

Consultant formateur

SIBY Mahi Georges

Module 1

Initiation à la Prospective Stratégique

Octobre 2018

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION A LA FORMATION EN METHODE PROSPECTIVE ET PLANIFICATION STRATEGIQUE | 2 |
| Chapitre 1 - LA METHODE PROSPECTIVE : HISTOIRE ET DEVELOPPEMENT | 3 |
| 1.1. Fondements théoriques et définitions du concept | 3 |
| 1.2. Intérêt de la réflexion prospective | 6 |
| 1.3. Différentes méthodes prospectives : Avantages et désavantages | 6 |
| 1.4. Histoire des réflexions prospectives en Afrique | 7 |
| 1.5. Etapes de la réflexion prospective | 7 |
| Chapitre 2 - LA CONSTRUCTION DE LA BASE : ANALYSE STRUCTURELLE ET VARIABLES | 9 |
| 2.1. Eléments pour un diagnostic prospectif | 9 |
| 2.2. Analyses rétrospectives..... | 11 |
| 2.3. Analyse structurelle (utilisation de l’outil MICMAC)..... | 12 |
| 2.4. Identification des aspirations des populations | 13 |
| 2.5. Analyse des stratégies des acteurs (utilisation de l’outil MACTOR) | 13 |
| Chapitre 3 - LA CONSTRUCTION DES SCENARIOS | 15 |
| 3.1. Définitions | 15 |
| 3.2. Construction des scénarios | 15 |
| Chapitre 4 - L’ELABORATION DES STRATEGIES..... | 18 |
| Chapitre 5 - OPERATIONNALISATION DES ETUDES NATIONALES PROSPECTIVES EN AFRIQUE | 20 |

INTRODUCTION A LA FORMATION EN METHODE PROSPECTIVE ET PLANIFICATION STRATEGIQUE

La Côte d'Ivoire est un pays phare en matière de réflexion prospective. En effet, depuis plus de trois décennies, notre pays a développé une tradition de réalisation d'études nationales prospectives (ENP) avec CI 2000 en 1973-74, CI 2010 en 1983-84 et CI 2025 en 1993-1995.

La relance de la réflexion prospective entreprise avec l'ENP CI 2040 vise à doter le pays d'une vision à long terme pour servir de cadre de référence à toutes les stratégies et actions du Gouvernement, y compris celles des partenaires extérieurs.

Pour consolider et opérationnaliser plus efficacement la chaîne PPPBSE, le Ministère du Plan et du Développement a entrepris de réaliser le renforcement des capacités des acteurs du développement en général, et gouvernementaux en particulier. C'est dans ce cadre que la Direction Générale du Plan organise des séminaires de formation au profit des cibles concernées.

La méthodologie (modules de formation) proposée pour la méthode prospective, premier maillon de la chaîne PPPBSE, s'articule autour des cinq points suivants :

1. La méthode prospective : histoire et développement ;
2. La construction de la base : analyse structurelle et variables ;
3. La construction des scénarios ;
4. L'élaboration des stratégies ;
5. L'opérationnalisation des ENP.

La formation s'appuiera sur le cas de la Côte d'Ivoire, à partir de l'expérience en cours de Côte d'Ivoire 2040. Elle sera également ouverte aux expériences d'autres pays africains et même en dehors de l'Afrique. Mais avant ces cas pratiques, les fondements théoriques de la réflexion prospective et la démarche couramment utilisée seront présentées.

Les méthodes utilisées pour réaliser l'analyse structurelle, à l'étape de la construction de la base sont en plein développement. Quelques unes de ces méthodes comme le MICMAC, le MACTOR, etc. seront présentées.

Chapitre 1 - LA METHODE PROSPECTIVE : HISTOIRE ET DEVELOPPEMENT

1.1. Fondements théoriques et définitions du concept

1.1.1. La prospective : qu'est-ce que c'est ?

La **Prospective**, est *l'étude des avenir (ou futurs) possibles*. Ce concept a été créé à la fin des années 1950 par Gaston Berger.

Le terme prospective réunit la **prospéction** qui est l'analyse des paramètres connus ou à rechercher, et la **perspective** qui traite de la vision et du futur.

En synthèse, il faut noter que la Prospective a deux objets : (i) l'exploration de l'avenir et (ii) la lutte anti-fatalité et anti-hasard.

Pour l'individu connaissant, l'avenir est synonyme d'incertitude, d'angoisse. D'où la recherche spontanée **d'invariants** (demande de «rassurance»). Pour l'individu agissant, **l'incertitude est une chance** parce que là où les jeux ne sont pas encore faits, nous pouvons agir.

Qui est Gaston BERGER ?

Gaston Berger (1896 -1960) a été un industriel, philosophe et administrateur français, connu principalement pour ses études sur Husserl et pour ses travaux sur la caractérologie.

Il a fondé le Centre universitaire international et des centres de prospective. Il a aussi été directeur des Études philosophiques, directeur de l'enseignement supérieur au ministère de l'Éducation nationale de 1953 à 1960.

Il a été élu membre de l'Académie des sciences morales et politiques en 1955.

Il a fondé la revue "Prospective" et le centre du même nom avec André Gros en 1957.

