

## FICHE EXPERIENCE

## ANALYSE D'UN PROCESSUS DE CONCERTATION

MISPA ( Mobilisation de l'Information au Service des Politiques Agricoles)  
– Vietnam – 2003/2004

<b>Nom</b> : Ly	<b>Intitulé de votre poste actuel</b> : Conseillère technique au sein de l'ex-centre d'information pour l'agriculture et le développement rural du Ministère de l'agriculture
<b>Prénom</b> : Carole	<b>Organisme (pays)</b> : ICARD - Centre d'Information pour l'Agriculture et de Développement Rural (Vietnam)
<b>Adresse méil</b> : carole.ly@agroviet.gov.vn	<b>Projets suivis</b> : MISPA ( Mobilisation de l'Information au Service des Politiques Agricoles)

**Dans votre description<sup>1</sup> d'un exemple de processus de concertation dans lequel vous vous êtes impliqué ou dont vous avez été témoin, votre attention peut se porter sur les points suivants.**

## 1. Le contexte

### 1.1 Resituer la thématique dans le contexte du pays

#### **La maîtrise de l'information devient un enjeu majeur dans un contexte de libéralisation économique**

Depuis les années 90, le Vietnam, pays au socialisme de marché, a profondément revu ses politiques et est très progressivement passé d'une économie planificatrice à une économie de marché par différentes dispositions. Celles-ci, très résumées, dans le secteur agricole, sont marquées par une réforme foncière redonnant l'usage de la terre aux paysans, une décollectivisation de l'économie permettant la mise en place d'opérateurs privés (commerçants en particulier) et une libéralisation progressive du secteur agricole (fin des quotas d'exportations, diminution des droits de douanes...). Le Vietnam est par ailleurs entré dans un processus d'intégration régionale l'obligeant à ouvrir davantage ses frontières et négocie actuellement son entrée à l'OMC. Néanmoins, contrairement à d'autres pays, il existe au Vietnam une véritable intervention de l'Etat en terme de politiques agricoles dont les tenants et les aboutissants se renouvellent progressivement dans le nouveau contexte d'une économie de marché. Ces politiques agricoles sont encore aujourd'hui largement marquées par une recherche de compétitivité par les prix et une forte orientation à l'export.

Enfin, les réformes des années 90, ont été très bénéfiques au secteur agricole dans un premier temps (le pays est passé par exemple d'importateur net de riz, en état de quasi-famine dans les années 80 à l'état de deuxième exportateur mondial à la fin des années 90 et il en est de même pour un grand nombre de produits). Dans un certain nombre de secteurs agricoles, la croissance marque aujourd'hui un pas et le Vietnam se trouve confronté à des problèmes nouveaux.

#### **Dans un tel contexte de libéralisation économique et d'intégration du Vietnam dans les échanges internationaux, la maîtrise de l'information sur les stratégies**

<sup>1</sup> Les propos tenus dans cette fiche n'entraînent que leur auteur.

**de production agricole et l'évolution des marchés domestiques et internationaux, joue un rôle fondamental dans la définition des politiques agricoles.** La meilleure prise en compte des atouts, des contraintes et des défis des différents acteurs économiques et institutionnels du secteur agricole, le partage plus efficace d'une information synthétique et régulièrement mise à jour : tout cela contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'agriculture vietnamienne et au renforcement de ses positions sur les marchés internationaux.

### *1.2 Les origines du processus*

**Un centre dépendant du Ministère de l'agriculture se trouve au cœur de l'enjeu que représente l'information agricole. Le projet MISPA lui vient en appui.**

Le Ministère de l'agriculture vietnamien a confié à l'ICARD un rôle moteur en matière de collecte, de synthèse, d'analyse et de diffusion d'information socio-économique au service de la formulation des stratégies et des politiques de développement agricole et rural. Dans ce cadre, la coopération française a monté un projet d'appui à ce centre qui est organisé au travers de trois composantes :

