

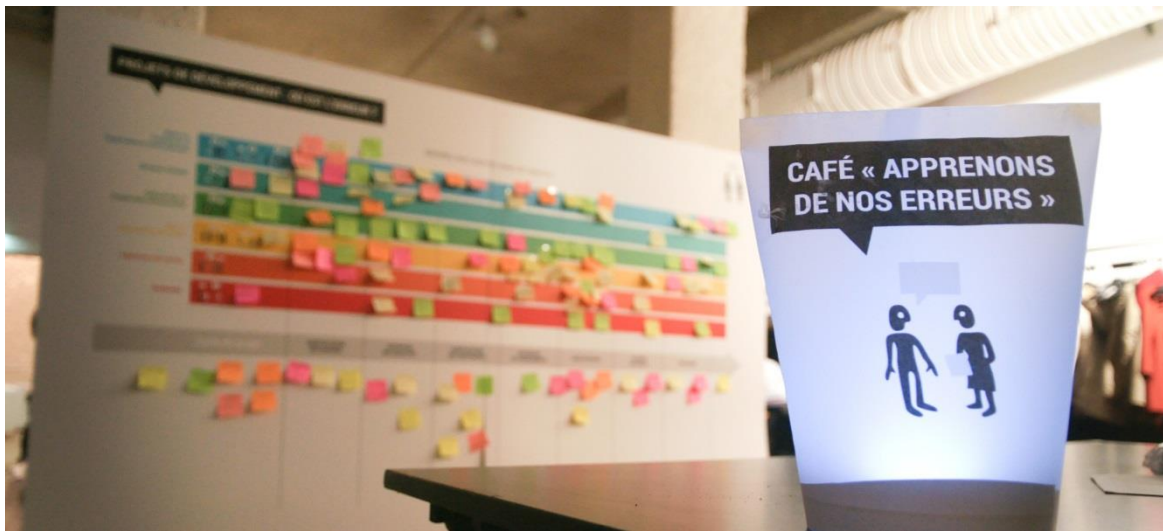


projection

PROFESSIONNELS JUNIORS EN ACTION

## Apprenons de nos erreurs !

### Guide pratique de l'échec dans les projets d'accès aux services essentiels dans les villes du Sud



**Auteurs :**

Gaëlle Perrin,  
Jana Plananska  
Morgane Scouarnec  
Delphine Soucail

2014-2015

## Le mot de Projection

Depuis 2012, Projection travaille sur le thème du rapport à l'échec dans les projets de développement, et ce sujet a fait l'objet de plusieurs rencontres et débats entre jeunes professionnels.

En 2014, le réseau Projection a initié un travail collaboratif avec Gaëlle Perrin, Jana Plananska, Morgane Scouarnec et Delphine Soucail, étudiantes à Science Po Paris afin d'approfondir sa réflexion sur le rapport à l'échec dans les projets de développement. C'est dans le cadre de cette collaboration que l'appel à témoignages a été lancé, que de nombreux entretiens avec des professionnels ont été menés puis analysés et capitalisés dans ce guide, entièrement réalisé par les étudiantes !

Aujourd'hui, afin de continuer à travailler sur cette thématique, un groupe de travail composé de plusieurs jeunes professionnels, membres du réseau Projection, a été créé pour poursuivre la réflexion et savoir comment apprendre des erreurs commises et avancer dans la levée du tabou.

Ainsi le réseau Projection a publié en septembre 2015 un nouveau numéro de l'Essentiel, sa revue semestrielle, entièrement consacrée à l'échec dans les projets de développement, en se basant sur les précédentes rencontres et sur ce guide.

Le 8 octobre 2015 a également eu lieu une journée d'échanges consacrée à l'échec, regroupant plus de 70 professionnels du développement afin de toujours approfondir la réflexion et de dédramatiser le sujet.

Projection a également décidé de poursuivre sa collaboration avec des étudiantes de Sciences Po Paris ! Ainsi, pour l'année 2015-2016, ce sont Odeline Billant, Marion Fauvet, Caroline Sourzac-Lami et Elsa Defiez-Boulay qui vont continuer à approfondir le thème de l'échec dans les projets de développement avec le réseau Projection dans le but de créer un « Petit Illustré de l'échec », présentant des illustrations de situations d'échec.

Ce guide, essentiel pour la compréhension de l'échec dans les projets d'accès aux services essentiels, ne doit donc pas seulement être perçu comme l'aboutissement d'un travail, mais comme une étape d'un projet plus vaste qui se poursuit aujourd'hui pour mettre à l'agenda l'échec et sortir du tabou qui l'entoure !

L'équipe Projection

## Remerciements

L'équipe tient à remercier chaleureusement les professionnels ayant accepté de participer à ce projet. C'est grâce à leur implication, au temps qu'ils nous ont consacré et à leurs témoignages sans tabou que la rédaction de cette publication a été possible. Un grand merci à :

A. Benites, E. Boinet, C. Boisteau, D. Desille, G. Doublier, V. Dussaux, B. Flipo, P. Fonlladosa, J. Gabert, D. Habibou, J.F Houmard, C. Kalinowski, K. Kougblenou, A. Laré, D. Le Maout, A. N'Guessan, F. Naulet, J. Patinet, L. Peinado, M. Rama, A. Roman, J.F Rozis, B. Savoye, J. Sayegh, E. Senante, M. Sylvestre, B. Valfrey, M. Vullierme.

Nous tenons également à adresser nos remerciements au public du Forum DEFIS SUD 3, qui a grandement contribué à notre réflexion par ses apports spontanés et réfléchis sur la question.

Finalement, un grand merci à toute l'équipe du réseau Projection et particulièrement à Chloé Jolly, Angèle Beauvois et Alissia Senior pour leur aide tout au long de cette année.

## Sommaire

<b>Notre enquête en quelques chiffres .....</b>	<b>6</b>
<b>Et vous, que savez-vous de l'échec ? .....</b>	<b>10</b>
<b>L'échec dans le développement, qu'est-ce que c'est ? .....</b>	<b>12</b>
<b>L'échec dans le monde du développement, une question taboue .....</b>	<b>12</b>
<i>Et si c'était une question de sémantique ? .....</i>	<i>12</i>
<b>Comment définir l'erreur ? .....</b>	<b>13</b>
<i>Quelles erreurs dans le monde du développement, proposition de typologie? .....</i>	<i>15</i>
<b>L'échec en philosophie .....</b>	<b>16</b>
<i>Echec et psychologie .....</i>	<i>16</i>
<b>Et ailleurs, comment perçoit-on l'erreur ? .....</b>	<b>17</b>
<i>Dans le monde de l'entrepreneuriat .....</i>	<i>17</i>
<i>Un problème d'éducation .....</i>	<i>17</i>
<i>La perception des erreurs selon les acteurs (publics, privés) .....</i>	<i>18</i>
<b>D'où viennent les erreurs ? .....</b>	<b>19</b>
<b>Le poids des institutions : approche par la sociologie des organisations .....</b>	<b>20</b>
<i>Les contraintes structurelles liées au cadre du projet .....</i>	<i>21</i>
<i>A quoi ressemble un cycle de projet ? .....</i>	<i>22</i>
<i>Les effets de mode dans le secteur du développement .....</i>	<i>23</i>
<i>Comment éviter l'erreur ? .....</i>	<i>24</i>
<b>Les erreurs d'ordre méthodologique .....</b>	<b>26</b>
<i>Le cadre logique .....</i>	<i>26</i>
<i>Analyse des besoins de la population .....</i>	<i>26</i>
<i>Définition des objectifs .....</i>	<i>27</i>
<i>Le manque d'innovation .....</i>	<i>28</i>
<i>Comment éviter l'erreur? .....</i>	<i>29</i>
<b>Les erreurs relationnelles .....</b>	<b>30</b>
<i>L'identification et le choix des partenaires .....</i>	<i>30</i>
<i>L'inclusion des bénéficiaires .....</i>	<i>30</i>
<i>Partage de responsabilité .....</i>	<i>31</i>
<i>Les erreurs de communication .....</i>	<i>33</i>
<b>Evaluer pour ne plus se tromper ? .....</b>	<b>33</b>
<b>L'évaluation, qu'est-ce que c'est ? .....</b>	<b>34</b>

<b>Évaluer, oui, mais comment ?</b> .....	35
<i>Les 6 critères de l'évaluation</i> .....	37
<i>L'objet de l'évaluation : la logique du projet, et non pas seulement ses réalisations</i> .....	38
<i>Au-delà des objectifs : intégrer les impacts dans l'évaluation</i> .....	38
<i>Les outils de l'évaluation : Point sur la théorie d'action et le diagramme d'impact</i> .....	39
<b>Qui est l'évaluateur parfait ?</b> .....	40
<b>L'évaluation, à quoi ça sert ?</b> .....	40
<i>De la discontinuité dans les processus d'évaluation</i> .....	41
<i>Rendre les évaluations publiques : pour ou contre ?</i> .....	42
<b>Parler de l'erreur, apprendre de ses erreurs...</b> .....	44
<b>Une boîte à idées pour partager ses mauvaises expériences</b> .....	44
<i>Des inspirations à prendre du côté de l'entrepreneuriat</i> .....	44
<i>De l'autre côté de l'Atlantique : l'exemple d'ISF Canada</i> .....	46
<i>Chaque voix compte ! Vous aussi, faites bouger les choses !</i> .....	46
<b>Conclusion</b> .....	47

## Introduction

Les projets de solidarité et de coopération internationale connaissent régulièrement des difficultés, voire des échecs, dans la mise en œuvre de leurs activités. Or, lorsqu'un objectif n'est pas atteint, il est parfois difficile de faire l'aveu des erreurs commises, voire de reconnaître l'échec de l'intervention. Cela est d'autant plus vrai dans le secteur du développement où s'exerce une forte « pression du succès » en raison des exigences des bailleurs et du sentiment de responsabilité vis-à-vis des bénéficiaires. Pourtant, être lucide face à l'échec afin d'en tirer des enseignements pour s'améliorer est une démarche reconnue comme vertueuse par l'ensemble de la communauté internationale.

Qu'est-ce que l'erreur dans l'accès aux services essentiels ? Quelle est la source de l'échec d'un projet de développement ? Comment partager les responsabilités quand la mise en œuvre d'un projet ne mène pas au résultat attendu ? Cette publication a été réalisée dans le but d'apporter quelques éléments de réponse à ces interrogations.

Son contenu se base sur les témoignages de 25 professionnels de l'accès aux services essentiels dans les pays en développement, interviewés au cours de l'année 2014-2015. Ces professionnels ont répondu à un appel à témoignages du réseau Projection, et représentent un échantillon varié de métiers et de structures : secteur public, coopération décentralisée, ONG internationales ou nationales, entreprises privées, opérateurs de services, fondations d'entreprise, bailleurs de fonds, consultants ou chercheurs. Tous ont accepté de partager leurs expériences face à l'échec de façon concrète, dans les domaines de l'accès à l'eau, à l'assainissement, le traitement des déchets, la mobilité ou l'énergie. Ces entretiens confidentiels ont ensuite été analysés pour faire ressortir des grands thèmes qui structurent cette publication. Cette analyse a été complétée par les données recueillies lors du Forum DEFIS SUD 3, où un stand « Cherchez l'erreur » a permis des échanges avec le public sur les causes et moments de l'erreur dans un projet. Comment synthétiser les résultats de ce travail ?

Tout d'abord, il s'agit de définir ce qu'est un échec, ou une erreur, en général et dans le domaine de l'accès aux services essentiels au Sud. La première partie de cette publication essaie d'apporter un début de réponse à cette grande question. On s'interroge ensuite sur les causes de l'erreur, et trois grandes idées émergent : l'erreur et les échecs seraient causés par les contraintes structurelles du secteur, des problèmes de méthodologie, ou des difficultés relationnelles entre les différents acteurs en jeu. La troisième partie de cette publication présente un regard sur le rôle de l'évaluation, cruciale car elle permet de nommer les erreurs et de les éviter en modifiant les modalités de mise en place d'un projet. Finalement, la dernière partie s'intéresse à la communication autour de l'erreur, et propose des idées et outils pour entamer une conversation plus générale autour de cette thématique.

## Notre enquête en quelques chiffres

### Notre panel d'experts

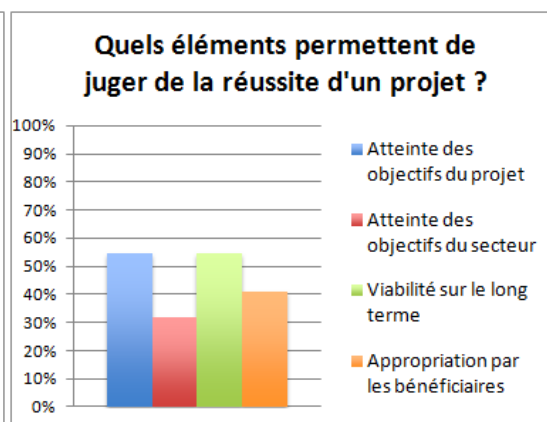
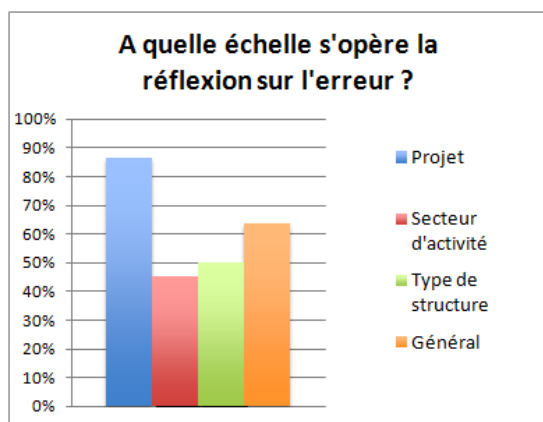
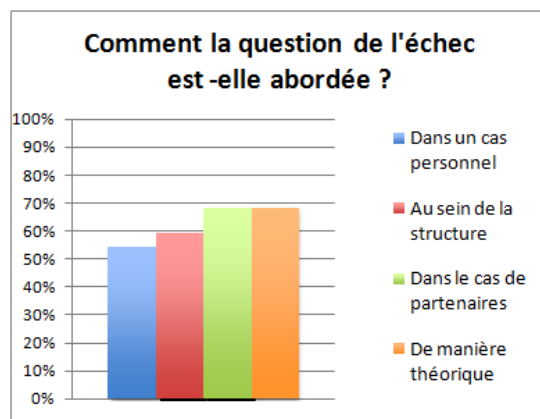
Au cours de notre étude, nous avons réalisé 25 entretiens individuels avec des professionnels de l'accès aux services essentiels. La répartition de cet échantillon selon leurs secteurs d'activités et leurs types de structure est représentée dans le tableau ci-dessous :

	Acteurs publics	Entreprises	ONG	Consultants - Chercheurs indépendants
Eau et assainissement	3	1	5	1
Traitement des déchets				1
Eau Assainissement Déchets		2	2	
Énergie				1
Évaluation	2		1	1
Général	1		1	2

### Nos résultats

A l'issue des 25 entretiens, nous avons pu dresser quelques éléments d'analyse relatifs à la perception de l'erreur chez les personnes interrogées. Il en ressort, avant tout, que 23% des interviewés ne parlaient pas de l'erreur de manière « ouverte ». Ce résultat a été établi à partir de plusieurs critères : le vocabulaire employé, l'échelle d'analyse, le type d'exemples cités... Le « tabou » relatif à l'échec se manifeste donc même dans les environnements les plus favorables à la discussion autour de ce thème !

