

Les limites de l'approche « projets »

S'il est une méthodologie de travail qui prévaut depuis plusieurs années dans la coopération au développement, c'est bien l'approche « projets », formellement déclinée dans la gestion du cycle des projets (GCP) et dans le fameux cadre logique (CL). Tout acteur de la coopération au développement qui se respecte connaît ces outils par cœur et les maîtrise plus ou moins correctement. Les premières références au GCP datent du début des années 1980 dans des projets économiques que la Banque mondiale finançait par des crédits. Elle fut ensuite reprise par la Commission européenne et tous les grands bailleurs de fonds. La gestion axée sur les résultats (GAR) au sein de la GCP – efficacité oblige – et le développement d'une approche « programme », plus holistique qu'un projet, furent progressivement valorisés, notamment (au Luxembourg) chez Lux-Development et chez certaines ONG sous accord-cadre. Mais la méthode est restée la même.

Celle-ci a certes des avantages : elle a renforcé de la part des acteurs la maîtrise du cycle ou de la durée de vie de leurs projets, de l'identification jusqu'à son évaluation ; elle a contraint les acteurs à distinguer les objectifs généraux des objectifs spécifiques ou les résultats intermédiaires des résultats finaux ; elle a contraint les acteurs à bien identifier les « indicateurs objectivement vérifiables » de leurs projets, déterminants pour évaluer leur succès (ou leur échec) ; elle a permis de mieux gérer les risques, y compris financiers, inhérents à tout projet. Elle a aussi, d'une certaine manière, facilité la co-construction de projets communs, entre la structure bénéficiaire et la structure d'appui. En clair, elle a considérablement accru la maîtrise et la planification des activités des professionnels de la coopération (fussent-ils financeurs ou financés).

Mais elle a aussi ses limites. Elle est tout d'abord coûteuse : ses étapes initiale (l'identification) et finale (l'évaluation) engendrent des frais parfois disproportionnés par rapport aux moyens affectés à la mise en œuvre du projet. Cela est d'autant plus vrai pour des projets aux budgets réduits, comme ceux des ONG. Elle est ensuite, par son caractère linéaire, plutôt rigide : la GCP est la traduction d'une succession d'étapes d'un projet, qui a un début et une fin. Si elle convient très bien à un modèle de projet simplifié (comme construire une école dans un village, par exemple), elle atteint ses limites lorsqu'on appuie un processus de changement impliquant bon nombre d'acteurs. Les dynamiques locales, les interconnexions entre elles, le contexte changeant en permanence, les non-dits culturels... toutes ces dimensions sont faiblement prises en compte.

Le recours systématique, quasiment dogmatique, à une telle méthode de management imposée par les bailleurs de fonds (y compris les ONG) interroge. Certes, appliquons-la là où elle a fait ses preuves. Mais s'il est souhaitable d'appuyer désormais des processus de changement social et non pas de simples projets de développement au Sud, de nouvelles méthodes de travail ne sont-elles pas à inventer ? Ne doivent-elles pas être davantage inspirées du monde des sciences humaines que de celui du management et de la finance ? Bien au-delà d'un changement de méthodes, le retour des sociologues, ethnologues, géographes, politologues ou philosophes à des postes-clés des organisations de développement n'est-il pas plus que souhaitable, à côté des managers de projets ou financiers ?

Thierry Defense