- un appui en terme d'organisation et de formations
- la mise à disposition d'un fonds permettant de lancer des études, réalisées par l'ICARD ou par des partenaires extérieurs, alimentant la réflexion sur les politiques agricoles
- la mise en place des trois groupes de travail sur les trois thèmes suivants correspondant aux préoccupations actuelles des décideurs vietnamiens : la compétitivité des produits agricoles, le développement rural et la filière café (le projet ayant été préparé en pleine crise du café alors que le Vietnam en est le deuxième producteur mondial bien après le Brésil)

On comprendra à travers ce descriptif que la concertation est essentielle à la bonne réalisation d'un projet de ce type, en particulier au travers du fonctionnement des groupes de travail sur lequel se concentrera mon propos.

### *1.3 La position de l'assistance technique dans le processus*

**Une place à conquérir dans le contexte très particulier du Vietnam**

Le projet MISPA est une structure projet, comme toujours au Vietnam. Il n'existe pas comme on peut le voir en Afrique ou ailleurs, de conseillers directement intégrés. Les assistants techniques sont rattachés obligatoirement à des projets. Le projet vient donc en plus des activités courantes du centre et tout l'enjeu est que les procédures de concertation développées par ce projet, montrent suffisamment leur efficacité pour devenir des routines intégrées dans les habitudes du centre sur leurs propres activités.

La cellule projet est constituée de cinq personnes : un directeur de projet également directeur de l'ICARD, une coordinatrice, une secrétaire-interprète-comptable, une assistante et une assistante technique. Par ailleurs, chaque activité du projet a un responsable désigné au sein du centre. Par exemple, chaque groupe de travail a un coordinateur de l'ICARD qui assume cette fonction.

La place des étrangers est également très particulière au Vietnam, surtout au sein des administrations. Considérés pendant très longtemps comme les symboles d'un capitalisme inhumain, ils sont souvent tenus à l'écart par certains représentants de la 'vieille école'. Ils sont également relativement surveillés et contrôlés. C'est moins le cas à l'ICARD qu'ailleurs en raison de l'ouverture de son directeur.

Dans ce contexte, le rôle de l'assistance technique, en ce qui concerne les groupes de travail, intervient sur trois axes principaux :

- en appui au coordinateur du groupe. Cet appui peut être d'ordre méthodologique ou porter sur le fonds des débats. Elle peut également faire appel à des techniques de diffusion et de valorisation de l'information.
- en mettant à profit du groupe sa connaissance de réseaux d'expertise étrangers ou locaux et ce à nouveau soit en terme méthodologique soit en terme de contenu (par exemple en faisant connaître des études réalisées par d'autres bailleurs ou des organismes de recherche). L'assistance technique crée certaines connexions.
- en apportant elle-même au groupe une certaine expertise de son domaine de compétences dans un pays où la connaissance est profondément respectée.

#### 1.4 Les objectifs et résultats attendus de la concertation

Ils sont décrits ainsi par le rapport de présentation (toujours en ce qui concerne les groupes de travail):

- identifier des besoins en termes d'études par rapport aux enjeux du secteur
- générer et organiser les analyses sur les problématiques agricoles et les questions rurales
- diffuser régulièrement les résultats auprès de publics ciblés et animer un débat sur les questions de politiques agricoles

J'ajouterais en suivant les objectifs exprimés de l'Ambassade :

- formaliser et objectiver le processus de décision politique afin de renforcer la place de l'ICARD dans ce processus de décision.

## 2. Les grands enjeux de la concertation

- Distinguer les enjeux politiques, économiques, sociaux....

La mise en place de ces groupes de travail répond à plusieurs enjeux et constituent en cela un outil extrêmement novateur au Vietnam.

Les enjeux politiques : l'objectif majeur est de fonder les décisions politiques sur un maximum de bases objectives et ce, pour éviter que les résultats des décisions qui sont prises ne soient uniquement fondés sur des rapports de forces ou un petit réseau de connaissances.

