

L'affirmation

Toute autorisation significative repose sur des prémisses que personne n'a soumises au vote : le client paie à soixante jours, les soudeurs se recrutent au taux du modèle. Porteuses mais hors ligne budgétaire, elles ne sont ni chiffrées, ni testées, ni datées.

Notre position est arithmétique, pas morale. Vérifier une hypothèse porteuse, c'est acheter une option : deux semaines de contrôle de gestion, un relevé compté, une lettre contresignée. Elle paie là où l'autorisation aurait été fausse. Les conseils ne la voient jamais proposée, faute d'avoir écrit les prémisses comme des choix. D'où l'instrument : un registre d'hypothèses par autorisation significative.

Les faits

Les prémisses non tarifées font des dégâts mesurables à grande échelle.

PREUVE

Sur 258 projets d'infrastructures de transport représentant environ 90 milliards de dollars, les estimations de coûts utilisées pour décider de construire se révèlent fortement et systématiquement trompeuses : dépassement dans neuf projets sur dix, de 44,7% en moyenne pour le rail, 33,8% pour les ponts et tunnels et 20,4% pour les routes.

Source : Flyvbjerg, B., Holm, M.S. et Buhl, S., « Underestimating costs in public works projects : error or lie ? », Journal of the American Planning Association 68(3), 279-295, 2002 · Géographie : 20 pays, cinq continents, infrastructures de transport · Méthode : étude statistique évaluée par les pairs, résultats confrontés aux estimations du moment de la décision · SEG-4 · Réserve : infrastructures publiques, pas investissement d'entreprise ; les auteurs retiennent aussi la thèse d'une déformation délibérée, que nous ne reprenons pas.

La réponse institutionnelle est une règle sur les prémisses, pas un meilleur modèle.

PREUVE

Le guide complémentaire du Green Book du Trésor britannique consacré au biais d'optimisme constate chez les évaluateurs une tendance systématique et démontrée à l'excès d'optimisme et impose des ajustements explicites, fondés sur des données empiriques, aux estimations de coûts, de bénéfices et de durée, avec des majorations génériques à défaut de données primaires robustes ; la prévision par classe de référence sert à l'appliquer dans l'évaluation des transports britanniques depuis 2004.

Source : HM Treasury, « Supplementary Green Book guidance : optimism bias », assets.publishing.service.gov.uk ; Flyvbjerg, B., « From Nobel Prize to project management : getting risks right », Project Management Journal 37(3), 5-15, 2006 · Géographie : Royaume-Uni, évaluation des projets de l'État · Méthode : texte de doctrine officielle et article évalué par les pairs sur son application · SEG-5 · Réserve : lie l'évaluation publique britannique, pas un conseil ; une majoration corrige une sortie de modèle et ne teste aucune prémisse.

Une majoration corrige une sortie ; un conseil autorise des entrées. « Porteuse » est un test sans modèle : si cette prémisse est fausse, la décision s'inverse-t-elle ?

PREUVE

La planification fondée sur les hypothèses identifie les hypothèses sous-jacentes à un plan, classe celles qui sont porteuses et vulnérables, attribue à chacune un jalon d'alerte (événement ou mesure signalant que l'hypothèse a cédé), puis développe des actions de consolidation et des actions de couverture.

Source : Dewar, J.A., Builder, C.H., Hix, W.M. et Levin, M.H., « Assumption-Based Planning : a planning tool for very uncertain times », RAND MR-114-A, 1993 ; prolongé par Dewar, J.A., « Assumption-Based Planning : a tool for reducing avoidable surprises », Cambridge University Press, 2002 · Géographie : conçue pour la planification de long terme de l'armée américaine · Méthode : recherche institutionnelle documentant une méthode · SEG-5 · Réserve : définition de méthode, pas étude de résultats ; nous ne citons aucune évaluation de ce que la méthode change.

La technique de mise au jour la moins chère est la rétrospection prospective : poser l'échec comme accompli, puis exiger des raisons. Nous l'abaïssons volontairement à SEG-3, le gain de 30 % qu'on lui attache circulant par des relais secondaires, non par les résultats de Mitchell, Russo et Pennington (1989). Gratuite, elle n'en est pas mesurée.

Notre position, à lire comme interprétation : ce registre appartient au dossier du conseil.

Fiches de preuve

CLM-FLYVBJERG-COST-OVERRUN-DISTRIBUTION · SEG-4. Sur 258 projets d'infrastructures de transport représentant environ 90 milliards de dollars, les estimations du moment de la décision sont systématiquement trompeuses : dépassement dans neuf projets sur dix, moyennes de 44,7 % (rail), 33,8 % (ponts et tunnels), 20,4 % (routes). Contexte : étude évaluée par les pairs, Journal of the American Planning Association, 2002. Méthode : résultats confrontés aux estimations de décision. Preuve contraire : infrastructures publiques, une fenêtre historique ; la thèse de déformation délibérée est discutée et non reprise. Confiance causale : aucune. Transférabilité : mécanisme seulement. Revue : 2026-08-03.