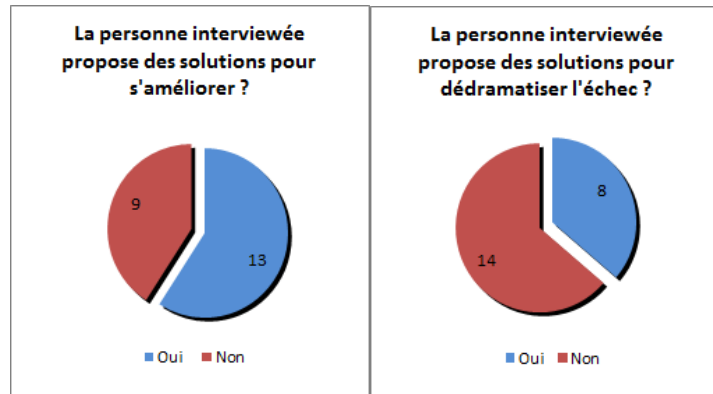
Nous avons ensuite décliné ce premier résultat en plusieurs sous questions : dans les exemples cités, où se situait la cause de l'échec ? Quel était le degré d'implication personnelle face à l'erreur ? Quel était l'échelle d'appréciation du problème ? Quels facteurs étaient généralement inclus dans la définition de l'échec ou, inversement, dans celle de la réussite ?



Deux facteurs principaux ressortent assez nettement ici : d'une part, une tendance majoritaire à ne pas s'impliquer personnellement dans la définition de l'échec. D'autre part, une focalisation sur le cadre du projet en lui-même davantage que sur des éléments plus structurants. Cela prouve que les effets du projet sont analysés par les agents davantage pour leurs conséquences directes et concrètes plutôt que pour leur inscription dans un cadre plus large. Inversement, considérant la responsabilité de l'erreur, celle-ci est davantage rattachée à des éléments génériques, extérieurs ou institutionnels, qu'à des agents concrètement identifiables.

Enfin, un dernier axe d'analyse portait sur la perception des personnes interrogées vis-à-vis de la capitalisation basée sur les erreurs : encourageaient-ils ce type d'initiatives ? Proposaient-ils des mécanismes concrets à mettre en place ? Estimaient-ils, au contraire, que le tabou sur l'échec est quelque chose d'insurmontable dans le monde du développement ?





Ici encore, les résultats sont mitigés : si la majorité des personnes interrogées adoptaient une attitude positive face à l'erreur et présentaient des solutions aux problèmes qu'ils avaient pu rencontrer, seulement huit d'entre eux nous proposaient des initiatives pour utiliser l'échec dans les dynamiques de capitalisation.

## Et vous, que savez-vous de l'échec ?

1) Quel philosophe évoquait la vertu de l'échec dans le processus de progrès scientifique ?

- a) Platon
- b) René Descartes
- c) Gaston Bachelard

*Voir « L'échec en philosophie » page 17, pour plus d'informations à ce sujet.*

2) Créées en 2012 à Mexico, des soirées sont organisées aujourd'hui dans de nombreux pays pour permettre à des entrepreneurs de témoigner d'un échec dans leur parcours et d'en débattre avec les participants. Quel est le nom de ces soirées ?

- a) Les FailureNights
- b) Les FuckUp Nights
- c) Les Rebound Nights

*Voir page 57 pour plus d'informations à ce sujet.*

3) Les acteurs les plus « vigilants » par rapport à l'erreur dans le secteur du développement sont :

- a) Les bailleurs de fonds
- b) Les bureaux d'études
- c) Les ONG

*Pour trouver la réponse, regardez la première partie du rapport.*

4) Il est nécessaire de coopérer avec les bénéficiaires du projet:

- a) Pendant les études préalables qui indiquent leurs besoins et demandes
- b) Pendant la mise en œuvre du projet
- c) Tout au long du projet

*La section « Les erreurs relationnelles » de la deuxième partie du guide vous en dira plus sur ce sujet.*

5) Lequel de ces critères ne s'applique pas lors des évaluations de projets de développement ?

- a) La pertinence
- b) La solvabilité
- c) La viabilité

*Pour la liste complète des critères l'évaluation tels que définis par l'OCDE, voir la page 53.*

6) L'évaluation d'un projet a lieu:

- a) Avant le lancement du projet
- b) Pendant la mise en place du projet
- c) À la fin du projet

*Pour plus d'informations sur les différentes étapes d'évaluation, voir pages 53-54.*

7) Quel est le mot le plus utilisé par les professionnels du développement interrogés ?

- a) Erreur
- b) Échec
- c) Difficulté

*Pour en savoir plus sur le vocabulaire utilisé lors de nos entretiens, voir page 22.*

## L'échec dans le développement, qu'est-ce que c'est ?

### L'échec dans le monde du développement, une question taboue

Avez-vous déjà entendu parler d'échec dans un projet de développement lors d'un événement formel ? Combien de séminaires sont organisés tous les ans pour vanter les mérites de projets dits « modèles » ? De même, combien de « guides de bonnes pratiques » sont produits par tous types de structures pour chaque publication sur l'échec ?

Force est de constater que le monde du développement n'aborde que difficilement l'échec. De façon générale, il est difficile de questionner l'efficacité des programmes de développement, qui mettent pourtant en jeu plusieurs milliards de dollars chaque année.

Surtout, il est difficile d'admettre que l'on a échoué lorsque les projets concernés ont des impacts directs et vitaux sur les populations concernées. Le poids de la responsabilité lorsque la vie de centaines ou de milliers de personnes est en jeu empêche l'ouverture d'un dialogue sur ce sujet. Comment admettre qu'une erreur au niveau de la conception d'un réseau d'assainissement a mené à de nombreuses dépenses supplémentaires, mobilisant des fonds qui auraient pu être dédiés à d'autres activités ? Ou alors qu'une mauvaise analyse du contexte institutionnel a forcé l'abandon d'un projet qui aurait permis à plusieurs centaines de personnes d'avoir accès à une source d'eau potable ?

De plus, les acteurs du développement font face à un besoin constant de justifier leur action. Dans le secteur public, l'obligation de résultats, la redevabilité vis-à-vis des contribuables et les contraintes de l'agenda politique peuvent mener à un manque de communication sur les échecs. De même, dans le secteur privé, les bailleurs de fonds souhaitent développer ou conserver une bonne réputation, et la compétition entre les ONG en quête de financement peut les mener à passer sous silence leurs difficultés, ou du moins à les minimiser.

Finalement, admettre l'erreur est avant tout une démarche personnelle qui, lorsqu'elle est rendue publique, peut avoir des conséquences néfastes pour les personnes concernées, professionnellement et personnellement. Il semble alors plus facile et bénéfique, pour toutes les parties prenantes, de parler des succès et des projets modèles... Même si l'on sait aussi que l'on apprend généralement plus de ses échecs que de ses réussites !

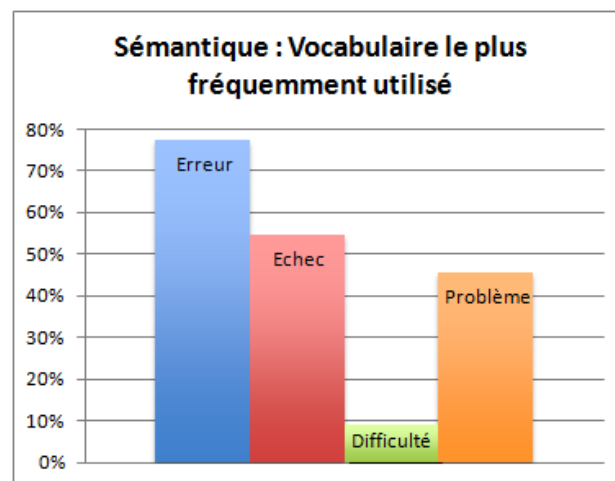
Comment faire face à cette situation ? Comment dédramatiser les erreurs pour mieux les comprendre et les éviter ? Ce livret a pour but d'analyser plus amplement l'enjeu de l'échec dans les projets d'accès aux services essentiels et d'explorer les pistes qui pourraient permettre de revaloriser la prise en compte de l'erreur dans le processus d'apprentissage et de capitalisation du monde du développement.

*Et si c'était une question de sémantique ?*

Les études de sciences du langage l'affirment de manière unanime : l'usage des mots n'est pas neutre.

Le secteur de l'aide au développement n'est sans doute pas exclu de ce phénomène : qu'il s'agisse du vocabulaire employé dans les publications, les discours dominants, ou les représentations des professionnels, celui-ci reflète un certain cadre de pensée et une certaine perception de l'objet d'intervention des acteurs du développement.

De la même manière, le vocabulaire employé pour parler de l'échec est révélateur de perceptions différentes : en effet, les termes «échec», «problème», «difficulté», «erreur» ne comportent pas la même «charge négative» et ne sont pas perçus de la même manière par les individus. Au cours d'entretiens menés auprès de professionnels du secteur, près de 30% des interviewés n'ont pas du tout utilisé le mot «échec», tandis que le terme «erreur» était celui le plus employé dans 80% des cas.



Quelles conséquences peut-on retenir de cette analyse ? Même engagées dans une discussion dont le thème principal est l'échec, près d'un tiers des personnes interrogées n'ont pas du tout employé ce vocabulaire, mais lui ont préféré d'autres termes plus euphémiques et moins négativement connotés. Cela peut s'inscrire dans une dynamique positive : utiliser un vocabulaire moins tranché, moins définitif, peut paraître plus efficace pour s'engager dans une perspective de contournement et de dépassement de l'échec. Mais l'euphémisme peut également devenir un piège : ne pas reconnaître un échec en tant que tel en le qualifiant de «difficulté» ou de «problème» revient également à nier cet échec et à externaliser ses conséquences.

Ce phénomène se rattache à la fonction performative du langage : nommer quelque chose, c'est lui attribuer une réalité, une représentation particulière. Ainsi, il n'est pas équivalent de nommer une action comme étant un «échec» ou comme étant une «difficulté»: l'action elle-même devient échec ou difficulté, et le positionnement des acteurs vis-à-vis de cette action se trouve dès lors modifiée. Réfléchir au vocabulaire à attribuer à chaque situation, même si cela semble n'être qu'un exercice artificiel, est donc un premier moyen de se positionner face à l'échec et d'analyser sa propre attitude à adopter pour y répondre.

### Comment définir l'erreur ?

Avant de pouvoir lancer un vrai débat sur la perception des erreurs et de leur acceptabilité, il faut d'abord essayer de définir « l'erreur » ou « l'échec ». Les définitions des linguistes, ainsi que des

philosophes ou des experts, varient profondément. Erreur, échec, faute, difficulté, problème ou encore obstacles font partie des mots utilisés pour décrire le fait de se tromper - et même plus que cela ! Ainsi, lorsque l'on parle d'erreur, il n'est pas toujours évident de savoir à quoi l'on se réfère. Cela est d'autant plus vrai dans le secteur du développement, où une erreur n'a pas la même signification que l'erreur mathématique, par exemple. Quand on parle d'erreur dans un projet, on ne fait pas référence au fait de tenir pour vrai ce qui est faux. La nature même de ces projets ne met pas en jeu la notion de vrai ou de faux, d'existant ou de non existant. L'erreur reste pourtant le fait de se tromper, c'est une forme de méprise, et l'état qui en résulte, que l'on décrit par l'expression « être dans l'erreur ». Une erreur se présente comme une embûche sur un parcours, c'est une difficulté qui peut malgré tout être surmontée. Elle génère néanmoins une situation d'embarras, de gêne, à l'idée de s'être trompé.

L'échec est un terme plus catégorique, qui évoque des images bien plus négatives. C'est l'opposé du succès, c'est le résultat négatif d'une entreprise, d'une tentative d'action. Ce résultat est souvent considéré comme grave, et il peut entraîner son sujet dans une spirale d'auto-accusation et d'auto-punition qui peut à son tour provoquer de nouveaux échecs. On parle de « subir l'échec », présenté alors comme insurmontable et indépassable. Ainsi, même si la majorité des acteurs s'accorde sur la distinction entre les erreurs dites « partielles » qui ont lieu tout au long du projet, et les échecs, mot qui se rapporte à une appréhension plus générale du projet, la question de la « complexité » des échecs est assez souvent discutée. Bien que des erreurs puissent être commises, tout le projet n'a pas forcément *échoué*. Selon les experts, l'échec n'est jamais complet, de même que le projet n'est jamais une réussite complète. Mais les erreurs existent-elles seulement ? Benjamin Franklin le disait lui-même : « l'erreur est d'une diversité inépuisable, elle n'a pas de réalité, mais elle est la création pure et simple de l'esprit qui l'invente ». Les erreurs existent juste dans les yeux d'un inventeur et ce n'est pas un enjeu objectif, il est toujours subjectif et toujours surmontable.

