

Papiers de recherche

Auteurs

Benoit Faivre-Dupaigre
Emmanuel Fourmann

Grandeur et
décadence
de l'analyse
économique
des projets

L'analyse
économique
à jeter
aux orties ?

1. Qu'est-ce que l'Analyse économique de projets (AEP) ?	5
2. L'AEP : une filiation avec les théories du développement	11
3. Une phase de consolidation institutionnelle	13
4. Les débats sur la qualité et l'usage des AEP	15
5. Le déclin des AEP et la situation actuelle	19
6. Les hypothèses d'explication de la relégation des AEP	24
7. Quelles leçons tirer de l'histoire des AEP chez les bailleurs de fonds ?	29
8. Pourquoi et comment revitaliser la pratique de l'AEP ?	32
1. Reconnaître que les AEP apportent des informations utiles même si pas exhaustives	32
2. Systématiquement justifier et expliciter l'impact de l'inaction	33
3. Inscrire les AEP dans un dialogue fécond avec les partenaires	33
4. Enrichir les AEP par de nouveaux modes de raisonnement	34
5. Moderniser la pratique pour enrichir les décisions de financement et améliorer l'exécution ultérieure des projets	34
Bibliographie	36
Liste des sigles et abréviations	38

Agence française de développement

Papiers de recherche

Les *Papiers de Recherche de l'AFD* ont pour but de diffuser rapidement les résultats de travaux en cours. Ils s'adressent principalement aux chercheurs, aux étudiants et au monde académique. Ils couvrent l'ensemble des sujets de travail de l'AFD : analyse économique, théorie économique, analyse des politiques publiques, sciences de l'ingénieur, sociologie, géographie et anthropologie. Une publication dans les *Papiers de Recherche de l'AFD* n'en exclut aucune autre.

Les opinions exprimées dans ce papier sont celles de son (ses) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'AFD. Ce document est publié sous l'entière responsabilité de son (ses) auteur(s) ou des institutions partenaires.

Research Papers

AFD Research Papers are intended to rapidly disseminate findings of ongoing work and mainly target researchers, students and the wider academic community. They cover the full range of AFD work, including: economic analysis, economic theory, policy analysis, engineering sciences, sociology, geography and anthropology. *AFD Research Papers* and other publications are not mutually exclusive.

The opinions expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect the position of AFD. It is therefore published under the sole responsibility of its author(s) or its partner institutions.

Grandeur et décadence de l'analyse économique des projets

L'analyse économique à jeter aux orties ?

AUTEURS

Benoit Faivre-Dupaigre

Département de la recherche de l'AFD

Emmanuel Fourmann

Département de la recherche de l'AFD

Résumé

L'analyse économique des projets (AEP) vise à examiner l'utilité et les nuisances d'un projet pour une communauté réputée bénéficiaire ; elle a donc virtuellement tout pour être partie intégrante d'une instruction d'un projet d'investissement ou de développement qui se voudrait du côté des autres. Mais assez curieusement, sa pratique semble tombée en désuétude dans les agences de développement. On peut s'interroger sur les raisons d'une telle désaffection alors que de telles analyses ont longtemps été un prérequis incontournable pour le financement d'un projet et parallèlement un objet de recherche méthodologique et de débats théoriques.

L'idée initiale des AEP était de savoir comment estimer au mieux la création de valeur globale pour la collectivité résultant d'un projet, examiner la répartition de cette valeur entre les acteurs, identifier les gagnants et perdants du projet, et donc les enjeux sociaux et politiques liés à sa mise en œuvre. Ces analyses, lorsqu'elles sont menées dans un cadre méthodologique reconnu et maîtrisé par les financeurs et décideurs, constituent un outil de dialogue fécond entre parties prenantes. Elles permettent aussi de prioriser les projets entre eux, au sein d'un secteur ou même entre les secteurs. Ces analyses viennent donc éclairer les décisions d'investissement sur financement public.

Ce papier explore différentes hypothèses pouvant expliquer ce désamour, et discute de ce qui pourrait être remis en avant ou réhabilité, dans une perspective de soutenabilité forte, en distinguant les pratiques nationales et celles spécifiques des bailleurs de fonds.

Mots-clés

Analyse économique, évaluation socio-économique, valeur actuelle nette, taux de rendement interne, analyse coût-bénéfice

Remerciements

Les auteurs remercient :

- Jean-David Naudet
 - Sophie Salomon
 - Arnaud Desmarchelier
 - Carl Bernadac
- pour leurs contributions.

Classification JEL

B26, B46, C18, D61, F63

Version originale

Française

Acceptée

Mai 2025

Abstract

The economic analysis of projects (AEP) aims to examine the usefulness and nuisances of a project for a community deemed to be a beneficiary; It has virtually everything to be an integral part of the appraisal of an investment or development project that would like to side with others. But, curiously enough, its practice seems to have fallen into disuse in development agencies. One can question the reasons for such disaffection when such analyses have long been an essential prerequisite for project financing and at the same time a subject of methodological research and theoretical debates.

The initial idea of the AEP was to know how best to estimate the overall value creation for the community resulting from a project, examine the distribution of this value among the actors, identify the winners and losers of the project, and therefore the social and political issues related to implementation.

These analyses, when carried out in a methodological framework recognized and mastered by funders and decision-makers, constitute a tool for fruitful dialogue between stakeholders. They also allow for prioritization of projects between them, within a sector or even across sectors. These analyses therefore inform investment decisions with public funding.

This paper explores different hypotheses that may explain this discouragement, and discusses what could be put forward or rehabilitated, in a strong sustainability perspective, distinguishing national practices and those specific to donors.

Keywords

Economic analysis,
socio-economic assessment,
net present value,
internal rate of return,
cost-benefit analysis

Acknowledgements

The authors thank :

- Jean-David Naudet
- Sophie Salomon
- Arnaud Desmarchelier
- Carl Bernadac

for their contribution.

JEL Classification

B26, B46, C18, D61, F63

Original version

French

Accepted

May 2025

1. Qu'est-ce que l'analyse économique de projets (AEP) ?

L'analyse économique de projet, ou évaluation socioéconomique de projets dans la littérature administrative, « permet d'apprécier le bénéfice d'un investissement pour la collectivité, en analysant les gains de bien-être et les coûts que celui-ci induit pour la collectivité. Elle a pour ambition d'appréhender, mesurer et valoriser l'ensemble des effets attendus d'un investissement. »

« L'évaluation socioéconomique a pour vocation non pas de se substituer à la décision politique de réaliser un investissement, mais de fournir un éclairage sur sa pertinence et permettre de choisir entre plusieurs options de projet. L'évaluation socioéconomique n'est pas un outil qui contraindrait et déterminerait directement la décision politique de réaliser ou non un investissement. Elle doit simplement fournir des éléments d'analyse objectifs quant à l'opportunité d'un investissement et de ses différentes variantes et permettre une comparaison entre plusieurs projets. » [extrait du *Guide de l'évaluation socioéconomique des investissements publics*] (France Stratégie, 2023).

Elle se distingue de l'analyse financière (généralement pratiquée par le prêteur soucieux de récupérer sa mise), de la projection budgétaire (qui vise à intégrer les coûts récurrents de l'investissements) et de l'analyse environnementale et sociale (permettant d'apprécier la conformité du projet aux règlements en vigueur et d'identifier les risques environnementaux et sociaux associés à l'investissement et les outils de maîtrise proposés). Pour mémoire, l'analyse financière de projet, largement pratiquée par les investisseurs privés et les banquiers, vise à analyser un potentiel projet privé du point de vue de son financement, pour s'assurer que les recettes futures générées par le potentiel projet d'investissement, suffiront à couvrir les charges futures, notamment les échéances du prêt associé ou la reconstitution du capital. Cette analyse est une étape nécessaire préalable à la mise en place d'un prêt, elle suppose de scénariser l'avenir (*business plan*) et de gérer l'inter-temporalité des flux monétaires.

Pour sa part, l'analyse économique des projets s'efforce de calculer *ex-ante* le bénéfice économique collectif global qu'un projet apportera à la communauté sur une certaine période (souvent la durée de vie de l'investissement). Elle se différencie donc de l'analyse financière, à laquelle elle emprunte pourtant de nombreuses techniques de calcul, par l'attention portée au bénéfice total pour la collectivité (est-ce un bon projet?) et à sa répartition entre ses membres (qui en profitera ? qui sera perdant ?). Elle mesure la valeur, si

possible monétaire ou monétarisée, des coûts et avantages dont profite ou pâtit, directement ou non, chaque acteur affecté par le projet. Elle intègre les dimensions sociales et environnementales dans l'évaluation des effets et des dynamiques économiques générés par un projet.

L'AEP trouve son origine en France au 19^e siècle. Jules Dupuit (1804-1866) a eu une œuvre prolifique, traitant de sujets très divers (physique, hydraulique, économie, institutions) mais il est surtout connu pour le concept du « surplus du consommateur ». Jules Dupuit, en tant qu'ingénieur des Ponts et Chaussées, était confronté à une abondance de requêtes de financement pour des ponts de tout gabarit parmi lesquelles il devait faire des choix contraints par la disponibilité des ressources publiques.

Jules Dupuit savait qu'un péage peut permettre de financer l'exploitation du pont si l'investissement est pertinent. Toutefois, il remarque que des individus utilisateurs seraient prêts à payer davantage que le prix du péage pour traverser le pont, reflétant l'utilité importante qu'ils retireraient de ce pont. Pour savoir si le pont doit être construit, Jules Dupuit suggère de considérer la somme totale des montants maximaux que les individus seraient individuellement prêts à payer. La différence entre cette somme maximale et le montant effectivement payé (le péage) représente le surplus (de satisfaction, d'utilité) du consommateur (qui paye moins que ce qu'il était prêt à payer). Et l'on peut donc prioriser les projets de ponts selon la valeur décroissante du surplus collectif ainsi calculé.

