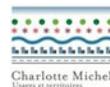




# La prospective territoriale : un outil d'aide à la gouvernance du système mer-terre

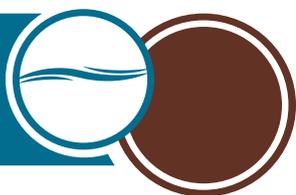
Retours d'expérience à destination  
des acteurs de l'espace mer-terre



Fabienne Kervarec • Charlotte Michel • Brice Trouillet

Novembre 2015





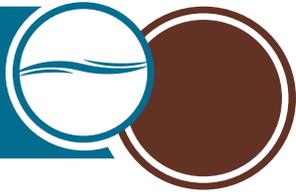
<b>Introduction</b>	4
<b>Partie 1 : Aider à la gouvernance des systèmes mer-terre</b>	6
<b>Fiche 1</b> Croiser des regards complémentaires sur l'espace mer-terre	7
<b>Fiche 2</b> Questionner les intérêts sectoriels pour une vision collective enrichie	9
<b>Fiche 3</b> Ouvrir les visions dans une perspective stratégique de long terme	11
<b>Partie 2 : Structurer une démarche de prospective territoriale</b>	13
<b>Fiche 4</b> Articuler la démarche de prospective territoriale avec le processus de projet	14
<b>Fiche 5</b> Planifier les différentes étapes de la prospective territoriale	16
<b>Fiche 6</b> Mobiliser les participants tout au long de l'exercice	18
<b>Partie 3 : Adopter une posture servant la dynamique du processus</b>	20
<b>Fiche 7</b> Privilégier la construction de visions stratégiques	21
<b>Fiche 8</b> Favoriser l'identification collective des points de consensus et de dissensus	23
<b>Fiche 9</b> Faciliter l'expression des expériences et des représentations	25
<b>Partie 4 : Anticiper les contraintes potentielles</b>	27
<b>Fiche 10</b> Favoriser l'apprentissage (individuel et collectif)	28
<b>Fiche 11</b> Préciser l'articulation entre prospective et décision	30
<b>Fiche 12</b> S'assurer de l'équilibre entre les différentes perspectives	32
<b>Partie 5 : Trois contextes spécifiques de mise en œuvre</b>	34
<b>Fiche 13</b> Les enjeux de mise en œuvre dans trois contextes spécifiques	35
<b>Partie 6 : Des pistes de réflexion vers la planification de l'espace maritime</b>	36
<b>Fiche 14</b> Des pistes de réflexion vers la planification de l'espace maritime	37
<b>Annexes</b>	38
Glossaire des principaux termes spécifiques utilisés	39
Résumé exécutif du projet « Dessine-moi... un système mer-terre »	40

## Liste des encadrés

<b>Encadré 1</b> Le projet « Dessine-moi... un système mer-terre » en quelques mots	4
<b>Encadré 2</b> Les entretiens sur les représentations socio-spatiales du système mer-terre	7
<b>Encadré 3</b> Une vision intégrée enrichie par le partage de perspectives « sectorielles »	9
<b>Encadré 4</b> Les étapes suivies durant les séminaires de prospective	16
<b>Encadré 5</b> Les critères de construction du panel d'acteurs interviewés sur les représentations	18
<b>Encadré 6</b> Les scénarios exploratoires de « Dessine-moi » en quelques mots	21

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> Les différentes étapes du projet « Dessine-moi... un système mer-terre ».	4
<b>Figure 2</b> Répartition des personnes interviewées en fonction de la dimension dominante des représentations du système mer-terre.	7
<b>Figure 3</b> Illustrations de cartes mentales, association d'idées et carte d'enjeux	8
<b>Figure 4</b> Une représentation collective des enjeux de l'espace Manche	9
<b>Figure 5</b> Carte collective illustrant l'un des scénarios exploratoires à l'horizon 2050	11
<b>Figure 6</b> Les différentes étapes de l'exercice de prospective territoriale	16
<b>Figure 7</b> Représentation schématique (chorème) d'un scénario exploratoire	22
<b>Figure 8</b> Quel scénario souhaitable? Représentation des divergences et convergences durant le séminaire de prospective	23
<b>Figure 9</b> Illustration de la diversité des perspectives composant les « profils » observés dans le cadre du projet	25



Issu du projet de recherche « Dessine-moi... un système mer-terre », ce retour d'expérience vise à en dégager les enseignements opérationnels; il s'adresse aux acteurs concernés, à différentes échelles, par les politiques de gestion des espaces mer-terre, en particulier les représentants de services de l'État, d'organismes publics ou de collectivités territoriales.

## LE PROJET « DESSINE-MOI... UN SYSTÈME MER-TERRE » EN QUELQUES MOTS<sup>1</sup>

Le projet « Dessine-moi... un système mer-terre » postule que des représentations sociales individuelles trop divergentes entre acteurs pourraient freiner l'élaboration de visions et de stratégies partagées de l'interface mer-terre. Il interroge la manière de faire émerger une interconnaissance pour faire avancer sa gouvernance. Le projet a ainsi conduit à appréhender la diversité des représentations sociales du système mer-terre<sup>2</sup> et à étudier les impacts potentiels d'un exercice de prospective sur ces représentations. Après une vingtaine d'entretiens préparatoires sur l'ensemble des façades maritimes françaises, 28 entretiens initiaux ont été menés auprès des acteurs de la façade Manche Est-Mer du Nord (MEMN), incluant notamment des membres du Conseil Maritime de Façade (CMF). Ces entretiens, mobilisant trois outils de représentation socio-spatiale (la carte mentale, l'association libre d'idées et une carte d'enjeux), ont confirmé la diversité

des représentations du système mer-terre. Dans un second temps, un exercice de prospective mené avec une partie des 28 acteurs interviewés a permis l'élaboration de scénarios exploratoires. Des entretiens « post-prospective » montrent que l'exercice a contribué à enrichir les visions des acteurs sur les enjeux de gestion du système mer-terre et à croiser les regards vers un diagnostic partagé, sans cependant faire émerger une vision commune des solutions possibles. L'exercice a souligné l'importance de s'entendre sur les convergences et d'explicitier les sujets de divergence. Le projet a fait ressortir des enseignements opérationnels concernant l'utilisation de la prospective dans le contexte d'élaboration d'une stratégie partagée et plus globalement concernant la co-construction de mesures de gestion de l'espace mer-terre.

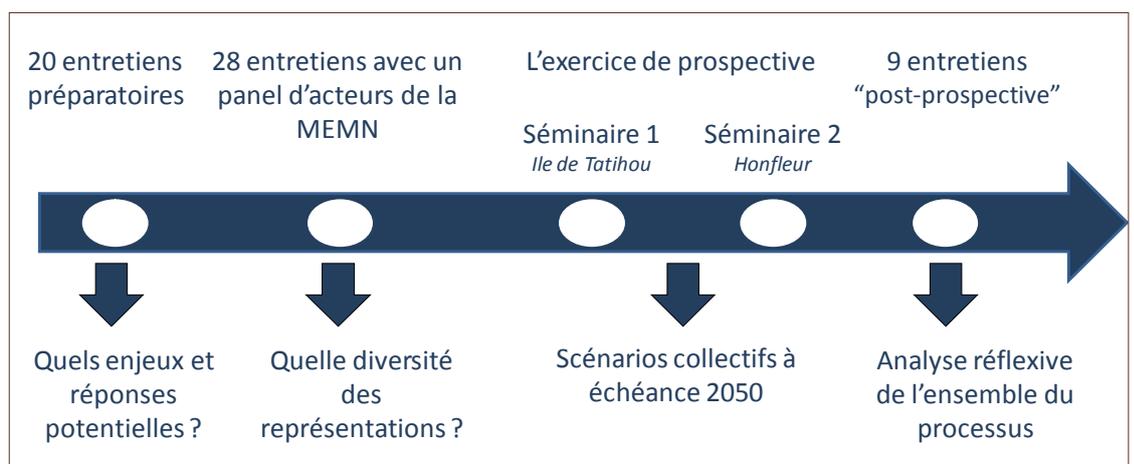


Figure 1: Les différentes étapes du projet « Dessine-moi... un système mer-terre ».

<sup>1</sup> Une présentation détaillée du projet figure en annexe 2.

<sup>2</sup> Le système « mer-terre » est abordé ici comme englobant l'espace « mer-littoral-terre », en insistant en particulier sur les interrelations.

Ce *document* présente l'intérêt et les apports possibles de la prospective territoriale\* dans le contexte des politiques littorales et maritimes. Il vise à guider la définition du cadre et des ambitions d'une démarche de prospective territoriale, pour laquelle l'accompagnement de l'organisme initiateur par des professionnels demeure préconisé. Il peut notamment contribuer à :

- ▶ Clarifier les objectifs qui peuvent (ou non) être assignés à un exercice de prospective territoriale, en tant qu'outil aidant à la gouvernance des espaces mer-terre (partie 1);
- ▶ Situer les principales étapes de la démarche (partie 2);
- ▶ Saisir les enjeux de posture et de dynamique du processus (partie 3);
- ▶ Anticiper les contraintes potentielles pour mieux y faire face (partie 4);
- ▶ Développer quelques pistes de réflexion opérationnelles au regard de contextes spécifiques (partie 5).

La dernière partie replace la démarche de prospective territoriale dans le contexte plus large de la planification de l'espace maritime (PEM), identifiant deux enjeux majeurs au sein de ce processus (partie 6).

Concrètement, les quatre premières parties sont constituées de fiches synthétiques portant sur des enjeux opérationnels. Ces fiches s'organisent selon une structure récurrente en trois rubriques :

1. « **L'enjeu** » présente en quelques lignes la (ou les) question(s) soulevée(s) dans la fiche et leur portée.
2. « **L'expérience de Dessine-moi** » décrit la démarche adoptée dans le projet « Dessine-moi... un système mer-terre » et en souligne les enseignements clefs.
3. « **En pratique** » propose des recommandations/pistes de réflexions opérationnelles dans la perspective du développement d'une démarche accompagnée de prospective territoriale sur l'espace mer-terre.

Les deux dernières parties (5 et 6) adoptent des formats synthétiques, propices à une vue d'ensemble (tableau).

Enfin, deux annexes consultables au fil de la lecture fournissent quelques informations de références :

- ▶ Sur les thématiques mobilisées dans le document, sous la forme d'un glossaire des termes spécifiques identifiés par un astérisque dans le texte (annexe 1).
- ▶ Sur le projet et son déroulé (principales étapes) déclinés dans le résumé exécutif du projet (annexe 2).

**PARTIE**



# *Aider à la gouvernance des systèmes mer-terre*

En appui à un processus de co-construction de politiques maritimes et littorales, une démarche de prospective territoriale a pour objectif général d'aider à la gouvernance des systèmes mer-terre en favorisant une vision/réflexion collective intégrée et sur le long terme. L'exercice vise plus particulièrement à :

- ▶ Croiser les regards et les points de vue sur l'espace mer-terre (fiche 1) ;
- ▶ Questionner les intérêts sectoriels pour une vision collective enrichie (fiche 2) ;
- ▶ Ouvrir les visions dans une perspective stratégique à long terme (fiche 3).



## Croiser des regards complémentaires sur l'espace mer-terre

### ✓ L'enjeu

Dans un contexte d'élaboration d'une politique, un exercice de prospective vise notamment à offrir des temps d'expression aux différents acteurs concernés et à permettre le croisement des regards et des expériences. La démarche rend ainsi compte de la diversité des perspectives individuelles et collectives envisageables pour faciliter une compréhension des enjeux et la construction d'une politique intégrée.

- ▶ Les liens entre les hommes et les milieux naturels (espèces, habitats, éléments...);
- ▶ La mer comme cadre de vie;
- ▶ Les dimensions sensibles entre les hommes et la mer / le littoral.

### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

En amont de l'exercice de prospective, une étape d'entretiens préliminaires a permis de rendre compte de la diversité des représentations et d'en analyser la portée.

#### LES ENTRETIENS SUR LES REPRÉSENTATIONS SOCIO-SPATIALES DU SYSTÈME MER-TERRE

Ces entretiens ont été menés auprès d'une diversité d'acteurs intervenant sur la façade Manche-Est-Mer du Nord (voir la fiche 6 concernant la construction du panel). Ils combinaient trois outils favorisant l'expression des représentations socio-spatiales\* : la carte mentale\*, l'association libre d'idées\* et la carte d'enjeux\* (voir fig3 page suivante). La mobilisation d'outils cartographiques a permis de visualiser les représentations des différents espaces mer, littoral

et terre, mais aussi de situer géographiquement les enjeux tels que perçus par les personnes interviewées. L'analyse des représentations socio-spatiales a été menée à partir de profils de valeurs\* et plusieurs dimensions ont été identifiées, suite aux entretiens, comme fondatrices des représentations. La figure ci-dessous montre les dimensions dominantes parmi les 28 acteurs interrogés.

