

Mater L'échec

Petit opus pour ne pas planter son projet
de solidarité internationale



projection

PROFESSIONNELS JUNIORS EN ACTION

Conception et rédaction

Anne-Charlotte Beaugrand-Rivière, Sophie Oddo, Catalina Duque-Gomez
(qui ont évité l'échec d'une non-parution).

Contributions et remerciements

Aymeric Bajot, Charlotte Boisteau, Mélisa Cran, Laure Criqui, Hélène Dentel, Aurélie Donne, Chloé Jolly, Charlotte Kalinowski, Valérie Marie-Yagappa, Audrey Pelerin.

L'équipe du projet collectif de Sciences Po (2015 et 2016) : Gaëlle Perrin, Jana Plananska, Morgane Scouarnec, Delphine Soucail, Odeline Billant, Elsa Defiez-Boulay, Marion Fauvet, Caroline Sourzac-Lami dont le travail a permis d'alimenter le contenu de cette publication.

Tous-tes les interviewé-es anonymes qui ont partagé leurs expériences parfois délicates, et ont alimenté notre réflexion par leur témoignage.
(qui ont évité l'échec du manque d'idées et de conseils).

Nous remercions également les soutiens grâce à qui cette publication a pu être réalisée : l'Agence Française de Développement, Veolia et le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes. Le contenu de ce petit opus est parfois un peu critique vis-à-vis des bailleurs : en le finançant, nos soutiens démontrent également un bel esprit d'ouverture que nous saluons particulièrement.

Relectures

Sylvain Rivière, Laure Crombé
(qui ont évité l'échec d'un trop grand nombre d'inepties).

Graphisme et illustrations éditoriales

Caroline Guillot
(qui a évité l'échec d'un ouvrage aride et rébarbatif).

Dessins

Caroline Guillot
avec la contribution de Joseph Guiard sur certains dessins.

Édition

ISBN : 978-2-9542163-2-4
Édition et impression 2018
© Tous droits réservés

Réseau Projection

51, boulevard S. Allende - 92000 Nanterre



Mater L'ÉCHEC

Petit opus pour ne pas planter son projet
de solidarité internationale

Le succès c'est être
capable d'aller d'échec
en échec sans perdre
son enthousiasme.

WINSTON
CHURCHILL

L'échec est
le fondement
de la réussite.

LAO-TSEU

Je n'ai pas échoué.
J'ai simplement trouvé
10000 solutions
qui ne fonctionnent pas.

THOMAS
EDISON



La victoire
est brillante,
l'échec est mat!

COLUCHE

Sommaire

PRÉSENTATION

Histoire, politique et philosophie de l'échec... en toute modestie! 4

Le mot de la VIP	6
Historique et méthodologie du projet "le rapport à l'échec"	7
La minute philo: L'erreur est humaine, autant en tirer quelques leçons!	8

PARTIE 1

"MATER L'ÉCHEC": le jeu dont tu es le héros/héroïne 10

À toi de jouer	12
Une arrivée mouvementée!	14
Le rendez-vous avec le technicien de la Mairie	16
Le tour en ville	18
La looose	20
L'appel au siège	22
Un diagnostic: pour quoi faire?	24
Lancer les travaux rapido!	26
Innover à tout prix!	28
L'approche participative: à quoi ça sert?	30
L'évaluation, c'est du bidon?	32
C'est gagné!!!	34
La mise en œuvre	36
Srceugneugneu: problèmes logistiques!	38
Formation des acteurs	40
Le fric: c'est chic!	42
Modes de gestion	44

PARTIE 2

Antisèches pour lutter contre l'échec 46

À la recherche du temps perdu: "Éloge de la patience"	48
Le bétisier de l'échec	52
La recette de la réussite d'un projet	56
Pour aller plus loin	58



Présentation

HISTOIRE, POLITIQUE
ET PHILOSOPHIE DE L'ÉCHEC
... en toute modestie!

Pourquoi, pour quoi et comment Projection s'est saisi de la question ? Et quelles leçons avons-nous apprises au cours de cette réflexion ?

LE MOT DE LA VIP

L'échec dans le contexte des projets de solidarité internationale qu'est-ce que c'est ? C'est une succession d'erreurs dans le montage ou la mise en œuvre d'un projet qui conduit à la non-réalisation des objectifs visés, à savoir dans la plupart des cas, l'amélioration des conditions de vie des populations cibles.

Alors évidemment, si l'erreur est toujours difficile à admettre, l'échec se pose comme un tabou majeur dans notre secteur. Qui peut s'enorgueillir d'avoir participé à une initiative qui tout au mieux aura eu un effet neutre pour les bénéficiaires et qui dans le pire des cas aura contribué à faire reculer leur accès aux services...

Point de fierté donc dans ce sujet, ou alors de la fierté mal placée qui nous pousse à la non remise en question de nos pratiques et la reconduction de schémas dont on sait, au fond, qu'ils ne produiront pas les effets escomptés.

Inutile de chercher à pointer du doigt un-e responsable, la dynamique de l'échec se veut collective dans la plupart des cas. Collective car elle découle de la mise en œuvre de pratiques basées sur l'identification des besoins des bénéficiaires au lieu de l'analyse de leur demande, collective car on la retrouve sur toute la chaîne de mise en œuvre du projet, pression sur le calendrier, sur les décaissements, volonté de trouver des mécanismes de "passage à l'échelle" larges, rapides et à faibles coûts, tentation farouche de se substituer au maître d'ouvrage local afin de gagner du temps, approche basée sur la réalisation d'infrastructures et non sur la mise en place durable d'un service... La liste est longue des pratiques qui peuvent mener à l'erreur puis à l'échec.

Pourtant, le fatalisme n'a pas sa place dans ce domaine et il est plus que souhaitable de réussir à dépasser le tabou de l'échec, à le décomplexer pour mieux le déconstruire et faire progresser ensemble le secteur de l'accès aux services essentiels.

C'est pourquoi on ne peut que se réjouir de la publication de *MATER L'ÉCHEC* ! qui traite avec impertinence de ce difficile sujet et nous donne à réfléchir sur nos propres pratiques. Car si cet ouvrage s'adresse aux jeunes professionnel·les (JP), il aborde des questions qui doivent se poser tout au long d'une carrière et dont les senior·es ne devraient pas faire l'économie.

Espérons donc que cette initiative JP trouvera un large public et contribuera à lancer une dynamique de réflexion individuelle et collective, décomplexée et constructive.

Charlotte Kalinowski (Vétérante Inspirant Projection)

HISTORIQUE

ET MÉTHODOLOGIE DU PROJET

“Le rapport à l'échec”

Les jeunes pros de Projection sont parties d'un étonnement : alors que chacun-e d'entre nous a été ou sera confronté-e à l'échec de projets dans sa vie professionnelle, pourquoi y a-t-il un tel tabou sur le sujet ? Ensuite, d'un constat pratique : cela reste bien délicat et difficile de parler franchement de ce sujet... Nous avons donc posé une hypothèse : c'est en commençant par en parler que l'on peut mieux comprendre l'échec, le relativiser ou le dédramatiser, et sur cette base, proposer des pistes lucides et humbles pour le désamorcer.

Comme pour tout chantier de Projection, le groupe de travail sur le rapport à l'échec a rassemblé des jeunes pros aux origines diverses et variées. Animés par la volonté de s'améliorer personnellement et de pimenter les débats, ils et elles ont déployé leurs activités sous différentes modalités : des lectures inspirantes, des entretiens auprès de professionnel·les réalisés par des jeunes pros et des étudiantes, des apéros-réflexions, des publications, des ateliers collectifs, des conférences publiques, des tribunes etc. (*cf. chapitre “pour aller plus loin” p. 58*). Grâce à toutes ces rencontres, ils et elles ont pu récolter témoignages, retours d'expérience et idées qui ont mis en lumière les difficultés ou la timidité à parler de l'échec. Sans tabou ni langue de bois, MATER L'ÉCHEC ! rend ainsi compte de plusieurs années de réflexion, et partage quelques leçons méthodologiques, voire philosophiques sur le rapport à l'échec dans les projets de développement international.

Les prétentions de cet opus

Ce n'est ni un manuel de gestion de projets, ni un précis de conduite du changement, ni une compilation de bonnes recettes, ni une liste exhaustive de toutes les mises en garde possibles. L'opus invite à se mettre à la place d'un-e jeune professionnel·le, et à repasser par toutes les étapes, moments et décisions charnières qui peuvent mener à un échec... ou pas !

