

Exemple d'une croissance fulgurante : l'AAS

L'Association African solidarité est la plus importante association de lutte contre le sida du Burkina Faso. En 1997, elle a été reconnue « ONG nationale » par le gouvernement burkinabé. Un statut qui implique un important investissement en termes de moyens humains et d'organisation.

Basée à Ouagadougou, l'Association African solidarité (AAS) a démarré en 1991 avec seulement 11 membres bénévoles. Après la création du centre de prise en charge médicale Oasis en 1998 – grâce à l'appui de l'ambassade des Pays-Bas, les toutes premières gratifications financières ont commencé à être versées à certains des collaborateurs. Dix ans plus tard, l'AAS compte 500 membres bénévoles, 110 salariés et vacataires, plusieurs milliers de bénéficiaires et gère un budget annuel de 400 millions de francs CFA (environ 610 000 euros).

Mais cette évolution rapide a posé des problèmes de gestion des ressources humaines qu'il a fallu affronter et résoudre, comme en témoigne Aoua Koné, la jeune directrice exécutive de l'association, diplômée de psychologie sociale, présente à la formation organisée par Sidaction, et Issouf Koama, chef comptable, un des membres fondateurs.

Aoua Koné : « Lorsque j'ai été embauchée en février 2006, la croissance des activités générait des difficultés au niveau de la gestion des ressources humaines, car il n'y avait pas de cadre. Il y avait des frustrations et parfois des situations d'iniquité sur le plan salarial. Certaines personnes étaient dans l'association depuis longtemps sans que leurs rétributions n'évoluent. J'ai eu un entretien avec chaque salarié pour évaluer les compétences, la motivation et le niveau de satisfaction par rapport à la rémunération. J'ai ensuite fait des propositions au président. Dans un contexte de ressources limitées, il est difficile pour les associations d'asseoir un cadre de gestion des ressources humaines idéal. Il faut aussi savoir trouver sa place, au regard de l'historique de l'AAS. Arriver pour prendre des responsabilités et donner des directives à des gens qui étaient les premiers bénévoles, c'est assez complexe. Cela demande de la patience et du caractère. Mais, au final, on parvient à être écouté. Au niveau des activités, nous avons essayé de déléguer les responsabilités. Les coordinateurs de programmes ont plus de pouvoir de décision et se sentent davantage reconnus, car ils organisent leur plan d'action avec leur équipe et le soumettent à la direction. Cela permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'association, qui avait diminué au fur et à mesure que l'association grandissait. »

Issouf Koama : « Sur le plan financier, passer d'une toute petite association à une ONG reconnue nationalement et internationalement est une très grande évolution. Nous



© Marianne Bernède

avons une dizaine de bailleurs de fonds aujourd'hui : Sidaction, Solidarité Sida, l'Union européenne, l'Alliance internationale, le ministère de la Santé burkinabé, etc. Nous avons dû employer trois personnes supplémentaires, deux comptables et un aide-comptable, afin de renforcer nos capacités en matière de gestion.

L'AAS a mis au point un manuel de procédures, mais certains de nos partenaires exigent que nous suivions leurs propres règles, ce qui représente beaucoup de travail. Nous gérons les fonds par bailleur et faisons un rapport financier et technique pour chacun, afin que l'organisme qui nous verse des subventions puisse vérifier ce que nous faisons de son argent. Nous avons voulu être irréprochables sur le plan financier. Chaque année, l'AAS demande donc à un cabinet externe de réaliser un audit pour vérifier l'ensemble de ses comptes. Nous avons aussi souhaité impliquer nos salariés. Chaque responsable de section (soutien aux orphelins, activités psychosociales, prévention) a la responsabilité de l'argent alloué à ses activités. Il fait un mémo et une demande de décaissement par rapport aux actions qu'il veut mener, avec une description des objectifs et le détail des dépenses prévues. Le service comptable vérifie que la ligne de crédit existe et que le financement a bien été prévu. Puis le président contrôle si l'activité est pertinente et autorise ensuite le versement de l'argent.

Tout cela représente bien sûr un investissement en temps et en moyens humains, mais le problème essentiel est que la majorité de nos partenaires internationaux, à part Sidaction, ne finance pas les salaires liés aux actions ou aux programmes. »