



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 : ELABORATION DES STRATEGIES ET DE LA VISION

SEPTEMBRE 2014

---

Financée par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique / African Capacity Building Foundation (ACBF) et par l'Etat de Côte d'Ivoire - CC N° 0227945C

08 BP 1295 Abidjan 08 - Tél. : (225) 22 44 41 24 - Fax : (225) 22 48 51 68

E-mail : [capec@afnet.net](mailto:capec@afnet.net) - [www.capec-ci.org](http://www.capec-ci.org) / Sise au CIRES, Bd. Latrille, près du Lycée Classique d'Abidjan

## 1. INTRODUCTION

En prospective stratégique, l'étape de l'élaboration de la stratégie correspond à celle de l'articulation entre l'anticipation (Prospective) et l'action (volonté stratégique). La formulation de la vision précède l'identification des axes stratégiques, des programmes et des projets.

La Côte d'Ivoire a connu une phase active de planification stratégique au lendemain de l'indépendance, entre 1960 et 1980 épaulée par des études prospective notamment « Côte d'Ivoire 2000 » en 1973-1974. Si les études prospectives se sont poursuivies (Côte d'Ivoire 2010 et 2025), la tradition de planification s'est interrompue depuis l'irruption des ajustements structurels en 1980 qui ont mis un terme aux lois-plans et lois-programmes. La planification ressurgit-elle aujourd'hui avec le PND amorcé au sortir de la crise post-électorale en 2011.

L'appui institutionnel pour le renforcement des capacités des cadres du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement est peut-être un signe avant-coureur du retour à la planification de l'aube de l'indépendance. Pour la Côte d'Ivoire, qui a traversé deux décennies de crises militaro-politiques, divers défis se posent relativement aux stratégies de relance de l'économie ivoirienne en période post-crise. Dans cette perspective, l'Etat de Côte d'Ivoire a élaboré un programme national de développement (PND, 2012-2015) destiné à poser les bases d'une économie émergente à l'horizon 2020. Pour soutenir cette vision, les institutions en charge de la conduite de l'action gouvernementale, le MEMPD notamment, devront apporter des réponses globales et systémiques à la transformation structurelle de l'économie ivoirienne. Dans un tel contexte, de nouveaux instruments de pilotage s'imposent au MEMPD, y compris la maîtrise de la stratégie en matière de planification stratégique. La formation des cadres de ce département ministériel dans ce domaine est une heureuse initiative.

La Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES (CAPEC), structure nationale de réflexion, de conseil et de formation, au service de l'État, du secteur privé et de la société civile conduit cette activité de renforcement des capacités du MEMPD. La formation sur « *l'Elaboration des Stratégies et de la Vision* » s'est déroulée du 15 au 19 septembre à la Salle 37 du CIRES et a regroupé 9 participants, tous des cadres 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 pour objectif général d'initier les cadres du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement aux concepts, méthodes et outils de l'élaboration des stratégies 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 conceptuel de la formulation d'une vision et de stratégies;
- faire comprendre l'articulation entre prospective et stratégie;
- faire comprendre le cheminement dans l'élaboration d'une stratégie;
- faire comprendre l'utilisation des outils et logiciels de prospective stratégique;

## 2.2 Résultats attendus

Les résultats suivants sont attendus au terme de la formation :

- le cadre conceptuel de la formulation d'une stratégie est approprié;
- la différence entre prospective (anticipation) et action (volonté stratégique) est explicitée et appropriée ;
- la nécessité d'articuler ces deux domaines disjoints mais liés est appropriée comme une obligation dans l'élaboration d'une stratégie.