Il te propose :

- Un **voyage ludique** pour une mise en situation. En décalant le regard et en dédramatisant les enjeux, il amène chacun-e à s'interroger sur ses propres pratiques et attitudes. Certaines situations ont été volontairement exagérées afin d'accentuer le décalage que l'on peut rencontrer dans certains cas, et par cet exercice de “scénarios extrêmes”, de mettre en avant les traits les plus saillants. Ne vous en offusquez pas !
- Une **tool box** avec quelques outils pratiques.

L'ambition des jeunes pros de Projection n'est pas tant d'apporter des réponses que de soulever des questions, interroger ses acquis, déconstruire les mécanismes, redéfinir les termes du débat. C'est une forme d'introduction aux questions passionnantes que les multiples métiers de la solidarité internationale posent : apprendre, vulgariser, sensibiliser, discuter et partager !

LA MINUTE PHILO

L'erreur est humaine,
autant en tirer quelques leçons!

Le rapport à l'échec

Pour traiter de l'échec dans les projets de solidarité internationale, il a avant tout fallu en revenir au vernis qui l'entoure, autrement dit, à la perception et au rapport de chacune à l'échec.

La notion d'échec relève de la perception : certain-es diront qu'un projet a échoué lorsque les objectifs définis à la conception du projet ne sont pas atteints, d'autres s'interrogeront sur la nécessité de réévaluer les indicateurs de résultat, d'autres encore y verront un défi à surmonter. Le secteur de la solidarité internationale mobilisant des acteurs très variés, il existe autant de perceptions de l'échec que de structures et d'individu-es impliquée-s.

De plus, la perception de l'échec varie selon le contexte socioculturel : dans les milieux anglo-saxons, une personne ayant échoué puis tenté à nouveau sa chance aura souvent plus de crédibilité. C'est ainsi par exemple que se sont développées les "Fail Fare" du développement à Washington, ou encore les publications annuelles du "Rapport à l'Échec" (cf. "*Sources externes et inspirantes*" p. 59) par Ingénieurs Sans Frontières. En France, il existe une culture du résultat parfait, tant au niveau de l'éducation qu'au niveau professionnel, qui rend l'autocritique plus délicate...

Enfin, il ne faut pas négliger le sentiment de manque de légitimité et de confiance en soi au niveau individuel. Les plus jeunes professionnel·les peuvent, et c'est normal puisqu'ils-elles débutent, faire des erreurs. Ne pas oser en parler, étouffer ses doutes, culpabiliser, avoir peur du blâme ou du ridicule est le début d'une pente glissante qui peut transformer une petite bêtise en un gros problème. Mais pour oser en parler, il faut avoir un rapport décomplexé à ses propres difficultés, et pour cela, savoir que l'on peut trouver une oreille attentive, bienveillante et constructive pour aider à s'en sortir.

L'échec dans la solidarité internationale

Les projets de solidarité et de coopération internationale connaissent, comme tout projet, des difficultés, voire des échecs. Ceci peut tout simplement être dû aux imprévus, retards et aléas – normaux – qui apparaissent lors de la mise en œuvre. Personne, et aucun projet, n'est parfait et ne peut toujours tout prévoir. Mais lorsqu'un objectif n'est pas atteint, il est parfois difficile de faire l'aveu des erreurs commises, voire de reconnaître l'échec de l'intervention. Cela est d'autant plus vrai dans le secteur de la solidarité internationale où s'exerce une forte pression de la réussite en raison : des exigences (légitimes, car il s'agit de l'argent public), des bailleurs et du sentiment de responsabilité vis-à-vis des bénéficiaires. Un échec peut venir égratigner l'image de marque ou la réputation du porteur de projet, tant auprès de ses

bailleurs que de l'opinion publique, ce qui peut mettre en péril le futur de son action.

Et pourtant, dans ces situations, la question n'est alors pas de chercher un-e coupable ou un-e responsable : bien souvent, c'est un enchaînement de petites décisions apparemment anodines, un manque de recul, un peu de hâte qui mènent à un échec. Tous les partenaires, locaux, internationaux, publics, privés, sont collectivement responsables du projet qu'ils mettent en œuvre ; c'est donc collectivement que cet échec peut être surmonté. Le bailleur autant que le donateur, le porteur du projet ou les bénéficiaires ont un intérêt collectif à trouver une solution et à améliorer la situation.

Certes, il est difficile professionnellement et douloureux personnellement d'avouer que l'on voulait avoir un impact positif et qu'on s'est planté ! Pourtant, être lucide face à l'échec afin d'en tirer des enseignements est la solution clé pour déjà éviter de reproduire les mêmes erreurs, et ensuite entrer dans un processus d'amélioration continue.

De l'erreur à l'échec ou de l'échec à l'erreur

80 % des personnes interrogées par Projection parlent d'"erreur" ou de "faiblesse" dans la conduite de leur projet et non d'"échec". L'erreur relève de problèmes identifiables et circonscrits, qui peuvent donc être résolus. Quelles sont alors les erreurs qui parsèment la vie d'un projet ? Projection en a identifié trois catégories :

- Les **erreurs structurelles** sont liées au poids des institutions et procédures, aux normes et standards trop rigides, aux contraintes de temps et de financement ;
- Les **erreurs méthodologiques** viennent de la conception trop complexe d'un projet ou d'activités, d'un mauvais diagnostic de la situation initiale, voire d'une mauvaise définition des objectifs poursuivis ;
- Les **erreurs relationnelles**, soit dans le choix des partenaires, soit par manque d'implication des bénéficiaires, peuvent mener à des malentendus voire des conflits.

Dans chacune de ces situations, sortir de l'échec va supposer de rectifier le tir, c'est-à-dire de remettre en question ce que l'on avait initialement conçu.

Les maîtres mots qui ressortent de l'enquête Projection sur les "projets échoués" sont : flexibilité des modalités d'action, humilité de toutes et tous, et adaptation au contexte local. Et par là, ce sont tout autant les modes de conception des projets, que les attitudes personnelles des praticien·nes qui sont concernés.

Autrement dit, le rapport – décomplexé – à l'échec, synonyme d'apprentissage, ça se travaille, des plus juniors-es aux plus seniors-es ! Et ça commence par le jeu de l'échec dont vous êtes le héros/l'héroïne...



Mater l'échec

Le Jeu dont
tu es Le Héros/Héroïne

L'aventure commence: nous espérons que tes neurones vrombissants d'inspiration sont prêts à turbiner un peu. Nous te proposons une aventure fictive palpitante, l'expatriation sans avoir à acheter le billet d'avion, la chaleur écrasante sans la transpiration !

Toi seul.e décidera de la route à suivre, des risques à prendre, de la stratégie à adopter. Et comme on ne fait pas de *gender washing* chez Projection, tu as le choix de te mettre dans les babouches d'Archibad ou les tongs d'Anne-Aumalie.



Allez,
trêve de
bavardages,
il est temps
de se jeter
à l'eau!

À toi de jouer

Félicitations !

Tu as survécu au parcours du combattant. Après de longs mois de recherche de boulot, tu viens d'intégrer, en tant que volontaire, une ONG de solidarité internationale. Après quelques jours de formation, tu pars sur le terrain, et tu arrives enfin à Talapouasse, charmante bourgade aux confins du Petzouillistan. Région un peu aride de prime abord, tu finis par te dire que cette petite case de passage est finalement douillette, d'autant que tu n'y es pas seul·e : les petites bêtes grouillantes qui occupent les lieux te font un accueil charmant, et semblent ravies de t'accompagner dans ton quotidien. Après une bonne nuit de repos, et quelques mises au point avec cette satanée moustiquaire qui ne tient pas : direction le bureau !



© Joseph Guiard

Ta mission si tu l'acceptes : avec ton équipe d'animateur-rices et le budget qui t'a été confié, tu devras améliorer l'accès à l'assainissement pour les habitant-es de deux quartiers périphériques de la ville (évacuation des eaux usées et équipement des ménages en toilettes).

Ton meilleur atout ? Ta superbe équipe, ta capacité d'écoute, et ton envie de faire avancer les choses. Dans ta besace ? un ordi sans âge, une connexion capricieuse et tes neurones en alerte. Tes jokers ? L'équipe restée en France, tes partenaires locaux. Ton arme secrète ? Une bonne dose de créativité et de curiosité !

Allez, chausse tes baskets, c'est parti !!!



Une arrivée mouvementée!

Tu découvres la petite ville à travers les vitres du taxi. Le taximan t'explique fièrement que son carrosse est 100 % climatisé, avant de te tendre avec un large sourire une petite manivelle pour ouvrir la vitre: une modernité bien à lui...

Tu arrives au bureau mais ton prédécesseur est déjà parti. Heureusement, une jeune femme est là pour t'accueillir: c'est Belidée. Elle est aussi en charge de faciliter le travail de l'ONG avec les habitant-es des quartiers d'intervention.

