



# La lettre d'ID

Sur un marché du Yunnan, Chine

## « Un programme, comment ça marche ? »

### « Comment fait-on bouger les gens et les choses au quotidien et sur la durée ? »

Avec beaucoup d'organisation, des savoirs faire, de la pédagogie, une bonne dose de diplomatie et d'humour, une pointe de créativité, de l'enthousiasme et de la curiosité, un certain sens stratégique... La liste est longue, et ces quelques témoignages ne visent pas l'exhaustivité mais éclairent volontairement un aspect du métier, de l'énergie et des talents qu'il requiert... **Bonne lecture !**

## La méthode des petits pas !

... avec Marie Soulié, Responsable du Programme d'amélioration de la qualité de l'éducation à St Louis du Nord (Haïti). Son équipe, composée de 8 salariés Haïtiens, travaille auprès de 22 écoles partenaires.

### Lundi

**6h** : il fait jour et la ville bruisse déjà des mille activités de la vie quotidienne. Marie doit préparer minutieusement la réunion d'équipe car chacun doit comprendre le sens de son travail.

**8h** : l'équipe est au complet ; chacun s'exprime sur les activités, les besoins logistiques, les réunions ou les formations à prévoir. Il manque un rétroprojecteur pour le cycle de formation des directeurs. Il faut demander un devis au logisticien ID de Port-au-Prince pour en acheter un neuf ; Marie pourra le rapporter le mois prochain après la réunion au Ministère. Y a-t-il d'autres besoins à lister? le déplacement suivant n'aura lieu que dans 3 mois... La rencontre prévue jeudi à Bombardopolis (Bas Nord Ouest à 3 h de route) avec Adema\* doit être reportée : la rivière est en crue et le véhicule ne pourra pas passer. L'équipe a l'habitude de ces changements de dernière minute ! Après la réunion, Marie passe de nombreux coups de fil, car Internet est encore peu accessible dans la zone.

**14h** : Marie rencontre les inspecteurs de l'Education avec l'animateur du programme. Celui-ci est présent dans les écoles, en appui organisationnel auprès des directeurs. Aujourd'hui, on parle du



respect du calendrier scolaire : la qualité de l'enseignement est affectée par l'absentéisme récurrent, lors de chaque congé. Des spots radio à destination de la population vont être diffusés. Mais une réunion commune avec les directeurs serait très utile. Assoir les gens à une même table est un travail de lien fondamental pour l'équipe ID.

### Mardi

**7h** : Marie s'installe devant son ordinateur pour optimiser les plannings de chacun et

les déplacements souvent longs sur les pistes défoncées ; demain, l'équipe se rend dans les écoles rurales avec le véhicule, car il est trop dangereux de traverser la rivière en moto. Mais le chauffeur doit aussi récupérer le haut-parleur pour l'atelier de gestion des risques et des sastes qui a lieu en même temps sur la

*De gauche à droite : Wisly (Comptable), Jeune (Chauffeur) avec Marie lors du spectacle de clôture des activités d'été organisées par le programme au profit de 200 enfants.*

*Sur le T-shirt : « aller à l'école chaque jour ça donne une bonne éducation »*

place du village. Cette sensibilisation du public aux bons réflexes lors d'un séisme est essentielle pour que les gestes appris à l'école soient relayés dans les familles. Avant midi, Marie consulte les mails du siège d'ID à Poitiers ; avec le décalage horaire (6h), les échanges doivent avoir lieu le matin.

**18h** : elle a rendez-vous avec le directeur du Lycée Serge Petit Frère, ouvert après le séisme de janvier 2010. Ce lycée a bénéficié d'un appui spécifique pour permettre aux élèves déplacés de compenser leur retard : les résultats au baccalauréat ont été très encourageants (taux de réussite de 50 % au lieu de 15 % dans la zone!). Aujourd'hui, ils travaillent sur le contrat de performance des enseignants.

### Mercredi

**Ce matin**, Marie, l'assistant et l'animateur, se rendent dans les écoles rurales. C'est un temps d'échange privilégié avec les enseignants et les directeurs ; ils pourront notamment constater où en est la distribution des manuels scolaires et vérifier l'affichage du calendrier scolaire.

**A 13h**, chaque jour, l'équipe se retrouve sous les manguiers pour déguster le riz-pois traditionnel avec un verre de jus naturel. Sylveta, la cuisinière, apporte les nouvelles du quartier et l'équipe en profite pour lui rappeler l'importance de scolariser son petit garçon. Sylveta écoute en riant : elle est déjà convaincue, elle en a même parlé à ses 2 voisins !

