



Séminaire CR-CSUR & CNFPT
Développement économique et emploi

**DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE,
PROSPECTIVE
INNOVATION SOCIALE ET
TERRITORIALE**

Présentation des intervenantes

- Catherine Delhay et Pascale Vincent
- Formatrices et consultantes au Centre International d'Etudes pour le Développement Local
- CIEDEL : Institut de formation professionnelle en DL associé à l'université catholique de Lyon
- Expertise, recherche, réseaux
- Construction des savoirs à partir des pratiques

RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS ET DES TERRITOIRES

CIEDEL Renforcement des organisations et des territoires



Ingénierie de formation

Des formations sur mesure ou à la carte dans votre organisation, sur le terrain ou dans nos locaux

→ [En savoir plus](#)



Expertises

Un regard extérieur pour analyser, évaluer et capitaliser sur vos projets et votre organisation

→ [En savoir plus](#)



Accompagnement

Construire ensemble votre stratégie et vos projets pour contribuer au développement

→ [En savoir plus](#)



Appui à la maîtrise d'ouvrage

Porter vos projets de développement avec vous

→ [En savoir plus](#)

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Séminaire Dev éco CR-CSUR, CIEDEL Juin 2018

Essoufflement des modèles

- Essoufflement du modèle économique réunionnais, mais plus globalement essoufflement du modèle économique « classique » basé sur la croissance = progression du PIB

PIB = Produit Intérieur Brut

+ valeur des biens et services créés

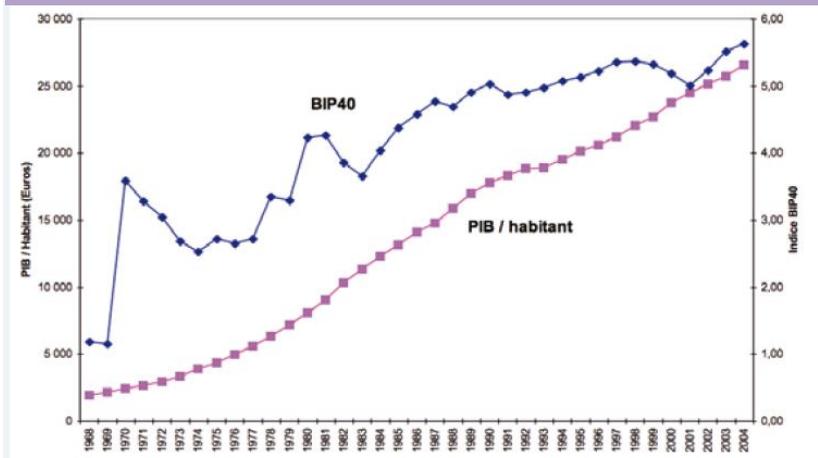
- valeur des biens et services détruits ou transformés durant le processus de production

= valeur totale de la production de richesses

- dans un pays donné ; au cours d'une année donnée
- par les agents économiques résidant à l'intérieur du territoire national.

- **Peut-on vraiment faire un lien direct entre croissance et emploi ?** (ou faible croissance et chômage)
- La mise en corrélation entre **PIB** et **BIP 40** tend à nous dire le contraire.
BIP40, baromètre des inégalités et de la pauvreté :
 indicateur synthétique des inégalités et de la pauvreté créé en 2002 par une équipe de militants syndicalistes, économistes, et statisticiens regroupés à l'origine dans le collectif Réseau d'alerte sur les inégalités.

D'après les travaux du collectif,
les inégalités et la pauvreté ont suivi la croissance du PIB
 Période d'étude (1968-2004)



- Le BIP 40 varie sur une échelle de 0 à 10, ces deux bornes indiquant le niveau le plus faible (0) ou le plus élevé (10) des inégalités mesurées sur les indicateurs qui le composent.

Approches et résultats

Des décennies de politiques publiques...

- Macro économiques et centralisées
- Territoires passifs
- Sectorielles
- Tirées par l'offre
- Stratégies de firmes mondiales

