



STRATEGIE REGIONALE

2022 – 2026



CCI MAYOTTE

Avril 2022

Document provisoire

Table des matières

PREMIERE PARTIE : ANALYSE DES ENJEUX DU TERRITOIRE DE MAYOTTE 6

I. Diagnostic territorial - Contexte général.....	6
I.1 Mayotte en quelques chiffres.....	6
I.2 Contexte géographique.....	7
I.3 Contexte socio-démographique	8
II. Contexte économique.....	11
II. Analyse stratégique du territoire de Mayotte.....	25
II.1 Formation & Emplois : des enjeux de premier ordre pour la cohésion et le développement de Mayotte	26
II.2 La santé : un enjeu sociétal aux importantes dimension économique.....	29
II.3 L'aménagement du territoire, déterminant pour améliorer l'équilibre des bassins de vie, production de logement et de zones d'activités économiques.....	30
II.4 Création d'activités et de valeur ajoutée locales : la nécessité d'une stratégie d'import / substitution.....	32
II.5 Le développement agricole et de la pêche : entre compétitivité et résilience du territoire.....	34
II.6 L'innovation et le numérique : entrer directement dans l'économie de la connaissance.....	36
II.7 Le tourisme : un potentiel à transformer.....	38
II.8 Transition écologique : protéger et valoriser le patrimoine de Mayotte tout en réduisant sa facture énergétique.....	40
II.9 L'insertion régionale : être visible et exister dans l'espace économique régional.....	42

DEUXIEME PARTIE : LA CCIM SUR SON TERRITOIRE..... 45

I. Articulation des actions de la CCIM les grandes priorités nationales et territoriales.....	45
I.1 Les priorités portées par les CCI au niveau national.....	45
I.2 La stratégie régionale de la CCIM du point de vue du SRDEII.....	46

II. Les besoins des entreprises mahoraises.....	51
II.1 Analyse et perception des partenaires de la CCI.....	52
II.2 Les besoins identifiés selon le type de « clients ».....	55
II.3 Le positionnement des « parties prenantes ».....	57
II.4 Analyse concurrentielle et positionnement de la CCI par segment de marché.....	60
II.5 La singularité de la CCIM.....	66

TROISIEME PARTIE : LA STRATEGIE REGIONALE 2022-2026..... 67

I. Une vision commune et des valeurs fondatrices.....	67
I.1 Une vision au service de l'intérêt général.....	67
I.2 Les valeurs partagées.....	67
II. Un cadre d'action renouvelé autour de six axes stratégiques.....	69
III. Des objectifs de moyens et de résultats à atteindre.....	71
IV. Un modèle relationnel de confiance à développer avec son écosystème.....	73
a. Une relation politique de partenariat à développer au niveau local, régional et national	74
b. Une interaction opérationnelle avec son écosystème.....	75
V. Un modèle organisationnel qui évolue	77
VI. Des ressources et moyens à renforcer.....	80

Préambule

L'article L.711-8 du code du commerce donne mission aux Chambres de commerce et d'industrie de Région d'établir une stratégie régionale dans les termes suivants :

Article L711-8

Modifié par LOI n°2016-298 du 14 mars 2016 - art. 1

Les chambres de commerce et d'industrie de région encadrent et soutiennent les activités des chambres territoriales et départementales d'Ile-de-France qui leur sont rattachées. Elles définissent une stratégie pour l'activité du réseau dans leur circonscription, compatible avec le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation prévu à l'article L. 4251-13 du code général des collectivités territoriales. Dans des conditions définies par décret, les chambres de commerce et d'industrie de région exercent leur activité en valorisant les compétences existant dans les chambres de commerce et d'industrie territoriales ou dans les chambres de commerce et d'industrie départementales d'Ile-de-France de leur circonscription.

A ce titre, elles :

Elaborent et votent, à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés, la stratégie régionale et le schéma régional d'organisation des missions opposable aux chambres de commerce et d'industrie de leur circonscription ainsi que, chaque année, à la majorité des membres présents ou représentés, le budget nécessaire à la mise en œuvre de cette stratégie et de ce schéma ;

Conformément à l'article L711-6 du code du commerce, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Mayotte exerce à la fois les missions d'une Chambre de commerce et d'industrie Régionale et d'une Chambre de commerce et d'industrie Territoriale.

L'assemblée générale de la CCI de Mayotte est donc le seul organe délibérant concerné par la présente stratégie régionale.

À la vue de la nouvelle mandature 2022-2026, la CCI de Mayotte s'est donnée les moyens de redéfinir sa stratégie régionale qui s'organise selon trois grandes parties :

- ❖ Première partie : analyse des enjeux du territoire de Mayotte

Cette partie comprend un diagnostic territorial (contexte géographique, socio- et économique) et une analyse stratégique reprenant les enjeux prioritaires identifiés pour le territoire.

Ce chapitre s'appuie principalement sur les données du dernier recensement de l'INSEE et du dernier rapport de l'IEDOM de Mayotte.

