

Le rapport à l'échec dans les projets de développement



©Moritz Kirmse

Décryptez le rapport à l'échec !

Retrouvez l'interview croisée de Charlotte Kalinowski et Jean-François Rozis

Découvrez *Admitting Failure* dans la rubrique « Projection Sur »

Et bien d'autres rubriques...

Edito

L'Essentiel renâit de ses cendres et vous propose aujourd'hui une nouvelle formule sur le thème du « rapport à l'échec » dans les projets de développement. Ce sujet, exploré par Projection depuis quelques années, a fait l'objet de plusieurs rencontres entre jeunes professionnels, de débats et d'un travail d'enquête avec des étudiantes de Sciences Po Paris. Aujourd'hui, un groupe de travail collaboratif a été créé pour mener une réflexion afin de savoir comment apprendre des erreurs commises et avancer dans la levée du tabou. Il cherche à proposer des solutions innovantes pour décomplexer les professionnels du secteur - qu'ils soient juniors ou seniors- confrontés à l'échec.

Ce numéro s'inscrit dans cette visée et se pose comme une première étape pour délier les langues. Bonne lecture à tous !

L'équipe du réseau Projection

Sommaire

- ♥♥ Décryptagep 3
- ♥♥ Projection surp 5
- ♥♥ Regards croisés..... p 6
- ♥♥ Zoom sur..... p 8
- ♥♥ Portrait d'un VRP*.....p 9
- ♥♥ Ça vient de sortir !.....p 10

* Vétéran du réseau Projection

« Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas. Je ne me décourage pas car toute tentative infructueuse qu'on laisse derrière soi constitue un autre pas en avant »

Thomas Edison

« L'erreur est d'une diversité inépuisable, elle n'a pas de réalité, mais elle est la création pure et simple de l'esprit qui l'invente »

Benjamin Franklin



Joseph Guiard, illustrateur graphiste :

Ayant toujours eu « la fibre artistique », il a suivi une formation de designer, modéliste (3D) et animateur. Aujourd'hui, il se spécialise dans l'illustration de presse, le story board et l'animation 2D.

Contact : joseph.guiard@gmail.com - Tumblr : <http://Jguiard.tumblr.com>

Décryptage

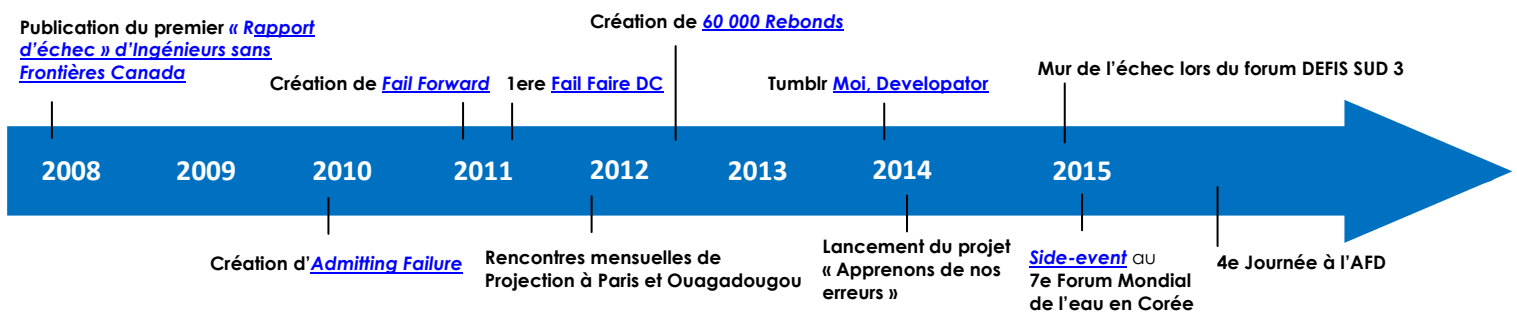
FOCUS SUR LE RAPPORT À L'ÉCHEC

Il est courant de voir des projets de développement connaître des difficultés, voire des échecs, au cours de leur mise en œuvre. Bien souvent, des imprévus perturbent les plans initiaux et le projet doit s'adapter aux aléas pour « réussir ». Lorsqu'un objectif n'est pas atteint, il est parfois difficile d'avouer les erreurs commises. Pourtant parler de ses échecs peut se révéler très positif. Dans certains secteurs tels que celui de l'entrepreneuriat, il est fréquent de parler de ses erreurs pour éviter de les reproduire, comme à l'image de l'association [60 000 Rebonds](#), ou bien encore dans le cadre de [Fail Fairs](#), exemple que l'on retrouve souvent dans les pays anglo-saxons. Toutefois, il semble que le sujet soit encore tabou dans le monde de la solidarité et de la coopération internationale 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 ?

Ce numéro cherche à faire humblement avancer la réflexion sur le sujet.

*Foires de l'échec



Qu'est-ce qu'un échec ?

La notion d'échec relève de la perception

Certains diront qu'un échec survient lorsque les objectifs tels que notés dans le cadre logique ne sont pas atteints, quand d'autres parleront de la nécessité de la réévaluation des objectifs. La perception de l'échec est très subjective : elle peut être perçue différemment selon les acteurs concernés. Un obstacle peut être considéré comme une difficulté majeure à surmonter pour l'un tandis qu'il peut représenter un échec véritable pour l'autre. Le secteur du développement et de la solidarité internationale regroupant un panel d'acteurs très variés, il existe autant de perceptions de l'échec que de structures et d'individus.