Quelques autres définitions

« Une attitude de l'esprit face à l'avenir destinée à éclairer l'action présente ». HATEM F. : *La prospective, pratiques et méthodes, Economica, Paris (1993)*

« Un panorama des futurs possibles d'un système destiné à éclairer les conséquences des stratégies d'actions envisageables ». Michel GODET (1991)

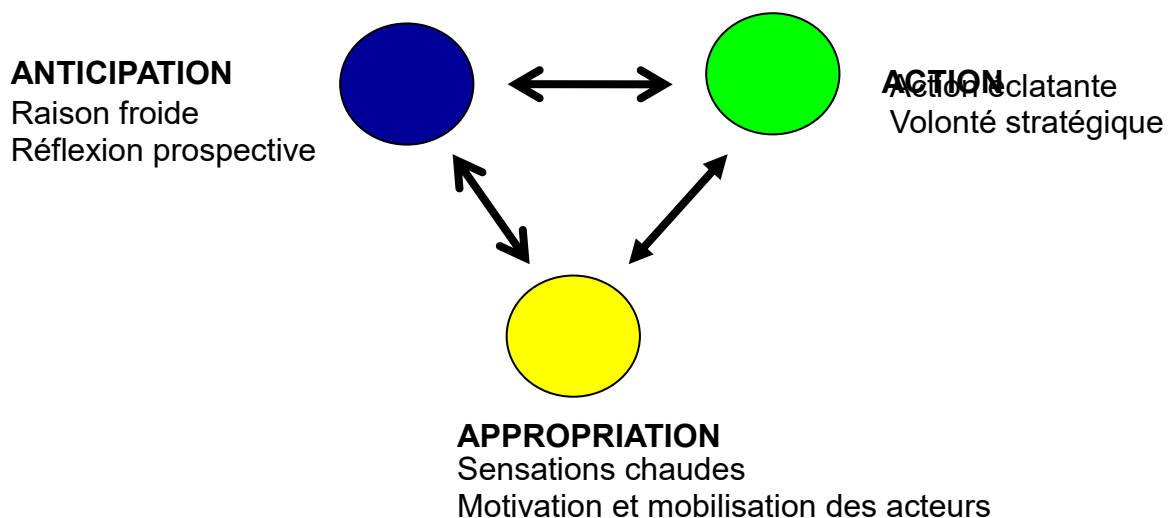
«...Un rassemblement d'éléments d'appréhension, chiffrés ou non, concernant l'avenir, dont le but est de permettre de prendre des décisions grâce auxquelles ledit avenir sera mieux conforme à nos préférences que s'il n'y avait pas eu cet éclairage prospectif ». Bernard CAZES, *Histoire du Futur (1986)*

1.1.2 La prospective, la planification, la prévision, la stratégie, quelles différences ?

Ces différents concepts s'appuient sur trois mots clés (Michel GODET, cahiers du LIPS) : l'anticipation (logos), l'action (erga) et l'appropriation (epithumia).

- La **planification** consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels pour y parvenir (R.L. ACKOFF) ;
- La **prévision** est une estimation sur le futur, assortie d'un degré de confiance. Elle porte sur des données chiffrées ;
- La **stratégie** est un ensemble de règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet (R.L. ACKOFF).
- La **planification stratégique** est un concept traduisant le fait que la planification d'entreprise devrait de plus en plus prendre en compte des turbulences de l'environnement (dit stratégique) et adapter ses objectifs en conséquence (Igor ANSOFF, dans les années 1960).
- La **prospective stratégique** est un concept des années 1990 où l'anticipation de la prospective est mise au service de l'action stratégique et du projet d'entreprise (Igor ANSOFF, dans les années 1990).

LE TRIANGLE GREC



La prévision (très court terme) et la planification (moyen terme) peuvent être assimilées à la prospective du présent (horizon temporel inférieur à 5 ans) tandis que la prospective du devenir et la futurologie (perspectives de long terme) portent respectivement sur un horizon temporel de 5 à 10 ans et de plus de 25 ans.

1.1.3 Les postulats de la réflexion prospective

La réflexion prospective repose sur trois postulats :

- L'avenir est **domaine de liberté** (c'est une indisciplinisme intellectuelle dans la rigueur. L'avenir n'étant pas joué d'avance, il faut refuser la fatalité) ;
- L'avenir est **domaine de pouvoir** (pouvoir d'imaginer tous les futurs possibles ou futuribles) ;
- L'avenir est **domaine de volonté** (c'est-à-dire stratégique par la détermination du chemin pour conduire au futur souhaitable).

1.4 L'enjeu des études nationales prospectives

Au cœur de toute réflexion stratégique pour l'entreprise ou pour les politiques publiques, il est essentiel d'envisager les changements majeurs qui pourraient survenir demain. Les méthodes de prospective ont été conçues pour structurer cette réflexion et ces anticipations. Elles permettent aussi de mettre en évidence les faiblesses des planifications et des stratégies qui tiendraient trop peu compte des changements futurs.