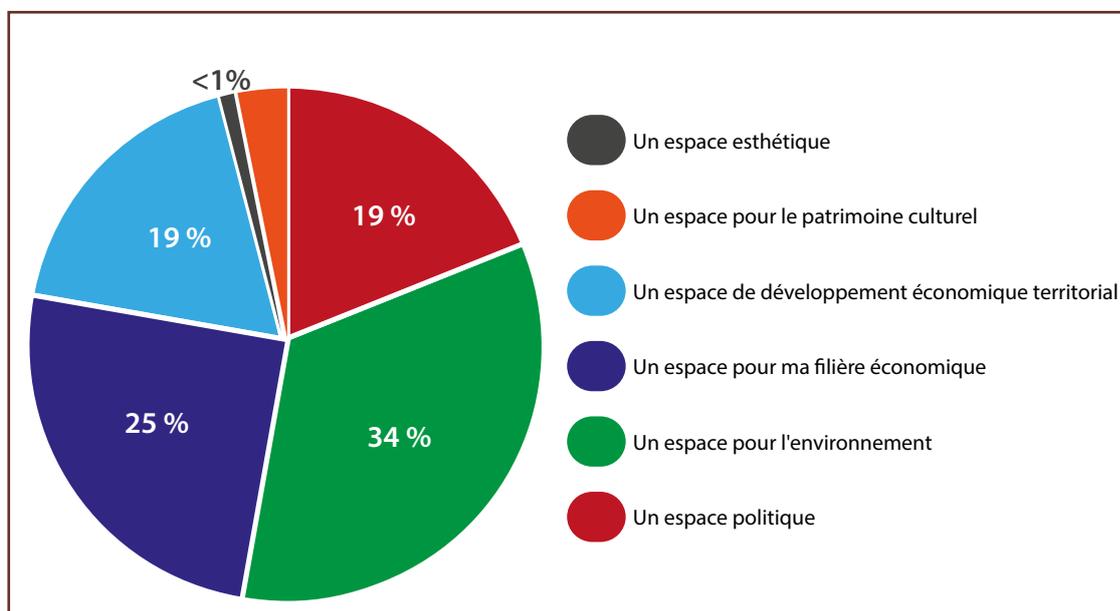


Figure 2: Répartition des personnes interviewées en fonction de la dimension dominante des représentations du système mer-terre.

Les entretiens témoignent de la complexité des représentations socio-spatiales\* observables, qui combinent plusieurs dimensions (telles que définies dans la figure 2); ils ont confirmé le rôle déterminant de l'identité professionnelle pour orienter la dimension dominante. Certaines personnes interviewées ont révélé une représentation articulant plus de 4 dimensions sur les 6. Elles ont été identifiées comme potentiellement « facilitatrices » dans un processus de concertation.

Plus globalement, la conduite d'entretiens sur les représentations auprès des acteurs d'un territoire permet de reconnaître des « passerelles » possibles entre eux, mobilisables durant le processus d'élaboration de politiques publiques. La nature de l'espace mer-terre (en tant qu'interface) rend ces passerelles particulièrement précieuses.

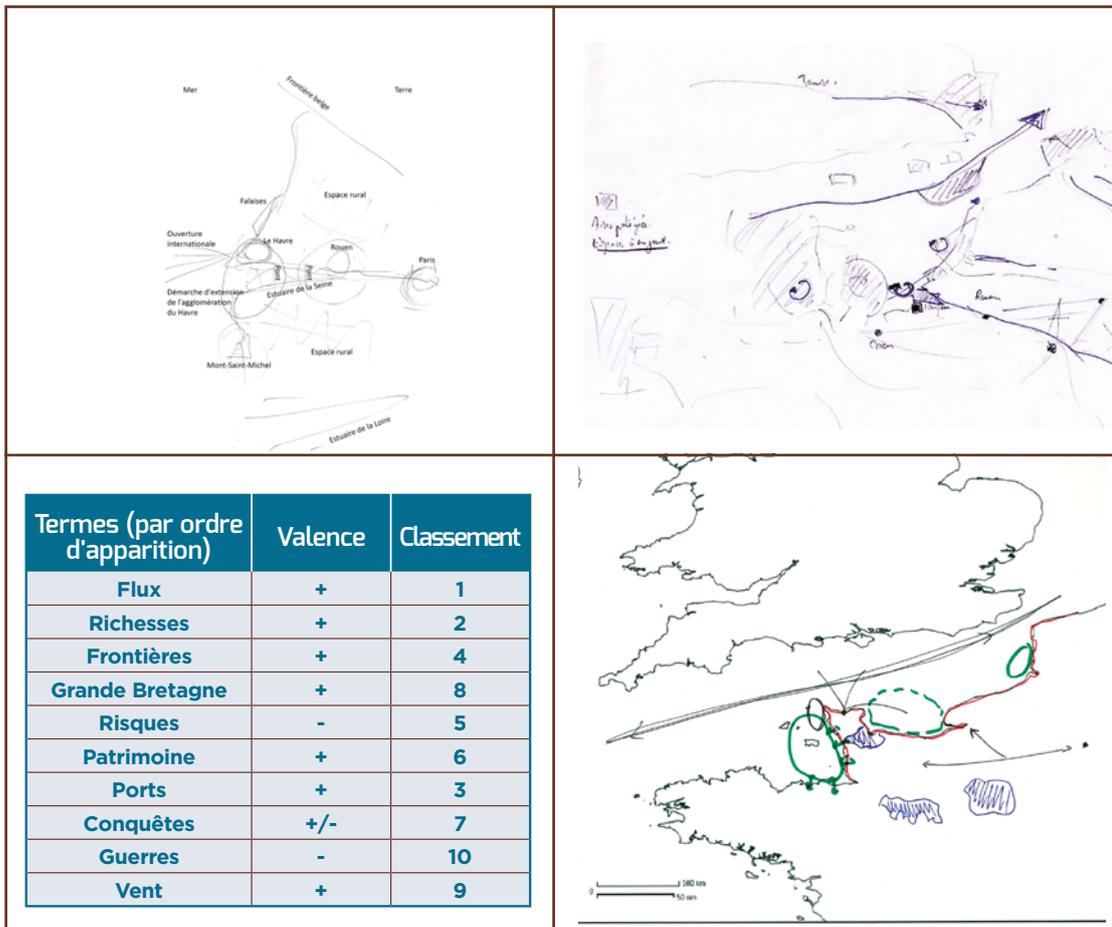


Figure 3: Illustrations de cartes mentales, association d'idées et carte d'enjeu (source : « Dessine-moi un système mer-terre »)

Une démarche de prospective territoriale peut être développée dans un objectif spécifique de croiser ces regards complémentaires et de partager des connaissances sur l'espace mer-terre ; des temps propres (voir fiches 5 et 6) favorisent cette mise à plat. Par contre, les séminaires ne conduiront pas forcément à faire converger les visions.

### ✓ **En pratique**

- ▶ **Préparer les séminaires** dans l'objectif (entre autres) de croiser des regards complémentaires sur le moyen terme, en pré-identifiant les différentes représentations existantes. Cela peut se faire notamment par des entretiens semi-directifs mobilisant des outils de représentations spatiales. Cette étape préliminaire permet en outre aux acteurs de se situer dans une approche de long terme.
- ▶ **Prévoir des temps d'échanges et des modalités d'animation** actant la diversité des représentations du système mer-terre et facilitant le partage d'informations et de connaissances sectorielles, vers une approche globale.

## Questionner les intérêts sectoriels pour une vision collective enrichie

### ✓ L'enjeu

La dynamique collective permet la construction d'une vision partagée enrichie des enjeux sur le territoire; cela constitue un objectif essentiel de l'exercice de prospective.

Ainsi, les séminaires de prospective de « dessine-moi » ont rassemblé à deux reprises une quinzaine d'acteurs autour de la construction collective de scénarios exploratoires\*. Les échanges occasionnés se traduisent par une vision collective plus complexe et avertie qu'une simple agrégation des visions individuelles.

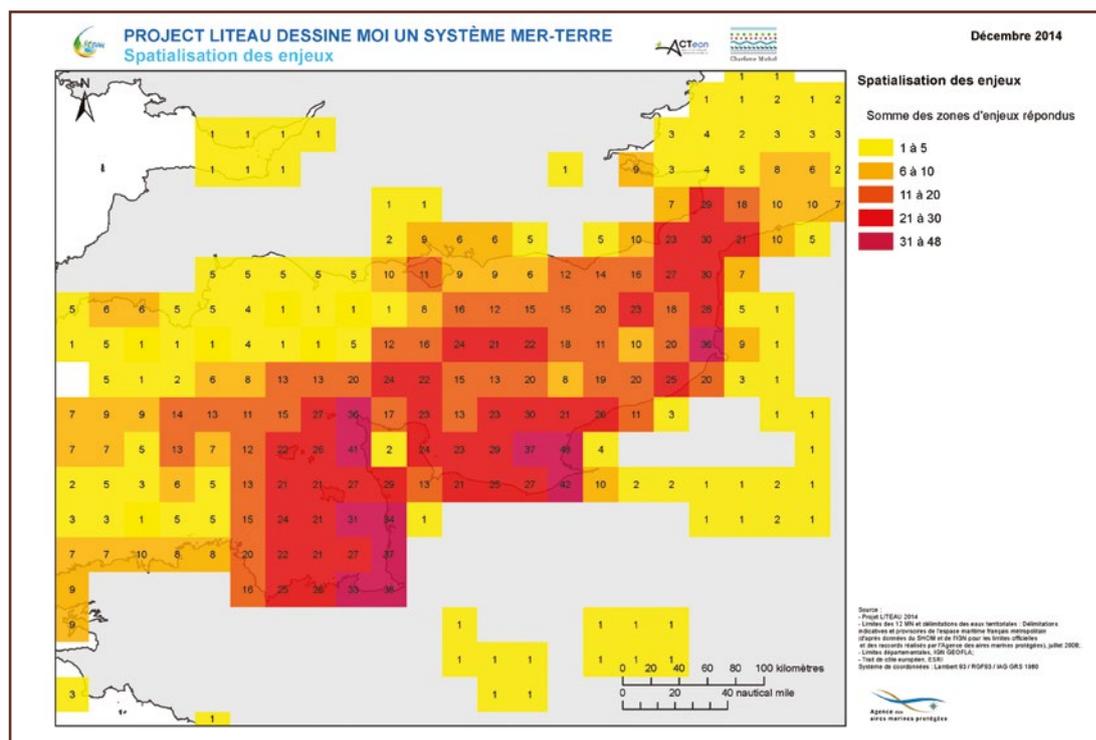


Figure 4 : Une représentation collective des enjeux de l'espace Manche – Source : « Dessine-moi... un système mer-terre ».

### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

Les scénarios construits collectivement révèlent des visions intégrées, non sectorielles, produites par des participants « sectoriels » (ou perçus comme tels au départ, par exemple des représentants des secteurs de la pêche, des Énergies Marines Renouvelables, de Grand Port Maritime, de la plaisance, etc.).

La question organisatrice\* (rédigée en groupe) à laquelle les scénarios devaient répondre était elle-même « englobante » : « Comment gérer de façon soutenable les échanges et les activités humaines dans un espace mer-terre ouvert sur le monde et ses dynamiques (changements climatiques...)? ». La mise en commun des connaissances et des réflexions, mais aussi le fait d'avoir « abandonné des postures institutionnelles », ont favorisé l'émergence de cette vision intégrée des enjeux.

### UNE VISION INTÉGRÉE ENRICHIE PAR LE PARTAGE DE PERSPECTIVES « SECTORIELLES »

L'exercice de prospective a enrichi les visions produites lors des entretiens individuels. Les récits et discussions ont fait ressortir de nouvelles questions ou renforcé des axes de réflexion transversaux, tels que :

- ▶ Le poids des métropoles dans les choix de valorisation de la mer et d'aménagement du territoire ainsi que l'influence des pouvoirs économiques sur le trafic maritime, la production

énergétique ou l'agriculture.

- ▶ Les enjeux de construction d'un projet à l'échelle transmanche et de gouvernance régionale avec les nations voisines.
- ▶ Une réflexion sur des synergies possibles entre usages, au-delà de la concurrence et des conflits d'usage déjà présents dans les entretiens individuels préalables.

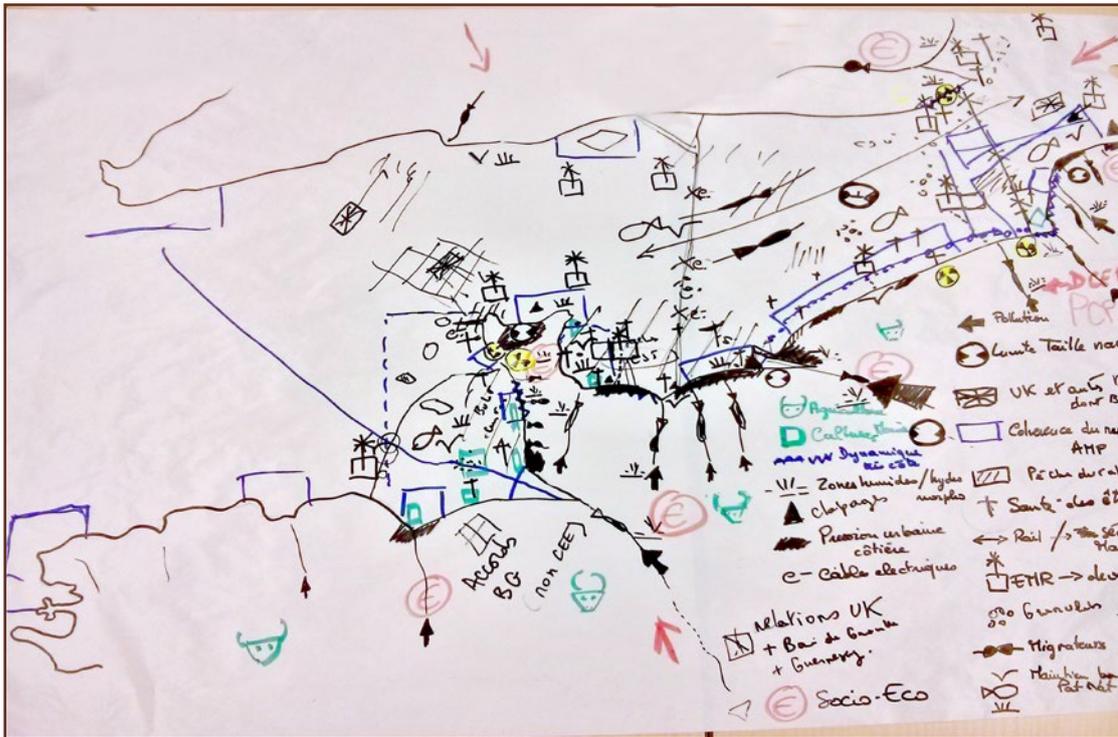


Figure 5: Une représentation collective des enjeux de l'espace Manche - Source : « Dessine-moi... un système mer-terre ».

