

Renforcer les associations des professionnels de santé

Dr. Pamela McQuide, infirmière diplômée d'Etat, Katharine Millonzi et Corinne Farrell, IntraHealth International

Le développement des Ressources Humaines pour la Santé (RHS) requiert une approche pluridisciplinaire et multisectorielle afin de garantir aux consommateurs de soins de santé l'accès à des services rentables et de haute qualité (ICN, 2005). Les associations des professionnels de santé peuvent *promouvoir l'amélioration des normes de bonne pratique, défendre les intérêts des consommateurs et des prestataires, établir des réseaux avec d'autres associations professionnelles et travailler en étroite collaboration avec les autorités réglementaires*. Le renforcement des associations professionnelles est une stratégie parmi d'autres pour s'attaquer aux problèmes récurrents qui touchent les RHS, tels que la migration du personnel de santé et la pénurie de prestataires qualifiés au sein des services de lutte contre le VIH/SIDA. Ce résumé technique examine différentes approches permettant de consolider ces associations et passe brièvement en revue les bienfaits et les défis engendrés par une telle entreprise.

Qu'est-ce qu'une association des professionnels de santé ?

Une association professionnelle est une organisation, généralement à but non lucratif, qui a pour raison d'être la représentation d'une profession particulière et qui vise l'excellence en matière de bonne pratique, protégeant ainsi le public et la réputation des professionnels. Elle peut avoir les fonctions suivantes :

- Représenter les intérêts d'une profession et, essentiellement, plaider la cause des professionnels dont elle a la charge aux niveaux national et international.
- Protéger la profession en l'aidant à fixer les conditions d'emploi.
- Garantir au public la meilleure qualité possible en matière de soins, en appliquant des normes de bonne pratique et de formation, et en adoptant une approche éthique en milieu professionnel.
- Influencer le développement des politiques de santé nationales et locales pour améliorer les normes sanitaires et garantir un accès équitable à des services rentables et de qualité.
- Une branche de l'association peut aussi jouer le rôle de syndicat auprès des organisations ou des prestataires qui choisissent de mener des négociations collectives.

Dans certains pays, ces associations sont chargées de la certification, de l'enregistrement ou de la validation des qualifications professionnelles dans une discipline ou un domaine clinique. L'adhésion à une organisation professionnelle peut, ainsi, être synonyme de certification et peut être considérée comme une condition *sine qua non* à l'exercice légal d'une profession. Bon nombre de ces organisations font autorité dans les disciplines académiques liées au corps de métier dont elles s'occupent et il est de leur devoir de développer les fondements de cette profession.

Quels sont les défis au renforcement des associations professionnelles ?

Bâtir une association professionnelle viable, dirigée par les membres et pouvant mener à bien tout un éventail de fonctions adéquates n'est possible que dans un environnement stable et grâce à un fort taux d'adhésion. Dans les pays qui connaissent des bouleversements politiques, les avantages acquis grâce au soutien du gouvernement ou des donateurs peuvent rapidement s'évaporer sans que les organisations aient leur mot à dire. Ces bouleversements incluent les changements de modes de financement, les réformes politiques, les périodes de transition gouvernementale et la pénurie de ressources, humaines et autres, en particulier dans les régions où la prévalence du VIH/SIDA est élevée. Une association qui tente de survivre grâce aux cotisations et à la mise en place de services payants peut avoir du mal à convaincre ses membres de dépenser une partie de leurs faibles revenus pour assurer son fonctionnement.

L'amélioration de la gestion et des compétences cliniques d'une profession réclame beaucoup de temps et d'efforts, ce qui peut compliquer la tâche des associations qui n'ont pas les moyens d'engager du personnel à plein temps et qui sont, principalement, dirigées par des bénévoles. Les conflits de compétences, tout comme le manque de temps et d'énergie empêchent aussi les membres de s'investir pleinement dans leurs responsabilités au sein de l'association. Enfin, alors que le fait d'adhérer à une association professionnelle s'avère bénéfique sur le long terme, celles-ci ne sont capables d'offrir à leurs membres que des incitations à court terme à cause d'un financement aléatoire.

Quelles approches ont été adoptées pour renforcer les associations professionnelles ?