Il y a généralement quatre attitudes possibles face à l'avenir :

- la **passivité** : l'avenir est déterminé, il est déjà fait ;
- l'**attitude réactive** : celle du pompier appelé à éteindre le feu (exemple : L'attitude des Etats africains depuis les années 1980 soumis aux PAS des institutions de Bretton Woods) La réactivité n'est pas une fin en soi souhaitable à court terme. Elle ne mène nulle part si elle n'est pas orientée vers des objectifs à long terme.
- l'**attitude pré-active** : elle consiste à Intérioriser le risque et prendre des mesures qui s'imposent.
- l'**attitude proactive** qui consiste à anticiper sur les événements. Selon Michel GODET, « l'anticipation n'est guère répandue chez les dirigeants, (surtout en Afrique) car, lorsque tout va bien, ils peuvent s'en passer et, lorsque tout va mal, il est trop tard pour voir plus loin que le bout de son nez : il faut réagir et vite ».

Dans un environnement international fait de mutations continues et face à une mondialisation de plus en plus accrue, la réflexion prospective doit être comprise et appréhendée comme une nouvelle culture de ce XXIème siècle. Elle met en évidence l'importance de l'anticipation et le fait de penser sur le long terme pour se donner une vision, cesser de naviguer à vue et construire l'avenir pour ne pas le subir.

1.2. Intérêt de la réflexion prospective

La prospective n'a pas pour objectif de prédire l'avenir. Sa fonction principale est de réduire les incertitudes en faisant émerger des « futurs possibles ». La prospective aide à construire le futur. Elle doit mettre en évidence les « leviers » sur lesquels il faut agir pour que les futurs souhaitables se réalisent. Elle doit permettre d'éviter certains risques en les mettant en évidence. Elle est par conséquent un outil précieux d'aide à la décision stratégique, pour une politique de souveraineté, de dignité et d'intégrité.

Ainsi, le but de la réflexion prospective est de mettre au point des stratégies pour faciliter la prise de décision sur la base de scénarios possibles afin de ne pas subir les événements qui peuvent être considérés comme probables.

C'est Sénèque qui disait « qu'il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Une nation a besoin de savoir où elle veut et peut aller, parce qu'une société sans ambition et sans vision n'a pas d'avenir et est condamnée à la dégénérescence. Réfléchir sur le long terme est donc une façon de rompre avec la navigation à vue et la gestion des urgences, qui minent les sociétés sous-développées, surtout les pays africains.

La réflexion prospective permet donc **l'anticipation** qui éclaire **l'action** et lui donne un sens.

1.3. Différentes méthodes prospectives : Avantages et désavantages

Les méthodes en prospective sont généralement le fait de deux écoles :

L'une est orientée sur les **scénarios**. En caricaturant ou simplifiant des hypothèses et des tendances, elle permet d'aboutir à des scénarios ou schémas prospectifs imaginables construits sur des ensembles ;

L'autre est orientée sur **l'intuition**. Elle recherche ce qui n'est pas du domaine du logique et prend plus volontiers le risque de se tromper (on ne peut-être vraiment certain qu'un signal faible était un vrai signal qu'avec le temps), s'exprimant souvent en cahier ou atelier de prospective, en veillant à ne pas se limiter par autocensure, laquelle empêche souvent les « signaux faibles » de devenir visibles au groupe.

Ces deux écoles de pensée peuvent être regroupées en quatre grandes techniques permettant d'explorer les problèmes du long terme. En premier lieu, la méthode des scénarios qui conduit à décrire des futurs possibles à étudier les cheminements permettant de passer de la situation présente à ces différents futurs. La deuxième méthode est celle de la prévision. Elle effectue le trajet inverse puisqu'elle se fonde sur l'étude du passé pour envisager des trajectoires futures. Les projections à long terme sont obtenues au moyen de modèles formalisant le comportement des agents. Une troisième méthode est celle de l'histoire raisonnée qui conduit à envisager l'avenir en fonction des tendances lourdes du passé. Enfin, la méthode du fil d'ariane d'une force motrice consiste à conjecturer des futurs lointains en fonction d'un nombre limité de « forces motrices »,

comme le progrès technique, les ressources naturelles ou les dynamiques de peuplement. Le choix des méthodes employées est donc large.

Chaque méthode a ses avantages et inconvénients. L'histoire semble montrer que dans le cas de la prospective à 10 ans, la seconde était plus efficace selon la richesse intuitive insufflée notamment par le recueil de signaux faibles. Ainsi, le fax, Dell, le SMS, Actimel, ... sont nés d'intuitions. A la pratique, le souci d'apporter des réponses concrètes aux questions posées passe par la combinaison de ces méthodologies.

Dans certains pays de tradition plus cartésienne, tels que la France, la méthode des scénarios est peut être plus appréciée, rassurant les esprits. Au Canada, la méthode intuitive serait préférée. Elle semble aussi plus appropriée à la détection de signaux faibles définis comme étant les « faits porteurs d'avenir », selon Hugues de Jovenel.

1.4 Histoire des réflexions prospectives en Afrique

L'histoire des réflexions prospectives en Afrique est marquée par trois générations d'études prospectives :

La première couvre la période de 1960 à 1970, avec des études prospectives menées pour l'essentiel par des bureaux d'études étrangers (essentiellement des bureaux français pour les pays d'Afrique francophone comme la Côte d'Ivoire, le Sénégal, etc.) ;

La seconde couvre les années 1970 à 1990. Elle est marquée par une collaboration accrue entre une expertise nationale et une expertise étrangère, mais l'expertise nationale provient pour l'essentiel du secteur public ;

Une troisième génération d'études prospectives voit le jour à partir des années 1990, soutenue pour l'essentiel par le Projet Futurs Africains, mis sur pied par le PNUD en 1992 et qui a appuyé plus de 20 pays africains.

