

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Hebamme : officielle Zeitschrift des Schweizerischen Hebammenverbandes = Sage-femme suisse : journal officiel de l'Association suisse des sages-femmes = Levatrice svizzera : giornale ufficiale dell'Associazione svizzera delle levatrici
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Hebammenverband
<b>Band:</b>	90 (1992)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Fragen an unsere Präsidentin = Questions à notre présidente
<b>Autor:</b>	Tahir-Zogg, A. / Foster, Sylvia
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-951402">https://doi.org/10.5169/seals-951402</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Fragen an unsere Präsidentin

Frau A. Tahir-Zogg ist im Moment wohl die meistgenannte Frau in unserem Verband. Sie ist die Verkörperung all der Probleme, die der SHV hat. Was denkt sie selber über ihre Position?

### Ihr Werdegang:

A. Tahir-Zogg hat das Diplom für Krankenschwester AKP und der Hebamme, war Lehrerin für Krankenpflege (Kaderschule SRK), besuchte das Vorgesetztenseminar und viele Fachausbildungen in Naturheilverfahren wie Reflexzonentherapie, Akupunktur-Massage nach Penzel. Sie ist dipl. Lehrerin für Geburtsvorbereitung und autogenes Training und z.Z. in der Weiterbildung: Managementseminar für Klein- und Mittelunternehmen, an der Handelshochschule St. Gallen. A. Tahir hat in allen obgenannten Gebieten gearbeitet, davon fünf Jahre als Lehrerin für Krankenpflege. Sie engagiert sich stark in der Alternativmedizin / Naturheilmethoden und erteilt Kurse seit 1978.

A. Tahir ist 40 Jahre alt, seit 20 Jahren verheiratet und hat einen 11jährigen Sohn.

### Gespräch mit A. Tahir

**S. Forster:** *Frau Tahir, was waren Ihre Gründe, die Sie dazumal im 1989 zur Kandidatur bewogen?*

**A. Tahir:** Ganz ehrlich muss ich sagen, dass ich vor fast drei Jahren die Inserate des SHV in der Zeitung wohl sah betreffend meine jetzige Stellung, dass ich mich aber persönlich davon nicht angesprochen fühlte. Schon dazumal schätzte ich diese Aufgabe als sehr umfangreich und schwierig ein. Ich wurde vom SHV direkt «angeworben», ein Entscheid, der mir nicht leicht fiel, da ich ja noch stark engagiert war in meiner Lehrtätigkeit an einer Hebamenschule. Schlussendlich aber hat mich dann diese Aufgabe doch sehr gereizt, und ich habe zugesagt.

**S. Forster:** *Darf man fragen, was Sie überhaupt machen? Ich glaube, dies ist vielen unklar.*

**A. Tahir:** Klar darf man das. Ich bin sogar froh, Frau Forster, dass Sie diese Frage stellen. Das ist etwas, was ich auch manchmal feststellen musste, dass sehr unklare Vorstellungen bestehen über «die Leute da oben in Bern». Aus diesem Grunde war ich übrigens auch sehr froh, dass zur besseren Information unserer Mitglieder das Thema

«Verband» im Rahmen von dieser Zeitung aufgegriffen wurde.

Im August 1989 wurde ich vom SHV in Teilzeitarbeit eingestellt als Leiterin Geschäftsstelle und Zentralpräsidentin. Ich bin die erste in der Geschichte des SHV, die diese beiden Posten in sich vereint und die, wie jede Führungskraft auch, einen Lohn dafür bekommt. Dazumal ergab sich das als zwingend, weil die letzten Zentralpräsidentinnen jeweils nur interimswise sich für ein Jahr zur Verfügung stellten. Aus dieser Notsituation heraus und aus der Studie, die im 1988 und Anfang 1989 durch Herrn Kohler, Verbandsmanagementberater, durchgeführt wurde, ergab sich dieser Entschluss.

Meine Aufgabe ist äusserst vielfältig und interessant, manchmal aber auch sehr frustrierend, wie das jeder Leitende in Verbänden kennt. Einerseits kümmere ich mich um die laufenden Geschäfte, die tagtäglich hereinkommen und Entscheidungen verlangen, andererseits pflege ich die Kontakte zu unseren Mitgliedern, Kommissionen etc. Zu meiner Aufgabe gehört es auch, alle ZV-Sitzungen, Konferenzen und DVs vorzubereiten und zu leiten, Ansprechpartner zu sein für z.B. Medien, externe Partner, Organisationen, andere Berufsverbände, Krankenkassen etc. Sie sehen, Frau Forster, dies ist nur ein kleiner Ausschnitt aus meiner Tätigkeit.

Die Kontakte gehen bis über die Grenze hinaus, wo ich nun in einer kleinen Gruppe einen internationalen Kongress mit unseren deutschen und österreichischen Kolleginnen vorbereite.

**S. Forster:** *Frau Tahir, das ist sehr viel Arbeit, was für Unterstützung haben Sie, wie delegieren Sie?*

**A. Tahir:** Vieles muss man aus eigener Initiative erarbeiten, das ist klar. Zur Seite steht mir aber mit einem Riesen-einsatz unsere langjährige Zentralsekretärin Margrit Fels, der ich an dieser Stelle einen Kranz winden möchte. Sie hat seit gut 1978 in steter steigender Arbeit massgeblich am Aufbau der jetzigen Geschäftsstelle gearbeitet. Wenn Sie sich vorstellen, Frau Forster, dass bei uns jedes Jahr eine halbe Million Franken Umsatz getätigert wird, dann können Sie vielleicht ahnen, was für Arbeit für die Angestellten des SHV dahinter steckt. Arbeit, die man oft nicht sieht und bemerkt, zumal wenn alles reibungslos läuft.

Dann ist da natürlich auch der Zentralvorstand, der in guten Zeiten und laut Statuten bis zu neun Personen umfasst kann. Leider aber sind wir dort personell stark unterbesetzt, da verschiedene Mandate ausgelaufen sind und trotz intensiver Suche nicht neu besetzt werden konnten. Dieses Jahr laufen weitere Mandate aus, Kandidaturen sind auch da nicht genügend da. Zudem legte im Herbst meine deutschsprachige Vizepräsidentin ihr Amt völlig überraschend nieder, und so sieht es, rein von den Mitarbeitenden Personen, böse aus.

Dies ist eine Situation, die uns alle zwingt, die bestehenden Strukturen zu überdenken. Die Unterbesetzung zwang uns auch im 1991, vor allem nur die hauptsächlichsten Aufgaben anzupacken, mehr lag einfach nicht drin. Da kommt dann von vielen Mitgliedern der Vorwurf, warum macht der Verband dieses und jenes nicht. Ich verstehe dies sicher, muss aber jeweils darauf hinweisen, dass wir nur mit aktiven und Mitarbeitenden Mitgliedern unsere Ziele erreichen können. Nur wenn sich engagierte Hebammen zur Verfügung stellen in den verschiedensten Ämtern, kann der SHV funktionieren. Das zieht sich als rotes Band durch vom ZV über die Kommissionen (die WBK leidet auch unter akutem Mangel an Leuten) bis in die Sektionen.

**S. Forster:** Das sieht sehr bedrohlich für unseren Verband und seine Zweckerfüllung aus.

**A. Tahir:** Ist es auch! Gleichzeitig aber wird der SHV, wie gesagt, durch diese Umstände gezwungen, vieles neu zu überdenken. Dieser Prozess hätte, meiner Meinung nach, schon vor vielen Jahren passieren müssen. Alle Studien und Analysen nützen nichts, wenn nachher nicht mit der nötigen Konsequenz auf allen Ebenen daran gearbeitet wird. Das aber ist dann ein knochenhartes, riesiges Stück Arbeit, das in einer Teamarbeit von gleichdenkenden Leuten durchgezogen werden und von der Basis her ideell getragen werden muss. Allein kann man da nichts machen, weil bei uns ja die demokratische Struktur und Mitbestimmung extrem ist.

**S. Forster:** Da kommt mir ein Wort in den Sinn, das in bezug auf Ihre Position oft gebraucht wird. Macht! Vereinen Ihre Funktionen eine Ansammlung von Macht in sich?

**A. Tahir:** Was heisst schon Macht! Macht haben bedeutet für mich ein sinnvolles Gefüge von Verantwortung und entsprechender Kompetenz, rein schon von den Strukturen her. Dies entspricht beim SHV aber nicht der Realität, ein Zustand, auf den ich schon oft hingewiesen habe. Macht haben bei uns die Mitglieder, die ja über alle wichtigen Geschäfte abstimmen. Wie diese Macht aber gebraucht wird, hängt natürlich auch von den Sektionsleitungen ab.