Des rapports s'étalent sur les étagères poussiéreuses. Un mot traîne sur la table avec un nom griffonné correspondant vraisemblablement à un contact à la mairie.



Tu tentes ta chance
et appelle le numéro.
C'est la Mairie!
Après t'être présenté-e,
tu as RDV pour
le lendemain.

Tu préfères aller
faire un tour
avec Belidée pour
prendre le pouls
de la ville.





L'échec en marche

Bien souvent, on observe un turn over important des équipes (notamment au sein des ONG) tout au long de la mise en œuvre d'un projet. Cette rotation peut affecter le projet puisque cela implique une perte de connaissances des problématiques ou même de devoir "recréer" un climat de confiance avec les personnes-clefs.

Ce problème peut également se poser lorsque les partenaires locaux partent une fois formés. Cette situation impacte la pérennité du projet puisque ces technicien-es ou expert-es locaux, capables d'assurer le suivi du service et l'exploitation des infrastructures sur le long terme, ne sont pas facilement remplaçables.



comment Le prévenir?

- Récupérer la documentation du projet pour permettre de suivre l'historique de la mission et de retracer les décisions prises (comptes rendus, contacts, documents de projet techniques et financiers),
- Contacter rapidement les partenaires et les autorités locales pour être bien identifié-e et prendre connaissance de l'historique du projet et de son contexte,
- Prévoir une période de passation et d'échange entre les équipes pour la transmission des connaissances : contexte, fonctionnement général,
- Assurer des conditions de travail (salaires, confort) décentes aux technicien-es locaux formé-es. Malheureusement, cette marge de manœuvre est bien souvent indépendante de l'organisation qui gère le projet.

Le rendez-vous avec le technicien de la Mairie

Monsieur le maire te fait rencontrer le responsable du département technique en charge de l'eau et de l'assainissement. Ils reviennent sur l'historique du projet: des ménages qui ont peu de moyens et dont beaucoup ne sont pas équipés en toilettes, des problèmes d'accès à l'eau potable, et pour couronner le tout des pluies diluviennes en saison humide qui amènent leur lot de maladies.

Après le départ du maire, le technicien t'explique que depuis plusieurs mois le projet n'avance pas et que d'après lui, la solution technique d'évacuation des eaux usées envisagée n'est pas la bonne... Poser un réseau dans une ville comme Talapouasse n'est pas adapté: trop de risque d'ensablement des canalisations, pas d'accès à l'eau chez tous les ménages (pourtant essentiel pour permettre l'évacuation des excréta) et surtout, des coûts d'entretien que la mairie ne pourra jamais assumer.

Cette solution a cependant été adoptée par le conseil municipal sur la base d'études de faisabilité et le maire tient absolument à équiper la ville avec un réseau. De plus, il s'est pris de passion pour les toilettes sèches à déviation d'urine, technologie qui n'a pas du tout l'air de convaincre ton interlocuteur mais que le maire a réussi à inclure dans le projet initial sur une zone pilote ! Après ce condensé de bonnes nouvelles...



Tu appelles ton siège pour faire un bilan de la situation

Tu expliques à ton interlocuteur que le réseau c'est la modernité, et qu'il est trop tard pour remettre en cause les conclusions des études de faisabilité: on se lance dans la phase travaux!

Séparer le pipi et le caca, ça paraît prometteur. La nouvelle marotte du maire t'emballe plutôt et mériterait qu'on s'y penche un peu plus!

RDV P. 22

RDV
P. 26

RDV
P. 28



L'échec en marche

La pérennité d'un projet s'appuie largement sur l'implication de l'ensemble des acteurs qui le portent dès sa conception. Les acteurs internationaux doivent tenir compte des documents cadre (stratégie ou planification aux différentes échelles d'intervention) du secteur dans lequel ils interviennent et des choix des acteurs publics locaux.

En aucun cas une ONG ou un bureau d'études ne doit se substituer à un acteur public local ou à l'État. Leur rôle est de fournir aux autorités publiques locales les moyens de prendre les bonnes décisions, et de les accompagner pour garantir que les services mis en place fonctionnent sur le long terme.



comment Le prévenir?

Il arrive que les élu-es locaux aient une idée précise des technologies qu'il-elles souhaitent pour leur territoire. Le "tout réseau" est ainsi souvent considéré comme l'unique solution pour l'évacuation des eaux usées. Lorsque cette solution n'est techniquement ou financièrement pas viable, les partenaires internationaux doivent pouvoir :

- se renseigner au préalable sur les acteurs qui seront concernés par le projet à tous les échelons, local, régional et national. Ce petit exercice de cartographie des acteurs sera toujours utile pour bien comprendre qui prendra les décisions,
- impliquer les autorités locales dès l'étape de diagnostic du projet,
- le choix des solutions techniques doit s'effectuer à l'issue d'études permettant aux élu-es de prendre des décisions sur la base d'informations précises,
- prendre en compte les documents, schémas, projets préexistants, qu'ils aient abouti ou pas, afin d'argumenter la décision.

Le tour en ville

En te baladant en ville, tu tombes sur un panneau avec le logo de ton ONG indiquant “Dans deux mois, passera ici le nouveau réseau d’égout de Talapouasse”.

Apercevant ton t-shirt corporate, une passante t’interpelle :

“alors, vous en êtes où dans les travaux ? On a eu droit à toutes vos campagnes de sensibilisation mais il ne se passe toujours rien... Qu’avez-vous fait de tout l’argent ?”.

Tu décides de tirer la situation au clair : il est temps de passer à la vitesse supérieure !



Tu prends rendez-vous avec la mairie pour reprendre l'historique du projet.

Tu retournes au bureau, bien déterminé-e à lancer les travaux rapidement et équiper au plus vite la population d'un réseau d'évacuation des eaux usées.

Tu appelles ton siège pour faire un bilan de la situation sur le terrain

RDV
P. 16

RDV
P. 26

RDV
P. 22



L'échec en marche

En tant que jeune pro, il est parfois difficile de remettre en question certaines décisions techniques ou opérationnelles qui ont été prises par des acteurs politiques ou des technicien-es plus expérimenté-es. Et pourtant, poser des questions et soulever des incohérences peut parfois permettre de rattraper certaines décisions.

Ignorer des incohérences évidentes et ne pas les questionner, par peur de voir le projet prendre du retard ou d'offusquer un partenaire, peut vite conduire à une impasse. Il est normal dans tout projet de se confronter à des complexités non envisagées. Gardons en tête que les difficultés sont normales : un gestionnaire de projet est avant tout un gestionnaire d'obstacles !



comment Le Prévenir ?

La communication est le meilleur moyen de dédramatiser, d'analyser, de suivre et d'évaluer les difficultés rencontrées au cours d'un projet. Le dialogue, les échanges entre les différents acteurs et l'expression des difficultés permettent de surmonter les obstacles pour que l'erreur ne se transforme pas en échec.

Les difficultés permettent au contraire d'aménager des pauses dans la mise en œuvre du projet pour prendre du recul sur la méthodologie, et la faire évoluer si besoin.

La Looose

Il faut bien reconnaître que tu es particulièrement virtuose en matière de mécanique de l'échec... ressaisis-toi, fais marcher ta matière grise, et essaie de trouver une solution cohérente !

N'hésite pas à te faire aider des acteurs locaux, de ton siège ou de ton équipe ! Pour t'aider à te reconcentrer, nous t'avons concocté un petit mots mêlés.

Tu n'as pas d'autre choix que de retourner à la case départ p. 14.





MOTS MÊLÉS DE L'assainissement

Trouve les mots suivants dans la grille: bonne chance !