De plus, cette perception de l'échec varie selon le contexte socio-culturel : l'erreur n'est pas reconnue de la même manière en France ou par exemple, dans le monde, où elle est « nécessaire » : une personne ayant échoué puis essayé de nouveau aura plus de crédibilité. En France il existe une culture du « résultat parfait », tant au niveau de l'éducation qu'au niveau professionnel.

Il est aussi utile de garder à l'esprit qu'il existe des degrés d'erreurs. En effet, tous les échecs n'ont pas les mêmes conséquences, tant au niveau de leur gravité que de la rapidité avec laquelle ils vont se faire ressentir : on ne peut comparer des latrines non utilisées par la population, qui n'a pas été impliquée dans le processus en amont, avec un forage de puits délivrant une eau contaminée, mettant en péril de nombreuses vies humaines. De la même manière, le premier cas de figure aura des conséquences immédiates (l'inutilisation des infrastructures) tandis que l'empoisonnement des puits et des personnes ne se manifestera qu'à plus long terme. Il est donc primordial de ne pas perdre de vue les conséquences

potentielles pour mieux appréhender le rapport à l'échec et avoir en tête différentes solutions au moment du blocage, menant à de nouveaux schémas de projet possibles.

Echec total ou partiel ?

Bien souvent l'échec n'est pas total. Il existe des points de blocages qui peuvent être surmontés pour la poursuite du projet. Lorsqu'un projet échoue, il est toujours possible de retirer des choses positives des moyens mis en œuvre pour essayer de retomber sur ses pieds. Sur ce point, 80% des personnes interrogées lors du travail d'enquête mené par Projection et des étudiantes de Sciences Po Paris, parlent d'« erreur » et non d'« échec ». L'erreur relève de choses quantifiables, de problèmes identifiables, qui peuvent donc être résolus. L'échec, quant à lui, a un aspect plus définitif. Bien souvent, un projet n'est jamais perçu ni comme un échec complet ni comme une réussite totale.

Partager la responsabilité et ne pas pointer du doigt

La question de la responsabilité est au cœur du rapport à l'échec. La peur d'assumer la responsabilité de l'échec pèse constamment, en raison notamment de la « compétition » entre les structures, ce qui favorise le tabou. Assumer publiquement son échec dans un contexte de concurrence peut avoir des conséquences sur la réputation de la structure, instaurant ainsi un climat de « pression du succès ». Reconnaître que l'on a « gaffé », c'est prendre le risque de se faire licencier ou de se faire pointer du doigt comme responsable.

Or, un projet ne s'effectue jamais seul. Dans la plupart des cas, la responsabilité est partagée, bien que non reconnue comme telle. (...)

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

Martina Rama, spécialiste Eau & Assainissement à l'UNICEF

(...) Reconnaître les torts de chacun sans renier ses propres fautes apparaît donc primordial pour partager le poids de cette responsabilité qui, dans le domaine de la solidarité internationale et du développement, peut avoir des conséquences dramatiques pour des populations entières.

Ne pas pointer du doigt mais admettre que les choses ne sont pas figées, qu'il est toujours possible de les recadrer (par la réévaluation des objectifs en cours de projet par exemple), est une étape importante dans l'acceptation de l'échec. Cela permet d'aller de l'avant, de tirer les leçons des bévues et d'éviter qu'elles ne se réitèrent.

Où se situe l'échec ?



©Julien Gabert

Les « latrines de Pise ». Fosse de latrines effondrée suite à un problème de construction : le dosage du ciment n'a pas été respecté.

Si les critères et les objectifs sont standardisés, leur non-respect signifie automatiquement que le projet a échoué. De plus, la rigidité des institutions, parfois procédurières à l'excès, peut être un frein à l'implémentation des activités.

Les erreurs **méthodologiques** regroupent les échecs issus d'un cadre logique trop complexe ou mal élaboré, d'une mauvaise analyse des besoins des populations locales ou d'une mauvaise définition des objectifs initiaux. Elles peuvent se retrouver à différentes étapes du cycle de projet.

Les erreurs **relationnelles** relèvent d'un mauvais choix des partenaires et/ou de la non-implication des bénéficiaires du projet. Dans le premier cas, il est préférable de choisir des partenaires au fait de la réalité du terrain et en relation directe avec les bénéficiaires. En ce qui concerne la non-implication de ces derniers, l'erreur peut se trouver dans l'absence de consultation ainsi que dans l'incapacité à les mobiliser.

La source de l'échec peut être variée et multiple. Il est possible d'identifier toutefois différents types d'erreurs et points de blocage.

Les erreurs **structurelles** résultent du poids des institutions, des contraintes de temps et de financements. Les structures peuvent imposer une trop forte rigidité quant aux critères

à suivre pour mener à bien un projet.

« Les projets de changement*, qu'ils soient dans l'aide internationale ou dans le secteur privé, connaissent en moyenne le même taux de réussite (ou d'échec) : 25% sont considérés comme des succès, 25% comme des échecs, et la moitié ne sont ni l'un ni l'autre.

