



projection

RÉSEAU DE PROFESSIONNELS JUNIORS

Le rapport à l'échec dans les projets de développement

Compte-rendu de la rencontre Jeunes Professionnels

Date : 19 mai 2015

Lieu : Café Le Voltigeur, Paris

Intervenants : Gaëlle Perrin, Jana Plananska, Morgane Scouarnec et Delphine Soucail, étudiantes de Sciences Po Paris et porteuses du projet « Apprenons de nos erreurs »

Animatrices : Intervenantes, Alissia Senior et Chloé Jolly (réseau Projection)

1. Problématique

Constats :

Il est fréquent de voir les projets de solidarité et de coopération internationale connaître des difficultés, voire des échecs, dans la mise en œuvre de leurs activités.

Lorsqu'un objectif n'est pas atteint, il est parfois difficile de faire l'aveu des erreurs commises ou de 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.

Comment lever le tabou et tirer parti d'un échec ? Quels sont les pièges « classiques » à éviter et comment intégrer ces erreurs dans un rapport d'échec constructif, qui formulera des recommandations pertinentes pour les futurs projets ?

Autant de questions auxquelles nous avons tenté de répondre lors de la rencontre.

Ce que l'on attendait de cette rencontre :

- Parler librement de ses situations d'échec pour dédramatiser la notion d'erreur.
- Comprendre le rapport que les porteurs des projets entretiennent avec la perspective de l'échec et pourquoi
- Comparer des situations d'échec pour comprendre les étapes clés d'une situation d'échec et établir des pièges types à éviter
- Essayer de déterminer des outils qui permettront d'accepter l'échec, de tirer parti de ces situations afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent.

2. Le rapport à l'échec et le réseau Projection

Le réseau Projection s'intéresse depuis quelques années déjà à la question du rapport à l'échec dans les projets de développement. La réflexion est partie du constat qu'il était difficile de parler ouvertement de l'échec dans le milieu de la solidarité et de la coopération internationale, qu'il existait un tabou entre professionnels et au sein même des structures œuvrant pour l'aide au développement et à l'accès aux services essentiels. Projection étant un réseau de jeunes professionnels, la réflexion sur ce thème s'est ensuite portée sur la question de savoir comment les jeunes pourraient tirer parti de leurs échecs et éviter de reproduire les erreurs commises par leurs pairs avant eux. Quels outils pourraient être mis à disposition pour lever le tabou de l'échec et le dédramatiser, tout en l'évitant ensuite ?

Dans ce cadre, le réseau Projection a organisé en 2012 une série de trois rencontres jeunes professionnels autour de la thématique du rapport à l'échec – 2 à Paris et 1 à Ouagadougou – afin que les membres du réseau échangent leurs ressentis et expériences. Puis en 2014, la réflexion a connu un souffle nouveau avec le lancement du projet « Apprenons de nos erreurs » avec les étudiantes de Sciences Po Paris. A l'occasion du 7^e Forum Mondial de l'Eau d'avril 2015 en Corée, le réseau Projection a également organisé un *side-event* consacré au rapport à l'échec dans les projets de développement.

3. Introduction de la rencontre : questions directes aux participants

Après avoir brièvement présenté l'initiative du réseau Projection sur le rapport à l'échec, la rencontre a débuté par un jeu de questions directes aux participants. Les intervenantes ont présenté une série de 5 questions sollicitant les réactions à chaud de l'audience. Pour chaque question, un temps de 5 min a été accordé pour recueillir les réactions.

1. QU'EST-CE QUE L'ECHEC DANS LES PROJETS D'ACCES AUX SERVICES ESSENTIELS ?

Les participants ont été invités à donner leur définition de l'échec dans les projets de développement. Selon eux, l'échec dans les projets d'accès aux services essentiels correspond aux affirmations suivantes :

- L'échec dans les projets de développement est un projet qui ne survit pas au-delà des financements
- Il correspond à la non-atteinte des objectifs fixés
- Il correspond à de mauvais résultats
- Il « n'existe pas », autrement dit, l'échec n'est pas permis dans ce type de projets, lorsque l'on doit voir des élus ou des acteurs locaux, nous sommes dans l'obligation de faire du bon travail.
- Un projet qui échoue est un projet qui a des effets pervers
- l'échec du projet peut se trouver dans la non-appropriation du projet par les usagers et/ou les bénéficiaires du projet.
- Il peut s'expliquer par la présence de plusieurs bailleurs sur un même territoire
- Un projet peut échouer car il ne démarre pas
- Il peut échouer car il s'éternise (sa mise en œuvre dure trop longtemps).