- ❖ Deuxième partie : la CCIM sur son territoire

Ce chapitre présente dans un premier temps l'articulation des actions de la CCIM avec le SRDEII; il décrit ensuite les besoins identifiés des clients (entreprises et institutions partenaires), le positionnement des acteurs du développement économique et la singularité de la CCIM dans cet écosystème.

- ❖ Troisième partie : La stratégie régionale 2022 - 2026

Ce chapitre décrit les orientations stratégiques de la chambre et met en évidence les impacts sur ses fonctions, son organisation et ses ressources.

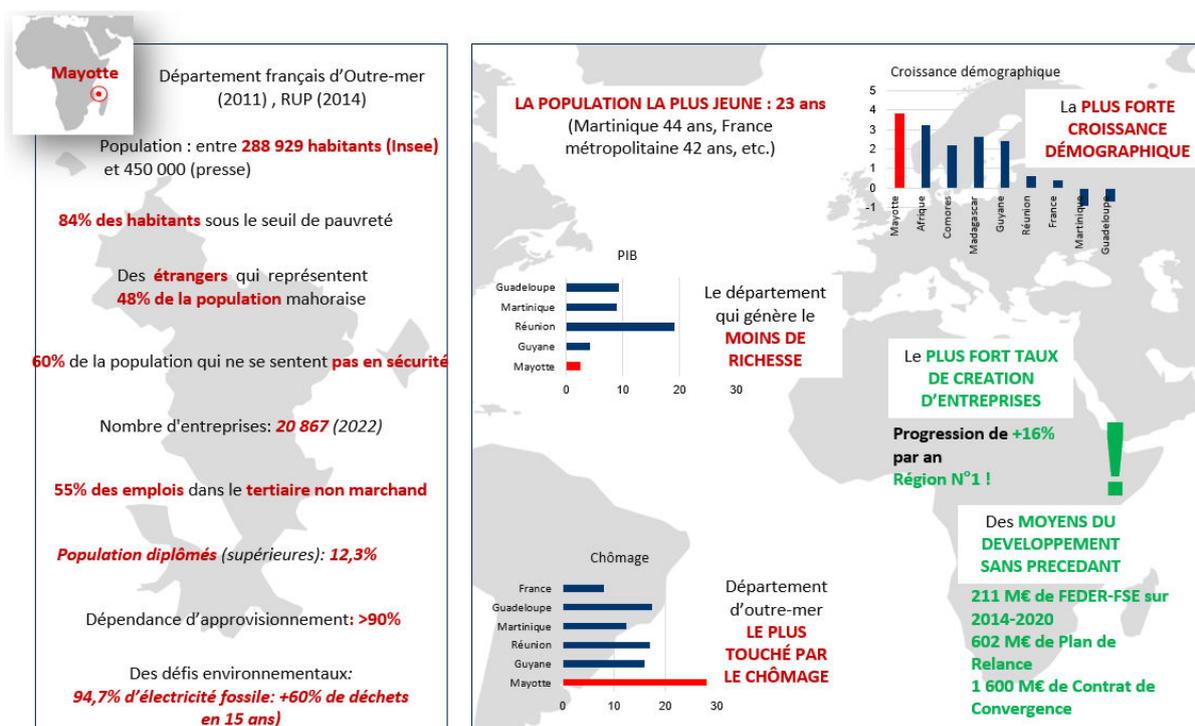
Première partie : Analyse des enjeux du territoire de Mayotte

I. Diagnostic territorial - Contexte général

Le mandat qui s'ouvre s'inscrit dans un environnement institutionnel et socio-économique qui a profondément évolué. A l'œuvre, plusieurs lignes de force impacteront nécessairement l'ambition et l'action de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Mayotte pendant toute la durée de la mandature.

Aussi, il convient d'identifier ces lignes de force en rappelant le contexte géographique, socio-démographique et économique du territoire.

I.1 Mayotte en quelques chiffres



I.2 Contexte géographique

Mayotte est **un territoire français** situé entre Madagascar et la côte du Mozambique.

L'île se situe à plus de **8 000 km** de Paris et à moins de 70 km d'Anjouan, une île de l'archipel des Comores. L'archipel est composé de **deux îles principales** : Grande-Terre (365 km²) et Petite-Terre (10 km²)



Depuis 2011, Mayotte est à la fois **une région** et **un département** français d'Outre-mer.



Indicateurs

Mayotte : Département français d'Outre-mer (976)

Préfecture : Mamoudzou

Langues : Le français, le shimaoré, le kibouchi et le malgache.

Nombre de communes : 17

Population : 288 929 (2021) (soit +3,8 % en un an)

Superficie : 375 Km²

Président : Emmanuel Macron

Date de la départementalisation : 31 Mars 2011

Région ultrapériphérique européenne (RUP) : 1^{er} janvier 2014

PIB : 2,45Milliards d € (2018)

Nombre d'entreprises : 20 867 (2022)

Sources : Population Data ; IEDOM.

Mayotte est l'un des départements français **les plus petits** avec une superficie de 375km² et **les plus densément peuplés** avec 288 929 habitants officiellement recensés en 2021. La vie locale se concentre sur les zones du littoral et les zones planes.