**S. Forster:** Nun etwas ganz anderes, Aktuelles! Die Finanzen im SHV! Was sagen Sie dazu?

**A. Tahir:** Ein hochaktuelles,brisantes Thema, das im Moment viele Gemüter erhitzt. Dazu erlauben Sie mir bitte, dass ich in wenigen Sätzen aushole. Wenn man die Erfolgsrechnungen des SHV studiert, sieht man, dass sich vor sechs Jahren, also im 1986, eine Wende abzeichnet hat. Mit dem Aufbau einer professionellen Geschäftsstelle und der Entlohnung der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen (Redaktorinnen für Deutschschweiz und Welschland, Sekretärin) stiegen die Ausgaben beträchtlich, ohne dass gleichzeitig damit

die Mitgliederbeiträge nachzogen. Meiner Meinung nach war dies ein Fehler, der spätestens vor der Einstellung einer Geschäftsführerin hätte korrigiert werden müssen. So musste ich denn gleich an meiner ersten DV in den sauren Apfel beißen und wenigstens die Beiträge so erhöhen, dass die Teuerung der letzten Jahre darin aufgefangen wurde. Dies brachte mir einige Kritik ein, war aber unumgänglich. Heute nun müssen wir, bei einem fast ausgeglichenen Budget, Prioritäten setzen für die Zukunft.

Irgendwoher muss das Geld kommen, das ist klar. Allen Mitgliedern muss klar werden, dass Leistungen Geld kosten, auch in einem Verband. Welchen Weg man dabei wählt, wird, so denke ich, die nächste Zeit zeigen. Entweder schränkt man sich ein, spart, wo es nur geht, und kann auf den Einsatz von gutbesetzten Vorständen und Kommissionen zählen. (Unser Verbandsvermögen besteht hauptsächlich aus Mitgliederbeiträgen, Erträgen aus Inseraten und aus Weiterbildungsveranstaltungen.) Falls dieser Einsatz aber nicht stattfindet, müssen mehr bezahlte Mitarbeiter dafür gewonnen werden; das fehlende Geld müsste durch steigende Mitgliederbeiträge und/oder durch Verkauf von erweiterten Dienstleistungen und ausgesuchtes Sponsoring gewonnen werden. Zudem würde es viel bringen, wenn alle Hebammen verbandszugehörig wären und somit sich untereinander solidarisch zeigen würden. Leider aber wissen wir von vielen, die dies nicht für nötig erachten.

**S. Forster:** Wie geht es weiter mit dem SHV?

**A. Tahir:** Wie Sie wissen, wurde die ausserordentliche DV aus bestimmten Gründen im November nicht durchgeführt (darin wäre über eine grössere Mitgliederbeitragserhöhung und Steigerung des Dienstleistungsangebotes abgestimmt worden), von daher ist klar, dass wir in nächster Zeit nicht mit verstärkten Einnahmen rechnen können. Sponsoring als zweites ist etwas, das manche nicht so gerne hören, da sie Abhängigkeiten befürchten. Ein Berufsverband aber muss frei und unabhängig sein, das ist etwas, das sicher nicht und auch nie zur Diskussion stand.

Das dritte ist das Sparen. Im Dezember 1991 ist eine Finanzarbeitsgruppe ge-

bildet worden, die sich schon zu mehreren Sitzungen getroffen hat und sich nun grundlegend in gemeinsamer Diskussion die nächsten Schritte erarbeitet muss. Wo können wir sparen? Ein grosser Posten sind natürlich die Löhne der vier Angestellten des SHV. Ich persönlich wurde dabei angefragt, mein Arbeitspensum um gut die Hälfte zu reduzieren. Dies ist ein Schritt, der in all den damit zusammenhängenden Konsequenzen auch von mir her gründlich überdacht werden muss. Bis zur DV sieht man da sicher schon klarer.

**S. Forster:** Bis jetzt haben wir vor allem über die Vorstandsebene gesprochen. Wie gestalten Sie den Kontakt zur Basis?

**A. Tahir:** Der Kontakt mit der Basis ist etwas, das mir ungeheuer wichtig ist. Leider aber kann ich aus zeitlichen Gründen einfach nicht überall dabei sein. Einerseits nun passiert dieser Kontakt auf einer ganz persönlichen Ebene. Beispiel: Verbandsmitglieder rufen mich oft persönlich an in Sachen, in denen sie mich um Rat fragen oder die sie gerne mit mir ganz allein austauschen wollen. Oft kann ich weiterhelfen, manchmal natürlich aber muss ich das Anliegen an eine andere Stelle weiterweisen. Ich bin sehr froh über diesen Austausch im Vertrauen. Dann pflege ich sehr gerne Kontakte gerade auch mit Hebammenschülerinnen. Ich bin immer erstaunt, mit welcher Klarheit dort Probleme erkannt und analysiert werden, wieviel Liebe zum Beruf da ist, wie konstruktiv Diskussionen stattfinden können. Auch an Weiterbildungsveranstaltungen oder GVs kann ich mir ein Bild der Basistendenzen machen, wie auch bei der Unterrichtsarbeit mit schwangeren Frauen.

**S. Forster:** Frau Tahir, wir im Verband kennen Sie vor allem als Geschäftsfrau, als eine, die sich durchzusetzen weiß und die sich auch nicht scheut, die eigene Meinung zu sagen. Wer aber sind Sie als Mensch, als Person? Wo holen Sie die Kraft, ständig exponiert Anfeindungen und Kritik ausgesetzt zu sein? Können Sie mir etwas dazu sagen?

**A. Tahir:** Kraft- und Energiequellen braucht jeder Mensch, wenn er sich nicht sinnlos verbrauchen will. Mir ist es

sehr wichtig, dass ich neben meinem jetzigen, manchmal sehr «auffresserischen» Amt ein Stück Privatsphäre bewahren kann, da ich sonst schon, wie Sie gesagt haben, auf dem Präsentierteller stehe.

Ich bin im wunderschönen St. Galler Rheintal aufgewachsen, mit viel Kontakt zu der Natur und zu Tieren. Gott sei Dank durfte ich eine sehr schöne Kinder- und Jugendzeit dort erleben, in einer Freiheit, die sich Stadtkinder nicht vorstellen können. Bis heute ist mir diese Naturliebe geblieben und wichtig, um dort Kraft und Inspiration zu schöpfen. Wann immer es mir die Zeit erlaubt, werkle ich mit viel Liebe in unserem Garten oder mache ich ausgedehnte Waldspaziergänge oder Wanderungen mit unserem Sohn. Dies tut unendlich gut, wenn man dabei nur die Augen offen hat für die vielen Schönheiten in unserem Land. Dann muss ich natürlich sagen, dass ich in einer privilegierten Lage bin; das heisst, ich habe einen Mann, der die beruflichen Aktivitäten seiner Frau voll unterstützt, sonst ginge dies gar nicht. Er hat auch viel Verständnis für meinen stetigen Wissensdurst und die damit verbundenen Kursabwesenheiten.

Ich kann nicht sagen, was bei mir Hobby und was Arbeit ist. Für mich gilt es immer, alles, was ich mache, auch mit meinem Herzen zu machen, so fliest das eine in das andere über. Nur wenn ich auch selber hinter meiner Arbeit stehen kann und davon überzeugt bin, kann ich es wirklich tun. Dies bedingt für mich von Zeit zu Zeit ein Innehalten, ein Bilanzziehen und daraus folgend eine Festsetzung von neuen Prioritäten. Unser Leben ist viel zu kostbar, als dass wir unsere Tage vertun und später einmal sagen: «Hätte ich doch nur...»

Wie sagte doch schon Augustinus: «Wenn später einmal, warum nicht jetzt? Und wenn nicht jetzt, wie dann später einmal?»

**S. Forster:** Ich danke Ihnen für die Beantwortung dieser Fragen. Ich hoffe, dass sich das eine oder andere Mitglied darüber Gedanken macht; denn wir sind alle aufgerufen, den SHV mitzutragen und für ihn zu kämpfen!

Sylvia Forster □

## Editorial

Chères collègues,

Vu la crise que notre association est en train de traverser, il nous a paru judicieux de vous donner une information étayée sur l'évolution de la situation. Pour commencer vous apprécierez les structures nivélées de l'association. Vous trouverez ensuite un rappel des décisions prises lors des différentes assemblées des déléguées de 1986 à 1991, avant de vous plonger dans le résumé du rapport concernant l'étude préliminaire sur l'ASSF.



Concernant ce dernier volet, nous préciserons que le comité central a chargé une fiduciaire (la SAFFA) d'examiner la situation financière de l'ASSF; là-dessus, un groupe de travail s'est constitué entre membres des deux partis; dans un premier temps, cette commission a effectué une analyse du fonctionnement actuel de notre association et dont les points forts sont exposés dans la dernière partie du dossier de ce journal.

Nous aimerais attirer votre attention sur les réflexions de ce groupe; en effet celles-ci peuvent être vraiment utiles pour remettre en question l'administration, le financement, les postes à responsabilité et la participation de tout un chacun à notre vie associative de sages-femmes, et tout cela dans l'idée d'assurer un avenir à l'ASSF!