... Ayant engendré

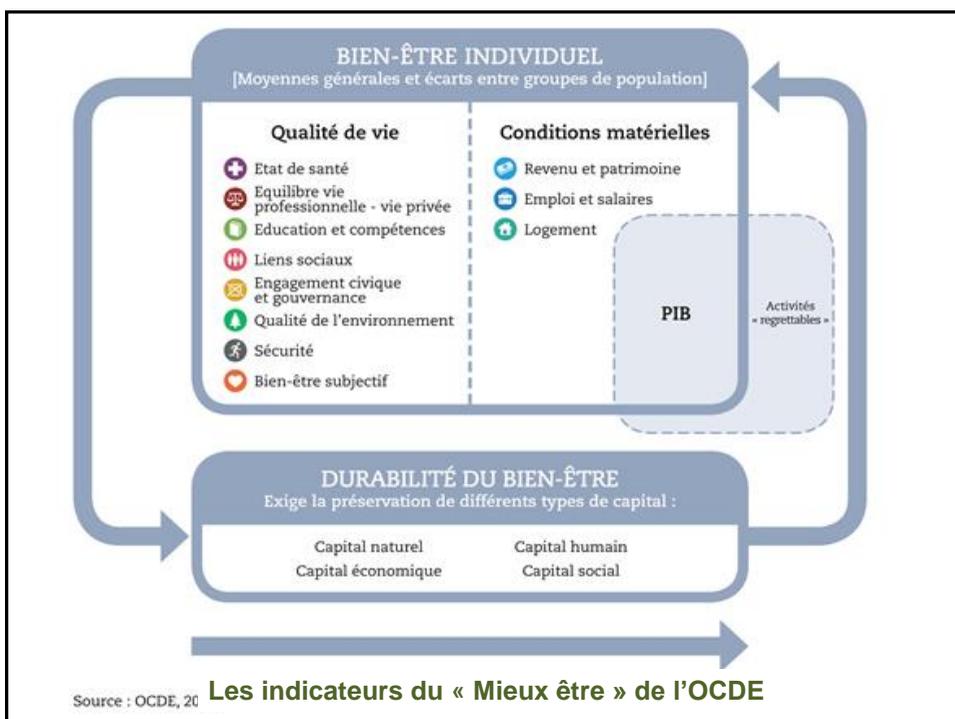
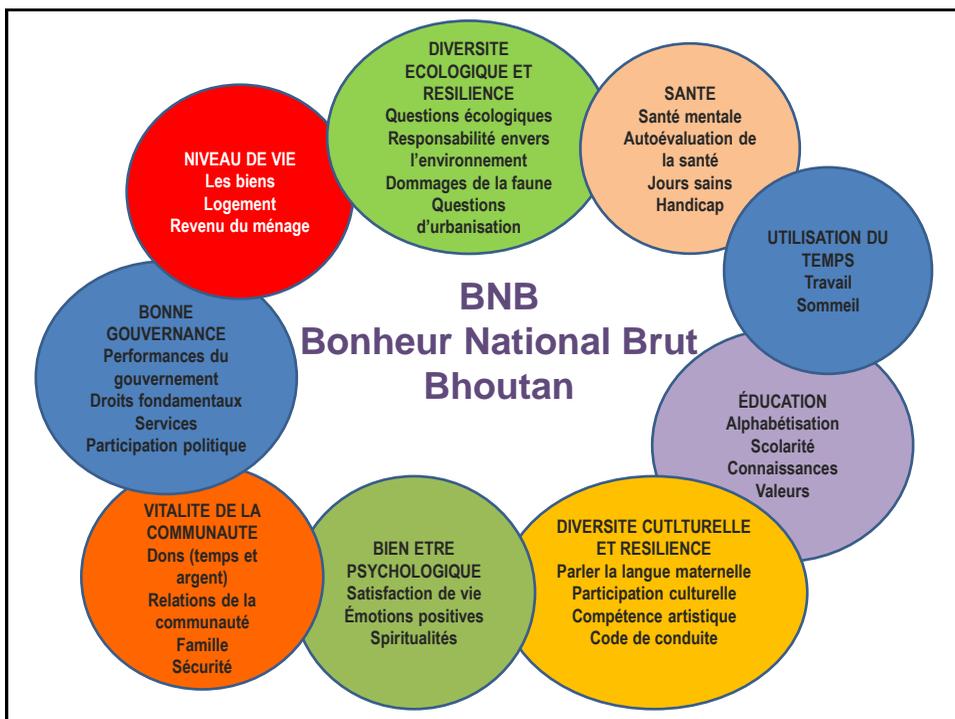
- Emplois non qualifiés / non décents
- Inégalités croissantes de revenus
- Chômage
- Sur exploitation des ressources naturelles

Examiner les choses autrement

- Depuis 30 ans, la pertinence de l'indicateur PIB est questionnée → création de l'IDH en 1990 par le PNUD, grâce aux travaux d'A. Sen
- La notion même de richesse est questionnée : différents rapports Viveret, Stiglitz, Sen
- Nouveaux indicateurs (Bhoutan, OCDE, France...)
- Pourtant, reste le mot-clef des politiques

Remise en cause des analyses centrées sur la production

- Avec le PIB (production et ses évolutions = la croissance)... on ne voit pas :
 - L'économie souterraine
 - Les inégalités
 - Les coûts environnementaux
 - Le « bien-être sociétal » et les « capacités »
C'est-à-dire les problèmes réels
- N'a pas fourni de signal d'alerte avant les crises financières et économiques récentes
- N'est plus considéré comme une boussole fiable. Les systèmes statistiques doivent intégrer des données sur le bien être social et la soutenabilité (cf résumé rapport Stiglitz)



Les nouveaux indicateurs de richesse en France



TAUX D'EMPLOI.....

EFFORT DE RECHERCHE.....

ENDETTEMENT.....

ESPÉRANCE DE VIE EN BONNE SANTÉ.....

SATISFACTION DANS LA VIE.....

INÉGALITÉS DE REVENUS.....

PAUVRETÉ EN CONDITIONS DE VIE.....

SORTIES PRÉCOCES DU SYSTÈME SCOLAIRE.....

EMPREINTE CARBONE.....

ARTIFICIALISATION DES SOLS.....