Les enjeux d'efficacité administrative et économique :

- l'information au Vietnam est extrêmement dispersée entre Instituts, Ministères ou projets dans des structures dont le mandat se recoupe souvent. Les tâches de chacun ne sont pas claires. Il en est de même des financements, il n'est pas rare de trouver la même étude financée par plusieurs partenaires différents, chacun étant convaincu d'avoir un sujet propre ! L'objectif est donc de rassembler l'information sur un sujet précis en un lieu donné par la mise en place d'un processus de concertation et de ce fait permettre aussi une rationalisation des financements, via un ancrage institutionnel bien identifié. Cette centralisation permettra également d'identifier les sujets sur lesquels l'information manque.

- l'objectif est également de créer un lien entre recherche et politique. En effet, la recherche a tendance à produire « dans son coin » un certain nombre d'analyses pertinentes mais dont la traduction en termes d'enjeux politiques et d'actions possibles n'est pas faite. Cela vaut pour la forme comme pour le fonds. Les chercheurs ont davantage l'habitude de produire un livre de 300 pages plutôt qu'une note de deux pages très concrètes présentant plusieurs scénarios de décisions possibles et en évaluant les impacts de différentes natures (politiques, économiques...). A l'inverse, le chercheur, s'il veut pouvoir être utile doit connaître les préoccupations politiques du moment et du futur et les termes de la réflexion.

Enfin, le pas de temps de recherche et celui du politique étant souvent opposé, cela demande au politique de présenter, non seulement ses préoccupations de l'instant présent, mais également d'avoir une vision prospective et de sentir les sujets qui émergeront dans le futur, laissant le temps de réflexion et de la synthèse à la recherche. Un pilotage de la recherche par le politique est ici nécessaire. Seule la concertation au sein d'un organisme ministériel faisant office d'interface, peut y aider.

- créer un lien entre projets de terrain et politiques. En effet, il existe au Vietnam un tel cloisonnement entre aide extérieure et politique du gouvernement que l'expérience issue des expériences de terrain financées par l'extérieur a souvent bien du mal à passer d'une échelle locale à une échelle au moins provinciale et d'être intériorisée dans les politiques mises en œuvre. Décloisonner cet état de fait est également un des objectifs de cette concertation

### 3. Les acteurs en présence

#### 3.1 Types d'acteurs et positionnement par rapport aux enjeux

→ Organisations rurales (OP, associations), OSC (Organisations de la Société Civile) (association, ONG, comité..), institutions publiques (nationales, décentralisées), collectivités locales, bailleurs, projets...

→ Pour chaque acteur positionnement par rapport aux enjeux : que va t-il "gagner" ou "perdre" dans le processus de concertation ?, à quel niveau du processus intervient-il ?...

Tout d'abord, les acteurs qui ne participent pas à la concertation. Vous ne trouverez pas d'acteurs dits de la société civile au sens strict (organisations de producteurs telles qu'on l'entend en Europe) puisqu'ils n'existent pas au Vietnam et que ne sont pour l'instant tolérées que des expériences très locales sur ces questions. On peut trouver par contre des associations de masse (association des producteurs de sucre, de poulet...) mais qui ne sont que l'émanation du pouvoir officiel et dont d'anciens fonctionnaires constituent la grande majorité des membres actifs.

La constitution des groupes de travail diffère suivant les groupes. Néanmoins pour simplifier, on peut distinguer :

- des chercheurs issus d'Universités ou d'Instituts de recherche rattachés soit au ministère de l'agriculture, soit à d'autres Ministères. Certains chercheurs étrangers peuvent aussi être associés (CIRAD, GRET...)
- des représentants de l'ICARD
- des agents de projets de développement ou représentants de bailleurs de fonds
- des représentants de différents Ministères, fonctionnaires issus de différents Ministères et au fait des discussions du Parti ou responsables de structures du Parti
- des représentants de compagnies étatiques (dans le groupe café notamment)
- des entrepreneurs privés (toujours dans le groupe café)
- parfois des responsables provinciaux

Ce que les personnes ont à gagner ou à perdre:

- Les politiques au sens large : ils ont à gagner des analyses, des bases de décisions, des recommandations, une étude d'impact de différentes options.

