

## Thématique IV : Le codéveloppement

### Atelier 14 : Évaluer un partenariat de coopération décentralisée





### **Chefs de file :**

Conseil général du Val-de-Marne – comité populaire de la province de Yen Bai

### **Enjeu :**

Faire de l'évaluation un outil de participation des acteurs de la coopération, d'amélioration et de renforcement des pratiques de coopération.

### **Pratiques :**

Intégration de l'évaluation dans le cycle du projet de coopération, construction d'une démarche d'évaluation commune aux collectivités françaises et vietnamiennes partenaires d'un projet de coopération décentralisée.

Président : **Chantal Bourvic**, vice-présidente du conseil général du Val-de-Marne, **Hoang Xuan Loc**, président du comité populaire de la province de Yen Bai et **Trinh Ngoc Thai**, vice-président de l'Association d'amitié France-Vietnam et ancien ambassadeur de France

Intervenant 1 : **Audrey Noury**, chargée d'études et de valorisation, Fond pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations (F3E)

Intervenant 2 : **Ghislaine Pautard**, responsable de projet, Association pour le développement de la chirurgie au Vietnam (ADCV) et Mme **Nguyen Thuy Loc**, (ADCV)

Intervenant 3 : **Duong Van Tien**, vice-directeur du département du plan et de l'investissement, comité populaire de la province de Yen Bai

Intervenant 4 : **Vo Tien Cong**, directeur du service des affaires extérieures, comité populaire de la province d'An Giang

Intervenant 5 : **Guy Hannebique**, directeur des relations internationales, conseil régional de Nord-Pas-de-Calais

Intervenant 6 : **Mathilde Chassot**, chargée de mission, conseil régional de Rhône-Alpes

Modérateur : **Fadhel Martini**, bureau d'études ETIC - Nord-Sud (Etudes des initiatives de coopération)

Rapporteurs : **Daniel Alarcon**, chargé de projet, conseil général du Val-de-Marne



### **Chantal Bourvic, vice-présidente, conseil général du Val-de-Marne**

Pour introduire cet atelier, je voudrais en quelques mots revenir sur le pourquoi de cette thématique qui apparaît pour la première fois dans les Assises de la coopération franco-vietnamienne. Je pense qu'elle correspond à une préoccupation répandue dans nos pays, et singulièrement dans nos collectivités, qui est le besoin d'une vision globale de nos actions, la nécessité d'une cohérence entre les buts que nous poursuivons, les moyens que nous mettons en œuvre et les résultats auxquels nous arrivons. Elle est totalement en phase également avec une demande de contrôle citoyen quant à l'efficacité des actions que nous menons. Les élus ont à cœur d'associer les habitants à la gestion de leurs affaires, tant dans la phase élaboration des actions, des projets, que dans la phase de réalisation, de mise en œuvre et de suivi. Le besoin d'évaluation fait logiquement partie d'une telle démarche. On peut considérer que la tenue d'un tel atelier répond à ce double besoin : cohérence et participation. C'est pourquoi, sur la base d'une expérience pour nous récente et nouvelle, le conseil général a donné son accord pour y travailler et le coprésider avec nos partenaires de coopération et d'évaluation, la province de Yen Bai, représentée ici par son président, M. Hoang Xuan Loc.

Nous souhaitons qu'il soit un moment d'échange de pratiques et d'expériences, mais surtout, au-delà des exemples qui pourront être apportés, un moment de réflexion commune sur l'intérêt d'une telle démarche. Précisons que nous parlons ici d'évaluation, pas d'audit, de contrôle et de bilan. Il s'agit bien d'un processus qui inclut un constat, une analyse, des préconisations. Chaque évaluation prend des formes particulières adaptées aux besoins des collectivités, et surtout adaptées au fait que les collectivités définissent la méthode à employer. Il y a cependant un certain nombre de notions de principes qui seront précisées dans les interventions préliminaires.

Nous avons essayé, dans la préparation de cet atelier, d'organiser notre discussion de façon à apporter des informations méthodologiques, mais également, en partant des expériences d'évaluation réalisées en préparation ou en cours, de souligner les interrogations et peut-être aboutir à quelques préconisations. Je tiens à remercier très sincèrement les associations et collectivités qui ont apporté leur réflexion à cette préparation.

Nos amis du comité populaire de la province de Yen Bai auront l'occasion de revenir sur le contexte de l'évaluation que nous avons entreprise en commun. Je vais, en introduction, n'en retenir que quelques aspects, pour en souligner les conséquences positives, et s'il en était besoin, motiver ceux qui pourraient s'interroger sur les retombées d'une telle démarche. Au point de départ de notre évaluation, nous avons le souci de nous interroger à la fois sur la portée et la pertinence des actions engagées par rapport aux situations si différentes de nos deux collectivités : une province pour une grande partie rurale du nord du Vietnam, et un département très urbanisé de la périphérie parisienne. Nous voulions également retenir sur les relations de partenariat, sur notre manière de travailler en interne avec les partenaires que



nous mobilisons notamment sur le département, sur l'adéquation des actions par rapport aux objectifs poursuivis.

Nous avons choisi de faire appel à un regard extérieur, en l'occurrence ETIC Nord-Sud, pour mener à bien ce travail, pour dresser un état des lieux, un bilan des actions accomplies, apprécier nos pratiques au regard des attentes de chaque partie prenante. Ce travail a mobilisé l'ensemble des acteurs décisionnels et opérationnels avec la création, classique, d'un comité de suivi, un travail collectif au sein des groupes de techniciens déjà constitués, des entretiens individuels et des échanges réguliers avec nos partenaires de Yen Bai. Si la demande première est venue du conseil général, il faut souligner combien nos partenaires de Yen Bai ont rapidement adhéré à cette démarche. Ce travail a permis une meilleure connaissance, et par là même une meilleure compréhension des organisations et des mécanismes à l'œuvre dans les deux collectivités. Il a aussi représenté un espace de parole et d'échange pour les acteurs impliqués à différents niveaux, ce qui a reflété dans ce domaine nos propres manques dans la mise en œuvre de la coopération.

Pour notre part, beaucoup de nos interrogations ont porté sur notre manière de faire, sur le rôle des différents acteurs de cette coopération : service des relations internationales, service de l'eau et de l'assainissement, partenaires extérieurs à la collectivité, sur la nécessité de mécanismes d'information régulière et de suivi, d'un cadrage du rôle de chacun. Nous avons adopté au sein du conseil général une charte pour la mise en œuvre des projets de coopération décentralisée. L'évaluation a bien souligné la distance entre l'adoption d'un tel texte et l'appropriation par tous de la démarche, le besoin de la faire vivre dans la collectivité, dans la pratique, et les relations entre les services.

La notion de réciprocité de coopération est également revenue, avec l'expression d'une collaboration qui serait trop à sens unique. Malgré nos déclarations de principe, notre volonté politique d'une véritable coopération, d'un travail en partenariat, nous n'échappons pas toujours à la tentation de penser que ce que nous avons mis en place, notre manière de répondre aux besoins est de très bon niveau, et qu'elle doit, qu'elle peut fonctionner ailleurs. La tentation, somme toute normale, du modèle exportable.

Ce rappel nous a conduits à envisager la place des partenaires de manière différente, tant sur la question des équipements et de leur entretien que de la part de chacun dans ses projets, avec le besoin de préciser les capacités d'intervention de chacune des collectivités. Ce moment de bilan commun d'introspection, d'interrogation, nous a conduits à adopter des modes de travail plus collectifs, plus participatifs. Il a débouché sur des modifications et des motivations renforcées. Notre pratique, les actions de coopération décentralisée récentes en construction, en prenant le temps et le recul nécessaire pour l'interroger. Nous nous sommes donné les moyens nouveaux pour mieux répondre, dans nos actions futures et dans nos manières de



faire, aux besoins des populations de nos deux territoires. Des moyens pour mieux faire, pour et avec les habitants.

### **Hoang Xuan Loc, président du comité populaire de la province de Yen Bai**

Mesdames et Messieurs, c'est un grand honneur pour moi de coprésider cet atelier avec madame la vice-présidente du Val-de-Marne, un département qui est en coopération étroite avec notre province depuis plus de dix ans. La coopération décentralisée franco-vietnamienne s'inscrit dans ce contexte, au moment où le Vietnam s'engage pleinement sur une voie de renouvellement, avec une grande ouverture sur les relations internationales. La coopération décentralisée bilatérale, qui est une évolution récente dans les relations entre nos deux pays, est positive dans plusieurs domaines, tels l'urbanisme, le développement rural et l'éducation.

