



ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE

CARING FOR EDUCATION AND HEALTH FOUNDATION (CAREH)

CREATING ENABLING COMMUNITIES IN CAMEROON

LIVRE DE MISE EN ŒUVRE **DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION ET ACTIONS MENÉES PAR CAREH**

Application au Programme de Recherche-Action en Santé Sexuelle et Reproductive au Cameroun

Par

Professeur Barthélemy Kuate

Professeur Titulaire, Département de Médecine Sociale et Préventive, Ecole de Santé Publique

Professeur Titulaire, Département de Démographie, Faculté des Arts et des Sciences

Professeur Titulaire, Programme Interdisciplinaire en Société, Politique Publique et Société

Université de Montréal, Canada

&

Président de CAREH, Cameroun

© **Professeur Barthélemy Kuate Defo, Juin 2001, Juin 2014**

Table de matières

	Pages
Avant-propos.....	3
Première partie.....	4
Chapitre 1 : Brève présentation de CAREH.....	5
Chapitre 2 : Présentation du Programme de Recherche-Action.....	8
Chapitre 3 : Les acteurs-clés du Programme de Recherche-Action.....	11
Chapitre 4 : Fonctionnement du Programme de Recherche-Action à la base.....	19
Deuxième Partie.....	21
Chapitre 5 : Gestion opérationnelle.....	22
Chapitre 6 : Gestion des achats, des dons et des prestations de service.....	31
Chapitre 7 : Gestion des Ressources Humaines.....	41
Chapitre 8 : Gestion budgétaire.....	47
Chapitre 9 : Gestion financière.....	50
Chapitre 10 : Audit, suivi et évaluation.....	53
Chapitre 11 : Système d'informations comptables.....	55

Avant propos

Le présent Livre de Mise en Œuvre décrit les différentes phases et les différentes composantes de la gestion des activités de l'ONG CAREH mises sur pied en 2001 et qui se poursuivent depuis lors dans le domaine de la sexualité et de la santé sexuelle et reproductive des adolescents, des jeunes et des personnes de 10 ans. Cette description est précédée d'une brève présentation de l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) CAREH qui exprime ces activités au quotidien, ses acteurs-clés et son mode de fonctionnement à la base.

Ce Livre comprend deux parties :

La première partie couvre quatre chapitres portant sur la présentation de l'ONG CAREH (chapitre 1), la présentation du Programme de Recherche-Action en Santé Sexuelle et Reproductive au Cameroun (chapitre 2), la description des acteurs-clés ((chapitre 3), et la description de son fonctionnement à la base (chapitre 4);

La deuxième partie comprend sept chapitres portant sur les procédures de mise en œuvre de l'ONG CAREH découlant de la gestion opérationnelle, administrative et financière.

Première partie

Cette partie du Livre présente à grands traits le Programme (dont l’historique et les objectifs), les acteurs-clés et le fonctionnement à la base. Les chapitres constitutifs de cette première partie sont :

Chapitre 1 : Brève présentation de CAREH

Chapitre 2 : Présentation du Programme de Recherche-Action

Chapitre 3 : Les acteurs-clés du Programme de Recherche-Action

Chapitre 4 : Fonctionnement du Programme de Recherche-Action à la base

Chapitre 1 : Brève présentation de CAREH

Caring for Education and Health Foundation (CAREH) est un organisme de charité à but non-lucratif qui a vu le jour au Cameroun le 6 août 1998, même si ce n'est qu'en juin 2001 qu'il a été officiellement créé par son Fondateur et Président. Ce jour-là, alors que j'étais sur la route pour la promotion de la santé communautaire au Cameroun -- où je fais des recherches en santé des enfants, des femmes, des jeunes et des personnes âgées depuis mon adolescence -- ma voiture a percuté un camion abandonné sur la route. Ce jour-là, le mystère de la vie et de la mort m'a illuminé en vue de répondre à l'Appel pour un service inconditionnel au monde, à travers la recherche-action et l'utilisation judicieuse de la connaissance produite pour promouvoir la santé et le développement dans les environnements à ressources limitées. Entre le 6 août 1998 et juillet 1999, j'étais en congé maladie. Ce fut une période historique de ma vie, car elle m'avait permis, avec la Grâce de Dieu, de méditer sur la signification de la vie : **SERVIR PLUTÔT QUE D'ÊTRE SERVI!** En répondant à cet Appel, je réaffirme en tant que Professeur d'Université en Amérique du Nord et comme Fondateur et Président de CAREH au Cameroun, mon engagement irréductible à contribuer à poser les jalons de l'émergence des pays développés d'Afrique. J'ai privilégié l'approche participative et multiniveaux dans l'appropriation par les communautés de base de toutes les étapes du processus de promotion de la santé communautaire pour le bien-être des individus. Le but est de développer, de tester et d'implémenter de façon pérenne dès le départ, des modèles de promotion de la santé des individus et familles à travers leur cycle de vie, en utilisant le Cameroun comme site d'expérimentation en milieu Africain.



Voici tout ce qui est resté de la voiture en épave le 6 août 1998 vers 19h, sur la route entre Yaoundé et Bafia.

Le 6 août 1998 vers 19h, j'étais sur la route de Yaoundé à Bandjoun. Je venais de clôturer une conférence internationale que j'avais organisée à l'invitation du Ministre de la Santé Publique du Cameroun sur « Nutrition et Santé des Enfants d'Âge Préscolaire au Cameroun », pour rehausser les festivités marquant la Semaine de Promotion de l'Allaitement. Cette conférence faisant partie intégrante du projet national sur les "*Determinants and Health Consequences of Infant Feeding Practices in Cameroon*", dont j'étais le chercheur principal et directeur au Cameroun depuis 1995. J'allais à Bandjoun pour présider la réunion que j'avais programmée avec les jeunes et membres influents de la communauté, en vue de partager avec eux les connaissances scientifiques produites sur la santé de la population locale, dans le cadre de mon projet de recherche "*Determinants and Consequences of Adolescent Sexuality and Reproductive Health in*

Cameroon". L'inattendu était l'Œuvre de Dieu cachée dans l'expérience de l'accident qui m'a éclairé, la création de *Caring for Education and Health Foundation* (CAREH).

J'ai une Confiance Totale en la Réussite du Plan de Dieu sur Moi, par Sa Miséricorde et Son Amour.

CAREH est une Fondation articulée autour d'un modèle de recherche et développement où les approches 'top-down' et 'bottom-up' se conjuguent pour devenir une seule approche inclusive 'top-to-bottom-up' de vélo, pour la promotion de la santé des individus et des populations dans leurs communautés de vie. Une Fondation où les ressources multiniveaux de la société sont utilisées de façon synergique et dynamique pour promouvoir la santé et le développement, fonctionnant tout en utilisant et en promouvant les structures communautaires existantes.

CAREH a été officiellement inaugurée à la Place des Fêtes de Bandjoun le 22 septembre 2001 sous la présidence du Préfet du département du Koung-Khi, Monsieur NJANA FOU DA Patrice, en présence de la population, de l'élite, des autorités (traditionnelles, religieuses et administratives), des associations et structures organisées, des autorités gouvernementales dont le Ministère de l'Enseignement Supérieur, des autorités diplomatiques dont celle du Canada, et des personnalités invitées. L'animation était assurée par la Fanfare de l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) basé à Bandjoun.

CAREH a pour objectifs :

1. La promotion et le développement d'une éducation sanitaire culturellement acceptable en faveur de la population de tous les âges, sexes et catégories socioéconomiques;
2. La promotion de la connaissance et de l'information existantes en matière d'éducation et de santé pouvant contribuer à la prévention des maladies infectieuses, parasitaires ou chroniques au sein de la population ainsi qu'à la protection et la promotion de la santé publique;
3. La protection et la promotion de la santé et du bien-être des populations vulnérables incluant les mères et les enfants, les adolescents et jeunes, les personnes souffrant de déficiences et d'incapacités, les personnes du troisième âge ou personnes âgées ;
4. Les recherches multidisciplinaires en épidémiologie, en sciences de la santé et biomédicales aptes à concourir de façon déterminante dans la réalisation des objectifs de santé publique pour le bien-être des populations à partir des évidences scientifiques et des besoins des populations concernées;
5. La lutte contre la pauvreté, la faim, le chômage, la pollution de l'environnement, la destruction de la faune et de la flore qui concourent au déséquilibre de l'écosystème et affectent la santé des populations.

CAREH est une Initiative d'Aide au Développement conçu et créé au Cameroun par le Prof. Barthélemy Kuate Defo -- Professeur Titulaire (Santé des Populations & Médecine Sociale et Préventive) à l'Université de Montréal (Canada). CAREH a deux composantes depuis sa conception et mise sur pied: une Composante Recherche qui est pilotée par le *POSE (Population Observatory in Socio-Clinical Epidemiology)*, et une Composante Intervention-Action consistant en prestation des services d'éducation et d'offre de services et commodités pour la santé et le bien-être à tous les âges de la naissance au décès. La Composante Recherche est essentiellement une activité universitaire et l'Observatoire fonctionne essentiellement grâce aux subventions de recherche quand elles existent. Quant à la Composante Intervention-Action, elle est menée

essentiellement avec l'appui du Fondateur, et le développement et l'expansion des activités de l'Initiative misent sur les appuis multiformes (contributions, partenariats, etc.) du Cameroun ou de l'international.

CAREH est un modèles à succès: (i) de conception, de développement et de mise en œuvre d'un partenariat entre la communauté universitaire, la société civile, les forces vives et institutions au niveau local, régional et national, en faveur de la responsabilité partagée pour la promotion de la santé; (ii) d'appropriation communautaire de la protection et de la promotion de la santé des populations, notamment dans les environnements à ressources humaines et financières limitées.

La mission de CAREH est préventive et non prescriptive: servir et promouvoir l'éducation intégrale et la santé à travers le parcours de vie, avec un accent particulier sur les adolescents, les jeunes et les femmes. Tenant compte continuellement de l'état des connaissances sur le plan mondial et à la suite de la phase de recherche scientifique et d'identification des besoins en éducation pour la santé au Cameroun depuis 1995, les activités de CAREH ont été officiellement lancées lors de la cérémonie inaugurale à la place des Fêtes de la Préfecture de Bandjoun le 22 septembre 2001 par le préfet du Département du Koung-Khi. Avaient pris part à la cérémonie, entre autres personnalités, le Haut-Commissaire du Canada au Cameroun, le Ministre de l'Enseignement Supérieur du Cameroun, des membres de l'Assemblée Nationale du Cameroun, d'autres hautes personnalités des institutions et organisations nationales et internationales basées au Cameroun, la presse nationale, la société civile et la population.

Depuis 2001, les activités de CAREH se sont développées dans plusieurs domaines de la santé publique, et couvrent l'ensemble des 10 régions du Cameroun avec plus de 900 volontaires qui y participent activement.

Chapitre 2 : Présentation du Programme de Recherche-Action

2.1. Contexte socio-sanitaire et historique du Programme de recherche-action de CAREH

Le Programme de recherche-action de CAREH est né du souci du Professeur Barthélemy Kuate Defo de contribuer à l'amélioration de la santé et à l'éducation des jeunes et des populations au Cameroun, en appuyant les efforts des autorités camerounaises et des autres partenaires nationaux et internationaux dans ce domaine au niveau du Cameroun.

En effet, au cours des années 1990, le gouvernement du Cameroun a fait preuve d'un engagement politique pour faire face aux problèmes de la santé de la population nationale, et ce malgré le contexte de crise économique auquel ce pays a été confronté depuis le milieu des années 1980. Depuis 1993, plusieurs déclarations de politique de santé et décrets réorganisant le système de santé au Cameroun ont vu le jour, dont le document de "Politiques et Standards de Santé Maternelle et Infantile et de Planification Familiale". Ces documents de politique de santé et de prestation des services de santé de la reproduction sont axés sur quatre éléments de la planification familiale et de la Santé de la reproduction, à savoir :

1. L'information, l'éducation et la communication (IEC);
2. La contraception;
3. La lutte contre l'infertilité, les infections sexuellement transmissibles (ITS), le virus de l'immunodéficience humaine (VIH) et le syndrome d'immunodéficience acquise (SIDA);
4. L'éducation à la vie familiale.

Cet énoncé de politique stipule que **"toute personne en âge de la reproduction a le droit à l'information sur la planification familiale"**, que **"les activités d'IEC devront être constamment mises en œuvre avant et pendant toutes les activités de planification familiale"**, et que **"ces activités éducationnelles devront être évaluées périodiquement"**.

Le programme de recherche-action sur l'amélioration de la santé -- notamment la santé sexuelle et reproductive des adolescents, des jeunes et des personnes vulnérables dont les femmes -- et sur l'éducation à la santé des individus et des populations au Cameroun, vise à appuyer ces efforts en cours pour la promotion de la santé des populations des deux sexes au Cameroun. Ce programme recherche implique deux composantes inter-reliées : (i) la recherche documentaire et (ii) la recherche-intervention.

Au niveau de la recherche documentaire, l'accent est mis sur la revue et la compréhension de ce qui a déjà été fait dans le domaine de la sexualité et de la santé de la reproduction (SR) chez les jeunes au Cameroun, suivie des analyses descriptives et multivariées des données représentatives sur le plan national et portant sur la SR et la sexualité à l'adolescence et aux jeunes âges, en 1995-1996. Ceci a débouché sur la publication de l'ouvrage bilingue "Sexuality and Reproductive Health During Adolescence in Africa, With Special Reference to Cameroon" (University of Ottawa Press, 1998 par Professeur Barthélemy KUATE DEFO).

Parallèlement et depuis 1996, une série d'opérations de collecte des données qualitatives et quantitatives a ensuite été menée sur la sexualité chez les jeunes de moins de 30 ans, l'histoire événementielle de leurs conditions de vie et leur allocation du temps, la santé de la reproduction, ainsi

que l'utilisation des services de soins de santé à la fois dans les milieux urbains et ruraux du site pilote choisi pour la phase de la recherche- intervention. Le but de cette collecte et analyse des données du site d'intervention était de rassembler l'information sur les questions qui (a) ne sont pas couvertes par les programmes antérieurs et/ou les interventions et les banques de données au Cameroun; et (b) sont directement nécessaires pour une intervention en santé de la reproduction en faveur des adolescents et jeunes des deux sexes âgés de moins de 30 ans.

Plus spécifiquement, nous avons comblé le fossé en ce qui concerne les questions dont: a) où, comment et quand les adolescents peuvent être rencontrés et/ou disponibles pour utiliser les services en SR; b) quels sont les facteurs socioculturels, économiques, psychologiques, sanitaires, scolaires, normatifs et contextuels qui influencent les choix des jeunes en matière de sexualité et santé de la reproduction et les mécanismes d'ajustement qu'adoptent ces jeunes pour gérer leur sexualité et SR, ce qui nous a permis de cerner les influences et mécanismes positifs qui peuvent être renforcés; c) quels sont les comportements indésirables ou à haut risque chez les individus de moins de 30 ans; d) quel est le contexte plus large des modèles d'utilisation des services existants (à la fois moderne et traditionnel, formel et informel) par les jeunes des deux sexes, et les différents types de services qu'ils utilisent (ou non) et pourquoi.