Ils ont à perdre : du temps du fait des différences de pas de temps entre la recherche et les politiques par exemple ; sur des sujets sensibles avec de gros enjeux économiques et des rapports de force non négligeable, il s'agit d'un processus risqué : il leur faut expliquer des demandes sans toujours tout dire des intentions du gouvernement pour que cela puisse rester confidentiel

- Les représentants de projets de développement ou de bailleurs : ils ont à gagner une reconnaissance institutionnelle avec l'espoir que leurs résultats puissent se traduire en terme de politiques permettant entre autres un changement d'échelle ; une certaine reconnaissance leur permettant de décrocher des contrats futurs ou de monter de nouveaux projets porteurs, une meilleure connaissance du fonctionnement des institutions vietnamiennes leur permettant de mieux faire remonter leurs idées et de mieux connaître les interlocuteurs sur qui compter, une meilleure connaissance de ce que font les autres afin d'éviter les duplications

Ils ont à perdre : du temps surtout lorsqu'ils ne sont pas dotés d'outils de capitalisation leur permettant de prendre part de façon globale au débat, une certaine lisibilité : le groupe de travail n'est pas LEUR groupe.

- Les représentants du secteur privé : ils ont à gagner une remontée des difficultés de terrain pouvant se traduire par des mesures leur étant favorables, une meilleure connaissance des marchés ou de certaines méthodes ou approches développés par d'autres pouvant les aider dans leurs activités quotidiennes

Ils ont à perdre . du temps s'ils ont le sentiment que leurs préoccupations ne sont pas bien prises en compte, le fait que certaines de leurs méthodes soient copiées par leurs concurrents.

- Les experts/chercheurs : la concertation les ouvre aux approches inter-disciplinaires alors qu'ils sont souvent spécialistes d'un domaine particulier, elle leur permet d'identifier les partenaires potentiels sur leurs recherches, elle peut leur ouvrir les portes de certains bailleurs leur permettant de décrocher des contrats futurs ou leur permettant une meilleure notoriété ou une plus grande pertinence de leurs travaux reconnus notamment par des dirigeants

Ils ont à perdre : ce qui est ressenti ici comme une récupération de leurs travaux par d'autres, une mise en concurrence avec d'autres institutions, la mise à jour de différents notamment méthodologiques avec d'autres chercheurs et si les niveaux ne sont pas homogènes, le sentiment de perdre son temps (tout le monde n'étant pas prêt à donner du temps en terme de formation).

Enfin et c'est important, tous les vietnamiens reçoivent dans ce genre de réunions une incitation financière. Plus celle-ci est petite et plus le taux de présence est grand, et plus l'intérêt porté à la concertation est importante...Néanmoins, au vu des niveaux de salaires dans l'administration et des pratiques, il n'est malheureusement pas possible de faire autrement. Une coordination des sommes perçues entre bailleurs est également un des avantages de la concertation même si elle n'est pas toujours favorable aux partenaires locaux concernés...

### *3.2. Mode de désignation, légitimité et représentativité des acteurs en présence*

Dans ces groupes, il y a deux types de membres : les membres permanents et ceux qui siègent en fonction des sujets et sont souvent appelés pour leur expertise spécifique. Les membres permanents sont nommés par le Ministre lui-même sur proposition de l'ICARD. Une concertation préalable au sein du centre permise par un croisement des réseaux de chacun et de l'organisation institutionnelle des ministères vietnamiens a permis d'aboutir à une liste soumise au Ministre. Le choix s'est porté sur des personnes d'un intérêt stratégique et/ou scientifique et/ou disponibles. Le critère d'âge a pu certaines fois être pris en compte même s'il ne l'a pas été de façon dominante, ce critère étant particulièrement important au Vietnam et il est difficile à un jeune de faire porter ses critiques sur quelqu'un de plus âgé. Entre deux personnes potentiellement de même intérêt et dans l'intérêt d'une discussion ouverte, le choix s'est donc porté sur la plus jeune.

