

Association KASABATI

04 BP 8668 Ouagadougou 04

Tél. : 00 226 50 35 25 27 / 70 25 71 56 / 76 33 78 68

E-mail : asso_kasabati@yahoo.fr / kasabati@fasonet.bf

Site web : www.kasabati.com



**FORMATION A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DES ASSOCIATIONS DE LUTTE CONTRE LE SIDA AU BURKINA FASO**

SUIVI ET APPUI TECHNIQUE POST-FORMATION

**Association KASABATI
Juillet 2008**

Sommaire

Introduction	3
1. Identification des besoins d'appui technique	4
Déroulement des missions effectuées à Bobo-Dioulasso	4
Rencontres avec les structures basées à Ouagadougou et à Ouahigouya.....	7
2. Diffusion des modules de formations et d'outils de gestion	9
Création d'un blog d'information sur la gestion des ressources humaines	9
Elaboration d'un guide de formation.....	10
Diffusion d'outils spécifiques	10
3. Création d'outils spécifiques	14
Appui à la mise en place d'un système d'évaluation du personnel :	14
Appui à la gestion administrative : révision de l'organigramme et du règlement intérieur.....	18
4. Activités d'information et/ou de formation complémentaire	24
Gestion des conflits : création d'un nouveau module de formation.....	24
Amélioration des modules de formation existants	27
Conclusion	31

Introduction

Au cours de deux (2) sessions de formation sur la gestion des ressources humaines organisées par Kasabati avec le soutien de Sidaction et du Ministère des Affaires Etrangères, et auxquelles neuf (9) structures ont participé activement, trente-neuf (39) membres de ces organisations ont pu renforcer leurs compétences dans ce domaine. A ce titre, Kasabati leur a transmis le rapport d'activité de ladite formation, qui synthétise le déroulement et surtout les échanges fructueux qui ont eu lieu tout au long de ces six (6) jours de formation.

Cette formation est envisagée comme un processus visant l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans les structures de lutte contre le Sida, et donc comme une étape importante vers une « bonne gouvernance » pratique et quotidienne. Pour permettre une appropriation de ces connaissances et de ces compétences techniques, Kasabati a donc proposé à Sidaction de mettre en place un certain nombre d'activités d'appui technique post-formation. Il s'agissait :

1. La diffusion des modules de formations et des divers documents utilisés pendant les deux sessions de formation (regroupés sous la forme d'un guide et diffusés en version papier, mais également être mis en ligne sur un blog internet dédié à la gestion des ressources humaines dans les associations de lutte contre le Sida) ;
2. La mise à disposition d'outils : il s'agit essentiellement de rassembler des outils déjà existants et utilisés par d'autres structures, afin de les mettre à la disposition de celles qui en feront la demande (exemples : plans de formation, contrats de travail, convention technique entre réseau et associations membres, grille d'entretien d'évaluation du personnel, logiciel de gestion du personnel, etc.). Cette activité ne nécessite pas toujours le déplacement de Kasabati ou des structures concernées, mais plutôt une sorte de base documentaire qui pourrait être mise en ligne et consultable/téléchargeable par tous ;
3. La création d'outils : il s'agit parfois de créer des outils spécifiques (exemples : fichier informatisé du personnel, TDR et critères de recrutement des personnels), soit d'adapter des outils employés par d'autres associations ou dans d'autres contextes (exemples : plans de formation, grille d'entretiens d'évaluation, contrats de prestation de service, etc.). Dans tous les cas, cette activité nécessite le déplacement de Kasabati auprès des associations et l'organisation de véritables séances de travail ;
4. L'organisation d'activités d'information et/ou de formation complémentaire en direction du personnel des réseaux et les responsables des associations membres de ces réseaux, notamment sur la gestion des conflits et les relations de collaboration ;
5. Enfin, la réalisation de visites ponctuelles dans les structures concernées, de manière à suivre la mise en œuvre de ces différentes activités et à favoriser les transferts de compétences et les échanges d'expériences interassociatifs.

Plutôt que de décrire l'ensemble des activités réalisées, nous présenterons ensuite dans ce rapport un ou deux exemples d'activités dans chacun de ces domaines d'appui technique, afin d'en illustrer le contenu mais surtout l'impact au sein des structures bénéficiaires. Mais avant cela, nous reviendrons sur l'identification des besoins particulier de chaque association / réseau, réalisée à travers un questionnaire post-formation et des missions dans ces structures.

1. Identification des besoins d'appui technique

Déroulement des missions effectuées à Bobo-Dioulasso

Dans un premier temps, nous avons proposé aux associations et réseaux de remplir un questionnaire post-formation, destiné à préparer les missions d'appui technique que Kasabati devait effectuer dans chacune des structures. Celles-ci étaient donc priées de retourner ce questionnaire dans les meilleurs délais, de manière à faciliter l'organisation et le déroulement de ces missions.

a. Maison des Associations (MAS)

Cette rencontre s'est déroulée dans la salle de réunion de la MAS le Jeudi 15 mai 2008, de 16h à 18h ; elle a réuni neuf (9) membres du réseau, dont les quatre (4) ayant pris part à la formation, et deux (2) membres de Kasabati.

En réponse à une question introductive de Kasabati, les membres de la MAS ayant pris part aux ateliers ont expliqué qu'ils n'ont pas organisé de restitution formelle auprès des autres membres du réseau, mais qu'ils avaient pu échanger verbalement avec leurs collègues. Parmi les sept (7) thèmes abordés au cours de la formation, la MAS estimait que tous étaient importants pour une meilleure gestion des ressources humaines, dans la mesure où ils étaient complémentaires.

Selon la MAS, les points forts du réseau étaient :

- a. La communication interne, qui facilite le travail d'équipe ;
- b. Les relations entre le Comité de gestion et le personnel ;
- c. La délégation des pouvoirs, des tâches et des activités, qui est bien organisée au sein de la MAS et permet de gérer aisément les absences périodiques des uns et des autres ;
- d. L'entretien d'évaluation du personnel, qui se fait de manière informelle mais régulière et semble satisfaire les membres de la MAS ;
- e. La gestion administrative du personnel salarié.

En revanche, les membres de la MAS pensaient que les points faibles de leur structure portaient sur :

- a. L'absence de méthode de recrutement (procédures et critères non-définis), et ce même si la MAS ne prévoyait pas de recrutement dans l'immédiat ;
- b. La gestion et le management des structures membres de la MAS car en tant que réseau, il ne s'agit pas tant de gérer des équipes que de jouer un rôle de médiation entre les associations membres du réseau ou au sein de ces structures, en particulier en cas de conflit ;
- c. L'absence de plan de formation : de nombreux thèmes de formation ont été évoqués par les participants (informatique, mobilisation des ressources, suivi comptable et budgétaire, accueil et réception des visiteurs, gestion des équipements, etc.) ;
- d. La gestion administrative : absence de contrat de prestations personnel vacataire (alors que la MAS dispose de contrats avec le personnel salarié) et absence de conventions de collaboration avec les associations membres du réseau.

La MAS souhaitait donc mettre en place les activités suivantes :

Activités	Conditions préalables	Moyens complémentaires sollicités
Définir des procédures et des critères de recrutement	– Discussion avec les membres du Comité de gestion	– Appui technique de Kasabati

Organiser une journée d'échanges et d'information entre le personnel de la MAS et les responsables des associations membres, sur la gestion des conflits et les relations de collaboration	– Accord et mobilisation des responsables des associations membres	– Appui technique de Kasabati – Mise à disposition d'un formateur/facilitateur
Elaborer un plan de formation pour le personnel permanent du réseau	– Identification des besoins de formation de chaque membre du personnel	– Appui technique de Kasabati – Mise en relation avec des partenaires potentiels pour l'accès aux formations
Concevoir des contrats de prestations pour le personnel vacataires	– Discussion avec les membres du Comité de gestion	– Exemples de contrats existants dans d'autres structures – Appui technique de Kasabati
Elaborer des conventions de collaboration avec les structures membres de la MAS	– Discussion avec les membres du Comité de gestion	– Exemples de conventions élaborées par d'autres structures – Appui technique de Kasabati

b. Espoir et Vie (EV)

La rencontre avec les membres de l'association Espoir et Vie (EV) a eu lieu dans le bureau de la présidente de l'association le vendredi 16 mai 2008, de 9h30 à 12h00 ; elle a réuni cinq (5) membres de l'association : la présidente et les quatre (4) personnes ayant pris part aux sessions de formation.

Les membres d'Espoir et Vie ont pu restituer cette formation auprès des autres membres de l'association, au cours de l'une des rencontres mensuelles qui regroupe tous les acteurs ; ainsi, un processus interne d'amélioration de la gestion des RH a pu être entamé sur la base des acquis de la formation. Parmi les sept (7) thèmes abordés au cours de la formation, EV estimait que tous étaient importants pour une meilleure gestion des ressources humaines, bien que le recrutement n'était pas une préoccupation immédiate de l'association car cela nécessitait l'existence de ressources pérennes et/ou des possibilités d'autofinancement, ce qui n'était pas le cas à ce moment.

Selon les participants, les points forts d'Espoir et Vie étaient les suivants :

- La gestion et le management des équipes, en l'occurrence les différentes cellules de l'association ;
- Les relations entre les membres du Bureau exécutif et les différentes cellules ;
- La délégation des pouvoirs, des responsabilités et des activités ;
- La gestion administrative du personnel salarié et permanent.

En revanche, le recrutement, l'absence de plan de formation, la non-réalisation d'entretien d'évaluation et certaines lacunes dans la gestion administrative du personnel vacataires, constituaient les points faibles de la structure. Par conséquent, Espoir et Vie avait l'intention de développer les solutions suivantes :

Activités	Conditions préalables	Moyens complémentaires sollicités
Création d'un dispositif d'évaluation des compétences nécessaires à la définition des TDR du personnel	– Implication des premiers responsables de l'association	– Outils (par exemple les TDR déjà existants du PAMAC) – Appui technique de Kasabati
Elaboration d'un tableau de bord et d'un planning annuel de formation du personnel	– Echanges entre le BE et les cellules exécutives – Définition des besoins de formation et d'un échéancier	– Appréciation extérieure de Kasabati, même s'il s'agit d'un processus interne

Mise en place d'un programme d'évaluation du personnel	– RAS	– Mise à disposition d'outils et/ou de questionnaires – Appui technique de Kasabati et/ou d'une autre association membre d'AIDSETI
Renforcement du dispositif de suivi du personnel par la création d'une base de données informatique	– Réunion d'une commission ad hoc – Accord des premiers responsables de EV	– Appui technique de Kasabati
Elaboration de contrat pour le personnel vacataire	– Réunion d'une commission ad hoc – Accord des premiers responsables de EV	– Appui technique d'un juriste – Appui technique de Kasabati

c. Responsabilité – Espoir – Vie – Solidarité (REVS+)

Cette rencontre s'est déroulée le vendredi 16 mai 2008 dans la salle de réunions du siège de REVS+, en présence de six membres de l'association, parmi lesquels les quatre (4) personnes ayant pris part aux ateliers de formation.