De telles informations ont permis de cerner les besoins, l'intérêt et les bénéfices en matière d'enseignement de l'éducation en sexualité et des méthodes de contraception, ainsi que d'autres services de SR là où les jeunes des deux sexes sont probablement plus faciles à rencontrer durant la semaine et les fins de semaine. La collecte des données en utilisant les techniques qualitatives (incluant les discussions dirigées de groupe, les conversations - conversations informelles avec les individus et en petits groupes, les entrevues en profondeur avec des leaders d'opinion dans la communauté (dont les adolescents et adolescentes, jeunes, parents, éducateurs, personnel de santé) et les analyses nous ont permis de couvrir en profondeur certains aspects des questions de la recherche qui autrement n'auraient pas pu être adéquatement comprises et/ou traitées dans une perspective quantitative. L'étude ethnographique a été menée selon les objectifs suivants : (a) vérifier l'information provenant d'autres recherches qualitatives; et (b) explorer davantage et mieux comprendre les facteurs socioculturels et économiques qui ont un effet potentiel sur la sexualité et la SR des adolescentes/adolescents et des jeunes et leurs modèles d'utilisation des services de santé tel que suggérés par les analyses des données quantitatives. L'étude ethnographique a été conçue pour servir de passerelle entre la phase de la documentation et celle de l'intervention pour ce programme de recherche.

La seconde composante de ce programme de recherche, succinctement résumée ici, consiste en une recherche-intervention sur la promotion de la santé de la reproduction chez les adolescentes, les adolescents et les jeunes des deux sexes au Cameroun (Bandjoun étant le site pilote d'intervention et Bali le site pilote de contrôle), couplée avec la recherche documentaire pour vérifier les activités d'intervention et d'évaluation retenues et pouvant être répliquées sur une large échelle au niveau du Cameroun et être durables en termes de coûts et d'acceptabilité par les communautés impliquées.

2.2. Objectifs du Programme de Recherche-Intervention en Santé de la Reproduction

Sur la base des résultats de la recherche documentaire pour ce programme de recherche et conformément aux objectifs nationaux de la promotion de la santé de la reproduction évoqués par le gouvernement camerounais, ce programme de recherche-intervention quinquennal vise à promouvoir la santé de la reproduction des jeunes dans ce pays. Son objectif général est de vérifier un modèle de

conscience croissante sur les questions de la sexualité et de la santé de la reproduction destinés aux hommes et femmes au Cameroun, par le développement et la dissémination de l'information de qualité sur la sexualité et la santé de la reproduction, l'éducation et le matériel de communication, afin de réduire l'impact et la fréquence des problèmes de la sexualité et de la santé de la reproduction reliés aux comportements sexuels et reproductifs risqués des jeunes. Bandjoun a été choisi comme le site d'expérimentation et Bali comme le site de comparaison (contrôle). L'ultime but est de promouvoir l'éducation sur la sexualité et la santé de la reproduction qui entraînera une meilleure santé des jeunes.

Cet objectif général sera atteint en utilisant le site pilote Bandjoun à travers : 1) le développement d'une éducation sanitaire culturellement acceptable sur la sexualité et la santé de la reproduction des jeunes de 10 à 29 ans; 2) l'amélioration de la connaissance et de l'efficacité des structures existantes en matière de l'éducation sur la sexualité et la santé de reproduction, ainsi que d'autres services destinés aux jeunes de 10 à 29 ans; 3) les activités de formation et de perfectionnement des formateurs et des utilisateurs en éducation sur la sexualité et la santé de la reproduction et de la prestation des services destinés aux jeunes de 10 à 29 ans; et 4) les prestations aux jeunes de 10 à 29 ans de l'éducation et des services en santé de la reproduction dans les structures existantes (publiques et privées, traditionnelles et modernes, communautaires et hospitalières/scolaires) sur le site d'intervention.

L'approche globale de ce Programme de recherche-intervention est participative au niveau de la conception, de la mise en œuvre, du contrôle, de l'évaluation et de la dissémination des résultats. En d'autres termes, nous travaillons et continuerons de travailler en collaboration avec les participants (i.e., les jeunes hommes et femmes) et la communauté toute entière, tout comme nous l'avons fait depuis le début de ce programme en 1995. Les techniques de collecte des données qualitatives et quantitatives seront utilisées à des intervalles de temps spécifiques pour le contrôle et l'évaluation, simultanément dans les sites d'intervention et de contrôle.

Plus spécifiquement, ce Programme de recherche-intervention vise à atteindre les objectifs suivants :

- Accroître la connaissance et l'utilisation des services dans les structures communautaires, scolaires et sanitaires existantes en général et les services de la santé de la reproduction en particulier qui peuvent accueillir les jeunes de 10 à 29 ans, de manière à cerner dans quelle mesure cette expérience peut être répliquée ailleurs.
- S'assurer que, d'une part, les formateurs en sexualité et santé de la reproduction sont adéquatement formés, y compris la formation et l'instruction sur les aspects spécifiques au genre dans une communication efficace avec la jeunesse et, d'autre part, ces formateurs sont périodiquement recyclés par rapport aux développements dans les domaines de la santé sexuelle et reproductive.
- Promouvoir les interactions entre parents et adolescent(e)s/jeunes de 10 à 29 ans dans les domaines de la sexualité et la santé de la reproduction à travers des rencontres et causeries éducatives avec les intéressés, et simuler le rôle parent-adolescent(e)/jeune dans les activités dont le but est de promouvoir la communication entre les parents et les adolescent(e)s/jeunes.
- Cerner les perceptions de la communauté par rapport aux activités d'intervention, mais aussi par rapport aux obstacles potentiels à l'accessibilité et à l'utilisation de l'éducation et des services de qualité sur la sexualité et la santé de la reproduction par les jeunes.
- Évaluer la performance globale, de même que l'efficacité et l'impact de ces activités d'intervention.
- Développer les mécanismes de pérennisation (en termes à la fois de coûts et de gestion) des activités d'intervention, en collaboration étroite avec tous les partenaires.
-

Chapitre 3 : Les Acteurs-clés du Programme

3.1. Généralités

La mise en œuvre sera basée sur la collaboration et la participation active des différentes composantes de la nation camerounaise en général, et sur les associations des jeunes en particulier. Il s'agit en définitive d'un programme pour les jeunes et par les jeunes, interpellant tous et chacun.

En conséquence, les acteurs-clés sont d'une part, le personnel spécialement sélectionné sur la base de critères de compétence, de crédibilité et de sérieux, et d'autre part, des partenaires dont la liste est loin d'être close. Cette dernière catégorie regroupe les autorités nationales, provinciales, départementales, municipales, administratives, traditionnelles, politiques, religieuses, culturelles, ainsi que les associations de jeunes, toutes catégories confondues.

3.2. Personnel du Programme CAREH

Le Programme est piloté par une équipe multidisciplinaire à la tête de laquelle se trouve le Directeur du Programme (DP), Professeur Barthélemy Kuate Defo. Les orientations et les axes stratégiques du Programme sont validés par le Comité Aviseur National (CAN) dont les membres sont identifiés par ce dernier; le CAN est composé par exemple de représentants de départements ministériels, d'organismes internationaux au Cameroun, ainsi que d'ONG intervenant dans le domaine de la Santé publique.

Sur le plan opérationnel, le Secrétaire Exécutif, véritable centre de gravité et cheville ouvrière du Programme, est le principal responsable des ressources et de la structure permanente (Secrétariat Exécutif). Il est secondé par un(e) Assistant(e). Ce duo de permanents autour du DP est entouré par une équipe interdisciplinaire de chercheurs, d'intervenants sur le terrain, et de hauts responsables de l'administration. Enfin, des responsables spécialement affectés au programme par les différentes Structures de Base (SB) à savoir les Établissements d'enseignement secondaire et supérieur, les Établissements sanitaires, les Associations de jeunes à caractère religieux, culturel, politique et sportif (voir liste exhaustive au 4.1.), assurent le fonctionnement du Programme à la base et au quotidien.

3.2.1. Description des fonctions

Les contenus des fonctions figurant dans l'organigramme sont précisés comme ci-après :

3.2.1.1. Le Directeur du Programme (DP)

En tant que DP, le Professeur Barthélemy KUATE DEFO (**ou son représentant désigné par lui**) est le premier Responsable du Programme aux niveaux local, national et international. A ce titre, il est responsable de la conception et du déroulement du programme, ainsi que de la cohésion d'ensemble, au triple plan technique, administratif et financier, et scientifique. Plus précisément :

- Au niveau technique, il initie puis assure la supervision et la validation du processus de détermination des objectifs d'activités annuels et de revue à mi-parcours. Il coordonne également les différentes phases de suivi sur le terrain, notamment les opérations de cadrage trimestriel.

- Au plan administratif et financier, le DP est le responsable des ressources humaines. A ce titre, il définit et met à jour les fonctions pertinentes au bon déroulement du Programme. Il procède au recrutement, fixe les contrats et les conditions d'exercice pour chaque membre du Programme. Il initie puis assure la supervision des différentes phases d'élaboration du budget annuel, de la révision à mi-parcours, ainsi que du suivi mensuel et de la gestion financière, toutes tâches effectuées au quotidien par le SE.
- Au niveau scientifique enfin, il assure la crédibilité et la fiabilité des recherches conduites dans le cadre du programme, ainsi que des publications pertinentes.

3.2.1.2. Le Comité Aviseur National (CAN)

Le Comité Aviseur National est une instance d'échange d'expérience entre partenaires œuvrant directement ou indirectement pour la promotion de la santé des jeunes au Cameroun, et d'appui aux objectifs et activités du Programme CAREH. Plus particulièrement, il a pour objectif de contribuer à la mise en œuvre des activités du Programme, notamment aux plans moral, technique, financier et matériel. Il est présidé par le DP, et le SE assure le secrétariat. Il se réunit une fois par an au Siège Social de CAREH, à la suite des travaux d'élaboration du Programme d'activités annuel, décrits au 5.2.

3.2.1.3. Le Coordonnateur Général (CG)

Le Coordonnateur Général du Programme est le premier collaborateur du DP au niveau national. Il appuie le SE dans la gestion opérationnelle et intervient, à la demande et sous la responsabilité du DP, sur toutes les questions de recherche, de relations avec l'administration, d'échanges avec les partenaires au développement, en participant de fait aux activités de liaison du programme avec toutes structures pertinentes au niveau national. Il coordonne le travail du Superviseur du site de Bandjoun (SBJ) et celui du Responsable du site de Bali (RBL), et peut également être sollicité sur certaines questions d'orientation stratégique dans le cadre des réunions du CAN. Au niveau de la gestion opérationnelle du programme, le CG assume les responsabilités suivantes :

- Il participe à la définition des orientations générales et à l'élaboration du programme d'activités annuel, de la révision et des ajustements à mi-parcours ;
- Il coordonne, en collaboration avec le CT, la confection du programme d'activités trimestriel élaboré à la base sur les sites d'intervention et de contrôle ;
- Il effectue toute autre mission à la demande du DP.

Pour toutes les raisons évoquées plus haut, le poste de CG devra être confié en priorité à un haut responsable du Ministère de la Santé Publique et très actif dans l'enseignement et la recherche.

3.2.1.4. Le Conseiller Technique (CT)

Le CT est, comme son nom l'indique, le principal Conseiller du DP. A ce titre, il effectue toute étude ou mission à lui confiée par le DP. Il intervient également dans :

- La définition des orientations générales, l'élaboration du programme annuel d'activités, la révision et les ajustements à mi-parcours ;

- La confection du programme d'activités trimestriel élaboré à la base sur les sites d'intervention et de contrôle.

Pour les mêmes raisons évoquées plus haut, le poste de CT devra également être confié en priorité à un haut responsable du Ministère de la Santé Publique et très actif dans l'enseignement et la recherche.

3.2.1.5. Le Secrétaire Exécutif (SE)

Le SE est la véritable cheville ouvrière du Programme. Disposant de bonnes aptitudes en gestion/suivi de projet et en micro-informatique, il est le responsable de la structure permanente et par tant des ressources financières et matérielles du Programme. A ce titre il est rattaché directement au DP à qui il rend compte, avec copie au SBJ et au CG. Il est assisté par un(e) Assistant(e). En outre, le SE assure la liaison avec les principales structures partenaires du Programme, dont notamment les Établissements d'enseignement secondaire et supérieur, les Établissements sanitaires, les associations de jeunes, les élites intérieures, les associations culturelles. Plus spécifiquement :

- En l'absence du DP, il préside les réunions, rencontres et descentes sur le terrain liées à un degré ou à un autre aux activités du programme ;
- Il est chargé de l'accueil et du renseignement des jeunes, des membres et partenaires du programme, ainsi que de toute personne rendue au Secrétariat Exécutif ;
- Il assure, en collaboration avec l'IBJ, l'encadrement au quotidien des Responsables des Structures de Base (RSB), notamment au travers de visites qu'il effectue dans les SB, indépendamment des visites de l'IBJ ;
- Il participe, sous la supervision du DP et en collaboration avec les autres membres du programme, à la confection et au suivi du programme d'activités annuel, à la révision semestrielle, aux ajustements et cadrages trimestriels, ainsi qu'au suivi quotidien ;
- Il assure, sous la responsabilité du DP et sous le contrôle du CMC, la gestion budgétaire, comptable et financière du Programme ;
- Il veille à la sécurité et la confidentialité de l'ensemble des données et informations du programme, notamment en procédant chaque semaine à une sauvegarde des données informatiques en 2 exemplaires, puis à leur stockage à 2 endroits différents ;
- Il assure une permanence du lundi au vendredi, de 15h à 17h ;
- Il est le responsable du suivi des résolutions du CAN ;
- Il effectue toutes autres missions à lui confiées par le DP, ou sur accord de ce dernier par le CG, le CT, le SBJ, l'IBJ ou le RBL.

Le titulaire de ce poste devra avoir le sens du contact et des relations humaines, ainsi que de bonnes connaissances des problématiques de santé. Dès son entrée en fonction, il devra s'attacher à compléter dans un sens opérationnel, le présent Livre de Mise en Œuvre, notamment en constituant les différents modèles de documents de travail devant figurer en annexe.

3.2.1.6. Le Superviseur du site de Bandjoun (SBJ)

Le Superviseur du site de Bandjoun soutient et appuie le SE dans l'accomplissement de ses fonctions. De plus, il intervient à la demande et sous la responsabilité du DP, sur des questions de relations avec l'administration locale, les autorités religieuses, politiques, traditionnelles et culturelles locales.

Au niveau de la gestion opérationnelle du programme, le SBJ assume les responsabilités suivantes, en appui au SE :

- Il participe à la définition des orientations générales et à l'élaboration du programme d'activités annuel, de la révision et des ajustements à mi-parcours ;
- Il contribue, en collaboration avec l'IBJ, à la confection du programme d'activités trimestriel élaboré à la base et synthétisé par le SE ;
- Il effectue toute autre mission à la demande du DP.

La responsabilité de SBJ conviendrait à un professionnel de santé basé à Bandjoun, et jouissant d'une grande crédibilité dans la communauté.

3.2.1.7. L'Inspecteur de Bandjoun (IBJ)

L'IBJ est l'un des principaux conseillers du DP sur le site d'intervention. Il contribue en outre, avec le SE, à l'encadrement des Responsables des Structures de Base (RSB). Plus particulièrement :

- Il participe à la réunion bimestrielle des RSB sur l'évaluation des réalisations passées et la détermination des objectifs d'activités pour les 3 mois à venir ;
- Il effectue, à la demande du SE, des visites au sein des Structures de Base (SB), afin entre autres d'apprécier le travail des RSB, notamment la gestion des fiches individuelles des jeunes adhérents et l'utilisation des ressources allouées par le programme aux SB. En retour, il leur apporte les conseils et l'expertise nécessaires à la bonne exécution du programme ;
- Il participe aux réunions de consolidation et d'adoption du programme d'activités annuel, de la révision semestrielle, et des cadrages trimestriels ;
- Il effectue toute autre tâche à la demande du DP.