Bonne réflexion

Denise Vallat

## Les structures de l'ASSF selon les statuts

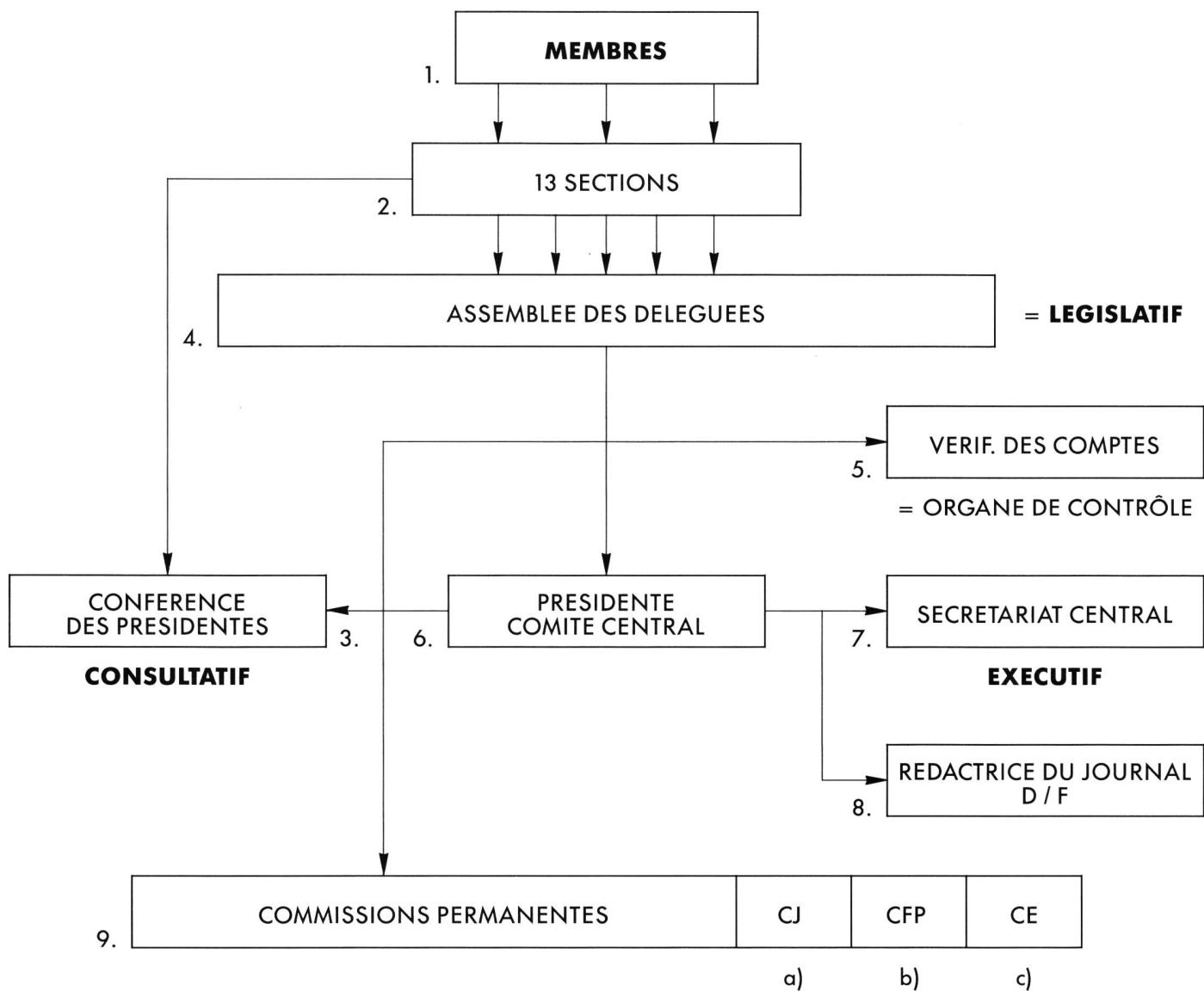
Nos statuts déterminent les règlements, donc le fonctionnement de l'association.

Les statuts ont été revus en 1986, acceptés à l'AD en 1987; ils représentent la toile de fond pour toute la gestion de l'association.

Vu que le texte qui définit les statuts n'est pas facile à saisir et qu'il semble difficile d'en garder une image d'ensemble, Monika Kohler, de la section d'Argovie, en a fait un graphique (voir page suivante).

1. **Membres:** toutes les sages-femmes de la Suisse faisant partie de l'ASSF qui se divise selon des régions en
2. **13 sections.** Chacune des sections tient une assemblée générale par année et élit d'entre ses membres le comité de section composé de membres, d'une secrétaire, d'une trésorière et de la présidente de section.
3. Les présidentes de section et/ou leurs remplaçantes se rencontrent au moins 1 fois par année à la **Conférence des présidentes**, où sont échangées des informations sur les affaires courantes de l'association avec le CC et les représentantes des commissions permanentes. La conférence des présidentes a une fonction consultative, donc de donner des conseils; aucune décision de caractère obligatoire pour l'association ne peut y être prise.
4. A leur assemblée générale annuelle, les sections élisent des déléguées (une par 20 membres) qui représentent leur section à l'**Assemblée suisse des déléguées** et qui votent pour les décisions prises à l'assemblée générale de section. L'AD comme organe législatif = organe supérieur, détermine la politi-

## ASSOCIATION SUISSE DES SAGES-FEMMES



que de l'association dans ses lignes de base et effectue un contrôle sur les activités des autres organes. Les membres des différentes commissions et du CC sont élus par l'AD.

5. Les **Vérificatrices de comptes** ou un office de révision sont également élus par l'AD. Ils font un rapport annuel de comptes au CC à l'attention de l'AD. Pour l'instant, ce travail est fait par un office de contrôle externe.

6. Le **Comité central** est composé par la présidente centrale: A. Tahir-Zogg  
La vice-présidente francoph.: R. Brauen, ressort contacts internat.  
La vice-présidente germanoph.: vacant

La trésorière: vacant  
membres: R. Jucker, ressort sages-femmes indépendantes  
A.M. Mettraux, ressort contacts internes  
vacant: ressort sages-femmes hospitalières

vacant: ressort formation continue  
les membres du CC sont élus par l'AD. Le CC prépare les affaires à traiter par l'AD et exécute ses décisions. Il étudie les problèmes et tâches à accomplir pour réaliser les buts de l'association. Il travaille selon les indications statutaires et est responsable de la gestion de ses affaires envers l'AD.

Le CC élit ou nomme la secrétaire centrale, les rédactrices du journal

de l'association et peut engager d'autres personnes si le travail de celles-ci n'entre pas dans la compétence d'un autre organe.

7. Le **Secrétariat central** est une institution de l'ASSF et est géré par la secrétaire centrale, M. Fels. C'est un lieu de coordination où sont exécutées des tâches administratives, p. ex. facturation, rédaction de PV, toutes les écritures concernant le secrétariat, vente d'articles de l'association (T-shirt), etc.

8. Les **Rédactrices** du journal, germanophone: S. Forster, rédactrice principale; Francophone: D. Vallat. Elles sont responsables de la parution et du contenu du journal édité par l'ASSF.

9. Les **Commissions permanentes** travaillent à différentes tâches de l'association. Elles sont élues également par l'AD.

a) La **Commission du journal**

La Commission du journal se compose d'au moins 5 membres et se réunit au moins 4 fois par an. En ce moment, les sages-femmes travaillant à la Commission sont: Lisa Fankhauser, présidente, section des deux Bâle, hôpital d'Olten; Monika Müller, caissière, section d'Argovie, indépendante; Maja Heiniger, section VD/NE, indépendante; Evelyne Moreillon, section VD/NE, indépendante; Liliane Mumenthaler, section de Soleure, hôpital d'Olten, présentera sa candidature à l'AD 1992. Jusqu'à présent, il ne nous a pas été possible de trouver une sage-femme tessinoise pour que la Suisse italienne soit aussi représentée au sein de la Commission.

La rédactrice de langue allemande, Sylvia Forster, est sage-femme et travaille à 50% pour le journal. La rédactrice de langue française, Denise Vallat, travaille à 25% pour

le journal et est sage-femme indépendante.

Nous partageons avec les rédactrices la responsabilité du choix des thèmes abordés dans le journal. Nous cherchons des sages-femmes, des médecins et autres personnes susceptibles d'écrire des articles pour assurer le perfectionnement professionnel des sages-femmes. Parallèlement nous nous efforçons de rendre compte des soucis et préoccupations de l'Association et d'améliorer la transparence. De plus, nous sommes responsables de l'organisation interne du journal.