L'originalité de cette troisième génération d'études prospectives tient au fait qu'il s'agit véritablement d'études nationales, associant le secteur public, le secteur privé et les organisations de la société civile.

On note aussi, avec cette troisième génération, une plus grande attention aux aspirations à long terme des populations.

1.5 Etapes de la réflexion prospective

La réflexion prospective est composée de cinq grandes étapes :

Etape 1 : la construction de la base ou phase de diagnostic.

Elle comprend l'identification des aspirations des populations, les études rétrospectives et l'analyse structurelle. Ces trois phases permettent de répondre à la question ***qui somme-nous ?***

Etape 2 : la construction des scénarios. Elle répond à la question ***où pouvons nous aller ?***

Etape 3 : la vision. Elle répond à la question ***où voulons nous aller ?***

Etape 4 : l'élaboration des stratégies. Elle répond à la question ***comment allons nous y aller ?***

Etape 5 : l'opérationnalisation.

Chapitre 2 - LA CONSTRUCTION DE LA BASE : ANALYSE STRUCTURELLE ET VARIABLES

La construction de la base consiste à rassembler et à analyser des données qui sont nécessaires pour entreprendre l'exploration des futurs possibles et celle d'un futur ou de futurs souhaitables. C'est une étape cruciale de la réflexion prospective, car de la qualité des données rassemblées et de la qualité des analyses faites dépendront la pertinence de l'exploration, donc la pertinence de la réflexion stratégique, et finalement de la pertinence des actions qui seront proposées.

Il s'agit d'abord d'obtenir une vue globale du système qui doit être évalué, à travers l'identification des variables qui forment l'ensemble du système, comme l'éducation, la santé, la politique internationale, et autres. Dès que la liste est complète, on crée une matrice dans laquelle chaque variable est croisée avec toutes les autres variables. Ensuite, on évalue l'impact que chaque variable a sur l'autre et sur le système global. C'est ainsi que se fait l'examen de l'analyse structurelle. Une discussion approfondie et informée par les résultats obtenus permet une meilleure compréhension du fonctionnement du système. Différents outils pour construire la base existent comme MICMAC, Delphi, et MACTOR.

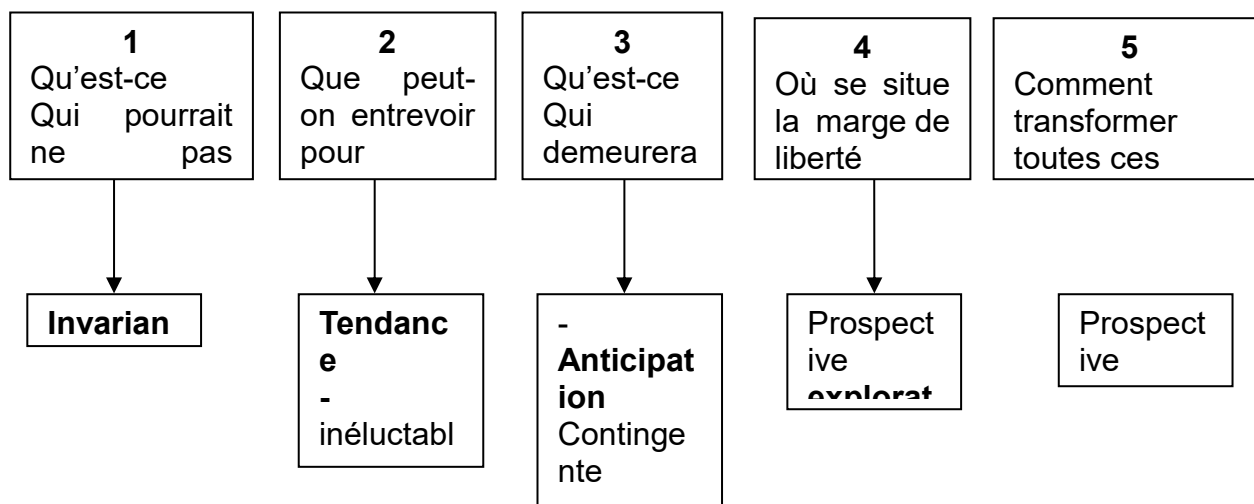
2.1 Eléments pour un diagnostic prospectif

Le diagnostic prospectif se fonde sur trois outils et cinq interrogations.