Marie-Christine Boeve, Agence Belge de développement

*équivalent de « développement » en Belgique.

Comment admettre l'échec et en tirer parti ?

Admettre l'échec d'un projet contribue à prendre pleinement conscience qu'aucun projet n'est parfait sans pour autant qu'il ait forcément été mal pensé ou mal mis en œuvre. C'est également un premier pas afin d'être en mesure de tirer profit de la situation d'échec.

L'admission de l'échec passe par une bonne **communication** autour de l'erreur. Elle est primordiale pour éviter que les acteurs ne se renvoient la balle du blâme des uns aux autres et pour transformer les échecs en « *lessons learned* ». Le retour d'expérience étant nécessaire pour favoriser l'apprentissage et le partage, il peut alors être un atout pour la structure porteuse du projet. La communication au sein des structures pourrait s'effectuer par le biais de *Fail Fairs* ou de Journées du personnel dédiées au partage d'erreurs, créant un climat plus propice à la parole en dédramatisant l'échec sans déresponsabiliser.

Admettre l'échec pour en tirer parti passe aussi par un travail de **sensibilisation**. Tous les acteurs de la solidarité internationale (élus, techniciens etc.) n'ont pas la même vision du cycle du projet, des objectifs et des résultats à atteindre. Il est important de **créer un dialogue** et d'indiquer les points de blocage possibles au sein du projet afin de les minimiser. La sensibilisation relève aussi de l'appréhension du contexte local.

Admettre l'échec nécessite parfois de **faire preuve d'innovation et de flexibilité**. Cela passe, entre autres, par une prise de recul par rapport à la rigidité d'un cadre directeur. Tout comme par l'importance de vaincre la peur face aux prises de risques qui permettraient de résoudre des blocages. Cela peut par exemple prendre la forme de la **réévaluation des objectifs en cours de projet**.

Enfin, pour mieux tirer parti d'un échec, il serait sans doute intéressant de donner **plus d'importance à l'évaluation**. Celle-ci cristallise bon nombre d'enjeux relatifs à la capitalisation des échecs puisqu'elle correspond au moment où les erreurs sont identifiées. Or, elle est encore trop souvent négligée. Il apparaît donc primordial de systématiser les évaluations finales, de développer les évaluations à mi-parcours et de remédier au problème de leur non-diffusion à un public plus large.

Pour aller plus loin :

Projection

- Les **comptes-rendus** des rencontres mensuelles de Projection
- Le **compte-rendu** du side-event « Let's learn from our mistakes ! » au 7e Forum Mondial de l'Eau en Corée d'avril 2015.

Articles

- L'article de Marc Lavergne, « **Les échecs des ONG, une question taboue ?** » paru sur le site de Grotius International le 3 juillet 2015.
- L'article d'Amy Edmondson, « **Strategies for Learning from Failure** » paru sur le site de la Harvard Business Review en avril 2011.
- L'article de Charles Pépin, « **Il y a une vertu positive de l'échec** » paru sur le site du Nouvel Economiste le 7 décembre 2011.

Documentation

- Les **rapports d'échec annuels** d'Ingénieurs Sans Frontières Canada
- Le rapport « **Evaluer la coopération pour le développement : récapitulatif des normes et standards de références** » de l'OCDE
- L'ouvrage de Gaston Bachelard, **La formation de l'esprit scientifique**, Vrin, Paris, 1938.

Sites internet

- Le site internet d'**Admitting Failure**
- Le site internet de **Fail Forward**
- Le site internet de la **Fail Faire DC**
- Tumblr « **Moi, Developator** »
- Le site internet de **60 000 Rebonds**

Vidéos

- « **Learning from failure** », de David Damberger (2011)
- Le documentaire de Raoul Peck « **Assistance mortelle** » (2013)
- Les **vidéos TED** consacrées à la notion d'échec/erreur



« Projection sur » l'initiative *Admitting Failure*

ASHLEY GOOD, FONDATRICE D'ADMITTING FAILURE VOUS PRÉSENTE SA PLATEFORME.

Diplômée de Sciences environnementales à l'Université British Columbia, elle rejoint Ingénieurs sans frontières Canada en 2009 avant de créer *Admitting Failure*, plateforme de partage sur l'échec puis le cabinet de conseil Fail Forward. Son travail a suscité une importante couverture médiatique, par la BBC ou par la chaîne canadienne CBC.



Ashley Good

« A l'inverse du Rapport d'échec qui était destiné à usage interne, *Admitting Failure* a pour objectif d'aider les organisations et de montrer à ceux qui souhaitent parler de leurs échecs qu'ils ne sont pas seuls. » - Ashley Good

« Ingénieurs sans frontières (ISF) Canada a rédigé son premier Rapport annuel sur l'échec en 2008. Il s'agissait alors d'un pari audacieux, risqué, mais les équipes d'ISF en Afrique voulaient avoir l'assurance que les enseignements tirés de leurs expériences soient partagés afin que les erreurs commises ne soient pas répétées. Selon ces équipes, les conséquences positives de cette communication compenseraient le risque de perte de donateurs. Ainsi, ISF espère être crédible et construire une relation de confiance avec ses donateurs.

