



projection

PROFESSIONNELS JUNIORS EN ACTION

## « Projets de développement : apprenons de nos erreurs ! » / « Development projects : Let's learn from our mistakes ! »

### Compte-rendu du Side-Event

**Date** : 13 avril 2015

**Lieu** : Pavillon France, 7<sup>e</sup> Forum Mondial de l'Eau, Daegu, Corée.

**Facilitateurs** : **Chloé Jolly** du réseau Projection et **Antonella Vagliente**, nouvelle vice-présidente du Parlement Mondial des Jeunes pour l'Eau.

**Intervenants** : - **Ilias Sawadogo**, ex-représentant africain et actuel secrétaire général de l'AJDD, partenaire [GoodPlanet](#)

- **Cléo Lossouarn**, chef de projet – missions internationales du SIAAP
- **Shahbano Tirmizi**, de l'Asian Development Bank
- **Pascale Guiffant**, au nom du projet qu'elle lance "Water Right Makers"
- **Alix Lerebours**, consultante indépendante en développement et gouvernance de l'eau.

L'enjeu de la session est simple : libérer la parole autour des erreurs que tous les porteurs de projets rencontrent et dont ils ne parlent pas. Pour encourager la participation de chacun et entretenir une vive interaction, les animatrices proposent un jeu participatif «Info ou Intox» au moyen de deux cartons de couleurs, l'un vert et l'autre orange. Il consiste à projeter une affirmation, et les participants présents au pavillon peuvent la soutenir s'ils pensent qu'il s'agit d'une réalité en brandissant le papier vert, ou bien la contester en arborant le papier orange s'ils pensent qu'il s'agit d'une intox.



Très vite, la première question arrive et d'autres s'enchaînent tout au long du jeu avec une participation remarquable du public qu'il soit francophone ou anglophone.

- **Il existe un tabou autour des erreurs et échecs dans le secteur de l'eau et du développement en général.**

Pour cette première question, l'assistance se montre pratiquement unanime et brandit un papier vert. Cependant, un participant se lève et explique qu'il aurait aimé pouvoir voter les deux couleurs. Il nous fait remarquer que l'échec d'un projet incombe souvent malheureusement au porteur de projet quand il est seul. Il faut se tourner vers des outils qui existent à présent pour déceler les sources d'échec potentiels en amont des projets.

- **Un projet d'eau et d'assainissement réussi est un projet qui a atteint les objectifs fixés au départ.**

Cette fois-ci, l'assistance est mitigée. La gestion du temps est évoquée, avec les retards qui parfois nécessitent de prévoir le double du temps initialement décidé. Ilias Sawadogo souligne que les objectifs peuvent parfois être atteints, mais pas durablement. Pour exemple, il évoque la situation d'un village qui aurait besoin d'eau. Si avoir un réservoir d'eau est l'objectif du projet, une négligence au niveau du fonctionnement de la pompe, n'inscrira pas dans le temps cet accès et l'eau sera présente, mais bloquée souterrainement.

- **Y-a-t-il un effet de mode du secteur de développement qui détournerait les projets de leurs objectifs initiaux d'accès à l'eau et à l'assainissement ?**



Selon Cléo Lossouarn du SIAAP, le danger est réel à partir du moment où nous ne possédons pas le temps nécessaire pour s'approprier l'effet de mode en question, qui ne dure parfois que quelques mois ou une année. Si on prend les réseaux de communication par exemple, les porteurs de projets qui souhaitent les utiliser voient souvent l'émergence d'un nouvel outil de communication, qui remplace celui qu'ils n'ont pas encore eu le temps de s'approprier.

- **Les contraintes liées au temps sont-elles les principales raisons de l'échec ?**

Ilias Sawadogo évoque les *deadlines*: il est fréquent qu'après l'obtention des fonds souhaités, les bailleurs imposent une *deadline* pour l'utilisation de la somme, sous peine de la récupérer. Parfois, ce type de contrainte a pour effet de faire choisir dans la précipitation au porteur de projet une entreprise qui réalisera les infrastructures. Il peut arriver que les services de l'entreprise ne répondent pas complètement aux besoins du projet, laissant certains objectifs non atteints, comme avec l'exemple de la pompe à la seconde question. Pascale Guiffant parle de l'approche du service et de l'approche « projet » qui ont parfois un rapport au temps différent, générant une incompatibilité ; le temps du service étant beaucoup plus long-terme, voire infini.

Un membre de l'assistance originaire du Bénin, nous explique que dans la question du temps, trois autres critères sont complémentaires : les instabilités politiques et manifestations, les procédures administratives et les saisons.

