



Viêt Nam plus  
développement  
communautaire

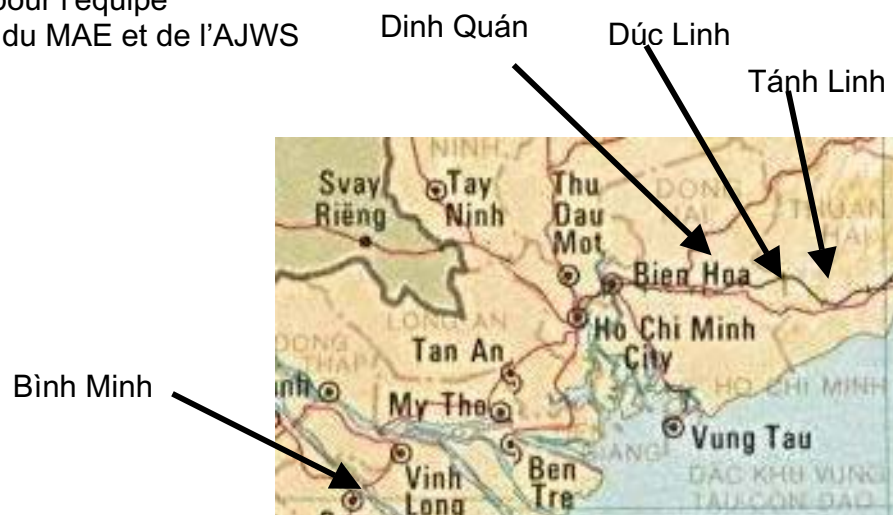
Avec le soutien de CEC/DGCI, Fraternité St Paul, Up-Microloans, East-Meets-West, MAE (France), ambassade du Canada, Operation USA, privés.

# Bulletin trimestriel Avril-juin 02

\*\*\*\*\*

## 1. Points marquants

- ❖ Viabilité du programme épargne-crédit
- ❖ Evaluation de Dúc Linh et Tánh Linh
- ❖ Extension à 11 communes supplémentaires de Tánh Linh
- ❖ Dispositions pour l'équipe
- ❖ Financement du MAE et de l'AJWS

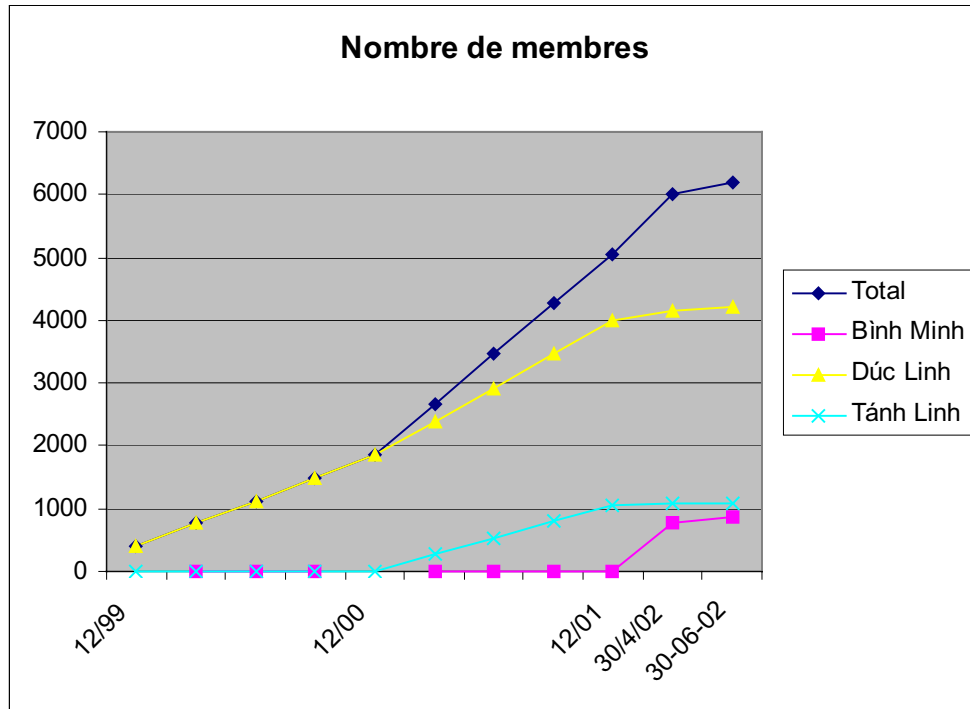


## Sommaire

- Programmes p.2
  - 2.1. épargne-crédit p.2
  - 2.2. agriculture p.7
  - 2.3. élevage p.7
  - 2.4. bibliothèques p.8
  - 2.5. théâtre p.8
  - 2.6. santé p.10
  - 2.7. artisanat p.12
  - 2.8. cours d'anglais/informatique p.12
- Extensions et activités futures p.12
- Partenariat p.13
- L'équipe p.14
- Financements p.17

## 2. Programmes

### 2.1. Épargne-crédit



000.000 d	Epargne					Crédit				
	12/99	12/00	12/01	30/4/02	30/6/02	12/99	12/00	12/01	30/4/02	30/6/02
<b>Total</b>	35	442	1.442	1.716	1.882	124	598	1.864	1.653	2.201
<b>Bình Minh</b>	0	0	0	52	84	0	0	0	273	329
<b>Dúc Linh</b>	35	442	1.266	1.423	1.527	124	598	1.481	1.089	1.503
<b>Tánh Linh</b>	0	0	176	241	271	0	0	383	291	370

#### Progression

Il y a une progression beaucoup plus lente à Dúc Linh et l'équipe estime maintenant qu'il n'y aura jamais plus de 5000 membres (sur les 9 communes)<sup>1</sup>. La province vient d'autoriser l'extension du programme à tout Tánh Linh (14 communes au lieu de 3 actuellement), un contrat courant jusqu'à fin 2006.