CLM-GREENBOOK-OPTIMISM-BIAS-UPLIFTS · SEG-5. Le guide d'évaluation du Trésor britannique traite l'optimisme de l'évaluateur comme une tendance systématique démontrée et impose des ajustements explicites et empiriquement fondés aux coûts, bénéfices et durées, avec majorations génériques à défaut de données primaires robustes ; l'évaluation des transports britanniques applique la prévision par classe de référence depuis 2004. Contexte : guide complémentaire du Green Book ; Flyvbjerg (2006). Méthode : texte officiel et article évalué par les pairs. Preuve contraire : ne lie que l'évaluation publique ; une majoration corrige une sortie et ne teste aucune prémisse. Confiance causale : aucune. Transférabilité : précédent de conception. Revue : 2026-08-03.

CLM-RAND-ABP-LOADBEARING-ASSUMPTIONS · SEG-5. La planification fondée sur les hypothèses identifie les hypothèses d'un plan, classe les porteuses et vulnérables, attache à chacune un jalon d'alerte, puis développe actions de consolidation et de couverture. Contexte : RAND MR-114-A (1993) ; Dewar, Cambridge University Press, 2002. Méthode : recherche institutionnelle documentant une méthode. Preuve contraire : aucune évaluation de résultats citée ; méthode conçue pour la planification militaire, pas pour

l'autorisation en conseil. Confiance causale : aucune, fait textuel sur une méthode. Transférabilité : le vocabulaire se transpose, la prétention d'efficacité non. Revue : 2026-08-03.

CLM-PROSPECTIVE-HINDSIGHT-CONSTRUCT · SEG-3. La rétrospection prospective, expliquer un événement futur comme s'il était survenu, est un concept défini dans la littérature évaluée par les pairs et une technique pratique de mise au jour des prémisses. Contexte : Mitchell, Russo et Pennington, Journal of Behavioral Decision Making 2(1), 25-38, 1989. Méthode : expériences de laboratoire sur la production d'explications. Preuve contraire : substantielle, le gain de 30 % cité partout est une caractérisation secondaire ; les résultats rapportés portent sur la certitude du résultat, et la première expérience conclut à un effet faible de la perspective temporelle. Confiance causale : aucune. Transférabilité : technique d'animation seulement. Revue : 2026-08-03.

CLM-FIRM-ASSUMPTIONS-REGISTER · SEG-2 (position de la firme). Vérifier une hypothèse porteuse est une option peu chère au regard de la décision qu'elle protège ; toute autorisation significative devrait porter un registre des hypothèses testées et des hypothèses ouvertes, chacune de ces dernières avec un propriétaire nommé et une condition d'invalidation. Contexte : pratique de la firme dans le corridor UEMOA-euro. Méthode : interprétation ancrée sur les quatre fiches ci-dessus ; aucun jeu de données de résultats cité. Preuve contraire : un registre peut être noyé jusqu'à camoufler les hypothèses porteuses ; tester coûte du temps et peut faire manquer la fenêtre ; certaines prémisses ne sont pas testables avant l'autorisation. Confiance causale : aucune. Transférabilité : bornée aux autorisations significatives à prémisses testables. Revue : 2026-08-03.

Les limites

Le registre se rentabilise là où les hypothèses voyagent : une holding européenne qui autorise du capital pour une société d'Abidjan, de Dakar ou de Lomé importe délais de paiement, temps logistiques, main d'oeuvre et continuité électrique du marché où le gabarit a été rédigé, et où chacun était un fait, non une hypothèse. Elles cèdent ensuite en silence, absorbées en écart et rapportées en performance.

Sources et limites

Sources et limites. Flyvbjerg, Holm et Buhl (2002) portent sur des infrastructures de transport, pas sur l'investissement d'entreprise. Le guide complémentaire du Green Book lie l'évaluation publique britannique, aucun conseil. La planification fondée sur les hypothèses de la RAND (MR-114-A, 1993 ; Dewar, 2002) est une définition de méthode qu'aucune évaluation de résultats citée ne vient étayer. La rétrospection prospective est portée à SEG-3, abaissée volontairement : le gain de « 30 % » qui lui est attaché relève du relais secondaire, non d'un résultat rattachable aux conclusions de Mitchell, Russo et Pennington (1989) ; nous n'utilisons pas ce chiffre. Cette note ne porte délibérément aucune statistique mesurée sur les délais de paiement, la fiabilité logistique ou la continuité électrique dans l'UEMOA : nous avons cherché, nous n'en avons vérifié aucune à notre standard, et nous préférons le dire plutôt qu'en emprunter une. Les affirmations de corridor, comme le pas qui mène au registre, sont donc des positions de la firme, notées SEG-2 : cohérentes avec l'architecture citée, pas des résultats mesurés ; aucun jeu de données comparant des autorisations avec et sans registre n'est cité, faute d'en avoir trouvé à notre standard. Rien ici ne vaut conseil en investissement, et rien n'affirme qu'une hypothèse testée ne puisse se révéler fausse.

Que faire lundi

1. Le directeur financier joint un registre d'hypothèses à la prochaine autorisation significative.

Prémisses porteuses, coût du test de chacune, celles testées, celles ouvertes et sur la décision de qui.

2. Le secrétaire général dote chaque hypothèse ouverte d'une condition d'invalidation et d'un propriétaire nommé. Sans les deux, elle n'est pas portée : elle est oubliée.

3. Le dirigeant porteur du dossier marque comme importée toute prémisse écrite dans un autre pays et consigne la preuve locale testée. Ce sont celles que personne n'examine.