O	L	G	G	K	C	R	M	V	T	X	L	O	Y	T	Y	W	R	Y	Q
D	W	Z	M	R	M	C	W	M	R	P	Ç	M	O	W	Z	S	J	V	O
I	L	R	U	Q	I	E	C	T	P	P	Z	P	H	C	P	X	I	Q	G
B	Z	E	N	I	R	T	A	L	Ç	K	E	J	F	G	L	D	R	C	I
O	T	M	V	C	J	S	B	S	C	R	D	X	V	C	A	R	T	N	H
I	U	C	S	D	R	J	Ç	B	A	I	L	Z	P	N	N	Q	T	M	Y
N	O	N	U	N	R	S	D	T	G	T	Q	Y	G	M	I	R	H	J	H
F	C	B	W	D	P	A	E	E	R	E	I	E	Z	H	F	I	V	P	I
O	U	S	S	Y	H	U	S	A	P	K	I	V	M	Q	I	B	I	B	U
R	K	Ç	E	X	R	T	I	I	T	O	I	S	F	T	C	M	M	D	P
M	U	J	U	Ç	A	T	C	I	U	K	T	N	E	T	A	Z	Ç	B	N
E	F	V	O	T	E	L	O	Q	F	P	M	A	T	C	T	W	J	T	H
L	M	D	B	M	J	C	V	N	T	B	S	W	G	W	I	P	J	P	S
R	Y	B	E	A	K	X	M	Q	Y	F	M	Q	A	E	O	V	S	U	A
E	H	N	E	N	Y	G	V	P	H	U	L	G	Z	Z	N	L	R	D	W
G	T	N	T	N	F	K	D	Q	M	K	T	C	A	O	R	I	L	E	F
A	I	C	H	Q	N	O	I	T	A	S	I	R	O	L	A	V	U	Q	S
S	G	A	Q	W	U	A	W	M	Q	Ç	I	V	X	H	Y	B	V	R	H
U	M	B	I	O	G	A	Z	E	U	W	N	V	Z	B	V	Z	T	N	F
F	C	R	A	O	W	F	O	S	S	E	E	G	R	H	K	Z	I	V	A

BIOGAZ
BOUES
COUT
DEPOTAGE
DIGESTAT

FOSSE
INFORMEL
LATRINE
OPERATEUR

PLANIFICATION
PUISARD
SERVICES
TRAITEMENT

USAGER
VALORISATION
VIDANGE
WASH

L'appel au siège

Une longue conversation avec la cheffe de projet au siège te permet d'obtenir davantage d'éléments de contexte. Elle t'explique que "les études de faisabilité" proposaient plusieurs scénarios aux pouvoirs publics et qu'ils ont choisi la solution du réseau pour l'évacuation des eaux usées. Comme le maire y tenait, et qu'en plus les toilettes sèches à déviation d'urine sont une solution très en vogue dans les projets, il a été décidé de tester cette technologie dans un des quartiers périphériques où les habitant-es ne sont pas équipé-es en toilettes.

Ce choix a bien été validé par le bailleur.



Cet appel te laisse songeur-se... Tu n'es pas convaincu-e: tu décides de retourner à la mairie et de tout remettre à plat avec le technicien.

Tu expliques qu'étant donné la situation, tu voudrais approfondir un peu plus le diagnostic initial. À partir de là, ce sera plus facile de déterminer si on fait fausse route avec la solution du réseau et si les toilettes sèches sont une lubie ou une solution viable.

Après tout, la cheffe de projet du siège semble convaincue et tu décides de lui faire confiance. Tu lances les travaux de mise en œuvre.

RDV
P. 38

RDV
P. 24

RDV
P. 26



L'échec en marche

L'urgence des besoins, les échéances de décaissement, le calendrier politique sont autant de facteurs qui viennent parfois écourter les délais accordés à la réalisation d'un projet. Contraintes par le temps et pour rentrer au mieux dans les frais, il arrive que des étapes du projet soient bâclées comme le diagnostic ou les études analysant les enjeux socio-économiques et la viabilité technique et financière des solutions proposées.

Et pourtant, un diagnostic socio-économique et des études techniques rondement menées feront gagner du temps et de l'argent ! Concrètement, les choix techniques malheureux entraînent généralement des surcoûts et des retards, ou une durée de vie courte des infrastructures car ces dernières ne sont pas adaptées au contexte physique et/ou socio-économique local.



comment Le prévenir ?

Va donc faire un tour sur la page consacrée au diagnostic p. 24 !

Un diagnostic: pour quoi faire?

En te plongeant dans les dossiers (il était temps!), tu retrouves le diagnostic expliquant les contraintes physiques de la zone, ses caractéristiques socio-économiques, et les comptes rendus de quelques réunions avec le maire. Tu décides d'approfondir ces réflexions et organises quelques séances de travail avec le maire et ses équipes techniques.

Après discussion, tout le monde convient que la solution technique du réseau n'était pas la plus adaptée et opte donc pour de l'assainissement autonome. Quant aux toilettes sèches à déviation d'urine, on oublie: c'est tendance, mais trop cher pour Talapouasse!

Tu essaies de planifier la suite:



Bélidée te le confirme, il n'y a pas eu de travail d'enquête auprès des habitant-es du quartier. Tu prévois d'organiser des ateliers avec les principaux acteurs pour comprendre les jeux d'acteurs au niveau local, et identifier les représentant-es des habitant-es.

Le temps presse: il reste moins de 12 mois avant la fin du projet, impossible de tout remettre à plat! Tu te plonges sur le planning prévu, et reprend contact avec les différentes entreprises de travaux sélectionnées par ton prédécesseur.

Dans le budget, tu notes qu'une somme importante est consacrée à la formation des acteurs et que rien n'a été dépensé. Parfait! Exactement le montant qu'il te fallait pour organiser un grand banquet convivial avec tes partenaires!

RDV P. 30

RDV
P. 36

RDV
P. 40



L'ÉCHEC en marche

Des latrines installées en zone inondable, une salle de classe non ventilée en zone tropicale, un chauffe-eau solaire sur l'Altiplano qui ne résiste pas aux températures négatives... Les conséquences d'une mauvaise connaissance du terrain et un manque d'analyse de la demande des futurs usager-es peuvent nuire à la durabilité du projet.



comment Le Prévenir?

- Collecter les informations sur le contexte physique, socioculturel, la demande et les besoins des ménages, et définir une cartographie des acteurs en présence avec lesquels il faudra travailler (acteurs publics et privés, associations, etc.).
- Écouter les besoins exprimés par la population pour éviter de proposer des solutions techniques qui ne seraient pas appropriées par les bénéficiaires ou non adaptées au contexte physique ou socio-économique de la zone d'intervention.
- Oublier la logique Nord/Sud où les expert-es du Nord apportent des solutions toutes faites: des solutions et surtout des idées existent déjà sur le terrain et ne demandent qu'à être mises en œuvre!
- Anticiper les luttes de pouvoir entre les acteurs et clarifier dès le début le rôle qui sera joué par chacun durant le projet pour poser les bases d'une bonne coordination.
- Mettre en place un comité de pilotage réunissant régulièrement l'ensemble des acteurs du projet facilite la coordination des activités et la résolution des difficultés.

Lancer les travaux rapido

En allumant ton PC tu découvres un mail de ta cheffe de projet au siège: le bailleur a décidé d'organiser une mission pour venir constater l'avancement des travaux.

Panique à bord ! Le chantier n'a pas avancé d'un iota. Ta cheffe de projet t'explique que si on n'a rien à montrer au bailleur, ce sera compliqué de négocier avec lui d'avoir du temps supplémentaire pour finir le projet. La pression monte d'un coup...

Tu prends une journée pour bien réfléchir à la suite mais par quoi commencer ?



Les infrastructures c'est bien, mais se poser les bonnes questions au départ, c'est mieux ! Tu décides d'approfondir le diagnostic initial.

Tu décides d'aller faire un tour dans le quartier avec Belidée pour rencontrer et discuter avec les habitant·es. Tu prends le risque d'accumuler encore du retard.

Après réception des devis de trois entreprises pour les travaux, il s'avère que les prix dépassent largement le budget. Tu proposes à ton siège de prioriser et d'utiliser les fonds dédiés à l'évaluation pour financer les travaux.

RDV P. 24

RDV
P. 30

RDV
P. 20



L'échec en marche

Les acteurs de la solidarité internationale sont soumis à une importante pression de résultats dans un temps très court. L'application de méthodes standards, qui se basent sur des données scientifiques ou statistiques, et la reproduction de solutions déjà éprouvées sont donc tentant pour tenir les délais fixés par le bailleur.

Garder également en tête que bâcler un projet pour contenter un bailleur ne peut avoir que des effets pervers :

- les bénéficiaires finaux seront les premier-es à pâtir de votre précipitation,
- les procédures bailleurs prévoient généralement des évaluations externes post-clôture du projet qui confirmeront vos négligences. L'image de l'ONG sera négativement impactée, et à l'avenir, de nouveaux financements seront difficiles à obtenir de la part du même bailleur.



comment Le Prévenir ?

L'échec ne concerne pas uniquement les organisations qui mettent en œuvre les projets ! Des procédures bailleurs trop rigides ou des périodes de mise en œuvre beaucoup trop courtes pour réellement accompagner un changement des pratiques et sécuriser le fonctionnement à long terme des services, sont également responsables de nombreux échecs.

Les évaluations de projet ou des actions de plaidoyer menées par les ONGs peuvent permettre de dialoguer avec les bailleurs sur leurs procédures pour favoriser des évolutions.

Les rapports d'activités soumis régulièrement pendant le projet doivent certes communiquer au bailleur les avancées, mais aussi expliquer les complications rencontrées. Établir un dialogue régulier avec le bailleur pour mener ensemble des réflexions de fond peut également faciliter la compréhension des difficultés opérationnelles.