L'agenda international 2030 : 17 Objectifs de Développement Durable



Nouvelles approches du DEL

- Passer d'une approche par la **production** et les stocks ... à une approche intégrée par les **revenus** et les flux
- D'où vient la richesse d'un territoire
- **Capacité du territoire à ...**

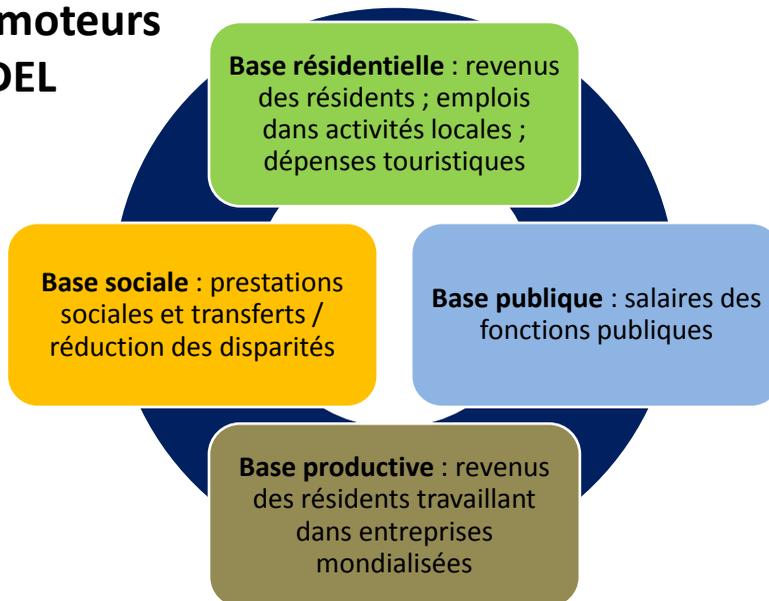


Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

La théorie de la base ou les moteurs du développement économique sur les territoires

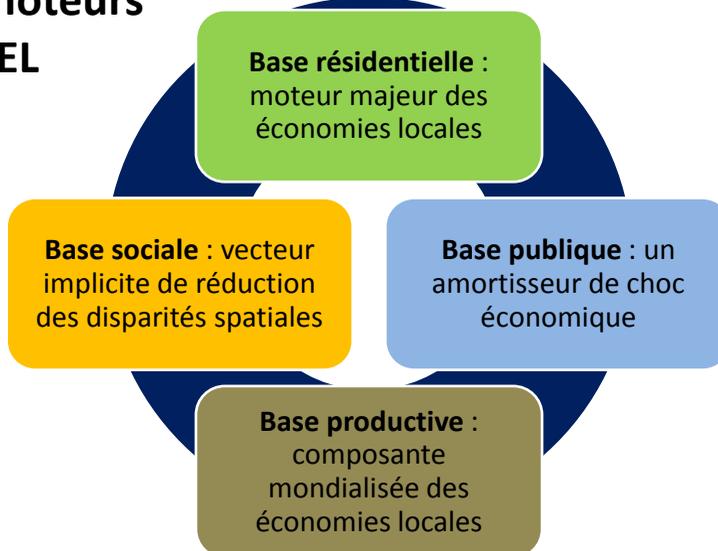
- Chercheurs apportent de nouveaux outils pour penser et agir (Laurent Davezies depuis 15 ans, d'autres depuis) en reprenant la « **théorie de la base** » qui s'intéresse à la **formation du revenu** (et non à la formation du prix) et à la **circulation monétaire**
 - Études réalisées depuis au niveau national
 - Pas facile à s'approprier
 - Besoin d'outillage statistique
 - Adaptation nécessaire aux contextes
- ... Mais pertinent pour comprendre un certain nombre de phénomènes et pour donner des clefs pour l'action

Les moteurs du DEL



Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Les moteurs du DEL



Source : « Etat des lieux de l'économie résidentielle en Rhône-Alpes ». 2018

Les revenus basiques productifs

- **salaires, bénéfiques industriels et commerciaux, bénéfiques non commerciaux et agricoles des actifs** qui travaillent dans des **secteurs d'activité 'exportateurs'** (biens et des services vendus à l'extérieur du territoire).
- **Critères de localisation des entreprises** : coût / qualité de la main d'oeuvre, coût du foncier et de l'immobilier, pression fiscale, densité du tissu industriel local.
- Composante la plus soumise aux aléas économiques conjoncturels et aux mouvements de restructuration (décision externe) => exposent les territoires aux risques de délocalisation
- Conditionne l'existence des 3 autres : sans croissance et création de valeur ajoutée, tout l'équilibre du système national de redistribution inter-territorial de richesses serait mis en péril.