Nous recevons toujours avec grand plaisir vos réactions, propositions de sujets, suggestions et critiques.

b) La **Commission de formation permanente**:

elle réalise le désir de l'association d'encourager le perfectionnement professionnel de ses membres par des cours réguliers. Pour leur financement, il existe un fonds de perfectionnement professionnel. Pour cela, elle élabore et organise un programme annuel de perfectionnement professionnel

pour les deux régions linguistiques et publie les cours dans le journal de l'association. Ses membres sont élues par l'AD. Ce sont pour l'instant: L. Bettoli et C. Dufey pour la Romandie, A. Wickli, B. Ahle et B. Rust pour la Suisse allemande.

c) La **Commission d'entraide** se compose de trois membres. Elles décident de l'emploi du fonds d'entraide en fonction des demandes et des annonces sur les membres de l'ASSF dans le besoin.

La Commission est représentée par: Hanni Schwab, section BE, et Renée Bally, section VD.

En règle générale, les deux sages-femmes s'occupent d'environ une douzaine de demandes par année.

Si tous les organes et commissions de l'ASSF sont occupés pleinement, et en cas de gestion correcte selon les statuts, l'ASSF peut atteindre les buts de l'association avec ses structures existantes (les statuts). □

## Rétrospective des assemblées des déléguées de 1986 à 1991

### Introduction

Pour mieux comprendre les difficultés actuelles de notre association, un retour en arrière s'impose.

Où les problèmes ont-ils commencé? Quand se sont dessinées les premières difficultés?

Est-ce que d'autres voies, d'autres décisions eurent été meilleures?

Relisez les P.V. des dernières années et que vous trouverez dans notre journal aux numéros suivants: 11/86, 11/87, 9 et 10/88, 4, 9 et 10/90, 10/91.

Seules des informations exactes nous permettent de poser des questions désagréables et d'avancer quelque critique.

La première chose qui frappe à la relecture de ces PV. est le constant changement de personnes. De capables et

conscientes sages-femmes abandonnent leur poste à l'association, pour la plupart, après une année, d'autres encore plus tôt. L'engagement, la motivation profonde manquent. Ceci provoque une grande instabilité au sein de l'association, où des travaux importants ne peuvent être effectués.

Deuxièmement on ne trouve pas d'explication sur le développement financier des dernières années en compilant les procès-verbaux annuels.

Même si la caissière E. Grünefelder a rendu un rapport détaillé des comptes annuels lors des assemblées des déléguées, ceux-ci n'apparaissent que de façon succincte dans les P.V.. Le résultat est une mauvaise information aux membres puisqu'incomplète.

Chaque membre intéressé peut participer sans problème aux assemblées des déléguées – peut se renseigner auprès des déléguées, présidentes ou membres du Comité et peut compulser les comptes et le budget au secrétariat.

Voici à présent un tout bref résumé des événements importants qui ont eu lieu dans le courant de ces dernières années et qui sont repris des P.V. parus dans les numéros cités plus haut.

## AD 1986 Zofingen

### Elections

Trois sages-femmes abandonnent le CC et seulement deux nouvelles candidates sont élues (Vreni Huser et Irene Lohner).

Concernant la CFP, trois places sont et demeurent vacantes; personne ne se porte candidate du côté de la suisse allemande. Quant à la CJ, un nouveau membre est élu (Maria Theresa Godio).

Aucun déficit n'est à déplorer du côté des finances.

Les comptes annuels 1985 et le budget 1986 bénéficiaire sont acceptés.

Aucune proposition n'est faite.

### Information

Un groupe de travail élabore un projet en collaboration avec Mme Bigler et le comité central (CC). Il est envoyé dans le courant de septembre 1986 aux différentes sections pour consultation.

## AD 1987 Altdorf

Durant l'AD 1987 une totale révision des statuts est acceptée par 76 voix sans opposition.

### Elections

Madame Favarger quitte son poste de présidente après 4 ans.

E. Balmer se dit prête pour remplir cette tâche durant 1 an, avec l'espoir d'être remplacée, dans l'année en cours.

E. Balmer est déjà au CC depuis 8 ans, donc très bien rôdée, mais elle souhaiterait tout de même arrêter.

E. Grünefelder et M.C. Monnet sont élues au CC.

Enfin 4 membres se mettent en liste pour la CFP et sont élues:

A. Berdnik, L. Bettoli, M. Herzig, et B. Lüchinger.

### Comptes annuels 1987

Le surplus de recettes est à mettre au compte des augmentations de cotisations des membres et du nombre de membres. Les comptes 1986 et le budget 1987 sont acceptés sans réserve.

Aucune proposition n'est soumise.

La section du Tessin a une année.

## AD 1988 Soleure

E. Grünefelder donne des explications sur les comptes 1987 et présente un bilan positif très important de la caisse centrale. Selon toute logique, les comptes 1987 et le budget 1988 sont acceptés à l'unanimité.

### Elections

E. Balmer quitte la présidence comme prévu.

Après de longues hésitations, M.N. Bovier présente sa candidature.

V. Dreier et E. Haiblé émettent des doutes et s'opposent à son élection; H. Remy et S. Casé expriment leur confiance.

M.N. Bovier n'est pas élue.

Après des discussions mouvementées, un groupe de travail se constitue pour déterminer le cahier des charges et le profil désiré d'une présidente. Ch. Hirztel est responsable de la constitution de ce groupe.

I. Lohner est vice-Présidente – pour la première fois, l'association est sans présidente. La séparation entre alémaniques et romandes devient plus aigüe – les problèmes commencent.

Par la suite, 4 nouveaux membres sont élus au CC:

B. Aeschbacher, A.M. Mettraux, F. Coppa et R. Jucker;

Au comité de soutien: R. Bally et B. Zufferey;

A la commission du journal: V. Vogel est élue à nouveau.

### Informations

Toutes les caisses de l'ASSF seront rattachées jusqu'en 1989 au secrétariat central.

## AD 1989 Morges

### Réorganisation de l'ASSF par S. Kohler:

Stefan Kohler, conseiller en matière de gestion d'associations («Beratergruppe für Verbandsmanagement»), explique brièvement le pourquoi et les buts d'une réorganisation de l'ASSF: Les tâches de l'Association ont considérablement augmenté ces dernières années. Le CC a réagi en portant le nombre de ses membres à 9 et en répartissant clairement les tâches. Mais dans le même temps, des personnes occu-

pant des postes importants ont démissionné. Or, les organes dirigeants d'une association, devraient pouvoir déléguer des tâches. Mais comme il n'y a qu'une personne au secrétariat central, cela est impossible en cas de maladie ou de vacances de la secrétaire. A court et à moyen terme, de nouvelles tâches attendent l'Association: il faut plus de transparence dans les finances, il faut analyser et étudier les perspectives et les chances de la profession. C'est pourquoi on a créé de nouveaux postes au secrétariat central. La nouvelle présidente centrale doit pouvoir travailler dans le cadre d'un poste à temps partiel rémunéré. Elle aura ainsi en mains la direction de l'Association, avec un cahier des charges bien défini. Les tâches suivantes en feront désormais partie:

- conduite de l'ASSF et direction du Bureau;
- représentation de l'ASSF envers l'extérieur;
- responsabilité des sections et des membres.

D'autre part, comme les sages-femmes indépendantes ont des besoins autres que ceux des sages-femmes hospitalières, il faut créer des groupes spécialisés (pour éviter un éclatement de l'ASSF).

Le CC ne sera plus représenté par un membre-contact auprès des commissions permanentes: cette fonction était ressentie par les membres du CC comme une fonction de surveillance, et nécessitait en outre beaucoup de temps. Proposition: les présidentes des commissions informeront directement le CC.

Lors de la discussion qui suit, Irene Lohner répond aux questions: chaque membre du CC sera responsable d'un domaine déterminé, il n'y a donc pas besoin d'élargir encore le CC. Cette organisation permettra aux membres d'y voir plus clair. Au point de vue financier, l'Association va puiser dans ses réserves, de telle sorte que les cotisations ne seront pas augmentées pendant les 2 années suivantes en dépit de l'accroissement des dépenses.

E. Graf à 50% et E. Rouby à 40% sont engagées au secrétariat (F. Fels peut enfin compenser ses heures supplémentaires et ses vacances).

### Comptes annuels 1988

E. Grünefelder et S. Kohler expliquent la nouvelle forme de présentation des

comptes annuels avec la comparaison au budget. Les comptes 1988 sont acceptés à l'unanimité.

### Acceptation du budget 1989

Le budget nécessite quelques explications: Le déficit budgeté sera absorbé par les réserves. Un montant de 12'000 francs est prévu pour les honoraire de Stefan Kohler. On demande des éclaircissements au sujet des salaires. Explications d'Irene Lohner: les membres du CC reçoivent une indemnité. Suite à l'engagement de deux secrétaires à temps partiel en plus de Margrit Fels et à la création du poste de présidente centrale à temps partiel, les dépenses salariales ont presque doublé. Autre nouveauté au budget: 10'000 francs sont prévus pour financer un stand lors d'expositions comme la BEA, la ZÜSPA, la MUBA. Il faut accroître les recettes en recrutant davantage de membres et non pas en augmentant le montant des cotisations. Pour la première fois de son histoire, l'ASSF est imposable en 1989. On demande pourquoi le montant budgeté pour l'ordinateur n'a pas été augmenté, puisque le budget 1988 avait été dépassé pour ce poste. Irene Lohner explique qu'en 1988 il a fallu équiper une deuxième place de travail, et donc acheter des appareils supplémentaires.