J'ai été responsable de la section « Echecs » d'ISF et j'ai constaté qu'en fin de compte, ce rapport a changé la teneur des conversations qu'entretient ISF avec ses bailleurs. Ceux-ci sont aujourd'hui enclins à encourager les idées risquées, qui seraient néanmoins nécessaires à la création d'un changement social innovant, et à analyser et diffuser les échecs inévitables plutôt que les dissimuler.

Les éléments qui composent le Rapport d'échec démontrent que la prise de risques, le dépassement de soi, et même l'échec, sont permis à ISF, à la condition de les partager et d'en tirer les leçons. Le potentiel qu'avait cette culture de l'analyse publique de l'échec a constitué l'inspiration dont j'avais besoin pour lancer *Admitting Failure*. A l'inverse du Rapport d'échec qui était destiné à usage interne, *Admitting Failure* a pour objectif d'aider les organisations, et de montrer à ceux qui souhaitent parler de leurs échecs qu'ils ne sont pas seuls.

Beaucoup de personnes étaient inquiètes lorsque j'ai démarré *Admitting Failure*, mais j'ai décidé d'envoyer une note à Bill Gates Sr., co-président de la Fondation Gates. A ma plus grande surprise, il a accepté de collaborer. Encouragée par cette première victoire, j'ai décidé de soumettre cette idée à d'autres structures. Les trois suivantes ont toutes aimé le concept et ont partagé avec enthousiasme leurs propres échecs pour le lancement.

Tout d'un coup, il ne s'agissait plus de ma propre expérience avec l'échec, ou même d'ISF, mais de toute une communauté rassemblée pour exprimer son souhait, et son besoin, de contribuer à la création d'un secteur où il serait possible de parler d'échecs, et donc d'en tirer des enseignements.

Je serais la première à admettre qu'utiliser le terme d'« échec » est dangereux dans la mesure où tous les projets s'achèvent avec des éléments positifs et négatifs. Le problème vient du fait que les éléments négatifs sont souvent omis ou maquillés, alors même qu'ils sont ostensibles.

Donc pourquoi ne peut-on pas avoir des conversations sur ce qui ne fonctionne pas ?

La réponse à cette question est presque toujours relative à l'insécurité ambiante. C'est d'elle que découle la véritable angoisse liée à l'échec qui nous retient d'apprendre et de nous y adapter. Lorsque l'on parle ouvertement d'échecs, nous nous exposons au risque d'être blâmé ou puni. C'est précisément cette intolérance de l'échec qui annihile l'apprentissage.

Mon rôle avec *Admitting Failure* est d'aider les personnes et organisations qui souhaitent créer un espace plus sûr. Véritablement, il faut beaucoup de courage pour remettre en question cette couverture d'idéalisme et de bonnes intentions qui caractérise le secteur de la solidarité. Mais les organisations comme ISF et bien sûr celles qui ont publié des retours d'expériences sur *AdmittingFailure.com* prouvent que ce changement est possible. »

Pour plus d'informations :

<https://www.admittingfailure.org/>
<http://www.admettrelechech.com/>

*Extraits de la présentation de l'initiative *Admitting Failure*.
Traduction de la version originale en anglais.

Personnellement, quel genre de déroutes ou de situations d'échec avez-vous connu dans votre parcours professionnel ?

Jean-François Rozis (J-F.R) : Les plus mauvaises expériences furent sur des consultances « sèches », avec des ONGs ou bureaux d'études de grande taille qui suivent à la lettre un document de projet rédigé souvent plusieurs années auparavant avec son budget assigné. Ces ONGs et/ou bureaux d'études rendent des comptes dans une formalisation très administrative et vont parfois jusqu'à poursuivre à l'absurde des actions inefficaces, voire contreproductives, parce qu'elles ont été planifiées ainsi à l'origine. Ils mettent en avant davantage leur crédibilité vis-à-vis des bailleurs, c'est-à-dire leur capacité à mettre en place les activités décrites sur le papier, que la réelle efficacité et durabilité de leurs actions sur le terrain.

J'ai été confronté à ce cas de figure sur un projet de four à bois multifamilial pour la cuisson du pain au Maroc. En dehors de la complexité de mutualisation d'un tel équipement, sa « cherté », sa faible durée de vie et le fait qu'il soit mal conçu ont réduit à une portion congrue sa diffusion. La zone est maintenant jonchée des « cadavres » de ces fours. J'ai été assez surpris du cynisme des experts internationaux en charge du projet qui voulaient tout

de même du résultat visible à court terme même si tout le monde savait que c'était de l'argent gaspillé.

Tous les échecs auxquels j'ai été confronté n'ont pas tous été du gaspillage monétaire mais certains, un apprentissage pour l'ensemble de l'équipe et des partenaires. Par exemple, j'ai travaillé sur un projet de commercialisation en nombre de cuiseurs automatiques au Cambodge. Le modèle initial était basé sur un modèle de cuiseur qui a eu du succès en Indonésie. Les utilisateurs ayant testé le prototype étaient satisfaits et nous pensions que le modèle aurait été bien commercialisé. Il n'a cependant pas passé le cap de la distribution. Les distributeurs considéraient le cuiseur trop fragile et la plus-value pas assez intéressante étant donné le nombre de casses sur le trajet (milieu rural et routes de campagne chaotiques). Nous avons rebondi en faisant suivre une formation à l'équipe de concepteurs basée sur un modèle de cuiseur thaïlandais. Nous avons pu créer ainsi un modèle plus adapté, le *New Lao Stove*, aujourd'hui distribué en millions d'exemplaires au Cambodge ! Une gestion inadaptée ou trop rigide aurait conduit à un échec certain de ce projet.