Les revenus basiques publics

- salaires des actifs résidant sur le territoire et travaillant dans la **fonction publique** d'État, Territoriale et Hospitalière.
- Très peu sensible aux aléas économiques
=> amortisseur pour les territoires en temps de crise.
- Critères de localisation : plutôt en fonction de la densité de population (villes)

Les revenus basiques résidentiels

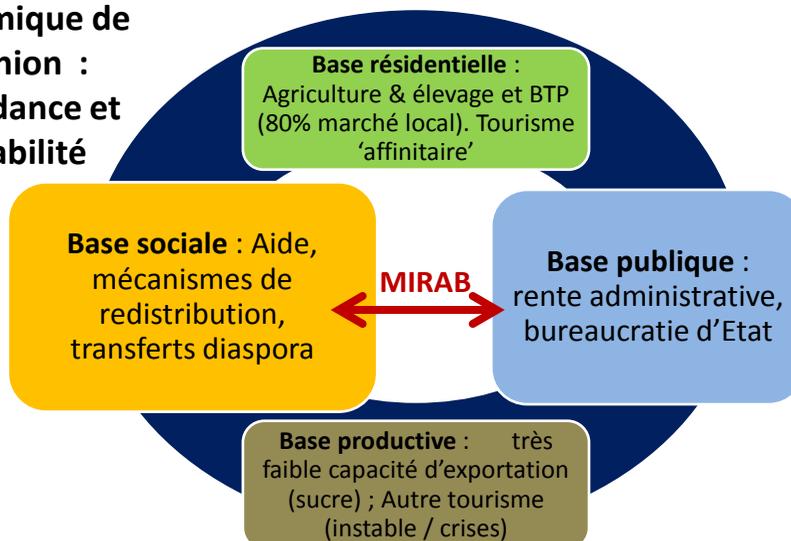
- **salaires, et bénéfices des actifs résidants** qui travaillent dans des **secteurs d'activité 'locaux'** (biens et des services vendus dans le territoire)
- **revenus des actifs qui résident sur le territoire mais travaillent ailleurs.**
- pensions des **retraités** vivant sur le territoire
- **dépenses touristiques** marchandes et non marchandes (liées à la présence de résidents secondaires)
- revenus des capitaux mobiliers et fonciers liés à la présence de leurs titulaires sur le territoire

Dépendent très largement des aménités des territoires (qualité du cadre de vie).

Les revenus basiques sociaux

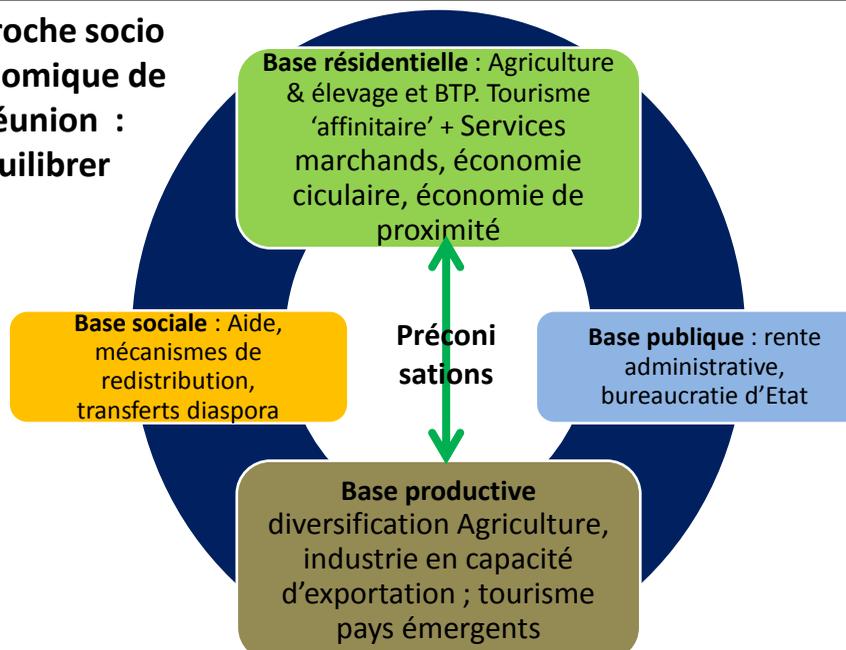
- Prestations sociales (ou transferts sociaux).
- Transferts qui ont pour vocation de réduire la charge financière que représente la protection contre divers risques (assurance santé, prestations familiales, indemnités chômage, aides au logement, minima sociaux tq RSA et minimum vieillesse)

Approche socio économique de La Réunion : dépendance et vulnérabilité



Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Approche socio économique de La Réunion : rééquilibrer



Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Applicable aux territoires locaux...

- Développement de la **base résidentielle** et de la **base productive**
- **Dynamique endogène** : appui aux initiatives locales de création d'activités par les habitants des quartiers
- Ne pas oublier la **dynamique exogène** : approvisionnement local des entreprises de la base productive et flux d'affaires, mise en relation offre et demande d'emplois et parcours qualifiants, RSE, mécénat et Charte Entreprises et Quarties

