



projection

RÉSEAU DE PROFESSIONNELS JUNIORS

## « Le rapport d'échec »

### Compte-rendu de la rencontre jeunes professionnels du 23 février 2012

**Date** : 23 février 2012

**Lieu** : Le Pain Quotidien – Place du Marché Saint-Honoré, Paris 1<sup>er</sup>

#### 1. Problématique

Dans le monde du développement et de la coopération, l'échec reste un sujet tabou. Il est possible d'en déterminer certaines causes évidentes, comme l'obligation d'utiliser les financements de manière optimale et donc de ne pas les gaspiller (notamment dans le cas de financements publics), qui interdit implicitement l'échec. Ou bien du fait qu'un porteur de projet est responsable d'un échec personnellement, mais aussi au nom de la structure qui l'emploie, et qu'un échec peut mettre en péril le financement de futurs projets. Dans ces cas-là, camoufler l'échec est tentant et possède l'avantage d'arranger tant ceux qui conduisent les projets, que ceux qui les financent. Mais l'échec peut-il avoir du bon ?

Lors de cette rencontre, nous avons voulu savoir d'où venait l'échec, quelles étaient ses potentielles conséquences, et surtout comprendre le tabou qui l'entoure pour mieux essayer de l'en sortir.

Car les conséquences de l'échec sont-elles réelles ou fantasmées ? Quelle perception en ont réellement les différents acteurs : porteurs de projets, bailleurs, politiques ? Qu'est-il possible d'imaginer pour tirer le meilleur parti possible d'une situation d'échec ? Qui peut être réellement tenu pour responsable d'un échec ? Et à partir de quand intervient l'échec ? Doit-il être total ou partiel pour être avéré ?

Beaucoup de questions de cet ordre ont été posées lors de cette rencontre, et beaucoup restent encore en suspens. Il s'avère que la thématique de l'échec est particulièrement riche et implique de nombreux sujets connexes qui doivent être abordés dans le même temps pour mieux les comprendre. Cette rencontre s'est basée essentiellement sur des exemples concrets et sur les expériences terrains des membres présents à la rencontre.

#### 2. Introduction

Deux projets en particulier ont été présentés lors de cette rencontre, afin d'illustrer la situation d'échec sur le terrain et de mieux en comprendre les tenants et aboutissants.

L'échec du premier projet résultait essentiellement de la mauvaise évaluation de la situation locale et des besoins qui en découlaient. La municipalité locale n'a pas fait état de besoins précis mais uniquement d'un besoin d'assainissement, et le projet était porté par un ingénieur n'ayant pas d'expérience antérieure dans la conduite de projet dans un pays en développement. Le projet a donc été lancé sur la base d'une évaluation incomplète et

inadaptée des besoins, car basée sur un modèle de pays développé. Cette mauvaise évaluation a conduit à l'engagement de moyens disproportionnés, et surtout à la signature de contrats pour des montants qui dépassaient largement les moyens de la municipalité locale mais aussi les financements alloués par la structure française.

Un second projet nécessitait le curage d'un réseau d'assainissement en Asie. Les travaux ont été entamés dans la précipitation afin de présenter des résultats visibles pour une visite officielle de partenaires politiques français sur place. Les travaux ont donc commencé immédiatement, mais sans que personne ne soit en mesure d'expliquer la cause du problème. Le seul constat était que l'engorgement du réseau survenait en cas de fortes pluies entraînant une remontée des eaux et des dépôts dans les canalisations. Seuls quelques 200m sur 1200m de réseau ont été débouchés à l'arrivée des responsables politiques sur les lieux du projet. Depuis, les problèmes posés ont été nombreux et le projet est délaissé par manque de moyens.

### 3. Echanges et débats

#### UN ECHEC, C'EST QUOI ?

Où commence l'échec ? Faut-il que le projet échoue totalement pour parler d'échec ? Ou bien un échec partiel est-il suffisant ? On peut d'abord penser que tous les projets connaissent au moins partiellement l'échec. Car aucun projet ne peut réussir dans sa totalité, des éléments imprévus viennent toujours perturber les plans initiaux. En conséquence on peut aussi dire qu'aucun projet n'est un échec complet. Tous les projets connaissent des succès, même si certains objectifs ne sont pas atteints.