Mayotte dispose d'un territoire très varié entre **plages, lagon, falaises et**

mangroves. Un volcan émerge progressivement au large de l'île.

En 2009, les Mahorais ont voté à plus de **95%** la transformation de Mayotte en département et région d'Outre-mer. En 2011, Mayotte devient **le 101ème département français.**

Depuis les années 80, la société mahoraise connaît de **profondes et rapides évolutions** (l'investissement public, le développement de l'emploi salarié, la consommation...). Ces évolutions nouvelles au sein de la société mahoraise ont fait évoluer de manière radicale les **équilibres sociaux traditionnels**.

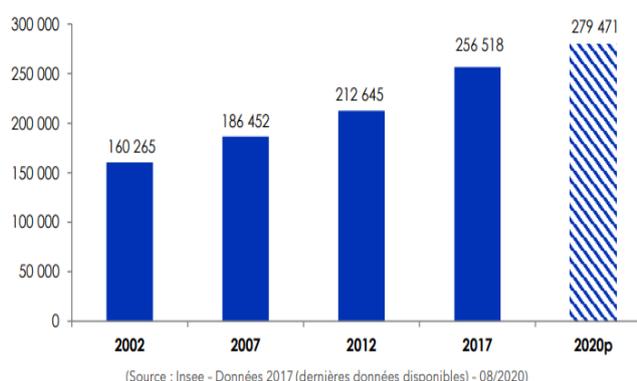
I.3 Contexte socio-démographique

I.3.1 Une explosion démographique

Mayotte a basculé depuis plusieurs années dans une transition démographique. L'île a vu sa population se multiplier par 10 en 60 ans faisant ainsi de Mayotte le département français ayant la croissance démographique la plus forte. Cette croissance démographique

s'explique par un excédent du taux de naissance sur le taux de mortalité combiné à une immigration en hausse venant des Comores, d'Afrique et de Madagascar.

Croissance démographique de 2002 à 2020 en nombre d'habitants



Indicateurs

Population : 288 929 (2021)

(soit +3,8 % en un an)

Age moyen : 23 ans

Espérance de vie: 76 ans

Taux brut de natalité : 32 naissances (pour 1 000 habitants)

Indice de fécondité: 5 enfants (par femme)

Indice de développement humain (IDH): 0,750 contre 0,901 en France métropolitaine

Pourcentage d'étranger: 48% dont 95% de Comoriens

Densité de population: 747 habitants au km²

51,8% de la population de Mayotte se situe à Mamoudzou, Koungou et Petite-Terre

La population mahoraise est la plus jeune de France avec un âge moyen de 23 ans. A titre de comparaison, en France Métropolitaine, la moyenne d'âge est de 42 ans. La moitié de la population a moins de 18 ans et six mahorais sur dix ont moins de 25 ans. Cette différence s'explique par un indice de fécondité très fort, 5 enfants par femme, l'un des plus élevés au monde.

Avec 747 habitants au km², Mayotte est l'un des départements le plus dense de France. La concentration des habitations se situe le long du littoral et plus particulièrement au Nord-Est de l'île. A elle seule, Mamoudzou concentre 28% de la population mahoraise avec 71 438 habitants.

1.3.2 Un territoire touché par la pauvreté et l'insécurité

A Mayotte, 84% des habitants vivent sous le seuil de pauvreté (en 2018), soit cinq fois plus qu'en métropole. A titre d'illustration, la ville de Kawéni héberge le plus grand bidonville de France ; près de 15 000 personnes vivent dans des conditions de grande précarité.

De surcroît, les ménages les plus pauvres sont constitués de nombreuses familles monoparentales (mères isolées avec leurs enfants).

Les personnes originaires de l'étranger sont particulièrement exposées à la pauvreté car ils ne disposent pas de revenus et ne perçoivent pas de prestations sociales. Le taux de pauvreté atteint 94 % lorsque la personne de référence du ménage est née à l'étranger.

Indicateurs

Pourcentage de la population sous le seuil de la pauvreté: 84% des habitants

Nombre d'habitants vivant dans un quartier prioritaire: 144 000 personnes

Pourcentage d'habitat considéré comme "bidonville »: 39% des foyers

Pourcentage de ménages déclarant avoir été victime d'un cambriolage(2018 – 2019): 18% des ménages

Sentiment d'insécurité: 60% de la population



Sur le territoire les inégalités se creusent. Les 10% les plus riches vivent avec plus de 1.800 euros par mois, soit 600 euros de plus par rapport à 2011, grâce notamment à la hausse du SMIC et l'obtention par les fonctionnaires de Mayotte de la majoration de leurs traitements de 40%.

En onze ans (de 2008 à 2019), le nombre annuel de coups et blessures volontaires a enregistré une hausse de 153,5 %, celui des violences sexuelles de 175,5 % et celui des vols violents de 263,8 %. Le taux d'homicide par habitant y est cinq fois supérieur à celui de la métropole.

