

Journée d'échanges Projection à l'AFD du 8 octobre 2015

« Le rapport à l'échec dans les projets de développement »

COMPTE RENDU DES SESSIONS

Les projets de développement connaissent parfois des difficultés, voire des échecs, souvent passés sous silence, au cours de leur mise en œuvre. Il existe un véritable tabou autour de « l'échec ». Pourtant, en parler peut se révéler très positif !

Comprendre les erreurs commises qui ont amené à « l'échec » et les partager permet de dédramatiser cet échec et de le transformer en expérience valorisante.

Mais alors, comment réussir à lever ce tabou et tirer parti d'un échec ? Quels sont les pièges « classiques » à éviter ? Comment intégrer ces erreurs dans un rapport d'échec constructif ?

C'est pour répondre à ces questions essentielles mais pourtant peu abordées que cette journée d'échanges s'est tenue le 8 octobre 2015 au siège de l'Agence Française de Développement.

Table des matières :

SESSION : 1 Planter le décor, l'échec dans les projets de développement : mais de quoi parle-t-on ?	2
Session 2 : « FoirER » (la Foire aux Echecs Réussis)	6
SESSION 3 : Des outils pour dédramatiser et rebondir après un échec	10
Session 4 - Atelier 1 : « Outil pour communiquer sur l'échec et pour aller de l'avant ! »	15
Session 4 - Atelier 2 : « Le petit illustré de l'échec »	18
SESSION 4 - ATELIER 3 : « Failstorming » Brainstorming autour du jeu « projet dont vous êtes le héros »	20

Le réseau Projection

Le réseau Projection est une plateforme d'échanges, composée de **jeunes professionnels (JP)** (ayant entre 2 et 10 ans d'expériences) travaillant pour l'accès aux services essentiels (eau, assainissement, gestion des déchets, énergie et mobilité) en milieu urbain dans les pays en développement. Les participants sont de pays et milieux différents : secteur public, privé, recherche et milieu associatif. C'est en partie la diversité des profils qui fait la richesse de ses débats.

www.reseauprojection.org / info@reseauprojection.org

Les Journées d'échanges Projection

Les Journées d'échanges Projection sont des événements ouverts qui visent à rassembler des professionnels des services essentiels dans les PED, afin de les amener à échanger et débattre sur une thématique spécifique, en lien avec l'actualité internationale.

Durant cette journée, l'interactivité et l'informel sont privilégiés afin de permettre des échanges d'idées répondant au slogan du réseau « la pertinence en toute impertinence » !

SESSION 1 - Planter le décor, l'échec dans les projets de développement : mais de quoi parle-t-on ?

Qui était présent ?

Intervenants :

- Cassilde Brenière, Chef de la Division Eau et Assainissement - AFD
- Vincent Dussaux, Chargé de programmes - pS-Eau
- Marc Lavergne, Directeur de recherche - CNRS

Animation : Chloé Jolly, Déléguée générale - Réseau Projection



De quoi a-t-on parlé ?

Cette session a eu pour objectifs de définir avec l'ensemble des intervenants et la salle l'échec d'un projet, d'en étudier ses sources. La question de la temporalité d'un projet comme un facteur d'échec a été posée comme un enjeu central. Comment trouver des outils pour apprendre collectivement et individuellement de l'échec des autres, comment impliquer les bailleurs de fonds dans cette critique, sans avoir peur de perdre la chance d'obtenir des fonds ?

Comment ça s'est passé ?

Pour Marc Lavergne, l'échec repose dans le cadre de pensée du développement lui-même et il faut prendre un peu de hauteur par rapport à celui-ci : la notion même de développement est impertinente et la croissance n'amène pas nécessairement le développement. L'objectif quantitatif des pays développés de consacrer 0,7% de leur PIB à l'aide au développement cache un objectif qui doit être qualitatif. Il faut que chaque pays élabore un plan national de développement, pour éviter que les projets soient négociés un par un, dans un manque de coordination.

Selon lui l'échec repose aussi sur une question de temporalité : quand identifier les erreurs ? Durant le projet et au moment de sa remise. Prolonger des projets temporellement ou financièrement revient à persister dans l'erreur et à une dilution de la responsabilité. Un des grands freins au dépassement des échecs est leur prise à la légère, depuis des années. Les échecs ne sont pas capitalisés : ce qui mène à la reproduction des erreurs.

Il est important de prendre en compte la dimension culturelle des projets. Une bonne compréhension réciproque est nécessaire, ainsi que la prise en compte de l'ensemble des besoins de la société concernée.

Les échecs sont un tabou : si un organisme divulgue ses échecs, il risque la perte de confiance de ses partenaires. Chacun veut montrer son meilleur visage.

Selon Cassilde Brenière, l'enjeu est ailleurs : c'est avant tout de comprendre les causes et les fondements des différentes avancées des pays dans le secteur de l'eau. Peu de projets sont des échecs totaux. Même si le projet dans sa totalité a échoué, il y a toujours quelques composantes qui ont été une réussite.

Il est important de garder une certaine flexibilité entre le projet papier et sa mise en place. Dans l'exemple du projet d'assainissement industriel de la baie de Hann, au Sénégal, une forte opposition de la population qui craignait de souffrir des nuisances de la station d'épuration sans en bénéficier n'avait pas été prise en compte dès le départ. La mise en place du projet a été retardée de 5 ans. Sur le papier, le projet était parfait : de fortes externalités positives étaient prévues en termes économiques, santé, environnementale, mais sans le soutien de la population rien n'est possible.

Il est également important de bien comprendre les spécificités propres du contexte d'un pays, ce qui peut être facilité par une présence sur le long terme. Il existe un décalage entre le temps court du projet et le temps long des changements en profondeur. Un projet doit être accompagné sur une longue durée, de 15 à 20 ans. L'échelle de 5 ans d'un projet n'est pas suffisante pour provoquer un changement institutionnel.

Les échecs provoquent des débats en interne, mais l'AFD communique peu en externe sur le sujet. La plus grande difficulté est de parler de l'échec à ses partenaires au Sud, porteurs du projet. Mais parfois, exposer l'échec permet d'aller de l'avant.

Vincent Dussaux a présenté des erreurs classiques qui mènent à l'échec :

- *Solution technique non adaptée au contexte local* : bloc sanitaire utilisé comme espace de stockage de papier
- *Focalisation sur l'infrastructure au détriment de l'organisation de la gestion du service* : eau gratuite, bornes laissées ouvertes, dégradation rapide des ouvrages
- *Faiblesse des institutions locales insuffisamment prise en compte* : bacs de tri sélectif à l'abandon faute de suivi du service par la commune
- *Focalisation sur un objectif sans prise en compte des impacts* : kiosque à eau sans évacuation des eaux usées, stagnation de l'eau, impact négatif sur conditions sanitaires
- *Mauvaise planification des investissements* : station d'épuration non reliée au réseau des eaux usées.



Selon lui, c'est une erreur de penser uniquement en termes d'infrastructures, et non de service. Les problèmes émergent plus dans la gestion que dans la construction. C'est pourquoi, il faut se concentrer sur la notion de service dans la durée.