2. QUEL MOT UTILISEZ-VOUS POUR PARLER D'ECHEC ? ERREUR ? ECHEC ? DIFFICULTE ?

Les participants préfèrent parler d'erreur, de difficultés, d'obstacles à surmonter. L'erreur a un caractère moins définitif et permet d'envisager de poursuivre le projet.

On fait la distinction entre erreur et difficulté : L'erreur apparaît comme un phénomène interne tandis que la difficulté évoque un fait externe, un aléa subit dans la mise en place du projet.

L'échec quant à lui évoque la fin d'un processus et a un caractère plus immuable que l'erreur. Néanmoins, l'erreur et l'échec relèvent du domaine de la responsabilité individuelle ou collective alors que la difficulté renvoie à un fait qu'on ne peut pas toujours prévoir.

Les termes « limites », « contraintes » et « difficultés » reviennent souvent pour parler de l'échec.

Des mots plus argotiques sont souvent utilisés pour parler de l'échec et de l'erreur tels que « galère », « plantage » ou « foirage ».

Dans les rapports officiels, le mot « faiblesse » est souvent employé.

3. QUEL TYPE D'ERREUR RENCONTREZ-VOUS DANS VOTRE STRUCTURE ?

Les participants ont été amenés à parler ici des points de blocage qu'ils ont pu rencontrer dans leurs structures et qui ont pu nuire au bon déroulement d'un projet. Parmi les réponses formulées figurent :

- Le problème relatif à l'information et à la coopération entre les structures et entre personnes
- Les conflits d'intérêts
- Les doublons de projets
- Un mauvais diagnostic effectué avec la définition d'objectifs inadéquats ou l'imposition de certains objectifs par la structure
- L'obligation de « remplir les cases » des appels d'offres. Il s'agit ici d'une erreur consciente due à la rigidité du cadre administratif dans lequel les projets sont menés.
- Le décalage entre le diagnostic et la réalité et/ou entre l'imposition d'un cadre, d'un projet et la réalité du terrain
- Une résistance de la part des bénéficiaires. Autour de cette réponse, quelques précisions ont été faites : la résistance des bénéficiaires peut être en tant que tel un obstacle à surmonter, mais son contraire peut aussi engendrer des erreurs. Tout être humain aspire à améliorer ses conditions. Dans ce cadre, les bénéficiaires d'un projet peuvent dire oui à tout, ce qui relève d'une certaine forme d'opportunisme, mais accepter tout et de n'importe quelle manière peut aboutir à l'échec d'un projet, notamment en ce qui concerne la durabilité. Il existe un danger pour la réussite d'un projet de transposer ses besoins.

4. QUELS SONT LES ENJEUX DE RECONNAISSANCE DE L'ECHEC ?

À la question des enjeux de la reconnaissance de l'échec dans un projet d'accès aux services essentiels, les participants ont d'abord évoqué les retombées positives puis les aspects négatifs de l'échec. Cette configuration inhabituelle a d'ailleurs été soulignée par les intervenantes qui dans le cadre de leur enquête ont été plus confrontées au cas de figure inverse, où les personnes interrogées parlaient d'abord des aspects négatifs d'un échec avant de parler de ses aspects positifs.

D'après les réactions, la reconnaissance de l'échec permettrait de :

Positif :

- Soulager sa conscience, de se décharger de sa responsabilité.
- Rebondir avant qu'il ne soit trop tard, de se rattraper
- Apprendre des erreurs commises pour mieux les anticiper par la suite et ainsi éviter qu'elles ne se reproduisent
- D'éviter de gaspiller plus d'argent

Ex. Ça ne sert à rien de mener un projet à 100 000 euros à terme si on se rend compte que ce dernier échoue alors que « seulement » 20 000 euros ont été déboursés. Toutefois, il est parfois difficile d'arrêter avant, cela étant dû aux attentes des bailleurs qui sont parfois rigides et au manque de communication. D'où l'intérêt de mettre en place un phasage du projet permettant de débloquer des sommes selon l'état d'avancement.

Négatif :

- Reconnaître l'échec c'est prendre le risque de se faire licencier, pour faute grave ou parce qu'il « faut un coupable ».
- Créer des antécédents avec les bailleurs qui ne voudront plus prêter des fonds pour les futurs projets. Toutefois, plusieurs éléments ont été précisés, à savoir que la réaction des bailleurs peut dépendre des modèles économiques et des structures qui supportent le projet.

