

# FORMATIONS A LA PROSPECTIVE, A L'EVALUATION DE POLITIQUES PUBLIQUES, ET A LA CONDUITE DU CHANGEMENT

## STRATYS

Créé en 1997, STRATYS est un cabinet de conseil et de formation à taille humaine implanté à Paris et à Marseille.

STRATYS propose des prestations de conseil et de formation dans les domaines

- de la prospective et de la stratégie ;
- du management et de la conduite du changement,
- de l'organisation et de la performance .

STRATYS est intervenu pour les administrations centrales ou déconcentrées des principaux Ministères, pour des collectivités territoriales – Région, Départements, Métropoles, Pays – et pour des entreprises industrielles.

STRATYS compte une dizaine de consultants et participe à plusieurs groupements de consultants.



2014 V1.1

## LA FORMATION : L'ADN DE STRATYS

La volonté de former, et plus particulièrement, de transmettre des savoir-faire, est gravée dans l'ADN de STRATYS depuis sa création. Notre credo, et notre défi majeur, dans chacune de nos missions, c'est d'expliquer, de partager nos méthodes et nos outils, et de rendre nos clients capables de les mettre en œuvre de façon autonome.

### Trois domaines de formation

C'est ainsi que nos consultants ont mis au point des formations associées à chacune de nos compétences :

- Formations à la prospective et à ses outils
- Formations à l'évaluation de politiques publiques
- Formations aux méthodes et outils de la conduite du changement

### Plusieurs centaines de participants formés

Nos consultants sont, pour certains d'entre eux, enseignants à l'Université ou dans des grandes écoles, et ils ont conçu et testé leurs modules de formation auprès de plusieurs centaines de participants, étudiants comme personnels des trois fonctions publiques – Etat, Collectivités Territoriales ou Hôpitaux.

### Une conception pédagogique rigoureuse

Nos modules ont été tous conçus conformément aux normes les plus exigeantes en matière pédagogique, et notamment avec un soin particulier apporté à la formulation des objectifs pédagogiques [que veut-on que les apprenants sachent ou sachent faire au terme de la formation ?], à la stratégie pédagogique, enfin à l'évaluation de la formation, sur la base des objectifs pédagogiques prédéfinis.

### Une stratégie pédagogique privilégiant la mise en pratique

Nous privilégions systématiquement la mise en pratique, y compris en formation, des outils et méthodes présentés

---

*« J'entends et j'oublie, je vois et je me souviens, je fais et je comprends. » – Attribué à Confucius*

---

## DEUX TYPES DE MODULES DE FORMATION

Dans chacun des domaines de compétence évoqués plus haut, nous proposons

- Des modules de sensibilisation pour les décideurs : ce que les décideurs doivent savoir sur le sujet pour prendre la décision de mettre en œuvre
- Des modules de formation pratiques, destinés à rendre les participants « capables de mettre en pratique » les outils et méthodes du domaine considéré.

On trouvera ci-après les différents modules proposés par STRATYS.



[Cliquez ici pour ajouter une légende]

## DES EXEMPLES DE MISSIONS

### **ENA (Ecole Nationale d'Administration) : Introduction à la prospective**

STRATYS a assuré pour l'ENA-Formation continue plusieurs formations d'introduction à la prospective et à ses outils, sous des formats de 1/2 j à 1 journée, pour des cadres de ministères français ou d'administrations étrangères.

### **CFMD (Centre de formation au Management de la Défense) : 5 jours de formation pratique aux méthodes et outils de la prospective stratégique.**

STRATYS assure depuis plusieurs années une formation pratique destinée aux cadres supérieurs des différentes armes et directions. Cette formation, d'une durée de 5 jours, couvre tout à la fois l'introduction aux concepts, la mise en pratique de la méthode des scénarios, mais également la pratique d'outils de la prospective à des fins managériales et/ou pour stimuler la créativité et les capacités d'innovation des équipes. Suite à ces formations, des équipes du Ministère de la Défense ont mis en œuvre les outils pratiqués dans des études prospectives en « vraie grandeur ».

### **Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable**

STRATYS assure depuis plusieurs années des formations pratiques à la prospective territoriale pour des responsables d'études des services déconcentrés du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable (DREAL et DDT). Cette formation, de 2 fois 2 jours, permet aux participants de mettre en pratique la méthode et les outils de la prospective sur des cas de territoires choisis par eux.