Au sein de REVS+, la première session de formation avait fait l'objet d'un compte rendu verbal au Bureau exécutif, tandis qu'un rapport complet avait été rédigé à la suite de la seconde session (un résumé en avait par ailleurs été fait à l'occasion d'une réunion-bilan).

Si les membres de REVS+ considéraient que tous les modules de formation abordés par Kasabati et l'IMC étaient importants, ils estimaient toutefois que deux autres thèmes auraient pu être davantage développés : il s'agissait des relations entre « l'ONG-mère » et les structures décentralisées (antennes provinciales), et de l'élaboration d'un plan de carrière (le terme « carrière » étant entendu comme l'évolution professionnelle des membres dans la hiérarchie de leur propre structure avec l'expérience acquise au fil des ans).

Les points forts de REVS, tels qu'identifiés par les participants à la rencontre, se présentaient comme suit :

- a. Le recrutement, qui s'effectue de manière très structurée : lancement d'un appel à candidature, dépôt des dossiers, présélection des meilleurs dossiers, entretiens individuels et formation du personnel nouvellement recruté.
- b. Les relations entre le Bureau exécutif et les équipes salariées et/ou les cellules d'activité.
- c. Les délégations de pouvoirs, de responsabilités et d'activités, qui s'effectuent à travers l'affichage d'un ordre d'intérim et la tenue d'un cahier des tâches (qu'il s'agisse d'une délégation dans le cadre des déplacements des premiers responsables, ou d'une délégation organisée au sein d'une cellule d'activité). Cette organisation s'était d'ailleurs améliorée à la suite de la formation.

Les faiblesses de REVS+ concernaient donc davantage les domaines suivants :

- a. La gestion et le management d'une équipe : l'association gère de nombreux programmes et est donc organisée en autant de cellules/équipes qu'il faut coordonner ;
- b. L'élaboration d'un plan de formation, qui aurait permis de faciliter l'intégration des nouveaux volontaires et leur formation initiale ;
- c. L'entretien annuel d'évaluation du personnel, activités qui n'étaient pas encore mises en place au sein de l'association, et à propos duquel un comité pédagogique devait réfléchir ;
- d. La gestion administrative du personnel, qui nécessitait la création et la gestion d'une base de données du personnel pour faciliter la tenue et l'archivage des dossiers individuels.

Pour pallier ces différentes lacunes, REVS+ envisageait un certain nombre d'activités :

Activités	Conditions préalables	Moyens complémentaires sollicités
Planification de rencontres sectorielles avec les responsables de cellule	– Validation de la programmation par le Bureau exécutif	– Appui technique de Kasabati – Partage d'expérience avec les autres associations d'AIDSETI
Définition du « parcours d'intégration du volontaire » et formation initiale des volontaires	– Validation de la programmation par le Bureau exécutif – Poursuite du partenariat avec l'ONG AMO-Congo	– Appui technique d'AMO-Congo et de l'ONG AIDES – Mise à disposition d'outils et en particulier de modules de formation
Mise en place d'une équipe d'évaluation annuelle des membres de l'association	Mise en place d'un comité pédagogique pour : ✓ Définir les stratégies et la méthodologie ; ✓ Rédiger des questionnaires ; ✓ Former des focus-groupes au sein de chaque cellule ; ✓ Et rédiger des rapports.	– Appui technique – Mise à disposition d'outils sur les techniques d'enquête (principes de la recherche-action)
Création d'un fichier informatisé du personnel et amélioration de l'archivage des dossiers au format papier	– Validation de la programmation par le Bureau exécutif	– Stage de la responsable RH au sein d'une autre association – Mise à disposition et installation d'un logiciel de gestion du personnel

Rencontres avec les structures basées à Ouagadougou et à Ouahigouya

Bien que programmées au cours des mois de mai et juin, les missions d'identification des besoins auprès des structures basées à Ouagadougou et à Ouahigouya, n'ont pas pu être réalisées. Pour rappel, les structures concernées étaient les suivantes : AIDSETI, le RAME, l'Association African Solidarité (AAS), Vie Positive (VP) et l'Association Laafi la Viim (ALAVI).

Les principales raisons qui ont contraint Kasabati à annuler ces différentes missions peuvent se résumer ainsi :

- La plupart des responsables de ces réseaux/associations, et donc un grand nombre de participants à la formation, ont été très fortement mobilisés pour la préparation, l'élaboration et la rédaction de la requête adressée au Fonds Mondial par la société civile burkinabè (les travaux ont démarré au début du mois de mai et ne se sont achevés qu'à la fin du mois de juin) ;
- Egalement sollicités par les différents partenaires impliqués dans ce travail de réflexion national, mais aussi par les missions du programme TB du PNT et du PAMAC, les responsables de Kasabati n'ont pas été suffisamment disponibles pour effectuer les missions ;
- Compte tenu du redémarrage tardif des activités du programme TAP, intervenu seulement à la fin du mois de juin, et des difficultés que cela a parfois entraîné en termes de gestion des RH (départ de personnels et nécessité de recrutements, fin des contrats de travail et interruption/diminution des rémunérations des personnels, incertitudes quant au devenir des activités et des équipes, etc.), certaines associations ont exprimé le besoin de poursuivre leur réflexion avant de décider des activités à mettre en œuvre dans le cadre de la formation.

Néanmoins, à la lumière de l'analyse des questionnaires post-formation remplis par ces structures, il apparaissait qu'un certain nombre d'activités post-formation avaient déjà été réalisées ou étaient en passe de l'être au cours du dernier semestre 2008 :

- Restitution des deux sessions auprès des CA et des autres membres ;
- Création de cellules et/ou désignation de responsables RH ;
- Mise en place de comités et/ou de programmes d'évaluation du personnel ;
- Création d'outils de gestion (plans de formation, grille d'entretiens d'évaluation) ;
- Définition des besoins de formation ;
- Sollicitation de stages du personnel dans d'autres structures ;
- Etc.

2. Diffusion des modules de formations et d'outils de gestion

Création d'un blog d'information sur la gestion des ressources humaines

La création du blog « KAPITAL Humain »¹, dédié à la gestion des ressources humaines dans les associations de lutte contre le Sida, s'inscrivait dans le cadre du suivi post-formation. Il s'agissait en effet de diffuser les modules de formations et les divers documents utilisés pendant les 2 sessions de formation organisées en 2007 et 2008, mais aussi de proposer une base documentaire consultable et téléchargeable par tous.

« KAPITAL Humain » propose ainsi de nombreux documents classés sous plusieurs rubriques :

- L'actualité de la gestion des RH ;
- Les différents concepts liés à la gestion des RH ;
- Des outils de gestion des RH ;
- Mais aussi des documents de formation sur la gestion des RH.

De la mobilisation et du recrutement des bénévoles à la gestion des équipes sur le terrain, en passant par la gestion des relations entre les dirigeants et les membres d'une association ou par l'évaluation des interventions, ces documents doivent permettre aux associations de mieux comprendre les enjeux et les principes d'une gestion saine des ressources humaines de leurs structures. Ils nourriront ainsi leur réflexion sur les défis à relever par le monde communautaire pour employer et gérer au mieux ce qui constitue la principale richesse des associations : le capital humain.

Capture d'écran de la page d'accueil du blog « KAPITAL Humain » :

KAPITAL Humain

Articles

- * Formation
- * Outils de gestion des RH
- * Concepts de la gestion des RH
- * Actualité et enjeux
- Tous les articles

Photos

- * Voir les photos
- * Diaporama

Forum

Newsletter

Votez ici !
Go

- * >> En savoir plus
- * Archives

Sondage

- * Tous les sondages

Statistiques

Total : 55 visites
Aujourd'hui : 7 visites
En ce moment : 1 visiteur
Mis à jour le 07-01-2009

Annonces Google

- Emploi DRH
- Gestion Projet
- Formateur
- Gestion Cours

Bienvenue sur KAPITAL Humain !

Depuis plusieurs années, afin de répondre aux besoins croissants de la lutte contre le sida, les principales associations de lutte contre le sida sont passées progressivement d'un fonctionnement principalement basé sur le bénévolat dans les années 90 à une professionnalisation des services, via le recrutement de salariés occupant des postes de médecins, infirmiers, psychologues, gestionnaires, etc.

Les responsables de ces associations ont donc fait face à une diversification et à une complexification de leurs fonctions, avec l'introduction progressive d'une forte composante « management des ressources humaines », plus ou moins maîtrisée selon leurs expériences antérieures. Par ailleurs, comme dans la plupart des associations créées sur la base d'un fort engagement pour une cause et faisant face à une croissance quasi exponentielle de leur activité et de leurs équipes, certains écarts se creusent parfois entre les militants de la « première heure » et les personnes nouvellement engagées, entre les salariés et les bénévoles, entre l'équipe opérationnelle et les membres du conseil d'administration, etc. Il est également important de souligner la multitude des statuts au sein de l'association, certains spécialement créés dans le cadre de la lutte contre le sida. Ainsi, récemment, des « patients formateurs » sont apparus parmi les acteurs de la lutte, dans le cadre des formations « PESSIM VIH » de l'OMS et de l'ONUSIDA. En dehors du cadre de ces formations spécifiques, on peut se demander par exemple si ces personnes, souvent issues de la file active des associations et ayant acquis un statut spécifique, seront à prendre en compte dans la diversité des équipes à gérer par les dirigeants des associations.

Si l'offre de formation dans le domaine de la prise en charge médicale et psychosociale du VIH/Sida est relativement présente au Burkina Faso, dans la région ou au niveau international, peu de formations se concentrent en revanche sur cette thématique de la gestion des ressources humaines. C'est pourquoi Sidaction a décidé de faire appel à l'association Kasabati pour intervenir en tant que relais et appui-conseil pour l'organisation logistique et pédagogique d'une formation cofinancée par le Ministère des Affaires Etrangères Français.