- **Les problèmes de communication sont-ils les principales raisons de l'échec ?**

Alix Lerebours évoque le besoin de tenir les autres personnes porteuses du projet au courant des faits et détails, mais également les bénéficiaires : présenter le projet aux populations permet, si des discordes apparaissent, de pouvoir leur expliquer exactement ce dont il retourne et de les informer sur l'avancement du projet afin qu'ils se sentent impliqués/concernés.

Dans l'assistance, Ursuline Begorre, de Vision et Partage, nous parle de sensibilisation : afin de pouvoir sensibiliser efficacement toute la population, qui est particulièrement hétérogène du fait de la mixité religieuse et ethnique, il est essentiel de capter tous les groupes sociaux de la ville concernés. Pour cela, Ursuline Begorre utilise en Côte d'Ivoire les radios, et organise des présentations avec tous les chefs de village. Mieux vaut donc utiliser différents moyens de communication adaptés au public cible.

Pascale Guiffant intervient à propos du bailleur, qui doit absolument être inclus dans le plan de communication. On peut observer une certaine distance des bailleurs due à une méconnaissance de la situation locale. Pourtant, leur implication dans les faits est primordiale car les ONG, pour leurs propres intérêts, agissent et investissent en vue d'impacts majeurs.

L'échec peut également être la conséquence d'un manque de connaissance des consultants engagés par les bailleurs au sujet de la région ciblée et d'un manque de liens avec l'expertise nationale.

- **L'échec ne peut pas être accepté par les porteurs de projets qui doivent mettre en avant leurs qualités de manager pour les recherches de financements futurs.**

Cléo Lossouarn intervient à propos de la relation entre les bailleurs et les porteurs du projet: « une transparence est nécessaire », et Pascale Guiffant note une course à la réussite qui se met en place, par la motivation, la passion et la *deadline* (ou bien pression des bailleurs). Par ailleurs, les deux expertes ont relevé que les échecs - qui ne constituent que des « détails » - ne sont en général pas reportés, et que seuls les erreurs trop importantes et visibles sont annoncées.

- **Les évaluations de projets servent davantage les intérêts des bailleurs que ceux des porteurs du projet.**

Dans l'assistance, quelqu'un soulève à nouveau le problème de la communication, sans laquelle les deux situations sont difficilement notables.

Cléo Lossouarn évoque ensuite le cahier des charges. Dans le cas de l'évaluation, il serait préférable de la faire plusieurs années après la réalisation du projet, au moins 4 ou 5 ans, et non-pas quelques mois, où les éventuels dysfonctionnements ne sont pas encore identifiés. Le plus alarmant, après le récit d'une anecdote, est qu'après une évaluation préliminaire catastrophique, la seconde et plus importante évaluation est abandonnée.

Shahbano Tirmizi évoque à son tour les évaluations qui ont lieu en milieu de réalisation du projet et qui permettent de rectifier les potentiels problèmes avant qu'ils ne s'aggravent et soient irréversibles.

Ursuline Begorre conclut la réponse en confirmant l'intérêt du bailleur de réaliser une évaluation, mais souligne l'importance de la confiance accordée par celui-ci au porteur du projet après l'évaluation.

- **Les processus participatifs sont-ils la solution pour éviter l'échec d'un projet ?**

Ilias Sawadogo illustre l'uniformité de l'assistance : sans participation, il n'y a pas de communication !

- **Réduira-t-on les erreurs des projets de développement en étant plus flexible, en soutenant l'innovation et en finançant plus de projets pilotes?**

Cléo Lossouarn intervient en soulevant à nouveau le problème de l'effet de mode: si un projet pilote ne doit durer qu'une seule année sans travail plus global ensuite l'innovation déconnectée du terrain ne permettra pas de réalisation concrète dans aucun domaine, propos que Pascale Guiffant approuve,. Cependant, les projets pilotes permettent d'identifier les besoins, les failles, les sujets prometteurs, et pour les faire accepter à travers une démarche participative, il est important de les démultiplier. Alix Lerebours souligne que ces projets pilotes peuvent par ailleurs servir d'évaluation.

L'assistance réagit « s'il n'y a pas de problème dans un projet, alors il n'en serait pas un! Car il n'y aurait pas d'enjeu à le réaliser. »

La conclusion s'oriente sur le nouveau projet de Pascale Guiffant: [Water Right Makers](#) : une plateforme qui permettra aux porteurs de projets de communiquer ensemble sur leurs difficultés et les problèmes qu'ils rencontrent dans la mise en œuvre de leurs projets..

La question de l'échec est encore trop peu abordée dans le secteur des services essentiels mais semble primordiale dans la l'amélioration continue de la conduite des projets.