Pour les membres non permanents, s'ils sont vietnamiens, ils sont contactés en fonction des réseaux d'information existants. S'ils sont étrangers, ils doivent préalablement avoir

été approuvés par une direction en charge de contrôler la participation d'étrangers à des réunions ministérielles. Cette présence n'est pas systématiquement acceptée et doit être argumentée en fonction de ce que peut réellement apporter la personne identifiée. Des contacts anciens et/ou une certaine reconnaissance de l'organisme de rattachement, facilitent le processus. L'assistant technique peut ici jouer un rôle de conviction.

### 3.3 Capacité des différents types d'acteurs à remplir leur rôle

→ Forces et faiblesses constatées

Types d'acteurs	Forces	Faiblesses
Experts, chercheurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de jeunes chercheurs très dynamiques, avides d'apprendre et bon niveau de formation initial, prêts à s'investir pourvu que leur travail soit considéré et qu'ils aient l'impression de servir au processus de décision politique de leur pays.</li> <li>- la notoriété grandissante de l'ICARD est un stimulant efficace en terme de reconnaissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les meilleurs sont très sollicités car finalement peu nombreux, et tout travail d'écriture est de ce fait difficile car demandant du temps</li> <li>- les bases du processus de décision politique n'est pas connu</li> <li>- la capacité à passer d'un travail d'analyse de recherche à des recommandations politiques concrètes, synthétiques et précises basées sur le mode de pensée politique n'est pas toujours aisé</li> <li>- parfois quelques positions doctrinales et des conflits de méthodes</li> <li>- difficulté culturelle à contredire en public un aîné</li> </ul>
Politiques au sens large (représentants ministériels...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sens du terrain et du concret. Le pragmatisme prime. (Tout politique ou agent administratif s'il veut monter, se doit de passer quelques années dans la gestion des services déconcentrés (communes, districts, provinciaux, souvent dans des lieux reculés)</li> <li>- volonté des aînés de former les plus jeunes même si c'est sous une forme souvent très descendante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté de combiner le temps scientifique et le pas de temps politique. Difficulté à piloter les travaux de façon prospective</li> <li>- réticence à expliciter le processus de décision (particulièrement occulte au Vietnam) souvent fondé sur des relations personnelles</li> <li>- sens du secret important qui nuit à l'expression des besoins et au pilotage réel des travaux par le politique</li> <li>- organisation institutionnelle particulièrement confuse avec des mandats peu clairs entre structures et redondants sans qu'il n'y ait de hiérarchie entre départements d'un même ministère clairement identifié. Beaucoup de « petits chefs ». Responsabilités mal identifiées</li> <li>- absence de structure inter-Ministérielle (du type SGCI en France).</li> </ul>
Bailleurs et agents de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de participer sur des difficultés qui les touchent directement ou sur des sujets sur lesquels ils considèrent avoir une expérience à apporter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté de libérer du temps sur ce qui n'est pas toujours considéré comme prioritaire car de moyen terme.</li> <li>- difficulté de libérer des ressources humaines sur de la capitalisation. Les personnes ont souvent le « nez dans le</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de remonter l'information dans les Ministères dont ils sont souvent exclus, le Vietnam cloisonnant souvent l'aide extérieure et la politique du pays. L'ancrage institutionnel de l'ICARD attire.</li> <li>-volonté d'identifier des partenaires potentiels et de trouver des synergies en ayant accès à l'information (particulièrement éclatée)</li> </ul>	<p>guidon »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du fait du cloisonnement, souvent voulu par le côté vietnamien, difficulté méthodologique à entrer dans des modes de raisonnement différents</li> <li>- manque de visibilité à leur yeux de leurs propres actions, fondues dans un processus de concertation collectif. Et donc quelquefois manque de coopération et même concurrence...</li> </ul>
Entrepreneurs (secteur étatique ou privé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de faire partager leurs difficultés</li> <li>- capacité à présenter des revendications concrètes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parfois relent de vieille école où l'Etat est providence</li> <li>- manque d'organisation entre eux</li> </ul>
<b>De manière générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une notoriété grandissante de l'ICARD qui attire</li> <li>- un Directeur de l'ICARD bien introduit et bien que surchargé, pouvant donner l'impulsion nécessaire en tant que de besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à mettre en œuvre une discipline collective (dates de réunions prévues à l'avance...) Tourbillon permanent</li> <li>- l'Intérêt personnel prime</li> <li>- Non-respect des droits d'auteurs...</li> <li>- peu d'habitude à la discussion collective, souvent en plus petit comité</li> </ul>