Le plus important est de conserver un climat de confiance !

Innover à tout prix!

Dans le document de projet initial, il était prévu de tester une technologie de toilettes très en vogue dans les milieux de la solidarité internationale: les toilettes sèches à déviation d'urine. Leur coût est élevé mais la technologie est géniale, car il est possible de réutiliser les fèces et l'urine (après transformation) comme intrant pour l'agriculture!

Dilemme... Vaut-il mieux adopter des solutions techniques classiques qui ont fait leurs preuves ou utiliser des technologies inédites mais dont les résultats sur le long terme sont encore méconnus?



Tu décides de mettre en œuvre le projet tel qu'il avait été prévu: il faut parfois prendre des risques: et puis les toilettes sèches à déviation d'urine, tu trouves ça tip top!

Tu décides de plutôt suivre les conclusions du diagnostic et de tes échanges avec les équipes techniques: la solution du réseau n'était pas la plus adaptée, quant aux toilettes sèches à déviation d'urine, c'est la classe, mais un peu cher! Vous optez donc pour de l'assainissement autonome.

Tu rappelles ton siège pour trouver une solution.





L'échec en marche

L'innovation est essentielle pour permettre au secteur de se renouveler et pour améliorer son efficacité. C'est également devenu un terme à la mode dans le secteur de la solidarité internationale dont il convient de faire un usage mesuré. Un projet techniquement innovant peut relever davantage du gadget que d'une réponse pertinente aux attentes des bénéficiaires. Il comporte également une part de risque, qu'il faut minimiser.

L'innovation n'est pas seulement l'affaire des ingénieur-es ou des inventeur-rices de technologies en tous genre ! Pour ne citer que quelques exemples, l'innovation concerne aussi les méthodes de sensibilisation, de concertation ou les modes de gestion des services essentiels pour assurer leur pérennité.



comment Le Prévenir?

- S'assurer que l'innovation est la meilleure réponse aux attentes des bénéficiaires et qu'elle s'intègre adéquatement au contexte socioculturel du projet,
- s'assurer que les bénéfices de l'innovation doivent surpasser les risques qu'elle implique. L'étape des études de faisabilité doit pouvoir évaluer ce risque,
- il peut aussi être utile de mettre en place un dispositif expérimental sur une zone réduite pour tester l'option. Si elle fonctionne efficacement, il sera alors pertinent de la développer sur un périmètre plus large, défini avec les autorités publiques locales.

L'approche participative: à quoi ça sert?

Tu as pris la sage décision de te frotter au quotidien des habitant-es, pour mieux comprendre leurs attentes. Ton acolyte animatrice te rejoint dans ton bureau pour discuter de l'organisation des ateliers de réflexion. Elle propose de t'emmener rencontrer les responsables de quartiers pour identifier les différents groupes d'habitant-es avec qui échanger.

Les informations recueillies auprès de plusieurs groupes de discussions tels que les femmes, les représentants des quartiers, les jeunes, t'ont permis de compléter le diagnostic. Cependant, personne ne comprend bien cette histoire de toilettes sèches à déviation d'urine dont on leur parle depuis le début du projet.

Tous ces échanges te laissent songeur-se :



Convaincu qu'il faut tester cette technologie innovante, tu réfléchis à une stratégie pour faire évoluer la vision des habitant-es. Ce n'est qu'un cas classique de résistance au changement!

Certain-e qu'un réseau n'est pas la solution adaptée, tu veux informer la population et les autorités locales de la manière dont fonctionne un service d'assainissement autonome. Tu te lances dans la préparation de la formation

Les habitant-es t'invitent à manger un morceau (ça ne se refuse pas!). Après quelques cuisses de poulet, tu leur assures que tu lanceras les travaux dès demain pour que le projet soit fini avant la fin de l'année!

RDV P. 28

RDV
P. 40

RDV
P. 20



L'échec en marche

Les attentes des habitant-es et les actions qu'ils-elles considèrent comme prioritaires ne correspondent pas toujours à l'idée que les acteurs de la solidarité internationale se font de leurs besoins. Concrètement, les habitant-es d'un quartier peuvent estimer que le plus urgent pour eux est de s'attaquer à la gestion des déchets, quand un bailleur ou une ONG aura identifié qu'il faut commencer par améliorer les voiries.



comment Le Prévenir?

Une implication de la population et des autorités locales en amont de la mise en place du projet permet de s'assurer que celui-ci répond bien aux attentes, qu'il est en conformité avec leurs priorités et tout simplement faisable. Cette concertation permet d'une part à la population de s'appropriier le projet et d'autre part à l'organisme partenaire d'identifier les activités à mener en matière d'accompagnement et de sensibilisation.

L'évaluation, c'est du bidon?

Tu prends enfin le temps de jeter un œil au dossier “Suivi et évaluation” que tu avais mis de côté jusqu’ici. Tu réalises que cet outil est plutôt bien fichu et permet de suivre les avancées du projet à l’aide d’indicateurs de résultats simples à mettre à jour. Cette évaluation de mi-parcours va te permettre de faire le point sur l’avancement du projet même si c’était placé en fin de ta longue to-do list.

Soudain tu reçois un mail du bailleur qui commence à s’impatier et qui te demande des comptes sur la manière dont l’argent a été dépensé.

Que
fais
tu?

Tu prends ton courage à deux mains et tu te lances dans l’analyse des indicateurs. Certains t’interpellent et tu décides de revoir le diagnostic initial.

En scrutant les lignes du budget, tu découvres que rien n’a encore été dépensé sur le budget formation: un peu de renforcement de capacités ne peut pas faire de mal!

Tu te décourages. Tu décides de prendre quelques jours de vacances pour faire le point car là c’est la panique!

RDV P. 24

RDV
P. 40

RDV
P. 20



L'échec en marche

Les échecs complets sont rares : il est normal de faire des erreurs et d'être confrontée à des difficultés. Mais quand elles ne sont pas mises en évidence, cela pose problème !

Mener un suivi continu, une évaluation de mi-parcours et une évaluation finale est indispensable, si tant est que les outils soient adaptés (indicateurs simples et concrets) et que les résultats soient librement exprimés :

les autoévaluations de projet ou le financement direct de l'évaluation par l'organisation qui met en œuvre le projet, peuvent poser question quant à leur rigueur intellectuelle ou morale.



comment Le prévenir ?

L'évaluation n'est pas une casserole à traîner tout au long du projet !

Pour plus de neutralité, on peut faire appel à un évaluateur externe. Il est aussi enrichissant, pour soi et pour son projet, de s'autoévaluer. L'évaluation est une étape clef pour s'assurer de la pérennité de l'intervention : elle permet d'identifier les problèmes, de porter un regard critique sur la feuille de route initiale et de réorienter les interventions en conséquence.

L'application des recommandations des évaluations reste insuffisante lorsqu'elles ne sont menées qu'en fin de projet. Il est donc bien plus pertinent de les réaliser à mi-parcours. Par ailleurs, trop peu de structures mènent des évaluations quelques années après la clôture du projet. Ces dernières permettraient pourtant de déterminer si les solutions mises en place pendant le projet ont perduré.

C'est gagné!!!

Après en avoir bien bavé, te voilà la larme à l'œil à l'aéroport. C'est que tu t'y étais attaché à Talapouasse.

Tu peux partir serein: Belidée a pris du galon et te remplace en tant que coordinatrice pour garantir l'appropriation du service par les autorités locales.

....et n'oublie pas de proposer un petit apéro Projection pour partager ton expérience avec d'autres jeunes pros!



La mise en œuvre

Ça y est, les travaux sont lancés ! Tu as eu les bons réflexes : ton diagnostic t'a permis de bien appréhender les réalités du terrain et de comprendre les besoins des habitant-es. La ville sera dotée d'ici quelques mois d'installations d'assainissement autonome. Pat'Po, le technicien de la mairie, a réussi à convaincre le conseil municipal que la question des toilettes n'était pas suffisante : une fois que les fosses des toilettes seront pleines, il faudra qu'elles soient vidangées, et les boues de vidange ainsi récoltées devront être traitées pour ne pas finir dans la nature et provoquer des maladies !

Tu dois donc réfléchir à la manière dont ton service va fonctionner pour les maillons accès, évacuation et traitement, et être géré sur le long terme : par la Mairie ? par un opérateur privé ? par les usager-es eux-mêmes ?



Tu vas voir les autorités locales pour leur présenter les deux modes de gestion possibles : gestion directe ou indirecte

Le nerf de la guerre te rattrape : ton service ne pourra fonctionner sur le long terme que si les différentes dépenses sont couvertes par des recettes.