Ces résultats ont contribué au développement de plusieurs secteurs auxquels s'intéressent nos deux pays. Les deux parties rencontrent quelques difficultés dans la réalisation des projets, c'est pour cela que l'atelier a pour objectif d'évaluer les points faibles dans tous les domaines, et dans toutes les formes de coopération pour envisager de nouvelles orientations afin d'accomplir nos projets communs. Il est nécessaire de faire une évaluation efficace. Une évaluation sert à dégager des informations fructueuses, qui permettent à chaque partie de mettre en valeur ses potentiels pour se diriger vers une meilleure efficacité. Il faut réaliser une évaluation objective et honnête concernant les points faibles, c'est-à-dire les difficultés à surmonter. C'est pour cette raison que je vais évoquer les points qui seront l'objet de notre débat.

Premièrement, il s'agit plus d'une demande d'évaluation d'un partenaire, plutôt que d'un projet de coopération précis. Comment mettre en œuvre l'évaluation ? Quels en sont les objectifs ? Quelle est la structure la plus appropriée pour mener une évaluation objective ? Une structure privée ou un secteur propre aux collectivités ? Comment coordonner et collaborer étroitement avec les collectivités locales pour mener à bien cette évaluation ? Comment les collectivités se mettent-elles d'accord sur les recommandations, à l'issue de l'évaluation, pour une meilleure efficacité ?

Deuxièmement, en ce qui concerne les relations entre les partenaires. Comment respecter le principe de transparence dans la gestion de projets afin de diffuser les informations ? Comment les deux collectivités locales peuvent-elles répartir les ressources dans un projet, alors que leurs capacités financières sont faibles ? La coordination joue un rôle primordial dans la réalisation de chaque action. Quelle est la meilleure action à mener en ce qui concerne les échanges sur les activités de coopération ? Comment surmonter les difficultés liées aux différences administratives, linguistiques, géographiques entre les collectivités locales ?



Il faut améliorer le dispositif d'information. Ce sont de larges champs de discussion, j'espère votre participation active. Notre objectif est de dégager les orientations afin de renforcer la qualité de notre coopération.

### **Fadhel Martini, bureau d'étude ETIC Nord-Sud**

Je souhaiterais revenir sur quelques questions soulevées par Monsieur le président. Monsieur Loc a soulevé des points importants qu'il serait nécessaire d'aborder dans une seconde partie, au moment des débats. Il s'agit de la question sur la différence de la démarche d'évaluation entre un partenariat et un projet. Peut-être faudra-t-il le définir et expliquer à chaque acteur quelle est cette démarche. La question de la structure la plus appropriée à mener l'évaluation. Doit-on faire une évaluation en interne, en externe ? Non pas qu'il puisse y avoir une critique entre les deux, mais les résultats ne sont pas les mêmes. Nous reviendrons également sur la question de l'utilisation des recommandations. Comment mettre en œuvre ces recommandations et surmonter les difficultés liées aux différences administratives entre deux collectivités ? La question de la communication se pose également, sachant qu'il peut s'agir d'un agent de liaison ou pas. Nous reviendrons sur ces questions. Je laisse la parole à M. Trinh Ngoc Thai, qui est l'ancien ambassadeur du Vietnam en France, qui est représentant de l'Union des organisations d'amitié avec le Vietnam et le vice-président de l'Association d'amitié Vietnam-France. M. Trinh Ngoc Thai va nous présenter les atouts, les enjeux, et les solutions pour un partenariat de coopération décentralisée.

### **Trinh Ngoc Thai, Vice-président de l'Association d'amitié France-Vietnam et ancien ambassadeur de France**

Mme Chantal Bourvic, ainsi que M. Loc ont parlé du partenariat entre le département du Val-de-Marne et la province de Yen Bai. Je vais donc me permettre de parler du partenariat en général que j'ai observé ces dernières années entre le Vietnam et la France.

Le nombre de projets est d'environ sept cents, répartis pratiquement dans la plupart des provinces et des grandes villes, au nombre de soixante-quatre, tandis qu'en France, selon les chiffres en notre possession, huit régions, cinq départements, et plusieurs institutions et organisations ont été associés à la coopération décentralisée. Bien que de taille modeste, ces projets ont malgré tout placé le Vietnam au second rang des pays bénéficiaires de l'aide publique au développement de la France. En d'autres termes, les relations traditionnelles entre les deux États se sont non seulement perpétuées, mais aussi renforcées.

Je me permets d'insister sur un point. Les formes de coopération se sont diversifiées, il y a non seulement la coopération bilatérale, mais également le modèle de coopération tripartite. Je prends l'exemple du programme d'appui au développement durable de Yélimané (PADDY) qui



associe des acteurs comme la FAO, la province de Hai Duong, la ville de Montreuil, et également la région Yélimané. Récemment, au cours d'un entretien entre le Premier ministre vietnamien et le maire de Montreuil, a été abordé un modèle de coopération quadripartite qui pourrait associer quatre pays. Par exemple, la Mauritanie ou un pays d'Amérique latine.

En ce qui concerne les atouts et les enjeux, depuis les premières assises tenues à Lille en 1996, les deux parties ont pris conscience de l'importance et de la souplesse de certaines formes de coopération décentralisée. Cette forme de coopération décentralisée a renforcé la coopération bilatérale entre la France et le Vietnam. Nous avons beaucoup d'espoir dans ce domaine. La coopération décentralisée bénéficie de points forts, par rapport à la coopération gouvernementale. C'est la relation entre les deux peuples, les populations locales, qui renforce l'amitié entre les peuples.

En ce qui concerne les enjeux, j'attire votre attention sur les points suivants. La France et le Vietnam s'accordent à dire que la coopération économique constitue un enjeu bilatéral important. Mais il subsiste une divergence de vue. Les Français souhaitent favoriser la promotion des entreprises françaises au Vietnam, et les Vietnamiens souhaitent plutôt encourager les investissements des entreprises étrangères au Vietnam. C'est une divergence de vue importante entre nos deux pays. Par ailleurs, la grande distance qui sépare les deux pays, la différence culturelle, la barrière linguistique, les démarches administratives peuvent constituer à première vue un obstacle, mais il y a toujours des solutions et ces obstacles ne sont pas insurmontables.

Troisièmement, l'harmonisation des activités communes laisse encore à désirer. On trouve souvent un grand nombre de partenaires concentrés sur le même terrain. Par exemple à Hô Chi Minh-Ville, à Danang, à Hanoi, il y a beaucoup d'acteurs français qui sont présents, qui s'impliquent, en revanche dans les provinces éloignées les acteurs sont toujours attendus. Du côté vietnamien on peut noter un manque de coordination, de concertation entre les localités. Il existe un grand déséquilibre entre les grandes villes et entre les grandes villes et les régions éloignées. Nous remarquons également un manque d'expérience dans la conception, la rédaction et la gestion des projets. Les fonctionnaires chargés de rédiger ces projets manquent d'expérience en la matière. La durée de la mise en œuvre du projet est très souvent prolongée en raison des démarches administratives différentes à effectuer côté vietnamien et côté français. En outre, il y a également un manque de communication, un manque d'échange. Enfin, nous constatons qu'il y a peu de francophones au Vietnam. Les jeunes apprennent le français, mais les chargés de mission qui gèrent les projets de coopération, suivent rarement des cours de perfectionnement en français.



Je souhaiterais vous faire part des solutions suivantes.

- Premièrement, la coopération d'assistance existante pourrait être remplacée par une coopération égalitaire et solidaire pour un développement durable.
- Deuxièmement, nous pouvons déléguer aux autorités locales la responsabilité de coordonner, d'évaluer, et d'assurer le suivi du projet.
- Troisièmement, nous pourrions donner davantage de pouvoir aux autorités locales pour prendre des décisions quant à la réalisation, la préparation, la réalisation de tous projets, de quelque nature que ce soit.
- Quatrième solution, il faudrait mettre l'accent sur la formation des cadres pour le montage des projets.