### 3.4 Les appuis mobilisés pour appuyer ces acteurs dans le processus

→ Formations proposées et suivies, appuis organisationnels...

- a- Identification en commun des outils manquants dans le travail engagés et mise en place en parallèle du travail de groupe des outils nécessaires. Par exemple mise en place d'un système d'information sur les fruits et légumes puis le café, par la mobilisation d'expertise méthodologique et une identification des besoins des utilisateurs au départ.
- b- Appui scientifique méthodologique sur certains points précis (par exemple l'utilisation de la méthode PAM pour évaluer les effets d'une politique ou la conception d'une grille d'analyse de la qualité le long d'une filière)
- c- Mobilisation d'expertise extérieure permettant d'ouvrir le débat et de faire une présentation sur un thème donné
- d- Travail de recensement de l'information existante sur un thème donné
- e- Audit organisationnel apporté au centre et proposition de restructuration des responsabilités de chacun (en cours) afin d'intégrer les tâches d'animation de groupe dans la description du poste et de le considérer comme un travail à part entière
- f- Financement d'une personne relais assurant l'intendance (envoi des invitations, relance sur les présentations, contacts divers avec les membres...)
- g- Voyage d'étude sur certains sujets particuliers

### 4. Mode d'organisation du processus de concertation

→ Dans le temps, étapes prévues : avec des objectifs de court, moyen, long terme.

Par exemple : (1) élaboration d'un diagnostic spécifique à un groupe d'acteurs, (2) élaboration d'un diagnostic concerté (3) définition d'axes de travail (4) définition de priorités (5)...

→ Dans le mode de travail : concertation à la base, par groupes d'intérêts, par correspondants, médiateurs, points focaux...

→ Ascendante ou descendante

→ Eléments structurants du processus, les points d'évolution...

Voici la façon dont s'est organisée petit à petit ce groupe. L'objectif partagé est de produire des profils de filières et d'émettre des recommandations sur certaines lacunes spécifiques à la compétitivité des produits agricoles vietnamiens.

*1ere année : recensement de l'information, production de synthèse filières, mise en place d'outils d'analyse spécifiques.*

Au sein du groupe, chaque personne est responsable d'une des dix filières dépendante du Ministère de l'agriculture

La première année a consisté en :

- recensement de l'information existante sur chacune des filières par chacun des dix experts, rédaction d'une synthèse après élaboration d'un plan en commun. Ces synthèses ont ensuite été mises en commun et chaque expert a commenté celle des autres. Plusieurs « drafts » se sont ainsi succédés avant d'atteindre un niveau suffisant pour être jugées publiables. Les difficultés liées à la publication ne sont pas de l'ordre du fonctionnement du groupe et ne seront pas évoquées ici. Dans ce travail, une petite formation à l'analyse de filière a été apportée afin de posséder des bases communes. Une fois publiées, ces informations ont fait l'objet d'une publication aussi large que possible en utilisant divers outils (site Internet du Ministère, versions papiers, présentations...)