Ex. si un bureau d'études échoue dans l'implémentation d'un projet, les clients ne retravailleront plus avec lui et choisiront un autre bureau d'études. Mais l'échec peut se situer à un autre niveau : si le bureau d'études accepte d'honorer un contrat qui dès lors semble irréalisable, l'erreur correspond au fait de ne pas avoir réussi à convaincre son client que sa demande n'était pas faisable. .

- La reconnaissance n'efface pas les conséquences de l'échec.

5. PARLEZ-VOUS D'ERREUR OU D'ECHEC DANS VOTRE STRUCTURE ?

Il est ressorti de cette question qu'au sein d'une structure tous les employés n'auront pas la même façon de parler de l'échec. Un patron pourra parler d'échec alors que les subalternes pourront parler d'erreurs ou de difficultés rencontrées à différents niveaux. Ce qui revient à aborder la question de la responsabilité. Le patron, pour qui le résultat compte, parlera d'un échec, total ou partiel, tandis que les employés chargés du projet en question et qui ont rencontré des problèmes dans la mise en place de leurs activités et n'ont pas obtenu les résultats attendus parleront d'erreurs commises, ce qui leur permet de se décharger, comme il a été mentionné pour la question précédente.

De même, au sein d'une structure, on peut être amené à parler d'échec en interne et de taire les erreurs dans la communication faite sur le projet.

Ex. Dans un projet d'accès à l'eau et à l'assainissement dans les bidonvilles cité par l'un des participants, il y a eu un écart entre les réalités du terrain et la communication faite sur le projet : l'entreprise a communiqué sur le projet dans des rapports internes, et externes en insistant sur la partie résultats. Mais elle n'a à aucun moment parlé des effets pervers qui ont été occultés (une fois le service devenu payant, une partie de la population s'était raccordée aux infrastructures de manière clandestine).

6. REMARQUES

Après les échanges autour de ces cinq questions, quelques remarques ont été formulées. Un participant a fait part de son étonnement de constater que ce rapport à l'échec est spécifique à la solidarité internationale. Dans les autres milieux (entrepreneuriat, industries, usines, milieu scientifique, business etc.), il existe une base de données « d'accidents ». La base de tout nouveau travail est le problème : on échange les données qui ont été récoltées lorsqu'un problème s'est présenté afin d'éviter de le rencontrer de nouveau soit même, ou que d'autres y soient confrontés. Il existe donc de nombreux échanges autour de la notion d'échec. Toutefois, il semble quasiment impossible d'envisager de monter des formations de ce genre sur le domaine du développement international où l'enjeu est avant tout d'agir, de « faire quelque chose ».

Une autre remarque concernant la question de l'évaluation de projet a été formulée. Les acteurs de la solidarité internationale constatent bien souvent qu'aucune évaluation ne sera lancée en cas d'échec du projet. Dans ce cas, comment voir où l'erreur a été commise et comment tirer des enseignements de cet échec ? Il existe des demandes d'évaluation, mais il arrive fréquemment qu'elles soient menées de façon superficielle et en répondant aux attentes déterminées en amont par le demandeur; ce qui nuit à la progression des acteurs du développement.

Enfin, les intervenantes ont terminé le jeu de questions ouvertes en remarquant que contrairement à ce à quoi elles ont été confrontées lors de leur travail d'enquête, les participants à la rencontre ont fait allusion à la notion d'échec total ou partiel mais sans trop le nommer et sans insister sur cet aspect. Cela leur a permis de faire la transition pour présenter les résultats de leur enquête.

4. Présentation des résultats de l'enquête « Apprenons de nos erreurs ».

1. PRESENTATION DU PROJET « APPRENONS DE NOS ERREURS »

Gaëlle, Jana, Delphine et Morgane sont quatre étudiantes en Master 1 à Sciences Po Paris. Dans le cadre de leur formation elles devaient mener à bien un projet collectif. Avec leur volonté de mettre en pratique des notions qu'elles ont étudiées, elles se sont intéressées aux problématiques qui ont cours dans le milieu du développement. C'est de cette manière qu'elles ont été amenées à aborder la question du rapport à l'échec dans les projets de développement. Leur constat de départ fut qu'on ne parlait pas ou peu de ce sujet, mais qu'on ramenait toujours les actions de la solidarité internationale aux bonnes pratiques à suivre. L'objectif de leur projet était donc d'entamer un dialogue autour de la question du rapport à l'échec et de poursuivre le travail du réseau Projection mené depuis 2012.