<sup>1</sup> Soit 30% de la population totale environ.

A Bình Minh Viêt Nam Plus a freiné le développement malgré les récriminations de la population, des autorités, et même de l'équipe locale de Viêt Nam Plus : ce programme est à court de financement ; par ailleurs les coordinatrices villageoises sont encore bien trop peu autonomes.

### Gestion des mouvements d'argent

Aucune solution de ce coté : nous perdons toujours autant de temps à compter les billets chaque mois (sans doute une centaine d'heures/mois), et l'équipe court toujours le risque de se faire attaquer sur des chemins isolés. Les coopératives de crédit (6 à Dúc Linh) ne sont pas désireuses de collaborer et ne semblent pas assez sûres. L'alarme test posée sur une moto manque de puissance. Les employés qui courent des risques ont maintenant un téléphone portable et sont tenus d'appeler quand ils rentrent plus tard que 20 h.

### Retards dans certains remboursements

Sur 2 communes nous avons des problèmes anormaux : Tân Hà et Vu Hòa<sup>2</sup>. Les risques de contagion sont réels aussi Hiên redouble d'énergie, aidée par d'autres membres de l'équipe, sur cette commune. Nous ne pensons pas perdre beaucoup d'argent au bout du compte, mais l'énergie dépensée est considérable.

### Dépôts d'épargne

Les dépôts d'épargne sont importants pour réduire la masse d'argent gérée directement par les groupes, car elle dépasse assez vite les capacités de la moyenne des groupes et l'épargne alors disparaît, parce que mal gérée. Le retrait de ces dépôts est soumis à conditions, et permet à la chef de groupe, comme au programme, de veiller au respect des règles et de la discipline.

A Dinh Quán la formule était : le dépôt d'une partie de l'épargne devait être fait avant l'obtention du prêt<sup>3</sup>. Cela posait problème pour les quelques groupes qui préféraient se limiter à l'épargne, sans emprunter au programme, qui du coup ne faisaient pas toujours leur dépôt d'épargne. Au démarrage de Dúc Linh la formule a été modifiée : 30.000 d toutes les 20 semaines. Un nouveau problème est apparu, les femmes trouvent mille excuses pour ne pas verser leur dépôt. Pour Bình Minh nous allons revenir probablement à l'ancienne formule; le pourcentage de groupes qui n'empruntent pas au programme ne dépasse jamais 3%.

---

<sup>2</sup> Lire le témoignage : Les petits filous de Tân Hà, disponible sur le site internet. Les témoignages sont sur le site internet : [http://www.vietnamplus.org/fr/fr\\_publications\\_0.html](http://www.vietnamplus.org/fr/fr_publications_0.html) .

<sup>3</sup> 25.000 d avant le 1<sup>er</sup> prêt, 60.000 avant le 2<sup>ème</sup>, 120.000 avant le 3<sup>ème</sup>, 150.000 pour les suivants.

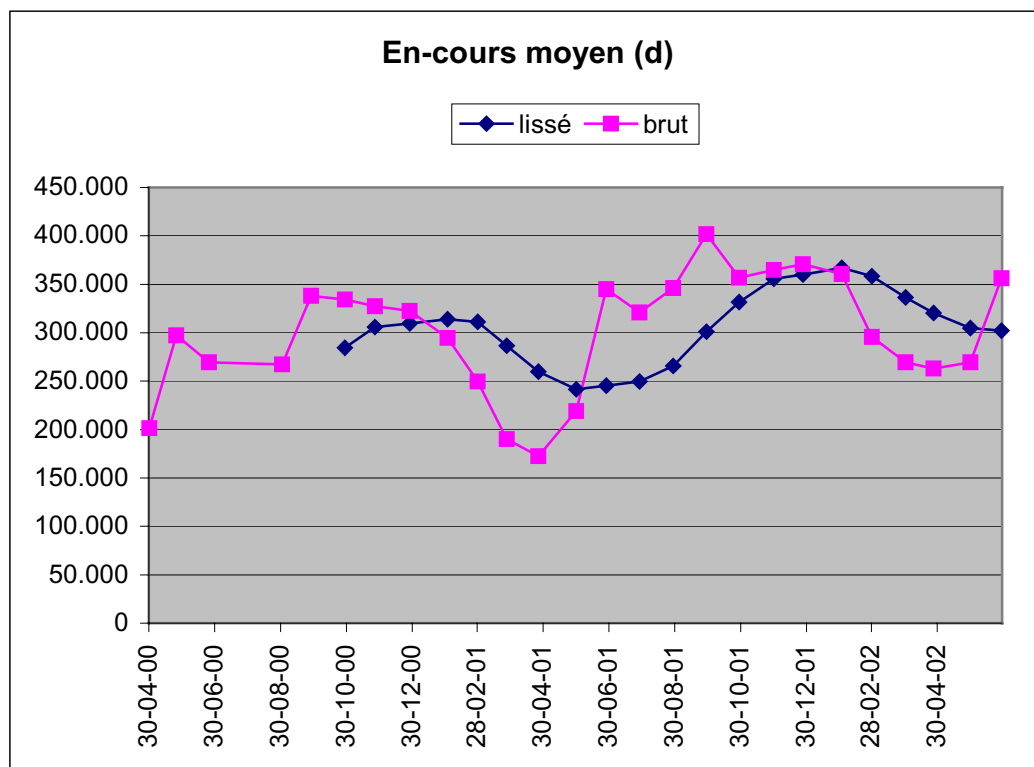
Nous avons aussi la règle que 5% de chaque prêt est déposé dans la caisse d'épargne du groupe ; le montant de cette caisse devenant vite important<sup>4</sup>, il est proposé d'interrompre cette règle. Ces propositions attendent l'accord des coordinatrices villageoises qui hésitent à changer quoique ce soit, même si c'est un assouplissement, tant il est difficile d'expliquer les choses aux femmes.