- identification des outils manquant pour aborder les problèmes de compétitivité. L'un des points a porté sur la difficulté à formuler des analyses de marchés. Deux systèmes ont donc été mis en place : l'un portait sur les systèmes d'information fruits et légumes, l'autre sur le café. Ces systèmes ont été construits à partir d'une évaluation des besoins des différents utilisateurs (paysans, entrepreneurs, exportateurs). Une fois mis en place, une analyse en est produite de façon succincte tous les jours (fruits et légumes) ou semaine (café) et portée à la connaissance des différents acteurs concernés par différentes voies de communication (radio, télé, sites Internet, associations de masse, services provinciaux). De plus, chaque trimestre, les membres du groupe établissent un rapport trimestriels des marchés domestiques et internationaux. Un appui méthodologique a été donné à cet effet au départ. De plus, une conférence a permis de mettre certains gestionnaires de systèmes d'information autour de la table pour tenter de créer des ponts entre ces différents systèmes, voire à centraliser la gestion lorsque c'était possible, en un même lieu.

Cette première année a donc permis d'identifier les lacunes en termes de systèmes d'information et mettre en exergue les difficultés clefs en terme de compétitivité. Cela a conduit à déterminer des sujets à discuter pour la deuxième année. Parmi eux la qualité et l'intégration économique.

*La deuxième année ( en cours)*

Néanmoins, au vu des difficultés par les membres à mobiliser du temps rédactionnel, il a été convenu de s'appuyer davantage dans les réunions de groupe sur les travaux de chacun à partir de présentations des différents experts. Ainsi le cycle de la qualité s'est appuyé sur différentes présentations sur la notion de qualité, l'organisation de la qualité en Europe, les différents accords entérinés par le Vietnam en terme de qualité et ayant des conséquences en terme d'exportations. Ces présentations ont servi de base à la discussion entre les différentes parties. Parallèlement, un appui méthodologique a été apporté en terme d'analyse de la qualité sur une filière et un guide a été élaboré. Les différents experts au vu des discussions et de leur propre connaissance de la filière et des informations déjà disponibles sont en train de rédiger une synthèse sur ce thème. L'animateur du groupe devrait ensuite synthétiser le tout en intégrant le fruit des discussions. Ce document aboutira à des recommandations qui seront ensuite discutées au

sein du groupe. Le papier final pourrait être intégré dans une publication du centre existante à destination des décideurs (tirage : 30 exemplaires)

Parallèlement au fur et à mesure que certaines études financées par le projet sortaient, ces résultats alimentaient sous la forme de conférence un groupe de travail élargi et permettaient de renforcer la discussion et l'analyse.

## **5. Mode de circulation de l'information**

- Ascendante ou descendante
- Mode de restitution et de prise en compte des retours de la concertation : formats et diffusion des compte-rendus de réunions, ateliers, rencontres...

Le mail est extrêmement utilisé pour faire circuler l'information. Le site Internet du Ministère assez consulté, transmet également les publications issus des groupes ou les rapports conjoncturels. Des conférences (comme celle sur les systèmes d'information) sont également utilisées. Des voyages d'études sur le terrain sont également utiles. Des formations parallèles en terme d'outils et de méthodes sont également intégrées.

## **6. Mode de suivi-évaluation du processus de concertation et de l'impact**

- Outils de suivi du processus : degré de participation, régularité, ...
- Indicateurs de mesures d'impact

Certains indicateurs de suivi peuvent être utilisés pour estimer le dynamisme du processus : il s'agit de la régularité des présences (très régulière dans ce cas) et du degré de participation (peu ou pas de problèmes pour inciter les membres à préparer des exposés sur tel ou tel sujet de leur compétence, plus grande difficulté à faire écrire un document de synthèse).