Néanmoins, le dispositif des groupes de médiation citoyenne (GMC) a permis d'instaurer au fur et à mesure un dialogue entre les forces de l'ordre et les habitants des zones criminogènes.

II. Contexte économique

a. La situation générale

L'économie mahoraise se développe et se structure autour de la commande publique et de la consommation des ménages.

Elle est soutenue par l'investissement de l'Etat et du Département, appuyé par les fonds européens depuis 2014.

Indicateurs

PIB à prix courants : 2,45 milliards €

Taux de croissance du PIB en volume par année : 3,80%

PIB par habitant 2018 : 9 250 €

Consommation finale des administrations : 1502 milliards €

Consommation finale des ménages : 1152 milliards €

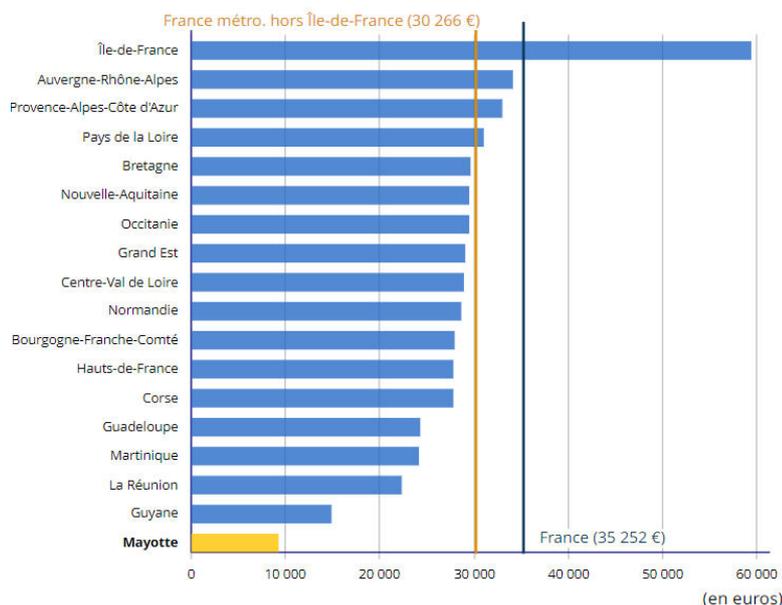
Part de l'administration publique dans la valeur ajoutée : 53,90%

Part des entreprises privées dans le PIB : 28%

1 % des entreprises réalisent 43 % de la valeur ajoutée totale

Sources : IEDOM ; INSEE ; ACFCI

Les administrations publiques génèrent plus de la moitié de la valeur ajoutée du territoire contre seulement 18 % sur l'ensemble national.



Mayotte est le département français qui génère le moins de richesse. Le PIB par habitant est près de quatre fois inférieur au niveau national.

Mayotte est par contre un territoire très dynamique, avec le plus fort taux de créations annuelles

d'entreprises élevées (+16% en 2017), même s'il s'agit encore essentiellement de micro-entreprises ou entreprises individuelles (deux fois plus représentées qu'en métropole).

b. Le Covid-19, élément perturbateur de l'économie et de la cohésion de Mayotte (2018 – 2021)

La crise sanitaire mondiale du Covid-19 a impacté le monde entier tant sur le plan social qu'économique. Les chiffres montrent que l'impact a été moindre à Mayotte qu'au niveau national (en juin 2020, perte d'activité de -7% à Mayotte contre -12% en métropole) car l'activité économique est moins soutenue en temps normal (55% des emplois dans le secteur non-marchand, principalement le secteur public). Cependant, la pandémie et les confinements ont stoppé brutalement la dynamique de développement de Mayotte en mettant à l'arrêt l'activité de février à juin 2020 (68% des entreprises ont fermé à l'annonce du confinement de février).

De plus, une part non négligeable du secteur privé (comme le secteur industriel et le BTP) dépend de la commande publique, or les collectivités ont dû faire face à des difficultés de trésorerie. Les retards de paiements aux entreprises ont alors davantage augmenté ce qui a provoqué des difficultés de trésorerie également chez les entreprises fournisseuses des collectivités.

Les acteurs locaux comme l'ADIM et la CCI de Mayotte ont mis en place des cellules de crise pour aider les entreprises en difficulté à bénéficier des aides mises en place.

Les aides déployées par l'État pour faire face à la crise ont largement été sollicitées à Mayotte en 2020 et 2021 :

- Le **fonds national de solidarité** a permis d'aider plus de 6 100 entreprises avec plus de 98 millions d'euros versés (maximum 1500€/entreprise). En 2021, à l'annonce du nouveau confinement, le montant a doublé (3000€ max/entreprise).
- En 2020, 1428 entreprises ont bénéficié de l'activité partielle.
- **Exonération et report de charges** et cotisations
- Le PGE (**Prêt Garanti État**) a été très sollicité

- Le **Plan France Relance** (2020-2022) et ses nombreuses aides ont également permis d'aider, relancer et booster les projets des entreprises mahoraises dans des secteurs différents.