Les outils qui vont servir au suivi et à l'évaluation du projet doivent être prévus en amont : il faut définir des outils qui vont servir à faire remonter l'information et répartir clairement les responsabilités entre les différents acteurs du projet.

Une évaluation ex post, effectuée longtemps après la fin du projet, permet de comprendre les effets de long terme du projet. Elle doit être tournée vers les bénéficiaires du projet.



Selon lui, il faut faire attention aux projets innovants qui mènent parfois plus facilement à l'échec, et sont étiquetés comme expérimentaux sur les populations visées. On préfère souvent par sureté des solutions déjà éprouvées.

Il existe une peur de parler de l'échec : peur de sanctions, d'avoir des difficultés à retrouver des financements, d'exposer une mauvaise image du développement auprès des contribuables. C'est également une situation difficile à accepter pour les bénéficiaires, qui craignent ne plus bénéficier de projets.

Pour dépasser ce tabou, il est possible de faire deux versions des rapports d'évaluation : un formel pour le bailleur, un informel pour une diffusion en interne.

Chloé Jolly a ajouté que la stigmatisation de l'échec fait partie de la culture francophone. En Amérique du Nord, l'échec est plus souvent valorisé lors d'événements comme les fails fares, ou sur des réseaux comme « Admitting Failure ».

Un échange a eu lieu à la fin de la séance entre le public et les intervenants :



- ▶ Une première remarque a été faite sur l'absence d'évaluation des projets et politiques publiques des pays du Sud. Pourquoi orienter seulement le regard critique de l'évaluation vers les projets des pays du Nord ?
En effet, les évaluations des projets orientés Nord-Sud sont orientées vers les acteurs du Nord car il existe une plus grande attente envers les opérateurs du Nord, une plus grande redevabilité. C'est un sujet délicat d'évaluer les politiques publiques des Etats du Sud, mais cela devrait être encouragé.
- ▶ Existe-t-il des outils pour évaluer l'impact social des projets ?
Des outils existent pour évaluer l'impact social des projets. Ils sont très utilisés par les ONG qui embauchent des consultants externes pour réaliser notamment des évaluations scientifiques d'impact.
- ▶ Remarque sur la mauvaise évaluation des besoins des populations qui mènent à l'échec : les populations les plus souvent visées sont rurales alors que les coordinateurs sont situés dans les grandes villes. Se coordonner avec les collectivités territoriales n'est pas suffisant, notamment en raison de la dimension politique de leur engagement.
- ▶ Remarque sur l'écart entre le déroulement prévisionnel des projets et ce qui se passe en réalité : l'échec se retrouve souvent dans le décalage entre les deux. Peu de projets sont

fondamentalement mal conçus, mais leur mise en place rencontre des difficultés. D'où l'importance de la flexibilité, de la souplesse et du dialogue, pour s'adapter au cours du projet.



La nécessité d'un temps long dans un projet demeure primordiale, avec une implication importante des acteurs locaux. De plus, rendre compte de l'échec, en interne ou non, permet d'améliorer les projets futurs en se basant sur la connaissance du terrain et en apprenant de ses erreurs.

GENTIMENT REPORTE PAR : LINE-SOFIA AZZEDINE ET ODELINE BILLANT

Session 2 - « FoirER » (la Foire aux Echecs Réussis)

Qui était présent ?

Intervenants :

- Julien Eyrard, coordinateur international WASH - ACF
- Julien Gabert, Chargé de projets Eau et Assainissement - GRETE
- Chloé Jolly, Déléguée générale - réseau Projection
- Béatrice Rozie Perier, Chargée Administration et Projets - Fonds SUEZ Environnement Initiatives

Animation : Audrey Pelerin, chargée de mission - réseau Projection

De quoi a-t-on parlé ?

Tout d'abord, la difficulté à mobiliser des professionnels pour parler de l'échec, malgré un engouement général autour de ce sujet, a été notée et les intervenants ont donc été remerciés de s'être prêtés à ce jeu difficile.

Contexte et difficultés : Chaque intervenant a expliqué le contexte du projet dont il souhaitait parler et nous a présenté les difficultés auxquelles il a fait face.

Signal et réorientation : Comment la prise en compte du risque d'échec est-elle survenue et que s'est-il passé alors ?

Retour sur les causes : A l'issue du travail de recueil de témoignages par les élèves de Sciences Po qui y ont travaillé l'an dernier, trois types d'erreurs ont été identifiés : l'erreur structurelle, l'erreur méthodologique et l'erreur relationnelle. Les intervenants ont donc été invités à classer les difficultés rencontrées en utilisant cette nomenclature.

Leçons tirées : Enfin, après avoir étudié en profondeur les erreurs commises et leurs causes, les intervenants ont partagé les leçons qu'ils en avaient tirés mais aussi les conclusions tirées par leur structure et pour le secteur du développement en général.

Comment ça s'est passé ?

Pour commencer, le public et les intervenants ont été appelés à réagir au sujet d'illustrations réalisées par Joseph Guiard pour le réseau Projection qui mettent en évidence les difficultés et le décalage qui peuvent se manifester dans des projets de développement.



Projet présenté par Chloé Jolly : Sani Tsapta, mis en œuvre par le réseau Projection, au Niger depuis juillet 2010.

Contexte et difficultés

Le but de ce projet est la création de formations à l'attention des acteurs intervenant dans le secteur de l'assainissement liquide au Niger afin de renforcer leurs capacités et de les mettre en réseau.

Une volontaire de Solidarité Internationale était présente pour Projection dans les locaux du partenaire local et assurait ainsi le lien entre le réseau Projection et les acteurs locaux. Toutefois pour des raisons de sécurité, elle a dû être délocalisée au Burkina Faso. C'est cette distance géographique avec le projet qui a entraîné un manque de communication et du retard.

Au moment où la volontaire a dû partir, le turnover a été très difficile à assurer en raison de coûts d'entrée élevés de nouveaux professionnels dans le projet.

D'autres difficultés sur la nature même du projet ont été citées : l'identification des acteurs à former n'est pas facile, trouver un mode de formation adapté aux habitudes des acteurs locaux est encore en cours de questionnement.

Signal et réorientation

Il n'y a actuellement pas de salle de formation en fonctionnement. Le signal n'a toutefois pas été immédiat. La prise de conscience de ce qu'il se passait a pris du temps mais grâce à un dialogue bienveillant, la réorientation du projet peut se mettre en place petit à petit.

Retour sur les causes

L'erreur identifiée est de type *relationnel* : elle concerne la difficulté à travailler à distance ainsi que les complications liées au fait que l'intervenante sur place était une jeune femme blanche dans un milieu majoritairement masculin et plus âgé qu'elle.

Projet présenté par Julien Gabert : mise en place de Sanimarchés (magasins de toilettes) à Madagascar, depuis début 2011.

Contexte

L'objectif décidé à l'origine du projet en 2008, était la vente (avant fin 2012) de 2500 toilettes par les sanimarchés mis en place. En janvier 2011, les premiers magasins ont été installés.