Cette formation, qui s'est déroulée au Burkina Faso en deux sessions (du 17 au 19 octobre 2007, et du 12 au 14 mars 2008), a permis de renforcer les compétences d'une trentaine de responsables associatifs (présidents / présidentes, directeurs / directrices, coordinateurs / coordinatrices, médecins-chefs, responsables de programmes/départements, responsables administratifs et financiers ayant au moins trois personnes sous leur responsabilité directe). Elle a permis d'aborder les thèmes suivants :

- Les grands axes et les enjeux de la gestion des RH au sein des associations ;
- Les relations entre les membres du Conseil d'administration et les équipes salariées ;
- La délégation des pouvoirs, des responsabilités et des activités ;
- Le recrutement ;
- Gérer / manager une équipe ;
- L'entretien annuel d'évaluation des membres de l'équipe ;
- Etablir un plan de formation ;
- La gestion administrative du personnel.

La création du blog « KAPITAL Humain », dédié à la gestion des ressources humaines dans les associations de lutte contre le Sida, s'inscrit dans le cadre du suivi post-formation. Il s'agit en effet de diffuser les modules de formations et les divers documents utilisés pendant les 2 sessions de formation organisées en 2007 et 2008, mais aussi de proposer une base documentaire consultable et téléchargeable par tous.

« KAPITAL Humain » vous propose ainsi de nombreux documents classés sous plusieurs rubriques :

- L'actualité de la gestion des RH ;
- Les différents concepts liés à la gestion des RH ;
- Des outils de gestion des RH ;
- Mais aussi des documents de formation sur la gestion des RH.

De la mobilisation et du recrutement des bénévoles à la gestion des équipes sur le terrain, en passant par la gestion des relations entre les dirigeants et les membres d'une association ou par l'évaluation des interventions, ces documents vous permettront de mieux comprendre les enjeux et les principes d'une gestion saine des ressources humaines de votre structure. Ils nourriront ainsi, nous l'espérons, votre réflexion sur les défis à relever par le monde communautaire pour employer et gérer au mieux ce qui constitue la principale richesse de votre association : le capital humain.

¹ L'adresse du blog est la suivante : <http://ethikasabati.blog4ever.com>

Elaboration d'un guide de formation

A la suite de la formation, il s'est avéré utile que les participants puissent disposer d'un document de synthèse reprenant les différents thèmes de la formation, de manière à pouvoir s'y référer ultérieurement et à favoriser l'application dans leurs structures respectives, des acquis de cette formation.

C'est pour cette raison que Kasabati a conçu un guide de formation, intitulé « Modules de formation à la Gestion des Ressources Humaines des Associations de lutte contre le Sida ». Ce guide se compose donc des huit (8) modules développés au cours des sessions de formation organisées par Kasabati :

- Module 1 : Les grands axes et enjeux de la GRH
- Module 2 : Le recrutement
- Module 3 : Gérer, manager une équipe
- Module 4 : Etablir un plan de formation
- Module 5 : Relations entre les membres du C.A. et les équipes salariées
- Module 6 : Délégation des pouvoirs, des responsabilités et des activités
- Module 7 : Entretien annuel d'évaluation des membres de l'équipe
- Module 8 : Gestion administrative du personnel

Il comprend également quinze (15) cas pratiques présentés au cours des sessions par les différentes associations et par les réseaux (exemples d'outils, exposés de divers types d'organisation interne, bonne pratique de gestion, etc.).

Reprographié à quarante (40) exemplaires destinés à chacun des participants, le guide de formation est également téléchargeable en version PDF sur le blog d'information de Kasabati. Les différents modules ont également été mis en ligne en version PowerPoint.

Diffusion d'outils spécifiques

Au cours des missions d'appui techniques réalisées par l'équipe de Kasabati, celle-ci a régulièrement été sollicitée pour mettre à la disposition des associations et réseaux, des outils complémentaires de ceux présentés pendant la formation.

Trois (3) domaines de la gestion des ressources humaines semblent avoir particulièrement retenus l'attention des structures bénéficiaires :

- Le recrutement et la gestion administrative du personnel ;
- L'évaluation annuelle des membres de l'association ;
- Et l'élaboration d'un plan de formation du personnel.

Concernant le recrutement et la gestion administrative, les outils suivants ont donc été diffusés :

- Fiche individuelle de renseignement ;
- Lettre d'engagement à l'essai ;
- Fiche d'évaluation de la période d'essai ;
- Lettre de fin de période d'essai ;
- Formulaire de contrat de travail à durée indéterminée (CDI) ;
- Formulaire de contrat de travail à durée déterminée (CDD) ;
- Certificat de prise de service ;
- Demande de permission ;
- Attestation de reprise de service ;

- Demande et décision d'affectation ;
- Décision de congés ;
- Demande de report ou de rappel de congés annuels ;
- Décision de congés de maternité ;
- Demande d'explication et sanction ;
- Déclenchement de droits ou salaires dus à un agent quittant définitivement ;
- Certificat de travail.

Exemple d'outil de gestion administrative :

FICHE D'ÉVALUATION DE LA PÉRIODE D'ESSAI	
date d'embauche -----	Département ou service
Matricule -----	Qualification -----
APPRECIATION APRES 1 MOIS – 2 MOIS – 3 MOIS	
Dans quelles mesures l'intéressé paraît-il répondre, quant à ses capacités aux exigences du poste ? point à relever : -----	Très bien Bien Passable Mauvais
Quel est son entrain au travail ?	Très bien Bien Passable Mauvais
Intérêt, assiduité ; ténacité -----	
Point à relever (réflexion, concertation, confiance en soi, régularité au travail) -----	
De quelle façon s'intègre-t-il dans un groupe de travail ?	Très facilement Bon Difficilement Pas du tout
Point à relever (facilité de contact, sensibilité, sens de la collaboration) -----	
Rendement qualitatif -----	Très bon Bon Passable Mauvais
Remarques :	
Rendement quantitatif -----	Très bon Bon Passable Mauvais
Remarques :	
Proposez-vous l'engagement définitif de ce Collaborateur ? -----	
Sinon suggérez vous : - une prolongation de la période d'essai ? - rupture au contrat ?	
Remarques ou propositions complémentaires -----	
Demandez un changement de salaire ?	
Demandez un changement de poste ?	
: -----	Signature du Directeur ou D.R.
Nom : -----	
Prénoms : -----	
Fonction : -----	
Signature : -----	

Quant aux outils d'évaluation du personnel, il s'agissait essentiellement des documents ci-dessous :

- Fiche d'auto-évaluation ;
- Guide d'entretien individuel d'évaluation ;
- Grille de notation ou d'évaluation des compétences ;
- Echelle de notation basée sur les comportements.

Exemple d'outil d'évaluation du personnel :

Exemple pratique : Évaluation de ses compétences par un bénévole

Les compétences développées lors de son parcours bénévole pourront être évaluées en fonction du schéma suivant :

Association	Mission remplie	Compétences développées	Niveau de compétence (1)
Association 1	Mission 1		
	Mission 2		

1. Voici quatre niveaux de compétences :

Initiation	J'ai expérimenté pour la première fois cette compétence au sein de l'association
Perfectionnement/ développement	J'ai développé cette compétence dans l'association et j'ai même pu suivre une formation pour l'améliorer
Parfaite maîtrise, maîtrise professionnelle	J'ai mis en œuvre cette compétence, l'ai éprouvée et peux justifier d'une parfaite maîtrise
Capacité à transmettre	J'ai acquis un niveau de compétence tel que je peux le transmettre à d'autres bénévoles ou m'en servir en dehors de l'association (dans un cadre professionnel)

Enfin, pour favoriser la mise en place de plans de formation qui répondent mieux aux attentes et aux besoins de leurs membres, l'équipe de Kasabati a remis à certaines structures une série d'outils concernant à la fois l'analyse des besoins, la conception d'un plan de formation, l'organisation et l'évaluation de ces formations, mais aussi l'analyse de leur impact sur la structure :

- Grille de consultation des employés sur leurs besoins de formation ;
- Grille d'identification des besoins de formation ;
- Plan préliminaire de formation de l'organisation
- Grille d'analyse approfondie des besoins de formation
- Profil de poste
- Liste des tâches et des opérations
- Devis de formation
- Diagramme de Gantt
- Grille d'appel d'offres / grille d'analyse des offres de services
- Grille de structuration d'une activité de formation
- Grille d'identification des actions favorisant le transfert des apprentissages
- Questionnaire d'évaluation d'une activité de formation par les participants
- Grille de vérification des connaissances
- Evaluation de la formation

- Questionnaire d'évaluation du transfert des apprentissages
- Grille d'évaluation de l'impact organisationnel de la formation
- Tableau de bord de gestion de la formation

Exemple d'outil pour l'élaboration d'un plan de formation :

PLAN PRÉLIMINAIRE DE FORMATION DE L'ORGANISATION

Année : _____

Titre d'emploi	Besoins	N ^o	Durée prévue de la formation	Période de réalisation	BUDGET ESTIME										TOTAL	Financement ¹	Priorité	Resp.
					Salaires			Frais pédagogiques				Autres dépenses						
					Heures	Taux	Total	Description	Heures	Taux	Forfait	Total	Description	Coût				
							0 \$	Ressource interne					0 \$					
								Ressource externe					0 \$					
								Matériel					0 \$					
							0 \$	Ressource interne					0 \$					
								Ressource externe					0 \$					
								Matériel					0 \$					
							0 \$	Ress interne					0 \$					
								Ressource externe					0 \$					
								Matériel					0 \$					
							0 \$	Ressource interne					0 \$					
								Ressource externe					0 \$					
								Matériel					0 \$					
							0 \$	Ressource interne					0 \$					
								Ressource externe					0 \$					
								Matériel					0 \$					
							0 \$	Ressource interne					0 \$					
								Ressource externe					0 \$					
								Matériel					0 \$					
Total							0 \$					0 \$		0 \$				

Préparé par : _____ Date : _____

3. Création d'outils spécifiques

Afin d'illustrer le travail réalisé par Kasabati en terme de création ou d'adaptation d'outils, nous prendrons l'exemple de l'appui fourni au Réseau d'Accès aux Médicaments Essentiels (RAME) à travers les deux séances de travail résumées ci-après :

Appui à la mise en place d'un système d'évaluation du personnel :

Considérant les besoins exprimés, KASABATI avait retenu d'appuyer le RAME dans le diagnostic du système d'évaluation et de la gestion administrative du personnel du réseau, et la révision des outils et/ou des questionnaires. C'est à cet effet qu'avait été programmée la séance de travail du mardi 30 décembre 2008, qui a eu lieu entre l'équipe de formateurs de KASABATI et le RAME, au siège de ce dernier à Ouagadougou.