En 2020, deux autres aides spécifiques au territoire et non cumulables ont vu le jour :

- Le **Fonds de Solidarité Régional Complémentaire** : 2 000€ pour les TPE de 1 à 10 salariés dont le CA est inférieur à 1 million d'euro.
- Le **Fonds de Soutien Départemental pour les Entreprises Mahoraises (FSDEM)**, complémentaire au fonds de solidarité national, avec une aide de 1000€ supplémentaire en 2020 pour les micro-entrepreneurs dont la perte d'activité a été totale ou supérieure à 30%.

De plus, le projet « Douka 2.0 » a été lancé par la CCI afin de stimuler la consommation et maintenir l'activité économique de 250 « doukas » en soutenant leur modernisation et leur numérisation.

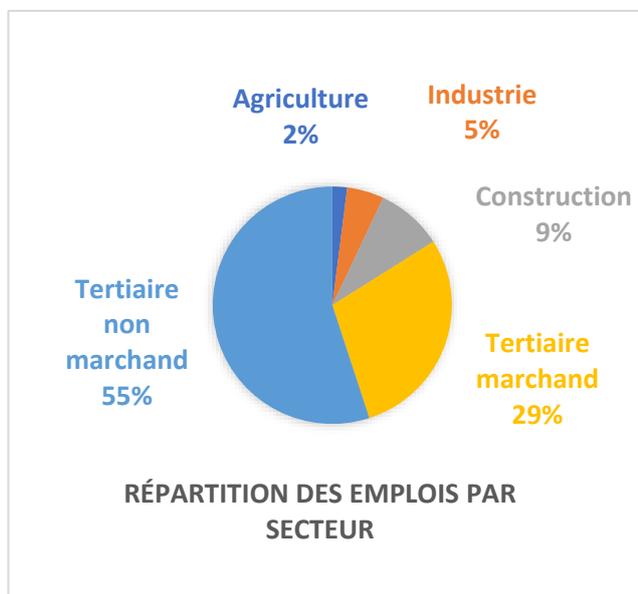
Le Département de Mayotte a décidé de soutenir le pouvoir d'achat des salariés du secteur privé et les opérateurs du secteur touristique lourdement impactés par la crise sanitaire liée au COVID-19. Ainsi, des chèques tourisme d'une valeur de 100 € sont mis à disposition des salariés du secteur privé de l'île.

Il a également mis en place un plan de reprise (6M€, dont plus de 3M€ pilotés par la CCI)

Ces aides financières ont permis d'épauler les entreprises durant la crise mais il a été tout de même difficile pour elles de remonter la pente. Outre l'aspect économique, la crise a fortement touché la population déjà très pauvre (84% en 2018). Les habitants ont rencontré des difficultés dans des secteurs essentiels : l'accès aux services médicaux, à la nourriture (1,6 million d'euros débloqués pour l'aide alimentaire en 2020) et aux services d'aide sociale. Ces difficultés et cette précarité ont eu un effet négatif sur la sécurité du territoire avec une augmentation des vols et des agressions.

c. Structure de l'économie

Le secteur marchand est peu développé à Mayotte, notamment l'industrie et le secteur tertiaire marchand qui concentrent bien moins d'emplois qu'au niveau national (données nationales : tertiaire marchand = 50% ; industrie=12%). *A contrario*, le tertiaire non marchand concentre plus d'emplois qu'ailleurs en France, à l'instar des autres DOM : 55 % des emplois, contre 30 % au niveau national. La part du secteur de la construction est également plus forte qu'au niveau national (9 % contre 6 %). Cette hétérogénéité en termes d'emplois est représentative de la différence de poids des secteurs dans l'économie de Mayotte.



Malgré les différences de structuration et d'activité des entreprises mahoraises ; certaines difficultés sont communes et spécifiques au territoire.

Beaucoup d'entreprises doivent faire face à des manques de trésorerie fréquents qui bloquent leur croissance et leurs investissements. Ces manques de trésorerie sont liés à de trop nombreux retards de paiement notamment de la part des collectivités, clients majeurs d'un grand nombre d'entreprises du secteur privé.

Le secteur des bâtiments et travaux publics (BTP)

Le secteur du BTP est largement dépendant de la commande publique et pâtit de trop longs délais de paiement, rendant plus difficile l'émergence de nouvelles entreprises de taille petite et moyenne, par nature plus fragiles.

L'activité avant Covid s'était développée également grâce à l'augmentation de l'investissement immobilier par les ménages, tendance qui s'est confirmée en 2020 (croissance de près de 9%/an)

Plusieurs grands projets doivent être à lancer, qui contribueront à dynamisation du secteur (Piste longue, Port de Longoni, nouvelles ZAC...)

Le Secteur tertiaire

Le secteur tertiaire a été, comme partout, fortement impacté par le confinement en 2020. Les services intellectuels (notamment les professions libérales) se sont fortement développés ces 10 dernières années. Les filières ESS sont également en fort développement, grâce aux soutiens publics.