## L'OFFRE DE STRATYS EN MATIERE DE FORMATION A LA PROSPECTIVE

### Module d'introduction à la prospective et à ses outils à destination des décideurs : 1/2 journée à 1 journée

Ce module, qui s'appuie sur un film d'archives où l'on voit les « pères » de la prospective (Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel) présenter leurs conceptions de la prospective, toujours actuelles.

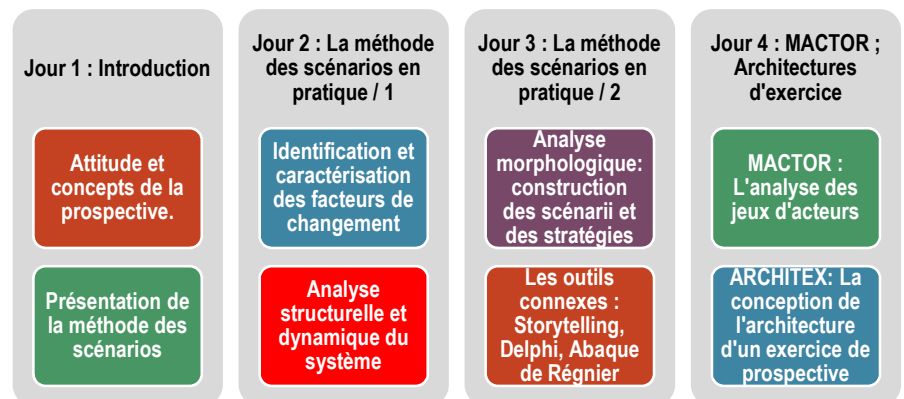
Le module, qui s'appuie sur des exemples réels de démarches de prospective, traite des questions ci-après :

- La prospective, ce que c'est, ce que ça n'est pas.
- L'attitude prospective
- Les concepts de la prospective
- Introduction aux méthodes de la prospective
- L'architecture d'exercice de prospective et les objectifs recherchés
- Ce qu'il faut savoir pour « prescrire » une démarche prospective.

### Module de formation à la pratique des méthodes et outils de la prospective destination des praticiens (de 3 à 5 jours en fonction des outils présentés)

Ce module s'adresse à des cadres ou responsables d'études qui souhaitent mettre en œuvre une démarche prospective, en animation directe ou via une assistance à maîtrise d'ouvrage. Il permet aux participants de se familiariser avec l'attitude et les concepts de la prospective, mais surtout de mettre en œuvre chacun des outils de la boîte à outils, au moyen d'une étude de cas traitée au cours de la formation, sur un sujet choisi par les participants.

A titre indicatif on trouvera ci-dessous un déroulement possible de ce module sur 4 journées (consécutives ou non) pour un groupe d'une quinzaine de participants.



### La pratique : clé de la pédagogie de la prospective

L'essentiel, dans la pédagogie de la prospective, c'est la pratique. On peut présenter la méthode et ses outils, mais ça n'est qu'en « faisant », comme le dit Confucius, que les apprenants saisissent les ressorts cognitifs des différents outils de la méthode, qu'il s'agisse de la puissance de l'analyse structurelle ou de la combinatoire de l'analyse morphologique. C'est ce qui nous conduit à organiser notre formation autour d'une mise en œuvre, même simplifiée, mais proche du réel.



[Cliquez ici pour ajouter une légende]

## DES EXEMPLES DE MISSIONS

### **Introduction à l'évaluation des politiques complexes - ENA (Ecole Nationale d'Administration)**

STRATYS a assuré pour l'ENA-Formation continue des formations d'introduction à l'évaluation des politiques complexes, pour des cadres de ministères français ou d'administrations étrangères.

### **Formation d'élèves d'une Ecole de Commerce à l'évaluation -AUDENCIA (Nantes)**

STRATYS a participé à l'animation d'un module d'enseignement à l'évaluation de politiques publiques dans le cadre de l'option Gestion Publique à Audencia (ESC de Nantes). Le module d'enseignement correspondait à une formation pratique en 3 x 1j, les étudiants ayant en sus à conduire pendant les interssions des études de cas sous forme de propositions de missions d'évaluation en réponse à des consultations sur des cas d'évaluations proposés aux étudiants, portant sur des politiques telles que Vélib',Ordina 13 (Mise à disposition de PC connectés pour les collégiens), dématérialisation de la déclaration d'impôt sur le revenu, etc..

