

Afrique : formation aux ressources humaines



Au Burkina Faso comme ailleurs en Afrique, les associations de lutte contre le sida connaissent aujourd'hui l'évolution à laquelle ont dû faire face il y a quelques années leurs consœurs du Nord. D'un fonctionnement principalement basé sur le bénévolat à une professionnalisation de leurs services, elles sont amenées à se restructurer tout en tenant compte des spécificités du Sud. Une situation qui nécessite la formation en gestion des ressources humaines.

13 mars 2008, Ouagadougou, capitale du Burkina Faso. Malgré l'heure matinale, l'ambiance est studieuse dans la salle de conférence située au dernier étage de l'hôtel Excellence. Trente membres de neuf associations de lutte contre le sida, venus de tout le pays, participent à la deuxième session d'une formation en gestion des ressources humaines, cofinancée par Sidaction et le ministère français des Affaires étrangères. Ils sont présidents, directeurs, médecins, conseillers sociaux, responsables administratifs et financiers. Certains sont bénévoles, d'autres salariés. Mais tous sont confrontés aux problèmes de ressources humaines posés par la croissance des associations africaines de lutte contre le sida.

S'adapter. Les raisons de cette croissance sont, bien sûr, l'augmentation exponentielle du nombre de personnes infectées par le VIH en Afrique, mais aussi l'amélioration de la prise en charge et le développement de l'accès aux traitements. De plus, la plupart des associations africaines assument des missions assurées par les services publics dans les pays du Nord : elles ont ainsi créé des centres de dépistage, des centres de prise en charge médicale, des pharmacies communautaires, qui ont nécessité le recrutement de médecins, infirmiers, psychologues, gestionnaires et autres professionnels. Autant de fonctions qui impliquent une diversification des personnels. Ce que confirme Zakaria Zoungrana, l'un des participants à la formation. Il est président de Alavi, une association de Ouagadougou qui s'occupe de 2 000 personnes vivant avec le VIH. « *La gestion des ressources humaines est un défi majeur pour les associations. Quand nous avons commencé nos activités de soutien aux personnes atteintes, nous n'avions pas besoin de médecin permanent. Aujourd'hui, 500 personnes sont sous traitement. Nous avons un trésorier qui administrait nos comptes. Il ne peut plus gérer seul les financements venant de*

l'Union européenne par exemple, car il y a des procédures complexes à respecter. Désormais, il nous faut des comptables, et des plans de carrière pour nos agents. Nous devons revoir notre copie. »

Par ailleurs, des écarts se sont creusés entre les militants de la première heure et les professionnels nouvellement engagés. « *Nous avons des bénévoles, des vacataires, des permanents, des personnes qui effectuent une prestation ponctuelle de services, des fonctionnaires détachés de leur administration*, précise Zakaria. *Comment parvenir à manager ces différentes catégories de personnels ? Il nous faut des outils, de la documentation et de la formation. »*

Or, si de nombreuses formations sont proposées aux acteurs associatifs africains dans le domaine de la prise en charge médicale et psychosociale du VIH, ce n'était pas le cas pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Se développer. À l'initiative de Sidaction, l'association Kasabati, basée à Ouagadougou, dont l'un des objectifs est de soutenir le développement des associations de lutte contre le sida, a donc été mandatée pour l'organisation logistique et pédagogique de cette formation, animée par l'institut Management conseil et formation, entreprise burkinaise spécialisée dans ce secteur.