La responsabilité d'IBJ devra de préférence être assumée par un responsable en poste à Bandjoun au sein des administrations ci-après : Ministère des Affaires Sociales, Ministère de la Condition Féminine, Ministère de l'Éducation Nationale, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Ministère de la Santé Publique. De plus, une très grande priorité sera accordée aux femmes.

3.2.1.8. Le Responsable du Site de Bali (RBL)

Le Responsable du Site de Bali est le répondant du programme au niveau dudit site de contrôle, ainsi que le responsable des ressources matérielles et financières allouées au site par le programme.

Sur un plan opérationnel, il entretient les relations avec les structures locales pertinentes pour les activités du programme. Par ailleurs, il établit, selon la cadence déterminée, le programme d'activité sur son site de compétence et le transmet au SE, aux fins de consolidation.

Le RBL devra être un professionnel de santé en poste à Bali, de préférence au sein d'un établissement public.

3.2.1.9. Le Contrôleur Matières et des Comptes (CMC)

Le CMC est le principal garant de l'orthodoxie en matière de gestion des ressources financières et matérielles allouées aux différentes structures du programme. A ce titre, il est particulièrement chargé des contrôles et des vérifications au niveau des matières et fournitures, de la commande à la réception, aux utilisations et aux stocks. Il a également pour mission de procéder aux contrôles et vérifications au niveau des règlements par la caisse et des opérations sur les comptes bancaires. Il veille en outre au respect de la transparence dans les relations avec les fournisseurs.

Sur un plan pratique, il appose sa signature à tout document ayant une incidence financière, dont notamment les états récapitulatifs de règlements en espèces ou en chèques, les chèques et les bons de commande. Par ailleurs, il assure la gestion des stocks théoriques des matériels et fournitures au niveau central, puis procède à des contrôles inopinés au niveau des Structures de Base, sur la gestion des ressources qui leur sont allouées.

Pour les besoins d'efficacité et de disponibilité, ladite responsabilité devrait être en priorité confiée à un Responsable assumant des fonctions similaires au sein d'un établissement public, de préférence en rapport avec le Programme.

3.2.1.10. L'Assistant(e) du Secrétariat Exécutif (ASE)

L'Assistant du Secrétariat Exécutif (ASE) est le véritable bras droit du SE. Doté de solides connaissances en informatique bureautique, ayant de bonnes aptitudes en organisation, capable de travailler en autonomie, ayant une bonne connaissance des problématiques de santé, l'ASE assure sous la supervision du SE certains aspects de la gestion courante du Secrétariat Exécutif. Il est le rapporteur des réunions et rencontres présidées par le SE. En outre, il assiste le SE dans le maintien des relations avec principales structures partenaires du Programme, dont notamment les Etablissements d'enseignement secondaire et supérieur, les Etablissements sanitaires, les associations de jeunes, les élites intérieures, les associations culturelles. Plus particulièrement l'ASE assume, sous la supervision du SE, les responsabilités suivantes :

- Il saisit, édite, distribue et classe tous les documents et états relatifs au fonctionnement du programme. Ces documents et états comprennent entre autres les programmes d'activités, les bulletins de paie, de rémunération et de toute autre sortie d'argent ;
- Il assure la gestion et le suivi des matériels et fournitures. A ce titre, il édite, classe et distribue les Bons de commande, assure la réception et la vérification des livraisons, ainsi que la gestion des stocks physiques. Il est en outre responsable du suivi de la vie des biens d'équipement (affectations, réparations, ...) ;
- En cas d'empêchement du SE, il est chargé de l'accueil et du renseignement des jeunes, des membres et partenaires du programme, ainsi que de toute personne rendue au Secrétariat Exécutif ;
- Il participe à la rencontre bimestrielle des Responsables des Structures de Base (RSB), ainsi qu'aux réunions d'examen et de validation du programme d'activités annuel, de la revue à mi-chemin, et du cadrage trimestriel ;
- Enfin, il peut représenter le SE en cas de besoin.

Le titulaire de ce poste devra avoir le sens du contact et des relations humaines, ainsi que de bonnes connaissances des problématiques de santé. Une très grande préférence sera par ailleurs accordée aux femmes.

3.2.1.11. Les Responsables du programme au sein des Structures de Base (RSB)

Comme indiqué au 3.3 ci-dessous, les structures partenaires du Programme sont diverses. Il s'agit de toute structure organisée au sein de la communauté d'intervention, et susceptible de présenter un intérêt pour les jeunes qui sont, il convient de le rappeler, les destinataires de toutes les actions du programme. Ces structures comprennent entre autres des Etablissements d'enseignement secondaire et supérieur, des Etablissements sanitaires, des Associations de jeunes qu'elles soient à caractère religieux, culturel, politique, sportif ou de toute autre nature.

Chaque structure retenue pour participer au sens strict du terme, aux activités du Programme, marque sa volonté en allouant des locaux à CAREH ou aux groupes de jeunes de son territoire. Cette allocation est matérialisée par une lettre officielle adressée au DP. Par la suite, le dirigeant de ladite structure propose au DP un responsable spécialement affecté aux activités du programme. En cas d'accord de ce dernier et du DP, une lettre officielle signée du dirigeant est adressée au DP avec copie au responsable nommé.

Dès sa prise de fonction, ledit responsable, appelé Responsable du Programme au sein de la Structure de Base (RSB) devient le comptable des activités et des ressources du Programme au sein de sa structure, sous la supervision du Responsable de ladite Structure. A ce titre, il est chargé de la mise en œuvre ainsi que du suivi du programme d'activités dans sa circonscription, en veillant tout particulièrement à ce que le programme soit destiné en priorité ou lorsque c'est possible en exclusivité aux jeunes. Plus particulièrement, et sous la double supervision du Responsable de sa Structure et du SE :

- Il assure de manière efficiente et transparente, la gestion des fiches individuelles conçues pour tous les jeunes adhérents au programme dans sa circonscription, et devant retracer toutes les relations entre l'adhérent et le programme ;
- Il élabore, sous la conduite du SE et de l'IBJ, un rapport d'activité mensuel, ainsi qu'un état d'utilisation des ressources qui lui sont confiées ;
- Il confectionne, avec l'éclairage du SE et de l'IBJ, un programme d'activité annuel, semestriel et trimestriel, puis participe avec ses pairs à la réunion bimestrielle de validation et de consolidation ;
- Il participe aux réunions semestrielles de présentation du programme d'activités annuel et semestriel à la communauté ;
- Il peut lui être demandé de prendre part à toute autre réunion, en cas.

Le DP devra particulièrement veiller à une bonne représentativité des femmes au sein de l'équipe des RSB. Chaque fois que possible, la priorité sera accordée aux femmes lors de la désignation des RSB.

3.3. Partenaires du Programme CAREH

En dehors du personnel, la réussite du programme dépendra également de l'implication et de la participation de la communauté dans ses différentes composantes. C'est ainsi que le DP s'attachera à

obtenir l'adhésion de tous les groupes et de toutes les associations organisées au sein de la communauté. Pour l'heure, et sans que la liste soit considérée comme close, le Programme sait pouvoir compter sur l'adhésion des structures suivantes :

3.3.1. Le Comité de Santé du District (COSADI)

Créé en 1995 en réponse à la réorganisation des services chargés de la mise en œuvre des soins de santé primaire, le COSADI est le partenaire de tout premier plan du Programme.

3.3.2. Le Maire de Bandjoun-Pété

En tant que projet de promotion de la santé reproductive des jeunes résidant à Bandjoun, le présent Programme rejoint certaines préoccupations du premier Magistrat municipal de la cité. Le DP devra à cet égard veiller à associer le Maire de Bandjoun à toutes les phases critiques de l'élaboration et de la mise en œuvre des différentes composantes du programme d'activités.

3.3.3. Le Chef Supérieur de Bandjoun

L'adhésion du Chef Supérieur peut être considérée comme acquise, de par les manifestations dont la plus capitale est à ce jour la mise à la disposition du programme, d'un terrain en vue de la construction de complexe polyvalent.

3.3.4. Le Maire de Demdeng

Le DP devra veiller à associer le Maire de Demdeng à toutes les phases critiques de l'élaboration et de la mise en œuvre des différentes composantes du programme d'activités.

3.3.5. Les autres autorités traditionnelles

D'autres autorités traditionnelles, notamment les Chefs de quartier et de hauts dignitaires traditionnels (Mkem), ainsi que des Mafo ont également manifesté un soutien multiforme au programme. Ils seront étroitement associés et le cas échéant, consultés sur certaines orientations de fonds du programme. Le DP veillera en particulier à ce que tous les chefs des quartiers pilotes de chacune des 12 régions socio-sanitaires de Bandjoun, les Mkem et les Mafo soient approchés et invités à la cérémonie de lancement officiel des activités du Programme.

3.3.6. Le Clergé

Le clergé catholique et protestant est également un partenaire-clé du programme, et ce d'autant que les paroisses constituent des lieux privilégiés pour diverses activités liées à l'épanouissement des jeunes. En outre, l'existence de nombre d'établissements sanitaires ou d'enseignement secondaire confessionnel, rend encore plus décisive l'apport du clergé dans la réalisation des activités du Programme. En particulier, il est attendu que des paroisses ou des églises qui le souhaitent puissent servir de structure relais, en offrant des locaux aux associations de jeunes présentes sur leur territoire de compétence.

3.3.7. Les autorités administratives

Le Préfet du Koung-Khi, le Sous-Préfet de Poumougne ainsi que le Chef de District de Djebem seront étroitement associés à toutes les activités du Programme, dans ses différentes phases.

3.3.8. Les Délégations départementales du Koung-Khi

Bien que la collaboration de toute administration soit à encourager, un accent particulier sera mis sur le raffermissement des relations avec l'IUT et avec les Délégations départementales du Koung-Khi : (i) de la Santé Publique, (ii) de l'Éducation nationale, (iii) de la Jeunesse et des sports, (iv) de la Condition féminine, (v) des Affaires sociales, (vi) de la Police, et (vii) de la Gendarmerie.

3.3.9. Les Associations de jeunes

Toutes les associations de jeunes seront impliquées au premier plan, de l'élaboration des programmes d'activités à leur mise en œuvre sur le terrain. Il s'agit principalement des associations à caractère religieux, politique, culturel, sportif, économique ou social. Elles seront toutes encouragées à rechercher des locaux, de manière à participer plus efficacement aux activités du Programme.

3.3.10. Établissements d'enseignement secondaire et supérieur

Les établissements scolaires d'enseignement secondaire et supérieur constituent le principal vivier des jeunes de 10 à 29 ans, la cible du programme. Tous les établissements, qu'ils soient publics, privés laïcs ou confessionnels seront retenus comme structure de base du programme. Ils seront ensuite encouragés à offrir des locaux et à désigner en leur sein, un responsable chargé d'offrir aux jeunes, les produits et les services dérivés du programme.

3.3.11. Etablissements sanitaires

Tout comme les établissements d'enseignement secondaires, les établissements sanitaires constituent un autre pilier pour la mise en œuvre de programmes destinés aux jeunes.

3.3.12. Autres structures organisées, formelles ou informelles

Enfin, toutes les structures organisées et dont les buts et la raison sociale ne sont pas en contradiction avec les objectifs de promotion de la santé des jeunes, seront approchées et encouragés à prendre une part, sous une forme ou une autre aux activités du Programme. Il s'agit notamment des Élités Bandjoun, des Associations de femmes, des Mkem, etc...

Chapitre 4 : Fonctionnement du Programme à la base

4.1. Les Structures de Base (SB)

Le programme étant destiné aux jeunes âgés de 10 à 29 ans, les structures partenaires retenues pour servir de lieu de base pour la mise en œuvre des activités du Programme sont : (i) les établissements d'enseignement secondaire et supérieur, à la fois publics, confessionnels et privés laïcs ; (ii) les établissements sanitaires publics, confessionnels et privés ; et (iii) les Associations de jeunes à caractère religieux, culturel, politique, sportif, économique, social et autres.

Une liste exhaustive de ces structures sera tenue et régulièrement mise à jour par le Secrétariat Exécutif du Programme.

4.2. Fonctionnement des structures de base

Chacune des structures ci-dessus marque sa volonté en allouant des locaux au Programme ou aux groupes de jeunes de son territoire. Cette allocation est matérialisée par une lettre officielle adressée au DP, dans laquelle est précisé clairement le caractère irréversible de l'offre.

Ensuite, le dirigeant de ladite structure propose au DP un responsable spécialement affecté aux activités du programme, le choix devant tenir compte entre autres des capacités, de la disponibilité et de l'intérêt de la personne pour les questions de santé des jeunes. En cas d'accord du responsable proposé et du DP, une lettre officielle signée du dirigeant est adressée au DP avec copie au responsable nommé.

Dès sa prise de fonction, ledit responsable, appelé Responsable du Programme au sein de la Structure de Base (RSB), devient le comptable des activités et des ressources, ainsi que le répondant du Programme au sein de sa structure. Sous la supervision du Responsable de sa Structure d'une part, et du SE d'autre part, il est notamment chargé de la mise en œuvre ainsi que du suivi du programme d'activités dans sa circonscription, en veillant tout particulièrement à ce que le programme soit destiné en priorité ou lorsque c'est possible en exclusivité aux jeunes.

Pour se faire, il s'appuie sur le Code d'identifiant unique et sur les fiches individuelles établis pour les jeunes adhérant au programme.

4.2.1. Code d'identifiant unique

Le premier outil de gestion et de suivi des activités au sein des SB est sans aucun doute le code d'identifiant unique, établi pour chaque jeune adhérent au Programme. Ce code alphanumérique de 17 caractères est bâti sur la structure suivante :

- Nom : 3 caractères. Si le jeune possède 2 noms, le premier nom sera codé sur 2 caractères et le second sur une position ;
- Prénom : 3 caractères. Si le jeune possède 2 noms, le premier nom sera codé sur 2 caractères et le second sur une position ;

- Date de naissance: 6 caractères, dans l'ordre année sur 2 caractères, mois sur 2 caractères et jour sur 2 caractères ;
- Région socio-sanitaire du lieu de résidence : 2 caractères. Une codification des 12 régions socio-sanitaires est disponible, avec des codes variant de 01 à 12 ;
- Structure de Base : 3 caractères, dont le premier codifie la catégorie de la SB (établissement d'enseignement, établissements sanitaires, associations de jeunes), et les deux autres caractères représentent le numéro de la SB dans sa catégorie, tel que figurant sur la liste des SB.

4.2.2. Carte de membre

Le 2^e outil de la gestion quotidienne au niveau des SB est la Carte de membre, établie par le Secrétariat Exécutif pour chaque jeune qui adhère au Programme, à la demande du RSB. Cette carte donne droit aux avantages du Programme, notamment l'accès gratuit aux documents, aux matériels audiovisuels et vidéo, et autres produits et services. Ainsi, tout jeune qui souhaite bénéficier desdits produits et services s'inscrit dans une SB de son choix, et ce moyennant une contribution de 500 Fcfa (pour les moins de 15 ans), de 1000 Fcfa (pour les 15-19 ans) et de 2000 Fcfa (pour les 20-29 ans). Les frais de carte de membre pour les adultes et parents de 30 ans et plus seront déterminés en temps opportun. Le RSB dresse ensuite un état des inscriptions et l'achemine au SE avec les montants correspondants, pour établissement des cartes de membre. Le Programme versera à chaque SB un montant correspondant à 100 Fcfa pour chaque carte établie. Cette somme devra être comptabilisée et utilisée dans le seul but de consolider les activités de CAREH au sein de ladite SB, notamment par l'octroi de facilités aux jeunes démunis désireux de participer au Programme.