Or, même s'il semble communément admis, dans le langage populaire, que l'on apprend plus de ses erreurs que de ses réussites, la pression reste grande sur les épaules de celui qui doit endosser les conséquences de ses erreurs.

Pourtant l'échec fait partie de l'essence même du monde du développement. Un projet de développement ne met pas en jeu les notions de vérité, d'exactitude scientifique. Tel l'art ou la politique, le développement ne se juge pas du point de vue de la raison. Même si un projet repose toujours sur des éléments objectivement vérifiables (données techniques quantifiables d'un réseau d'assainissement par exemple), il n'y a pourtant pas de choix totalement rationnel ou irrationnel. Toute décision relève en partie de l'intuition car elle met en jeu de si nombreux facteurs et acteurs qu'aucun mode d'emploi ne permet de savoir si cette décision est juste ou vouée à l'échec.

Prendre une décision, c'est d'abord hésiter, douter, avant de prendre un risque. Décider, c'est prendre la mesure du risque en jeu, admettre l'échec potentiel auquel le choix peut mener, et savoir que cet échec sera alors une forme d'apprentissage, en reconnaître sa valeur positive en tant que moyen d'améliorer ses décisions futures.

Nous voudrions donc montrer que le principal échec est celui qui se répète, qui n'est pas pensé, qui ne nous permet pas d'apprendre ni de nous améliorer. Si une erreur a une vertu positive d'apprentissage, elle peut pourtant devenir un échec dès lors qu'elle ne mène pas à un travail réflexif. Une erreur cachée, dissimulée, ne donne pas de leçon : elle est souvent oubliée et risque d'être répliquée. L'intérêt de notre démarche est donc de revaloriser l'erreur comme étape d'un processus d'apprentissage qui, lorsqu'elle est négligée, tend vers une situation stérile d'échec.

*Témoignage : F. Naulet - GRET*

« L'idée d'échec partiel est un pléonasme. Il est toujours utile de recontextualiser l'échec en question, qui est rarement définitif ou total, et qui dépend fortement des critères qu'on se donne pour analyser la situation, ainsi que du moment de l'analyse et du point de vue à partir duquel la situation est observée ».

### *Quelles erreurs dans le monde du développement, proposition de typologie?*

Les erreurs dans les projets de développement sont-elles toutes comparables ? Toutes évitables ? Toutes sources d'apprentissage ? Pas forcément. Amy Edmondson, professeur à Harvard, propose une typologie des erreurs dans le développement en les classant selon trois catégories<sup>1</sup>:

1. Tout d'abord, les erreurs dues à l'inattention, facilement prévisibles, et donc évitables, comme par exemple un chauffeur de bus ne s'arrêtant pas à un feu rouge. On peut combattre ce type d'erreur par plus de contrôle des actions de chacun, et plus de formation.
2. Le deuxième type d'erreur correspond à des erreurs inévitables dues à la complexité de l'environnement. Bien que ce type d'erreur soit difficile à prévenir, ces erreurs ne se reproduiront plus après une première expérience. On peut par exemple citer le cas du design d'une navette spatiale, qui sera amélioré après chaque problème technique difficile à prévoir et à prévenir hors du contexte spatial.
3. Finalement, le troisième type d'erreur correspond à des erreurs imprévisibles et difficiles à prévenir car même l'expérience ne permet pas forcément de mieux les anticiper. Ces erreurs sont très communes dans le monde du développement et dans l'introduction de politiques sociales en général. Elles sont liées à des enjeux plus qualitatifs que quantitatifs : par exemple, il est difficile de savoir comment une population cible réagira à l'introduction d'un nouveau programme social.

En fait, si les deux premiers types d'erreur sont prévisibles ou au moins partiellement évitables, le troisième type d'erreur est le plus intéressant en terme d'apprentissage. Il faut prendre le temps de penser ces erreurs, d'y réfléchir afin d'intégrer une démarche d'essai-erreur et d'innovation constante.

---

<sup>1</sup> Edmondson A. (Avril 2011) : “ **Strategies for Learning from Failure**“, *Harvard Business Review*, disponible sur : <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure/ar/1>

## L'échec en philosophie

L'échec peut d'abord être appréhendé dans une perspective de philosophie morale, si on le place aux côtés de vertus telles que le courage ou la sagesse. Il serait alors perçu comme un manquement, une faille dans le projet d'un individu qui chercherait à atteindre un bien objectif.

Dans la philosophie sociale, l'échec a aussi un statut négatif. Alors que le système capitaliste force à « réussir sa vie » et valorise le culte de la performance, l'échec est alors relégué à quelque chose de honteux, d'insoutenable.

Pourtant, selon le philosophe Karl Jaspers<sup>2</sup>, l'échec est à la base même de la philosophie : l'échec est en effet ce qui pousse à se questionner, à effectuer un travail réflexif sur ce que l'on est et ce que l'on fait. Il évoque l'existence de situations limites - comprises comme inhérentes à la finitude humaine - auxquelles l'homme doit se confronter ; ce sont des obstacles que l'homme doit prendre en compte car ce n'est qu'à travers eux qu'il peut formuler son but. Charles Pépin<sup>3</sup> insiste aussi sur cette dimension instructive de l'échec. Le succès stimule la joie, l'ivresse, mais génère difficilement la sagesse car il ne donne pas vraiment à voir les leçons qu'on peut en tirer. L'échec, quant à lui, est une invitation à la sagesse, dans la mesure où il satisfait plusieurs conditions : il faut d'abord être capable d'admettre et d'accepter l'échec, puis prendre le temps – parfois – d'en faire l'analyse. Il distingue alors réussite et succès, ce dernier étant ponctuel et parfois coûteux alors que la réussite s'inscrit dans un temps long et assuré. Or, pour que la réussite soit pleine, il faut pouvoir faire de ses échecs des éléments constructifs et instructifs.

Le parallèle peut alors être fait avec la philosophie des sciences : le philosophe Gaston Bachelard<sup>4</sup> mettait en avant les vertus de l'échec dans le progrès scientifique tout au long de son œuvre *La formation de l'esprit scientifique*. Selon lui, faire des erreurs, les analyser et les résoudre sont autant d'étapes nécessaires sur le chemin vers la vérité scientifique. Se tromper donne l'humilité nécessaire au scientifique pour remettre en question son travail, ses certitudes, et pour avoir le courage d'en tirer des leçons, de rectifier l'erreur initiale. L'échec n'est donc plus un défaut mais une étape nécessaire.

### Echec et psychologie

En psychanalyse, étudier les échecs dans le parcours du sujet est une première étape pour aller mieux. Il faut avoir le courage de regarder ce qui n'a pas fonctionné dans notre histoire, d'admettre l'existence de ces potentiels échecs, de les prendre en compte afin de les dépasser. C'est en regardant les symptômes de notre trouble, tel que le montre Lacan, que l'on peut atteindre ce trouble et le

---

<sup>2</sup> Hersch J. (2002) : *Karl Jaspers*, éditions L'Âge d'Homme, Lausanne, voir p.34

<sup>3</sup> Pépin C. (2011) : "Il y a une vertu positive de l'échec", *Le Nouvel Economiste*, disponible sur <http://www.lenouveleconomiste.fr/il-y-a-une-vertu-positive-de-lechec-13080/>

<sup>4</sup> Bachelard G. (1938) : *La formation de l'esprit scientifique*, Vrin, Paris



dépasser. Il faut prendre le temps de regarder derrière soi, afin de se relever et de mieux avancer ensuite.

Un exemple révélateur de la pression du succès est étudié dans le cas de la névrose d'échec : en réaction à une situation de compétition angoissante, le sujet organise sa vie de telle sorte qu'elle est vouée à l'échec. Il s'impose des contraintes indépassables mettant en faillite tous ses projets, même s'ils étaient objectivement réalisables.

## **Et ailleurs, comment perçoit-on l'erreur ?**

### *Dans le monde de l'entrepreneuriat*

La question de l'acceptation de l'erreur comme une chose « naturelle », et donc la nécessité du changement de sa perception, n'est pas suffisamment évoquée dans les secteurs professionnels, de la formation en apprentissage au monde du business, en passant par le monde du développement.

Néanmoins, la culture entrepreneuriale tend à valoriser les discussions à propos de l'échec et de son dépassement. Dans un environnement qui accepte les erreurs commises comme une étape nécessaire dans le parcours professionnel lorsque l'on veut atteindre son but - soit l'invention d'un nouveau produit, soit la réussite économique - il est alors encouragé de prendre des risques. Cela favorise l'innovation et la recherche de nouvelles solutions, mais le risque implique aussi la possibilité de se tromper et de tout perdre. Dans ce cas-là, les possibilités données aux entrepreneurs pour rebondir, comme par exemple en leur octroyant des prêts ou en facilitant les procédures d'insolvabilité, sont des facteurs qui permettent aux entrepreneurs de prendre plus de risques, et, par conséquent, d'avoir plus de succès.

La tolérance vis-à-vis des *business failures* et la tendance à donner une seconde chance aux entrepreneurs sont particulièrement présentes dans la société américaine, où les restrictions bancaires ou bureaucratiques sont beaucoup moins strictes vis-à-vis des entrepreneurs qui ont fait faillite. Cette tendance permet de favoriser l'innovation et de dédramatiser l'échec.

### *Un problème d'éducation*

En France, la perception des erreurs est à l'opposé de l'expérience étasunienne, que ce soit dans l'entrepreneuriat ou dans d'autres domaines. Comme l'erreur est stigmatisée dès l'école, la société reste fermée vis-à-vis de la possibilité d'accepter la faute des autres.

En effet, le système scolaire français a tendance à mettre en avant les bons élèves, le système de notes permettant d'établir des hiérarchies, de classer les élèves en fonction de leur réussite académique. Le mauvais élève, c'est celui qui n'obtient pas la moyenne, qui n'est pas bon scolairement, quand bien même il aurait un talent « non scolaire ». Or, de nombreux entrepreneurs ont fait leurs preuves après un parcours scolaire atypique voire chaotique, parce qu'ils possédaient des talents non reconnus par le système scolaire. Dès lors, comment changer cette tendance ? Il faudrait déjà enseigner

aux élèves que l'échec n'est pas une fin négative : c'est une occasion de rebondir, d'apprendre, et de s'améliorer. De même, dans l'enseignement supérieur, on apprend à rédiger des CV mettant en avant toutes nos bonnes expériences. Ne devrait-on pas se préparer à parler des échecs dans notre parcours, dans le but de valoriser leur dimension instructive et de développer notre capacité à réagir face aux difficultés ?

Le système français social actuel mène à une stigmatisation de l'erreur, empêchant toute forme d'apprentissage à partir de l'échec. Cette stigmatisation est pesante, et c'est pourquoi il est souvent difficile d'en parler. La tendance s'illustre par la retenue personnelle qui s'exprime quand il s'agit de parler de ses propres erreurs, par le manque de débats publics sur la question, et par la rigidité des lois encadrant le monde entrepreneurial en France. Toutes ces raisons font de la France le pays européen dont le délai entre l'échec et le rebond entrepreneurial est le plus long, car cette phase dure en moyenne 8 ans!<sup>5</sup> Le besoin de dynamiser le secteur entrepreneurial s'est fait particulièrement ressentir après la crise économique mondiale de 2008. Dans cette optique, Fleur Pellerin, ministre déléguée chargée des petits et moyennes entreprises (PME), a signé en 2013, avec quatre associations entrepreneuriales françaises, la *Charte du Rebond*. Cette charte prévoit l'organisation de conférences sur le thème du rebond en France, ainsi que le lancement d'une plateforme d'orientation pour les entrepreneurs qui ont fait faillite. Les français peuvent aussi ressentir ce changement dans le secteur financier. En janvier 2014, la Banque de France a supprimé le code 040 qui empêchait les entrepreneurs ayant fait faillite d'obtenir des prêts financiers et a adopté une politique plus tolérante vis-à-vis des entrepreneurs.

Malgré un avancement visible, il est toujours difficile de surmonter une culture inculquée dès l'enfance. Néanmoins, on peut espérer que le temps et la poursuite de ces efforts permette un changement de mentalité qui serait bénéfique au monde du développement.

#### *La perception des erreurs selon les acteurs (publics, privés)*

D'après les témoignages recueillis, il semble que le secteur privé soit plus ouvert vis-à-vis des erreurs et de leur prévention que le secteur public. Encadré par des règles compétitives, les acteurs privés ne peuvent pas se permettre de reproduire des erreurs, car elles peuvent avoir un impact direct et visible sur le profit de l'entreprise et la satisfaction de ses clients. A l'inverse, dans le secteur public, les processus sont souvent plus longs, impliquent une grande diversité d'acteurs dont la responsabilité n'est pas toujours claire, ce qui empêche d'établir un bilan efficace des erreurs ayant eu lieu, pour mieux les empêcher à l'avenir.

