



PROGRAMME INTERREGIONAL OMS / PNUD
DE MATERIELS D'ENSEIGNEMENT POUR
LES PERSONNELS DE SANTE

No. 1 COLLECTE DE FONDS :
EXPERIENCE TANZANIEENNE

Dr E. Teri



Le Dr E. Teri est responsable du projet national de matériels d'enseignement pour les personnels de santé au (CEDHA) Centre pour le développement de l'enseignement dans le domaine de la santé, Arusha, Tanzanie, dont il est le Directeur.

En couverture, le Dr Ezra Teri, Directeur du CEDHA, est photographié avec le personnel du Centre alors qu'il inspecte le nouveau véhicule du Centre, don de la SIMAVI, Pays-Bas.

CEDHA
P.O. Box 1162
Arusha, Tanzanie
Téléphone : 057-2217
Télex : 42028

1. INTRODUCTION

L'un des principaux obstacles auxquels se heurtent les programmes de formation existant en Tanzanie est la grave pénurie de matériels d'enseignement et d'apprentissage destinés aux agents de santé. Ce sont les matériels de formation à l'usage des agents de santé auxiliaires qui font le plus défaut; or ces personnels sont le pivot du système de soins de santé. Les agents de santé auxiliaires travaillent dans des zones éloignées, loin des bibliothèques, sans matériels de référence ni encadrement. La qualité des soins de santé dispensés en pâtit naturellement. C'est pourtant sur ces personnels que pèse l'essentiel du fardeau des soins de santé et le succès de l'instauration de la santé pour tous d'ici l'an 2000 dépend de leur efficacité.

Le Ministère de la Santé est conscient que des services de santé ne peuvent fonctionner efficacement sans agents de santé qualifiés et que la formation efficace de tous les types d'agents de santé passe par la mise au point de matériels d'enseignement et d'apprentissage appropriés.

C'est pourquoi un projet de matériels d'enseignement pour les personnels de santé a été créé dans le cadre du programme au CEDHA (Centre pour le développement de l'enseignement dans le domaine de la santé) Arusha dans le but de produire des matériels de formation spécialement destinés aux agents de santé locaux de Tanzanie, répondant directement à leurs besoins et adaptés à la situation locale.

Le CEDHA est un établissement qui forme des professionnels de la santé; il a été créé pour renforcer et soutenir le système de soins de santé de Tanzanie en améliorant la formation des personnels de santé. Il fournit un appui aux écoles du Ministère de la Santé et des organismes bénévoles ainsi qu'aux programmes de services du Ministère de la Santé. Le programme de matériels d'enseignement pour les personnels de santé vise à instaurer l'autoresponsabilité nationale en ce qui concerne la mise au point, la production et la distribution de matériels d'enseignement et d'apprentissage appropriés pour les agents de santé.

Ces matériels de formation ont pour but de renforcer l'apprentissage des étudiants pendant leur formation et d'entretenir et d'améliorer les compétences des personnels de santé en poste par l'éducation continue, les ouvrages de référence et l'auto-apprentissage.

Le projet a été financé à ce jour par le Ministère de la Santé de Tanzanie et des organisations du système des Nations Unies, l'OMS et le FISE en particulier, ainsi que par diverses organisations non gouvernementales, en Tanzanie et à l'étranger.

Le CEDHA, de même qu'une centaine d'autres institutions, dépend du Ministère de la Santé. Bien qu'il bénéficie d'un régime préférentiel pour l'allocation des fonds de développement et les dépenses de fonctionnement, le budget dont dispose le Ministère est limité. En tant qu'établissement relevant du Ministère de la Santé, le CEDHA ne peut recevoir des fonds en devises directement du Ministère des Finances. Celui-ci, sous l'effet des pressions du Fonds monétaire international, doit en outre centrer son attention sur les projets qui priorisent la relance économique de préférence aux services sociaux.