Nous pourrions inciter les cadres à apprendre le français dans l'exercice de leur fonction. Les cadres devraient communiquer entre eux, et renforcer la communication entre les partenaires. Pour terminer, nous pourrions établir un mécanisme d'échange d'expériences et inviter les associations humanitaires, notamment à l'égard des victimes de l'agent orange. Les conséquences des deux guerres au Vietnam sont importantes et les conséquences de l'agent orange atteignent déjà la troisième génération.

Pour conclure, permettez-moi de vous dire que la coopération décentralisée entre la France et le Vietnam nécessite des liens amicaux. Les liens amicaux qui sont établis à travers cette coopération constituent un élément primordial pour la signature des accords de coopération entre nos deux pays.

### **Fadhel Martini**

Je souhaitais revenir sur certains points évoqués par M. Thai, comme celui de la conception de la coopération décentralisée qui doit essayer de répondre aux besoins des populations par les autorités locales. Nous verrons que l'approche est un peu différente selon les collectivités. M. Thai a insisté sur un point important en termes de coopération décentralisée, qui est celui de l'amitié, des relations partenariales. Il a également soumis l'idée que la coopération décentralisée pouvait répondre un peu mieux aux difficultés spécifiques des projets. Mais en même temps il a soulevé la difficulté que l'on pouvait rencontrer lorsqu'on mettait en œuvre certains projets, entre autres, en constatant un manque de contacts réguliers, un problème de communication et celui d'une absence d'évaluation et de suivi de projets. Nous allons maintenant passer à la phase des intervenants. Nous allons entrer dans un cadre plus spécifique de l'évaluation. Audrey Noury va nous faire une présentation sur l'évaluation, et nous présenter la méthodologie, la définition de l'évaluation et des principes fondamentaux. Audrey Noury étant chargée d'études et de valorisation au F3E, une association qui appuie les collectivités et les associations de solidarité internationale dans l'élaboration des procédures d'évaluation.



### **Audrey Noury, chargée d'études et de valorisation, F3E**

Bonjour à tous. Je suis chargée d'études au F3E qui est une association française qui a pour adhérents des collectivités territoriales et des associations, donc deux types d'acteurs qui interviennent en coopération internationale. Le F3E joue un rôle d'intermédiaire entre les porteurs de projets et les consultants ou indépendants qui mènent les évaluations. Je ne vais pas trop entrer dans le détail du F3E. Le comité chargé de préparer cet atelier m'a demandé de vous présenter les principes et définitions de ce que l'on entend par une évaluation, afin que tous nous puissions, derrière les termes, avoir les mêmes définitions. Ce qui n'est pas toujours si évident. Je vais vous présenter mon intervention en quatre temps. Un premier temps sur ce que veut dire « évaluer ». Un deuxième temps sur les différentes démarches d'évaluation. Un troisième temps sur la distinction que l'on peut faire entre le suivi et l'évaluation. Enfin, un quatrième temps assez rapide sur un exemple d'accompagnement que mène le F3E actuellement avec la région Rhône-Alpes et Hô Chi Minh-Ville.

Pour ce qui est du premier point, comme je l'ai souvent entendu aujourd'hui dans cet atelier, mais également hier dans d'autres ateliers, nous nous rendons compte que l'évaluation n'est pas de l'audit, n'est pas du contrôle. L'évaluation est avant tout une démarche d'apprentissage copartagée, coconstruite, autant que faire se peut. L'évaluation consiste à regarder ensemble les résultats des actions qui ont été menées, ainsi que les dispositifs qui ont été utilisés pour arriver à ces résultats. L'évaluation a pour objectif de répondre à la question du pourquoi. Nous nous étions fixé un certain nombre d'objectifs, voilà les activités qui ont été menées. Pourquoi existe-t-il des écarts entre ces objectifs et ces activités réalisées ? Il faut bien avoir en tête que l'évaluation n'est pas une évaluation des personnes, mais bien des actions menées, et que par définition l'évaluation est donc ciblée dans un territoire géographique, mais aussi ciblée dans le temps, c'est-à-dire intervient sur une période bien déterminée. Il est aussi important, avant d'entamer une démarche d'évaluation, de bien identifier quelles sont les attentes des deux partenaires ou des différents partenaires, et d'identifier quelles sont les réelles motivations à mener cette évaluation. D'où la question du pourquoi évaluer.

Pourquoi évaluer ? C'est l'objectif d'apprendre ensemble pour mieux faire, pour mieux coopérer, en ayant cette recherche de qualité des projets et des partenariats. Évaluer sert à améliorer la pertinence, l'orientation et l'efficacité des actions. Nous entendons à la fois les actions, les stratégies et politiques, mais aussi les dispositifs, l'organisation des acteurs qui permettent la réalisation des actions. L'évaluation est avant tout un outil d'aide à la décision, et donc d'aide à la codécision.

Je vais vous présenter très simplement trois démarches d'évaluation, trois types d'évaluation que nous réalisons soit en cours de projet, soit à la fin d'un projet. Ces différentes évaluations,



démarches dépendent des relations entre trois éléments, le commanditaire de l'évaluation, l'évaluateur, ce que l'on appelle les consultants ou les experts, et l'objet à évaluer.

– Quand on parle d'évaluation externe, le commanditaire et l'évaluateur appartiennent à deux institutions différentes. L'évaluateur porte un regard extérieur sur la base d'un cahier des charges, et va analyser le projet pour aboutir à une analyse des conclusions, ainsi que des recommandations, des préconisations pour l'avenir.

– On parle d'évaluation interne lorsque le commanditaire et l'évaluateur appartiennent à la même institution. La démarche d'analyse sera la même, mais le commanditaire et l'évaluateur vont travailler ensemble, sachant que l'évaluateur appartient à la même institution.

– Enfin, troisième cas, l'autoévaluation, c'est une démarche où le commanditaire est partie prenante, où lui-même va mettre en place des outils d'analyse, aller à la recherche de l'information et analyser cette information pour pouvoir tirer ses conclusions. Dans ces cas-là un consultant peut être associé, mais il vient plus en accompagnateur et en animateur de la démarche.

Je vais assez rapidement faire la distinction entre le suivi et l'évaluation. L'évaluation est un regard, une appréciation, c'est un regard ponctuel qui porte sur le passé, et qui aide à la décision pour de nouvelles orientations, ou bien la reconduction d'une nouvelle phase d'un programme. Le suivi se différencie de l'évaluation parce qu'il permet une gestion en continue du projet avec différents indicateurs, des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs. Mais, l'objectif du suivi, c'est vraiment une gestion en continue du projet qui porte sur le présent, qui permet cette mesure de l'écart entre le prévu et le réalisé, et c'est aussi une aide à la décision. Lorsqu'il y a de bons outils de suivi, très généralement l'évaluation est vraiment simplifiée. Il me reste peu de temps pour situer dans le cycle du projet à la fois l'évaluation en cours, donc lors de la mise en œuvre d'un projet, et l'évaluation finale, à la fin d'un programme ou d'un projet. Le suivi intervient bien sur tout le cycle du projet.

Je vais terminer en vous présentant l'accompagnement que mène le F3E dans trois étapes très importantes. La définition des termes de référence, que l'on peut appeler également le cahier des charges, qui permet de la part des commanditaires de bien identifier quelles sont leurs attentes, quelles sont les questions sur lesquelles les partenaires souhaitent avoir des réponses et une analyse. La deuxième étape est la sélection des consultants. Et la troisième étape comprend la mission d'évaluation, qui comprend elle-même deux phases, une phase de terrain en France, et une phase de terrain auprès de la collectivité partenaire. Je précise que le F3E a deux objectifs. Il mène cet accompagnement méthodologique durant tout le cycle d'une évaluation, donc depuis la préparation des termes de référence, jusqu'aux différentes restitutions des analyses, et le F3E cofinance des études et des évaluations. Le montant de cofinancement peut aller jusqu'à 87 % du coût d'une étude.



