

## LE RAPPORT À L'ECHEC

### Compte-rendu de la rencontre « transfert d'expérience » du 24 mai 2012

Date : Jeudi 24 mai, 19h au café Voltigeur (11°).

Lieu : Café Voltigeur - 59 rue du Faubourg Saint- Antoine, Paris 11ème

Intervenants : **Marc Vézina, responsable du Programme Solidarité-Eau du SEDIF**

**Animatrice : Charlotte Kalinowski**

---

Après deux rencontres jeunes professionnels à Paris en février et à Ouagadougou en avril, le réseau Projection poursuit son cycle sur le rapport à l'échec en proposant cette fois-ci un échange privilégié avec un expert senior de la coopération internationale, Marc Vézina, responsable du Programme Solidarité – Eau du Syndicat des Eaux d'Ile de France (SEDIF).

Pour rappel, le projet parfait n'existe pas, même (surtout) dans le monde du développement et de la coopération. Des éléments imprévus viennent toujours perturber les plans initiaux. Et même si tous les objectifs ne sont pas atteints, cela ne signifie pas pour autant que certains projets ne connaissent pas le succès.

Alors qu'est-ce qui nous amène à parler d'échec ? Et pourquoi ce sujet reste-t-il autant tabou ?

Parti du retour d'expérience de notre expert, le débat s'est également enrichi grâce aux nombreux témoignages et questionnements de l'ensemble des participants.

### 1. Quand doit-on parler d'échec ?

Bien préparer son projet, en mesurer les impacts et les éventuels risques est une condition *sine qua non* pour éviter l'échec. C'est en ce sens que tout porteur de projet se dote de cadre logique précis et détaillé (objectifs, planning, budgets, etc.). Pourtant, il serait préjudiciable de penser que les projets de développement se programment entièrement à l'avance. Ceux-ci doivent être capables, pour éviter les erreurs, d'évoluer et de s'adapter aux réalités que le terrain leur impose.

Ainsi, une des premières interrogations est de savoir si l'échec intervient à partir du moment où les objectifs, tels que notés dans le cadre logique du projet, ne sont pas atteints, ou s'il faut davantage se baser sur les impacts des actions menées ?

Dans le cadre d'un projet au Mali, par exemple, les subventions initialement octroyées pour la mise en place de maraîchage ont servi à la construction de puits d'eau et ont ainsi permis d'une part de répondre à la demande de la population locale, et d'autre part d'améliorer nettement leurs conditions de vie.

Par ailleurs, les projets de développement sont souvent composés de plusieurs activités. Et l'échec d'une d'entre elles ne signifie pas pour autant que le projet l'est dans sa globalité. Dans le domaine de l'assainissement, de nombreuses latrines sont construites, fonctionnelles mais non utilisées car les campagnes de sensibilisation à l'hygiène n'ont pas permis de changer les pratiques sanitaires des populations. Dès lors, le suivi-évaluation des activités au cours de la mise en œuvre du projet est très importante dans l'appréciation de la réussite ou non de ce dernier. Dans le cas de difficultés, il est toujours possible de réajuster ses objectifs et sa méthodologie d'intervention selon les réalités du terrain.

## 2. Peut-il y avoir une responsabilité partagée de l'échec d'un projet ?

Les projets de développement et de coopération internationale font intervenir des acteurs très différents de par leur référentiels socioculturels (langue, codes sociaux, etc.) et leurs principes d'intervention. Le manque de communication entre eux mais aussi le manque de compréhension sur « qui est qui ? », « pourquoi on agit ? » et « qui fait quoi ? », peut affecter très fortement la réussite d'un projet. L'échec n'est pas que technique.

D'un côté, il y a les porteurs et les bailleurs du projet qui ne connaissent généralement que très peu les réalités terrain, les enjeux locaux et les jeux d'acteurs qui interfèrent. Ils sont donc dans l'incapacité de tout anticiper et comptent donc sur leurs partenaires locaux pour mieux les orienter si besoin est. D'un autre côté, les autorités locales, qui sont souvent des entités administratives récemment créées, disposent de peu de moyens techniques et financiers pour participer à la mise en œuvre des projets de développement et communiquent peu entre elles. Dans les exemples de bonnes pratiques, associer plusieurs autorités locales de même niveau (comme par exemple les communes de 2 provinces) dans un projet commun apporte en revanche des résultats souvent très positifs.

A une autre échelle, de nombreux projets de développement engagent l'action d'institutions nationales. Or il est très difficile de cerner si leur action prend en compte les aspirations des populations locales dans le souci de satisfaire à l'intérêt général et s'ils sont prêts à travailler dans la complémentarité et la transparence avec l'ensemble de leurs partenaires.

La question du rôle et des responsabilités des bénéficiaires directs des projets de développement dans l'échec de ces derniers est également un sujet sensible rarement mis en lumière.

Par ailleurs, le renforcement, voire le transfert des compétences, qui est un élément prépondérant dans l'appropriation et donc la durabilité des projets, demande cependant beaucoup de temps et ne concorde que très rarement avec le cahier des charges initial de ces derniers.

## 3. Les effets de « mode » du développement et de la coopération peuvent-ils aussi participer à l'échec du projet ?

### – Des acteurs du développement influents

Trois catégories d'acteurs ont été identifiées comme pouvant influencer sur des effets de « mode » dans la conduite de projets de développement et de coopération internationale.

En France, l'action extérieure des collectivités territoriales est encadrée juridiquement depuis les années 1980 puis 1990 (1992 : reconnaissance de la coopération décentralisée). Il faut cependant attendre 2005 et loi Oudin-Santini pour que les dispositifs financiers permettant les actions de coopération dans le domaine de l'eau et de l'assainissement soient simplifiés car davantage basés sur le dialogue politique. Mais cette évolution n'est pas sans risque. En effet, les projets de développement nés d'une décision politique sous-entendent généralement des jeux d'acteurs et d'intérêts importants bien que parfois cachés, ce qui à terme peut biaiser sa mise en œuvre voire les faire échouer. En outre, l'utilisation de fonds publics ne peut pas, par principe et envers le contribuable français, aboutir à des échecs. Elle demande une transparence et une

rigueur très stricte, ce qui est parfois difficile à exiger selon le contexte sociopolitique local.

Par ailleurs, certains bailleurs de fonds ont, en fonction de leur taille et du volume de soutien financier, une approche méthodologique des projets assez stricte, voire rigide. Les porteurs de projets ne sont pas forcément dotés d'outils capables de répondre à la fois aux attentes de ces bailleurs et aux réalités du terrain. Vouloir donc « imposer » une façon de faire n'est donc pas sans risque dans la réussite des projets.

Enfin, le secteur du développement et de la coopération a été fortement influencé ces dernières années par de grandes organisations et associations internationales telles que l'ONU et sa définition des Objectifs du Millénaire pour le développement. En dressant un tableau alarmiste de la situation des pays en développement et en fixant des objectifs simples pour lutter contre la pauvreté, ces organisations ont d'une part favorisé l'émergence de petites ONG dans des domaines bien ciblés (accès à l'eau), et d'autre part réorienté et/ou confirmé la destination privilégiée des subventions publiques (toujours accès à l'eau). Ceci a eu notamment 2 conséquences néfastes : la multiplication de projets « copiés-collés » et le recul de la professionnalisation du monde du développement.

#### – **Le risque des projets « copiés-collés »**

Un des risques des projets qui fonctionnent est de les reproduire sans étudier davantage le contexte local et en conséquence en évaluer leur faisabilité. Or ce n'est pas parce qu'ils fonctionnent à un endroit qu'ils fonctionneront nécessairement ailleurs (même si le contexte géographique et socioculturel est similaire) ou à plus grande échelle.

A titre d'exemple, l'Assainissement Total Piloté par la Communauté (ATPC), très à la mode ces dernières années, est pourtant de plus en plus citée pour ses « ratés ».

#### – **le recul de la professionnalisation**

Tous ces effets de mode ont abouti à la multiplication d'ONG qui souhaitent entreprendre des projets dits « humanitaires » vers les pays pauvres, bien qu'elles ne soient nullement compétentes en la matière. Leurs interventions n'émanent que rarement d'une demande locale, les besoins ne sont pas évalués et les acteurs locaux ne sont pas non plus associés dans la mise en œuvre du projet. C'est ainsi, par exemple, que de nombreux puits d'eau sont construits en Afrique subsaharienne, mais aussi vite inexploités voire inexploitable car pas en adéquation avec les réalités.

Outre le fait de créer un besoin là où il n'y en a pas, ce type d'action renvoie une image négative de la coopération internationale au point que les populations ou les autorités locales refusent dorénavant l'intervention d'acteurs étrangers.

Mettre en place des projets de développement sans professionnalisme est voué à l'échec !

## **4. Quelles préconisations pour éviter l'échec ?**

Eviter l'échec, c'est dans un premier temps avoir conscience qu'aucun projet n'est parfait et que certaines activités peuvent ne pas avoir de résultats sans pour autant que le projet ait mal été pensé. Comme il a été discuté lors de la rencontre du 23 février dernier, « les échecs et les difficultés peuvent aussi être surmontés ponctuellement notamment via la réévaluation des objectifs ». Encore faut-il pour cela se doter d'outils propres permettant d'identifier les raisons de ces échecs et pouvoir en discuter sans que cela ne remette en cause le fondement même de la coopération.