« **Tous les échecs auxquels j'ai été confronté n'ont pas été tous du gaspillage monétaire mais certains, un apprentissage pour l'ensemble de l'équipe et des partenaires.** »

L'échec est-il un sujet tabou pour vous ? Pouvez-vous en parler librement au sein de vos structures ?

Charlotte Kalinowski (C.K.) : Assumer l'échec d'un projet relève du tabou par excellence dans notre milieu, car l'échec peut toujours être évité si on a été clairvoyant en amont sur les erreurs qui peuvent être commises. C'est pourquoi je pense qu'avant de se poser la question de l'échec, il vaut mieux parler de l'erreur et décomplexer notre rapport à l'erreur.

Ce point n'a jamais constitué un sujet tabou pour moi, je trouve même plutôt essentiel de parler sans complexes de ces situations que tout le monde rencontre. Le problème c'est que pour beaucoup d'acteurs du secteur, cela revient à assumer le fait qu'aucune structure, ni aucun projet, n'est parfait. Or souvent, lorsque le projet est cofinancé par des partenaires techniques et financiers qui ne sont pas en prise directe avec le terrain, ces derniers peuvent avoir du mal à comprendre la réalité de la conduite de projet. Les erreurs ne sont d'ailleurs pas toujours des éléments négatifs dans un projet, elles peuvent permettre de repenser une démarche et de la renforcer. C'est pourquoi il semble sain de pouvoir en parler sans avoir à craindre de perdre un financement ou sa crédibilité (personnelle ou institutionnelle).

J-F.R : A titre personnel aucun tabou sur ce thème, c'est ce qui m'a fait largement progresser et je me remets systématiquement

en question pour améliorer mes approches méthodologiques (conception équipements, phase de pré-diffusion, large diffusion...) avec une écoute privilégiée des acteurs locaux, des gens du terrain.

Par contre, oui c'est un sujet tabou au sein des bureaux d'études et ONGs qui travaillent dans le développement tout simplement de par une très forte dépendance vis-à-vis des bailleurs. La tendance forte est une communication très policée où toutes les aspérités sont gommées, tout paraît simple avec une maîtrise totale de la thématique. Ce que je trouve plus dommageable c'est que ce « révisionnisme » consenti imprègne aussi les nouveaux arrivants dans les structures et ils croient en l'histoire qui est racontée de manière édulcorée dans les supports de communication (film, livres, portfolio, site web, articles...). La communication a alors remplacé la capitalisation !

Ce qui m'a toujours choqué depuis que je fais ce métier, c'est le non accès à des évaluations extérieures de projets qui ont souvent été financées par de l'argent public. Ayant signé des contrats de confidentialité sur certaines études/évaluations, je ne peux donc pas les communiquer alors que c'est une source essentielle d'amélioration des pratiques.

Quel impact a votre ancienneté dans le secteur du développement sur la façon d'aborder l'échec ? Qu'est ce qui a changé dans votre perception par rapport à votre regard de jeune diplômé ?

C.K : Je dirais peut-être étonnamment, que j'étais plus encline en début de carrière à parler ouvertement des erreurs commises par moi-même ou mes structures dans la conduite de projets afin de vouloir, certainement naïvement, entraîner un mouvement d'échange décomplexé sur le sujet.

Je me suis rendue compte avec le temps que très peu de gens sont prêts à aborder ces questions alors que le secteur gagnerait

en efficacité si on pouvait aborder ce sujet plus sereinement.

Aujourd'hui, je pense qu'il est essentiel de lancer une réflexion sur ces éléments. C'est selon moi une première étape importante pour les acteurs du secteur du développement.

J-F.R : Avec l'expérience accumulée, on a une meilleure estimation des durées et moyens nécessaires, toujours deux ou trois approches comme solutions de rechange pour ne pas (...)

(...) s'enfoncer dans une direction sans issue. Des clés de réussite sur lesquelles il faut être très vigilant sont également nécessaires, notamment sur le facteur humain (profil, recrutement), en accordant une plus grande place à la formation (des équipes, des partenaires) et surtout en donnant une place au volet capitalisation qui permet d'apprendre des échecs et d'améliorer les approches. Je crois aussi que je laisse plus de place à la démonstration. Je vois chez les jeunes praticiens une tendance à faire beaucoup d'études préalables de manière souvent très scolaire et à limiter le temps d'animation ou de démonstration sur ce que l'on peut amener, ce qui est pourtant essentiel en phase initiale de projet. J'ai maintenant un bagage d'outils de diagnostic, de modèles d'études rapides qui me permettent de gagner en efficacité à ce stade et d'aller vite dans le concret.

Avez-vous observé différentes manières de percevoir l'échec selon les contextes socioculturels dans lesquels vous avez travaillé ?