Le F3E est donc un fond incitatif pour les collectivités et les associations, afin qu'elles puissent s'aider de ces études pour améliorer la qualité de leurs projets et de leurs partenariats. Une illustration de cet accompagnement avec la région Rhône-Alpes et Hô Chi Minh-Ville sera détaillée par Mathilde Chassot, chargée de mission de la région Rhône-Alpes. Actuellement, c'est une évaluation en cours, les termes de référence sont en finalisation, ils ont été discutés par les partenaires en région Rhône-Alpes, par les partenaires à Hô Chi Minh-Ville, et c'est sur la base des différentes questions qui ont émergé que les consultants vont pouvoir évaluer. Je termine avec les deux dernières étapes. La sélection des consultants, qui sera partagée entre Hô Chi Minh-Ville et la région Rhône-Alpes, et enfin le temps de restitution qui aura lieu en 2008.

### **Fadhel Martini**

Je pense qu'il était nécessaire, pour que tout le monde comprenne bien, du moins pour qu'entre nous, nous nous comprenions, de bien définir le sens et la finalité de l'évaluation. Les possibilités d'évaluation en termes externes, internes, ou en autoévaluation, mais également ce qui était à gérer au niveau du suivi, ou de l'évaluation ou du suivi évaluation. Et également les possibilités qui existaient aux collectivités françaises, en partenariat avec les collectivités vietnamiennes, d'avoir recours au F3E pour un accompagnement dans une démarche d'évaluation, donc d'avoir un certain appui dans un domaine qu'ils ne connaissent pas obligatoirement.



## **Débat avec la salle**

### **Dr Louis Reymondon, association Vietnamitié**

Je suis le président de Vietnamitié qui agit dans différents domaines, mais actuellement dans le centre du Vietnam pour la coordination des travaux d'aménagement des différentes provinces. C'est un sujet qui aurait besoin d'être évalué parce qu'il y a plus de dix ans que nous travaillons sur ce thème. Je souhaiterais poser une question à F3E que je connais bien. Dans une évaluation que l'on peut qualifier d'externe, comment peut-on introduire dans votre organisme à la fois des évaluateurs français et des évaluateurs vietnamiens ? C'est une évaluation bilatérale.

### **Audrey Noury**

Effectivement, la constitution des équipes n'est pas que française, nous essayons au maximum d'associer au consultant international un consultant du pays, ou du moins de la sous-région. Il s'avère que lorsque l'on a des difficultés pour trouver des consultants qui répondent à la fois au profil recherché par rapport au projet, ou bien au programme, et par rapport aux différentes compétences, on élargit un peu le cercle et la recherche dans la zone géographique, et l'on peut rechercher des consultants dans la sous-région. En ce qui concerne l'évaluation de la région Rhône-Alpes, on recherche un consultant chef de file international et un consultant d'Asie du Sud-Est, afin d'être sûr d'avoir à la fois les compétences et une connaissance du pays ou bien de la sous-région. Mais ce sont souvent les chefs de file qui constituent leurs propres équipes d'évaluation, parce qu'il est très important qu'ils se connaissent pour mener à bien cette mission.

### **Thierry Langlais, directeur de l'Institut universitaire de technologie d'Amiens**

Nous développons depuis quatre ou cinq ans un partenariat de coopération décentralisée pour le développement des filières de formation de techniciens supérieurs dans le delta du Mékong. Nous sommes subventionnés par la région Picardie qui a actuellement un programme de développement qui est plus axé sur l'Afrique. Nous travaillons sans filet puisque nous n'avons pas d'évaluation. Donc quelle démarche faut-il entreprendre pour lancer une telle opération ?

### **Fadhel Martini**

Pour compléter par rapport à la question précédente, il faut ajouter qu'il y a également une autre difficulté, qui est celle de la langue. Il n'est pas possible de faire une évaluation ou il est difficile de le faire, avec un interprète. Qu'il y ait un interprète pour les entretiens avec le Vietnam, cela peut fonctionner, mais si les deux collaborateurs ne peuvent pas échanger directement entre eux cela représente une difficulté supplémentaire.



### **Audrey Noury**

Je vous présente la démarche. Le F3E est une association. Les collectivités territoriales et les ONG adhèrent au F3E. Il faut savoir que c'est un engagement assez lourd, du moins qui suppose une certaine motivation de la part du commanditaire, parce qu'il y a un travail de préparation de termes de référence, qui est la première étape, qui peut durer de un à trois mois. Ensuite, il y a la deuxième phase, la sélection des consultants, qui est d'un mois. Et la phase de mission d'évaluation, qui dure de trois à six mois. Si l'on prend de la première étape jusqu'à la fin du processus, nous arrivons aux alentours de dix à douze mois pour tout ce projet d'évaluation. Nous essayons de travailler avec le commanditaire, nous essayons de doter notre membre d'outils pour pouvoir travailler avec son partenaire, et nous assurons un suivi lors de toutes ces phases de l'évaluation. Nous disons souvent que nous avons un rôle de tiers exigeant, à la fois pour que la commande soit bien précise et que les questions soient très claires, mais également nous sommes exigeants vis-à-vis du consultant, afin qu'il puisse répondre de façon pertinente et exacte au cahier des charges qui lui est soumis. C'est vraiment ce rôle d'intermédiaire et d'accompagnement méthodologique.

### **Fadhel Martini**

Je vais demander à présent à Mme Ghislaine Pautard de venir nous rejoindre. Mme Pautard va nous présenter le cas d'une évaluation d'un projet impliqué dans un cadre de formation continue dans le domaine de la santé. Ghislaine Pautard est membre de l'association ADCV, qui veut dire Aide au développement de la chirurgie au Vietnam. Ce n'est pas une collectivité mais les acteurs associatifs font partie de la coopération décentralisée, il était important de montrer ce qu'il était possible de faire auprès d'un acteur associatif.

### **Ghislaine Pautard, Aide au développement de la chirurgie au Vietnam (ADCV)**

Je remercie le conseil général du Val-de-Marne, et plus particulièrement M. Alarçon pour l'accueil dans cet atelier « Évaluer un partenariat de coopération décentralisée ». Ce travail a été réalisé au sein de l'ADCV, association qui a été créée en 1995 par le professeur Descote et donc le siège est au CHU de Limoges. Cette association rassemble des chirurgiens, des anatomopathologistes, des anesthésistes infirmiers, techniciens radio, techniciens en biomédical.

Cette association reçoit l'aide et le soutien du conseil régional du Limousin, et elle participe aux projets internationaux du CHU de Limoges, plus particulièrement au Vietnam. Nous travaillons dans deux hôpitaux vietnamiens, qui sont des hôpitaux avec lesquels le CHU de Limoges a signé des conventions. Il s'agit de l'hôpital Viet Duc à Hanoi, qui est l'hôpital du ministère de la Santé, et l'hôpital Saint-Paul à Hanoi, qui est l'hôpital de la ville d'Hanoi.



Je souhaitais débiter cette intervention par des rappels. Nous étions présents aux assises de Toulouse en 2003, et la formation était placée au cœur du développement par la majorité des intervenants. Donc « se former », « former des formateurs », « renforcer la formation », « demande de cadres et d'experts pour former », ce sont des termes que j'ai relevés, qui étaient présents aux réunions plénières, et évoqués par tous les intervenants lors ces réunions. Le rôle pédagogique de ces assises était certain et au sein de l'association nous avons largement réfléchi sur les compétences des formateurs, et sur le « comment former ». Lors des interventions d'hier, nous avons notamment la formation des cadres dans les collectivités, nous avons abordé ce sujet. L'expertise oui, mais former ne s'invente pas, il faut une compétence en formation pour travailler sur des projets. J'ai créé un outil lors d'un mastère en mission et démarche d'évaluation à l'usage du formateur occasionnel, dans le cadre de l'aide au développement, et voici succinctement cette présentation.

La finalité de cet outil : conduire les personnes en formation à l'autonomie. L'objet du dispositif : la formation dans le domaine de l'aide au développement. La population-cible : tous les formateurs occasionnels qui souhaitent participer à une formation dans le cadre de l'aide au développement. La population bénéficiaire : tous les personnels qui reçoivent cette aide. L'objectif principal : favoriser le développement de l'autonomie dans le cadre d'une mise en projet. Les conditions à remplir pour ces formateurs qui partent dans le cadre de l'aide au développement : être formé au concept de formation, formé aux différentes théories de l'apprentissage, savoir quelle posture on occupe quand on fait de la formation, être formé au concept de démarche-projet et d'évaluation.