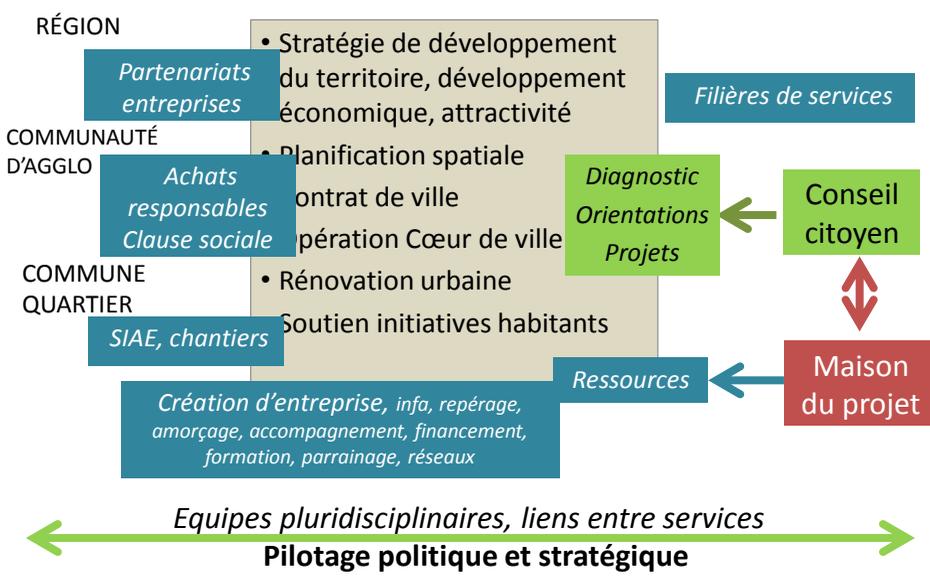
... pour développer l'économie de proximité

- Réunit au sein des territoires artisanat, commerce, acteurs de l'économie sociale et solidaire, et très petites entreprises à base locale
- production et emplois non délocalisables
- vocation à répondre aux besoins humains des personnes présentes sur le territoire
- peut contribuer à atténuer les soubresauts de la vie économique mais aussi
- apporter une réponse aux défis de la lutte contre le chômage, des changements comportementaux des consommateurs, de la préservation de l'environnement

Logique d'économie plurielle, articulation des domaines



Articulation des échelles et des acteurs



Les objectifs assignés aux professionnels des QPV et du développement économique

- Passer d'une approche centré sur l'insertion professionnelle et les zones franches urbaines à...
- ... une approche intégrée
 - qui articule le DE avec le renouvellement urbain, le cadre de vie, la cohésion sociale,
 - Pour et avec les habitants
 - En valorisant les ressources locales et les potentiels spécifiques
 - En mobilisant d'ensemble des acteurs institutionnels, économiques et de la société civile
 - En lien avec l'agglomération / le bassin d'activités

L'économie sociale et solidaire...

- **Mode d'entreprendre** et de **développement économique** adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des **personnes morales de droit privé** qui remplissent les **conditions cumulatives** suivantes :
 1. Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
 2. Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;
 3. Une gestion conforme aux principes suivants

... principes de gestion

- Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise
 - Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.
- En général, en cas de liquidation ou de dissolution, l'ensemble du boni de liquidation doit être dévolu à une autre entreprise de l'économie sociale et solidaire.

L'ESS et l'entreprise sociale : effacement de la frontière des statuts

- ESS = **activités de production, transformation, distribution, échange et consommation de biens ou de services**
- **Personnes morales de droit privé**
- Statuts de **coopératives**, de **mutuelles** (ou unions de...), **fondations**, **associations** loi 1901
- **Sociétés commerciales** qui (statuts) :
 - a) respectent les conditions fixées plus haut
 - b) recherchent une utilité sociale
 - c) appliquent certains principes de gestion sur l'utilisation des bénéfices

LA PROSPECTIVE

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

HISTOIRE

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

L'origine de la prospective

- Années 50
- France
(difficultés de traduction : *futurology*, *futures studies*, *forecasting*, *strategic prospective*, *foresight*, **strategic foresight**)
- Critique de la décision, notamment publique
- Gaston Berger, forte production 1955-60
- Centre international de prospective en 1957

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Gaston Berger

- Figure emblématique et « père » de la prospective, **philosophe et haut fonctionnaire de l'Éducation nationale : critique de la décision** et notamment de la décision publique
 - Bouversements techniques et technologies
 - La science pose autant de problème qu'elle en résout
 - Sentiment d'accélération, l'homme se trouve dans des situations sans cesse nouvelles...
... et les conséquences des décisions qu'il prend se produiront dans un monde totalement différent de celui dans lequel elles auront été préparées

Les méthodes classiques ne suffisent plus

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Critique de la décision

Les méthodes classiques

- fondées sur la rétrospective - ne suffisent plus

- Le passé doit servir à dégager des permanences, des tendances lourdes, utiles pour forger des hypothèses ou des règles opératoires, efficaces pour l'action,
 - mais non des modèles
 dont la simple application viendrait se substituer à l'analyse et la pensée explicite.

**« Éclairer l'action présente
à la lumière des futurs possibles et souhaités »**

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Depuis...