**13h30** : la chaleur oblige Marie à allumer le ventilateur avant de s'installer devant son ordinateur. L'énergie solaire est consommée avec sobriété dans les bureaux.

**14h** : C'est le point téléphonique pluri-hebdomadaire avec Caroline, la responsable des programmes ID en Haïti. Elle lui confirme la venue de Loïc, le responsable administratif et financier pour le lendemain. Ensuite, Marie revoit les achats de fournitures scolaires avec Wisly, le comptable du programme, et Jeune, le chauffeur logisticien.

### Jeudi

**8h** : Marie et Sanes, son assistant, passent beaucoup de temps à la planification des activités. Ce matin, ils relisent les derniers projets d'école transmis par les directeurs; leur écriture est un préalable à la formation que le GREF\*\* assure le mois prochain.

**14h** : Loïc arrive de Port-au-Prince après 7 h de route, pour faire le point mensuel avec Wisly. Puis il interroge Marie sur le nouvel outil de suivi des congés du personnel et lui confirme que le rétro-projecteur est commandé. Ensuite, ils finalisent le budget pour la formation du GREF. Enfin, Marie discute avec l'équipe qui termine son travail à **16h30**.

### Vendredi

**8h** : Marie et Sanes préparent la réunion de la matinée avec les directeurs des

écoles partenaires.

**14h** : Marie fait un point financier avec Wisly avant de s'atteler à tout ce qui est resté en suspens : relire le contrat de performance des enseignants, lire les derniers mails, signer les chèques, préparer les rendez-vous de la semaine prochaine, prévoir les salles et le matériel pour la formation du GREF, etc. Quand elle termine, la nuit est déjà là et le gardien vient prendre son service. Malgré la fatigue, Marie s'offrira un petit resto avec ses colocataires.

Cette semaine encore, elle est convaincue que « la méthode des petits pas », menée patiemment avec ses interlocuteurs haïtiens, porte ses fruits et permet d'inscrire l'action de son équipe dans la durée.



Écoles partenaires du programme éducation à Saint Louis du Nord

\*\* Groupe des retraités éducateurs et formateurs sans frontières



FORMER  
SENSIBILISER  
SUIVRE

Zhu Hong travaille depuis 2010 avec ID Chine. Elle est assistante formation. Son rôle consiste à former les bénéficiaires à l'utilisation des réservoirs à biogaz, ainsi que les enfants des écoles de nos villages d'intervention. Zhu Hong est également responsable du suivi des bio-digesteurs.

« Nous devons faire en sorte que le maximum de bio-digesteurs fonctionnent pour permettre aux populations de bénéficier au mieux de cette

## Le futur se prépare au quotidien !

énergie bon marché. Par ailleurs les réductions d'émission de carbone dans l'atmosphère ainsi générées, permettront de financer le suivi à long terme du projet par la vente de crédits carbone » explique Zhu Hong. Elle organise le travail de suivi, d'enquêtes et de réparations de l'équipe de techniciens et de travailleurs sociaux ID.

« Les écoliers doivent aussi connaître les instructions de sécurité et de bon fonctionnement des bio-digesteurs, ils sont des utilisateurs dans leur famille. Plus tard, qui sait, ils s'équiperont peut-être aussi. En attendant, les formations sont également un moyen de diffuser de meilleures pratiques en terme d'hygiène, d'assainissement et de protection environnementale ».

Ainsi, chaque travailleur social, sous l'impulsion de Zhu Hong organise les formations dans les villages dont il est responsable. Elle explique qu'après le congé du Nouvel An chinois, la priorité

sera d'organiser une remise à niveau pour toutes les familles qui rencontrent des problèmes avec leur bio-digesteur. « Il va falloir vraiment insister sur la maintenance. Beaucoup de familles ont tendance à penser que leur bio-digesteur devrait fonctionner sans rien faire... C'est un combat quotidien que de promouvoir le biogaz auprès de populations peu éduquées ».

Les formations se déroulent dans des familles où l'on étudie concrètement les actions pour effectuer une bonne maintenance. Cette pédagogie active a été élaborée après plusieurs années d'expérience et toute l'équipe a contribué à sa mise en œuvre.

Après bientôt deux ans d'expérience chez ID, Zhu Hong est de plus en plus autonome. L'ambition est maintenant d'étendre la formation dans toutes les écoles primaires des villages d'intervention et que les enseignants en deviennent progressivement les acteurs.