#### Pas de possibilité pour de plus gros prêts

Nous avons sans doute exploré toutes les pistes, cela ne débouche sur rien. Y compris les prêts sur gage (papiers de moto, titre de propriété d'un terrain). La moyenne des prêts va sans doute plafonner à 900.000 d, ce qui est trop peu pour atteindre l'équilibre. On ne peut augmenter le taux d'intérêt, déjà élevé, même par rapport à d'autres programmes dans d'autres pays. On peut essayer de comprimer les coûts à terme, en limitant progressivement les frais de formation. Alternative : considérer que le coût du capital est moindre alors qu'il est valorisé à 9%/an aujourd'hui. L'inflation est quasi nulle, mais emprunter à la banque coûterait, si cela était permis, environ 9%. L'équilibre est atteint avec un coût du capital diminué de moitié (4,8%). Bref, le programme est viable financièrement à condition de faire une entorse au principe de la prise en compte de tous les facteurs au prix de marché.

---

<sup>4</sup> Un groupe dont l'épargne dépasse 1.500.000 d environ, rencontre souvent des problèmes de gestion. Les emprunts sont généralement remboursés en une fois, et non par versements hebdomadaires : et donc souvent les femmes n'arrivent pas à rembourser. L'épargne devient alors virtuelle, chacune empruntant pour protéger sa propre épargne, ne faisant pas trop confiance aux autres dans le groupe. A Dúc Linh pour la 1ère fois le volume total de l'épargne dépasse d'ailleurs déjà le volume de l'en-cours des crédits.



Note : la courbe lissée est une moyenne des 6 mois précédents.

Le « cycle » apparent est un faux : il est le produit de l'arrivée en masse de nouveaux membres, qui 2 mois plus tard reçoivent leur 1<sup>er</sup> prêt. Cette pointe devrait s'atténuer au fil du temps.

On remarque une légère et lente augmentation de l'encours moyen. Cette évolution est lente du fait de l'intégration d'un grand nombre qui n'ont droit qu'à un prêt de 500.000 maximum (en-cours moyen de 250.000 d environ, du fait des remboursements hebdomadaires).

Jusqu'à il y a 2 mois, 96% des membres empruntaient le maximum permis : 800.000 d pour le 2<sup>ème</sup> cycle, 1.000.000 pour le 3<sup>ème</sup>. Mais un nombre grandissant se contente d'emprunter le même montant que celui qu'elles viennent de rembourser (à Sùng Nhon, Mê Pu notamment), n'osant pas s'engager pour des remboursements hebdomadaires plus élevés.

#### Les performances variables de l'équipe

Le modèle visé repose sur l'hypothèse qu'un cadre de crédit à plein temps peut suivre, en moyenne, 1000 membres. Certains estimant que leur performance était mal prise en compte, il a été demandé à chacun d'estimer le temps passé en moyenne, sur chaque activité. Rapporté à un plein temps, nous avons constaté d'énormes différences :

	<b>Nom</b>	<b>Nombre brut</b>	<b>% temps</b>	<b>Nombre pondéré</b>
Dúc Linh	Dinh Xuan Hùng	707	0,72	975
	Trần Đức Tuấn Hai	673	0,62	1.077
	Dinh Thi Lý	648	0,67	960
	Nguyễn Hiền Trung	680	0,60	1.133
	Phan Ngọc Nhu Minh	202	0,65	311
	Nguyễn Huỳnh Thu Huyền		0	
	Nguyễn Thị Hiền	513	0,6	855
	Trần Quang Sơn Tong	318	0,55	578
	Phạm Hồng Hạnh	438	0,65	674
	Nguyễn Văn Thân	288	0,55	524
	Nguyễn Trường Giang		0	
	Dương Văn Dũng		0	
Tánh Linh	Lê Yên Hàng	213	0,42	501
	Nguyễn Văn Sáu	437	0,75	583
Bình Minh	Trần Minh Hưng	248	0,70	354
	Tài Đại Thành	263	0,65	405
	Dương Hoàng Đề	367	0,75	489
	Moyenne	428	0,64	673

Note : Ce tableau ne couvre pas la performance des tous nouveaux arrivés dans l'équipe

On pourrait penser que la qualité varie peut-être en fonction inverse de la quantité de femmes suivies, mais c'est l'inverse pour plusieurs. Ainsi Trung bat les records en quantité et en qualité à la fois, mesurée en retards de paiement, participation aux réunions etc. On ne peut être trop sévère avec Minh, qui n'a rejoint l'équipe qu'il y a 10 mois. De même l'équipe de Bình Minh a été arbitrairement freinée (supra), alors qu'elle demandait à en faire plus. Par contre on comprend mal la faible performance de Hàng ou de Thân.

Pour certains, il y a l'argument que la commune qui leur a été assignée n'a plus de potentiel en termes de nouveaux membres. Il a été convenu qu'ils recevraient alors une 2<sup>ème</sup> commune (l'extension sur Tánh Linh portera le nombre de communes de 16 à 27).

### Des coordinatrices villageoises à plein temps

Comme à Dinh Quán en son temps, Việt Nam Plus a embauché maintenant 4 coordinatrices villageoises à plein temps. Autrement elles suivent X femmes et groupes et sont payées en fonction. Or le programme investit énormément dans leur formation, plus elles travaillent sur le programme, plus elles progressent et s'affirment, et aussi s'investissent plus car le salaire est plus attractif<sup>5</sup>. Plusieurs ont déjà une performance supérieure à la moyenne des employés Việt Nam Plus !