Tu t'attaques à la question de la viabilité financière du service.

La gestion d'un service d'assainissement n'est pas intuitive : quel que soit le mode de gestion choisi, les acteurs publics et éventuellement privés qui seront en charge de son exploitation doivent être bien formés pour assurer une exploitation efficace du service.

RDV
P. 44

RDV
P. 42

RDV
P. 40



L'échec en marche

La réussite d'un projet de solidarité internationale ne se résume pas à la réalisation d'une infrastructure, quand bien même celle-ci serait parfaite. Elle se mesure également dans la capacité à assurer la gestion et le financement de l'infrastructure sur le long terme.



comment Le prévenir ?

Dédier la totalité du budget à la seule construction d'infrastructures ne peut qu'entraver la pérennité du projet. Il faut penser à l'avenir et s'assurer de l'engagement de toutes les parties prenantes pour faire fonctionner le service sur le long terme. Concrètement cela signifie :

- s'assurer que les frais de maintenance et de fonctionnement (salaires, formation, énergie, etc.) sont bien couverts (financement du service à long terme),
- mettre en place les conditions de gestion et de suivi-contrôle du service (modalités institutionnelles : quels organismes ? quelle répartition des rôles ?),
- s'assurer que la chaîne de service est opérationnelle ou prévue (ex : enlèvement, stockage, traitement des boues de vidange dans le cas d'un service d'assainissement autonome). Bref, se poser la question du devenir des eaux usées, des boues de vidanges ou des déchets une fois que ces derniers sont rejetés à l'extérieur des maisons ou des ménages,
- s'assurer que l'ensemble des différents acteurs locaux ont bien conscience de leur rôle respectif afin d'assurer le bon fonctionnement du service,
- faire en sorte que les usager-es seront satisfait-es du service (l'approche par niveau de service, par exemple, porte la réflexion sur la satisfaction des besoins) mais également qu'ils-elles prendront leur part de responsabilité dans la gestion du service.

Source : Mémento de l'assainissement, Gret.

Screugneugneu: problèmes logistiques!

Soudain : le noir complet ! La valse des coupures d'électricité continue!!!

Tu cours au cybercafé du quartier en croisant les doigts pour qu'ils aient branché leur générateur mais il est exceptionnellement fermé et pour couronner le tout: une pluie torrentielle s'abat sur toi...

Deux heures plus tard, l'électricité n'est toujours pas revenue mais tu prends ton mal en patience et mets à profit ce temps pour réfléchir aux problématiques sur lesquelles tu n'avais pas encore pu te pencher:



Si tu n'as pas encore
lancé les travaux
Tu réfléchis à toutes
tes péripéties de ces
derniers mois et te dis
qu'une petite évaluation
du projet serait un bon
coup de pouce!

Si tu as déjà lancé
la mise en œuvre
Tu te dis que le
renforcement de capacité
est très important,
et tu décides de
consacrer un peu
de temps à la formation
des responsables
de quartiers et des
employé-es de la mairie.

Si tu as déjà lancé
la mise en œuvre
Tu t'interroges
sur le mode de gestion
du service.





Formation des acteurs

Une question te taraude: comment faire pour que le service d'assainissement mis en place puisse continuer à fonctionner une fois que ton ONG aura clôturé le projet? car même si M. Pat'po - le technicien de la mairie - est au top, il ne peut pas garantir la qualité du service tout seul et toi, bien que tu commences à apprécier ta petite vie à Talapouasse, tu ne comptes pas y rester toute ta vie.

Mais par où commencer?

Le diagnostic et les réunions avec les bénéficiaires ont permis d'identifier les besoins en renforcement de capacités: il faudrait familiariser les entreprises locales et les équipes de la mairie avec le fonctionnement du service, les futurs usager-es auront aussi besoin de quelques informations pour bien entretenir les toilettes. Il y a du boulot!



En parallèle à la préparation du chantier, tu décides de dédier du temps à la rédaction du programme de formation et le présenter à l'équipe municipale.

Tu te dis qu'après tout c'est un peu trop tôt, tu pourrais juste prévoir un budget formation pour la suite, ils-elles verront bien s'ils-elles ont besoin de se former sur quelque chose. Il faut que tu te concentres sur le chantier!





L'échec en marche

Malheureusement, le renforcement des capacités est encore aujourd'hui trop souvent considéré comme une activité à la marge du projet, avec une enveloppe financière dérisoire par rapport au montant du projet, même s'il est de plus en plus un critère d'éligibilité de nombreux bailleurs.



comment Le Prévenir ?

Le renforcement des capacités doit se concevoir dans une perspective globale d'autonomisation. Cela passe par :

- l'implication et la professionnalisation tout au long du projet (s'assurer que les futur-es gestionnaires soient impliqués et formés depuis l'identification du projet jusqu'à la livraison des infrastructures),
- le développement des intérêts des acteurs (impliquer les entreprises privées dans la construction - learning by doing),
- la sensibilisation des bénéficiaires finaux et le renforcement des pouvoirs, des capacités d'influence, et des droits (IEC, empowerment des leaders d'opinion et leur adhésion au projet, équité dans l'accès aux dispositifs).

Le fric: c'est chic!

Et oui, il faut bien à un moment parler gros sous !

Trouver des solutions pour que le futur service mis en place à Talapouasse fonctionne sur le long terme est un des principaux défis du projet car il doit répondre à de multiples enjeux :

- améliorer l'accès à l'assainissement de la localité,
- proposer un service abordable pour les usager-es et les ménages pauvres,
- offrir un service durable, sans recours à des financements externes pour son fonctionnement,
- générer des recettes pour assurer son fonctionnement et, sur le long terme, financer son extension et son renouvellement (particulièrement dans le cas d'un réseau d'eau potable, d'égout ou d'un service de vidange),
- utiliser les fonds publics de manière optimale.

Tout cela est relativement complexe donc...



Assez bossé pour aujourd'hui!
Tu t'accordes une pause bien méritée en regardant un petit épisode de "Slush"... la nouvelle série sur les boues de vidange.

Tu te dis que la réflexion sur le financement du service au long terme va forcément de pair avec le choix du mode de gestion du service.

Tu t'es intéressé au mode de gestion du service, les équipes qui le géreront sont formées: mission accomplie. Tu prépares le reporting final et l'ébauche de la capitalisation du projet.

RDV
P. 38

RDV
P. 44

RDV
P. 34



Les “4 T” : un sésame à explorer

Les “4 t”, ce n’est pas un nouveau boysband de bellâtres bodybuildés, mais les quatre principales sources de financement des services essentiels :

- **le Tarif** : c’est le paiement direct pour un service rendu. Par exemple, le paiement de la vidange d’une fosse par un ménage à un vidangeur ou l’accès à l’eau potable ; ou la facture pour l’exploitant du réseau,

- **les Taxes** : c’est le paiement d’un impôt à une autorité publique : une station de traitement est généralement financée par des taxes ou d’autres recettes, telles que la taxe de dépotage par exemple,

- **les Transferts** (subventions publiques ou privées, APD) : il s’agit de transferts de fonds tels que les subventions des bailleurs de fonds ou les transferts financiers de l’État vers les collectivités locales,

- **le Traitement/valorisation** : ce sont les revenus issus de la valorisation des eaux usées et excréta. Par exemple, la vente de compost ou de biogaz.

À ces 4 grands types de ressources, il faut ajouter tous les mécanismes de financements “remboursables”, par exemple des prêts, du microcrédit et même de l’investissement en fonds propres dans une entreprise privée.

Pour t’aider à creuser, on te conseille d’aller jeter un œil au Mémento de l’assainissement (plus de détail dans la bibliographie p. 59).

Modes de gestion: quèsaco?

Te voici devant un parterre d'élus.es! C'est très impressionnant et tu sens que c'est un moment clef du projet.

Après une présentation approfondie des différents modes de gestion du service, tu les laisses échanger sur celui qui leur conviendrait le mieux.



La gestion d'un service au long terme? Mouais, ce qui se passera après ton départ ne te concerne pas.

Cela te rappelle tes cours de fac sur le fonctionnement des services essentiels: tu ressors tes cours pour te rafraîchir la mémoire...

Ouf, tu te sens rassuré-e: les principales étapes qui concernent les questions de gestion du service, de financements et de renforcement des capacités ont bien déjà été abordées pendant ces derniers mois.

RDV P. 20

RDV
P. 42

RDV
P. 34



MINI-INTRO à LA QUESTION DES MODES DE GESTION D'un service

La gestion d'un service implique deux niveaux de mise en œuvre :

- Le niveau décisionnel : il répond à la question de qui décide et fait respecter la réglementation locale dans le domaine. Le niveau décisionnel est généralement sous la responsabilité des autorités publiques, maître d'ouvrage.
- Le niveau opérationnel : il répond à la question de qui exploite le service. Le niveau opérationnel renvoie aux opérateurs publics ou privés qui assurent le fonctionnement du service de vidange, l'exploitation d'un réseau d'eau ou d'égout ou encore d'un site de traitement.