La séance du jour s'est déroulée alternativement en plusieurs étapes :

- Rappel des principaux éléments du module de formation sur l'évaluation du personnel ;
- Présentation du système et des outils d'évaluation du personnel du RAME ;
- Discussion sur les points forts et les faiblesses : système d'évaluation du RAME, déroulement de l'entretien, maîtrise des outils, pertinence des outils, attitude de l'évaluateur ;
- Conseils et recommandations des formateurs.

a. Rappel des principaux éléments du module de formation sur l'évaluation du personnel

M. COULIBALY, formateur de KASABATI, a animé ce premier volet de la séance en insistant sur les principaux éléments qui sous-tendent l'évaluation d'un personnel. Il a surtout mis en exergue le fait que l'évaluation est un processus et s'inscrit donc dans le suivi continu du personnel, et qu'à ce titre l'évaluation nécessite une préparation afin de rassurer les personnes à évaluer. Pour ce faire, l'évaluation passe par une analyse situationnelle et s'inscrit dans une perspective d'amélioration des compétences des évalués, d'une prise de conscience de leur rôle dans la vie de l'association.

Aussi, il a rappelé qu'une évaluation nécessite la disponibilité et la maîtrise d'outils d'évaluation qui servent de support ou de canevas pour conduire l'entretien d'évaluation. Pour être porteuse d'amélioration et d'un meilleur fonctionnement de la structure, cette évaluation doit ensuite déboucher sur l'élaboration d'un plan d'action individuel de chaque employé ou bénévole.

b. Présentation du système et des outils d'évaluation du personnel du RAME

Les représentants du RAME ont d'abord expliqué à KASABATI que le fonctionnement du réseau repose sur deux types de personnel : le personnel permanent et les bénévoles.

Si les effectifs du personnel permanent sont réduits, les bénévoles sont en revanche plus nombreux et se regroupent en 3 équipes : un « comité scientifique », un « comité juridique » et un « comité de mobilisation sociale et de communication ». Le premier fonctionne déjà correctement (réunions et séances de travail régulières, disponibilité des membres, production de documents, etc.), les deux autres ne sont pas encore véritablement fonctionnels car le RAME connaît quelques difficultés dans le recrutement des bénévoles (manque de disponibilité, motivation insuffisante, mobilité, etc.).

C'est dans ce contexte que le RAME a mis en œuvre un certain nombre de mesures destinés à améliorer le fonctionnement global de la structure et à en développer les interventions, parmi lesquelles la mise en place d'un système d'évaluation de son personnel.

Ce système repose sur :

- La définition d'une politique d'évaluation du personnel ;
- L'élaboration d'outils d'évaluation ;
- Une stratégie d'information et de sensibilisation du personnel ;
- L'organisation des entretiens d'évaluation ;
- Le suivi post-évaluation.

Politique d'évaluation du personnel. Elaborée à l'interne par le RAME, cette politique est résumée dans un document intitulé « *Politique d'évaluation du personnel permanent et bénévole du RAME* ». Ce dernier permet notamment de rappeler les bénéfices d'une évaluation, tant pour le personnel que pour la structure :

➤ **Bénéfices pour la personne concernée**

- Obtenir un feedback sur son fonctionnement et ses performances.
- Gérer sa propre carrière et son développement au sein du réseau en assurant l'équilibre entre les compétences requises et ses capacités à acquérir d'autres compétences, et en recherchant des expériences professionnelles favorables à son développement individuel.
- Donner son avis sur le fonctionnement du réseau et formuler des recommandations pour l'avenir.
- La possibilité de clarifier ses propres attentes vis-à-vis du réseau.
- Pour l'évaluateur, l'évaluation peut aussi être l'occasion d'obtenir un feedback sur ses capacités de coordination.

➤ **Bénéfices pour le réseau**

- Assurer une correspondance cohérente entre la personne et les besoins du poste. Une évaluation honnête indique les points forts et les points faibles de la personne dans une situation donnée, une information que l'équipe de coordination peut mettre à profit pour affecter la personne à un poste qui correspond à ses capacités et à ses centres d'intérêt.
- Ces points forts et points faibles permettent de déterminer ensuite le soutien supplémentaire requis (complément de formation ou d'encadrement, responsabilités supplémentaires, etc.).
- Occasion de réfléchir sur le poste, sur d'autres postes (en cas de relation entre les activités) et sur le réseau dans son ensemble. Ce type de réflexion est essentiel pour la définition des futurs besoins en ressources humaines du réseau.
- Possibilité de clarifier les attentes du réseau vis-à-vis de la personne concernée.
- Obtenir différents avis et recommandations sur le fonctionnement du réseau ou d'un projet spécifique.

Elaboration d'outils d'évaluation. Deux (2) outils ont été conçus par le RAME en s'inspirant des outils de Médecins sans Frontières (MSF), à savoir un questionnaire d'évaluation du personnel administré, et un questionnaire d'évaluation du coordinateur administré anonymement au personnel.

Information et de sensibilisation du personnel. La stratégie mise en place par le RAME visait à préparer les entretiens d'évaluation en informant préalablement le personnel du réseau, afin de limiter d'éventuelles réticences parmi les membres permanents ou bénévoles et de clarifier les objectifs de l'évaluation. Une réunion a été organisée avec le personnel, pour permettre à celui-ci de poser des questions et de mieux comprendre la politique du RAME. Un courrier avec le questionnaire en pièce jointe a ensuite été adressé à chaque membre du personnel, qui devait prendre attache avec les évaluateurs pour fixer la date des entretiens dans une période donnée.

Entretiens d'évaluation. L'évaluation du personnel s'est déroulée en deux étapes : la première étape a consisté au remplissage de la fiche adressée à l'employé en lui accordant un délai d'un mois, la seconde en un entretien d'évaluation sur la base de ce questionnaire. Les entretiens avec le personnel ont été assurés par 3 évaluateurs (le coordonateur, son adjoint, et le chargé des opérations). Tous les membres permanents ont été évalués, mais un seul bénévole a accepté de se « prêter au jeu ». Concernant l'évaluation du coordonateur par le personnel, envisagée sous la forme

de questionnaire remplies anonymement, elle n'a pas encore abouti, les fiches ayant été collectées auprès du personnel mais n'ayant pas été analysées à ce jour.

Suivi post-évaluation. Si les entretiens d'évaluation n'ont pas débouché sur des plans d'action individuels permettant de capitaliser les résultats de l'évaluation, un suivi post-évaluation a néanmoins été fait à travers les échanges entre les responsables et le personnel. Ces échanges ont en particulier porté sur la nécessaire délégation des tâches au sein du réseau, le système des adhésions des bénévoles, la gestion des dossiers du personnel, dévolue au Chargé des opérations, et les besoins de formation du personnel.

c. Points forts et faiblesses du système d'évaluation du personnel du RAME

D'une manière générale, cette discussion a permis d'échanger sur le système d'évaluation du RAME, sur la manière dont se déroulent les entretiens, sur la pertinence des outils élaborés et leur maîtrise par les évaluateurs, et enfin sur la perception de l'évaluation par les deux parties concernées (évaluateurs et personnes évaluées).

Retenons tout d'abord les efforts encourageants entrepris par le RAME pour l'évaluation de son personnel. Les acquis sont louables et témoignent de l'intérêt que la structure a porté à la formation reçue sur la gestion des ressources humaines, et de sa volonté d'asseoir une politique d'évaluation cohérente et durable qui s'enracine dans la politique de développement du réseau.

Le tableau suivant propose une synthèse des atouts et des limites du système d'évaluation, tel qu'il nous a été présenté par le RAME :

Atouts	Limites	Conseils et recommandations
Politique d'évaluation		
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un document de politique générale, qui décrit les bénéfices attendus, les critères, les méthodes, les principes et la planification des évaluations au sein du RAME. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le document ne fait pas de distinction entre personnel permanent et personnel bénévole : les outils et les stratégies sont les mêmes pour les deux catégories de personnel. - Difficulté de distanciation entre l'évaluateur et la personne évaluée, car l'évaluation repose sur le principe de l'évaluation hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amender le document de politique générale, en distinguant personnel permanent et personnel bénévole. - Expliquer davantage ce document aux bénévoles. - Recrutement d'un responsable RH chargé de l'évaluation pour permettre une distanciation entre évaluateur et personnel. - Etablir des descriptions de poste plus précises.
Information et sensibilisation du personnel		
<ul style="list-style-type: none"> - Efforts de communication dans le processus d'évaluation du personnel : courrier et réunion d'information en direction du personnel. - Adhésion du personnel permanent à l'exercice d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réticence et faible adhésion des bénévoles au processus d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les facteurs de leur non-adhésion à travers une enquête interne (questionnaire anonyme). - Organiser d'autres séances d'information pour les bénévoles.
Outils d'évaluation du personnel permanent		
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un questionnaire d'abord rempli à l'avance par le personnel permanent, puis servant de base à l'entretien d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le questionnaire comporte des questions qui peuvent être abordées à l'oral mais ne sont pas nécessaires à l'écrit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amender le questionnaire existant pour le rendre plus facile à remplir par le personnel, et plus simple d'utilisation pour les évaluateurs.
Outils d'évaluation du personnel bénévole		
<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de développer des outils d'évaluation adaptés pour le personnel bénévole. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de questionnaire spécifique pour les bénévoles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un questionnaire spécifique tenant compte des particularités du bénévolat.
Outils d'évaluation du coordinateur		
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un questionnaire à remplir de manière anonyme par le personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les questionnaires remplis par le personnel n'ont pas été analysés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des fiches d'évaluation du coordinateur pour décider d'éventuelles modifications de leur contenu.
Entretiens d'évaluation		
<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une équipe d'évaluation. - Réalisation de tous les entretiens d'évaluation prévus avec le personnel permanent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Durée parfois trop longue des entretiens (4 heures). - Manque de maîtrise des techniques d'entretien d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter la durée des entretiens à environ 2 heures. - Organiser une formation aux techniques d'entretien auprès des évaluateurs.
Suivi post-évaluation		
<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'entretiens post-évaluation pour échanger sur les mesures à prendre permettant d'améliorer le fonctionnement du réseau. - Satisfaction des évalués et des évaluateurs à l'issue. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalisation insuffisante des résultats de l'évaluation (absence de plans d'action individuelle et de plans de formation). - Non exploitation des résultats de l'évaluation du coordinateur par le personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Archiver les fiches d'évaluation dans les dossiers du personnel. - Concevoir des plans d'action individuels qui serviront de base aux plans de formation. - Analyse des fiches d'évaluation du coordinateur pour en exploiter les résultats et pouvoir éventuellement affiner la description de poste.

d. Conclusion de la première séance de travail

Cette première évaluation du personnel a été bénéfique pour le RAME, parce qu'elle lui a permis de prendre en compte certains éléments pour le renforcement de la gestion administrative du personnel notamment sur l'ordre hiérarchique des opérations, la délégation de pouvoir, l'allègement des tâches de certains employés, bref la pleine responsabilisation du personnel.