4.2.3. Fiches individuelles

Dès réception des Cartes, le RSB ouvre aussitôt une fiche pour chaque membre, selon le modèle retenu. Ladite fiche est destinée à contenir toutes les informations sur l'adhérent, ainsi et surtout que toutes les transactions ayant eu lieu entre l'adhérent et le Programme. Plus particulièrement, il s'agit de recenser, aux fins de suivi et d'évaluation, tous les produits, services, et assistances offerts aux adhérents. En cas de changement définitif de SB, l'adhérent est tenu de faire transférer sa fiche de son ancienne SB à la nouvelle. De la sorte, la fiche individuelle sera le principal outil de mesure des activités du programme. Une importance toute particulière devra être accordée à la gestion et au classement desdites fiches. Enfin, le RSB tient à jour une fiche globale pour tous les jeunes en provenance d'une autre SB et disposant d'une carte.

Deuxième Partie

Après avoir présenté dans la première partie le programme, principalement les objectifs, les acteurs-clés et les modes de fonctionnement à la base, la deuxième partie est consacrée au manuel des procédures de la gestion opérationnelle, administrative et financière. Sont successivement abordées les thèmes suivants :

Chapitre 5 : Gestion opérationnelle

Chapitre 6 : Gestion des achats, des dons et des prestations de service

Chapitre 7 : Gestion des Ressources Humaines

Chapitre 8 : Gestion budgétaire

Chapitre 9 : Gestion financière

Chapitre 10 : Audit, suivi et évaluation

Chapitre 11 : Système d'informations comptables

Chapitre 5 : Gestion opérationnelle

5.1. Généralités

La gestion opérationnelle du Programme a trait à la détermination des objectifs d'activités, au suivi mensuel, et aux ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs du Programme. Située en amont, cette partie est à la fois la plus capitale et la plus décisive, car elle détermine les paramètres de la gestion administrative et financière.

Le programme est placé sous le signe de la transparence, du travail d'équipe et du partenariat avec la communauté dans son ensemble. Chacun, en ce qui le concerne devra donc intégrer cette préoccupation de travail en équipe dans son mode de travail. Les réunions, rencontres, déplacements et descentes sur le terrain occuperont dans cette perspective une place centrale dans nos activités.

Toutes ces réunions, ces rencontres, déplacements ou descentes sur le terrain sont présidées sauf indication contraire par le SE. A l'issue de chaque rencontre, réunion, déplacement ou descente sur le terrain, le SE rédigera un Procès-verbal et le fera valider par le Président de ladite rencontre ou réunion, ou par le premier responsable de la descente sur le terrain ou du déplacement. Après amendements du PV, le SE le fera saisir par l'ASE, s'assurera de son rangement dans le classeur ou registre prévu à cet effet, et à la demande, le transmettra au DP par e-mail.

Par ailleurs, et sauf avis contraire, toutes les réunions et rencontres se tiennent au Siège Social de CAREH.

La gestion opérationnelle comporte 3 principales composantes dont : (i) l'élaboration en début d'année ¹ d'un programme d'activités annuel, détaillé dans ses grands postes et par mois, (ii) sa déclinaison en terme d'activités mensuelles, et le suivi de son exécution, et (iii) l'évaluation à mi-parcours. Chacune de ces composantes est placée sous le signe de la transparence, du travail d'équipe, ainsi que du sens de la prospective et de l'anticipation.

5.2. Programme annuel d'activités

Coordonnée par le Directeur du Programme (DP), l'élaboration du Programme d'activités comprend les phases suivantes :

- Orientations générales ;
- Propositions de programmes d'activités des Structures de Base ;
- Examen et adoption du Programme d'activités consolidé ;
- Finalisation du Programme annuel d'activités ;
- Présentation à la communauté ;
- Session du Comité Aviseur National (CAN).

¹ Année civile, fiscale ou alors calquée sur le déroulement des phases du programme

5.2.1. Orientations générales

À 2 mois de la fin de l'année (fin octobre ou fin avril selon qu'il s'agit de l'année civile ou de l'année fiscale), le DP rédige et fait diffuser à tous membres du Programme, des instructions et des orientations pour la préparation du Programme annuel d'activités. Cette note fixe entre autres, les objectifs généraux à atteindre au cours de l'année à venir, ainsi que les activités prioritaires à réaliser.

Au cours de la prochaine réunion bimestrielle statutaire décrite au 5.3.2.1, le SE se charge de les présenter en détail aux RSB, puis examine avec ces derniers la traduction en termes d'objectifs par SB.

5.2.2. Propositions de programme d'activités des Structures de Base (SB)

Tous les membres du Programme, et en particulier les RSB, recensent toutes les informations pertinentes aux activités du Programme, puis confectionnent selon le modèle retenu, le premier draft de leur programme annuel d'activités, ainsi que le détail sur les 3 premiers mois de l'année. Ils déposent ces propositions auprès du SE avant le 15 de l'avant dernier mois de l'année (novembre ou mai). Ce dernier élabore aussitôt à l'intention du DP, du CG et du SBJ une première synthèse des propositions issues des SB.

Le DP convoque ensuite, une réunion d'examen et de discussion des propositions formulées par les RSB. Prennent part à cette rencontre, tous les RSB, l'ASE, le SE, le SBJ, le CG et le DP. Compte tenu de la place centrale de ladite réunion dans la programmation des activités du programme, elle devra être prévue sur une journée entière, de manière à ce que toutes les SB soient passées en revue. Présidée par le DP, cette rencontre devra se tenir au tout début du dernier mois de l'année (vers le 05 décembre ou le 05 juin), et son ordre du jour sera fixé comme suit :

- Présentation par le SE du niveau d'exécution du programme de l'année finissante ;
- Communication du DP sur les orientations du nouveau programme d'activités ;
- Examen et adoption du programme annuel d'activités par SB, avec détail sur les 3 premiers mois de l'année ;
- Séance d'autocritique et remise des gratifications annuelles ;
- Désignation d'une dizaine de membres devant participer à la réunion visée au 5.2.3, et représentant les établissements d'enseignement secondaire et supérieur, les établissements sanitaires et les Associations de jeunes ;
- Autres points pertinents et divers.

Dès la fin de la réunion, le SE dresse le procès-verbal (PV), puis élabore un projet de programme d'activités consolidé, en tenant notamment compte des contraintes budgétaires et des champs de compétences de chacun.

5.2.3. Examen et adoption du programme d'activités consolidé

Le DP convoque une réunion qui se tient de préférence vers 10 du dernier mois, à l'effet d'examiner et d'adopter le programme annuel d'activités. Le projet de programme d'activités visé au 5.2.2, ainsi que les propositions des autres membres (CG, CT, SBJ, SBL, IBJ, SBL) sont joints à la lettre d'invitation. Prennent part à cette réunion :

- Le DP, le CG, le CT, le CMC, l'IBJ, le SBJ, le SBL, le SE et l'ASE ;
- Un représentant du COSADI et un représentant du COGEDI, tous désignés par le DP;
- Une dizaine de RSB désignés à l'issue de la réunion mentionnée au 5.2.2., représentant les établissements d'enseignement secondaire et supérieur, les établissements sanitaires et les Associations de jeunes.

Au cours de cette rencontre présidée par le DP, les points ci-après figurent nécessairement à l'ordre du jour :

- Présentation par le SE du niveau d'exécution du programme de l'année finissante ;
- Communication du DP sur les orientations du nouveau programme d'activités ;
- Examen et adoption du programme d'activités pour la nouvelle année ;
- Séance d'autocritique des membres du programme ;
- Autres points pertinents et divers

5.2.4. Finalisation du programme annuel d'activités

A la suite de la rencontre spécifiée au 5.2.3, le SE rédige le PV puis, selon les directives du DP, élabore le programme d'activités final, selon le même modèle retenu. Figurent nécessairement pour chaque activité : l'objectif recherché, le(s) responsables(s), les dates, les conditions de succès (pré-requis), et les coûts estimatifs. En outre, le SE veille à mettre en évidence le détail sur les 3 premiers mois de l'année.

5.2.5. Présentation à la Communauté

Une copie du programme annuel d'activités, ainsi qu'une lettre d'invitation à une réunion de présentation, de discussion et d'adoption dudit programme sont aussitôt adressées par le DP à tous les membres du programme ainsi qu'à tous les partenaires dont la liste exhaustive est à mettre régulièrement à jour.

Cette réunion se tient impérativement au cours de la semaine qui suit la rencontre visée au point 5.2.3. et son ordre du jour comprend : (i) Présentation par le SE du niveau d'exécution du programme de l'année finissante ; (ii) Commentaires du DP et Présentation par le DP du programme annuel d'activités ; (iii) Débats et discussions ; (iv) Autres points pertinents et divers.

A l'issue de cette rencontre, le SE procède, sous la direction du DP aux amendements du programme d'activités annuel s'il y a lieu. Enfin, le DP procède à la diffusion du Programme finalisé à tous les membres et partenaires du Programme, puis prépare une synthèse à faire parvenir aux membres du CAN, dans la perspective de la tenue de la session dudit Comité.

5.2.6. Session du CAN

Le DP préside ensuite une session du Comité Aviseur National, à l'effet d'échanger sur le programme annuel consolidé, de formuler des observations et de concrétiser des appuis aux activités du Programme. La convocation pour cette rencontre doit avoir eu lieu un (1) mois à l'avance, et les documents (Synthèse du programme d'activités annuel, et autres travaux pertinents du Programme) doivent parvenir à tous les membres du CAN deux jours au moins avant la date de tenue de la réunion. La liste des membres sera indiquée. Au cours de cette rencontre, les points ci-après figurent nécessairement à l'ordre du jour :

- Présentation par le DP du niveau d'exécution du programme de l'année finissante ;
- Communication du DP sur les orientations du nouveau programme d'activités ;
- Echanges, discussions, propositions ;
- Autres points pertinents et divers.

A l'issue de cette rencontre, le SE rédige le PV, en mettant en exergue les propositions et résolutions formulées, puis il prépare et soumet à la signature du DP, une lettre de transmission dudit PV à tous les membres du CAN. Enfin, le DP procède à la diffusion du PV à tous ses destinataires.

5.3. Gestion opérationnelle courante

5.3.1. Principe de base

Le monitoring du Programme sera basé sur un cadrage trimestriel glissant du programme d'activités, et ce à une fréquence bimestrielle. Cette opération de cadrage aura donc lieu au cours des mois de janvier, mars, mai, juillet, septembre et novembre. Au cours des mois de juin et de décembre se tiennent les concertations en vue de l'élaboration du programme annuel d'activités ou du programme révisé pour le second semestre, comme indiqué au 5.2 et au 5.4. Les avantages de ce système sont multiples. D'abord, il permet une plus grande lisibilité de l'avancement du programme, et corrélativement facilite la prise et la mise en œuvre de mesures correctives lorsque les performances ne sont pas à la hauteur des attentes. En second lieu, ce système favorise la transparence et le travail d'équipe, principe cardinal et facteur-clé de succès des activités du programme. Enfin, il amène les membres du programme à réfléchir et à travailler dans une approche prospective, gage du succès et de la pérennité du programme. Plus précisément, la séquence de déroulement de la gestion mensuelle sera la suivante chaque mois :

5.3.2. Entre le 1^{er} et le 15 du mois (janvier, mars, ...)

5.3.2.1 Sur le site de Bandjoun

5.3.2.1.1. Examen des propositions des RSB

Avant le 05 du mois, et de préférence un jour de marché, se tient une réunion regroupant tous les RSB, l'IBJ, un représentant du COSADI désigné par le DP, le SE et l'ASE, à l'effet d'examiner les programmes trimestriels formulés par ces derniers. Les propositions de chaque RSB doivent impérativement parvenir au SE 3 jours avant la tenue de la réunion, et comporter :

- Les réalisations précises et exhaustives du programme d'activités pour les 2 mois précédents ;

- Les objectifs d'activités très détaillés, très précis et exhaustifs pour le mois en cours ;
- Les objectifs d'activités détaillé et précis pour les 2 mois suivants.

Ladite rencontre, prévue pour durer environ 4 heures, est présidée par le SE et l'ASE assure le secrétariat. L'ordre du jour inclue les points suivants :

- Approbation du PV de la dernière rencontre ;
- Examen des programmes d'activités par Structure de Base (SB) ;
- Désignation de 10 membres devant participer à la réunion mentionnée au 5.3.2.1.2 ;
- Date de la prochaine rencontre

A la fin de la rencontre, le SE rédige le PV et consolide les programmes d'activités adoptés selon le modèle prévu à cet effet, puis les soumet au CG avec copie au SBJ.

5.3.2.1.2. Examen du projet de programme global

Le SBJ, l'IBJ et le SE, chacun en ce qui le concerne confectionne et dépose au Secrétariat Exécutif *avant le 08 du mois*, un document dont le modèle de présentation est retenu. Ce document décrit :

1. Les réalisations précises et exhaustives au cours des 2 mois précédents ;
2. Les objectifs d'activités très détaillés, très précis et exhaustifs pour le mois en cours ;
3. Les objectifs d'activités détaillé et précis pour les 2 mois suivants

Dès réception des ces documents, le SE procède à une synthèse d'ensemble, en faisant ressortir la cohérence et la pertinence des différentes propositions (des RSB et des autres membres), notamment par rapport au programme annuel d'activités, aux lignes budgétaires, aux ressources requises, et aux champs de responsabilité de chacun.

Le SE prépare et signe ensuite une lettre d'invitation à la réunion statutaire de validation, dont la date a été retenue lors de sa session du mois précédent, et y joint la synthèse ainsi que les propositions de programme originales ci-dessus. Une copie de l'ensemble est transmise à tous les participants à cette rencontre à savoir le SBJ, l'IBJ, le SE, l'ASE, un représentant du COSADI et un représentant du COGEDI tous deux désignés par le DP, ainsi que les 8 représentants des RSB désignés lors de la réunion décrite au 5.3.2.1.1.

La réunion est présidée par le SBJ et, en l'absence de ce dernier par l'IBJ. Le SE assure le secrétariat. L'ordre du jour comprend obligatoirement les points suivants : (i) Adoption PV de la dernière séance, (ii) Examen et adoption du programme d'activités, et (iii) Détermination de la date de la rencontre du mois suivant. Le PV de la rencontre, ainsi que le programme adopté sont aussitôt envoyés au CG, avec copie au CT. Ils peuvent également être envoyés au Directeur du Programme (DP) sur demande.

5.3.2.2 Sur le site de Bali

Un travail similaire est fait à Bali, par le SBL, et copie du document est également envoyée au SE avant le 08 du mois. Elle sera jointe aux documents à transmettre au CG, à l'issue de la rencontre de validation indiqué au 5.3.2.1.