C.K : Ce n'est pas tant une façon de percevoir l'échec que de l'appréhender. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, la perception de l'échec est globalement assez basique : soit le service fonctionne, soit il ne fonctionne pas.

Mais l'appréhension va dépendre en effet des cultures. Dans certains endroits, admettre l'échec ou l'erreur revient à perdre la face. Il faut donc pouvoir aborder la question de manière détournée avec son partenaire sans qu'il se sente acculé. Dans d'autres endroits, le partenaire de coopération est perçu comme le « bailleur », on va donc lui cacher les erreurs ou en tout cas tenter de les cacher de peur de le voir partir avec ses financements. Là, les choses se compliquent car c'est la situation idéale pour que l'erreur conduise à l'échec du projet.

J-F.R : Avec les hommes et femmes de terrain, c'est un sujet de base qui nous permet de progresser, donc aucun tabou du moment que la confiance est établie pour en parler. C'est bien plus compliqué avec les cadres administratifs ou l'équipe

“ **La réussite d'hier peut ainsi être l'échec d'aujourd'hui, vu que les modes d'intervention évoluent en fonction des retours d'expérience.** ”

Comment définiriez-vous l'échec dans un projet de développement ? Quelles sont à votre avis les erreurs récurrentes et comment faire pour éviter qu'elles se reproduisent, pour créer un espace favorable au dialogue ?

C.K : Dans un projet de développement, l'échec d'un projet peut être constaté lorsque les résultats attendus n'ont pas été atteints. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, on va dire globalement que c'est lorsque les gens n'ont pas accès au service en fin de projet. La réussite d'hier peut ainsi être l'échec d'aujourd'hui, vu que les modes d'intervention évoluent en fonction des retours d'expérience. De même, un projet peut être considéré comme une formidable réussite au moment de son achèvement mais ne produire finalement aucun effet durable. La définition de l'échec est en ce sens assez complexe.

Par contre, pour éviter les erreurs récurrentes, je pense qu'aujourd'hui le milieu dispose de quelques éléments de base : une bonne identification du contexte d'intervention et des acteurs en présence, et la mise en place d'un système de suivi-évaluation pendant la mise en œuvre du projet.

Il semble également important de discuter ouvertement des « approches projets » qui sont soumises aux contraintes de temps et de décaissement. Les acteurs sont souvent confrontés à deux problèmes majeurs qui peuvent conduire à des erreurs et à

La Jeune Pro

Kalinowski, Charlotte

Ancienneté : 11 ans

Poste actuel : Juriste, spécialiste en assainissement et des aspects institutionnels de l'eau

Structure : Hydroconseil



Le Senior

Rozis, Jean-François

Ancienneté : 25 ans

Poste actuel : Ingénieur conseil en énergies renouvelables en contexte à faible revenu.

Structure : Expert indépendant



dirigeante qui font l'interface avec les bailleurs.

J'ai l'impression que le monde anglo-saxon est souvent d'un pragmatisme quelque peu cynique et n'a pas ce type d'introspection dans l'impact de son action à moyen et long terme. Si le job est fait et que le financeur est content, tout va pour le mieux. On voit même des « awards », des prix sur des projets qui n'ont pas abouti et cela dans l'indifférence totale. On est dans une communication décalée de la réalité terrain décrédibilisant fortement le milieu du développement.

L'échec est douloureux si cela a eu un impact fort sur la suite de son travail. Dans ce cas, en parler est plus difficile ; mais si cela a permis de rebondir, d'acquérir des compétences, c'est au contraire un repère essentiel qui permet aussi d'échanger. Qui n'a pas connu d'échecs ?

l'échec : des calendriers d'exécution trop contraignants imposés par les bailleurs et la « pression du décaissement ». En fin d'année, lorsque la totalité du budget voté n'a pas été utilisée, la hiérarchie demande souvent de décaisser cet argent afin qu'il ne soit pas « perdu ». Or quand un projet prend du temps, la pression exercée pour décaisser des fonds qui ne sont pas nécessaires à cette phase du projet, peut lui nuire en allant trop vite et en accélérant certaines étapes.

J'ai également appris à me méfier des effets de mode ou des solutions clé en main qui semblent chercher beaucoup d'acteurs du développement. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement par exemple, on voit émerger un nouveau concept environ tous les 5 ans. Les structures s'engouffrent alors dans cette brèche, fortes de la connaissance d'une nouvelle technique révolutionnaire... Avec plus ou moins de succès malheureusement... Le développement n'est pas le domaine de la vulgarisation, et le meilleur moyen d'éviter des erreurs pouvant conduire à l'échec des projets, est de toujours partir de la réalité du contexte local avec un regard neutre et sans vouloir plaquer des concepts ou des solutions toutes faites.