De ce point de vue, les acteurs les plus « vigilants » par rapport à l'erreur dans le secteur du développement sont les bureaux d'études qui, dans la majorité de leurs opérations, coopèrent avec les

---

<sup>5</sup> Talmon V. (2014) : "Fleur Pellerin : "Je veux changer le logiciel culturel des Français face à l'échec"", *Les Echos Business*, disponible sur <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/fleur-pellerin-je-veux-changer-le-logiciel-culturel-des-francais-face-a-l-echec-59093.php#>

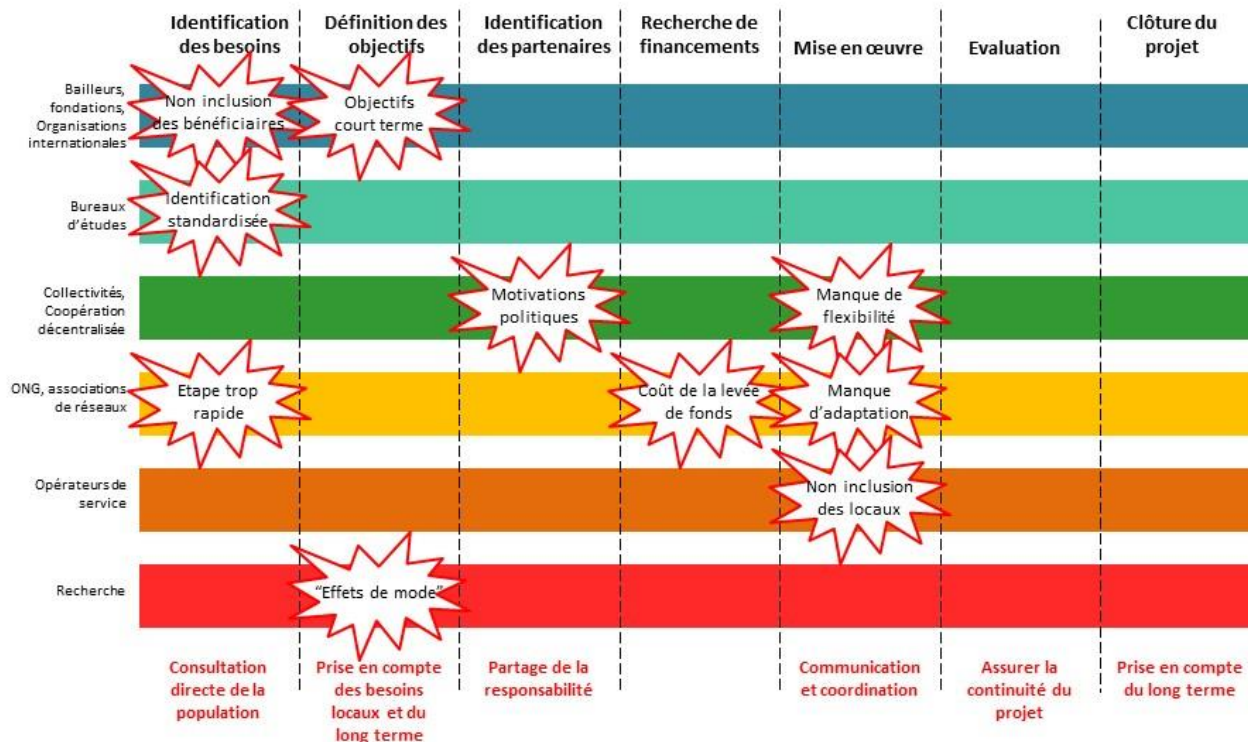
acteurs privés. Au contraire, la découverte des erreurs s'avère plus complexe entre les grands acteurs internationaux, notamment en raison de leur grand nombre, de la taille des structures, et de la pression des conséquences si l'on en vient à être blâmé par les autres acteurs lorsque l'on a commis une erreur. De plus, étant majoritairement soutenu par les finances publiques - venant des gouvernements nationaux ainsi que des institutions multilatérales - la pression du résultat n'est pas aussi grande que dans le cas des bailleurs de fonds privés.

Néanmoins, il est difficile - et dangereux - de généraliser les tendances d'ouverture vis-à-vis des échecs et de la communication autour des erreurs. Cela dépend en effet de chaque acteur et de chaque structure, comme les paragraphes suivants le soulignent.

### D'où viennent les erreurs ?

Quelles sont les zones de vigilance à prendre en compte dans un projet d'accès aux services essentiels au Sud ? C'est la question que nous avons posée aux participants du Forum DEFIS SUD 3 les 30 et 31 janvier 2015. Ils étaient invités à identifier à l'aide d'un post-it une ou plusieurs causes de l'erreur à un moment précis du cycle de projet sur notre frise participative. Leur contribution est synthétisée dans la représentation ci-dessous.

## Projets de développement : où est l'erreur ?



### Le poids des institutions : approche par la sociologie des organisations

La sociologie des organisations peut nous permettre d'appréhender les différents blocages qui favorisent l'échec et qui empêchent de le rendre instructif.

Dans le monde du développement et de l'accès aux services essentiels, la structure des institutions internationales, leur taille et leur hiérarchie impliquent un fonctionnement rectiligne laissant peu de place à l'innovation et à la prise de risque. Elles constituent « un ensemble stable de pratiques et de règles »<sup>6</sup> qui permettent de générer des procédures, des méthodes et des outils rigides et figés. Ce cadre disciplinaire est standardisé et bureaucraté, et il a pour but de favoriser la stabilité, la permanence et la continuité davantage que le changement. Ce phénomène de bureaucraté était analysé par le sociologue Max Weber comme un moyen de rationaliser les modes d'organisation, en

<sup>6</sup> March J.G., Olsen J.P. (1998) : « The Institutional Dynamics of International Political Orders », *International Organization*, 52 (4), p. 948

établissant des droits et des règlements écrits qui confèrent une objectivité absolue à tout processus de décision.

Or, la bureaucratisation des institutions devient problématique dès lors qu'elle s'applique au monde du développement, caractérisé par une dynamique de changement perpétuel. Dès lors, l'inadéquation entre problématiques mouvantes des projets d'accès aux services essentiels et cadre rigide imposé par les institutions génère une situation de dilemme du prisonnier. Les rapports entre acteurs représentent de tels enjeux que si un acteur décide d'évoquer la question de l'erreur et de l'échec, alors cela portera directement préjudice à sa réputation et l'exclura du secteur. Pourtant, si chacun des acteurs acceptait de dédramatiser l'échec et d'en parler, tout le monde en sortirait gagnant. Cette situation de blocage est donc révélatrice des troubles liés à une trop grande bureaucratisation des institutions, qui n'intègrent pas suffisamment la nature interactionnelle et dynamique de leur champ d'action.

#### *Les contraintes structurelles liées au cadre du projet*

Un projet de développement est organisé sous la forme d'un cycle de projet. Il existe différentes façons de représenter et de formaliser ce cycle, mais les étapes principales d'un projet sont en général telles que présentées dans le tableau ci-dessous :

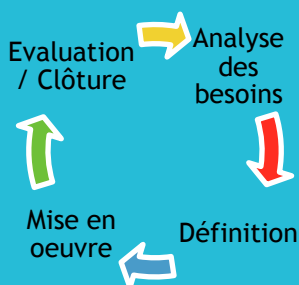
## A quoi ressemble un cycle de projet ?

La représentation graphique d'un cycle de projet en dit long sur les objectifs et la vision au long terme de ses concepteurs. Parmi les trois propositions ci-dessous, laquelle préférez-vous ?

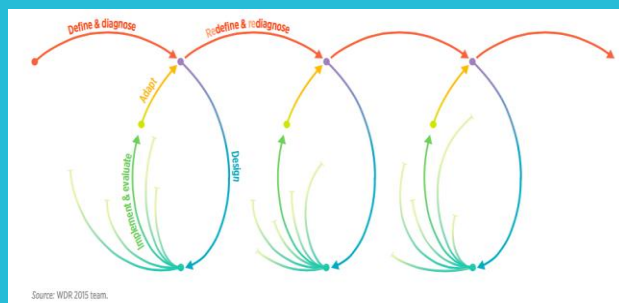
Le projet linéaire ?



Circulaire ?



En « tire-bouchon » ?



Ce cycle permet d'harmoniser les projets, de leur donner un cadre clair et lisible pour l'ensemble des acteurs : bailleurs de fonds, fondations et organisations internationales, bureaux d'études, collectivités et coopération décentralisée, ONG et associations de réseaux, opérateurs de services, et chercheurs. Néanmoins, si ce cadre offre des outils rendant plus clairs et homogènes les projets de développement, il les rend aussi plus rigides.

Tout d'abord, il implique des contraintes de temps, souvent en décalage avec les réalités du terrain. Il y a en effet une inadéquation entre le temps court de la mission et le temps long dans lequel s'inscrivent les bénéficiaires du projet. De même, le temps du politique n'est pas le même que celui du technicien ou professionnel du développement. Si le premier a besoin de résultats rapides pour justifier son action et communiquer auprès du public, le second ne doit pas négliger les premières phases du projet qui n'apportent pas de résultats concrets mais sont essentiels au bon déroulement du projet. Par conséquent, la phase initiale d'analyse de la situation est souvent trop courte, ne permettant pas aux porteurs du projet de prendre en compte toutes les dimensions en jeu car le temps passé sur le terrain

est insuffisant. De même, un projet ayant en général une durée de vie d'environ trois ans, cela limite la possibilité de s'adapter aux contraintes et imprévus pouvant survenir pendant la phase de mise en œuvre.

Ces contraintes de temps sont elles-mêmes déterminées par des contraintes financières. Un budget est alloué au projet de façon rigide, ce qui limite la marge de manœuvre, impose des contraintes de temps et entre en contradiction avec la nécessaire adaptabilité des projets de développement.

Enfin, le monde du développement subit les conséquences d'un fort turn-over de professionnels, dont les compétences ne correspondent pas toujours aux exigences des projets. Par exemple, un technicien français que l'on envoie construire des sanitaires au Bénin n'est pas toujours conscient de données sociales et culturelles qui doivent être prises en compte nécessairement dans la mise en œuvre du projet ; cela peut donc mener à la non-utilisation ou mauvaise utilisation de ces structures qui sont inadéquates.

### ***Les effets de mode dans le secteur du développement***

Parmi les éléments générateurs d'erreurs, la trop grande « normalisation » et le « formatage » des projets de développements sont souvent accusés de causer des échecs ou, tout du moins, des réponses inadaptées à des besoins réels. En ce sens, le secteur du développement souffrirait de tendances et d'effets de mode qui empêcheraient une définition pertinente des objectifs à atteindre.

L'inclusion systématique de clauses environnementales ou concernant les relations de genre parmi les objectifs est ainsi symptomatique de ce phénomène de « standardisation » des projets de développement. Cela s'observe dans tous les secteurs, y compris dans celui des services essentiels où les professionnels estiment pourtant que leur objectif principal est bien spécifique : il s'agit, avant tout, de garantir l'accès aux services de base aux populations qui en sont exclues. Attention, il ne s'agit pas ici de critiquer l'importance de la protection environnementale ou de l'égalité des genres au sein du monde du développement. Le problème tient plutôt au fait que ces objectifs, plutôt que d'être cantonnés à des programmes spécialisés, ont été répartis et diffusés à l'ensemble du secteur sous forme de « clauses obligatoires ». Par exemple, pour obtenir des financements de la part de l'Union Européenne, tout projet de développement doit impérativement répondre à certaines normes environnementales, et inclure un volet sur la participation des femmes.

La démarche soutenant de telles clauses est vertueuse, puisqu'elle cherche à affirmer le caractère indispensable et universel de certaines normes. En effet, peut-on imaginer œuvrer pour le développement si celui-ci conduit à détériorer les conditions de vie des populations locales, par le biais d'une dégradation de leur environnement ou par le renforcement de logiques de domination patriarcales ? Cependant cette démarche, à l'échelle des projets, se traduit bien souvent de manière très artificielle. Les responsables de projets se voient dans l'obligation de formuler des objectifs « parallèles » qui ne correspondent pas aux objectifs principaux de leur secteur et de leur activité. La

cohérence globale des projets s'en trouve affectée, et, bien souvent, l'efficacité globale des réalisations est diminuée.

Il en va de même avec la question des normes et des standards utilisés dans le secteur du développement. Les « normes OMS »<sup>7</sup> (voir témoignage ci-contre) permettent de simplifier et d'harmoniser les pratiques du développement. Cependant, utiliser ces normes sans discernement, par pur automatisme, peut conduire à ignorer certains besoins locaux et certaines spécificités du projet.

*Témoignage : Bruno Valfrey, directeur du bureau d'études HYDROCONSEIL, cite deux exemples de projets inadaptés en matière d'accès à l'eau potable.*

Le premier consistait à installer des systèmes de pompage d'eau utilisant l'énergie solaire, pour réduire l'empreinte carbone des réseaux d'eau potable en milieu rural. Cette préoccupation environnementale était tout-à-fait louable mais fort éloignée de l'objectif initial du projet : fournir de l'eau potable de bonne qualité à un coût raisonnable aux usagers ruraux. Mais ce type d'infrastructure n'a qu'une faible plage de rentabilité : il n'est pas adapté à la population et la demande existante - trop importante - a contribué à brider la production d'eau alors que la demande était bien supérieure à ce qui pouvait être pompé. A cela se sont ajoutés des problèmes de vols : les panneaux solaires étaient régulièrement volés pour être revendus ailleurs, probablement en ville, dans les pays voisins. Le gardiennage des panneaux et encore plus leur remplacement sont hors de portée du comité de gestion du forage.

Le second projet portait sur l'équipement de forages profonds dans une zone rurale du Mali, où les contraintes hydrogéologiques font que les seules ressources en eau mobilisables sont des nappes souterraines profondes. Ici encore, ce type d'installation est non seulement très coûteux en termes d'investissement, mais il entraîne des coûts d'exploitation très élevés (principalement le gasoil pour le groupe électrogène). L'erreur a consisté à ne pas réaliser d'étude de la demande locale solvable : le projet a été dimensionné selon les normes de l'OMS, qui fixe la consommation standard par habitant à 20 litres par jour et par habitant. Or, comme les systèmes reposant sur des forages profonds entraînent un prix de vente de l'eau aux usagers très élevé (de l'ordre d'un euro par m<sup>3</sup>). Cinq ans après la mise en service, au moment de l'évaluation ex post, on a réalisé que la consommation effective moyenne n'était que de 5 à 10 litres par jour et par habitant, ce qui rendait les réseaux lourdement déficitaires sur un plan financier. Une étude plus rigoureuse de la demande solvable avant de choisir la solution technique aurait probablement permis d'éviter cette situation.

### Comment éviter l'erreur ?

→ Du côté des bailleurs : réfléchir à la pertinence des normes et des standards utilisés. Utiliser ces standards dans une optique de cohérence des programmes, et non pour « automatiser » la définition des objectifs

---

<sup>7</sup> Organisation Mondiale de la Santé



→ Du côté des maîtres d'ouvrage : répondre aux clauses obligatoires dans une optique de cohérence interne du projet. Ne pas perdre de vue l'importance des impacts à long terme de son secteur, rester centré sur son objectif premier et ne pas se laisser entraîner par la tendance du moment.