5.3.2.3 Au niveau national

Le CG et le CT, chacun en ce qui le concerne élabore son programme selon le même schéma décrit plus haut à savoir :

1. Les réalisations précises et exhaustives au cours des 2 mois précédents ;
2. Les objectifs d'activités très détaillés, très précis et exhaustifs pour le mois en cours ;
3. Les objectifs d'activités détaillé et précis pour les 2 mois suivants.

Ces propositions sont déposées avant le 10 du mois au secrétariat du CG (ou au secrétariat de toute autre structure retenue pour assumer les fonctions de bureau de liaison du Programme).

5.3.2.4. Au niveau du DP

Sur la base du programme trimestriel adopté le mois précédent, et en fonction des informations en sa possession, le DP rédige des observations, des commentaires et des recommandations à prendre en compte dans l'élaboration du programme pour le trimestre sous revue. Il transmet cette contribution au CG avec copie au SE et au CT.

5.3.3. Entre le 15 et le 20 du mois

Après réception des documents spécifiés ci-dessus en provenance des sites de Bandjoun et Bali, du DP, du CG et du CT, le CG convoque une réunion statutaire qui se tient au Siège Social de CAREH, et à laquelle prennent part le CG, le CT et le SE, en vue d'examiner lesdits documents. Le CG fait parvenir au CT au moins un jour à l'avance, une copie de l'ensemble des documents de travail, et met à la disposition du SE une copie des contributions du CG et du CT.

La rencontre est présidée par le CG, ou, en son absence par le CT. Le SE assure le secrétariat. L'ordre du jour inclut nécessairement (i) le PV de la dernière séance, (ii) l'examen des propositions d'activités, et (iii) fixation de la date (et du lieu) de la rencontre du mois suivant. Dès la fin de la rencontre, un PV manuscrit ou saisi si des possibilités pour ce faire sont disponibles au Siège Social, est aussitôt rédigé par le SE, puis porté à la validation du Président de séance.

Le SE remet une copie du PV au SBJ et à l'IBJ. Puis il finalise le programme d'activités global pour la période sous revue, fait saisir le PV de la réunion. Ledit PV ainsi que le programme d'activités sont transmis aussitôt au DP par e-mail ou par tout autre moyen de communication plus rapide et plus économique.

5.3.4. Entre le 21 et le 25 du mois

Le DP procède avec célérité à différentes vérifications, contrôles, corrections et amendements, au travers notamment d'échanges avec les membres du programme, à l'effet de valider définitivement les réalisations du mois précédant ainsi que le programme d'activités pour les trois mois à venir. Le document final est aussitôt acheminé au SE pour diffusion à tous les membres du programme. Le SE veille à rappeler les dates des réunions statutaires pour le mois à venir.

5.4. Revue et ajustements à mi-parcours

Au terme du premier semestre d'exécution du programme annuel, le DP initie et coordonne l'organisation d'une réunion de revue et d'ajustements à mi-parcours. La démarche est en tout point identique à celle décrite au 5.2. pour l'élaboration du programme annuel. Les différentes étapes sont donc les suivantes :

- Orientations générales ;
- Propositions de programmes révisés des Structures de Base (SB) ;
- Examen et adoption du Programme d'activités révisé ;
- Finalisation du Programme semestriel révisé ;
- Présentation à la communauté.

5.4.1. Orientations générales

À 2 mois de la fin du premier semestre d'exécution du programme d'activités (fin octobre ou fin avril selon qu'il s'agit de l'année civile ou de l'année fiscale), le DP rédige et fait diffuser à tous membres du Programme, des instructions sur les réajustements et les orientations nécessaires à prendre en compte au cours du second semestre. Au cours de la prochaine réunion bimestrielle statutaire décrite au 5.3.2.1, le SE se charge de les présenter en détail aux RSB, puis examine avec ces derniers la traduction en termes d'objectifs par SB.

5.4.2. Propositions de programmes révisés des SB

Tous les membres du Programme, et en particulier les RSB, recensent toutes les informations pertinentes aux activités du Programme, puis confectionnent selon le modèle retenu, le premier draft de leur programme révisé pour le second semestre, ainsi que le détail sur les 3 premiers mois dudit semestre. Ils déposent ces propositions auprès du SE avant le 15 de l'avant dernier mois du premier semestre (novembre ou mai). Ce dernier élabore aussitôt à l'intention du DP, du CG et du SBJ, une première synthèse des propositions issues des SB.

Le DP convoque ensuite, une réunion d'examen et de discussion des propositions formulées par les RSB. Prennent part à cette rencontre, tous les RSB, l'ASE, le SE, le SBJ, le CG et le DP. Compte tenu de la place centrale de ladite réunion dans la programmation des activités du programme, elle devra être prévue sur une journée entière, de manière à ce que toutes les SB soient passées en revue. Présidée par le DP, cette rencontre devra se tenir au tout début du dernier mois du semestre (vers le 05 décembre ou le 05 juin), et son ordre du jour sera fixé comme suit :

- Présentation par le SE du niveau d'exécution du programme sur le premier semestre ;
- Communication du DP sur les orientations du programme d'activités ;
- Examen et adoption du programme semestriel révisé par SB, avec détail sur les 3 premiers mois du second semestre ;
- Séance d'autocritique et remise des gratifications semestrielles ;
- Désignation d'une dizaine de membres devant participer à la réunion visée au 5.4.3, et représentant les établissements d'enseignement secondaire, les établissements sanitaires et les Associations de jeunes ;
- Autres points pertinents et divers

Dès la fin de la réunion, le SE dresse le procès-verbal (PV), puis élabore un projet de programme d'activités consolidé, en tenant notamment compte des contraintes budgétaires et des champs de compétences de chacun.

5.4.3. Examen et adoption du programme d'activités révisé

Le DP convoque une réunion qui se tient de préférence vers 10 du dernier mois, à l'effet d'examiner et d'adopter le programme d'activités révisé. Le projet de programme d'activités visé au 5.4.2, ainsi que les propositions des autres membres (CG, CT, SBJ, SBL, IBJ, SBL) sont joints à la lettre d'invitation. Prennent part à cette réunion :

- Le DP, le CG, le CT, le CMC, l'IBJ, le SBJ, le SBL, le SE et l'ASE ;
- Un représentant du COSADI et un représentant du COGEDI, tous désignés par le DP ;
- Une dizaine de RSB désignés à l'issue de la réunion mentionnée au 5.4.2, représentant les établissements d'enseignement secondaire, les établissements sanitaires et les Associations de jeunes.

Au cours de cette rencontre présidée par le DP, les points ci-après figurent nécessairement à l'ordre du jour :

- Présentation par le SE du niveau d'exécution du programme sur le premier semestre ;
- Communication du DP sur les orientations du programme d'activités ;
- Examen et adoption du programme d'activités révisé pour le second semestre ;
- Séance d'autocritique des membres du programme ;
- Autres points pertinents et divers

5.4.4. Finalisation du programme semestriel révisé

A la suite de la rencontre spécifiée au 5.4.3, le SE rédige le rapport puis, selon les directives du DP, élabore le programme semestriel révisé, selon le même modèle retenu. Figurent nécessairement pour chaque activité : l'objectif recherché, le(s) responsables(s), les dates, les conditions de succès (pré-requis), et les coûts estimatifs. En outre, le SE veille à mettre en évidence le détail sur les 3 premiers mois du semestre.

5.4.5. Présentation à la Communauté

Une copie du programme d'activités révisé, ainsi qu'une lettre d'invitation à une réunion de présentation, de discussion et d'adoption dudit programme sont aussitôt adressées par le DP à tous les membres du programme ainsi qu'à tous les partenaires dont la liste exhaustive est à détenir.

Cette réunion se tient impérativement au cours de la semaine qui suit la rencontre visée au point 5.4.3. et son ordre du jour comprend : (i) Présentation par le SE du niveau d'exécution du programme pour le premier semestre ; (ii) Commentaires du DP et Présentation (par le DP) du programme révisé ; (iii) Débats et discussions ; (iv) Autres points pertinents et divers.

A l'issue de cette rencontre, le SE procède, sous la direction du DP aux amendements nécessaires du programme d'activités révisé s'il y a lieu. Enfin, le DP procède à la diffusion du document final à tous les membres et partenaires du Programme.

Un récapitulatif des différentes rencontres statutaires doit être rendu publique à tous.

Chapitre 6 : Gestion des Achats, des Dons et des Prestations de Service

6.1. Généralités

L'ensemble des procédures décrites ci-dessous traitent des formalités liées aux achats et au suivi des stocks des matières, des fournitures, des matériels, des immobilisations. Sont également abordées, les formalités relatives aux prestations de service, qu'elles soient à caractère ponctuel ou continu.

Cette phase de la gestion est une dérivée directe du programme annuel d'activités et du programme trimestriel glissant présentés au chapitre précédent. Il importe de souligner la nécessité, pour chaque membre du programme, de travailler dans un esprit de transparence dans la gestion des fonds. En outre, le SE devra faire preuve d'un sens aigu d'anticipation. Le système de cadrage trimestriel glissant, tout comme sa participation à toutes les réunions, rencontres, déplacements et descentes sur le terrain devraient l'y aider.

6.2. Les matières, fournitures et matériels

Il s'agit de produits qui font l'objet d'une mise à la consommation, à la différence des biens d'équipement.

6.2.1. Achats

Les principales étapes seront les suivantes :

- Expression des besoins ;
- Etablissement des demandes d'achat ;
- Etablissement du bon de commande ;
- Réception et vérification des livraisons.

6.2.1.1. Expression des besoins

Sur la base du programme d'activités trimestriel glissant validé par le DP vers le 25 de chaque mois, en fonction du niveau des stocks, et en collaboration avec les principaux centres d'action, le SE dresse un état des besoins en matières, en matériels et en fournitures de bureau. Puis il consulte pour chaque type de besoins, trois fournisseurs².

6.2.1.2. Etablissement des demandes d'achats

Le SE procède ensuite à une synthèse des informations collectées (stocks, besoins, prix), selon le modèle retenu. Il signe le document et le fait porter au CMC pour observations, commentaires et signature à l'endroit y prévu à cet effet.

² Une liste de fournisseurs sérieux devra être progressivement mise en place.

Le document final est enfin transmis par e-mail ou tout autre moyen de communication rapide et économique au DP au plus tard le 10 du mois, avec copie au CG et au SBJ. Il sera résumé dans le cadre de la synthèse budgétaire présentée au 7.2.2.1 dont le modèle est à retenir.

6.2.1.3. Etablissement des bons de commande

Après les amendements du DP tenant compte des observations du CG, du SBJ et du CMC, le SE établit les bons de commandes en 4 exemplaires en faveur du fournisseur le mieux disant. Chaque Bon de commande, établie selon le format retenu porte la double signature du SE et du CMC. Les exemplaires sont ventilés ainsi qu'il suit : 2 exemplaires au fournisseur dont l'un retournera avec la facture, 1 exemplaire au CMC, et 1 pour le classement. Sous la supervision du SE, l'ASE tient un registre des commandes en vue d'un meilleur suivi.

Le principe d'un règlement à la fin du mois suivant le dépôt de la facture devra explicitement être mentionné sur le bon de commande (on parle de 30 jours fin de mois).

6.2.1.4. Réception et vérification des livraisons

La réception et la vérification des livraisons sont faites par l'ASE, sous la supervision du SE. Toute livraison doit nécessairement être accompagnée d'un exemplaire du Bon de commande et d'un Bon de livraison établi par le fournisseur. Toute livraison non conforme aux caractéristiques de la commande doit être refusée. Lorsque la livraison est acceptée, une copie du Bon de livraison et de la facture est aussitôt envoyée au CMC. Ce dernier s'assure aussitôt de l'effectivité de la livraison avant toute sortie du stock du matériel livré.

La facture du fournisseur est ensuite rangée dans le classement prévu à cet effet. Le règlement de cette facture interviendra à la fin du mois suivant son dépôt.

6.2.2. Les dons et les legs

Tous les dons et legs destinés au Programme doivent être adressés au DP. Tous les dons et legs destinés au Programme, qu'ils soient reçus au niveau national, à Bali, dans les SB ou à tout autre niveau, doivent impérativement et de manière urgente être acheminés au SE, avec la lettre d'accompagnement du donateur. Une copie de ladite lettre est également adressée au DP, avec copie au CG. La non-observance stricte de cette règle par un membre du programme constitue un manquement grave, et sera sanctionnée selon les règles en vigueur dans le Programme.

La réception effective desdits dons et legs est assurée par l'ASE, sous la supervision du SE. Une copie de la lettre d'accompagnement du bienfaiteur est aussitôt envoyée au CMC, qui s'assure aussitôt de l'effectivité de la livraison avant toute sortie du stock. En outre, le SE procède à une estimation de la valeur desdits dons et legs, pour fin de comptabilisation. Il prépare ensuite et soumet au DP une lettre de remerciement.

6.2.3. Gestion du stock

6.2.3.1. Responsabilités

Au niveau central, c'est-à-dire au niveau du Secrétariat Exécutif, la gestion des stocks physiques est assurée par l'ASE (sous la supervision du SE), et la gestion des stocks théoriques est assurée par le CMC. Au niveau des Structures de Base (SB), le RSB est le seul responsable des biens et des produits du programme. Il assure donc à la fois la gestion des stocks théoriques et des stocks physiques.

6.2.3.2. Gestion des stocks physiques au niveau central

Comme indiqué plus haut, la réception et la vérification de la conformité des livraisons sont assurées par l'ASE, sous la supervision du SE. A chaque livraison ou entrée en stocks, le Bon de livraison auquel est joint le Bon de commande et la facture est rangée soigneusement dans un classeur, par ordre chronologique. Dans le cas de dons et legs, il n'y a pas de bon de commande et la lettre adressée au DP par le donateur tient lieu de Bon de livraison. Une copie de ces documents est aussitôt envoyée au CMC pour la vérification de l'effectivité et le suivi des quantités théoriques.

Toute sortie du stock doit être matérialisée par une demande de fournitures motivée, signée par le bénéficiaire et remise au SE. Ce dernier remplit un Bon de sortie de stocks selon le modèle retenu, et le soumet au CMC qui doit le motiver.

A la réception du Bon de sortie motivé et portant les signatures du SE et du CMC, l'ASE livre les fournitures, remet une copie du BON de Sortie au bénéficiaire ainsi qu'au CMC pour la mise à jour du stock théorique, et met à jour ses fiches de stocks. Enfin, elle classe soigneusement les originaux des Bons de Sortie par région socio-sanitaire.

Chaque fin de mois, l'ASE dresse un état récapitulatif des stocks, selon le modèle retenu, et le remet au SE pour transmission au DP avant le 05 du mois, avec copie à l'IBJ.

6.2.3.3. Gestion des stocks théoriques au niveau central

Chaque fin de mois, et sur la base des documents régulièrement reçus de l'ASE, le CMC dresse un état des stocks théoriques, selon une présentation conforme au modèle retenu, le fait saisir par l'ASE, et veille à sa transmission au DP avec copie au CG avant le 05 du mois.

En cas d'écarts, le DP demande au CMC de procéder aux vérifications qui s'imposent, en vue de clarifier la situation des mouvements des stocks.

6.2.3.4. Gestion des stocks au niveau des Structures de Base (SB)

Le Bon de sortie du magasin central mentionné au 6.2.3.2 sert au niveau de chaque SB, de pièce pour le suivi des stocks. Par ailleurs, toute utilisation de matériels et fournitures doit être mentionnée sur la fiche individuelle conçue pour chaque jeune adhérent au programme, comme indiqué au 4.2 (Fonctionnement du programme à la base).

