

Cahier du LIPSOR



Martinique 2025

Bâtir un schéma de développement économique
par une démarche de prospective participative

Marie-Claude Derné
Philippe Durance
Marc Mousli

Série Etude n°22
Juillet 2009

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur





Cahiers du LIPSOR

Collection dirigée par

Marc Giget, Michel Godet et Yvon Pesqueux

Comité de rédaction

Nathalie Bassaler, Philippe Durance, Kais Hammami
Isabelle Menant, Régine Monti, Sonny Perseil

Comité Scientifique

Frank Bournois (Paris2), Pierre Chapuy (Cnam), Patrick Cohendet (Strasbourg-L.Pasteur), Jean-Alain Héraud (Strasbourg-L.Pasteur), Patrick Joffre (IAE de Caen), Kais Hammami (LIPSOR), Jacques Lesourne (Futuribles International), Alain Charles Martinet (Lyon III), Marc Mousli (LIPSOR), Maurice Thevenet (Cnam), Jacques Rojot (Paris I), Sylvain Wickham (ISMEA).

Note aux auteurs

Les cahiers du LIPSOR publient les résultats d'études et de recherches académiques, en français, en anglais et en arabe, en prospective stratégique, en innovation et en organisation. Les auteurs doivent adresser trois exemplaires de leur texte (40 à 80 pages) au Lipsor. Ils seront soumis à deux membres de comité scientifique, qui le transmettront le cas échéant à un rapporteur extérieur. Les auteurs seront avisés par écrit de l'acceptation, éventuellement sous réserve de modification, ou du refus de publication.

*Les Cahiers expriment l'opinion de leurs auteurs
et ne reflètent pas nécessairement celle du Lipsor*

Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation

CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris

Tél. : (33) 01 40 27 25 30 Fax : 01 40 27 27 43

Secrétariat: sec.prospective@cnam.fr

Jean-jacques.perseil@cnam.fr

Internet: www.laproprospective.fr

www.laproprospective.fr

Les auteurs :

Marie-Claude Derné est Directrice du développement économique et social du Conseil régional de la Martinique

Marc Mousli est consultant et chercheur associé au LIPSOR

Philippe Durance est Professeur associé au CNAM et chercheur associé au LIPSOR

SOMMAIRE

Sommaire.....	4
Introduction : se mobiliser ensemble pour définir ensemble l'avenir	6
1. Une démarche de prospective pour bâtir un projet de développement	8
1.1. Construire le Schéma martiniquais de développement économique (SMDE)	8
1.2 Préparer la démarche et former les équipes	9
2. La Martinique dans son environnement : quelques éléments de diagnostic du territoire	12
2.1 Les grands défis environnementaux	12
2.2 La situation économique et ses mutations	12
2.3 Les évolutions sociodémographiques	14
2.4 La structure politico-administrative	15
3 les différentes formes d'appropriation et les principaux résultats.....	16
3-1 Le premier séminaire : Former l'équipe	16
3.2 Le questionnaire rétro prospectif et les premiers enseignements	18
3.3 La « Conférence régionale des acteurs du développement économique, social et solidaire » ..	19
3.4 Les premières conclusions des différentes formes d'appropriation	28
4 Construire les scénarios de la Martinique de 2025.....	29
4.1 La méthode : l'évidence des scénarios	29
4.2 La constitution de la base prospective	30
4.3. Les vingt pistes de variables	30
4.4 Une étape capitale : le choix des hypothèses	31
4.5. Aspects exploratoires et aspects normatifs.....	32
4.6 Les scénarios partiels.....	33
4.7 Des scénarios partiels aux scénarios globaux	36
4.8. Croisement des scénarios d'environnement extérieur et du territoire.....	44
4.9. Réfléchir sur les futurs possibles : une vision diachronique des scénarios.....	46
5 passer de la prospective au plan d'actions par l'appropriation des acteurs.....	47
5.1 L'approfondissement de la démarche : les Conférences	47
5.2 Réaffirmer les choix et apporter une authenticité martiniquaise.	48
5.3 Confirmer les choix par une double validation politique	52
5.4 Passer des Orientations stratégiques au Plan d'Actions	53
5.5 Trouver des financements pour mettre en œuvre le plan d'Actions 2007-2013	53
5.6 Se doter d'outils de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation	56
Conclusion : Les leçons de Martinique 2025	58
Une démarche systémique	58
Document technique 1 : Quelques résultats du séminaire de formation	60

Document technique n°2– Le questionnaire rétrospectif	71
Document technique N°3 : Le séminaire d'appropriation : résultats des ateliers.....	75
Document technique n°4 : Les fiches « variables »	90
Document technique n°5 : Les hypothèses pour la construction des scénarios.....	95
Document technique n°6 : L'articulation avec l'Agenda 21	98
Annexe - Personnes ayant participé activement à la démarche.....	100
Bibliographie	109

INTRODUCTION : SE MOBILISER ENSEMBLE POUR DEFINIR ENSEMBLE L'AVENIR

Saisissant l'opportunité offerte par la nouvelle loi du 13 Aout 2004, le Conseil Régional de la Martinique, a souhaité mettre en œuvre une action coordonnée et concertée pour construire un véritable projet de développement. Il s'agissait de définir ensemble une ambition collective pour dessiner la Martinique de demain.

Cette volonté s'appuyait sur la nécessité :

- de se positionner en tant que « force de proposition »,
- de mieux se prendre en main et de se responsabiliser.
- de casser le poids du passé et de la fatalité, pour préparer l'avenir

Sortant délibérément du cadre imposé, tant en termes de contenu qu'en termes de délai, le Président Alfred Marie-Jeanne a situé l'exercice dans une dynamique globale intégrant l'économique, le social et l'environnemental.

La nature des défis à relever imposait une démarche prospective. Il a paru nécessaire d'utiliser des instruments méthodologiques éprouvés ailleurs et de s'appuyer sur une équipe rompue aux méthodes prospectives, et susceptible de transmettre rapidement l'essence de cette méthode.

Même s'il était convenu d'emblée que l'exercice devait être mené par les Martiniquais eux-mêmes.

L'originalité de l'« exercice » Martinique 2025 a été d'adapter, quand le besoin s'en est fait ressentir, les outils proposés.

Lancée en mars 2006 par la Conférence des Acteurs du Développement Économique et Social, la démarche préconisée a consisté à construire, sur la base d'un diagnostic partagé, des scénarios de développement.

Le scénario souhaité devait servir de base à l'élaboration du Schéma Stratégique qui sera décliné en un Plan d'Actions.

Les premiers éléments issus de la Conférence, confortés par les éléments fournis par le Séminaire d'appropriation, allaient permettre pendant plus de six mois aux groupes prospectifs mis en place de poser les bases du diagnostic.

La première étape de la démarche a en effet consisté à établir une photographie du système Martiniquais, sur la base d'éléments rétrospectifs.

Présenté en Juillet 2006, ce diagnostic partagé a mis en exergue un certain nombre de variables internes et externes. L'analyse morphologique de ces variables allait permettre, sur une base prospective, de repérer les futurs possibles à partir de 3 ou 4 hypothèses.

C'est à ce stade que la méthode proposée par l'équipe de prospectivistes du LIPSOR s'est vue enrichie d'une étape de « mini-conférences », sur des problématiques jugées comme non encore suffisamment traitées, telles que le foncier, la place des jeunes, la fiscalité...

La complexité de ces questions a imposé cette innovation pour approfondir la réflexion sur ces sujets, considérés comme bloquants ou décisifs dans la stratégie à bâtir.

Il s'est donc mis en place des ateliers préparatoires, animés par des experts et des socioprofessionnels familiers des sujets évoqués, pour préparer les conférences. Celles-ci allaient permettre de communiquer avec le nombre le plus large que possible de Martiniquais, et susciter ainsi leur contribution au débat.

Les conférences ont été structurées selon des formats différenciés, en fonction de la nature du problème évoqué. Organisées entre février et avril 2007, elles ont, à une cadence soutenue, mobilisé plus de 80 experts, et en moyenne entre 100 et 150 participants par séance.

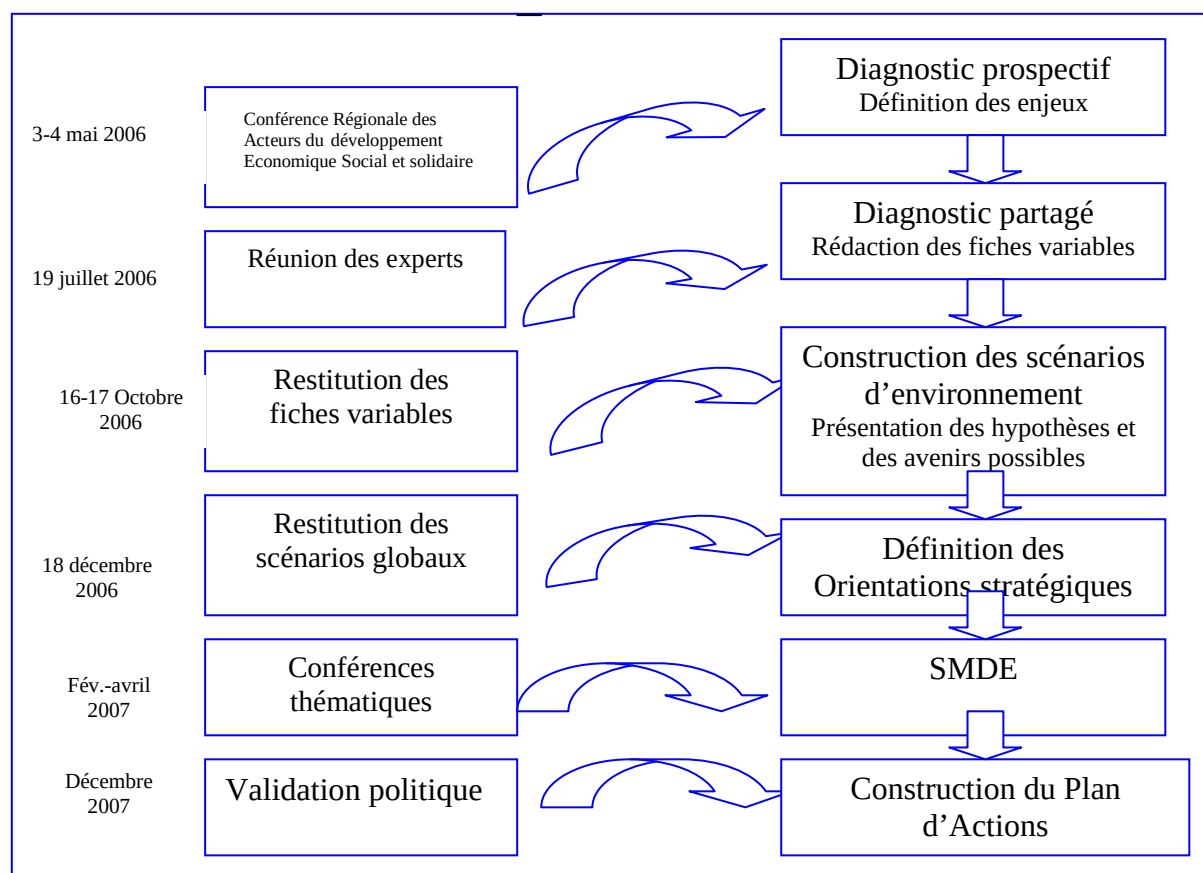
Elles ont enrichi les argumentaires qui ont permis aux groupes prospectifs de bâtir, en réponse au diagnostic, les scénarios qui allaient aider à construire les Orientations Stratégiques.

Deuxième innovation par rapport à la technique suggérée par l'équipe du Lipsor : la méthode de pilotage. Sortant du format strictement politique habituellement préconisé, le Comité de Pilotage s'est ouvert aux autres acteurs institutionnels (Communautés d'Agglomération et de Communes, Chambres Consulaires, Conseils Consultatifs...), socio-économiques, culturels, associatifs...pour discuter et valider les choix proposés par les animateurs techniques.

La validation des choix définitifs a constitué l'ultime étape qui a élargi l'appréciation définitive à des acteurs autres que les seuls politiques.

Ce mouvement incessant vers la population, les institutions, les socioprofessionnels a permis de nourrir et d'enrichir le Schéma, sur la base d'une vraie démarche participative. Elle s'est traduite par une forte mobilisation et une meilleure appropriation par beaucoup.

Le Schéma sera validé dans sa forme définitive par les élus, après une dernière présentation au public, le 29 novembre 2007.



1. UNE DEMARCHE DE PROSPECTIVE POUR BATIR UN PROJET DE DEVELOPPEMENT

1.1. Construire le Schéma martiniquais de développement économique (SMDE)

Le SMDE, dessiner un avenir pour mobiliser

Les lois de décentralisation de 1982 confient à la Région la compétence du développement économique. Ce rôle restant très limité, le gouvernement, en 2004, a souhaité faire avancer les possibilités d'action économique régionale. Il a confié à la Région « à titre expérimental et pour une durée de cinq ans [...] le soin d'élaborer un Schéma Régional de Développement économique (SRDE) »¹.

Dans les faits, cette loi du 13 août 2004 ne remet pas en cause les compétences des différentes collectivités territoriales. Elle leur donne cependant la possibilité de décider en commun de leur développement.

Saisissant cette opportunité, le Conseil Régional de la Martinique, a souhaité mettre en œuvre une action coordonnée et concertée visant à rechercher et à optimiser des solutions concrètes pour la Martinique de demain. Cette démarche s'inscrit dans la volonté d'améliorer l'efficacité de l'action économique, aujourd'hui trop éclatée.

Le Schéma Martiniquais pour le Développement Économique (SMDE) s'est situé dans une perspective à moyen-long termes, avec une approche globale intégrant à la fois les données

¹ Loi du 13 août 2004.

économiques, sociales et environnementales. Il va au-delà de la loi du 13 août 2004, mais répond bien aux défis diagnostiqués plus haut.

Le choix d'une démarche prospective

L'école française de prospective stratégique accompagne des démarches en restant fidèle à quelques principes correspondant bien à la nature des défis auxquels est confrontée la Martinique. Elle soutient que l'avenir n'est pas écrit, mais qu'il reste à faire, qu'il n'est pas seulement le produit du hasard, des déterminismes sociaux et technologiques, mais aussi le fruit de la volonté des hommes et des organisations.

Selon cette conception de la prospective, la puissance limitée des quelques leviers d'action peut être décuplée par une volonté de réussir s'appuyant sur une large mobilisation de la population, notamment des milieux professionnels, associatifs et militants.

Le Conseil régional de la Martinique a choisi, avec cette approche, de provoquer et d'organiser cette mobilisation pour élaborer son *Schéma martiniquais de développement économique (SMDE)*.

Il s'agissait de faire approprier partout et par tous la vision globale. Pour qu'un tel projet ait quelques chances de donner des résultats, il faut en effet que chacun à son niveau comprenne le sens de ses actions et les situe dans un projet sous-tendu par une logique de long terme.

Mobilisation des acteurs et stratégie de développement sont donc deux objectifs indissociables. C'est par l'appropriation que passe la réussite de projets éclairés par un effort d'anticipation.

Cette conception de la mise en mouvement d'un territoire a été adoptée par les responsables martiniquais, convaincus que la prospective peut aider la Martinique à maîtriser son destin et à faire en sorte que son avenir soit en grande partie le fruit de sa volonté.

1.2 Préparer la démarche et former les équipes

1.2.1 Une démarche, des principes

Un dispositif d'animation de la démarche a donc été mis en place, avec des animateurs formés aux méthodes et entraînés à quelques-uns des outils de l'école française de prospective.

Les grands principes qui devaient guider la démarche étaient :

- *L'ouverture et l'anticipation* : mieux comprendre les évolutions de l'environnement, en distinguant les contraintes et les opportunités, de façon à les influencer ou à s'adapter pour y faire face ;
- *Le pluralisme et la concertation* : dans un territoire où les représentants légitimes du peuple ou d'intérêts divers sont nombreux, il fallait reconnaître et accepter la différence, tenir compte des avis contradictoires, savoir écouter, sans que les responsables n'abandonnent leurs options politiques ni leurs responsabilités ;
- *La méthode et l'imagination* : l'une des bases de l'approche prospective est de bien poser les problèmes avant de chercher à les résoudre, de favoriser l'expression de chacun, d'associer les acteurs concernés à tous les niveaux de la réflexion et de la décision et de stimuler leur imagination et leur créativité (ce qui fera grincer les dents de quelques participants, surpris par l'absence de langue de bois). Il faut tout faire pour mettre en évidence l'ensemble des choix possibles, leurs avantages et leurs inconvénients ;
- *La responsabilité* : l'un des signes de la réussite dont chacun, dans un territoire, peut être fier, est que les solutions émergeant de la démarche s'appuient avant tout sur les ressources, les compétences et la volonté de ses habitants, pour un développement

endogène. La fixation, en concertation, d'objectifs clairs et mesurables² est aussi l'un des principes qu'il faudra s'efforcer de mettre en œuvre, pour garantir la pérennité du développement économique de la Martinique.

La réflexion prospective sur l'avenir d'un territoire est une occasion unique de dépasser les contraintes du court terme et d'enclencher dans les esprits, à tous les niveaux, la prise de conscience de la nécessité de changer les habitudes et les comportements, afin de faire face aux mutations. Pour cela, il fallait s'appuyer sur les capacités d'expertise locale, profiter de l'exercice de prospective pour cristalliser des compétences dispersées sur le territoire, et mobiliser toutes les forces vives martiniquaises autour d'orientations stratégiques. Il est encore trop tôt pour dire si les résultats tangibles seront au rendez-vous à l'échéance des divers plans d'action, mais ce programme a été respecté à la lettre pendant toute la démarche prospective.

La méthode a bien entendu été adaptée au contexte, avec des outils différenciés (groupes de prospective sectoriels, conférences « d'investigation » dans différents domaines : l'emploi, le tourisme, les femmes et le développement, la politique fiscale, les jeunes, etc.) et une démarche participative, qui a été déterminante dans la construction définitive des scénarios et du plan d'actions, nettement plus marquée que dans la plupart des cas de prospective territoriale. Cette participation a été animée par le Comité Technique, sur l'ensemble du territoire, avec les nombreux volontaires adhérant à la dynamique.

1.2.2 Organiser la démarche

Le choix d'un horizon, dans une démarche prospective, est à la fois technique et politique. Les différentes questions : le travail sur l'Homme, la mise en place des conditions pour rentrer dans la compétitivité et l'innovation, l'aménagement du territoire... renvoient à des problématiques qui s'inscrivent nécessairement dans le long terme.

Elles doivent s'accompagner d'une volonté politique, sur la base d'une vision commune et partagée, mais il est préférable, pour des raisons d'efficacité, qu'elles dépassent autant que faire se peut les clivages partisans et les mandats électoraux. Retenir 2025 comme horizon permettait d'éviter les préoccupations électorales de court terme, de faire sans retenue des hypothèses sur l'évolution des institutions et d'évoquer plus facilement des questions auxquelles aucune société ne sait répondre en moins de douze à quinze ans, comme celles touchant à l'énergie, aux transports ou à l'urbanisme.

Par ailleurs, placer l'horizon assez loin permet de s'approprier de nouvelles méthodes, de travailler sur les mentalités, de construire un nouvel environnement propice au développement, au rythme qui convient à ces changements profonds.

Le dispositif mis en place pour la démarche est d'une grande importance, puisque c'est là que se fait le travail. Celui retenu pour Martinique 2025 comportait trois étages, ce qui est habituel dans une démarche de prospective, mais son fonctionnement a été très spécifique

a) Le comité de pilotage

La dimension résolument participative souhaitée par le Conseil Régional a conduit à confier le pilotage de la démarche à un groupe plus large qu'il n'est habituel dans des démarches du même type. Le fonctionnement de ce groupe est également allé au-delà des quelques réunions organisées à des moments-clefs pour valider le choix des thèmes de travail, des objectifs et de la méthode.

² Ce qui ne signifie pas qu'ils doivent être purement quantitatifs. Certains indicateurs couramment utilisés comme l'IDH (indice de développement humain) permettent d'évaluer des progrès qualitatifs et même de les transformer en indices.

Le Conseil Régional a opté pour une collaboration permanente pendant toute la démarche avec les partenaires politiques, les acteurs socio-économiques, le monde culturel et associatif, et a multiplié les points d'étapes avec ces différents partenaires, pour confirmer, amender, réorienter les choix qui étaient présentés par les animateurs.

b) Le comité technique

C'est un organe central, dont le rôle est de faciliter la production du groupe de prospective (recherche documentaire, production de documents de synthèse, organisation, préparation et animation des réunions, comptes rendus, etc.), de faire respecter le calendrier et d'organiser la communication de la démarche. Son activité a été particulièrement intense dans la démarche Martinique 2025, puisqu'il a animé toutes les réunions avec les nombreux partenaires. Il a notamment organisé les Conférences thématiques et les présentations-débat avec la population. Il s'est réuni une fois par semaine, assurant un suivi très serré de la qualité et de la cohérence des travaux. Son « noyau dur » – les membres ayant participé à l'opération pendant toute la phase de prospective – était formé d'universitaires, de personnes qualifiées des institutions (Conseil Régional, CCIM, ADEM) et de socioprofessionnels.

c) Le groupe de prospective

Les travaux à réaliser sont habituellement confiés à un groupe de prospective (ou groupe de travail) composé de quinze à vingt personnes connaissant bien les questions étudiées, et qui ont été formées aux méthodes lors d'un séminaire initial.

La formule retenue en Martinique a été celle d'une multiplication des groupes permettant à la fois des travaux plus approfondis et une participation plus large. Cette formule a fonctionné efficacement grâce à une coordination serrée de l'ensemble, rendue possible par la forte implication du maître d'ouvrage (Conseil Régional) et du comité technique.

Les différents groupes prospectifs sectoriels étaient composés d'experts, de socioprofessionnels, de personnes privées ou de fonctionnaires familiers de la question traitée. Ils étaient animés par un coordonnateur, membre du Comité Technique, chargé de faire appliquer la méthode et de rappeler si nécessaire les enjeux. Il lui fallait veiller à la cohérence de la réflexion engagée dans les différents groupes en s'assurant de l'articulation des thématiques choisies. Le caractère transversal de certaines variables (le tourisme dans sa dynamique d'activité économique, mais aussi dans sa dynamique d'aménagement, les TIC sous l'angle infrastructure d'aménagement et sous celui des « usages et services ») imposait une telle méthode.

Les Groupes de prospective sectoriels ont participé à l'ensemble de la démarche : fiche variable, choix des scénarios, fiches et plan d'actions. Leurs membres ont été sollicités de façon soutenue et suivant des formes variées (animation de conférences, participation à l'élaboration d'un document de travail...) pendant plus d'un an. Il est assez remarquable qu'ils aient participé activement et marqué leur intérêt jusqu'au bout de la démarche, en dépit de quelques défections inévitables.

1.2.3 Le rôle des consultants dans la démarche Martinique 2025

La démarche prospective a été mise en place par une équipe du LIPSOR³ chargée d'accompagner le Comité Technique responsable de son organisation en Martinique.

Il était en effet entendu dès le lancement que la plus grande partie du travail serait réalisée par les Martiniquais eux-mêmes : on ne sous-traite pas la réflexion sur son avenir. Les démarches les plus profitables sont celles qui sont construites par ceux qui auront à prendre les décisions et à les faire vivre. Les réflexions menées par les intéressés eux-mêmes, avec une rigueur

³ Michel Godet, Philippe Durance et Marc Mousli

méthodologique apportée par des accompagnateurs compétents, permettent une meilleure appropriation des résultats et des enseignements tirés des travaux que si elles étaient effectuées et livrées clefs en main par des experts extérieurs.

Le rôle des accompagnateurs a été d'aider à utiliser les outils et à faire respecter les cinq conditions garantissant la rigueur de la démarche :

- la *pertinence* : s'attacher à étudier les dimensions majeures réellement pertinentes,
- la *vraisemblance* : explorer les évolutions possibles, vraisemblables, de ces dimensions,
- la *cohérence* : construire des représentations partagées cohérentes des différents scénarios ou histoires possibles du contexte global et régional,
- la *transparence* : travailler avec les acteurs impliqués, échanger largement avec ceux qui peuvent contribuer utilement au débat, et communiquer largement avec tous les Martiniquais,
- l'*importance* : identifier et analyser toutes les évolutions qui peuvent avoir des conséquences importantes pour le territoire, même si elles paraissent improbables à certains.

2. LA MARTINIQUE DANS SON ENVIRONNEMENT : QUELQUES ELEMENTS DE DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE

2.1 Les grands défis environnementaux

Située dans la Caraïbe⁴, la Martinique est remarquable par la richesse de ses paysages et de son patrimoine environnemental. Sa flore et sa faune présentent une diversité exceptionnelle, avec 1000 espèces indigènes, dont 40% sont endémiques de la Caraïbe, et 3% de la Martinique. La forêt représente 40 % de son territoire, et ses 70 rivières pérennes fournissent 90% de ses ressources en eau.

Cette richesse environnementale est aujourd'hui menacée par des pressions anthropiques mal maîtrisées (pollution industrielle, urbanisation croissante, pression foncière...)

En plus de ces menaces classiques, le patrimoine environnemental est plus exposé qu'autrefois aux risques induits par le changement climatique : modification du régime des pluies, élévation de la température de l'air et de la mer, dégradation de la qualité de l'air, intensité plus forte et fréquence plus élevée des phénomènes extrêmes...

Le potentiel environnemental martiniquais particulièrement riche est donc aujourd'hui extrêmement fragile et vulnérable.

2.2 La situation économique et ses mutations

En dépit de son statut géopolitique qui la place aussi au cœur de l'Europe, la Martinique montre des signes évidents de retard de développement.

Le taux de croissance soutenu des deux dernières décennies (4% en moyenne entre 1990 et 2000), permet à la Martinique d'afficher l'un des PIB les plus élevés de la Région caraïbe. Mais cette richesse apparente ne reflète pas un niveau satisfaisant de développement.

Alors que le PIB/habitant moyen français est de 27 350 € et représente 112% du PIB communautaire moyen, il n'atteint que 18 460 € à la Martinique, soit 76% du PIB

⁴ La Caraïbe est un ensemble de territoires que l'on peut segmenter de diverses façons, en distinguant par exemple trois niveaux : 1) La Caraïbe insulaire, comprenant au nord les Grandes Antilles (Cuba, La Jamaïque, Haïti et Porto Rico), au Sud, les îles Trinité et Tobago et les Îles sous le vent ; entre les deux, à l'est, les Petites Antilles ; 2) la Caraïbe insulaire plus les Guyanes ; 3) La Grande Caraïbe : tous les pays qui entourent la mer des Caraïbes, sauf la côte sud des États-Unis.

communautaire moyen. Jusqu'en 2007, la Martinique faisait partie des 69 régions, sur les 271 régions européennes, se situant en deçà de la barre vertueuse des 75%⁵.

Les indicateurs tels que le taux de chômage et le taux de couverture des exportations qui restent inférieurs à la moyenne, même comparés au reste de la Caraïbe.

	PIB/UE 27 (indice)	PIB/habitant (€)	Taux de chômage	Taux de couverture des exportations
EU 27	100	22 400	9.0	74.6
France	112,3	27 348	9,5	99.1
Guadeloupe	66,9	17 242	25,9	8.4
Martinique	74,3	18 456	18,7	10.1
Guyane	54,4	12 330	24,8	13.5
Réunion	60,5	15 045	30,1	7.0
Barbade		8 610*	6.7	39.0
Jamaïque		2 171*	10.4	52.2
Trinidad		5 553*	6.7	155.7
Ste Lucie		3 771*	18.7	26.3

Tableau 1 : Des indicateurs caractérisés de retard de développement,
(INSEE (2005), CARICOM (2006), Eurostat (2007) - * US\$ en 2001)

La Martinique est particulièrement menacée par les bouleversements constatés dans l'organisation de l'échiquier mondial, avec l'émergence de nouveaux poids lourds (Chine, Inde, Brésil), la formation de blocs régionaux (Asean, Mercosur, Alena, Caribbean Single Market and Economy...), et une tendance lourde à la libéralisation commerciale.

L'élargissement et la restructuration de l'Union Européenne se sont traduits par la remise en question progressive de la politique dérogatoire de protection commerciale. A l'inverse, elle s'est doublée de l'application systématique des politiques communautaires (Politique Agricole Commune, Politique Commune de la Pêche...) menaçant des pans entiers des secteurs traditionnels jusque là protégés.

Ce changement profond des logiques commerciales, va obliger la Martinique à se placer dorénavant dans une logique de compétitivité, en rupture avec le système protectionniste traditionnel.

L'organisation de la production martiniquaise repose en effet à ce jour sur un système de préférences qui, garantissant la commercialisation des produits primaires sur les marchés protégés de l'Union Européenne, a favorisé le maintien de la mono-activité agricole.

Ce système a généré un déséquilibre structurel de la balance commerciale, avec des exportations de faible valeur ajoutée couvrant de manière marginale des importations onéreuses. (cf. tableau 1).

Reposant en outre sur des activités de production à coefficient technologique faible, ce modèle n'a pas permis d'absorber la population non qualifiée, trop nombreuse, ni la population qualifiée, condamnée à l'expatriation.

⁵ En 2005, le PIB par habitant des 271 régions de l'UE 27 variait entre 24% de la moyenne de l'UE 27 dans la région du Nord-Est en Roumanie et 303% de cette moyenne dans la Région d'Inner London au Royaume-Uni. Une région sur six se situe au dessus de 125% de la moyenne de l'UE et une sur quatre (69 régions) en dessous des 75%. 15 de ces régions se trouvent en Pologne, 8 en Roumanie, 7 en République Tchèque, 6 en Bulgarie, en Grèce et en Hongrie, 5 en Italie, 4 au Portugal, 4 en France (toutes étant des Régions d'Outre Mer) et en Slovaquie, une en Allemagne, en Espagne, en Slovénie, en Estonie, en Lettonie et en Lituanie.

Les mutations économiques constatées de l'appareil de production, aujourd'hui porté à 80% par les services, n'ont pas modifié la situation.

Malgré un fort taux de création dans les services aux entreprises et à la personne, dans les secteurs de l'environnement (eau, qualité, traitement des déchets...), ces nouvelles filières ne profitent pas d'un contexte propice indispensable à une véritable restructuration.

L'absence de base industrielle, la faible valorisation économique de la recherche, des technologies de l'information et de la communication insuffisamment diffusées, un environnement financier peu favorable, font que l'innovation et le capital ne jouent que marginalement le rôle moteur qui leur est classiquement dévolu dans la restructuration.

Il en résulte un déficit de création d'activités et d'emplois viables dans le secteur tertiaire marchand et une proportion élevée de services principalement non-marchands, avec une densité d'emploi public très importante (environ 120 emplois publics pour 1000 habitants)⁶.

Cette situation qui ne permet pas de compenser la perte tendancielle des emplois primaires, laisse perdurer la situation de chômage structurel.

Il faut souligner que le démantèlement du socle traditionnel de l'économie se produit alors que les sources classiques de financement public se tarissent. On assiste en effet à une diminution des fonds européens du fait de l'élargissement (- 80 millions d'euros entre les périodes 2000-2006 et 2006-2013), ainsi qu'à une réduction progressive des crédits d'État (de 294 M€ en 1994-1999 à 278 M€ en 2000-2006 et 145 M€ en 2007-2013).

Cette situation va obliger la Martinique à trouver de nouveaux financements publics et privés.

2.3 Les évolutions sociodémographiques

L'évolution sociodémographique de la Martinique est très contrastée. Elle se caractérise par un taux de croissance démographique encore soutenu (0,66%), moins élevé que dans les autres Régions Ultrapériphériques⁷, mais encore deux fois supérieur au taux de croissance des pays développés.

Et si la population y est encore jeune (37% de la population a moins de vingt ans, contre 25,7% en France), la tendance au vieillissement est nette. Cette double dynamique va impliquer à terme une demande différenciée en investissements sociaux.

Si l'on en croit les projections de l'Insee pour 2030 (hypothèse tendancielle) la population des 60 ans et plus représentera 20% de la population en 2010, 26% en 2020 et 36% en 2030.

Aussi, la tendance au vieillissement, qui peut offrir des opportunités d'emplois, peut également constituer une menace si elle n'est pas accompagnée sur le plan social et sur le plan médical. Et dans une Martinique marquée par la dévitalisation des bourgs, cette question est cruciale, car la solidarité familiale traditionnelle ne permet plus de compenser le manque de structures d'accueil pour personnes âgées.

Il faut donc se préoccuper des anciens, en même temps qu'il est capital de répondre aux besoins d'une jeunesse jusque là peu formée, mais qui connaît une élévation progressive de son niveau de qualification (30 % des 25-34 ans détiennent le baccalauréat ou un diplôme supérieur, contre 7 % des plus de 60 ans). De même, il est nécessaire de s'occuper activement

⁶ Insee, AFD, IEDOM, *L'ultrapériorité définit-elle un modèle de croissance ?*, 2007, p.65. Cette densité avoisine la moyenne française.

⁷ Les régions ultrapériphériques (RUP) font partie de l'Union européenne mais sont situées loin du continent européen. Ce sont les quatre DOM : la Guyane, la Guadeloupe, la Martinique et la Réunion, deux collectivités d'outre-mer: Saint-Barthélemy et Saint-Martin, deux régions autonomes portugaises : les Açores et Madère et une communauté autonome espagnole : les îles Canaries.

du sort des nombreux jeunes sans qualification, en grande difficulté d'insertion économique et sociale.

Ces évolutions sont à placer dans un contexte social difficile caractérisé par une situation préoccupante de chômage structurel : la Martinique a connu ces dernières années une croissance soutenue de l'emploi – plus de 30% sur la période 1990-2004, contre 10% en France –, mais son taux de chômage reste élevé : 19% en 2005, soit le double du taux moyen de l'Union Européenne.