Selon les évaluateurs, l'évaluation est une tâche complexe et souvent inconfortable parce que l'évaluateur peut se laisser aller à des jugements subjectifs, et parce qu'ils se trouvent parfois confrontés à la difficulté d'évaluer des personnes avec lesquelles ils ont des relations d'amitié. Toutefois, les évaluateurs qui ont conduit les entretiens se disent satisfaits du déroulement des échanges, même s'ils sont conscients qu'ils doivent apprendre à mieux maîtriser les techniques d'entretien pour se sentir plus à l'aise au cours des évaluations.

Quant aux personnes évaluées, elles ont eu le même sentiment de satisfaction, même si certaines ont reconnu avoir eu un peu peur de ces premiers entretiens, du fait de la perception négative qu'elles en avaient (les bénévoles en particulier, pour qui l'évaluation peut apparaître comme une menace de sanction à leur encontre).

Le RAME reconnaît n'avoir pas suffisamment exploité les résultats de l'expérience acquise lors de l'évaluation, mais les responsables du réseau se déclarent disposés à améliorer la situation, tant au niveau de la qualité des questionnaires d'évaluation que des techniques d'entretien.

La séance s'est achevée par des encouragements au RAME pour les initiatives entreprises pour mettre en application des acquis de la formation en GRH en procédant à l'expérimentation d'outils d'évaluation et à l'évaluation du personnel.

Appui à la gestion administrative : révision de l'organigramme et du règlement intérieur

Initialement, deux thèmes étaient inscrits au programme de la première séance de travail à savoir le diagnostic du système d'évaluation et de la gestion administrative du personnel du RAME. Mais compte tenu de contraintes de temps, seul le diagnostic du système d'évaluation a pu être abordé, et une seconde séance a été donc programmée le vendredi 9 janvier 2009.

Nous ferons d'abord le point sur cette seconde séance de travail, consacrée à la gestion administrative du personnel. Nous verrons ensuite de quelle manière les propositions de Kasabati ont permis au RAME d'amender deux outils de gestion essentiels : le règlement intérieur de la structure, et son organigramme opérationnel.

a. Déroulement de la séance de travail

Rappel des principes sur la gestion administrative du personnel. M. COULIBALY, formateur de KASABATI, a animé cette partie de la séance en insistant sur les différents éléments qui sous-tendent la gestion administrative du personnel. Il est revenu sur les six (6) principaux éléments qui entrent dans le cadre de la gestion du personnel :

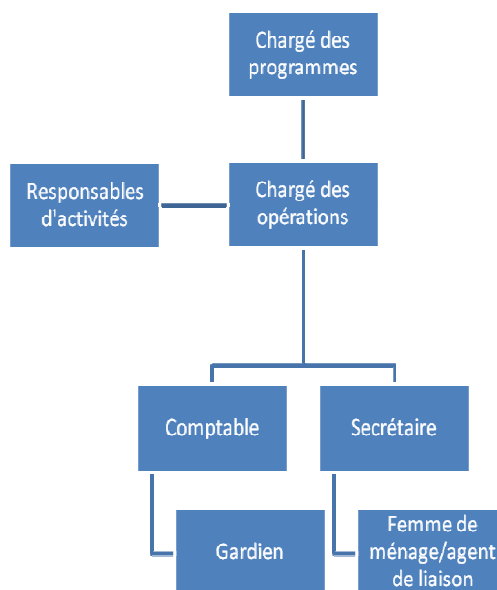
- Le recrutement du personnel ;
- L'exécution du contrat de travail ;
- La durée hebdomadaire du travail et les congés ;
- La suspension et modification du contrat de travail ;
- La fin du contrat de travail ;
- Les salaires.

Dans sa communication, il ainsi présenté chacun de ces principes avec ses exigences juridiques et sociales, mais aussi son champ d'application au sein d'une structure, en prodiguant des conseils et des astuces qu'une structure doit observer et intégrer dans son comportement pour une meilleure gestion de son personnel.

Il a en outre rappelé, qu'il n'existe pas de réglementation exclusive applicable aux associations, qu'il s'agisse du recrutement du personnel, de l'exécution du contrat en passant par la fixation des salaires, la rupture du contrat, la durée du travail ou des congés. A l'instar des entreprises des secteurs public ou privé, les structures associatives et communautaires sont donc tenues de recruter et de gérer leurs personnels selon les dispositions des textes en vigueur au Burkina Faso, en l'occurrence le code du travail et le code de sécurité sociale.

Présentation de l'organigramme et du contenu du dossier du personnel. Dans un premier temps, le RAME a présenté l'organigramme du réseau, qui propose une définition des profils de postes de « l'équipe technique » placée sous la responsabilité de la Coordination Nationale. Sept (7) postes y étaient ainsi décrits succinctement :

- Le chargé des programmes,
- Le chargé des opérations,
- Les chargés de programmes,
- Le comptable,
- La secrétaire,
- Le gardien,
- Et le personnel de soutien (femme de ménage et agent de liaison).



Ainsi, le RAME est dirigé par organe exécutif permanent, dont les membres sont des bénévoles. Les participants ont relevés quelques faiblesses dans les liens hiérarchiques du personnel, qui peuvent à terme poser des problèmes de responsabilité et de délégation de pouvoir.

Cependant, les responsables du RAME ont expliqué que cet organigramme est en cours de réaménagement et que des changements notables doivent être adoptés au cours des prochains jours. Etant donné qu'il s'agit d'un organigramme provisoire, les participants ont donc fait l'économie de certains commentaires en attendant de pouvoir constater les modifications qui seront apportées par le RAME.

Le RAME a ensuite exposé le contenu du dossier du personnel, qui comporte actuellement les éléments suivants :

- Le contrat de travail ;
- La fiche d'autorisation d'absence ;
- La fiche de gestion des absences ;
- Le CV du personnel ;
- La fiche d'évaluation individuelle du personnel ;
- La décision de congés.

Par ailleurs, un « manuel de procédure administrative et financière », une « fiche de gestion des permanences du personnel technique » et un « règlement intérieur » viennent compléter ce dispositif de gestion administrative du personnel. L'existence de ce dernier permet en effet de régir la vie du réseau et la dynamique du groupe, tout en instaurant un cadre disciplinaire au sein de la structure.

Points forts et faiblesses de la gestion administrative du personnel du RAME. D'une manière générale, nous pouvons relever les efforts fournis par le RAME pour inscrire la gestion de son personnel dans les dispositions juridiques en vigueur : l'établissement de contrats de travail et l'utilisation de divers outils de gestion témoignent ainsi de la volonté du réseau de se mettre en conformité les procédures légales au Burkina.

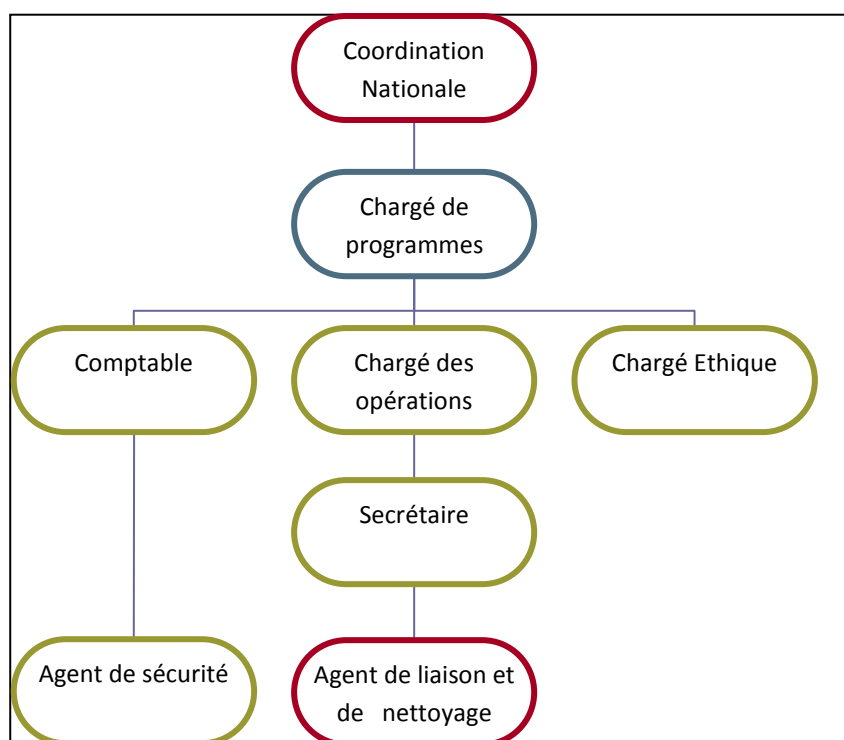
En attendant l'organigramme pour les éventuels commentaires, nous pouvons d'ores et déjà relever les faiblesses sur la gestion du personnel en général et quant au contenu du dossier de personnel en particulier. Le tableau suivant propose donc une synthèse des limites du système de gestion administrative du personnel, tel qu'il nous a été présenté par le RAME au cours de cette séance de travail :

Limites	Conseils et recommandations
<ul style="list-style-type: none"> - L'organigramme du RAME est incomplet et présente quelques incohérences ; - Les liens hiérarchiques ne sont pas encore clairement établis et ne sont pas précisés sur l'organigramme provisoire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Finaliser l'organigramme en le complétant par les éléments qui ne figurent pas dans l'organigramme provisoire (assemblée générale, comité juridique, comité scientifique, comité de mobilisation sociale et de communication, etc.). - Etablir clairement les liens hiérarchiques entre les différents éléments de l'organigramme.
<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas de distinction dans la composition des dossiers du personnel permanent et ceux des bénévoles ; - Absence des termes de référence individuelle du personnel - Absence d'outils de fin de contrat (certificat de contrat) - Absence de fiches sur la CNSS pour le personnel salarié 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'outils de gestion du personnel permanent et bénévole ; - Disposer en particulier des outils suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Photocopie de la CIB du personnel • Photocopie des diplômes et/ou attestations de formation • Fiche individuelle de renseignement • Profil et description de poste • Lettre d'engagement • Certificat de travail ou de bénévolat • Plan d'action individuelle annuel

b. Appui technique sur les outils du RAME

A travers cette séance de travail, le RAME a donc pu effectuer l'identification des forces et des faiblesses de son système de gestion administrative. Il a souhaité poursuivre cette réflexion au-delà de cette rencontre, avec l'élaboration d'un nouvel organigramme et la rédaction d'un règlement intérieur. Ces deux documents ont ensuite été transmis à Kasabati, pour que les formateurs puissent en étudier le contenu et proposer les modifications nécessaires.