Ce faisant, il a jeté les bases de l'analyse économique de projet, qui vise à aider le décideur public à évaluer quantitativement l'intérêt d'un éventuel projet d'investissement, de façon à mieux allouer des ressources budgétaires limitées (rares) et concurrentielles face à des besoins exprimés variés et potentiellement infinis. Dans la mesure où il introduisit la notion de surplus du consommateur, il s'approchait de l'analyse économique de projets qui prend en compte les préférences des usagers. Les économistes marginalistes ont raffiné la méthode, en s'appuyant sur les courbes d'offre et de demande pour calculer le surplus collectif (des offreurs et des demandeurs).

Puis, devant l'évidence que certains impacts et effets des investissements étaient des externalités échappant à la perfection des marchés, les micro-économistes ont cherché à donner un prix économique à ces effets exogènes (pollutions, nuisances, effets positifs des réseaux). Et avec l'émergence de l'approche « développement durable », les impacts sociaux et environnementaux des projets ont pris une importance cruciale.

Les différentes méthodes d'analyse reposent sur des principes communs consistant à identifier :

- La durée pertinente (l'horizon du projet), phase de construction/mise en œuvre, phase de financement (remboursement du prêt), etc. ;
- Le périmètre technique de l'investissement (par exemple, une centrale électrique qui nécessite aussi une ligne de transport) ;
- L'ensemble des personnes affectés par le projet, parfois voisins du projet, parfois plus distantes comme lorsque des citoyens boivent l'eau d'une aire protégée servant de château d'eau naturel, parfois extérieures au territoire national comme lorsqu'on barre en amont le débit d'un fleuve traversant plusieurs pays, parfois planétaire comme lorsqu'on émet du dioxyde de carbone ou des micro-plastiques ;
- L'ensemble des flux et impacts financiers et économiques, y compris les externalités, puis pour chacun des flux l'apprécier (au sens de lui donner un prix) ;
- La valeur accordée au futur, reflétée par un taux d'actualisation qui manifeste l'érosion de la valeur qui est imputable au temps ;
- Ce que sera l'avenir si le projet n'est pas mis en œuvre, en construisant le « scénario contrefactuel » le plus vraisemblable, par rapport auquel seront calculés tous les flux (positifs ou négatifs) engendrés par le projet s'il se réalise.

Disposant de tous ces ingrédients, les économistes peuvent procéder à la grande unification par la monnaie, en faisant la somme actualisée de tous ces flux et effets valorisés pour obtenir la Valeur actuelle nette économique (VANE) du projet et les temps nécessaires à la récupération de la mise initiale (fonction des profils des dépenses et de recettes futures attendues).

Dans la pratique, la conduite d'une AEP intervient classiquement au stade de l'étude de faisabilité, qui explore les solutions techniques envisageables pour réaliser l'investissement, mais les replace dans un contexte historique, économique, environnemental et social, pour construire le scénario le plus intéressant possible en terme de durabilité, de coût d'investissement et d'entretien. Et dans ce cadre, le calcul d'une valeur du projet pour la collectivité (et ses éventuelles variantes), le processus d'information des parties prenantes, l'identification des gagnants et perdants, la minimisation des impacts environnementaux et sociaux, l'énoncé des mesures de compensation à prévoir, etc. est un chapitre usuel des études de faisabilité.

Il y eût historiquement deux grandes approches : l'Analyse coût-bénéfice¹ (ACB) et la « Méthode des effets ». L'une plus microéconomique, l'autre plutôt macroéconomique, mais convergeant vers les mêmes résultats. On a montré que les deux méthodes se correspondent : l'approche par les agents (la méthode des effets) et l'approche par les prix (analyse coût-bénéfice) sont identiques et correspondent au même problème et à son dual (Chervel, 1974) :

- Dans le premier cas on effectue le choix des projets qui maximisent la fonction économique (problème primal) sous les contraintes de disponibilité des facteurs ;
- Dans le second cas, on calcule le système de prix dual qui minimise la fonction de coût global, le revenu de chaque production étant au plus égal au coût d'utilisation des facteurs de la production considérée. Une contrainte non saturée correspond à un prix nul (cas du prix de travail en situation de chômage massif). Ces prix, égaux aux productivités marginales, sont appelés « prix de référence ».

Dans la tradition de planification publique, la France (SEDES-ministère de la coopération) a développé la méthode des effets d'usage jugé plus directement appropriable par les techniciens des ministères de la planification et budget des pays du Sud. Les organisations internationales et les pays anglo-saxons ont approfondi la méthode d'analyse coût-bénéfice et l'ont largement propagée. Les années 1970-1980 ont vu une effervescence théorique et pratique sur les mérites respectifs des méthodes avec un net avantage à la diffusion de la méthode des prix de référence.

À ce stade, nous pouvons faire quelques commentaires :

- Précisons que l'analyse financière est souvent préalable, et outre l'investisseur, elle intéresse les financeurs des projets (banques, prêteurs), tandis que l'analyse économique intéresse plutôt les contribuables, leurs représentants (parlementaires) et l'exécutif (à travers la direction du budget). L'analyse économique complète et enrichit la décision, mais ne se substitue pas à l'analyse financière ou à d'autres éléments de contexte. D'ailleurs, une bonne analyse économique suppose notamment l'examen de la situation financière post-projet des différentes parties prenantes, pour envisager des compensations et éviter que la mise en œuvre du projet trébuche sur des pertes financières mal anticipées.

¹ Ou coût-avantage (ACA).

- L'analyse économique informe le financeur de la différence qui existe entre l'appréciation que l'on peut avoir d'un projet du point de vue de la collectivité ou de quelques bénéficiaires cibles et qui peut se révéler très avantageux par rapport au point de vue de la rentabilité financière. Un tel constat peut amener le financeur public à améliorer les conditions de financement, à travers de la subvention ou de taux bonifiés.

Si les hypothèses sont explicitées et si les méthodes de valorisation sont harmonisées, cette VANE peut permettre au décideur public de disposer d'un chiffre résumé permettant de classer les projets par ordre de rendement collectif décroissant, et d'aider à choisir entre deux variantes d'un même projet (pont en bois ou pont en béton), entre deux projets similaires (pont ici ou pont ailleurs), ou même entre secteurs (un pont ici ou une centrale là). De ce fait, tous les grands acteurs publics² ont développé des guides (le plus souvent imposants) et des normes pour permettre de calculer, de façon la plus comparable possible au sein du territoire national, la VANE de tous les projets d'investissement pour lesquels les fonds publics sont pressentis. On y trouve par exemple le prix de la tonne de dioxyde de carbone, mais aussi le prix du temps d'un voyageur en train de 2nde classe pour les trajets interurbains, le prix de la vie humaine, celui du bruit, de la pollution, etc.

- Plus le taux d'actualisation est faible, plus les flux futurs ont de l'importance. Après avoir été assez élevés dans l'après-guerre (taux « à deux chiffres »), les taux d'actualisation sont aujourd'hui – dans les pays développés déjà dotés de réseaux structurés de transport, d'énergie, d'eau, de communication, de santé et d'éducation et ayant achevé leur transition démographique – orientés à la baisse tendancielle, reflétant une moins grande urgence à obtenir des gains rapides et un plus grand intérêt pour les bénéfices pour les générations futures. Toutefois, dans les pays en développement ou émergents, l'urgence de répondre à court ou moyen terme à des besoins vitaux (alimentation, eau, énergie) et de hausse des revenus, conduit à adopter des taux plus élevés (autour de 10%), reléguant certains aspects environnementaux au second plan. Parmi tous les taux d'actualisation, si les bénéfices attendus dépassent le coût de l'investissement, il en est au moins un qui annulera la VANE car plus le taux monte, plus la valeur future diminue, et donc le cumul des bénéfices attendus finit par être inférieur au coût global (immédiat) de

² Les pays industrialisés (États-Unis, Canada, Australie, Japon, Royaume-Uni, France, Union européenne) comme les bailleurs de fonds (Banque mondiale, Banques africaine et asiatique de développement, Banque européenne d'investissement). Les émergents se sont aussi dotés de lignes directrices pour l'évaluation des projets d'investissements publics.

l'investissement. Ce « taux annulant » s'appelle le Taux de rendement interne (TRI) du projet, de la même manière qu'il existe un taux de rentabilité interne calculé pour les flux financiers du point de vue de l'investisseur. Plus le TRI (économique) du projet est élevé, plus l'investissement est rentable pour la collectivité sans pour autant que cela préjuge de la plus forte création de valeur totale, cette dernière dépendant du profil des bénéfices annuels sur la durée du projet. Une façon de résumer serait de mentionner que si le TRI est supérieur au taux de l'emprunt, alors la collectivité « fait une bonne affaire » en faisant le projet car cela lui rapporte plus que si elle cherchait à retirer des intérêts du placement de son épargne, ou cela lui rapporte quelque chose même si elle doit emprunter pour réaliser le projet³.

- Outre le calcul d'une VANE du projet d'investissement, une analyse économique permet aussi de savoir qui contribue ou reçoit de cette valeur future calculée *ex-ante*, et donc d'identifier des gagnants et des perdants.

³ Et ceci, même si la rentabilité financière de l'investissement paraît faible.

2. L'AEP : une filiation avec les théories du développement

L'AEP est une technique qui s'est raffinée à la faveur des opérations internationales de planification des investissements mais qui s'inscrit dans une réflexion sur le développement économique faite de controverses et qui s'est épanouie dans un contexte politique marqué par l'opposition entre tenants du contrôle de l'État sur l'investissement et tenants du laisser-faire privé. L'histoire des débats au sein de la Banque mondiale sur l'analyse économique l'illustre bien.

