

## c'est préparer la traversée avec tout l'équipage

*Qui s'embarquerait pour un long et périlleux voyage en mer, sans avoir choisi son but, étudié son itinéraire, repéré les récifs, choisi entre les différentes routes possibles, embauché son équipage, discuté des attributions de chacun, fait provision de vivres et révisé son bateau ?*

Santé Sud propose de plus en plus souvent à ses partenaires de les accompagner dans ce travail de fond, sous le vocable un peu obscur de «renforcement des capacités institutionnelles» ou «d'appui au projet institutionnel». Ces mots rendent mal compte d'une démarche visant à mobiliser l'ensemble des forces d'une institution pour lui permettre de définir son projet.

### Pourquoi cette réflexion est-elle nécessaire ?

1. Faute d'une pause ménagée dans le flux du quotidien, les organisations empilent les actions et parfois reproduisent des actions devenues inefficaces. Il est important qu'elles puissent s'interroger sur la cohérence, la pertinence et l'efficacité réelle de leurs d'actions en remettant le bénéficiaire au centre.

2. Pour être efficace, une organisation doit tenir compte des évolutions rapides d'un environnement de plus en plus complexe : Quels sont les besoins et attentes réels des bénéficiaires qu'elle se propose d'aider ? Comment se différencier d'autres organismes qui rendent le même service et travailler en partenariat avec eux ? Comment capitaliser sur ce qui a été acquis et s'adapter à des contraintes et des exigences nouvelles ? Comment offrir le meilleur service avec des ressources humaines et financières limitées ?

3. Dans un contexte où le local et le mondial s'interpénètrent, où le médico-social et l'économique ne sauraient être disjoints, où l'efficacité résulte d'un dialogue entre le prestataire et le bénéficiaire, un projet pertinent ne peut plus être élaboré par une seule personne ou un petit groupe de personnes. Il faut mobiliser l'intelligence collective.

### Définir ensemble un «projet institutionnel» permet à chacun de s'approprier le projet commun et d'en être acteur.

Changer est difficile. Il faut renoncer à la sécurité d'automatismes qui nous permettaient d'être efficaces avec peu d'effort, accepter de «désapprendre» et de redevenir débutant. C'est pourquoi, tout changement doit être négocié et même défini avec ceux qui auront à le mettre en œuvre. Un changement qui n'a pas été discuté voire même conçu par ceux qui auront à le mettre en œuvre ne sera pas accepté et donc pas appliqué.

Pour Santé Sud, toute transformation des pratiques passe par cette capacité à interroger ses habitudes pour remettre le bénéficiaire au centre de l'action, en passant d'une logique de moyens à une logique de projet. La réflexion s'effectue à quatre niveaux, avec un objectif central : la qualité du service rendu

- le projet associatif : les orientations, les buts et les valeurs qui nous portent
- le projet d'établissement : les objectifs, les activités et les moyens nécessaires
- le projet de service : le rôle de chaque unité dans un projet global, ses objectifs spécifiques, l'articulation du service avec les autres et les moyens nécessaires
- le projet professionnel individuel : accompagner chaque employé en fonction de ses problèmes, de ses besoins et de sa capacité d'évolution

Les partenaires qui l'ont suivie dans cette voie nouvelle y voient une «révolution culturelle» L'expérience est difficile mais nécessaire et enrichissante. C'est, en effet, une démarche qui peut sembler lourde à ceux qui sont avides d'action concrète et de résultats immédiats mais ceux qui l'ont expérimentée en mesurent les bénéfices. Prendre conscience des évolutions nécessaires, envisager les différentes options, élucider les divergences d'appréciation, réaffirmer les valeurs partagées, se mettre d'accord sur une vision, des priorités, des objectifs, valoriser toutes ses ressources avec un plan d'action précis et évaluable, c'est donner du sens à son action.



## UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT EST UN OBJET EN MOUVEMENT

*Santé Sud intervient en Mongolie à la demande de -et en partenariat avec- le National Center for Health Development, responsable de la mise en œuvre de la politique du Ministère de la Santé mongol. L'objectif est de développer la qualité des soins de proximité pour les populations rurales du Sélengué, une province (aimag) du nord, grâce à la mise en place dans les 20 hôpitaux de soum (municipalité), d'une stratégie combinée de soins de santé primaire et de médecine de famille, avec 3 volets : formation du personnel médical et paramédical, élaboration d'un projet d'établissement et équipement.*



D.R.

### L'impact d'un projet de développement se mesure en terme de déplacement sur une trajectoire d'évolution.

Professeur de médecine interne, Jacques Tassy est le référent technique de ce projet.

«Mon premier passage en Mongolie m'avait permis de découvrir le pays et parcourir la steppe pour appréhender la vie dans ces hôpitaux de soum. J'avais préparé les médecins du NCHD à la tâche de facilitateur pour l'élaboration des projets de santé et j'avais rencontré auprès de nos interlocuteurs mongols un intérêt courtois. Je reviens d'une deuxième mission et le paysage a changé : la courtoisie est devenue cordialité, l'intérêt, adhésion et implication. Des agents hospitaliers qui ont pris l'habitude de parler ensemble de leur travail, de réfléchir en commun sur leur établissement, sur leur environnement et sur leurs pratiques ; des médecins de santé publique (les facilitateurs) qui ont sillonné l'aimag et continuent de le faire pour organiser des réunions de travail, brisant ainsi l'isolement de ces hôpitaux de soum, vivant la réalité quotidienne de ces postes éloignés, apportant une technicité dans l'animation et la réflexion prospective ; des cadres administratifs régionaux et nationaux qui suivent à présent le déroulement du projet avec la plus grande attention et qui s'approprient à la reproduire dans d'autres administrations et d'autres régions : une dynamique s'est créée.

Forts de ces acquis, conscients d'être arrivé à une phase cruciale du projet, nous allons bien entendu poursuivre et même renforcer notre appui. Il faut un réel engagement des équipes hospitalières dans les mois qui viennent pour que se transforme en actes ce qui a été conçu et décidé par les acteurs eux-mêmes.

Tout d'abord, les facilitateurs vont aider à la mise en œuvre des activités programmées, au prix, s'il le faut, d'un choix, d'un tri dans une liste propre à chaque hôpital et caractérisée en général, à la fois par son bon sens et sa longueur excessive.

Si la mise en application de certaines activités ne soulève pas de difficulté et a même, déjà bien souvent, démarré, des solutions devront être recherchées pour d'autres et quelques-unes sans doute seront jugées irréalisables.

L'impact d'un projet de développement se mesure en terme de déplacement sur une trajectoire d'évolution. Les mois qui viennent vont être décisifs pour la réussite du projet, encore faut-il s'entendre sur ce terme de réussite : elle ne se décline pas sur un mode binaire ; l'impact d'un projet de développement se mesure en terme de déplacement sur une trajectoire d'évolution. Il s'agit pour nous et pour nos partenaires mongols de provoquer une avancée, un infléchissement des pratiques et non d'afficher de vaines prétentions à un changement radical qui nierait les spécificités culturelles et les acquis de la médecine mongole.»

PR JACQUES TASSY



D.R.

PREMIERS PAS EN MISSION **POUR SANTÉ SUD**

*L'Association Algérienne Enfance et Familles d'Accueil Bénévoles (AAEFAB) est un partenaire de longue date de Santé Sud. Elle est porteuse d'un important projet qui permettra d'améliorer la prise en charge de la petite enfance en Algérie : la création d'un Institut Méditerranéen de la Petite Enfance.*

*Un consortium associant plusieurs ONG du Nord : CE-MEA, Enfants du Monde / Droits de l'homme et Santé Sud s'est mis en place. Le rôle de Santé Sud est d'accompagner l'AAEFAB dans la réactualisation de son projet associatif, à un moment charnière de la vie de cette association. Pour Thérèse Hiebel et Sylvie Nègre, consultantes en développement des organisations, cette mission était une «première».*

«Accompagner des structures dans leurs projets, on connaît... c'est notre métier au sein de Mm2i, le cabinet où je suis associée, tout comme Sylvie Nègre, ma co-équipière pour cette mission. Avec le « briefing » de Santé Sud, nous devrions pouvoir assurer. Sauf que la mission se déroule en Algérie...

