



15.08.2023

RIEN NE FONCTIONNE SANS VALEURS

ENTRETIEN AVEC ANTONIO MONTALTO

Le Regional Post a interviewé le « citoyen le plus italien de Gyumri » Antonio Montalto – consul honoraire de son pays dans la ville. M. Montalto a partagé ses impressions et sa vision des activités sociales et commerciales en Arménie et en Artsakh menées par les institutions qu'il a dirigées ou continue de diriger.

Interview : Tigran Zakaryan

Photo : Tirée des archives personnelles d'Antonio Montalto

M. Montalto, comment êtes-vous arrivé en Arménie et avez-vous décidé d'y rester ? Était-ce prévu ?

— Je suis arrivé en Arménie soviétique au début de 1989 en tant que médecin coordonnant un projet d'assistance dans la région de Spitak. Ce n'est que lorsque j'ai accepté de rejoindre le programme que j'ai demandé : « Où est l'Arménie ? Je n'étais pas un ignorant, c'est juste que j'ai toujours valorisé les rencontres humaines inattendues, qui finissent par s'avérer précieuses et décisives. Mon séjour en Arménie a été très intéressant et riche en événements historiques, politiques et sociaux. Les premières années furent particulièrement dramatiques : le tremblement de terre, la guerre du Karabakh et l'effondrement de l'URSS. Mais bien sûr, de telles choses ont un prix. Je me souviens de la pénurie d'électricité et des difficultés des premières années de l'Arménie indépendante.

Malgré tout cela, je me suis senti chanceux de trouver immédiatement autant de points communs entre les tempéraments arménien et italien. Ainsi, j'ai accepté ces limitations sans me décourager.

Je continue d'en profiter ici car la gentillesse humaine est le trésor précieux de l'Arménie. Il est intéressant d'observer comment des ponts se construisent entre Arméniens et Italiens. Dans mon cas, la spontanéité est la raison pour laquelle j'ai choisi de rester et de poursuivre notre travail ici. C'était un choix naturel et je n'aurais jamais pensé que j'aurais dû prendre une décision différente.

Bien sûr, avec tout cela, je vois ici aussi des choses négatives, mais les choses positives sont bien plus encore. Je n'aime pas les gens qui ne voient que le côté positif des choses et sont excessivement enthousiastes, et je me méfie de ceux qui ont tendance à ignorer les difficultés.

Parlez-nous un peu de vos activités à Spitak après le tremblement de terre.

— À Spitak, au début, nous avons construit un hôpital pédiatrique et une maternité, qui ont commencé en 1989. Voici un fait fascinant : au début, il ne semblait pas que la situation générale en Arménie allait bientôt se détériorer. Nous avons travaillé avec la conviction que tout deviendrait normal. J'aime les choses ordinaires, la normalité signifie construire quelque chose avec diligence, étape par étape, pour un fonctionnement à long terme au lieu de supposer que cela servira pendant une brève période.

Les meilleurs projets sont long intégrés au tissu national dans les domaines où vous effectuez votre travail. La partie la plus cruciale de ces projets réside dans les relations avec les contreparties impliquées, c'est-à-dire les gens. Ces personnes sont des médecins, des ambulanciers et des techniciens possédant une formation professionnelle et des compétences humaines. Passer des opérations d'urgence aux activités de développement est fondamental dans ce type de projets d'assistance. Revenons donc à l'hôpital pédiatrique. Nous y avons coopéré avec des experts espagnols et c'est une belle chose que des personnes de différents nationalités se réunissent pour transférer leurs connaissances et leurs compétences. De tels projets sont complexes – ils nécessitent également des années et des années de formation et de patience. Leurs objectifs à long terme prennent du temps à être mis en œuvre au début. Lorsque vous semez les graines d'une nouvelle idée, vous ne pouvez pas vous attendre à voir ses résultats très rapidement. Mais ce qui compte le plus, ce sont les valeurs, et sans valeurs, rien ne fonctionne.

L'une des raisons de la crise mondiale actuelle est que nous nous appuyons trop sur les experts, qui sont généralement différents de ceux qui construisent l'avenir. L'avenir est créé par des personnes solides et compétentes, dotées de compétences et d'une vision de la vie. Mais même avec des personnes bonnes et compétentes, il faut du travail pour construire quelque chose. Nos projets prennent en compte cette réalité.

Je suis bien conscient de votre contribution au développement de la néonatalogie en Arménie et en Artsakh. Pouvez-vous développer sur ce sujet ?