On distingue deux modes de gestion pour ces types de service :

- La gestion directe : dans ce cas, la gestion est assurée exclusivement par les autorités publiques (État ou collectivité locale).
- La gestion déléguée : la puissance publique peut cependant décider de confier tout ou une partie de la gestion d'un service à un opérateur privé. On parle alors de délégation de service public (DSP). La formalisation de la gestion déléguée peut s'effectuer de diverses manières.

La détermination du mode de gestion est un choix politique qui revient aux services de l'État ou au à l'organe exécutif de la collectivité locale.

Que la gestion du service d'assainissement soit directe ou déléguée, les autorités publiques en charge de l'assainissement restent responsables de la qualité et du bon fonctionnement du service. Elles assurent pour cela un suivi-contrôle de l'exploitation du service, en s'appuyant sur un dispositif de suivi.

Source : Mémento de l'assainissement, Gret.

The background of the entire image is a solid teal color. Overlaid on this background is a repeating pattern of small, light-colored circular icons. Each icon consists of a circle with an arrow inside, pointing in a clockwise direction. The icons are arranged in a grid-like fashion, with some overlapping, creating a textured effect.

Antisèches

POUR LUTTER CONTRE L'ÉCHEC

Après ce voyage initiatique éprouvant, nous te proposons dans cette partie quelques clefs qui te permettront d’appréhender les choses plus sereinement et devraient t’aider à prendre un peu de recul.

Tu y trouveras notamment :

- une réflexion sur ce fameux cycle de projet dont on te rebat constamment les oreilles,
- le bêtisier de l’échec ou “la boîte de Pandore des projets plantés”,
- la fameuse recette anti-échec qui se déguste à toute heure.

À LA RECHERCHE DU TEMPS PERDU

ÉLOGE DE LA PATIENCE

Les publications sur le développement foisonnent de cycles de projet vertueux qu'on ne cherchera pas à reprendre ici.

Le message que l'on veut faire passer est qu'un projet ne se déroule généralement pas - jamais ! - comme prévu, et que la gestion du temps, par les un-es et les autres en fonction du contexte, de leurs contraintes et objectifs, joue pour beaucoup dans ce décalage entre le papier et la réalité.

Tout d'abord, l'élaboration d'un projet de solidarité internationale prend du temps, quand on cherche à bien comprendre les besoins avant de définir les objectifs. Certains bailleurs financent la période d'écriture du document de projet, ce qui permet d'aller sur le terrain, rencontrer les acteurs, identifier les réels besoins et ainsi s'engager sur des objectifs adaptés, partagés et réalistes. Mais c'est rare !

Malheureusement, les objectifs et les activités des projets doivent souvent être élaborés sans diagnostic de terrain, ni concertation avec les bénéficiaires et les pouvoirs publics locaux. Dans ce cas, il est important de dialoguer avec le bailleur pour ne pas fixer d'objectifs irréalistes et adopter une formulation au conditionnel permettant de la souplesse !

Paradoxalement, les délais et contraintes de résultats poussent bien souvent à concevoir des projets à mettre en œuvre sur un temps court (3 à 4 ans), alors que les projets de solidarité internationale doivent s'inscrire sur le long terme (programmation sur 5 à 10 ans). En effet, garantir la viabilité financière d'un service essentiel et assurer un engagement politique au niveau local, impliquent d'être présents sur le long terme pour développer des rapports de confiance avec les acteurs locaux et amorcer des changements de fond.

Beaucoup d'interventions se déclinent en une multitude de phases successives. Mais penser un projet de solidarité internationale par "petits bouts", entrecoupés par la recherche de financement entre chaque phase, est plus difficile que lorsqu'on a une visibilité sur plusieurs années de mises en œuvre. C'est pourquoi, certains bailleurs s'engagent sur des

programmes de 10 ans.

Bien sûr, au cours de ces longues périodes, des petits décalages, imprévus et intérêts particuliers, vont venir jouer sur le déroulé du projet. À chaque étape, ce sont des acteurs, des activités, des contraintes différentes qui se superposent complexifiant le projet, mais ouvrant aussi d'autres opportunités pour désamorcer l'échec.

Plutôt que de fournir une procédure toute faite pour gérer un projet, Projection recommande donc la patience, et un savant mélange d'intelligence collective, de bon sens et surtout d'humilité par rapport à ce qu'on peut mettre en œuvre !

Pour t'aider à y voir plus clair, le petit tableau page suivante résume les étapes classiques d'un projet, en t'indiquant les sonnettes d'alarme à tirer aux différentes étapes.

Projet de développement: d'où vient l'erreur?

	IDENTIFICATION DES BESOINS	DÉFINITION DES OBJECTIFS	IDENTIFICATION DES PARTENAIRES
Bailleurs, fondations, Organisations internationales	Non-inclusion des bénéficiaires	Objectifs court terme	
Bureaux d'étude	Identification standardisée		
Collectivités, Coopération décentralisée			Motivations politiques
ONG, associations	Étape trop rapide		
Opérateurs de services			
Recherche		Effet de mode	
	Consultation directe de la population	Prise en compte des besoins locaux et du long terme	Partage de la responsabilité

RECHERCHE DE
FINANCEMENT

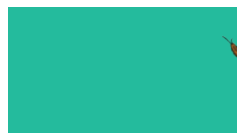
mise en
œuvre

évaluation

CLÔTURE
DU PROJET



Manque
de flexibilité



Coût de la levée
de fonds

Manque
d'adaptation



Non-inclusion
des locaux



Communication
et coordination

Assurer
la continuité
du projet

Prise en compte
du long terme

La boîte de Pandore des projets foirés

Comme nous l'avons déjà mentionné, le projet parfait n'existe pas et malgré toutes les bonnes volontés, il peut y avoir des ratés...

On vous propose ici une petite sélection des projets les plus foirés, la crème de la crème des échecs, bref, ce qui se fait le mieux en la matière. Toutes ces anecdotes sont tirées d'histoires vraies, c'est ça qui les rend tristement drôles, mais aussi humaines, comme toute erreur !

Un bloc de latrines a été construit à proximité de l'école d'un village, afin d'améliorer les conditions d'hygiène et la diffusion des bonnes pratiques. Mais lors d'une visite de terrain, nous nous sommes rendu compte qu'elles étaient en fait utilisées pour stocker du papier ! Les habitantes n'avaient en effet pas besoin de latrines supplémentaires, et comme elles ne disposaient pas d'un endroit aussi bien étanche...

Témoignage d'un porteur de projet

9/10

Le projet était considéré comme bien ficelé, mais lors des travaux de raccordement des deux tronçons du réseau d'eau potable, les équipes terrains se sont aperçues qu'il n'y avait pas assez de tuyaux pour relier

les deux extrémités! Elles n'avaient pas pris en compte les relevés topographiques. Le chiffrage était donc erroné et le budget s'en est trouvé presque doublé.

Témoignage d'un bailleur de projet

6/10

Après avoir entamé les études de faisabilité pour un projet d'eau et d'assainissement, nous nous sommes aperçues qu'un autre projet avec un programme similaire était lancé sur le même territoire. Nous avons pris le parti d'avertir au plus vite les bailleurs bien que nous savions que le projet allait être suspendu... ce qui a été le cas.

Témoignage d'un porteur de projet

8/10

On nous demandait de prendre en compte la notion de "genre" et donc d'établir l'égalité des sexes mais le projet se déroulait dans un pays où la femme n'est pas encore considérée comme l'égale de l'homme; et tout cela en 2 ans...

Témoignage d'un porteur de projet

5/10

Afin de réduire l'empreinte carbone des réseaux d'eau potable, des systèmes de pompage d'eau utilisant l'énergie solaire ont été installés. Bonne idée sauf que les panneaux solaires étaient régulièrement volés pour être revendus en ville ! Le gardiennage et leur remplacement étaient désormais hors de portée des capacités financières du comité de gestion du forage.

Témoignage d'un bailleur de projet

6/10

Dans certains pays, le code des collectivités est un simple copié-collé du code français. Ce qui nous était présenté était pertinent sur le papier mais lors de son déploiement, on s'est aperçu que les acteurs locaux n'avaient pas les ressources physiques et matérielles suffisantes pour assurer leur rôle de maître d'ouvrage et de suivi.

Témoignage d'un bailleur

7/10

Après avoir été appelé par le comité de gestion, pour constater la réparation d'un robinet défectueux, le responsable du projet s'est aperçu qu'un autre type de robinet, situé à 20 mètres, était lui aussi cassé.