TROIS OUTILS

| | | |
|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| La mémoire (rétro- prospective) NOUS PERMET DE RETROUVER LES INFORMATIONS ISSUES DU PASSE, MAIS ENCORE | Le sens de l'observation (diagnostic prospectif) NOUS CONDUIT A REGARDER AUTOUR DE NOUS CE QUI ANNONCE DEJA CE QUI SERA OU, A DEFAULT, CE QUI POURRAIT ETRE DEMAIN | L'imagination, la créativité (prospective exploratoire) NOUS PERMET DE RECOMPOSER, RECONFIGURER DES DONNEES EN MEMOIRE, DE FABRIQUER UN FUTUR |

CINQ INTERROGATIONS



Quelques définitions

Invariant : ce terme se

On considère que le futur d'une communauté humaine dépend généralement de trois groupes de facteurs :

Il dépend de l'état dans lequel se trouve actuellement cette communauté, état qui est lui-même le produit de son histoire. A très court terme, il est bien évident que le futur de la communauté dépend presque entièrement de cet état, mais plus on considère des époques éloignées dans le temps à venir, plus la communauté dispose de liberté pour bâtir son avenir et plus l'éventail des futurs possibles s'ouvre. Etant donné les contraintes de la condition humaine, il s'ouvre sans jamais devenir illimité.

Il dépend des projets que forment les membres de cette communauté pour leur avenir, projets qui orienteront leurs actions et qui contribueront ainsi à façonner l'évolution de la communauté dans le futur, une évolution qui se situera à l'intérieur de l'éventail des futurs possibles.

Il dépend des facteurs extérieurs qui relèvent de l'environnement de la communauté, qui sont hors de son contrôle mais qui contribueront, eux aussi, à façonner son avenir. L'évolution de certains de ces facteurs anticipée ; pour d'autres en revanche, elle est affectée d'une incertitude, plus ou moins grande, mais qui ne peut être réduite et qui doit évidemment être prise en compte par la réflexion prospective.

S'agissant de l'état des lieux (1^{er} facteur), les études rétrospectives ainsi que l'analyse structurelle sont les outils privilégiés.

S'agissant des projets des acteurs, les deux méthodes les plus fréquentes sont une identification des aspirations à long terme de la population au moyen d'enquêtes et une analyse du jeu des acteurs.

Quant à l'environnement externe, le rassemblement des données s'y rapportant se fait généralement au moyen des rapports produits par des institutions internationales ou l'exploitation des données collectées et analysées dans le cadre des systèmes de veille prospective.

2.2 Analyses rétrospectives

La réalisation de cette phase se situe en amont de la démarche prospective, dans la constitution de la base de l'information

Les thèmes des rétrospectives dépendent de la problématique et des objectifs de l'étude.

Des groupes de réflexion pluridisciplinaire traitent généralement ces études sous la forme de monographies qui peuvent être commandées auprès de bureaux d'études.

Rétrospectives sectorielles pour Côte d'Ivoire 2040

Dans le cadre de la réalisation en cours de l'Etude Nationale Prospective – ENP Côte d'Ivoire 2040, le Bureau National de la Prospective en charge de cette étude a réalisé un bilan diagnostic des études nationales prospectives antérieures Côte d'Ivoire 2000, Côte d'Ivoire 2010 et Côte d'Ivoire 2025, en vue d'en tirer tous les enseignements. Ce bilan diagnostic a porté sur cinq diagnostics sectoriels concernant : l'économie, la société, l'aménagement du territoire et le développement régional, la démographie, et l'environnement et le cadre de vie.

Pour chaque diagnostic sectoriel confié à un consultant, l'objectif de l'analyse à réaliser était de :

- évaluer la méthodologie et le contenu de l'étude sur la rétrospective du secteur réalisée en 1993-1994 pour l'Etude Nationale Prospective – ENP Côte d'Ivoire 2025;
- actualiser l'analyse du secteur ;
- formuler des recommandations pour une meilleure prise en compte du secteur dans la future étude nationale prospective, au regard des leçons apprises.

L'actualisation de la rétrospective sur le secteur a été réalisée en suivant la méthodologie du diagnostic prospectif et stratégique, qui consiste à identifier et analyser les tendances lourdes, les stratégies passées et présentes, les forces et faiblesses internes, les incertitudes critiques, les opportunités et menaces, les germes de changement.

2.3 Analyse structurelle (utilisation de l'outil MICMAC)

L'analyse structurelle (Michel GODET- *Manuel de planification stratégique, Tome 2 "L'art et la méthode"*) est inspirée de la théorie des graphes et des travaux de simulations de la recherche opérationnelle. A l'aide de l'analyse structurelle on cherche à se doter d'une représentation aussi exhaustive que possible du système et de réduire la complexité de celui-ci aux variables essentielles, ce qui revient d'une part à mettre en évidence les variables clés du système, qu'elles soient cachées ou non, et d'autre part à réfléchir à des aspects contre intuitifs du comportement du système.

Deux voies d'utilisation de l'analyse structurelle sont à distinguer :

- L'utilisation décisionnelle : recherche et identification des variables et des acteurs sur lesquels il faut agir pour parvenir aux objectifs que l'on s'est fixés.
- L'utilisation prospective : recherche des variables clés sur lesquelles doit porter la réflexion prospective.

L'analyse prospective comprend trois étapes :

- Le recensement des variables.
Toutes les voies de recherche sont permises et tous les moyens de créativité sont bons. Une fois la liste des variables est établie, on procède à l'explication détaillée de ceux-ci, afin de créer un langage commun au sein du groupe d'étude, et on les regroupe par famille.
- Le repérage des relations dans la matrice d'analyse structurelle.
En remplissant un tableau à double entrée (matrice d'analyse structurelle), on met en évidence les éventuelles relations qui peuvent exister entre les différentes variables.
- La recherche des variables clés par la méthode Micmac.
Celle-ci a pour but de repérer les variables les plus influentes et les plus dépendantes (variables clés) en procédant à un classement direct et indirect des variables. Le classement des relations directes est obtenu à partir d'un simple examen de la matrice. Le classement indirect ou classement Micmac est obtenu à l'aide de la matrice élevée à la puissance qui permet d'avoir la stabilité des classements en ligne et en colonne. Il renseigne sur les effets indirects de Feed-back.