Le projet se décline sur un fond de coopération. Coopération, travailler avec, repose sur des valeurs communes, résulte d'une entente sur le contenu et bien sûr émerge du terrain. Il est hors de question de partir avec des projets tout préparés. La première étape du projet aboutit à l'élaboration d'une part des objectifs opérationnels et, d'autre part, du plan d'action. Il faut savoir que, quel que soit le projet, on travaille avec, ensemble. Et les partenaires énoncent, c'est-à-dire que l'expertise passe à travers la réalisation d'un projet qui est voulu sur le terrain par les personnes avec lesquelles nous travaillons. Nous déclinons tous les temps de ce projet, et à chaque instant ils savent où nous en sommes quant à sa réalisation.

La deuxième étape et les autres concernent la mise en œuvre du projet à partir du plan d'action. L'évaluation du projet émerge du terrain de formation. C'est-à-dire que l'on explique, à chacune des étapes on met en parallèle le plan d'évaluation et le dispositif d'évaluation. Les partenaires sont au courant des différentes étapes et, eux-mêmes, sous forme d'autoévaluation, peuvent savoir s'ils sont dans la démarche, les étapes qu'ils n'ont pas éventuellement atteintes : ils peuvent ainsi s'autoévaluer. Bien sûr, ce dispositif se construit parallèlement au projet. Ce dispositif d'évaluation jalonne la formation et la mise en projet, il résulte donc de la coopération des acteurs de projets, et il repose sur un choix de critères et d'indicateurs à partir du moment où le référentiel est lui-même établi. L'expertise, la mise en



projet, et l'évaluation sont déclinées lors du travail en partenariat dans les projets qui sont mis en place. Cette évaluation de projet permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs. Il permet des actions de régulation, d'initier un dialogue, de favoriser un dialogue, de rechercher du sens. Lors de l'élaboration des projets, il arrive parfois que l'on n'ait pas tout à fait les mêmes idées sur le sens de ce qui est mis en place, on en rediscute lors des évaluations et l'on peut aussi, à plus ou moins long terme, réactualiser les projets grâce aux dispositifs d'évaluation.

Pour conclure je dirais que cette coopération permet enfin de transformer l'assistance en partenariat, et permet de ne plus assujettir à des modèles étrangers. Nous travaillons vraiment sur le terrain, à partir de la demande, et cette coopération repose sur des échanges et avantages mutuels.

#### **Madame Nguyen Kim Loc, Aide au développement de la chirurgie au Vietnam (ADCV)**

Je suis médecin-chef de l'hôpital Saint-Paul, un hôpital de cinq cents lits et comprenant cinq spécialités. Deux cents lits pour la médecine externe, et cent lits pour la médecine traditionnelle. Nous recevons une aide précieuse depuis l'année 2000 dans le cadre de la coopération décentralisée. Par exemple, il nous manquait un cabinet répondant aux conditions d'hygiène. À présent nous possédons de nombreux lavabos répondant aux critères d'hygiène. Des aménagements ont été faits dans les salles d'opération et dans les salles de cours. Avec l'aide de l'ADCV nous bénéficions de l'agrandissement des salles d'opération, des salles de lavage des instruments médicaux. Même dans les cliniques plus sophistiquées, les conditions d'hygiène se sont nettement améliorées. Ainsi, l'hôpital de Saint-Paul a été reconnu parmi les hôpitaux de première catégorie de Hanoi. Mme Ghislaine Pautard nous a rendu visite. Nous espérons que votre association continuera à nous soutenir. Je souhaite que cette forme de coopération décentralisée continue dans l'avenir.

#### **Duong Van Tien, vice-directeur du département du plan et de l'investissement, comité populaire de la province de Yen Bai**

La coopération décentralisée, c'est-à-dire la coopération entre collectivités locales vietnamiennes et françaises existe depuis plus d'une décennie. Dans le cadre des jumelages, de la solidarité et de l'amitié entre les collectivités, cette coopération a apporté des contributions importantes au développement économique et social. L'évaluation des activités de coopération est très importante pour regarder rétrospectivement ce que nous avons fait, d'une façon objective et honnête pour se diriger vers les nouvelles orientations, les mesures à suivre dans l'avenir. Notre coopération dure depuis 1995. Permettez-moi de vous faire part des résultats de l'évaluation de cette coopération entre nos deux pays.



Avant de parler de l'évaluation, je vais vous parler des résultats concrets obtenus grâce à cette coopération. Nous avons une coopération dans le traitement des eaux usées, dans l'approvisionnement en eau potable, en santé publique, et nous avons obtenu de très bons résultats. Les hôpitaux de la province ont reçu des équipements modernes, ils ont un système de traitement des déchets médicaux très moderne. Cette grande efficacité contribue à l'amélioration de la santé publique en ville comme en province. Cette coopération permet l'accès à l'eau potable, les eaux usées sont dotées d'un dispositif et d'un contingent de spécialistes qualifiés en la matière.

Pour donner une évaluation objective, les deux parties se sont mises d'accord sur la notion de l'évaluation, c'est-à-dire qu'à partir des résultats obtenus il faut définir les mesures à prendre pour la poursuite de notre projet de coopération. Dans certaines coopérations les résultats sont très encourageants, et les deux parties ne continuent pas dans l'évaluation, mais ce n'est pas encore le cas en ce qui nous concerne. L'évaluation doit être accompagnée d'un suivi, les deux parties se sont mises d'accord sur le choix d'un évaluateur. Cette évaluation se fait à tous les niveaux de la coopération, en commençant par le cahier des charges. Les experts français et vietnamiens participent ensemble à cette évaluation. Le travail d'évaluation est réalisé en binôme à travers des entretiens individuels. Après le diagnostic d'études objectives, les deux parties peuvent identifier les points forts et les points faibles, et, à l'issue du résultat de l'évaluation, elles peuvent définir les orientations pour les années à venir.

Nous pouvons dire que le projet a obtenu de très bons résultats, mais l'évaluation permet également de faire ressortir les difficultés rencontrées, les lacunes à combler. En ce qui concerne l'eau potable il y a encore des lacunes dans l'information. Une campagne de sensibilisation est utile auprès de la population, car certains habitants ont accès à l'eau potable, mais continuent d'utiliser l'eau non potable. Il y a des malentendus entre l'aide publique et les aides accordées par les organisations non gouvernementales. Ces lacunes ont émergé à l'issue de l'évaluation.

Une autre lacune porte sur le fait que, dans certains cas, le personnel exécutant n'est pas très actif. Certaines personnes n'ont pas compris que cette coopération se réalise dans les deux sens, ce ne sont pas uniquement les Français qui nous apportent une aide. Il faut que la volonté des bénéficiaires s'exprime. On ne tient pas assez compte des attentes des bénéficiaires, cela explique parfois l'inefficacité ou le manque d'efficacité dans certains projets. Les dépenses dépassent parfois les moyens disponibles. L'échange de l'information rencontre également des limites à cause du manque de communication. Les deux parties se sont mises d'accord, après l'évaluation, de la nécessité de définir des projets de coopération à plus long terme. Auparavant il y a eu des projets à court terme qui manquaient d'orientation. Le long terme est important. Dans l'avenir je suis certain que nous pourrons éviter ces lacunes.



C'est dans ce sens que nous venons de conclure entre nos deux départements un projet de coopération qui s'étalera sur quatre ans. Il faut bien définir au préalable les modes d'utilisation des investissements. C'est donc à l'issue de l'évaluation que la province de Yen Bai a conclu avec son partenaire français un accord définissant clairement les tâches qui incomberaient à chacune des parties.

Un autre point soulevé par l'évaluation est la mise en valeur des potentialités de chacune des deux parties prenantes. L'objectif est de mettre en valeur tous les avantages que possèdent chaque partie. Dans l'apprentissage du français, nous sommes passés au domaine agricole, c'est-à-dire au développement de la francophonie au Vietnam. Il faut tenir compte des atteintes des bénéficiaires dès le début du projet. Il faut une participation publique, c'est-à-dire qu'il faut interroger les habitants sur ce qu'ils attendent de notre projet de coopération. Avec ce mode participatif nous pourrions espérer une meilleure efficacité des projets, une meilleure mise en valeur des potentialités de chacun.