Le secteur du Digital s'est fortement structuré ces dernières années, grâce à l'amélioration de la desserte numérique de Mayotte ; les activités innovantes liées à l'économie bleue, à la transition énergétique et écologique, émergent progressivement, sous l'impulsion des pouvoirs publics et des socioprofessionnels, qui soutiennent processus de structuration (clusters) et grands équipements (Technopole).

Activités commerciales

Les activités commerciales sont essentiellement constituées de très petites unités, qui s'engagent progressivement sur la voie de la formalisation et de la structuration et requièrent un haut niveau d'accompagnement, sur la durée. Deux tiers des unités sont ainsi des entreprises informelles, qui réalisent seulement 9% de la valeur ajoutée du secteur (soit 54 millions €). Elles sont généralement dirigées par des

femmes. Plusieurs projets d'accompagnement à la formalisation sont engagés (au niveau des Mairies et des chambres consulaires, soutenus par le Conseil départemental).

Le commerce est fortement dépendant des rythmes et coûts d'approvisionnement et de stockage, notamment pendant la crise sanitaire. Il est aussi fragilisé par les conditions d'accès au crédit.

La grande distribution poursuit son développement en parallèle de la croissance économique de Mayotte, avec une restructuration des enseignes engagées en 2020.

Tourisme

Les mouvements sociaux de l'année 2018 ont engendré un repli du tourisme avec une diminution de 9%. Un niveau inédit a ensuite été atteint en 2019 avec 65 000 visiteurs soit +16% et un taux d'occupation moyen des chambres de 70%. Le secteur touristique a été l'un des plus touchés par la crise sanitaire et notamment les restaurateurs qui ont dû fermer pendant de nombreux mois ce qui a contraint certains à mettre la clé sous la porte. Le taux d'occupation des chambres des structures d'hébergement a chuté à 52% en moyenne sur l'année. 2020. L'hébergement des soignants et certaines forces de sécurité a permis de garder une légère activité et de sauver certains établissements. Pendant les confinements, les activités d'hébergement et restauration ont diminué de 90%.

Le tourisme à Mayotte est principalement affinitaire. En 2019, seuls 17% des touristes venaient pour visiter l'île.

L'attractivité et le développement des capacités d'hébergement sont au cœur de la stratégie de développement touristique et économique de Mayotte (avec notamment plusieurs projets hôteliers en cours).

Activité industrielle

En 2020, le secteur industriel a été sensiblement impacté par la crise sanitaire et la détérioration du contexte économique : les délais de paiement, la trésorerie et les embauches se sont détériorés mais l'activité a été moins impactée que les autres secteurs.

L'activité industrielle reste faible sur le territoire mahorais et ne représente qu'une part minime du tissu économique. L'agro-industrie s'est développée par l'intégration de de la filière volaille et la transposition de modèles d'import/substitution, notamment sur les produits laitiers. Dans le secteur du BTP, les matériaux de construction sont structurés autour des grandes entreprises de production (ciment/parpaing) et d'un tissu artisanal à relancer (briques de terre).

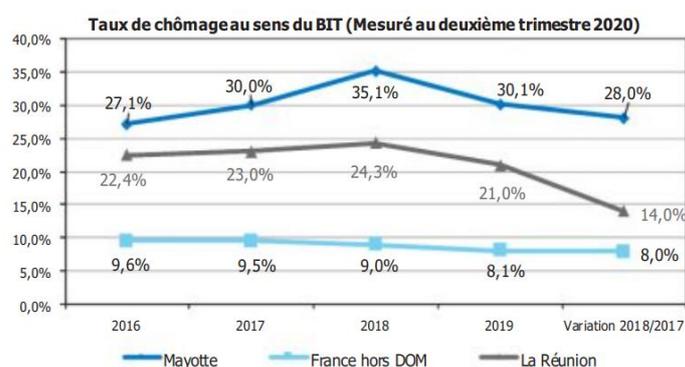
L'industrialisation du territoire constitue une priorité du Département et des organisations économiques, afin de créer de la valeur ajoutée et des emplois locaux, mais également de réduire la dépendance d'approvisionnement.

Agriculture et pêche

Le secteur agricole et de la pêche est stable entre 2018 et 2020 bien que son poids soit marginal dans l'économie formel du territoire mais déterminant dans l'économie informelle et la résilience de la population. Le développement de l'agriculture et de la pêche à Mayotte représente un réel enjeu économique et alimentaire. Des stratégies émergent progressivement, portées par le Conseil départemental avec le soutien des acteurs économiques ; plusieurs projets structurants sont également à l'étude, pour l'agro-industrie, la transformation des produits de la mer ou la relance de la filière aquacole.

Emploi et formation

Mayotte est le département français le plus touché par le chômage (28%). Malgré un nombre de création d'emplois important, l'île peine à absorber les nouveaux arrivants sur le marché du travail.