Signal et réorientation

Le signal a été très clair : un an après la mise en place des premiers magasins, 100 toilettes avaient été vendues, soit 25 fois moins que prévu. La réaction a été double : l'objectif a été revu à la baisse (passage de 2500 à 1250) et une dynamique de discussion a été mise en place, notamment avec le principal bailleur du projet.

Retour sur les causes

Trois types d'erreurs sont identifiables :

- l'erreur relationnelle entre les partenaires du projet qui partageaient la vision générale de l'intervention par les sanimarchés mais pas la méthodologie de mise en œuvre ;
- l'erreur méthodologique de s'être focalisé sur un aspect de l'assainissement (la communication marketing) en laissant de côté d'autres aspects importants (sensibilisation, schéma financier, etc.) ;
- l'erreur structurelle d'avoir démarré trop tardivement le volet « assainissement » du projet.

Finalement, après réorientation de la méthodologie d'intervention et redéfinition des objectifs, le projet a été une réussite (1457 toilettes vendues) et perdure puisqu'aujourd'hui, 35 magasins vendent 3000 toilettes par an, soit 30 à 40% des toilettes hygiéniques vendues dans le pays. L'échec n'est donc pas définitif.

Projet présenté par Béatrice Rozie-Perier : mise en place d'un réseau d'alimentation en eau potable au Tchad pour 3000 bénéficiaires

Contexte

Après étude, conformément au processus strict d'évaluation de projets mis en place au Fonds SUEZ environnement initiatives, et avis favorable de l'équipe du Fonds et des évaluateurs du projet, les instances du Fonds SUEZ environnement initiatives ont accepté de financer la mise en place du réseau d'alimentation en eau potable pour un village désigné au Tchad. Malgré ce processus d'évaluation poussé et l'examen du contexte local y compris les lettres de soutien du Maire de la commune concernée, en l'absence de données géographiques capitalisées, il n'est pas apparu qu'une autre structure intervenait déjà dans cette région du Tchad, sur ce même domaine et ce depuis environ trois ans ; cette autre structure intervenait dans le cadre d'un programme pluriannuel de grande envergure et son action couvrait une soixante de villages dont celui concerné par le projet. Cette structure était par ailleurs elle-même cofinancée par le Fond SUEZ environnement initiatives. Après avoir rencontré et échangé avec l'ensemble des parties prenantes au projet et évalué l'opportunité de faire avancer ces projets en parallèle, les projets étant différents dans leur approche et dans leur ampleur et risquant de se concurrencer, il a été décidé d'arrêter le deuxième projet - le plus récent – afin de ne pas compromettre la pérennité des actions entreprises et nuire in fine à l'impact en faveur des bénéficiaires directs et indirects.

Retour sur les causes

L'erreur est principalement d'ordre relationnel : il y a eu un manque de communication et de transparence entre les acteurs. Par exemple, le maire du village n'a pas prévenu le porteur du projet qu'un autre projet était en cours. Cet échec a conduit la structure de financement à revoir son processus de sélection pour l'améliorer en y ajoutant la vérification des projets déjà en cours dans la zone d'intervention, dans le but d'établir une cartographie de l'ensemble des acteurs présents, à partager par tous sur une plateforme commune.

Projet présenté par Julien Eyrard : intervention d'urgence suite au séisme qui a touché le Népal en avril 2015 par Action Contre la Faim (ACF)

Contexte

L'annonce du tremblement de terre qui a touché le Népal en avril 2015 est arrivée un vendredi. ACF a donc mis en place une cellule de crise les samedi et dimanche suivant afin d'envoyer du matériel et du personnel sur place dès le lundi. Cette cellule de crise s'est appuyée à la fois sur les expériences d'ACF (aux Philippines, à Haïti) et sur les images véhiculées par les médias pour estimer les besoins sur place. En arrivant sur place, les agents d'ACF se sont rendus compte que la situation était bien différente de ce à quoi ils s'attendaient. De nombreux besoins, tels que l'accès à l'eau ou à des latrines, qu'ACF avait prévu de couvrir étaient déjà couverts à la fois par les supports locaux et les aides internationales notamment d'Inde.

Signal et réorientation

En une après-midi, les intervenants d'ACF ont fait l'état des lieux et ont conclu très rapidement à un gros écart entre les prévisions et la réalité. Lors du cluster qui a eu lieu ce jour-là, ils ont décidé que la grande quantité de stock inutile à Katmandou allait être réorientée vers les zones rurales. Encore une fois, il a fallu redéfinir le projet pour passer d'une phase d'urgence à une phase d'accompagnement car la reconstruction des maisons par les populations locales avait débuté depuis longtemps.

Retour sur les causes

L'erreur étant due à une mauvaise appréciation de la situation, elle a été de nature structurelle. Il est en effet difficile d'évaluer les besoins au vu du contexte. De plus, le mode de fonctionnement d'ACF consiste à envoyer un maximum de matériel pour ne pas en manquer une fois sur place et devoir procéder à un deuxième envoi coûteux, ce qui laisse toutefois place au risque de laisser du matériel non utilisé sur place.

Questions et réactions du public

Grâce aux questions et réactions du public, d'autres problématiques ont été brièvement abordées :

- ▶ La question politique est omniprésente dans les causes d'erreurs : Armelle Choplin, professeur de l'Ecole d'Urbanisme de Paris a parlé de projets dont les échecs ont été cachés afin de ne pas remettre en cause l'efficacité des politiques publiques liées. Julien Eyrard a aussi rappelé que le contexte politique empêchait parfois l'intervention. Julien Gabert a également parlé des changements des équipes politiques suite à une élection comme d'une source d'échec courante ; cela entraîne généralement un besoin de reconstruire le projet en collaboration avec les nouveaux élus, ce qui prend du temps et nécessite du recul.
- ▶ De nombreux échecs sont dus à la dimension culturelle, c'est-à-dire à une mauvaise compréhension de la culture locale.
- ▶ Il existe bien souvent un décalage entre les phases du projet : le diagnostic s'éloigne dans les faits des contraintes liées à la mise en œuvre et au suivi. Il ne faut pas négliger cela.
- ▶ Enfin il faut distinguer la réussite ou l'échec d'un projet et la réussite ou l'échec du service mis en place. Souvent un projet peut être une réussite mais n'avoir aucun impact positif sur la zone géographique ou le secteur concerné pris dans l'ensemble. Le délégué général d'Aquassistance a parlé de la nécessité de mettre en place un schéma directeur par zone géographique afin d'inscrire les projets dans une cohérence.



Aucun échec n'est total (ou presque), les difficultés sont surmontables et même si cela peut être décourageant, il faut retrouver la motivation.

Le temps est nécessaire à la réussite et il faut accepter ce besoin de temps et donc se l'accorder. Par exemple, une solution serait de mettre bout à bout les financements afin de rester le plus longtemps possible dans la zone géographique du projet.

Il est nécessaire de **prendre du recul** par rapport au projet et de se remettre en cause continuellement. Souvent, une simple discussion avec une personne qui ne fait pas partie du projet peut servir de déclic.

La communication est un aspect à mettre en valeur. Le dialogue doit être ouvert à tous les acteurs ainsi qu'à l'extérieur du projet. De plus, la responsabilité des échecs est partagée, ce n'est pas une compétition entre les structures, il faut reconnaître que tout le monde est un peu responsable. Pour cela un dialogue bienveillant doit être mis en place.