<sup>5</sup> Les coordinatrices villageoises ordinaires sont payées 1000 d/femme couverte, soit souvent environ 100.000 d/mois. Les coordinatrices villageoises à temps plein sont payées 450.000 d plus 100.000 d pour le transport. En retour elles doivent travailler à plein temps, 6 jours/semaine, éventuellement aussi hors de leur commune.

## **2.2. Agriculture (programme mené par Hien, Nga Minh).**

Le programme est affecté par le départ soudain de An, et celui prochain de Nga. Tant Hiên que Minh vont se concentrer davantage sur le programme agricole.

Le programme de formation de coordinateurs agricoles (plusieurs par commune, 30 au total) a enfin été approuvé, 3 mois de négociations ! Ce n'est pas fini car maintenant le Bureau Agricole veut que ces personnes aient au moins le niveau de la classe 9, ce qui limite le choix des candidats aux plus aisés et sans doute pas les plus motivés. L'équipe propose au contraire de demander le niveau classe 7.



Hiên avec un paysan de Trà Tân : anacardiens

Il y a de plus en de plus de demandes pour former des groupements paysans, et pour des formations, un signe indéniable de succès, malgré ce qui a été rapporté dans l'évaluation (alors surtout par les cadres de l'agriculture et des comités populaires, plus que par les paysans). Il y a actuellement 240 paysans membres de ces groupements et rien qu'en juin 104 ont participé à des réunions-formations.

Proconco a été contacté pour les feuilles de manioc de la saison prochaine (novembre-mars) : nous espérons que les paysans seront prêts et mieux préparés, ainsi que les acheteurs, pour accroître le volume. Hélas Proconco semble avoir décidé de diminuer beaucoup ses achats, pour une consommation mensuelle de 30-60 tonnes. A ce rythme Dúc Linh pourrait presque fournir 100%, mais hélas la production de feuilles est limitée à Dúc Linh (au contraire de Tây Ninh) sur 5-6 mois. Nous avons contacté Mr.Hiêu, intermédiaire qui promet d'acheter tout ce qui sera à vendre... sans mention de prix. Nous prenons le risque d'annoncer cela aux paysans, en espérant que Hiêu ne fasse pas faux bond.

L'expert qui travaillait à Proconco et était le promoteur des feuilles de manioc, a été licencié, ce qui rend nos efforts pour relancer les entreprises concurrentes à Proconco ou susciter des publications scientifiques, plus hasardeux.

## **2.3. Elevage (programme coordonné par Thân, assisté de Trung et Nhân).**

Les élevages de lapins continuent bon train et se multiplient. Le marché est plus grand que ce que les paysans peuvent fournir. Un séminaire est envisagé pour mieux diffuser ce succès. Plusieurs sites pilotes d'élevage de cochons et de chèvres sont en préparation. Trung a donné une formation à des paysans de

Bình Minh : poulets, lapins, et vers (pour les poules). Les autorités de Bình Minh sont impatientes que tous les programmes soient menés de front.

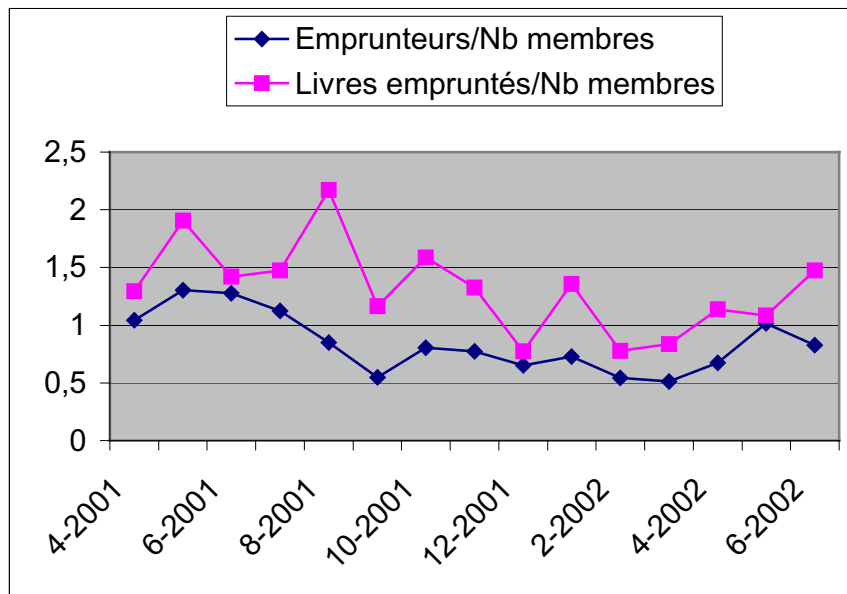
#### 2.4. Bibliothèques communautaires (suivies par Hiên).

Les coordinatrices villageoises vont ouvrir des bibliothèques supplémentaires, surtout pour les femmes et les enfants. Hiên a acheté des livres pour enfants d'occasion à cet effet –le coût est toujours un facteur important pour les bibliothèques, qui paient la moitié. Il y a une demande pour de vieux journaux mais les gens refusent de payer, même au kilo – question d'honneur sans doute. Hiên se débrouille pour en récolter autant que possible gratis. En collaboration avec Hàng et Dung (qui suivent le programme scolaire), des bibliothèques vont être ouvertes dans les écoles, après la rentrée. Le Bureau de l'Éducation a réagi très positivement à la proposition, mais Hàng limite l'expérience à 6 écoles pour commencer.



Trung (debout) donne une formation sur l'élevage de vers pour nourrir les poules

v



Les bibliothèques sont de plus en plus nombreuses, mais le nombre de livres empruntés n'augmente pas tout à fait en proportion.