En 1949, la Banque mondiale qui n'avait que trois ans d'existence et se destinait après-guerre à financer la reconstruction du camp occidental, envoya en mission en Colombie un ancien conseiller économique du président Roosevelt qui estimait que *« Il n'y avait pas de précédents pour une mission de ce genre et, en fait, rien ne s'appelait l'économie du développement. J'ai simplement supposé qu'il s'agissait de mobiliser diverses branches de l'économie pour résoudre les problèmes d'un pays spécifique et, par conséquent, j'ai recruté un groupe de spécialistes des finances publiques, des devises étrangères, des transports, de l'agriculture, etc. »* (Currie 1967, p. 30-31 cité par Alacevitch, 2017). Ainsi s'exprimait le besoin de formaliser une démarche d'investissement raisonné pour un bailleur de fonds dans une optique de développement national.

Il n'y avait alors, dans l'esprit des développeurs, pas de sujet spécifique à l'économie des pays en développement (PED). Pourtant, en quelques années, et à partir d'une pratique de terrain et d'une réflexion sur l'utilisation de la théorie néo-classique mais aussi des matrices entrée-sortie, l'économie du développement s'est considérablement développée et structurée. Si elle trouvait sa place par rapport à des théories célèbres de la croissance, selon lesquelles les « stades de développement » suivaient un modèle linéaire (Rostow), elle gagnait en autonomie et respectabilité. D'autant que la performance du développement économique sur un mode libéral des pays colonisés puis indépendants devenait un enjeu de compétition géopolitique dans le contexte de la guerre froide.

Malgré l'opposition doctrinale convenue, les économistes du développement du camp occidental admettaient les vertus d'une planification des investissements. Ainsi, même si des voix s'élevaient comme celle d'Albert Hirschman, pour souligner la nature imprévisible des processus de développement économique, les économistes du développement

reconnaissaient à la planification des investissements des avantages pour « *trouver des compromis et susciter des opportunités entre des intérêts conflictuels* » (Myrdal, 1968). Même Hirschman, peu enclin à soutenir la planification, y voyait un moyen d'introduire dans les négociations politiques, des questions qui pourraient sinon être marginalisées ou ignorées.

3. Une phase de consolidation institutionnelle

La Banque mondiale mandata Hirschman pour une prestation de conseil, « *voire de recette* », sur l'évaluation économique *ex-ante* des projets. Face à son refus d'honorer une telle requête et soucieuse de satisfaire son besoin d'évaluation économique, la Banque réagit en commençant à promouvoir des manuels d'évaluation économique de projets, en s'inspirant de ceux de l'OCDE et de l'ONUDI qui en avaient été les précurseurs dès 1968.

La Banque mondiale n'était pas à l'avant-garde de l'évaluation, contrairement à la Banque Interaméricaine de Développement (BID) qui dès 1968 avait créé son département de l'évaluation. L'approche BID consistait surtout à apprécier la conformité des projets aux règles internes et au mandat de l'institution, mais elle se distinguait toutefois par le souci de vouloir lier l'évaluation à la compréhension des processus de développement. Il y avait une ambition de pouvoir tirer des leçons des écarts constatés entre ce qui avait été prévu *ex-ante* et ce qui sera constaté *ex-post*.

C'est en 1973 que fut créé le premier département d'évaluation des opérations de la Banque mondiale. Selon Alacevitch (2016), en une décennie, la méthode coût-avantage est devenue « une école » qui a directement influencé la pensée des économistes du développement. Des précurseurs de la méthode comme Dasgupta ont collaboré avec les promoteurs de la théorie de l'information imparfaite comme Stiglitz pour fertiliser des théories générales comme celle des défaillances de marché. En 1975, le directeur général de l'évaluation est devenu directement responsable devant les directeurs exécutifs de la Banque en s'émancipant des départements opérationnels consacrant le rôle de la pratique de l'évaluation comme condition de l'efficacité des interventions et lui conférant un rôle de ferment de la réflexion sur le développement.

En plus de ce souci pour l'optimisation de l'efficacité de l'intervention publique, un autre élément d'explication de la montée du besoin d'évaluation à la fin des années 60 est la pression de l'administration américaine pour savoir comment les ressources fiscales allouées à la Banque mondiale étaient utilisées. À compter des années 1980, on retrouve ce motif de redevabilité dans la multiplication des départements de l'évaluation chez les autres bailleurs. Il est intéressant de noter que cet impératif de redevabilité s'est fait ressentir plus

tôt chez les multilatéraux⁴, qui sont astreints à l'excellence technocratique pour justifier de la bonne utilisation des fonds qu'ils doivent solliciter auprès de leurs contributeurs, que chez les bilatéraux, dont l'engagement extérieur trouve plus naturellement sa place en vertu de leurs stratégies nationales à l'étranger (qualifiées d'influence, géostratégiques, d'investissement solidaire ciblé ou d'aide humanitaire entre autres). Si les attentes portaient alors sur les analyses *ex-post*, la similarité des techniques d'évaluation économiques avec celles des analyses *ex-ante* favorisait l'effervescence autour de ces techniques économiques qui profitait à l'approfondissement des deux types d'analyses.

Les déterminants de l'émergence d'un souci d'évaluation de la performance économique de l'investissement peuvent se résumer ainsi : (i) un écosystème intellectuel favorable de débat sur les facteurs et blocages du développement, (ii) un *leadership* au sein d'une institution pour diffuser les méthodes d'évaluation, (iii) la redevabilité sur la performance vis-à-vis des contribuables et des décideurs publics.

Dès lors, on aurait pu penser les AEP solidement installées dans le paysage de la Banque et des bailleurs grâce à une préoccupation pour les comparaisons des résultats obtenus *ex-post* avec ce qu'apportent des évaluations *ex-ante*. Pourtant de nombreux débats sont apparus sur les outils utilisés et notamment la pertinence et le bon usage des critères synthétiques d'évaluation (TRI, VANE) et *in fine*, sur la place des évaluations *ex-ante*, en rappelant qu'aucun projet ne pouvait être examiné au *Board* de la Banque mondiale s'il n'était pas assorti d'une analyse économique, d'un TRIE assez élevé et d'une VANE.

⁴ Le devoir de rendre compte aux administrateurs s'est approfondi à partir des années 1980-1990, notamment avec la création, pour la Banque mondiale en 2006, de l'« Independent Evaluation Group » (IEG) mais fondé sur des structures plus anciennes (notamment l'*Operations Evaluation Department*, OED, créé en 1973, et pour la BID, en 1999, du Bureau de l'évaluation et de la supervision (OVE - *Office of Evaluation and Oversight*) qui répond directement à son Conseil d'administration.

4. Les débats sur la qualité et l'usage des AEP

Une première critique porte sur les fondements théoriques de l'analyse coût-bénéfice, sur le biais technocratique et idéologique des « *prix de référence* » (ceux utilisés pour la valorisation des flux, fondés sur les coûts économiques construits et non sur les prix de marché observés) ; elle est portée principalement par les concurrents tenants de la méthode des effets. La méthode ACB dit que « *ces prix sont obtenus en corrigeant les prix du marché suivant des règles bien documentées* ». En fait, si l'on reprend ces différentes méthodes, ces corrections apparaissent, derrière la sophistication des exposés, comme résultant de raisonnements simples et contestables basés d'une part sur la théorie néo-classique d'autre part sur l'interprétation, que se donnent les technocrates, de certaines directives (réelles ou supposées) des responsables politiques. Point alors n'est besoin de s'appuyer sur une connaissance précise de l'économie, point n'est besoin de stratégie de développement, de directives, de Plan (au contraire) : on a quitté le domaine de l'analyse économique fastidieuse, le domaine des discussions sur les stratégies de développement, on est dans le domaine de « l'art » (Chervel 1975), celui des intuitions, des partis pris individuels ou de l'application aveugle d'une technique et de codes.

La seconde, portée par Hirschman, vise à l'essence même des évaluations de projet en invoquant « *le principe de la main qui cache* » (*The Principle of the Hiding Hand*). Selon ce principe, il serait souhaitable de ne pas pouvoir anticiper toutes les difficultés et les coûts réels d'un projet sinon nous ne nous lancerions pas dans une telle entreprise. Et l'auteur va plus loin en disant que les difficultés inattendues sont porteuses de créativité pour faire émerger des solutions innovantes et bénéfiques. Dès lors, les erreurs de planification sont de peu d'importances et comme de surcroît il est structurellement impossible de penser à tout lorsqu'on dessine un projet, on a de fortes chances de minimiser les difficultés (et les coûts) et à surestimer les bénéfices qui seront rencontrés dans l'exécution. En définitive, l'évaluation ne serait ni réaliste (par information imparfaite) ni souhaitable car la connaissance précise et objective des coûts et des bénéfices, pour peu qu'elle soit atteignable, freinerait voire annihilerait la décision de mise en œuvre de ces projets. Vouloir évaluer *ex-ante* des projets, alors que la rationalité des comportements échappe largement à l'analyste, empêche toute prévision du destin d'un investissement. Hirschman, sur la base de cas concrets, théoriserait ces doutes en exprimant sa conviction de la prétention et de la vanité de la prévision tant économique que socio-politique.

Nourris de ces critiques, les bailleurs importants se sont plusieurs fois penchés sur leur pratique de l'AEP, pour en refonder la pratique ou en préciser les méthodes. En 1996, le département des opérations de la Banque mondiale se demandait si « *les outils d'analyse économique des projets, développés il y a près d'un quart de siècle, sont toujours d'actualité ?* » (Belli, 1996). La réponse, donnée par ceux qui étaient chargés de l'appliquer, était « *oui, mais ils doivent répondre à de nouvelles questions* » et ainsi quelques recommandations sur un usage plus rationalisé de l'AEP furent proposées.