Les démarches administratives nécessaires pour obtenir le financement d'une proposition de projet par la coopération bilatérale sont longues, sinueuses et souvent décevantes car elles se heurtent à la concurrence des projets destinés à améliorer l'économie. Nombreuses sont les tentatives qui échouent.



Le Dr Ezra Teri, Directeur du CEDHA, prépare des budgets détaillés à l'appui des propositions de projet soumises aux organismes donateurs

Il est difficile d'intéresser les planificateurs nationaux au concept de la production des matériels d'enseignement et à son importance pour la formation des personnels de santé. Il est tout aussi difficile de les convaincre de son utilité pour améliorer les soins de santé et la santé de la communauté. C'est pourquoi il est difficile d'obtenir des fonds publics pour ce domaine du secteur de la santé et que les chances d'obtenir davantage de crédits du Ministère de la Santé sont faibles.

Le Gouvernement tanzanien, par l'intermédiaire du Ministère de la Santé, verse chaque année plus de 800 000 shillings de Tanzanie (soit US\$ 22 000) en tant que fonds de développement et pour couvrir les dépenses de fonctionnement du CEDHA, une partie de cette somme étant consacrée au projet de matériels d'enseignement pour les personnels de santé. Ces versements sont faits en devise locale et ne peuvent servir à l'achat de matériel et de fournitures essentiels à l'étranger. Ils sont en outre insuffisants pour développer le Centre et le programme de matériels d'enseignement. Aussi le CEDHA doit-il se tourner vers des sources extérieures de financement pour assurer la bonne marche du projet.

Pour faire du CEDHA un centre de développement des personnels de santé pleinement opérationnel et créer un programme de matériels d'enseignement efficace, le Directeur du Centra a contacté diverses organisations internationales, bilatérales et bénévoles et des organisations non gouvernementales et il a demandé leur assistance.

Plusieurs propositions de projets sollicitant une assistance financière pour le Centre et son programme de matériels d'enseignement ont été soumises à des organisations donatrices. Certains de ces efforts ont été couronnés de succès, les autres se sont soldés par un échec, mais l'expérience acquise a été utile.

L'objet du présent document est de faire part de l'expérience acquise en matière de collecte de fonds dans un pays tel que la Tanzanie où les devises sont rares, ce qui rend difficiles la création et l'équipement d'une unité de matériels d'enseignement pour les personnels de santé sans aide extérieure.

SOURCES DE FINANCEMENT EXTERIEUR

Les sources de financement extérieur se divisent en quatre groupes* :

- Organisations internationales - Institutions du système des Nations Unies (OMS, FISE)
- Organisations d'aide bilatérale - (SIDA, ACIDI, NORAD, ADAB, DANIDA)
- Organisations non gouvernementales - (ONG) (Medicus Mundi, ICCO, SIMAVI)
- Organismes gouvernementaux - (CRDI, SIDA/SAREC, DSE)

Parmi les organisations non gouvernementales on distingue les organisations religieuses ou confessionnelles (Fédération luthérienne mondiale, Fondation Aga Khan) et les autres (Rotary Club, Lions' Club). Toutes les NGO ne sont pas des organisations de financement. Certaines fournissent des services et des compétences d'experts dont le financement est assuré par d'autres organisations; elles servent ainsi d'intermédiaires (Fondation africaine de médecine et de recherches (AMREF) basée à Nairobi).

CONSEILS EN MATIERE DE COLLECTE DE FONDS

Les efforts faits pour réunir des fonds en vue de soutenir la production de matériels d'enseignement pour les personnels de santé ont permis de constater que les organisations de financement extérieur:

- 1) ont un mandat défini et des zones d'activité prioritaires.

Les institutions du système des Nations Unies telles que le FISE et l'OMS s'intéressent avant tout au secteur de la santé, tandis que l'UNESCO et la FAO s'intéressent à l'éducation et à l'agriculture respectivement. (Dans le secteur de la santé, elles peuvent néanmoins soutenir certaines activités ainsi les programmes pour la survie de l'enfant).