Une mesure du succès ou de l'échec d'un projet peut ainsi être réalisée en fonction de l'atteinte des objectifs fixés. Ce sont ces objectifs qui vont déterminer la bonne réalisation d'un projet, car au final un projet qui n'atteindrait aucun de ses objectifs n'aurait tout simplement pas lieu d'être. Un critère néanmoins commun à tous les projets de développement reste la temporalité : un projet de développement doit être durable.

Quelques exemples ont permis de poser la question de l'échec total ou partiel. En effet, certaines structures, en mettant en place des solutions de terrain particulièrement innovantes s'exposent d'avantage aux ratés. Mais les échecs et les difficultés peuvent aussi être surmontés ponctuellement, notamment via la réévaluation des objectifs. Il est toujours possible de valoriser les échecs quand ils illustrent la capacité de la structure à les surpasser. Dans ce cas, l'échec revêt un caractère temporaire et donc moins gênant.

L'exemple d'un projet au Maroc a été donné, où une situation qui n'avait pas été anticipée par la structure porteuse du projet est apparue : lors de la réhabilitation d'un bidonville, avant la fin du projet, plus de 30% des habitants du bidonville avaient revendu leur ancien logement pour se réinstaller ailleurs. Or l'objectif initial à travers la réhabilitation du bidonville était d'améliorer les conditions de vie des habitants de la zone, et non pas de les faire partir. De ce point de vue, on peut considérer ces départs comme une conséquence négative du projet, et donc en partie un échec. Mais d'un autre côté, la réhabilitation a aussi permis à ces foyers d'effectuer une plus-value sur leur logement et de pouvoir accéder à un niveau de confort supérieur avec le bénéfice réalisé lors de la vente. Dans cette optique, l'amélioration des conditions de vie est notable pour ces personnes. On voit donc que la notion d'échec comprend plusieurs facettes, et qu'il est parfois difficile de déterminer le « degré d'échec » contenu dans un projet, notamment parce que les objectifs ne sont pas toujours stables. Dans la situation décrite précédemment, la réhabilitation est un bien pour les habitants des bidonvilles, la revente des logements réhabilités pour accéder à un confort supérieur aussi.

#### L'ECHEC, INTERDIT DE CITE

Les jeunes professionnels présents ont tous fait part de leur expérience lors de conférences ou colloques réunissant des professionnels de la coopération ou bien des

politiques. Ils ont fait état de la difficulté d'aborder publiquement l'idée d'échec, total ou partiel, d'un projet, en cours ou achevé.

Les acteurs présents, et en particulier ceux qui ont une expérience de terrain, ont pour la plupart conscience qu'une grande majorité de projets présente des imperfections et des défauts dans leur réalisation. Néanmoins, le développement et la coopération sont auréolés d'une image idéaliste qui vient masquer la réalité du terrain. La conséquence est que face à un public, même aguerri, il est compliqué d'évoquer l'échec au risque d'essuyer des regards réprobateurs ou des réflexions négatives.

La difficulté vient autant de la structure porteuse de projet que des autres organisations opérant dans le développement. Car il existe malgré tout une concurrence implicite entre les projets et les organisations qui les portent. Ne serait-ce que pour l'acquisition de financements. Il est donc délicat de dévoiler les défauts (mais aussi les atouts) d'un projet, alors que les autres organisations ne jouent pas le jeu.

La retenue qui existe dans la mention des problèmes rencontrés sur le terrain et causant parfois l'échec d'un projet, réside notamment dans cette image persistante qu'un projet n'a pas le droit d'échouer, surtout lorsque les financements sont publics. Ce qui est d'autant plus vrai quand une municipalité, et donc une équipe politique, a accordé le financement et souhaite légitimement pouvoir présenter un bilan positif après l'octroi de crédits publics.