La société martiniquaise a connu une transformation rapide, avec une amélioration des conditions de vie pour une grande majorité de la population. La disparité des revenus continue pourtant à constituer une source de rupture sociale, synonyme de pauvreté et d'exclusion. Une partie encore élevée de la population bénéficie de minima sociaux : le nombre d'allocataires du RMI représente 20.1% de la population active contre 3% en France, et le taux de ménages pauvres s'élève, selon le rapport 2005-2006 de l'Observatoire de la Pauvreté, à 17,2% en Martinique (contre 7,4% en France).

Le problème du genre se pose encore avec acuité. La femme prend une part de plus en plus grande à l'activité, mais le taux de chômage des femmes (23.4%) dépasse celui des hommes (20.2%), malgré une qualification généralement plus élevée. 61% des demandeurs d'emploi de longue durée sont des femmes. Cette situation est aggravée, entre autres facteurs, par le manque de services pour la garde des jeunes enfants, autrefois assurée par la famille, et par les contraintes de mobilité domicile-travail, naguère limitées lorsque les activités rurales et agricoles dominaient.

Les inégalités territoriales sont également préoccupantes. Avec une superficie de 1 128 km², la Martinique a une densité de 349 hab. /km². Rappelons que la densité de la France est de 103 hab. /km², et qu'elle est de 116 pour l'Europe des 27.

Cette densité est particulièrement élevée dans le Centre, avec plus du tiers de la population vivant dans l'agglomération de Fort de France (2 127 hab. /km²). En revanche, certaines zones de l'île sont en voie de désertification.

La forte pression sur le foncier se traduit par une diminution de la surface consacrée aux productions agricoles (actuellement 28% du territoire), par une forte menace sur les milieux naturels et par une urbanisation accrue de certaines zones littorales ou de faible altitude.

Dans ce contexte, la question de la cohésion environnementale est un thème prioritaire, qui combine la nécessité de trouver un équilibre entre la protection et la valorisation des espaces agricoles et naturels, d'une part, et le développement urbain, la diversification industrielle, les besoins socio-économiques d'autre part.

2.4 La structure politico-administrative

L'organisation et le fonctionnement actuels des institutions en Martinique mettent en jeu une multitude d'acteurs dont les interventions s'imbriquent. Sans chercher l'exhaustivité, on trouve sur ce territoire :

- les Services déconcentrés de l'État : la Préfecture, les Sous-préfectures, quatre arrondissements,
- le Conseil régional,
- le Conseil général,
- les 45 cantons, 34 communes et les EPCI (Établissements Publics de Coopération Intercommunale) : Communauté de l'Agglomération Centre de la Martinique,

Communauté des Communes du Nord, Communauté d'Agglomération de l'Espace Sud de la Martinique,

- un Parc national régional,
- les syndicats mixtes et autres structures à vocation départementale ou régionale

Cette multiplication des acteurs publics est coûteuse et inefficace : produire dans ces conditions une action publique lisible et cohérente est difficile. L'enchevêtrement et l'empilement de compétences engendrent en effet des initiatives non coordonnées et parfois contradictoires.

Il en résulte une absence d'adhésion aux enjeux et objectifs à atteindre pour un « mieux développement martiniquais ».

Cette situation est encore renforcée par les tensions politiques. La distinction droite/gauche s'est longtemps superposée à celle entre partisans du statu quo départemental et partisans d'une évolution institutionnelle. Ce clivage s'est aujourd'hui estompé puisque une partie de la gauche a rejoint le camp des assimilationnistes, alors qu'une partie de la droite marque désormais son adhésion à une évolution institutionnelle.

La question institutionnelle reste en permanence au cœur des débats. Lors du référendum du 7 décembre 2003. La question posée visait à simplifier les structures :

« Approuvez-vous le projet de création en Martinique d'une Collectivité territoriale demeurant régie par l'Article 73 de la Constitution, et donc par le principe de l'identité législative avec possibilité d'adaptations, et se substituant au département et à la région dans les conditions prévues par cet article ».

Sans doute trop complexe dans sa formulation, la question a fait l'objet de nombreuses « explications de texte ». L'électeur s'est trouvé ballotté entre les exégèses universitaires, trop techniques, et le discours de certains élus, ressenti comme « *ambigu, confus, flou, de piège et de coup fourré*⁸ ». La confusion entretenue ou en tout cas non dissipée entre l'évolution institutionnelle proposée et une évolution de statut présumée a attisé les craintes latentes de « largage » et de suppression des avantages acquis de ceux qui interprétaient défavorablement la « suppression » du département.

Peu mobilisée malgré l'enjeu (44% des inscrits ont voté), la population a repoussé la réforme par une faible majorité : 50,48% de non contre 49,52% de oui.

En 2009, les dirigeants politiques de l'île ont relancé la procédure, qui devrait déboucher sur un nouveau référendum.

La nature des défis environnementaux, économiques, sociaux et politiques impose de réfléchir à un nouveau modèle qui assure un meilleur développement. Cette réflexion s'est inscrite d'emblée dans une démarche prospective.

3 LES DIFFERENTES FORMES D'APPROPRIATION ET LES PRINCIPAUX RESULTATS

3-1 Le premier séminaire : Former l'équipe

Le séminaire de formation s'est tenu du 28 au 30 mars 2006. Il a rassemblé, les deux premiers jours, une vingtaine de personnes⁹.

⁸ Enquête de terrain, dans J.Daniel, *La consultation de décembre 2003 et ses implications*, in CRPLC (2006).

⁹ La troisième journée, consacrée à l'organisation pratique de la démarche, était réservée aux membres du comité technique.

Une douzaine d'entre elles devaient constituer le « Comité technique ». Leurs deux premières missions allaient être de mener des interviews sur la base du « questionnaire rétrospectif » et d'animer les ateliers du séminaire d'appropriation. L'objectif était de s'approprier les principaux concepts et outils utilisés dans les Ateliers de prospective pour mieux les transmettre lors du Séminaire de lancement.

Le Président Marie-Jeanne¹⁰ a ouvert le séminaire et participé à la première demi-journée de formation, pour bien marquer son implication personnelle.

Quatre ateliers de prospective ont été tenus sur deux jours, la troisième journée étant consacrée à l'organisation générale de la démarche, aux détails d'organisation du séminaire d'appropriation des 3 et 4 mai 2006, ainsi qu'à la présentation et à l'utilisation du questionnaire rétrospectif dont nous traiterons plus loin.

Le but du séminaire était avant tout pédagogique. Mais dès ce stade, la puissance de la méthode a permis d'identifier nombre des thèmes de réflexion qui émergeront des travaux ultérieurs (questionnaire, séminaire de lancement).

Les 4 ateliers, dont les résultats sont présentés dans le document technique n°1, portaient sur :

- Idées reçues et « des Idées reçues aux actions ». L'objectif de cet atelier est, dans un premier temps, d'identifier les idées reçues ayant un impact sur le territoire. Et dans un deuxième temps, d'imaginer les moyens et les actions élémentaires de lutte contre les idées reçues défavorables et de mise en valeur des idées favorables.
- les « facteurs de changement » et « des facteurs de changement au jeu des acteurs ». L'objectif de l'atelier est de dresser une liste hiérarchisée des facteurs de changement, des ruptures possibles et des inerties (phénomène ou situation qui ne peut raisonnablement évoluer dans les vingt ans à venir), qui peuvent affecter le territoire et son environnement. Puis à partir des changements critiques identifiés, d'imaginer la part relative de chaque acteur face aux enjeux et aux intérêts des uns et des autres, et de travailler sur les relations entre acteurs, en construisant le tableau des relations d'influence/dépendance.
- les arbres des compétences représentent le territoire, avec ses racines (compétences et savoir-faire), son tronc (les outils de mise en œuvre) et les branches (les produits et les services). L'exercice consiste à imaginer l'arbre du passé, l'arbre du futur souhaité et l'arbre du futur redouté.
- l'analyse morphologique. Cet atelier consiste à envisager tous les futurs possibles à partir de toutes les combinaisons issues de la décomposition en variables d'un système donné.

Les premières conclusions du séminaire de formation

L'atelier « idées reçues » a fait ressortir :

- Le poids de la dépendance de la Martinique, qui importe 80% des produits qu'elle consomme, et 98% de son énergie. Cet élément fondamental incitera le groupe à retenir comme « vision fédératrice » pour les Martiniquais l'accroissement de l'autonomie de la région, dans tous les domaines.
- Une question liée à la précédente : la localisation des lieux de décision et de pouvoir, en grande partie hors de la région, ce qui est considéré comme un frein au développement économique.

¹⁰ Alfred Marie-Jeanne, Président du Conseil régional depuis 1998, fondateur du MIM (Mouvement Indépendantiste Martiniquais) adepte depuis des décennies de la démocratie participative sous la forme des « réunions de quartier ». « *La réunion de quartier est tout sauf un meeting politique. Elle ne donne lieu à aucun protocole. Elle invite à la confrontation des points de vue* » (Yang-Ting 2000, p.112).

- La vision ambivalente que le Martiniquais a de lui-même. Dans l'atelier, le groupe cite souvent un trait de caractère et son contraire (accueillant/non accueillant, nombril du monde/sentiment d'infériorité, assisté/débrouillard).
- La préoccupation profonde des Martiniquais devant la crise de la famille, qui n'est pas particulière au territoire, mais est ressentie plus fortement compte tenu de l'importance, dans la société antillaise, des solidarités familiales.
- Enfin, l'aménagement du territoire, question fondamentale à la Martinique, avec un réseau routier de plus en plus saturé, et plusieurs territoires en situation de « retard de développement » par rapport à la région prise globalement.

L'atelier « facteurs de changement, ruptures et inerties » a montré qu'au premier plan de ces facteurs, figure la crainte que la politique d'harmonisation de l'Union européenne n'aboutisse à la suppression des dispositions dérogatoires (octroi de mer¹¹, POSEIDOM¹²...). L'orientation très libérale de l'Europe et de l'OMC va aussi mettre à mal des règles de préférence qui protègent certaines productions agricoles (la banane, notamment).

Le mal-être des jeunes figure parmi les facteurs de changement redoutés. Les Martiniquais sont sensibles à la délinquance parfois violente, à l'abus de drogues diverses, à l'« errance ». La question de l'énergie, le vieillissement de la population, sont également des préoccupations fortes. De même, il est vivement souhaité que l'ancrage caribéen tienne une place particulière dans la réalité martiniquaise. Les territoires voisins ont aujourd'hui peu d'impact sur l'économie de la région, mais les Martiniquais pensent que la « voie caribéenne » peut constituer un axe stratégique, à condition de trouver une dynamique de réseaux avec la Caraïbe et l'Amérique Latine.

L'atelier « Arbre de compétences » fait apparaître que l'arbre des compétences du présent a des racines solides : la Martinique a une culture forte et des atouts naturels. Le « tronc » (les organisations, l'administration) est considéré comme satisfaisant, même s'il peut apparaître relativement disproportionné par rapport aux branches et aux fruits (les produits et services de l'île).

Nous ne reviendrons pas sur les ateliers « Jeu des acteurs (Mactor) » ni sur « les scénarios par l'analyse morphologique ». À ce stade, sans travail de constitution d'une base prospective, il s'agissait d'exercices purement pédagogiques.

3.2 Le questionnaire rétro prospectif¹³ et les premiers enseignements

L'objectif principal du questionnaire rétro prospectif était de faire s'exprimer les participants et de recueillir de façon ordonnée leurs avis, leurs impressions, leurs sentiments. C'est en effet une méthode beaucoup plus efficace pour les impliquer que de simples argumentaires diffusés par les promoteurs de la démarche.

Il était prévu d'administrer une quarantaine de questionnaires, ce qui n'a pu être tenu, le délai ayant été trop court. Mais le délai était court : un mois. Le groupe n'en a réalisé que 25, ce qui constituait une base de travail minimale mais suffisante compte tenu des données réunies pendant le séminaire de formation.

¹¹ Taxe fonctionnant à peu près comme un droit de douane et qui a une double fonction. Fixée à un niveau plus élevé quand la production du bien existe en Martinique, (fonction de protection) sa recette contribue à financer une part substantielle du budget des 34 communes (fonction fonctionnement)

¹² POSEIDOM (programme d'options spécifiques à l'éloignement et à l'insularité des départements français d'outre-mer) est un système d'aides à l'agriculture ultramarine.

¹³ On trouvera le questionnaire dans le document technique n°2.

On retiendra surtout que l'administration de ce questionnaire a permis de faire entrer dans la démarche un certain nombre de « notables », et d'aguerrir les membres du Comité technique, chargés de mener les entretiens.

Un regard transversal sur les réponses montre des préoccupations recoupant largement celles qui avaient été exprimées pendant le séminaire de formation :

- le statut institutionnel de la région et la clarification des relations avec l'Europe
- la difficulté de se positionner sur le marché européen, compte tenu de la contrainte insulaire,
- les questions liées à la société, avec notamment le vieillissement de la population,
- la prise en compte des besoins de la jeunesse,
- la nécessité de l'ouverture sur le monde extérieur, à condition d'être en position de résister à la mondialisation perçue comme une menace,
- des pistes de développement économique telles que les TIC, le tourisme, la culture, une aquaculture respectant l'environnement,
- les relations avec le reste de la Caraïbe,
- un personnel politique peu apprécié, mais une reconnaissance des efforts réalisés avec l'agenda 21 et le SMDE.

3.3 La « Conférence régionale des acteurs du développement économique, social et solidaire »

Les 3 et 4 mai 2006, six semaines après le premier séminaire de formation, la démarche était lancée officiellement au Palais des Congrès de Fort-de-France. Baptisée « Conférence Régionale des acteurs du développement économique, social et solidaire », cette réunion comprenait une partie « grand public », qui a rassemblé plus de deux cents personnes, en deux temps, avant et après les ateliers de prospective qui constituaient le cœur du « séminaire d'appropriation ».

Le premier temps fort a été celui des discours, le matin du premier jour (par les Présidents du Conseil régional et du Conseil général, et le représentant du Préfet), suivis d'une présentation de la prospective territoriale par Michel Godet. Cette présentation d'une bonne heure a un rôle précis : mettre les participants dans un état propice à la réflexion, bousculer certaines de leurs certitudes, de leurs routines mentales. Ne pas y consacrer le temps nécessaire, comme cela arrive quand le temps manque, rend la suite plus périlleuse, moins facile à animer.

Le deuxième temps fort en assemblée plénière s'est situé le soir du deuxième jour, et a été consacré à la restitution des résultats des ateliers par les participants eux-mêmes, avant la clôture du séminaire par le Président Marie-Jeanne.

Entre ces deux temps, ont pris place dix-sept ateliers de prospective qui ont réuni une centaine de participants.

Les chiffres ont leur importance : compte tenu du rapport des populations, cent personnes à la Martinique équivalent à 2 500 en Île-de-France. La grande diversité des participants (chercheurs, chefs d'entreprise, fonctionnaires d'état et territoriaux, enseignants, syndicalistes, présidents d'associations les plus diverses, pêcheurs, artistes, dirigeants et cadres de chambres consulaires, etc.) a permis des débats parfois passionnés, mais dont la production d'idées – l'objectif principal de ces ateliers – a été remarquable.

Rappelons que le principe même de la démarche était de faire réaliser la plus grande partie du travail par les Martiniquais eux-mêmes, car la réflexion sur son avenir ne peut être soustraite à des intervenants extérieurs. Le résultat a été à la hauteur des espérances ; les 17

ateliers ont tous été animés par des membres du groupe technique formés à cet effet lors du séminaire précédent.

Les apports des ateliers de prospective ont constitué le fonds de connaissances et d'idées sur lequel les experts ont ensuite travaillé pendant plusieurs mois à produire la base de connaissances indispensable pour proposer des actions.

Huit ateliers de prospective ont fonctionné le premier jour, et neuf le second. Ils ont travaillé sur les idées reçues, les facteurs de changement, les scénarios exploratoires ainsi que sur l'arbre des compétences (du présent et du futur, souhaité et redouté), de la Martinique. Ces ateliers ont permis d'identifier en commun les principaux enjeux du futur pour le territoire.

Le choix des ateliers du séminaire d'appropriation était contraint par les conditions matérielles de l'exercice : il fallait animer simultanément jusqu'à neuf groupes d'une douzaine de personnes en moyenne, avec des membres du comité technique avaient reçu une formation relativement courte.

Les ateliers retenus présentaient l'avantage de ne pas demander trop d'expérience ni de technicité. Il aurait été difficile de réaliser un travail de qualité, dans de telles conditions et sur une telle échelle, avec une analyse morphologique ou un Mactor.

Les deux jours de débats, de restitutions, de discussions pendant les pauses et les repas ... ont donné à l'opération un caractère extrêmement vivant, enrichi de débats controversés. L'important était que la majorité des présents entre dans la démarche, ce qui a été réussi.

En outre, la couverture médiatique a permis d'informer largement la population martiniquaise.

3.3.1 Les leçons des ateliers idées reçues¹⁴

Rappelons que l'intérêt de l'atelier « idées reçues » est, après avoir identifié les principales idées reçues circulant sur un territoire ou à propos d'un sujet, de détecter les pistes d'actions pour casser les impacts négatifs éventuels de ces idées reçues ou, au contraire, pour s'appuyer sur celles qui sont favorables aux projets.

Les ateliers ont fourni une abondante moisson : 155 idées reçues (cf. document technique n°3)

L'analyse des résultats fait ressortir les points déjà soulignés lors du Séminaire de formation :

- une vision contrastée du Martiniquais de lui-même exacerbée par de l'autocritique et de l'autodérision traduits par quelques vieux proverbes, adages ou dictons plus ou moins détournés : *Les Martiniquais accordent peu d'importance à la dimension culturelle de leur pays/La Martinique a une forte identité culturelle ; Le paraître est plus important que l'être. Il a un rapport difficile au travail, il ne se l'approprie pas, n'est ni ponctuel ni assidu. Dans le même temps, il se sait débrouillard et malin, c'est un « Michel Morin »¹⁵. Le Martiniquais est hospitalier et accueillant, mais l'accueil est mauvais en Martinique ;*
- son regard ambivalent se double d'un regard anxieux sur l'évolution de la Société. Il est peu amène sur les békés¹⁶ (*Le béké contrôle abusivement l'économie martiniquaise*), s'inquiète que les jeunes s'intéressent peu à leur pays, se droguent (*La jeunesse s'accoutume de plus en plus à la drogue ...*) et il est préoccupé par la crise de la famille bien que la femme reste « Poto-mitan »¹⁷.

¹⁴ Le document technique n°3 présente de façon détaillée les résultats des ateliers

¹⁵ Homme à tout faire, bricoleur.

¹⁶ Béké : en créole martiniquais, blanc né aux Antilles, descendant des premiers colons.

¹⁷ Poto mitan : soutien de la famille, centre de toute la vie familiale

- Le Martiniquais s’interroge également sur la place de chacun dans la société de demain Il est conscient de l’inadéquation de son système de formation à sa structure de production : *la Martinique est le territoire où la densité de diplômés au m² est la plus importante. Dans le même temps, les formations proposées aux jeunes ne correspondent pas aux besoins locaux.*
- une appréciation économique formulée de façon lapidaire, mais qui pose bien les problèmes : le niveau élevé de consommation (*La Martinique est une société de consommation, la Martinique c’est le soleil et la plage et pas la performance économique,*), des conditions peu favorables pour assurer le développement du pays (*La Martinique n’a aucune richesse, insuffisance en matière d’ingénierie financière*) avec une forte dépendance à la France et au Marché Européen (*la production n’est pas compétitive, la Martinique est une économie subventionnée, elle ne pourrait pas exister sans la France, Le marché local est trop étroit pour l’écoulement de la production*) Le rapport avec l’entreprise n’est pas réglé : *le travail reste « travail béké a ».* De ce fait, *il y a plus de grèves à la Martinique qu’ailleurs, les conflits sociaux sont plus durs ici qu’ailleurs, car la relation employeurs/salariés est abordée plus en termes de conflits qu’en termes de rapprochement. Le syndicaliste ne comprend rien à la dimension économique.*
- une préoccupation pour l’aménagement équilibré et durable du territoire *Il s’interroge sur la préservation de son île. Il considère qu’il ne profite pas assez de son environnement. Le territoire n’est pas spatialement maîtrisé, le Nord reste encore enclavé. Et le transport qui pourrait remédier au désenclavement est considéré comme un problème insoluble*
- l’absence de projet commun en partie liée à la localisation des lieux de décision hors du territoire. *Les lieux de décision sont à l’extérieur et limitent la capacité d’initiative ; Les lieux de décisions publics et privés sont à l’extérieur* En plus, il n’y a pas de projet commun. (*Le Martiniquais n’a pas de vision globale pour le pays, et le Martiniquais peut difficilement maîtriser son avenir « nou pé ké changé ayen¹⁸ ».* D’ailleurs le « *Préfet peut tout arranger* » et les Français trichent avec les compatriotes martiniquais

A partir de ces différentes Idées reçues, les pistes d’action sont d’ores et déjà intéressantes à explorer. Nous retraçons ci-après les résultats pour deux idées reçues. (Pour plus de détails, voir document technique 3)

Sur « le paraître est plus important que l’être », cette idée reçue fait ressortir pour les arguments « contre », le problème de l’identité. Selon les arguments « pour », cette situation est amplifiée dans les sociétés de consommation et les sociétés aliénées. Elle révèle une certaine absence de considération de soi.

Les actions proposées pour traiter cette idée reçue posent clairement la question de la formation et de l’éducation, de la conscientisation et de la responsabilisation.

S’agissant de l’Idée reçue « l’accueil est mauvais en Martinique », pour les partisans « pour », si le Martiniquais est perçu comme peu accueillant, cela est principalement dû à la faible organisation et à la faible structuration du produit touristique.

¹⁸ « On ne peut rien changer »

D'ailleurs, les actions à mettre en œuvre concernent prioritairement l'amélioration de la stratégie touristique, qui doit résolument être basée sur le développement patrimonial du tourisme, une commercialisation plus dynamique, et la professionnalisation des acteurs.

Pour rendre plus digeste la restitution des idées reçues, qui constitue pour le lecteur n'ayant pas participé à l'exercice une liste longue et disparate d'affirmations souvent contradictoires, nous avons tenté de donner quatre représentations du territoire et de ses habitants sous forme de récit. On trouvera ces récits in extenso dans le document technique n°3. Dans l'encadré ci-après, un extrait concernant l'économie de la région.

L'impossible développement économique

« La Martinique, c'est le soleil et la plage, pas la performance économique ! D'ailleurs, la Martinique n'a aucune richesse. Les entreprises martiniquaises, et donc la production, ne sont pas compétitives. Le marché est trop étroit pour l'écoulement de la production : c'est pourquoi les Martiniquais doivent consommer local. Il n'y a aucune économie martiniquaise, au sens propre du terme (elle est subventionnée et ne pourrait exister sans la France). C'est tout le problème d'une économie de petite taille, synonyme de difficulté de développement ; l'insularité est vécue comme un handicap. Et puis, le Béké contrôle abusivement l'économie martiniquaise, ce qui est un motif de blocage. De toute façon, les lieux de décision sont à l'extérieur de la Martinique et limitent sa capacité d'initiative. Sans parler de la mondialisation, rouleau compresseur contre lequel il est inutile de résister. Heureusement, la Martinique a une forte capacité d'adaptation !

La Martinique peut vivre avec ou sans la banane, là n'est pas le problème ! Ce qui est sûr, c'est que l'avenir du tourisme à la Martinique, c'est le tourisme vert. Le problème c'est que, bien que le Martiniquais soit hospitalier et accueillant, l'accueil est mauvais en Martinique. Qui plus est, le transport est un problème insoluble ; le territoire n'est pas spatialement maîtrisé (forêts et mangroves sont des espaces perdus). Et puis, la Martinique est l'île la plus chère des Antilles pour les touristes.

Le problème c'est aussi que les Martiniquais n'ont pas de vision globale pour leur développement. Les élus ne s'intéressent pas à l'économie et il y a trop d'instances de décisions. »

Dans la deuxième partie de ces ateliers, une demi-douzaine d'idées reçues a été étudiée. Nous donnons dans le document technique n°3 le résultat complet des travaux pour trois d'entre elles : « les Martiniquais coûtent cher à la France », « Pour les Martiniquais le paraître est plus important que l'être », et « l'accueil est mauvais en Martinique ». Cet atelier, souvent très opérationnel dans une entreprise ou une organisation dont les membres partagent bon nombre d'objectifs communs, a plutôt été, dans le cas présent, le prolongement direct de l'atelier « Chasse aux idées reçues », avec des opinions très tranchées, opposant souvent les participants entre eux. Sur des questions relativement opérationnelles comme la dernière (l'accueil en Martinique) il aurait été instructif de donner une suite directe à l'exercice ... En fait, le sujet a été repris par la suite, sous une forme plus « professionnelle ».

3.3.2 Les leçons des ateliers *Facteurs de changement, ruptures et inerties*

La recherche collective des facteurs de changement, des ruptures et des inerties, est un moment important de la démarche, ces données devant fournir une grande partie de la matière première à partir de laquelle seront lancés les travaux d'approfondissement et de constitution de la base prospective.

Dans un premier temps, les groupes chargés d'en dresser la liste et de les hiérarchiser ont mis au jour 183 facteurs de changement et inerties, regroupés en cinq grands thèmes pour en faciliter la présentation.

On trouvera dans le document technique n°3 la liste complète des facteurs de changements, inerties, ruptures retenus.

Dans un deuxième temps, le groupe a positionné les facteurs de changement recensés dans des matrices importance/maîtrise, ce qui a permis de faire ressortir cinq facteurs dont l'importance est forte et la maîtrise par les Martiniquais faible, et qui constituent à ce titre les enjeux critiques de demain :

Parmi ces cinq enjeux, on trouve trois craintes dans le domaine économique :

1. Sortie de l'objectif 1,
2. Baisse des ressources financières de l'État,
3. Fin de l'économie bananière comme économie structurante et disparition de la ligne France-Martinique,

Et deux constatations pessimistes dans le domaine sociétal ...

4. Crise de la famille
5. Croissance du mal être des jeunes

Les facteurs considérés comme mieux « maîtrisés » sont dans le même ton. La tendance n'était guère à l'optimisme dans les groupes. La notion même de « maîtrise » est d'ailleurs sujette à caution. Les participants ont classé comme « maîtrisés » des facteurs au mieux « maîtrisables », ou sur lesquels ils considéraient qu'ils avaient une certaine influence, même si elle se limitait à pouvoir énoncer la problématique du changement possible, les clefs et les financements n'étant que rarement entre leurs mains.

On remarquera dans les listes de facteurs la place prise par les aspects sociétaux, qui reflète l'importance donnée par les Martiniquais à l'homme.

Comme les facteurs dont elles portaient, les pistes proposées étaient de niveaux très différents. Très précises pour certaines (développer le transport maritime des agrégats, développer l'offre de l'école de commerce au niveau bac + 3, mettre en place des plateformes de service pour les TPE ...), plus vagues pour la majorité (multiplier les échanges entre groupes sociaux, développer les démarches qualité ou développer des structures et des services pour personnes âgées ...).

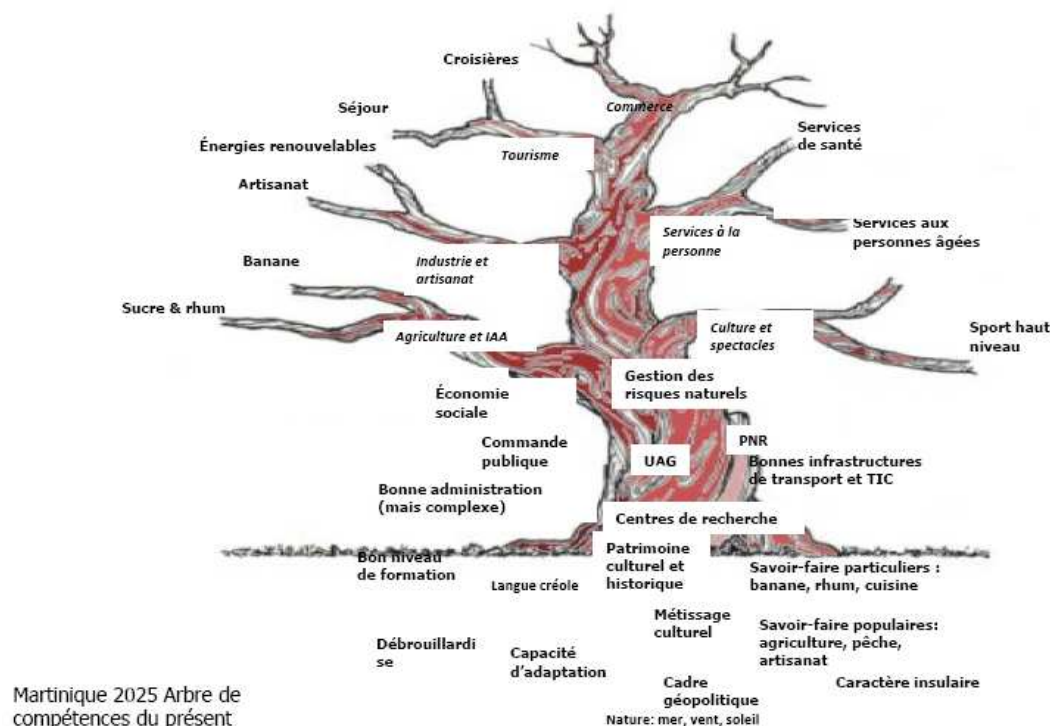
Cette diversité est inhérente à l'exercice.

3.3.3 Les leçons des ateliers *Arbres des compétences*

La construction des arbres des compétences est un temps fort d'un séminaire de prospective, qui révèle les potentiels de la collectivité, son niveau d'organisation – et parfois de bureaucratisation – et la quantité de ses produits (et services). Dans une entreprise, il est intéressant de retravailler chacun des postes. Dans un territoire, l'impression d'ensemble donnée par la représentation graphique est primordiale. Le détail du diagnostic existe déjà par ailleurs. Dans les représentations ci-après, le fossé existant entre les produits (branches), les

potentialités (racines) et les moyens mis en œuvre (tronc) est saisissant. Il saute aux yeux lorsqu'on compare l'arbre du présent et l'arbre du futur souhaité.

L'arbre des compétences du présent



Le groupe « Arbre de compétences » a construit l'arbre du présent avec des racines profondes et nombreuses, un tronc puissant ... mais peu de fruits.

Les racines plongent dans un terreau spécifique : le caractère insulaire, la nature (le soleil, la mer, le vent...) et le cadre géopolitique (la Caraïbe). Elles peuvent se classer en quatre grandes catégories :

- une identité forte et originale, avec un riche patrimoine historique et culturel (en particulier la langue créole), un métissage culturel très spécifique, et un bon niveau de formation de la population
- les qualités naturelles du peuple martiniquais : ingéniosité, débrouillardise, capacité d'adaptation, et ses autres caractéristiques : tendance à l'individualisme, formation inégale et insuffisante, goût de la fête, sens de l'esthétique...
- des savoirs traditionnels (rhum, sucre), que ce soit pour cultiver, fabriquer ou accommoder des produits locaux : banane, sucre, rhum, ou dans des activités ancestrales : agriculture, pêche ou artisanat.
- un cadre géopolitique, aux carrefours/ plateforme d'échanges

Le regard porté par les participants sur leurs racines est contrasté : les éléments positifs sont forts et relativement nombreux, mais s'expriment souvent en termes de potentiel. L'expression « à valoriser » revient fréquemment.

Le tronc est constitué de cinq types de structures :

- une administration considérée comme solide mais complexe et inefficace,

- une forte composante publique, une économie sociale très présente, une commande publique jouant un rôle important dans l'économie de l'île et une gestion de la nature bien organisée (PNR) ;
- des services publics d'enseignement et de recherche (UAG¹⁹) structurés, même s'ils pourraient être développés (débouchés non encore exploités dans le sismique, les énergies renouvelables, etc.) ;
- de infrastructures de transport et de télécommunication potentiellement correctes, avec un sérieux bémol : l'organisation des transports internes (terrestres et maritimes), que tous s'accordent pour trouver très insuffisante, et qui n'est à la hauteur ni de la demande ni des infrastructures existantes.
- une organisation financière, économique, sectorielle à adapter

Dans le tronc, si les éléments publics sont nombreux et bien établis, les participants considèrent qu'il manque « *la mise en œuvre, l'organisation, le partenariat* », et que la « société civile » fonctionne mieux que les institutions officielles : un tissu associatif dense, une « économie sociale » très présente. Les institutions sont critiquées pour une « *absence de pilotage, de projet commun, de coordination, de communication entre les socioprofessionnels et les acteurs politiques* ». La complexité de l'administration est mise en cause.

Sur les six branches repérées, cinq portent quelques fruits. Ce sont les branches *tourisme, agriculture et IAA, industrie et artisanat, culture et spectacles* et *services à la personne*.

La sixième est contestée : c'est le *commerce*, dominé de façon écrasante par la grande distribution, critiquée pour la surconsommation qu'elle provoque, l'inadaptation de certains de ses produits, sa propension forte à ne vendre que des produits importés, et ses centres de décision situés hors de la Région²⁰. Dans le débat, l'alternative avancée est le petit commerce, les marchés forains avec des circuits courts (producteur local/ consommateur local). La structuration et le développement volontariste de ce type d'activité sont difficiles²¹.