Certaines organisations religieuses ne peuvent collaborer directement avec des établissements publics ni leur fournir un soutien direct. Même lorsque d'autres organisations religieuses leur servent d'intermédiaires, elles ne peuvent soutenir certaines activités. Il est donc important de connaître les objectifs et le mandat des organisations avant de leur demander une aide financière.

2. peuvent offrir certains types d'assistance
seulement

C'est le cas de l'OMS, qui peut soutenir la production de matériels d'enseignement pour les personnels de santé, en fournissant des services de consultants, des fonds pour les activités de formation et des matériels particuliers, mais qui préfère ne pas contribuer à la construction de bâtiments.

Les organisations axées sur la recherche, ainsi la SAREC et le CRDI, ne fournissent leur appui qu'à des projets de recherche et des activités liées à la recherche. Elles financent directement la formation ou la production de matériels d'enseignements. Il importe de savoir exactement ce qu'une organisation peut et ne peut pas offrir. Les organisations suivantes offrent divers types d'assistance*:

- CEBEMO, Misereor - matériaux de construction, par l'intermédiaire d'organisations religieuses.
- SIMAVI, FISE - véhicules, papier et autre matériel - la SIMAVI peut être contactée directement, le FISE par l'intermédiaire du ministère de la santé.

- DSE, PSR, ICCO - financent les activités de formation, les ateliers mais pas l'achat de matériels et de fournitures.
- OMS et PNUD (Fonds pour le programme interrégional dans les pays) - fournissent des fonds destinés à la plupart des usages mais leurs allocations sont limitées.

3. exigent l'approbation du ministère responsable ou les recommandations d'une organisation reconnue travaillant dans le pays

Les institutions du système des Nations Unies et les organisations religieuses bénévoles sont un bon exemple de ce type de donateurs. Les institutions des Nations Unies, l'OMS y compris, exigent qu'une demande soit soumise par l'intermédiaire du ministère de la santé et ait reçu son approbation. De même, les organisations religieuses bénévoles exigent la sanction d'une organisation religieuse correspondante dans le pays. Pour la création du Centre d'Arusha et du projet des matériels d'enseignement, le Ministère de la Santé de Tanzanie et le Christian Medical Board de Tanzanie ont accepté de donner l'aval et le soutien requis pour ces demandes d'assistance.

Pour obtenir des fonds auprès d'une organisation d'aide bilatérale, la demande doit être envoyée par l'intermédiaire des ministères de la santé, de la planification nationale et des finances. Une aide ne peut être fournie par une telle organisation que lorsque la demande a été examinée de près et approuvée par ces ministères. Les démarches sont longues, complexes et exigent de la patience. Lorsque la demande a abouti, cependant, le programme se développe rapidement grâce à l'augmentation des fonds disponibles.

S'il veut obtenir satisfaction, le Directeur du programme de matériels d'enseignement pour les personnels de santé a intérêt à adresser ses demandes d'aide financière extérieure par les canaux appropriés. Il augmentera ses chances de succès en allant lui-même s'enquérir des suites données à sa demande. Un directeur de projet aura avantage à établir de bonnes relations de travail avec les services compétents du ministère de la santé, les représentants du PNUD et du FISE et les diverses organisations religieuses locales s'il souhaite obtenir une aide financière extérieure d'organisations du système des Nations Unies, d'organisations d'aide bilatérale ou d'organisations religieuses.

- 4) soutiennent en priorité certains pays et, dans ces pays, des sphères d'activité particulières

Tel est le cas notamment des organisations d'aide bilatérale. La Tanzanie est considérée pays prioritaire par la FINNIDA et DANIDA mais elle n'est plus prioritaire pour la SIDA. En revanche, ni la Tanzanie ni le secteur de la santé ne sont actuellement considérés comme prioritaires par l'USAID et les organisations d'aide françaises. Toutefois, la situation évolue constamment de sorte qu'un directeur de projet doit se tenir bien informé. Le PNUD est à cet égard une source d'information fiable.