Or cette logique peut entraîner la mise en place d'un cercle vicieux : les bailleurs veulent bénéficier de l'image positive que dégage un projet de coopération internationale et ne souhaitent donc pas que le projet échoue. Ce qui peut aller jusqu'à la négation même de la situation d'échec, négation facilitée par l'absence d'évaluation des projets sur le terrain.

#### LA BOUCLE EST BOUCLEE

Dans ces conditions, l'absence de critique des projets encouragée par la nécessité de préserver la réputation de chacun des acteurs, mais aussi pour s'assurer de futurs financements, conduit donc à occulter toute une part des projets qui mériterait pourtant d'être dévoilée. On voit bien que cette logique conduit à conserver des retours d'expériences utiles car pouvant éviter à d'autres de commettre les mêmes erreurs, et conduit par la suite à la reproduction régulière de ces erreurs.

Si les évaluations étaient systématiques et se déchargeaient en partie du caractère punitif (réel ou imaginé) qu'elles revêtent, elles permettraient dans un premier temps d'accepter plus facilement l'échec d'un projet, partiel ou total. Si l'image compte beaucoup dans la coopération et le développement, il va sans dire que la réussite des projets doit être la priorité. Car l'argent des bailleurs doit évidemment être utilisé à bon escient, mais il sera d'autant mieux utilisé que les projets seront évalués et serviront à éviter de futurs échecs. Si les échecs restent « camouflés », alors les erreurs ne servent pas de leçon et une part des échecs qui pourraient être évités en s'inspirant des échecs antérieurs, aura tout de même lieu.

#### L'ÉCHEC, A QUI LA FAUTE ?

On a pu voir que l'échec de projets pouvait être entretenu par une vision trop superficielle des retombées attendues par sa réalisation sur le terrain. En somme, les bailleurs comme les porteurs de projets peuvent être tentés de ne pas évaluer correctement un projet et sa mise en place car il peut sembler plus important de réussir à bien le présenter au public que de réussir le projet lui-même.

Mais l'échec, s'il trouve dans un premier temps ses causes dans divers défauts, tels que la mauvaise évaluation de la situation de base ou une mauvaise concertation avec les partenaires locaux, est-il uniquement de la responsabilité des ingénieurs et de la structure qui apporte les financements et les compétences ? On pourrait penser, et c'est une des difficultés à assumer l'échec, que toutes les parties prenantes sont responsables. À toutes les étapes, les différents acteurs ont le devoir et la responsabilité d'influer sur l'évolution du projet. Tous ont le droit d'intervenir et d'arrêter la mise en œuvre d'un projet si celui-ci prend une tournure qui ne leur convient pas. Autrement dit, un projet mandaté par et en coopération avec une municipalité locale par exemple, n'est pas uniquement de la responsabilité de la structure étrangère qui opère sur place. Dans le cas du projet de construction d'un réseau d'égouts dont le coût a explosé, il était aussi de la responsabilité de la municipalité d'évaluer la pertinence d'un tel

engagement financier, et de s'assurer qu'il pouvait être honoré, par elle-même, ou par son partenaire.

On peut aussi poser la question de la responsabilité des bénéficiaires directs des projets. De nombreux projets impliquent directement les communautés qui sont visées par ces projets. Ces dernières ont aussi un droit de regard sur la finalité du projet et sur la manière dont il évolue.

L'ensemble des acteurs a donc un rôle à jouer dans le succès comme dans l'échec d'un projet. Mais personne ne souhaite évidemment porter la faute d'un échec. Surtout lorsqu'il est le seul à le faire. Ce qui se révèle être souvent le cas puisque lorsqu'une structure décide d'assumer en partie un échec, il est très tentant pour les partenaires de se décharger de toute responsabilité et de rejeter la faute sur le premier qui a parlé.

Par ailleurs, comme évoqué précédemment, l'image positive dont bénéficie la coopération internationale et le développement présente aussi un effet pervers : on attend plus de la part de projets portés par des structures dans le cadre de la coopération que des projets portés uniquement localement. Le projecteur braqué sur la coopération internationale peut donc aussi faire effet de loupe et grossir démesurément les problèmes et les échecs qu'elle rencontre ponctuellement.