## En pratique

- ▶ Prévoir des temps d'échanges dédiés et **adopter une approche globale et systémique** permettant progressivement de « se détacher des postures institutionnelles » ou sectorielles.
- ▶ **Faire confiance « au groupe »** en le guidant dans la démarche de prospective, tout en lui laissant une grande marge de créativité. Il s'agit d'alterner des temps d'expression menés par le groupe avec des temps recadrant l'exercice vers le ou les objectifs des séminaires et la question organisatrice.
- ▶ Développer une approche systémique du diagnostic et de l'analyse des enjeux du territoire, intégrant les dynamiques transverses.
- ▶ **Opter pour une question organisatrice\* adaptée aux objectifs** de la démarche de prospective, et le cas échéant à sa portée stratégique et intégratrice.

## Ouvrir les visions dans une perspective stratégique de long terme

### ✓ L'enjeu

Conduire les acteurs à se questionner sur le devenir du territoire à long terme facilite le dialogue entre eux : mieux identifier les sources de divergences, mieux comprendre les postures, faciliter des rapprochements d'intérêts, identifier des objectifs partageables...

Une telle approche favorise la mise en perspective, l'identification des tendances lourdes et des incertitudes, ainsi que le décryptage des germes de changement\* ; elle permet ainsi de sortir de représentations déterministes et remet au centre des débats les marges de manœuvre que peuvent mobiliser les acteurs pour induire du changement.

Le regard peut également s'élargir dans l'espace, articulant plusieurs échelles, à la fois dans la construction du diagnostic (combiner et mettre en lien des enjeux locaux et supra-locaux), mais aussi en termes de gestion et de lieux de décisions.

### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

L'exercice de prospective s'est inscrit à l'horizon 2050, tout en identifiant des étapes dans les scénarios ; il a porté sur un vaste espace s'étendant de la baie du Mont-Saint-Michel à la frontière belge et englobant l'espace maritime et les rives britanniques et françaises de la Manche.

Cette échelle a eu pour avantage d'aborder les enjeux spécifiques à la Manche, tout en croisant des acteurs aux perspectives très variées. En outre, elle a permis d'inscrire la démarche dans les processus d'élaboration de politiques stratégiques, notamment le Document Stratégique de Façade.

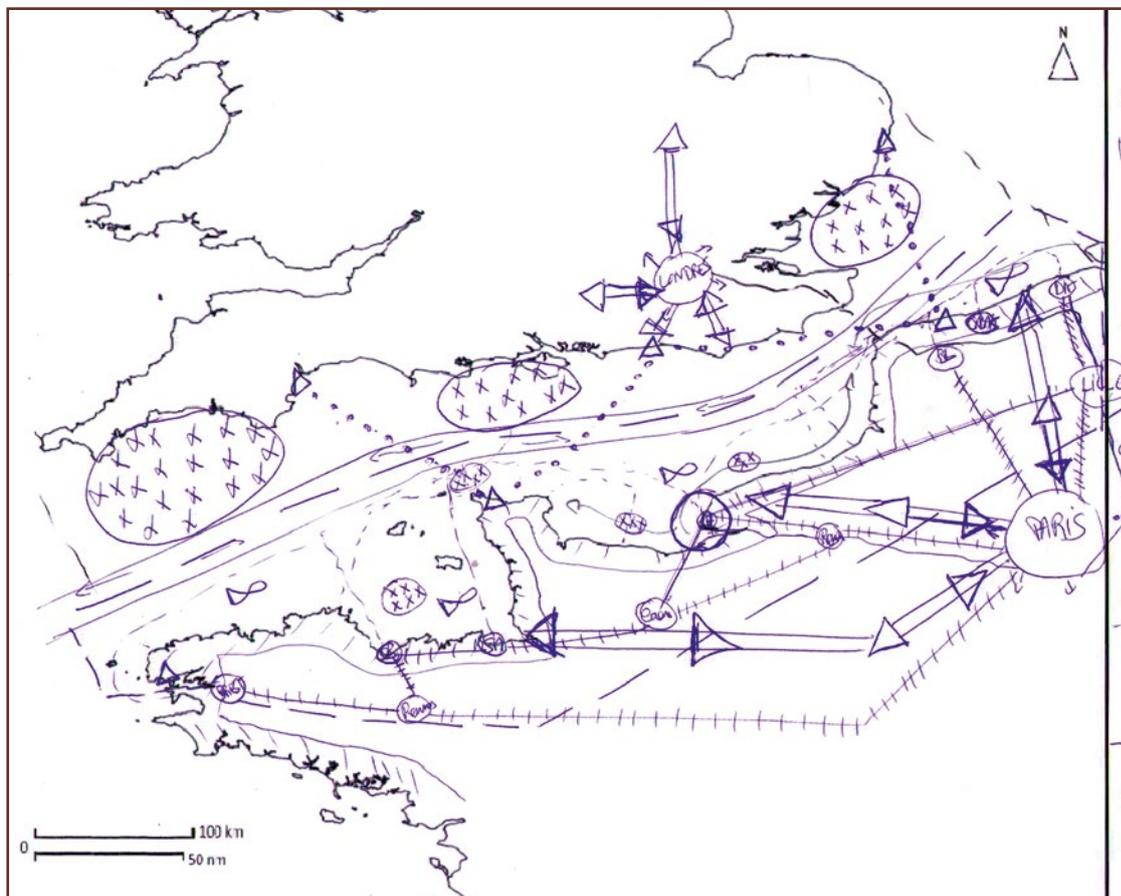


Figure 6 : Carte collective illustrant un des scénarios exploratoires à l'horizon 2050 -  
Source : « Dessine-moi... un système mer-terre »

Trois critères ont fondé la délimitation du territoire :

- ▶ Une échelle ayant du sens pour les acteurs (sujet abordé dans les entretiens initiaux sur les représentations);
- ▶ Une échelle de gouvernance en émergence (celle du Conseil Maritime de Façade);
- ▶ Une échelle cohérente en termes de compréhension des processus environnementaux, sociaux et économiques.

En pratique, si les acteurs sollicités dans le cadre du projet intervenaient tous sur la façade Manche Est-Mer du Nord, l'équipe de recherche n'a pas « borné a priori » le territoire du projet, mais a laissé les frontières se dessiner selon les représentations individuelles et collectives des acteurs et selon les dynamiques spatiales, économiques, sociales, géopolitiques ou écologiques identifiées dans les échanges. De fait, certaines cartes mentales\* individuelles et scénarios exploratoires\* ont concerné des espaces très « larges », englobant la Bretagne, et/ou très « profonds » remontant dans les terres jusqu'au bassin parisien par exemple.

Ces distances temporelles et spatiales ont à la fois permis et provoqué une prise de recul par rapport à des enjeux localisés (dans l'espace et dans le temps) et une approche stratégique. En outre, comme indiqué précédemment, la question organisatrice\* a favorisé le recul par rapport aux questions sectorielles (voir fiche n° 2).

### ✓ **En pratique**

- ▶ Dans le cadre de l'exercice de prospective, **choisir une échéance temporelle significative** et permettant aux participants de se projeter, mais aussi de se déconnecter des débats conjoncturels en cours.
- ▶ **S'appuyer sur des acteurs aux compétences sectorielles diverses** pour mobiliser des éléments de connaissance sur les variables principales tout en conservant un certain recul par rapport aux données. Travailler sur des ordres de grandeur et des données schématiques favorise le développement de visions stratégiques, le groupe s'interrogeant sur la nature et les fondements des hypothèses et privilégiant des échanges sur les divergences de fond plutôt que sur les précisions statistiques.
- ▶ **Y associer une (ou des) échelle(s) territoriale(s) pertinente(s)** au regard des enjeux et du processus en cours, tout en permettant un recul par rapport aux débats localisés; à ce titre, il peut être souhaitable :
  - De laisser une marge de liberté aux participants quant au territoire retenu in fine (voir l'expérience « Dessine-moi » ci-dessus);
  - D'intégrer le « territoire de projet » dans un espace élargi pour des scénarios et des débats plus distancés et des visions stratégiques.

**PARTIE**



# *Structurer une démarche de prospective territoriale*

L'exercice de prospective territoriale fait appel à des outils et des techniques d'animation spécifiques. En pratique, il peut être mené avec l'appui d'un professionnel. Pour autant, il est important que le(s) organisme(s) portant la démarche ai(en)t connaissance, pour les anticiper, des différentes étapes et approches structurantes.

Il s'agit en particulier de :

- ▶ Articuler la démarche de prospective territoriale avec le processus de projet (fiche 4);
- ▶ Planifier les différentes étapes de prospective territoriale (fiche 5);
- ▶ Mobiliser les participants tout au long de la démarche (fiche 6).

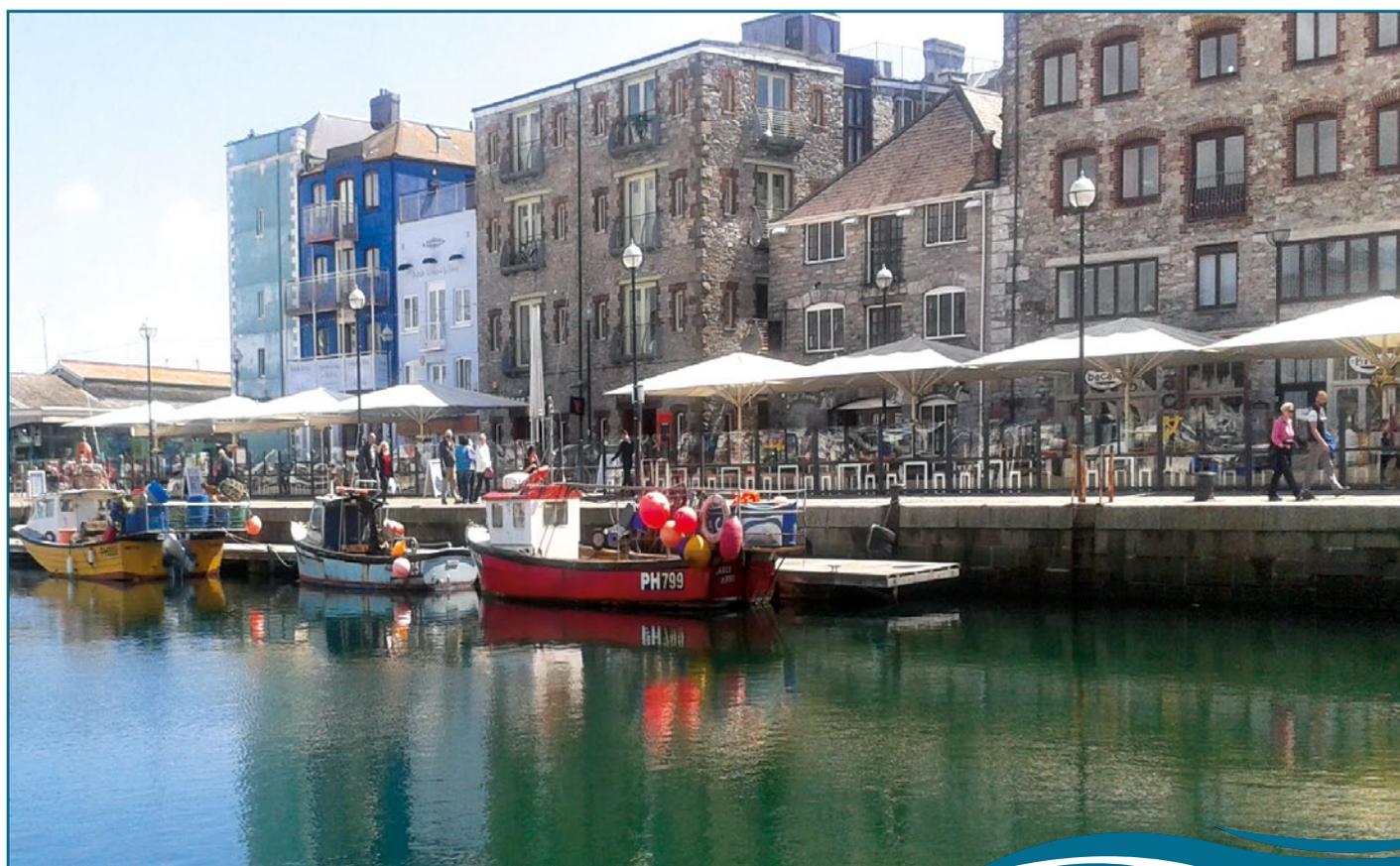


## Articuler la démarche de prospective territoriale avec le processus de projet

### ✓ L'enjeu

L'articulation de l'exercice de prospective territoriale avec le processus de projet accompagné soulève simultanément : (1) des enjeux de calendrier (à quelle étape du processus faire intervenir la démarche de prospective?); (2) des enjeux d'échelle territoriale (voir fiche n° 3) et d'articulation entre ces échelles avec les niveaux de prise de décision.