Chaque fin de mois, et sur la base d'une part des Bons de Sortie reçus de l'ASE, et d'autre part des utilisations matérialisées sur les fiches individuelles des jeunes adhérents dans sa circonscription, chaque RSB dresse un rapport mensuel d'utilisation des produits mis à la disposition de sa SB. Ces

rappports font partie des documents à examiner lors des rencontres statutaires bimestrielles définies au chapitre 5 ci-dessus. Le modèle de présentation de ces rapports est standardisé.

Par ailleurs, le CMC, le SE ou l'IBJ procèdent à chaque passage dans une SB, à une vérification de la gestion des fiches individuelles des jeunes, ainsi que des rapports mensuels d'utilisation des matériels et fournitures alloués par le programme à ladite SB.

6.3. Les biens d'équipement et les immobilisations

Sont considérés comme biens d'équipement ou immobilisations, les biens acquis pour une utilisation durable. Elles comprennent notamment : le matériel informatique, le matériel de bureau et les équipements divers.

6.3.1. Achats

Les procédures à suivre pour l'acquisition d'immobilisations sont les mêmes que pour l'achat des matières, à savoir :

- Expression des besoins ;
- Etablissement des demandes d'achat ;
- Etablissement du bon de commande ;
- Réception et vérification des livraisons.

6.3.1.1. Expression des besoins

Sur la base du programme d'activités annuel et/ou du programme trimestriel glissant et en collaboration avec les principaux centres d'action, le SE dresse un état des besoins en biens d'équipements. Puis il consulte pour chaque type de besoins, trois fournisseurs.

6.3.1.2. Etablissement des demandes d'achats

Le SE procède à une synthèse des informations collectées (besoins, prix), selon le modèle retenu. Il signe le document et le fait porter au CMC pour observations, commentaires et signature à l'endroit y prévu à cet effet. Le document final est enfin transmis par e-mail ou tout autre moyen de communication rapide et économique au DP au plus tard le 10 du mois, avec copie au CG et au SBJ. Il sera résumé dans le cadre de la synthèse budgétaire présentée au 7.2.2.1 dont le modèle retenu.

6.3.1.3. Etablissement du Bon de commande

Après les amendements du DP tenant compte des observations du CG, du SBJ et du CMC, le SE établit les bons de commandes en 4 exemplaires en faveur du fournisseur le mieux disant. Chaque Bon de commande, établie selon le format retenu porte la double signature du SE et du CMC. Les exemplaires sont ventilés ainsi qu'il suit : 2 exemplaires au fournisseur dont l'un retournera avec la facture, 1 exemplaire au CMC, et 1 pour le classement. Sous la supervision du SE, l'ASE tient un registre des commandes en vue d'un meilleur suivi.

Le principe d'un règlement à la fin du mois suivant le dépôt de la facture devra explicitement être mentionné sur le Bon de commande (30 jours fin de mois).

6.3.1.4. Réception et vérification des livraisons

La réception et la vérification des livraisons sont faites par l'ASE, sous la supervision du SE. Toute livraison doit nécessairement être accompagnée d'un exemplaire du Bon de commande et d'un Bon de livraison établie par le fournisseur. Toute livraison non conforme aux caractéristiques de la commande doit être refusée. Lorsque la livraison est acceptée, une copie du Bon de livraison et de la facture est aussitôt envoyée au CMC. Ce dernier s'assure de l'effectivité de la livraison.

La facture du fournisseur est ensuite rangée dans le classement prévu à cet effet. Le règlement de cette facture interviendra à la fin du mois suivant son dépôt.

L'ASE établie ensuite, sous la supervision du SE, une fiche selon le modèle indiquée retenu pour chaque immobilisation, et sur laquelle figurent la désignation, la date de réception, l'affectation, et un code dont la structure est déterminée par le SE. Cette fiche est également prévue pour retracer les étapes de la vie de ladite immobilisation (réparations, affectations successives, ...). En ce qui concerne particulièrement le véhicule, les informations à retracer se rapporteront également au suivi du kilométrage. Le code susmentionné est inscrit sur une étiquette et collée sur l'immobilisation ou directement inscrite sur celle-ci à l'encre indélébile.

6.3.2. Les dons et les legs

Tous les dons et legs de biens d'équipement destinés au Programme doivent être adressés au DP. Tous les dons et legs destinés au Programme, qu'ils soient reçus au niveau national, à Bandjoun, à Bali, dans les SB ou à tout autre niveau, doivent impérativement et de manière urgente être acheminés au SE, avec la lettre d'accompagnement du donateur. Une copie de ladite lettre est également adressée au DP, avec copie au CG. La non observance stricte de cette règle par un membre du programme constitue un manquement grave, et sera sanctionnée selon les règles en vigueur dans le Programme.

La réception effective desdits dons et legs est assurée par l'ASE, sous la supervision du SE. Une copie de la lettre d'accompagnement du bienfaiteur est aussitôt envoyée au CMC, qui s'assure aussitôt de l'effectivité de la livraison avant toute sortie du stock. L'ASE établie ensuite, sous la supervision du SE, une fiche selon le modèle retenu pour chaque immobilisation, et sur laquelle figurent la désignation, la date de réception, l'affectation, et un code dont la structure est déterminée par le SE. Cette fiche est également prévue pour retracer les étapes de la vie de ladite immobilisation (réparations, affectations successives, ...).

Enfin, le SE procède à une estimation de la valeur desdits dons et legs, pour fin de comptabilisation. Il prépare ensuite et soumet au DP une lettre de remerciement.

6.3.3. Entretien et inventaires

6.3.3.1. Entretien et suivi au niveau central

Le suivi de l'entretien des biens d'équipement et des immobilisations incombe au SE (ou sur délégation à l'ASE), qui établit une fiche de suivi reprenant toutes les informations concernant la vie dudit bien d'équipement ou immobilisation (réparations, affectations successives, kilométrage, ...), comme sus-précisé au 5.3.1.4.

6.3.3.2. Inventaire au niveau central

A la fin de chaque semestre, le CMC procède obligatoirement à un inventaire physique de tous les biens d'équipement et immobilisations. Les procès verbaux, accompagnés des commentaires de l'ASE et du SE sont immédiatement transmis au DP, avec copie au CG.

La décision de sortir une immobilisation (mise au rebut), ainsi que le sort de cette dernière relèvent de la responsabilité directe du DP, après avis du CT.

6.3.3.3. Entretien et inventaire au niveau des SB

Comme mentionné plus haut, chaque RSB est entièrement responsable des biens mis à la disposition de sa SB par le Programme. A cet égard, il assure les entretiens le cas échéant. A la fin de chaque semestre, il dresse une liste exhaustive des biens d'équipement en service dans sa SB, avec un commentaire sur l'état de chaque bien. Ce rapport est adressé au DP sous le couvert du SE, avant le 15 du mois suivant la fin du semestre.

Par ailleurs, le CMC, le SE ou l'IBJ procèdent à chaque passage dans une SB, à une vérification des biens d'équipement alloués par le programme à ladite SB.

6.4. Les prestations de service

Les activités de consultation sont considérées comme des prestations de service et traitées comme telles.

6.4.1. Les prestations de service à caractère ponctuel

6.4.1.1. Situation générale

Les prestations à caractère ponctuel sont celles qui sont demandées suite à un besoin précis. Les procédures à suivre sont similaires à celles décrites pour les matières, à la différence que la vérification de l'exécution de la prestation incombe à la fois au SE et au demandeur. Les procédures sont donc les suivantes :

- Expression des besoins ;
- Etablissement des demandes de prestation ;
- Etablissement du bon de commande ;
- Vérification de l'exécution des prestations.

6.4.1.1.1. Expression des besoins

Sur la base du programme annuel et/ou du programme trimestriel glissant, et en collaboration avec les principaux centres d'action, le SE dresse un état des besoins en prestation. Puis pour chaque type de prestation, il consulte trois fournisseurs.

6.4.1.1.2. Etablissement des demandes de prestations

Le SE procède à une synthèse des informations collectées (besoins, prix), selon le modèle retenu. Il signe le document et le fait porter au CMC pour observations, commentaires et signature à l'endroit y prévu à cet effet. Le document final est enfin transmis par e-mail ou tout autre moyen de communication rapide et économique au DP au plus tard le 10 du mois, avec copie au CG et au SBJ. Il sera résumé dans le cadre de la synthèse budgétaire présentée au 8.2.2.1 dont le modèle retenu.

6.4.1.1.3. Etablissement des bons de commande

Après les amendements du DP tenant compte des observations du CG, du SBJ et du CMC, le SE établit les bons de commandes en 4 exemplaires en faveur du fournisseur le mieux disant. Chaque Bon de commande, établie selon le format retenu porte la double signature du SE et du CMC. Les exemplaires sont ventilés ainsi qu'il suit : 2 exemplaires au fournisseur dont l'un retournera avec la facture, 1 exemplaire au CMC, et 1 pour le classement. Sous la supervision du SE, l'ASE tient un registre de commandes en vue d'un meilleur suivi.

Le principe d'un règlement à la fin du mois suivant le dépôt de la facture devra explicitement être mentionné sur le bon de commande (30 jours fin de mois).

6.4.1.1.4. Vérification de l'exécution des prestations

La vérification de l'exécution des prestations est assurée conjointement par le SE et le demandeur de la prestation. Toute prestation non conforme aux caractéristiques de la commande doit être refusée. Lorsque la prestation est jugée convenablement exécutée, le SE et le demandeur signent le Bon d'exécution des prestations établi par le prestataire. Ce dernier dépose ensuite sa facture accompagnée d'une copie du bon de commande auprès du SE. Une copie de ces 3 documents est par la suite envoyée au CMC qui s'assure aussitôt de l'effectivité de la prestation de service et signe également le bon d'exécution des prestations.

La facture du fournisseur est ensuite rangée dans le classement prévu à cet effet. Le règlement de cette facture interviendra à la fin du mois suivant son dépôt.

6.4.1.2. Les cas urgents

Lorsque le caractère urgent de la prestation ne permet pas de suivre scrupuleusement les étapes décrites aux paragraphes du 5.3.1.1, le SE et le CMC apprécient la pertinence de la demande de prestation, ainsi que sa conformité avec les objectifs généraux et spécifiques du programme. Ils motivent et approuvent cette demande par un document dont le modèle est retenu. Ledit document est impérativement signé de ces 2 responsables.

6.4.1.2.1. Etablissement des demandes de prestations

Le SE procède à une consultation rapide de 3 fournisseurs et classe soigneusement les propositions des 3 fournisseurs.

6.4.1.2.2. Etablissement des bons de commande

Le SE établit ensuite le Bon de commandes en 4 exemplaires en faveur du fournisseur le mieux disant. Chaque Bon de commande, établie selon le format retenu porte la signature du SE. Les exemplaires sont ventilés ainsi qu'il suit : 2 exemplaires au fournisseur dont l'un retournera avec la facture, 1 exemplaire au CMC, et 1 pour le classement. Sous la supervision du SE, l'ASE tient un registre des commandes en vue d'un meilleur suivi.

Le principe d'un règlement à la fin du mois suivant le dépôt de la facture devra explicitement être mentionné sur le bon de commande (30 jours fin de mois).

6.4.1.2.3. Vérification de l'exécution des prestations

La vérification de l'exécution des prestations est assurée conjointement par le SE et le demandeur de la prestation. Toute prestation non conforme aux caractéristiques de la commande doit être refusée. Lorsque la prestation est jugée convenablement exécutée, le SE et le demandeur signent le Bon d'exécution des prestations établi par le prestataire. Ce dernier dépose ensuite sa facture accompagnée d'une copie du bon de commande auprès du SE. Une copie de ces 3 documents est par la suite envoyée au CMC qui s'assure aussitôt de l'effectivité de la prestation de service et signe également le bon d'exécution des prestations.

La facture du fournisseur est ensuite rangée dans le classement prévu à cet effet. Le règlement de cette facture interviendra à la fin du mois suivant son dépôt.

6.4.2. Les prestations de service à caractère continu

Une prestation de service à caractère continu est celle qui est demandée à un fournisseur pendant une période de temps bien déterminée, et dont le paiement est effectué à intervalles réguliers. L'on peut citer dans cette rubrique, les contrats d'entretien, les contrats de transport, etc... La procédure est la suivante :

- Expression du besoin ;
- Etablissement de la demande de prestation ;
- Etablissement du contrat ;
- Signature du contrat.

6.4.2.1. Expression du besoin

Sur la base du programme annuel et/ou du programme trimestriel glissant, et en collaboration avec les principaux centres d'action, le SE établit le ou les besoins de prestations à caractère continu. Puis, pour chaque type de besoins, il consulte trois fournisseurs. Seules les prestations offertes par un fournisseur en situation de monopole ou celles dispensées par des services publics sont dispensées de cette consultation de prix auprès de 3 fournisseurs.

6.4.2.2. Etablissement de la demande de prestations

Le SE procède ensuite à une synthèse des informations collectées (besoins, prix), selon le modèle retenu. Il signe le document et le fait porter au CMC pour observations, commentaires et signature à l'endroit y prévu à cet effet. Le document final est enfin transmis par e-mail ou tout autre moyen de communication rapide et économique au DP, avec copie au CG et au SBJ.

6.4.2.3. Etablissement du contrat

Après les amendements du DP tenant compte des observations du CG, du SBJ et du CMC, le SE procède à la rédaction des termes du contrat, ou à sa vérification si le fournisseur se charge de la rédaction, puis soumet le projet au DP pour avis. Le principe d'un règlement à la fin du mois suivant le dépôt de la facture devra explicitement être mentionné sur le bon de commande (30 jours fin de mois). Devront également être précisés dans le contrat, les mécanismes et/ou la fréquence de réalisation de la prestation.

6.4.2.4. Signature du contrat

Le contrat final est ensuite imprimé et signé par le DP en 2 exemplaires, puis transmis au SE pour acheminement au fournisseur. Ce dernier est tenu de retourner l'un des exemplaires avec sa signature, qui est soigneusement classé par l'ASE.

6.4.2.5. Demande et vérification de la prestation

La lettre périodique de demande (ou le Bon périodique de commande) de la prestation objet du contrat est rédigée par le SE en 4 exemplaires, et devra porter la double signature du CMC et du SE. Les exemplaires sont ventilés ainsi qu'il suit : 2 exemplaires au fournisseur dont l'un retournera avec la facture, 1 exemplaire au CMC, et 1 pour le classement. Sous la supervision du SE, l'ASE tient un registre des commandes en vue d'un meilleur suivi.

Le principe d'un règlement à la fin du mois suivant le dépôt de la facture devra explicitement être rappelé sur le bon de commande (30 jours fin de mois).

Après chaque prestation, le SE et le CMC s'assurent de sa bonne exécution. Toute prestation non conforme aux caractéristiques de la commande doit être refusée. Lorsque la prestation est jugée convenablement exécutée, le SE et le demandeur signent le Bon d'exécution des prestations établi par le prestataire. Ce dernier dépose ensuite sa facture accompagnée d'une copie du Bon de commande auprès du SE. Une copie de ces 3 documents est par la suite envoyée au CMC qui s'assure aussitôt de l'effectivité de la prestation de service et signe également le Bon d'exécution des prestations.

La facture du fournisseur est ensuite rangée dans le classement prévu à cet effet. Le règlement de cette facture interviendra à la fin du mois suivant son dépôt.