### QUID DU RETOUR D'EXPERIENCE ?

La question du retour d'expérience a aussi été posée. Si les retours d'expériences sur les projets qui sont des réussites sont utiles et sont une source de bonnes pratiques pour les futurs projets, qu'en est-il des mauvaises pratiques ? Il a semblé judicieux, et même indispensable, aux jeunes professionnels présents à la rencontre de garder une trace des échecs. Car si les retours positifs posent les bonnes bases pour le développement de nouveaux projets, il faut toutefois garder à l'esprit que chaque situation a sa spécificité et que par conséquent une « recette miracle » applicable à tous les projets n'existe pas. Le contexte de travail, les partenaires locaux, les autorités, la législation, les traditions, etc. sont autant de facteurs qui peuvent varier fortement dans une même région.

Les échecs en revanche, revêtent un caractère plus générique et dont les causes peuvent être consignées et servir de guide recensant les pièges à éviter. Par exemple, l'évaluation de terrain préalable au lancement effectif d'un projet comporte des étapes clés qu'il convient de respecter. Les oublis et les fautes typiques dans l'évaluation des besoins constituent donc des points auxquels il faut faire particulièrement attention pour ne pas compromettre le bon déroulement des opérations.

## 4. Conclusion

### DESENCHANTEMENT ET GUIDE DES MAUVAISES PRATIQUES

La conclusion principale de la rencontre était la nécessité de sortir du schéma classique du développement. Le secteur est encore enveloppé d'une image d'héroïsme qui ne correspond pas à la réalité. Les porteurs de projets sont avant tout des professionnels qui font leur métier. Il ne s'agit donc pas d'attendre des résultats impossibles à atteindre.

D'autre part, la question des outils méthodologiques a elle aussi été soulignée durant la rencontre. Il en existe aujourd'hui, mais ils manquent d'ergonomie et sont difficilement accessibles. Les aspects techniques sont tellement nombreux, les situations et les contextes locaux tellement variés, qu'il est impossible de se baser uniquement sur ces outils. D'autant que ces outils contribuent parfois à un certain formatage des procédés, souvent en décalage avec la réalité du terrain, qui demande au contraire une adaptation constante plutôt que d'appliquer strictement des solutions et d'utiliser des outils préconçus.

L'idée de créer un guide des mauvaises pratiques a semblé faire l'unanimité parmi les jeunes professionnels présents. En effet, si des outils « pour faire » existent et recensent beaucoup de processus et d'expériences réussies, il n'existe pas de réelle base de données dédiée aux erreurs et aux échecs. Or, il serait particulièrement intéressant pour les porteurs de projets de pouvoir s'inspirer du bon comme du mauvais dans les expériences antérieures de

leurs pairs pour non seulement appliquer des solutions potentiellement efficaces, mais surtout pour apprendre des erreurs passées. Il est important de savoir que certaines solutions, même si elles sont couramment utilisées, présentent des défauts et peuvent être inefficaces voire contreproductive dans certains contextes.

La centralisation des expériences malheureuses aurait donc l'avantage de permettre aux acteurs du développement d'apprendre non seulement de leurs propres erreurs, mais aussi de celles des autres. Le partage de ces expériences serait aussi l'occasion de sortir l'échec du tabou dans lequel il est aujourd'hui enfermé, et de motiver des évaluations systématiques sur le terrain. Ce type de démarche ne peut qu'aller dans le sens d'une amélioration graduelle des projets.