### *Contenu des sessions de formation*

**Tableau 1 : Les modules et sessions de formation**

Session	Thème
Session 1 Session 1 suite	<b>Module1 : Pourquoi formuler une stratégie ; les étapes de l'élaboration d'une stratégie ; les principes directeurs</b> Agenda de la formation Prospective, stratégie, planification : quelles différences -
Session 2	Les étapes de l'élaboration d'une stratégie ; les principes directeurs de la méthode des scénarios Application contingente : illustrations avec Côte d'Ivoire 2025
Session 1 Session 2	<b>Module 2 – Initiation et lancement du processus de la stratégie</b> Rédaction et validation du projet de feuille de route : généralités Mise en place de la structure en charge de l'élaboration de :la stratégie Mobilisation des ressources nécessaires -
Session 2 (suite)	Initiation à la rédaction de TDR pour une planification stratégique

Session 1	<b>Module 3 – Etablissement du diagnostic</b> Évaluation des politiques plans et programmes et programmes antérieurs (rétrospective explicative) Le dispositif d'évaluation de la situation socio-économique, juridique et institutionnelle etc. (le diagnostic prospectif)
Session 2	
Session 3	
Session 1 Session 2 Session 3	<b>Module 4- Vision et définition des axes prioritaires</b> Les scénarios La vision De la vision à l'identification des axes prioritaires de la stratégie Exercice
Session 1 Session 2 Session 3	<b>Module 5- Etablissement du programme d'actions</b> Le rapport de programmation des activités ; Les modalités de mise en œuvre Bilan et Evolution du plan stratégique

### 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 :

- maîtriser les concepts de la Planification Stratégique et de la Prospective (*Concept\_PSP*) ;
- connaître le processus du management stratégique (*Processus\_MS*) ;
- maîtriser les étapes du diagnostic stratégique (*Etapes\_DS*) ;
- déterminer la vision et définir les axes prioritaires (*Determ\_Vision*) ;
- établir un programme d'actions (*Prog\_Actions*) ;
- faire le bilan et suivre l'évolution d'un plan stratégique (*Bilan\_PS*).

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

Variable	Moy.		Médiane		Mode		Écart-type		Minimum		Maximum		Hétérogénéité	
	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
Concept_PSP	4,9	7,1	5	7	5	9	2,4	1,5	1	5	8	9	48%	22%
Processus_MS	4,7	7,2	5	8	6	6	1,9	1,5	1	5	6	9	40%	21%
Étapes_DS	4,7	7,7	5	9	5	9	2,7	1,7	1	5	9	9	58%	22%
Determ_Vision	4,2	7,3	4	8	3	8	2,0	1,4	1	5	7	9	49%	19%
Prog_Actions	4,8	7,6	5	8	6	9	1,9	1,3	1	6	8	9	39%	18%
Bilan_PS	4,3	7,0	5	7	3	6	1,9	1,3	1	5	7	9	45%	19%

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 évolué passant en moyenne de 4,6, 4,8 et 4,6 avant la formation à 7,3, 7,8 et 7,8 respectivement après la formation. Les notes minimales ont été relevées de 1 à 5 ou 6. **Ainsi, la formation a renforcé les compétences des participants en élaboration des stratégies et de la vision.**

Le taux d'hétérogénéité (ou coefficient de variation) qui mesure le degré de dispersion des compétences des participants varie entre 39% et 58% au début de la formation. Ce taux à l'issue de la formation, varie désormais entre 18% et 22%. La formation a contribué au nivellement des compétences des participants en matière d'élaboration des stratégies et de la vision et cela devrait faciliter les échanges entre les différentes structures du MEMPD.

Au total, le cadre d'organisation de cette session de formation, l'expertise des formateurs et la participation active des auditeurs aux différents ateliers ont permis d'atteindre les objectifs de renforcement des capacités des cadres du MEMPD.

#### 4. CONCLUSION

La formation a été positivement appréciée par les 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'Etude nationale Prospective Côte 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 s'assurer que les auditeurs ont au préalable maîtrisé la prospective stratégique afin de les permettre de mieux apprécier l'articulation entre prospective et stratégie.

Quoi qu'il en soit, la présente action de formation a permis de répondre à un besoin réel tel que l'ont exprimé les responsables des services employeurs et les participants.