Chapitre 7 : Gestion des Ressources humaines

Les Ressources humaines comprennent les permanents (le SE, l'ASE, ...) ainsi que les autres membres du Programme.

Il convient d'indiquer que le DP ne perçoit aucune rémunération dans le cadre du présent programme.

7.1 Recrutement, contrat de travail, règlement intérieur

7.1.1. Recrutement

Les besoins en matière de recrutement du personnel (permanents et non permanents), ainsi que les profils correspondants sont formulés par le DP, puis traduits en début d'année dans le budget annuel. Les recrutements à proprement parler font l'objet de tests organisés par le DP, avec l'assistance éventuelle d'un cabinet de recrutement.

A la conclusion du recrutement, une lettre d'engagement en deux exemplaires, signée du DP est adressée à l'intéressé et comprend entre autres : le poste d'affectation, la durée du contrat, le salaire ou l'indemnité de base, les avantages en nature s'il y a lieu. Le double de cette lettre d'engagement est retournée pour classement, signée par l'intéressé, avec la mention " lu et approuvé ".

En ce qui concerne particulièrement les RSB (Responsables des Structures de Base), et comme indiqué au 4.2. (Fonctionnement du programme à la base), chaque dirigeant d'une Structure de base du programme propose au DP un Responsable à affecter au programme, après avoir au préalable affecté un local de sa structure au programme. En cas d'accord du DP sur la personne proposée, le dirigeant rédige et adresse au DP une lettre officielle de nomination de ladite personne aux activités du programme.

Ce responsable, (nommé RSB) est le répondant du programme au sein de ladite structure, sous la double supervision du Responsable de ladite Structure et du SE. Il est responsable des ressources affectées à la structure par le programme. En particulier il veille à ce que les ressources soient effectivement destinées aux jeunes.

7.1.2. Contrat de travail

Un contrat de travail en 2 exemplaires est par la suite rédigé et signé par le DP. Le contrat comporte entre autres les informations suivantes : le poste d'affectation, la durée du contrat, le salaire ou l'indemnité de base, les avantages en nature s'il y a lieu, les obligations du travailleur, les modalités de cessation du contrat, la période d'essai de 6 mois, ainsi que les dispositions relatives aux congés annuels et à la sécurité sociale.

Toute personne recrutée dans le programme doit s'assurer qu'elle n'exerce pas d'activités ou ne détient pas d'intérêts susceptibles d'être en conflit avec les intérêts du programme. Le membre recruté s'engage à résilier aussitôt son contrat si cette situation venait à se réaliser.

A noter enfin que la rupture du contrat de travail peut intervenir pour l'un des motifs suivants : expiration du terme du contrat, démission ou abandon de poste, licenciement pour faute grave dûment constaté par les Responsables du programme, décès du travailleur. A cet égard, le membre recruté devra particulièrement veiller à ne pas outrepasser les fonctions qui lui sont assignées, tout en respectant scrupuleusement les règlements établis.

7.1.3. Règlement intérieur

Le règlement intérieur dont copie est jointe à la présente, fixe certaines conditions générales applicables aux membres du programme (horaires, obligations de confidentialité, de probité, ...). Enfin, les dossiers du personnel sont scrupuleusement tenus par l'ASE, sous la supervision du SE.

7.2. Paie des salaires, des indemnités et des primes

Tous les paiements sont faits en francs CFA, qui est la monnaie de référence pour la mise en œuvre du Programme.

7.2.1. Nature des rémunérations (permanents et autres membres du programme)

Le personnel permanent reçoit un salaire fixe mensuel. Les autres membres éligibles à une rémunération au sein du programme bénéficient d'indemnités forfaitaires payables par semestre. Ces autres membres perçoivent également des primes à l'occasion de leur participation aux réunions et rencontres statutaires du programme, dont la liste est précisée. Les taux de ces 3 types de rémunération à savoir les salaires fixes pour le personnel permanent, les indemnités forfaitaires semestriels et les primes pour les autres membres du programme sont négociés et arrêtés au moment de la signature des contrats, et le cas échéant ajustés par le DP en début de chaque année à l'occasion du cadrage budgétaire. Les frais de déplacement et de mission sont traités au paragraphe 7.3.

Par ailleurs, les RSB perçoivent des primes pour leur participation à chaque réunion statutaire à laquelle ils auront été conviés. Ces primes dont le montant est fixé en début d'année par le DP sont payables dès la fin de chaque rencontre. Ils ont également droit à des gratifications payables en fin de semestre, et dont le montant, déterminé par le DP est fonction de la performance de chacun, l'évaluation desdites performances étant faite entre autres sur les critères : (i) d'organisation, (ii) de rendement par rapport aux objectifs du programme, et (iii) de gestion des ressources allouées.

Enfin, et pour des besoins de simplification, les frais de fonctionnement des structures retenues pour assumer les fonctions de Bureaux de liaison du Programme seront assimilés aux primes, et payés mensuellement en espèces. Cette structure sera de préférence le secrétariat du CG. Les frais de fonctionnement seront négociés et fixés de manière forfaitaire. Ils comprendront d'une part, un montant fixe de prime pour la secrétaire, et d'autre part, un montant également forfaitaire destiné au remboursement des consommations diverses (téléphone, papier, e-mail, poste, ...).

7.2.2. Procédures de la paie

7.2.2.1. Édition des bulletins et des états

7.2.2.1.1. Paie du personnel permanent

Les salaires du personnel permanent sont payés à la fin du mois. Le paiement est matérialisé par un bulletin individuel de rémunération, dont le modèle retenu, et sur lequel figurent entre autres, les différentes composantes du salaire (le brut, les retenues à la source, les acomptes, ...). La rémunération est payée exclusivement par chèque bancaire.

Des possibilités d'avances sur le salaire du mois courant peuvent être demandées par le personnel permanent. Le montant de l'acompte ne doit toutefois pas excéder le montant dû par le programme au membre du personnel à la date de la demande, et sera automatiquement déduit de la rémunération à la fin du mois. La demande est rédigée par le demandeur et soumise au DP pour accord. Chaque membre du personnel permanent peut prétendre à au plus 2 demandes d'acomptes sur salaires par année.

Dès le 20 du mois, le SE fait éditer par l'ASE les bulletins de paie du mois courant. Il complète ensuite la partie correspondante du livre de paie. Le montant total est ensuite reporté dans le document de synthèse budgétaire présenté au 8.2.2.1, et dont le modèle est retenu.

7.2.2.1.2. Paie des autres membres du programme

7.2.2.1.2.1. Les indemnités forfaitaires semestrielles

Les indemnités forfaitaires des autres membres du programme sont payables à la fin de chaque semestre. Le paiement est matérialisé par un bulletin individuel de rémunération, dont le modèle est retenu, et sur lequel figure entre autres, les différentes composantes de l'indemnité (le brut, et le cas échéant les retenues, ...). Les indemnités sont payées exclusivement par chèque bancaire.

Des possibilités d'avances sur les indemnités semestrielles peuvent être demandées par les membres du programme éligibles à cette forme de rémunération. Le montant de l'acompte ne doit toutefois pas excéder le montant dû par le programme au membre à la date de la demande, et sera automatiquement déduit des indemnités à verser à la fin du semestre. La demande est rédigée par le demandeur et soumise au DP pour accord. Chaque membre peut prétendre à au plus 2 demandes d'acomptes sur indemnités par an.

Dès le 20 du dernier mois du semestre, le SE fait éditer par l'ASE les bulletins de paie des indemnités forfaitaires du semestre courant. Il complète ensuite la partie correspondante du livre de paie, dont le modèle est retenu. Le montant total est ensuite reporté dans le document de synthèse budgétaire présenté au 8.2.2.1, et dont le modèle est retenu.

7.2.2.1.2.2. Les primes de participation aux réunions des RSB

Comme précisé au chapitre 4, les primes des RSB pour participation aux réunions et rencontres statutaires sont payables dès la fin de ladite rencontre. Les paiements sont matérialisés par un état de présence effective à la réunion dont le modèle est retenu, et sur lequel chaque bénéficiaire devra émarger, en indiquant le numéro de sa carte d'identité nationale (CNI). Ils sont payables exclusivement en espèces.

7.2.2.1.2.3. Les primes de participation des autres membres aux réunions

Les primes pour participation aux réunions et rencontres statutaires sont payables à la fin de chaque mois. Comme indiqué au 6.2.1, les frais de fonctionnement du Bureau de liaison seront assimilés aux primes. Les paiements sont matérialisés par un état dont le modèle est retenu, et sur lequel chaque bénéficiaire devra émarger. Ils sont payables exclusivement en espèces. Aucune avance ne peut être envisagée.

Dès le 20 du mois, le SE fait éditer par l'ASE un état récapitulatif des primes pour le mois courant. Il complète ensuite la partie correspondante du livre de paie, dont le modèle est retenu. Le montant total est ensuite reporté dans le document de synthèse budgétaire présenté au 8.2.2.1, et dont le modèle est retenu.

7.2.2.2. Contrôle des bulletins et des états

Le livre de paie susmentionné est visé par le SE puis transmis au CMC. Le CMC procède avec célérité aux contrôles, et le cas échéant, demandes des compléments d'informations. En cas d'accord, il appose également sa signature au bas dudit livre de paie, et le fait transmettre au DP pour vérifications. Les amendements du DP doivent impérativement intervenir avant le 25 du mois.

7.2.2.3. Remise des rémunérations aux bénéficiaires

Après l'accord du DP matérialisé par sa signature au bas du livre de paie, dont copie est remise au CMC pour son classement, le SE prépare et signe les chèques au bénéficiaires, puis les soumet à la double signature du CMC. Il fait également apprêter les montants en espèces correspondant aux primes et aux frais de fonctionnement du Bureau de liaison.

Enfin, le SE remet les chèques aux bénéficiaires. Il remet également les primes mensuelles en espèces aux bénéficiaires, après que chacun ait émargé sur la feuille prévue à cet effet, avec indication du numéro de la CNI.

7.3. Missions et déplacements

Toute mission, toute rencontre, ou descente sur les sites de Bandjoun et de Bali doivent se faire impérativement en compagnie du SE. Les procédures qui suivent s'appliquent à toutes les missions et tous les déplacements effectués dans le cadre des activités du programme. Les étapes sont les suivantes :

- Préparation de l'ordre de mission ;

- Calcul des frais de mission et la signature par le DP ;
- Rapport et PV de mission.

7.3.1. Ordre de mission

Le membre du personnel qui sollicite une mission remplit une demande et la fait déposer auprès du SE. Ladite demande fait ressortir entre autres l'objet de la mission, les retombées de la mission pour le Programme, les personnes à rencontrer, les activités à réaliser et leur calendrier, les dates de départ et de retour, ainsi que le montant de l'avance souhaité. Pour être jugée recevable, cette demande doit s'inscrire dans la programmation des activités du programme, et être faite au moins 2 semaines avant la date de départ.

7.3.2. Frais de mission

7.3.2.1. Généralités

Les frais de mission comprennent : (i) les frais de déplacement et (ii) le perdiem et l'hébergement. Les taux de ces 2 composantes sont fixés par le DP au moment de la signature du contrat de chaque membre du personnel. Les barèmes sont précisés. Le principe général est que les frais de mission sont payables dès la réception du rapport de mission. Toutefois, si le demandeur le souhaite, une avance des frais de mission qui ne peut excéder 50% peut lui être octroyée la veille de son départ en mission.

7.3.2.2. Procédures

Le SE établit l'ordre de mission, selon le modèle retenu, puis calcule les frais de mission selon le modèle retenu et sur lequel figure le montant de l'avance demandé par le personnel. Il transmet ensuite ces deux documents au DP pour accord écrit, matérialisé par fax, e-mail ou tout autre moyen écrit de communication rapide et économique. Après ledit accord du DP, le SE procède à la signature de l'ordre de mission.

En cas d'accord et donc de signature du SE, une copie des deux documents est retournée à l'intéressé et au SE. Le SE fait ensuite mettre à la disposition du demandeur le montant de l'avance demandée, la veille de son départ en mission, contre émargement à l'endroit prévu à cet effet sur le document des frais de mission.

7.3.3. Rapport et PV de mission

7.3.3.1. Contenu du Rapport et du PV

Le Rapport de mission est rédigé par le personnel ayant accompli la mission, et le procès verbal par le SE. Ces deux documents doivent faire ressortir principalement les objectifs de la mission, ce qui a été accompli, ce qui aurait du être accompli, ce qui aurait pu être accompli, ainsi que les implications futures de ladite mission sur les activités du programme.

7.3.3.2. PV de la mission

Au plus tard 3 jours après la fin de la mission, le SE rédige un procès-verbal de mission, selon les indications mentionnées au 7.3.3.1, qu'il signe et transmet par e-mail au DP, avec copie au CG. Une copie est soigneusement rangée au classement, et sera jointe au rapport de mission rédigé par le personnel ayant accompli ladite mission.

7.3.3.3. Rapport de la mission

Au plus tard 8 jours après le retour de la mission, le personnel ayant accompli la mission rédige un Rapport de mission selon les indications mentionnées au 7.3.3.1, qu'il signe et dépose auprès du SE. Une copie est transmise au DP et au CG. Le SE fait aussitôt établir par l'ASE le règlement du reliquat et le fait tenir à la disposition de l'intéressé, contre émargement, avec indication du numéro de la CNI.

Chapitre 8 : Gestion budgétaire

8.1. Introduction

La gestion budgétaire est de fait la traduction chiffrée du programme d'activités. Il sera élaboré selon une démarche similaire à celle suivie dans la préparation du programme annuel d'activités dans le cadre de la gestion opérationnelle. Plus précisément, les étapes à observer seront les suivantes :

- L'élaboration du budget annuel ;
- Le suivi mensuel ;
- La revue à mi-parcours.

8.2. Budget annuel

8.2.1. Orientations générales

Dans la foulée de lettre d'orientation du DP sur le programme annuel activités visée au 5.2.1, le DP adresse une correspondance au SE sur les orientations et les priorités du budget annuel.

8.2.2. Proposition du SE

A partir des propositions d'activités des différentes SB du Programme, le SE procède à une première élaboration du budget global, de fonctionnement et d'investissement, selon une présentation standardisée. Cette proposition est aussitôt transmise au DP, avec copie au CG, au SBJ et au CMC.

8.2.3. Examen et finalisation du budget annuel

Après la rencontre d'adoption du programme annuel d'activités visée au 5.2.3, le DP et le SE examinent les premières propositions de budget formulées par le SE, et l'amendent, notamment eu égard au programme d'activités adopté quelques jours auparavant. Le DP peut inviter à cette réunion d'examen du budget toute autre personne ressource, membre ou non du programme. Le document final est soigneusement classé par l'ASE.

8.3. Suivi et contrôle mensuels

8.3.1. Généralités

La gestion budgétaire mensuelle est la résultante du programme d'activités trimestriel glissant, de la gestion des achats et des prestations, ainsi que de la gestion des ressources humaines. Les 4 principales composantes de cette gestion budgétaire sont pour chaque période retenue les engagements (ou commandes), les décaissements (ou règlements), les investissements et les recouvrements de coûts. La consolidation des différents éléments y contenus permet entre autres de définir le programme d'approvisionnement des comptes bancaires. Le modèle du document de base retenu.