Les options retenues quant à l'étape d'intervention et l'articulation entre les échelles déterminent en partie le niveau d'implication des acteurs dans la prise de décision et l'impact possible de l'exercice sur la stratégie/politique en construction.



### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

Le cadre du projet « Dessine-moi... un système mer-terre », sans mandat direct par rapport à une démarche d'élaboration de politique publique, a positionné le projet et l'exercice de prospective associé comme une démarche « expérimentale » davantage que directement « opérationnelle ».

Le projet est intervenu dans un contexte spécifique d'émergence de stratégies de gestion de l'espace mer-terre et a impliqué notamment des membres du Conseil Maritime de Façade (CMF) Manche Est - Mer du Nord. Toutefois, il ne s'est pas inscrit directement dans le processus politique; son objet était avant tout d'explorer les potentialités d'un exercice de prospective territoriale en tant qu'outil d'aide à la gouvernance du système mer-terre.

Pour autant, les participants ont pu soulever des enjeux liés à l'articulation entre démarche de prospective territoriale et processus de projet, qui sont en partie repris dans les pistes de réflexion ci-dessous (voir le paragraphe « en pratique »).

Une démarche de prospective territoriale peut être développée dans un objectif spécifique de croiser ces regards complémentaires et de partager des connaissances sur

l'espace mer-terre; des temps propres (voir fiches 5 et 6) favorisent cette mise à plat. Par contre, les séminaires ne conduiront pas forcément à faire converger les visions.

### ✓ **En pratique**

- ▶ **Prendre le temps d'identifier les questions pertinentes** au regard de la démarche en cours et de réfléchir sur le niveau d'articulation souhaité entre l'exercice mené et le processus de projet accompagné; adapter les temporalités et le panel des participants à cette réflexion préalable.
- ▶ Pour une articulation resserrée et un lien plus direct entre l'exercice de prospective et les choix stratégiques, **privilégier** :
  - ⊙ **un exercice démarrant suffisamment en amont des décisions**, et intervenant en différentes étapes du processus en cours (en plusieurs temps);
  - ⊙ autant que possible, **des participants à l'exercice de prospective impliqués dans la prise de décision**.
- ▶ **Articuler plusieurs échelles territoriales** dans la construction du diagnostic de territoire, dans l'élaboration des scénarios (exploratoires et souhaitables) ainsi qu'en termes de leviers d'action\* identifiés. Les scénarios et les débats qu'ils occasionnent peuvent mettre en lien des enjeux locaux et supra-locaux.
- ▶ **Apprécier les résultats et apports de la démarche** en considérant non seulement les productions de connaissance partagée et de scénarios exploratoires, mais aussi la dynamique collective et le processus. Les indicateurs mobilisables pour évaluer le processus pourront concerner la diversité des acteurs présents, l'approche intégrée sur les scénarios produits, l'identification des convergences et les débats sur les divergences, le ressenti des participants sur les croisements de regards et sur les évolutions perceptibles des pratiques quotidiennes, etc.

## Planifier les différentes étapes de la prospective territoriale

### ✓ L'enjeu

L'exercice de prospective comprend trois phases<sup>1</sup> :

- ▶ La mise en tension ou conception de la méthode (choix des problématiques, des thèmes à traiter, objectif des discussions);
- ▶ La construction des conjectures\* ou l'écriture des scénarios\* : données à mobiliser, hypothèses fondatrices, types et formes des conjectures;
- ▶ La mise en débat ou l'interprétation des conjectures.

Ces étapes doivent être anticipées et organisées.

### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

Dans le cadre du projet « Dessine-moi... un système mer-terre », les différents temps incluaient des entretiens destinés à analyser l'évolution des représentations. Concrètement, se sont succédé :

- ▶ Des étapes préparatoires : entretiens préalables, revue bibliographique et rédaction de fiches variables;
- ▶ Des temps collectifs forts conduisant à la rédaction des scénarios exploratoires et aux échanges sur le scénario souhaitable;
- ▶ Des temps « réflexifs », qui ont également enrichi la démarche.

#### LES ÉTAPES SUIVIES DURANT LES SÉMINAIRES DE PROSPECTIVE

L'exercice de prospective a conduit à l'organisation de deux séminaires.

Lors du premier séminaire, des cartes d'enjeux\* collectives ont été construites (voir figure 5, p.11) puis des fiches variables\* thématiques présentées et discutées ; ces étapes ont permis des échanges autour d'un premier diagnostic sur l'espace Manche Est-Mer du Nord. Les participants ont ensuite défini la question organisatrice\* à laquelle devaient répondre les scénarios exploratoires\*.

Une première représentation des enjeux et du système considéré a été proposée par l'équipe d'animation, facilitant la discussion entre les acteurs.

Des discussions en sous-groupes ont permis de définir les enjeux actuels. Le groupe de participants a ensuite été invité à identifier des changements futurs possibles, en distinguant les tendances lourdes\* et les incertitudes critiques\*, sur lesquelles plusieurs hypothèses d'évolution ont été énoncées pour construire les scénarios. Trois scénarios ont été définis, illustrant différents futurs possibles (voir une présentation brève des scénarios, fiche n°7).

Le second séminaire a permis aux participants de débattre de ces scénarios, de discuter d'un scénario souhaitable, des points de convergences et de divergences entre eux, puis d'identifier des possibles leviers d'actions\*.

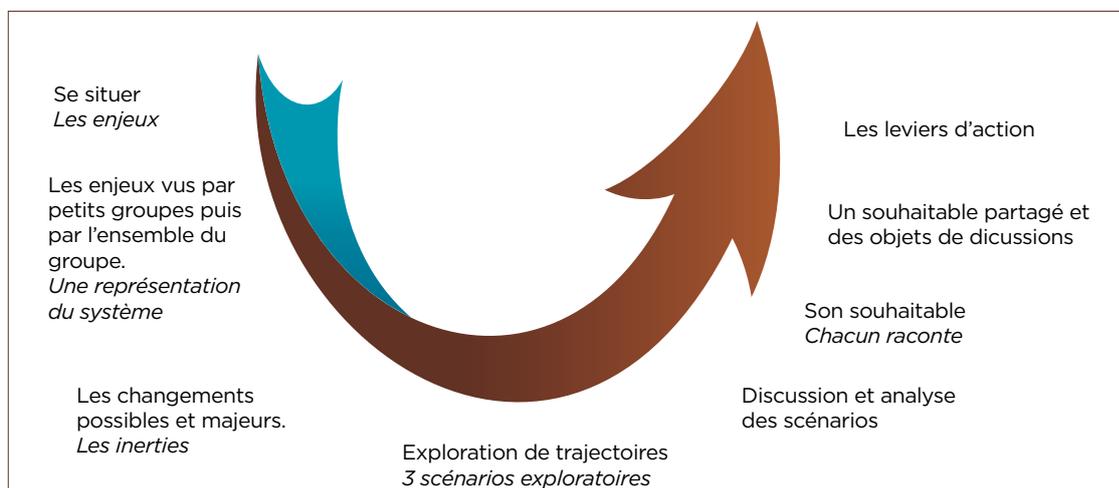


Figure 7: Les différentes étapes de l'exercice de prospective territoriale - Source : « Dessine-moi... un système mer-terre »

<sup>1</sup> Mermet L. (dir), 2005. Étudier des écologies futures. Un chantier ouvert pour les recherches prospectives environnementales. P.I.E.-Peter Lang, EcoPolis. Vol. 5, 2005, 411 p.

### ✓ *En pratique*

- ▶ **Accorder du temps à la préparation** des séminaires de prospective et **au partage** des données et informations recueillies;
- ▶ **Articuler des temps d'échanges bilatéraux et des temps collectifs**, ce qui permet de nourrir les uns par les autres;
- ▶ Tout au long de la démarche, **accorder une attention particulière au maintien de la dynamique collective** et à l'adaptation à un contexte potentiellement évolutif. Des échanges à distance entre les temps collectifs, un rythme suffisamment soutenu des séminaires et des temps spécifiques de type « Quoi de neuf ? » en début de réunions peuvent y contribuer.
- ▶ **Prendre du temps** durant les séminaires, et éventuellement après, **pour les échanges** portant sur les étapes « **post-scénarios** » : comment agir au quotidien ? Comment intégrer les résultats des séminaires dans les pratiques ?



## Mobiliser les participants tout au long de l'exercice

### ✔ L'enjeu

Rassembler des participants représente l'un des enjeux clés d'une démarche participative. Ainsi, mobiliser un échantillon diversifié et relativement représentatif de participants fait partie intégrante d'une démarche de prospective. Cela soulève la question méthodologique du nombre et du type de participants à inviter.

Une fois la liste des personnes établie, l'enjeu est de créer une configuration propice à la participation lors des séminaires.

### ✔ L'expérience de « Dessine-moi... »

Les séminaires menés dans le cadre du projet « Dessine-moi... » ont mobilisé une quinzaine de participants. Plusieurs critères ont présidé à la construction du panel d'acteurs invités (détaillés dans l'encadré ci-dessous), retenus parmi les personnes rencontrées pour les entretiens préalables sur les représentations socio-spatiales. Néanmoins, la participation a aussi été tributaire de la disponibilité des acteurs invités. Au final, les participants eux-mêmes ont regretté l'absence de représentants de collectivités territoriales et d'associations de protection de l'environnement (invités, mais non disponibles).

#### LES CRITÈRES DE CONSTRUCTION DU PANEL D'ACTEURS INTERVIEWÉS SUR LES REPRÉSENTATIONS

Les acteurs interviewés dans le cadre du projet « Dessine-moi » ont été choisis en fonction des critères suivants :

- ▶ leur appartenance à un des collèges du Conseil Maritime de Façade (recherche d'une majorité de membres du CMF en parallèle d'une ouverture à l'extérieur),
- ▶ l'usage ou l'activité « représenté(e) » (recherche de représentativité des différents usages du système mer-terre),
- ▶ leur localisation dans l'espace Manche-Est Mer du Nord (avec la recherche d'une répartition équilibrée),
- ▶ leur non-appartenance au comité de pilotage du projet de recherche,
- ▶ leur âge.





### ✓ *En pratique*

- ▶ **Définir les critères du panel** en fonction des objectifs de l'exercice de prospective et selon des enjeux de représentation et de participation aux décisions;
- ▶ **Adapter le nombre de participants à la démarche** (à titre indicatif, un maximum de 25 participants dans la perspective de scénarios co-écrits en séance);
- ▶ **Favoriser la participation effective** et la dynamique de groupe par des choix de contexte (lieu favorisant le centrage sur la démarche);
- ▶ Si possible, **mobiliser sur 2 jours** au moins lors d'un séminaire pour la création du groupe et prévoir des temps libres.

**PARTIE**



## *Adopter une posture servant la dynamique du processus*

L'un des facteurs clefs de réussite de toute démarche concertée concerne la dynamique du processus engagé. L'enjeu est bien sûr de faire émerger puis de maintenir une dynamique territoriale mobilisatrice (voir la fiche 6, partie 2), mais aussi d'en orienter la tonalité au service de la gouvernance du système mer-terre. Pour cela, la posture adoptée dans le portage et dans l'animation de la démarche devra :

- ▶ Privilégier la construction de visions stratégiques (fiche 7);
- ▶ Favoriser l'identification collective des points de consensus et de dissensus (fiche 8);
- ▶ Faciliter l'expression des expériences et des représentations (fiche 9).



## Privilégier la construction de visions stratégiques

### ✓ L'enjeu

Les différents participants à des discussions multi-partenariales dans un cadre de gestion territoriale ne disposent pas des mêmes niveaux ni des mêmes types de connaissance; un recours à des informations trop précises peut renforcer l'asymétrie des rapports entre acteurs sans forcément apporter d'éléments véritablement constructifs aux débats. Le risque existe qu'une information trop détaillée fasse dériver les discussions sur des controverses techniques.

L'élaboration de stratégies partagées visant la gestion de l'espace mer-terre nécessite, par contre, de dépasser des divergences techniques ciblées pour privilégier les débats sur les enjeux politiques et la construction de visions stratégiques.

### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

Le projet « Dessine-moi... un système mer-terre » a conduit à développer des scénarios de prospective sous forme de récits et d'images plutôt qu'une description technique et précise d'états possibles.

#### LES SCÉNARIOS EXPLORATOIRES DE « DESSINE-MOI » EN QUELQUES MOTS<sup>1</sup>

##### **L'entreprise garante et au service de la croissance bleue de la Manche**

Avec l'affaiblissement des politiques publiques, le modèle « ultralibéral » prend de l'ascendance et pousse à une exploitation décomplexée et négociée des ressources maritimes. La Manche est ainsi livrée aux appétits des plus forts, dans une logique de rente à court terme. Le droit à détruire s'impose à coup de compensations environnementales et sociales (éco-conditionnalités). Les régions littorales se spécialisent chacune dans une filière surfant sur la vague de l'économie bleue. En 2050, le modèle s'essouffle et les ressources avec.