En demandant la raison de son non-raccordement au réseau, on lui a répondu qu'il provenait d'un précédent projet (réalisé 5 ans auparavant par un autre bailleur) et qu'il n'avait tout simplement pas été repris...

Témoignage d'un porteur de projet

9/10

Ce projet a consisté en la construction d'une école en zone reculée. Après avoir recruté les professeurs, réorganisé la vie des villages aux alentours, et dispensé les premiers cours, l'arrêt des subventions après que l'école était construite du projet n'a pas permis de faire perdurer l'institution et les bâtiments sont désormais vides.

Témoignage d'un financeur de projet

7/10

La recette de la réussite d'un projet

*Au menu de ce jour, nous vous proposons le désormais célèbre
"émincé de cyanobactérie sur son lit de vidange" revisité par sa cheffe étoilée.*



POUR

1 population
ne bénéficiant pas
d'accès aux toilettes



TEMPS DE
PRÉPARATION

6 mois



CUISSON

À vue d'œil



DIFFICULTÉS



INGRÉDIENTS

1 pincée d'humilité

Quelques gouttes de réflexion

500 g de bonne communication

1 bonne dose de sens critique

1 cuillère à soupe d'autocritique

2 tasses de bon sens

3 bolinettes de connaissances
techniques

4 cuillères à soupe de capacités
d'adaptation

50 cl d'humour et de bonne humeur

MATÉRIEL

Des outils de concertation
et de communication,

1 cadre logique clair et évolutif,

1 rouleau pour remettre les choses

à plat quand c'est nécessaire,

1 grande salle équipée en cafés,

rétroprojecteurs et petites douceurs,

1 boussole pour toujours garder le cap,

1 connexion internet fiable à toute heure,

1 carnet avec les coordonnées de
l'ensemble des parties prenantes

1 four pour faire chauffer les neurones

préparation

1. Sélectionnez les référent-es de chaque partie prenante et mixez-les dans une grande salle. Humectez-les à grands coups de cafés.
2. Décortiquez ensemble les grandes lignes du projet et battez le tout en incorporant les 2 tasses de bon sens.
3. Laissez reposer les réflexions autour de la gestion du service pendant quelques jours puis confirmez-les,
4. Versez le mélange obtenu dans le cadre logique,
5. Aplatissez bien le projet avec le rouleau pour s'assurer que tout le monde est d'accord sur la méthodologie de mise en œuvre. En parallèle, préchauffez le four.
6. Mélangez ensuite l'ensemble des parties prenantes pour un lancement de projet en bonne et due forme.
7. Pendant la phase de mise en œuvre, incorporez petit à petit quelques gouttes d'humilité tout en ayant la main lourde sur le sens critique,
8. Ajoutez à échéance régulière un soupçon d'autocritique et d'adaptation pour faire face aux changements de contexte,
9. Assaisonnez les acteurs locaux de formations spécifiques ou techniques en fonction du goût souhaité,
10. Enfournez le tout, pendant toute la durée des travaux.
11. Jetez un coup d'œil à la boussole de temps en temps pour respecter l'objectif initial.
12. Piquez avec une fourchette le cadre logique à toutes les étapes du projet pour vérifier qu'il est à point. Avant la fin de la cuisson, dressez un bilan objectif du projet.
13. Pendant ce temps, soignez la présentation : découpez les idées préconçues en quatre, faites fondre les appréhensions lors d'une concertation efficiente, et laissez mariner.
14. Sortez du four et dégustez à chaud avec l'ensemble des parties prenantes !

POUR ALLER PLUS LOIN

Les productions de Projection sur le rapport à l'échec

Aubriot J. (2015).

Lever le tabou de l'échec pour mieux
répondre aux enjeux de développement.

Blog Idées pour le Développement

<https://ideas4development.org/lever-le-tabou-de-lechec-pour-mieux-repondre-aux-enjeux-de-developpement/>

Perrin G., Plananska J., Scouarnec M. & Soucaill D. (2015)

Apprenons de nos erreurs!

Guide pratique de l'échec dans
les projets d'accès aux services
essentiels dans les villes du Sud

<http://www.reseaprojection.org/content/uploads/2015/11/guide-pratique-de-l%C3%A9chec.pdf>

Projection (2015)

Le rapport à l'échec

dans les projets de développement.

Revue quasi- semestrielle "L'Essentiel" n°11

<http://www.reseaprojection.org/wp-content/uploads/2015/09/Lessentiel-n-11-sept-20151.pdf>

Projection (2015)

Compte rendu de la journée
AFD "Le rapport à l'échec dans
les projets de développement"

<http://www.reseaprojection.org/wp-content/uploads/2015/11/Capitalisation-de-la-journ%C3%A9e-d%C3%A9changes-sur-l%C3%A9chec.pdf>

Projection (2017)

Parier Sud 2

<http://www.reseaprojection.org/production/parier-sud-2-2>

Les sources externes et inspirantes

Aberlen E. & Boisteau C. (2014)
L'évaluation en évolution : Pratiques et enjeux de l'évaluation dans le contexte de l'efficacité du développement.
Collection "Conférence et séminaires",
Agence Française de Développement
<https://www.afd.fr/fr/levaluation-en-evolution-pratiques-et-enjeux-de-levaluation-dans-le-contexte-de-lefficacite-du-developpement>

F3E (2016)
La capitalisation des expériences : Un voyage au cœur de l'apprentissage. Kit de formation
https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/kit_formation_2.pdf

Ingénieurs Sans Frontières Canada (2017)
Failure report
<https://www.ewb.ca/en/about-us/governance/annual-report/#block-views-resources-reports-block>

Initiative Développement (2017)
6 fiches pour mieux comprendre nos échecs.
LID Expérience : Les carnets de capitalisation

Lavergne M. (2015)
Les échecs des ONG, une question taboue? Grotius International
<https://grotius.fr/les-echecs-des-ong-une-question-taboue/#.Wh653FXibIU>

Gret (2018) **Mémento de l'assainissement- Mettre en œuvre un service d'assainissement complet, durable et adapté**
<http://memento-assainissement.gret.org/>

OCDE (2016)
Evaluation Systems in Development Co-operation.
Éditions OCDE
<https://doi.org/10.1787/9789264262065-en>

Webographie

failforward.org
www.admittingfailure.org
failfestival.org

Projection est un réseau de jeunes professionnel·les (moins de 10 ans d'expérience) engagé·es pour les services essentiels dans les villes du Sud (eau, assainissement, déchets, énergie, mobilité). L'association a été créée en 2008 avec pour devise "La pertinence en toute impertinence !".

Le réseau est composé de personnes individuelles, à parité femmes-hommes, en France et en Afrique de l'Ouest principalement. Ils et elles viennent de tous secteurs (administrations publiques, entreprises privées, associations, universités et recherche, etc.) et métiers (ingénieur·es, géographes, sociologues, économistes, gestionnaires, politologues, communicant·es, etc.). La mobilisation collective et bénévole des jeunes professionnel·les, expert·es de demain, est garante de l'indépendance, la diversité et l'originalité des travaux.

Projection s'est affirmé comme un espace de débats et d'échanges décomplexés, libre et engagé dans le secteur des services essentiels et du développement international. Cet incubateur d'idées et de talents a trois objectifs principaux :

- faire émerger les idées originales des jeunes professionnel·les,
- diffuser, valoriser et porter la voix des jeunes pros dans les débats,
- renforcer l'expertise professionnelle de ses membres.

Découvre toutes nos activités sur www.reseauprojection.org et les réseaux sociaux :





Je **CROIS**
Tu **FONCES**
Il·Elle **se PLANTE**
Nous **DÉPRIMONS**
Vous **RECTIFIEZ**
Ils·Elles **PROGRESSENT**

Ce petit opus **MATER L'ÉCHEC!** a été réalisé par des jeunes professionnel·les s'attelant à l'amélioration de l'accès aux services essentiels dans les pays en développement. Fruit d'une réflexion de longue haleine et d'anecdotes vécues, il révèle les doutes existentiels, les interrogations professionnelles, les difficultés de terrain et d'administration rencontrées dans la gestion de projet.

Ludique et méthodologique, il est destiné à tous les jeunes pros qui débutent, se préparent à partir sur le terrain, ou en train de découvrir les premières joies du métier.

Par une mise en situation avec un "jeu dont vous êtes le héros", des témoignages, des ressources et quelques conseils, il vise avant tout à décomplexer la parole sur l'échec, pour relativiser et s'améliorer.

À vous de jouer, et plantez-vous bien, pour rebondir encore mieux!

Avec le soutien de:

