



Cellule d'Analyse de Politiques
Economiques du CIRES



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

APPUI INSTITUTIONNEL POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU MINISTERE D'ETAT, MINISTERE DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT

RAPPORT DE FORMATION

THEME : METHODES ET OUTILS DE LA PROTECTIVE STRATEGIQUE

OCTOBRE 2014

1. INTRODUCTION

Face à un environnement marqué par l'accélération du changement et la complexité des problèmes, la nécessité de les poser collectivement imposent le recours à des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour les reconnaître et faire accepter leurs solutions. Les concepts de prospective, de stratégie, de planification sont dans la pratique intimement liés, chacun appelle les autres et s'y mêle. Chacune de ces approches renvoie à un référentiel de définitions, de problèmes, de méthodes et d'outils dont la spécificité est moins établie. S'agissant de la prospective stratégique, elle constitue une anticipation utile aux gestionnaires pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Elle dispose d'une boîte à outils que les managers avisés auraient tort de s'en priver.

Malgré sa vieille tradition de prospective au regard de sa première étude prospective qui date de 1974, les ivoiriens notamment les cadres du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du développement, qui est pourtant la cheville ouvrière de son élaboration et de sa mise en œuvre, ignorent pour la plupart ce qu'est la prospective. Au sortir de deux décennies de crises militaro-politiques et face aux divers défis qui se posent relativement aux stratégies de relance durable de l'économie ivoirienne, l'Etat de Côte d'Ivoire, à travers le Ministère d'Etat, Ministère du plan et du développement a décidé de renouer avec la culture de la planification hardie qui a été à la base des « vingt glorieuses ». Dans cette perspective, la prospective, à travers sa vision lointaine, se positionne en amont de la planification et constitue sa mesure en termes d'efficacité. Dans un tel contexte, son appropriation s'impose aux cadres de ce département ministériel.

Ainsi, la formation qu'organise la Cellule d'Analyse des Politiques Économiques du CIRES (CAPEC), se veut un cadre d'apprentissage organisationnel en prospective stratégique par les cadres du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement. Elle constitue une opportunité d'appropriation et de mise en œuvre des méthodes et outils de la prospective stratégique dans la gestion quotidienne des activités des structures de ce ministère.

Cette session de renforcement des capacités sur les « *Méthodes et outils de prospective stratégique* » s'est déroulée du 22 septembre au 2 octobre 2014 à la Salle 37 du CIRES et a regroupé 9 participants, tous des cadres du MEMPD. Les participants étaient au nombre de **13 personnes dont 4 femmes**. Ils provenaient des structures centrales et décentralisées du MEMPD.

Les formateurs sont : **Prof. KOBY Assa Théophile**, consultant international en Prospective, Planification et Stratégie et **Dr. KOUASSI Kouamé Sylvestre** : Enseignant-chercheur au département de géographie de l'Université Alassane Ouattara de Bouaké.

2- RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS ATTENDUS

2.1 Objectifs de la formation

Cette formation a eu pour objectif général d'initier les cadres du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement aux concepts, méthodes et outils de la prospective stratégique afin de contribuer à une plus grande efficacité des services offerts par la mise en œuvre de ces outils.

De façon spécifique, cette formation visait à :

- présenter le cadre théorique et conceptuel de la prospective;
- faire comprendre la démarche de la prospective générale;
- faire comprendre l'articulation entre prospective et stratégie;
- faire comprendre l'utilisation des outils et logiciels de prospective stratégique;
- effectuer des études de cas.

2.2 Résultats attendus

Les résultats suivants étaient attendus au terme de la formation :

- Le cadre théorique et conceptuel de la prospective est connu;
- La démarche de la prospective stratégique est appropriée ;
- Le niveau d'articulation entre prospective et stratégie est connu ;
- L'utilisation des outils et logiciels de prospective est comprise;
- Les études de cas sont réalisées et appropriées.

Contenu des sessions de formation

Introduction à la prospective
<ul style="list-style-type: none">▪ <u>Session 1</u> : La philosophie de la prospective<ul style="list-style-type: none">- Idées forces de la formation- Fondamentaux de la prospective- Conclusion▪ <u>Session 2</u> : La prospective, nouvelle culture du XXI ème siècle<ul style="list-style-type: none">- XXIème siècle : une nouvelle ère de l'humanité- La prospective : attitude de l'esprit pour faire face aux enjeux de cette ère
Concept et démarches de prospective stratégique
<ul style="list-style-type: none">▪ Session 3 : 7 idées clés pour aborder un enseignement en prospective<ul style="list-style-type: none">- Les idées théoriques- Les idées pratiques▪ <u>Session 4</u> : Concept, postulats et caractères de la prospective<ul style="list-style-type: none">- Concept de prospective- Postulats de la prospective- Caractères de la prospective

La méthode des scénarios et le diagnostic des organisations (Travaux pratiques / PC)

- Session 5: Une diversité de démarches
 - La démarche selon Jacques Arcade
 - La démarche selon Futurs Africains
 - La démarche selon Hugues de Jouvenel
 - La démarche selon Michel Godet
- Session 6: La méthode des scénarios
 - La phase exploratoire
 - La phase stratégique

Les outils de la prospective stratégique : l'analyse structurelle (Travaux pratiques / PC)

- Session 7 : la délimitation du système
 - Environnement interne
 - Environnement intermédiaire
 - Environnement global
 -
- Etude de cas : la région des grands ponts dans la problématique du développement régional
 - Délimitation du système

Les outils de la prospective stratégique : l'analyse structurelle (Travaux pratiques)

- Session 8 : L'analyse structurelle (Exposé illustratif)
 - Mode opératoire de la méthode
 - Mode opératoire du logiciel MICMAC
 - Utilités, limites et contraintes de l'utilisation de l'analyse structurelle
- Etude de cas : l'analyse structurelle de la région des grands ponts.
 - Réalisation de la morphologie du système
 - Réalisation du tableau de morphologie
 - Identification des variables
 - Croisement des variables

Les outils de la prospective stratégique : l'analyse du jeu des acteurs (Travaux pratiques / PC)

- Session 9 : L'analyse du jeu des acteurs (Exposé illustratif)
 - Mode opératoire de la méthode
 - Mode opératoire du logiciel MACTOR
 - Utilités, limites et contraintes de l'analyse du jeu des acteurs
- Etude de cas : l'analyse du jeu des acteurs de la région des grands ponts.
 - Réalisation de la base du jeu (acteurs, enjeux, objectifs)
 - Réalisation des matrices de base (Acteurs/Acteurs ; Acteurs/Objectifs)

Les outils de la prospective stratégique : l'analyse morphologique et la construction des scénarios

- Session 10 : L'analyse morphologique (Exposé illustratif)
 - Mode opératoire de la méthode
 - Utilités, limites et contraintes de l'analyse du jeu des acteurs
- Etude de cas : le tableau d'analyse morphologique de la région des grands ponts.
 - Identification des composantes
 - Identification des hypothèses

: Les outils de la prospective stratégique : l'analyse morphologique et l'évaluation des scénarios

- Session 11 : L'analyse morphologique (Exposé illustratif)
 - Méthode d'évaluation
 - Limites et Contrainte de l'évaluation
- Etude de cas : l'évaluation des scénarios (analyse morphologique) / région des grands ponts.
 - Evaluation des composantes
 - Analyse des risques et hypothèses

Les outils de la prospective stratégique : Le diagnostic prospectif et stratégique.

- Session 12 : Le diagnostic prospectif et stratégique, les enjeux
 - L'articulation des phases
 - Les enjeux
- Etudes de cas : Exercice collectif. Articulations scénarios / stratégies, l'aide à la décision en univers risqué dans les organisations (territoires, entreprises)

3. RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA FORMATION

Pour mesurer la progression du niveau de compétences des participants en matière de planification stratégique, 6 aptitudes ont été évaluées par les participants avant et après la formation. Il s'agit des capacités à :

- Maitriser le concept de Prospective (*Concept_Prosp*) ;
- Connaître la démarche méthodologique de la Prospective (*Demarch_Metho*) ;
- Maitriser les étapes de la prospective stratégique (*Etales_Prosp*) ;
- Comprendre la démarche du diagnostic stratégique (*Démarch_DS*) ;
- Comprendre un exercice de construction des scénarios (*Exercice_Scénario*) ;
- Comprendre toutes les étapes de la méthode des scénarios (*Method_Scenario*).

Tableau 1 : Résultats de l'évaluation des aptitudes théoriques et pratique de la prospective stratégique

Variable	Moy.		Médiane		Mode		Écart-type		Minimum		Maximum		Hétérogénéité	
	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
<i>Concept_Prosp.</i>	3,7	7,1	4	7	5	8	2,1	1,5	1	4	8	9	58%	20%
<i>Demarch_Method</i>	3,1	7,2	3	7	4	7	2,4	1,4	0	4	8	9	79%	19%
<i>Etales_Prosp.</i>	3,6	7,1	4	7	0	8	2,8	1,5	0	4	8	9	77%	20%
<i>Démarch_DS</i>	3,6	6,3	4	6,5	5	9	2,9	2,7	0	1	8	9	79%	42%
<i>Exercice_Scenario</i>	3,0	6,8	3	7	5	8	2,0	1,6	0	4	6	9	67%	24%
<i>Méthod_Scenario</i>	3,3	6,3	3	7	0	7	2,6	1,9	0	4	8	9	79%	30%

Pour les 6 aptitudes concernées, les résultats de l'évaluation indiquent que les valeurs de la moyenne, la médiane et le mode avant la formation ont nettement améliorées. L'évolution des notes minimales et maximales attribuées avant et après la formation corroborent cela. **Ainsi, la formation a renforcé les compétences des participants en prospective stratégique.**

Le taux d'hétérogénéité (ou coefficient de variation) qui mesure le degré de dispersion des compétences des participants varie entre 58% et 79% au début de la formation. Ce taux à l'issue de la formation, varie désormais entre 18% et 22%. Cette forte hétérogénéité a baissé après la formation (entre 19% et 42%). La formation a contribué au nivellement des compétences des participants en matière prospective stratégique mais il subsiste des disparités de compétence entre les participants que seule la pratique pourrait aider à éliminer.

Au total, les apprenants se sont appropriés les méthodes et outils de la prospective stratégique et cela a été matérialisé par la réalisation correcte des études de cas pratique. La principale recommandation faite par les participants a été de poursuivre cette dynamique de formation en prospective avec celle portant sur la prospective territoriale.

4. CONCLUSION

La formation sur les "*Méthodes et outils de prospective stratégique*" a été, de toute évidence, positivement appréciée par des participants qui, pour la plupart, découvraient la prospective. Ainsi, l'initiative prise par le MEMPD de renforcer les capacités de ses cadres au niveau central et décentralisé est une approche permettant de garantir l'opérationnalisation de l'Étude nationale Prospective Cote d'Ivoire 2040 et aussi d'exploiter les résultats de cette étude prospective pour l'élaboration du futur PND 2016 -2020.

Dans le cas d'une reconduction éventuelle de ce module pour d'autres groupe-cibles, l'on devra insister sur les outils de la prospective qui ont attiré davantage l'intérêt des participants en y accordant une masse horaire plus importante afin d'augmenter les chances d'appropriation de ces outils.

La CAPEC se réjouit de la réussite de cette formation dont la tenue s'est vue confrontée à de nombreux challenges.