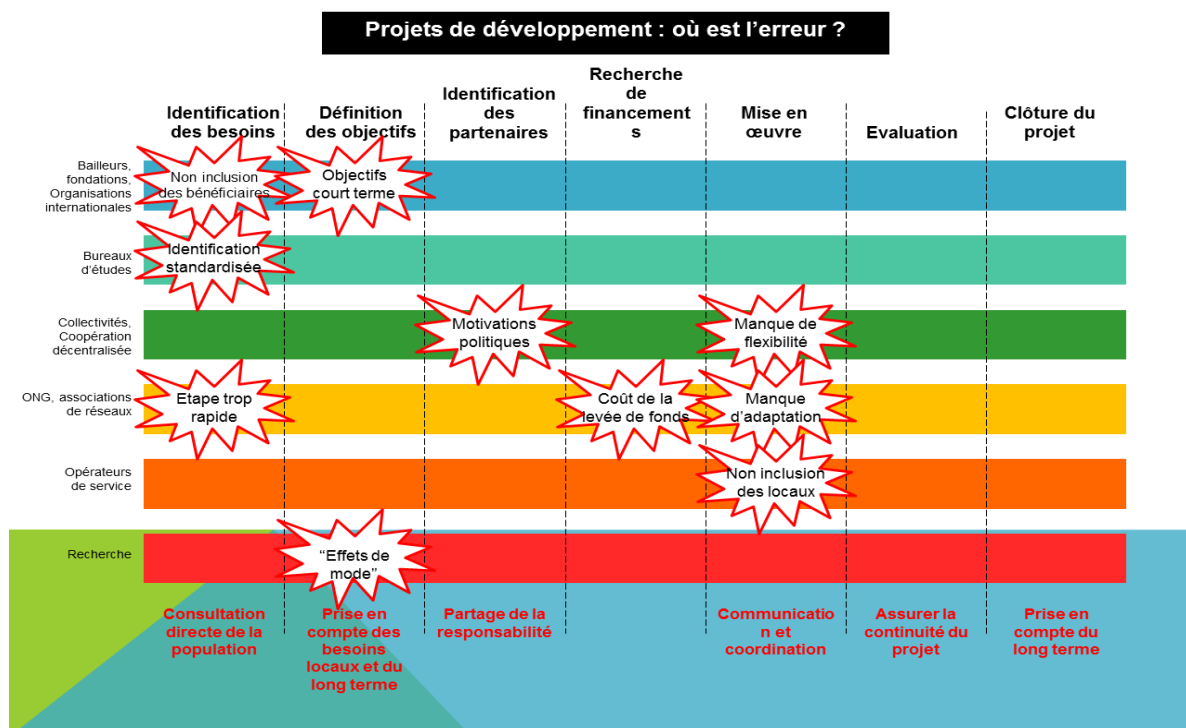
1) Méthodologie et déroulé du projet

Dans un premier temps, elles ont mis en place une grille de questions pour les entretiens puis ont lancé un appel à témoignages via le réseau Projection. Les 26 entretiens avec des professionnels des services essentiels au Sud (gestion de l'eau, des déchets, assainissement, énergie, mobilité etc.) ont été menés avec les personnes qui ont répondu aux appels à contributions. Un effort pour recueillir des témoignages de professionnels venant de différentes structures et évoluant dans différents domaines des services essentiels a été fait. Toutefois, une limite au travail d'enquête mené est que de par le fait que les personnes interrogées aient été volontaires pour parler de l'échec, il manquerait un échantillon de points de vue de personnes pour qui parler de l'erreur est plus contraignant.

2) Participation au Forum DEFIS SUD 3.



Dans le cadre de leur enquête, les étudiantes ont participé avec l'équipe du réseau Projection au Forum DEFIS SUD 3. Le Forum a été l'occasion de mener de nouveaux entretiens et de délier les langues autour du thème de l'échec dans l'espace réservé à l'échange : le café « Apprenons de nos erreurs » (Agora des métiers). Les participants au Forum étaient invités à identifier les points de blocage des projets de développement selon le type de structure menant le projet et la phase d'implémentation. Leurs contributions ont été affichées pendant toute la durée du Forum sur le « Mur de l'échec ».