##### **Channely (ou « channeling together »), la nouvelle entente cordiale**

Une forte dynamique de coopération et de gestion intégrée se met en place autour de la Manche avec un système d'entraide entre les deux façades. La gestion des écosystèmes, le développement d'activités à

forte valeur ajoutée locale (pêche, EMR, aquaculture, tourisme...) et une gestion proportionnée des risques côtiers (pour faire face à l'accélération des effets du changement climatique) renforcent la coopération. La région doit cependant faire face à des crises économiques fortes et une remise en question au fil du temps d'activités structurantes.

##### **Pays de Manche, porte bleue de l'Europe**

Les politiques européennes se renforcent et prennent une ascendance sur l'organisation territoriale des pays membres. Le principe d'eurorégions s'impose, de grands territoires émergent. Les zones littorales de chaque côté de la Manche se retrouvent réunies dans deux eurorégions qui se font face. Le pouvoir technocratique se renforce pour gérer le changement climatique. Un manque de cohésion entre les eurorégions s'accroît et la coopération inter Manche ne s'amorce pas. Un nouveau cadre de partenariat s'impose...

Le travail à partir d'ordres de grandeur a favorisé les discussions politiques et les visions stratégiques. Les participants aux séminaires de prospective ont conservé un certain recul par rapport aux données/éléments de connaissance :

- ▶ La rédaction de fiches variables\* a conduit à mobiliser des éléments de connaissance sur les variables principales. Pour autant, les échanges durant les séminaires ne se sont pas focalisés sur ces fiches, consultables, mais assez peu mobilisées directement au cours de l'écriture des scénarios.
- ▶ La présence d'une diversité d'acteurs, aux compétences sectorielles diverses, a permis de garder une rigueur certaine dans les hypothèses et ordres de grandeur. Mais des débats trop ciblés sur les données précises ont été évités.
- ▶ La mobilisation d'outils cartographiques a permis de donner corps aux scénarios et de les faire vivre à différentes échelles : vue d'ensemble et zones à enjeux.

<sup>1</sup> Les scénarios ont fait l'objet d'une description plus détaillée par les participants, incluant un récit de quelques pages, une chronologie, une carte de l'espace Manche et un article de journal, permettant de prendre en compte des tendances lourdes, des incertitudes, des bifurcations, etc.

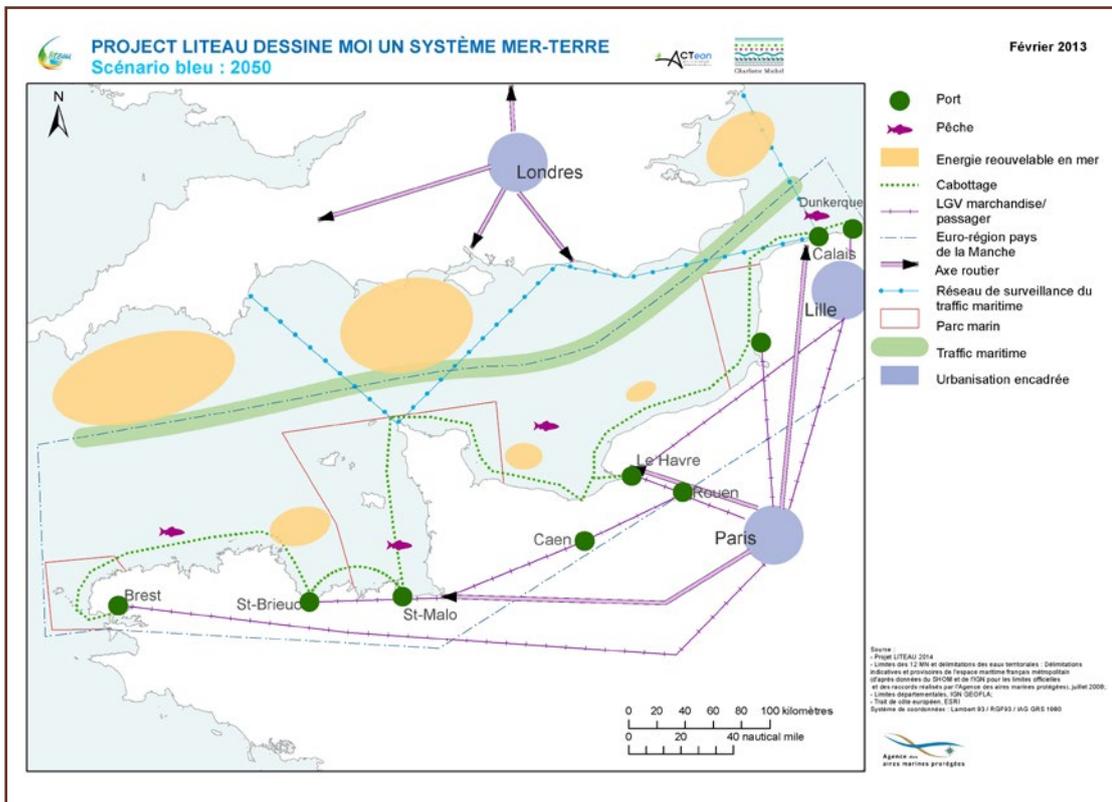


Figure 8: Représentation schématique (chorème) d'un scénario exploratoire - Source : « Dessine-moi... un système mer-terre » / AAMP

## En pratique

- ▶ **Prendre le temps de poser le contexte** et l'esprit des séminaires et assumer par avance l'existence de divergences au sein du groupe; placer d'emblée les échanges sur les enjeux stratégiques.
- ▶ **Mobiliser les fiches variables\* comme une toile de fond** de la démarche; il s'agit de repères nécessaires pour les acteurs notamment au moment de distinguer les tendances lourdes\* et les incertitudes critiques\* et de formuler les hypothèses de travail. Ces fiches peuvent évoluer durant le séminaire sans forcément faire l'objet de temps d'échanges dédiés.
- ▶ **S'appuyer** néanmoins :
  - ⊙ **Sur la diversité des participants** et de leurs compétences sectorielles pour fonder la rigueur des hypothèses et des ordres de grandeur.
  - ⊙ **Sur des représentations cartographiques** pour figurer les scénarios et visions stratégiques.

## Favoriser l'identification collective des points de consensus et de dissensus

### ✓ L'enjeu

L'exercice de prospective est posé comme un temps de partage, d'échanges et de constructions de visions stratégiques. Pour autant, il s'agit davantage d'entendre les points de convergence et d'identifier les enjeux en débat que de rechercher « à tout prix » le consensus. Cela permet de mesurer comment les échanges sur les divergences peuvent enrichir les convergences et les visions partagées.

### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

Durant le second séminaire de prospective, un temps de réflexion individuelle, puis partagée, a été consacré au scénario « souhaitable » puis aux leviers d'actions\* pour tendre vers ce « souhaitable ». Les visions des participants n'ont pas convergé à 100 % au terme des deux séminaires.

In fine, il s'est avéré pertinent de travailler, non seulement sur les convergences, mais aussi sur les divergences. Il a été notamment important de voir comment les divergences ont été formulées après différents temps d'écoute et de débats entre les participants. De fait les divergences qui perdurent sont liées à de profondes différences de visions ou d'intérêts. Il est précieux de les identifier afin de préparer et de nourrir les étapes à venir en matière de gouvernance sur le territoire : anticiper et mieux gérer les conflits, être à l'écoute de différentes hiérarchisations des priorités et de nouveaux liens « gagnant-gagnant », imaginer d'autres logiques de mise en valeur de la mer...

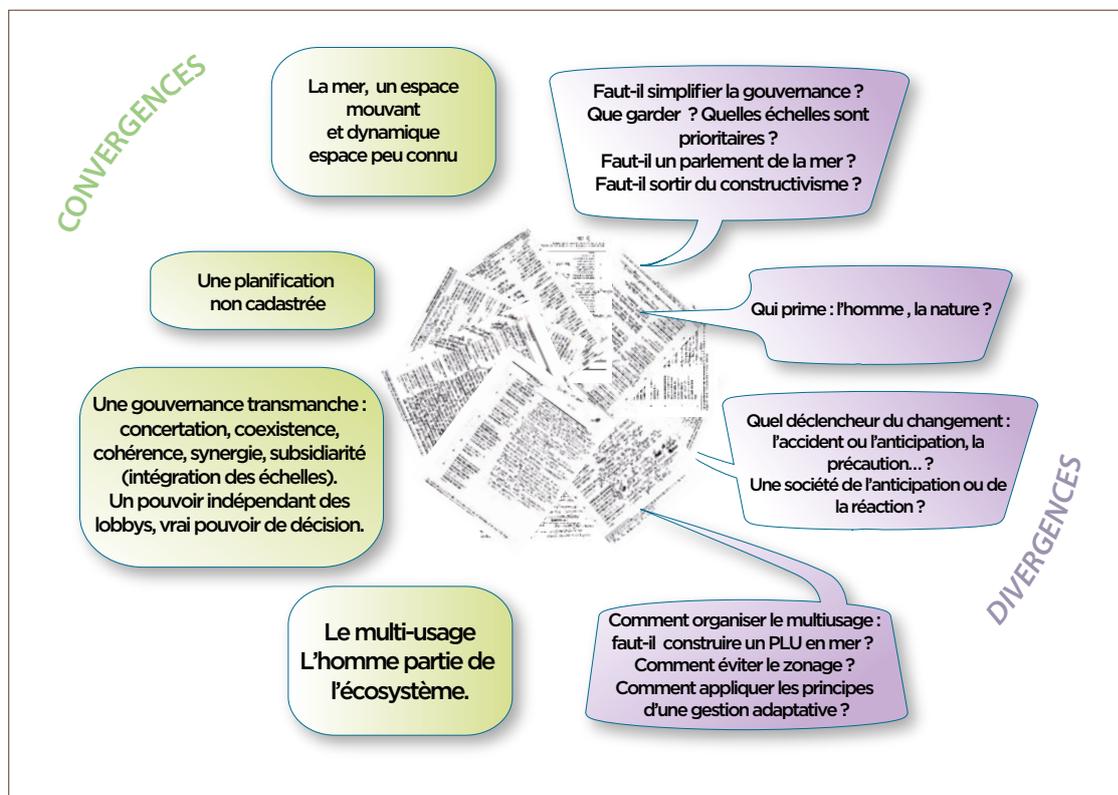


Figure 9: Quel scénario souhaitable? Représentation des divergences et convergences durant le séminaire de prospective.  
Source : « Dessine-moi... un système mer-terre »



### ✓ *En pratique*

- ▶ Expliciter un objectif clair pour l'exercice de prospective et **s'assurer de la compréhension partagée** et de l'appropriation par l'ensemble du groupe.
- ▶ **Partager l'intérêt de travailler sur les divergences** autant que sur les convergences (et sans rechercher le consensus à tout prix).
- ▶ **Prévoir un temps d'échange sur le « souhaitable »** et notamment des discussions sur les divergences afin d'identifier les points de débat les plus fondamentaux (« de fond ») et les rapprochements et convergences possibles. Ce temps peut combiner utilement réflexions individuelles et questionnements collectifs.
- ▶ Tout au long des séminaires, **s'accorder sur des règles de parole et d'écoute**, permettant l'expression de tous et toutes.

## Faciliter l'expression des expériences et des représentations

### ✓ L'enjeu

Le projet « Dessine-moi... un système mer-terre » a montré la diversité des représentations et des relations des acteurs avec le système mer-terre et les combinaisons possibles des profils caractérisant ces liens (professionnels et autres). La mobilisation des relations au système mer-terre dans toutes leurs dimensions peut favoriser la construction d'un collectif, l'écoute réciproque et un certain « effet passerelle » entre les acteurs impliqués dans une démarche de prospective territoriale et dans un processus d'élaboration de politiques publiques.

### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

L'approche développée dans les entretiens initiaux et lors de l'exercice de prospective a encouragé les acteurs à s'exprimer pleinement, en prenant en compte non seulement leur vécu professionnel et leur posture institutionnelle, mais aussi leur rapport personnel à l'espace « Mer-Terre » :

- ▶ Le guide d'entretien initial s'est appuyé sur le vécu des interviewés, mobilisant des questions « larges » et des techniques d'entretien (carte mentale, association d'idées) ouvrant sur une approche du rapport à l'espace mer-terre, comme construit à la fois sur des pratiques professionnelles et sur des fondements plus personnels.
- ▶ Certains temps des séminaires (introduction par des souvenirs ou des liens particuliers à la mer, temps conviviaux multiples) ont également facilité l'expression individuelle. Les témoignages recueillis lors des entretiens « post-prospective » montrent en outre que ces temps « autour de l'atelier » ont également été importants, créateurs de liens et d'expériences riches.

Au final est apparue une diversité des entrées possibles, témoignant notamment de l'importance des liens affectifs à l'espace Mer-terre. Ces perspectives personnelles et professionnelles se sont enchevêtrées et semblent devoir être prises en compte dans leur globalité, sans chercher à les dissocier ni les distinguer. C'est aussi (notamment ?) par ces entrées multiples que se croisent les regards, que se construisent les compréhensions, voire que se tissent les liens et se forment les expériences.