Organigramme opérationnel du RAME. Une fois modifié sur la base des échanges avec Kasabati, le RAME nous a présenté une nouvelle description des postes de l'équipe permanente, ainsi que le nouvel organigramme correspondant. Ce dernier se présente de la manière suivante :

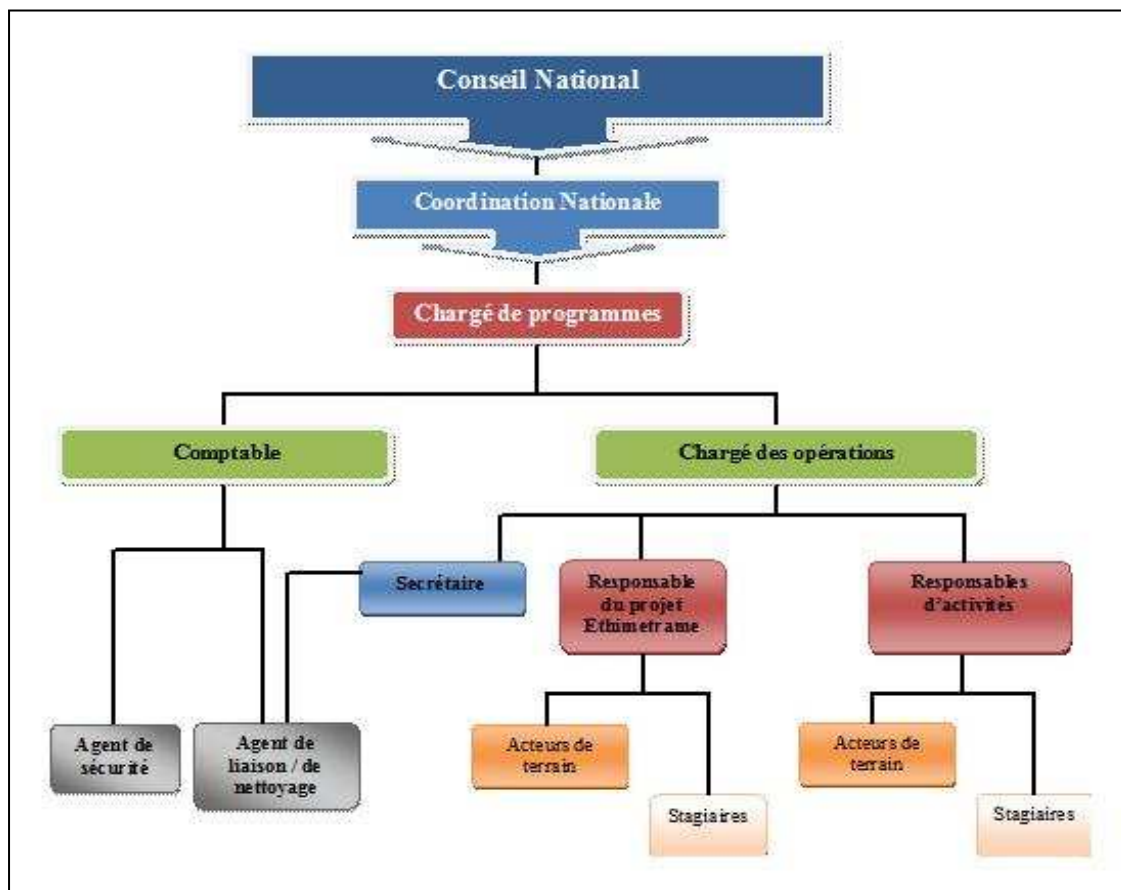


Après analyse du document, il s'avère que la description du fonctionnement du RAME et le schéma proposé, constituent une nette amélioration du document précédemment présenté à Kasabati. Néanmoins, il subsiste quelques points à préciser ou à corriger :

- Le temps de travail du Coordinateur national semble davantage correspondre aux circonstances (en l'occurrence la disponibilité de l'actuel Coordinateur), qu'à une logique d'organisation interne ;
- Certains liens hiérarchiques ne sont pas précisés (comptable et Chargé de programme sur l'éthique), d'autres sont présentés de manière contradictoire entre le document narratif et le schéma (personnel de soutien) ;
- Les liens hiérarchiques entre le Chargé des opérations et le Responsable du projet ETHIMETRAME devraient probablement être revus, car il semblerait logique que le second soit placé sous la responsabilité du premier, tout comme le comptable devrait être sous la responsabilité du Chargé de programme ;
- Les responsables d'activités sont bien évoqués dans la partie narrative du document, mais ils ne figurent pas dans le schéma de l'organigramme ;

- Enfin, la description des tâches est globalement très succincte (à l'exception de celle du Responsable du projet ETHIMETRAME) et mériterait sans doute d'être approfondie, en particulier pour le Chargé de programme et le Chargé des opérations

Partant des commentaires annotés sur le document du RAME et adressés à celui-ci, Kasabati a proposé l'organigramme suivant :



Règlement intérieur du RAME. Du travail de relecture du règlement intérieur du RAME, KASABATI constate que :

- En l'état actuel, le règlement proposé semble être plutôt celui d'une entreprise privée que celui d'une association (exemples : référence au « délégué du personnel », aux « clients », aux « travailleurs temporaires », aux « apprentis », ou encore à « l'inspecteur du travail »). S'il est nécessaire de se baser sur le code du travail, il est toutefois nécessaire d'adapter ce genre de document au contexte associatif, car le risque est de se retrouver avec un cadre très contraignant dans lequel les bénévoles auront sans doute du mal à se sentir à l'aise (ce qui pourrait susciter leur manque de motivation s'ils en ont connaissance).
- Ainsi, le caractère particulier de la structure ne ressort pas du document : il n'est pas fait mention de son caractère social, et si certains aspects comme le « respect mutuel », « l'honnêteté et la communication » sont encouragés, les notions de stigmatisation/discrimination ne sont pas évoquées ;
- De même, le règlement s'adresse exclusivement aux « salariés » : non seulement le terme « employés » serait sans doute plus approprié s'il s'agit du personnel rémunérés et sous contrat, mais il serait même préférable d'utiliser celui de « membres » pour prendre également en compte les bénévoles ;
- Enfin, le règlement intérieur d'une association définit généralement les principaux types de membres (actifs/sympathisant, salariés/bénévoles, etc.) ainsi que les modalités et conditions d'adhésion à la structure. Le règlement actuel du RAME ne mentionne pas ces informations,

ce qui ne permet pas aux personnes qui souhaiteraient adhérer au réseau de connaître les démarches à entreprendre.

Comme pour le document de présentation de l'organigramme, les commentaires ci-dessus ont été annotés sur le règlement intérieur du RAME et soumis à ce dernier, qui pourra ainsi améliorer et finaliser le texte actuel.

c. Conclusion de la seconde séance de travail

Cette seconde mission d'appui technique et les travaux de relecture/corrections qui ont suivis, ont permis d'échanger avec le RAME sur les dispositions juridiques et sociales qui régissent la gestion administrative d'un personnel en milieu associatif.

Elle a également permis de connaître les outils de gestion du personnel dont dispose le RAME, et les discussions générales sur le système de gestion administrative du personnel du RAME ont ainsi facilité l'identification des forces et des faiblesses des outils utilisés, sur la base desquelles des propositions ont été faites par KASABATI pour améliorer les outils existants et compléter les dossiers du personnel.

Il appartient désormais au RAME d'apprécier la pertinence et la faisabilité de ces propositions, de manière à les adapter à son système actuel de gestion administrative pour renforcer l'efficacité de son dispositif.

4. Activités d'information et/ou de formation complémentaire

Gestion des conflits : création d'un nouveau module de formation

La session de travail réalisée auprès de la Maison des Associations de Bobo-Dioulasso (MAS) montre parfaitement l'intérêt de développer de nouveaux modules de formation dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Au regard des besoins exprimés, KASABATI avait en effet retenu d'appuyer la MAS à travers une session de renforcement des compétences sur la gestion des conflits entre la MAS et les associations membres du réseau. C'est dans ce but que la séance de travail du samedi 23 janvier 2009 a été programmée ; elle a eu lieu au siège de celle-ci à Bobo-Dioulasso, entre l'équipe de formateurs de KASABATI et le personnel du Réseau.

La séance du jour s'est déroulée autour des points suivants :

- Théorie, types de conflits et mode de gestion des conflits ;
- Le cas spécifique des conflits au sein des associations ;
- Présentation des conflits au sein du réseau ;
- Conseils et recommandations des formateurs.

a. Théorie, types et mode de gestion des conflits

Pour rappel, aucun des huit (8) modules développés au cours des sessions de formation, n'avait abordé le thème de la gestion des conflits. Il s'agissait donc, dans un premier temps, de proposer à la MAS une formation succincte sur ce thème, avant de pouvoir proposer au réseau des solutions aux conflits pouvant parfois survenir avec les structures membres de la MAS.

M. COULIBALY, formateur de KASABATI, a donc commencé son intervention par une définition du mot conflit, compris comme « un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité ». Ce terme s'applique par conséquent à toute situation dans laquelle se trouvent des individus avec des opinions contradictoires, des intérêts divergents, des cognitions différentes qui les conduisent à s'opposer.

A travers le module, on peut retenir qu'il existe trois types de conflits, à savoir :

- Les conflits d'objectifs,
- Les conflits cognitifs
- Et enfin les conflits affectifs qui peuvent résulter de cinq principales sources : intra-personnelle, intra-groupe, interpersonnel, intergroupe, et intra-organisationnelle.

En somme, le conflit est une réalité endémique, naturelle, inévitable et normale dans toute organisation et comme tel engendre des conséquences à la fois négatives et positives. Il est en effet important de souligner que les conflits n'entraînent pas seulement des difficultés mais qu'ils peuvent aussi être salutaires : « L'émergence ou la résolution d'un conflit permet en effet d'identifier un problème et souvent de trouver une solution constructive. La recherche des moyens pour résoudre le conflit peut provoquer une innovation et un changement mais aussi rendre le changement acceptable ».

C'est pourquoi, il s'agit d'abord de comprendre que les conflits peuvent naître de situations diverses, que l'on peut regrouper principalement en cinq (5) type de source :

- Intrapersonnel (à l'intérieur d'un individu) ;
- Interpersonnel (entre plusieurs individus) ;
- Intragroupe (au sein d'un groupe de personnes) ;
- Intergroupes (entre plusieurs groupes de personnes) ;

- Intraorganisationnel (suscité par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée et dont l'autorité officielle est répartie

Après avoir identifié les sources potentielles d'un conflit, il est indiqué de chercher les voies et moyens de les prévenir ou de les résoudre lorsqu'ils naissent. Par exemple, les conflits interpersonnel sont souvent gérés par :

- L'abstention, c'est-à-dire une absence d'autorité et de coopération (souvent source de frustration pour autrui) ;
- L'oppression, c'est-à-dire un comportement autoritaire sans esprit de coopération (également source d'impression défavorable) ;
- La conciliation, c'est-à-dire un comportement coopératif mais dépourvu d'autorité (bien reçu mais peu estimé) ;
- La coopération, est un comportement fortement marqué par une volonté de confiance et de collaboration (qui emporte en général le maximum d'adhésion) ;
- La recherche du compromis, enfin, qui est un comportement à mi-chemin de la coopération et de l'autorité, qui se fonde sur le principe du « donnant-donnant » (souvent considéré favorablement par le groupe).