## Diplomatie à tous les étages

Guillaume Bourgault est arrivé à Moundou en novembre 2011, avec pour mission d'initier une démarche de développement local sur un arrondissement de la ville. Témoignage...

L'efficacité du développement local réside dans son appropriation par la population, or au Tchad, les habitants ne sont pas habitués à prendre part aux décisions. Alors, que faire, quand on est plein d'ambition, que l'on rêve d'épauler les citoyens pour qu'ils prennent en main leur avenir ?

C'est notre partenaire historique, l'AAMP\*, qui m'aide à mieux comprendre les méandres de ce territoire, ses usages, ses instances incontournables... bref, à baigner suffisamment dans cette culture, à m'y sentir comme un poisson dans l'eau. Il faut créer une dynamique pour faire adhérer l'ensemble des acteurs au projet et créer des émules dans son sillage ; avant tout lui chercher un nom rassembleur que les Moundoulais puissent s'approprier, qui donne envie de débattre, qui soit source de curiosité : le KOMNAND, « *collaboration* », en n'gambaye est né !

Avec ce nom en étendard, nous sommes allés présenter ces objectifs ambitieux aux autorités locales. Un briefing rapide sur notre stratégie argumentaire et nous voici dans les antichambres de beaux bâtiments administratifs. Mais attention, c'est avec méthode et tact que l'on entre dans ces bureaux, sans oublier costume et chaussures cirées. C'est notre partenaire, habitué de ces réseaux, qui nous introduit ; il est le gage de notre implantation dans le tissu associatif local et de notre crédibilité. Puis j'explique notre démarche, novatrice ici, mais qui s'appuie sur l'expérience d'ID dans les autres pays. Nous tentons de convaincre notre auditoire de l'importance de son rôle dans la réussite du programme et des enjeux pour les citoyens.



IMPULSER,  
IMPLIQUER

Guillaume, Richard (Coordinateur Développement Local du Komnand) et Djerabé (Chargé de mission décentralisation, mis à disposition par l'AAMP) posent devant le nouveau panneau du programme !

Certes, l'idée que la société civile entre dans un comité local a de quoi bousculer le pouvoir en place. Mais le désir de prendre part à un projet exemplaire dans l'élan démocratique impulsé par les premières élections locales de l'histoire du Tchad est le plus fort.

Un dossier clair et succinct pour chacun, des explications percutantes et une pointe humour, voici la recette qui a conduit la mairie, le gouvernorat et la préfecture à nous suivre dans ce projet. Crions victoire et buvons une bière... pour mieux reprendre des forces et continuer ! Car ce n'est que le début, il faut à présent que la population adhère, que chaque quartier, chaque carré s'approprie ce projet.

A N'Djamena, si l'habit reste le même, les enjeux sont différents. Le but est de créer et d'entretenir un réseau. Tel un élu en campagne, je navigue entre différentes institutions afin de faire connaître nos activités. C'est l'occasion de saisir des opportunités de financement ou de poser les bases d'un futur partenariat pour des formations par exemple. La tactique consiste à trouver ce que nous pouvons apporter à ce partenaire et réciproquement. Une bonne poignée de main vaut mieux qu'une longue discussion au téléphone.

Et maintenant, faisons fructifier ce réseau qui sera le terreau de tous nos projets !

\*AAMP : association d'animation du jumelage Moundou-Poitiers

## Le fil rouge de la finance



Séance de travail entre Guillaume et Gaëlle, responsable des programmes au Tchad et au Congo

Guillaume Coudray est Responsable Finances au siège d'ID sur une zone qui va du Tchad au Congo en passant par la Chine.

Quel est le rôle d'un responsable finances dans la réalisation d'un projet ?

► Le point de départ est toujours le terrain où les équipes évaluent les besoins ; puis nous travaillons avec le responsable géographique (qui supervise les programmes d'un pays) pour construire un budget. Celui-ci doit intégrer les coûts de mise en œuvre du programme et ceux de la structure ID. Pendant la réalisation du projet, je vérifie la comptabilité ; j'assure le suivi budgétaire pour voir comment on consomme le budget. Je dois aussi faire les rapports financiers aux bailleurs.

Ça doit être mortellement ennuyeux ?

► Pas du tout ! Le financier n'est pas enfermé dans son bureau. Tout seul il ne peut rien faire. Je suis quotidiennement en contact avec les équipes de terrain par mail, par Skype ou par téléphone. En début de mois, les équipes m'envoient la comptabilité détaillée du mois précédent et leurs prévisions pour le mois à venir (carburant, loyer, salaires, activités du projet ...). Je vérifie leur cohérence par rapport au budget et si c'est bon, j'envoie les fonds sur place pour un mois.