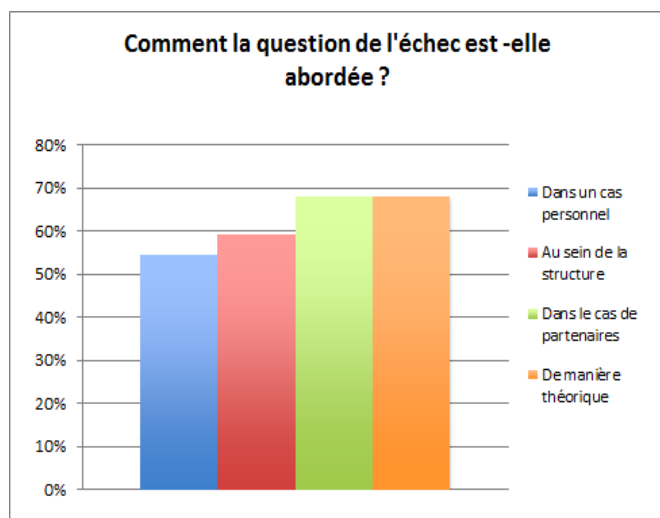


Le tableau ci-dessus reprend les informations qui ont été apposées sur le Mur de l'échec.

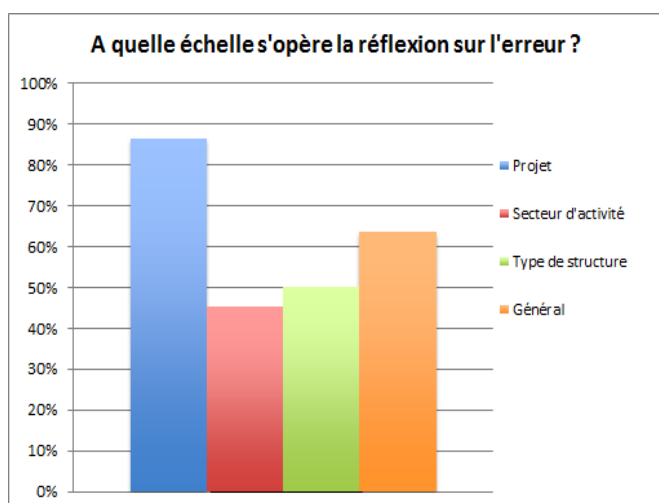
2. PRESENTATION DES RESULTATS DU TRAVAIL D'ENQUETE

1) Analyse quantitative.

Comment les acteurs interrogés perçoivent-ils l'échec ?



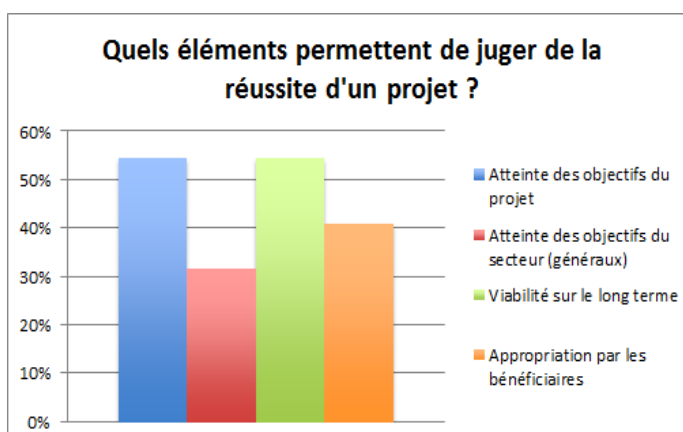
Presque 70% des personnes interrogées parlaient de l'échec de manière théorique ou rapportaient des faits de partenaires. Seulement 55% d'entre elles parvenaient à parler de l'échec de manière directe en évoquant leurs propres expériences.



85% des interviewés considéraient que la réflexion sur l'échec devaient se faire au niveau du projet, tandis que 45% d'entre eux pensaient qu'elle devait porter sur le secteur d'activité (développement).

Comment analysent-ils le lien entre atteinte des objectifs et réussite ?

Il ressort de l'enquête que par rapport à la réussite du projet, les éléments permettant de juger si le projet est réussi ou non sont l'atteinte des objectifs et la durabilité du projet (55% chaque). L'approche projet a globalement été plus développée que l'approche sectorielle.



2) Analyse qualitative

Une partie des questions de l'enquête s'attelaient à déterminer l'attitude générale des personnes interrogées : avaient-elles une attitude positive face à l'échec ? Proposaient-elles des solutions ? Il ressort des entretiens que près des 2/3 des personnes interviewées ont **proposé des solutions pour s'améliorer** après avoir rencontré un échec. Toutefois, 2/3 de ces mêmes personnes se sont retrouvées dans **l'incapacité de trouver des solutions pour dédramatiser l'échec**.

Comment définir l'échec ?