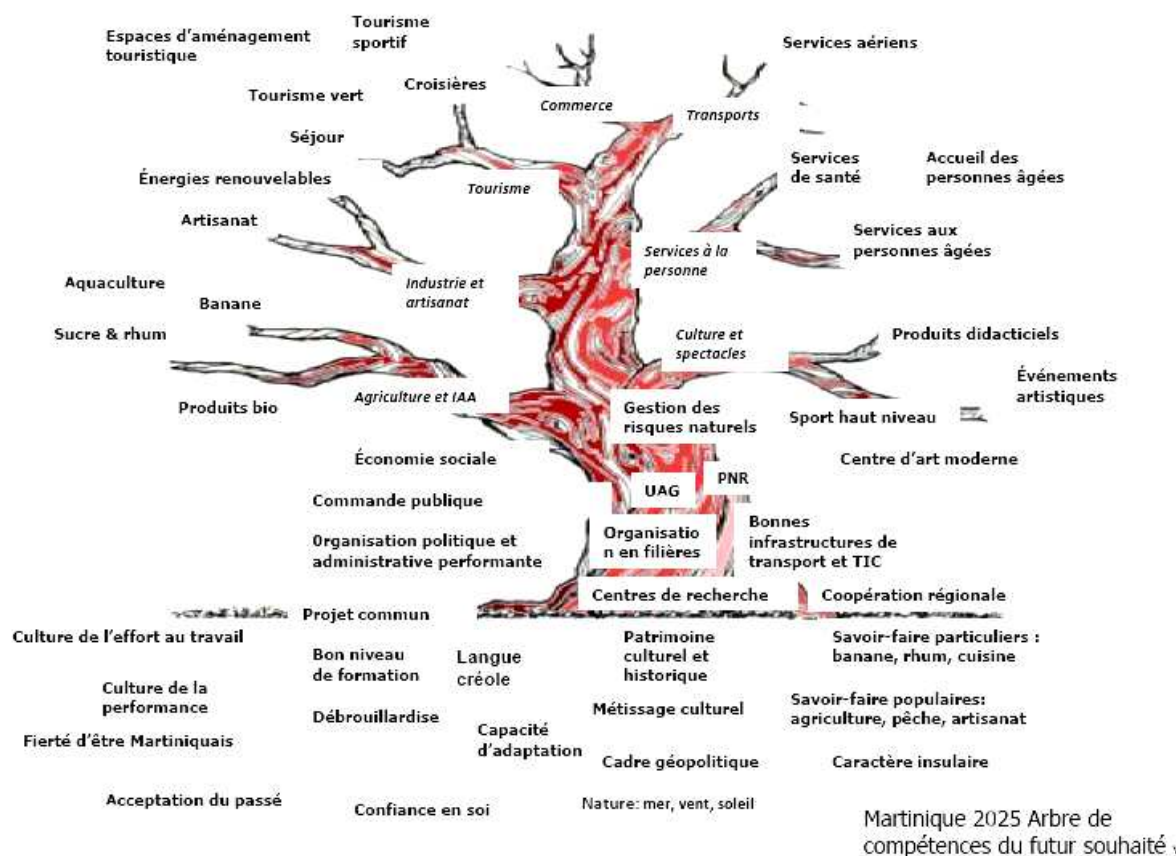
Les participants portent un regard critique sur les fruits, autrement dit les « *produits, services et marchés* » de la Martinique, considérés au mieux comme « *à développer* », « *à revoir* », « *à instaurer* », « *embryonnaires* ».

¹⁹ Université Antilles-Guyane.

²⁰ En fait, plusieurs groupes martiniquais possèdent des super et hypermarchés : Bernard Hayot, Lancry, Ho-Hio-Hien, Parfait ...

²¹ Les événements de février 2009 – grèves massives, hypermarchés fermés et quasi-blocage de l'île – ont néanmoins montré que l'approvisionnement de la population pouvait être assuré sans pénurie notable par ces marchés locaux. Cette expérience en grandeur réelle est à la fois surprenante et encourageante pour les participants à la démarche, qui avaient pris comme fil rouge une plus grande autonomie de l'économie régionale.

L'arbre des compétences du futur souhaité



L'arbre du futur souhaité offre une bonne description des pistes de développement accessibles à la Martinique – montrant, au passage, que le problème du développement territorial n'est pas une question de diagnostic : les principaux acteurs connaissent parfaitement la situation. C'est une question de partage des problématiques, d'appropriation, d'approche systémique et de mise en œuvre (stratégie et management).

Les branches font ressortir :

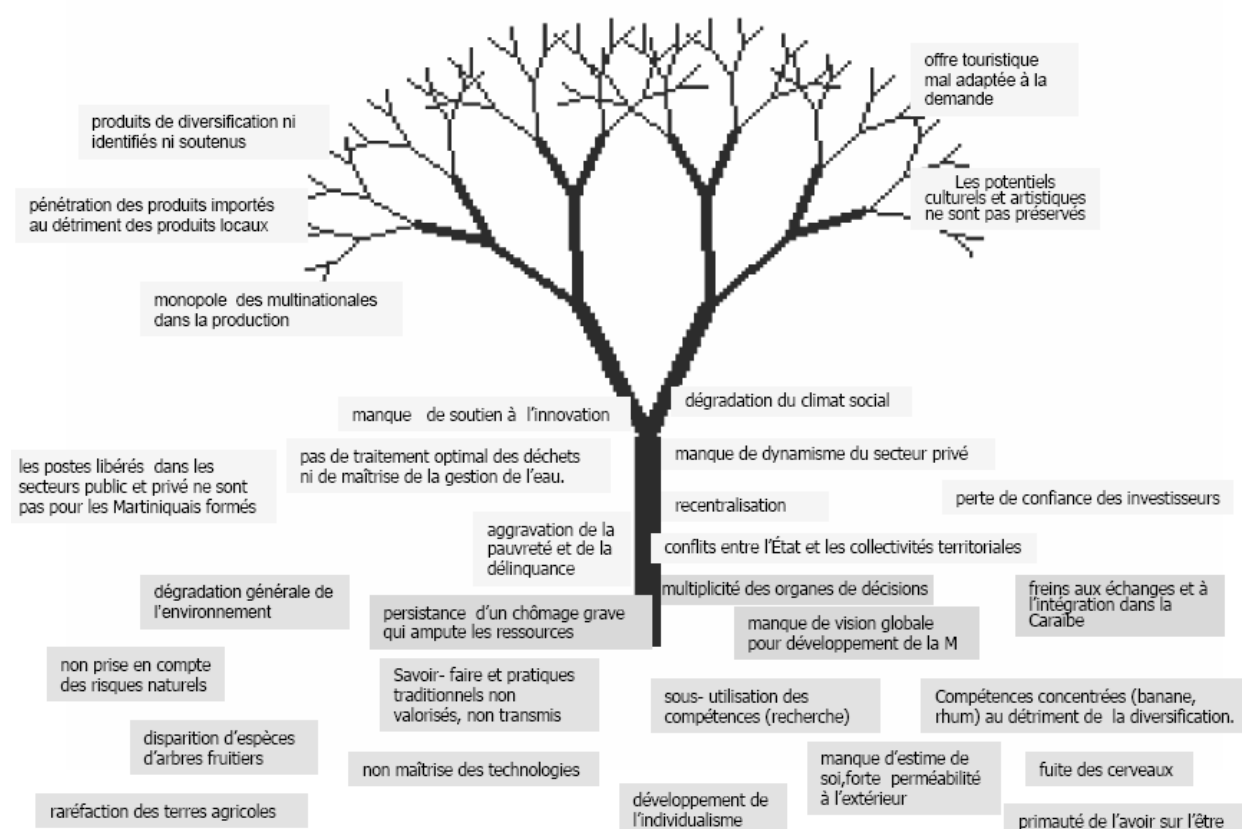
- La nécessité de diversifier la structure de production, notamment autour du patrimoine naturel (énergies renouvelables, agriculture, aquaculture, produits biologiques, produits à haute valeur ajoutée (agroalimentaires, œuvres d'art et architecturales, plantes médicinales) et patrimonial (tourisme culturel, vert et sportif, tourisme multi destination (package), Espaces d'aménagement touristique (EAT), Centre des arts des Caraïbes et des Amériques²²,
- La volonté de développer les services à l'entreprise (télétravail, télé service) et les services à la personne (services aux personnes, structures d'accueil pour les personnes âgées ;
- Les possibilités des technologies modernes (progiciels, bases de données, sites internet, Produits didacticiels et d'institut de recherche approprié, Institut d'architecture tropicale)
- Dans le cadre d'une meilleure insertion dans la Caraïbe et le monde (services aériens (dessertes dans la zone Amériques Caraïbes)

²² Les projets EAT et Centre des Arts préexistaient à la démarche.

Le Tronc (mise en œuvre, organisation, partenariat) souhaité pour la Martinique se structure autour des idées fortes suivantes :

- Collectivité territoriale unique et exécutif unique
- Équilibrage du territoire
- Transports intérieurs organisés (terrestre et maritime)
- Organisation des filières artistique et culturelle (création, production, diffusion)
- Organisation des zones rurales (production, accueil, réseaux des marchés en périphérie des bourgs)
- Coopération régionale (Antilles)
- Organisation en filière (de la production à la distribution)
- Pôles de compétence scientifiques (recherche médicale, agronomie, agroalimentaire...)
- Réseaux de laboratoires de langues organisés en FOAD (formation ouverte à distance)
- Conservation du patrimoine bâti et naturel : renforcement du rôle du PNRM (maîtrise de la gestion des espaces naturels,
- Transports aériens et maritimes (longue distance).

L'arbre des compétences du futur redouté



On notera que l'arbre du futur redouté est largement, comme souvent, celui du prolongement des tendances actuelles.

3.4 Les premières conclusions des différentes formes d'appropriation

On voit bien apparaître, à ce stade, les questions clés identifiées dès le séminaire de formation, qui se sont confortées dans le cadre du questionnaire, puis tout au long des débats publics.

1) la crainte de la marginalisation dans une Europe élargie, la réduction progressive du système de préférences dans le cadre d'une mondialisation accrue et la nécessité pour répondre à cette problématique :

- de diversifier et de rationaliser la structure économique,
- de diversifier les niches d'exportation,
- de s'ancrer dans la Caraïbe et de s'ouvrir à l'international.

2) la faible performance de l'économie liée notamment à l'insuffisante professionnalisation des acteurs, à l'inadéquation de la ressource humaine, au caractère embryonnaire de la recherche, à la jeunesse de la culture d'entreprise et à la faiblesse des relations université-recherche, avec de possibles réponses dans :

- le développement de la recherche
- l'intégration de l'innovation et de la société de l'information dans la création de richesse
- l'amélioration de l'environnement technique et financier des entreprises.

3) la crise sociale, la crise de la famille, le vieillissement de la population, la difficile insertion des jeunes, avec un risque de perte d'identité culturelle. Les solutions suggérées :

- amélioration du système d'éducation
- valorisation et promotion de la culture martiniquaise

4) les questions institutionnelles et statutaires, avec des préoccupations portant sur :

- la localisation des pouvoirs publics et privés,
- la simplification de la structure politique et administrative
- le transfert du pouvoir de la France vers l'Union Européenne

5) l'aménagement et l'équilibre territorial avec la problématique du Nord de l'île²³, et des attentes fortes sur la rationalisation du transport

6) la prise de conscience des contraintes liées à la dégradation de l'environnement et aux risques naturels.

A ce stade de la démarche, et pour tenter d'apporter des solutions à ces épineux problèmes, les dirigeants de la Martinique ont affiché six ambitions :

- garantir l'égalité des chances pour préserver et améliorer la cohésion sociale
- garantir l'équilibre et la cohésion territoriale
- prendre en compte les besoins spécifiques à chaque génération, dans un contexte démographique peu favorable
- entrer dans le monde de l'innovation technologique, de la recherche et de la compétitivité
- préserver un équilibre environnemental relativement fragile
- trouver des solutions pour faire face à la raréfaction des crédits publics

²³ Le nord de l'île est sous-équipé en infrastructures, et l'on y trouve les populations les plus défavorisées.

Ces ambitions ont été traduites en quatre grands enjeux :

- Mettre l’Homme au cœur du développement,
- Aller vers un aménagement durable et équilibré du Territoire,
- Rendre la Martinique plus dynamique et entreprenante,
- S’organiser pour disposer d’institutions plus performantes.

Ces enjeux allaient jalonner la construction des scénarios.

4 CONSTRUIRE LES SCENARIOS DE LA MARTINIQUE DE 2025

À ce niveau de la démarche, après les deux séminaires de la phase de lancement, le groupe de prospective se trouvait à la tête d’un volumineux capital de données.

Il s’agissait donc, dans la phase suivante, d’organiser ces données et d’esquisser des problématiques afin de faire travailler des équipes d’experts.

Parallèlement, le travail en cours devait être présenté aux élus du territoire, aux associations, chambres consulaires et autres « forces vives », afin d’une part de les impliquer et d’autre part d’enrichir ces problématiques.

4.1 La méthode : l’évidence des scénarios

Il fallait choisir une méthode, afin de traiter la masse d’idées recueillies lors des séminaires de formation et d’appropriation.

Une réunion du Comité technique a été consacrée au choix des outils possibles, dans une palette restreinte comprenant :

1. L’analyse structurelle, puissante, permettant d’explorer toutes les dimensions et de mettre en valeur toutes les relations entre variables, mais lourde et nécessitant beaucoup de temps.
2. Mactor (jeu d’acteurs), intéressant en théorie, puisque le poids des acteurs - politiques notamment - dans les affaires de la Martinique est très important. Mais l’exercice est politiquement difficile, et n’est guère utilisé en prospective territoriale pour cette raison.
3. Les scénarios par l’analyse morphologique : mettent en lumière des choix possibles de stratégies en les situant dans un contexte large et en montrant bien les risques et les opportunités, que les acteurs comprennent mieux parce qu’on leur décrit les cheminements qui mènent aux images du long terme.

Très vite, la méthode des scénarios s’est imposée. Elle présentait deux avantages : la richesse de la base prospective qu’elle donnait l’occasion de constituer, et surtout la facilité, pour un service de communication, de l’utiliser pour faire passer des idées sous une forme simple, voire ludique.

Chacun a reconnu l’intérêt qu’aurait pu présenter MACTOR, mais il n’est pas facile d’emploi dans un territoire où les acteurs sont engagés depuis des décennies dans des jeux politiques complexes, avec des attitudes de coopération et de concurrence quasiment impossibles à modéliser, et des implications personnelles délicates à analyser et encore plus à présenter à un public large.

4.2 La constitution de la base prospective

La fiche-variable type

Pour qu'un groupe puisse construire des scénarios pertinents, il faut que tous ses membres aient une bonne connaissance des différentes variables, et qu'ils disposent de fiches à la fois complètes et courtes – pour pouvoir les consulter rapidement si l'on a un doute pendant la construction du scénario, qui se fait collectivement.

Fiche-variable
1. Définition de la variable
2. Indicateurs associés
3. Eléments de rétrospective
4. Dynamique actuelle
5. Les évolutions possibles
- 1 hypothèse tendancielle
- 1 hypothèse de rupture
- 1 ou 2 hypothèses alternatives
6. Bibliographie

Le Comité technique a choisi un modèle de fiche qui présente le champ des possibles à la fois sur une base tendancielle s'appuyant sur la rétrospective et en fonction de la dynamique actuelle, (document technique n°4). La consigne était de limiter chaque fiche à 3 ou 4 pages. Règle qui fut approximativement respectée : la plupart des fiches comportaient de 4 à 6 pages. Un exemple de fiche remplie (Fiche « recherche publique ») est donné dans le document technique n°4.

4.3. Les vingt pistes de variables

En retravaillant les « Facteurs de changement », le Comité technique a identifié une vingtaine de pistes pouvant facilement se décliner en « variables » à faire approfondir par les experts.

Les pistes

1. Garantir le maintien de la structure familiale
2. Assurer les conditions d'une meilleure structuration de la société
3. Assurer une meilleure insertion : la place des personnes âgées, des femmes, des jeunes...)
4. Mettre en place un système éducatif adapté à la culture martiniquaise
5. Mettre en place un système de formation permettant de mieux ajuster la demande à l'offre d'emplois
6. Assurer les conditions de vie convenable pour la population (en particulier pour les plus fragiles économiquement : les personnes âgées, les jeunes...)
7. Promouvoir et valoriser l'identité culturelle
8. Développer les réseaux internes de transport
9. Renforcer les pôles de développement :
 - pôles économiques
 - zones commerciales

10. Faire de l'environnement un atout de développement
11. Développer un réseau performant de transport aérien
12. Développer un réseau performant de transport maritime
13. Insérer la Martinique dans les réseaux de recherche et d'innovation
14. Mettre en place un système administratif et financier efficace
15. Maintenir le socle de l'économie traditionnelle (agriculture-pêche-aquaculture)
16. Développer l'économie de la connaissance, de l'immatériel, et des services
17. Développer les énergies renouvelables
18. Faire évoluer l'organisation administrative vers plus de clarté, la rationaliser
19. Développer le cadre et les moyens de négociation avec l'Europe
20. Développer le cadre et les moyens de négociation avec la Caraïbe

Pour chacune des vingt « pistes », les groupes de prospective sectoriels, constitués d'experts, de fonctionnaires, de socioprofessionnels...furent chargés de déterminer et d'explorer les variables, afin de constituer une base prospective solide. Le résultat sera une base comprenant plus de trente variables. En effet, les « pistes » étaient plus ou moins larges. Si le transport aérien pouvait facilement donner matière à une fiche variable, l'économie traditionnelle en comportait au moins trois, et l'énergie une dizaine : une par technique, plus la maîtrise de l'énergie et les caractéristiques techniques des véhicules.

4.4 Une étape capitale : le choix des hypothèses

Chaque fiche variable se termine sur trois hypothèses plus rarement deux ou quatre. En proposer plus de deux amène les rédacteurs à approfondir leur réflexion et à formuler plus soigneusement les hypothèses, alors que n'envisager que deux avenir possibles conduit à proposer une vision sinistre ou catastrophique et une vision heureuse ou du moins raisonnablement optimiste.

Par exemple, pour l'habitat, les deux propositions étaient : « une urbanisation maîtrisée » versus « étalement urbain et mitage des campagnes ». La maîtrise de l'urbanisation est un rêve : on ne voit pas bien comment elle pourrait se réaliser d'ici 2025, en Martinique (pas plus qu'en France, d'ailleurs, et en partie pour les mêmes raisons). Restent l'étalement et le mitage, seule perspective envisageable. Une troisième proposition plus imaginative aurait été la bienvenue ...Mais ce peut être une retombée positive de l'exercice que de faire réfléchir politiques et experts, en retour, sur leurs hypothèses !

De même, pour les transports terrestres – problème considérable en Martinique – les hypothèses sont : « des transports terrestres efficaces et durables » ou « chacun pour soi ». Elles sont très éloignées l'une de l'autre. On pourrait considérer que l'avenir le plus probable se situe entre les deux, la question étant surtout de comprendre comment passer d'une réalité proche de la seconde hypothèse à une situation proche de la première en vingt ans !

Les variables proposant trois hypothèses sont pour la plupart intéressantes et permettent des combinaisons plus variées et plus nuancées. Par exemple, le choix entre « un service financier inadapté et une logique de guichet », « un système financier cohérent » et « une politique financière volontariste, avec des dispositifs modernes et novateurs » n'est pas manichéen. On voit que les acteurs cherchent à sortir du premier, s'efforcent de parvenir au deuxième et rêvent du troisième ...

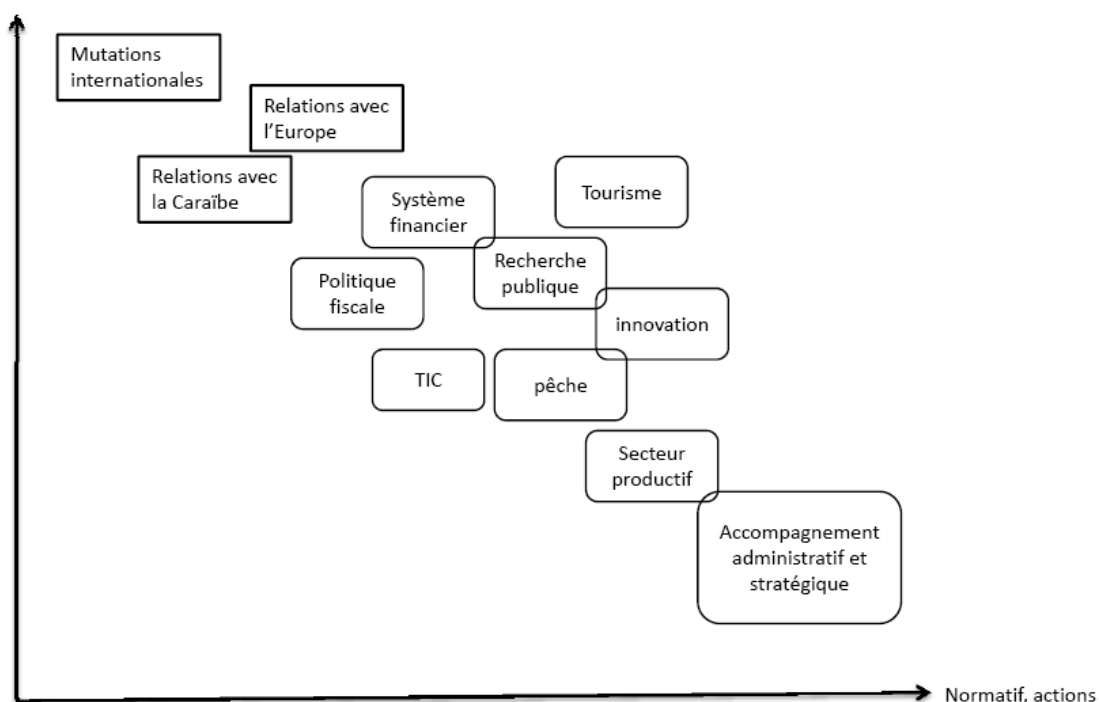
On trouvera ci-après la déclinaison en trois scénarios de la variable « Tourisme » (le tableau complet figure dans le document technique n°5)

Variables	Hypothèse 1 Pessimiste	Hypothèse 2 Tendancielle	Hypothèse 3 Optimiste
Tourisme	Absence de réorganisation du transport aérien Absence de stratégie de relance de l'activité Manque d'implication et d'investissement des opérateurs privés Inadéquation des outils financiers mis en place	Maintien de l'accompagnement public/ privé inadéquat aux enjeux Diminution de la fréquentation touristique extérieure	Mise en œuvre de la stratégie identifiée par le SDAT Meilleure synergie entre le tourisme et les activités de services et de production Prise en compte de la pression foncière Organisation du transport aérien Professionnalisation des acteurs
	Implosion du tourisme	Repli sur le tourisme interne	Tourisme international de haut de gamme

4.5. Aspects exploratoires et aspects normatifs

La liste des variables différencieait peu ce qui relevait de l'exploration de l'environnement et ce qui était plutôt normatif. Un classement selon ce critère donne la répartition suivante :

Environnement
extérieur exploratoire



4.6 Les scénarios partiels

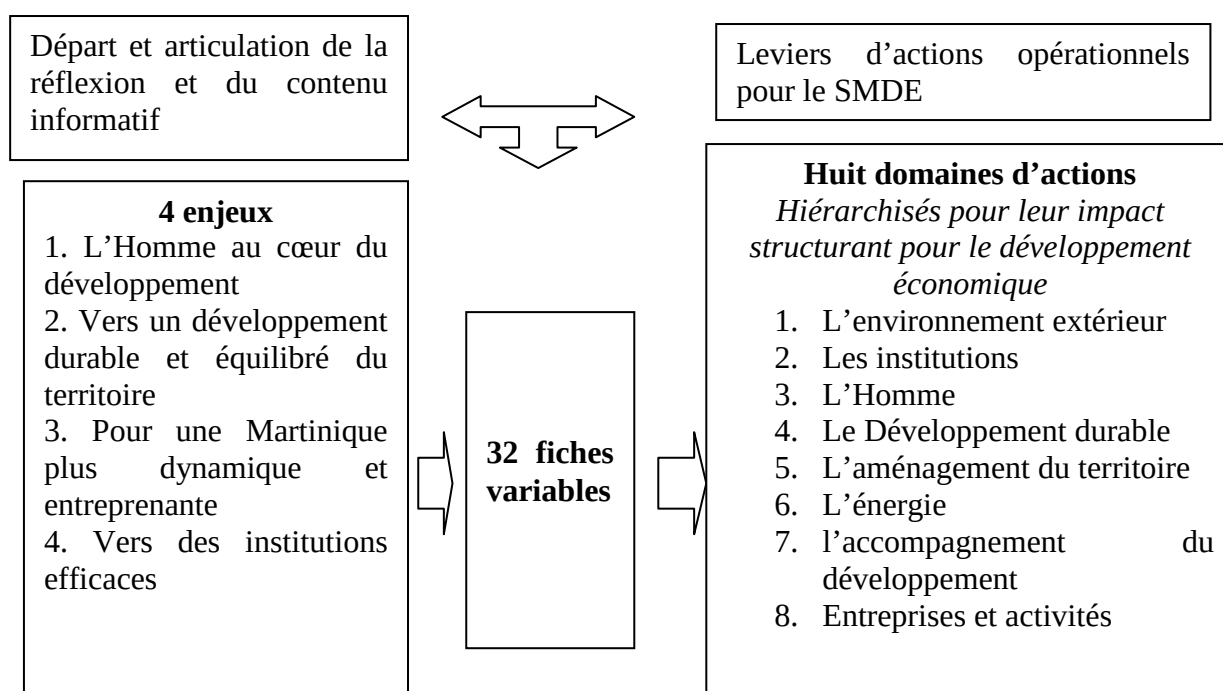
Huit domaines ont finalement été retenus pour la construction des scénarios partiels.

Aux quatre domaines correspondant aux enjeux déjà repérés (les problèmes de société, l'aménagement du territoire, le développement économique, les institutions), nous avons vu qu'en cours de constitution de la base il était apparu indispensable d'ajouter un domaine « énergie » et un domaine « développement durable ».

Par ailleurs un domaine « accompagnement du développement » permettant de travailler sur l'aide concrète à la création et à la croissance des entreprises a été créé.

Enfin, il était évidemment nécessaire de réfléchir à l'« environnement global extérieur ».

Des enjeux aux scénarios partiels



On a construit, par l'analyse morphologique, des scénarios partiels pour chacun des domaines. Ces scénarios partiels sont identifiés par une appellation, représentative de la situation décrite.

L'Homme est ainsi en situation « d'inertie » en scénario redouté, en situation de « léthargie » en scénario tendanciel, et en situation « d'éveil » en scénario souhaité.

De même, pour le domaine « Environnement », on est en « désordre environnemental » en scénario redouté, en situation de « menace écologique » en scénario tendanciel, et en « équilibre environnemental » en scénario souhaité.

Ainsi, le domaine « énergie », à partir des hypothèses d'avenir des différentes variables, s'est traduit en 3 scénarios partiels dénommés « dépendance énergétique », « abondance énergétique » et « efficacité énergétique ».

Variables	H1 Tendanciel	H2 Pessimiste	H3souhaité
Consommation	Tendancielle (+ 35%)	<i>De marché (+ 30%)</i>	Développement durable (+ 15%)
Production d'énergies renouvelables (Hydroélectricité Éolien Géothermie Photovoltaïque Bagasse)	<i>Les énergies renouvelables fournissent une part très minoritaire, mais appréciable de l'énergie consommée</i>	Les énergies renouvelables fournissent une part négligeable de l'énergie consommée	LES ENERGIES RENOUVELABLES FOURNISSENT UNE PART TRES SIGNIFICATIVE DE L'ENERGIE CONSOMMEE
Carburant transport et biocarburant & véhicules alternatifs	La consommation de pétrole croît avec les besoins	UNE PARTIE DE LA CONSOMMATION EST APPORTEE PAR LES BIOCARBURANTS (30%)	Mutation du parc vers le bioéthanol
Réseau électrique	Un réseau électrique inadapte bloquant le développement d'activités	<i>Un réseau adapté au coup par coup</i>	ANTICIPATION DES PROJETS ET PRISE DE RISQUE PAR LES COLLECTIVITES TERRITORIALES
MDE (maîtrise de la consommation d'électricité)	MDE FORTE	MDE faible	
Scénarios partiels	DEPENDANCE ENERGETIQUE	ABONDANCE ENERGETIQUE	EFFICACITE ENERGETIQUE

Italique : scénario redouté

Gras : scénario tendanciel

MAJUSCULES : SCENARIO SOUHAITE

Non utilisé

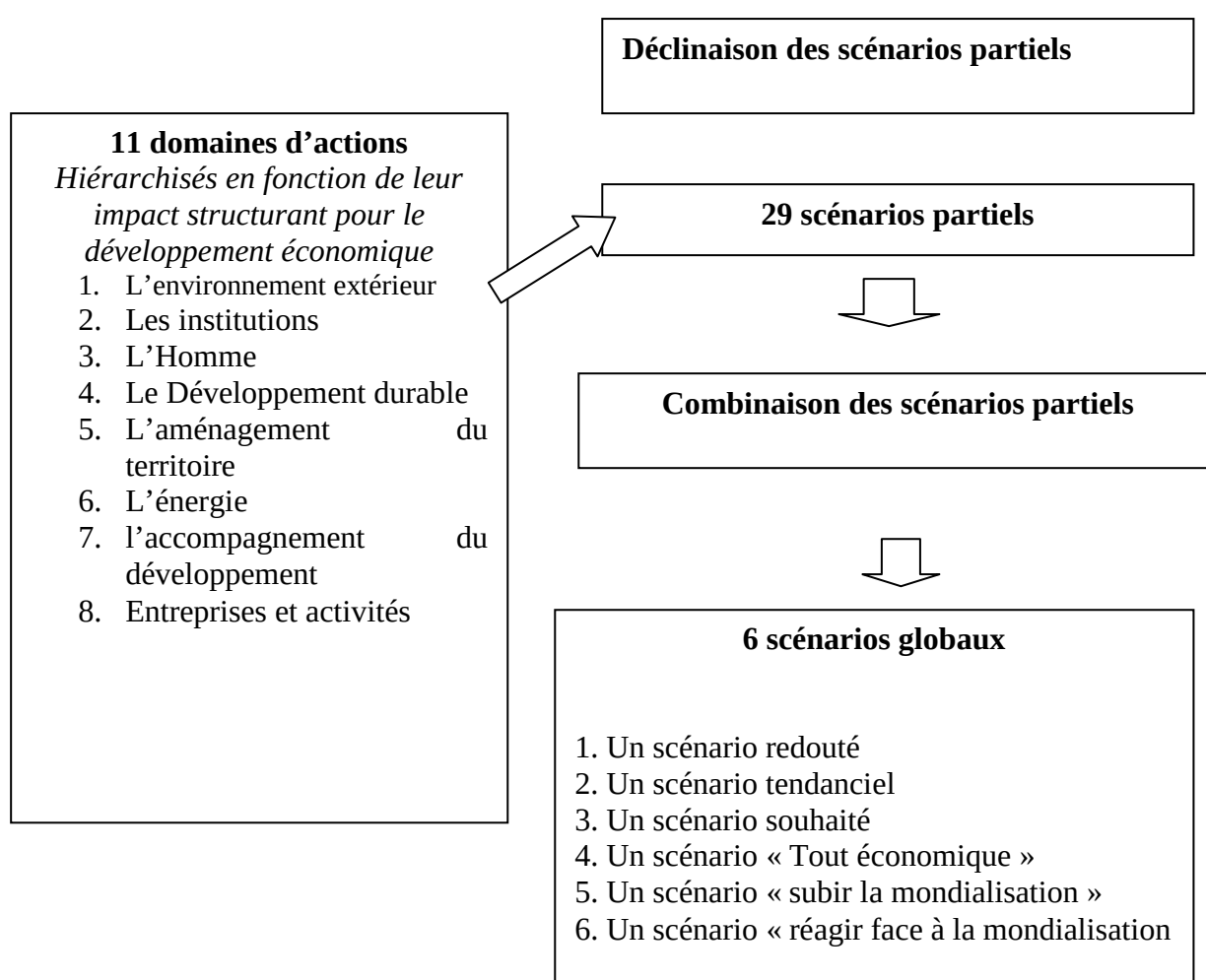
En combinant l'ensemble des hypothèses, le groupe a construit un système global de **vingt-neuf scénarios partiels** :

Domaines	H1	H2	H3	H4	H5
Environnement extérieur	Mondialisation ultralibérale Libéralisation commerciale privilégiée par idéologie ultralibérale	Équilibre fragile Fondement de l'économie mondiale sur paradigme libéral avec quelques forces stabilisatrices	Échanges solidaires Répartition plus juste des bénéfices de la mondialisation	Régulation équitable Inflexion vers un développement humaniste	
Institutions	Sclérose Aggravation de l'éparpillement institutionnel	Millefeuille Absence de rationalisation	Politiques concertées Sans définition précise des compétences (loi 2004)	Institutions maîtrisées Efficacité des politiques publiques maîtrisées	Institutions souveraines Ensemble des compétences maîtrisées
L'homme	Inertie Décalage entre les besoins de l'Homme et la production du système	Léthargie Absence d'anticipation des besoins humains	Éveil Meilleure adéquation entre les productions de l'économie et les besoins humains		
Développement durable	Désordre environnemental Absence de prise en considération de l'environnement,	Menace écologique Poursuite du mitage et occupation sauvage des espaces protégées	Équilibre environnemental Prise en compte du patrimoine environnemental		
Aménagement du territoire	Anarchie Maintien de l'inégale répartition des activités	Stratification Villes secondaires n'exercent pas leurs fonctions urbaines	Requalification du territoire Agglomérations régionales, catalyseurs du développement		
Entreprises et activités	Atrophie Déclin de l'économie traditionnelle sans apparition de nouveaux secteurs	Atonie Relance de l'économie avec quelques secteurs innovants	Dynamisme Développement maîtrisé des secteurs traditionnels et innovants		
Accompagnement du développement	Le labyrinthe (Accompagnement déficient)	La balise Accompagnement au coup par coup	La boussole Politiques et outils adéquats		

Énergie	Dépendance énergétique Dépendance aux énergies fossiles	Abondance énergétique Prise en compte timorée de la MDE, régulation par le marché	Efficacité énergétique Stratégie + évolution des modes de consommation		
---------	---	---	--	--	--

4.7 Des scénarios partiels aux scénarios globaux

L'étape suivante a consisté à construire les scénarios globaux par combinaison des 29 scénarios partiels.