### Elections

Pour la première fois est présentée aux déléguées une candidate à la présidence et à la gestion de l'association, avec revendication de salaire (volume de travail 50%).

Madame A.M. Tahir Zogg est élue à 85 voix.

Vice-Présidente: I. Lohner

Membres du comité central: R. Brauen, E. Haiblé

Commission du journal: M. Brügger et S. Forster élues à nouveau ainsi que A. Weinkopf comme nouvelle

Commission de formation continue: B. Ahlen, A. Wickli, B. Rust, les trois sont nouvelles.

### Propositions

- Réorganisation du CC (S. Kohler); acceptation par 84 voix contre 5 oppositions.
- Fusion de la section d'Uri à la section de Suisse centrale: la proposition est acceptée.

### Information

L'ASSF compte 1848 membres, dont 200 nouveaux membres en 1988!

## AD 1990 Lugano

### Informations du bureau central

Par un bref résumé la présidente explique l'agrandissement du bureau. Comme vous avez pu le lire dans le rapport annuel, le travail du secrétariat central fait par Madame Fels au début, était calculé en heures.

Le bureau s'est développé et nécessite trois personnes. Madame Fels, secrétaire centrale depuis 1978, évoque la situation passée.

- 1983: 1ère formation permanente avec thème: «Préparation à la naissance» avec Ruth Menne.
- Grande demande de FP., d'où organisation d'autres cours.
- A noter l'énorme augmentation du nombre des membres de l'ASSF.
- La création d'une commission de formation permanente (CFP) devient nécessaire. L'offre actuelle de la CFP se rattache fortement aux activités de l'ASSF.
- 1980: apparition du premier article en langue française dans le journal de l'Association; le but était de publier un journal de sages-femmes pour toute la Suisse.
- une comptabilité centrale fut instaurée.
- 1981: Motion pour un contrat suisse des tarifs pour sages-femmes indépendantes – malheureusement sans succès .
- Actuellement la direction de l'ASSF est toujours confrontée à cette motion.
- le service des prestations est agrandi par un contrat collectif avec la caisse maladie ZOKU.
- une assurance de protection professionnelle est à l'étude.
- étendue du matériel de propagande: posters, T-shirts, autocollants, prospectus.

### Réorganisation

En 1988 on fit appel à Monsieur Kohler pour une analyse des structures de l'ASSF.

Comme conseiller d'association, il fit des propositions pour une réorganisation. Son mandat se termina en 1989 et

ne fut pas renouvelé à cause de la charge financière.

Madame Tahir regrette beaucoup que lors de l'AD 1989 il fut assuré qu'une augmentation des cotisations ne serait pas nécessaire. Ceci est incompréhensible aujourd'hui. Le bilan montre clairement d'autres résultats.

La situation financière se détériore depuis 1987, période où l'agrandissement du bureau commença à prendre du poids. Madame Tahir demande qu'on laisse la priorité à la situation financière.

### Comptes annuels 1989

les comptes 1989 sont acceptés après de longues explications par Mme E. Grünefelder. (à part «...c'était une année de réorganisation...», il ne paraît pas plus d'explication dans le p.v. !)

### Acceptation du budget annuel de la caisse centrale 1990

Avec des mots qui laissent pressentir le sérieux du moment, Erika Grünefelder explique le budget annuel de la caisse centrale 1990. Pour quelques déléguées, la façon de présenter le budget avec un déficit n'est pas clair.

Après quelques questions Madame Bieler rappelle la situation difficile de l'ASSF durant ces deux dernières années et recommande une action orientée vers l'avenir.

La section Vaud-Neuchâtel amène une idée sensationnelle: si chaque membre donne Fr. 50.– le déficit serait couvert. La présidente fait remarquer que si l'on devait réduire le budget 1990, il faudrait inévitablement réduire les prestations du secrétariat central.

Après avoir répondu aux dernières questions, le budget 1990 de la caisse centrale est accepté par 79 oui, 14 non et 1 abstention.

### Elections

La proposition du CC de voter deux vice-présidentes se révèle statutairement inacceptable. C'est R. Brauen qui est élue 2 e vice-présidente.

Commission du journal: 2 nouvelles, dont L. Fankhauser et M. Müller et une ancienne: M.T. Godio.

Pas d'élection à la CFP vu l'absence de candidature!

### Propositions

La proposition du CC d'augmenter les cotisations à Fr. 50.– est acceptée par 63 voix.

Une demande unique pour une AD extraordinaire pour traitement de budget ne reçoit aucun soutien.

Une motion de la section de Genève pour un groupe de travail contrôlant la situation financière ne reçoit pas non plus de soutien.

## AD 1991 Bâle

1) Présentation du nouveau profil de l'ASSF, élaboré par environ 30 sages-femmes (présidentes de section, CC, CJ, rédactrices, CFP et le bureau Tscharner de Zürich. Plus tard, un groupe de «visionnaires» formé de six personnes a esquissé un nouveau concept directeur provisoire).

2) A.M. Tahir présente le programme d'activités pour les 3 ans à venir, qui a été élaboré par le groupe des «visionnaires», et qui peut être consulté auprès du secrétariat central.

### Programme d'activités pour les 3 ans à venir

M. Tscharner nous fait part de sa vision concernant Maternas. Des graphistes ont créé un motif à partir du nom Maternas. M. Tscharner nous montre un T-shirt orné de ce motif. Selon lui, il faut viser un sponsoring sans contrainte et créer un fonds de solidarité pour la formation. Il voit 3 possibilités de réunir des fonds:

1) Sponsoring (une grosse affaire, car les sages-femmes sont très bien considérées en Suisse),

2) Création des Editions Maternas. Ici, il faudrait un petit capital de départ. On pourrait vendre des articles tels que cartes d'anniversaire, calendriers, leg-warmers.

Il s'agit de trouver des idées originales. M. Tscharner nous invite à y réfléchir et à annoncer nos trouvailles au secrétariat central.

Clients potentiels:

- donateurs,
- futurs parents.

Buts des Editions Maternas:

- faire mieux connaître les sages-femmes,
- recueillir des fonds.

3) Recruter de nouveaux membres grâce à une attitude plus active de l'Association et à une base de recrutement plus large.

La caisse-maladie ZOKU a promis une garantie budgétaire pour notre action publicitaire, pour le cas où celle-ci n'aurait pas le succès escompté.

**Le rassemblement des différentes caisses** est un soulagement pour la comptabilité et permet une meilleure transparence des affaires.

L. Bettoli, GE, explique que pour sa section ceci n'est pas du tout le cas et qu'elle ne peut en aucun cas donner son approbation.

Les comptes 1990 ainsi que le budget 1991 sont acceptés avec 95 contre 5.

### Proposition

La motion du CC concernant l'indexation du montant des cotisations des membres est acceptée contre 2 oppositions.

### Modification des statuts

Un poste pour une 2ème vice-présidente est accepté.

### Elections

2ème vice-présidente: E. Haiblé  
CJ: 2 nouveaux membres: M. Heiniger et E. Moreillon

CFP: L. Bettoli, réélue et C. Dufey, nouvelle

CC: les 2 membres qui partent ne sont pas remplacées.

Dès l'AD 92, 2 autres mandats seront résiliés.

### Information

L'adhésion à la fédération suisse des associations professionnelles du domaine de la santé est acceptée à l'unanimité.

(Le montant des cotisations sera majoré de 5 Fr. par membre).

### Ce qui ne paraît pas encore dans les P.V. et qui concerne 1992

- Erika Haiblé abandonne le CC après la conférence des présidentes du 26.09.91.
- Invitation à une assemblée extraordinaire des déléguées le 4.12.91, vu l'augmentation des cotisations des membres.
- Annulation de cette assemblée, vu le dissensum juridique.  
Le 4.12.91 sera donc une autre journée de la conférence des présiden-

tes utilisée à échanger les unes avec les autres.

Plusieurs sections se sont rassemblées et ont émis des propositions pour améliorer l'Association.

- Proposition de Madame Bigler: superviser les finances avec la SAFFA, qui devra présenter un budget, ce qui est approuvé par la majorité. Déjà 3 séances ont eu lieu, dont la première le 17.12.91. A la fin un avant-projet sera présenté.

**Lisez attentivement le résumé du rapport de la SAFFA concernant l'étude préliminaire sur l'ASSF; c'est important, accordez-vous du temps!**

Texte: Sylvia Forster  
Trad.: Denise Vallat □

### SAFFA:

Une coopérative fondée par des femmes pour les femmes chefs d'entreprises.

Siège central: Schwarzerstrasse 56, Berne.