#### 2.5. Théâtre (programme suivi par Hang, et Giang).

La nouvelle pièce, avec seulement 3 acteurs, le mari ivrogne qui bat sa femme, est un vrai succès, tellement que les acteurs modèrent leur jeu de peur des

coups. A plusieurs reprises ils ont été rudement battus par des hommes dans le public. Ironie : souvent par des hommes ivres ! Les femmes aussi sont passionnées, montent spontanément sur scène, prennent l'homme à partie etc.

De nouveaux spectacles ont été testés auprès des coordinatrices villageoises, notamment sur le thème de l'hygiène dentaire.



Les mauvaises dents se gavent de sucreries



Le démon « carie » tente la bonne dent avec des bonbons...



Elle résiste et menace !

L'équipe est perplexe quant à l'introduction de PS (dentifrice de Unilever) dans notre théâtre : les gens pourraient penser que sans dentifrice –rare encore dans les villages, on ne peut se brosser les dents ! Or c'est le brossage qui est déterminant, pas le dentifrice, qui apporte surtout le fluor. A tout hasard nous avons envoyé un montage photo à Unilever, qui sera peut-être intéressé à employer la troupe de théâtre ? PS mène des opérations promotionnelles dans d'autres districts de la province, mais Dúc Linh a décliné du fait de notre programme<sup>6</sup>. La pièce va certainement être revue (sans PS ?), c'était un brouillon présenté aux coordinatrices villageoises et à l'équipe.



Arrive le sauveur : PS avec une brosse à dents, qui réconcilie tout le monde!

Pas de formation par Peter en vue, les autorités sont butées sur ce point et interdisent maintenant même que Peter les forment à l'extérieur du district ! Le Bureau de la Culture et de l'Information insiste pour que des formateurs locaux soient utilisés d'abord, et contact est pris avec 2 personnes à Dúc Linh, tout en insistant pour qu'avant toute formation, il y ait observation de quelques spectacles dans les villages et s'imprégner des conditions matérielles, de coût etc.

Le même Bureau décrète des opinions sur la troupe et les spectacles, sans pourtant jamais se déplacer pour les spectacles. Il a même demandé que notre

<sup>6</sup> Lire le témoignage : « Unilever et l'Institut de Stomatologie à Saigon... la santé des enfants comptent-elle vraiment? ».

troupe viennoise prêter un spectacle au Bureau, une sorte d'examen ! Hùng a refusé, argumentant que ces spectacles n'ont de sens que dans les villages et avec le public.

## 2.6. Santé (programme suivi par Hạng).

### Prêts sociaux : lourds à gérer

Tùng coordonne le contrôle de l'utilisation des prêts : en avril 72% étaient satisfaisants, en mai 86% et en juin 84% (789 prêts contrôlés). Ces chiffres sont assez bons, mais cachent des disparités importantes : seulement 66% à Tân Linh en juin. Quand Hạng a été enquêter auprès des groupes fautifs, parfois ils se braquent et certains même quittent le programme. Pourtant le contrat précise que le prêt gratuit doit servir pour des latrines ou un puits.



Hygiène et sécurité : ce puits est très dangereux pour les enfants ! Un prêt a été accordé pour en rehausser le bord.

Ces prêts jouent un rôle important pour améliorer l'hygiène de la communauté, mais les fraudes sont assez nombreuses et demandent un contrôle constant. Il est en effet tentant d'emprunter sans intérêt ! Essayant de rationaliser les activités, nous avons proposé de remplacer ces prêts par un don de 50.000 d , soit à peu près l'équivalent des intérêts. Il y a 2 questions :

- encore une fois nous nous heurtons au conservatisme des coordinatrices villageoises ! Elles ont fort à faire pour toujours expliquer le programme aux femmes et craignent tout changement. Il a été décidé de maintenir les prêts mais pour le 1<sup>er</sup> cycle seulement, les suivants étant remplacés par une prime de 50.000 d. Pour l'obtenir, les femmes devront faire constater qu'elles n'ont pas de latrines p.ex. (ou une margelle de puits), et une fois qu'elles auront été construites, le faire constater encore une fois.
- Nous ne voulons pas exclure les plus pauvres pour qui un prêt de 250.000 d est plus intéressant qu'un don de 50.000 d. Ce programme est tout de même une grande réussite, on ne peut le casser (plus de 4000 latrines, puits, filtres à eau). Il faut donc essayer, et peut-être revenir sur cette décision dans 6-12 mois.

	Nombre de femmes avec prêt social					crédits sociaux en cours (000.000 d)				
	12/1999	12/2000	12/2001	3/2002	6/2002	12/1999	12/2000	12/2001	3/2002	6/2002
Total	412	893	1.984	2.353	2.964	43	137	354	410	404
Dlinh	0	567	1.697	2.118	2.364	0	111	284	343	312
Tlinh	0	0	287	235	600	0	0	70	67	92

Pas encore de prêts sur Bình Minh, la règle étant que les femmes doivent avoir dépassé la moitié du 1<sup>er</sup> cycle de crédit (environ 6 mois de participation au programme).

### Imprégnation des moustiquaires

Les coordinatrices villageoises s'étaient engagées à promouvoir l'imprégnation des moustiquaires, subventionnée à 50% pour les membres des groupes épargne-crédit (à 1/3 pour les autres). Le coût du programme reste élevé pour tout le monde (coût total de 8000 dong/moustiquaire/6 mois), mais il est réputé très efficace. Hélas à Tân Linh des femmes sont mécontentes à cause de la rigueur du suivi des prêts sociaux (on sait que les gens se vexent vite...) et boudent le programme moustiquaire. Une autre raison est que les produits perdent en efficacité, même les nouveaux, alors que les prix augmentent. Pour Đức Linh nous attendons la permission du Centre de Santé depuis de longues semaines. Ce programme est donc devenu incertain.