L'Algérie, je n'y suis jamais allée ! Les habitudes de vie, les représentations, les cultures sont différentes. Alors, pendant les semaines qui précèdent le départ, vite, Internet ! Dès que je tombe sur un article dont le titre contient le mot «Algérie», je m'en empare : le code de la famille et la place de la femme, le sommet arabe en préparation, la loi sur les hydrocarbures.

Pour moi qui suis lorraine, Marseille, déjà, est exotique : grouillante et colorée, désordonnée et chaleureuse, indisciplinée et rigolarde. La rencontre de «mise en condition», à Marseille, avec Mohammed Mebtoul, sociologue algérien, fait grimper l'excitation d'un cran.

Et voilà l'aéroport : dans la salle d'embarquement, les hommes attendent dans une partie de la salle, alors que les femmes, la tête couverte, sont dans l'autre. Les garçons, sous la garde des hommes, courent entre les sièges. Et au moment d'embarquer, cette jeune femme qui rajoute un petit tissu en dentelle pour se cacher le bas du visage.

A l'arrivée, je découvre le pays à travers les vitres des voitures qui nous mènent d'un lieu à l'autre : des centaines de personnes entraperçues, des hommes surtout, qui marchent dans les rues d'Alger et de ses banlieues, puis dans les campagnes le long de la route vers Tipaza. Ces bri-

bes de vie m'amènent à m'interroger sur les rapports qu'entretiennent ces jeunes, ces femmes, ces enfants et ces hommes entre eux, avec la société, avec l'état, avec le monde.

### Puis c'est la découverte de l'AAEFAB

Notre partenaire c'est l'Association Algérienne Enfance et Familles d'Accueil Bénévoles. Nous découvrons les bébés abandonnés et leurs «berceuses». Nous ressentons l'engagement des responsables de l'association.

Justement notre mission a pour but de les aider à réactualiser leur projet associatif en tenant compte du contexte dans lequel l'AAEFAB évolue. Tout nous reste encore mystérieux. Comment ce contexte influence-t-il sur le fonctionnement de cette association : les relations entre l'AAEFAB et la tradition, les liens avec les organismes publics ? Comment les femmes qui y travaillent se positionnent-elles par rapport à la tradition, dans leur vie privée ? Le niveau de complexité de la mission s'en trouve augmenté de ce que nous ne pouvons pas comprendre si nous gardons nos têtes de femmes françaises.

Heureusement il y a l'extrême gentillesse, la chaleur et surtout la collaboration de tous, pour nous livrer les éléments nécessaires à la compréhension de leur histoire, pour mieux les accompagner dans la redéfinition du projet de l'institution.

Je suis revenue de ce séjour, riche de la profonde humanité des personnes que j'ai approchées, de leur gentillesse et de leur chaleur, de leur humour, de leur gaîté et de leur intelligence. Riche aussi de questions, car ce sont les questions qui font avancer et non les réponses.»

THÉRÈSE HIEBEL



D.R.



D.R.

## CE SONT LES QUESTIONS QUI FONT AVANCER LES CHOSES

J'apprécie ce mélange : conscience de l'importance de la mission que s'est donnée l'association et détermination à mener la lutte nécessaire à assumer cette mission.

Je constate en revanche la fragilité des choses, certaines matérielles, comme le chauffage ou l'alimentation en électricité. Mais aussi une fragilité générale, celle qui se distille en chacun, qu'il soit ou non croyant, chaque fois que la résolution d'un problème ou la réalisation d'un projet est soumise à «Inch Allah». Et pourtant, cette fragilité est aussi une réalité de la vie. Réalité que le monde occidental qui se gonfle d'efficacité, tend à oublier.