## Les erreurs d'ordre méthodologique

De nombreuses erreurs dans les projets de développement peuvent être regroupées dans la catégorie des erreurs méthodologiques, ayant principalement trait à la conception du projet, à l'analyse des besoins et à la définition des objectifs.

### Le cadre logique

Le cadre logique est un outil permettant de prévoir, pour chaque objectif, les actions nécessaires et les risques inhérents à leur réalisation. Il permet aussi d'explicitier les hypothèses sous-jacentes à chaque étape du projet puis de dégager une logique d'intervention. La réalisation de ce document est censée permettre l'amélioration du projet, puisqu'elle requiert la formulation de chaque étape et permet de tester les liens entre chaque action pour s'assurer de leur cohérence. Il mène à la définition des objectifs généraux et spécifiques, des indicateurs et des actions à réaliser. Il peut être résumé sous la forme d'une matrice comme présentée ci-dessous.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Risques et hypothèses
<b>Objectif principal</b>				
<b>Objectif spécifique</b>				
<b>Résultats</b>				
<b>Activités</b>				
<b>Conditions préalables</b>				

Tout d'abord, l'utilisation du cadre logique comme outil de structuration des projets fait débat. Le cadre logique est un document assez technique et long à réaliser, et surtout, il demande une simplification de la réalité pour faire rentrer les projets dans ce cadre standardisé. Pour ces raisons, le cadre logique est souvent peu utilisé, ou mal réalisé. Cela mène à des simplifications à l'extrême et à la définition d'objectifs non adaptés à la réalité, comme la réalisation d'un certain nombre d'ouvrages spécifiques ne répondant pas au besoin ou aux attentes de la population. Les cadres logiques sont donc souvent mal conçus et mal utilisés, et ils représentent pour certaines structures ne disposant pas de beaucoup de moyens un engagement important lorsqu'ils sont demandés par les bailleurs de fonds.

### Analyse des besoins de la population

Un autre enjeu important dans la méthodologie de la conception d'un projet est l'analyse des besoins de la population : en bref, il s'agit de définir le problème que l'on cherche à résoudre au sein de la communauté. Cette étape peut paraître simple, puisqu'elle est à l'origine même du projet, mais comprendre le contexte peut s'avérer plus difficile que prévu. Il s'agit d'abord de distinguer les besoins

des demandes de la population. Alors qu'un besoin traduit une nécessité, l'absence d'un bien ou d'un service qui rend la vie impossible ou difficile, une demande exprimée par la population peut ne traduire que le désir d'une structure ou d'un service qui améliorerait la vie de la communauté, même si l'argent dépensé pourrait permettre de mettre en place un autre projet nécessaire et plus basique.

Il ne s'agit pas ici de remettre en cause la consultation et la co-conception des projets avec les populations locales, bien au contraire, car si un projet veut prétendre au succès, il se doit d'intégrer les points de vue locaux dès les premières étapes et tout au long de la mise en place du projet. Il ne s'agit pas non plus de répondre à un besoin perçu par le porteur de projet, mais non ressenti ni exprimé par la population. On risque alors d'imposer son système de valeurs sur une situation différente et de proposer des solutions inadaptées au contexte local, ce qui peut mener à l'échec du projet.

Cependant, il est important de garder à l'esprit les relations de pouvoir en jeu lors de la définition d'un projet : parmi les bénéficiaires, avec les autorités formelles ou informelles (grandes familles, maires, membres du gouvernement, chefs de tribus, chefs religieux, etc.), et entre les acteurs du développement déjà présents sur le terrain. Ces relations de pouvoir peuvent mener à une demande exprimée par la population ne correspondant pas à ses besoins, mais à ce qu'elle juge atteignable par l'action du porteur de projet, et les représentants de l'autorité peuvent également utiliser les projets de développement comme des outils politiques. Finalement, la compétition entre différentes structures présentes sur le terrain dans le même domaine peut mener à la conception de projets inadaptés mais paraissant plus ambitieux ou novateurs, au détriment des bénéficiaires.

### **Construction d'un bloc de latrines au sein d'une école primaire**

Sur le papier, le projet semble très bien : on construit un bloc de latrines en béton à proximité de l'école primaire d'un village, ce qui améliore les conditions d'hygiène au sein des élèves de l'école et permet la diffusion de bonnes pratiques, comme le lavage des mains, pour réduire le nombre de maladies. Ce n'est que quelques mois après la construction du bloc, lors d'une visite de terrain ordinaire, que l'on se rend compte que les latrines sont en fait utilisées... pour stocker du papier à l'abri de la pluie. Les habitants du village n'ont en effet pas besoin de latrines supplémentaires, et ne disposait pas d'un endroit aussi étanche avant le début du projet. Cette situation fait sourire, et les conséquences de cette nouvelle utilisation de l'infrastructure sont minimales, au-delà de l'utilisation inutile de moyens financiers. Cet exemple témoigne néanmoins de la mauvaise définition du projet : ici, le besoin identifié par le porteur de projet ne correspond pas à un besoin ou à une demande de la population locale, et l'ouvrage construit reste inutilisé.

#### *Définition des objectifs*

Cette question de la consultation de la population et de l'analyse du contexte est cruciale, puisqu'elle permet de fixer les objectifs du projet. Cependant, pour que cette première étape soit réalisée correctement, le porteur de projet a besoin de temps et de moyens financiers. Or, ces ressources peuvent être difficile à obtenir car cette étape est antérieure aux demandes de financement

et ne comprend pas de livrable concret. Ce problème s'inscrit encore une fois dans les contraintes de temps et de financement rencontrées lors de la définition et de la mise en place de projets.

Les objectifs définis par ce processus doivent donc être concrets et quantifiables, afin que les bailleurs puissent identifier clairement le résultat de leur investissement. Ils doivent aussi être assez précis pour résoudre le problème existant, tout en conservant la flexibilité nécessaire à de possibles changements du contexte. Cette tension est difficile à gérer et il arrive souvent que les objectifs définis ne prennent en compte que le côté concret et quantifiable, comme par exemple en proposant la fabrication d'un certain nombre de latrines comme objectif principal, sans se soucier de la pertinence d'installer un type de latrines particulier dans un lieu précis d'un village, ou sans prendre en compte les demandes de la population et les usages existants.

### **Jean François Rozis, - Experts Solidaires**

Il est assez critique face à l'approche à court terme du développement. Pour lui, l'idéal serait des projets sur le long terme -10 ans-, avec des objectifs larges laissant la place à la flexibilité et à l'innovation. De plus, l'évaluation devrait moins se concentrer sur les résultats immédiats et visibles que sur le volet « structuration locale » et « acquisition de compétences ». En effet, ceux-ci témoignent de la capacité locale à s'organiser et poursuivre la dynamique initiée après le retrait du projet et des financements externes. A votre avis, comment pourrait-on changer le contexte pour permettre ce type d'approche?

### **Le manque d'innovation**

Cycle de projet, cadre logique, rapport d'évaluation, définition des objectifs, normes, standards, critère, indicateurs... Les projets de développement sont structurés de manière extrêmement complète - et extrêmement complexe. Face à cet enchaînement de processus normalisés, l'innovation ne semble pas avoir toute sa place dans le monde du développement. Les projets s'enchaînent ainsi dans une dynamique de reproduction davantage que de rupture et de transformation. Cette démarche est aisément compréhensible : favoriser la reprise des acquis, c'est limiter la prise de risque. C'est éviter l'échec, le tâtonnement, l'expérimentation : en effet, peut-on vraiment se permettre « d'expérimenter » alors qu'on se trouve face à des besoins réels, dans un contexte in situ, où la nécessité d'apporter des solutions pertinentes est à la fois cruciale et pressante ?

Cependant, se contenter de construire sur des acquis comporte des risques aussi importants ; avant tout, cela conduit bien souvent à ne pas créer de solutions réellement adaptées aux particularités du projet. Chaque projet, chaque terrain, chaque acteur met en jeu des besoins spécifiques auxquels une solution « formatée » ne peut que difficilement correspondre. Il faudrait donc, dans certaines situations, pouvoir s'affranchir des contraintes structurelles du format projet pour inventer des nouvelles solutions. Certaines petites structures se sont engagées dans cette voie : en effet, dans la mesure où elles sont plus proches du terrain et subissent généralement moins de pression - du fait du

faible montant des financements qu'elles reçoivent -, elles sont plus libres de monter des projets innovants et autonomes.

Un enjeu futur des projets de développement sera d'intégrer ce type de démarche dans des structures plus importantes, tout en parvenant à maintenir des garde-fous pour qu'innovation ne devienne pas synonyme d'expérimentation irresponsable....

### ***Dupliquer un projet dans un contexte différent***

Dans ce projet, il s'agissait d'introduire un nouveau type de four domestique dans une région, afin de permettre aux bénéficiaires d'effectuer des économies tout en réduisant la pollution émise. Il a été proposé de reprendre un modèle de four d'un projet précédent, qui avait eu d'excellents résultats dans une autre région. Après plusieurs tests, il s'est révélé approprié aux usages de la population cible et a donc été sélectionné pour le projet. Le problème ? Le design du four le rendait fragile, et a entraîné de nombreux bris sur le chemin de terre entre la ville - où se fournissaient les revendeurs - et les villages de la région. Les revendeurs se sont vus dans l'obligation d'augmenter leurs prix, mais les villageois ne pouvaient pas faire face à cette hausse des tarifs pour acheter les fours. Heureusement, dans cet exemple, les porteurs de projets ont pu bénéficier d'assez de flexibilité pour pouvoir réfléchir au design d'un nouveau modèle, plus résistant, et le projet a finalement été couronné de succès. Ici, l'importance d'une certaine souplesse dans le choix de la stratégie projet a donc été primordiale.

### ***Comment éviter l'erreur?***

- *Ne pas perdre de vue l'objectif du projet et se laisser enfermer dans une méthodologie trop rigide, sous peine de formuler des objectifs incohérents*
- *Garder à l'esprit les relations de pouvoir inhérentes à tout contexte lors de la définition du projet*
- *Être en mesure d'ajuster le projet et ses objectifs en cours de route*

## Les erreurs relationnelles

La gestion des relations entre les différents acteurs d'un projet est finalement la troisième source d'erreurs identifiée par les entretiens sur lesquels se base cette publication. Tout au long du projet, des problèmes liés à la définition des partenaires, la communication et la coopération avec eux ainsi que le partage de responsabilité exacte peuvent constituer les raisons les plus importantes pour lesquelles un projet échoue.

### *L'identification et le choix des partenaires*

Tout d'abord, l'identification des partenaires et l'évaluation de leurs capacités avant leur sélection sont trop souvent mal effectuées. Comme la majorité des projets est gérée par des grandes structures internationales, il est difficile pour eux de bien identifier les acteurs sur le terrain à cause de la distance géographique ou simplement la méconnaissance de la réalité locale. Les experts pouvant identifier les partenariats possibles et connaissant bien la réalité locale ne sont pas employés suffisamment non plus, ce qui peut être attribué à des contraintes financière et de temps, comme mentionné précédemment. De plus, un mauvais choix des partenaires peut être causé par des motivations « subversives », comme par exemple des calculs politiques ou des problèmes de copinage. Dans ce cas, les partenaires choisis peuvent s'avérer ne pas être les plus qualifiés pour le projet. Deuxièmement, il est nécessaire de « penser hors de la boîte » et intégrer dans les projets aussi des structures moins connues, plus petites, plus locales pour éviter la rigidité des grandes structures internationales. Finalement, il faut aussi se souvenir qu'il est possible, dans des cas extrêmes où la coopération entre les partenaires est vraiment impossible, de changer les partenaires pour relancer la coopération avec des acteurs différents. Le blocage entre les associés est en fait facile à éviter, ce qui est malheureusement trop souvent oublié.

### *L'inclusion des bénéficiaires*

L'inclusion des bénéficiaires dans le cadre d'un projet représente un enjeu distinct de la coordination avec les structures institutionnelles locales. Comme mentionné précédemment, il est essentiel d'identifier les véritables besoins et attentes de la population avant la mise en place du projet. Même si les acteurs du développement ont conscience de cet impératif, les bénéficiaires ne sont pas assez inclus dans les études préalables à la définition des projets. Il est cependant important de ne pas inclure uniquement les partenaires locaux (ONG, institutions locales), mais de consulter la population pour le bon déroulement du projet, et ce tout au long du cycle du projet. Ainsi, les résultats du projet seront adaptés aux attentes des bénéficiaires et seront véritablement utilisés.

**Martine Vullierme**, aujourd'hui directrice adjointe de la zone Moyen-Orient chez Veolia, évoque un projet de traitement des déchets en Inde.

Sur ce programme, l'entreprise voulait mettre en place un modèle d'économie circulaire et organiser la collecte de déchets avec les équipes locales. Cependant, ce second volet impliquait de

respecter des normes de sécurité très contraignantes - notamment concernant les équipements - qui n'étaient respectées ni par les employées, ni par les entreprises concurrentes.

Concernant l'institution de systèmes d'économie circulaire, Martine Vullierme pointe également la complexité de s'intégrer dans les réseaux locaux et de tenir compte des systèmes préexistants, notamment dans le champ de l'économie informelle. En effet, il est selon elle « indispensable de faire vivre cette économie informelle mais réelle. On ne peut pas arriver sur le terrain et tout déconstruire. L'opérateur brise un équilibre existant, il faut se préparer à l'avance aux conséquences de cette rupture ». Pour faire face à ces contraintes, elle souligne l'importance de réaliser des enquêtes sociologiques au préalable et de s'appuyer sur des relais locaux sur le terrain.