Par contre, l'efficacité du processus de concertation est difficile à estimer. Par rapport aux objectifs initiaux, les trois premiers sont estimables

- Identification des besoins en terme d'études : le nombre d'études mises en place sur proposition du groupe est un indicateur pertinent
- organiser les analyses sur les questions agricoles et rurales : nombre d'analyses conduites, nombre de documents produits, sont des indicateurs pertinents
- diffusion des résultats : une étude de satisfaction du lectorat des publications de l'ICARD est en cours, par ailleurs, le nombre de documents diffusés, le nombre de personnes touchées (via différents outils dont Internet...) est un indicateur

Par contre pour le dernier objectif (formaliser et objectiver le processus de décision politique), c'est beaucoup plus difficile à estimer. L'indicateur souvent choisi est au travers des différents textes réglementaires qui sortent ou des décisions qui sont prises par le Ministère, d'identifier les éléments qui semblent sortir des analyses conduites. Un autre moyen est de croiser, lorsqu'on arrive à le savoir, les personnes ayant participé au processus de décision de telle ou telle action avec les personnes ayant eu accès au document du groupe. Néanmoins, le processus de décision est très occulte et le lien entre les processus de décision et les analyses et recommandations qui sont faites, ne sont pas évidentes à suivre.

## **7. Les moyens dégagés**

- Per-diem, prises en charge des transports...
- Logistique, organisation concrète des réunions, ateliers, rencontres...

Se reporter à la partie 3.4 *Les appuis mobilisés pour appuyer ces acteurs dans le processus*

## **8. Description détaillée d'une étape riche d'enseignement , avec les problèmes rencontrés et les voies de solution trouvées**

Se reporter à la partie **4. Mode d'organisation du processus de concertation**

## **9. Enseignements de l'expérience**

- Distinguer les enseignements d'ordre méthodologique, pratique et organisationnel
- Mettre en évidence le rôle, la place et les limites de l'assistance technique dans le processus

Enseignements méthodologiques : la nécessité d'avoir un ancrage institutionnel pour tenter d'avoir un créneau officiel de remontée des résultats de la concertation. Pour suivre d'autres projets qui n'ont pas cet ancrage, je constate que d'autres méthodes telles que la tenue de séminaires d'envergure n'ont qu'un impact limité car au Vietnam, il est alors difficile d'avoir l'audience voulue et surtout de faire s'exprimer en public les personnes concernées. Par contre, la remontée du processus de concertation marche mieux lorsqu'on a réussi à cibler les personnes clefs du processus de décision et à organiser une réunion en petit comité (4-5 personnes maximum) durant laquelle sont présentés les résultats de la concertation. Seul un ancrage institutionnel permet l'identification de ces personnes et la tenue d'une telle réunion dans un cadre officiel.

Il est également important d'avoir un groupe homogène au niveau de connaissance du sujet où chacun y trouve son intérêt :

Enseignements pratiques : une personne assure ici la logistique (contacts e mails des membres, téléphones, organisation des salles...). C'est important.

La place de l'assistance technique dans ce processus a été décrit plus haut. On tira simplement qu'au Vietnam, il est impossible d'agir en substitution. On ne laissera jamais un étranger prendre la place d'un vietnamien, ne serait-ce qu'à cause de la barrière de langue. Pour résumer, je dirais que l'assistance technique ne peut avoir un impact positif que s'il y a une volonté de concertation et si l'organisation institutionnelle le permet. Le pragmatisme du Vietnam fait que les responsables sont intéressés à essayer et à voir ce que cela donne, et donc à y déployer des moyens. Tout l'enjeu est de montrer que via la concertation, on peut obtenir des résultats intéressants.

### **Pour résumer**

- la concertation est indispensable à une bonne mobilisation et analyse de l'information existantes dans un objectif de formulation de recommandations politiques
- cette concertation ne peut fonctionner que s'il y a un ancrage institutionnel bien identifié comme étant le pilote en termes de centralisation de l'information (notoriété grandissante dans ce domaine de l'ICARD)
- elle est extrêmement novatrice au Vietnam et nécessite des appuis principalement en termes d'outils et de méthodes spécifiques
- elle peut donner des résultats intéressants même si elle se heurte côté vietnamien à un manque d'organisation institutionnelle sur le processus de décision politique garant d'une bonne utilisation des résultats de la concertation et du côté des bailleurs, à une volonté d'assurer une certaine visibilité à leurs actions (et donc une certaine hostilité à se fondre dans un processus collectif) dans un contexte de l'aide très concurrentiel