J'ai évoqué également la question de la campagne de sensibilisation, de la transparence, et le contrôle des bénéficiaires. Ces facteurs sont importants pour l'évaluation. L'évaluation de la coopération doit se réaliser sous plusieurs formes, afin d'avoir des informations fiables sur l'efficacité de la coopération. Dans chaque action de coopération il faut bien définir au préalable les objectifs à atteindre. Ce point est très important pour avoir une évaluation objective et efficace dans l'avenir. Le contrôle de l'évaluation se fait grâce à un organisme indépendant, ce qui est très important, mais je souhaiterais mettre l'accent également sur l'évaluation interne, autonome. Pour franchir les barrières linguistiques, les deux parties, à l'issue de cette évaluation, se sont mises d'accord sur une équipe d'information qui sera responsable de l'échange des informations entre les deux départements.

Nous organiserons également des cours de français pour les personnes participant au projet de coopération avec des mesures incitatives. Par exemple, les meilleurs élèves seront envoyés en France pour perfectionner leur français. Le perfectionnement du dispositif juridique est également un pas important pour créer des conditions favorables entre les deux partenaires. Les deux parties ont eu des échanges sur le travail à mener dans l'avenir pour perfectionner ce cadre.

### **Fadhel Martini**

L'essentiel de ce discours permet de constater combien il y a de leçons d'expériences à retenir. M. Tien a abordé une thématique dont nous avons peu entendu parler ces derniers jours, mais qui est primordiale, celle de la réciprocité. Je suis très heureux de l'entendre de la part d'un Vietnamien. Les deux points essentiels soulevés par M. Tien sont l'implication plus accrue des bénéficiaires pour mieux répondre aux attentes locales et l'absence d'évaluation à l'issue d'une activité, et ce qu'il en découle au niveau des deux partenaires, c'est-à-dire une démarche de



discussion participative accrue, et en parallèle une évaluation plus fréquente sur les projets en cours.

### **Vo Tien Cong, directeur du service des affaires extérieures, comité populaire de la province d'An Giang**

Je représente la province de An Giang dans le delta du Mékong. Nous nous intéressons beaucoup à la coopération décentralisée franco-vietnamienne, car cette coopération apporte d'importants bénéfices à la population. La population, surtout la population pauvre, bénéficie des nombreux avantages de cette coopération. Mais je souhaite vous faire part de trois réflexions. Premièrement, ces dernières années le personnel qui prépare le projet laisse encore à désirer dans de nombreux domaines. Les autorités locales ne prennent pas d'initiatives, et ne mesurent pas les attentes de la population. Nous devrions préparer un projet à l'avance et présenter ce projet aux partenaires, pour qu'il soit efficace.

Deuxièmement, sur la structure. En prolongement de ces assises il serait nécessaire de demander aux autorités vietnamiennes et françaises de clarifier le rôle des ministères dans la coopération décentralisée. Au Vietnam, c'est le ministère de l'Intérieur qui est chargé de cette coopération, alors qu'en France c'est le ministère des Affaires étrangères, et les priorités de chaque ministère sont différentes. Nous devons donc poser cette question aux autorités vietnamiennes et françaises.

Je soulève également le problème de la barrière linguistique, il est vrai que les jeunes Vietnamiens apprennent moins le français, c'est une réalité. Mais il faut se poser la question de savoir pourquoi la France a négligé la question de l'enseignement du français au Vietnam. Dans le vocabulaire vietnamien il y a un bon nombre de mots d'origine française que nous utilisons très souvent. Les pièces détachées d'un vélo, par exemple, le guidon. Certains jeunes souhaitent apprendre le français mais les professeurs manquent. Il faut que l'accent soit mis sur l'enseignement du français. À An Giang nous avons une faculté dans laquelle le français est enseigné, mais nous ne trouvons pas de professeurs compétents, donc nous faisons venir les professeurs de Hô Chi Minh-Ville. Les autorités locales souhaitent l'enseignement de la langue française dans notre école, mais nous n'avons pas d'enseignants compétents.

### **Guy Hannebique, directeur des relations internationales, conseil régional du Nord-Pas-de-Calais**

La région Nord-Pas-de-Calais est engagée dans une coopération avec les trois provinces du Centre Vietnam Thua Thien Huê, Quang Nam et Da Nang depuis 1993, donc depuis près de quinze ans. À l'origine les partenaires ont décidé de travailler ensemble et de développer des programmes pour favoriser la réhabilitation des infrastructures et l'amélioration des conditions



de vie des habitants, pour également renforcer la francophonie et les échanges culturels. Depuis, des projets ont été construits conjointement par les partenaires vietnamiens et français. Pour nous l'évaluation vise à produire de la connaissance, à améliorer la pertinence, l'efficacité et la cohérence des résultats. C'est donc un outil d'aide à la décision partagée. Notre collègue de F3E l'a bien évoqué.

Depuis dix ans la région Nord-Pas-de-Calais a réalisé une trentaine d'évaluations. Il s'agit d'évaluations externes suivies par des comités conjoints avec les partenaires, dans deux grands champs, à la fois politique, comme la politique de la formation professionnelle, ou les politiques européennes, sur des programmes comme les programmes Vietnam, ou Sénégal ou Mali, en termes de coopération, ou sur des actions, par exemple l'horticulture au Mali, pour prendre des exemples qui ne sont pas que vietnamiens.

Nous avons donc effectué avec le Vietnam deux évaluations. La première, qui a débuté en 2000, s'est terminée début 2002, et avait pour objet de mesurer l'efficacité de la coopération, c'était le cadre de l'évaluation fixée. Question compliquée dès le départ : comment nos partenaires Vietnamiens allaient-ils partager, adhérer à cette démarche ? La première impression qu'ils ont eue en 2000 était : si vous évaluez, c'est que vous allez arrêter. Nous avons pris beaucoup de précautions, un peu de temps, quelques mois, pour bien expliquer et préciser les choses. Il nous fallait aussi, en termes de réciprocité comprendre à la fois leur compréhension et les attentes qu'ils pouvaient avoir par rapport à cette évaluation. Ce travail s'est avéré très important, il a duré six mois. Nous avons pu engager cette évaluation, qui s'est par ailleurs très bien passée, nous avons reçu un très bon accueil de la part des partenaires vietnamiens, des opérateurs, il y a eu des visites sur le terrain, y compris avec les populations concernées. La restitution a été organisée à la fois en France et au Vietnam.

Les recommandations générales de cette première évaluation ont été les suivantes :

- le rappel et la nécessité d'une volonté politique forte des deux partenaires, de redéfinir un cadrage stratégique de trois à cinq ans,
- une concentration des programmes sur quelques grandes thématiques pour la rendre lisible par rapport aux acteurs et aux populations, un cadrage technique et méthodologique plus strict des projets que sur la première période,
- le positionnement de la représentation permanente du Nord-Pas-de-Calais, puisque dès 1995 nous avons une représentante permanente à Huê pour l'ensemble des trois provinces, et cela a duré jusqu'en 2007, et une articulation différenciée entre des opérateurs, certains généralistes et d'autres qui étaient des experts.

Nous avons donc à la suite entrepris de corriger notre démarche en formalisant plus fortement les accords de coopération, des conventions opérationnelles au sein de ces accords, et une



représentation permanente repositionnée. Par ailleurs, des évaluations de projets « haut de programme » ont été réalisées, comme sur le microcrédit. Voilà pour la première évaluation.

De 2001 à 2007 les résultats sont les suivants : cent une actions, trente-quatre opérateurs, beaucoup plus que dans la première période. Les deux tiers étaient des opérateurs vietnamiens, ce qui est une proportion inverse par rapport à la première période, principalement dans le cadre de la santé, l'environnement, le rural et le développement économique. Il y a eu en moyenne 500 000 euros par an d'engagement régional sur toute la période. Sur les principales opérations : onze réussites, trois réussites partielles ou échecs partiels, et deux échecs. Nous pourrions y revenir, mais c'est une approche précise, y compris sur les actions.

La deuxième évaluation est intervenue en 2007 et a fait apparaître que les causes des réussites des projets tiennent à l'ensemble de leur dynamique de développement, leur pertinence par rapport aux besoins concrets des populations, ce qui a été le point principal. Mais pertinence également au regard des positionnements, des projets, ou des politiques gouvernementales, et quelle est l'articulation avec les programmes nationaux, tant au Vietnam, qu'en France. Le montage interne a été satisfaisant. L'amélioration des programmes, la construction conjointe est restée très étroite et très forte. Les opérateurs ont été plus performants que sur la première période.