### **Formation pratique à l'évaluation de politiques publiques, pour les futurs administrateurs territoriaux - INET (Strasbourg)**

STRATYS a conçu et animé une formation à l'évaluation pour les auditeurs de la promotion Cervantès de l'INET. La formation s'est déroulée sur 4 jours, et a été construite autour des deux rôles de prescripteur et de concepteur d'une évaluation, sur des cas proposés aux groupes d'auditeurs, jusqu'à la présentation devant la Commission d'Appel d'Offres.

## L'OFFRE DE STRATYS EN MATIERE DE FORMATION A LA EVALUATION DE POLITIQUES PUBLIQUES

### Module d'introduction à l'évaluation de politiques publique et à ses outils à destination des décideurs : 1/2 journée

Ce module est destiné à des décideurs. Il a pour objectifs de présenter :

- Les principaux concepts de l'évaluation
- La démarche intellectuelle de l'évaluation, depuis la « modélisation de la logique d'action » de la politique à l'analyse des indicateurs mesurés, en passant par la formulation des questions évaluatives
- Les outils et techniques de l'évaluation (entretiens, enquêtes, analyse de données financières, etc...)
- Les conditions de réalisation d'une évaluation : clarification de la politique, indépendance de l'évaluateur, implication des partenaires, diffusion des résultats, etc.

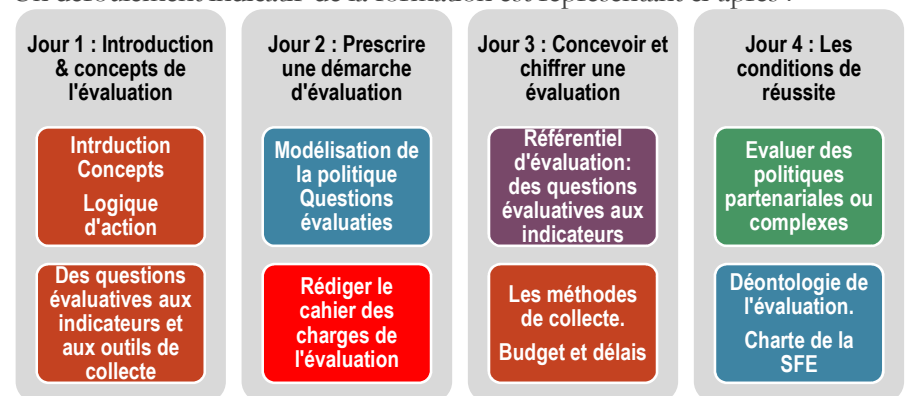
Il est illustré d'exemples d'évaluations réelles. Les participants sont en outre invités à réfléchir, de leur point de vue de prescripteurs potentiels d'évaluation, sur des cas d'évaluation qui leur sont proposés, ou proposés par les participants eux-mêmes.

### Module de formation à la pratique des méthodes et outils l'évaluation à destination des praticiens (de 3 à 5 jours en fonction des outils présentés)

Ce module de formation pratique à la démarche d'évaluation fait le choix d'une stratégie pédagogique originale : des groupes d'apprenant sont placés successivement dans la situation

- De prescrire une évaluation, donc d'en élaborer le cahier des charges, en posture de prescripteur, ou de pouvoir adjudicataire
- De construire une offre en réponse au cahier des charges, en proposant une méthodologie, des outils, adaptés au contexte de l'évaluation, et en évaluant les moyens et délais nécessaires pour réaliser la mission, en position de soumissionnaire (cabinet de consultants externes ou équipe d'évaluateurs internes)

Un déroulement indicatif de la formation est représentant ci-après :



### L'évaluation : la clé de la conception des politiques publiques

Ceux qui ont conduit des évaluations en sont convaincus : le premier « produit » de l'évaluation, c'est la clarification de la logique de la politique publique, parfois même pour celui ou celle qui la porte. Bien plus, c'est dès sa conception qu'il faut réfléchir à l'évaluation d'une politique : ça rend plus robuste le processus de conception.



## UN EXEMPLE DE MISSION

### Formation pratique à la conduite du changement pour des officiers de sapeurs-pompiers- ENSOSP –AMU.

STRATYS a conçu et animé une formation à la conduite du changement pour des auditeurs de l'ENSOSP (Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers). La formation s'est déroulée sur 3 jours, et a permis de présenter et de pratiquer les 8 étapes de la conduite du changement de Kotter, et les outils tels que Turboméninges, La conduite de projet et l'analyse des risques.

