

MOTS CLÉS

CH Périgueux
Coopération
Vietnam
Démarche pluri-acteurs
Can Tho

OUVERTURE

Coopération internationale hospitalière

Une démarche pluriacteurs

Depuis la loi n° 91-748 du 31 juillet 1991, la coopération internationale – reconnue en France comme une mission à part entière des établissements publics de santé – regroupe l'ensemble des activités associées aux missions de l'hôpital mises en œuvre à l'étranger ou en France au bénéfice des professionnels étrangers. Le centre hospitalier de Périgueux s'est ainsi engagé dans une démarche pluriacteurs avec deux hôpitaux vietnamiens.

Deux dates clés ont marqué la rencontre du centre hospitalier de Périgueux avec le Vietnam :

» la journée du 12 mai 2011 à Lorient réunissant l'ensemble des acteurs de santé présents au Vietnam, préparée par le centre hospitalier Bretagne-Sud et L'Appel, association de solidarité internationale déclarée organisme d'intérêt général, qui appuie depuis 1968 des initiatives locales pour l'enfance (www.lappel.org) ;

» les 9^{es} Assises de la coopération décentralisée franco-vietnamienne à Brest, en juin 2013, qui ont permis de voir les perspectives d'évolution des partenariats France/Vietnam à travers le thème de la santé et de connaître les collectivités et administrations vietnamiennes.

Le centre hospitalier de Périgueux a été retenu par la Direction générale de l'offre de soins dans le cadre de l'appel à projets national 2015 « Coopération internationale ». Une coopération santé 2015-2017 a ainsi été engagée sur la prise en charge du diabète et de ses conséquences avec deux hôpitaux généraux de Can Tho, au Vietnam, – l'un central de 800 lits dépendant du ministère de Santé, l'autre municipal de 500 lits dépendant du service de santé de la ville.

Trois volets sont concernés par cette coopération orientée formation et expertise :

- » des consultations médicales dans les hôpitaux de Can Tho ;
- » des échanges de pratiques médicales, paramédicales et managériales ;
- » l'accueil à Périgueux de médecins et infirmiers en formation continue.

Une démarche pluriacteurs

On entend par « démarche pluriacteurs » le processus par lequel des acteurs de statuts différents (hôpital, association, collectivités territoriales, etc.) s'associent pour répondre à une même problématique. Les liens ainsi créés peuvent perdurer, même s'ils sont moins réguliers avec le temps. Comment organiser et optimiser ces différents apports, comment tirer parti des spécificités de chacun, pour quels impacts, comment se procurer de nouvelles sources de financement en dehors des solutions institutionnelles ou des subventions dans un contexte budgétaire tendu afin de faire aboutir et pérenniser le projet ?

Pour maximiser l'efficacité de la coopération santé France/Vietnam, adopter une démarche pluriacteurs est une

Thierry LEFEBVRE
Directeur
CH de Périgueux,
Sarlat et Lanmary

André KHAN
Attaché d'administration
hospitalière
Président Association
Santé Vietnam Dordogne

nécessité mais ce n'est pas suffisant. Il faut organiser les contributions de façon conjointe pour favoriser les complémentarités des interventions, et donc de meilleurs impacts hospitaliers.

D'autre part, dans un contexte incertain et de restriction budgétaire, les hôpitaux ne peuvent pérenniser les actions de coopération internationale qu'en trouvant des nouvelles sources de financement, internes et externes.

Organiser et optimiser les apports des différents acteurs

Les acteurs reconnaissent eux-mêmes la nécessité de travailler davantage ensemble, soit dans le cadre d'une même discipline, soit dans une collaboration entre plusieurs spécialités (diabétologie, cardiologie et neurologie) ou institutions ou organismes (hôpital, associations et collectivités territoriales), soit encore entre secteurs sanitaires et pays différents (territoire de la Dordogne et province de Can Tho).

L'enjeu principal d'un partenariat pluriacteurs est de développer les réseaux de compétences et de renforcer ici et là-bas l'envie de travailler mieux et ensemble.

En France, avec un premier réseau de compétences

Le CH de Périgueux travaille réellement en partenariat avec les deux hôpitaux généraux de Can Tho depuis 2015, après une mission exploratoire avec l'Association Santé Vietnam Dordogne en 2014⁽¹⁾.

La première mission du CH de Périgueux a été d'organiser pour ses professionnels de santé (diabétologue, cardiologue, cadre de santé, infirmière...) la visite des deux hôpitaux vietnamiens. Les professionnels français ont donné des consultations et dispensé des modules de formation, en lien étroit avec les professionnels de santé vietnamiens.