Le 22 avril est la journée de la Terre. Une grosse opération, réussie au-delà de tout espoir a été menée : concours de collecte de sacs plastique<sup>7</sup>. Les autorités, comme la population, demandent qu'il soit répété et régulièrement. Il serait évidemment bien que des mesures soient prises par les autorités pour en limiter l'usage, et pour sinon les ré-utiliser, du moins les détruire d'une manière moins polluante.

### Santé scolaire

Les résultats du programme sont en progrès, alors qu'ils touchent maintenant 25 écoles et 15.391 enfants. La participation et l'enthousiasme du Bureau de l'Éducation sont un développement très intéressant. Un séminaire de fin d'année s'est tenu le 26/6 à Mê Pu. Les résultats sont détaillés dans le rapport d'évaluation.

La province ayant autorisé l'expansion sur tout Tân Linh, le programme scolaire y sera lancé sans doute cet été (formations des enseignants). Pour Bình Minh, nous attendons un peu, faute de co-financement . Il faut aussi recruter une personne.

<sup>7</sup> Lire le témoignage : Moins de sacs en plastique !

## 2.7. Artisanat (programme suivi par Hai, assisté par Sáu pour Tánh Linh et Lý pour Dúc Hanh).

La production de nappes et de sous-verres atteint des volumes qui imposent de trouver rapidement des débouchés, soit auprès d'exportateurs, ou sur la place de Saigon, soit directement via Viêt Nam Plus ou autres réseaux en Europe.

La broderie est maintenant de bien meilleure qualité, il faut continuer dans cette direction, et modifier les motifs et les couleurs, trop vives. Mme. Phuong<sup>8</sup>, a fourni notamment 200 plumiers et des porte-lunettes qui seront proposés en Europe, notamment à l'occasion de la rentrée des classes de septembre.

## 2.8 Cours d'anglais et d'informatique

Les classes d'anglais n'auront pas lieu, les autorités interdisant le séjour d'étrangers dans les districts, à Bình Minh comme à Bình Thuận.

Une idée émerge et semble rencontrer une réponse très positive : des clubs informatiques. Il y a à Dúc Linh une école professionnelle qui donne des cours, elle est pleine et refuse du monde (une 50taine d'ordinateurs, plus de 100 inscrits). Les villages éloignés, dans ce district tout en longueur de Dúc Linh (55 km), sont hors portée. Thân a été invité à un séminaire en Malaisie et revient avec des suggestions. Avec un vieil ordinateur prêté à Madame Sáu (Sùng Nhon), une 1<sup>ère</sup> expérience se développe avec 14 inscrits et un jeune qui transmet ce qu'il sait. 3 autres demandes ont été reçues (Dúc Hanh, Trà Tân, écoles). Le district s'en mêle et a bloqué toute nouvelle livraison, mais après 2 mois d'explications et d'excuses, il promet son accord. Thân met sur pied un petit programme pilote (5 sites ?), à évaluer en fin d'année.

## 3. Extensions et activités futures

### Tánh Linh (programme coordonné par Hàng).

L'accord pour l'extension a été obtenu. Hàng aura la charge de ce district et un bureau séparé sera ouvert. L'équipe se ré-organise, certains seront transférés progressivement de Dúc Linh –où le plus gros du travail est fait et où nous avons les coordinatrices villageoises- vers Tánh Linh où 11 nouvelles communes nous



La broderie de Dúc Hanh



Les sous-verres à Dúc Chính

<sup>8</sup> Lire le témoignage : Anh joue bien, et pour cause...

attendent. Elles sont moins peuplées mais souvent de montagne et avec des minorités.

#### Bình Minh, province de Vinh Long (programme coordonné par Thành).

Le projet démarre donc très vite avec pour quasi seule activité l'épargne-crédit. Thân, Trung, Hiên et Sáu ont chacun été donner un coup de main pour des formations et des réunions avec les partenaires pour préciser les attentes et planifier les activités. Nous avons dû vraiment freiner l'expansion, car il faut du temps pour former les coordinatrices villageoises, indispensables pour encadrer un si grand nombre de femmes (876).

#### Dúc Linh : après 2004 ?

Le contrat vient à échéance dans 2 ans, or il est clair pour tout le monde que le programme principal : l'épargne-crédit ne peut être remis à l'UdF, en tout cas pas dans ce délai. Considérant en même temps que certaines activités coûtent de moins en moins cher ou diminuent, ou encore pourraient être remises partiellement au moins aux partenaires locaux (notamment le programme scolaire), mais que les intérêts générés par le programme épargne-crédit augmentent, la question du budget est posée. Impossible en effet de faire approuver une prolongation du programme sur Dúc Linh si Việt Nam Plus n'apporte pas de financement complémentaire. C'est le revers de la viabilité financière, que le programme a, de ce point de vue, trop bien réussie ! S'il faut des financements, cela demande un planning à long terme. D'autre part, la gestion du personnel aussi demande une longue préparation.

Nous avons donc organisé une ½ journée de brainstorming avec une 20<sup>taine</sup> de personnes, dont les responsables de l'Education, de la Santé et de vulgarisation agricole, mais aussi avec les coordinatrices villageoises les plus expérimentées etc. Les résultats<sup>9</sup> doivent être approfondis et détaillés au cours des prochaines semaines, avec les départements concernés, et avec les comités populaires.

#### **4. Partenariat**

Au cours de l'évaluation, les partenaires à Dúc Linh ont fait des déclarations vraiment stupéfiantes et positives. Il y a bonne appréciation de l'équipe, et un souhait de prolonger le programme au moins jusqu'à 2007, dans le but d'approfondir les formations et la qualité : c'est très encourageant. Le point noir est le refus obstiné d'accepter des formateurs étrangers.