Zoom sur « les slum dogs non-millionnaires »

RÉMI DE BERCEGOL NOUS PARLE DE SON OUVRAGE *PETITES VILLES ET DÉCENTRALISATION EN INDE*

La misère des bidonvilles des mégapoles indiennes a été largement médiatisée par le film *Slumdog Millionaire*, mais 40% de la population urbaine habitent des villes de moins de 100 000 habitants, également touchées par la pauvreté. **Pourquoi ces petites villes se retrouvent-elles en marge du développement urbain ?**

Comprendre les effets de la décentralisation urbaine en Inde

La réforme de décentralisation en Inde, lancée en 1992, résulte d'un choix politique national issu d'un débat ancien sur la place à donner aux institutions locales. Etant donné l'échec des précédentes politiques de gestion urbaine, le transfert aux municipalités de pouvoirs, non seulement politiques (élections locales) mais également techniques (gestion de certains services publics de base), y est porteur d'importants espoirs de changement. Rémi s'intéresse dans cet ouvrage aux effets consécutifs de ces réformes, à travers l'étude de petites villes de 20 000 habitants en Uttar Pradesh, un des Etats les plus peuplés et les plus pauvres du pays.

La réforme de décentralisation a été lancée à travers les **73^{ème} et 74^{ème} amendements constitutionnels de 1992**. Elle entend faire des **municipalités des espaces de développement et des lieux de démocratie locale**.

Originalité de l'ouvrage : S'intéresser au cas négligé des petites villes

Presque 20 ans après sa mise en place, on connaît encore mal les impacts de la réforme de décentralisation dans les petites villes. Ces dernières doivent faire face à des situations d'importants déficits en infrastructure, qui nécessiteraient une meilleure prise en compte. L'ouvrage permet une meilleure appréhension d'une partie négligée de l'Inde urbaine et, plus largement, permet de s'interroger sur la pertinence de certains programmes de développement urbain, peu appropriés aux petites villes.



Dans les petites villes, l'usage des puits et des pompes manuelles est préféré au service de distribution de mauvaise qualité, et limité à seulement quelques h/jour.

Difficultés rencontrées sur la mise en place de la décentralisation dans les petites villes en Inde

Malgré la mise en place de quotas électoraux, les instances décisionnelles locales sont restées très largement dominées par des notables locaux (riches entrepreneurs et grands propriétaires terriens). En outre, en raison de la faiblesse de la fiscalité locale et du désintérêt des bailleurs externes pour ces collectivités souvent peu solvables, les petites municipalités apparaissent incapables de générer leurs propres revenus financiers, alors que les infrastructures sont sous-dimensionnées et nécessitent d'importants investissements, ne serait-ce que pour intégrer les périphéries nouvellement habitées. Enfin, ces villes souffrent d'un manque crucial de compétences, tant chez les élus, souvent dépassés par la complexité technique de leurs nouvelles responsabilités, que chez les employés municipaux, rarement bien formés et équipés.



Solutions : mieux comprendre les petites villes

Les petites et moyennes villes sont tout autant concernées par les réformes urbaines que leurs consœurs métropolitaines, mais elles peinent à en bénéficier. Il s'agit donc de rappeler qu'une connaissance approfondie des premières faciliterait la mise en place de réformes urbaines mieux adaptées à leurs caractéristiques.

L'une des pistes consisterait à mieux concilier le renforcement de l'autonomie des petites municipalités avec le maintien d'un soutien indispensable de l'État pour améliorer les capacités gestionnaires locales, en adoptant une vision moins restrictive de l'urbanisation, et en développant une meilleure compréhension des dynamiques urbaines à l'œuvre, par exemple.

Pour aller plus loin :

DE BERCEGOL R., *Petites villes et décentralisation en Inde*, Presses Universitaires de Rennes, 2015.

Quelques chiffres

Le taux d'accès aux services de base diminue avec la taille de la ville : les agglomérations de moins de 50 000 habitants sont en dessous de la moyenne urbaine en Inde pour l'accès à l'électricité (89,2% contre 93,1%) aux toilettes (64,6% contre 78,7%), à l'eau potable (92,3% contre 94,1%), au gaz (46,2% contre 58,7%) (source : NFHS 2005-06).

Carte blanche à :

Rémi de Bercegol
sur le rapport à l'échec



Chercheur au Centre de sciences humaines de New Delhi et au Laboratoire Techniques, territoires, sociétés (LATTS – École nationale des ponts et chaussées – Université Paris-Est).

En tant que chercheur, je suis parfois confronté à la difficulté, voire l'impossibilité, d'accéder à certaines informations. J'essaye d'appréhender ces échecs de manière positive en remettant en question la pertinence de ma démarche. Cet ouvrage, *Petite ville et décentralisation en Inde*, en est un bon exemple car lors de mon travail d'enquête, je me suis rendu compte que la réalité des petites villes échappait en partie au carcan méthodologique dans lequel j'avais initialement pensé me positionner.

Pour analyser les effets de la réforme il m'a fallu réadapter mon approche, quitte à laisser de côté un certain nombre d'hypothèses initiales, pour me laisser guider par le terrain. Les difficultés pratiques, malgré la frustration et la déception qu'elles peuvent engendrer au premier abord, peuvent être appréhendées d'une manière heuristique puisqu'elles traduisent finalement toujours l'une des spécificités de l'objet étudié.

Cette acceptation m'a servi de nouveau point de départ à une réflexion plus apaisée pour faire véritablement émerger la réalité des phénomènes observés. En d'autres mots, les péripéties de la empirique permettent de rappeler au chercheur que c'est bien à lui de s'ajuster au terrain ... et non l'inverse !

Portrait d'un VRP*



Denis DÉSILLE, Chef de projet Eau potable et Assainissement à l'AFD et ancien Président du réseau Projection.