8.3.2. Étapes de la gestion budgétaire

8.3.2.1. Entre le 1^{er} et le 15 du mois

Le SE rassemble les éléments exhaustifs et détaillés, avec pièces justificatives, de la gestion budgétaire. Ces éléments qui sont repris dans le modèle proposé concernent :

- Les entrées (dons, legs, intérêts créditeurs, recouvrement de coûts, autres ressources) enregistrées au cours du mois précédent ;
- Les engagements (ou commandes) et les règlements effectués au cours du mois précédent ;
- Les engagements (ou commandes) et les règlements effectués ou à effectuer pendant le mois courant ;
- Les prévisions d'engagements (ou commandes) et de règlements à effectuer au cours des deux mois suivants.

Un document de synthèse est ensuite élaboré selon le modèle retenu. Il comprend :

- Le solde à date du compte bancaire ;
- Les entrées totales effectives et/ou escomptées au cours du mois courant ;
- Les entrées totales escomptées au cours du mois suivant ;
- Les dépenses totales effectives et/ou escomptées du mois courant,
- Les dépenses totales escomptées au cours du mois suivant ;
- Et par différence, le besoin en approvisionnement du compte en vue de faire face aux dépenses budgétisées ;
- Les besoins de la caisse.

Ce document est aussitôt envoyé au DP par e-mail, avec copie au CMC, au SBJ et au CG. En fonction des éléments en sa possession, notamment les copies des documents, les inventaires régulier qu'il effectue, et après avoir demandé et vérifié toutes les pièces justificatives des montants figurant sur ces états, le CMC adresse un rapport au DP, avec une copie au SE.

8.3.2.2. Entre le 15 et le 20 du mois

Des échanges entre le DP d'une part, et le CMC, le SE, le SBJ, le CG et les autres membres du Programme permettent de vérifier la validité des propositions.

Après accord sur l'état présenté, le DP envoie au SE, avec copie au CMC, l'état final. Il met ensuite en œuvre le processus relatif aux approvisionnements des différents comptes, telles que décrits au chapitre 7 dans la gestion financière.

8.4. Revue budgétaire à mi-parcours

8.4.1. Orientations générales

Dans la foulée de lettre d'orientation du DP sur la revue du programme d'activités à mi-parcours, visée au 5.4.1, le DP adresse une correspondance au SE sur les orientations et les ajustements à porter au budget du second semestre.

8.4.2. Proposition du SE

A partir des propositions d'activités des différents membres du Programme, le SE procède à une première élaboration du budget semestriel global, de fonctionnement et d'investissement, selon la même présentation retenue. Cette proposition est aussitôt transmise au DP, avec copie au CG et au SBJ.

8.4.3. Examen et finalisation du budget révisé

Après la rencontre d'adoption du programme d'activités visée au 5.4.3, le DP et le SE examinent les premières propositions, et l'amendent, notamment eu égard au programme d'activités adopté quelques jours auparavant. Le DP peut inviter à cette réunion d'examen du budget toute autre personne ressource, membre ou non du programme.

Le document final est soigneusement rangé aux soins de l'ASE.

Chapitre 9 : Gestion financière

9.1. Généralités

Les procédures décrites dans ce chapitre ont trait aux opérations sur le compte bancaire du Programme, une fois les différents éléments de la gestion budgétaire approuvés par la Direction de CAREH. Chaque Programme spécifique de CAREH est affecté un compte de gestion financière.

Sur la base du Budget et du programme d'activités validé, la Direction de CAREH approvisionne le compte bancaire du Programme. Ces dotations constituent des avances sujettes à rapports et justificatifs à adresser à la Direction de CAREH. Il importe d'indiquer qu'une demande d'approvisionnement ne sera jugée recevable par la Direction de CAREH que si les dépenses de la dotation précédente ont fait l'objet de justificatifs de la part des différents centres de dépenses, et ont été préalablement approuvées par la Direction de CAREH.

9.2. Gestions des entrées

9.2.1. Natures des entrées

Les entrées de ressources pour le programme sont de diverses natures. Elles sont constituées de dons et des legs en espèces ou en chèques, ainsi que des recettes provenant de la vente de produits ou de services divers, également en espèces ou en chèques.

9.2.2. Procédures de gestion

A chaque réalisation d'entrée (dons, legs, recettes), le SE fait établir par l'ASE, un reçu en 3 exemplaires. Ce reçu est signé par le SE d'une part, et par le donateur ou l'acheteur de produit ou de service d'autre part. Le premier exemplaire est remis au donateur ou à l'acheteur, le second au CMC avec une copie de la lettre du donateur si elle existe, et le 3^e rangé au classement.

Ensuite, le SE mentionne les montants et la nature de l'entrée dans le document synthèse de la gestion budgétaire indiqué au paragraphe 7.2.2.1 ci-dessus. Enfin, il dépose le montant ou le chèque perçu à la banque, et fait classer la pièce de versement correspondante.

9.3. Gestions des dépenses

9.3.1. Approvisionnement du Compte bancaire

Dès validation du document mensuel de synthèse budgétaire, qui, rappelons le comprend les justificatifs des dépenses passées pour approbation de la Direction de CAREH, et les prévisions de dépenses pour les prochains mois, une demande d'approvisionnement est établie et soumise à la Direction de CAREH pour ravitaillement du compte bancaire au Cameroun. Le DP prend toutes les dispositions en vue d'une exécution rapide du virement par la Direction de CAREH, et ce au plus tard

le 25 du mois, afin que le compte puisse faire face aux dépenses validées, à commencer par les salaires du personnel permanent.

9.3.2. Paiements par chèque

Une fois le compte approvisionné, il est destiné à servir aux opérations suivantes :

- Le règlement des salaires du personnel permanent (le SE et l'ASE) et le paiement des Indemnités semestrielles des autres membres du programme ;
- Le règlement des factures des fournisseurs, des prestataires et des consultants ;
- Les charges patronales (Impôts, CNPS, CFC, CRTV, ...) ;
- L'approvisionnement de la caisse.

9.3.2.1. Salaires et indemnités du personnel

Comme indiqué au paragraphe 6.2.2, dès le 20 du mois, le SE fait éditer par l'ASE les bulletins de paie pour les salaires, et le cas échéant (c'est-à-dire s'il s'agit de la fin d'un semestre), les indemnités forfaitaires des membres éligibles à cette rémunération. Il complète ensuite la partie correspondante du livre de paie, y appose sa signature et soumet ledit livre de paie au contrôle du CMC. En cas d'accord de ce dernier, matérialisé par sa signature il appose également sa signature au bas dudit livre de paie, et le fait transmettre au DP pour vérifications. Les amendements du DP doivent intervenir avant le 25 du mois.

Après l'accord du DP sur les éléments relatifs aux salaires et aux indemnités, matérialisé également par sa signature, le SE prépare et signe les chèques au bénéficiaires, les soumet ensuite à la double signature du CMC, et enfin les remet aux bénéficiaires. Ces derniers n'ont plus qu'à le déposer sur leur compte.

9.3.2.2. Factures des fournisseurs

Le principe de base est celui d'un règlement à la fin du mois suivant le dépôt de la facture (30 jours fin de mois). Ce principe qui figure du reste sur tous les bons de commande, ne devra sous aucun prétexte être transgressé.

Comme indiqué explicitement aux 6.1.1.1 (achats des matériels et fournitures), au 6.2.1.1 (d'immobilisation), au 6.3.1.1.4 (prestations à caractère ponctuel dans le cas général), au 6.3.1.2.3 (prestations à caractère ponctuel dans les cas urgents), et au 6.1.2.4 (prestations à caractère continu), la facture du fournisseur est rangée dans le classement prévu à cet effet. Son règlement interviendra à la fin du mois suivant son dépôt.

Pour chaque mois, le SE établit, dans le cadre de la gestion budgétaire, un état des règlements devant intervenir à la fin du mois, comme indiqué au 7.2.2.1. Après l'accord du DP, le SE établit et signe les chèques aux différents fournisseurs recensés, puis les soumet à la double signature du CMC. Enfin, les chèques sont remis aux bénéficiaires qui n'ont plus qu'à les déposer sur leurs comptes.

9.3.2.3. Charges patronales

Le SE établit également un chèque à l'ordre de chacune des administrations destinataires des retenues sur salaires et des contributions patronales. Il s'agit principalement de l'administration des impôts, de la CNPS, du CFC, de la CRTV, etc.

9.3.2.4. Approvisionnement de la caisse (voir paragraphe sur la Gestion de la caisse)

9.3.3. Gestion de la Caisse

9.3.3.1. Généralités

La Caisse est gérée par l'ASE, sous la supervision du SE. La Caisse est destinée au règlement des primes, aux petites dépenses courantes et autres petits règlements, notamment en faveur de tierces personnes. Toutes les sorties de caisse doivent être conformes aux montants prévus dans la demande d'approvisionnement. Toute sortie de caisse doit être matérialisée par un document signé par le bénéficiaire. Les documents retraçant les sorties de caisse sont soigneusement classés et mis à la disposition du CMC chaque fois qu'il le demande.

9.3.3.2. Approvisionnement de la Caisse

Toujours après la validation du document synthèse de la gestion budgétaire, qui, rappelons-le contient une rubrique sur la demande d'approvisionnement de la caisse, le SE établit et signe un chèque du montant validé dans cette rubrique et la soumet à la double signature du CMC. Après signature du chèque, le SE procède au retrait du montant correspondant de la banque, le verse à la caisse, et le met à la disposition de l'ASE, chargée de sa gestion.

Toutes les pièces comptables sont soigneusement rangées et mises à la disposition du CMC en cas de besoin.

Chapitre 10 : Audit et évaluation

A la demande du DP, il est procédé à un audit externe du Programme, au triple plan de la conformité, de l'efficacité et de l'opportunité. Cet audit couvre tout à la fois les aspects stratégique, opérationnel, administratif et financier, et fait l'objet d'un rapport écrit adressé au DP. Ledit rapport comprendra d'une part, une évaluation de l'ensemble des activités du Programme au cours de la période donnée, et d'autre part, un ensemble de recommandations, de propositions et d'orientations stratégiques. Le choix de l'Auditeur Externe (AE), ainsi que la détermination des conditions d'exercice de son mandat relèvent de manière discrétionnaire du DP.

10.1. Lettre de mission

Lorsque le DP juge la conduite d'une mission d'audit opportune, il en rédige les termes de référence (TDR), en mentionnant clairement l'objet et l'étendue de la mission, ainsi que sa durée. Puis il l'adresse à trois auditeurs potentiels (personnes physiques ou morales), reconnus pour leur expertise dans le domaine, en vue d'obtenir les propositions et les devis d'exécution. Le DP analyse ces différentes offres et organise le cas échéant, des rencontres de discussions et d'échanges avec chaque candidat. Puis il procède au choix de l'offre la mieux disante, ce choix étant matérialisé par une Lettre de Mission adressée à l'auditeur retenu, ce dernier devant l'approuver puis retourner une copie au DP.

10.2. Activités d'audit et d'évaluation

La Lettre de Mission visée au 10.1. ci-dessus indique de manière explicite la mission confiée, ainsi que les principales tâches sous-jacentes. Sans que cette approche soit exclusive, l'évaluation de l'AE devra couvrir entre autres tâches les dimensions de la conformité, de l'efficacité et de l'opportunité, et ses propositions et recommandation devront toucher aux aspects stratégique et opérationnel.

10.2.1. Audit de conformité

L'audit de conformité du Programme consistera principalement à confronter les pratiques, les inputs et les méthodes de travail aux règles et procédures de fonctionnement, notamment celles décrites dans le présent Livre de Mise en Œuvre. Les écarts par rapport aux normes et aux procédures devront être identifiés et documentés, dans tous les domaines de la vie du Programme, notamment la gestion opérationnelle, administrative et financière. Et le rapport y relatif devra notamment mettre en lumière les responsabilités, les implications et les conséquences sur la vie et la pérennité du Programme. Pour ce faire, l'auditeur devra avoir accès à tous documents pertinents au Secrétariat Exécutif, au sein des SB, et partout où besoin sera, voire chez les partenaires du Programme, les fournisseurs et les prestataires de service.

10.2.2. Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité sera principalement centré sur le niveau de réalisation des activités fixées dans le programme d'activités semestriel ou annuel, sur l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques du Programme, ainsi que sur l'impact du Programme sur la vie de la population cible, à savoir les jeunes

de 10 à 29 ans. L'audit devra également identifier les écueils et les problèmes réels ou potentiels, les conditions et la raison de leur survenance, ainsi que les mesures correctives à mettre en œuvre pour en limiter les effets, voire pour pallier à leur survenance.

Au final, l'étude devra s'assurer que le programme d'activités est conçu et mené en vue d'atteindre l'objectif général et les objectifs spécifiques du Programme. Il convient de rappeler que l'objectif général du Programme est de promouvoir la santé reproductive des jeunes garçons et filles de 10 à 29 ans, notamment par le développement et la diffusion de l'information, de l'éducation et de la communication sur la sexualité et la santé de la reproduction.

10.2.3. Audit d'opportunité

A la différence de la conformité et de l'efficacité, l'audit d'opportunité devra procéder à une revue critique des modes et méthodes de travail, notamment la révision de l'organigramme, les descriptions de fonctions, les relations avec les partenaires, les procédures, les activités, eu égard aux évolutions et mutations de l'environnement. En particulier, il devra analyser l'opportunité des opérations de dépenses.

10.3. Rapports d'audit

Dès notification de la lettre de mission à l'auditeur, puis acceptation des termes du contrat, l'auditeur rédige puis remet au DP dans un délai maximum de 7 jours ouvrables, un Rapport de clarification, présentant entre autres les méthodes et plans de l'audit, un chronogramme détaillé de sa réalisation, ainsi qu'une ébauche du contenu du Rapport final. L'accord du DP sur ce document devra intervenir également dans un délai maximum d'une semaine.

A la fin de l'audit, un rapport préliminaire est remis au DP, qui dispose de 15 jours pour formuler des observations, des remarques et des amendements, voire l'approfondissement ou la reprise de certains aspects de l'audit. En fonction de la nature des observations et amendement du DP, un délai conséquent est fixé pour la remise du Rapport final d'audit.

Chapitre 11 : Système d'informations comptables

Les informations financières et comptables doivent être pertinentes, clairement présentées et compréhensibles. Elles doivent être présentées en temps utile, le plus rapidement possible après la fin de la période qu'elles concernent. Les informations mensuelles devront être disponibles au plus tard le 20 du mois suivant, les données semestrielles devront être publiées au plus tard la fin du mois suivant, et les informations annuelles le 15 du 2^e mois suivant la fin de l'exercice.

Comme indiqué au chapitre sur la gestion budgétaire, les comptes mensuels, semestriels et annuels sont élaborés par le SE, sous la supervision du DP. Chaque année, le SE élabore également un rapport de gestion décrivant entre autres :

- La situation du Programme au cours de l'exercice écoulé ;
- Les principales actions réalisées sur la base de la saisie continue des données relatives aux activités du Programme en relation avec les jeunes de 10 à 29 ans ;
- Les prestations bénévoles dont a bénéficié le Programme ;
- L'évolution prévisible des activités du Programme.

Les informations comptables et financières qui devront être produites à intervalle régulier sont libellées ci-après et présentées dans les pages suivantes :

- Synthèse budgétaire annuelle ou semestrielle (Tableau 1) ;
- Tableaux de Bord synthétique (Tableaux 2) ;
- Tableau de Bord détaillé mensuel (Tableau 3) ;
- Tableau de Bord cumulé (Tableau 4) ;

Les programmes informatiques destinés à la production de ce Système d'Information Comptable seront conçus et mis en place dès l'entrée en fonction du SE.