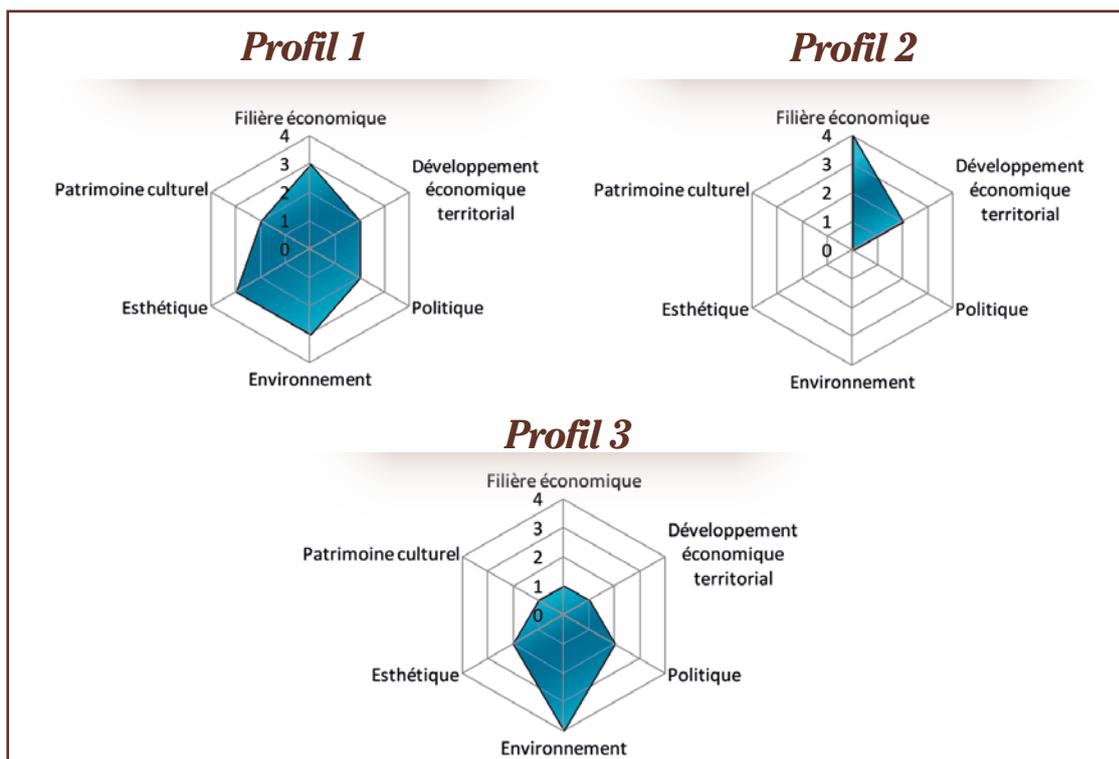


Figure 10: Illustration de la diversité des perspectives composant les « profils » observés dans le cadre du projet « Dessine-moi... un système mer-terre ». Un mode de représentation par « radars » individuels.



### ✓ **En pratique**

- ▶ **Identifier les possibilités de passerelles** entre participants et les acteurs potentiellement facilitateurs.
- ▶ **Penser les séminaires puis animer les échanges** en favorisant la diversité des entrées (regards historiques, institutionnels / professionnel, affectif, etc.).
- ▶ **Créer les conditions favorables à l'expression des expériences individuelles**, par un environnement permettant la mise en confiance : lieux favorisant le travail dans la convivialité, durée suffisante du séminaire, travaux de groupes et sous-groupes, temps conviviaux...

**PARTIE**

**4**

# *Anticiper les contraintes potentielles*

Plusieurs contraintes ou difficultés peuvent se présenter au fil de la démarche; en les anticipant, il est possible d'en réduire l'impact et d'améliorer la portée de l'exercice de prospective dans les pratiques quotidiennes des acteurs, dans le processus de décision en cours et plus globalement dans la gouvernance du système mer-terre. Dans cette perspective, il s'agira en particulier de :

- ▶ Favoriser l'apprentissage requis par les participants (individuellement et en tant que groupe) (fiche 10);
- ▶ Préciser l'articulation entre prospective et décision (fiche 11);
- ▶ S'assurer de l'équilibre entre les différentes perspectives et enjeux soulevés (fiche 12).



## Favoriser l'apprentissage (individuel et collectif)

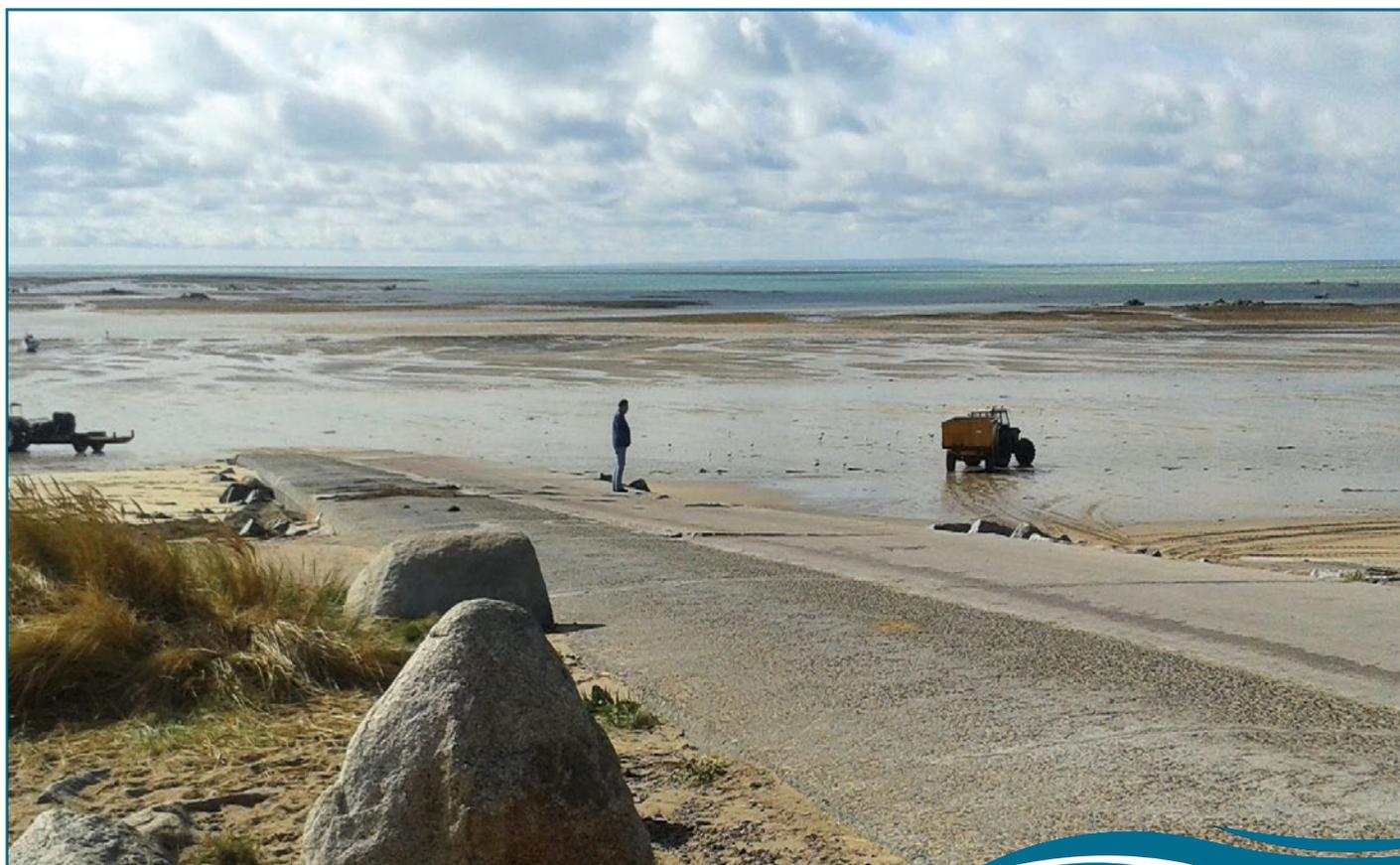
### ✓ L'enjeu

Les acteurs n'ont pas, pour la plupart, l'habitude de la démarche de prospective : adopter une vision à long terme, confronter les perspectives, changer de regard, élargir les questionnements (temps, espace, thématique)... tout cela peut nécessiter un apprentissage individuel de la part des participants, mais aussi collectif (organisation des groupes).

Par ailleurs, l'intégration d'une démarche prospective à un processus de décision nécessite une certaine acculturation des acteurs. En effet, il convient pour eux de sortir des schémas habituels de décision en effectuant un « détour par le futur » dans leur cheminement, avant d'aborder les leviers d'action\*.

L'un des enjeux de l'exercice de prospective consiste donc à faire évoluer les représentations du processus décisionnel, en intégrant un aspect d'apprentissage à la démarche prospective.

Enfin, la pratique et l'aisance dans des processus de concertation varient également entre les participants (acteurs et organisations). Il s'agit d'en tenir compte.



### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

Le projet a permis d'observer une co-construction avec les participants aux séminaires de la question organisatrice de l'exercice de prospective (construction du groupe et entente sur des règles implicites et explicites), qui est passée par une acculturation individuelle et un apprentissage collectif.

Des travaux dans des groupes de tailles variables ont été proposés lors des séminaires, par exemple : réalisation d'une carte d'enjeux en groupe pour construire une représentation commune du système, construction des scénarios exploratoires en petits groupes, débat sur un scénario souhaitable en binôme puis partages en plénière. Ces travaux ont favorisé la mobilisation d'une diversité d'expertises et de savoir-faire, l'apprentissage individuel

et collectif, mais aussi la mise en place d'une dynamique de groupe et l'évolution des représentations sociales individuelles.



### ✓ *En pratique*

- ▶ **Accorder du temps à l'explicitation de la démarche** des scénarios exploratoires (environ 2h au début du premier séminaire) et à l'organisation pratique des séminaires (y compris par des points quotidiens courts).
- ▶ **Diversifier les approches et modes d'expression** pour les adapter aux expériences diverses des participants : orales et écrites, tailles des groupes, approches conceptuelles et implications pratiques...
- ▶ **Construire et utiliser une dynamique de groupe** permettant des temps de réflexion sur des supports communs afin de favoriser la construction d'une vision partagée. Pour cela, la spatialisation et les outils cartographiques se révèlent particulièrement utiles dans la phase de réalisation ou durant les débats.
- ▶ **Prévoir des temps d'évaluations individuelle et collective** de l'expérience personnelle des séminaires et de la démarche globale : quel vécu ? Quelles évolutions possibles des pratiques ?
- ▶ **Mesurer l'évolution des représentations individuelles** par des entretiens post-prospective. Questionner l'adoption de réflexes « prospectivistes » dans les schémas de décision.

## Préciser l'articulation entre prospective et décision

### ✓ L'enjeu

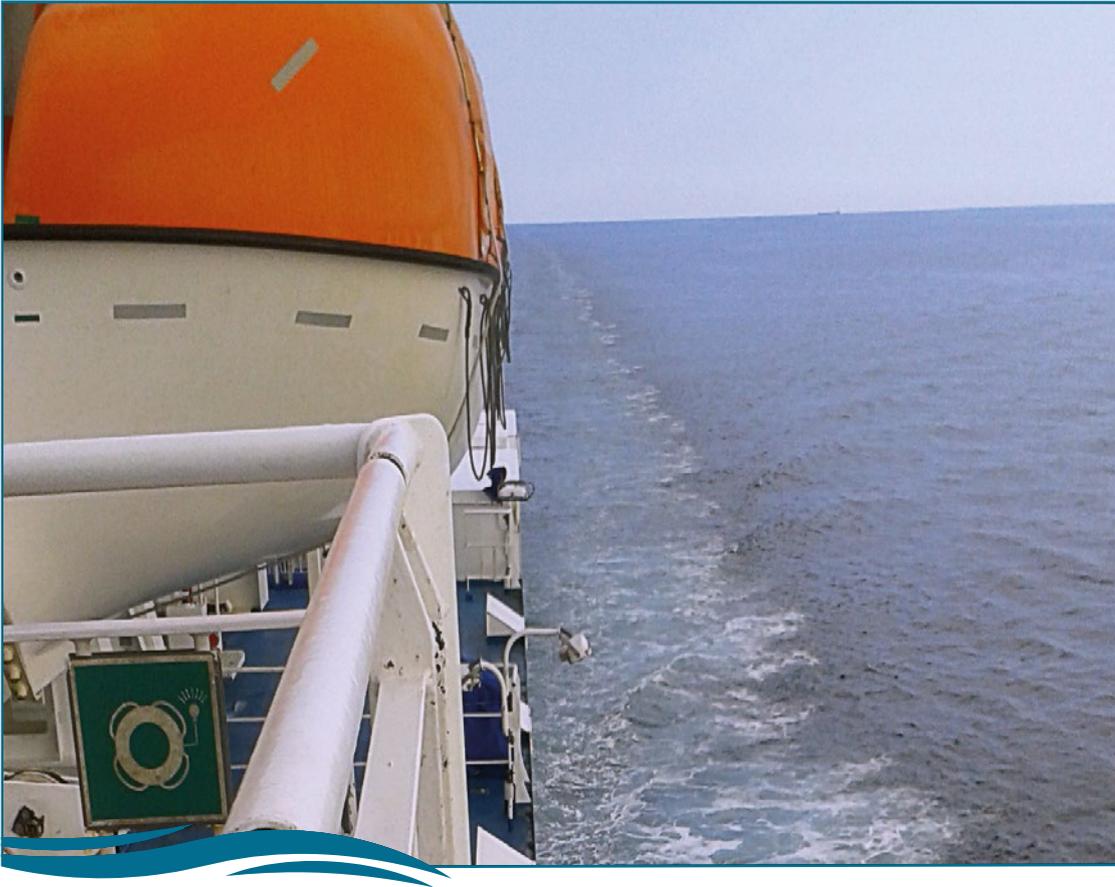
Co-construire ne signifie pas co-décider. Différentes modalités d'articulation entre prospective et processus décisionnel sont possibles, en fonction de la manière dont les résultats sont intégrés dans la décision et l'élaboration des politiques publiques.