Dans le plan influence-dépendance, qu'il soit direct ou indirect, on distingue cinq zones :

- Zone des variables d'entrée : variables très influentes et peu dépendantes.
- Zone des variables relais : variables à la fois très influentes et très dépendantes.
- Zone des variables résultats : variables peu influentes et très dépendantes.
- Zone des variables exclues : variables peu influentes et peu dépendantes.
- Zone des variables du peloton : variables moyennement influentes et/ou dépendantes.

L'analyse structurelle est un outil de structuration des idées et de réflexion systématique sur un problème. Elle permet de découvrir des variables qui n'auraient jamais été pris en compte autrement. La matrice d'analyse structurelle est une matrice de découverte. Elle permet d'une part

de créer un langage commun au sein du groupe de la réflexion prospective et d'autre part de hiérarchiser les variables en fonction de leur influence et de leur dépendance.

Cependant l'analyse structurelle a des limites qu'il faut toujours avoir à l'esprit. La première limite majeure est le caractère subjectif de la liste des variables, le second est le caractère aussi subjectif du remplissage de la matrice.

2.4 Identification des aspirations des populations

Dans le cas d'une étude nationale prospective (ENP), ces aspirations sont souvent déterminées à travers la réalisation d'une enquête, l'objectif est de recueillir les opinions, les désirs et les souhaits des populations, relativement aux orientations générales du pays sur les questions d'intérêt national, afin de créer les bases sur lesquelles sera construite, ultérieurement, la vision partagée de l'avenir de la nation.

Plus spécifiquement, une telle étude vise à :

- recenser les opinions des populations relativement aux domaines spécifiques de la politique, de l'économie, du social, de la culture, de la technologie, de la femme, de la jeunesse, de l'environnement, etc. ;
- dresser une esquisse des perceptions des populations au sujet de l'avenir du pays.

2.5 Analyse des stratégies des acteurs (utilisation de l'outil MACTOR)

L'analyse des stratégies ou jeux d'acteurs (Michel GODET- *Manuel de planification stratégique, Tome 2 "L'art et la méthode"*) permet de mettre en évidence l'évolution des enjeux stratégiques. A l'aide de la méthode Mactor, on procède à une analyse fine des jeux d'acteurs et on cherche ensuite à ce que les scénarios envisagés soient pertinents et cohérents. L'analyse des jeux d'acteurs se déroule en sept étapes :

- Construction du tableau des stratégies d'acteurs qui est un tableau carré acteurs/acteurs telle que la diagonale contient les objectifs de l'acteur concerné et les autres cases contiennent les moyens d'action dont dispose chaque acteur sur les autres pour atteindre ses objectifs.
- Identification des enjeux stratégiques sur lesquels les acteurs ont des objectifs convergents ou divergents. A chacun de ces enjeux peut être associé un ou plusieurs objectifs sur lesquels les acteurs vont être alliés, en conflits ou neutre.
- Positionnement des acteurs sur chacun des objectifs et repérage des convergences et des divergences. Ainsi on peut évaluer, pour chaque couple d'acteurs, le nombre de convergences et de divergences sur l'ensemble des objectifs.
- Classement des priorités d'objectifs pour chaque acteur en utilisant une échelle allant de 0 pour les objectifs peu conséquents jusqu'à 4 pour les objectifs qui mettent en cause l'existence de l'acteur.

- Evaluation des rapports de force des acteurs en analysant les moyens d'action directs ou indirects dont dispose chaque acteur pour agir sur les autres. Ce sont ces moyens qui vont orienter les choix d'alliances et de conflits.
- Intégration des rapports de forces dans l'analyse des convergences et des divergences entre les acteurs. Il faut mesurer le degré d'implication de chacun des acteurs et rapprocher son implication et son rapport de force pour évaluer sa mobilisation dans le jeu. Le degré d'implication d'un acteur est la somme de toutes ses positions évaluées sur l'ensemble des objectifs. La mobilisation d'un acteur est le produit de son implication et de son rapport de force. Dans l'analyse des convergences et des divergences il faut tenir compte de la proximité des objectifs et identifier les acteurs ambivalents avec qui il faut éviter de s'allier.
- Formulation de recommandations stratégiques cohérentes après identification des questions clés pour l'avenir, et qui concerne aussi bien les tendances que les incertitudes et les ruptures.

Dans les cas assez complexes, il faut décomposer la difficulté et étudier chaque grand enjeu séparément. Il faut rappeler aussi que les principales limites de la méthode résident dans son caractère statique et que la pertinence des résultats dépend de la qualité des données d'entrée et de la capacité de pouvoir tirer de l'analyse des recommandations importantes.

Chapitre 3 - LA CONSTRUCTION DES SCENARIOS

3.1 Définitions

Le scénario est un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation origine à la situation future (Michel GODET).