La fétichisation abusive des critères synthétiques de la VANE et du TRI est dénoncée en 2010. Le groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale tire les leçons de la mise en œuvre des AEP et affirme que « *la Banque doit définir la portée de l'analyse coûts-avantages de manière à reconnaître les difficultés légitimes à quantifier les avantages tout en préservant un degré élevé de rigueur dans la justification des projets.* » et que « *l'analyse économique rigoureuse demeure tout aussi importante pour l'examen du projet et devrait être maintenue comme exigence* » (IEG, 2010). Cependant, avec près de 30 ans d'expérience, ils concluent également que l'accent devrait être mis sur une meilleure utilisation de l'analyse économique dans les choix de sélection et de conception des projets. Il ne devrait pas s'agir d'un seul chiffre, d'un taux de rendement économique (TRI) ou d'une valeur actualisée nette (VANE) projetés.

Ces indicateurs de synthèse, même lorsque les données sont facilement disponibles, donnent inévitablement une estimation très incomplète (par exemple sur le profil des gains) et incertaine lorsque les projections sont faites sur 10, 20, voire 30 ans. Il faut mentionner qu'une façon de ne pas s'enfermer dans une valeur des indicateurs synthétiques serait de promouvoir une présentation d'un tableau d'indicateurs comportant systématiquement des variantes du TRI et du profil de la VANE (selon l'horizon, selon le taux d'actualisation, selon le prix de la tonne de CO₂, etc.).

Enfin, les penseurs de l'AEP ont toujours eu un temps de retard sur leurs contempteurs pour traiter des phénomènes non intégrés dans les prix de marché : externalités, imperfections de l'information, valorisation du temps, valorisation de la nature, de la vie humaine, etc.

Notons que paradoxalement, le besoin d'analyse de l'efficacité n'est pas venu principalement des « clients » mais des « offreurs » de financement, ce qui illustre le fait que le recours à des AEP suppose non seulement du temps et de l'argent, mais aussi de l'expertise et des données qui étaient plutôt rares dans les pays en développement au lendemain des indépendances. Mais cela interroge aussi sur la demande réelle pour les critères mis en avant par les AEP. Quel crédit les bénéficiaires des investissements

accordent-ils à ces critères par rapport à des priorités d'investissement fondées sur des justifications politiques ?

Les critiques à l'encontre des AEP ont donc souvent porté sur l'imprévisibilité des résultats alors que dans le même temps, les évaluateurs se privaient d'une capacité à analyser les facteurs de succès ou d'échec des prévisions en se focalisant de façon grandissante sur l'analyse *ex-post* et donc en négligeant la réflexion sur ce qu'on était en droit d'attendre d'un investissement. Il est clair que si l'on explicite ce que l'on veut, on prend le risque de ne pas y parvenir, mais si l'on ne dit rien sur ce qu'on attend, il n'est pas sûr qu'on agisse. Christophe Colomb souhaitait atteindre l'Inde, il a atteint le continent américain. Sans l'objectif (non atteint), aurait-il pris la mer ? S'accommoder d'une absence de prétention et d'ambition *ex-ante* évite certes l'opprobre de l'erreur ou du manque de performance *ex-post*, mais ne conduirait à rien, renvoyant les politiques publiques à une forme de *happening* permanent.

Encadré 1. L'institutionnalisation des AEP à l'AFD, conforme au mouvement général

L'AFD, pour sa part, s'est dotée depuis le début des années 1980 d'une structure dédiée à l'évaluation rétrospective de projets. Cette structure était rattachée au *Département des Politiques et Études* de l'époque, ce qui marquait à la fois le souci d'assurer l'indépendance vis-à-vis des opérations et la volonté d'établir un lien direct entre évaluations et études d'un côté et politiques et stratégies de développement de l'autre côté (Naudet, 2007). Selon les périodes, la fonction s'est vue plus indépendante ou plus proche des décideurs de la stratégie de l'institution, pour aboutir en 2002 à la création de la structure dédiée à l'Évaluation et à la capitalisation (EVA) auprès de la nouvelle Direction de la Stratégie puis du Département de la recherche. Comme son nom l'indique, cette structure visait la capitalisation des leçons tirées de l'expérience. En s'éloignant des opérations, la vocation de la division était clairement orientée vers les évaluations *ex-post* sans qu'en contrepartie, les fonctions d'appui à l'évaluation *ex-ante* ne soient renforcées.

Le document de politique d'évaluation de l'AFD (2013) ne mentionne les évaluations *ex-ante* que pour dire qu'elles ne rentrent pas dans le champ de sa politique qui s'attache – en conformité à sa référence dans le glossaire de l'OCDE – à quatre types d'évaluation : les évaluations *ex-post* de projet, les évaluations approfondies (secteur, géographie, instrument), les évaluations stratégiques et les synthèses d'évaluation. Différentes analyses de la pratique et de la politique d'évaluation de l'AFD ont été menées qui sont assez silencieuses sur l'évaluation économique préalable de projets, comme si les résultats des projets ne devaient pas/plus porter sur des objectifs ou critères économiques.

Pourtant, la revue de la conformité technique des projets de l'AFD effectuée en 2010 montrait que les objectifs de « *développement économique durable* » apparaissaient très souvent dans les attendus des opérations. On doit donc considérer que si l'attention se focalise sur la durabilité en oubliant le qualificatif « économique », il s'agit d'une omission (Lefebvre, 2010). Dans le même temps, cette revue faisait le constat qu'« *il n'est généralement pas possible, au niveau des évaluations ex-post, d'établir une comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs du projet, faute d'objectifs ciblés lors de la phase de formulation des projets et de suivi des résultats* », ce qui signifie bien, en creux, que les évaluations *ex-ante* – dont les évaluations économiques – ne sont pas suffisamment documentées et généralisées dans la phase de préparation, pour permettre d'établir la situation de référence des projets.

On retrouve cette appréciation de l'absence de situation de référence précise dans la recommandation II (sur 15) de l'analyse de la politique d'évaluation de l'AFD qui invite à « *améliorer l'évaluabilité des interventions [qui] renvoie aussi au renforcement des démarches d'évaluation ex-ante permettant d'établir des situations de référence et des cadres d'interventions basés sur des objectifs et des indicateurs clairs* » (Bonis Charancle, 2021). Il est symptomatique de noter que dans l'évaluation de la politique d'évaluation réalisée par des spécialistes de l'évaluation *ex-post*, on ne trouve jamais les termes analyses ou évaluation économique et que les analyses *ex-ante* relèvent dans leur vocabulaire, souvent « d'avis » ou de « regards » alors qu'en définitive, ce qu'ils regrettent, c'est bien l'absence d'une ligne de base (*baseline*) ou d'un contrefactuel, termes qui ressortissent de l'analyse économique de projet.

5. Le déclin des AEP et la situation actuelle

Les constats d'échecs de modèles d'import-substitution ou le désenchantement sur les trajectoires économiques de décolonisation a prolongé le scepticisme exprimé par exemple par Hirschman quant à la pertinence du calcul économique pour les projets de développement. René Dumont en est l'expression claire dans la littérature francophone.

Dès les années 90, la conjonction de l'existence d'« éléphants blancs » largement responsables de l'endettement des pays, sans bénéfice correspondant, et l'arrêt brutal des investissements publics dans les infrastructures, découlant des programmes d'ajustement structurel, contribuent à dévaloriser l'intérêt des AEP qui n'aident pas ou peu à justifier l'injustifiable ou qui ont parfois pu servir de caution. Ce point est à rapprocher des critiques formulées à l'encontre des AEP, en ce qu'elles seraient aisément manipulables au service des acteurs influents, cherchant systématiquement à conforter le porteur dans son projet.

Les analyses faites par *l'Independent Evaluation Group* de la Banque signalaient déjà le recul de la pratique qui ne concernait plus qu'un quart des projets en 2008 contre 70 % en 1970. Les critiques formulées dans leur rapport d'évaluation en 2010 a certainement contribué au discrédit de la méthode dont l'effet a été la montée en puissance des « cadres de résultats » promus comme « approche systématique pour sélectionner des interventions qui s'attaquent avec la meilleure chance aux problèmes visés » ; « *des interventions appropriées en phase avec la relation de cause à effet désirée* » (IEG 2012). Ce retour à une vision déterministe – parallèle à la montée en puissance des « cadres logiques » européens – renvoie aux oubliettes les notions d'incertitude, d'effets indirects et d'approche dialectique qui font pourtant le mérite d'une analyse économique *ex-ante* quand elle est discutée avec les bénéficiaires.

Désormais, les AEP semblent en déclin dans la très grande majorité des institutions de financement, même si elles perdurent dans les États et l'Union européenne, comme outil de priorisation plutôt que de validation. Une brève revue via Internet des directives de différents bailleurs montre en général une préoccupation pour la réalisation d'analyses *ex-ante* sans – à l'exception de quelques banques de développement – en précisant les requis méthodologiques, et en en faisant rarement une obligation contraignante pour le financement des projets.

Pour la *Banque Asiatique de Développement*, les directives s'appuient sur la « Charte » de la Banque qui exige que les agents prêtent attention aux considérations économiques et à l'efficacité et que « *seules les considérations économiques sont pertinentes pour leurs décisions* ». Le guide de 2017 succède à celui de 1997 et adopte une conduite très classique d'analyse coût-bénéfice avec obligation que « *le projet sélectionné représente l'option la plus efficace ou la moins coûteuse parmi toutes les alternatives possibles pour atteindre les avantages escomptés du projet et, lorsque les avantages peuvent être évalués, il générera une valeur actualisée nette économique positive en utilisant le taux de rendement interne économique minimal requis comme taux d'actualisation, c'est-à-dire que le projet a un TRI supérieur au taux d'actualisation* » (*Asian Development Bank*, 2017). Cette approche encore très centrée sur les chiffres-clefs de l'ACB laisse peu de place aux analyses environnementales hormis les effets du climat.

La *Banque Africaine de Développement* a publié en 2006 sa procédure d'analyse financière sur Internet, après une décision de l'année 2000 qui formalisait cette procédure. Ce document (*African Development Bank*, 2006) mentionne que « *l'évaluation des aspects économiques et des parties prenantes des projets sort cependant du champ d'application de ces lignes directrices purement financières et est abordée dans les Lignes directrices pour l'analyse économique et la conception des projets du Groupe de la Banque* ». Il nous a été impossible de trouver ce document sur internet.