THÉRÈSE HIEBEL



D.R.

**Avec pas moins de treize partenariats, Santé Sud est fortement impliquée en Tunisie. L'élaboration ou la réactualisation du projet institutionnel est désormais un élément essentiel de la collaboration avec les associations partenaires. Ainsi toute demande de formation doit s'insérer dans un plan de formation s'appuyant sur le projet d'établissement.**

**C'est ainsi que Patricia Rossi, psychologue et Henri Tessandori, ancien directeur régional de la PJJ-PACA, ont accompagné dans l'élaboration de leur projet, deux associations, l'une à Sousse, Horizon des Enfants du Sahel, l'autre à Sfax, Errafik.**

« Horizon des enfants du Sahel est une toute jeune association. Portée par l'entrain de ses fondateurs, elle a ouvert une pouponnière à Sousse. Très demandeuse d'un soutien, la dynamique de groupe occasionnée par notre venue a permis de pousser les murs des idées reçues et notamment de mettre à distance les élans sentimentaux et charitables qui ont amené les membres du comité à s'engager dans un premier temps. Le projet associatif a été au centre de nos réflexions. En fin de session, les participants nous disaient n'avoir jamais autant parlé des enfants et se positionner autrement en tant que membres du comité.

Le partenariat de Santé Sud avec l'association Errafik à Sfax, est déjà ancien, mais l'association souhaite aujourd'hui élaborer un nouveau projet de service dans le cadre de la construction d'un établissement qui accueillerait la pouponnière déjà existante et le centre mères-enfants à venir. En nous appuyant sur les précieuses compétences des membres du Comité, nous sommes parvenus à tracer les axes d'une construction respectant à la fois les besoins des enfants et la dignité des femmes en tant que mères biologiques, devant élever seules leur enfant.

En effet, l'Etat aujourd'hui est très préoccupé d'une part par le devenir de certains enfants adoptés qui ne connaissent pas leurs origines et d'autre part par la condition précaire des mères célibataires très marginalisées. Ainsi certains comités gérant des pouponnières sont amenés à revoir leurs projets en les ouvrant aux mères célibataires. Cependant ce nouveau public les inquiète car les naissances hors mariage sont encore considérées par certains comme une forme de délinquance et travailler avec les mères célibataires n'a pas bonne presse.

## ACCOMPAGNER LES PROJETS INSTITUTIONNELS EN TUNISIE

### Chaque projet est unique

Un week-end d'échanges et de travail sur le thème du renforcement de l'autonomie des associations sanitaires et sociales tunisiennes avec les autres intervenants Santé Sud, nous avait préparé à cette mission. Nous étions une belle tablée à nous atteler à la tâche. Nous avons visité les chantiers ouverts par Santé Sud avec les associations partenaires, repris l'histoire des rencontres et des cheminements qui ont abouti à différents accords. Pour chaque projet, la construction s'avère différente et singulière avec un matériel et des outils adaptés.

Si pour tous les partenaires, l'idée d'un projet associatif est relativement claire, celle de projet institutionnel est rarement envisagée. Cette approche qui se fonde à la fois sur la professionnalisation du personnel et sur la reconnaissance du réseau de terrain, consiste à placer les résidents, enfants, adolescents ou adultes, en position de sujets devant accéder à leur autonomie et donc au centre des prises en charge. Les idéaux qui portent les individus à se rassembler en collectif, ne suffisent pas aux besoins des résidents. Et donc au-delà de la réparation et du colmatage, la démarche de projet institutionnel vise à améliorer le séjour au dedans pour envisager les sorties et orientations au dehors.

Ayant joué nos partitions respectives, «méthodologique» et «technique», Henri Tessandori et moi-même sommes revenus enthousiastes de notre première mission commune et riches du déploiement de l'entreprise».

PATRICIA ROSSI



D.R.