Un scénario est donc :

- une image du futur ;
- un moyen de raconter des histoires sur le futur ;
- une approche pour explorer des futurs alternatifs ;
- un instrument pour la prévision interactive intégrée ;
- la description cohérente d'un futur plausible.

Le scénario doit donc comporter deux aspects :

- une image plausible du futur de la communauté à une date déterminée ;
- la description du cheminement qui conduit de la situation actuelle à l'image du futur, ce cheminement étant aussi important sinon plus que l'image future elle-même, car c'est lui qui est le garant du caractère plausible du futur et c'est au cours de ce cheminement qu'il est possible d'agir pour réaliser un projet.

3.2 Construction des scénarios

Les scénarios reposent sur :

- les faits réels d'aujourd'hui pour leur contexte et leur logique ;
- l'interaction des systèmes pour l'identification des forces motrices ;
- les faits les plus probables de demain pour leur dénouement.

Toute construction de scénarios du futur, y compris de ceux qui sont purement intuitifs, est basée sur des hypothèses, plus ou moins clairement explicitées par ceux qui les construisent et deux scénarios différents sont nécessairement basés sur des hypothèses différentes.

Tout l'art de construire des scénarios utiles pour la formation de bonnes stratégies se trouve dans le choix des hypothèses sur lesquelles ils reposeront et toute la phase de construction de la base a pour premier objectif de préparer des choix d'hypothèses pertinents.

L'identification des variables les plus motrices au moyen de l'analyse structurelle doit normalement amener à formuler des hypothèses sur ces variables : on disposera donc d'un ensemble de jeux d'hypothèses, chaque jeu étant une combinaison d'hypothèses sur les variables retenues et différant des autres par l'hypothèse faite sur une variable au moins. Chaque jeu conduit à un

scénario différent. On choisira ensuite parmi tous ces jeux disponibles quelques uns d’entre eux qui serviront effectivement à construire les scénarios exploratoires et le scénario normatif.

Il existe donc deux grands types de scénarios :

1. les scénarios exploratoires ou neutres : balaiant un large champ des avenir possibles. Ils peuvent inclure un scénario dit tendanciel, basé sur l’hypothèse que les tendances identifiées se maintiendront en l’absence de mise en œuvre d’une stratégie volontariste. On dit aussi scénarios « au fil de l’eau » conduisant à des situations futures séduisantes.
2. les scénarios normatifs :
 - proposent l’image d’un futur souhaitée en cherchant à savoir s’il y a un cheminement possible pour l’atteindre et quel est ce cheminement :
 - préparent directement à l’action stratégique ;
 - peuvent être précédés par des scénarios repoussoirs ou de provocation (scénarios encadrant).

Les étapes de la construction des scénarios :

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------|------|------|------|----------------|------|------|--|----------------|------|------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Incertitudes majeures ou questions clés pour l’avenir | Incertitude majeure 1 / Question clé 1 Incertitude majeure 2 / Question clé 2 Incertitude majeure 3 / Question clé 3 | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Situations hypothétiques ou modalités de réponses | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Question clé 1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">H1.1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">H1.2</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">H1.3</td> </tr> <tr> <td>Question clé 2</td> <td style="text-align: center;">H2.1</td> <td style="text-align: center;">H2.2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Question clé 3</td> <td style="text-align: center;">H3.1</td> <td style="text-align: center;">H3.2</td> <td style="text-align: center;">H3.3</td> </tr> </table> | Question clé 1 | H1.1 | H1.2 | H1.3 | Question clé 2 | H2.1 | H2.2 | | Question clé 3 | H3.1 | H3.2 | H3.3 |
| Question clé 1 | H1.1 | H1.2 | H1.3 | | | | | | | | | | |
| Question clé 2 | H2.1 | H2.2 | | | | | | | | | | | |
| Question clé 3 | H3.1 | H3.2 | H3.3 | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Combinaisons d’hypothèses ou scénarios exploratoires | | | | | | | | | | | | | |

Source : Jacques Arcade

Scénarios 1 2 3

Scénarios de Côte d'Ivoire 2025

Quatre scénarios ont été construits pour l'Etude Nationale Prospective – ENP Côte d'Ivoire 2025. Ces scénarios reposent sur la combinaison d'hypothèses sur deux facteurs (un facteur externe : le contexte international avec principalement l'évolution du cours des matières premières et un facteur interne : la gouvernance démocratique). Ces scénarios sont :

La chauve souris étranglée - Les hypothèses de ce scénario sont : une évolution défavorable du contexte international ; un blocage du processus démocratique et une mauvaise gouvernance. Ce scénario présente l'image la plus pessimiste de l'évolution politique, économique et sociale du pays à l'horizon 2025 ;

Le suicide du scorpion - Comme le précédent, c'est un scénario pessimiste. Ses principales hypothèses sont une évolution favorable du contexte international ; une mauvaise gouvernance et un blocage du processus démocratique ;

La ruche des abeilles - C'est le scénario le plus optimiste pour la Côte d'Ivoire. Il est construit autour des hypothèses suivantes : une évolution favorable du contexte international ; une gouvernance et un processus démocratique en bonne évolution ;

L'éléphant en marche - Les principales hypothèses de ce scénario sont : une évolution défavorable du contexte international ; une bonne gouvernance et un processus démocratique en bonne évolution.