L'erreur est répétée, c'est le problème : il faut donc **trouver des outils**, tels que l'évaluation continue en temps réel ou la mise en place d'un dialogue efficace. Ces erreurs elles-mêmes sont déjà des outils à utiliser pour d'autres projets.

GENTIMENT REPORTE PAR : CAROLINE SOURZAC-LAMI ET AIDA APEDO

SESSION 3 : Des outils pour dédramatiser et rebondir après un échec

Qui était présent ?

Intervenants :

Charlotte Boisteau, Chargée de mission – F3E

Olivier Sarrat, Animateur de projet Sigmah- URD

Martine Vullierme, Directrice adjointe Zone Afrique Moyen-Orient – Véolia

Corinne de Peretti, chargée d'évaluation – Division Evaluation et capitalisation - AFD

Animation : Béatrice Tournonnias, Chargée de mission – ps Eau



De quoi a-t-on parlé ?

Cette session a permis d'aborder le dialogue sur les outils d'analyse et de communication sur l'échec. On a pu débattre de l'importance de l'évaluation, de la capitalisation dans un but d'amélioration, de l'évaluation et la capitalisation comme modes d'apprentissage, de la capacité d'adaptation face à de nouvelles complications tout au long du projet pour éviter l'échec in fine.

Comment ça s'est passé ?

Introduction : « jeu de trônes » tiré du « Livre dont vous êtes le héros » sur un projet de développement, animé par Gwenaël Prié puis discussion sur les conséquences des choix effectués à chaque étape d'un projet.

Ce jeu disponible sur internet¹ permet de mettre en scène les choix lors du déroulement d'un projet. Il vise à être un outil pour encourager une capitalisation sur l'erreur. Il met en valeur la nécessité de l'évaluation et ses méthodes. Il évoque également les questions de redevabilité, vis-à-vis des bailleurs, des usagers et bénéficiaires.

La prise en compte des aspirations des populations locales et inspirations des méthodes lancées par celles-ci pour leur propre développement, sont une nécessité pour construire un projet durable.

Pour tous les intervenants, la volonté de réfléchir autour de nouveaux outils qui faciliteraient la relation à l'échec est bien présente.



L'important est de regarder l'échec en face et de se mettre dans une posture réflexive pour améliorer la manière de travailler en opérationnel. La question de la dédramatisation de l'échec se pose.

Doit-on adopter une démarche plus positive ? Ou regarder en « face » la situation ?

Selon Martine Vullierme il serait difficile de distinguer strictement l'échec du succès dans un projet de développement. En parlant d' « échec », la situation est trop souvent stigmatisée. Les entreprises sont: « très fortes pour prévoir et réaliser, mais moins fortes pour rectifier ». Le projet doit être vu dans son entièreté, avec une part d'échecs et une part de réussite.

¹ <http://philome.la/GwenaelPrie/jeu-de-trnes>

Pour Olivier Sarrat, l'utilisation du mot « *échec* » dépend du cadre d'utilisation. On peut utiliser le mot erreur. L'erreur mène à l'échec quand il y a des problèmes profonds. Il faut oser parler de la finalité.

Corinne de Peretti, a expliqué que le mot échec était rarement utilisé dans les évaluations de projets financés par l'AFD parce que les échecs complets sont rares mais surtout parce que l'évaluation est un regard extérieur porté sur les opérations et qu'il paraît plus facile de parler d'échec entre pairs (au sein d'une même division technique par exemple). L'évaluation ne doit pas être vue comme une sanction mais comme tournée vers l'apprentissage. Aussi préfère-t-on parler de bonnes et de mauvaises pratiques plutôt que d'échecs.

Pour Charlotte Boisteau, l'amélioration doit être continue. Il faut apprendre de ce que l'on fait et apprendre de ces erreurs. Tout le monde n'est pas dans cette position d'apprentissage.

Elle explique ainsi cette notion, il faut réussir à garder une certaine humilité, à casser ses propres constructions et préjugés. Pour apprendre, il faudrait alors passer par une phase de désapprentissage qui est nécessaire avant chaque évaluation, ce processus devrait alors être engagé systématiquement.

La question du jugement est importante. Face à une évaluation, il y a deux positions : la position de celui qui met en œuvre et le regard de l'évaluateur. Un rapport de force se crée.

Olivier Sarrat a ensuite présenté l'application web Sigmah. Sigmah a pour objectif l'amélioration de la qualité de projet. Tout le processus interne de gestion de projets propre à l'organisation peut être paramétré au sein de l'application. L'application permet de mettre en œuvre concrètement le cycle de projet spécifique à l'organisation, et de faire évoluer ce cycle en fonction des retours des équipes. Sigmah permet donc de mettre en œuvre une démarche opérationnelle d'amélioration continue : organiser la façon de travailler via le cadre normatif paramétrable du logiciel, travailler selon ce cadre, collecter les retours sur ce cadre, et le faire évoluer en conséquence. Cette démarche d'amélioration continue, qui est au cœur de toute démarche Qualité, est déjà en soi une solution pour apprendre et éviter les échecs. Dans le cadre d'une utilisation du logiciel pour prévenir l'échec, il est facile d'envisager par exemple d'obliger de renseigner 3 succès et 3 erreurs pour valider certaines étapes du projet. En intégrant ainsi une obligation à s'exprimer sur les erreurs et les échecs, on contribue pour partie à sortir du tabou, et en permettant collectivement de travailler faire évoluer le cadre normatif commun de travail, on se positionne vers l'apprentissage.

Martine Vullierme a expliqué qu'en matière de risques, il y a un changement de pratiques au sein des entreprises, et en particulier des entreprises cotées, en raison de la mise en place de réglementations plus contraignantes.

Avant l'an 2000, les actionnaires n'étaient pas prévenus des risques pris par les entreprises lors des différents projets (impacts financiers et sur les stratégies futures). Aujourd'hui les risques encourus sont cartographiés et déclarés. Chez Veolia, sur tous les projets, il y a une analyse de risques à 360 degrés : Risques financiers / contractuels / risques politiques / risque de change /risques technologiques / Ressources-Humaines / hygiène et sécurité, etc.

Quel est votre analyse de l'échec ? Faut-il revoir l'outil qu'est l'évaluation ?

Le service qui pilote les évaluations à l'AFD est en dehors de la direction des opérations. Les évaluations sont pour la plupart conduites ex-post. Pour Corinne de Peretti, l'évaluation est trop souvent vue comme un contrôle et confondue avec l'audit. Il faudrait développer la culture de l'évaluation, qui doit être comprise comme un outil d'apprentissage.

Doit-on réinterroger le cadre logique ? Doit-on développer une approche au-delà des outils, une approche ancrée dans la mise en œuvre ?