Indicateurs

Personnes en emploi (15 à 64 ans) : 29,50%

Taux de chômage : 28,00%

Pourcentage de chômeurs et d'inactifs : 54,60%

Nouveaux arrivants sur le marché du travail : 5 000 nouveaux entrants/ an

Nombre d'entreprises : 20 867

Nombre de création d'entreprise (2020) : 1 353

Nombre de perte d'emploi (crise sanitaire) : 3 000

Nombre de création d'emploi : 3 400

Sources : IEDOM ; INSEE ; ACFCI

Après une baisse du nombre de création d'emploi en 2018, une dynamique s'est installée en 2019 avec plus de 3 700 emplois créés en 2 ans. La majorité des emplois est créée par le secteur public. Suite à la crise du Covid 19, l'île a vu son taux de chômage augmenter suite à la perte de 3000 emplois.

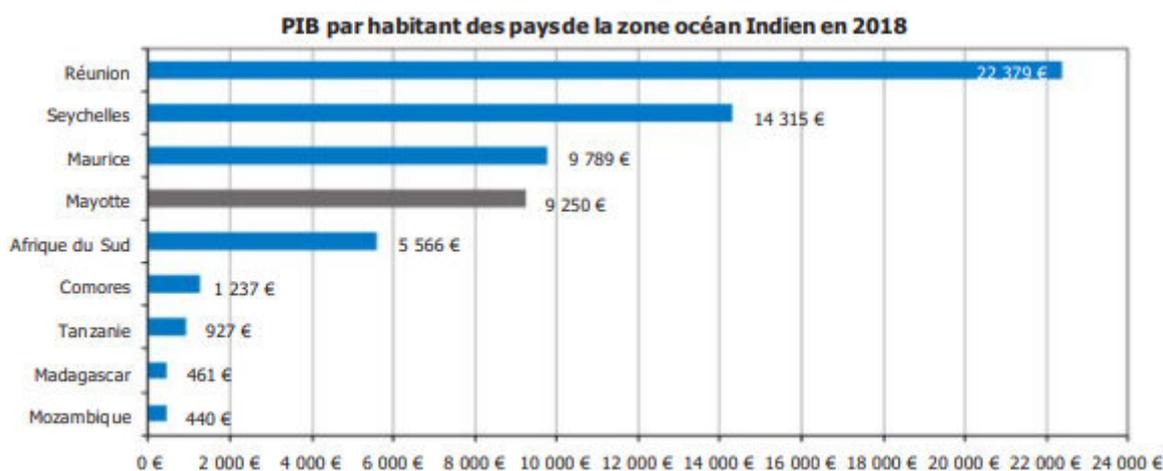
La création d'emplois par le secteur public approche de la saturation. C'est pourquoi les

entreprises privées ont un rôle clef à jouer dans le futur de l'économie mahoraise, tandis que les formations visant à relancer les demandeurs d'emplois sur le marché du travail sont fortement soutenues par le Conseil départemental.

La répartition géographique de l'emploi est un facteur important du chômage. En effet, Avec 20 600 emplois, la capitale économique de Mayotte concentre la moitié du nombre total des emplois de l'île alors qu'elle ne regroupe que 28% de la population.

Mayotte présente une dynamique positive sur la création d'entreprise avec une augmentation du nombre d'entreprises de 21% entre 2018 et 2021.

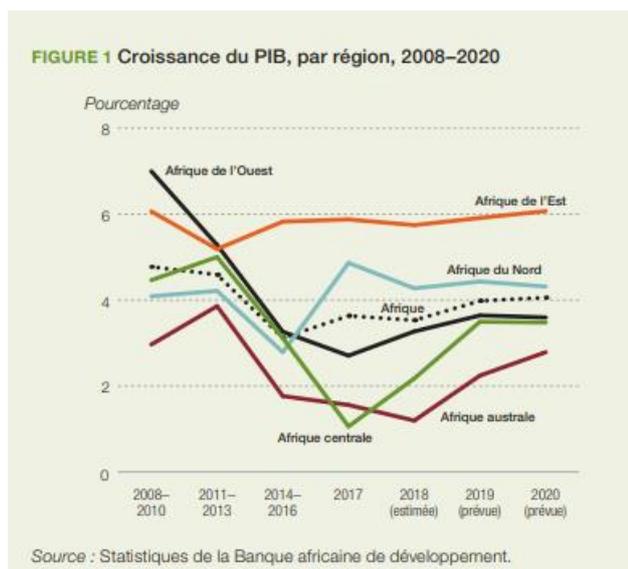
d. Attractivité et commerce extérieur



Mayotte est l'un des territoires les plus riches de la région. Il en résulte une attractivité importante qui se traduit par la densité de son flux migratoire. Afin d'être attractif pour des investisseurs extérieurs, Mayotte doit surmonter ses difficultés sociales ainsi que la concurrence fiscale et sociale des pays de la zone.

L'attractivité mahoraise pourra aussi être accélérée par le développement des infrastructures du territoire, qui complèteront utilement la stabilité enregistrée du climat des affaires, du climat politique et institutionnel du territoire.

D'autre part, le positionnement géographique et culturel de Mayotte, au cœur du Canal du Mozambique, révèle de très nombreuses opportunités à saisir.