Six se sont imposés en un premier temps :

- un scénario tendanciel : le « I Bon Kon Sa » Au fil de l'eau
- un scénario redouté : la faillite économique *Rien n'est mis en œuvre et aucune initiative est prise*
- un scénario souhaité : Entreprendre en Martinique *L'Homme et le Patrimoine naturel au cœur du développement*

- un scénario de rupture 1 : le marécage ou subir la mondialisation *La situation se dégrade et rien n'est mis en œuvre*
- un scénario de rupture 2 : le sursaut ou réagir face à la mondialisation *La situation se dégrade et la Martinique se prend en main*
- un scénario de rupture 3 : le tout-économique. *L'Homme et le patrimoine naturel disparaissent au profit du tout économique*

On trouvera ci-après l'ensemble des tableaux « morphologiques », ainsi que les « récits » de trois scénarios globaux « tendanciel », « redouté » et « souhaité ».²⁴

Le scénario tendanciel²⁵ I bon kon sa

Domaines	H1	H2	H3	H4	H5
Institutions	Sclérose	Millefeuille	Politiques concertées	Institutions maîtrisées	Institutions souveraines
L'homme	Inertie	Léthargie	Éveil		
Développement durable	Désordre environnemental	Menace écologique	Équilibre environnemental		
Aménagement du territoire	Anarchie	Stratification	Requalification du territoire		
Entreprises et activités	Atrophie	Atonie	Dynamisme		
Accompagnement du développement	Le labyrinthe	La balise	La boussole		
Énergie	Dépendance énergétique	Abondance énergétique	Efficacité énergétique		

- L'environnement international repose sur des équilibres fragiles, avec des régulations existantes, mais insuffisantes.

²⁴ Comparer les scénarios partiels ci-dessus avec, par exemple, la ligne correspondant à l'énergie dans les scénarios globaux peut désorienter le lecteur. Entre le moment où les premiers ont été construits et celui où les seconds ont été terminés, de multiples allers-et-retours ont eu lieu entre le Comité technique et les groupes. Les discussions, les réunions thématiques, parfois l'arrivée d'un nouvel expert dans un groupe de prospective sectoriel, ont amené à des révisions, des ajouts, des remords. Les trois scénarios partiels se sont enrichis d'un quatrième, et leur contenu a quelque peu évolué. Une démarche réellement participative demande des trésors de patience et de souplesse. Soulignons que malgré ces nombreuses péripéties, le projet a été bouclé selon le calendrier initialement prévu.

²⁵ « I Bon Kon Sa » : ça va bien comme ça.

- L'Union européenne maintient ses aides à la Martinique comme aux autres régions ultrapériphériques, mais elles peuvent être remises en cause d'une année sur l'autre. Le transport aérien est maintenu sous perfusion publique.
- Les relations avec le reste de la Caraïbe ont peu progressé : la Caraïbe reste une région éclatée et les échanges entre voisins sont peu importants.
- Le développement du transport maritime international est à peu près nul.

L'organisation institutionnelle et administrative reste marquée par un grand éparpillement des responsabilités et des pouvoirs.

- La politique fiscale est incohérente.
- La capacité des acteurs à travailler ensemble est faible : ils réussissent ponctuellement à se concerter, mais n'ont pas de vision commune.
- La politique foncière est caractérisée par une absence de maîtrise du foncier et un développement anarchique, avec une polarisation sur les grandes agglomérations. L'étalement urbain et le mitage des campagnes se sont poursuivis, mais les collectivités ont réussi à imposer un développement raisonné des équipements commerciaux notamment dans les zones rurales et les zones urbaines sensibles.
- Les collectivités territoriales n'ont pas pu se mettre d'accord sur une autorité organisatrice unique des transports internes, terrestres et maritimes. Elles doivent donc organiser la concertation de plusieurs AOT²⁶.

En matière de développement économique,

- La consommation d'énergie a augmenté de 35%, et la part des énergies renouvelables reste négligeable. La consommation de pétrole croît parallèlement à celle des besoins d'énergie. Le réseau électrique, vieilli, est adapté au coup par coup. La maîtrise de la consommation d'électricité est faible.
- Les infrastructures numériques ont une qualité acceptable, mais elles sont coûteuses.
- On assiste à l'émergence d'un tourisme international de haut de gamme.
- L'agriculture est intégrée et de qualité, et les industriels et artisans ont trouvé le moyen de mettre sur le marché de nouveaux produits à haute valeur ajoutée. L'aquaculture émerge timidement, et la pêche reste à un niveau non-significatif. Le développement de la culture créole a des retombées positives sur l'image de la Martinique, ce qui accroît son attractivité et favorise le tourisme.
- Des entreprises culturelles structurées trouvent même des débouchés hors de l'île.
- Pour l'accompagnement du développement des entreprises, il y a eu une dynamisation et une valorisation des outils financiers. La recherche et la technologie ne jouent pas leur rôle de catalyseurs, et l'innovation et les transferts de technologie en restent à un stade individuel et incrémental. L'accompagnement stratégique des entreprises est toujours compliqué, avec des superpositions de services. On assiste néanmoins à un début de structuration des services aux entreprises.

En matière sociale,

- La structure de la population reste à peu près équilibrée malgré le vieillissement dû à l'allongement de la durée de la vie, grâce à des naissances relativement nombreuses et un solde migratoire proche de zéro.
- L'emploi ne se porte pas bien, et le taux de chômage reste à un niveau élevé. Les politiques de formation sont réactives, mais les acteurs n'anticipent pas les besoins et les évolutions de la société.

²⁶ AOT : autorité organisatrice des transports.

- Il existe un réseau de services à la personne, avec un début de structuration, mais l'offre reste comparable à celle du début des années 2000.

Le scénario redouté : la faillite économique

Domaines	H1	H2	H3	H4	H5
Institutions	Sclérose	Millefeuille	Politiques concertées	Institutions maîtrisées	Institutions souveraines
L'homme	Inertie	Léthargie	Éveil		
Développement durable	Désordre environnemental	Menace écologique	Équilibre environnemental		
Aménagement du territoire	Anarchie	Stratification	Requalification du territoire		
Entreprises et activités	Atrophie	Atonie	Dynamisme		
Accompagnement du développement	Le labyrinthe	La balise	La boussole		
Énergie	Dépendance énergétique	Abondance énergétique	Efficacité énergétique		

Les relations internationales et interpersonnelles se durcissent.

- Les fractures et les conflits se sont multipliés. Le soutien de l'UE aux Régions ultrapériphériques – concept qui s'est dilué et n'a plus grande résonance – n'est plus assuré. Les impulsions et les aides nécessaires pour une organisation volontariste de la Région caraïbe n'ont pas été données, et aucun progrès n'a été fait dans ce domaine : la Caraïbe est toujours aussi éclatée.
- Dans ce contexte international, le transport aérien a été complètement libéralisé. Le ciel des Antilles, comme les autres, est ouvert sans limite. Quant au transport maritime, il a une certaine existence, un retour au cabotage, pratique locale immémoriale, ayant vu le jour.

En matière institutionnelle,

- Dans un monde où chaque territoire doit travailler à sa survie sans trop compter sur les autres, la Martinique a resserré son organisation institutionnelle autour d'une nouvelle collectivité territoriale ayant capacité à légiférer.
- Mais les multiples difficultés extérieures et intérieures n'ont pas permis de mettre sur pied une politique fiscale cohérente.
- La capacité des acteurs à travailler ensemble est faible : ils réussissent ponctuellement à se concerter, mais n'ont pas de vision commune.

- La non-maîtrise du foncier permet une urbanisation sans règles avec un étalement urbain, un mitage des campagnes et une polarisation sur les grandes agglomérations ; on assiste à un développement anarchique des équipements commerciaux.
- Les collectivités territoriales se désintéressent des transports internes, qu'ils soient terrestres ou maritimes.

Au niveau sociodémographique,

- La population vieillit, la natalité étant insuffisante et le solde migratoire négatif. La durée de la vie continue d'augmenter, malgré un environnement défavorable, sur la lancée des années 2000.
- La main d'œuvre est insuffisante et souvent inadaptée aux emplois offerts.
- Il existe un net décalage entre les besoins de l'économie et la formation.
- La cohésion sociale est mal assurée, avec un secteur des services à la personne peu structuré et ne répondant pas aux besoins de la population.

Au niveau des activités économiques

- Le réseau électrique inadapté bloque le développement d'activités.
- Les infrastructures numériques, vitales en 2025, ont un niveau de développement acceptable mais elles sont très coûteuses.
- La consommation d'énergie s'est fortement accrue (30% de plus en vingt ans). La maîtrise de la consommation d'électricité est faible, mais comme l'énergie est très chère, elle est abondante, et régulée par le seul marché.
- Les énergies renouvelables fournissent une part très minoritaire de l'énergie consommée, les seules ayant pu se maintenir étant celles qui trouvent leur rentabilité sur le marché sans aucune aide. La consommation de pétrole augmente au même rythme que les besoins.
- Le réseau électrique est adapté au coup par coup, pour les seuls usagers qui peuvent payer.
- L'économie de la Martinique se porte mal. L'aquaculture et la pêche ont disparu en tant qu'activités économiques. En agriculture, les produits d'exportation prédominent et les produits de diversification ont une place insignifiante. L'industrie et l'artisanat sont marginalisés, et le tourisme international est en chute, laissant la place à un tourisme local moins rémunérateur.
- Les TIC sont en perte de compétitivité.
- La recherche n'a pas de rôle de catalyseur et l'innovation reste incrémentale.
- Personne n'est parvenu à dynamiser le système financier et à lui faire jouer un rôle à la hauteur des besoins de développement.
- La multiplication et la superposition des organismes de soutien en font un véritable labyrinthe pour les créateurs d'entreprise et les entrepreneurs demandeurs de conseils et d'aides se tournent vers des organismes extérieurs au territoire, souvent coûteux et aux solutions stéréotypées.
- La culture n'est pas encouragée ni aidée. Elle reste à un niveau folklorique et ne contribue pas à l'image de l'île ni à son développement touristique.

Le scénario souhaité : Entreprendre la Martinique

Domaines	H1	H2	H3	H4	H5
Institutions	Sclérose	Millefeuille	Politiques concertées	Institutions maîtrisées	Institutions souveraines
L'homme	Inertie	Léthargie	Éveil		
Développement durable	Désordre environnemental	Menace écologique	Équilibre environnemental		
Aménagement du territoire	Anarchie	Stratification	Requalification du territoire		
Entreprises et activités	Atrophie	Atonie	Dynamisme		
Accompagnement du développement	Le labyrinthe	La balise	La boussole		
Énergie	Dépendance énergétique	Abondance énergétique	Efficacité énergétique		

Les relations internationales sont apaisées,

- la globalisation s'est poursuivie dans des conditions d'équité acceptables pour la plupart des pays. Une certaine harmonie en résulte, qui facilite grandement les échanges commerciaux et culturels. L'Union européenne, en accord avec l'OMC, reconnaît sans réticences ni limites la nature particulière d'un certain nombre de territoires dont les régions ultrapériphériques, et elle a mis en œuvre des mesures adaptées et pérennes qui permettent à chacun de travailler dans le long terme sans appréhension.
- Le transport aérien a été libéralisé pour multiplier les possibilités de desserte, et ce « ciel ouvert » est complété par une obligation de service public assurant une véritable continuité territoriale entre la Martinique et la France.
- Les relations entre les différents pays de la Caraïbe permettent un co-développement harmonieux, grâce à des échanges commerciaux denses, chacun jouant de ses avantages compétitifs. Pour faciliter ces échanges, le transport maritime international est encouragé, avec des obligations de service public entre certaines destinations de la Caraïbe et avec l'Europe.

S'agissant du social,

- Le vieillissement de la population n'affecte pas négativement la démographie de la Martinique, grâce aux efforts qui ont été réalisés pour rendre la Région attractive pour les jeunes actifs, et en particulier pour les membres de la diaspora les plus motivés par l'avenir de leur petite patrie. Ils reviennent volontiers s'y installer pour participer à son essor économique.
- Le taux de chômage a considérablement baissé, grâce, entre autres, à une meilleure adéquation entre la formation et les besoins de l'économie. Un effort particulier a été

réalisé pour une gestion anticipée de la ressource humaine martiniquaise et une bonne synergie entre les acteurs de la formation et les entreprises.

- Par diverses mesures d'organisation, de professionnalisation et de qualification des personnels impliqués, la Martinique a réussi à mettre en synergie ses politiques d'insertion sociale et à structurer solidement ses services à la personne.

L'organisation institutionnelle et administrative de la Martinique a été modifiée.

- Elle est devenue une Collectivité territoriale nouvelle dotée de véritables pouvoirs. Les acteurs publics et privés ont appris (et ont été fortement incités) à travailler ensemble. Une majorité d'entre eux joue parfaitement le jeu et s'implique fortement dans la bonne marche de la Région, autour d'un projet global partagé.
- La collectivité territoriale a la maîtrise régionale du foncier et peut mettre en place une politique d'aménagement concerté facilitant l'implantation de pôles d'activités et d'entreprises

S'agissant des activités économiques

- La consommation d'énergie n'a augmenté que de 15% en vingt ans. La Martinique a réussi à maîtriser sa consommation d'électricité, et les sources renouvelables fournissent une part significative de l'énergie. Le pétrole a été remplacé pour près d'un tiers par des énergies nouvelles, diminuant sensiblement la dépendance de la Martinique aux carburants fossiles.
- La recherche est le moteur du développement économique. Côté innovation, les entreprises ont dépassé le stade de l'innovation incrémentale, et ont réalisé de véritables percées par une innovation radicale. Les TIC ont été structurées et grâce aux travaux des chercheurs et des entreprises, sont devenues un avantage concurrentiel pour la Martinique, qui exporte ses technologies. De la même façon, les avancées réalisées dans les services aux entreprises permettent d'en exporter.
- L'accompagnement du développement des entreprises a fait l'objet de toutes les attentions ; il a été efficacement mis en réseau, avec un soin particulier aux besoins spécifiques. Le système bancaire est très impliqué dans cet accompagnement, ce qui a permis une diminution graduelle des financements publics.
- On assiste à l'émergence d'un tourisme international de haut de gamme, fondé sur la valorisation patrimoniale. L'agriculture est intégrée et de qualité, et les industriels et artisans ont trouvé le moyen de mettre sur le marché de nouveaux produits à haute valeur ajoutée. L'aquaculture se développe sous une forme intégrée, les professionnels du secteur ayant également des activités halieutiques ou agricoles. La pêche elle-même se développe, avec cette même pluriactivité, les quantités pêchées restant raisonnables. Le développement de la culture créole a des retombées positives sur l'image de la Martinique, et accroît son attractivité. Cela favorise le tourisme.
- Des entreprises culturelles structurées trouvent même des débouchés hors de l'île.

Les trois autres scénarios alternatifs**Le marécage (subir la mondialisation)**

Domaines	H1	H2	H3	H4	H5
Institutions	Sclérose	Millefeuille	Politiques concertées	Institutions maîtrisées	Institutions souveraines
L'homme	Inertie	Léthargie	Éveil		
Développement durable	Désordre environnemental	Menace écologique	Équilibre environnemental		
Aménagement du territoire	Anarchie	Stratification	Requalification du territoire		
Entreprises et activités	Atrophie	Atonie	Dynamisme		
Accompagnement du développement	Le labyrinthe	La balise	La boussole		
Énergie	Dépendance énergétique	Abondance énergétique	Efficacité énergétique		

Le sursaut (réagir face à la mondialisation, rupture 2)

Domaines	H1	H2	H3	H4	H5
Institutions	Sclérose	Millefeuille	Politiques concertées	Institutions maîtrisées	Institutions souveraines
L'homme	Inertie	Léthargie	Éveil		
Développement durable	Désordre environnemental	Menace écologique	Équilibre environnemental		
Aménagement du territoire	Anarchie	Stratification	Requalification du territoire		
Entreprises et activités	Atrophie	Atonie	Dynamisme		
Accompagnement du développement	Le labyrinthe	La balise	La boussole		
Énergie	Dépendance énergétique	Abondance énergétique	Efficacité énergétique		

Le Tout Économique

Domaines	H1	H2	H3	H4	H5
Institutions	Sclérose	Millefeuille	Politiques concertées	Institutions maîtrisées	Institutions souveraines
L'homme	Inertie	Léthargie	Éveil		
Développement durable	Désordre environnemental	Menace écologique	Équilibre environnemental		
Aménagement du territoire	Anarchie	Stratification	Requalification du territoire		
Entreprises et activités	Atrophie	Atonie	Dynamisme		
Accompagnement du développement	Le labyrinthe	La balise	La boussole		
Énergie	Dépendance énergétique	Abondance énergétique	Efficacité énergétique		

4.8. Croisement des scénarios d'environnement extérieur et du territoire

Pour parvenir à une distinction nette entre scénarios d'évolution de l'environnement et scénarios d'évolution du territoire, et permettre leur confrontation, le groupe a sorti le domaine « Environnement extérieur » des scénarios globaux. De ce reclassement, sont nés quatre scénarios d'environnement **extérieur**:

1. **Équilibre fragile** (tendanciel), dans lequel l'équilibre mondial est fragile, même s'il reste des régulations, les aides européennes sont maintenues mais menacées, l'organisation institutionnelle de la Martinique reste à base de concertation et de coordination, les transports aériens sous perfusion et le maritime quasi-inexistant. La Caraïbe reste éclatée.
2. **Mondialisation sauvage**, avec un monde de fractures et de conflits, des relations entre l'Europe et les RUP qui se distendent, un renforcement de l'autonomie martiniquaise (nouvelle collectivité territoriale ayant la capacité de légiférer). Le transport aérien est ouvert sans limite, et un cabotage maritime apparaît. La Caraïbe reste éclatée.
3. **Échanges solidaires**, où la globalisation est régulée et les échanges moins inégaux, des relations avec l'Europe pérennes et adaptées, une libéralisation des transports aériens tempérée par des obligations de service public, des transports maritimes revivifiés et ouverts sur le monde, et une Caraïbe travaillant ensemble à son développement.
4. **Régulation équitable**, avec une mondialisation heureuse, des relations avec l'Europe pérennes et prenant bien en compte les caractéristiques antillaises, une nouvelle collectivité territoriale en Martinique, dotée de la capacité de légiférer, une libéralisation

des transports aériens et maritime, tempérée par des obligations de service public, et une Caraïbe travaillant ensemble à son développement.

L'opération montrant que les deux scénarios de territoire « Le sursaut ou Réagir face la mondialisation » et « Entreprendre en Martinique » (scénario souhaité) étaient très proches, seul le scénario « souhaité » « Entreprendre en Martinique » sera finalement privilégié.

Ce scénario place en effet la Martinique dans une situation institutionnelle maîtrisée et régulée, l'Homme en situation « d'éveil », dans un bon équilibre environnemental, avec une maîtrise totale du développement énergétique, un accompagnement des entreprises bien mené et des activités économiques dynamiques.

Il a été favorisé par rapport au scénario de rupture 3, du Tout Économique qui menait à la performance économique mais qui sacrifiait et l'homme et l'environnement.

Les scénarios du territoire ont été confrontés aux scénarios d'environnement extérieur. Cette analyse montre quels environnements sont plus ou moins favorables aux évolutions possibles des quatre scénarios du territoire conservés.

		Scénarios d'environnement			
		Mondialisation sauvage	Équilibre fragile	Échanges solidaires	Mondialisation équitable
Scénarios du territoire	Faillite économique (redouté)	++	+	-	--
	Le marécage (rupture 1)	++	+	--	--
	Le tout économique (rupture 3)	+++	-	+	++
	Entreprendre en Martinique (souhaité)	--	-	++	+++

On voit qu'une « mondialisation sauvage » favoriserait nettement l'émergence du scénario redouté, ainsi que les scénarios de rupture.

D'un autre côté, le scénario alternatif « Le tout économique » serait favorisé dans la plupart des scénarios d'environnement et devrait normalement être le scénario retenu.

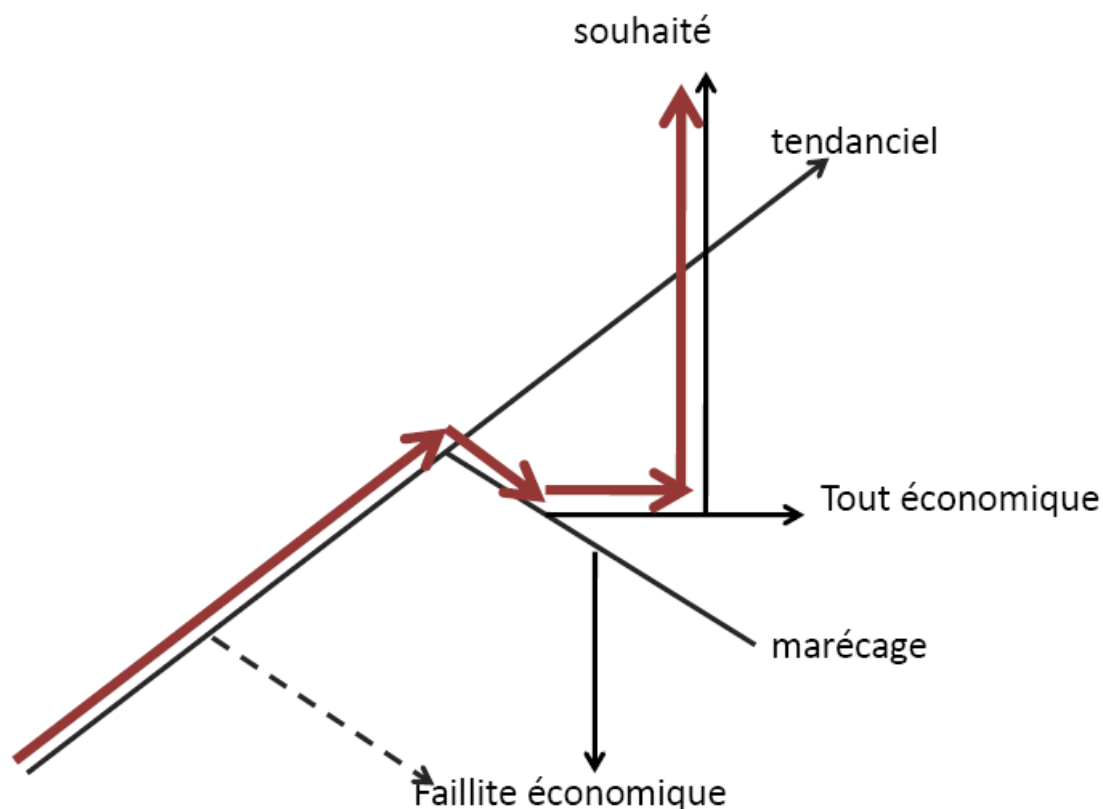
Le scénario « Entreprendre en Martinique » ne peut être envisagé que dans un monde d'échanges solidaires et une mondialisation équitable souhaitée. Il a été cependant privilégié par rapport au scénario « Tout économique » qui renonçait à l'Homme et l'Environnement, jugés prioritaires par les Martiniquais.

4.9. Réfléchir sur les avenir possibles : une vision diachronique des scénarios

La lecture des scénarios globaux nous a suggéré qu'ils n'étaient pas forcément incompatibles entre eux ... ce qui pourrait passer pour une erreur, le principe même de l'analyse morphologique étant de parvenir à des scénarios aussi disjoints que possible.

En fait, il est intéressant d'échelonner les scénarios dans le temps et de regarder comment ils pourraient s'articuler théoriquement entre eux.

Cette réflexion a conduit au schéma suivant :



Le scénario tendanciel dérivant sous l'effet d'événements extérieurs risque de conduire vers une situation très inconfortable (le scénario « marécage »).

L'impossibilité d'en rester là sous peine de plonger dans le pire des avenir possibles (le scénario redouté : la faillite économique) provoque une rupture qui fait s'engager vers le tout économique, remède de cheval qui stimule le développement économique au détriment de l'environnement et des facteurs de cohésion sociale apportés par l'aménagement du territoire.

Cette pente difficilement supportable par les Martiniquais les conduit à provoquer une nouvelle rupture, beaucoup plus consensuelle, vers le scénario souhaité. Les ruptures, de type « coup de pied au fond de la piscine » sont intéressantes à examiner puisqu'elles posent la question des conditions d'émergence des différents scénarios.

Il serait intéressant que les responsables du territoire gardent un œil sur ces cheminements possibles, et en particulier sur les bifurcations. Une relecture des scénarios à intervalle

régulier, en utilisant des méthodes prospectives simples (questionnaire rétro prospectif, réflexion sur la pertinence et la cohérence des stratégies par l'analyse morphologique, ateliers d'évaluation prospective, etc.) serait riche d'enseignements ... même si le parcours est différent de celui que nous avons imaginé²⁷.

5 PASSER DE LA PROSPECTIVE AU PLAN D' ACTIONS PAR L' APPROPRIATION DES ACTEURS

La fin de la partie prospective de la démarche a été marquée par la présentation de ses résultats à deux cent cinquante personnes, au palais des Congrès de Fort-de-France, le 26 janvier 2007. Les scénarios extrêmes : le redouté (la faillite économique) et le souhaité (entreprendre la Martinique) y ont été présentés sous forme de films. Le comité technique et des représentants des groupes de prospective ont détaillé les orientations stratégiques dans quelques domaines.

Le débat avec la salle a été animé, partie en français, partie en créole.

Dès le lendemain, les travaux continuaient, avec une série de « conférences » sur des thèmes précis : politique fiscale, marché foncier, emploi, etc. Le programme du 9 février au 2 mars 2007 prévoyait neuf réunions auxquelles devaient participer les organismes officiels et les groupes de la société civile (associations, syndicats...) directement concernés par chaque question.

Cette dialectique entre des temps de démocratie participative où tout le monde s'exprime dans un bouillonnement un peu confus, où le symbole et le marquage de territoire ont plus de place que le discours rationnel, et des temps de partage de problématique, où l'on cherche à affiner les analyses, à exposer les hypothèses intellectuelles à la critique des acteurs de terrain, a été la marque de Martinique 2025.

5.1 L'approfondissement de la démarche : les Conférences

C'est ainsi que parallèlement à la préparation des variables, il était apparu nécessaire d'approfondir la démarche participative pour garantir une meilleure appropriation du SMDE. La présentation aux socioprofessionnels (Chambres Consulaires) et politiques (Communautés d'Agglomération et Communautés de Communes, Conseil Économique et Social Régional, Conseil Consultatif de l'Environnement et de l'Éducation...) fit ressortir la nécessité d'engager un débat approfondi sur un certain nombre de questions-clés.

Il fut donc décidé d'organiser, autour de ces questions-clés, des Conférences. La couverture médiatique fut dans ce cadre un vecteur capital pour relayer l'information auprès de l'ensemble de la population.

Les questions sociétales, une fois de plus, étaient jugées prioritaires, et singulièrement, les besoins et l'avenir des jeunes, la prise en charge des personnes âgées, le positionnement de la femme dans la nouvelle société.

Le sujet des compétences et de la domiciliation des lieux de pouvoir, directement lié à la problématique de l'évolution institutionnelle, nécessitait pour beaucoup un éclairage particulier. Des thèmes absents jusque là de la réflexion firent leur apparition, au regard des politiques à mettre en œuvre pour assurer un développement plus solidaire et plus durable : étaient notamment concernées la politique de l'emploi, la fiscalité, la politique foncière, la

²⁷ On peut penser à une « prospective en continu », expression parfois utilisée, qui peut avoir un intérêt pour la communication en direction du grand public, mais que nous ne retenons pas, car elle est floue et sans contenu prospectif réel.

politique énergétique, la politique commerciale dans le cadre de la nécessaire ouverture à l'international.

Le financement du développement se posait avec acuité. Les marges de manœuvre fiscales réduites dans un système régulé par la Commission Européenne, et la raréfaction des crédits publics (État et Union Européenne), imposaient la recherche de nouvelles sources de financement public et privé.

La problématique de **la diversification économique** méritait également que l'on s'y attarde. Deux thématiques ont été ciblées :

- le tourisme avec le besoin d'asseoir une politique plus patrimoniale et bénéficiant davantage à la population ;
- la recherche-développement et l'innovation, compte tenu de la place que devrait jouer cet item dans la future stratégie.

Les secteurs de l'agriculture et de la pêche ayant fait l'objet de récentes tables rondes associant socioprofessionnels de la filière et politiques, la base de données disponible et fraîchement actualisée a été jugée suffisante.

De même, une monographie en cours sur l'industrie martiniquaise était susceptible de fournir des éléments circonstanciés pouvant alimenter le débat.

D'abord toutes prévues pour Janvier 2007, après la présentation de Madiana, les conférences s'étalèrent en fait sur trois mois.

La nécessité de préparer des documents de travail de qualité et de placer le traitement de chaque question en perspective, l'importance des questions soulevées, imposaient de ne pas trop forcer le rythme.

Les conférences, à géométrie variable, s'appuyaient sur une méthode organisationnelle de base :

- une session plénière permettant à l'ensemble des participants de s'approprier les données du problème
- des sessions thématiques (en plénière ou en petits groupes), permettaient de creuser un aspect particulier de la question abordée.

Ces conférences ont constitué les temps forts de la démarche SMDE. Portant sur des sujets considérés d'intérêt crucial pour la Martinique de demain, elles ont fait l'objet d'une forte mobilisation.

5.2 Réaffirmer les choix et apporter une authenticité martiniquaise.

Quelles valeurs ?

Offrant aux Martiniquaises et aux Martiniquais un formidable lieu d'échange, les Conférences créèrent pour la population l'opportunité de réaffirmer les valeurs auxquelles elle reste profondément attachée.

La nature de la société voulue, de la place de l'Homme dans cette société a continué à être une prédominante des débats.

Redonner **confiance** au Martiniquais, reconquérir le goût du travail, de l'effort, repositionner les facteurs d'**épanouissement** (famille, éducation, culture), soutenir l'**esprit d'ouverture** et l'aptitude au brassage, en s'appuyant sur diversité ethnique et la diaspora pour en faire des éléments de l'ouverture à l'international, sont des valeurs à développer pour faire de l'Homme et la Femme les premiers acteurs de la **performance** martiniquaise.

Une préoccupation également récurrente : la préservation du patrimoine naturel. La nécessité de mieux **valoriser** les ressources naturelles (Terre, Mer, vent, soleil...), encore insuffisamment exploitées, devait aller de pair avec la **sauvegarde** de la richesse naturelle (mangrove, forêt, rivières, montagne, fonds marins, biodiversité...). Cette nouvelle dynamique s'englobait dans **le concept d'éco labellisation**.

Ces deux concepts de **performance** et **d'éco-labellisation** constituaient désormais les deux **étendards** du nouveau projet de développement.

Les principes

L'obligation de donner une place prédominante à l'Homme, d'en faire à la fois le premier acteur et le premier bénéficiaire du développement tout en valorisant et en sauvegardant notre patrimoine naturelle, en s'imposant de nouvelles manières de produire allait permettre d'identifier les principes directeurs qui allaient fonder la nouvelle stratégie :

- 1) **L'équité et la solidarité**, étaient perçues comme des réponses à la crise sociale et à la crise de la famille, avec la nécessité de renforcer l'identité en améliorant le système d'éducation et en valorisant l'héritage culturel.
- 2) **L'attractivité**, avec la nécessité d'améliorer l'aménagement territorial et de limiter les contraintes liées à la dégradation de l'environnement et aux risques naturels
- 3) **L'accessibilité** avec la nécessité de mieux s'ancrer dans la Caraïbe et de se positionner à l'international
- 4) **La compétitivité**, avec la nécessité de produire « excellent », face à la libéralisation commerciale, de produire vite et innovant, face aux incessantes mutations technologiques, de produire « qualité » pour répondre aux exigences environnementales.
- 5) **L'efficacité**, avec le souci de simplifier la structure politique et administrative et de relocaliser sur l'île les lieux de pouvoirs publics et privés.

Les Piliers

La combinaison des domaines de réflexion, des valeurs et des principes allait donner naissance aux quatre grandes orientations stratégiques qui constituent les quatre grands Piliers du Schéma Martiniquais pour le Développement Économique.

Ainsi, la démarche participative a permis d'approfondir tous les thèmes, et de donner plus de caractère et d'authenticité à des orientations stratégiques formulées initialement de manière jugée par beaucoup trop classique. Le Schéma Martiniquais de Développement Économique, articulé dès le départ autour de 4 grands domaines (l'aménagement du territoire, l'Homme et la Société, le développement économique et les institutions politiques) s'était agrémenté des domaines Environnement Extérieur, Énergie, Activités et Entreprises. Enrichi des valeurs et des principes, il se décline désormais autour de 4 grands Piliers :

- un objectif : valoriser le **patrimoine naturel et culturel**, sur la base d'un nouvel **écolabel**
- un outil : des réseaux **classiques et innovants** pour anticiper et assurer l'aménagement durable et équilibré du **territoire**,

- une ambition : faire du Martiniquais **l'acteur** de son développement. La **reconquête** de son estime de soi, pour construire un vrai projet de société, et en faire le premier bénéficiaire du développement.
- un moyen : des politiques publiques efficaces dans un cadre institutionnel adapté.

Ces orientations sont transversales, elles ont toute vocation à s'inter-alimenter et à se décliner l'une par rapport à l'autre.