Cependant, il existe des méthodes structurelles et interpersonnelles de résolution des conflits, qui peuvent être utilisées en cas de conflits :

Les méthodes structurelles	Les méthodes interpersonnelles
Faire prévaloir la hiérarchie	La collaboration
Dissocier les éléments du conflit	La négociation
Créer des zones tampons	La consultation d'une tierce partie
Nommer un agent de liaison	
Intégrer les parties au sein d'un département plus vaste	

Dans certaines situations, il peut même s'avérer pertinent de favoriser les conflits pour mieux les gérer ensuite : il s'agit alors d'employer la méthode de « l'enquête dialectique » (proposer deux modes d'action contradictoires pour parvenir à des décisions basées sur des faits, possibilités et points de vue connus et bien identifiés) ou celle de « l'avocat du diable » (critiquer systématiquement le mode d'action recommandé en soulignant les faiblesses des hypothèses, sans proposer de mode d'action alternatif).

b. Les conflits au sein des associations

Concernant les conflits spécifiques aux associations, le formateur a axé son intervention sur l'explication des typologies de conflits au sein des associations, qui sont au nombre de six (6) :

- La première regroupe les conflits selon la place de l'événement initial et la structuration des forces en présence (conflits dits « réactifs », « révélateurs », « structurants » et « déplacés »).
- La seconde les classe en fonction de la forme évolutive du conflit : la fulgurance (orage soudain), la redondance ou la progressivité.
- La troisième typologie propose de les classer en fonction des aléas de l'organisation : les conflits « d'ajustement », « de transition » ou « de survie » (ou existentiels).
- Une quatrième typologie regroupe les conflits selon le type de remises en question ; il s'agit alors de « conflits éthiques », de « conflits constitutionnels » et de « conflits politiques ».

- Cinquième typologie en fonction des dynamiques spatiales du conflit dans laquelle deux cas de figure se présentent : Le conflit extensif ou focalisé et le conflit multi émergeant ou en substitution alternative des protagonistes
- Enfin, une sixième typologie relie les conflits à leur contexte spécifique : les conflits de divergence évolutive des partenaires (ou la « lassitude de Pygmalion »), les conflits de diversion, les conflits de mutation, les conflits institutionnels et les conflits de confirmation (ou de renforcement).

Mais quelque soit le type de conflit au sein de l'association, il existe plusieurs manières de les prévenir et de les gérer en adoptant notamment les mesures suivantes :

- Adopter un cadre clair par une répartition des tâches entre les bénévoles, et entre les bénévoles et les salariés ; certaines associations recourent, pour ce faire, à une charte qui liste les droits et obligations de chacun.
- Anticiper le conflit : un conflit, même fulgurant quand il éclate, connaît une phase de maturation. Il faut être vigilant et apprendre à en repérer les indices, les signes avant-coureurs. Certaines associations conviennent ainsi de constituer des groupes informels, au sein de leur conseil d'administration, chargés de surveiller certains sujets.
- Travailler en binôme : prévoir des groupes mixtes, par exemple un administrateur/un bénévole terrain, un administrateur/un salarié, un bénévole/un membre.
- Prévoir une procédure de règlement des conflits, par exemple dans le règlement intérieur ou dans un document plus informel. Ce document doit contenir la composition de la cellule de crise, les limites de son action, un échancier pour agir, et des solutions alternatives si le conflit persiste.

c. La MAS et les conflits au sein du réseau

Les représentants de la MAS se sont exprimés sur la récurrence de conflits au sein du réseau, ce qui amène la MAS, à travers son comité de gestion, à jouer un rôle de médiateur.

Compte tenu de la diversité des origines et des formes de conflits au sein du réseau, les formateurs de Kasabati ont préféré se pencher sur l'analyser d'un cas pratique, à travers l'exemple d'un conflit auquel la MAS a du faire face.

En l'occurrence, il s'agissait d'un conflit de leadership ayant opposé le président et le vice-président de l'une des associations du réseau, dans laquelle le second prenait des décisions sans en référer au premier. Le conflit a persisté, entraînant la démission du président et son remplacement par le vice-président, qui assure désormais la présidence de l'association.

Après que les participants aient donné leur point de vue sur cette situation, il est ressorti des échanges que la source du conflit résidait dans le fait que les attributions des protagonistes n'avaient pas été bien définies. De ce fait, il s'est avéré difficile de situer les responsabilités des uns et des autres, mais cela a permis de souligner la nécessité d'établir clairement les domaines de prise de décision au sein des structures associatives, de façon à limiter la survenue de conflits de ce type.

Ces échanges ont également donné l'occasion, au regard de telles situations, de s'interroger sur la pertinence des textes qui régissent la discipline au sein de l'association et son respect par les membres. En effet, la stratégie de résolution la plus adaptée à ce genre de conflits est de se baser sur les textes de l'association, en utilisant la méthode « QQOCP : Qui fait Quoi où, Comment et Pourquoi ? ». Cette méthode permet en effet d'anticiper les conflits, et d'en limiter les conséquences négatives pour les membres concernés et la structure elle-même.

d. Conseils et recommandations des formateurs

D'une manière générale, la séance a permis des échanges fructueux entre formateurs et participants et a permis d'uniformiser la compréhension de la notion de conflit, que certains percevaient uniquement dans ses aspects négatifs, ouverts et irréversibles.

Le formateur a donc insisté une fois de plus sur l'inévitabilité des conflits au sein des associations, dont la survenance est souvent liée au manque de clarté des attributions et des responsabilités de chacun, et en réexpliquant la méthode « QQOCP ».

e. Conclusion

On peut retenir de cette session de travail, que le thème abordé a été bien apprécié et bien accueilli par les participants. La gestion des conflits correspond en effet à une préoccupation essentielle de toutes les structures associatives, car de la qualité de cette gestion dépend largement la pérennité des projets développés mais parfois aussi celle des structures elles-mêmes.

A travers la présentation du module, et à travers les questions-réponses et les commentaires des participants, les membres de la MAS ont désormais une meilleure connaissance de ce qu'est un conflit, de ses différentes manifestations, tout en ayant davantage conscience de son impact dans la vie d'un groupe et en envisageant davantage de nouvelles méthodes de résolution.

Amélioration des modules de formation existants

Deux (2) modules ont été approfondis au cours de cette période de suivi post-formation :

- Celui portant sur la gestion administrative des ressources humaines, à propos de la composition des dossiers du personnel ;
- Et le module abordant l'évaluation du personnel, à travers 2 nouvelles présentations sur le déroulement des entretiens individuels, et sur les erreurs à éviter au cours de ces entretiens ;

Ces modules complémentaires ont été présentés aux associations au cours de séances de travail regroupant les personnes ayant pris part aux sessions de formation, mais aussi des membres des structures invités à prendre part à ces séances par leurs responsables.

Ils ont été préparés en réponse à la demande de ces associations et réseaux, qui souhaitent développer davantage certains aspects abordés en cours de formation, mais également en réponse à un besoin d'informations complémentaires pour faciliter la mise en application certaines notions.

Ces nouveaux modules ont donc dispensés par Kasabati en fonction des situations spécifiques à chaque structure, mais ils seront par la suite mis en ligne sur le blog « KAPITAL Humain » pour que toutes les associations intéressées puissent en prendre connaissance.

a. Composition des dossiers du personnel

La présentation ci-après, préparée par les formateurs de Kasabati et composée de huit (8) nouvelles diapositives, venait en complément du module « Gestion administrative du personnel » :



**FORMATION À LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES :
LES DOSSIERS DU PERSONNEL**

Coulboly Bar-Zou / KASABATI / 2008

Plan de présentation

1. Le dossier individuel
2. Le fichier du personnel
3. Les archives

1. Le dossier individuel

a. Définition

Le dossier individuel du personnel est un support juridique (loi n°13 et code du travail) de la gestion du personnel. Il est constitué et archivé au service du personnel

Le dossier individuel des agents matérialise l'utilisation d'un employé dans une organisation et il constitue un outil de recours

1. Le dossier individuel (suite)

b. contenu du dossier individuel

- Les pièces d'état civil;
- Les diplômes et titres obtenus
- Les arrêtés de nomination, les décisions administratives;
- Les contrats de travail;
- Les notations et la discipline: feuilles ou bulletins de notes, les questions disciplinaires et les sanctions;
- Le dossier médical: congés de maladie, accidents de travail, divers examens médicaux;
- Les dossiers des affectations et positions
- Le dossier des départs: licenciement, démission, révocation, retraite et décès.

1. Le dossier individuel (suite)

c. La gestion du dossier individuel

La gestion du dossier individuel comprend les opérations suivantes:

- L'ouverture du dossier;
- La mise à jour du dossier;
- La consultation du dossier;- le prêt (exceptionnel du dossier) ;

2. Le fichier du personnel

a. Définition

Le fichier de personnel ou des personnels est constitué des fiches individuelles, regroupant de manière simplifiée et pratique les éléments du dossier individuel d'un agent, fichier nécessaire à sa gestion.

Il n'a pas en soi de valeur juridique

2. Le fichier du personnel (suite)

a. Définition

Donne des réponses aux questions suivantes:

Qui et où	Qui est Monsieur X ?
	Où est Monsieur X ?
Qui et quand?	Quand il est titulaire?
	Quand peut-il prétendre à un avancement?
Combien?	Combien d'agents dans cette catégorie?
	Combien d'agents dans tel service?

3. Les archives de personnel

Définition

On entend par archives, l'ensemble des documents reçus ou constitués par une personne physique ou morale ou par un organisme public ou privé, résultant de son activité, organisé en conséquence de celle - ci en vue d'une utilisation éventuelle et certaine.

b. Déroulement des entretiens d'évaluation du personnel

Afin d'approfondir les notions relatives au déroulement d'un entretien d'évaluation du personnel, une présentation complémentaire a été conçue par Kasabati :



L'ENTRETIEN D'EVALUATION
... à ne pas confondre avec la
discussion et l'affrontement d'idées !