Parmi les facteurs de moindre réussite ou d'échec partiel, il y a une question de temps, mais, derrière la question de temps, c'est souvent une question d'appropriation plus précise de la part de la population ou des acteurs, principalement au Vietnam. Ce qui est apparu comme des retards, parfois des retards longs, était la question de cette appropriation. Je vais prendre comme exemple la réhabilitation et la restauration des maisons traditionnelles de Huê où la ludothèque de Hoi An où l'on a eu une vraie difficulté par rapport à l'appropriation locale. Nous avons rencontré parfois des problèmes d'appropriation de la technologie ou d'articulation avec le programme national. Nous avons eu un cas de défection de l'opérateur, cela peut arriver.

Toutefois, nous pouvons juger globalement que les fondements politiques ou stratégiques de la coopération ont plutôt eu tendance à ne pas se renforcer, même peut-être à s'affaiblir au cours de la période, et ce pour trois raisons :

- l'évolution politico-économique du Vietnam, qui était perçue en Nord-Pas-de-Calais comme modifiant l'objectif et la pertinence des orientations initiales de la coopération, la forte croissance économique ;
- l'appel vers le développement économique réduit d'une certaine manière la recherche ou le montage des projets directement vers les populations les plus en difficulté, puis une stabilité



de la gouvernance, qui n'a pas permis, comme nous l'attendions, de s'appuyer plus fortement sur la période sur la société civile ;

– et enfin, de notre part, un diagnostic insuffisant de la situation, qui n'a pas permis d'anticiper suffisamment ces changements profonds du Vietnam, et, d'une certaine manière, pour la décentralisation et la montée des compétences, nos propres changements.

Je vais vous faire part des enseignements à en tirer, et qui peuvent concerner à notre sens toute coopération décentralisée, puisque nous l'avons fait également au Sénégal ou au Vietnam. Quatre conditions sont à remplir :

– des conditions politiques de volonté d'engagement, des décideurs forts des deux côtés bien évidemment, mais également le fait d'avoir un aiguillon de population, ce qu'évoquait tout à l'heure madame la conseillère générale sur l'appropriation par la population qui doit être importante pour stimuler les opérateurs de part et d'autre ;

– des conditions stratégiques, avec un accord fort sur les orientations ;

– des conditions humaines, l'étroitesse des relations personnelles, et à ce titre la présence d'une antenne a été un élément fort qui a permis ou facilité ces approches personnelles, mais en même temps avec le changement, tant en France, qu'au Vietnam, des personnels politiques, une modification de ces relations qu'il est toujours difficile, délicat parfois, de gérer ;

– enfin, des conditions méthodologiques d'ingénierie. Deuxième élément, la concentration sur les priorités, ce qui a été globalement opéré autour de l'économie, de la culture, de l'éducation et de l'environnement et du développement rural.

Enfin, quelques éléments à prendre en compte. L'appréciation sur la réussite ou le succès se mesure plutôt à cinq ou dix ans qu'à un ou cinq ans, il faut du temps et de la ténacité. L'importance, je l'ai évoqué, du travail en amont, l'analyse des besoins, la formalisation des objectifs, le cadrage d'ensemble est essentiel et le travail que l'on peut faire plus tard sur la mise en œuvre ou le management de projets ne rattrape pas les manques que l'on pourrait avoir dans cette phase. Par exemple, à Madagascar, nous sommes depuis deux ans dans un montage de coopération, mais nous considérons que même si c'est long, et avec une certaine impatience par rapport à la production des projets, c'est un élément essentiel. Il s'agit de la recherche dès le départ de l'appropriation et de l'autonomie des projets, donc dès la conception. Et, enfin, privilégier pour la coopération décentralisée des projets pilotes, instructifs, diffusables, voire transférables ou reproductibles. Nous ne sommes pas sur des effets de masse comme les coopérations d'État à État ou les coopérations bilatérales qui peuvent être sur des montants beaucoup plus importants.

Pour conclure, quinze ans après le Centre Vietnam a beaucoup changé sur les plans économique, social, et environnemental. Cela a conduit à changer la cohérence de notre



coopération, donc de modifier notre cadre de coopération. Nous constatons une certaine stabilité sur le champ de la participation, pour reprendre les termes de madame la conseillère générale, et cela nous a amenés à modifier notre approche, et à nous appuyer plus fortement sur les acteurs, les opérateurs, plutôt que sur les institutions. La demande de contrôle citoyen n'est pas perçue de la même manière au Vietnam et en France. Enfin, ce que disait M. Trinh Ngoc Thai, l'amitié entre les peuples aujourd'hui est concurrencée par un souci d'efficacité économique qui n'en facilite pas forcément la prééminence.

### **Fadhel Martini**

Je voudrais revenir sur quelques points très brièvement, entre autres les points de départ, sur lesquels vous avez insisté. C'est-à-dire que cela doit servir à produire de la connaissance de son partenariat, de ses méthodes de travail. Qu'il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui doit orienter les politiques autant que les agents techniques sur le terrain. Il y a eu un effort au début – il faut bien prendre conscience que, sur une première évaluation, il y a un effort pédagogique –, un long travail en amont qui, par la suite, sur la deuxième évaluation, a été beaucoup plus intégré et a permis une évaluation plus aisée pour les partenaires. Il y a eu des enseignements, des leçons d'expériences qui ont été tirées de la partie française, mais également vietnamienne, je suppose.

### **Mathilde Chassot, chargée de mission, conseil régional de Rhône-Alpes**

Effectivement la région Rhône-Alpes se lance dans une démarche d'évaluation avec son partenaire le comité populaire d'Hô Chi Minh-Ville. Nous avons cité les dix ans de coopération en mars dernier de ce partenariat de coopération décentralisée, et il a été décidé au niveau politique de renouveler ce partenariat en 2008 par la signature d'une nouvelle convention. Cependant, les partenaires ont fait le constat qu'il y avait eu une grande évolution du contexte vietnamien depuis dix ans, notamment en termes de développement économique, surtout sur la province d'Hô Chi Minh-Ville, et il y a une attente de ces partenaires pour redéfinir le cadre stratégique de cette convention. Nous avons souhaité lancer cette démarche d'évaluation comme un travail préparatoire à la signature d'une nouvelle convention l'année prochaine, avec une volonté de faire un premier état des lieux, puisqu'il n'y avait pas eu de travail d'évaluation qui avait été mené depuis le début de cette coopération. Nous avons la volonté de faire un travail de prospective pour mieux connaître les attentes de tous les partenaires sur cette convention future.

Nous concevons cette évaluation, comme le F3E, comme un outil de concertation entre les acteurs et un outil d'aide à la décision. Nous sommes très en amont aujourd'hui de cette démarche, puisque nous en sommes à la rédaction du cahier des charges. Nous avons souhaité mettre en place une démarche participative, nous avons constitué un comité de pilotage avec les différents acteurs concernés en Rhône-Alpes, les différents opérateurs.



Un travail d'information a été fait de la part du comité populaire d'Hô Chi Minh-Ville sur son territoire. Et un travail d'entretien a été mené en Rhône-Alpes et à Hô Chi Minh-Ville auprès de ses acteurs, pour recueillir leurs attentes et pour mieux définir les questions évaluatives de l'évaluation. Nous allons mener à la fin de la semaine un comité de pilotage avec nos partenaires vietnamiens qui sont présents aujourd'hui, pour valider ces questions évaluatives, pouvoir lancer l'appel d'offres et choisir l'équipe de consultants, en souhaitant qu'il puisse y avoir un consultant vietnamien dans cette démarche.

Je souhaite que les collectivités qui ont déjà mené cette expérience, sur la façon d'associer les partenaires vietnamiens tout au long de cette démarche, notamment pour la rédaction des cahiers des charges ou le choix des consultants, la mise en œuvre des restitutions, nous fassent part de leurs expériences.