Deux attitudes :

- penser le futur pour **s'y** préparer
- penser le futur pour.... **le** préparer

2^{ème} = prospective de Gaston Berger :
volontariste et proactive

Depuis années 60, approfondissement des méthodes dans
différents lieux. Variations et divisions

« Centre international de la prospective » : base conceptuelle

Concept de 'Futurable' / B. de Jouvenel en 64. Association Futurable internationale
en 1967 intègre le CIP. Revue Futuribles 75 HdJ

Années 70 SEMA Michel Godet : recherche sur les méthodes
« Cercle des entrepreneurs du futur »

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Approfondissement

- Réalisation d'études sur des sujets variés :
 - conséquence des grandes techniques nouvelles (énergie atomique, cybernatique, astronomie, aéronautique,...),
 - rapport de l'Occident avec le reste du monde,
 - relations progrès-société, etc.
 - Contexte Trente Glorieuses
- Participation à des congrès
- Travaux avec chercheurs, universitaires, chefs d'entreprises, hauts fonctionnaires
- Constitution progressive d'équipes pluridisciplinaires
- Appui de Pierre Massé, Commissaire au Plan

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Approfondissement

- Travaux de prospective **surtout en entreprise, dans les services centraux de l'Etat et pour l'Armée**
 - Exemple Michel Godet
 - ingénieur puis directeur de la SEMA (Société d'économie et de mathématiques appliquées)
 - professeur titulaire de la Chaire de prospective industrielle créée en 1982 au **CNAM**
 - **LIPSOR** créé au début des années 90 (Laboratoire d'Innovation, de Prospective Stratégique et d'Organisation)
 - Renault, Elf, Péchiney, EDF, Sollac, Chanel, Bongrain, Lafarge, AXA

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Face à l'avenir

Anticiper :

- quand tout va bien, on peut s'en passer
- quand tout va mal, il est trop tard

Souvent, faute d'avoir anticipé hier, le présent est encombré de questions qui étaient insignifiantes mais qui sont devenues critiques et qu'il faut régler dans l'urgence, au détriment d'une réflexion et d'une action à long terme

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Face à l'avenir

Quatre attitudes possibles

- **Passivité** : subir le changement
- Trois **attitudes actives**
 - Réactivité : agir dans l'urgence
 - Préactivité : se préparer aux changements prévisibles
 - Proactivité : provoquer les changements souhaités
- *Dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte*
- *La prospective, en tant qu'anticipation pour l'action, combine les trois attitudes actives.*

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Les questions majeures

0. Qui suis-je ?
1. Que peut-il advenir ?
2. Que puis-je faire ?
3. Que vais-je faire ?
4. Comment le faire ?

Au départ : questions 1 à 4, puis la question préalable du « qui suis-je ? » s'est imposée (identité)

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Principes de la prospective

- Imaginer l'avenir...
qui par nature est imprévisible
- pour penser le présent / l'action du présent
- collectivement...
car les facteurs de dévpt sont surtout endogènes
- structurer et organiser la réflexion collective
- stimuler l'imagination
pour sortir des sentiers battus
- chercher la cohérence des raisonnements
Malgré des attentes multiples voire contradictoires

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Définition

- **Attitude d'interrogation** sur les cheminements du futur par rapport à la situation actuelle,
- **Posture de l'esprit** qui vise à identifier les **enjeux** du futur d'un « objet » de la connaissance ou de l'action
- En vue de **se positionner** dans sa réalité présente et de l'orienter dans le sens désiré ou souhaité
- Capacité d'élaboration des **concepts** nécessaires à une pensée construite du futur
- **Approche méthodologique** et ensemble d'**outils pratiques** et de **techniques**

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Sur cette définition

- Relie et **articule** des **notions complémentaires**
 du conceptuel au concret
 de l'imagination à l'action
- Désigne à la fois la **démarche** et le **résultat**
 - Mécanisme de la **pensée, attitude**, posture, pour accueillir le futur sans à priori ;
 - **Conviction** qu'il y a plusieurs futurs possibles et que les sociétés ont la faculté d'orienter le cours des choses

*L'étude des futurs possibles et souhaitables n'a d'intérêt que si elle est destinée à **influencer l'action***
- Porter sur des questions qui font problème

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Sur cette définition

*Donner du sens :
direction et signification*

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Six vertus fondamentales

1. **Le calme** : prise de recul, maîtrise de soi
2. **L'imagination** : complément de la raison, ouvre à l'innovation, regard différent et original sur le monde...
Refuse l'utilisation des procédés d'analyse basés sur l'habitude et la routine
3. **L'esprit d'équipe** pour dépasser les approches spécialisées et les querelles de clocher...
de la confrontation des vues personnelles naît la vision commune
4. **L'enthousiasme**
5. **Le courage** pour sortir des sentiers battus...
Le prise de risque est possible : l'horizon éloigné autorise l'audace (on peut corriger) et elle nécessaire : liée à l'innovation
6. **Le sens de l'humain**, qualité primordiale

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

De l'esprit à la méthode

- Non **théorie** pour l'action mais **outil** pour l'**action**,
- **Renversement, retournement de perspective** : l'objet n'est pas d'observer l'avenir à partir du présent mais d'observer le présent à partir de l'avenir
- Nécessité de **choisir un horizon**
- **Conjuguer intuitions + raisonnements + faits**
- Les « **signaux faibles** » : capacité de discerner, derrière le 'visible', les facteurs qui conditionnent réellement le changement

A l'époque : « hypothèse de « stabilité » (tout chose égale par ailleurs) n'est souvent « qu'un aveu d'ignorance ou de faiblesse, un recul devant l'analyse en profondeur ou la responsabilité du choix ». Massé (1959) : Parfois vrai aujourd'hui de l'argument de la « complexité »