Un cardiologue stagiaire a ensuite été accueilli au CH de Périgueux pour étudier l'organisation du service de cardiologie. Cette coopération est centrée sur l'acquisition des techniques médicales, le dispositif d'accueil et la prise en charge des patients en diabétologie, cardiologie et en neurologie, l'accueil de professionnels de santé (médecins, soignants, administratifs...) et les missions sur place : le CH de Périgueux accueille et forme les professionnels de santé de Can Tho, puis ses professionnels se déplacent au Vietnam pour y observer la réalisation des dispositifs et accompagner le « service après vente ».

Outre le travail de formation, et dans une moindre mesure, nous apportons notre connaissance du management et les outils de pilotage dont dispose le CH de Périgueux.

Le temps des missions est pris sur le temps des vacances des professionnels de santé ; pour accroître son réseau de compétences et les motivations de ses professionnels, l'établissement pourrait prendre la moitié de ces temps des missions sur le temps hospitalier. Il fait par ailleurs bénéficier les stagiaires de son réseau de santé territorial.

Dans ce type de coopération, l'implication des personnels hospitaliers est évidemment nécessaire ; les demandes des établissements hospitaliers vietnamiens sont pointues et

FIGURE 1
Vietnam, chiffres clés 2014



Superficie : 330 958 km² - Population : 90,7 millions
Population rurale : 68 % - Espérance de vie : 73 ans
Mortalité infantile : 19 ‰ - PIB par habitant : 2 073 USD
Taux de croissance : +5,5 %

nécessitent un personnel de plus en plus qualifié et très motivé.

L'engagement et la motivation des collaborateurs ou l'envie de participer à un projet collectif sont des prérequis à la réussite de toute coopération. À l'heure où nos organisations appréhendent la manière de restaurer la performance, le capital humain est un levier de croissance à prendre en compte⁽²⁾. La compétence, la capacité des équipes pluridisciplinaires de travailler ensemble, le niveau d'adhésion, l'engagement et la créativité des collaborateurs sont devenus des facteurs clés de réussite d'une organisation et de l'action internationale.

En interne, le projet Vietnam a été travaillé d'une façon pluridisciplinaire dans le respect d'une règle : chacun à sa place et chacun a sa place.

» **chacun à sa place** : il faut conduire l'action de coopération internationale hospitalière dans le respect des différences (hiérarchiques, statutaires, de sensibilité, etc.) en attachant toujours plus d'importance à ce projet collectif ;

NOTES

(1) <https://assosantevietnam.wordpress.com/>

(2) S. Trebuçq, La Fondation du capital humain, IAE, université de Bordeaux.

**Pour s'améliorer,
il faut changer. Donc, pour être parfait,
il faut avoir changé souvent.**
(Winston Churchill)

» chacun a sa place : tous les membres de l'équipe pluridisciplinaire du projet sont force de proposition et acteurs ; tous les avis peuvent être exprimés dans le respect de chacun, ici et là-bas.

Le respect de cette règle, qui nécessite une adhésion individuelle, peut conduire à une expertise, voire une intelligence collective⁽³⁾.

Le CH de Périgueux travaille en collaboration étroite avec l'Association Santé Vietnam Dordogne, formalisée par une convention, et les collectivités territoriales telles que le département et la communauté d'agglomération du grand Périgueux. L'enracinement de l'association, sa souplesse de fonctionnement et sa connaissance du milieu sanitaire et social vietnamien donnent une valeur ajoutée au partenariat et en accroissent l'efficacité. Le département de la Dordogne et la communauté d'agglomération apportent d'une part un soutien financier, afin de prendre en charge les frais d'accueil et de séjour des stagiaires, d'autre part des compétences techniques⁽⁴⁾.

NOTES

(3) D. Autissier, *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*, IAE Gustave-Eiffel Paris Créteil.

(4) Nous avons mis en exergue dans un précédent article les impacts d'une coopération santé hospitalière pour une collectivité, l'institution hospitalière et les professionnels de santé. A. Khan, « Le système de santé au Vietnam et son organisation nationale, provinciale et locale : vers un partenariat interhospitalier au Vietnam », *Gestions hospitalières*, n°537, juillet 2014.

(5) *Idem*.

(6) « La coopération santé France-Vietnam », *Revue hospitalière de France*, juillet-août 2011, p. 541.

(7) Dossier Mécénat, philanthropie, *Gestions hospitalières*, n° 546, mai 2015

Au Vietnam, avec un deuxième réseau de compétences

Ce programme s'appuie du côté vietnamien sur les infrastructures et le schéma d'organisation sanitaire qui constituent en aval un second réseau de compétences pour la formation des professionnels de santé.

Dans le cadre de notre partenariat, les acteurs vietnamiens sont les hôpitaux, le service de santé et le comité populaire de Can Tho⁽⁶⁾.