*Jean Francois Houmard, chargé des projets Eau et assainissement au Centre écologique Albert Schweitzer, évoque une situation différente.*

En effet, dans certains cas, une structure peut proposer de nouveaux dispositifs ou technologies inconnus de la population locale ou des opérateurs concernés, comme par exemple dans le cas du tri des déchets ou d'un nouvel équipement de collecte des déchets. Ici, pour répondre à la demande de la population, la structure peut se voir poussée à proposer d'autres solutions innovantes. Dans ce cas-là, le grand défi est de trouver les opérateurs prêts à les tester objectivement, et à dépasser la crainte de la nouveauté. Ce n'est que par la suite, une fois le prototype testé, que de nouveaux utilisateurs potentiels pourront observer l'outil sur le terrain et faire le choix de l'adopter. Dans ce cas-là, le risque de l'échec est grand, mais on ne peut absolument pas l'éviter : il faut essayer, en prenant toutes les précautions possibles, d'innover, mais on ne saura jamais à l'avance si la technologie proposée sera adoptée ou non.

En fait, même si la prise en compte des propositions et des idées de la population locale est primordiale dans la définition d'un projet, il faut rester vigilant et ne pas perdre de vue le problème à résoudre et les moyens à disposition, afin de ne pas proposer un projet inadapté, ou même d'être victime de manipulation.

### *Partage de responsabilité*

Premièrement, le partage des responsabilités entre les membres d'une équipe est une des parties les plus importantes du projet, mais également l'une des plus difficiles à établir. Pour le bon déroulement du projet, il importe d'établir de façon très claire les responsabilités en termes de moments d'intervention et de personnes concernées par chaque activité. De même, il est important de désigner une personne responsable de la coordination du projet, qui porte la responsabilité pour l'ensemble du projet. Si l'on ne s'attache pas à définir les responsabilités de chacun très clairement, les acteurs peuvent bloquer l'avancement du projet de par leur inaction, mais surtout il leur devient possible de se dédouaner de la responsabilité de leur action. Cette dilution de la responsabilité mène à des erreurs et des ralentissements dans le projet.

*Témoignage: Martina Rama, spécialiste Eau, Assainissement et Hygiène à l'UNICEF Mali :*

« L'erreur n'est presque jamais directement attribuable à une personne. Les erreurs sont en fait souvent causées par la dilution des responsabilités, et le manque de prise de décision. »

Bien que la présence d'un responsable global du projet soit essentielle, les projets ne doivent pas être menés uniquement par les bailleurs de fonds : la gestion du projet risquerait alors d'être trop rigide et de ne refléter que leurs intérêts. Il existe parfois un problème de manque d'implication de la part des bailleurs de fonds dans la mise en place du projet, mais il ne s'agirait pas de leur transférer la direction complète des projets.



### *Les erreurs de communication*

Les problèmes liés à la communication entre les partenaires constituent des enjeux majeurs dans les projets de développement. Comme la majorité des projets qui rassemblent des acteurs internationaux, un grand nombre d'obstacles à la communication peuvent survenir. Premièrement, les partenariats sont généralement établis entre des pays culturellement, économiquement et sociologiquement différents, des incompréhensions peuvent ainsi apparaître à tous les étapes du cycle du projet. De plus, les barrières linguistiques, même réduites par une bonne traduction, augmentent toujours la distance entre les partenaires. Des préjugés par rapport aux autres cultures peuvent également conduire à des difficultés entre les partenaires. Finalement, les relations interpersonnelles peuvent être difficiles entre n'importe qui : il s'agit d'une question de compatibilité entre les individus.

Deuxièmement, la communication est rendue plus difficile à mesure que le nombre d'acteurs augmente. En effet, il devient plus compliqué de s'organiser, de trouver des objectifs communs et de se coordonner. Ces difficultés ne sont qu'accentuées par la distance - géographique ou institutionnelle. Même si la distance institutionnelle peut sembler moins évidente, elle peut se manifester à la fois entre les acteurs Nord-Sud et les acteurs Sud-Sud, au sein d'un même pays ou d'une même région. Cette problématique s'illustre par exemple dans des cas où l'on retrouve deux projets sur la même zone se répétant ou proposant des objectifs contraires et incompatibles entre eux. Il serait donc pertinent de lancer une plate-forme internationale pour une meilleure communication avec pour but de coordonner ces initiatives. Enfin, la communication est absolument essentielle tout au long du projet. Du début à la fin, les partenaires doivent informer les autres de leur avancement, des actions à effectuer et les erreurs et difficultés survenues.

Il est rare que l'échec soit attribuable à une seule personne ou structure. Au contraire, les erreurs sont en général le résultat de l'incapacité des parties prenantes à se répartir les actions et responsabilités. De plus, un manque de communication autour des erreurs quand elles arrivent empêche une réaction immédiate qui pourrait éviter des échecs partiels ou complets. La communication est dans ce cas cruciale.

#### Comment éviter l'erreur?

- Répartir les tâches et établir les responsabilités de chaque acteur clairement et dès le début du projet
- Désigner un coordinateur en charge du bon déroulement du projet
- Inclure les bénéficiaires à toutes les étapes du projet
- Remettre en question ses a priori et ses habitudes face à un environnement multiculturel
- Communiquer, communiquer, communiquer !

### **Evaluer pour ne plus se tromper ?**

Au-delà des causes de l'erreur, l'évaluation s'est imposée comme un thème majeur lors des entretiens sur le rapport à l'erreur. Chaque professionnel interrogé a abordé le sujet, ce qui souligne

bien l'importance de ce processus dans la définition d'une erreur et d'un échec. En effet, c'est souvent au moment de l'évaluation que l'on fait le bilan, et que l'on nomme donc les réussites du projet... et ses faiblesses, en théorie. Cette partie s'interroge donc sur le rôle de l'évaluation dans la définition des erreurs et échecs, et sur son rôle dans la capitalisation et la communication autour de cette thématique.

### **L'évaluation, qu'est-ce que c'est ?**

Dans un projet de développement, l'évaluation joue un rôle crucial. En effet, elle permet de s'assurer qu'un projet répond à un problème existant, que la méthode choisie est la plus adaptée, et que la mise en œuvre du projet correspond à ce qui était prévu. Elle permet de renforcer les projets avant et pendant leur mise en œuvre, et de capitaliser sur les expériences précédentes afin d'améliorer l'action des parties prenantes et de ne pas reproduire ce qui ne fonctionne pas. On distingue trois principaux moments de l'évaluation.

L'évaluation *ex-ante* a lieu avant le début de la mise en œuvre du projet. Cette évaluation peut être effectuée par les bailleurs de fonds avant d'accorder un financement. Elle permet de vérifier que le projet est bien conçu, qu'il s'inscrit dans un cadre existant et que ses objectifs sont pertinents et partagés par les bénéficiaires. Le but est de s'assurer que les objectifs du projet correspondent à des besoins. Ce type d'évaluation reste très théorique et n'empêche pas des erreurs dans la mise en œuvre du projet, ni que la solution choisie ne se révèle inadéquate dans le contexte pratique. Cette évaluation n'est cependant pas toujours effectuée, ou uniquement en interne, ce qui peut influencer sur son objectivité.

On parle également d'évaluation à mi-parcours. Cette évaluation a lieu généralement autour des deux-tiers du temps de mise en œuvre du projet. Elle permet de revenir sur le chemin parcouru, les difficultés rencontrées, et représente une opportunité pour les parties prenantes de modifier le projet et de proposer une façon réaliste de le conclure, en tenant compte des retards possibles et autres contraintes présentes. Pour la majorité des professionnels interrogés dans le cadre de cette publication, cette évaluation est la plus importante, car elle peut avoir un impact important sur la mise en œuvre du projet, et donc sur ses résultats finaux, par la réadaptation du projet à la situation locale.

Finalement, l'évaluation *ex-post* a lieu après la clôture officielle du projet. Elle cherche à analyser les effets globaux du projet, et permet une capitalisation des bonnes et mauvaises pratiques. Du point de vue des maîtres d'œuvres, elle peut être considérée comme l'évaluation la plus importante, car elle permet d'apprécier la totalité du projet, mais elle ne permet pas d'avoir un impact sur les conditions de vie des bénéficiaires : il est trop tard pour rectifier les erreurs, sauf dans le cas du lancement d'un autre projet !

Ces trois évaluations sont donc très ponctuelles, et rythment la vie d'un projet, mais il est également possible et recommandé d'effectuer un suivi tout au long du cycle du projet, sans se limiter aux trois évaluations. On parle alors de suivi-évaluation ou de monitoring. Cela permet de réagir plus

vite en cas de problème, sans attendre l'évaluation de mi-parcours qui arrive relativement tard dans la mise en place du projet.

**Témoignage : Julien Gabert, chargé de projets assainissement au GRET :**

« Entre l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale d'un projet, l'évaluation à mi-parcours est la plus importante pour le projet proprement dit, puisqu'elle doit permettre d'identifier et de mettre en œuvre les modifications nécessaires au succès du projet ».

### Évaluer, oui, mais comment ?

L'évaluation génère des coûts qui peuvent être élevés, et représente alors un investissement humain de la part de toutes les parties prenantes, en ajoutant souvent de nouveaux acteurs sous la forme d'évaluateurs externes. Il est donc important que chaque acteur soit impliqué et motivé par les objectifs de l'évaluation, afin que le processus se déroule de façon constructive. Mais les résultats peuvent avoir d'importantes conséquences sur chacun des acteurs (choix d'une structure différente pour la mise en œuvre du prochain projet, non-financement d'autres projets et perte de la crédibilité d'une ONG...). Il arrive donc que l'on essaye de cacher ce qui ne fonctionne pas pour présenter le projet sous son meilleur jour... malgré les bénéfices du retour d'expérience sur les erreurs.

**Témoignage : Charlotte Boisteau - évaluer l'évaluation**

Charlotte Boisteau est chargée de mission internationale au F3E, un réseau associatif dédié à la qualité des actions de solidarité internationale ou de coopération décentralisée. En plein cœur des problématiques liées à l'évaluation, elle s'est rendue compte des limites de cet exercice. Elle soulève en effet que l'évaluation a souvent tendance à être complaisante, à ne montrer que ce qui a fonctionné, en faisant fi des problèmes rencontrés. Elle définit l'échec comme l'absence de travail réflexif sur les projets réalisés : or, en évacuant ce qui peut être négatif dans un projet, l'évaluation contribue à l'échec dans le secteur.

Elle a donc entrepris une recherche ayant pour but de favoriser l'utilisation de l'évaluation. Il s'agit d'évaluer l'évaluation afin de trouver des mécanismes évaluatifs plus efficaces, permettant de dédramatiser les erreurs et de les revaloriser en tant qu'éléments constructifs de l'expérience. Elle a déjà émis certaines hypothèses, tels que l'apparent manque d'élaboration participative des termes de référence avec les acteurs du Sud.

*... et selon quels critères ?*

La démarche de l'évaluation est profondément positive : elle permet de prendre du recul par rapport au projet mené et d'obtenir un aperçu de ses effets. L'évaluation n'est donc pas sanction, ni inspection : elle vise à produire des informations synthétiques et représentatives sur une situation donnée, qu'il est difficile d'analyser *a priori*. Cependant, pour que l'évaluation puisse réellement constituer une base d'informations pertinentes sur le projet, encore faut-il qu'elle se constitue autour des bons critères et des bons outils. Ces critères, qui fondent la démarche d'évaluation, sont multiples et

prennent en compte tout un ensemble de paramètres. L'évaluation ne se réduit donc pas à juger si « l'argent n'a pas été gaspillé » ou si « le maître d'ouvrage a bien fait son travail ».

Cependant, il est important de garder à l'esprit que l'évaluation externe (celle qui occupe généralement la part la plus importante dans les projets de développement) porte en priorité sur des éléments relevant de la stratégie du projet lui-même, et non pas spécialement sur sa mise en œuvre. Elle devrait ainsi permettre, prioritairement, d'identifier les mécanismes sous-jacents à la définition du projet lui-même, et d'en identifier les potentielles forces et faiblesses.

### Les 6 critères de l'évaluation<sup>8</sup>

L'évaluation d'un projet se fait sur la base de son analyse de la situation, de ses objectifs et de leur mise en place. Mais comment exactement ? On entend souvent parler de différents critères d'évaluation :

- Le critère de pertinence mesure le lien entre le problème identifié et la stratégie mise en place. Ce critère questionne le lien entre la situation et les objectifs et activités mis en place par le projet.
- Le critère d'efficacité mesure le degré de réalisation des objectifs du projet.
- Le critère d'efficience mesure les résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. On se demande ici si les mêmes résultats auraient pu être atteints en mobilisant moins de ressources.
- Le critère d'impact mesure les effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, qui découlent d'une intervention. L'impact d'un projet peut être difficile à mesurer, car il n'est pas toujours facile d'établir des liens de causalité entre une action et un effet.
- Le critère de viabilité doit permettre de vérifier si l'action menée aura des conséquences positives une fois le projet clôturé. Il s'agit ici de viabilité financière, mais aussi environnementale et au sein du contexte social et politique.

Pourquoi ces critères ? Ils permettent une meilleure définition et évaluation des projets, en couvrant tous les aspects possibles afin de produire des évaluations complètes et donc réellement utiles. La standardisation par ces critères permet également une professionnalisation de l'évaluation et la comparaison entre différents projets et approches à un même problème.

Cependant, certaines voix s'élèvent contre ces critères, qui enferment l'évaluateur dans un mode de pensée fermé et l'empêchent de se concentrer sur la situation présente. De plus, ces critères sont techniques et nécessitent des moyens humains et financiers importants. Devrait-on toujours les utiliser afin de produire des évaluations comparables ? Ou adapter chaque évaluation à son contexte et aux compétences et ressources disponibles ?

*Témoignage : **Vincent Dussaux** du Programme Solidarité Eau, accompagne les structures dans la réalisation de leurs évaluations.*

Afin d'alléger le processus et de permettre à de petites structures de réaliser des évaluations constructives, il recommande de se concentrer sur un petit nombre de critères, choisis selon les objectifs de l'association et selon la finalité de l'évaluation. Cela permet de réduire les coûts de l'évaluation, et de produire des rapports qui seront vraiment utilisés.

---

<sup>8</sup> OCDE. "Évaluer la coopération pour le développement / récapitulatif es normes et standards de référence", disponible sur : <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47832438.pdf>

*L'objet de l'évaluation : la logique du projet, et non pas seulement ses réalisations*

Pourquoi, alors, l'évaluation reste-elle perçue dans le monde du développement comme un outil de « contrôle » au service des bailleurs, ou comme une démarche biaisée au cours de laquelle les opérateurs de service ne laissent à voir que ce qui les arrange ?

