



LE TAGÈTE

Hors série n° 20, 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES FAUSSETÉS DE LA PLANIFICATION

Les exemples de faussetés navrantes liées à la planification (qualifiée de stratégique, trop souvent) abondent parmi les individus, les entreprises et les gouvernements. La liste des 'horreurs' est quasi sans fin. Limitons-nous à quelques exemples et tirons-en profit.

En juillet 1997, la construction du nouvel édifice du parlement à Édimbourg était estimé à 40 millions de livres (Sterling). En juin 1999, le budget atteignait 109 millions de livres. En avril 2000, le législateur imposait une limite de coûts à hauteur de 195 millions de livres. En novembre 2001, ce dernier demanda un 'estimé final des coûts', lequel s'établissait désormais à 241 millions de livres. L'estimé en question, soi-disant final, fut révisé à la hausse à deux reprises en 2002, pour s'élever à 294,6 millions de livres. Trois hausses successives eurent lieu en 2003, portant la facture, en juin de la même année, à 375,8 millions de livres. L'immeuble fut enfin livré en 2004, et le coût s'éleva à quelque 431 millions de livres près¹.

Une étude, menée en 2005, examina le coût des projets de rail à l'échelle mondiale entre 1969 et 1998. Dans 90 pourcent des cas, le nombre de passagers devant utiliser les services a été surestimé. Même si ces erreurs d'estimation ont fait l'objet d'une diffusion très large durant la période, les prévisions n'ont jamais par la suite été plus fiables. En moyenne, les planificateurs ont surestimé de 106 pourcent le nombre des usagers potentiels de ces services, alors qu'ils ont sous-estimés les coûts d'exploitation de l'ordre de 45 pourcent. Plus le temps s'écoulait, moins les 'experts' ne semblaient tenir compte de telles erreurs 'de perspective'.

En 2002, une enquête sur la rénovation des cuisines a établi que, en moyenne, les ménages avaient estimé les coûts à \$ 18 658, alors qu'ils avaient dû déboursier, en moyenne, \$ 38 769².

L'optimisme des promoteurs de projets est légendaire. Leurs prévisions de revenu sont exagérément élevées, alors que leurs projections de coûts sont exagérément basses. Somme toute, tout ce qu'il faut pour assurer l'exécution des projets, dont ils sont au final les premiers bénéficiaires. L'expérience démontre que, notamment dans la sphère publique, ces 'dépassements', positifs ou négatifs, ne sont pas toujours innocents.

Bent Flyvbjerg, de l'université Oxford, a identifié comme source première d'erreurs en planification de projet le fait que les 'experts' ait tendance à sous-évaluer ou ignorer l'information disponible³. Il a déclaré qu'une 'réserve budgétaire' était aux promoteurs ce qu'une pièce de viande rouge était aux lions. Une proie à dévorer gloutonnement. Qu'en a pensé Charbonneau ? Ou, plus justement, qu'aurait dû en penser nos gouvernements, lors de l'attribution de milliards de dollars en infrastructures municipales de toute sorte. *PPP*, hurra!

¹ <http://www.scottish.parliament.uk/help/61877.aspx>;
http://en.wikipedia.org/wiki/Scottish_Parliament_Building

² '2002 Cost vs Value Report', Remodling, 20 novembre.

³ Flyvbjerg, B., (2006), 'From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right', Project Management Journal 37, p. 5-15.