La *Banque européenne d'investissement* (BEI) s'est doté en 2013 d'un guide (*European Investment Bank*, 2023). La BEI procède normalement à l'évaluation économique des projets qu'elle envisage de financer, pour « *garantir que les projets ajoutent suffisamment de valeur à la société pour mériter un soutien. Au-delà des considérations de rentabilité financière pour les investisseurs, l'évaluation économique aborde également la valeur plus large générée par le projet pour la société. Cela comprend les avantages et les coûts pour les utilisateurs finaux du projet, le contribuable et les tiers, compte tenu de toutes les défaillances du marché applicables, telles que les externalités environnementales* ». La BEI continue d'améliorer ses méthodes d'analyses économiques en incorporant les acquis de la recherche et des praticiens notamment sur le coût des émissions de gaz à effet de serre.

Les directives de la Banque mondiale pour les opérations de financement de projet (*World Bank*, 2023) stipulent que « *La Banque procède à une analyse économique du projet. La méthodologie [...] se concentre sur l'analyse quantitative et, le cas échéant, sur l'analyse qualitative et les contributions. Les trois questions-clés abordées dans l'analyse économique concernent : (a) la contribution attendue du projet au développement socioéconomique du pays ; (b) la pertinence d'une implication technique et financière de l'État ; (c) la valeur ajoutée du soutien de la Banque* ».

Mais le manuel de procédure de la Banque (*Operational Policy Bank Procedure n° OP/BP 10.00*) reste assez vague quant au caractère impératif des méthodes en disant que « *La Banque procède à une analyse économique du projet. En tenant compte des objectifs de développement attendus du projet, la Banque évalue la justification économique du projet, en utilisant des approches et des méthodologies appropriées aux conditions du projet, du secteur et du pays etc.* » (World Bank, 2014). Cette relativisation des méthodes d'analyse repose sur la prise en compte de la mission d'évaluation de la pratique d'analyse qui critiquait avant tout l'absence d'objectivation des bénéfices économiques des projets (cf. travail de l'*Independent Evaluation Group* de 2010)⁵.

Cette inflexion s'est effectivement traduite, dans le manuel d'opération, d'une « *demande de décision au stade de la conception sur le type d'analyse économique à entreprendre, un changement qui signifie que la réflexion de l'équipe de travail et des décideurs sur les avantages et les coûts attendus interviendra plus tôt, et que l'analyse économique sera utilisée de manière plus proactive dans les étapes de préparation par l'évaluation. L'objectif est de s'éloigner d'une focalisation souvent trop étroite sur la projection du TRI attendu, qui était systématiquement requis pour les documents de projet à un stade avancé, pour aller vers une compréhension plus conceptuelle et plus précoce de ce que le projet tente de réaliser et de la manière dont il prévoit de le faire* » (World Bank, 2012). Sans donc renoncer aux AEP, la Banque veut les placer dans une réflexion plus large sur l'efficacité de l'investissement.

La pratique de l'*Agence Française de Développement* (AFD) en matière d'AEP peut être regardée à travers son cycle d'instruction des projets, lequel ne fait pas référence à une évaluation ou analyse économique systématique. Les notes aux instances prévoient une présentation détaillée de la contrepartie, alors que jusqu'en 2021 on présentait plutôt le projet. Il y est prévu une analyse financière du projet, et pour les projets souverains, une analyse économique avec la mention du TRI si elle existe (sans en détailler les hypothèses sous-jacentes).

L'AFD s'est par ailleurs dotée d'une grille d'analyse du développement durable, qui évalue l'impact potentiel du projet sur différentes dimensions environnementales, économique et sociales au regard de l'atteinte des Objectifs du développement durable (ODD), mais cette évaluation économique et sociale ne s'appuie pas sur des méthodes quantitatives.

⁵ « L'analyse économique souffre de déficiences dont les causes sous-jacentes sont : un processus décisionnel dans lequel les décisions sont prises avant même que les preuves de rentabilité ne soient fournies et qui offre peu de contrôles institutionnels pour contrer l'influence du plaidoyer en faveur des projets, ce qui compromet la rigueur de l'évaluation des projets, y compris l'analyse coûts-avantages ».

Pour les agences de financement, le TRI économique était le principal critère de financement. Aujourd'hui, hormis les projets d'investissement dans les infrastructures (centrale électrique, épuration d'eau, transport), la plupart des projets de l'AFD sont présentés aux instances de décision, dont le Conseil d'administration, sans présenter ni VANE ni TRI ni aucun argument explicite pour s'en affranchir. En revanche, ils incluent bien un « *avis développement durable* » (ADD), combinant des approches qualitatives ou quantitative, notamment un bilan carbone, une analyse des risques environnementaux et sociaux et, pour les financements en prêt, une marge financière prévisionnelle.

On se demande donc si au sein de l'AFD une quelconque incitation ou exigence existe encore à réaliser des AEP. La brève revue de ressources numériques montre que l'AEP est de plus en plus reléguée au rang d'information additionnelle utile mais ne constitue plus un passage obligé de l'instruction des projets.

Une étude menée par l'ONG *Action contre la faim* a fait l'analyse des exigences de six agences de développement en matière d'évaluation des impacts économiques des actions humanitaires (Puett, 2018). Elle fait apparaître que la plupart des agences donatrices manquaient de directives explicites pour les demandes adressées aux partenaires sur les concepts économiques, ou sur la manière d'utiliser ces concepts dans l'évaluation des programmes ou des propositions. Le DFID constitue une exception notable parmi les agences donatrices, avec le développement du concept de « *value for money* » (VFM), qu'ils utilisent pour évaluer les partenaires en termes de « conscience des coûts et de la valeur » (DFID 2013).

L'Union Européenne dans différents règlements successifs du Conseil et du Parlement portant sur les Fonds européens et établissant les règles financières applicables à ces Fonds, fixe des recommandations qui sont très vagues. Si en 2013, le règlement 1303/2013 indiquait qu'« *une analyse coûts-avantages comprenant une analyse économique et financière et une évaluation des risques devait être entreprise pour permettre l'approbation de « grands projets* » (art. 101). Le règlement 2021/1060 en vigueur aujourd'hui a supprimé cette mention pour dire que « *lors de la sélection des opérations, l'autorité de gestion veille à ce que les opérations sélectionnées présentent le meilleur rapport entre le montant du soutien, les activités menées et la réalisation des objectifs* » (art 73.2).

La référence aux AEP a donc disparu et son utilisation est laissée à la discrétion du gestionnaire. Ce règlement stipule simplement, dans ses considérants, que « (51) *La décision des autorités de gestion de financer des mesures de soutien au moyen d'instruments financiers devrait être prise sur la base d'une évaluation ex ante* ». Son article 58 est plus précis en soulignant que « *Le soutien approprié accordé par les Fonds au moyen*

d'instruments financiers est fondé sur une évaluation ex ante établie sous la responsabilité de l'autorité de gestion. L'évaluation ex ante est achevée avant que les autorités de gestion n'apportent une contribution à des instruments financiers au titre d'un programme. ». Cette évaluation porte notamment sur « le groupe-cible proposé de bénéficiaires finaux ; la contribution attendue de l'instrument financier à la réalisation d'objectifs spécifiques ». La contrainte d'utiliser des méthodes quantitatives spécifiques semble donc levée.

Le guide d'évaluation de projets de la Commission de l'UE (*Commission de l'UE, 2021*) précise que d'autres instruments comme l'analyse coût-efficacité et des analyses multicritères peuvent être utilisées. Dans ce document comme dans des présentations qui peuvent en être faites, le caractère obligatoire des analyses coût-bénéfice est plus ou moins affirmé. Cela ne renforce pas la motivation pour la pratique.

Les grands pays développés sont tous dotés d'un guide méthodologique relatif à l'analyse de leurs projets d'investissement publics (au sens « qui comporte une composante à la charge des finances publiques »). De la même façon, les grands pays émergents (Chine, Inde, Indonésie, Brésil, Mexique) développent ou ont développé eux aussi des guides d'évaluation permettant d'apprécier les avantages et coûts économiques pour la communauté. L'analyse économique de projets d'investissement est donc encadrée sous toutes les latitudes et donne lieu à l'établissement de normes voulues adaptées aux contextes.

On peut souligner que l'analyse économique de projet, historiquement fondée sur les infrastructures, est traditionnellement mobilisée et de façon plus constante par les bailleurs qui octroient des financements en prêt plutôt qu'en subvention (puisque'il faut rembourser le prêt, il semble techniquement légitime d'explorer davantage les conséquences inter-temporelles).