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Des méthodes rigoureuses

- Complexité des problèmes
- Réflexion collective
- Volonté d'attitude créative dite « **d'indiscipline intellectuelle** »
 - Nécessité de méthodes rigoureuses
 - Inventées, expérimentées et enrichies
 - validées et outillées depuis trente ans
 - Logiciels mis gratuitement à disposition

*Complémentarité entre intuition et raison,
entre connaissance et participation*

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Des méthodes rigoureuses

Deux erreurs symétriques à éviter :

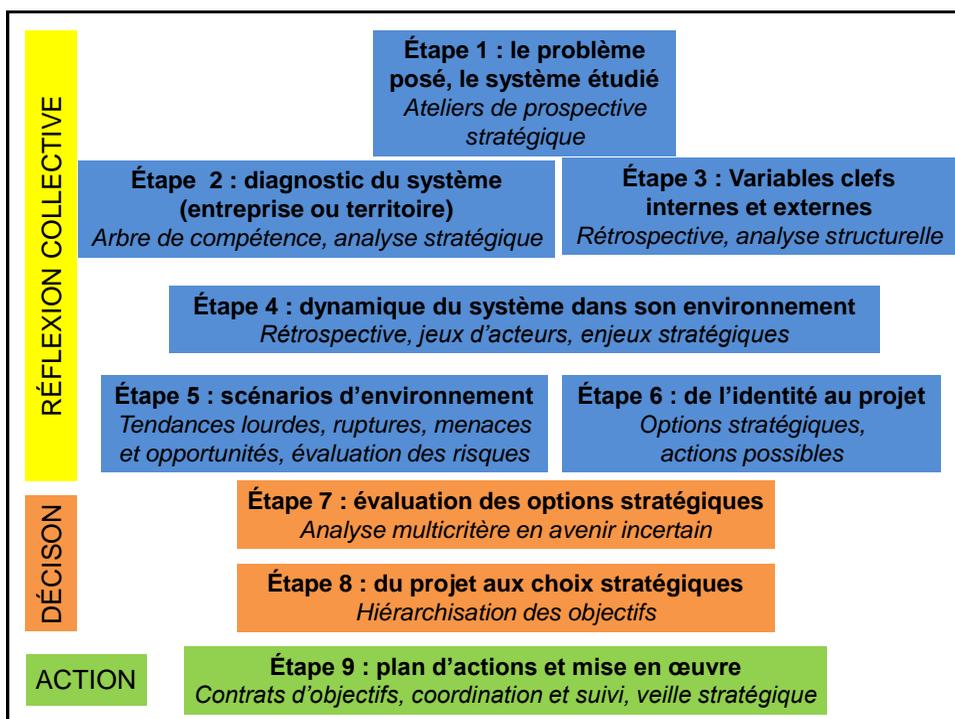
- Se reposer sur des experts et penser « d'en haut » : pas d'appropriation
- Se passer des experts et se reposer sur le consensus du présent : conformisme, égoïsmes à court terme sans vision des intérêts collectifs à LT

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Paradoxes et clefs

- Chaque génération a le sentiment de vivre une période de mutation sans précédent
- L'observation du « temps long » montre des cycles (Gaston Berger a travaillé avec Braudel)
- Mais le monde est trop complexe pour le mettre en équation
- Notamment poids des incertitudes sociales
- Ce sont toujours les personnes et les organisations qui font la différence
- Imaginer des ruptures est difficile

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018



LE REFERENTIEL DE LA DEMARCHE DE PROSPECTIVE

Commentaires

- Schéma mis au point progressivement
- Sources :
 - Recherche opérationnelle
 - Analyse des systèmes
 - Analyse stratégique
- D'abord destiné aux entreprises
- Mais adaptable-adapté aux territoires
 - Pays Basque, Lorraine, Ardennes , Martinique
 - Vierzon , Toulon, Dunkerque, Lyon...
- Rarement déroulé intégralement : modulable, adaptable, chacun est invité à faire confiance à son intuition et à son bon sens, à innover

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

ETAPES ET OUTILS

• Pour identifier les variables clefs du futur	<i>1. Analyse structurelle</i>
• Pour mettre en exergue les influences entre acteurs, établir les rapports de force et définir les enjeux stratégiques	<i>2. Analyse des stratégies d'acteurs</i>
• Pour balayer le champ des possibles et construire les scénarios	<i>3. Analyse morphologique</i>
• Pour réduire l'incertitude	<i>4. Probabilisation par experts</i>
• Pour identifier et évaluer les options stratégiques	<i>5. Analyse multicritères</i>

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Analyse « structurelle »

- Travailler sur les évolution passées et futures à prendre en compte = variables clefs
- Groupes de réflexion
 - Établir la liste (peut aller jusqu'à 70-80)
 - Regrouper par thèmes proches (familles à enjeux)
- Caractérisation
 - Situation actuelle
 - Tendances lourdes d'évolution observées / passé
 - Incertitudes majeures
 - Émergences

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Application rapide de l'analyse structurelle