5.2.1 Valoriser le patrimoine naturel : Eco-labelliser et structurer le tissu autour de la valorisation des richesses naturelles

Les débats sur le développement économique, et plus spécifiquement sur la réduction de la dépendance à la fois à des produits et à des marchés, ont fait ressortir la nécessité de se positionner sur le marché international.

Cette nouvelle orientation était en rupture complète avec le schéma classique qui, basé sur les dérogations, avait permis jusque là le maintien des productions martiniquaises non compétitives sur un marché européen protégé.

Il était dès lors admis que, sur un marché mondial marqué par une forte tendance à la libéralisation, obligation sera faite de produire des biens et services compétitifs. Ce défi semblait insurmontable, dans une économie où les éléments d'innovation comme le numérique ou la recherche, n'étaient pas encore suffisamment intégrés dans le processus de création de richesses.

Les participants aux différents débats faisaient alors ressortir que des opportunités nouvelles dans les modes de consommer, telles que la quête de bien-être, de l'authenticité, de la qualité, ouvraient des perspectives de positionnement sur le marché mondial.

Le concept **d'éco-labellisation** du territoire fut, dans ce contexte, perçu comme déterminant. Il permettait de favoriser l'éclosion d'activités de production de biens et services, autour d'un bien commun : le patrimoine naturel.

Exploiter les ressources naturelles pour produire de l'énergie, redécouvrir la mer pour étendre le champ des possibilités marines et maritimes, diversifier le potentiel des activités liées à l'agriculture, utiliser la contrainte du risque pour créer des opportunités d'emplois, valoriser les caractéristiques du milieu ambiant, autant d'orientations nouvelles qui devraient permettre à la Martinique de se positionner comme un pays producteur de savoir-faire traditionnels et innovants, enrichis par un label reconnu.

Ces productions, désormais estampillées, devraient se distinguer pour donner un attrait patrimonial spécifique au tourisme, jusque là plutôt ordinaire.

Cette orientation allait être déclinée à partir de deux domaines : « développement durable » et « entreprises et activités » étaient désormais liés.

5.2.2 Se doter d'outils pour préparer le territoire aux mutations

Cette nouvelle ambition impliquait d'anticiper la préparation du territoire.

Les débats firent clairement ressortir en effet que la rapidité des mutations technologiques imposait une différenciation stratégique différente de celle des modèles classiques de développement. Dans le nouveau contexte où les changements sont quasi-immédiats, réactivité et capacité à s'ajuster devenaient incontournables.

Il importait par ailleurs de créer un nouvel environnement territorial favorisant la création d'unités de production répondant aux exigences économiques, technologiques et environnementales du marché international.

Cela supposait une meilleure irrigation du territoire par les réseaux stratégiques classiques (eau, électricité, transport), mais aussi des réseaux indispensables à l'amélioration de la compétitivité : le réseau de l'accompagnement économique et financier, le réseau numérique et les réseaux liés à la recherche-développement-innovation.

L'objectif était de favoriser, à terme, l'émergence de filières organisées dans le cadre de Pôles économiques, dispositifs conçus pour favoriser l'aménagement territorial.

Cette orientation permettait d'articuler les propositions émanant à la fois des idées des domaines « Aménagement du Territoire », Accompagnement du Développement ». Elle permet ainsi d'identifier les outils et les instruments d'aménagement du territoire nécessaires à l'éclosion, sur l'ensemble du Territoire, de Pôles d'Activités Economiques.

5.2.3 Mettre l'Homme au cœur du développement

Les participants aux différents débats ont nettement réaffirmé que la finalité de la nouvelle stratégie était de veiller à ce que la croissance soit vectrice de développement, et débouche sur la création d'un espace propice à l'épanouissement, dont le Martiniquais devait être le premier bénéficiaire.

Il importait donc, dans cette perspective, de créer de nouvelles conditions permettant à chacun d'être acteur de son développement. Des environnements devaient être renforcées et/ou créées en ce sens.

La **famille**, base du socle sociétal, est considérée, dans ce contexte, comme un élément déterminant. Source et vecteur des repères et des valeurs, elle a vocation à favoriser un meilleur ancrage de l'homme dans la société. Aujourd'hui éclatée, il est important de la refonder autour de passerelles pour créer du liant entre les générations et pour rompre avec le cycle de l'exclusion.

Le **système éducatif** aussi est un acteur incontournable. Pour garantir son efficacité, il doit reposer sur une triple dynamique : une dynamique pédagogique pour que l'école devienne un lieu de contact du Martiniquais avec son monde et le Monde, une dynamique sociale garantissant l'accès à une éducation réussie pour chacun et pour tous, une dynamique politique où former signifie mettre tout Martiniquais en capacité d'apporter sa contribution à la construction de la société.

Dans la stratégie imaginée, les participants ont fait remarquer que la politique culturelle, susceptible de favoriser l'appropriation des réalités écologiques, géographiques, historiques spécifiques, devait également prendre toute sa place. Elle peut en effet constituer une source d'épanouissement interne, mais aussi être vecteur de l'image à l'extérieur.

Dans le même ordre d'idée, le sport, outil de transmission de valeur telle que l'excellence, le goût de la compétition, le travail en équipe, le respect des règles, est aussi un élément constitutif de l'éducation.

Pour les acteurs sociaux, l'ambition de faire de l'individu un acteur de son développement passe par l'amélioration de son **cadre de travail**.

Les acteurs environnementaux insistaient de leur côté pour que soit garanti un cadre de vie qui intègre la notion de **sécurité**. Dans un pays exposé aux risques naturels, mais aussi aux risques sanitaires et technologiques, cette revendication devient incontournable.

L'innovation de la nouvelle stratégie est qu'elle privilégie une approche transverse du développement humain s'appuyant sur la dimension familiale, faisant du système éducatif un pilier, et assurant un bien-être social et environnemental.

5.2.4 Envisager un cadre administratif et institutionnel plus adapté pour garantir l'efficacité des politiques publiques

Le débat récurrent sur l'empilement et l'enchevêtrement des compétences a confirmé et renforcé les orientations déjà prises, s'agissant notamment du rôle des politiques économiques dans le développement. Chacun reconnaît que la profusion d'institutions et de dispositifs susceptibles d'assurer ou d'accompagner ce développement nuit à l'efficacité de l'action publique.

Par ailleurs, dans un contexte de mutations géopolitiques, économiques, commerciales, financières et environnementales, l'obligation d'ajuster de manière permanente la structure de production, plaide pour une mise en cohérence autour d'une autorité unique ayant la légitimité pour agir et pouvant jouer le rôle de régulateur.

Aussi, au-delà d'une simple réorganisation du paysage administratif et institutionnel, la réflexion a porté sur les politiques susceptibles de garantir un meilleur développement. Cette orientation, après une évaluation préalable des outils ou mesures jusque là mises en œuvre, s'est traduite par l'identification et la définition des compétences devant être dévolues à la nouvelle Collectivité pour garantir un meilleur développement.

Il s'agissait notamment :

- des leviers de financement (politique fiscale et politique d'investissement)
- des leviers pour organiser durablement le territoire (politique de Transport, politique foncière, politique environnementale, politique énergétique)
- des leviers pour accompagner l'action sociale (politique de l'emploi)
- des leviers pour garantir l'ouverture à l'international (politique de transport aérien, politique commerciale, politique douanière).

Pour chacun de ces leviers, la réflexion était souhaitée autour de trois phases :

- une évaluation des outils,
- une mise en cohérence de l'existant
- la définition d'un cadre d'intervention pour la nouvelle autorité unique.

Cette précision plaçait le débat institutionnel au cœur la problématique du développement.

5.3 Confirmer les choix par une double validation politique

Ces quatre piliers stratégiques furent validés à l'unanimité lors de l'Assemblée Plénière du 29 Novembre 2007. Elles furent également validées à l'unanimité, lors la réunion conjointe des deux Assemblées Départementale et Régionale du 18 décembre 2007.

Ces grandes orientations étaient similaires à celles élaborées dans le cadre l'Agenda 21, conçu par le Conseil Général, qui, à l'instar du Schéma Martiniquais de Développement Économique avait fait l'objet de larges procédures de concertation associant élus,

représentants d'associations, acteurs économiques et sociaux, et autres citoyens, dans le cadre des groupes sectoriels.

La volonté politique sous-tendant les deux démarches était de concevoir un projet de développement durable, indispensable pour se donner les moyens de lutter contre le mal-développement martiniquais et de faire face aux grands enjeux du 21^e siècle.

L'analyse de ces deux projets fait donc naturellement ressortir de nombreuses orientations communes que les politiques ont choisi d'articuler autour de 4 ambitions communes :

Ambition 1 : renforcer le lien sociétal en mettant l'être humain au cœur du projet

Ambition 2 : favoriser l'aménagement équilibré et concerté du territoire

Ambition 3 : s'ouvrir à l'international pour participer à sa dynamique

Ambition 4 : se mettre en capacité de s'adapter au changement

5.4 Passer des Orientations stratégiques au Plan d'Actions

Fiche-action

1. Etat des lieux
2. Contenu des actions envisagées
3. Ressources et moyens à mettre en œuvre
4. acteurs ou facteurs pouvant empêcher la mise en œuvre
5. indicateurs
6. Echancier prévisionnel

Après la validation des 4 grands piliers du Schéma, il appartenait au Groupe Technique de les décliner en Plan d'actions, par l'élaboration de fiches-actions.

Les fiches d'actions étaient articulées autour de 6 points forts : l'état des lieux, le contenu des actions envisagées, les ressources et moyens à mettre en œuvre, les acteurs ou facteurs pouvant empêcher la mise en œuvre de l'action, les indicateurs, l'échancier prévisionnel.

C'est ainsi près de 56 fiches-actions qui allaient, ainsi déclinées, constituer les vrais leviers opérationnels du SMDE

5.5 Trouver des financements pour mettre en œuvre le plan d'Actions 2007-2013

La recherche de financements

L'élément financier reste le moteur de la nouvelle dynamique tracée par le Schéma Martiniquais pour le Développement Économique.

Dès lors, la collectivité régionale, profitant de la nouvelle période de négociations à la fois pour les crédits d'Etat (Contrat de Plan État-Région) et les crédits européens (Programme Opérationnel), a fait du SMDE, bien que non encore finalisé, son arme de négociation.

Cette négociation pour la période de programmation 2007-2013 devait être facilitée par la communauté d'objectifs des partenaires.

- L'Union européenne, tout en se recentrant sur les priorités de compétitivité, d'innovation et de croissance, réaffirmait l'équilibre à respecter entre les trois piliers – économique, social et environnemental.
- L'Etat a lui aussi clairement donné la primauté aux projets mettant en avant l'attractivité et la compétitivité, l'environnement et le développement durable, la cohésion sociale et territoriale.

Ces orientations rejoignent celles des Martiniquais, qui avaient choisi d'améliorer la compétitivité en portant l'effort sur les secteurs d'avenir, tout en poursuivant une nécessaire modernisation, dans le respect de la cohésion sociale et environnementale.

Cette communauté d'intérêts théorique s'est estompée lors des arbitrages financiers. Il faut en effet rappeler la rupture constatée dans les stratégies financières de l'Etat et de l'Union Européenne, contributeurs financiers traditionnels.

- Pour l'Etat, le Contrat de Projets Etat-Région répond dorénavant, comme son nom l'indique, à une logique de projets. Cette logique favorise le saupoudrage, et a laissé peu de place à l'approche territoriale.
- Quant à l'Union européenne, elle privilégie désormais le développement de la compétitivité : le principe de l'« earmarking »²⁸ impose que dans les Zones Convergence (régions atteignant moins de 75% du PIB moyen communautaire), 60% de la dotation soit consacrés aux objectifs de Lisbonne ciblés prioritairement sur la croissance et l'innovation. Il faut rappeler par ailleurs que l'élargissement de l'Union Européenne aux pays de l'Est, à faible PIB, a fait diminuer le niveau moyen du PIB communautaire, rapprochant de façon purement mécanique le PIB de la Martinique de cette moyenne. Ce nouveau contexte financier s'est traduit par deux réalités douloureuses. Premièrement, la diminution de la dotation des crédits communautaires, dont les critères de répartition reposent essentiellement sur le niveau de revenu. Deuxièmement, l'orientation forte donnée aux objectifs de compétitivité prend peu en considération les thématiques sociales et territoriales, pourtant jugées prioritaires dans le SMDE.

Cette situation a donc limité les marges de manœuvre financière.

Ainsi si les crédits voués la **compétitivité** via la recherche-innovation ont connu une nette augmentation par rapport à la période précédente, ils restent néanmoins insuffisants pour atteindre les objectifs escomptés.

De même, un effort soutenu a pu être acté en termes **d'attractivité** et d'aménagement du territoire (32%), avec le financement de réseaux de transport (transport collectif en site propre, infrastructure numérique en haut débit du territoire, transport maritime) ; d'aménagement d'espaces spécifiques voués au tourisme (Espaces d'Aménagement Touristique et de programme spécifique de labellisation du patrimoine hôtelier).

Mais les préoccupations **sociales**, mis à part le financement d'un Institut aux Métiers du Sport, et la rénovation d'une structure dédiée aux personnes âgées ont également été peu prises en considération.

²⁸ « Fléchage » des dotations. La Commission européenne exige qu'une part importante des fonds européens (60 ou 75% selon les zones) soit affectée à la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne.

La donne **environnementale** reconnue d'un intérêt indéniable pour la construction territoriale et économique, n'a pas été dotée à la hauteur des exigences.

Ainsi, dans un contexte de raréfaction des crédits d'État et des crédits européens, la nécessité de s'orienter simultanément dans une dynamique compétitive à forte valeur ajoutée, en assurant performance sociale et environnementale, va obliger la collectivité régionale, à fiscalité réduite, à innover dans les modes de financement.

Il faut noter cependant que malgré les diminutions de l'allocation des crédits d'état et des crédits européens, une amélioration qualitative de taille : la gestion déléguée des fonds européens en subvention globale sur les mesures déterminantes, comme la recherche, l'accompagnement économique des entreprises, le tourisme, et la formation professionnelle, devrait garantir la cohérence de la mise en œuvre.

Le Plan d'actions 2008-2009

Le Plan d'actions 2008-2009 a surtout pris la forme d'études préliminaires, d'actions de mise en réseau, de lancement de procédures pour l'établissement des structures identifiées...

Il s'agissait en effet, dans un premier temps de créer un environnement propice à la mise en œuvre des ambitions affichées à l'horizon 2025.

A/ Eco-labelliser et structurer des les filières à partir des atouts naturels

Cette orientation devait permettre d'identifier les spécialisations à développer sur le moyen-long terme en lançant les Contrats d'Études Prospectives (CEP) par filière (terre, mer, environnement...)

Parallèlement, devaient être mis en place des outils permettant d'accompagner le processus de labellisation (la requalification de la terre, la labellisation du patrimoine hôtelier, la valorisation du patrimoine naturel)

Étaient d'ores et déjà prévus des instruments accompagnant l'aménagement du territoire (mise en place des Zones Agricoles Protégées et Aménagées, développement des Espaces d'Aménagement Touristiques, lancement de l'étude sur les Zones d'Activités Économiques)

Enfin, les procédures pour la mise en place des structures permettant de favoriser l'acquisition et l'amélioration des connaissances, nécessaires à la restructuration des filières (Pôle de Recherche Énergie, Pôle Mer, Centre de Formation aux Métiers de l'Environnement) devaient être initiées

B/ Anticiper les mutations et accompagner l'aménagement durable du territoire

Dans le cadre de cette orientation, il s'agit de mettre en place un environnement susceptible de favoriser l'émergence de structures de production compétitives.

Sécuriser le réseau électrique, mettre en place le réseau numérique, moderniser le réseau de transport, étudier les conditions permettant d'assurer une bonne distribution de l'eau, autant d'actions qui nécessitent au préalable la réalisation de schémas directeurs pour préparer le territoire (schéma multimodal des transports, schéma des usages et services TIC, réseau électrique...)

Parallèlement, seront mis en place des outils permettant de moderniser le jeu des acteurs économiques, autour d'initiatives telles que l'accompagnement de l'entreprise, l'ouverture à l'international des entreprises, le développement environnemental des entreprises, la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Il conviendra également d'intégrer le facteur numérique dans tous les secteurs et dans tous les champs par le lancement des Cités TIC, et l'étude de faisabilité pour la plateforme d'ingénierie TIC.

Enfin, l'accompagnement du renforcement des compétences sera assuré, en complémentarité avec le Système d'Intelligence Économique, par la mise en place de Pôles d'Activités et une adaptation de la formation supérieure. Cette action se fera en liaison avec les actions initiées dans l'axe 1.

C/ Mettre l'homme au cœur du développement

Il s'agit dans le cadre de cette orientation de donner à l'homme les moyens d'être l'acteur de son développement, tout en lui offrant un cadre propice à son épanouissement.

Des passerelles seront mises en œuvre pour refonder le socle familial, grâce à la création de lieux de vie intergénérationnels, des actions visant à assurer le positionnement de la femme dans la société et dans la famille, des mécanismes d'insertion des jeunes.

S'agissant du système éducatif des études seront initiées pour repenser un nouveau modèle éducatif, en relation étroite avec l'élaboration d'une nouvelle politique culturelle et sportive.

On visera à l'amélioration du bien-être social grâce à une première sensibilisation au niveau territorial, mais aussi auprès des entreprises, sur les conditions à remplir pour améliorer des conditions de travail. De même, les premières études seront lancées pour identifier les conditions pour favoriser l'émergence et le développement des bassins de vie.

S'agissant du bien-être environnemental une communication plus offensive sur la gestion des déchets, sur la culture du risque et sur les mutations environnementales permettront d'accompagner les actions prévues à moyen-long terme sur ces questions.

D/ Garantir l'efficacité des politiques publiques

Il sera recherché la mise en cohérence et l'efficacité des politiques publiques aujourd'hui mises en œuvre de manière éclatée et non coordonnée. Il s'agira dans ces conditions de lancer immédiatement une évaluation permettant à terme de définir le contour et les compétences requises pour garantir une amélioration des politiques publiques. Il s'agit notamment de la politique foncière, la politique de transport, la politique énergétique, la politique environnementale.

Parallèlement, seront lancées des études pour définir de nouveaux leviers de financement (fiscalité, marché financier...)

Seront également mis en œuvre des outils permettant de redéfinir la politique de l'emploi,

Enfin, on tentera d'identifier les moyens d'assurer une meilleure insertion à l'international par la rationalisation de la coopération institutionnelle et privée ou la mise en place d'une politique aérienne plus offensive.

5.6 Se doter d'outils de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation

Le SMDE est un vaste chantier qui, dans une approche prospective, intègre à la fois des éléments économiques, sociaux et environnementaux. Cette dynamique prospective qui suppose au fil du temps ajustements et adaptations, doit nécessairement être adossée au principe de l'évaluation. Dans cette perspective, la mise en œuvre va reposer sur :

- un organe, le comité de suivi et d'évaluation
- un cadre juridique, les conventions d'objectif
- un outil, le tableau de bord de l'évaluation

Par ailleurs, un plan d'actions annuel, préparé conjointement avec les partenaires permettra de valider progressivement les différentes étapes qui devraient permettre de construire la Martinique de demain.

Le but à travers cette méthode est d'optimiser la mise en œuvre.

Le Comité de Suivi et d'Évaluation

Afin d'assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du SMDE, il est créé un espace pluridisciplinaire.

L'instance dirigeante est composée des élus du Conseil Régional, du Conseil Général, des Communautés d'Agglomération et de Communes, du Président de l'Association des Maires, des Chambres Consulaires, des organisations syndicales et d'employeurs.

Il sera assisté d'un Comité Technique, constitué des représentants de structures partenariales. Des experts scientifiques pourront être associés en fonction des questions à traiter.

Le partenariat conventionné

Afin de garantir la mise en œuvre cohérente et partagée du SMDE, il est prévu d'établir des conventions d'objectifs entre la Région et les institutions privées et publiques, identifiées comme chef de file.

Un outil de suivi et d'évaluation : le Tableau de bord

Les objectifs convenus dans les conventions partenariales seront définis sur la base d'indicateurs. Compte tenu de la transversalité de nombre d'actions, ces indicateurs seront en nombre limité pour garantir, de manière croisée, leur authentification et leur quantification.

Une convention partenariale avec l'INSEE devrait permettre, pour l'année 2008, année de référence, de mettre en place une batterie d'indicateurs actualisés.

CONCLUSION : LES LEÇONS DE MARTINIQUE 2025

Le SMDE a été débattu partout dans la région, depuis l'université jusqu'au CESR (Comité économique et social régional), qui, sur saisine du Président du Conseil régional, a rendu son avis le 17 décembre 2007. Avis positif, mais sans optimisme excessif : « *Sortir du « IBKS » (i bon kon sa) pour se mettre en capacité du « NKFS » (nou kè fé sa) nécessite une ambition partagée, mais aussi un appareillage politique, technique, juridique et financier qui soulève des problèmes de gouvernance, demande la rédaction de conventions entre les différents partenaires (État, Europe, collectivités, et autres), afin de contractualiser dans les meilleurs conditions* ».

La vision du CESR est réductrice : il faudra bien autre chose que des conventions pour assurer un développement harmonieux de la Martinique, et l'« *ambition partagée* » compte plus que les contrats. Le SMDE est avant tout le reflet de cette « *ambition partagée* », mais il va au-delà : il fixe le cap et détaille les moyens d'y parvenir.

Une démarche systémique

Pour le prospectiviste attentif à la méthode, il nous semble que peu de travaux ont aussi bien relié les trois pôles du « triangle grec » :

- L'anticipation, avec la construction d'une base prospective solide et de scénarios cohérents, est d'un très bon niveau technique.
- L'appropriation, avec de larges débats, la participation de toutes les parties prenantes et l'implication de nombreux représentants de la société civile, a été remarquable.
- Le passage à l'action est soigneusement « bordé », avec un calendrier et un dispositif de suivi qui semble réalistes et solides, et surtout avec l'approbation formelle du SMDE par toutes les assemblées d'élus de la région.

Une autre originalité de la démarche, qui donne évidemment du fil à retordre à qui tente de la décrire, c'est son caractère systémique affirmé, revendiqué. Le lecteur aura remarqué les changements de vocabulaire, de hiérarchisation des facteurs, de typologies ... ces ajustements, ces retours sur des points trop rapidement définis, l'incorporation de données nouvelles ou d'avis plus pertinents grâce à l'arrivée d'un nouvel expert dans un groupe, sont les traces du travail en train de se faire, des apports successifs, des réactions du Comité de pilotage, des débats avec les socioprofessionnels et les élus.

L'anticipation a permis l'appropriation, qui s'est réalisée en rétroagissant sur l'anticipation. C'est un bel exemple de « *réaction circulaire* »²⁹, ou « *causalité circulaire* » dans le vocabulaire de l'école de Palo Alto, dont les maîtres nous disent que c'est « *un jeu complexe d'implications mutuelles, d'actions et de rétroactions* »³⁰. Ce phénomène, nous paraît être la condition d'une appropriation réussie.

²⁹ Comme l'appelait Mary Parker Follett. Cf. Mousli (2000), p.34

³⁰ Cf. Bertalanffy (von), (1993), p.42-43, Watzlawick (1972), p.41, et Mucchielli (1998), p.30-31

DOCUMENTS TECHNIQUES

Pour rendre la lecture du cahier plus facile, sans priver le lecteur du détail des travaux, nous avons placé dans les documents techniques qui suivent :

Document technique n°1

Les résultats du séminaire de formation

Document technique n°2

Le questionnaire rétrospectif

Document technique n°3

Les résultats du séminaire d'appropriation

Document technique n°4

Les fiches variables : structure de la fiche, et exemple d'une fiche remplie

Document technique n°5

Les hypothèses ayant servi à construire les scénarios

Document technique n°6

L'articulation avec l'agenda 21

Document technique 1 : Quelques résultats du séminaire de formation

Après une présentation de la méthode, les participants ont travaillé en sous-groupes. Les ateliers du premier jour : « idées reçues » et « facteurs de changement, inerties et ruptures » ont fourni comme à l'accoutumée un matériau abondant.

L'atelier « idées reçues » et « des idées reçues aux actions »

Rappel de la méthode « idées reçues » et des « idées reçues aux actions »

Une idée reçue, fondée ou non, est une idée généralement admise sans qu'il soit nécessaire de l'argumenter.

Les idées reçues ont le pouvoir de façonner les attitudes et les comportements. Faire un inventaire des idées reçues circulant sur la Martinique avait pour intérêt de lancer une approche s'inscrivant dans un registre « perceptuel » permettant de révéler les « croyances » et les « non-dits » qui façonner les attitudes et les stratégies des acteurs.

L'analyse des idées reçues – qu'elles soient fondées ou non – permet de préciser les conséquences de leur existence. Cette analyse est riche d'enseignements car elle aide à imaginer des actions à mettre en place pour valoriser les clichés lorsqu'ils sont favorables, ou pour lutter contre lorsqu'ils sont négatifs.

L'objectif de cet atelier est, dans un premier temps, d'identifier les idées reçues ayant un impact sur le territoire. Dans un deuxième temps (le lendemain, pour un séminaire durant au moins deux jours), les participants identifient les moyens et les actions élémentaires de lutte contre les idées reçues défavorables et de mise en valeur des idées favorables.

Il est courant qu'une partie des participants commence par ne pas le prendre au sérieux, ce qui, paradoxalement, renforce sa capacité à révéler rapidement des idées très importantes qui seront, par la suite, occultées pour différentes raisons.

Déroulement

Les participants ont listé et classé par ordre d'importance les idées reçues qui circulent sur le territoire et son environnement, en distinguant les idées reçues des Martiniquais sur eux-mêmes et sur leur environnement, ainsi que les idées reçues des autres (de l'« environnement ») sur le territoire et ses habitants. Les principales idées reçues ont ensuite fait l'objet d'un travail en commun sur les moyens et les actions élémentaires pour lutter contre celles qui sont défavorables, ou au contraire pour valoriser celles qui sont favorables. L'objet principal du séminaire étant la formation des participants, et non la production de résultats, ce travail n'a été réalisé que pour trois idées, parmi les plus importantes. Mais il a permis d'ores et déjà quelques pistes d'actions que l'on retrouvera dans le Plan d'Actions définitif.

Dans la première partie de l'atelier (chasse aux idées reçues), les groupes ont collecté 113 idées, dont la tonalité générale était plutôt critique, témoignant de la tendance du Martiniquais à l'auto-flagellation et à l'autodérision. Cet humour grinçant et souvent très cru, traduit de plus dans des proverbes créoles, a naturellement nourri l'exercice.

Soulignons l'efficacité de l'atelier, qui a permis de poser 80% des problèmes du territoire, sur un mode ludique.

Principales idées collectées

Sur l'environnement économique – pays assisté, dépendant des transferts publics – taille économique insuffisante pour produire de la richesse – pays à contraintes spécifiques, nécessitant mise en place de dérogations spécifiques – pays en mutation (la banane) – pays vitrine de l'Europe – pays à faible performance économique-économie faiblement compétitive – insuffisance en matière d'ingénierie de projet – suréquipement en centres commerciaux – inadaptation des ressources humaines aux besoins de recrutement – vie chère, niveau de vie élevée/île riche	Sur l'image de soi et de la société – le paraître est plus important que l'être – peu solidaire, nègre contre nègre – accueillant/pas accueillant – assisté/débrouillard – affectif, manque de rationalité – fier, complexe de supériorité, nombril du monde/s'auto-dénigre – complexe d'infériorité par rapport au blanc – forte capacité d'adaptation/forte identité culturelle – société matrifocale – île complexe – crise sociale – crise de la famille – vie facile/vie cool – complexe de supériorité /voisins de la Caraïbe
Sur l'environnement interne et l'aménagement du territoire – la problématique du Nord – le problème du transport – la suractivité de l'agglomération	Sur l'environnement politique et institutionnel – immobilisme des institutions – lieux de décision/pouvoirs à l'extérieur, ce qui limite la capacité de développement – la Martinique est riche par rapport à ses voisins

On trouvera ci-après les 12 idées classées les plus importantes par le groupe.

- Les Martiniquais sont assistés (idée citée 3 fois)
- L'économie de petite taille est synonyme de difficulté de développement (2 fois)
- Travailler dans une administration est assimilé à la réussite sociale
- La vie est facile (« cool ») en Martinique
- Les Martiniquais ne sont pas solidaires
- La Martinique est dans la Caraïbe
- Le transport en Martinique est un problème insoluble (fatalité)
- L'accueil est mauvais en Martinique
- Les Martiniquais coûtent cher
- La Martinique n'a aucune richesse
- La Martinique est une spécificité, une exception
- La Martinique est une vitrine de l'Europe

On voit que :

L'idée reçue classée en tête : « *Les Martiniquais sont assistés* », exprime sous une forme agressive deux phénomènes capitaux pour la Martinique :

- Un nombre élevé de personnes vivant de transferts sociaux
- Le degré de dépendance de l'île, qui importe 80% des produits qu'elle consomme, et 98% de son énergie. L'un des axes retenus comme « vision fédératrice » pour les Martiniquais sera l'accroissement de l'autonomie de la région, dans tous les domaines.

Le Martiniquais a une vision ambivalente de lui-même, un trait de caractère et son contraire étant souvent cités (accueillant/non accueillant, nombril du monde/sentiment d'infériorité, assisté/débrouillard).

La crise de la société en général et de la famille en particulier est jugée alarmante

Les questions d'aménagement du territoire sont notées comme préoccupantes

Sur l'environnement politique, la question de la localisation des lieux de décision et de pouvoir est perçue comme un frein au développement économique.

Dans la deuxième partie de l'atelier (**Des idées reçues aux actions**), il s'agit de vérifier la pertinence des idées reçues, d'en tirer les leçons et d'imaginer une communication pouvant soit combattre les idées négatives, soit s'appuyer sur les idées positives.

Trois groupes ont travaillé respectivement sur :

- la Martinique assistée/la Martinique trop petite pour se développer
- la Martinique assistée/le paraître est plus important
- la Martinique trop petite pour se développer

On trouvera ci-après le résultat de la réflexion sur les deux idées les plus communes aux trois groupes à savoir :

- la Martinique est assistée
- la Martinique est trop petite pour se développer.

Le traitement, a donné les résultats ci-après, pour l'idée « **la Martinique est assistée** ».

Arguments pour	Arguments contre
Importance des flux financiers en provenance de l'Europe Nombre important de bénéficiaires de transferts sociaux (Rmiste, etc.) et de chômeurs Absence de volonté de travailler, attente des prestations sociales, recherche de confort	Peu de dispositifs spécifiques à l'île, qui est traitée comme n'importe quelle région française Si ces flux financiers en provenance de l'Europe existent, ils participent à la politique de cohésion nationale et européenne Forte économie informelle Fort esprit entrepreneurial Volonté de travailler (ex : succès des salons de l'emploi)
Synthèse et leçons à tirer – Economie dépendante, peu structurée pour assurer un développement endogène. – Dévalorisation de l'image par les Martiniquais eux même et à l'extérieur. – Faiblesse du sens de l'innovation.	

Actions à mettre en œuvre

- Action de communication et de valorisation de l'image de la Martinique et du Martiniquais
- Mettre en œuvre un développement socioéconomique plus endogène
- Structuration de la production martiniquaise (filières, réseaux)
- Conscientiser : éduquer, former, informer
- Sens de la responsabilité à développer, casser le partenariat univoque France/Martinique

Trois points importants sont retenus :

L'économie martiniquaise ne s'appuie pas sur ses propres forces et atouts,

- ce manque d'autonomie provoque une dévalorisation de l'image de la Martinique, (à l'intérieur comme à l'extérieur),
- la dépendance est liée à une faiblesse de l'innovation

Les actions à engager devront donc :

- structurer l'économie autour des atouts de la région,
- accompagner les hommes pour leur permettre de prendre des responsabilités (mener des actions de valorisation et de communication sur l'image de la Martinique et du Martiniquais, conscientiser, éduquer, former, responsabiliser...)
- s'ouvrir à l'international pour casser le partenariat univoque avec la France.

La 2^e idée reçue, sur la taille critique de l'économie martiniquaise, est suggérée par les caractéristiques physiques de la Martinique : sa superficie, sa population. Mais des contre-exemples de « réussite » tels que la Barbade, Singapour, Taiwan, viennent démentir le lien obligatoire entre la taille et la réussite économique.

Il est possible de faire mieux, en jouant sur les atouts physiques, géostratégiques, socio-économiques, humains pour assurer un meilleur développement.

Quelques actions préconisées :

- benchmarking d'autres économies insulaires
- création et/ou renforcement de « grappes à haute valeur ajoutée » (*clusters High Tech*)
- favoriser la conquête de nouveaux marchés dans les secteurs de services
- utiliser les TIC comme outil de conquête
- développer la communication fondée sur des éléments objectifs
- s'appuyer sur la diaspora, par la constitution de réseaux.

Ces actions mettent en évidence des idées qui seront reprises et développées tout au long de la démarche : la nécessaire intégration des TIC dans l'appareil de production, le développement de la recherche et de l'innovation, l'ouverture à d'autres marchés, et l'appui sur le capital humain, notamment sur les Martiniquais vivant à l'extérieur.

L'atelier « facteurs de changement, inerties, ruptures » et « des facteurs de changements au jeu des acteurs ».

Rappel de la méthode

L'objectif de l'atelier est de dresser une liste hiérarchisée des facteurs de changement, des ruptures possibles et des inerties (phénomène ou situation qui ne peut raisonnablement évoluer dans les vingt ans à venir), qui peuvent affecter le territoire et son environnement, à l'horizon 2025, dans tous les domaines : réglementaire, technologique, économique, social, organisationnel. Ces facteurs peuvent être pressentis, redoutés ou souhaités.

Déroulement

Par croisement de deux critères simples (importance pour le territoire et maîtrise actuelle par ses dirigeants et sa population), le groupe détermine quels sont les enjeux critiques pour l'avenir du territoire.