Les interventions mises en place pour renforcer les associations professionnelles ont, la plupart du temps, eu recours à des modèles de partenariat misant sur l'expérience d'associations et d'organisations bien implantées. Par exemple :

- La Midwifery Association Partnerships for Sustainability (MAPS)¹, une initiative financée par l'USAID dans son projet d'expansion et de soutien technique des services de planification familiale² (SEATS II) a permis d'augmenter le nombre de sages-femmes dans le secteur privé en développant les capacités de leurs associations. Le MAPS a été mis en place par l'American College of Nurse-Midwives (ACNM).
- Le programme de partenariat de la Société des Obstétriciens-Gynécologues du Canada (SOGC) a entrepris plusieurs projets avec d'autres associations d'obstétriciens-gynécologues basées dans des pays en développement ou en phase de transition. Ces programmes ont permis de développer les capacités des associations pour qu'elles aident à promouvoir la santé maternelle et

Le lien entre la démocratie, la gouvernance et le renforcement des associations professionnelles.

Le renforcement des capacités des associations professionnelles en matière de plaidoyer contribue au développement d'une société civile indépendante et politiquement active. D'après Andrew Natsios, ancien administrateur de l'USAID, la société civile « est un réseau complexe d'associations privées et professionnelles (...), et de toutes sortes d'institutions non-gouvernementales, qui, quand elles s'associent, préservent les libertés individuelles et civiques et protègent la société. Tous ces éléments sont d'une importance critique dans le développement d'un pays, la stabilité d'un système démocratique sur le long terme, ainsi que la protection de la société contre toute forme d'abus ».

Dans les pays où le concept de démocratie est encore nouveau ou fragile, les associations actives politiquement peuvent renforcer les infrastructures et les systèmes sanitaires et, en même temps, fournir des modèles encourageant la société civile à s'engager dans le processus démocratique. Par exemple, le programme ACCESS, financé par l'USAID, a permis la création de l'Association des Sages-femmes Afghanes (AMA) et fonctionne, aujourd'hui, avec elle. L'AMA a permis de tripler le nombre de sages-femmes qualifiées en Afghanistan et participe à la réforme de leur éducation et de leur profession dans un pays qui sort de 25 ans de guerre civile et qui possède le deuxième plus haut taux de mortalité maternelle au monde (JHPIEGO, 2006)

infantile tout en renforçant leur structure en matière de gouvernance, de formation, de leadership et de responsabilité fiscale.

- Par le biais d'une collaboration entre l'Association des Infirmières de Zambie, le Conseil International des Infirmières (ICN) et Novartis, l'association est parvenue à améliorer la gestion des cas de paludisme, après que le Ministère de la Santé zambien a adopté Coartem®, un produit combiné développé par Novartis, en remplacement de la monothérapie utilisée dans le traitement des formes non compliquées de paludisme. Ces trois organisations ont développé un programme de formation, en complément du programme gouvernemental, pour améliorer les compétences cliniques des infirmières et créer une synergie entre l'Association des Infirmières de Zambie et les objectifs du Gouvernement (ICN, 2005).

Existe-t-il une formule idéale pour renforcer les associations professionnelles ?

L'expérience montre qu'il n'y a pas de modèle unique permettant de consolider ces associations. Les interventions doivent être adoptées aux besoins et aux contextes particuliers des organisations. Grâce aux stratégies qui se sont avérées efficaces dans divers contextes, on a distingué deux types de résultats :

- 1) Les progrès accomplis dans le renforcement de la structure interne de l'association et de son efficacité organisationnelle.
- 2) Le renforcement d'activités permettant aux associations d'augmenter les compétences de leurs membres et d'accroître l'influence qu'elles exercent sur les communautés extérieures.

Pour renforcer efficacement une association, il convient de concentrer ses efforts sur ces deux domaines d'activité.

Le développement des capacités : structure interne et efficacité organisationnelle

Avoir des compétences en gestion, en affaires, en collecte de fonds et faire preuve de leadership. La direction de programmes, la gestion, la responsabilité financière, le leadership, l'engagement en faveur d'une cause et la maîtrise des technologies de l'information, voilà autant de domaines de compétence à consolider car ils permettent à une association d'atteindre ces objectifs. Ces dernières sont généralement victimes de la pression financière engendrée par la génération de revenus et la mobilisation de ressources. Toutefois, cette pression peut diminuer considérablement par une meilleure gestion financière et par le développement d'activités économiques. Savoir utiliser au mieux le capital humain et financier d'une association afin de mettre en place des stratégies efficaces de mobilisation des ressources et d'augmenter le nombre d'adhérents est essentiel si l'on veut pérenniser une association. La dynamique d'adhésion, la productivité des partenariats entre les organisations gouvernementales et privées, la collecte de fonds, les projets de développement ainsi que le recours à des ressources internationales (par la mise en commun de bases de données, par exemple) permettent de tirer profit des ressources disponibles pour un résultat optimal (Quimby et Mantz, 2000).