## LES FORMATEURS DE STRATYS

### Jean-claude COHEN

Polytechnicien (X67), diplômé de Sciences Politiques (IEP Paris), il a été Professeur Associé à l'Université d'Aix-Marseille, à l'IAE puis à l'Institut de Management Public (IMPGT). Dans ce contexte, il a formé plusieurs centaines de stagiaires – en formation initiale ou continue-, à des savoir-faire tels que la prospective, la conduite du changement, l'évaluation de politiques publiques, l'organisation ou l'audit. .

Dans le cadre de missions pour les Nations Unies, (PNUD), il a formé de nombreux responsables d'administrations publiques de pays émergents (Chine, Europe de l'Est, Afrique) à la pédagogie et l'ingénierie pédagogique. Il a conduit des audits de systèmes de formation et a contribué à repenser les cursus pédagogiques de plusieurs écoles de la fonction publique

### Christian LONG

Entré comme consultant en 2005 au cabinet Stratys, Christian Long s'est spécialisé sur les missions de prospective stratégique. Il a développé des méthodes de créativité et de stimulation stratégique, mettant au cœur du processus les acteurs-porteurs du changement dans les organisations.

Il assure des formations à la prospectiv, aux innovations de rupture et à la conduite du changement.

## L'OFFRE DE STRATYS EN MATIERE DE FORMATION A LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Fidèle à sa conception opérationnelle de la formation, prise comme transfert de savoir-faire, plutôt que communication de savoirs, STRATYS se démarque des formations traditionnelles au management et à la conduite du changement, en proposant une formation associant deux ingrédients :

- La présentation et la mise en pratique des 8 étapes de John P. Kotter<sup>1</sup>, véritable check-list d'une démarche de changement
- La présentation et la mise en œuvre d'une boîte à outils permettant au manager d'animer la démarche avec ses équipes

### Module d'introduction à la conduite du changement et à ses outils à destination des décideurs : 1/2 journée

Cette introduction est destinée aux managers et aux décideurs. Elle vise à présenter les principaux ingrédients d'une démarche de changement, à travers les 8 étapes de Kotter, que l'on proposera aux participants d'appliquer aux contextes de changements qui sont les leurs.

Sont présentés également quelques uns des outils de la boîte à outils, tels que les outils d'animation de groupes, de conduite de projet, et d'analyse des risques.

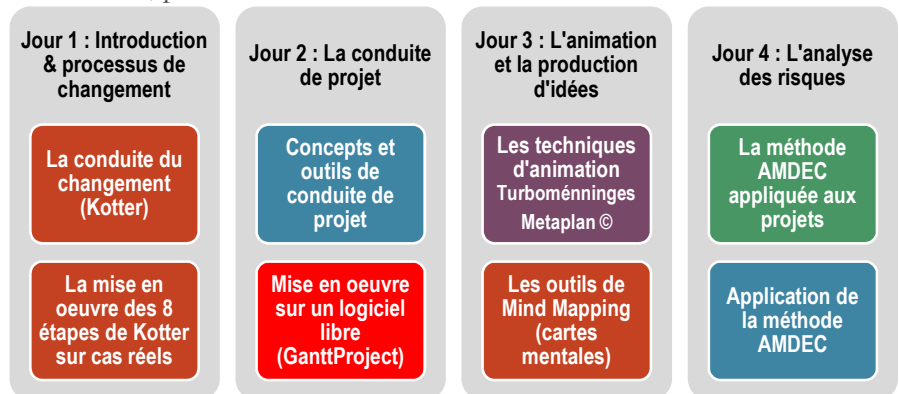
### Module de formation à la pratique des méthodes et outils de la conduite du changement (de 3 à 5 jours en fonction des outils présentés)

Cette formation à vocation opérationnelle s'adresse à des cadres « managers » engagés dans une démarche de changement, imposée de l'extérieur ou d'initiative propre.

Sont présentés et pratiqués :

- Le processus en 8 étapes de Kotter
- Les outils d'animation d'équipe et de production collective : Turboméninges, MindMapping (Cartes mentales)
- Les outils de conduite de projet
- La méthode d'analyse des risques appliquée à l'organisation

Le déroulement de la formation, en 4 journées indépendantes ou consécutives, pourrait être le suivant :



<sup>1</sup> John P. Kotter, enseignant à la Harvard Business School, est l'un des pères de la conduite du changement. Il a publié plusieurs articles et ouvrages tels que Leading Change et The Heart of Change.