En lien avec cette question, un risque de contradiction existe entre la mise en avant de lieux de concertation larges, à des échelles régionales ou supra, et l'extension du pouvoir décisionnel à des échelles locales. Cela renvoie à l'articulation complexe entre des lieux de concertation larges favorisant une prise de recul, et des lieux de décisions plus locaux et centrés sur des problématiques ciblées, voire sectorielles. Cette articulation est en lien avec la prise en compte des résultats de la démarche par les instances décisionnelles et en particulier par les services de l'État.



### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

Dès le départ, le projet « Dessine-moi... » s'est inscrit dans le champ de l'accompagnement et du soutien aux politiques publiques, mais il n'est clairement pas intégré au processus de prise de décision en tant que tel. Ce positionnement du projet a dû être clairement exposé à l'ensemble des participants dès le départ. Le statut de « projet de recherche » a très certainement influé sur la posture des participants durant les entretiens et les séminaires de prospective.



### ✓ *En pratique*

- ▶ S'attacher à **éviter toute « confusion entre co-construire et co-décider »** et clarifier dès le démarrage du processus le rôle et l'articulation entre la démarche de prospective territoriale et l'élaboration de la politique publique ou du projet de territoire : « ce que l'on peut décider »;
- ▶ **Être très explicite sur le passage** entre (1) un temps **exploratoire**, « sans tabou », dont l'objectif est de voir l'ensemble des possibles et de sortir des cadres actuels, et (2) un temps **normatif**, où l'objectif est de choisir la meilleure solution au regard de cet ensemble des possibles et au regard des responsabilités en jeu. Ce passage peut être facilité par un travail mettant en lien un « scénario souhaitable » discuté collectivement et des leviers d'actions\* identifiés à différentes échelles.

## S'assurer de l'équilibre entre les différentes perspectives

### ✓ L'enjeu

Dans le cadre de gestion intégrée du littoral ou de la mer et du littoral, une place significative doit être accordée aux différentes perspectives. Certaines dimensions semblent avoir plus de mal à émerger dans les échanges durant les séminaires et parmi les facteurs structurant les scénarios, par rapport aux éléments humains comme les usages, les choix politiques, l'aménagement du territoire, qui apparaissent spontanément dans les discussions...

Ainsi, de l'expérience de « Dessine-moi... », trois perspectives semblent devoir faire l'objet d'une attention particulière, si l'on souhaite les faire ressortir dans les échanges :

- ▶ Les liens entre les hommes et les milieux naturels (espèces, habitats, éléments...);
- ▶ La mer comme cadre de vie;
- ▶ Les dimensions sensibles entre les hommes et la mer/le littoral.



### ✓ L'expérience de « Dessine-moi... »

Dans le contexte du projet, les éléments de nature notamment sont assez peu ressortis, et ce, même si de nombreux participants aux séminaires avaient une sensibilité environnementale et une lecture des enjeux environnementaux éclairés<sup>1</sup>. Ainsi, les scénarios écrits dans l'exercice de prospective et les débats qui ont suivi sur les éléments de convergence et de divergence se sont beaucoup focalisés sur les enjeux d'organisation des usages en mer et sur les enjeux de gouvernance.

La nature apparaît souvent sous des termes désincarnés telles que la protection de l'environnement, la biodiversité ou la protection de la nature. Le paysage sous-marin est absent ainsi que tout ce qui a trait à la colonne d'eau. Les notions de cadre de vie sont également peu développées au même titre que d'autres dimensions sensibles des liens terre-mer (esthétiques, culturelles, bien être...).

<sup>1</sup> Toutefois, comme indiqué plus haut, les associations de protection de l'environnement étaient absentes (non-disponibles) des séminaires.

Pour autant, concernant la nature ou la colonne d'eau, les avis ont globalement convergé sur l'idée qu'ils doivent être pris en compte comme des caractères importants de l'espace marin. Le manque de connaissances et de liens corporels avec cet espace (à l'exception de quelques usagers comme les pêcheurs) pourrai être une des raisons de la difficulté à mettre en scène les éléments de nature, ainsi que la profondeur et les éléments sous-marins peu accessibles à nos sens depuis la terre.

Sur le plan méthodologique enfin, le fait que la santé des écosystèmes marins n'ait pas été envisagé comme un objectif à atteindre (mais davantage comme un indicateur) dans les scénarios a forcément influé sur la place de la nature.



### ✓ *En pratique*

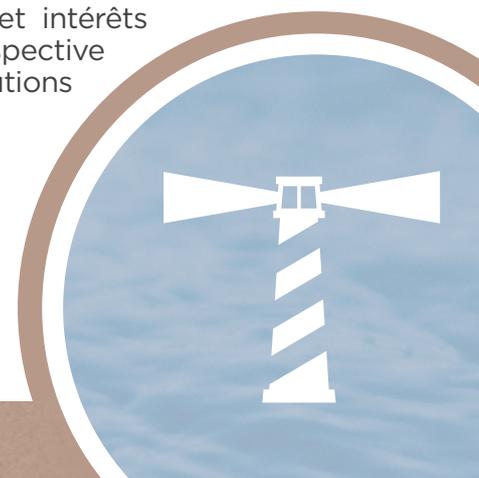
- ▶ Selon les entrées privilégiées par les initiateurs de la démarche, **envisager une sorte de « forçage »** afin de garantir l'entrée en scène de certains éléments, en particulier « d'éléments de nature », du cadre de vie et des dimensions sensibles (esthétiques, culturelles, liens immatériels).
- ▶ Avoir une réflexion (des initiateurs et participants) en amont puis tout au long de la démarche sur les perspectives à prendre en compte / manquantes.
- ▶ Si jugé nécessaire, **établir des « règles du jeu » spécifiques et explicites** (assumées) pour favoriser cette prise en compte. Ces règles peuvent concerner par exemple :
  - Des temps spécifiques de réflexion centrés sur des perspectives potentiellement oubliées;
  - L'orientation et la formulation de la question organisatrice.

## *Trois contextes spécifiques de mise en œuvre*

Cette cinquième partie soulève la question de la transférabilité de la démarche développée dans le cadre du projet « Dessine-moi... un système mer-terre » et plus spécifiquement de l'exercice de prospective territoriale. Au terme du processus, un atelier d'échanges a été organisé, rassemblant principalement des acteurs impliqués ou consultés aux différentes étapes du projet. Il a permis d'identifier trois contextes caractéristiques de mise en œuvre d'un exercice de prospective autour d'enjeux maritimes et littoraux :

- ▶ L'échelle de la façade, notamment dans la perspective d'un accompagnement du Conseil Maritime de Façade vers l'élaboration du Document Stratégique de Façade;
- ▶ Les espaces transfrontaliers à la fois spécifiques et divers;
- ▶ Les « territoires de projet », accueillant des processus multi-acteurs à une échelle plus locale que la façade.

Le tableau ci-après explore plus avant les enjeux et intérêts spécifiques, les objectifs et rôles possibles de la prospective territoriale et enfin des contraintes et pistes de solutions éventuellement associées.





## Les enjeux de mise en œuvre dans trois contextes spécifiques

Contexte	Les enjeux et intérêts spécifiques	Objectifs et rôles spécifiques possibles	Les contraintes à anticiper et éléments de réponses possibles.
<b>L'échelle de la « façade »</b>  <i>L'accompagnement du CMF - élaboration du DSF</i>	<p>L'accompagnement du Conseil Maritime de Façade (CMF) dans le cadre de l'élaboration du Document Stratégique de Façade (DSF) se justifie par l'échelle propice à la vision stratégique, la prise de recul et le croisement des regards (la diversité géographique nourrissant la diversité thématique) ainsi que par l'appui (apport de connaissances, émergence d'enjeux nouveaux) voire l'intervention dans le processus d'élaboration de politiques publiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Aborder des enjeux caractéristiques de l'espace, transversaux aux enjeux sectoriels ou localisés (dans le cas de la Manche : le rail, la mer « presque fermée », etc.).</li> <li>⊙ Nourrir par les scénarios produits et les enjeux soulevés les processus d'élaboration de politiques stratégiques à cette échelle.</li> <li>⊙ Jouer un rôle d'outil de médiation dans le processus de décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Des difficultés possibles pour mobiliser sur la durée des acteurs effectivement impliqués dans la décision (notamment pour des raisons de contraintes de temps).</li> <li>➔ Adapter le processus et l'organisation pratique aux contraintes, tout en privilégiant des séminaires « déconnectés » du reste du monde.</li> <li>➔ Adopter éventuellement un processus en deux démarches parallèles, l'une préparant l'autre, cela permettant deux niveaux d'implication distincts.</li> </ul>
<b>Les espaces transfrontaliers</b>	<p>Les espaces transfrontaliers constituent des « espaces à enjeux » par définition notamment autour des questions de différences de perspectives et de cadres institutionnels, d'articulation des politiques et initiatives locales, de superposition éventuelle de modalités de gouvernance, de circulation des hommes et des autres êtres vivants, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Rechercher des rapprochements des différentes perspectives vers une vision stratégique partagée, mener une réflexion commune sur l'histoire récente du territoire ;</li> <li>⊙ Identifier les enjeux transversaux et globaux dans une perspective de long terme, qui peuvent donc fonder la vision stratégique partagée ;</li> <li>⊙ Selon les contextes (et la nature des frontières), offrir un cadre de rencontres internationales, à des acteurs qui ne se croisent pas forcément par ailleurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Des difficultés liées à la langue : définition de la question initiale, titres et récits des scénarios exploratoires... </li> <li>➔ La recherche de précision linguistique pourrait être mobilisée pour une compréhension mutuelle approfondie et comme un mode d'animation (réflexion sur les correspondances entre les différentes langues).</li> <li>➔ Parallèlement, des modes d'expression cartographiques et visuels permettent de dépasser ces enjeux linguistiques, en partie au moins.</li> <li>⊙ Un risque de focalisation sur les intérêts divergents et les différences culturelles et linguistiques.</li> <li>➔ Un territoire suffisamment large, englobant les espaces transfrontaliers concernés peut faciliter le dépassement des oppositions ou divergences culturelles.</li> </ul>
<b>Les territoires « de projet »</b>  <i>Ex. : Appui à des programmes d'actions</i>	<p>La démarche de prospective peut également s'inscrire au regard d'enjeux spécifiques de gestion locale, accompagnant un processus d'élaboration de programmes d'actions, notamment.</p> <p>Ici, c'est le projet ou le processus qui définit le territoire à considérer pour l'exercice de prospective.</p>	<p>La démarche de prospective constitue un outil d'accompagnement dans le cadre des concertations pour l'organisation d'un territoire. Elle peut notamment aider à la décision pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ la définition des objectifs d'un projet de territoire ;</li> <li>⊙ l'élaboration d'un plan d'action ou d'un programme de mesures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ La difficulté à prendre de la distance par rapport à des débats locaux, des conflits d'intérêts et des enjeux spécifiques ;</li> <li>⊙ L'implication d'acteurs aux niveaux d'intervention et aux expériences et pratiques variables (à la fois des acteurs impliqués uniquement à un niveau local et des acteurs plus « régionaux ou nationaux », mais impactant le territoire ou l'initiative).</li> <li>➔ Mener des entretiens exploratoires permettant d'identifier les enjeux en débat d'une part et la diversité et les pratiques des acteurs en présence.</li> <li>➔ Varier les modalités d'animation en s'adaptant aux expériences et pratiques des acteurs.</li> </ul>

**PARTIE**



# *Des pistes de réflexion vers la planification de l'espace maritime*

Cette 6e et dernière partie ouvre le propos dans le contexte plus global de la gestion du système mer-terre. Les travaux développés autour de l'exercice de prospective territoriale ont alimenté des réflexions plus larges sur les facteurs de réussite vers la planification de l'espace maritime.