Dans un deuxième temps, l'un des groupes s'est essayé, à partir des facteurs de changement ou d'inertie identifiés, de les apprécier les uns par rapport aux autres, et d'évaluer la capacité à les influencer.

L'autre groupe a repéré les principaux acteurs impliqués dans les changements, et amorcé une matrice des influences et dépendances entre ces acteurs (méthode MACTOR). Pour chacun de ces acteurs, on identifie ses intérêts, ses préoccupations par rapport aux enjeux et les objectifs qu'il poursuit. Il s'agit d'imaginer, à partir des changements critiques identifiés, la part relative de chaque acteur face aux enjeux et aux intérêts des uns et des autres. On peut ensuite travailler sur les relations entre acteurs, en construisant le tableau des relations d'influence/dépendance entre eux

La liste consolidée des travaux des groupes comporte 55 facteurs. On trouvera ci-après les vingt premiers.

- 1 Sortie de l'objectif 1 (aides européennes)
- 2 Baisse des ressources financières de l'État
- 3 Fin de l'économie bananière comme économie structurante et disparition de la ligne maritime France-Martinique
- 4 Crise de la famille
- 5 Disparition de la préférence communautaire
- 6 Rationalisation des transports internes
- 7 Montée de la revendication d'une plus grande autonomie de la Martinique
- 8 Renforcement de l'ancrage caribéen
- 9 Vieillesse de la population
- 10 Plus grande place de l'innovation dans la création de richesse
- 11 Désenclavement du Nord
- 12 Population jeune et vieillissante à la fois et raréfaction de la population active
- 13 Expansion de la société de connaissance
- 14 Vulnérabilité aux risques naturels majeurs
- 15 Renouvellement de la classe politique nationale moins paternaliste
- 16 Difficultés croissantes des rapports avec l'Europe
- 17 Croissance du mal être des jeunes
- 18 Amélioration des embarcations de pêche
- 19 Raréfaction énergétique
- 20 Inadaptation des dirigeants et de l'encadrement aux besoins de l'économie

La première préoccupation du groupe, pour les années à venir, porte sur la perspective d'une remise en cause des financements européens sur lesquels a reposé jusque là l'économie. La Martinique a vu ces dernières années son PIB/habitant augmenter sensiblement, jusqu'à devenir très voisin du seuil de 75 % de la moyenne du PIB/habitant européen, seuil au-delà duquel une région n'est plus éligible à l'objectif 1³¹. La diminution des crédits qui en découle, déjà perceptible sur le dernier programme (2000-2006), est évidente sur le programme actuel (2007-2013).

Malgré les dispositifs juridiques particuliers liés au statut de Région Ultrapériphérique, la tendance à l'harmonisation des politiques communes fait craindre la disparition d'un certain nombre de dispositions dérogatoires (octroi de mer³², poseidom³³...)

Enfin, la disparition de toute préférence communautaire liée au processus de libéralisation commerciale imposée par les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce, oblige à affronter la nécessité de se positionner, selon les règles de la libre concurrence mais à armes inégales, sur le marché européen.

La crise de la famille et le mal-être des jeunes figurent parmi les facteurs de changement redoutés. Ce sont des tendances observées depuis quelques années et qui traduisent sans doute un ensemble de peurs touchant à l'évolution des modes de vie, aux rapports intergénérationnels et à quelques dérives attribuées aux jeunes, auxquelles les Martiniquais sont très sensibles : violence, abus de drogues diverses, « errance », délinquance...

Quelques facteurs ne sont pas particuliers à la Martinique : la question énergétique figure au premier plan des préoccupations mondiales, tout comme le vieillissement de la population en Europe, et chacun voit émerger une société dans laquelle la connaissance et l'innovation joueront un rôle de premier plan.

Enfin, parmi les facteurs d'espoir, on retiendra l'ancrage caribéen, qui tient une grande place dans l'imaginaire martiniquais, car il arrive que « le rêve féconde la réalité »³⁴ En effet, si une analyse froide des réalités remet à sa place (marginale) l'impact économique des relations avec les voisins, les Martiniquais pensent que celles-ci peuvent constituer un axe stratégique fort, à condition qu'elles soient anticipées et qu'elles entrent dans une dynamique de réseaux avec la Caraïbe et l'Amérique Latine.

Ce rapide examen d'un tiers des facteurs de changement produits par le groupe montre qu'il est facile, là encore, de trouver dans cet exercice la matière qui nourrira le reste de la démarche.

³¹ D'autant que l'élargissement de l'UE à des pays pauvres a abaissé ladite moyenne.

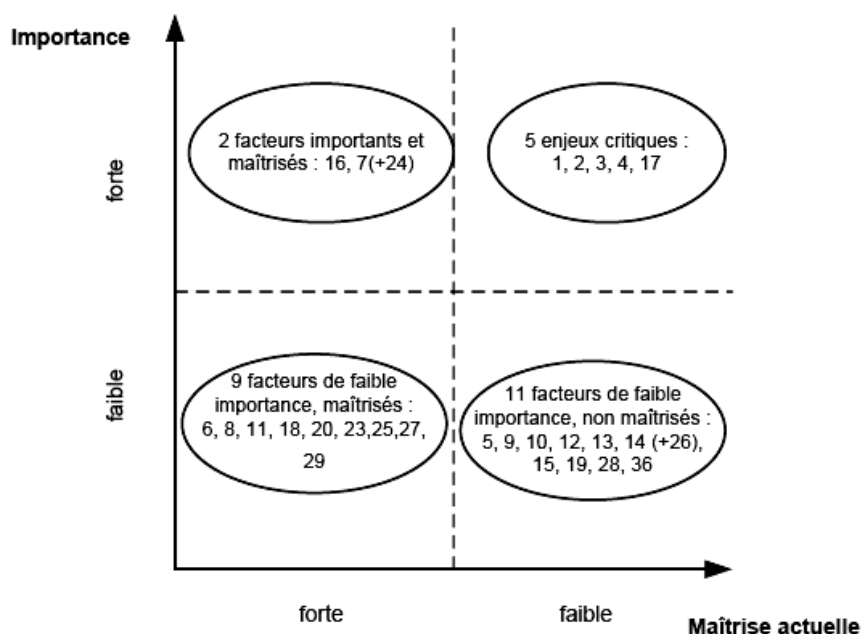
³² Taxe fonctionnant à peu près comme un droit de douane, spécifique aux DOM, dont la plus grande part va aux communes.

³³ POSEIDOM (programme d'options spécifiques à l'éloignement et à l'insularité des départements français d'outre-mer) est un système d'aides à l'agriculture ultramarine complétant les aides de la PAC.

³⁴ Godet M (2007) Tome 1, p.1.

Classement des facteurs selon leur importance et leur maîtrise

La matrice « importance/ maîtrise »



a) les cinq enjeux critiques

Le groupe a positionné les facteurs de changement recensés en fonction du degré de maîtrise actuelle par le territoire, et fait ressortir cinq facteurs dont l'importance est forte et la maîtrise par les Martiniquais faible, et qui constituent à ce titre les enjeux critiques de demain :

N°	Facteurs
1	Sortie de l'objectif 1
2	Baisse des ressources financières de l'État
3	Fin de l'économie bananière comme économie structurante et disparition de la ligne France-Martinique
4	Crise de la famille
17	Croissance du mal être des jeunes

b) les facteurs importants et actuellement maîtrisés

N°	Facteurs
16	Difficultés croissantes des rapports avec l'Europe
7 (+ 24)	Revendications accrues pour le changement statutaire

c) les facteurs importants, dont le groupe estime qu'ils sont « maîtrisés »³⁵

N°	Facteurs
6	Rationalisation des transports internes
8	Renforcement de l'ancrage caribéen
11	Désenclavement du Nord
18	Amélioration des embarcations de pêche
20	Inadaptation des dirigeants et de l'encadrement aux besoins de l'économie
23	Intégration de la flore et la faune dans l'enseignement des enfants
25	Développement de l'immatériel
27	Importance accrue de la prise en compte du développement durable
29	Diminution du pouvoir d'achat

Initiation à MACTOR

L'un des groupes a utilisé les résultats de ce travail sur les facteurs de changement pour faire un rapide « Mactor » (identification des acteurs et estimation de leur influence)

Le groupe a reclassé les facteurs de changement en quatre groupes homogènes

- Le développement de l'économie de la connaissance, de l'immatériel et de l'innovation
- Les difficultés croissantes de l'économie liées à l'évolution de l'aide européenne
- L'augmentation du mal être des jeunes
- Le changement du statut de la Martinique

Pour ces quatre groupes de facteurs, cinq grands acteurs ont été identifiés :

- le Conseil Régional
- le Conseil Général
- l'Université (UAG)
- le Medef
- la Commission Européenne

La Commission Européenne apparaît comme l'acteur le plus influent. Ce qui est cohérent avec ce que le groupe a fait émerger dans les exercices précédents : impact financier et importance de la réglementation européenne sur le fonctionnement de l'économie.

Le Conseil Régional apparaît également comme un acteur influent compte tenu de son rôle dans le financement du développement économique.

A l'inverse, l'État, dont les crédits se raréfient, et dont les cadres juridiques sont supplantés par la réglementation européenne n'apparaît pas.

Les acteurs les plus interdépendants sont les deux Collectivités territoriales, compte tenu de la complémentarité et/ou de la redondance des politiques mises en œuvre. Et ce sont aussi elles qui subissent le plus d'influences, car devant progressivement prendre le relais de l'État.

Les politiques de développement économique sont considérées comme influencées par les orientations et les positions *des socioprofessionnels* soit par l'intermédiaire des Chambres

³⁵ Cette hiérarchisation dépend du sens que l'on donne à « maîtrisé ». Dans le cas présent, il s'agit surtout de la connaissance qu'a le groupe de projets ou d'actions possibles « initiées » - plus que « maîtrisées » - par le territoire.

Consulaires et structures organisationnelles – Chambre d’Agriculture, Chambre de Commerce et d’Industrie, Chambre de métiers et de l’artisanat, Comité Régional des Pêches et des Élevages Marins – soit par le biais des syndicats patronaux (MEDEF) et de salariés.

L’UAG apparaît comme un acteur peu influent, à cause de sa structure éclatée (entre 3 sites éloignés) et de la prédominance des spécialisations à faible degré technologique (dominante sociale et juridique sur le site de la Martinique).

L’atelier « Arbre des compétences »

Présentation

L’atelier « Arbre des compétences » a pour objet de stimuler la réflexion par une représentation de la Région sous la forme d’un arbre.

La métaphore est éloquente : implanté dans un « terreau » géographique, historique, culturel, ses racines sont ses savoir-faire, la recherche, l’éducation. Le tronc représente l’organisation, les institutions, les infrastructures. Quant aux branches, elles portent des fruits qui peuvent être des produits et des services mis sur les marchés, mais aussi l’accueil, la qualité de la vie, tout ce qui permet aujourd’hui à une économie « présenteielle » de prospérer.

Déroulement

Le groupe a construit l’arbre des compétences actuelles de la Martinique. Puis, en s’appuyant sur les « enjeux critiques » dégagés par les ateliers « facteurs de changement », il a repéré les éléments qui pouvaient être impactés, afin d’élaborer l’arbre des compétences du futur, (souhaité ou redouté).

Arbre de compétences du présent

Branches	Tronc	Racines
Mono-export Tissu productif industriel naissant Sources d’énergie renouvelable à fort potentiel Maîtrise de la technique parasismique Tissu commercial étoffé et structuré	Faiblesse d’organisation du tissu productif Jeunesse de la culture d’entreprise Réseau université-entreprise inexistant Réseaux télécom et routiers importants Équipements d’éducation et de formation satisfaisants Équipements collectifs (santé) importants Organisation administrative bien maillée Tissu associatif actif Juxtaposition et superposition des lieux de pouvoir Non domiciliation des centres de décision (publics et privés)	Population bien formée/qualifiée Culture créole, capacité d’adaptation Atouts physiques Recherche (à développer) Structures de formation Structures de santé

Arbre de compétences du futur redouté

Branches	Tronc	Racines
Aucune diversification et aucune réponse à la disparition de la mono-exportation Implantation non maîtrisée des circuits de distribution	Accélération des déséquilibres territoriaux Grande réduction du foncier agricole Non localisation des pouvoirs politiques	Inadéquation du système éducatif Aucune réponse à la montée exponentielle de la délinquance Perte de l'identité culturelle martiniquaise Dégradation de l'environnement

Arbre de compétences du futur souhaité

Branches	Tronc	Racines
Développement de niches de production (cultures agricoles spécifiques, énergies renouvelables, intégration de filières) Diversifier les marchés d'exportation de biens et services Intégration des aspects environnementaux (traitement des eaux usées, déchets, protection contre les risques majeurs naturels et sanitaires)	Professionnalisation des acteurs économiques Meilleur accompagnement technique et financier des entreprises (mise en réseaux, PPP, recherche, innovation) S'ouvrir à l'international Aménagement équilibré des infrastructures (logements, réseaux, activités) Simplification de la structure administrative et politique Domiciliation des centres de pouvoirs publics et privés	Adaptation et développement de la recherche technologique Meilleure adéquation des systèmes de formation initiale et continue Protection de la biodiversité Développement, valorisation et protection de la culture martiniquaise

Les résultats obtenus par le groupe très restreint de l'atelier « Arbre de Compétences » seront confirmés lors du séminaire « grand public » de lancement de la démarche.

*L'atelier « analyse morphologique »***Présentation de l'atelier**

A partir des enjeux critiques le groupe fait ressortir les principales questions-clés pour l'avenir de la Martinique. Pour chaque question-clé, les différentes réponses vraisemblables et ruptures possibles ont été envisagées. A partir de ces réponses, des scénarios exploratoires ont été construits en utilisant l'analyse morphologique.

Le principe de l'analyse morphologique est simple ; il consiste à décomposer le système étudié en sous-systèmes, puis à identifier leurs états possibles (configurations) à l'horizon de

l'étude. Les configurations sont combinées avec un souci de cohérence, et l'on choisit les trois à cinq combinaisons (scénarios) considérées comme les plus utiles pour la réflexion ultérieure. Le plus souvent, on retient le scénario tendanciel et deux à quatre scénarios alternatifs couvrant un spectre des possibles plus ou moins large.

Déroulement

Trois scénarios ont été retenus par le groupe

a) le tendanciel (scénario « fil de l'eau ») avec :

- la sortie de l'objectif « convergence » et la diminution corrélative des fonds européens
- le maintien des financements nationaux
- la maîtrise de l'organisation des échanges avec la prise en compte des surcoûts
- la disparition de la banane sans substitution
- l'atonie du tourisme

b) un scénario catastrophe avec :

- la disparition totale des fonds européens
- la diminution des fonds nationaux
- la concentration des échanges commerciaux avec la Caraïbe
- un tourisme de croisière uniquement

c) un scénario optimiste, de renouvellement avec :

- la sortie de l'objectif « convergence »
- le maintien des financements nationaux
- le maintien de la situation actuelle avec des compensations
- le renouveau de l'agriculture basé sur la diversification
- le développement du tourisme de niches

Les préoccupations qui se dégagent de cet atelier ont déjà été identifiées dans d'autres ateliers. Elles montrent la nécessité de diversifier à la fois l'économie de la région et ses moyens de financement.

Document technique n° 2– Le questionnaire rétrospectif



Martinique 2025
Entretiens rétro-prospectifs
Synthèse

1. Au cours des vingt dernières années, quels ont été, selon vous, les principaux changements et inerties qui ont influencé ou caractérisé la Martinique

Quels changements ?

Une très forte croissance de l'activité économique, basée sur les investissements privés réalisés par des populations venant s'installer en Martinique ainsi que sur la défiscalisation.

Le fort développement des transports, aériens et des télécommunications

La situation d'assistanat social s'est aggravée

L'affirmation de l'identité martiniquaise.

La création du Conseil régional en 1986

La décentralisation et le développement de l'intercommunalité.

Quelles inerties ?

Réticence des Martiniquais aux changements.

Le Martiniquais manque de confiance en lui ; il ne se sent pas capable de prendre en main la solution de ses propres problèmes.

Une méfiance entre salariés et employeurs, un rapport au travail difficile. Des conflits sociaux importants (droits acquis).

Une société cloisonnée, un manque de solidarité.

Les Martiniquais ont du mal à travailler ensemble.

Le manque de qualification de la population

L'organisation du système de transport : ni simple ni efficace.

Des banques frileuses.

L'encadrement dans les administrations et les entreprises, ainsi que la mobilité professionnelle, sont très faibles.

La multiplicité des institutions et des pôles de décision a rendu opaques les responsabilités.

Au cours des vingt dernières années, quels ont été, selon vous, les principaux changements et inerties qui ont influencé ou caractérisé l'environnement de la Martinique ?

Quels changements vous ont semblé importants ?

La mondialisation

La Martinique s'est ouverte vers son espace régional (Guadeloupe et Guyane, la Caraïbe).

La construction de l'Europe.

Quelles inerties ?

La Martinique est surtout axée sur la France et l'Europe

Les relations entre la Martinique, la Guadeloupe et la Guyane sont peu développées.

La Martinique est relativement fermée à la Caraïbe et aux États-Unis ; elle a de grandes difficultés à s'intégrer à la Caraïbe avec laquelle elle ne développe pas suffisamment d'échanges.

2. Parmi ces changements, quels sont ceux que la Martinique a bien anticipés et ceux qui à l'époque n'avaient pas été prévus ?

Les changements qui ont été anticipés

La Martinique a davantage accompagné les changements qu'elle ne les a anticipés.

Ont été correctement anticipés les changements suivants : des infrastructures (port, aéroport), le logement social, la santé, l'enseignement et la formation, l'intégration à l'Europe et la gestion des fonds européens, la lutte contre la délinquance et contre le trafic de drogue, le parasisme, la pêche, les NTIC.

Les changements qui n'avaient pas été prévus

La crise de la famille ainsi que la montée de l'insécurité, de la drogue, les phénomènes d'errance et de violence.

Le développement du tourisme nautique et l'opportunité de la défiscalisation, le bouleversement du réseau bancaire, l'effondrement de la production locale (banane, ananas, etc.), la crise du transport interurbain et l'accroissement de l'usage de l'automobile individuelle, les conséquences négatives de la défiscalisation : coût de l'immobilier, l'afflux de populations extérieures, les besoins en personnel qualifié du secteur privé, le vieillissement de la population, le déséquilibre territorial et la concurrence accrue des destinations voisines en matière de tourisme.

3. Avec le recul, face à ces changements, pouvez-vous dire si les réponses apportées par la Martinique étaient appropriées ou au contraire inadaptées. Quelles sont les actions qui auraient dû être entreprises ou réalisées plus tôt ?

Les réponses appropriées

Individuelles adaptées, rarement collectives

Les réponses jugées appropriées : l'ultra-périphérie, la décentralisation, la défiscalisation, la formation, la santé, le logement, les équipements (routes, port, aéroport, etc.) et la politique d'aide à la création d'entreprise, le renforcement de l'identité martiniquaise.

Les réponses inadaptées (ce qu'il n'aurait pas fallu faire)

Les schémas français calqués sans adaptation aux problématiques de la Martinique (schémas territoriaux, décentralisation, système éducatif...).

L'organisation institutionnelle, trop conforme au modèle métropolitain.

Le système d'enseignement, le financement des entreprises, la défiscalisation dans l'immobilier privé, le « tout - voiture individuelle ».

Les actions qui auraient dû être entreprises ou réalisées plus tôt

Un statut propre avec au maximum trois niveaux d'administration.

L'adaptation du système d'enseignement à la réalité martiniquaise Des actions pour la banane

La valorisation des produits locaux

L'adaptation des transports en commun

La restriction du développement des hypermarchés au profit du petit commerce de proximité

Une politique attractive pour les investissements industriels

La diversification de l'économie et des courants d'échange

Le désenclavement de la Martinique par une politique plus audacieuse de transport aérien

Une démarche globale de marketing territorial pour la promotion économique de la Martinique.

4. A votre avis, quels sont les principaux changements et inerties qui vont influencer ou caractériser la Martinique au cours des vingt prochaines années ?

Quels changements ?

a) L'Assemblée unique.

b) Le vieillissement de la population.

c) Les changements économiques

Les relations avec la Caraïbe, voisins proches, et les Amériques.

De « nouvelles niches d'activité à haute valeur ajoutée », les énergies nouvelles, des productions agricoles diversifiées, l'aquaculture, les IAA, l'électronique, l'informatique.

Un tourisme différent

Le développement durable, bien entendu présent dans les réponses, et quelques risques : épidémies et risques naturels.

d) Changements sociétaux

Le niveau de développement dans les domaines de la santé, de la protection sociale, de l'éducation, la formation des élites, l'amélioration du dialogue social ...

Les questions de logement et de logement social en particulier

Les besoins de services liés au vieillissement et à la « décomposition des familles ».

Quelles inerties ?

Une inertie géographique difficilement contournable : l'éloignement et l'insularité.

Le « manque d'ouverture au monde », la « mondialisation vécue comme une menace », « jusqu'à présent on a résisté, il faudrait maintenant exister », « absence d'anticipation collective », « lectures idéologiques inadaptées aux réalités », « cloisonnement de la société », « peur des responsabilités »...

Le « statu quo institutionnel » et la relation de forte dépendance à la métropole

A votre avis, quels sont les principaux changements et inerties qui vont influencer ou caractériser l'environnement de la Martinique au cours des vingt prochaines années ?

Quels changements ?

Quatre horizons :

– la Caraïbe,

- la France,
- l'Europe,
- le reste du monde.

Les relations avec la Caraïbe et les Amériques vont se développer, les pays de la Grande Caraïbe vont monter en puissance.

L'harmonisation des réglementations et des standards entre les pays de la Caraïbe, la création de pôles de compétences caribéens

Révision des modes de fonctionnement de l'UE, pas très favorable à la Martinique.

Une aggravation de la situation économique de la métropole, qui affecterait les transferts sociaux en direction de la Martinique,

La poursuite de la décentralisation, dans des conditions défavorables pour la Région, les budgets ne suivant pas les compétences.

La globalisation : c'est loin, c'est flou

Le réchauffement climatique et les risques sismiques.

5. Parmi ces changements, ruptures ou inerties, quels sont, par ordre d'importance, les trois principaux qui vont les plus fortement affecter La Martinique ?

- 1) Le changement de statut de la Région
- 2) Le vieillissement de la population
- 3) La coopération avec la Caraïbe

On peut citer également la montée des préoccupations environnementales, et le développement de la recherche.

6. Comment La Martinique se prépare-t-elle face à ces principaux changements, ruptures ou inerties ?

« Globalement de façon insuffisante ».

Les critiques

Les interviewés les plus critiques considèrent que les hommes politiques ont conscience des changements qui vont survenir, mais qu'ils n'ont pas de stratégie d'anticipation, et gèrent « au fil de l'eau ». Il est reproché à l'ensemble des décideurs un « manque de concertation entre les différents acteurs résultant de difficultés à travailler ensemble ».

Les raisons d'espérer

Le tableau est néanmoins relativement équilibré : les personnes interviewées font ressortir des actions ou des politiques visant à préparer l'avenir : recherche de compensation des surcoûts dus à l'éloignement et à l'insularité, mise en place d'un « passeport mobilité », effort pour développer les technologies de l'information et de la communication. Parmi les actions remarquables engagées par les politiques, on relève l'agenda 21 et le Schéma martiniquais de développement économique.

La formation, les actions visant à créer des emplois, les aménagements d'infrastructures, sont aussi des actions favorables engagées pour préparer l'avenir.

* * * *

Document technique N° 3 : Le séminaire d'appropriation : résultats des ateliers

Les ateliers idées reçues

Rappelons que l'intérêt de l'atelier « idées reçues » est, après avoir identifié les principales idées reçues circulant sur un territoire ou à propos d'un sujet, de détecter les pistes d'actions pour casser les impacts négatifs éventuels de ces idées reçues.

Les ateliers ont fourni une abondante moisson : 155 idées reçues.

Pour faciliter la production, nous avons fourni aux deux sous-groupes qui devaient « faire la chasse » aux idées la liste dressée lors du séminaire de formation. Cette innovation n'a pas amélioré le déroulement des ateliers, qui se sont un peu empêtrés dans les idées « nouvelles » et celles qui avaient déjà été énoncées. Elle n'est pas à retenir, d'autant qu'en fait elle n'est pas cohérente avec l'un des principaux objectifs de l'atelier en question : faire s'exprimer librement le groupe, qui doit pouvoir dire tout ce qui lui passe par la tête, et proférer quelques énormités, quelques vérités politiquement incorrectes, quelques plaisanteries d'un goût douteux circulant parmi ses concitoyens. L'avantage quantitatif ne vaut pas que l'on prive les participants de ce plaisir ni que l'on ralentisse leur production par de fastidieuses vérifications.

On trouvera ci-après, à l'état brut, 20 idées classées en tête par les deux sous-groupes.

- La Martinique est une société de consommation
- Le Martiniquais est assimilé
- Le paraître est plus important que l'être
- L'accueil est mauvais en Martinique
- Les Martiniquais accordent peu d'importance à la dimension culturelle de leur pays
- La Martinique a une forte identité culturelle
- La Martinique c'est le soleil et la plage et pas la performance économique
- Les lieux de décision sont à l'extérieur et limitent la capacité d'initiative
- Femme « *Poto-mitan* »³⁶
- La jeunesse s'accoutume de plus en plus à la drogue
- Le béké contrôle abusivement l'économie martiniquaise
- La Martinique n'a aucune richesse
- La Martinique est dans la Caraïbe
- Les Martiniquais doivent consommer local
- Les Martiniquais coûtent cher à la France
- Le Martiniquais est aliéné
- Nègre contre nègre
- Les politiques locaux représentent plus les intérêts de la France que ceux de la Martinique
- Les jeunes Martiniquais se mobilisent peu pour des causes concernant leur pays Martinique
- La Martinique est une vitrine de l'Europe

On trouve dans cette liste les tendances habituelles de l'exercice : de l'autocritique et de l'autodérision pour le regard sur soi traduits par quelques vieux proverbes, adages ou dictons

³⁶ Poto mitan : soutien de la famille, centre de toute la vie familiale

plus ou moins détournés, un regard anxieux sur l'évolution de la Société, peu amène sur les békés³⁷, les blancs en général, les jeunes qui s'intéressent peu à leur pays, qui se droguent ... et sur la place de la culture dans un Monde qui tend à s'uniformiser...

Les appréciations économiques sont évidemment formulées de façon lapidaire, mais posent quelques problèmes sérieux : le niveau élevé de consommation, la taille du pays et ses débouchés, la forte dépendance à l'Europe et à la France...

Pour rendre moins fastidieuse la restitution de l'atelier « idées reçues », les principales idées peuvent être organisées en un « récit » enchainant sous une forme digeste les expressions le plus souvent lapidaires des participants.

L'exercice intéressant en soi car présentant une vision synthétique, peut donner des résultats très contrastés car présentés de manière subjective, comme le montre les deux exemples qui suivent.

Liste initiale, classée

Quelle société pour demain ?

- Le_Martiniquais est nostalgique du passé : La vie est facile en Martinique, mais c'était mieux avant car il est de plus en plus difficile de vivre ici. La société marche sur la tête et tout le monde est détraqué
- Le Martiniquais s'interroge sur la place de chacun dans la société de demain
- La femme reste poto mitan, mais la famille est de plus en plus désunie.
- Et la jeunesse est en perdition, il n'y a pas de solution pour la délinquance des jeunes qui s'accoutument de plus en plus à la drogue et qui se mobilisent peu pour les causes concernant le pays.
- Il s'interroge également sur la préservation de son île. Il considère qu'il ne profite pas assez de son environnement.
- Il est conscient de l'inadéquation de son système de formation à sa structure de production : la Martinique est le territoire où la densité de diplômés au m² est la plus importante. Dans le même temps, les formations proposées aux jeunes ne correspondent pas aux besoins locaux.
- Alors quel modèle de développement ? Existe-il un seul modèle de développement ?

Une société écartelée

- L'Homme martiniquais peut se caractériser par son écartèlement, ses contradictions.
- *Il est assimilé*, accorde peu d'importance à la dimension culturelle du pays et ne prend pas assez compte de la culture dans les projets de développement alors même qu'il a une forte identité culturelle.
- *Il a un rapport difficile au travail*, il ne se l'approprie pas, n'est ni ponctuel ni assidu. Dans le même temps, il se sait débrouillard et malin, est un « Michel Morin »³⁸
- Le Martiniquais considère son pays comme une île riche et moderne, une spécificité, une exception. *Mais il pense que c'est un pays sous-développé.*
- *Les 40% sont un facteur de vie chère et le Martiniquais estime que la vie coûte cher en Martinique.* Pourtant il reste un grand consommateur, la Martinique est une société de consommation car le Martiniquais est matérialiste, le paraître est plus important que l'être. Il vit donc au dessus de ses moyens.

³⁷ Béké : en créole martiniquais, blanc né aux Antilles, descendant des premiers colons.

³⁸ Homme à tout faire, bricoleur.

- *Le Martiniquais a un sentiment de supériorité.* Mais il s'auto-dénigre, il a un complexe d'infériorité par rapport au Blanc et pense que l'autre est toujours meilleur quand il vient d'ailleurs.
- *Le Martiniquais est assisté,* il a peur de l'indépendance, mais veut défendre son pays, souhaite que la Martinique se prenne en main
- *Le Martiniquais est viscéralement attaché à son île* et considère la Martinique comme le nombril du monde. Mais Fort de France est plus proche de Paris que de Grand Rivière. Le Martiniquais est plus français que le Français et considère la Martinique comme la vitrine de l'Europe.
- Les Martiniquais pensent que la coopération avec la Caraïbe est porteuse de développement car la Martinique est plus développée que ses voisins de la Caraïbe. Mais il est arrogant vis-à-vis des autres Caribéens tout en admettant que la Martinique n'est pas plus développée que les autres pays de la Caraïbe.
- Le Martiniquais est hospitalier et accueillant, mais l'accueil est mauvais en Martinique.
- Le Martiniquais est donc à la recherche de lui-même.

L'impossible développement économique

- Le Martiniquais a peur des responsabilités, peur des engagements (oui pa ni poutchi) pour son pays. Aussi, création d'entreprise rimant avec insécurité et risque, il considère que travailler dans une administration est assimilé à la réussite sociale.
- Le rapport avec l'entreprise n'est pas réglé : le travail reste « travail béké a ». De ce fait, il y a plus de grèves à la Martinique qu'ailleurs, les conflits sociaux sont plus durs ici qu'ailleurs, car la relation « employeurs/salariés est toujours plus abordée en termes de conflits qu'en termes de rapprochement. Le syndicaliste ne comprend rien à la dimension économique.
- Le Martiniquais considère que les conditions ne sont pas requises pour assurer le développement du pays : la petite taille est synonyme de difficulté de développement, l'insularité est un handicap, l'île n'a aucune richesse. Elle est trop petite pour se développer elle-même. La Martinique, c'est le soleil ou la plage, pas la performance économique. La production n'est pas compétitive. La Martinique est une économie subventionnée. Elle ne pourrait pas exister sans la France.
- Le marché local est trop étroit pour l'écoulement de la production.
- Si l'avenir est dans le tourisme vert, la Martinique ne peut pas vivre sans la filière banane.
- En plus, il n'y a pas de projet commun. Le Martiniquais n'a pas de vision globale pour le pays, n'est pas solidaire « neg cont neg », il accepte difficilement la réussite de son compatriote.
- Il tient peu compte de l'intérêt collectif et a du mal à faire la différence entre bien public et bien privé.

La société inachevée

- La Martinique est une société cloisonnée verticalement et horizontalement.
- Les békés contrôlent abusivement la société martiniquaise. Les dirigeants sont tous des blancs et il n'y a pas de place pour les Martiniquais.
- Le territoire n'est pas spatialement maîtrisé, le Nord reste encore enclavé. Et le transport qui pourrait remédier au désenclavement est considéré comme un problème insoluble
- Il y a trop d'instances de décisions à la Martinique.
- Parallèlement, le Martiniquais est très ouvert sur l'extérieur. Il est un consommateur exclusif de l'Europe et attend tout de la France

- Les lieux de décisions publics et privés sont à l'extérieur, et le Martiniquais peut difficilement maîtriser son avenir « *nou pé ké changé ayen*³⁹ ». D'ailleurs le « Préfet peut tout arranger » et les Français trichent avec les compatriotes martiniquais.

Quatre représentations fortes du territoire et de ses habitants, sous forme de récit

En rassemblant les idées reçues exprimées par les groupes – que nous nous sommes contentés d'enchaîner, en reprenant les termes utilisés par les participants aux deux séminaires –, quatre représentations se dégagent avec force⁴⁰.

« Profitons !

La Martinique est une société de consommation. Le paraître y est plus important que l'être. Il faut dire que le Martiniquais est matérialiste et affectif : il aime sa voiture et les femmes (d'ailleurs, il en a plusieurs) ; les Martiniquaises, quant à elles, aiment s'habiller et les bijoux.

Mais, la vie coûte cher en Martinique. Être fonctionnaire devient donc une nécessité (les « 40% » constituent ainsi un grand privilège pour les fonctionnaires, tout en étant un facteur de vie chère), à tel point que travailler dans une administration est assimilé à la réussite sociale.

Cela dit, le Martiniquais a un rapport difficile au travail : il ne se l'approprie pas : il n'est ni ponctuel, ni assidu ; il est fainéant, incompetent et indiscipliné. Et puis, de toute façon, les Martiniquais, c'est attentisme constant et manque d'implication ; il vaut mieux garder un profil bas pour obtenir ou garder une place.