Charlotte Boisteau pense que la difficulté de l'évaluation est qu'elle se trouve dans l'équilibre entre redevabilité et apprentissage. En effet, si une évaluation a de bon résultat alors le contrat peut par exemple être renouvelé pour trois ans. Si elle est nécessaire, faut-il assembler ces deux notions au sein d'un même document ? Et où faut-il mettre alors le curseur entre redevabilité et apprentissage ? Il existe d'autres outils mais ils sont peu utilisés. Les évaluations actuellement coûtent chers et servent principalement aux bailleurs. Il est temps d'évaluer l'évaluation.

Quelle est la redevabilité pour les usagers et les bénéficiaires ?

Martine Vullierme conseille de désapprendre, de ne pas reproduire les mêmes modèles car les gens et leurs attentes sont différents. Il est important de construire des projets dont les gens ont envie et besoin. Par exemple, lors d'un projet de création de latrines dans les maisons alors que rien n'existait en matière de toilettes dans le village, les habitants ont perdu le lien social qui s'était créé lors du chemin parcouru pour aller satisfaire ses besoins à l'extérieur du village.

L'analyse des échecs en externe étant compliquée puisque l'on a peur de perdre ses partenaires en parlant d'échec, serait-il judicieux de faire de la collaboration à travers des outils pour augmenter les opportunités d'échange sur les difficultés ?

Olivier Sarrat pense que l'émergence de standard et de partage d'informations pour la coordination, comme le Humanitarian Exchange Language (HXL) ou le International Aid Transparency Initiative (IATI), est une voie utile pour plus de transparence, et un facteur d'un meilleur climat pour parler d'échecs. Sigmah ne permet pas à des ONG de partager leurs échecs entre elles, car le rôle du logiciel est avant tout d'organiser l'information en interne dans l'organisation, mais en organisant cette information il contribue à favoriser la numérisation et l'échange de ces informations sur les projets et les échecs. Cependant, si la technologie réduit les barrières, elle n'abolit pas les tabous que sont les échecs.

Les évaluations et les recommandations qui en ressortent sont-elles partagées et débattues avec les partenaires de l'AFD ?

Corine de Peretti précise que l'AFD finance majoritairement des projets des Etats et que les évaluations sont l'occasion d'engager le dialogue avec les institutions concernées sur les résultats des interventions. Même s'il est souvent difficile de parler d'échecs, il est important de préserver et d'approfondir ce dialogue.

Comment analysez-vous les évaluations post-mortem au sein des projets Veolia?

Martine Vullierme explique que ces analyses ne sont pas systématiques, elles se font dans le cas de gros projets, un ou deux ans après le démarrage du projet, pour savoir s'il a atteint les objectifs fixés au départ (en particulier les objectifs financiers). L'audit des projets est important, bien qu'il ne soit pas favorable à l'apprentissage, car les personnes concernées ont souvent l'impression d'être remises en cause. Il serait peut être intéressant de séparer l'évaluation pour les actionnaires et l'apprentissage en interne afin qu'il n'y ait pas de jugement, que le sujet soit dépassionné. « On apprend à marcher parce que l'on tombe »

Selon Charlotte Boisteau, il faut capitaliser sur les bonnes et mauvaises pratiques en restant humble. Le rapport à l'échec ou la réussite est une question de posture. Il faut sortir du cadre normatif pour apprendre sur le bon et le mauvais, sans jugement. Dans le milieu des ONG, il paraît plus facile de parler des limites d'un projet, puisque le succès peut entraîner un changement d'échelle et que la structure n'a pas forcément la capacité d'absorption face à ce succès.

Quel est le rapport à l'innovation ?

Pour Olivier Sarrat, l'outil Sigmah permet d'innover en cas d'échec : il permet d'imaginer transcrire facilement une leçon tirée d'un échec en une amélioration du cadre normatif commun de travail afin que l'échec en question soit évité à l'avenir pour tous.

Pour Martine Vullierme, il faut tester les projets dans un premier temps à petite échelle. L'innovation vient pour elle, du terrain. Les habitants n'attendent pas les entreprises et les ONG, ils innovent déjà, les entreprises servent simplement à penser cette innovation à plus grande échelle. Le problème est que ces phases de test existent peu, il faut autoriser la création de projets pilotes.

Corine De Peretti nuance cette idée en évoquant des projets pilotes fonctionnant à petite échelle mais pouvant échouer lorsqu'ils sont essayés à grande échelle.

Enfin, Charlotte Boisteau conclut sur la notion de temps : « aujourd'hui nous sommes perpétuellement dans une course au temps, il devient donc difficile de partager ses expériences et de les analyser, ce qui permettrait pourtant l'innovation. Il faudrait pourtant un monde moins défiant avec plus de transparence, plus humaniste afin d'avancer ensemble ».

Questions posées par l'assemblée :

- ▶ Comment se traduit concrètement la notion de désapprendre et de se détacher du modèle ?

Charlotte Boisteau explique qu'il existe des outils tels que « la tête, le cœur et les pieds » qui est un jeu où 3 participants représentant l'intellect, les émotions et l'opérationnel doivent écouter activement pendant 8 minutes une quatrième personne.

- ▶ Les projets pilotes servant à prévoir les échecs sont-ils des projets tests ou plutôt des mini-projets ? Comment les conçoit-on ?

Martine Vullierme pense qu'il n'a pas de différence dans la conception des projets, il est nécessaire de prendre en compte la dimension sociologique pour que ces projets soient bien intégrés dans le terrain. Le passage d'un projet test ou d'un mini-projet à une échelle 1 reste cependant toujours une difficulté.

- ▶ Lorsque l'on parle de projet en échec, comment ne pas stigmatiser cet échec puisqu'il n'est pas définitif ?

Selon Martine Vullierme, il est nécessaire de mettre les gens en confiance, de les écouter et non d'être contre eux. L'évaluation ne devrait pas être un audit, mais un outil pour celui qui est évalué. Elle sert à analyser et non à pénaliser.



Si l'on arrive à capitaliser les bonnes pratiques, on doit pouvoir aussi **capitaliser les mauvaises pratiques**. L'honnêteté demande un exercice d'humilité, mais est nécessaire pour l'amélioration continue des méthodes d'aide au développement.

La notion de **désapprentissage** est importante : savoir se remettre en question perpétuellement, tout en avançant.

L'évaluation doit s'effectuer dans une **posture de dialogue et de bienveillance**.



Application web Sigmah: <http://www.sigmah.org/fr>

GENTIMENT REPORTE PAR : MAEVA SINOU, ELIAS SOUGRATI ET MARION FAUVET

Session 4 - Atelier 1 :

« Outil pour communiquer sur l'échec et pour aller de l'avant ! »

Qui était présent ?

Animateurs :

Aymeric Bajot (Chargé de mission Accès aux Services Essentiels, Suez environnement)

Hélène Dentel (réseau Projection)

De quoi a-t-on parlé ?

Le groupe n'a pas travaillé autour des outils qui permettraient d'éviter l'échec mais bien sur des outils qui permettent de partager l'échec en se posant les questions suivantes :

Comment peut-on partager concrètement sur l'échec ?

Comment tire-t-on partie de l'échec pour améliorer la communication autour des projets ?

Quels outils existants pourrait-on s'approprier ? Quels sont leurs avantages et inconvénients ?

Comment ça s'est passé ?