Chapitre 4 - L'ÉLABORATION DES STRATEGIES

L'étape de l'élaboration des stratégies est réalisée à la phase 2 de la démarche prospective et concerne la prospective stratégique qui intervient après la phase 1 se rapportant à la prospective exploratoire (analyse structurelle, analyse du jeu d'acteurs et construction de scénarios).

Elle comporte 3 points :

- l'identification des pistes stratégiques ou lignes d'actions ;
- la définition de critères d'évaluation ;
- la décomposition hiérarchique ;

Elle consiste à déterminer la manière et les moyens par lesquelles la vision définie (futur désiré ou souhaitable) se traduira en réalités.

La réflexion stratégique est réalisée en trois étapes.

La première étape consiste à identifier les obstacles matériels et immatériels qui pourraient s'opposer au scénario normatif.

La seconde étape consiste à chercher des réponses aux questions suivantes :

- que faire pour surmonter les obstacles identifiés ?
- quels leviers peuvent être utilisés pour s'orienter vers un avenir souhaitable ?

Enfin, la troisième étape consiste à voir comment on peut traduire la réflexion stratégique dans les faits.

Pour faciliter l'élaboration des stratégies, un diagnostic stratégique devra être réalisé pendant la phase de la prospective exploratoire à l'aide de la matrice d'intelligence stratégique.

Matrice d'intelligence

| | GC | ACT | IC | TDC | STR | FO | FA | OP | ME |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ECON | | | | | | | | | |
| SOC | | | | | | | | | |
| POL | | | | | | | | | |
| ENV | | | | | | | | | |
| CULT | | | | | | | | | |
| TECH | | | | | | | | | |
| | F | A | C | T | S | S | W | O | T |

Définitions

Les forces sont les atouts internes au système et sur lesquels on peut s'appuyer comme leviers pour bâtir des stratégies.

Les faiblesses sont constituées par les limites internes au système et qui peuvent entraver la réalisation des objectifs que l'on s'est fixés. Comme l'a laissé entendre Michel Godet, la signification des forces et faiblesses dégagées est relative à l'environnement du système. Ce sont les menaces et les opportunités qui donnent à telle ou telle force ou faiblesse leur importance.

Les opportunités représentent les possibilités qu'offre l'environnement extérieur d'un système.

Les menaces représentent les risques qui proviennent de l'environnement extérieur d'un système.

Alors que les forces et les faiblesses procèdent d'un diagnostic, l'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement proche et lointain demande un effort d'anticipation et de réflexion prospective. Elle nécessite la mise en place d'un système de veille stratégique pour scruter l'évolution des facteurs pouvant avoir un impact sur le devenir des pays.

Chapitre 5 - OPERATIONNALISATION DES ETUDES NATIONALES PROSPECTIVES EN AFRIQUE

Sur 48 pays africains (hors pays du Maghreb), 27 ont conduit des études nationales perspectives de long terme (ENPLT). A l'analyse, on se rend compte que très peu de pays sont passés de l'anticipation à l'action, de la prospective à la planification et à l'opérationnalisation des plans devant permettre la réalisation de la vision que la réflexion prospective a définie.

Cette quasi-inopérationnalisation des ENPLT est due à de nombreuses difficultés, qui tiennent au fait que des ruptures interviennent à trois niveaux :

- Il y a une rupture au niveau du *processus* entre les phases antérieures qui sont les phases de recherche, et celles de l'opérationnalisation ou de planification stratégique ;
- Ensuite, intervient une rupture au niveau des *acteurs* : ceux devant conduire la phase d'opérationnalisation ne sont plus les mêmes que ceux qui ont mené la phase d'étude ;
- Il y a enfin une rupture au niveau de la *nature de l'activité* à mener ainsi que des méthodes et des outils à employer.

Plusieurs hypothèses ont été faites pour expliquer ces ruptures.

L'une d'entre elles, est d'ordre *institutionnel*. L'insularité de l'exercice de réflexion prospective (elle est conduite ou pilotée par une équipe *ad hoc*) a parfois fait que l'administration ne se sent pas engagé par les résultats.

Une seconde hypothèse est d'ordre *methodologique*. Il y aurait une surdétermination des scénarios par les aspirations à long terme des populations.

La troisième hypothèse est d'ordre *politique*. Une faible implication des décideurs nationaux ou des donateurs peut constituer une entrave sérieuse à l'opérationnalisation.

Cette analyse permet de dégager quelques impératifs pour réussir l'opérationnalisation. Ces impératifs peuvent être regroupés en quatre volets :

- le volet politique, institutionnel et organisationnel : il faut créer un cadre favorable à l'opérationnalisation ;
- le volet méthodologique et technique : il faut adopter un cadre logique et des méthodes permettant de mettre en cohérence des horizons de long terme, moyen terme et court terme ;
- le volet informationnel : il faut rechercher, analyser et utiliser les informations pour appuyer l'exercice ;
- le volet renforcement des capacités.

Par ailleurs, l'opérationnalisation étant un processus de planification stratégique, l'on doit mettre en exergue très clairement les rôles et responsabilités des différents acteurs.