Dans **80% des cas, les personnes interrogées parlent d'erreur**, contre 20% qui parlent d'échec. Pourquoi parle-t-on plus d'erreur que d'échec ? Comme ce qui a été dit lors du jeu de questions ouvertes, l'erreur relève plutôt de choses quantifiables, de problèmes concrets qui peuvent donc être résolus. **L'échec quant à lui a un aspect définitif**. De plus, un projet n'est jamais perçu comme un échec complet ou une réussite totale. La **perception des échecs est subjective**. Un problème majeur pour quelqu'un peut être une réussite pour quelqu'un d'autre. La perception de l'échec est aussi différente selon les acteurs et du milieu.

Les différents types d'erreurs dégagés de l'enquête :

Les intervenantes ont ensuite présenté les trois types d'erreurs qui se sont dégagés des entretiens qu'elles ont menés au cours de leur enquête. Parmi ces types d'erreur figurent :

Les erreurs « structurelles »...

... qui résultent du **poids des institutions** et de **contraintes de temps et financières**. Le poids des institutions pose la question de la standardisation des critères pour mener un projet et de celle de la rigidité des institutions (bureaucratie, hiérarchie, etc.).

Le **manque de partage des compétences** peut aussi être stigmatisé comme une erreur structurelle.

Les erreurs « méthodologiques »

- Un cadre logique **complexe et/ou rigide** (une conception du projet éloignée du terrain) -> l'analyse des besoins des populations locales ne correspond pas forcément à leurs demandes. Alors le projet ne sera pas aussi bien approprié par les bénéficiaires.
- **Définition des objectifs** : il faut qu'ils soient concrets et quantifiables pour permettre l'évaluation. Pour autant, il faut pouvoir les faire évoluer, les garder adaptables mais toujours précis.
- Faire preuve **d'innovation et de flexibilité** : il faut prendre du recul sur la rigidité des projets et vaincre la peur de prendre des risques (en d'autres termes, oser tenter ce qui pourrait être une innovation si les études préalables sont au point et ne pas reprendre des projets « préformatés »)

Les erreurs « relationnelles »

Il existe également des erreurs d'ordre relationnel dans :

- Le **choix des partenaires** (il est préférable de choisir des personnes qui connaissent la réalité du terrain et les bénéficiaires)
- La **non-implication des bénéficiaires** (qui ne sont pas consultés et/ou qu'on n'a pas réussi à mobiliser)
- Le **partage des responsabilités**
- La **communication** : elle est primordiale pour éviter que les différents acteurs ne se blâment les uns les autres et pour tenter de passer au-dessus de la distance géographique et institutionnelle.



3) Comment parler de l'échec ?

Comme cela a été mentionné lors de la restitution des résultats de l'enquête, la communication revêt une importance de taille pour une meilleure réussite d'un projet. Mais comment réussir à parler de l'échec ?

En accordant de l'importance à l'évaluation.

La question de l'évaluation est très importante et cristallise bon nombre d'enjeux relatifs à la capitalisation des erreurs puisque que l'évaluation est le moment où on identifie ces erreurs. Cependant, elle peut parfois comprendre elle aussi des erreurs et être réalisée « à la va vite » par des consultants externes au projet à la fin de ce dernier.

Il est aussi important de remédier au problème de la non-diffusion de ces évaluations à un public plus large, ce qui empêche encore actuellement les acteurs de la solidarité internationale de capitaliser les erreurs commises dans le secteur. Il semble enfin important que l'évaluation ait lieu plus en amont dans le projet et non-plus uniquement une fois celui-ci achevé (évaluation à mi- terme etc.)

NB : L'existence d'évaluations publiques pour les ONG françaises sont disponibles via le réseau [F3E](#).

Les intervenantes ont par la suite évoqué quelques idées desquelles s'inspirer pour la capitalisation autour du rapport à l'échec :

- s'inspirer de l'entrepreneuriat pour la communication autour de l'échec (rapports d'échec etc.)
- organiser des Fail Fairs comme celle de la Banque Mondiale « Washington DC Fail Faire ».
- décider d'une journée au sein de la structure où tous les employés pourraient parler de leurs erreurs
- organiser des visites de terrain et/ou des rencontres entre différentes structures sur des problématiques communes. Ce qui permettrait de fournir un cadre où la hiérarchie verticale serait mise de côté créant ainsi un climat plus propice à la parole.

A partir de ces idées, le débat a été lancé.

5. Mise en débat des résultats avec les participants



Le **débat** s'est ouvert sur la façon de parler des échecs, erreurs ou difficultés dans le domaine la coopération internationale et de l'accès aux services essentiels.

L'un des participants est revenu sur l'expression « **dédramatiser l'échec** » qui a été utilisée afin d'illustrer la nécessité de lever le tabou qui entoure l'erreur.