Il y a plus de grèves à la Martinique qu'ailleurs, les conflits sociaux y sont plus durs ; le taux de syndicalisation est important (plus qu'ailleurs, aussi) ; la relation « employeurs/salariés » est abordée plus en terme de conflit que de rapprochement avec l'entreprise ; il faut dire que le Martiniquais est quelqu'un de susceptible et que les syndicalistes ne comprennent rien à la dimension économique de l'entreprise. Il n'envisage pas non plus la création d'entreprise qui rime avec insécurité et prise de risque trop importante ; et il a trop peur que sa réussite ne soit pas acceptée par ses compatriotes. En plus, c'est le relationnel et le lobbying qui permettent d'avancer dans l'économie locale (le filon).

En définitive, les Martiniquais vivent au dessus de leurs moyens. Heureusement, ils sont débrouillards et malins. Le Martiniquais est un « Michel Morin ». Mais il a du mal à faire la différence entre bien public et bien privé. Les jeunes Martiniquaises font des enfants pour bénéficier des allocations familiales ; elles sont prêtes à tout pour avoir la vie facile.

Tout compte fait, les Martiniquais sont des enfants pourris gâtés et des arrivistes ; ils sont assistés et coûtent cher à cette France dont « il faut tout attendre »⁴¹ (d'ailleurs, la Martinique, île riche et moderne, est une économie subventionnée qui ne pourrait pas exister sans la France). Même s'il est de plus en plus difficile d'y vivre (c'était mieux avant !), la vie est facile en Martinique. Le système « i bon kon sa ».

³⁹ « On ne peut rien changer »

⁴⁰ Ces quatre représentations sont constituées à partir de plus de 80% des idées reçues collectées.

⁴¹ Sont soulignées les idées reçues qui apparaissent dans plusieurs représentations et qui, à ce titre, permettent l'articulation des représentations entre elles et peuvent donc être considérées comme des lignes de force transversales.

Une société bloquée par le poids de son passé

Le Martiniquais est assimilé. La preuve en est que les Martiniquais accordent peu d'importance à la dimension culturelle de leur pays, alors même que la Martinique a une forte identité culturelle. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien qu'on ne tient pas assez compte de la culture dans les projets de développement.

Pire ! La Martinique est colonisée et le martiniquais est aliéné. Il vit de l'imaginaire colonial français (image « doudouiste », ...) et il a un complexe d'infériorité par rapport aux Blancs. Il ne peut pas vivre sans le Béké (les Martiniquais sont des « chiens békés ») qui contrôle, abusivement, l'économie martiniquaise, ce qui constitue un motif de blocage. De plus, les dirigeants sont tous des Blancs ; il n'y a pas de place pour les Martiniquais. On ne leur fait pas suffisamment confiance alors qu'on fait confiance aux blancs. Cette mentalité d'éternels colonisés est entretenue. Tout ceci est renforcé par le fait que la Martinique est une société cloisonnée verticalement et horizontalement et qui repose sur le principe que l'autre est toujours meilleur quand il vient d'ailleurs.

Mais, peut-on vraiment faire quelque chose ? Le Martiniquais n'a pas brisé toutes ses chaînes. Il accepte avec fatalité sa sous-humanité (« nou pé ké changé ayen »). Les jeunes se mobilisent peu pour des causes concernant leur pays Martinique. De toute façon, le Martiniquais se cache derrière le « oui pa ni poutchi », le manque d'engagement. Il n'a plus de valeurs intrinsèques et il tient peu compte de l'intérêt collectif ; les Martiniquais ne sont pas solidaires (nègre contre nègre). Ils n'ont pas de vision globale pour leur développement. C'est un peuple de macaques et la Martinique est un pays sous-développé. De fait, les Martiniquais ont un rapport à leur histoire, qu'ils méconnaissent, qui les marginalise par rapport à d'autres peuples. La faute en revient aussi aux médias qui n'assurent pas leur rôle d'information et d'éducation.

Le Grand Partage⁴²

Les Martiniquais sont viscéralement attachés à leur île. Mais, tout en étant le nombril du monde, la Martinique est dans la Caraïbe. Pour certains, elle est plus développée que ses voisins, ce qui explique peut-être que les Martiniquais sont arrogants vis à vis des autres caribéens (il faut dire aussi que le Martiniquais a un tel sentiment de supériorité !). Cependant, pour d'autres, la Martinique n'est pas plus développée (certains disent même que la Martinique est un pays sous-développé). Le moins que l'on puisse dire c'est que cette île est complexe ; elle constitue une spécificité, une exception. Quoiqu'il en soit, la coopération avec la Caraïbe est porteuse de développement, notamment car la Martinique est une vitrine de l'Europe.

Pour cette raison, entre autres, la Martinique est un atout géographique et institutionnel pour la France. Mais, comme elle est trop pauvre, trop petite, trop éloignée et trop peu compétente pour être son propre centre (la Martinique est une « poussière »), pour le Martiniquais, Paris est plus proche de Fort de France que Grand-Rivière. Ainsi, le

⁴² Cette expression fait référence au « discours » anthropologique qui distingue la Nature de la Culture, la société occidentale moderne des autres sociétés. Dans le cas présent, ce partage s'applique au constat de déchirement de la Martinique entre son appartenance « naturelle » à la Caraïbe et son appartenance « culturelle » et institutionnelle au continent européen et à la France en particulier. Dans l'imaginaire martiniquais, tel que nous le ressentons, ce partage pourrait s'appliquer également aux antagonismes Noir/Blanc ou encore Afrique/Europe.

Martiniquais est plus français que le français : il pense notamment que les études effectuées en Martinique sont moins valorisantes que si on les effectue en France et que ses vacances doivent se passer en France. Il est un consommateur exclusif de l'Europe. Les Martiniquais préfèrent d'ailleurs les Européens à leurs frères haïtiens ou Dominicains. Même les politiques locaux représentent plus les intérêts de la France que ceux de la Martinique. Dans ces conditions, la Martinique n'est pas prête pour l'indépendance ; d'ailleurs, les Martiniquais ont peur de l'indépendance. Et de toute façon, la Martinique est trop petite pour se gouverner elle-même et il faut donc tout attendre de la France.

Pourtant, même si « le Préfet peut tout arranger », les français trichent avec les compatriotes martiniquais. Ce sont les Martiniquais qui gèrent la Martinique pour la France et l'Europe. En définitive, la Martinique est à la recherche d'elle-même.

L'impossible développement économique

La Martinique, c'est le soleil et la plage, pas la performance économique ! D'ailleurs, la Martinique n'a aucune richesse. Les entreprises martiniquaises, et donc la production, ne sont pas compétitives. Le marché est trop étroit pour l'écoulement de la production : c'est pourquoi les Martiniquais doivent consommer local. Il n'y a aucune économie martiniquaise, au sens propre du terme (elle est subventionnée et ne pourrait exister sans la France). C'est tout le problème d'une économie de petite taille, synonyme de difficulté de développement ; l'insularité est vécue comme un handicap. Et puis, le Béké contrôle abusivement l'économie martiniquaise, ce qui est un motif de blocage. De toute façon, les lieux de décision sont à l'extérieur de la Martinique et limitent sa capacité d'initiative. Sans parler de la mondialisation, rouleau compresseur contre lequel il est inutile de résister. Heureusement, la Martinique a une forte capacité d'adaptation !

La Martinique peut vivre sans la banane ou non, là n'est pas le problème ! Ce qui est sûr, c'est que l'avenir du tourisme à la Martinique, c'est le tourisme vert. Le problème c'est que, bien que le Martiniquais soit hospitalier et accueillant, l'accueil est mauvais en Martinique. Qui plus est, le transport y est un problème insoluble ; le territoire n'est pas spatialement maîtrisé (forêts et mangroves sont des espaces perdus). Et puis, la Martinique est l'île la plus chère pour les touristes.

Le problème c'est aussi que les Martiniquais n'ont pas de vision globale pour leur développement. Les élus ne s'intéressent pas à l'économie et il y a trop d'instances de décisions. »

L'idée du récit est à creuser. Car les énumérations d'idées recueillies sont, la plupart du temps, cousines du célèbre texte de Borges dans lequel il cite "une certaine encyclopédie chinoise" appelée "Empire Céleste du Savoir Éclairé" où il est écrit que "les animaux se divisent en : a) appartenant à l'Empereur, b) embaumés, c) apprivoisés, d) cochons de lait, e) sirènes, f) fabuleux, g) chiens en liberté, h) inclus dans la présente classification, i) qui s'agitent comme des fous, j) innombrables, k) dessinés avec un pinceau très fin en poils de chameau, l) et cætera, m) qui viennent de casser la cruche, n) qui de loin semblent des mouches."⁴³

⁴³ Enquêtes, Paris, Gallimard, 1986

L'inconvénient est que partant de ce matériau, l'organisation en « récit » ne peut donner qu'une idée très subjective de la liste de départ !

Le praticien convaincu de l'intérêt de ne pas ennuyer son auditoire, mais conscient de la subjectivité du résultat, pourra utilement réfléchir à des méthodes plus objectives pour rendre compte des idées reçues.

Des idées reçues aux actions

Dans la deuxième partie de ces ateliers, une demi-douzaine d'idées reçues a été étudiée. Nous donnerons le résultat des travaux pour trois d'entre elles.

Idée reçue 34: Les Martiniquais coûtent cher à la France...

1. Cette idée reçue est-elle fondée ou non ? Pourquoi ?

Arguments pour

- En termes d'équipement social et sanitaire, nous ne sommes pas les moins pourvus.
- C'est l'idée répandue par tout État dominant d'autres peuples et occultant les bénéfices qu'il en tire.
- L'État français communique surtout les montants des transferts financiers vers la Martinique et non ce qu'il prélève à son bénéfice
- L'attachement de la France aux DOM-TOM n'est pas purement sentimental ni philanthropique (elle doit en grande partie sa richesse au pillage de ses ex-colonies)

Arguments contre

- Cependant il s'agit là d'une fausse idée. C'est une impression car notre « PIB » est moins élevé que celui des Français qui prétendent nous assimiler.
- L'égalité économique et sociale n'est pas acquise. Nous consommons plus que nous produisons du fait du système colonial.
- Le Martiniquais est prêt à prendre toutes les responsabilités tant sur le plan économique que de la gestion de nous-mêmes
- Tous les biens de consommation ou de confort social proviennent de l'Europe. En termes d'échanges économiques, l'importation est dix fois supérieure à notre export. C'est la logique hégémonique du colonialisme
- On parle de PIB élevé de la Martinique mais celui-ci ne tient pas compte des dégâts écologiques que l'État français ignore mais qui seront supportés par les générations futures

2. Actions à mettre en œuvre

- études indépendantes à réaliser sur la réalité des échanges entre la France et la Martinique
- nécessité de se créer une situation de moindre dépendance
- la question de la réparation est plus que jamais à l'ordre du jour

Le décalage entre les idées reçues listées lors du séminaire de formation – qui comportait une majorité d’universitaires et de fonctionnaires de bon niveau – et ce tableau est frappant. Les arguments « pour » révèlent un profond ressentiment envers l’État, encore perçu comme l’État colonial. Ils font par ailleurs ressortir l’élément social et sanitaire, comme non suffisamment pris en compte.

Les arguments « contre », font également ressortir les questions liées aux préoccupations sociales et environnementales.

Idee reçue 29: Le paraître est plus important que l’être...

Cette idée reçue est-elle fondée ou non ? Pourquoi ?

Arguments pour

- Il veut ressembler davantage à son dominateur pour avoir une plus forte personnalité
- Ce sont ceux qui s’efforcent de faire bonne impression qui sont les plus élégants qui prennent l’air de gens importants mais qui sont aussi les plus mafieux
- Cette idée pose le problème du Martiniquais à la recherche de son identité
- le Martiniquais juge davantage sur l’apparence
- cela illustre un complexe d’infériorité
- l’augmentation quasi permanente de la consommation des produits de luxe en Martinique
- Cette façon de paraître montre qu’il accorde plus d’importance aux choses futiles qui le mettent en situation par rapport aux autres
- Toujours vouloir singer les Européens dans tous les domaines mais en définitive aucune réelle construction de soi. C’est une attitude fondamentalement aliénante-

Arguments contre :

- Le Martiniquais est de plus conscient d’être un humain dans l’universalité mais principalement d’être un caribéen
- « l’habit ne fait pas le moine »
- Dans toutes les sociétés, on retrouve ce type de comportement

Actions à mettre en œuvre

- former de vrais responsables d’associations, leur donner des moyens conséquents pour la formation citoyenne et la mise en place d’actions valorisantes et constructives dans toute la Martinique
- décoloniser la conscience du Martiniquais
- responsabiliser les Martiniquais dans la nécessité de se prendre en charge à travers un État martiniquais libre
- reformater les valeurs martiniquaises par une culture d’État
- développer davantage les échanges avec nos voisins caribéens
- désaliéner culturellement en communiquant davantage sur notre identité propre

- rééduquer le sens critique des Martiniquais et remettre en évidence les vraies valeurs
- se réapproprier l'histoire réelle du peuple martiniquais
- rééduquer les Martiniquais en créant nos propres espaces de liberté (medias, etc...)
- limiter et contrôler l'accès au crédit pour l'achat de biens de consommation sans intérêt véritable et à la disposition de consommateurs le plus souvent non solvables
- faire prendre conscience par l'information et la formation sur la véritable valeur des choses de la vie et de leur importance pour la société martiniquaise.

Cette idée reçue, « *le paraître est plus important que l'être* » perçue par les partisans « contre » comme n'étant pas typiquement martiniquaise, fait ressortir le problème universel de l'identité.

Elle est, selon les arguments « pour » amplifiée des certaines formes de société (société de consommation, société aliénée). Elle révèle une certaine absence de considération de soi.

Les actions proposées pour la traiter, posent clairement de ce fait la question de la formation, de la conscientisation et de la responsabilisation du martiniquais dans la construction de son pays.

Idee reçue : « L'accueil est mauvais en Martinique »

1. Cette idée reçue est-elle fondée ou non ? Pourquoi ?

Arguments pour

- Le client est mal considéré.
- La formation est inappropriée
- Inadéquation entre la prestation annoncée et sa réalité.
- les hôtels sont pourris
- le manque d'organisation des loisirs
- manque d'équipements touristiques (distractions nocturnes, espaces dédiés, etc.)
- tarifs des vols aériens
- méconnaissance des structures d'information
- l'insécurité
- la confusion entre l'accueil professionnel et l'accueil amical
- l'opinion n'a pas suffisamment pris en compte l'enjeu et l'importance du tourisme
- signalétique touristique déficiente
- la réalité des conditions de travail des personnels en charge de l'accueil

Arguments contre

- Le minimum et la base de l'accueil existent
- Le manque de protocole d'accueil
- Le Martiniquais est fondamentalement accueillant
- Pas de moins de 4 distinctions en labels accueil accordés à la Martinique ces dernières années
- Existence d'infrastructures modernes (aéroport, hôpitaux, moyens de communications, etc.)
- On bénéficie d'atouts naturels favorables (climat, paysage, position géographique) et d'une richesse culturelle et patrimoniale

2 Synthèse

Pourquoi a-t-elle cours ?

Aujourd'hui il existe des indicateurs qui mesurent la qualité de l'accueil, on s'exprime plus librement

sur la notion « d'accueil » qui est aussi plus répandue et plus exigée au niveau du client.

L'affaire « ACCOR »⁴⁴

Quelles sont les conséquences ?

Notre image de marque s'est détériorée

La Martinique n'a pas su tirer profit comme ses voisins de la Caraïbe de l'opportunité de développement économique que représente le tourisme.

Diminution de la fréquentation touristique (notamment de croisière, etc.)

Une exigence accrue du client de façon générale et concernant la clientèle touristique du fait du renchérissement des billets aériens et de façon comparative du coût du séjour dans des destinations concurrentes (Cuba, Saint Domingue)

Quelles leçons en tirer ?

Une réappropriation par la population de l'importance du secteur touristique et de son enjeu pour l'économie locale

3. Actions à mettre en œuvre

Campagne de communication d'envergure envers les Martiniquais sur l'importance du tourisme, son impact pour l'économie

Distribuer un vademécum du « savoir accueillir » à tous les Martiniquais

Professionnaliser les acteurs de tourisme

Un message politique fort en faveur du tourisme et de son développement

Meilleure utilisation des atouts naturels (mer, randonnées, montagne, etc.) et culturels (musique, théâtre, etc.)

Accentuer la mise en valeur du patrimoine

Améliorer la cohérence et la disponibilité des supports d'information touristique et de l'offre d'activités

Selon les partisans du « contre », le Martiniquais est accueillant et considère que les conditions d'accueil (offre touristique, infrastructures...) sont satisfaisantes.

Selon lui, s'il est perçu comme peu accueillant, cela est principalement dû à la faible organisation et à la faible structuration du produit touristique.

D'ailleurs, les actions à mettre en œuvre concernent prioritairement l'amélioration à apporter dans la stratégie touristique, qui doit résolument être basée sur le développement patrimonial du tourisme, une commercialisation plus dynamique, et la professionnalisation des acteurs.

Les ateliers Facteurs de changement, ruptures et inerties

Les groupes chargés de dresser la liste des facteurs de changement, ruptures et inerties, et de les hiérarchiser, ont dressé une liste de 183 facteurs de changement et inerties, regroupés en cinq grands thèmes pour en faciliter la présentation.

Dans un deuxième temps, le classement des enjeux par les groupes, dans des matrices importance/maîtrise a permis de faire ressortir cinq groupes de facteurs constituant des enjeux, c'est-à-dire qui auront une grande importance pour le développement de la Martinique, mais dont les Martiniquais ont actuellement une faible maîtrise.

⁴⁴ En novembre 2002, Gérard Péliçon, président du conseil de surveillance du groupe ACCOR, écrit une lettre au président de la République, dans laquelle il déclare impossible « pour une entreprise privée du secteur hôtelier de rentabiliser, même très modestement, un investissement, quelles que soient les mesures d'aide apportées par l'État », dans les Antilles françaises.

Au même moment, Méridien fermait ses deux hôtels et la compagnie aérienne Air Lib était en grande difficulté.

Liste des facteurs de changements, inerties, ruptures

A) En matière institutionnelle :

- les relations avec l'Europe ;
- les difficultés croissantes des rapports avec l'Europe, le poids des normes, la sortie de l'objectif 1, la lenteur des mécanismes d'accès aux subventions européennes qui influe négativement sur l'efficacité du développement ;
- les relations avec l'État : la baisse des ressources financières, le manque de prise en compte des spécificités martiniquaises dans la législation et la réglementation, le recrutement insuffisamment régional des fonctionnaires ;
- l'organisation institutionnelle : le manque de cohérence de l'action politique, la limitation de la durée et du nombre de mandats politiques, la décentralisation et l'évolution des compétences locales, l'absence de pouvoir local dans certains domaines (pour traiter directement avec les pays voisins de la Caraïbe, par exemple), l'absence d'adhésion à un projet commun, l'émiettement des institutions ;
- le statut de la Martinique : montée de la revendication pour une plus grande autonomie.

B) En matière de société et de culture :

- la population martiniquaise ;
- l'accroissement des inégalités sociales, du risque de violence, le vieillissement de la population, l'insuffisance des structures d'accueil pour personnes âgées, l'importance croissante des problèmes de santé, l'aggravation des problèmes de logement ;
- la crise de la famille et la modification de la structure familiale ;
- les difficultés d'intégration des jeunes Martiniquais dans la société et dans l'économie, la montée de la consommation de drogue, la croissance du mal-être, l'élévation du niveau d'éducation, l'inadéquation entre les besoins réels des entreprises et les formations, la persistance du chômage ;
- la diaspora martiniquaise : la fuite des cerveaux, le retour des Martiniquais installés à l'extérieur ;
- la culture martiniquaise : la perte de l'identité culturelle, la diversité culturelle ;
- la mentalité martiniquaise : la capacité croissante des Martiniquais à faire face au changement, la peur de perdre les avantages acquis, le repli sur soi, l'absence de mobilité et d'échanges avec l'extérieur (enfermement), le refus d'accepter l'autre comme soi-même (absence de dialogue, manque d'humilité), l'individualisme exacerbé, l'absence d'adhésion aux enjeux communs et aux objectifs à atteindre ;
- une plus grande mobilité des hommes à l'échelle de la planète.

C) En termes d'aménagement du territoire :

- l'augmentation de la pression foncière, le renchérissement du foncier ;
- la persistance de l'enclavement du Nord, l'absence de continuité territoriale effective, l'absence d'organisation de la mobilité des Martiniquais, le manque de rationalisation des transports internes ;
- l'amélioration de l'exploitation de la façade et de l'espace maritime.

D) En matière de développement durable :

- sur un plan économique : l'émergence de nouvelles expertises et de nouveaux métiers liés aux questions d'environnement et d'énergies renouvelables, l'insuffisance du développement de l'agriculture biologique, le développement des énergies renouvelables dans l'économie ;

- sur le plan environnemental : le mitage des espaces ruraux, la pollution architecturale, l'urbanisation, l'accroissement des contraintes liées à la préservation de l'environnement, les risques permanents de catastrophes naturelles, les menaces sur l'agriculture (dégradations des terres et de l'eau), la plus grande rigueur des contrôles sanitaires ;
- sur le plan social : la prise en compte des ressources naturelles et de la biodiversité de la Martinique, la faible intégration de l'environnement dans l'éducation scolaire.

E) En matière d'économie et de développement :

- l'ancrage dans la Caraïbe : le développement effectif de la coopération économique avec la Caraïbe, l'amélioration des échanges intra-caribéens grâce aux TIC, la mise en réseau de l'enseignement et de la recherche dans la Caraïbe ;
- le tissu économique local et les entreprises : l'inadaptation des dirigeants et de l'encadrement aux besoins de l'économie, une culture d'entreprise insuffisante, un manque de capacité entrepreneuriale et de prise de risques, la flexibilisation du droit du travail, l'inadaptation des circuits financiers pour les PME, l'absence de dialogue social, la « judiciarisation » exagérée de la vie professionnelle ;
- les mutations de l'économie : le développement d'activités de niches, la plus grande place de l'innovation dans la création de richesse, l'expansion de la société de la connaissance, la montée des services immatériels, la hausse des prix de l'énergie fossile, la fin de la péréquation énergétique, la diminution du pouvoir d'achat, la prise en compte d'une économie informelle ;
- les mutations des différents secteurs d'activité : le développement de l'économie sociale, l'émergence de nouveaux métiers (services à la personne), une réforme agraire et foncière, la disparition du secteur agricole, la généralisation des pratiques culturelles traditionnelles, la fin de l'économie bananière comme économie structurante, la disparition de la préférence communautaire, l'amélioration des embarcations de pêche, la croissance du secteur des services, l'aggravation de la crise du tourisme, l'émergence d'un tourisme intégré, le développement des ports de plaisance pour offrir de nouveaux emplois aux jeunes (métiers de la mer), la libéralisation et la meilleure organisation des transports aériens et maritimes, le développement d'un marché parallèle à la grande distribution pour l'écoulement de la production locale ;
- l'accroissement de la dépendance économique, alimentaire et énergétique de la Martinique, le renforcement des productions locales et la modification des habitudes de consommation pour une meilleure autosuffisance alimentaire
- les mutations de l'environnement international : plus grande mobilité de l'Homme à l'échelle de la planète, libéralisation et meilleure organisation des transports aériens et maritimes

Le groupe a positionné les facteurs de changement recensés en fonction du degré de maîtrise actuelle par le territoire, et fait ressortir cinq facteurs dont l'importance est forte et la maîtrise par les Martiniquais faible, et qui constituent à ce titre les enjeux critiques de demain :

a) les cinq enjeux critiques

N°	Facteurs
1	Sortie de l'objectif 1
2	Baisse des ressources financières de l'État
3	Fin de l'économie bananière comme économie structurante et disparition de la ligne France-Martinique

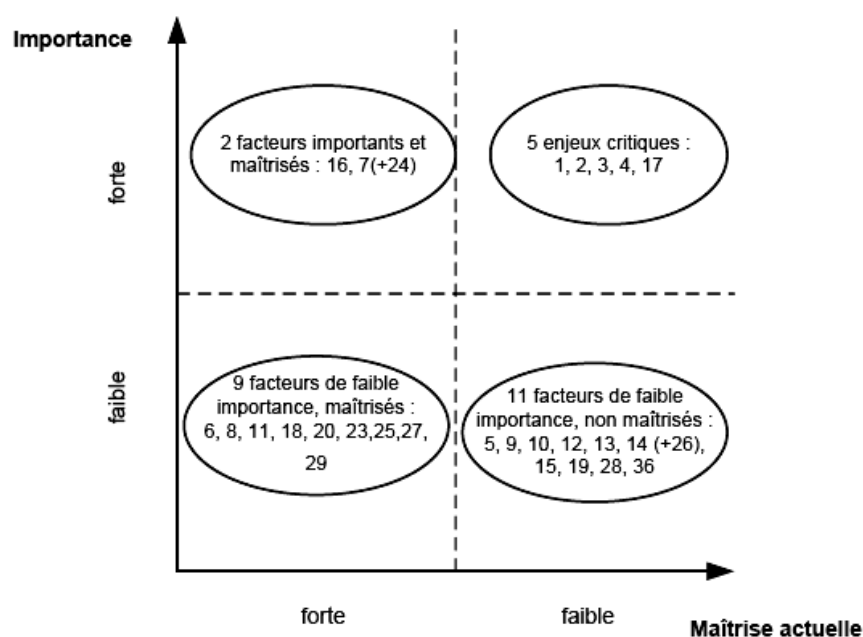
4	Crise de la famille
17	Croissance du mal être des jeunes

b) les facteurs importants et actuellement maîtrisés

N°	Facteurs
16	Difficultés croissantes des rapports avec l'Europe
7 (+ 24)	Revendications accrues pour le changement statutaire

c) Nous avons ensuite 9 facteurs moins importants dans le système (même s'ils pèsent sur le quotidien, ils n'ont pas d'effet d'entraînement sur d'autres facteurs, et le groupe estime qu'ils sont « maîtrisés »⁴⁵)

N°	Facteurs
6	Rationalisation des transports internes
8	Renforcement de l'ancrage caribéen
11	Désenclavement du Nord
18	Amélioration des embarcations de pêche
20	Inadaptation des dirigeants et de l'encadrement aux besoins de l'économie
23	Intégration de la flore et la faune dans l'enseignement des enfants
25	Développement de l'immatériel
27	Importance accrue de la prise en compte du développement durable
29	Diminution du pouvoir d'achat



⁴⁵ Cette hiérarchisation dépend du sens que l'on donne à « maîtrisé ». Dans le cas présent, il s'agit surtout de la connaissance qu'a le groupe de projets ou d'actions possibles « initiées » - plus que « maîtrisées » - par le territoire.

Des facteurs de changement aux actions

En partant des facteurs de changement, le groupe a avancé un certain nombre de propositions qui peuvent s'articuler autour de 4 thématiques

Aménagement du territoire : transports, énergie, développement durable – Améliorer les transports intérieurs – Mettre en place une continuité territoriale effective – Désenclaver le Nord – Diminuer la dépendance énergétique et développer les énergies renouvelables – Protéger l'environnement et promouvoir un développement durable. – Dynamiser la gestion de l'eau – Favoriser le traitement et du transfert des déchets	Développement économique – Développer l'économie sociale et solidaire – Développer l'immatériel et les TIC – Favoriser l'innovation et la recherche – Faire face à la baisse des ressources financières de l'État – Diminuer la dépendance économique – Stimuler le petit commerce face à la grande distribution – Aller vers l'autosuffisance alimentaire – Développer la coopération avec la Caraïbe – Favoriser la libéralisation et l'organisation des transports maritimes et aériens – Faire face à la disparition de la préférence communautaire – Faire face à la disparition de l'économie bananière – Répondre à l'inadaptation des circuits financiers
Démographie et société : formation, santé, emploi – Faire face au vieillissement de la population, résoudre le problème des structures d'accueil pour personnes âgées – Donner aux jeunes une formation et une éducation adaptée – Recruter régionalement les fonctionnaires – Développer la culture entrepreneuriale, améliorer le niveau d'encadrement des entreprises et la formation des hommes aux besoins du tissu socio-économique ; développer les échanges entre les politiques, les entreprises et les écoles – Instaurer un travail obligatoire d'utilité publique des Rmistes – Trouver des remèdes à la crise de la	Institutions et relations internationales – Assumer l'extension des pouvoirs des collectivités territoriales et faire évoluer les institutions – Se préparer à l'élargissement de l'Europe et à la refonte des grandes politiques européennes – Se préparer à la nouvelle organisation mondiale et à l'organisation libérale des échanges – Se préparer à la construction des grandes zones de libre échange avec l'Europe (APE) et avec les Amériques – Favoriser l'organisation des transports/la mobilité internationale

famille	
– Lutter contre la drogue	
– Remédier au mal être des jeunes	
– Renforcer son identité culturelle	
– Décloisonner la société martiniquaise	

Document technique n° 4 : Les fiches « variables »

1. Structure d'une fiche « variable »

1 Définition de la variable

- La définition doit être parfaitement claire.
- La variable peut être définie sous plusieurs de ses aspects, mais ceux qui impactent directement le système étudié doivent être définis avec un maximum de précision.
- Les ambiguïtés doivent être levées (collectivement si possible) lors de l'établissement de la fiche, ou notées pour être élucidées par la suite.

2 Indicateurs associés

- Comment mesure-t-on la portée, les effets, l'évolution de la variable, avec des indicateurs qui peuvent être suivis sans difficulté par les participants à la démarche ?
- Les indicateurs de « communication » doivent être inclus parmi les indicateurs pertinents.

3 Rétrospective

Comment la variable a-t-elle évolué au fil des ans, pendant une période significative pour le problème étudié ? On repèrera ce qui fait évoluer la variable, ce à quoi elle est particulièrement sensible. Ces facteurs déterminants pour les évolutions passées et présentes, qui constituent les principaux moteurs de changement et les tendances lourdes, constitueront la structure de la fiche. On conservera le même plan pour la suite.

4 Dynamique actuelle

Les chiffres actuels, les tendances, les comparaisons, les acteurs les plus concernés. La description de la dynamique en cours doit être précise et complète. Aucune donnée significative ne doit manquer.

5 Quelles sont les évolutions possibles ? (Prospective de la variable) : Formuler quelques hypothèses couvrant aussi complètement que possible le champ des possibles.

Par exemple :

- une hypothèse tendancielle : que se passe-t-il si les tendances lourdes déjà à l'œuvre se poursuivent, si les incertitudes majeures se dénouent dans le sens le plus probable et si aucune rupture ne survient ?
- une ou deux hypothèses alternatives basées sur des occurrences différentes des incertitudes majeures,
- une hypothèse de rupture.

6 Références

Bibliographie (ouvrages, documents, sites), coordonnées d'experts.

Travaux en cours (qui travaille sur quoi ?)

2. Exemple de fiche variable : « la recherche publique »

Définition

Ensemble d'expérimentations et d'actions permettant l'acquisition de nouvelles compétences, et dont les applications peuvent se traduire en innovation. Conçue à partir d'objets et d'un contexte spécifique, l'objectif de la recherche est de répondre aux enjeux sociétaux, économiques et environnementaux.

Indicateurs :

Nombre de chercheurs

Nombre de publications scientifiques

Nombre d'opérateurs, de consultants, d'expertise

Nombre de thésards

Nombre d'accès aux Habilitations à Diriger des recherches

Nombre de conférences

Nombre de manifestations grand public

Éléments de rétrospective

La richesse et la diversité naturelle de la Martinique ont très tôt favorisé l'implantation d'organismes publics de recherche concernés par les milieux tropicaux. Mais sans dialogue véritable avec les partenaires établis sur place, ils ont déployé des activités de recherche en suivant des logiques qui leur étaient propres.

Se sont parallèlement installés des centres techniques de recherche plus particulièrement orientés vers une recherche appliquée de proximité et donnant lieu à une expérimentation dans certains domaines. Peu reconnus cependant au niveau national, ces centres n'ont jamais pu bénéficier des moyens humains et financiers ; et cumulant des difficultés à mobiliser des fonds concurrentiels, ils n'ont jamais pu développer une recherche d'envergure.

La Martinique n'a pas pu profiter non plus des opportunités normalement induites par l'implantation d'une université. La structure tripolaire de l'Université Antilles-Guyane (UAG) avec une spécialisation martiniquaise en sciences littéraires et en sciences sociales, et l'éclatement des équipes de recherche sur 3 sites n'a pas généré la masse critique de ressources nécessaire au développement de certaines activités de recherche.

Compte tenu de la petite taille des marchés, les entreprises ont très peu contribué à la recherche, ou pour le moins, ont développé, en interne, des recherches limitées.

Cette situation se traduit aujourd'hui par une absence de continuité des activités de recherche dans la vie quotidienne des martiniquais.

On assiste cependant depuis quelques années à une évolution caractérisée par une prise de conscience politique. Convaincus du rôle moteur que peut jouer la recherche dans la dissémination des technologies innovatrices à la fois pour l'économie martiniquaise et dans l'espace géographique régional, les différents acteurs tentent la concertation, recherchent une meilleure interdisciplinarité sur la base de quelques priorités définies

Constats :

La Martinique possède un patrimoine naturel diversifié, certes anthropisé, mais riche en endémismes, qui en font un véritable « laboratoire naturel ».

Ce potentiel de recherche reste cependant peu valorisé, compte tenu du contexte :

- Une structure économique fragile caractérisée par l'étroitesse du marché, l'absence de structuration des filières, la dépendance des marchés extérieurs et la petite taille des entreprises. Ce dernier critère s'il peut constituer un facteur attractif pour

l'expérimentation, reste synonyme de limitations en termes de satisfaction des seuils de rentabilisation d'infrastructures ou de développement des activités de recherche.