Gouvernance et planification stratégique : La définition des rôles et des responsabilités, l'organisation de groupes de travail et de comités ainsi que la promotion d'un environnement de travail dans les formations sanitaires qui met en avant la participation et le travail d'équipe tout en maintenant les aptitudes au leadership de chacun, tels sont les critères de gouvernance que

toute association se doit de renforcer (USAID, 2004). La planification stratégique est tout aussi importante dans la mesure où elle permet une utilisation efficace des ressources financières et humaines d'une association lorsque celles-ci augmentent. « La planification est essentielle parce qu'elle provoque des discussions, des débats et génère un consensus entre les dirigeants des associations quant aux orientations à prendre et aux priorités à donner » (USAID, 2004). Après une évaluation situationnelle, le programme d'assistance MAPS a, par exemple, permis d'aider l'association à mettre en place des dispositifs de planification stratégique, en développant des activités économiques et en assurant la pérennité de ses plans d'action (Quimby et Mantz, 2000). D'autre part, le programme de partenariat de la SOGC facilite la planification stratégique sur la base d'une gouvernance interne forte, en travaillant avec les associations dans le but de garantir l'existence de normes infrastructurelles (par exemple, avec la création d'un conseil de représentants et de secrétariats fonctionnels). Par conséquent, ce soutien organisationnel permet aux associations partenaires de la SOGC de mieux aligner leurs programmes et leurs activités avec les besoins de leurs adhérents et des pays-membres et de faire une meilleure utilisation des ressources limitées.

Services et besoins des adhérents : L'initiative MAPS a permis de démontrer que les prestations de services aux adhérents sont une des composantes clés du renforcement d'une organisation. Le MAPS a travaillé avec les dirigeants d'associations pour souligner à quel point il est important de satisfaire les besoins des différents membres. Il a, ensuite, contribué au développement d'outils permettant de déterminer et de prendre en compte ces besoins, par le biais d'études sur les adhérents et la mise en place de bases de données. Une association professionnelle doit déterminer les informations qu'elle transmettra à ses membres sous forme de services ou en récompense de leur adhésion. Le MAPS a montré qu'il était important de faciliter le partage des connaissances par des mécanismes, tels que des programmes de formation continue, des séminaires et l'élaboration de mises à jour techniques et réglementaires (Quimby et Mantz, 2000). Par ailleurs, un des premiers services rendus par le *Commonwealth Steering Committee for Nursing and Midwifery* à ses membres a été la production et la distribution de ressources liées aux problèmes qui affectent ses différentes professions. Parmi ces ressources, figuraient des outils pratiques visant le développement de plans d'action en ressources humaines (Maslin, 2005).

Développement des capacités : compétences des membres et engagement externe

Compétences en formation et en prestation de services. Les associations de professionnels de la santé sont bien placées pour établir des normes factuelles de qualité et d'excellence. Les programmes du MAPS en Erythrée, au Sénégal, en Tanzanie, en Ouganda, en Zambie et au Zimbabwe ont intégré des composantes liées spécifiquement à la performance clinique des membres des associations. Par exemple, un des objectifs du programme MAPS au Zimbabwe était d'améliorer la qualité des services dispensés par les sages-femmes en matière de planification familiale et de lutte contre les infections sexuellement transmissibles. D'autre part, l'ACNM a formé un partenariat avec l'Association des Infirmières du Zimbabwe et l'Organisation des Cliniques Indépendantes afin d'organiser des séances de formation et d'autres formes de soutien pour 109 sages-femmes. A la fin du projet, 85% des sages-

femmes du secteur privé satisfaisaient aux normes nationales de planification familiale, contre 10% en 1996 (Quimby et Mantz, 2000).

La SOGC a eu recours à son programme international ALARM (AIP) pour contribuer au renforcement des associations. Il est composé de deux éléments : Une formation de cinq jours et un outil de mobilisation destiné aux professionnels de la santé chargés des soins obstétricaux d'urgence dans les milieux à faibles ressources. Le contenu de l'AIP est dérivé de la médecine factuelle et est appuyé par le partenariat pour une maternité sans risque et la santé du nouveau-né et l'Organisation Mondiale de la Santé afin de garantir la présence d'un personnel qualifié lors de la naissance. Des équipes nationales d'instructeurs du programme ALARM, issus des associations professionnelles, ont été mises en place dans les pays-partenaires et ont adopté la méthode intitulée « Former le Formateur » (TOT). Les équipes ont reçu l'équipement et le matériel de formation nécessaires à la séance d'apprentissage et peuvent, désormais, continuer à offrir indépendamment cette formation après que la SOGC a dispensé la portion du programme de partenariat relative à la TOT.