Plusieurs préconisations, de différents ordres, ont également été avancées lors de la rencontre :

### – Favoriser la communication sur la notion de l'échec

Si la communication est essentielle au sein d'une même structure afin d'avoir une politique de coopération cohérente, elle est cependant presque inexistante quand il s'agit d'aborder ce qui a échoué. Même les évaluations de projets mettent davantage en avant ce qui a fonctionné plutôt que l'inverse.

Pourtant, capitaliser les échecs, les diffuser et en débattre est aussi ce qui permet de faire évoluer le monde du développement, que ce soit au niveau des prises de décision, du montage du projet ou encore de la manière d'appréhender un autre environnement socioculturel.

Pour cela, plusieurs méthodes sont possibles telles que l'élaboration de rapports sur les échecs de projets (cf. Ingénieurs Sans Frontières Canada) et leur diffusion au plus grand nombre via notamment internet, l'organisation de journées-débats et de forums sur les retours d'expérience, etc.

### – Repenser le montage et l'évaluation de projets de développement

De nombreux projets sont voués à l'échec par manque de temps et de moyens financiers pour être réalisés dans leur intégralité. Réfléchir aux projets par phases (plus ou moins longues selon les objectifs) et disposer de financements par phases, est une solution qui a été évoquée lors de la rencontre.

Les évaluations sont négligées dans le cycle du projet. Or celles-ci favorisent à la fois la réorientation des objectifs si ces derniers sont trop en décalage avec les réalités du terrain et un meilleur contrôle des activités. Certains pays comme le Tchad et le Mali ont mis en place un système d'audits semestriels sur les ONG et les associations qui interviennent notamment dans le secteur hydraulique. Dans le même cadre, certaines communes de ces pays ont établi un système de contrôle des services d'eau et d'assainissement (bien que construits par des opérateurs extérieurs). Régi et financé par la commune (coût du contrôle intégré au coût de l'eau), il permet une meilleure organisation de l'offre et réduit les coûts de maintenance et, en conséquence, de vente.

Outre le fait que ce type d'intervention public limite l'échec des projets de développement, il témoigne aussi de l'implication des autorités locales dans l'appropriation et le suivi de ces mêmes projets.

### – Sensibiliser les acteurs politiques

Les élus politiques n'ont pas la même vision que les techniciens dans la conduite et les résultats de projets de développement et de coopération. Le plus important pour eux reste que les fonds attribués ne soient pas détournés. En outre, il arrive aussi qu'ils ne prêtent pas attention aux réelles difficultés rencontrées mais se questionnent davantage sur des aspects a priori sans importance du projet, ce qui peut aboutir à un blocage du projet. Aussi, si les élus doivent faire confiance à leurs techniciens, ces derniers doivent en retour, faire un effort de sensibilisation des élus au contexte local d'action.

## Conclusion

L'échec d'un projet de développement et de coopération est perçu très différemment selon les acteurs qu'il concerne et la mise en œuvre dudit projet. Mais qu'il soit partiel ou total, il est dû à de multiples raisons (technique, financière, politique, etc.) et la responsabilité est partagée (opérateurs, bailleurs, autorités publiques locales, populations, etc.). Au final, l'échec résulte surtout d'un décalage entre les aspirations de chacun et d'un manque de communication entre tous.

Quoiqu'il en soit et bien qu'il reste un sujet tabou, l'échec permet la confrontation de plusieurs réalités et

favorise en conséquence l'émergence de nouvelles manières de penser le développement et la coopération.

## Sur le même thème

Pour rappel, Réseau projection avait organisé deux autres rencontres sur le thème du rapport à l'échec :

- [à Paris le 23 février 2012](#)
- [à Ouagadougou le 27 avril 2012](#)

Pour aller plus loin, pouvez visiter le [site d'Ingénieurs sans frontières](#) relatif à l'échec.

## Liste des personnes présentes

Bastien ARVILLE	bastien.arville@zoho.com
Marie-Alix DALLE	marie.alix.dalle@gmail.com
Pierre DESROSEAUX	p.desroseaux@gmail.com
Catalina DUQUE GOMEZ	catalinaduquegomez@gmail.com
Jeanne GRUEAU	jeannegrueau@orange.fr
Jean-Hugues HERMANT	jean-hugues@reseauprojection.org
Mathieu JEQUECE	mjequece@gmail.com
Levi JOHNSON	levi.everlove.johnson@gmail.com
Charlotte KALINOWSKI	Charlotte.KALINOWSKI@siaap.fr
Martin LEMENAGER	martinlemenager@yahoo.fr
Anke MATTHYS	ankematthys@gmail.com
Gwénola MICHEL	gwenolamichel@hotmail.fr
Maëva MORIN	maeva.morin@gmail.com
Benjamin NOURY	benjamin@oxyo-water.com
Aurélie RADDE	radde.aurelie@aesn.fr
Marc VEZINA	m.vezina@sedif.com
Anaïs WEBER	weber.anais@gmail.com