6. Les hypothèses d'explication de la relégation des AEP

Pourquoi donc y a-t-il moins d'attention, voire une absence d'intérêt, pour ce type de démarche ? Pour essayer de répondre à cette question, nous esquissons et explorons plusieurs hypothèses potentiellement additives qui expliqueraient pourquoi les AEP sont en déclin :

1. Les problèmes de la technique d'évaluation seraient mal surmontés ou sont insurmontables. Ceci vaut pour les méthodes et porte en particulier sur :

- *Le caractère intrinsèquement « soutenabilité faible » de l'approche.* Par principe, pour effectuer une AEP, on doit considérer que « tout a un prix » afin de pouvoir calculer la VANE. Dès lors on est confronté à la question de savoir quel prix donner à ce qui a une valeur inestimable, soit pour l'existence en soi d'objets de la nature, du vivant, soit pour prévoir ce que les générations futures accorderont comme valeur aux biens et aux services, et l'utilité qu'ils accorderont à leurs consommations (questions qui valent pour le contrefactuel autant que pour le scénario avec projet). Si elles sont historiquement bien adaptées aux projets d'infrastructures, les AEP supposent d'adopter des normes de calcul également lorsqu'il s'agit de valoriser des impacts sociaux (santé, éducation, inégalités, culture) et de rendre compte de changements structurels induits porteurs de transformations par exemple grâce au renforcement du capital humain, des institutions, des règles de gouvernance etc. Et ces valorisations plus éloignées du marché sont alors plus délicates et plus discutables.
- *La perte de crédibilité des approches économiques dans un monde ayant atteint certaines de ses limites biophysiques.* Non seulement l'évaluation économique n'a pas permis de prévenir la perte irrémédiable de certaines valeurs naturelles mais elle ne sait pas prendre en compte les points de bascule écologiques, biologiques et physico-chimiques qui peuvent induire un effondrement biologique des écosystèmes pouvant induire un fonctionnement chaotique des systèmes économiques.
- *Le mauvais usage (ou le non-usage) du raisonnement par le contrefactuel* comme l'ont illustré les récents débats sur les crédits carbone, les méga-bassines, l'aéroport Notre-Dame-des-Landes, etc. La parole de l'expert est remise en cause car elle s'appuie sur des prémisses jugées conservatrices, prolongeant la tendance passée (par exemple une croissance du trafic aérien). La parole de l'expert est parfois jugée trop partielle, car au service des élites locales, lesquelles auraient des intérêts particuliers qui ne coïncideraient pas avec l'intérêt général régional. Ainsi, même si les

effets prévisibles d'un investissement étaient correctement identifiés et évalués, c'est le scénario « sans le projet » qui est devenu l'objet de controverse... Faut-il considérer le scénario de référence (contrefactuel) comme le prolongement des tendances historiques (« les affaires continuent comme d'habitude ») ou doit-on considérer que la société va nécessairement, que ce soit avec ou sans l'investissement envisagé, adopter une trajectoire plus sobre en ressources et plus « raisonnable » ? Si ce contrefactuel ne fait pas l'objet d'un consensus ou pour le moins d'un débat, le calcul d'un bénéfice net du projet est donc compromis.

- *La critique de l'imprévisibilité et des incertitudes sur les comportements* (courbes d'utilités, d'offres, de demandes pertinentes). Les calculs de coûts et avantages dans leur version marginaliste ou statique reposent sur des hypothèses de comportement auxquelles le principe de la « main qui cache » dénie toute capacité prédictive. La subjectivité individuelle, les utilités personnelles incomparables rendent impossibles l'agrégation des préférences.
2. Pour les agences de développement, dans la relation du bailleur avec son client, l'investissement ne viserait pas prioritairement le bénéfice économique. Ceci vaut pour les bailleurs en général, et singulièrement pour des bailleurs qui donnent la priorité à des ODD qui ne s'évaluent pas avec des critères économiques; et si la transformation de la finalité de l'aide au développement au-delà de la lutte contre la pauvreté n'est pas un phénomène nouveau, son expression prend des formes nouvelles (Melonio, 2022) qui renforce le reflux d'intérêt pour les AEP. Le délaissement de l'AEP découlerait alors des facteurs suivants :
- *L'existence d'un cadre de financement et de choix politiques contraints à l'avance de la part de l'investisseur (« le bénéficiaire ») rentre en contradiction entre la prétention à définir un classement clair de choix d'investissements.* Les montants disponibles sont, dans la pratique, fixés d'avance et laissent donc peu de latitude pour l'adoption d'une option d'investissement qui pourrait être bien supérieure en termes de résultats économique pour un coût supplémentaire marginal. Il en va de même sur des choix politiques faits pour rattraper des déséquilibres entre territoires ou cibler des bénéficiaires délaissés qui relèguent au second plan l'intérêt d'une analyse économique détaillée.
 - *Le bailleur s'exonère de l'analyse d'impact économique* dès lors que le client (réputé le représentant légitime de l'intérêt collectif de la communauté bénéficiaire) en a fait un choix souverain indiscutable. Ce manque d'intérêt pour l'impact économique peut rencontrer l'opportunisme financier du prêteur, cas dans lequel les deux parties

convergent pour considérer comme secondaire le bénéfice économique tant que les gagnants sont bien la cible choisie et que le remboursement du prêt est garanti. Ce cas de figure est la version extrême d'une logique de financement qui se réfugie derrière la primauté du politique.

- *Le changement de morphologie des projets*, notamment les projets d'appui institutionnel ou les aides budgétaires ou les projets de défense des biens publics mondiaux dont on peine à identifier les effets économiques précis (pour les raisons précitées) et pour lesquels d'autres critères d'efficacité semblent plus pertinents. Suivant en cela l'évolution de l'APD, la recherche du gain économique et de lutte contre la pauvreté rétrograde dans l'agenda du développement, accordant relativement moins d'importance aux bénéfices économiques directs et plus à des indicateurs quantitatifs intermédiaires (volume de fonctionnaires payés, d'hôpitaux construits, de tonnes de carbones non-émises, de nombre de morts violentes réduit etc.).

3. Les clients auraient gagné en capacité, en autonomie et feraient face à une offre plus diversifiée, reléguant au second plan le souci du bailleur pour l'avantage économique produit.

- Les cadres de l'administration des pays partenaires ont désormais *les capacités en interne de faire les analyses ex-ante par eux-mêmes* ou de les commanditer auprès d'experts locaux. Cela donne argument au bailleur de ne pas vouloir surenchérir dans le contrôle de pertinence de la requête en laissant la responsabilité du choix réfléchi à l'emprunteur. Au passage cela allège le poids de la préparation du projet du côté du bailleur et l'exonère de la responsabilité d'une éventuelle erreur d'appréciation quant au bien-fondé du projet.
- On observe une *émancipation politique, économique et financière croissante* des clients qui font mieux valoir leur choix et jouent de la compétition et de la concurrence accrue entre bailleurs pour les imposer. La pression financière sur les bailleurs extérieurs notamment avec la montée en puissance des États émergents et des philanthropies dans les financements étrangers amène à se concentrer sur les rendements financiers (et non pas économiques) des opérations et à avoir une logique de « menu le plus attrayant » pour le client. Les AEP passent alors au second plan.

4. Le modèle économique des bailleurs et leur fonctionnement interne qui lui correspond ne favoriseraient pas le maintien d'une pratique de l'AEP.

- *Les bailleurs accordent la primauté aux risques* (de non-remboursement, de réputation, d'écocide, d'attenteur à l'égalité des sexes, etc.) sur les espoirs de rendement économique pour la communauté. Cette évolution suit d'un côté la montée en puissance des sociétés civiles plus attentives aux droits de l'homme et de la nature et de l'autre côté épouse le mouvement de financiarisation croissante de l'aide sous forme de prêts. Dans un contexte de succession de crises du système financier global la régulation croissante des établissements bancaires a conduit à une bureaucratisation des instructions de projets, la mise en place de procédures de vérifications, de contrôles de la conformité. La fragilisation des économies de partenaires traditionnels jusqu'aux crises d'endettement redonne du poids aux analyses des risques financiers. Ces démarches doivent s'intégrer dans un cycle de préparation des projets à moyens contraints donc au détriment d'autres analyses dont les AEP.
- *La connaissance des méthodes d'analyse et la compétence économique générale s'érodent* puisque telle n'est plus la demande prioritaire pour le montage de projets. Il en découle, en cascade, une moindre appétence et capacité pour identifier et apprécier les avantages et inconvénients économiques d'une opération. Le capital de savoir-faire risque alors de s'éroder et le désintérêt pour les AEP peut s'installer.
- *Les moyens accordés aux impératifs climatiques et biodiversité*, abordés au niveau des opérations sous l'angle des paramètres physiques ou biologiques et peu sous l'angle économique, *tendent à reléguer les analyses économiques au second plan*. Le social et la gouvernance qui sont analysés dans une perspective de durabilité pourraient utilement profiter des analyses économiques fouillées qui, dans une AEP bien faite, doivent identifier le jeu des rapports de force et la distribution des avantages et des dommages découlant d'un projet. Les analyses sont pourtant souvent réduites à la vérification de la prise en compte des risques et de mesures d'atténuation.
- *La pression du plan d'affaires* conduit à voir en l'analyse économique au mieux une consommation superflue de temps et de ressources, au pire un risque de devoir requalifier le projet et éventuellement devoir l'abandonner. Les contrats d'objectifs des bailleurs peuvent ainsi conduire à devoir cocher des cases dont l'évaluation économique ne fait pas partie. L'imposer reviendrait alors à ajouter un obstacle

supplémentaire qui pourrait contredire la satisfaction de la demande politique du client qui est prioritaire (sur l'efficacité économique)⁶.

⁶ « The first issue, confirmed in the present study, is that management decisions to go ahead with projects are typically made before cost-benefit information is available. That sequence is likely to place pressure on any subsequent analysis to conform to previous decisions. » (IEG 2010; p. 46) et "the incentive of staff or consultants to conduct careful cost-benefit analysis is affected by the fact that important decisions have already been made when they do their analysis. Project leaders report that there are few positive incentives for devoting time and energy to cost-benefit analysis and that senior management rarely takes notice of such analysis" (id. P.33).

7. Quelles leçons tirer de l'histoire des AEP chez les bailleurs de fonds?

L'Histoire nous montre que c'est en phase de croissance de l'activité que la Banque mondiale s'est crispée sur les procédures qui encadraient le risque réglementaire et financier en délaissant la réflexion sur le développement. Lorsque la Banque mondiale s'est orientée massivement vers l'investissement dans les PED au début des années 1950, non seulement son département Économie a été dissout mais les responsables de projets se sont concentrés sur ce qui garantissait l'avenir de la nouvelle orientation : la solvabilité des emprunteurs et la « capacité d'absorption », en arguant de la nécessité de concentrer les efforts sur l'économie appliquée et non sur la (les) théorie(s) du développement.