Au dernier étage de l'hôtel Excellence, cela s'anime. Chaque module de formation est précédé d'une présentation de cas pratiques, assurée par les associations elles-mêmes, et des jeux de rôle sont proposés. Les questions s'enchaînent. Les thématiques abordées (relations entre les membres du conseil d'administration et les équipes salariées, délégation des pouvoirs et des responsabilités, gestion administrative du personnel) les concernent au quotidien. Chacun y trouve son compte en fonction de ses problématiques spécifiques. Rosine S. Ouedraogo, une participante, est secrétaire générale de l'association



Aïssata Ouedraogo © M. Bernède



Aoua Koné © F. Thune

Espoir et Vie à Bobo-Dioulasso (Burkina Faso), qui gère un centre médical et 700 bénéficiaires. « *Nous avons un projet, financé par une organisation internationale, qui*

nous avait permis de recruter 11 salariés. Mais avec la fin du projet et du financement, nous sommes tous redevenus bénévoles. Nous sommes à la recherche d'un nouveau programme afin de prendre le relais. Cette formation est très intéressante, car dans nos structures on accumule les postes au lieu de déléguer. Déléguer les pouvoirs permet de renforcer les activités et d'aboutir à nos objectifs. À mon retour, je vais également initier des fiches d'évaluation pour le personnel. »

Au-delà des connaissances théoriques apportées par cette formation, les participants ont unanimement apprécié le partage d'expériences ainsi suscité et permis. Désormais, l'objectif est de concrétiser ces acquisitions par des actions concrètes. L'association Kasabati proposera d'ailleurs un appui technique personnalisé à ces structures, afin de les aider à mettre en place les évolutions nécessaires.

« C'est la formation qui nous manquait »

Aïssata Ouedraogo est la secrétaire générale de l'association Ammie (Appui moral, matériel et intellectuel à l'enfant), basée à Ouahigouya (Burkina Faso). Cette association généraliste, dont l'objectif de départ était l'aide à l'épanouissement de l'enfant et la lutte contre la malnutrition, a développé dès le début des années 1990 des activités dans le domaine de la lutte contre le VIH. Après avoir ouvert un centre de dépistage anonyme, qui couvre aujourd'hui toute la région, l'association a recruté un médecin et une équipe paramédicale afin d'assurer la prise en charge des malades. Ammie compte aujourd'hui 56 membres actifs et une quinzaine de salariés.

Avec trois autres membres de son association, Aïssata a participé aux deux sessions de cette formation en gestion des ressources humaines.

En quoi la gestion des ressources humaines vous intéresse-t-elle ?

Nos associations grandissent. Au départ, nous étions un noyau de personnes qui tentait de développer quelques activités. Au fur et à mesure de notre croissance, nous ne sommes plus arrivés à effectuer le travail correctement. Il nous fallait recruter du personnel et ce de façon rigoureuse. L'arrivée de professionnels a posé problème, car, à la base, nous n'étions que des membres bénévoles. Le paiement de salaires a donc représenté une source de frustration pour les volontaires qui avaient contribué au démarrage des activités. C'est seulement en fonction de leurs compétences et des besoins que certains d'entre eux ont pu bénéficier de vacations, comme conseillers par exemple. Les échanges que nous avons eus au cours de la première session de la formation nous ont permis de mieux manager ces deux groupes : bénévoles de la première heure et salariés.

Avez-vous déjà appliqué concrètement certains enseignements de cette formation ?

À la suite de la première session, nous avons engagé un processus de restructuration de l'association. Nous n'avions

aucun responsable des ressources humaines. Nous avons donc réfléchi avec la présidente et sommes en train de mettre en place une cellule de gestion des ressources humaines, avec un responsable. De même, la délégation des pouvoirs se faisait de façon informelle. Cette formation nous permettra de corriger ces lacunes.

En quoi ce type de formation vous paraît-il important ?

Souvent, ceux qui sont à l'origine de la création d'une association ont la volonté et la motivation, mais pas forcément les connaissances nécessaires en matière de gestion des ressources humaines. Nous pouvons être de bons techniciens au niveau de la santé, mais nous avons besoin d'acquérir d'autres capacités. Lors des autres formations techniques que j'ai suivies, le problème de la gestion des ressources humaines n'était jamais abordé. Les échanges entre associations sont également très constructifs. Cela permet de voir que telle association a échoué sur tel ou tel aspect. Donc, si nous voulons atteindre le même objectif, nous n'emprunterons pas cette voie et nous saurons éviter les écueils.