KASABATI COULIBALY Ber-zon / KASABATI / 2008

DEFINITION

Dialogue orienté vers un **objectif** précis

OBJECTIFS

- Evaluation
- Bilan
- Conseil
- Réprimande
- ... etc

DEUX (2) INDIVIDUS AVEC...

- leurs personnalités
- leurs émotions
- leurs jugements
- leurs objectifs personnels

QUATRE ETAPES

1. Démarrage
2. S'informer
3. Échanger
4. Conclure

1. DEMARRAGE

- Se présenter
- Cesser toute activité
- Détendre l'atmosphère
- Préciser l'objectif
- Proposer démarche et durée
- S'impliquer affectivement

2. S'INFORMER



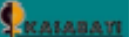
- Donner à l'autre l'envie de parler
- Questions ouvertes (développements)
- Questions fermées (verrouillages)
- ECOUTER
- Silences
- Paraphraser, récapituler

3. ECHANGER

- Impliquer l'autre
- Recherche de solutions
- Définition d'objectifs
- Verrouillage
- Points d'accord
- Verrouillage

c. Erreurs à éviter au cours des entretiens d'évaluation

Enfin, les formateurs ont proposé une courte présentation mettant en garde les équipes d'évaluations contre un certain nombre d'erreurs à éviter au cours des entretiens :

  ENTRETIEN D'ÉVALUATION DU PERSONNEL : LES ERREURS À ÉVITER  Coulibaly Ber-Zan / Kasabati / 2008	
L'effet de contraste <p>L'effet de contraste est la tendance à évaluer un collaborateur en comparaison de ceux qui l'entourent, plutôt que par rapport aux exigences de ses tâches, aux objectifs et à son rendement.</p>	<p>Les erreurs d'évaluation pourraient être définies comme des erreurs de jugement qui se produisent de façon systématique lorsqu'une personne en évalue une autre. Ce sont là des erreurs qui sont souvent présentes sans que la personne qui effectue l'évaluation s'en rende personnellement compte.</p> La première impression <ul style="list-style-type: none">■ Cette erreur est commise surtout envers les nouveaux collaborateurs ou envers ceux qui arrivent dans un nouveau service.■ Ayant été favorablement ou défavorablement impressionné par le rendement initial du nouveau collaborateur, le patron fixe son jugement et néglige ou refuse de la modifier par la suite, même si le rendement du collaborateur change considérablement.■ Cela tient au fait que la perception est sélective et continue : le patron, ayant déterminé selon sa première impression que le collaborateur est bon (ou mauvais), ne verra par la suite que les actions qui confirment son jugement initial.
L'effet de « HALO » <ul style="list-style-type: none">■ Cette erreur est la tendance à étendre à tous les aspects du rendement une impression favorable ou défavorable née de l'observation d'un seul aspect du rendement (ou de seulement quelques aspects).■ Ainsi, parce qu'une secrétaire est ponctuelle et rapide au traitement de texte, on sera porté à l'évaluer favorablement sur les autres aspects de son travail, comme la réception des visiteurs, le classement des dossiers, l'initiative, la coopération, etc.	L'erreur centrale <ul style="list-style-type: none">■ L'erreur centrale consiste à évaluer d'une façon neutre, c'est-à-dire à classer comme « bons » ou « moyens » les collaborateurs qui devraient être évalués à l'un ou l'autre extrême de l'échelle, à savoir « médiocre » ou excellents ».■ C'est une façon pour l'évaluateur de ne pas prendre de risque d'adopter une position claire qu'il serait obligé de défendre par la suite. Cette erreur est présente lorsque le gestionnaire connaît mal le collaborateur ou lorsqu'il manque de courage.
L'erreur des extrêmes <ul style="list-style-type: none">■ Celle-ci est un peu le contraire de la précédente. Certains gestionnaires sont trop exigeants et considèrent que presque tous les collaborateurs sont médiocres ou à peine passables. D'autres ont la tendance contraire : ils voient la vie en rose et décrivent tous leurs collaborateurs comme étant formidables et fantastiques.	La ressemblance avec l'évaluateur <p>Plusieurs recherches ont démontré que l'on juge plus favorable les gens qui nous ressemblent, parce qu'ils proviennent du même milieu social, qu'ils ont étudié à la même école ou université, qu'ils pratiquent les mêmes sports ou qu'ils ont les mêmes opinions, les mêmes intérêts, etc. Cette tendance peut évidemment fausser un jugement lors de l'évaluation du rendement.</p>

Conclusion

Dans son ensemble, la formation en gestion des ressources humaines organisée au bénéfice des associations de lutte contre le VIH/Sida, s'était très bien déroulée. Du point de vue des participants, les résultats des évaluations de chacune des sessions avaient montré que les thèmes de formation abordés ont constitué une réponse adéquate à leurs propres attentes et aux besoins de leurs structures respectives. Du point de vue des organisateurs et des formateurs, l'organisation logistique des deux sessions de formation n'avait pas posé de problèmes particuliers et l'organisation pratique avait d'ailleurs été très appréciée par les participants, qui avaient bénéficié de conditions de travail favorisant l'apprentissage mais aussi la convivialité et les échanges.

Pour rappel, la démarche adoptée par Kasabati s'était avérée pertinente le plan pédagogique:

- Les missions de concertations réalisées avant la formation avaient nettement facilité la préparation des modules, en ciblant mieux les besoins et les attentes des apprenants, et en aidant à l'identification des difficultés rencontrées et des solutions trouvées par les associations et les réseaux de lutte contre le VIH/Sida ;
- Le profil des participants était cohérent avec les objectifs de la formation, tous occupant des postes de responsabilité au sein de leurs structures et sont donc directement impliqués dans la gestion des ressources humaines ;
- Le choix d'organiser cette formation en deux (2) sessions de trois (3) jours, en tenant compte de la disponibilité réduite de ces personnes et de la nécessité de ne pas perturber le bon fonctionnement des structures concernées pendant la formation, avait permis de réunir la majorité des participants pendant la totalité de la formation ;
- La composition des groupes de travail était relativement homogène, ce qui avait favorisé les débats et facilité la réalisation des exercices pratiques entre personnes situées à un même « niveau hiérarchique » au sein de l'organigramme de leur structure ;
- Les présentations de cas pratiques, effectuées en guise d'introduction à chacun des modules développés par les formateurs, avaient permis de contextualiser les interventions de ces derniers et de les ancrer dans les réalités quotidiennes des associations et des réseaux ;
- L'articulation des modules entre présentations des cas pratiques, exposés théoriques et exercices pratiques / jeux de rôles, avaient suscité une participation très active des apprenants et créé une dynamique propice au partage d'expériences entre les apprenants et les formateurs de l'IMC, mais aussi et surtout entre les apprenants eux-mêmes.

Les enjeux de cette seconde phase du projet, axée sur le suivi post-formation des structures bénéficiaires, étaient donc les suivants :

- Les associations et réseaux de lutte contre le Sida font face à un accroissement de leurs ressources humaines les obligeant ainsi à mettre en place des outils et des systèmes pour en faciliter la gestion. Pour ce faire, elles avaient besoin d'améliorer leurs pratiques par l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences ;
- Une formation telle que celle organisée par Kasabati avec le soutien de Sidaction et du Ministère français des Affaires Etrangères, constituait non seulement un moyen d'acquérir ces connaissances/compétences mais constituait également une opportunité pour les associations de partager leurs expériences, leurs succès et leurs difficultés, opportunité primordiale à leur dynamisme ;
- Afin de bénéficier au maximum de la formation offerte, il était donc important pour les associations participantes de bénéficier d'un suivi sur le terrain, afin de consolider les acquis de la formation et de donner un « coup de pouce » aux associations ayant démarré de nouveaux projets liés à l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

Il s'agissait donc pour Kasabati d'identifier les formes d'appui nécessaire à l'appropriation de cette formation par les apprenants, et au-delà des individus, par les structures qu'ils représentent. Les stratégies adoptées étaient les suivantes :

- Poursuivre cette formation à travers un suivi post-formation réalisé in situ, c'est-à-dire par un appui technique dans chacune des structures ayant pris part aux sessions de formation ;
- Proposer à ces structures un appui technique personnalisé (« à la carte », en quelque sorte) ;
- Organiser des ateliers de recyclage et le développement de nouveaux modules de formation sur certains des thèmes proposés par les apprenants afin d'approfondir leur formation.

Au vu des activités qui ont été décrites dans le présent rapport, il est indéniable que ces stratégies se sont avérées pertinentes, en particulier pour les raisons suivantes :

- Les missions réalisées sur le terrain par Kasabati ont permis de s'assurer que les connaissances/compétences acquises avaient été restituées aux autres membres de la structure et qu'elles avaient fait l'objet de discussions, voire de plans d'action ;
- Les séances de travail, le plus souvent élargie aux autres membres de l'association, ont favorisé l'identification des aspects de la gestion des ressources humaines qui pouvaient être améliorés dans chaque structure et d'envisager les actions concrètes qui pouvaient être mises en œuvre, avec ou sans l'appui de Kasabati ;
- La personnalisation des interventions de Kasabati a été appréciée par les structures concernées, car elle tenait compte du fait que les modes d'organisation et les contextes d'intervention diffèrent sensiblement d'une structure à l'autre, et donc que leurs forces et faiblesses dans le domaine de la GRH ne sont pas nécessairement les mêmes et nécessitent un soutien adapté à leurs particularités ;
- Enfin, le développement de nouveaux modules, élaborés à la demande des associations en complément de ceux présentés au cours de la formation, a permis de préciser davantage certaines notions succinctement abordées pendant les deux sessions, et a donc été d'une aide précieuse pour les structures qui voulaient améliorer leur fonctionnement interne en adoptant certaines recommandations des formateurs.

Nous profitons par conséquent de l'occasion qui nous est offerte à travers ce rapport pour présenter nos remerciements Sidaction et au Ministère français des Affaires Etrangères pour avoir soutenu ce projet, et en particulier à Florence THUNE, responsable de l'Unité de Formation (UFO) de Sidaction, pour son appui technique, ses conseils et sa disponibilité à l'égard de Kasabati.

Ainsi que nous l'avions expliqué à l'issue des deux sessions de formation, ce projet s'inscrivait en effet dans un cadre plus large : celui d'une « bonne gouvernance associative » incluant non seulement la gestion des ressources humaines, mais aussi la gestion financière et administrative, l'élaboration, la planification et le suivi-évaluation des projets, ou encore le respect des statuts et règlements internes au sein des structures. A ce titre, il s'agit désormais d'engager un véritable plaidoyer en direction des autorités publiques et des partenaires techniques et financiers, afin que ce type de formation soit accessible à un nombre beaucoup plus important d'associations et d'acteurs de la lutte contre le Sida au Burkina Faso.