Ce constat apporte un éclairage instructif sur le mouvement actuel de reflux de la démarche d'évaluation économique de projets chez de nombreux bailleurs. Dans une institution comme l'AFD, qui a vu son activité fortement augmenter de 2015 à 2019 (+70%, toutes opérations confondues) avant de se stabiliser autour de 12 milliards d'euros depuis 2020, on observe la même tendance, ce qui semble donner raison aux analystes qui imputent le recul de l'AEP aux délais et aux coûts (en temps et en argent) jugés prohibitifs au regard des calendriers d'engagements et de la maîtrise des coûts d'instruction. L'AEP selon eux serait désormais considérée comme un frein à la mise en œuvre de plans d'affaires ambitieux et volontaristes. Si l'on ose dire, l'analyse coût-bénéfice de l'outil « *analyse coût-bénéfice* » ne dégage pas assez de bénéfice collectif aux regard de ses coûts et de ses incertitudes. Et même si le chiffre d'affaire du bailleur n'est pas en forte croissance comme ce fut le cas à l'AFD, la concurrence accrue entre bailleurs a joué son rôle dans la volonté de tous les bailleurs de recentrer la préparation des contrats sur le risque financier plutôt que sur l'avantage économique.

L'analyse des risques aurait pris le dessus sur l'analyse des opportunités. Et on peut se demander si l'on pourrait encore aujourd'hui faire le canal de Suez ou de Panama même si probablement l'analyse économique qui a présidé au choix de se lancer était mêlée de considérations géopolitiques. Et pourtant, lorsque des experts de la Banque mondiale (*Deininger*, 1998) se sont penchés sur l'utilité des analyses économiques (pas uniquement de projets), ils sont arrivés à un résultat qui devrait interpeler les managers d'une agence de développement : « *En examinant l'impact de l'analyse économique et sectorielle pour l'ensemble du programme de prêt d'un pays, nous constatons que 1 \$ consacré à ce travail donne entre 12 \$ et 15 \$ d'impact sur le développement. Même ceci est une sous-estimation parce que notre calcul ne parvient pas à saisir tous les avantages que cela peut avoir en termes d'influence sur la formulation des politiques dans les pays en développement* ». Il y a

même un intérêt à rééquilibrer les ressources entre l'analyse économique et les services bancaires. « *Les services de prêt sont entre 40 et 50 pour cent plus efficaces pour augmenter les engagements totaux que ne l'est l'analyse économique. Cependant, lorsque nous analysons les décaissements au lieu des engagements, nous constatons que les gestionnaires pourraient améliorer la qualité des prêts et des décaissements en transférant les ressources des services de prêt à l'analyse économique* ». L'argument de la rationalisation financière de l'abandon de l'AEP ne tient donc pas.

Quant au manque de pertinence des AEP et la montée en puissance dans le débat d'analyses *ex-post* déployées par les évaluations de type RCT (*random-controlled trial*), qui séduisent et induisent une dévaluation des méthodes de prévision *ex-ante*, on devrait se rappeler les positions d'Hirschman, qui étaient bien loin de promouvoir des recettes validées par la statistique mais exhortant à l'analyse des « *rationalités cachées qui restent encore largement ignorées des chercheurs* » ce que des AEP intelligemment menées – s'efforçant d'accueillir toutes les questions, ne « fétichisant » pas le TRI et la VAN – peuvent prendre en charge.

Comme le rappelle C. Ferraton (2020), la multiplicité des effets indirects, inattendus, des projets de développement ne permet pas selon Hirschman, d'élaborer des indicateurs d'évaluation. Ainsi, « *chaque projet représente une unique constellation d'expériences et de conséquences, d'effets directs et indirects* » (Hirschman,1967). Chaque projet emprunte une trajectoire singulière qui contraint, voire empêche, toute analyse évaluative sur la base d'indicateurs préétablis. L'interaction entre les caractéristiques des projets de développement et le contexte politique et social dans lequel ceux-ci s'inscrivent explique que chaque projet nécessite une grille d'analyse chaque fois différente.

Dès 2010, l'évaluation indépendante de la Banque mondiale soulevait les contradictions internes aux institutions quant à leur mission de financement et de développement et qui dégrade l'intérêt de l'AEP : « *Le premier sujet de préoccupation est que les décisions du management d'aller de l'avant avec les projets sont généralement prises avant que l'information sur les coûts et les avantages ne soit disponible. Cet enchaînement se traduit probablement par une pression sur toute analyse subséquente pour qu'elle soit conforme aux décisions prises. Le deuxième sujet est le conflit d'intérêts qui peut survenir lorsque l'analyse coûts-avantages est effectuée, dirigée ou commandée par le chef de projet qui a un intérêt professionnel dans le résultat [le plan d'affaire NdA]. Les chefs de projet choisissent également quels aspects de l'analyse doivent figurer dans les documents du projet. Deux autres problèmes identifiés dans la présente étude sont le manque d'intérêt général du top management et, dans certains cas, l'opposition active du personnel à l'utilisation de l'analyse coûts-avantages pour la prise de décision.* » ...

A l'inverse, les regains d'intérêt pour les analyses *ex-ante* ont correspondu à des phases de dialogue entre théorie économique et pratique du développement au cours desquelles les analystes *ex-post* étaient devenues une routine visant la production de solutions et recettes interrogeant peu les incertitudes et les conditions spécifiques et contextualisées du développement. Pour répondre aux critiques, les praticiens de l'AEP ont réagi en enrichissant et consolidant leurs méthodes réputées trop faibles ou insatisfaisantes. Cette revitalisation de l'analyse économique de projets exige alors que l'on porte un regard différent sur son rôle et que l'on sache la pratiquer de façon adéquate.

8. Pourquoi et comment revitaliser la pratique de l'AEP ?

L'analyse économique reste un instrument utile aux collectivités pour prendre une décision de financement, ne serait-ce que parce qu'elle oblige à réfléchir aux enjeux économiques directs et indirects d'un investissement et à ses relations avec le social et l'environnemental. Dès lors, pourquoi s'en priver ?

Les recommandations qui suivent concernent essentiellement les agences de financement du développement, car pour ce qui est des décideurs publics des pays développés, le recours à l'analyse économique des projets reste systématique, encadré par des documents méthodologiques complets voulant assurer une comparabilité maximale des projets entre eux.

1. Reconnaître que les AEP apportent des informations utiles même si pas exhaustives

Au-delà du fétichisme⁷ des chiffres (TRI et VAN), qui a sans doute contribué à saper la crédibilité des méthodes d'analyse économique, il faut reconnaître le caractère fécond des processus de mise en œuvre des méthodes d'AEP. Elles obligent à croiser les regards des bailleurs, contraints par la défense de leur intérêt financier et leur mission de lutte contre la pauvreté et pour le bien commun. L'AEP n'est qu'un éclairage parmi d'autres, qui a le mérite de poser les bonnes questions : pour qui ? pourquoi ? quels effets (voulus ou non) ? quels impacts et sur qui ? qui perd et qui gagne ? que se passe-t-il si rien n'est fait ? quelle valeur accorder au futur ? Tout le monde reconnaît le caractère multicritère d'une opération de financement et si les indicateurs de montant, de marge, d'émissions de carbone, de préservation de la biodiversité, de renforcement de la gouvernance etc. sont obligatoirement présents, on tolérerait volontiers qu'un TRI et une VAN (avec d'ailleurs des variantes techniques selon quelques hypothèses-clé) apportent un regard supplémentaire utile pour rendre compte de la bonne utilisation de l'argent du point de vue de la richesse monétaire des bénéficiaires.

Cela ne contredit pas le bien-fondé d'une analyse de risque ou d'une analyse institutionnelle, sociologique, environnementale etc. D'ailleurs, on peut s'interroger sur la pertinence à mener des analyses de risque sans avoir conjointement analysé le rendement associé à l'intervention. Il y a donc une cohérence indissociable à réaliser une analyse de risque adossée à une AEP.

⁷ Le caractère obligatoire et normatif (existence de seuils) attribué à ces indicateurs a parfois conduit à manipuler les hypothèses pour que le résultat soit jugé présentable, faisant planer le doute sur l'intérêt et la probité de la démarche.

Enfin, les délais d'analyse, de dialogue et de critique des AEP peuvent paraître importants mais ils engendrent souvent du gain de temps lors de l'exécution, et donc des accélérations sur les décaissements. Le travail d'analyse *ex-ante* améliore la performance globale grâce à sa vertu de lever les ambiguïtés sur les objectifs, les moyens mis en œuvre et les difficultés à anticiper pour les potentiels « perdants ».

Ces arguments doivent fonder l'intérêt renouvelé pour les analyses économiques de projets.

2. Systématiquement justifier et expliciter l'impact de l'inaction

L'évolution de la forme des projets (plus humanitaires, plus financiers, plus institutionnels, plus environnementaux) complexifie certes la conduite d'une AEP raisonnable. Même les projets moins infrastructurels peuvent faire l'objet d'une analyse de périmètre, d'horizon, de flux de valeurs avec des hypothèses à expliciter. Une première recommandation s'impose : en cas d'absence d'une AEP, il convient d'en justifier explicitement l'impossibilité, qui éclairera le décideur sur la nature exceptionnelle de l'activité.

Souvent la construction d'un scénario contrefactuel « sans le projet » est difficile ou artificielle ou par nature impossible (en référence à la critique d'Hirschman), mais s'il y a financement, il y a bien transactions, consommations et productions dans le cadre de l'exécution. Une seconde recommandation élémentaire serait de décrire explicitement ce que serait un avenir sans le projet (quelles hypothèses ? quelles évolutions ? quelles conséquences ?). Le scénario « sans le projet » doit être décrit pour comprendre la part des éventuelles ruptures de tendance que l'on imagine avant tout projet et celles qui résulteraient de la mise en œuvre du projet. Cette approche est déjà largement pratiquée pour le calcul des impacts-climat.