Hypothèse 1 : l'échange direct de personne à personne est une nécessité

Au-delà de la libre consultation des rapports d'évaluation, il est parfois nécessaire de parler des points sensibles de manière plus directe et décomplexée. En effet, les rapports d'évaluations sont souvent destinés aux bailleurs de fonds et sont donc orientés. Il semble important de se sentir libre de parler sans que cela soit « un compte rendu » obligatoire.

On se sent souvent responsable personnellement de l'échec d'un projet lorsqu'on s'est beaucoup investi, il est donc primordial de verbaliser et de lever le voile de la culpabilité en discutant en interne et en rencontrant d'autres personnes dans ce cas.

Solutions :

- Faire des réunions avec les acteurs volontaires d'un projet et revenir sur les problèmes en parlant des choses qui ont fonctionné et de celles qui n'ont pas marché.
- Jeu des "deux pierres blanches, deux pierres noires" utilisé dans la résolution des conflits. Commencer les discussions sur un projet par : deux points positifs, deux points négatifs.
- Organiser des foires à l'échec (Fail Fare) qui célèbrent l'échec et en fait un tremplin pour l'innovation. Seraient invités : des professionnels, jeunes et plus âgés, des chercheurs, des usagers...
- Salon des professionnels qui serait comme une commission d'appui au projet, où des questions ouvertes pour présenter les difficultés du projet à chaud seraient lancées.
- Mettre en place des plateformes sur internet pour mettre en lien les personnes ressources avec ceux qui en ont besoin.
- Organiser des « crash test meeting » en amont où le projet est décortiqué afin que l'on identifie ses faiblesses et donne des pistes de solutions (blue team vs red team).

Hypothèse 2 : la capitalisation des échecs est essentielle

Elle permet de garder une trace de ce qui a eu lieu mais il serait intéressant que cette mémoire soit active ou au moins ré-activable.

Solutions :

- Créer un système de fiche de capitalisation « des bonnes expériences » disponible sur internet
- Ecrire une « Learning story » dans des revues, écrit par plusieurs acteurs d'un projet.
- Ecrire des rapports « worst practices » (clin d'œil aux « best practices »), qui soient ironiques mais pas négativistes.
- Créer une « banque de connaissance » par une structure neutre qui regroupe les retours et les recommandations. On pourrait y retrouver des témoignages.
- Des tumblr de professionnels.

Hypothèse 3 : le lieu de l'échange à son importance

Il semble que le fait de quitter son « cadre » de travail permette de délier les langues et de s'exprimer plus librement. Échanger dans un environnement neutre et prévu à cet effet peut être un facteur de réussite.

Hypothèse 4 : le moment de l'échange a son importance

Ne faut-il pas mieux parler à chaud, au lieu de revenir sur les projets en fin de cycle lorsque les acteurs s'en désintéressent déjà ? Quels sont les moments clés de l'échange ?

Solutions :

- Mettre en place des ateliers de restitution à chaud

Hypothèse 5 : Il faut un langage commun pour communiquer

Communiquer entre les réseaux semble améliorer la qualité de la communication. Il serait dommageable de se cantonner à de la communication en interne. Les parties prenantes d'un projet n'ont pas tous le même langage. Il faut rendre accessible et possible la parole à tous.

Solutions :

- Communiquer sur l'échec sans *rapports d'évaluation* mais avec le ressenti des personnes concernées.
- Embaucher une personne qui fait le lien, qui travaille à cet échange ou dédier des moyens humains à cet effet.
- Se référer à des méthodologies d'animation comme celle de « make sense » pour faire participer des acteurs différents au débat.

Les principales idées retenues :

- Un Tumblr "développateur" de l'échec² : rapide, humoristique, facile à partager et "facile d'accès" pour tous
- Lier une espace de dialogue physique avec des rencontres régulières et une plateforme web d'échange. Le problème restant étant celui de l'anonymat : faut-il rendre les contributions anonymes ou non ?
- Développer les Crash Tests sur le modèle des HoldUp meetings
- Mettre en place un Label "partageur de l'échec" à apposer à côté de son logo ie pour rendre visible le fait que les structures soient prêtes à communiquer sur l'échec et partager leurs difficultés
- L'obligation pour les structures de partager un échec par an sur une plateforme qui synthétiserait les échecs



² Sur le modèle de : <http://developator.tumblr.com/>

Il faut **dépasser le stade du jugement** pour communiquer autour de l'échec, et **lever la culpabilité** d'une seule personne. Il ne faut **pas craindre la transparence**.

Le **partage d'individu à individu** semble important (réunions, foire de l'échec, plateforme de rencontres et d'échanges, forum des professionnels, crash test meeting, le cv de l'échec)

La **capitalisation** autour de l'échec est essentielle (tumblr, fiches, revues, banques de connaissance internet, rapport de mauvaises expériences)

Réfléchir sur les lieux et les moments de communication autour de l'échec !



Pages web :

- Makesense : beta.makesense.org
- Experts Solidaires : <http://www.experts-solidaires.org>
- Le CV de l'échec : <http://www.cadreemploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/un-chercheur-demploi-invente-le-cv-de-lechec.html>

GENTIMENT REPORTE PAR : LAURE RIHN ET ELSA DEFIEZ-BOULET

Session 4 - Atelier 2 : « Le petit illustré de l'échec »

Qui était présent ?

Animation :

Audrey Pelerin, Chargée de mission - Réseau Projection

Catalina Duque Gomez, secrétaire générale de CITEGO

De quoi a-t-on parlé ?

Des étudiants de Science-Po paris ont précédemment effectué des entretiens auprès de différents professionnels du développement sur le sujet de l'échec. Un travail s'en est suivi permettant de faire ressortir des situations à mettre en image dont des leçons pourraient être tirées. **Certains projets échouent parfois. Comment cela peut-il être représenté de manière compréhensible et humoristique et dédramatisante ?**

Le groupe de travail sur le rapport à l'échec du Réseau Projection a eu l'idée de créer un Petit Illustré de l'Echec qui comporterait une vingtaine de dessins et de message clés, destinés à décomplexer les acteurs du développement dans leur rapport à l'échec et à lever le tabou sur l'erreur. Ce Petit Illustré pourrait aussi participer à changer l'état d'esprit vis-à-vis de l'échec des bailleurs envers les tenants des projets et vice-versa.

Pour cela, le groupe de travail a commencé par lister les idées clés ressorties de la journée, puis les a hiérarchisées, et a trouvé des idées de dessins qui pourraient illustrer ces idées.

Enfin, la question de l'organisation du petit illustré s'est posée : faut-il classer les idées par ordre chronologique d'un projet ? Priorisation des messages ? (Si oui, selon quels critères ?) Types d'erreur (méthodologique, relationnelle, structurelle) ?

Comment ça s'est passé ?

Quelles idées phares à mettre en avant dans le Petit Illustré ?