Médecine factuelle et normes d'éducation : L'implication d'une organisation professionnelle dans le processus de réforme réglementaire garantit la qualité de normes d'éducation et de bonne pratique universelles fondées sur des données probantes. En 1985, par exemple, le Conseil International des Infirmières (ICN) a commandé une étude globale sur les réglementations en vigueur dans la profession d'infirmière, dont les conclusions ont été publiées sous la forme d'un guide diffusé internationalement et qui est, aujourd'hui encore, largement utilisé par les associations d'infirmières cherchant à établir ou à réformer leur système réglementaire (Styles, 1986). « Le concept de normes universelles a été promulgué quand l'ICN a déterminé que les principes gouvernant l'éducation et la bonne pratique des infirmières devaient être les mêmes dans tous les pays car les services qu'elles dispensent sont nécessaires et universels où que l'on soit » (<http://icn.ch/reghistory.htm>) Par ailleurs, le East, Central and Southern African College of Nursing (ECSACON), une association régionale, a développé le noyau dur des normes académiques pour les infirmières et les sages-femmes exerçant dans tous les pays situés dans cette région.

Les associations professionnelles jouent aussi un rôle important dans la mise en place de codes professionnels, tels que le code d'éthique de la Fédération des Gynécologues-Obstétriciens (FIGO), qui énumère les normes que ses membres doivent appliquer. L'association des Infirmières de Californie et le Groupe des Infirmières d'Amérique Centrale et des Caraïbes ont aussi développé des normes d'éthique et de bonne pratique destinées aux infirmières diplômées d'Etat.

Beaucoup d'associations professionnelles ont développé des cadres d'action pour la formation continue, afin d'établir des normes garantissant que les infirmières retiennent les connaissances et les compétences acquises lors de leur formation initiale. Par exemple, l'Association des Infirmières Canadiennes a mené ce type d'action au niveau national pour que les infirmières répondent, de manière coordonnée, à la demande des consommateurs en professionnels de santé compétents dans une ère de mobilité globale (ICN, 2005). Dans les pays où les sages-femmes n'exercent aucune influence sur le contenu de leur cursus de formation, la Confédération Internationale des Sages-femmes (ICM) encourage les membres

des associations à négocier avec leur gouvernement pour que l'éducation soit dispensée après que les compétences à acquérir et les programmes sont définis. (<http://www.internationalmidwives.org/Statements>)

La prestation de services doit être associée à une standardisation et à une évaluation des compétences à tous les niveaux et dans différents contextes. Les associations professionnelles peuvent jouer un rôle majeur en matière de formation continue et de mises à jour techniques. Les prestataires doivent pouvoir se tourner vers elles pour connaître les dernières évolutions en matière de médecine factuelle. Une étude menée par l'ICN a démontré que ces associations étaient les entités les mieux placées pour déterminer les normes professionnelles, les besoins en enseignement et le champ d'action des prestataires (Gragnola et Stone, 1997). L'ICN met aussi en avant les résultats de cette recherche et montre qu'ils peuvent servir de base à la prise de décisions en matière de développement des RHS. (<http://www.icn.ch/pshhrd.htm>)

Former des coalitions et défendre la cause des prestataires : Des associations professionnelles fortes peuvent influencer l'accès à des services de santé rentables et de qualité. Ce sont des centres naturels de coalition pouvant plaider pour le changement des politiques et des systèmes liés à la qualité des soins, à la délégation des tâches, à la mobilité et au déploiement des prestataires, aux conditions de travail, aux mesures d'incitation et aux normes de pourvoi en personnel (Chamberlain, 2003 ; ICN, 2005).