Il s'est posé la question de savoir **s'il faut vraiment dédramatiser l'échec**, car selon lui il faudrait plutôt le dramatiser justement car les conséquences dans le

domaine de la solidarité internationales peuvent être fatales à bon nombre de personnes. Il est question de la vie d'êtres humains et non pas seulement de résultats et de chiffres.

Ex. L'affaire des puits empoisonnés à l'arsenic au Bangladesh aboutissant à la mort de milliers de personnes.

Selon lui, il faudrait au contraire ne pas rendre l'échec « banal » et « se mettre au prozac et passer à autre chose » en cas d'erreur. Néanmoins, il accorde qu'il ne faut pas stigmatiser une seule et unique personne et la pointer du doigt.

Les intervenantes ont rappelé que selon elles « dédramatiser l'échec » ne signifie pas banaliser les conséquences mais de lever le tabou et de fournir un espace consacré à la parole.

Toutefois, ces échanges ont permis d'aborder la question de la déresponsabilisation de l'échec. Aujourd'hui, le blâme peut être renvoyé d'un acteur à l'autre sans que personne ne reconnaisse sa part de responsabilité.

Ex. Certaines collectivités locales doivent être rappelées trois fois avant de payer leur part engagées sur le projet.

Le participant défendant la nécessité de dramatiser l'échec a avancé l'idée selon laquelle à force de dramatiser l'échec et dénoncer ce genre de déviance, les informations vont ressortir et les gens ne voudront pas que cela se reproduise.

Un autre participant a défendu l'idée qu'il faut **dédramatiser l'échec sans déresponsabiliser**. Il a avancé qu'il existe différents degrés d'échecs et qu'il faut agir selon l'échec et ses conséquences. Ce n'est pas la même chose de tuer des milliers de personnes que de construire des latrines qui ne seront pas utilisées car elles ne sont pas pratiques.

Trop dramatiser l'échec peut aussi décrédibiliser une structure, ce qui pourrait être légitime si celle-ci répétait sans cesse les mêmes erreurs, mais cela ne participerait-il pas sur le long terme à décrédibiliser

tout le secteur ? Or cela pourrait être dramatique pour un secteur tel que celui de la coopération internationale qui relève majoritairement des donations et des dons publics.

Les participants en sont donc arrivés à la conclusion qu'il faut gérer la communication sur les graves échecs et dénoncer peut être de manière plus soutenue ce genre de déviances, sans dénoncer systématiquement les erreurs de moindre conséquence.

Le débat s'est ensuite poursuivi sur la question de la **perception culturelle de l'échec**.

Ce dernier n'est pas perçu de la même façon dans le monde anglo-saxon ou en France. On peut trouver les racines de ce rapport différent dans la façon d'aborder les compétences : en France, les compétences sont jugées à partir de la formation et par les résultats parfaits obtenus tandis que dans le monde anglo-saxon les expériences priment.

Il existe au niveau international des prix des « bonnes pratiques », cérémonies promues par les grands bailleurs internationaux. Mais ces événements n'alimentent-ils pas les effets pervers de la communication sur les projets de développement en ne parlant que des réussites ? Est-ce productif de ne parler que des bonnes pratiques ? Des participants ont souligné l'importance de parler en parallèle de la réussite mais aussi de l'échec, de l'importance de préserver l'objectivité : ne parler que des échecs dramatise mais ne parler que des réussites décourage.

Dans ce cas, serait-il envisageable de créer des prix des « mauvaises pratiques » afin que ce moment soit utilisé pour parler de l'échec ? Il est possible de parler d'échec, mais en parler devant un public peut se révéler encore plus difficile.

Laure Criqui a alors proposé comme solution de « sortir les vieux dossiers » et de parler des projets qui ont échoués il y a de cela bien des années, et pour lesquels en parler n'aura plus de conséquences pour les personnes impliquées et qui permettent une certaine prise de recul.