A Bình Minh les relations sont excellentes malgré de petites difficultés comme l'interdiction pour Bernard de loger sur place. Les autorités : Paccom, la province et le district ont invité une autre ONG à travailler sur 3 des 4 communes de notre programme, de surcroît dans un domaine déjà couvert par le contrat avec Việt

---

<sup>9</sup> Ils sont encore grossiers à ce stade, mais disponibles sur demande.

Nam Plus : nous avons fait une mise au point assez claire en réunion du Comité de Gestion. Le district insiste beaucoup pour être actif dans le programme. Il a fallu préciser tout de même que si la participation des services locaux était bienvenue, il ne s'agissait pas pour Viêt Nam Plus de simplement financer les fonctionnaires et services locaux : nous souhaitons travailler ensemble et pas seulement se limiter à des financements. Nous voulons vraiment avoir notre propre équipe Viêt Nam Plus, et avons demandé au district de nous proposer des candidats agronomes.

## 5. L'équipe

Les visites de consultants ont été des moments intenses, sur le plan de la charge de travail supplémentaire comme de la réflexion et des remises en question. Plusieurs éléments ressortent :

1. l'équipe ressent une forte pression extérieure pour assumer des responsabilités plus grandes ; or il y a des tensions et difficultés internes<sup>10</sup>, et aussi le rythme dans le tiers-monde n'est pas celui de Paris ou Bruxelles. Du coup il y a quelques réactions négatives et de rejet.
2. L'évaluation<sup>11</sup> a apporté des informations et une analyse très intéressante sur l'équipe.
  - 2.1. Il faut aider davantage les nouveaux venus et développer les échanges informels. Le Comité Exécutif a pris des résolutions en ce sens : plus grande attention aux nouveaux (<2 ans) ; chaque mois, chacun est tenu de passer > ½ journée avec un autre membre de l'équipe, et d'en faire un rapport oral de 2' lors de la réunion mensuelle. Il ne s'agit pas d'une inspection, et le rapport doit être équilibré : 50% critique constructive / 50% positif<sup>12</sup>.
  - 2.2. Un meilleur dialogue sur les salaires. Depuis 1-2 ans, les salaires sont révisés, après consultations, en réunion du CE, les décisions étant prises par consensus. Bernard fixant l'enveloppe globalement<sup>13</sup>, l'arbitrage au sein du CE prend des heures (difficiles). Mais ensuite les décisions ont souvent été communiquées trop brièvement. Il ne suffit pas d'inviter tous ceux qui le souhaitent à rencontrer Hùng (chargé de la gestion du personnel), personne ne vient car on se vexe (très) vite, et « de toute façon qu'est-ce que cela changera ? ». Fin juin, l'équipe dans son ensemble a donc approuvé les 4 critères : respect des règlements, performances dans le travail, qualités relationnelles en interne et à l'extérieur (autorités, villages), développement des compétences. Chacun

---

<sup>10</sup> Les relations humaines sont moins facilement et moins bien vécues au Vietnam, du fait que les conflits sont cachés et donc pas affrontés de face pour être résolus ou diminués. Il faut aussi comprendre que l'équipe vit 5 jours et nuits/semaine ensemble dans une petite maison.

<sup>11</sup> Mai 2002. Disponible sur le site internet en anglais et en vietnamien :

[http://www.vietnamplus.org/fr/fr\\_publications\\_0.html](http://www.vietnamplus.org/fr/fr_publications_0.html)

<sup>12</sup> Cela peut sembler ridicule de donner ces indications, mais si ce n'est pas dit clairement, la quasi totalité des rapports sont lénifiants.

<sup>13</sup> On vise par exemple +5% tous les 6 mois pour la masse salariale, à nombre d'employés constant.

de ces critères a 10 points ; ceux qui totalisent entre 31 et 40 points, sans avoir moins de 7 pour aucun des 4 critères reçoit une appréciation A. Il y a 4 niveaux d'appréciation (A,B,C,D) correspondant chacun à une augmentation (130.000, 90.000, 50.000, 0). Le plus difficile étant évidemment pour le CE d'évaluer ses membres, en face à face et Bernard refuse d'en décider seul. Enfin, Hùng au moins, aura un entretien approfondi avec chacun des membres de l'équipe, et si une correction semble nécessaire, il en référera au CE.

- 2.3. Lié aux salaires, il y a un malaise chez certains quant à l'évaluation qui est faite de leur travail. Certaines tâches, comme l'épargne-crédit sont facilement comparables. Il n'en est pas de même pour d'autres : comment un agronome peut-il évaluer le travail de Dung, pour la santé à l'école ? Et inversement ! Un effort a été fait : chacun a estimé le temps passé sur chacune de ses tâches et ce rapport a été discuté dans le détail en réunions mensuelle.
- 2.4. Plusieurs ont souhaité passer plus de temps sur leur spécialité, en particulier les agronomes<sup>14</sup>. Considérant le départ de 2 d'entre eux, sur 4, ce sera facile de les satisfaire. Elargissant le débat, le CE a demandé à chacun d'exprimer son souhait quant au temps passé sur les différentes activités, en promettant d'essayer d'en tenir compte.
- 2.5. Il faut considérer un ajustement de certains salaires. L'équipe vient de perdre An, et 2 mois plus tard Nga, 2 agronomes. Une des causes étant des salaires nettement plus attractifs à Saigon ! Il est difficile déjà de résister à l'attrait de Saigon (meilleures opportunités en éducation, santé, carrière, relations et vie sociale etc.), il faut au moins que les salaires ne soient pas trop décalés. Il semble que An ait obtenu +50% de