La première exposition suisse pour le travail féminin (en allemand Schweizerische Ausstellung für FrauenArbeit, d'où l'abréviation SAFFA) a eu lieu à Berne en 1928. Le bénéfice de cette exposition a constitué le capital de départ d'une coopérative fondée en 1931, en période de crise économique, dans le but de promouvoir et de soutenir les femmes travaillant à leur propre compte.

Actuellement, la SAFFA conseille et assiste des femmes, qu'elles soient indépendantes ou qu'elles participent à une entreprise, de même que des organisations, des associations, etc. Sa devise est d'aider ses clientes à se débrouiller par elles-mêmes. La SAFFA offre des prêts, des conseils et diverses autres prestations. Elle est aussi une fiduciaire, et pratique des tarifs très avantageux.

# Etude préliminaire sur l'ASSF: résumé du rapport de la SAFFA

## 1. Mandat

A la suite de la conférence des présidentes de l'ASSF le 4.12.1991, le comité central (CC) a chargé la SAFFA d'examiner la situation financière de l'Association et d'effectuer une analyse préliminaire.

## 2. Etat actuel

Entre 1988 et 1991, des conseillers externes ont proposé des mesures de réorganisation pour l'Association. La réalisation de ces mesures a échoué faute d'un cheminement méthodique. Des conseillers «externes» interviennent dans des processus qui leur sont «étrangers». Cela signifie qu'ils peuvent élaborer des propositions susceptibles de modifier, voire de saper la position des personnes occupant des fonctions. Des malentendus bénins au début d'un projet peuvent devenir en cours de route de grosses différences. D'autre part, les conseillers extérieurs chargés d'opérer la réorganisation rassemblent un bon nombre de données (en arrière-plan) ce qui provoque un saut dans les informations par rapport à d'autres. Les membres ou collaborateurs isolés peuvent ainsi facilement perdre le fil et par là refuser des décisions ou les repousser. On en est là actuellement dans l'ASSF.

Les propositions et critiques suivantes ont été émises à l'occasion de la convocation d'une assemblée extraordinaire des déléguées pour le 4.12.1991.

## Répartition des tâches:

- La répartition des tâches doit être revue.
- La circulation de l'information n'est pas organisée, à cause du manque de clarté dans la répartition des tâches, des responsabilités et des compétences.
- Bénéficier d'une avance d'information peut amener à abuser de l'information.
- Les échanges de vues entre les sections ne sont pas organisés, comme d'ailleurs entre la présidente centrale, le CC et les sections.

- Le CC ne semble pas représentatif et travaille sans but clair.
- Un téléphone-conseil destiné aux membres a souvent été évoqué mais pas encore institutionnalisé.

## Organisation:

- les décisions prises par un organe sont remises en question par un autre organe.
- Les responsables des ressorts (CC) flottent quelque part dans le système et se sentent isolées.
- L'absence d'un schéma d'informations implique des rapports trop nombreux (du travail est effectué sans résultat tangible, ce qui coûte cher).

Les défauts cités se manifestent dans l'état précaire des finances. L'insolvabilité causée par des structures devenues disproportionnées menace gravement l'existence de l'Association. La faute en incombe à l'ASSF elle-même.

Pour sortir de cette situation, il faut

- prendre des mesures d'urgence, et
- planifier.

## 3. Mesures urgentes

Il s'agit d'éviter de perdre du temps et de l'argent en études de longue haleine.

### Mesures générales:

- Réalisation rapide des mesures déjà décidées même si elles sont désagréables. Justifier ces réalisations par la pression des circonstances. Freinage général des dépenses. Réduction des coûts, programme d'économies.
- Renoncement à des projets de prestige (relations publiques, électronique, «Maternas»).

### Direction/organisation:

- Questions de compétences
- Responsabilités
- Epuration des structures
- Schéma d'informations (en remplacement des rapports et conférences)

- Rapport travail/résultat: une personne occupée ne fournit pas forcément un résultat tangible.
- Prudence donc face aux «conseillers», un bon conseil est toujours cher!

### Personnes occupant des postes:

- Incitation à s'acquitter de leurs tâches.
- Mesures à prendre concernant les salaires.
- En ce moment, il s'agit davantage de servir l'Association que de s'enrichir.
- Voies d'information.

### Financement:

- Encaissement rapide des arriérés.
- Gestion des frais.

### Administration:

- Mesures générales d'économie.
- Renoncement au perfectionnement.
- Simplification générale.
- Diminution du flot de papier.

### Information:

sur la situation et les mesures à prendre.

**L'objectif majeur  
est maintenant:  
survie et liquidité.**

## 4. Planification

On peut classer les activités d'une association professionnelle grosso modo de la façon suivante: planifier, ordonner, exécuter, contrôler. La direction s'occupe surtout de planifier et d'ordonner, et dans une certaine mesure de contrôler.

Avant d'envisager des mesures, il faut définir clairement les buts à atteindre. Il faut toujours se baser sur une analyse de l'Association, sur les principes d'actions valables à long terme, et sur les conditions pratiques auxquelles on peut s'attendre. Définir les buts signifie préciser ce qu'il faut atteindre, dans quelles proportions, dans quels délais, et, éventuellement, où un but donné est valable.

Lorsque la direction est organisée sur plusieurs niveaux, les buts doivent être définis de plein accord par tous les organes concernés. Les buts généraux et les buts partiels doivent se correspon-

**MEMBRES**

Présidente

DÉLÉGUÉES

Secrétariat

Rel. publiques,  
presse,  
autorités,  
caisses-mal.,  
etc., JournalFormation,  
formation  
etc.Santé,  
mère et enfant  
etc.Politique  
sociale,  
membres des  
sections,  
etc.Sages-femmes  
hospitalières  
et  
indépendantesComptabilité,  
finances,  
etc.

Suisse centrale / Tessin

Romandie

Nord-Ouest / Berne

Suisse orientale

Zurich

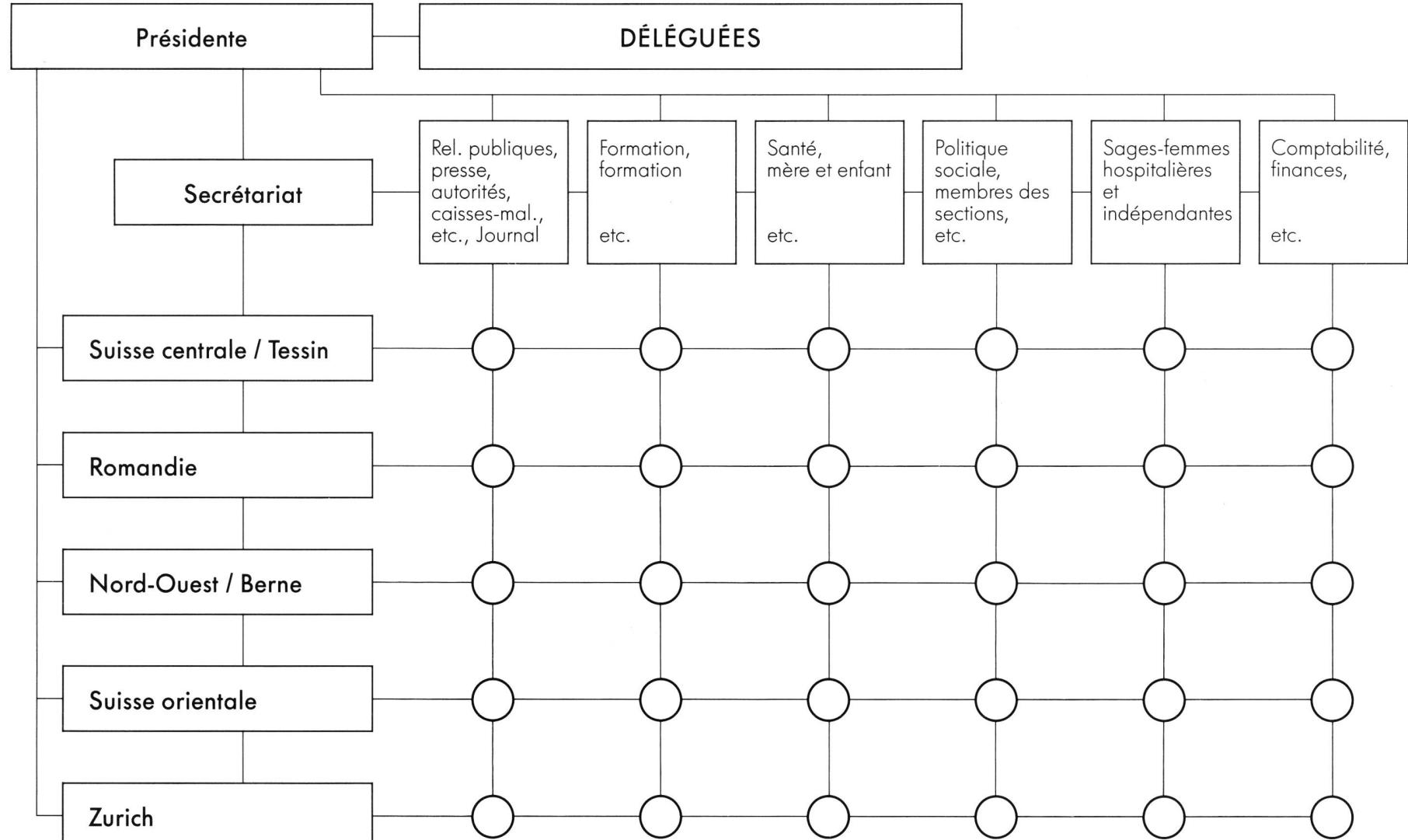


Illustration 1: Organigramme possible (la répartition faite ici n'a que valeur d'exemple)

dre exactement, faute de quoi des conflits sont programmés d'avance.