Enfin, le débat s'est achevé sur la **question de la professionnalisation** du secteur de la solidarité internationale. En France, il se crée en moyenne une centaine d'associations de solidarité internationale par semaine. La multiplication d'associations pose le problème du nombre d'acteurs sur place et du sérieux du travail entrepris. Le milieu voit la naissance de nombreuses « micro-associations » de bénévoles ou d'un ou deux jeunes salariés (il existe 50 000 structures de ce type en France), qui n'ont pas nécessairement l'expérience ou le recul pour mener des projets et dont les pratiques peuvent se révéler dangereuses. Il faudrait dénoncer ce genre de pratiques et ces échecs car ce n'est pas parce qu'on « fait » que l'on « fait bien ». Dans ce cadre il faudrait parler ouvertement de l'échec pour empêcher ces petites structures de mal faire (partage d'expériences) et de nuire à la crédibilité de tous. La dénonciation de telles pratiques serait peut-être plus pertinente si elle était effectuée par des journalistes (RFI ?) ou des acteurs extérieurs aux secteurs de la solidarité internationale et des services essentiels. Il serait peut-être plus légitime de ne pas rester dans « l'entre soi » pour dénoncer les mauvaises pratiques ?

6. Brainstorming : Comment mettre le réseau Projection à contribution sur le sujet ?

Pour clore la rencontre, les participants ont été mis à contribution pour déterminer comment le réseau Projection pourrait traiter le thème du rapport à l'échec et valoriser les expériences que les membres auront bien voulu partager.

Plusieurs pistes ont été évoquées :

- Recueillir les expériences et les rendre anonyme puis les diffuser sur une plateforme ou sur la Plateforme collaborative des membres sur le site internet de Projection.

NB : un problème a été souligné concernant cette idée → facile de resituer l'expérience avec les données fournies même si elle est anonyme. Mais est-il nécessaire d'indiquer les dates et les structures ? Le risque en procédant de la sorte est de rester trop théorique sur ces expériences. De plus, Ingénieurs Sans Frontières a lancé ce genre d'initiative avec Admitting Failure.

- Créer une plateforme qui regrouperait tous les gros échecs médiatisés.
- Communiquer auprès des structures de formation (universités, écoles etc.) pour demander aux professeurs de parler de projets qui ont échoué et de demander des dossiers sur des échecs.
- Reprendre au sein des structures du secteur de la solidarité internationale le modèle des exposés où l'étudiant présente son projet devant un jury qui pendant 3 heures va « démonter » le projet et pointer les points faibles afin que l'étudiant puisse lui apporter les améliorations adaptées. Il s'agirait pour le réseau Projection de promouvoir ce genre d'initiative ?
- Effectuer un guide des « Perles/« Les bonnes blagues du développement » ou un livre de contes imaginaires mais qui dénoncerait les déviances et les mauvaises pratiques dans les projets de développement. Cette dernière idée d'un guide ou d'un livre de contes (fables de l'échec) semble être celle privilégiée. Elle pourrait aboutir sur le lancement d'un groupe de travail dédié.

Pour aller plus loin

- **Tumblr « Moi, Developator »** : <http://developator.tumblr.com/>
- **Initiative *Admitting Failure* (Ingénieurs Sans Frontières)** : <https://www.admittingfailure.org/>
- **Site internet de l'initiative *Failing Forward*** : <https://failforward.org/>
- **Site internet de l'association F3E (évaluation)** : <http://f3e.asso.fr/>
- **Documentaire de Raoul Peck Assistance mortelle** : (Trailer) <https://www.youtube.com/watch?v=XDaF7pdZxhs>

Etaient présents à cette rencontre :

	Nom	Prénom	Mail
1	BAJOT	Aymeric	Aymeric.BAJOT@suez-env.com
2	BEAUGRAND	Anne-Charlotte	acbeaugrand@hotmail.fr
3	BOURDON	Amandine	amandine.bourdon11@gmail.com
4	CRICUI	Laure	criqui.laure@gmail.com
5	DESGEORGES	Muriel	m.desgeorges@gmail.com
6	JOLLY	Chloé	jolly.chloe@reseaprojection.org
7	KIRMSE	Moritz	assistantwash@solidarites.org
8	KLEIN	Virginie	virginieklein@yahoo.fr
9	LECHEVALLIER	Yannick	contact@coopdec.org
10	MARTIN	Mathieu	mth.mrtn@gmail.com
11	NGAEDE	Hamidou	ngaedehamidou@gmail.com
12	PELERIN	Audrey	audrey@reseaprojection.org
13	PERRIN	Gaëlle	gaelle.perrin@sciencespo.fr
14	PLANANSKA	Jana	jana.plananska@sciencespo.fr
15	SCOUARNEC	Morgane	morgane.scouarnec@sciencespo.fr
16	SENROR	Alissia	alissia.senor@reseaprojection.org
17	SOUCAIL	Delphine	delphine.soucail@sciencespo.fr

La discussion continue !

N'hésitez pas à nous faire parvenir vos remarques, vos idées, ou vos propositions :

Directement sur notre site Internet :

Ou par mail : info@reseaprojection.org