L'un des principaux problèmes réside justement dans le fait que la distinction entre définition du projet et mise en œuvre n'est pas suffisamment mise en avant. Les rapports d'évaluation peuvent ainsi parfois donner l'impression que ce ne sont pas les bons acteurs, ou les bonnes actions, qui sont questionnés. Plus concrètement, les démarches évaluatives basent leur jugement sur les réalisations effectives du projet, qui sont les éléments objectifs et directement mesurables. Mais leurs conclusions portent également sur des éléments plus structurels dont l'origine peut remonter à la phase de conception du projet. Ainsi, si le rapport d'évaluation ne distingue pas clairement ces deux aspects, il peut conduire à remettre en cause des actions menées au cours de la mise en œuvre, mais qui étaient contraintes par la structure du projet définie en amont. L'évaluation doit ainsi reconnaître l'importance du cadre institutionnel, financier et politique dans lequel le projet s'inscrit. Il ne s'agit pas ici de « dédouaner » la mise en œuvre du projet, en assumant que tous les problèmes potentiels sont induits par des facteurs externes, mais plutôt de souligner l'importance des choix effectués lors de la définition du projet. Ces choix stratégiques résultent le plus souvent d'un compromis entre les différents acteurs impliqués dans le projet (bailleurs, opérateurs, relais locaux etc...) et, de ce fait, sont également le produit de chacun d'entre eux. L'une des missions fondamentales de l'évaluation est de déterminer si ces décisions ont été prises de manière pertinente, pourquoi, et en fonction de quels critères. La question de savoir si elles ont été ensuite traduites en réalisations effectives sur le terrain vient compléter cette analyse, mais ne peut jamais s'y substituer entièrement.

Cette complémentarité des fonctions de l'évaluation mérite d'être réexaminée également sous l'angle des outils et des indicateurs utilisés. Dans leur grande majorité, les évaluations de projet mettent en avant le « niveau d'atteinte des objectifs ». Cet indicateur quantitatif ne fournit qu'une estimation très synthétique et sans contenu analytique du taux de réalisation du projet. Il se base sur une logique comparative et mesure « l'écart » entre les objectifs initiaux, tels qu'annoncés dans la définition du projet, et leur état d'avancement au moment de l'évaluation. Mais ils ne mesurent pas l'efficacité de l'action : ce n'est pas parce qu'un projet n'a pas complètement atteint ses objectifs initiaux que ses réalisations ne sont pas pertinentes, durables, et de qualité. Le niveau d'atteinte des objectifs ne représente donc pas la fin en soi de l'évaluation, au contraire, il devrait davantage constituer un symptôme, une raison de s'interroger sur les causes profondes qui ont conduit le projet à évoluer.

*Au-delà des objectifs : intégrer les impacts dans l'évaluation*

Ces critères de mesure des réalisations fournissent un jugement sur l'état d'avancement du projet à un moment précisément défini dans le temps, mais ils sont généralement insuffisants pour déterminer son évolution future. Estimer les impacts d'un projet constitue un élément à part entière de l'évaluation, et, dans le cas des projets de développement encore davantage, celui-ci est absolument fondamental. Bien sûr, les évaluations *ex-post* ne permettent pas de tirer des conclusions sur le long

terme au même titre que les études d'impact ou les travaux spécialisés. Néanmoins, les rapports d'évaluation peuvent déjà fournir un certain nombre d'informations et de prévisions sur la viabilité du projet, notamment en reconstituant la théorie d'action et les logiques d'impact du projet. Il est donc nécessaire d'intégrer systématiquement ces aspects dans la démarche d'évaluation, et de s'interroger, au-delà des taux de réalisation, sur l'utilité et la pérennité des actions menées dans le cadre des projets.

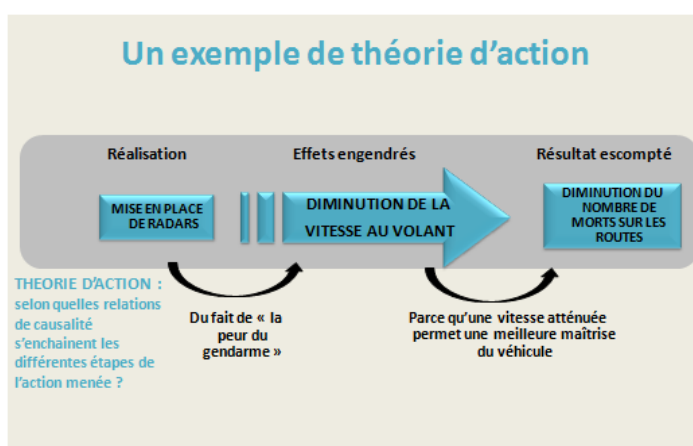
### Les outils de l'évaluation : Point sur la théorie d'action et le diagramme d'impact

La démarche d'évaluation utilise des outils spécifiques qui lui permettent d'analyser la logique interne des projets. Bien maîtriser ces outils peut être essentiel pour deux raisons :

- dans le cadre de l'évaluation elle-même, il est important que tous les acteurs impliqués saisissent les enjeux des analyses menées. Connaître les outils utilisés permet de mieux comprendre les résultats obtenus.
- en dehors de la démarche évaluative : la théorie d'action et le diagramme d'impact sont avant tout des outils d'analyse. Ils peuvent donc être réutilisés en dehors du contexte formel de l'évaluation, et permettre à tout acteur impliqué dans le projet de mesurer la pertinence de ses décisions.

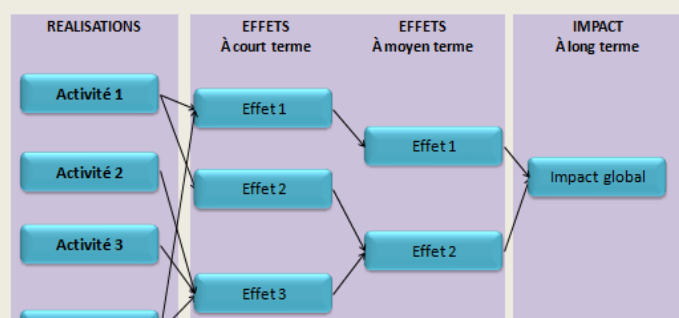
Le petit rappel ci-dessous sur ces deux outils s'inscrit dans cette double perspective. Dans l'optique d'apprendre à partir des erreurs, il est en effet parfois utile de se baser sur des méthodes et des outils différents pour croiser les perspectives.

La théorie d'action : Elle permet d'identifier les principales relations de causalités - hypothétiques - par lesquelles le projet doit atteindre ses objectifs. Cela revient donc à se demander, pour chaque réalisation, quels effets vont être engendrés, et si ceux-ci correspondent bien à ce qui était escompté. Il y a pour chaque projet, différentes théories d'actions possibles : bien souvent, un même problème peut être résolu par toute une gamme de solutions.



Source : Planète publique – François Mouterde

### Un exemple de logique d'impact



Source : Planète publique – François Mouterde

Le diagramme d'impact : le diagramme d'impact obéit à la même logique que la théorie d'action, mais fonctionne de manière plus détaillée. C'est un outil qui permet de décomposer chacune des activités menées et

de retracer leurs effets à court et moyen terme. Le diagramme d'impact permet ainsi de visualiser la complémentarité des activités menées, et de rendre compte de leur utilité pour atteindre les impacts à long terme.

### Qui est l'évaluateur parfait ?

Le rôle de l'évaluateur est par nature complexe et demande de très bonnes capacités relationnelles. Celui-ci doit savoir à la fois pointer les erreurs et les problèmes au sein du projet, tout en s'abstenant de porter des jugements hâtifs ou de condamner certains acteurs de manière trop catégorique. Les qualités principales, que chaque évaluateur doit s'efforcer de développer, peuvent être regroupées selon les trois catégories suivantes : son expertise technique, son intégrité professionnelle vis à vis des logiques internes du projet, et sa capacité à engager des réflexions fructueuses au sein de l'équipe.

En effet, le métier d'évaluateur demande de très bonnes capacités d'analyse. Il faut savoir rendre compte de la structure de chaque projet sans plaquer ses propres cadres de réflexion : le risque est d'effectuer des comparaisons avec d'autres expériences ou de juger rétrospectivement le projet plutôt que de mesurer la cohérence des décisions prises au regard du contexte dans lequel elles s'inscrivent. Par ailleurs, il faut savoir garder une certaine indépendance par rapport aux acteurs du projet. Bien souvent, le commanditaire a déjà des intentions concernant la suite du projet : il souhaite déjà, au moment où l'évaluation est lancée, maintenir ou non son investissement. L'évaluateur doit être capable d'analyser le projet indépendamment de cette prise de position du commanditaire.

Le rôle de l'évaluateur implique également de rester neutre par rapport à l'action du maître d'œuvre. Celui-ci est au cœur des réalisations du projet, mais certaines erreurs commises relèvent souvent de contraintes extrinsèques et non pas de ses propres décisions. Inversement, dédouaner entièrement l'équipe projet en attribuant des causes purement externes à tous les dysfonctionnements est humainement compréhensible, mais professionnellement incorrect. Enfin, malgré cette nécessité d'indépendance par rapport aux logiques des acteurs, l'évaluateur doit activer une réflexion constructive et fructueuse parmi les partenaires. Ce processus doit leur permettre de tirer des enseignements sur leurs actions : il est donc essentiel que l'évaluateur reste humble dans sa mission pour engager une dynamique d'amélioration.

*Témoignage : Julie Patinet, évaluatrice au Groupe URD :*

« Pour qu'un évaluateur soit bon, son expertise technique est moins importante que ses qualités humaines et pédagogiques : il doit avant tout être humble et avoir un bon relationnel. Car ce qui compte avant tout c'est de contribuer efficacement à l'amélioration des pratiques des personnes, des équipes et des organisations/institutions ».

### L'évaluation, à quoi ça sert ?



On l'a vu plus haut : l'évaluation n'est pas une démarche unilatérale, par laquelle le commanditaire du projet s'assure du « sérieux » des équipes terrains. Au contraire, c'est un mécanisme de production d'information sur les logiques du projet. En cela, c'est un outil d'analyse performant qui, bien utilisé, devrait entraîner une dynamique de capitalisation à partir des conclusions tirées. Cependant, cette dynamique de diffusion des savoirs peine à se mettre en place. Les rapports d'évaluation, souvent lourds et peu accessibles, sont rarement réutilisés pour éclairer la prise de décision, soit au sein du projet, soit pour l'élaboration d'autres projets ultérieurs. Pourquoi cette fonction de l'évaluation, tournée vers l'apprentissage collectif, tend-elle à se perdre dans le cadre des projets de développement ?

#### *De la discontinuité dans les processus d'évaluation...*

Un premier problème, rencontré de manière quasi systématique dans les projets de développement, réside dans le manque de coordination entre les différents mécanismes de suivi-évaluation. Dans les cas les plus classiques, le projet comporte une évaluation *ex-ante*, réalisée le plus souvent directement par le chef de projet, ainsi qu'une revue de mi-parcours et une évaluation *ex-post* effectuées par des consultants extérieurs et commanditées par le bailleur. A cela s'ajoute généralement un dispositif de suivi interne, coordonné par le chef de projet. Ces outils devraient être complémentaires, cependant, il est rare qu'une réelle coordination se mette en place. Chacune des évaluations se déroule de manière totalement autonome, sans réellement s'appuyer sur de possibles analyses préexistantes, et sans s'intégrer dans un réel « cycle d'évaluation ». Les acteurs, les questionnements, les champs d'études, les critères utilisés varient d'une évaluation à l'autre au sein d'un même projet.

On a déjà souligné dans ce rapport les faiblesses de l'évaluation *ex-ante*. Celle-ci, si elle existe, est réalisée le plus souvent dans des laps de temps très courts et sert davantage à valider les orientations du projet, déjà prévues, qu'à réellement réfléchir à la stratégie à adopter en fonction du contexte. Il est rare que l'évaluation *ex-ante* fasse appel à d'autres analyses plus approfondies, portant sur l'environnement local, le cadre institutionnel, ou un benchmark de projets similaires par exemple.

Concernant les évaluations externes, leur principale faiblesse réside dans leur manque d'intégration dans l'ensemble du mécanisme de gestion du projet. Bien sûr, ces évaluations sont par nature autonomes et doivent garder une certaine indépendance, un certain recul, vis à vis du projet lui-même. Mais il n'empêche que, pour être pertinente, l'évaluation externe doit rendre compte des points de vue des différents acteurs impliqués et, pour cela, les inclure dans la démarche évaluative dès sa phase d'élaboration. Elle n'est donc pas simplement un exercice ponctuel, c'est une démarche qui doit impliquer l'ensemble des aspects du projet et inciter les acteurs concernés à un travail d'auto-analyse. Ce processus est donc double : s'il est important que les acteurs soient associés à l'évaluation, il est également nécessaire qu'ils intègrent ensuite à leurs décisions les conclusions de celle-ci. Or, les rapports d'évaluation sont rarement intégrés au processus de pilotage des projets. Lors des évaluations de mi-parcours, ils sont le plus souvent laissés de côté et ne permettent que rarement de réorienter la dynamique du projet. Dans le cas des évaluations *ex-post*, la situation est encore plus critique : les

conclusions de l'évaluation sont très souvent jugées « trop spécifiques » ou « trop ancrées dans une situation particulière » pour faire l'objet d'un travail de réflexion et de capitalisation sur les effets du projet.

### *Rendre les évaluations publiques : pour ou contre ?*

Un autre frein à la dynamique d'apprentissage collectif par l'évaluation est la non-disponibilité de certains rapports pour consultation extérieure. Les évaluations sont encore perçues par les bailleurs comme des outils internes dont eux seuls peuvent avoir l'usage. Pourtant, rendre ces documents publics permettrait de rendre compte des actions menées de manière bien plus pertinente. Il y a là bien sûr un enjeu de démocratisation et de droit à l'information, mais également des bénéfices directs pour les acteurs du développement et les bailleurs eux-mêmes. La diffusion des rapports d'évaluation permettrait en effet de réaliser davantage d'analyses stratégiques sur les types de programmes et de politiques qui ont produit des effets satisfaisants. Elle permettrait de dépasser le simple cadre des projets pour obtenir un aperçu plus général de la qualité des actions de développement menées, à une plus large échelle.