- L'importance de la communication : l'échec doit être introduit dans la culture du dialogue ;
- L'autoévaluation régulière des acteurs, en interrogeant tous les acteurs du projet, et pas seulement sa hiérarchie (associer les techniciens, les bénéficiaires, les bailleurs...) ;
- La nécessité d'une adaptation au contexte dans lequel le projet prendra place. Il faut s'assurer de la bonne compréhension et appropriation du projet par ses bénéficiaires ;
- La nécessité de ne pas s'enfermer dans un cadre théorique et savoir être flexible pour s'adapter au contexte.
- Insister sur le dialogue entre les différents acteurs présents sur le territoire concerné afin d'éviter les mésententes.
- Faire attention à la substitution du projet aux prérogatives des pouvoirs publics ;
- Travailler la sortie du projet : l'accompagnement ne peut pas être indéfini, mais il ne faut pas quitter un projet trop précipitamment ;
- L'importance de désapprendre et de ne pas s'enfermer dans ses acquis pour avancer.

Les idées de dessins par thème :

Idées pour illustrer l'importance de la communication et de la prise en compte de tous les acteurs dans le dialogue

- Dessin représentant un super rapport de suivi de projet, avec derrière le projet qui n'avance pas.
- Une personne disant losange et ses interlocuteurs se représentant un carré, un rond, un triangle...
- Une table ronde pour une réunion, avec seulement deux interlocuteurs, beaucoup de chaises vides, le chef de projet demande « tout le monde est d'accord ? », et il coche sur sa feuille « Accord de tous les concernés »

- Illustrer deux projets similaires qui ont lieu au même endroit : chantiers différents de construction d'un réseau d'eau qui partent de la droite et de la gauche du dessin, qui se rejoignent au milieu : incompatibilité !

Idées pour illustrer la nécessité de la prise en compte du contexte local :

- Installation d'un sanitaire : l'installateur se demande vers quel monument l'orienter ? Un lieu de culte, le soleil, ...
- Différentes définitions de l'eau potable : dans certaines communautés, l'eau doit avoir un goût pour être définie comme potable. Dessins représentant un verre d'eau qui vient d'être purifié, rejeté par la population qui lui préfère l'eau de la source, car elle a un goût
- Arrivée de l'électricité dans une communauté, avec un éclairage jugé trop lumineux, qui gêne les populations locales
- Des toilettes transformées en poulailler, considéré comme plus utile
- Des panneaux solaires utilisés comme des tables
- Moustiquaires devenues des filets à poissons (note : danger écologique car emprisonnement des petites espèces)

Idées pour illustrer la pression des bailleurs / bénéficiaires / hiérarchie

- Quelqu'un en train d'écrire son rapport, tout petit, suant, surplombé par bénéficiaires/ bailleur / hiérarchie

Idées pour illustrer l'importance de la flexibilité et de prendre son temps

- Une personne à vélo, le nez dans le guidon, avec un plan où la route est tracée toute droite. En réalité, route sinueuse, nombreux obstacles, devrait lever le nez
- Une personne à vélo, veut aller trop vite, tous les papiers de son sac sont en train de s'envoler, elle ne s'en rend pas compte. Le sac symbolise le projet ?

Idées pour illustrer l'importance de l'autoévaluation

- Une personne face à un miroir en train de prendre du recul pour faire l'évaluation de son projet. Son reflet content ?

Idées pour illustrer la nécessité de désapprendre

- Une personne efface un tableau sur lequel se trouvent des graphiques, des théories compliquées, etc. Derrière, on voit la réalité (un village ? un projet en cours ?)



Deux grandes idées à illustrer ressortent : la **compréhension** qui n'est pas la même pour tous les acteurs et qui peuvent entraîner un **dysfonctionnement** de certains projets et l'**évaluation** qui n'est pas toujours efficace.

GENTIMENT REPORTE PAR : SARAH POULAIN ET MARION FAUVET

SESSION 4 - ATELIER 3 : « Failstorming »

Brainstorming autour du jeu « projet dont vous êtes le héros »

Qui était présent ?

Animation :

Gwenaël Prié (chef de projet NTIC, AFD)

Erwan Floch (Réseau Projection)

De quoi a-t-on parlé ?

Le but de la session est de proposer des utilisations possibles pour un jeu interactif du type de celui réalisé par Gwenaël Prié, ainsi que de proposer des améliorations pour ce jeu.

Le jeu consiste en une succession de décisions à prendre dans le cadre d'un projet de construction de latrines dans un quartier d'une ville africaine. Le joueur est chef de projet de son ONG ; il est amené à prendre plusieurs décisions au sujet de la localisation de ces latrines dans le quartier, et fait intervenir plusieurs acteurs liés au projet.

Les sujets abordés sont donc les étapes d'un projet de développement, les acteurs d'un projet, la problématique de la gestion du temps, des imprévus, et les différents éléments qui peuvent mener à l'erreur.

Dans quels cadres ce jeu pourrait-il être utilisé ?

- Interface de E-learning ou formation pour des volontaires, des ONG, des étudiants, ou de manière plus générale pour des personnes s'apprêtant à partir sur le terrain
- Vulgarisation auprès du grand public
- Ateliers de formation ONG/associations, formation pré-terrain
- But de présentation des différents métiers liés à un projet de développement, dans un forum des métiers ou entre professionnels pour rendre compte des éléments clés de chaque acteur, de leurs responsabilités, et de l'importance de mixer les compétences.

Pour ces utilisations, il pourrait être judicieux d'introduire le choix d'un « personnage » (acteur) au début du jeu.

Une autre idée est de proposer directement aux personnes visées de construire eux même un jeu sur ce même modèle. Dans ce cas, le but peut être :

- Pour des étudiants de Master, de s'interroger et d'aller par exemple interviewer les différents acteurs pour mieux appréhender leur rôle
- Pour les gestionnaires de projet, en amont, de s'interroger sur les problèmes et décisions pouvant intervenir à chaque étape, et même constituer une aide à la décision pour provoquer le débat avec les acteurs et mesurer les impacts de certains choix
- En aval du projet, pour réaliser son évaluation avec le groupe de projet, identifier les décisions prises à chaque étape, ce qui en a découlé en positif ou négatif, ce qui aurait pu être mieux ou moins bien réalisé.

Pistes d'amélioration du jeu :

- Etoffer le contexte, en prenant en compte aussi les aspects de politique locale
- Ajouter une case qui donne des éléments du contexte, afin de mettre en valeur le fait qu'on ne maîtrise pas tout.

- Représenter plus d'étapes : consultation des bénéficiaires (en amont et durant le projet), validation du projet, construction des latrines... afin de bien mettre en valeur qu'une erreur peut être faite à n'importe quel moment, mais aussi qu'elle est souvent rattrapable
- Introduire des contraintes temporelles, avec par exemple une temporalité associée à chaque étape et intervenant dans l'enchaînement des décisions. On doit aussi savoir à quel niveau du cycle de projet on se situe
- Faire intervenir des éléments perturbateurs qui ne dépendent pas des choix du joueur (perturbation naturelle ou politique sur la zone) pour montrer l'impact des imprévus sur un projet de développement.
- De manière plus générale, l'idée de réaliser des parcours de durée différente (pour le jeu en lui-même) pour se plier aux différentes utilisations évoquées.
- Dans une version plus complexe, il pourrait être intéressant d'introduire l'utilisation de ressources (études de faisabilité, cadastre...) afin de sensibiliser à l'importance des différents documents de projet.
- Les possibilités de changer de rôle, de niveau de difficultés et de jouer à plusieurs ont également été évoquées.
- Enfin, quelle que soit l'issue à la fin du jeu, il faudrait qu'il n'y ait pas de « happy end ». Il faut faire ressortir les autres aspects du succès ou de l'échec pour mettre en valeur le fait que cela ne peut être « tout noir ou tout blanc » et sortir du manichéen (impacts culturels, climatiques...). Cela permet également de créer plus de suspense dans le jeu.