La planification à long terme doit être séparée de la planification à court terme. En général, la planification à court terme s'étend sur une année, elle devrait englober pour chaque domaine d'activité les moyens et procédés nécessaires à la réalisation des buts partiels.

La planification financière est partie intégrante de la comptabilité.

Ces chiffres servent à motiver les membres actifs à tous les niveaux, et leur présentation correcte contribue à la transparence tant réclamée.

### Contacts entre l'ASSF et la SAFFA

Il y a déjà eu trois séances de travail. Les personnes suivantes y ont représenté l'ASSF:

Annemarie Tahir, présidente,  
Ruth Brauen, vice-présidente,  
Anne-Marie Mettraux, membre du CC,  
Margrit Fels, secrétaire,  
Verena Dreier, prés. section de Berne,  
Lucia Mikeler, prés. section des deux Bâle,  
Christine Bise, prés. section de Fribourg.

La SAFFA quant à elle était représentée par:

Erika Zehnder, directrice de la SAFFA, et H. Kunz, expert comptable diplômé et membre du Club Adلاتus. Ce club sert de plaque tournante pour des cadres retraités qui souhaitent mettre leur expérience au service de personnes plus jeunes. M. Kunz est un collaborateur indépendant au service de la SAFFA.

Au vu des résultats de l'étude préliminaire, il a été décidé de faire établir par la SAFFA un budget optimiste et un budget pessimiste pour 1992. La SAFFA va aussi élaborer deux variantes de planification financière jusqu'en 1993, l'une optimiste, l'autre pessimiste. Cette étude sera envoyée aux présidentes pour être discutée lors des assemblées des sections et sera soumise à l'AD 1992.

### 5. Organisation

L'ASSF s'est réorganisée en partie en 1988 et 1989. Les membres du CC ont pris la tête des différents ressorts, ce qui, dans la pratique, n'a été qu'un succès partiel.

Aujourd'hui, il faut considérer les éléments suivants:

- Les décisions ne sont plus prises par une seule personne ou un petit nombre de personnes à la tête de l'Association, mais par les collaboratrices, au niveau même où les décisions s'appliquent.
- Les collaboratrices ont des charges bien définies et des compétences déterminées à l'intérieur desquelles elles peuvent agir et décider de façon autonome.
- Ce n'est plus l'instance supérieure qui porte seule la responsabilité. L'Association ne fonctionne plus de haut en bas, elle est dirigée sur le mode de la collaboration. Une instance ne décide que ce que l'instance subordonnée ne peut décider elle-même. Les sages-femmes sont des femmes habituées à penser, à agir et à décider de façon autonome.

### Organigramme (illustration page 22)

Le moyen pour y parvenir est un organigramme du type de celui-ci: Il est articulé autour de deux principes, ce qui donne une forme d'organisation bidimensionnelle. Le premier principe est celui des domaines d'activité, le second considère les régions. Cette répartition horizontale et verticale des responsabilités conduit à un recouvrement voulu des compétences. Pour chaque domaine d'activité, deux personnes assument la responsabilité, représentant l'une les aspects techniques et l'autre les aspects régionaux. Ces deux personnes doivent être en contact permanent.

En principe, la responsable du domaine spécialisé est habilitée à prendre les décisions. L'idéal serait que les responsables des domaines spécialisés et des régions puissent en même temps constituer le CC.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que la mise au point de règlements n'est que la dernière étape d'une réorganisation. Pour le moment, il est préférable de chercher des solutions indépendamment des statuts. □

## Questions à notre présidente

Mme A. Tahir-Zogg est actuellement la femme la plus citée dans notre Association. Elle est l'incarnation de tous les problèmes que traverse l'ASSF. Que pense-t-elle de sa position?

A. Tahir-Zogg est infirmière diplômée AKP et sage-femme, enseigna les soins aux patients (école de cadres SRK), fréquenta le séminaire pour supérieurs hiérarchiques et plusieurs cours spécialisés sur les soins naturels comme la réflexothérapie et les massages d'acupuncture selon Penzel. Elle est enseignante diplômée pour la préparation à l'accouchement et le training autogène, et actuellement est en formation à l'école supérieure d'économie de St-Gall où elle suit un séminaire de gestion pour petites et moyennes entreprises. A. Tahir a travaillé dans tous les domaines cités plus haut, dont 5 ans comme enseignante pour les soins aux malades. Elle s'engage fortement dans les médecines parallèles et les méthodes naturelles de guérison et donne des cours depuis 1978.

A. Tahir a 40 ans, mariée depuis 20 ans et mère d'un fils de 11 ans.

**S. Forster:** Mme Tahir, quelles étaient les raisons qui ont motivé votre candidature en 1989?

**A. Tahir:** Très sincèrement, je dois dire qu'à l'époque où j'ai vu l'annonce

dans la revue de l'ASSF concernant cette place dans l'Association, je ne me suis pas sentie personnellement sollicitée. Déjà à ce moment je me suis imaginée que ce poste était lié à beaucoup de travail et de difficultés aussi.

j'ai été sollicitée directement par l'ASSF et la décision n'a pas été facile, étant encore très fortement engagée dans mes activités d'enseignante à une école de sage-femme. Mais finalement cette tâche m'a intéressée et j'ai accepté.

**S. Forster:** Peut-on vous demander ce que vous faites exactement? Ceci est peu clair pour beaucoup d'entre nous.

**A. Tahir:** Certainement. Je suis même heureuse, Mme Forster, que vous me posiez cette question. J'ai déjà souvent constaté que pour bien des gens les activités «de ceux-là à Berne» sont très vagues. Pour cette raison, je suis très contente que pour une information plus précise à nos membres, le thème de l'«Association» soit développé dans le cadre de la revue de l'ASSF.

En août 1989, j'ai été engagée par l'ASSF à temps partiel au poste de présidente centrale et de directrice du centre de gestion. Je suis la première dans l'histoire de l'ASSF à occuper ces deux fonctions en union de personne et comme tout cadre, je reçois un salaire. Cette solution s'avéra nécessaire car les dernières présidences s'étaient mises à disposition de manière intérimaire et chaque fois pour une durée d'un an. De cette situation de crise et à la suite de l'étude faite début de 88 par monsieur Kohler, conseiller en gestion de l'Association, cette décision fut prise.

Ma tâche est des plus variée et très intéressante, quelques fois aussi très frustrante comme pourrait le confirmer tout dirigeant d'Association. D'un côté je m'occupe de toutes les affaires journalières, d'autre part je soigne les contacts avec les membres, les commissions etc. Mon travail consiste également à préparer toutes les assemblées du comité central, les conférences et les assemblées des déléguées et à les diriger. Je suis également la personne «contact» avec les média, les partenaires externes, les organisations, d'autres associations professionnelles, les caisses maladies, etc. Vous voyez, Mme Forster, ceci est seulement un petit aperçu de mes activités.

Les contacts dépassent même les frontières où je participe dans un petit groupe à la préparation d'un contrès international avec nos collègues allemandes et autrichiennes.

**S. Forster:** Mme Tahir, c'est là beaucoup de tâches. Qui avez-vous comme appui et comment déléguez-vous?

**A. Tahir:** Beaucoup doit être réalisé par sa propre initiative, ça c'est sûr. Pour m'épauler, il y a notre secrétaire centrale, Margrit Fels qui depuis longue date s'engage totalement et sans compter. Depuis 1978 et par son travail toujours plus intensif, elle a contribué pour une grande part à la création de notre secrétariat central et à son état actuel. Si vous considérez, Mme Forster, que nous réalisons un chiffre d'affaires annuel d'un demi million de francs, vous pouvez alors imaginer ce que cela demande comme travail des employés. Travail que l'on ne voit pas toujours ni ne remarque quand tout fonctionne sans accrocs.