- **Caractérisation de quelques variables clefs internes**
- 6 variables => 6 groupes (si possible 1 Dev économique /groupe)
 1. Historique de peuplement et d'occupation de l'espace ; profil des habitants (Jeunes / pers âgées, H/F, types de ménages...)
 2. Politiques publiques d'aménagement, infrastructures, équipements, services publics
 3. Modes de vie, modes d'habiter, de consommer, culture, technos, mobilités
 4. Activités économiques, diversité, dépendance, emplois, revenus
 5. Patrimoine naturel, eau, air, biodiversité, climat
 6. Gouvernance (décentralisation, institutions, participation...)
- **Énoncer :**
 - Situation actuelle
 - Tendances lourdes observées depuis 30 ans
 - Incertitudes majeures pour le futur
 - Émergences
 - Hypothèses d'évolution à 30 ans

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Commentaires sur l'analyse structurelle

- En situation réelle, on caractérise aussi des **variables clefs externes**. Par exemple :
 1. Géopolitique, rapports de force, puissances influentes, régulations internationales (ou pas)
 2. Politiques publiques européennes
 3. Intégration régionale Océan indien
 4. Changement climatique
 5. Migrations
- **Autres outils** possibles : chasser les idées reçues, arbres de compétences

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Analyse « morphologique » = construction des scénarios

Exploration systématique des futurs possibles à partir de combinaisons des hypothèses, et construire les scénarios

- pour chaque variable clef, formuler des hypothèses d'évolution
- croiser et combiner ces éléments
- réduire, ne garder que les combinaisons pertinentes et utiles.

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Analyse morphologique

Sous systèmes	----- Hypothèses d'évolution possibles ----->		
A	1	2	3
B	1	2	3
C	1	2	3
...			

- Un scénario est ici caractérisé par le choix d'une hypothèse particulière dans chacun des sous systèmes

Séminaire Dev éco CR-CSUR, CIEDEL Juin 2018

Analyse morphologique

Sous systèmes	----- Hypothèses d'évolution possibles ----->		
A	1	2	3
B	1	2	3
C	1	2	3
...			
Scénarios	S1	S2	S3
	1.1.1	3.2.2	2.3.2

Si 7 sous systèmes x 3 hypothèses = 2.187 possibilités

Séminaire Dev éco CR-CSUR, CIEDEL Juin 2018

A quoi servent les scenarios ?

- Prendre conscience de la **multiplicité des avenir possibles**
- Relativiser la simple poursuite des tendances
- Prendre en compte **l'interdépendance** des éléments composants le **systeme** concerné
- Favoriser l'identification de problèmes, de relations ou de **questions ignorées** ou volontairement **laissées de côté** car trop controversées

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Qualité des scénarios

Souvent utilisé de manière abusive pour désigner un 'jeu d'hypothèses'.

5 conditions pour qu'ils soient crédibles et utilisables :

- ✓ Pertinence : traitent des variables essentielles
- ✓ Cohérence : hypothèses non contradictoires entre elles
- ✓ Vraisemblance : variables maitrisables et hypothèses assez probables
- ✓ Importance : impacts forts des variables et des hypothèses
- ✓ Transparence : de toute la démarche, de la formulation du problème aux méthodes et résultats
(suppose un effort de prise de connaissance par les parties prenantes)

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

Pour vérifier la solidité des scénarios, on peut interroger des experts

➤ Finalisation de quelques scénarios

- Puis choix stratégique par les décideurs
 - Puis programmation MT - action

Séminaire Dev éco CR-CSUR. CIEDEL Juin 2018

RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS ET DES TERRITOIRES

CIEDEL Renforcement des organisations et des territoires



Ingénierie de formation

Des formations sur mesure ou à la carte dans votre organisation, sur le terrain ou dans nos locaux

→ [En savoir plus](#)



Expertises

Un regard extérieur pour analyser, évaluer et capitaliser sur vos projets et votre organisation

→ [En savoir plus](#)



Accompagnement

Construire ensemble votre stratégie et vos projets pour contribuer au développement

→ [En savoir plus](#)



Appui à la maîtrise d'ouvrage

Porter vos projets de développement avec vous

→ [En savoir plus](#)

FORMATIONS DIPLÔMANTES



RCNP | Expert en Ingénierie du Développement Local

Formation au développement local pour penser, analyser mettre en place des dynamiques avec les acteurs des territoires.

→ [En savoir plus](#)



DU | Développement Local – Droits Humains

Formation pour associer DL et DH pour penser le développement au service des personnes.

→ [En savoir plus](#)



DU | Citoyenneté et territoires

Formation pour construire le projet de société et la participation sur les territoires, renforcer la cohésion sociale.

→ [En savoir plus](#)

AUTRES POSSIBILITÉS DE FORMATION



Toutes nos Formations Courtes

Se renforcer sur une ou plusieurs thématiques ciblées, toute l'année.

→ [En savoir plus](#)



Validation des Acquis d'Expérience

Obtenir son titre en Développement Local par la VAE.

→ [En savoir plus](#)

DOMAINES D'INTERVENTION



Dynamiques et projets de développement local



Action internationale des collectivités territoriales



Appui à la décentralisation



Renforcement de la participation citoyenne



Convergence des droits humains et du développement local



Appui à la maîtrise d'ouvrage sur l'accès aux services de base



Appui à l'innovation sociale et territoriale



Développement économique local



Climat et environnement