Cette interface peut donc être utilisée pour rendre compte des **réalités du terrain**, des conséquences des décisions prises mais aussi des **éléments imprévus** ; c'est donc aussi un bon moyen d'introduire les erreurs possibles dans un projet, et de s'y familiariser. Pour se faire, il faut cependant que le jeu soit plus complet, en prenant en compte toutes les étapes d'un projet, en étoffant le contexte, et en faisant intervenir un plus grand nombre d'acteurs, mais aussi en faisant passer le message **qu'un projet n'est jamais un échec où une réussite totale**, et que les **erreurs et faiblesses peuvent souvent être compensées**.



Jeu du même ordre : « Reconstruire Haïti » sur Rue89³
Utilisation du logiciel Twine⁴

GENTIMENT REPORTE PAR : CAROLINE SOURZAC-LAMI, ODELINE BILLANT

³ <http://rue89.nouvelobs.com/2014/06/17/reportage-interactif-saurez-reconstruire-haiti-252985>

⁴ <http://twinery.org/>

Conclusion de la journée par Benjamin Michelin⁵

Echec. Le mot serait-t-il trop fort... ? Marc Lavergne a volontairement cherché à provoquer l'auditoire en parlant de 65 ans de « développement » sans remise en cause et en dénonçant les nombreux échecs de la « coopération... Si les débats ont très vite commencé en prenant en compte cette thématique, l'auditeur pouvait se demander s'il était vraiment dans la remise en cause du praticien et des pratiques locales. L'introduction a promis un débat entre « prise en compte des réalités locales » et « des modalités de la coopération internationale » qui a tenu toutes ses promesses !

La journée a montré que les intervenants ont oscillé entre échec/erreur/faiblesse. Le mot s'est affaibli au cours de la journée et à mesure que l'on parlait de cas concrets. Puis venaient alors des mots comme réussite/force qui répondaient à cet « échec » jugé trop cinglant. Alors, était-on dans le jugement ou dans l'évaluation, dans un processus ou un projet de développement ? Le débat, volontairement monté par les propos liminaires a progressivement évolué. Nous n'étions alors plus dans le jugement mais plutôt dans l'évaluation...

La question du cadre a alors été largement évoquée :

1. cadre de financement : la question du « décaissement » a été timidement évoquée par les acteurs du Nord, la **redevabilité** a également été évoquée. A ce propos, nous avons appris ce qu'était la Date Limite de Versement des Fonds (DLVF)... A l'instar de la Date Limite Consommation (DLC) pour nos aliments. Les acteurs ont évoqué des « retards » presque coupables d'un apprentissage ou d'une expertise en construction (« on avance en marchant »).

► il est alors ressorti l'importance de **se dégager des contingences**

2. cadre culturel : la question du local / appropriation des acteurs, des partenaires, des pratiques. Innovation/ immersion a été largement évoquée.

► A ce niveau, la question du **Partenariat (co-construction/ coordination)** a été prise en compte **et le dispositif participatif a été proposé comme un remède à l'échec.**

3. cadre politique et institutionnel : le cadre politique a été peu évoqué, car considéré comme un facteur externe mais il semble que, durant toute la journée, les acteurs ont tourné autour du culturel avec la question du Renforcement des Capacités Institutionnelles, abordée comme une question locale au Sud.

► Dans ce cadre, la question du **Dispositif de suivi du RCI** a été abordée, question amenant une réflexion sur les méthodes de la coopération (assistance technique long terme, assistance technique perlée...)

4. cadre technique : on a alors dissocié « infrastructure » et institutionnel. Ce n'était pas le propos largement évoqué, mais la solution technique a fait l'objet de quelques interventions pour revenir à la question locale des usages et pratiques des bénéficiaires ou alors sur l'adéquation nécessaire entre besoins et demandes.

► Ainsi, la question de l'**adaptation technologique** est restée un peu orpheline, peut-être par le fait que le public ingénieur butait d'abord sur les aspects de mise en œuvre des projets.

Une fois ce cadre posé, la Journée a cherché à comprendre **comment anticiper/évaluer ces risques / études d'impacts ?**

On a alors progressivement glissé sur la question des contingences, avec trois types de lunettes que l'on a proposé de chauffer :

⁵ Professeur associé à l'Ecole Urbanisme de Paris (EUP), chef de projet (Groupe 8) et Président de l'AdP Villes en développement

Quel angle de vue **temporel** doit-on chausser pour parler d'échec ?

1. **projet/processus** : le temps trop court du projet pour sa mise en œuvre, son absorption « temps du projet »/ « temps des pratiques » ;
2. **évaluation** : quand évaluer, avant/pendant/après, suivi/évaluation : Charlotte Boisteau a parlé de « course effrénée » mais on n'a pas évoqué la différence de définition du « temps » entre le Nord et le Sud.

Quel angle de vue **spatial** pour « échapper à l'échec » : Surmonter et rebondir avec l'échelle spatiale ?

1. Prendre du recul et se décentrer, **désapprendre** : observer évaluer, communiquer /partager, analyser des pratiques et stratégie
2. Coller aux **réalités du terrain** : accepter que cela ne soit pas comme on voudrait que cela soit : le terrain commande !

Quels outils souples pour « échapper à l'échec » :

1. Outil PRISME, SIGMA...
2. Partager/ communiquer
3. Capitalisation : bonnes et mauvaises pratiques

Au final, la « redéfinition des objectifs et des pratiques » ressortait des témoignages de terrain. **Les questions de la « position du praticien » et du « sens de l'action » étaient un fond sonore permanent, présent en filigrane dans tous les propos de la journée. L'échec permet donc de questionner les praticiens et participe donc à cette prise de recul : Pourquoi fait on du « développement » ? Est-ce toujours une « croyance occidentale » ?**

On peut toutefois se demander si ce questionnement n'est pas une énième « auto-flagellation » des praticiens du développement, quand on sait que c'est l'une des seules politiques publiques régulièrement évaluée. Alors, plutôt que d'aborder frontalement l'échec, peut être qu'une dynamique positive serait de demander comment sortir de l'échec.

Pour aller plus loin :

- La tribune de Julie Aubriot, présidente du réseau projection sur le blog « Idées pour le Développement » : <http://ideas4development.org/lever-le-tabou-de-lechec-pour-mieux-repondre-aux-enjeux-de-developpement/>
- L'essentiel n°11 : Revue semestrielle de réseau Projection portant sur le rapport à l'échec dans les projets de développement : <http://www.reseauprojection.org/wp-content/uploads/2015/09/Lessentiel-n-11-sept-20151.pdf>