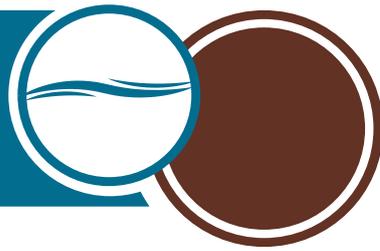




## Des pistes de réflexion vers la planification de l'espace maritime

Pistes de recommandations	Description des enjeux associés/identifiés	En pratique
<p><b>Ne pas s'engager dans un plan trop ambitieux</b></p>	<p>La formation d'une véritable dynamique collective ne se décrète pas. Aussi faut-il avoir d'emblée pour objectif de privilégier la dynamique multi-partenariale, l'échange, plus que le rendu d'un document.</p> <p>Dans cette logique, il peut être suggéré de mettre l'accent sur les outils permettant d'accompagner la formation et le développement de la dynamique collective, tout en répondant aux objectifs formels de planification.</p>	<p>En termes de processus et de démarche :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Inscrire l'ambition à moyen terme et prévoir des points d'étapes, constituant des éléments tangibles pour maintenir la mobilisation des acteurs ;</li> <li>⊙ Autoriser l'expérimentation, l'innovation, les points d'étapes permettant d'ajuster les orientations si nécessaire ;</li> <li>⊙ Adopter une démarche de gestion adaptative et permettre une gestion par « essai/erreur », afin de prendre en compte l'incertitude, les événements et les réorientations nécessaires (mais aussi les évolutions liées à des changements globaux, la réaction des écosystèmes, l'émergence de conflits, etc.).</li> </ul>
<p><b>Zoner « tard et flou » dans une approche de gestion adaptative</b></p>	<p>Les scénarios produits dans le cadre de « Dessine-moi... » ont conduit à des discussions et à une réflexion partagées sur le zonage des usages et des activités, qui doit intervenir « quand on ne peut pas faire autrement ».</p> <p>La planification de l'espace maritime revêt un caractère politique. L'ambition d'un zonage flou et adaptatif (ou en dernier ressort) des activités est de révéler cette dimension politique, en se dégageant d'une vision technique des choses.</p>	<p>En matière de planification de l'espace maritime :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Favoriser la plurifonctionnalité ou au moins éviter le mono-usage ;</li> <li>⊙ Tracer à gros traits plus que délimiter finement. Si l'ambition est d'aller jusqu'à un zonage stricto sensu, celui-ci ne doit être que schématique afin de faire ressortir la dimension stratégique des décisions d'aménagement, et non leur caractère spatial.</li> </ul>

***ANNEXES***



## Glossaire des principaux termes spécifiques utilisés

Les termes figurant dans ce glossaire sont signalés dans le texte par un astérisque (\*).

**Association libre d'idées** : dans le cadre d'un entretien, outil visant l'association de termes par la personne interviewée à partir d'un espace ou objet inducteur. Pour le projet « Dessine-moi... », il s'agissait de qualifier l'espace représenté dans la carte mentale\*.

**Carte d'enjeux** : outil d'entretien visant la représentation de « zones à enjeux » sur un fond cartographique fourni (pour « Dessine-moi », l'espace Manche).

**Carte mentale** : telle que mobilisée dans le projet « Dessine-moi... », outil d'entretien prenant la forme d'une représentation libre de l'espace géographique.

**Conjecture** : hypothèse sur l'avenir, plausible, mais dont la prévisibilité n'est pas vérifiée.

**Fiches variables** : note synthétique visant à fournir des repères par grande variable pré-identifiée du système étudié dans les scénarios. Pour « Dessine-moi », elles ont été rédigées selon quatre entrées : état de la variable, rétrospective, tendances futures et leviers d'action.

**Germes de changement** : éléments aujourd'hui mineurs qui demain pourraient jouer un rôle phare dans notre système.

**Incertitudes critiques** : variables ou objets dont les trajectoires sont plus ou très incertaines. Ces variables peuvent basculer dans des états très différents et de fait amener à des situations contrastées du système étudié.

**Leviers d'action** : espace de liberté d'action dont disposent les acteurs pour tendre vers une vision de l'avenir souhaité.

**Profil de valeurs<sup>1</sup>** : ensemble d'enjeux et de variables identitaires communs qui permettent de caractériser des groupes chez les personnes interrogées, notamment à partir des rapports des interviewés : au temps, à l'espace, à l'information, aux autres, au pouvoir et à l'action.

**Prospective territoriale** : démarche collective de questionnement et de remise en question en interpellant des images diachroniques : passé, présent, futur.

**Question organisatrice** : question formulant la problématique abordée par l'exercice de prospective.

**Représentation sociale** : « Une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social »<sup>2</sup>. Dans le cadre de « Dessine-moi... », les représentations sociales ont été identifiées notamment au regard de représentations de l'espace, devenant des « représentations socio-spatiales ».

1 Mallein, Philippe et Brun, Michel, 2009, Profil d'identité située des propriétaires forestiers privés dans la relation à leur bois, à leur forêt : profil de valeur et acceptabilité de proposition innovante pour la mobilisation de la ressource-bois; focus sur le bois-énergie, MSH des Alpes.

2 Jodelet, Denise, Représentations sociales : un domaine en expansion. in : Jodelet, Denise (dir.), 1989. Les représentations sociales. 7e édition. Paris : PUF

## Résumé exécutif du projet « Dessine-moi... un système mer-terre »

### ✓ **Contexte et objectifs**

Les nombreux processus de planification et stratégies « mer », « terre » ou « littoraux » s'entrecroisent autour d'échelles spatiales et temporelles différentes et chacun aborde une partie plus ou moins « globalisante » de la relation entre activités anthropiques et écosystèmes. Ceci soulève des questions d'appréhension et de représentation partagée par les acteurs de ces systèmes mer-terre complexes et multidimensionnels. Trop peu croisées, les représentations individuelles pourraient freiner l'élaboration de visions co-construites et stratégies partagées, limiter les synergies entre processus élaborés d'une manière indépendante pour chaque composante du système mer-terre, et remettre en cause l'efficacité de l'action publique dans ce domaine.

Dans ce contexte, les principaux objectifs du projet de recherche « Dessine-moi... un système mer-terre » sont les suivants :

- ▶ Appréhender la diversité des représentations des acteurs du système mer-terre;
- ▶ Mener un exercice exploratoire de prospective pour l'ensemble du système mer-terre; étudier les changements potentiels des représentations résultant de cet exercice;
- ▶ Développer et appliquer des méthodes et outils spécifiques d'appui à la démarche;
- ▶ Dégager des enseignements opérationnels dans la perspective de stratégies d'intervention co-construites sur l'espace mer-terre.

### ✓ **Principaux résultats et enseignements**

L'analyse des représentations a confirmé la diversité des perspectives, mais aussi une réelle hybridation des approches de l'espace mer-terre par les acteurs. Le rôle de l'activité professionnelle est réel, mais pas unique dans la construction des représentations qui s'élaborent sous diverses influences du vécu des acteurs. Certains acteurs ont pu être identifiés comme des « facilitateurs », pouvant jouer un rôle de créateur potentiel de liens entre les perspectives (un effet passerelle), à l'occasion de temps d'échanges et plus globalement d'un processus concerté.

Deux séminaires de prospective ont été organisés conduisant à la construction de trois scénarios exploratoires sur la façade Manche. Les acteurs ont débattu des scénarios, discuté d'un scénario souhaitable et identifié des possibles leviers d'actions\*. Des entretiens « post-prospective » auprès des participants ont montré les intérêts de l'exercice de prospective pour améliorer la connaissance de chacun sur les enjeux de l'espace Manche, les leviers et points de blocage possibles pour aller vers un avenir souhaitable. L'exercice a permis d'élargir l'échelle spatiale et temporelle considérée par les acteurs, grâce notamment à la diversité d'acteurs impliqués.

### ✓ **Les constats**

1. Des éléments de « nature », la colonne d'eau et le cadre de vie qui ne viennent pas (ou peu) spontanément au fil de l'exercice de prospective. Les scénarios écrits dans l'exercice de prospective et les débats qui ont suivi sur les éléments de convergence et de divergence se sont beaucoup focalisés sur les enjeux d'organisation des usages en mer et sur les enjeux de gouvernance.
2. La construction de visions intégrées de la Manche, avec des acteurs sectoriels, toutefois sans vision partagée des solutions aux enjeux de gestion. Les scénarios construits collectivement traduisent des visions intégrées, non sectorielles, produites par des participants « sectoriels » (ou perçus comme tels au départ). Pour autant, si le diagnostic et les enjeux ont pu faire l'objet de consensus au sein de groupe, les discussions sur les solutions à ces enjeux n'ont pas abouti à une vision partagée.
3. Des scénarios de prospective peu précis : en travaillant sur des données schématiques, on favorise les discussions politiques / visions stratégiques.
4. La question de la mémoire soulevée au fil du projet : dans les entretiens, au cours des séminaires et comme élément clef d'analyse (rapport au temps dans les représentations).
5. Un exercice de prospective qui fait ressortir de nouvelles questions. Certaines problématiques sont davantage ressorties durant les séminaires que durant les échanges individuels préalables. Il s'agit par exemple : du poids des métropoles, des enjeux de construction d'un projet à l'échelle transmanche et de la gouvernance régionale avec les nations voisines.

6. *La richesse des expériences individuelles au-delà de la posture institutionnelle...* L'approche développée à la fois dans les entretiens initiaux et lors de l'exercice de prospective a encouragé les acteurs à s'exprimer pleinement, en prenant en compte non seulement leur vécu professionnel et leur posture institutionnelle, mais aussi leur rapport personnel à l'espace « mer-terre ».

Au final est apparue une diversité des entrées possibles, témoignant notamment de l'importance des liens affectifs à l'espace mer-terre. Ces perspectives personnelles et professionnelles se sont enchevêtrées et semblent devoir être prises dans leur globalité, sans chercher à les dissocier ni les distinguer.

## ❖ **Les recommandations**

1. *Être vigilant sur la présence des non-humains, colonne d'eau, cadre de vie...* Si les acteurs souhaitent rétablir une sorte d'équilibre entre les humains et les non-humains, il peut s'avérer pertinent d'adopter des règles du jeu spécifiques en ce sens. Ces recommandations sont aussi valables au sein des éléments humains pour mettre davantage en scène la mer comme cadre de vie, et les dimensions sensibles (esthétiques, culturelles, liens immatériels) entre les hommes et la mer et son littoral.
2. *Au-delà des résultats de l'exercice, évaluer le processus.* Au-delà des scénarios produits en eux-mêmes, le processus lui-même, en tant que créateur de lien notamment, doit être évalué. Les indicateurs mobilisés pour cela pourront concerner la diversité des acteurs mobilisés, l'approche intégrée sur les scénarios produits. Il s'agit également de recueillir le ressenti des participants en particulier sur les rapprochements éventuels ou les croisements de regards entre eux, et sur les évolutions des visions mobilisables après les séminaires, lorsque le quotidien prend le dessus.
3. *Ne pas s'engager dans un plan trop ambitieux.* Il s'agit de mettre l'accent sur les outils permettant d'accompagner la formation et le développement de la dynamique collective, tout en répondant aux objectifs formels de planification.
4. *L'importance de s'accorder sur convergences / divergences.* L'exercice « Dessine-moi... » a montré que les visions du souhaitable d'un groupe d'acteurs ne convergeaient pas à 100 % après deux séminaires de réflexion commune. In fine, il apparaît très intéressant de travailler non seulement sur les convergences, mais aussi sur les divergences pour nourrir les étapes ultérieures de la gouvernance sur ce territoire : anticiper et mieux gérer les conflits, être à l'écoute de différentes hiérarchisations des priorités et de nouveaux liens gagnant-gagnant, imaginer d'autres logiques de mise en valeur de la mer...
5. *Zoner « tard » et flou, dans une approche de gestion adaptative.* Les scénarios produits ont conduit à des discussions et à une réflexion partagée sur le zonage, qui doit intervenir « quand on ne peut pas faire autrement ».
6. *L'intérêt d'un regard historique et multi-échelles.* Une vision de long terme, stratégique, est indispensable pour connaître les divergences, dépasser les conflits et s'entendre sur des objectifs partagés.

## ❖ **Quelle transférabilité ?**

Un exercice de prospective constitue une étape intéressante dans la préparation de concertations. Trois difficultés semblent par contre à anticiper dans la mise en œuvre, en terme d'apprentissage et de changement de pratiques (individuelles et collectives), d'articulation entre prospective et décision (avec l'idée de clarifier le ou les lieux de décision dès l'amorce du processus), et enfin de mobilisation des acteurs. En pratique, plusieurs lieux/espaces (au sens large) semblent opportuns pour la mise en œuvre d'une telle démarche : dans le cadre de discussions stratégiques en cours (Document Stratégique de Façade, Plan d'Action pour le Milieu Marin, Conseil Maritime de Façade); dans des lieux spécifiques (détroit du Pas de Calais par exemple), et plus généralement dans le contexte de processus multi-acteurs.

Ce retour d'expérience se fonde sur les documents produits dans le cadre du projet de recherche « Dessine-moi un système mer-terre », co-financé par le MEDDE (programme LITEAU IV) et l'Agence des Aires Marines Protégées (AAMP), avec l'appui de la DIRM-MEMN.

### **Ont contribué à ce projet**

- ▶ Fabienne Kervarec, Yannick Arama, Manon Berge, Soazig Hernandez, Florence Krowicki, Adriana Raveau et Pierre Strosser (ACTeon).
- ▶ Charlotte Michel (Usages et Territoires).
- ▶ Brice Trouillet et Romain Leger (Laboratoire LETG-Nantes Géolittomer - UMR 6554 CNRS et Université de Nantes)
- ▶ Sonia Carrier (Agence des Aires Marines Protégées).

### **Photographies**

Fabienne Kervarec, Charlotte Michel, Brice Trouillet, Florence Krowicki

### **Plus d'information**

<http://www.dirm-memn.developpement-durable.gouv.fr/dessine-moi-un-systeme-mer-terre-a144.html>

## **CONTACT**



Fabienne Kervarec

f.kervarec@acteon-environment.eu

Tél. 02 85 52 41 07



Charlotte Michel

michelterritoires@free.fr

Tél. 05 61 62 99 41



Géolittomer

Brice.Trouillet@univ-nantes.fr

Tél. 02 53 48 76 72