À titre d'exemple, l'initiative d'Ingénieurs Sans Frontières Canada a été évoquée. L'association publie en effet depuis plusieurs années un rapport d'échec dont la vocation est de lister les erreurs et les échecs de ses projets, d'en tirer les conséquences et de mettre l'ensemble des conclusions à disposition de tous, pour que d'autres puissent aussi en tirer les leçons. L'association a même lancé un site internet dédié offrant des outils pour apprendre et partager autour de cette problématique. (cf. partie « Pour aller plus loin » ci-dessous)

Enfin, la question de l'accessibilité de ces outils a elle aussi été posée. En effet, la grande majorité des outils méthodologiques aujourd'hui disponibles sont avant tout conçus à destination des porteurs de projets « du Nord ». Mais la manière de transmettre l'information et de se la procurer varie énormément d'une région du monde à l'autre. La masse des données est déjà un frein pour beaucoup de professionnels, qui n'ont pas toujours le temps de se pencher longuement sur les documents à leur disposition. Dans certains pays, se procurer les documents peut s'avérer difficile. Dans d'autres, la culture de la transmission des savoirs et informations par voie écrite n'est tout simplement pas aussi développée que dans les pays occidentaux. Un document écrit et/ou imprimé n'aura pas la même utilité auprès de tous les professionnels du développement.

Il est donc aussi ressorti des échanges qu'il est important de développer des outils méthodologiques non seulement complets et intégrant les expériences d'échec, mais aussi de les adapter à différents publics.

## Pour aller plus loin

### Ingénieurs Sans Frontières :

- Rapport d'échec 2010 [FR](#) | [EN](#)
- Rapport d'échec 2011 [EN](#)
- Site internet « *Admettre l'échec / Admitting failure* » [FR](#) | [EN](#)

### Etaient présents à cette rencontre :

Prénom, Nom	Structure	Email
Estérelle Villemagne	-	<a href="mailto:esterelle78@hotmail.com">esterelle78@hotmail.com</a>
Mamoudou Mouctar	-	<a href="mailto:m_moctar1@yahoo.fr">m_moctar1@yahoo.fr</a>
Jérémie Toubkiss	UNICEF	<a href="mailto:j.toubkiss@gmail.com">j.toubkiss@gmail.com</a>
Jad Sayegh	Lyonnaise des Eaux	<a href="mailto:jadsayegh@hotmail.com">jadsayegh@hotmail.com</a>
Joakim Giacomoni-Vincent	SIAAP	<a href="mailto:joakim.giacomoni@siaap.fr">joakim.giacomoni@siaap.fr</a>
François Proveau	Fidal	<a href="mailto:f.proveau@hotmail.fr">f.proveau@hotmail.fr</a>
Johanna Huet	SIAAP	<a href="mailto:jhuet6@gmail.com">jhuet6@gmail.com</a>
Aurélie Radde	AESN	<a href="mailto:radde.aurelie@aesn.fr">radde.aurelie@aesn.fr</a>
Levi Johnson	-	<a href="mailto:levi.everlove.johnson@gmail.com">levi.everlove.johnson@gmail.com</a>
Martin Leménager	GRET	<a href="mailto:martinlemenager@yahoo.fr">martinlemenager@yahoo.fr</a>

Laure Criqui	LATTS	<a href="mailto:laure.criqui@gmail.com">laure.criqui@gmail.com</a>
Denis Désille	pS-Eau	<a href="mailto:desille@pseau.org">desille@pseau.org</a>
Charlotte Kalinowski	SIAAP	<a href="mailto:charlotte.kalinowski@siaap.fr">charlotte.kalinowski@siaap.fr</a>
Chloé Friedlander	Projection	<a href="mailto:friedlander.chloe@gmail.com">friedlander.chloe@gmail.com</a>
Chloé Jolly	Projection	<a href="mailto:chloe.jolly@gmail.com">chloe.jolly@gmail.com</a>
Bastien Arville	Projection	<a href="mailto:bastien@reseaprojection.org">bastien@reseaprojection.org</a>
Jean-Hugues Hermant	Projection	<a href="mailto:jean-hugues@reseaprojection.org">jean-hugues@reseaprojection.org</a>

**La discussion continue !**

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

Directement sur notre site Internet : <http://www.reseaprojection.org/fr/2012/02/15/le-rapport-dechec-rencontre-jeunes-professionnels-le-23-fevrier-a-paris.html>

Ou par mail : [info@reseaprojection.org](mailto:info@reseaprojection.org)