Par ailleurs, rendre ces évaluations publiques est un premier pas nécessaire à tout processus de capitalisation et d'apprentissage entre projets. L'une des causes de l'échec dans le monde du développement, on l'a vu, est que l'information n'est pas suffisamment diffusée. Les projets se répètent et se reproduisent sans que les conclusions sur leurs effets ne soient connues de tous. En conséquence, il est plus difficile d'améliorer la conception des projets s'il n'existe pas suffisamment d'analyse des projets précédents. La mise à dispositions des rapports d'évaluation permettrait sans doute d'interroger de manière plus systématique les causes de l'échec de tel ou tel projet, et de rechercher des causes communes à ces différentes erreurs. Le même raisonnement vaut dans le sens inverse également : un rapport d'évaluation portant sur un projet innovant et réussi qui serait analysé, synthétisé et diffusé de manière pertinente permettrait sans doute de faire avancer la réflexion en matière d'élaboration de politiques de développement.

*Témoignage : **Bertrand Savoye** ; évaluateur au sein de la Division de l'Évaluation et de la Capitalisation à l'AFD « La présentation des résultats d'évaluation »*

Bertrand Savoye présente les différents types d'évaluation existant à l'AFD, mais surtout les risques pouvant limiter leur efficacité. Parmi les différents facteurs abordés - incluant par exemple le manque de recul entre la fin du projet et le moment de l'évaluation, ou bien la qualité des critères d'évaluation - Mr Savoye a surtout souligné l'importance de la présentation des résultats d'évaluation et de la communication qui s'y rattache. Premièrement, la confiance entre les porteurs des projets et les évaluateurs est absolument indispensable pour que les résultats du projet et de l'évaluation soient effectivement pris en compte. Mais la manière dont ces résultats sont présentés et formulés est également essentielle. Selon Bertrand Savoye, les rapports d'évaluation doivent accorder une place également importante à l'analyse des erreurs (qu'elles soient techniques ou stratégiques) qu'à la présentation des réussites et des points forts du projet. Ce type de présentation équilibrée des résultats

du projet est important pour entretenir une relation honnête et confiante avec les porteurs du projet, ainsi que pour les inciter à anticiper les impacts, positifs et négatifs, induits par le projet. C'est selon lui une garantie pour que l'évaluation soit acceptée et puisse délivrer son message !

## Parler de l'erreur, apprendre de ses erreurs...

### Une boîte à idées pour partager ses mauvaises expériences

Il existe plusieurs façons d'aborder l'échec et de dédramatiser les erreurs. On peut par exemple commencer par faire circuler les rapports d'évaluation au sein des structures, et en produire des synthèses pour s'assurer qu'ils soient lus. Dans ce cas-là, il est important que l'évaluation soit complète et honnête.

Il est aussi possible d'organiser des séminaires et des rencontres formelles autour du thème de l'erreur, en informant à l'avance les participants de l'objet de la réunion et en s'assurant de la bonne volonté de l'audience. C'est le modèle des *fail faire*, qui permettent de présenter des projets ayant échoué et d'engager un dialogue sans jugements de valeur entre les participants. Ce type de réunion peut être prévu en interne, ou avec des partenaires réguliers de la structure. La banque mondiale a, par exemple, organisé plusieurs *fail faire* ouvertes au public à Washington.

On peut également organiser des rencontres entre structures similaires - travaillant dans le même domaine dans une même zone géographique. Cette solution présente l'avantage de ne pas confronter bailleurs, acteurs publics et ONGs, ce qui diminue la pression liée à l'admission d'une erreur. Ces rencontres peuvent aussi prendre la forme de visites de terrain, au cours desquelles chaque participant présente les problèmes liés à son projet. Cela permet encore une fois de diminuer la pression en sortant d'un cadre formel, ce qui facilite les discussions et l'échange qui naît des observations des participants. Sortir d'un cadre formel facilite la discussion et rend les observations des différents participants plus spontanées.

Enfin, il est important d'agir au niveau de la culture des différentes structures pour encourager l'établissement d'une culture de l'autocritique et désamorcer le tabou de l'échec. Cela peut se faire par l'organisation de *fail faire* en interne ou l'ouverture d'un dialogue à tous les niveaux de la hiérarchie. Ces initiatives permettront de démontrer qu'une erreur sera bénéfique pour la personne concernée, plutôt que pénalisant.

### Des inspirations à prendre du côté de l'entrepreneuriat

Dans l'entrepreneuriat, et plus particulièrement dans le cas du management de start-up, il est crucial d'accorder une forme de « droit à l'erreur » : l'échec fait partie de l'expérience, c'est une étape avant de réussir. Aujourd'hui, un manager se distingue aussi par sa capacité à surmonter les échecs, à douter, à remettre en question ses compétences - et ce de façon régulière. En effet, ce type d'attitude permet d'être à l'écoute des autres et donc d'ouvrir le champ des possibles. Cependant, adopter une attitude positive face à l'échec ne relève pas uniquement des qualités personnelles de l'entrepreneur : c'est également une démarche qui nécessite un apprentissage et une réflexion entre professionnels d'un même secteur. C'est pour répondre à ce besoin de « formation à l'erreur » que, de plus en plus, des

initiatives de co-working et des espaces de discussions émergent au sein du secteur de l'entrepreneuriat.

L'initiative de *60000 Rebonds*<sup>9</sup> fait figure de pionnière en la matière. Il s'agit d'une association fondée en 2012 par Philippe Rambaud, qui s'était donné pour mission de contribuer à une dynamique de dédramatisation et de banalisation de l'échec, de changement du regard sur celui-ci afin d'être capable d'en tirer des leçons vitales pour ensuite réussir. Il est parti du constat selon lequel 60 000 entrepreneurs font faillite chaque année : l'association est donc vouée à les accompagner, afin qu'ils puisent dans l'expérience des entrepreneurs ayant déjà échoué, l'énergie et les outils pour apprendre à rebondir à partir de cet échec. Cette démarche se fait selon une méthodologie spécifique : l'association fournit un accompagnement individuel bénévole approfondi, partagé entre le suivi apporté par un parrain et des groupes de travail collectif. Son objectif est clair : « délivrer bénévolement un dialogue pro-actif bienveillant et exigeant, et des ressources de la plus grande expertise ». Via ce travail, l'association cherche à encourager l'innovation, la créativité et la prise de risque des start-ups : bien encadrée, une start-up acceptera plus facilement de confronter son travail au monde extérieur. Cette dynamique répond à la célèbre philosophie de Thomas Edison, homme d'affaires américain et surtout célèbre inventeur : « Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas ». Suivant le même thème, d'autres initiatives voient progressivement le jour dans le monde de l'entrepreneuriat :

Nées à Mexico en 2012, les *FuckUp Nights* se développent dans de nombreuses grandes villes partout dans le monde : derrière ce nom provocateur se cachent des soirées dédiées à l'échec entrepreneurial. Dans une ambiance décontractée, trois à quatre entrepreneurs ont 7 minutes pour parler de leur expérience, de leur capacité à rebondir après avoir fait l'expérience d'un échec, et ouvrent ensuite leur témoignage au débat. <http://fuckupnights.com/>

Dans le même esprit, la start-up *FailForward* s'est spécialisée dans le conseil aux petites entreprises et ONG en situation d'échec. Elle a mis en place une méthodologie spécialisée pour encourager les professionnels à s'engager dans une dynamique de capitalisation à partir de l'échec. Les conférences *FailForward* ont pour but de valoriser ce type de témoignages afin d'encourager les start-ups et les entrepreneurs dans leur prise de risque et dans leur innovation. Certaines des ressources sont disponibles directement en ligne, il est possible de les consulter sur <https://failforward.org/>.

Dans le domaine de l'éducation, les choses commencent également à bouger. A Liège, la HEC Executive School a mis en place une formation courte de 4 jours sur le thème « la réussite, un jeu d'échecs ». Elle était animée par l'auteur Fred Colantonio et le comédien Jean-Yves Girin, spécialiste du théâtre d'improvisation, et avait pour but de positiver l'échec auprès d'un public de futurs cadres et d'entrepreneurs.

---

<sup>9</sup> <http://www.60000rebonds.com/>

*De l'autre côté de l'Atlantique : l'exemple d'ISF Canada*

La perception de l'erreur dans le monde de développement dépend de chaque pays et de sa culture. L'exemple emblématique est le « Rapport d'échecs » de l'organisation *Ingénieurs Sans Frontières* (ISF) du Canada. En publiant un rapport critique analysant les erreurs commises dans les projets de l'année précédente, ISF participe à une dynamique permise par la culture canadienne plus ouverte à l'égard des échecs et autres erreurs. En France, il est difficile pour une organisation de lancer un tel débat, en raison des restrictions légales et de la tendance culturelle à stigmatiser les erreurs et ses « responsables ».

***Chaque voix compte ! Vous aussi, faites bouger les choses !***

Chacun a la capacité de changer la perception de l'erreur dans le monde du développement ! Pour cela, il est important de ne pas se placer dans une perspective auto-limitative : quelle que soit l'expérience, la position professionnelle ou le domaine d'action des individus, tous peuvent contribuer à ce changement. Que ce soit à l'échelle de nos comportements quotidiens ou au sein des grands projets internationaux, nous pouvons tous essayer d'être plus proactifs, d'éviter les perceptions négatives vis à vis de l'échec, et de mettre en place de nouvelles solutions.

Cela nécessite, avant tout, de prendre du recul vis à vis du cadre dans lequel on opère et de ne pas tomber dans le piège de la « routine », mais de toujours se remettre en question. Ce n'est que grâce à une telle démarche qu'il devient possible de relever les erreurs commises, d'y chercher des explications, et de finalement ouvrir le débat sur l'échec. Comme nous l'avons souligné dans cette publication, engager une démarche positive face à l'échec dans le monde du développement relève avant tout d'une dynamique collective : ce sont les petites initiatives de chacun qui contribueront à faire de l'échec un outil indispensable pour innover et progresser dans le secteur du développement. Vous pouvez dès à présent vous inspirer des initiatives existantes : celles-ci peuvent en effet être envisagées comme première base d'outils pour créer des espaces de discussion et de capitalisation autour de la notion d'échec, au sein de votre structure ou de manière plus large, entre différents acteurs du secteur du développement.

## Conclusion

Notre enquête auprès de professionnels du secteur de l'accès aux services essentiels nous a donc permis de mettre à l'épreuve le tabou de l'échec dans le monde du développement. Tous s'accordaient sur l'existence de différents types d'erreurs, que nous avons classés en trois catégories : les erreurs structurelles, les erreurs méthodologiques et les erreurs relationnelles. Leurs témoignages et la grille participative de DEFIS SUD 3 nous ont alors permis de déceler les points de vigilance majeurs à prendre en compte dans le cycle d'un projet.

La méthodologie que nous avons élaborée nous a permis de prendre rapidement conscience de l'enjeu de la communication autour de l'erreur dans ce secteur : dans un premier temps, le contenu des témoignages des professionnels nous a révélé, par des exemples, leur difficulté à parler d'erreur au sein de leur structure. Dans un deuxième temps, l'analyse du déroulement de ces entretiens nous a fait réaliser à quel point oser aborder cette question pouvait s'avérer difficile de manière générale. L'analyse des termes employés et des exemples choisis pendant nos échanges nous a fait comprendre la façon dont certains professionnels évitaient, consciemment ou non, d'aborder la question de l'erreur de manière directe.

Nous avons pris le parti, au début de ce guide, de mettre en avant l'erreur comme une étape nécessaire au sein d'un processus d'apprentissage, assimilant dès lors l'échec à une forme d'erreur stérile qui se répète, qui n'est pas pensée et qui est donc privée de sa vertu pédagogique. Notre étude nous a donc révélé l'intérêt du travail réflexif autour de l'erreur, qui remet en question les pratiques actuelles d'évaluation et de capitalisation dans le secteur de l'accès aux services essentiels.

C'est pour cela qu'il est primordial de bousculer le tabou autour de la question et de revaloriser de l'erreur comme source d'apprentissage perpétuel et transmissible - sans pour autant dédramatiser les conséquences de chaque erreur dans des projets qui ont un impact sur des vies humaines. Faut-il s'inspirer des initiatives déjà existantes dans le monde entrepreneurial et essayer de les transférer au secteur du développement ? La nature de ce secteur requiert-elle la création d'outils totalement nouveaux pour favoriser le dialogue autour de l'erreur ?

## Bibliographie

Bachelard G. (1938) : La formation de l'esprit scientifique, Vrin, Paris

Banque Mondiale (2015) : "World Development Report 2015: Mind, Society and Behavior", A World Bank Group Flagship Report, disponible sur <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/WDR-2015-Full-Report.pdf>

Edmondson A. (Avril 2011): "Strategies for Learning from Failure", Harvard Business Review , disponible sur : <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure/ar/1>

Hersch J. (2002) : Karl Jaspers, éditions L'Âge d'Homme, Lausanne, voir p.34

March J.G., Olsen J.P. (1998) : « The Institutional Dynamics of International Political Orders », International Organization, 52 (4), p. 948)

OCDE. "Évaluer la coopération pour le développement / récapitulatif es normes et standards de référence", disponible sur : <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47832438.pdf>

Pépin C. (2011) : "Il y a une vertu positive de l'échec", Le Nouvel Economiste, disponible sur <http://www.lenouveleconomiste.fr/il-y-a-une-vertu-positive-de-lechec-13080/>

Talmon V. (2014) : "Fleur Pellerin : "Je veux changer le logiciel culturel des Français face à l'échec"", Les Echos Business, disponible sur <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/fleur-pellerin-je-veux-changer-le-logiciel-culturel-des-francais-face-a-l-echec-59093.php#>