3. Inscrire les AEP dans un dialogue fécond avec les partenaires

L'AEP est un cadre d'objectivation et de relativisation des impacts, un outil de dialogue entre personnes affectées, entre le bailleur et son client, entre les parlementaires et les administrations. C'est avant tout un processus d'analyse et de concertation qui est susceptible de prévenir les malentendus sur les objectifs et sur les bénéfices attendus, notamment lorsqu'il s'agit d'imaginer la situation de référence. Elle peut jouer le rôle de révélateur d'intérêts cachés ou d'attentes muettes car elle oblige à travailler en concertation ne serait-ce que parce qu'elle est partiellement intrusive, inquisitrice pour obtenir et croiser les informations et suppose de confirmer les hypothèses de comportement des parties prenantes et agents indirectement concernés par le projet. L'analyse mobilise donc bien au-delà des institutions statistiques et des emprunteurs, et fait

participer toutes les parties prenantes aux échanges sur les réalités vécues dans les pays d'intervention. C'est aussi un prétexte à expliciter les arbitrages.

4. Enrichir les AEP par de nouveaux modes de raisonnement

La fertilisation croisée entre économie du développement et AEP a porté ses fruits. La recherche économique progresse sur le terreau des « transitions ». Les controverses sont vives sur la pertinence des approches en soutenabilité faible. Mais des travaux de plus en plus nombreux utilisent des comptes satellites en unités physiques et non plus en valeurs monétaires. Ces grandeurs physiques associées à des matrices de comptabilité sociale permettent, par exemple, de faire des calculs d'empreinte. Ces travaux peuvent servir à redynamiser l'intérêt pour des analyses économiques qui n'agrègeraient pas toutes les valeurs mais conserveraient les flux physiques jusqu'à l'évaluation des bénéfices et des coûts pour établir, in fine, une évaluation globale du projet sur la base de flux et de stocks par agent à la fois en termes monétaires et physiques.

Enfin, la formation et le développement d'une culture économique ouverte aux différents courants de pensée doivent contribuer à renouer avec une pratique plus systématique, utile et raisonnée, de l'analyse économique des projets au cours de leur instruction.

5. Moderniser la pratique pour enrichir les décisions de financement et améliorer l'exécution ultérieure des projets

On sait que les critères synthétiques de la VAN et du TRI (même assortis de variantes de construction) ne suffisent pas à répondre à toutes les questions mais leur élaboration est prétexte à formuler des réponses en triant leur importance relative via des valeurs chiffrées. L'heuristique de l'AEP sera d'autant plus reconnue qu'elle aura contribué à faire émerger des choix moins risqués et plus acceptables pour la collectivité.

Nous proposons qu'à minima un certain nombre d'hypothèses qu'exigent les AEP soient explicitées et contribuent ainsi à l'utilité des instructions de projets et ne dévoient pas les AEP :

- Les hypothèses des AEP doivent être mises en discussion avec le client ;
- Les contrefactuels devraient toujours être explicités même lorsque les critères synthétiques ne sont pas calculés ;

- Les comparaisons des résultats portant sur les différentes options d'investissement doivent toujours se faire entre contextes similaires ;
- Les critères synthétiques ne doivent être pris en considération que pour des variantes d'un investissement dont le choix politique pourra avoir été validé en amont, et sans que cela réduise l'intérêt de l'AEP pour évaluer la performance des variantes ;
- Des calculs de flux de quantités physiques peuvent être exigés en plus des flux de VAN.

Bibliographie

AFRICAN DEVELOPMENT BANK (2006)

The African Development Bank Guidelines for Financial Management and Financial Analysis of Projects.
<https://www.afdb.org/en/projects-and-operations/financial-management-policies-procedures/guidelines-and-financial-analysis-of-projects>

ALACEVICH M. (2017)

Theory and Practice in Development Economics. History of Political Economy. 2017; 49 (Supplement): 264-291.
Doi: [10.1215/00182702-4166359](https://doi.org/10.1215/00182702-4166359)

ALACEVICH, M. (2016)

The Birth of Project Appraisal at the World Bank, 1945-1975. in Philip Scranton and Daniel Raff (eds.), *The Emergence of Routines*, New York ; Oxford University Press, 2017, Available at SSRN:
<https://ssrn.com/abstract=2919829>

ASIAN DEVELOPMENT BANK (2017)

Guidelines for the economic analysis of projects. Mandaluyong City, Philippines; Asian Development Bank, 2017.

BELLI, P. (1996)

Is Economic Analysis of Projects Still Useful? Policy Research Working Paper Series 1689, The World Bank (December 1996).
<https://ssrn.com/abstract=636108>

BONIS CHARANCLE J.M., VIELAJUS M. & SIMON P. (2021)

Évaluation de la politique d'évaluation de l'AFD ; collection AFD Evaluation Ex-Post ; rapport final juillet 2021

CHERVEL M. (1974)

L'évaluation des projets de production en économie sous-développée. In : Tiers-Monde, tome 15, n° 59-60, 1974. Éducation et développement. L'école et le Tiers-Monde en 1974 (sous la direction pp. 771-804).
<https://doi.org/10.3406/tiers.1974.2038>

CHERVEL M. (1975)

Réponse à John Roberts.
In: Tiers-Monde, tome 16, n° 64, 1975. pp. 829-834;
<https://doi.org/10.3406/tiers.1975.2592>

DEININGER, K., SQUIRE, L. & BASU S. (1998)

Does Economic Analysis Improve the Quality of Foreign Assistance? The World Bank Economic Review, 12(3), 385-418.
<http://www.jstor.org/stable/3990181>

EUROPEAN COMMISSION (2021)

Economic Appraisal Vademecum 2021-2027; General Principles and Sector Applications; Bruxelles 2021.

EUROPEAN INVESTMENT BANK (2023)

The Economic Appraisal of Investment Projects at the EIB. 2nd Edition March 2023. 2nd edition. Publications Office of the European Union; 2023

FERRATON C., FROBERT L. (2020),

Albert Hirschman, les sciences sociales et le tournant interprétatif. ress. 2020 ; (58-1):41-65.
Doi: [10.4000/ress.6311](https://doi.org/10.4000/ress.6311)

FRANCE STRATEGIE / DIRECTION GENERALE DU TRESOR (2023)

Guide de l'évaluation socioéconomique des investissements publics ;
<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2023-guide-evaluation-investissements-publics-septembre.pdf>

HIRSCHMAN A. (1967)

Development Projects Observed. Brookings Institution Press, 2015. JSTOR.
<http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt7zsw04>

INDEPENDENT EVALUATION GROUP (2010)

Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects; The World Bank; Washington; 2010.

INDEPENDENT EVALUATION GROUP (2012)

Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-to Guide; The World Bank, Washington, DC; 2012.

LEFEBVRE L., FARCY O., DE PERTHUIS DE LAILLEVAULT F.-X. (2010)

Suivi de la réalisation des objectifs des projets de l'AFD : état des lieux collection ex-Post AFD, 2010.

MELONIO T., NAUDET J.D., RIOUX R. (2022)

L'aide publique au développement à l'âge des conséquences ; Policy paper, AFD, octobre 2022.

MYRDAL, G. (1968)

Asian Drama. An Inquiry into the Poverty of Nations, Vol. 1, 2, 3. Penguin Press New York : Twentieth Century Fund.

NAUDET J.D. (2007)

Information sur le dispositif d'évaluation à l'Agence française de développement. Note au Conseil d'administration AFD du 4 octobre 2007.

PUETT, C., SALPETEUR, C. (2018)

Donor requests for economic analysis of humanitarian field programmes. *Development in Practice*, 28(7), 899–910.
<https://doi.org/10.1080/09614524.2018.1486804D>

WORLD BANK (2012)

Investment lending reform: Modernizing and consolidating operational Policies and procedures; Operations policy and country services; November 1, 2012.

WORLD BANK (2014)

The World Bank operational manual; Operational policies OP/BP10.00 ; revised version July 2014.

WORLD BANK (2023)

Bank Directive, Investment Project Financing; 13 mars 2023.

Liste des sigles et abréviations

ACA	Analyse coût-avantage
ACB	Analyse coût-bénéfice
ADD	Avis développement durable
AEP	Analyse économique de projet
AFD	Agence française de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BID	Banque Inter-américaine de Développement
DFID	<i>Department for International Development</i>
EVA	Département des évaluations de l'AFD
IEG	Independent Evaluation Group
JEL	<i>Journal of Economic Literature</i>
NdA	Note des auteurs
OCDE	Organisation de coopération pour le développement économique
ODD	Objectifs du développement durable
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
RCT	<i>Random Control Trial</i>
SEDES	Société d'études pour le développement économique et social
TRI	Taux de rendement interne
UE	Union européenne
VAN(E)	Valeur actuelle nette (économique)
VFM	<i>Value for money</i>

Les Éditions Agence française de développement (AFD) publient des travaux d'évaluation et de recherche sur le développement durable. Réalisées avec de nombreux partenaires du Nord et du Sud, ces études contribuent à l'analyse des défis auxquels la planète est confrontée, afin de mieux comprendre, prévoir et agir, en faveur des Objectifs de développement durable (ODD).

Avec un catalogue de plus de 1 000 titres, et 80 nouvelles œuvres publiées en moyenne chaque année, les Éditions Agence française de développement favorisent la diffusion des savoirs et des expertises, à travers leurs collections propres et des partenariats phares. Retrouvez-les toutes en libre accès sur editions.afd.fr

Pour un monde en commun.

Directeur de publication Rémy Rioux

Directeur de la rédaction Thomas Mélonio

Dépôt légal 2nd trimestre 2025

ISSN 2492 - 2846

Crédits et autorisations

License Creative Commons

Attribution - Pas de commercialisation - Pas de modification

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Création graphique MeMo, Juliegilles, D. Cazeils

Conception et réalisation AFD

Imprimé par le service reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications :

<https://www.afd.fr/fr/ressources-accueil>