Quand tu étais Jeune Professionnel chez Projection, quelle était ton implication au sein du réseau ? Qu'est ce que Projection t'a apporté ?

J'ai d'abord contribué à divers chantiers, notamment évènementiels (ateliers, rencontres mensuelles et forum DEFIS SUD), puis j'ai rejoint l'Assemblée Générale et le bureau de Projection où j'ai pris part à la gouvernance de l'association (orientations stratégiques et budgétaires). Lors de mon mandat de Président j'ai participé à l'élaboration de l'exposition « D'un monde de bidonvilles à un monde de solutions » lancée à l'occasion du 6e Forum Mondial de l'Eau à Marseille ainsi qu'à l'élaboration d'un guide pratique des métiers des services essentiels, *Parier Sud*, la première publication du réseau Projection !

Cette implication m'a permis de passer de bons moments avec de chouettes personnes, mais aussi de valoriser mon expérience professionnelle notamment en développant une perception plus large, plus fine voire décalée des services essentiels : le fameux « out of the box » ! C'est stimulant de constater qu'on peut apporter de la valeur ajoutée tout en étant jeune professionnel !

Peux tu donner un conseil aux JP actuels qui souhaitent s'investir dans le réseau ?**

Utilisez Projection : venez avec des demandes et des projets ! Je pense que Projection est à aborder comme une plateforme autrement dit comme un lieu d'échanges, de partage et de rencontres entre pairs qui facilite l'émulation, la créativité et le lancement de projets collectifs. Le réseau se pose comme un outil pour accompagner les bonnes et folles idées de ses membres.

*VRP : Vétéran du Réseau Projection

** JP : Jeunes Professionnels

Vous aussi vous avez des anecdotes à nous raconter ou des documents à nous partager sur vos situations d'échec ?

Rejoignez le groupe de travail Echec !

Pour plus d'informations et pour rejoindre un groupe de travail de Projection (**échec, piratage**), contactez Erwan l'animateur des groupes de travail thématiques à :

erwan.floch@reseaprojection.org

SAVE-THE-DATE

Pour continuer à parler de l'échec,

Rendez-vous le 8 octobre 2015

pour la prochaine Journée d'échanges à l'AFD !

Inscrivez-vous [ici](#) !

Pour suivre toute l'actualité du réseau et du secteur

www.reseaprojection.org



projection

PROFESSIONNELS JUNIORS EN ACTION

Ça vient de sortir !

Publications des membres

Jérémy Cavé, *La ruée vers l'ordure : conflit dans les mines urbaines de déchets*, Presses Universitaires de Rennes, 2015. [Consultez le résumé ici](#) !

Laure Criqui, « Les voies de l'extension des réseaux de services essentiels dans les quartiers irréguliers de Lima », *Revue Tiers Monde* 221, p.163-185. [Cliquez ici pour lire le résumé](#) !

Amandine Loyal-Laré, *L'impact de l'accès amélioré à l'eau et à l'assainissement sur les conditions de vie des ménages des pays en développement à partir d'enquêtes de terrain au Mozambique, au Togo, au Mali et au Burkina Faso*. [Le résumé est ici](#) !

Projection

« **Je valorise mon volontariat pour les services essentiels** », le fascicule sur l'après-volontariat réalisé en partenariat avec le FAIVE. [Pour accéder à sa version numérique, c'est ici](#) !

La Quotidienne de Projection, la lettre d'informations du réseau parue chaque jour pendant toute la durée du 7e Forum Mondial de l'Eau en Corée. [Pour lire l'intégralité des newsletters, cliquez ici](#) !

La synthèse des sessions de l'Atelier international de Ouagadougou sur le « Marketing de l'assainissement en milieu urbain » qui s'est tenu du 4 au 6 juin 2015. [Retrouvez la capitalisation ici](#) !

Le réseau Projection

Association de loi 1901 créée en 2008 par des jeunes professionnels souhaitant prendre part aux débats nationaux et internationaux consacrés aux services essentiels, Projection gère un réseau international de jeunes professionnels, ayant **entre 2 et 10 ans d'expérience** et œuvrant pour l'accès **aux services essentiels urbains** (eau, assainissement, gestion des déchets, énergie et mobilité) dans les pays en développement.

Espace de débats, d'échanges et de réflexions, le « réseau Projection » permet à ses membres de faire remonter leurs expériences de terrain et de les valoriser via les différentes activités qui leur sont proposées.

Remerciements

Merci à **Rémi de Bercegol**, **Denis Désille**, **Ashley Good**, **Charlotte Kalinowski** et **Jean-François Rozis** pour leur témoignages et leur participation à ce numéro ! Merci également à **Laure Crombé**, **Chloé Jolly** et **Audrey Pelerin** pour leurs relectures studieuses et à **Nicolas Anxolabehere** et **Angèle Beauvois** pour le travail de refonte de la revue. Enfin, un merci particulier à **Gaëlle Perrin**, **Jana Plananska**, **Morgane Scouarnec** et **Delphine Soucaïl**, étudiantes à Sciences Po Paris, pour leur travail dans le projet « Apprenons de nos erreurs » !

Rédacteurs : **Liana Rajaonary**, **Alissia Senior** et **Hélène Dentel**