Je travaille aussi avec le responsable géographique sur des situations délicates. Il est en effet fréquent qu'au cours d'un projet de 3 ans, il faille répondre à des dépenses imprévues : un taux de change qui évolue, des augmentations de salaire, une activité sous évaluée... Le partage des responsabilités et la réflexion à deux sur nos marges de manœuvre facilitent la résolution des problèmes : il n'est jamais évident de trancher entre plusieurs postes de dépense, on peut aussi négocier un nouveau financement auprès de nos bailleurs. C'est la vie du projet !

Comment définirais-tu les qualités nécessaires à ta fonction ?

► Chaque projet, chaque équipe, chaque contrat, chaque bailleur est différent ; ceci requiert souplesse, adaptation, ouverture d'esprit. Les équipes se renouvellent souvent, je dois rester à leur écoute et m'adapter pour les aider. La réactivité aussi est essentielle car je travaille régulièrement dans l'urgence quand il faut constituer un dossier de qualité pour obtenir des fonds, ou quand il faut décider comment utiliser au mieux les reliquats en fin de projet.

Mais rester à Poitiers n'est pas trop frustrant ?

► Non car je fais une ou deux missions de terrain par an pour mieux suivre un projet. La confrontation au terrain est essentielle car elle permet de revoir des procédures mais aussi de détecter les bonnes pratiques et de les diffuser. Le but est de faire progresser les gens dans leur façon de travailler, de faire évoluer les pratiques. *Au service finances, nous avons autant une mission de soutien et de formation (des équipes, des partenaires) que de contrôle !*



## Dounia et le PASC0 ou l'art de la maïeutique

Dounia Boudjahma, sage-femme de formation, œuvre depuis 9 mois aux Comores, dans le cadre du PASC0 (Programme d'Amélioration de la Santé aux Comores).

Ce programme vise à améliorer la qualité des soins dispensés à la mère et au nourrisson dans les centres de santé des îles d'Anjouan et de Mohéli. La sous-fréquentation de ces centres par la population suscite la réflexion de leurs responsables, des sages-femmes, de l'ONG comorienne CAP (partenaire d'ID), avec l'aide de Dounia.



Mars 2012 à Mohéli, l'équipe du PASC0 anime une formation sur la conduite d'activités de sensibilisation auprès de représentants d'associations locales.

« Dans l'accompagnement d'un partenaire local, tu as envie de prendre le temps pour qu'il s'approprie le projet alors que les contraintes de temps pressent à la réalisation. » Toute la difficulté est là ! Pour la traverser, Dounia pratique l'art de la maïeutique, non pas dans une activité clinique où elle se substituerait aux sages-femmes de l'île,

« j'utilise mes compétences de sage-femme seulement en expertise », mais par le dialogue, où elle accouche symboliquement de la parole.

Sur le terrain, Dounia aide d'abord les équipes de santé à faire un état des lieux pour identifier les sources de dysfonctionnements flagrants, à formuler les besoins. Des pistes apparaissent : s'adapter aux usages culturels en proposant l'accouchement accroupi ; harmoniser les pratiques des sages-femmes comoriennes formées à Madagascar, au Sénégal, au Maroc, en Grande Comores ; améliorer de l'hygiène...

Il est plus délicat de faire émerger des aspects dont les soignants n'ont pas conscience comme l'amélioration de l'accueil des femmes, en les accompagnant, en respectant leur demande d'intimité. Écoutées, valorisées, les équipes de santé adhèrent mieux au projet, trouvent une motivation qui devient un moteur puis-

sant pour des changements immédiats (achats de poubelles, stérilisation du matériel, planning des tâches, calendrier prévisionnel...). C'est le point le plus positif, selon Dounia. Mais consciente que le véritable enjeu est le professionnalisme des centres, elle se fait aussi l'ambassadrice des équipes auprès du Ministère de la Santé pour obtenir son soutien dans la durée : les demandes (formation, rémunération des personnels...) doivent être relayées pour ne pas rester au fond du tiroir. Comment inciter les populations à fréquenter les centres de santé ? C'est l'autre aspect de ce travail polyvalent : accompagner l'ONG comorienne CAP dans les actions de sensibilisation, tout en gardant constamment l'objectif de favoriser l'autonomie de l'ONG et des équipes. Dounia Boudjana conçoit son rôle « au four et au moulin » en toute humilité : « Il faut comprendre comment les autres fonctionnent pour être bien à côté d'eux ».

Cette lettre a été réalisée avec le soutien de :