Notre partenariat pluriacteurs est fondé sur deux réseaux de compétences : l'expérience et la connaissance du contexte

du pays par l'Association Santé Vietnam Dordogne et les compétences du CH de Périgueux qui, outre la mise à disposition des personnels qualifiés, constitue un lieu de stage essentiel pour nos partenaires hospitaliers vietnamiens⁽⁶⁾ puisqu'il associe deux collectivités territoriales qui, au-delà de l'investissement financier, mobilisent élus et administrations pour l'enracinement des actions conduites.

Par ailleurs, le département de la Dordogne réfléchit à la mise en place d'une coopération décentralisée avec une province du Vietnam qui devra nous faciliter les prises de contact et le développement des réseaux.

Les impacts hospitaliers

Partager des compétences et des savoir-faire dans des contextes culturels différents peut être un enrichissement personnel et une valeur ajoutée pour l'institution hospitalière. L'implication des équipes sur le plan institutionnel est garante d'une cohésion sociale et pourrait générer un effet de levier sur l'activité à moyen terme dans les disciplines concernées. Cette coopération santé, source d'enrichissement professionnel et culturel, oblige à réfléchir à des façons différentes de procéder. Elle constitue une opportunité de travailler sur des questions liées aux rencontres entre professionnels de santé issus de cultures différentes.

Nous avons pu mesurer à quel point les tensions entre humains, ici et là-bas, sont souvent dues à des incompréhensions basées sur une méconnaissance réciproque, une faible connaissance de soi-même, de ses propres références et des références de l'autre. Les témoignages des différents professionnels de santé vietnamiens, ici et là-bas, ont fait apparaître des thèmes qui nous touchent profondément et s'expriment différemment, par exemple le rapport à la mort, à la souffrance, au corps...

Ces rencontres permettent aux professionnels de santé de se former à l'échange interculturel, de mieux vivre ensemble et peut-être de favoriser l'émergence des pratiques nouvelles de soins...

De nouveaux modes de financement

Le mécénat

Face à la baisse constante des finances hospitalières, il semble nécessaire de développer de nouvelles ressources pour financer les actions internationales mises en place par les hôpitaux⁽⁷⁾.

Il s'agit de faire participer le public, les donateurs privés, dans un cadre précis pour contribuer à la réalisation d'une action de coopération internationale hospitalière. Ces sources extérieures améliorent les pratiques de soins *in fine* au bénéfice de tous.

Le financement par la DGOS par le biais de l'appel à projets Coopération internationale n'est pas une solution pérenne, il s'agit de trouver des entreprises mécènes sur le territoire. Le CH de Périgueux s'intéresse aux entreprises du territoire qui ont des projets d'implantation ou de développement au Vietnam pour l'accompagner dans cette coopération hospitalière, plus précisément dans l'accueil, le séjour et la formation des professionnels de santé vietnamiens.

Dans une vision prospective, il faut envisager une action commune avec le département et la communauté d'agglomération, afin de chercher des entreprises mécènes. Ces deux collectivités pourraient organiser une rencontre plénière avec l'ensemble des entreprises du territoire ayant des projets de développement au Vietnam.

Plus d'activité et de recettes

Aller former au Vietnam et/ou accueillir les professionnels de santé vietnamiens en formation continue représente un coût financier que l'hôpital ne peut financer dans un contexte budgétaire très tendu, en dépit de nombreuses demandes de mission en interne de la part de nos professionnels.

Des voies de financement en interne pourraient être mises en place après étude de faisabilité, et ce dans le respect des contraintes réglementaires et statutaires.

Dans le cadre du programme de coopération, et pour financer le coût de l'action, le CH de Périgueux propose la prise en charge du diabète et de ses conséquences aux médecins intéressés de travailler davantage dans la limite de la durée légale de 48 heures sur 7 jours consécutifs de travail

pour générer davantage d'activité et de recettes. Une rencontre aura lieu au sein du CH de Périgueux avec le certificateur des comptes pour dessiner les contours et possibilités de cette piste de financement interne.

La coopération internationale hospitalière est lancée au CH de Périgueux d'une façon institutionnelle. Il s'agira à moyen terme de mesurer la qualité et la valeur ajoutée de ce partenariat hospitalier avec la mise en œuvre d'un dispositif de suivi-évaluation⁽⁸⁾.

Cette coopération hospitalière avec le Vietnam est au CH de Périgueux l'une des pistes pour améliorer l'engagement et l'implication des collaborateurs au travail, serait-elle un levier d'action du changement dans un contexte d'incertitudes et de baisse constante de ressources budgétaires⁽⁹⁾ ? ●

NOTES

(8) Commission des relations internationales des CHU, Guide de la coopération internationale hospitalière, octobre 2014.

(9) D. Autissier, *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*, IAE Gustave-Eiffel Paris Crétell.