### **De la salle**

Je souhaite réagir sur la présentation du dernier intervenant de la région Nord-Pas-de-Calais. Nous apprécions beaucoup toutes les réalisations que vous avez mentionnées, mais j'ai été très surprise lorsque vous avez dit que les Vietnamiens pensaient aux stratégies économiques, et que le Nord-Pas-de-Calais va cesser sa lancée pour la coopération décentralisée avec le Vietnam. Ma question est la suivante : au lieu d'aller à Madagascar, alors que vous avez quinze ans d'expérience avec le Vietnam, pourriez-vous continuer avec le Vietnam et vous lancer dans le secteur de la francophonie ? Au lieu de faire du développement durable, vous pourriez venir dans une région comme An Giang ou des régions très éloignées du Vietnam où les gens veulent apprendre le français et où ils s'expriment en français. Je m'occupe de ces zones. Je m'occupe de la francophonie et de la promotion des femmes scientifiques vietnamiennes.

### **Guy Hannebique**

Ce sont les deux évaluations qui nous ont conduits à apprécier le changement d'objectif et le changement de contexte de notre coopération. Nous modifions les termes de notre coopération en nous orientant plus précisément sur l'appui aux opérateurs, aux acteurs économiques, culturels ou autres. Nous n'abandonnons pas la question de la francophonie, qui est présente dans les trois provinces. Nous avons parmi nos succès la participation au festival de Huê, la ludothèque-bibliothèque de Tam Ky, qui contrairement à celle de Hoi An, fonctionne bien, des échanges entre lycées, entre centres de formation professionnelle ou d'apprentissage. Par ailleurs, Madagascar est également francophone, donc ce n'est pas francophonie contre francophonie, mais bien une évolution, quinze ans après, des changements tant dans les trois provinces du Centre Vietnam, qu'en Nord-Pas-de-Calais, qui nous font modifier fortement les objectifs et le mode de travail.



### **Chantal Bourvic**

Le conseil général a fait une évaluation sur le travail mené à Yen Bai. Les conclusions qui ont été tirées de cette évaluation ont entraîné des modifications dans nos méthodes de travail. Nous avons eu l'idée de mettre en place des groupes d'interlocuteurs très partie prenante du suivi de la coopération sur le terrain, au niveau de la province. Mais si la conclusion d'une évaluation aboutit au fait qu'un des partenaires n'y retrouve pas son compte, au regard de notre responsabilité sur notre propre territoire, en termes d'élus, nous en prenons acte. Je suis pour rechercher des pistes nouvelles pour éviter que ces liens tissés, qui sont de mon point de vue importants parce qu'ils sont de longue haleine, dans la durée se distendent. Nous cherchons des nouvelles pistes, mais une évaluation peut aboutir à ce type de situation.

Des choses importantes ont été dites dans le bilan qui a été tiré. La volonté politique, suite à des évaluations, doit continuer à exister sur les deux territoires. S'il y en a un qui ne l'a plus, cela pose problème. Je trouve intéressant la question pointée de manière importante par M. Hannebique, et qui concerne l'aiguillon de l'appropriation des populations. C'est quelque chose que nous devons être capables de tirer de ces évaluations. Quel rôle ont les populations dans les coopérations décentralisées, en France et au Vietnam ? Quel rôle leur faisons-nous jouer, quelle intervention ont-ils ? La présence de la province de Yen Bai au festival de l'eau a permis à notre population de montrer tout l'intérêt qu'elle portait à cette partie du monde. Il faut l'aiguillon de la population du Val-de-Marne, mais il faut également l'aiguillon de la population au Vietnam, je crois que c'est important.

### **Trinh Ngoc Thai**

Nous nous sommes mis d'accord pour que des assises aient lieu tous les deux ans. En deux ans il y a des éléments nouveaux. La volonté des deux côtés est toujours présente, et se développe. Mais deux éléments influencent notre coopération, la situation économique des deux pays, et la situation politique également. Certains projets ont été élaborés il y a dix ans, et depuis dix ans il y a eu beaucoup de changements au niveau politique et économique. Mme Bourvic a demandé si le Nord-Pas-de-Calais pouvait avoir une coopération avec An Giang. Je voudrais dire aux amis vietnamiens que chaque région, chaque département, a un budget pour les relations internationales. Dans chaque région il faut répartir ce budget pour plusieurs projets, parfois dans plusieurs pays, et non pas avec un seul pays.

### **Fadhel Martini**

J'ai noté un certain nombre de questions qui n'ont pu être abordées aujourd'hui, qu'il serait peut-être bon de revoir dans le cadre d'autres assises sur l'évaluation ou dans un autre cas de figure.

La première question est de savoir à quel moment ressentons-nous le besoin d'évaluer ? C'est une question qu'il faut se poser, et peut-être n'a-t-on pas la maturité. Je souhaiterais également savoir s'il faut avoir recours à une évaluation de partenariat, comme l'a précisé le F3E, c'est-à-dire au bout de dix ans, quinze ans ou vingt ans, ou faut-il avoir recours à des



évaluations de projets ? Et quelle différence existe-t-il entre ces deux cas de figure ? Je ne dis pas qu'il faut faire un choix pour l'un ou pour l'autre. Mais, lorsque l'on travaille sur l'idée de faire une évaluation, il faut savoir si l'on doit la mener d'une manière ou d'une autre. Comment mesurer l'impact des projets ? C'est ce qui ressort essentiellement. Avec quels outils ? Comment partage-t-on un projet d'évaluation avec son partenaire ? Cela a été abordé avec le Nord-Pas-de-Calais.

Y a-t-il une démarche spécifique ? Y a-t-il des outils pour appuyer les collectivités dans cette démarche ? Comment détermine-t-on une méthodologie ? Faut-il faire des entretiens individuels, des entretiens de groupes, des réunions ? Comment mettre en œuvre les recommandations d'évaluation ?

Et, une fois que nous avons ces recommandations, comment faire passer le message, comment acter ? En particulier avec cette thématique de participation des populations. Comment le faire ? Une fois que l'on prend acte des éléments, comment faire participer ces populations ? Quels sont les moyens financiers à débloquer, à trouver ? Et où les trouver ? C'est aussi une question importante, l'évaluation ne doit pas grever le budget d'un projet, elle doit être comprise dans le budget. La dernière question porte sur la durée.

Quel temps faut-il consacrer à une évaluation sur la longueur du processus d'évaluation, que ce soit depuis l'idée d'évaluation jusqu'à la restitution finale ? Cela dépend, c'est en fonction de la mobilisation de chacun des partenaires.

### **De la salle**

Je crois qu'il faut être très attentif à l'idée de ne pas avoir peur d'une évaluation. Dans le travail que nous avons mené avec la province de Yen Bai, peut-être même avant que soient données les conclusions de l'équipe d'éthique que nous avons sollicitée, puisque nous avons fait une évaluation venant de l'extérieur, ce qui a été important, c'est le temps que nous nous sommes donné à regarder ce que nous faisons ensemble. S'il fallait retenir quelque chose de fort de l'évaluation, c'est cela. Ce n'est pas autre chose, c'est faire en sorte de vérifier, de regarder ensemble ce que nous sommes en train de faire. Est-ce que l'objectif premier pour lequel nous sommes là, ensemble, ce sont les populations ? Est-ce que nos populations tirent un bénéfice de cette évaluation ? On peut être parfois craintif à l'idée d'évaluation, notamment dans la culture française, je ne sais pas si c'est la même chose au Vietnam. Je suis enseignante, et quand on évalue un élève, c'est tout de suite l'horreur, parce que cela veut dire une bonne ou une mauvaise note, donc c'est l'inquiétude. Ce n'est pas du tout comme cela, en tant que collectivité territoriale, que nous abordons la question. C'est vraiment le regard du travail mené ensemble et un regard mené ensemble.



### **Fadhel Martini**

Pour conclure, je dirais que l'on peut retrouver un élément de dynamisme au moment de l'évaluation. Que ce soit au niveau du partenaire d'une collectivité au Nord ou au Sud, au Vietnam ou en France, nous constatons une remobilisation des acteurs. Le discours du conseil général du Val-de-Marne montre qu'il y a une appropriation de la part du partenaire vietnamien, que la démarche d'évaluation est impliquée, qu'elle n'est pas vécue comme une sanction, comme un couperet, et que cela permet de mieux travailler ensemble, de mieux se connaître et de mieux apprendre également. Merci à tous.