— Nous avons travaillé en Arménie et au Karabakh, ainsi que dans des maternités spécifiques de ces régions. Nous avons concentré nos efforts sur l'établissement de liens entre ces institutions et les institutions centrales d'Erevan et aussi – ce qui est encore plus critique et fondamental – sur la rénovation des institutions régionales, le réaménagement, la fourniture d'équipements et la fourniture de médicaments en quantité suffisante. Enfin, nous avons également organisé des visites de spécialistes étrangers venus ici pour travailler avec leurs collègues arméniens. Le dernier point est de la plus haute importance car les séminaires et la formation théorique peuvent être utiles – je ne discute pas – mais ce n'est qu'en travaillant ensemble pendant un certain temps qu'un processus naturel d'apprentissage des compétences se produit. Il faut donc faire attention à ce qui est enseigné et à la manière dont cela est enseigné, ce qui demande beaucoup de temps.

Voire comment un sentiment humain pousse les gens à faire des sacrifices est magnifique. Une personne sans cœur n'est pas capable de sacrifices. Une mère s'engage dans le sacrifice de soi pour le bien de son propre enfant, mais ne s'en lasse pas car elle a un cœur attentionné.

Avec cette approche, nous avons fait notre travail dans différentes régions d'Arménie, comme Goris, Martuni, Gyumri, Maralik, Artik, etc. Nous avons travaillé au Karabakh de 1998 à 2003 et y avons renoué la maternité. C'est une institution clé là-bas, et des médecins d'Italie et du Royaume-Uni y sont venus, ainsi que des spécialistes du Karabakh qui sont allés en Angleterre. Cet échange a été très efficace et est ainsi devenu le nouveau centre de néonatalogie de Stepanakert. La néonatalogie est complexe ; grâce à l'excellent travail accompli dans ces centres, de nombreuses vies d'enfants nés prématurément ont été sauvées. Après Stepanakert, nous avons également créé des maternités à Martuni, Martakert et Hadrut, au Karabakh. Ce sont des réussites et nous avons servi des familles là-bas. Cela a été révolutionnaire même s'il s'agit d'un projet plutôt amblioteux.

Nous sommes arrivés à ce point uniquement parce que nous sommes restés ici si longtemps. Nos projets n'étaient pas des projets à court terme. Cela implique une responsabilité importante, et nous pourrions voir les résultats de notre travail et évaluer si nous avons réussi ou échoué à long terme. Ce n'est pas comme constater un impact positif immédiat, le déclarer comme un succès et s'en aller. En réalité, les projets ont de la valeur si leur résultat persiste au moins six mois après leur conclusion. Par conséquent, nous devrions avoir le courage d'affronter les résultats après des mois, un an et une période plus longue après leur conclusion.

Nous avons tiré de nombreuses leçons de nos erreurs et de nos expériences antérieures et, au début des années 2000, nous avons décidé de cesser de fournir une aide humanitaire et de nous tourner vers d'autres activités. Après tout, il est dans l'intérêt de l'Arménie que ses institutions nationales – c'est-à-dire l'État – se chargent de soutenir les nécessiteux. Nous ne sommes qu'une petite organisation aux moyens limités qui ne pourrait pas mettre en œuvre un projet d'une telle ampleur. Il était temps de passer du mode d'urgence à la normalité. C'est le Gouvernement qui intervient en faveur des nécessiteux dans des conditions normales.

Nous pouvons aider mais ne pouvons pas remplacer les institutions publiques. Nous devrions progressivement nous retirer de la scène si nous faisons du bon travail. Nous encouragerions ainsi les institutions locales à faire leur travail.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement sur les défauts de l'Arménie pour poursuivre notre travail ne servirait pas au mieux le pays. Nous avons décidé de nous attaquer aux racines des problèmes. Il s'agissait d'une entreprise quelque peu risquée car, à cette époque, l'Arménie commençait seulement à se remettre de ses difficultés économiques.

Cependant, une fois que le pays est entré dans une période de relative stabilité, la présence de bâtiments historiques correctement préservés et rénovés dans la ville aurait dû être un signe de cette normalité. J'ai donc dû me battre avec mes collègues sur la décision d'acheter la première maison et de démarrer une entreprise sociale d'un hôtel-boutique avec une chambre, puis sont arrivées la deuxième, une troisième, et ainsi de suite. Actuellement, au total, nous disposons de 60 chambres dans nos hôtels.

L'idée était de prendre sur nos propres épaules une certaine responsabilité dans ces domaines, ce qui n'est pas précisément la mission première de l'État.

Comment êtes-vous passé de projets d'assistance à des projets axés sur la croissance ? Qu'en est-il des projets de social business et de leur réussite ?

— J'allais parler de la deuxième phase. Notre décision était plutôt audacieuse. Quand on fait un projet humanitaire, il y a toujours un budget précis. Mais nous avons choisi de ne pas en avoir dans ce cas. Nous avons supposé que se concentrer uniquement