Il est donc indispensable de savoir si, pour une organisation, tel pays est prioritaire et si la santé est pour elle un secteur prioritaire. Ainsi, un directeur de projet pourra adresser ses demandes à l'organisation appropriée avec quelques chances de succès.

5. préfèrent soutenir des projets susceptibles d'avoir le plus grand impact et de bénéficier au maximum au groupe cible et à la communauté

Le projet doit apparaître comme contribuant directement à améliorer la formation des personnels de santé et les programmes des services de santé. Pour cela, la proposition doit être soigneusement rédigée et assortie de solides justifications (cet aspect est examiné plus en profondeur dans la section suivante).

6. exigent du directeur du programme des matériels d'enseignement pour les personnels de santé des propositions de projets bien formulées et assorties de justifications adéquates

Le directeur du projet doit consacrer du temps en-dehors de ses heures de travail à la rédaction des propositions de projets. Cela suppose de sa part un grand engagement vis-à-vis du projet et les qualités requises pour la rédaction de tels documents.

Lorsque vous préparez une demande d'assistance, sachez que votre demande ne sera pas la seule à être présentée. De nombreux autres candidats se seront peut-être adressés à la même organisation en vue d'obtenir un soutien financier ou autre pour d'autres projets. Votre proposition doit donc être bien rédigée pour retenir l'attention du donateur. Vous devez y exposer clairement la raison d'être du projet, ses objectifs, les résultats escomptés, le groupe cible qui bénéficiera du projet et présenter un budget assorti de solides justifications montrant la contribution des pouvoirs publics, etc.

Le Dr Teri, Directeur du CEDHA, discute du financement du projet avec le Directeur général de l'AMREF, Dr Christopher Wood



Une proposition de projet ne suffit pas d'ordinaire pour couvrir tous les besoins du projet. Plusieurs propositions devront donc être soumises à diverses organisations, une à une, pour augmenter les chances d'obtenir un appui.

SI VOUS COLLABOREZ DÉJÀ AVEC UNE ORGANISATION
DONATRICE

1. Il est important de faire preuve de bonne
volonté

Pour cela, un directeur de projet doit:

- a. prendre soin des fonds obtenus et les utiliser à bon escient. Il doit tenir des comptes et fournir périodiquement des rapports détaillés à l'organisme de financement. Il doit en outre prendre soin du matériel et des fournitures provenant des donateurs.
- b. établir bonnes relations. Maintenir le contact avec les organisations qui fournissent un appui et éviter tout retard superflu dans la correspondance. Une carte de Noël peut faire pencher la balance!

c. respecter les clauses de l'accord. Faites comme si vous étiez surveillé. Les organisations donatrices ont des moyens officiels ou non de se renseigner sur ce que vous faites, de savoir si vous vous débrouillez bien et si l'on peut vous faire confiance. Il importe donc de respecter l'accord conclu pour continuer à bénéficier d'un soutien.

2. Il faut s'efforcer d'accéder à l'autoresponsabilité

Le projet doit être planifié de façon à être finalement absorbé dans le système de soins de santé existant et à faire partie intégrante des institutions publiques. Cela est important, quel que soit le type d'organisation avec lequel vous travaillez.

Il est indispensable de mettre en place une infrastructure physique et organisationnelle pour le projet, de façon à ce que le programme puisse continuer à fonctionner lorsque les donateurs cesseront de le soutenir.

En investissant dans le développement et la formation du personnel, ainsi que dans l'infrastructure physique et le matériel, le directeur assurera au programme une base plus solide pour sa croissance qu'en organisant des ateliers coûteux et en dépensant de l'argent en voyages.

3. Le projet conservera de préférence des dimensions raisonnables

Il vaut mieux éviter d'entreprendre trop d'activités à la fois. Les activités entreprises devront être menées jusqu'à leur conclusion logique. Elles seront adaptées aux capacités de l'unité - c'est-à-dire au personnel et aux moyens disponibles.