Il y a aussi le comité central qui comprend selon les statuts et en temps normal jusqu'à 9 membres. Malheureusement, nous sommes là très mal dotés du fait que de nombreux mandats sont arrivés à terme et malgré nos efforts intensifs pour les repouvoir nous n'avons pas trouvé de successeurs. Cette année d'autres mandats arriveront à terme, et là aussi les candidatures sont loin de couvrir les besoins. Par surcroît, la vice-présidente alémanique a démissionné de manière aussi soudaine que surprenante et de ce fait, la question du personnel est des plus critique. Cette situation nous oblige à revoir les structures actuelles. Le sous-dotage en personnel nous obligea en 91 à ne traiter que les affaires les plus importantes; plus n'était matériellement pas possible. C'est compréhensible que les reproches des membres quant à nos activités se fassent entendre. Mais il faut préciser que nous ne pouvons atteindre nos buts qu'avec l'appui de membres actifs et coopératifs. Ce n'est que si des sages-femmes se mettent à disposition pour les différentes tâches que l'ASSF peut fonctionner. Cette pénurie se retrouve à tous les niveaux, depuis le comité central à travers les commissions (comme par exemple la CFP) jusqu'aux sections.

**S. Forster:** Cela semble très dangereux pour notre Association et la réalisation de ses buts.

**A. Tahir:** C'est tout à fait le cas! En même temps, l'ASSF est obligée de re-

considérer beaucoup de choses vu la situation. Ce processus aurait dû se produire il y a quelques années déjà, à mon avis. Toute étude ou analyse est inutile si après on n'y travaille pas à tous les niveaux de manière conséquente et avec la rigueur nécessaire. C'est un travail monumental qui ne peut être réalisé que par un groupe de personnes ayant les mêmes idées que la base. Il est impossible de faire quelque chose seul vu les structures démocratiques extrêmes et la cogestion en vigueur chez nous.

**S. Forster:** Il me vient un mot à l'esprit qui est souvent employé pour le genre de position dans laquelle vous vous trouvez: «Pouvoir!» Est-ce que vos fonctions rassemblent en elles le pouvoir?

**A. Tahir:** Que signifie pouvoir? Avoir le pouvoir signifie pour moi un mélange intelligent de responsabilités et par là de compétences, déjà à cause des structures. Ceci ne reflète pas la réalité à l'ASSF, une situation à laquelle j'ai déjà souvent rendu attentif. Chez nous, ce sont les membres qui ont le pouvoir, puisqu'ils déterminent les affaires importantes par leur suffrage. La manière d'user de ce pouvoir dépend pourtant des directives des sections.

**S. Forster:** Un autre domaine à présent: les finances de l'ASSF! Qu'en dites-vous?

**A. Tahir:** Un thème sérieux et très actuel qui échauffe bien des esprits. A ce sujet, permettez-moi de remonter dans le temps en quelques phrases. Si on analyse les bilans de l'ASSF, on constate qu'en 1986, il y eut un changement de cap. Avec la création d'un bureau professionnel et de postes officiels rémunérés (rédactrices alémanique et française, secrétaire), les charges ont augmenté massivement sans que pour autant les cotisations des membres ne suivent. A mon avis, c'était une grosse erreur qui aurait dû être corrigée au plus tard après l'engagement d'une gestionnaire. Pour cette raison, dès la première assemblée des déléguées, j'ai dû intervenir pour une augmentation des cotisations de manière à couvrir les simples coûts de renchérissement. Ce qui m'apporta quelques critiques par ailleurs inéluctables. Aujourd'

hui, pour avoir un budget équilibré, il faut fixer des priorités pour l'avenir. L'argent doit bien venir de quelque part, c'est évident. les membres devraient accepter que toute prestation coûte de nos jours, même dans une Association. Le chemin à choisir doit se dessiner très bientôt . Soit on se restreint et économise là où c'est possible tout en pouvant s'appuyer sur des commissions bien pourvues en personnel. (La fortune de notre Association se compose pour la plus grande part des cotisations des membres ainsi que des recettes réalisées avec les annonces et les cours de formation continue). Si ce personnel ne sort pas des rangs des membres, il sera nécessaire d'engager des employés rémunérés pour faire le travail; les finances manquantes devront alors être compensées par des cotisations plus élevées ou/et par la vente de prestations plus diversifiées et la recherche systématique d'un sponsoring. D'autre part, si toutes les sages-femmes étaient membres de l'ASSF et ainsi montraient leur solidarité, tout serait beaucoup plus simple. Malheureusement dans beaucoup de cas l'appartenance à l'ASSF est jugée superflue.

**S. Forster:** *Quel est l'avenir de l'ASSF?*

**A. Tahir:** Comme vous le savez, l'assemblée des déléguées du mois de novembre n'a pas siégé pour différentes raisons (elle aurait statué sur l'augmentation des cotisations et l'élargissement de l'offre en prestations). De ce fait, on ne peut compter dans un proche avenir avec quelque apport de recettes supplémentaires. Le Sponsoring, d'un autre côté, est un mal dont beaucoup ne veulent pas entendre parler par crainte de devenir tributaire. Une Association professionnelle doit en effet conserver sa liberté et son indépendance, un principe qu'il ne s'agit en aucun cas d'ailleurs de remettre en question. La troisième possibilité consiste à économiser. En décembre 1991, un groupe de travail a été créé pour s'occuper des finances. Il s'est déjà réuni de nombreuses fois pour travailler sur des bases concrètes pour construire l'avenir. Où peut-on faire des économies? Un poste important est très certainement les salaires des quatre personnes employées par l'ASSF. Pour ma part, on m'a demandé d'envisager une réduc-

tion de ma part de travail de 50%. C'est une décision qui, en considération de toutes les conséquences qu'elle implique, demande une mûre réflexion. Jusqu'à la prochaine assemblée des déléguées, on verra déjà plus clair.

**S. Forster:** *Jusqu'à maintenant on a parlé sur le plan du comité central. Qu'en est-il des contacts avec la base?*

**A. Tahir:** Le contact avec la base est un sujet qui me paraît des plus importants. Malheureusement et pour des raisons de temps, je ne peux tout simplement pas être partout. D'un côté, ce contact se situe à un niveau très personnel. Exemple: les membres me téléphonent souvent pour des sujets sur lesquels elles voudraient s'entretenir en particulier, que ce soit pour un conseil ou tout simplement pour un échange d'idées. Souvent je peux les aider, parfois je dois naturellement faire suivre à l'instance compétente. Je suis très heureuse de ces échanges qui se font en toute confiance. Ensuite je soigne tout particulièrement les contacts avec les élèves sages-femmes. Je suis toujours surprise de constater avec quelle lucidité les problèmes sont reconnus à leur niveau, combien l'amour de la profession est grand et combien les discussions sont constructives. Au cours des séminaires de formation continue ou d'assemblées des déléguées aussi, je peux me faire une image assez précise de la tendance de la base. Les cours auprès des femmes enceintes me donnent également une idée, même si elle est indirecte.

**S. Forster:** *Mme Tahir, nous vous connaissons dans l'Association en tant que femme d'affaires, une femme qui sait s'imposer et qui ne craint pas de dire ce qu'elle pense.*

*Qui êtes-vous en tant que personne? Où puisez-vous les forces pour être exposée à la critique, à l'inimitié même parfois? Pouvez-vous me renseigner à ce sujet?*

**A. Tahir:** Chaque être humain a besoin de ressources pour puiser force et énergie s'il ne veut pas les consumer à froid. Pour ma part, il est très important de conserver un petit coin de sphère privée à côté de mes charges actuelles, puisque, comme vous le dites, je suis constamment sur la sellette.

J'ai grandi dans la vallée du Rhin St-Galloise au contact de la nature et des animaux dans ce merveilleux environnement. Grâce à Dieu, j'ai vécu de très belles années d'enfance et de jeunesse dans une liberté que des enfants élevés en ville ne peuvent pas imaginer. Jusqu'à aujourd'hui, cet amour de la nature m'est resté; il m'est d'une grande importance pour y puiser force et inspiration. Chaque fois que le temps le permet, je m'occupe de notre jardin ou j'entreprends de longues promenades en forêt avec notre fils. Ceci est très réconfortant quand on a les yeux ouverts à toutes les belles choses qu'offre notre pays. De plus, je dois souligner que je suis dans une situation privilégiée. Mon mari me soutient entièrement dans mon engagement professionnel, sans quoi rien ne fonctionnerait. Il a également beaucoup de compréhension pour ma soif constante de connaissances et donc mes absences répétées pour raison de cours.

Il m'est impossible de dire chez moi ce qui est hobby et ce qui est travail. Pour moi, la règle est de faire tout ce que j'entreprends avec cœur, ce qui signifie que l'un et l'autre se confondent. Je dois pouvoir m'identifier à mon travail et en être convaincue pour le faire vraiment. Ceci demande de temps à autre une réflexion et un bilan personnel pour me remettre en question et ainsi replacer les priorités. Notre vie est bien trop chère pour qu'il soit permis de gaspiller les jours en pouvant se reprocher un jour: «Si seulement j'avais...!» Augustin disait: «Si plus tard une fois, pourquoi pas maintenant? Et si pas maintenant, pourquoi plus tard?»

**S. Forster:** *Je vous remercie pour les réponses à ces questions. J'espère que l'une ou l'autre de nos membres y trouvera matière à réflexion, nous sommes en effet toutes appelées à supporter l'ASSF et à lutter pour elle!*

S. Forster