De gauche à droite : Sáu, Hiên, Nga, Hung le comptable

de salaire. Nga (10 mois avec Viêt Nam Plus) gagnait 1,3 million, or il semble qu'un agronome sans expérience, à peine sorti de l'université, puisse obtenir un emploi en 2-3 mois et payé 1,5 à 2 millions, ce qui n'était pas vrai il y a 1 an seulement. Nous avons donc procédé à un réajustement de +100.000 d pour les tous les employés depuis moins

<sup>14</sup> Les agronomes ont la vie dure car mesurer leur performance est extrêmement difficile et subjectif. Quand un vétérinaire soigne un cochon, si la bête guérit, ce sera un bon vétérinaire. Comment mesurer le rendement des anacardiens, et décider des facteurs déterminants ? Et d'abord, les conseils de l'agronome ont-ils été suivis ? Les agronomes sont soumis à dure épreuve à chaque réunion d'équipe !

d'un an à Viêt Nam Plus et titulaire d'un diplôme bac+3 et plus. Ce réajustement vient en plus des augmentations selon la grille A,B,C,D. Les salaires n'en deviennent pas attractifs pour autant, mais Viêt Nam Plus fait un travail social, on ne doit pas attendre des salaires plus élevés que celui des grandes entreprises. Viêt Nam Plus fait aussi le pari de constituer une équipe locale, aujourd'hui une dizaine de personnes sur 17 sont sans doute des partenaires à long terme. Considérant les départs et la durée de la formation interne (>2 ans), cela demande d'avoir une équipe assez importante, qui coûte cher par rapport au budget global.

2.6. L'évaluation a fait ressortir un mécontentement majoritairement partagé quant aux conditions de logement. Cette question avait été évoquée souvent dans le passé : encouragements à l'équipe de trouver un logement privé, éventuellement par petits groupes, proposition de séparer les équipes de Đức Linh et Tân Linh etc. Nous venons de recevoir la permission de la commune pour habiter dans notre maison, après 15 mois<sup>15</sup> ! Des travaux et réparations ont donc été faits, ce pour quoi le CE était réticent auparavant<sup>16</sup>. Suite à l'extension à tout le district de Tân Linh, Hàng, directrice de Viêt Nam Plus pour ce district, cherche une maison là-bas et y emmènera la moitié des locataires de notre maison de Vo Xu.

3. Hùng semble avoir décidé de ne pas quitter dans 3 ans comme annoncé un moment. C'est sans doute un des fruits du travail de Madame Lê, qui a fait l'évaluation. Dê a rejoint l'équipe : c'est un ancien de FADO, ONG belge, qui terminait un projet. Il a une longue expérience de micro-crédit et a une formation de technicien agricole. Il est basé à Bình Minh. Nhân est un nouveau vétérinaire, tout juste sorti de l'université de Thu Đức. Il travaille à Đức Linh.



De gauche à droite : Dê, Trung, Hanh, Huynh (comptable)

4. Cours d'anglais : Thân a réussi son examen, avec 492 points équivalents Toefle, mais Hàng a failli à l'objectif visé, n'obtenant que 430 points. Tous 2 vont continuer sur leur temps libre (4h le dimanche) avec leurs professeurs vietnamiens, qui apportent les notions de grammaire. Une Canadienne donne

<sup>15</sup> Le district avait donné son accord tout de suite; la province aussi. Mais quelques caciques très conservateurs du parti de la commune de Vo Xu ne voulaient rien entendre.

<sup>16</sup> Toute amélioration significative peut être une incitation au propriétaire à tordre le cou au contrat et nous expulser ; sans compter que les autorités peuvent se vexer, considérant qu'il s'agit là d'une effronterie.

des cours centrés eux sur la pratique, 6h tous les lundis pour Thân, Hàng, Lý, Trung.

5. Madame Lê a refusé le poste de conseillère pour Bernard, sauf pour un temps court et à temps partiel. Il lui a donc été proposé de faire l'évaluation. Elle fait dans son rapport des recommandations pour la suite : un consultant régulier pour aider l'équipe vers l'autonomie, ce qui semble en effet être la meilleure option à court terme.

La mise sur pied d'une ONG locale semble davantage envisageable, suite à la rencontre de Monsieur Quang (RDSC, ONG locale, à Hà Nội) par Thành (Viêt Nam Plus, responsable de Bình Minh). Thành est revenu avec un dossier et une promesse de soutien. Reste à l'équipe à prendre les dispositions nécessaires, les dernières semaines ont été trop chargées.

## **6. Financements**

1. L'ambassade de France a finalisé le contrat pour le financement FSD (49.000 €), le premier versement a été reçu .
2. Le MAE a accordé un financement de 99.000 € sur 3 ans pour Đức Linh et Tân Linh.
3. Un dossier a été préparé pour le prix annuel du Haut Conseil de la Coopération Internationale française (décision en novembre).
4. Pas de nouvelles de « Children for a Better World » (ONG allemande) qui a promis de chercher un financement « pour les enfants » de Bình Minh (programme santé à l'école) (quelques milliers d'€/an).
5. Solidarité a bouclé le dossier qui est soumis à la CE (pour Bình Minh) (125.000/an € sur 3 ans).
6. Louvain-Développement est en négociation avec la DGCI, pour couvrir Bình Minh et son extension pour 5 ans (130.000 €/an).
7. Une demande a été déposée au fonds de la francophonie (PSD) (20.000 € une seule fois) : elle a été refusée, puis soumise à nouveau en tenant compte des remarques faites.
8. L'ONG juive américaine (AJWS) a proposé un financement de 15.000\$ (recommandation de Hoa).
9. Operation USA a visité Đức Linh et accordé 10.000 US\$ (amis de Hoa). Elle a aussi offert de nous aider pour recevoir d'autres financements américains, Viêt Nam Plus n'ayant pas le statut nécessaire pour les exemptions fiscales dans ce pays.

---

Bernard KERVYN, 01/08/2002