4. Faute de pouvoir obtenir une somme importante auprès d'une même organisation, demander à un groupe de donateurs de partager le coût du projet

Dans le cas de projets nécessitant d'importantes mises de fonds, on pourra s'adresser à plusieurs organisations donatrices et leur demander de partager le coût du projet, la construction de maisons, de bureaux ou de magasins, par exemple.

Il est peu probable qu'un organisme donateur accepte de soutenir un projet d'une telle dimension, ou dispose des fonds nécessaires, surtout s'il ne s'agit pas d'une organisation d'aide bilatérale. Certains organismes bénévoles ont des crédits limités et ne peuvent soutenir que des projets de petite taille. Toutefois, plusieurs organismes bénévoles peuvent se grouper pour soutenir un grand projet. Là encore, le PNUD et l'OMS peuvent aider à organiser le partage des coûts.

D'après mon expérience personnelle

En tant que Directeur du CEDHA et sur la base de cette expérience, j'ai contacté plusieurs organisations et collaboré avec elles au développement du Centre. Nos demandes d'aide extérieure n'ont pas toujours abouti mais la chance nous a souri dans bien des cas, même si l'assistance qui nous a été donnée était parfois symbolique. A ce jour, nous avons établi de bonnes relations de travail avec des institutions du système des Nations Unies (OMS, Genève et FISE, Dar-es-Salaam) et avec plusieurs organisations non gouvernementales qui nous ont fourni une assistance.

Les NGO qui, à ce jour, ont fourni une assistance au CEDHA sont les suivants: SIMAVI - Pays-Bas; CEBEMO - Pays-Bas; ICCO - Pays-Bas; la Fondation allemande pour le développement international (DSE) - République fédérale d'Allemagne; the Physicians for Social responsibility (PSR) - Finlande. Une assistance en nature (livres, par exemple) et des crédits de moindre importance ont été fournis par le British Council, le Netherlands Libterature Programme, CODE - Tanzanie, et l'Agence norvégienne pour le développement international (NORAD). A ce jour, cependant, nous n'avons pas réussi à obtenir une aide bilatérale directe, probablement parce que les priorités du Gouvernement sont si nombreuses et si pressante qu'un projet de matériels d'enseignement pour les personnels de santé ne figure pas en bonne place sur sa liste.

L'aide fournie par ces organisations comprend: matériel d'imprimerie, livres, consultants, fonds pour des voyages, formation et ateliers, auxiliaires pédagogiques, matériel de bureau et de reproduction, véhicules, système vidéo, papier, matériaux de construction et frais de rénovation.

L'expérience et les conseils décrits ci-dessus ne sont nullement exhaustifs. Il convient toutefois d'espérer qu'ils encourageront le lecteur et lui permettront de réfléchir à sa propre expérience et de planifier ses propres stratégies pour rassembler des fonds.

Ezra M. Teri

M.B.CH.B. (MUK; M.P.H. (Calif.); M.H.P.Ed. (NSW)

Organisations internationales et organismes donateurs cités dans le texte

ONU	Organisation des Nations Unies
FISE	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
USAID	Agency for International Development des Etats-Unis d'Amérique

ADAB	Australian Development Assistance Bureau
ACDI	Agence canadienne pour le développement international
CODE	Canadian Organization for Development through Education
DANIDA	Agence danoise pour le développement international
DSE	Fondation allemande pour le développement international
FINNIDA	Agence finlandaise d'aide au développement
CRDI	Centre de recherches pour le développement international, Canada
NORAD	Agence norvégienne pour le développement international
SIDA	Organisation suédoise pour le développement international
SAREC	Agence suédoise de coopération en recherche avec les pays en développement
CEBEMO	Netherlands church organization
ICCO	International Council for Church Organizations, Pays-Bas
SIMAVI	Netherlands church organization
PSR	Physicians for Social Responsibility, Finlande
MEDICUS MUNDI et MISEREOR:	ONG