Former des coalitions fortes permet, également, un engagement durable et cohérent pour la qualité des soins aux niveaux national et régional et à tous les échelons de la profession. L'ICM pense qu'il est dans l'intérêt des patients « qu'il y ait une continuité et une collaboration entre les différentes catégories de prestataires, allant de la communauté aux districts en passant par les régions » (<http://www.internationalmidwives.org/Statements>). Avec l'octroi de prestations aux membres, le MAPS a souligné que la formation de coalitions était une composante importante du renforcement des associations. L'étude itinérante menée en Ouganda auprès de 24 sages-femmes sénégalaises, ougandaises et zimbabwéennes et visant à faciliter l'échange d'idées, le partage d'expériences vécues et des enseignements qu'elles en ont tiré, tout comme la mise en place de réseaux entre les associations, a été une réussite en la matière. Cette initiative du MAPS a abouti à une meilleure collaboration entre les associations de sages-femmes, qui ont commencé à communiquer entre elles à l'aide de newsletters, de bulletins d'information et d'emails (Quimby et Mantz, 2000).

Le partenariat entre le Groupe des Infirmières de la Communauté Andine des Nations et l'Organisation Panaméricaine de la Santé, est un autre exemple de collaboration intersectorielle visant à établir des normes sanitaires. Grâce à cette coalition, les membres du groupe peuvent identifier leur public-cible, influencer l'entrée en vigueur des politiques et se faire entendre. De la même façon, le Groupe des Infirmières d'Amérique Centrale et des Caraïbes unit ses membres afin de favoriser la collaboration entre le monde de la santé et d'autres secteurs, et contribue à l'amélioration générale et à la qualité de la profession. « A ce jour, nous avons mis en place des normes pour les infirmières, des protocoles de soins destinés aux hôpitaux et à la communauté ainsi que des formations relatives à la qualité, la préparation et la dissémination

Le rôle d'une association régionale : L'exemple du East, Central and Southern African College of Nursing.

Situé à Arusha, en Tanzanie, le East, Central and Southern African College of Nursing (ECSACON) procure un cadre d'action fort pour la promotion de l'excellence professionnelle et l'amélioration des services de santé dans la région, en se concentrant sur la collaboration, l'éducation, la pratique, la recherche, la gestion et le leadership. L'ECSACON s'apparente à une association professionnelle nationale au regard des services qu'elle rend à ses membres et des actions qu'elle entreprend, comme la coordination de cours et de séminaires, ayant pour but d'améliorer la qualité des soins et de renforcer les ressources humaines pour la santé dans la région.

Objectifs du programme :

- Améliorer la qualité des soins par l'acquisition de compétences et de connaissances et le développement des capacités
- Promouvoir le partage des meilleures pratiques en matière de développement des capacités humaines, en collaborant avec des groupes techniques et professionnels et en formant des réseaux
- Renforcer les capacités de plaidoyer par la mise en place de formations et la promotion de politiques et de programmes ayant obtenus des résultats probants
- Promouvoir l'harmonisation et la standardisation en matière d'éducation et de bonnes pratiques

Principales réalisations :

- Développement d'une base de données électronique sur les ressources humaines
- Mise en place de conférences sur le rôle des infirmières et des sages-femmes dans la réforme des politiques de santé
- Création d'un programme de développement des capacités en ressources humaines
- Développement du prototype d'un cadre d'action réglementant la profession entre les pays membres.

Si vous cherchez des informations sur les RHS et ses différents outils ou que vous voulez partager vos connaissances et nous donner vos contributions, rendez-vous au Centre de Ressources RHS. Pour les personnes qui travaillent aux niveaux national ou mondial, le Centre de Ressources RHS fournit des informations visant à :

- Améliorer la planification stratégique et la prise de décisions
- Enrichir vos comptes rendus et présentations
- Soutenir l'action en faveur des RHS
- Améliorer le développement professionnel
- Gagner du temps.



The Capacity Project
 IntraHealth International, Inc.
 6340 Quadrangle Drive
 Suite 200
 Chapel Hill, NC 27517
 Tel. (919) 313-9100
 Fax (919) 313-9108
 info@capacityproject.org
 www.capacityproject.org

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement international ou du Gouvernement des Etats-Unis.

d'un code d'éthique. Enfin, nous avons veillé à l'application des normes dans les institutions sanitaires et contribué à l'élaboration de programmes pour les écoles d'infirmières » (Salas et Zárate, 1999).