- L'offre de formation insuffisante susceptible d'attirer des potentiels chercheurs est couplée avec la difficulté de fixer les ressources humaines hautement qualifiées et la faible mobilisation des chercheurs internationaux.
- L'absence de stratégie globale, d'anticipation s'est traduit par une vue parcellaire, une politique au « coup par coup », souvent prescrite de l'extérieur.

Ainsi, malgré une certaine antériorité de l'implantation d'organismes de recherche, en Martinique, l'environnement économique, social et politique a favorisé le développement d'un système de recherche fragmenté, où université, centres de recherches, centres techniques, entreprises cohabitent et entretiennent des relations marginales, contexte peu propice au développement de la recherche.

Acteurs

- Établissements publics de recherche
- Établissement de recherche et d'enseignement supérieur
- Centres de recherche privés et centres techniques
- Autres organismes publics et parapublics ayant des activités scientifiques (ONF, Observatoire des Milieux Marins...)

Facteurs qui font évoluer la variable

1/Facteurs financiers

Si les programmes internationaux, européens (Programmes Cadre et de Développement Technologique, Réseaux d'Excellence, Projets Intégrés...), ou nationaux offrent des opportunités de financement intéressantes, les critères d'éligibilité à ces programmes (thématiques retenues, mode de participation, masse critique des ressources à mobiliser...) n'en facilitent pas l'accès.

2/ Facteurs sociétaux

Un contexte de méfiance s'est développé entre les financeurs et les acteurs, soutenu par une communication insuffisante sur les résultats et progrès obtenus. Cela s'est traduit par une méconnaissance et une absence d'appropriation, à la fois du politique et du citoyen, des innovations générées. Menant à des interrogations sur le bien-fondé de la recherche et à une réticence à financer des actions qui semblent déconnectées des besoins du court terme.

3/Facteurs organisationnels

L'absence de pilotage autour d'une stratégie commune n'a pas permis de dégager des grandes orientations pluridisciplinaires nécessairement orientées vers le long terme. Couplée avec la structuration en micro équipes peu intégrés dans les réseaux internationaux, cette situation aboutit à un faible niveau de publication, véritable critère d'évaluation dans un processus de recherche.

Évolutions possibles

Scénario pessimiste

La concertation se met en place, un effort est fait dans la mise en réseau des partenaires. Mais les financements restent symboliques et ne sont pas à la hauteur des enjeux = la situation se dégrade si l'on considère les efforts à entreprendre pour atteindre le niveau souhaité.

Scénario tendanciel

On assiste à un maintien et à une concentration des financements sur les secteurs traditionnels tels que l'agro-alimentaire ou la santé.... Mais dans le même temps, la concertation n'aboutit pas à l'élaboration d'une stratégie d'envergure. Les liens avec l'entreprise restent distendus et les applications en matière d'innovation restent marginales.

Scénario de rupture optimiste

Ce scénario suppose l'élaboration préalable d'une stratégie globale partagée sur la base d'objectifs prédéfinis autour de grandes orientations qui devrait mener à terme à l'identification des thématiques prioritaires et émergentes.

Cette stratégie devra nécessaire être bâtie sur la base d'une concertation entre les acteurs de la recherche, les utilisateurs, les financeurs permettant d'arrêter les grands choix de manière consensuelle.

Il s'agit de développer les points forts en s'orientant vers la mise en valeur des atouts pour créer de véritables « pôles d'excellence ».

Ces nouveaux « pôles d'excellence », développées en fonction du potentiel et de la richesse naturelle (environnementale, sociale...) et prenant en compte les opportunités de la demande sociétale, devraient créer une synergie et la mise en réseau d'acteurs de compétence et de spécialisation diverses, autour d'une problématique commune.

Dans ce cadre, la mutualisation des moyens, la mise en réseau des partenaires en interne et en dynamique avec les réseaux extérieurs, devrait permettre d'élever substantiellement le niveau scientifique des équipes, garantissant ainsi la reproductibilité des expérimentations dans des contextes similaires et la reconnaissance à l'international.

Ce nouveau contexte devrait assurer une meilleure dissémination de l'acquisition de connaissances et donner une impulsion à l'élaboration de processus d'innovation.

Une telle dynamique doit s'appuyer dans la mise en œuvre, sur un partenariat structuré permettant de mobiliser des financements publics et privés, une politique forte de communication, et un accès à l'information scientifique et technique à moindre coût.

La recherche est dorénavant positionnée comme un moteur de développement économique.

3. Le choix des variables

La première liste de variables soumis aux experts était la suivante.

Domaine	Variables
Structuration de la société martiniquaise	Cohésion et insertion sociale
Éducation et formation	Éducation, culture et Identité Formation et emploi
Aménagement équilibré	Transport terrestre de biens et de personnes Transport maritime de biens et de personnes Les infrastructures numériques (*) L'habitat intégré Le schéma commercial Les pôles d'activités
Aménagement durable	Valorisation des paysages La gestion de l'eau douce et marine (*) L'intégration du risque dans l'aménagement

Transports internationaux	Transport aérien de personnes et de biens Transport maritime de personnes et de biens
Recherche-développement, innovation	La recherche publique L'innovation dans l'entreprise
Diversification économique	Pêche Aquaculture (*) Agriculture (dimension multifonctionnelle) (*) Tourisme (*) Énergie (*) Industrie Artisanat Les TIC (*) Les services
Politiques économiques	La politique fiscale/La politique douanière Les outils d'accompagnement financier L'accompagnement stratégique des entreprises
Gouvernance et institutions	L'organisation institutionnelle
Environnement extérieur	Évolution des relations avec l'Europe Évolution des relations avec le reste du monde (commerciale, démographie, géopolitique...)

Nota bene - Les variables repérées (*) font l'objet d'une fiche unique mais relèvent de deux ou plusieurs « défis » et sont donc traitées selon deux ou plusieurs angles :

- Le tourisme : économie, aménagement, valorisation du patrimoine naturel et culturel,
- L'agriculture et l'aquaculture : économie, valorisation environnementale, protection de la ressource, aménagement,
- Les TIC : économie (services), aménagement du territoire,
- La gestion de l'eau : environnement, économie,
- L'énergie : aménagement, économie, recherche

Document technique n°5 : Les hypothèses pour la construction des scénarios

Variables	Hypothèses
1A Cohésion et insertion sociale	Manque de ressources et mauvaise coordination des acteurs Pas de stratégie, concurrence entre acteurs et financement mal défini Politique innovante, synergie entre les acteurs et financement adéquat
1B Éducation, culture et Identité	Identité culturelle : le maintien des acquis Perte d'identité. La folklorisation Affirmation de l'identité et ouverture mondiale
1B Formation et emploi	Les formations ne répondent pas au besoin de l'économie Manque d'anticipation et de coordination entre les acteurs Gestion anticipée des ressources humaines et mise en synergie des acteurs
2C Transport terrestre de biens et de personnes	Des transports terrestres efficaces et durables Chacun pour soi
2C Transport maritime de biens et de personnes	Désintérêt des collectivités territoriales Concertation entre collectivités territoriales AOT unique pour le transport maritime
2C Les infrastructures numériques	Des infra numériques insuffisantes Des infra numériques acceptables mais chères Des infra numériques de qualité à un coût raisonnable
2C Réseau électrique	Un réseau électrique inadapté bloquant le développement d'activités Un réseau adapté au coup par coup Anticipation des projets et prise de risque par les collectivités territoriales
2C L'habitat intégré	Une urbanisation maîtrisée Étalement urbain et mitage des campagnes
2C Le schéma commercial	Développement anarchique des équipements commerciaux Développement raisonné du réseau, notamment en zones rurales et urbaines avec requalification du petit commerce
2C Armature urbaine	Non-maîtrise du foncier et polarisation sur quelques agglomérations Maîtrise du foncier et revitalisation des centres-bourgs.
3E Transport aérien personnes et biens	Quasi-monopole et isolement de la Martinique Un service public vers l'Europe, et des services aidés vers la Caraïbe et l'Amérique Un ciel ouvert, avec maintien d'OSP (Obligation de Service Public)
3E Transport maritime personnes et biens	Fiche réalisée trop tard pour être intégrée dans l'exercice
3F La recherche publique	Absence de moyens et stagnation Des financements sur les secteurs traditionnels, absence de stratégie et de

	liens avec les entreprises Pôles d'excellence et développement : la recherche, moteur du développement
3F L'innovation dans l'entreprise	Innovation incrémentale limitée à quelques secteurs Une vraie stratégie d'innovation dans tous les secteurs pertinents
3G Pêche	Des règles européennes inadaptées. Disparition du secteur Statu quo (menaces sur la ressource) Développement et pluriactivité
3G Aquaculture	Une aquaculture marginale Une aquaculture industrielle Une aquaculture intégrée
3G Agriculture	Une agriculture peau de chagrin Le déclin des grandes cultures Une agriculture de qualité pérennisée
3G Tourisme	L'implosion du tourisme martiniquais Le repli sur le tourisme local Vers un tourisme international haut de gamme
3G Énergie (en général)	Demande et offre : une croissance insoutenable menant à la catastrophe La régulation par le marché Un développement durable volontariste
3G Industrie et artisanat	Disparition du secteur productif Déclin progressif du secteur productif Développement des productions (pour la Martinique et l'export)
3G Les TIC	Le déclin des TIC TIC : le suivisme Les TIC, un avantage concurrentiel
3G Les services	Baisse des ressources et marasme dans les services Des services privés structurés et aidés par les pouvoirs publics Une économie des services dynamique et exportatrice
3H Politique fiscale/Politique douanière	La Martinique zone franche Maintien des avantages fiscaux Une refondation fiscale
3H Les outils d'accompagnement financier	Un système financier inadapté et une logique de guichets Un système financier cohérent Une politique financière volontariste, avec des dispositifs modernes et novateurs
3H Accompagnement stratégique des entreprises	Le labyrinthe L'anarchie Un réseau efficace
4I L'organisation institutionnelle	L'éparpillement continué La coopération renforcée Une collectivité chef de file Une nouvelle collectivité territoriale

4J Évolution des relations avec l'Europe	La fin des RUP Des aides européennes maintenues mais fragiles Des mesures RUP pérennes et adaptées
4J Relations avec le reste du monde	Des fractures et des conflits aggravés Un équilibre fragile et inégal et un libéralisme tempéré Une globalisation équitable et une harmonie mondiale
4J Relations avec la Caraïbe	Une Caraïbe éclatée Un développement caribéen solidaire

Document technique n°6 : L'articulation avec l'Agenda 21

L'Agenda 21⁴⁶, à l'instar du Schéma Martiniquais de Développement Économique, avait fait l'objet de larges procédures de concertation associant élus, représentants d'associations, acteurs économiques et sociaux, et autres citoyens, dans le cadre des groupes sectoriels.

La volonté politique sous-tendant les deux démarches était de concevoir un projet de développement durable, indispensable pour se donner les moyens de lutter contre le mal-développement martiniquais et de faire face aux grands enjeux du 21^e siècle.

L'analyse des deux projets fait donc naturellement ressortir de nombreuses orientations communes que les politiques ont choisi d'articuler autour de 4 ambitions :

Ambition 1 : renforcer le lien sociétal en mettant l'être humain au cœur du projet

Ambition 2 : favoriser l'aménagement équilibré et concerté du territoire

Ambition 3 : s'ouvrir à l'international pour participer à sa dynamique

Ambition 4 : se mettre en capacité de s'adapter au changement

Ambition 1 : Renforcer le lien sociétal en mettant l'être humain au cœur du projet

L'ambition partagée est de transmettre au Martiniquais des valeurs susceptibles de le préparer à être acteur dans son monde et dans le Monde.

Le socle sociétal doit se consolider sur la base de la valorisation de l'héritage culturel afin d'accompagner l'ouverture de la Martinique sur l'extérieur, tout en limitant l'altération des valeurs et de la culture martiniquaise, dans un contexte d'uniformité médiatique. Dans ce cadre, la politique éducative doit prendre toute sa dimension.

Renforcer le lien sociétal entre toutes les composantes de la société est également une exigence.

Des passerelles d'intégration économique devaient donc être imaginées pour toucher les populations les plus isolées, les plus fragilisées ou les plus exposées à la marginalisation. Ces passerelles permettront d'accompagner la mise en place de structures intergénérationnelles, de mettre les jeunes dans une dynamique de projet, de permettre à la femme de mieux se repositionner... et que chacun puisse choisir sa place dans la société.

Ambition 2 : Favoriser un aménagement équilibré et durable du territoire

L'aménagement, souhaité autour de pôles, vise à développer des expertises pour valoriser le patrimoine biologique naturel, en déployant notamment des compétences nouvelles prenant en compte les caractéristiques du milieu ambiant.

Mais cette ambition de valoriser les ressources doit désormais s'envisager en veillant à préserver les ressources patrimoniales : le patrimoine foncier, le patrimoine biologique naturel, le patrimoine culturel, autant de richesses qu'il faut faire fructifier pour les générations futures.

Ce pacte pour la sauvegarde et la préservation des environnements humains et biophysiques est capital, dans un contexte où les logiques du marché prennent trop souvent le pas sur la prise en considération de l'humain et la préservation des biens de l'humanité.

Ambition 3 : S'ouvrir à l'international et participer à la dynamique internationale

Désormais, la Martinique doit mobiliser ses intelligences, ses expertises, ses compétences pour réduire sa dépendance à des marchés spécifiques, tout en s'appuyant sur de nouvelles activités compétitives, créatrices de richesses.

⁴⁶ L'Agenda 21 est un « plan d'action pour le 21^e siècle » adopté lors du sommet de la Terre, à Rio de Janeiro, en 1992. Ses recommandations portent sur une quarantaine de domaines définissant assez largement le « développement durable ». La démarche Agenda 21 pour la Martinique était pilotée par le Conseil général

Le choix de la valorisation des atouts naturels, potentiel énorme pour la recherche, ouvre des nouvelles perspectives. En effet, la situation tropicale, l'insularité, les écosystèmes marins, les caractéristiques géologiques et climatiques, la diversité biologique, font de la Martinique un véritable laboratoire offrant de nombreuses opportunités.

En mettant l'accent sur des spécialisations dans des domaines déjà reconnus comme la santé et l'agro-alimentaire, mais aussi dans des secteurs d'avenir : la biotechnologie, la gestion des risques..., il faut maintenant créer des plateformes scientifiques et techniques. Ces structures, véritables interfaces entre les acteurs du territoire, ceux de la Caraïbe ou de pays présentant des caractéristiques similaires, devraient permettre de se mettre en réseau avec les plus grandes équipes internationales.

L'Université et le monde de la recherche doivent remplir tout leur rôle dans cette nouvelle dynamique de créativité, pour faire de la Martinique une terre d'expertise.

Cette ambition est d'autant plus intéressante à mettre en œuvre, que des enjeux à dimension planétaire, comme les changements climatiques, la nouvelle dimension de l'espace maritime mondial (dans le contexte de réduction des gaz à effet de serre et de réduction du trafic aérien), la multiplication des risques naturels associés dorénavant à des risques sanitaires et technologiques, devraient permettre de déployer des diversifications innovantes et de créer de nouvelles filières diminuant la dépendance à la mono-activité.

Cette réorientation vers de nouvelles activités doit se doubler d'une recherche de la différenciation par la qualité, support d'une politique plus offensive.

Ambition 4 : Se mettre en capacité de s'adapter aux changements

Cette ambition suppose la capacité de concevoir et d'ajuster des outils permettant d'anticiper et d'accompagner au mieux les mutations. Car dans tous les cas les politiques publiques devront servir la vision stratégique retenue, et elles ne pourront plus ignorer les tendances démographiques, économiques, sociétales, environnementales qui caractérisent l'évolution d'un pays.

La mise en œuvre de ces orientations stratégiques suppose que les institutions soient capables de maîtriser des leviers de décisions suffisamment déterminants pour peser sur la définition de la nouvelle politique de développement durable envisagée.

Ces orientations fortes, validées à l'unanimité lors de la réunion conjointe des deux Assemblées⁴⁷ du 18 décembre 2007, constituent le cadre de référence et le socle commun des propositions pour engager la Martinique sur les rails du développement.

⁴⁷ Départementale et régionale.

ANNEXE -
PERSONNES AYANT PARTICIPE ACTIVEMENT A LA DEMARCHE
LA CONCERTATION

I. LE COMITE TECHNIQUE

Marie-Claude DERNE, Directrice, Conseil Régional
Mme Viviane CAPGRAS, Service Juridique, Conseil Régional
Mme Murielle ALEXANDRINE, Service des entreprises, Conseil Régional
Mme Christelle OUASENGA, Conseil Régional
M. Eddy VIRGAL, Service de l'Environnement, Conseil Régional
M. Bruno BRIVAL, Délégué général, ADEM
Mme Béatrice BALDARA-MARIMOUTOU, ADEM
Mme Clara LABEAU, ADEM
M. Hector ELISABETH, Comité Martiniquais du Tourisme
M. Michaël GLONDU, OPEN-IT MARTINIQUE
M. Gilles JOSEPH, Maître de conférences, UAG
M. Michel MONLOUIS, Maître de conférences, UAG
M. Victor-Emmanuel VAUGIRARD, Professeur des Universités

II. LES PARTICIPANTS

Des **ateliers** par thématiques, regroupant des techniciens des institutions publiques et privées, ont permis d'élaborer un diagnostic fin et d'imaginer des scénarios possibles pour chacune des variables identifiées.

Plusieurs **conférences sectorielles** ont été organisées de février à mai 2007 afin de permettre aux membres du Comité technique et aux responsables d'ateliers de discuter plus en détail des actions relevant de sujets importants :

L'Emploi (9 février 2007), 120 personnes
Le Tourisme (7 mars 2007), 180 personnes
Les Femmes (8 mars 2007), 100 personnes
Le Financement du développement (28 mars 2007), 100 personnes
La Fiscalité (30 mars 2007), 100 personnes
Les jeunes (4 avril 2007), 175 personnes
Le Foncier (18 avril 2007), 65 personnes
La Recherche-Développement-Innovation (20 mars 2007), 90 personnes
L'Éducation (2 mai 2007), 85 personnes
L'Ouverture à l'international (15 mai 2007), 80 personnes

Trois **Conférences** ont été organisées pour associer la population

- Une conférence de lancement (3 et 4 mai 2006), 150 personnes
- Une conférence à mi-parcours (26 janvier 2007), 300 personnes
- Une conférence de restitution : 22 novembre : 450 personnes

Schéma Martiniquais de Développement Économique

Présentation des Conférences

Thèmes	Date	Lieu	Programme	Intervenants	Nombre de participants
1. Conférence martiniquaise pour l'Emploi	Vendredi 9 février 2007	Hôtel La Bâtelière	Atelier 1 : Enjeux de l'évolution démographiques et emploi Atelier 2 : Formation et emploi Atelier 3: Secteurs prioritaires et nouveaux dispositifs	Préfet, Président du Conseil régional, Président du Conseil général, Rectrice, Élus AGEFMA, ARACT Martinique Services régionaux	100 personnes
2. Conférence martiniquaise pour le Tourisme	Mercredi 7 mars 2007	Hôtel La Bâtelière	Table ronde 1 : L'aménagement du territoire (Les Espaces D'Aménagement Touristique, l'Action de la CCNM dans l'aménagement touristique, l'Action du PNRM dans l'aménagement touristique) Table ronde 2 : Les produits touristiques (la Restauration, la Croisière, la Plaisance et les Métiers de la Mer, le Tourisme d'affaires) Table ronde 3 : Formation et qualité (Formation et qualité, Actions de formation du conseil régional dans le tourisme, Formation dans le tourisme : l'expérience de l'AFPA, Formation vue par les employés) Table ronde 4 : Promotion et commercialisation (Entreprises touristiques et Commercialisation, Commercialisation de l'Hôtellerie, Rôle des agents de voyage)	Vice-présidente du Conseil régional, Parc Naturel Régional Palais des Congrès de Martinique Communautés de communes Comité Martiniquais du Tourisme Associations professionnelles Entreprises, consultants Formateurs, Enseignants Services du Conseil régional Élus.	200 personnes
3. Conférence martiniquaise pour les Femmes	Jeudi 8 mars 2007	Hôtel de Région	Table ronde 1 : Les services et l'emploi des femmes (Transports publics : vie familiale et vie professionnelle, Politique d'accueil de la petite enfance, Accès des femmes à la formation continue) Table ronde 2 : La mixité des formations et des métiers	Déléguée régionale des droits de la femme Directrice générale des services départementaux Union des Femmes de la Martinique Sociologue, chercheur au CNRS Conseil d'entreprises Vice-présidente du Conseil régional ANPE, Historienne, Médecin.	80 personnes

4. Conférence martiniquaise pour le Financement du développement	Mercredi 28 mars 2007	Hôtel de Région	Table ronde 1 : Financement du développement par les acteurs privés (Recherche de financement, Contraintes et obligations réglementaires du financement, Stratégie bancaire de financement du développement, Investisseurs) 3 Ateliers : Atelier 1 : L'implication des acteurs privés dans le financement du développement Atelier 2 : Les financements innovants sur le marché martiniquais Atelier 3 : Les conditions d'accès au financement classique pour les entreprises Table ronde 2 : Financement public des équipements structurants et entreprises (Interventions de la collectivité régionale dans le financement des équipements structurants et des entreprises, Financement des collectivités locales, Mutualisation des ressources publiques et privées pour le financement du développement) Atelier 1 : Le partenariat de financement entre les acteurs du public et les acteurs du privé Atelier 2 : le financement solidaire	SAGIPAR, Banques, IEDOM, CDC, CCIM, CRESS, Entreprises (TPE et PME), ADEM Élus Services régionaux.	110 personnes
5. Conférence martiniquaise sur la Fiscalité	Vendredi 30 mars 2007	Hôtel La Bâtelière	Thème 1 : Fiscalité et compétitivité Sujet 1 : TVANPR Sujet 2 : Octroi de mer Sujet 3 : Défiscalisation Sujet 4 : Zone franche Sujet 5 : Taxe sur les carburants Thème 2 : Autonomie financière et autonomie fiscale des collectivités : mythes ou clés d'une réelle affirmation économique Thème 3 : Statut fiscal et responsabilité des acteurs du développement	Universitaires fiscalistes, juristes, socioprofessionnels, CGSS, experts-comptables, chefs d'entreprises, consultants	80 personnes
6. Conférence martiniquaise pour les Jeunes	Mercredi 4 avril 2007	Palais des Congrès	Sujet 1 : Présentation du diagnostic interne de la Martinique (Démographique, Économique, Institutionnel) Sujet 2 : Présentation du SMDE (Constitution du groupe d'experts, rédaction des fiches variables, constitution des scénarii, élaboration du scénario « Entreprendre la Martinique », Présentation des orientations stratégiques, Présentation des pistes d'actions) Sujet 3 : Restitution des premières pistes d'actions (L'Environnement, Les Atouts à valoriser)	Jeunes, lycéens, étudiants, chefs d'entreprises, Élus.	170 personnes
7. Conférence martiniquaise sur la Politique foncière	Mercredi 18 avril 2007	Hôtel de Région	Introduction Utilisation de l'espace en Martinique : tendances et évolutions Atelier 1 : Expansion urbaine et conflits d'usage (Usages concurrents, multiplicité d'acteurs) Atelier 2 : Quels outils d'intervention foncière ? (Les Outils juridiques répondent-ils à l'urgence, La défiscalisation a-t-elle eu un impact sur le foncier ?)	Sociologue, Communautés de communes, ADUAM, Associations professionnelles, banques, Services de l'État, Élus.	70 personnes

8. Conférence martiniquaise sur la Recherche et le Développement/Innovation, l'Intelligence économique, les TIC, les usages et le développement numérique	Vendredi 20 avril 2007	Hôtel La Bâtelière	Atelier 1 : Recherche/Développement/Innovation –Intelligence Économique - TIC (IE, Innovation, R&D, Formation et recherche) Atelier 2 : TIC/Usages et développement numérique du territoire (Structuration de la filière TIC, TIC-compétitivité et intégration des entreprises, Usages et développement numérique du territoire)	Communautés de communes, CCIM, ADEM, Pépinière d'entreprises de la CACEM, Entreprises, Université, Centres de recherche (PARM) Services régionaux Élus.	80 personnes
9. Conférence martiniquaise pour l'Éducation	Mercredi 2 mai 2007	Hôtel La Bâtelière	Introduction Le système éducatif martiniquais : état des lieux et perspectives Atelier 1 : Politiques Éducatives (Autres systèmes éducatifs, Définition d'un modèle stratégique) Atelier 2 : Contenu pédagogique (Programmes, Instruments de la connaissance, Formation des acteurs, Méthode et structure)	Élus Professeur de droit, Experts-comptables Consultants Caisse Générale de Sécurité Sociale Maître de conférences, UAG Services du Conseil régional.	120 personnes
10. Conférence martiniquaise sur l'Ouverture à l'international de la Martinique	Mardi 15 mai 2007	Hôtel de Région	Atelier 1 : L'accessibilité aérienne (Les Obligations de Service Public, La stratégie de développement de l'aéroport de Fort-de-France, L'évolution du régime de gestion des aéroports, Transport multi-destination : mythes ou réalité, Les taxes aéroportuaires) Atelier 2 : Les opportunités du transport maritime (Transbordement : quelles perspectives ?, Agence maritime et logistique portuaire, Le cabotage) Atelier 3 : Commerce et investissements internationaux (Les relations d'affaires et de partenariat dans la Caraïbe, Quelques exemples de stratégie d'insertion internationale)	Entreprises martiniquaises et caribéennes, Consultants, CCIM, DRAC, CMA-CGM, Université, Représentation du Gouvernement de Sainte-Lucie, chefs d'entreprises martiniquais installés à l'étranger, Services régionaux.	70 personnes

La liste qui suit, non exhaustive, présente les participants

La liste des participants aux Conférences

La Préfecture Région Martinique et les services déconcentrés de l'État

Consulats

Trésorerie Générale

Rectorat de la Martinique

Le Département : Conseil Général de la Martinique

Les Communautés d'agglomération et de Communes

Communauté d'Agglomération du Centre de la Martinique (CACEM)

Communauté d'agglomération de l'Espace Sud de La Martinique (CAESM)

Communauté des Communes du Nord de la Martinique (CCNM)

Les Conseils consultatifs : Conseil de la Culture, de l'Éducation et de l'Environnement (CCEE) et le Conseil Économique et Social Régional (CESR)

Les 34 communes

Les Chambres consulaires

Chambre de l'Agriculture

Chambre de Commerce et de l'Industrie de la Martinique (CCIM)

Chambre des Métiers et de l'Artisanat

Les Organismes financeurs du Développement Économique

Agence Française de Développement (AFD)

Banques

Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)

COOPGA

Martinique Initiative

OSEO

SAGIPAR

Les organisations et structures socioprofessionnelles

ADAF AE

ADAEI

ADARPA

ADIL Martinique

ADN FORMATION

ADUAM

Agence de Développement Économique et Martinique (ADEM)

AFPA

AGEFOS

APRM

ARACT

ASSAUPAMAR

ASSEDIC

Association Martiniquaises des Industries de Martinique (AMPI)

Associations sportives

Associations culturelles

BANALLIANCE

BRGM
Boutique de Gestion
CFA-Agricole
CDMT
CFDT
CFRTB Chantier Naval
Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire
CHU la Maynard
CMT
Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises de Martinique (CGPME)
Coopérative Porcine de Martinique
COOPMAR
CROSMA
CTD
Eco-civisme / FEDAPE
EGC Martinique
FEDEM
FDSEA
FMOTSI
FO
GRETA
IFMES
IFSI
IRAV
MEDEF Martinique
Mission Locale Cabesterre
Mission Locale Nord –Caraïbe
Musées
ODE
OPCALIA
OPAM
OPEN IT
Ordre des Architectes
Ordre des Avocats
Ordre des experts comptables
OREF
PLIE de Fort-de-France
PLIE de Schœlcher
PNRM
PRAM
SAFER SEMAFF
Sécurité Sociale
SEMAM
SEMA-SEM Atlantique
SICSM
SIMAR
SMHLM
SMITOM
SODEM
SNEP-FSU

SUPINFO
Syndicat CFTC
Syndicat mixte TCSP
Syndicats des Agricultures Martiniquais
Union des Femmes de la Martinique (UFM)
Union des producteurs de Bananes
UPEM
Université des Antilles et de la Guyane

Artistes
Écrivains
Enseignants
Étudiants
Chercheurs
Lycéens
Sportifs
...

Les Entreprises dont:

AIR FRANCE
AQUABULLE
AQUALAND
Artistes
CAMA
CAM-CGM
Consultants
DIGICEL
Distillerie NEISSON
EDF
EKOKAY
Ets HO-HIO-HEN
FACILNET
FRANCE TELECOM
FUN KAYAK
G2J.COM
GBH
GITES DE FRANCE
Groupe PARFAIT
Groupe SEEN
HSE
JET AVIATION
Man Nicol
MANGOFIL
Martinique, Mon Beau Pays
MATINIK CROSIERE LOISIR SARL
OPEN IT MARTINIQUE
QUALIPRO SARL
PLISSONNEAU
SARA

SDGA
SOCARA
SOLELEC TENESOL
SOPAREX

BIBLIOGRAPHIE

A/ Livres

- Bertalanffy (von), Ludwig *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1993
- Césaire Aimé *Nègre je suis, nègre je resterai, entretiens avec Françoise Vergès*, Paris, Albin Michel, 2005
- Challeat Marc et Thoin Muriel, *Les fonds structurels européens*, Paris, Documentation française, 2006
- Crusol Jean, *Les Antilles-Guyane et la Caraïbe, Coopération régionale et globalisation*, L'Harmattan, 2003
- Derné Marie-Claude & Keith Nurse (dir.) *Economies de la Caraïbe et restructuration mondiale*, Matoury (Guyane), Ibis Rouge éditions, 2002
- Durance Philippe, Godet Michel, Mirénovicz Philippe & Pacini Vincent, *La prospective territoriale, Pour quoi faire ? Comment faire ?*, Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°7, janvier 2007
- Godet Michel & Durance Philippe, *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*, Paris, Dunod, 2008
- Godet Michel *Manuel de prospective stratégique*, T.1 Une indiscipline intellectuelle ; T.2 L'art et la méthode, Paris, Dunod, 2007
- Hersilie-Héloïse Éric, *D'une rive à l'autre*, Ibis Rouge éditions, Matoury (Guyane), 2004
- Jalabert, Laurent, *La colonisation sans nom. La Martinique de 1960 à nos jours*, Paris, Rivages des Xantons, Les Indes savantes, 2007
- Mucchielli Alex, *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Armand Colin, Paris, 1998
- Ozier-Lafontaine, Louis-Félix, *Martinique, La société vulnérable*, Trinité, Martinique, Gondwana éditions, 1999
- Reno Fred, Julien Meron et Fred Deshayes, *Petit dictionnaire du débat politique, Guadeloupe, Guyane, Martinique*, Matoury (Guyane), Ibis Rouge éditions, 2004
- Watzlawick Paul & alii, *Une logique de la communication*, Seuil, Paris, 1972
- Yang-Ting Jeanne, *Le mouvement indépendantiste martiniquais, Présentation du Marie-Jeannisme*, Matoury (Guyane), Ibis Rouge éditions, 2000

B/ Revues, rapports et littérature grise

- CRPLC (Centre de recherche sur les pouvoirs locaux dans la Caraïbe) n°15 – 2005/2006, *Pouvoirs dans la Caraïbe – Le vote de tous les paradoxes : la consultation du 7 décembre 2003 à la Martinique*, Paris, L'Harmattan, 2006
- Felzines Cécile *Le tourisme, perspective d'avenir de l'Outremer français*, Conseil économique et social, janvier 2007
- GEODE Caraïbe, *Les Antilles et la Guyane françaises à l'aube du XXI^e siècle*, Paris, éd. Karthala, 2002 (publication annuelle du Centre de recherche géographie développement environnement de la Caraïbe de l'UAG)
- IEDOM *La Martinique en 2006*, Rapport annuel, Paris, Fort-de-France, Juin 2007 téléchargeable sur le site de l'IEDOM : <http://www.iedom.fr/doc/RA2006%20Martinique%20v.Internet.pdf>
- L'IEDOM (Institut d'émission des départements d'outremer) publie également une *lettre mensuelle* et un *bulletin trimestriel de conjoncture*, seuls documents permettant de suivre en temps réel les évolutions de l'économie martiniquaise.

INSEE, AFD, IEDOM, CEROM, L'ultrapériphéricité définit-elle un modèle de croissance, 2007

INSEE, IEDOM, AFD, CEROM, L'économie martiniquaise au passage de 2000. Une trajectoire vertueuse ?

INSEE, Panorama de l'Espace Caraïbe, 2004

Moreau François, Willy Rosier, Note de Recherche. *Analyse de la crise de l'industrie hôtelière en Martinique : les apports du paradigme Structure-Comportement-Performance*

RERU (Revue des études rurales et urbaines) n° 1/2007, p. 97 à 110

Le Programme Opérationnel 2007-2013

Le Contrat de Projets État Région Département 2007 2013

C/ Sites web

Le site du SMDE : <http://www.smde.cr-martinique.fr/>

Conseil régional de Martinique : <http://www.cr-martinique.fr/index.php>

Préfecture de Martinique : <http://www.martinique.pref.gouv.fr/index.html>

IEDOM Martinique : <http://www.iedom.fr/dom/martinique/publications.asp>

Insee Martinique : http://www.insee.fr/fr/insee_regions/martinique/publi/ae_catalogue.htm

Centre de ressources régions ultrapériphériques : <http://www.erup.net/>

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur, créé en 2003, comprend plus d'une quarantaine de membres, représentés par leur logo qui apparaît systématiquement et donne accès à leur site Internet : www.lapro prospective.fr/cercle.

Le Cercle a pour principal objectif de penser et d'agir autrement en contribuant à la société de la connaissance et en soutenant l'entrepreneuriat ainsi que les initiatives locales de développement.



www.lapro prospective.fr