Pour qu'un plaidoyer ait une influence efficace sur les politiques sanitaires d'un pays donné, il faut du dévouement et une connaissance globale du processus législatif. La mise en place de coalitions réussies suscite davantage de soutien en faveur d'une cause. Celles-ci peuvent servir de plateforme sur laquelle des changements peuvent être obtenus, en matière de politiques liées à la bonne pratique des professionnels et à la qualité des soins. Au Zimbabwe, par exemple, le MAPS a réussi à se défaire d'une législation qui interdisait aux sages-femmes diplômées d'acheter et de dispenser des contraceptifs et d'autres médicaments (Quimby et Mantz, 2000). Cependant, les intérêts des organisations professionnelles vont parfois à l'encontre des priorités, des besoins et des centres d'intérêts nationaux. Par conséquent, il peut être nécessaire de maintenir un dialogue continu entre les parties prenantes, en matière de politique, à l'aide de programmes différents. Par exemple, les médecins peuvent s'opposer à la délégation de certaines responsabilités vers les infirmières, celles-ci pouvant, à leur tour, s'opposer à la délégation des tâches vers des prestataires de la communauté ou d'autres agents non-professionnels.

Renforcer les professions sanitaires à forte représentation féminine : Les associations des professions à forte représentation féminine, comme les infirmières ou les sages-femmes, donne la possibilité aux femmes d'accéder au leadership, ce qu'elles ne

pourraient pas obtenir autrement. « Une conséquence indirecte du renforcement des associations est que lorsqu'ils s'unissent en faveur d'une cause commune, les individus sont plus sûr d'eux et aussi plus forts » (Quimby et Mantz, 2000). L'éducation continue dispensée par les associations professionnelles peut aussi donner aux femmes une plus grande indépendance professionnelle par le biais de formations les aidant à parfaire leurs compétences cliniques et managériales.

Conclusion

La réussite ou l'échec d'un système de santé dépend de la force déployée en continu par les prestataires. Les associations professionnelles transmettent les besoins des consommateurs de soins de santé, aux décideurs politiques et aux prestataires de services. Une association professionnelle forte garantit au public des normes de soins de qualité et défend les besoins des consommateurs, tout en motivant les professionnels de santé, nouveaux ou expérimentés, à continuer à améliorer la qualité des soins qu'ils dispensent, au sein d'un environnement professionnel stimulant, enrichissant et gratifiant. Les professionnels de santé bénéficiant de telles conditions, continueront, sans doute, à travailler dans ce secteur et encourageront une nouvelle génération à suivre la même voie. Le renforcement des associations professionnelles doit être considéré comme un élément fondamental d'un programme de développement global et durable des ressources humaines pour obtenir des résultats probants en matière de santé.

- 1 Association des sages-femmes pour des partenariats durables
2. Family Planning Service Expansion and Technical Support (SEATS II)

Références

Chamberlain J. The role of professional associations in reducing maternal mortality worldwide. *International Journal of Gynecology and Obstetrics* 2003;83:94-102. Available: <http://www.figo.org/default.asp?id=6125>

Gragnola CM, Stone E. Considering the future of health care workforce regulation. San Francisco, California: UCSF Center for the Health Professions, 1997.

International Council of Nurses (ICN). Regulations, roles and competency development. Geneva, Switzerland: The Global Nursing Review Initiative, International Council of Nurses, 2005.

International Council of Nurses (ICN). Unique partnership supports a malaria capacity building program in Zambia. *International Nursing Review* 2005;52:84.

JHPIEGO. Afghan Midwives Association admitted to International Confederation of Midwives. JHPIEGO Press Release. March 9, 2006. Accessed January 19, 2007 at: <http://www.jhpiego.net/media/releases/nr20060309.htm>

Maslin A. Report from the Commonwealth Steering Committee for Nursing and Midwifery. Paper SC 2005/3. London: Commonwealth Foundation, 2005.

Natsios A. Remarks by Andrew S. Natsios, Administrator, USAID. U.S. Ambassador's Residence, Haiti, July 21, 2003. Accessed January 19, 2007 at: <http://www.usaid.gov/press/speeches/2003/sp030721.html>

Quimby CH, Mantz ML. Expanding access to reproductive health through midwives: lessons learned from SEATS' MAPS Initiative. Arlington, Virginia: JSI, SEATS Project, 2000. Accessed December 30, 2005 from http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACH162.pdf

Salas S, Zárate R. Final report on the International Workshop on Nursing Management in the Health Services. Mexico City, Mexico: ENEO-UNAM PAHO/WHO Collaboration Centre for the Development of Professional Nursing, 1999.

Styles MM. The report on the regulation of nursing: A report on the present, a position for the future. Geneva, Switzerland: International Council of Nurses, 1986.

United States Agency for International Development (USAID) Agricultural Reconstruction and Development Program in Iraq. Forming and strengthening associations in Iraq. Technical manual, 2004.

Les partenariats du Capacity Project