Mayotte est en effet le fruit d'une culture cosmopolite. Les langues parlées sur le territoire mahorais permettent de faciliter les échanges avec les pays voisins (Swahili proche du Shimaoré et français langue importante en Afrique subsaharienne et dans l'Océan Indien).

Indicateurs

Afrique de l'Est : 13 Pays en développement

Croissance du PIB : 5,9% (le plus élevé d'Afrique)

Principale source de valeur :

Consommation

Part des échanges intrarégionaux : 8,3%
(moyenne continentale 14,5%)

Taux d'inflation : 14%

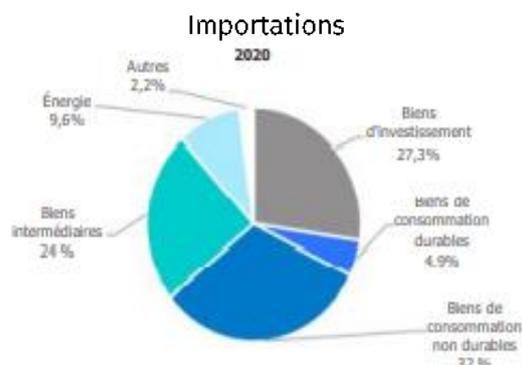
Or, avec une croissance moyenne de 6 % du PIB par an, l'Afrique de l'Est se positionne comme la zone africaine la plus dynamique économiquement et l'une des zones les plus dynamiques au monde. Ce dynamisme requiert des besoins en matière de développement urbain, en biens et en services à haute valeur

ajoutée, dont Mayotte pourrait largement tirer avantage, sur des secteurs tels que le génie civil, les services aux entreprises, les hautes technologies, la formation de qualité et l'accès aux soins.

e. Un territoire d'importation qui tend à se développer

Comme la plupart des économies insulaires, Mayotte est dépendante des importations.

En effet, on remarque une balance commerciale très élevée qui ne cessent d'augmenter d'année en année.



Ces importations sont principalement liées à la consommation de biens non durables et non à l'investissement.

Les exportations mahoraises sont essentiellement constituées de réexportations. Très peu de produits exportés proviennent de la production locale. Et 2020, malgré la crise sanitaire, les entreprises ont continué à investir et le financement bancaire du secteur privé est resté très dynamique.

L'objectif de Mayotte est de « construire des avantages comparatifs régionaux et favoriser l'intégration économique régionale » dû à sa situation géographique. Situé au cœur du Canal du Mozambique, le positionnement géographique et culturel de Mayotte révèle de très nombreuses opportunités à saisir.

Indicateurs

Importations : 718 millions €

Exportations : 6,4 millions €

Variation importations (2020) : 2,00%

Variation exportations (2020) : -24,80%

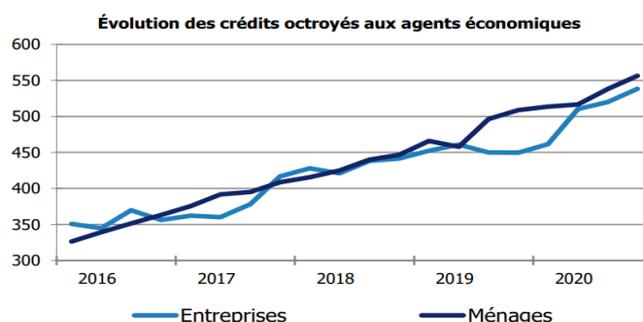
Balance commerciale : 712 millions d'euros (+7,7%)

Principal fournisseur de l'île : La France avec 53,4% des achats mahorais

Crédits octroyés aux entreprises : 19,70%

f. Une dynamique soutenue de l'activité et des investissements

Mayotte connaît une progression forte des accords de crédits à l'économie Mahoraise sur les 5 dernières années. Les crédits à l'habitat et à la consommation sont en hausse tout comme les crédits



Source : IEDOM, Surf

octroyés aux entreprises. Au vu du développement rapide du territoire, on observe une croissance plus importante comparée à la métropole.

L'épargne Mahoraise enregistre une hausse mais on remarque toujours une progression plus importante des placements à court terme (+26,1%) comparés aux placements à long terme (+4,6%).

Indicateurs

Actifs financiers détenus par les Mahorais : 913,3 millions € (+39,4%)

Croissance des crédits à l'habitat : 8,5%

Croissance des crédits à la consommation : 9,9%

Croissance des crédits octroyés aux entreprises : 19,70%

Abattement de l'impôt sur le revenu : 40%

Mayotte bénéficie d'aides pour favoriser la création d'entreprises sur le territoire. Ces aides sont diverses mais sont essentiellement orientées pour les TPE et PME installées localement. Les aides sont en grande partie gérées par le Conseil départemental (sur fonds propres), ou par les partenaires tels que les chambres consulaires ou la BPI. Les financements issus des fonds européens restent difficiles à « capter » pour les petites structures, conduisant à la création d'un GIP pour optimiser la gestion et la capacité d'absorption des fonds par Mayotte.

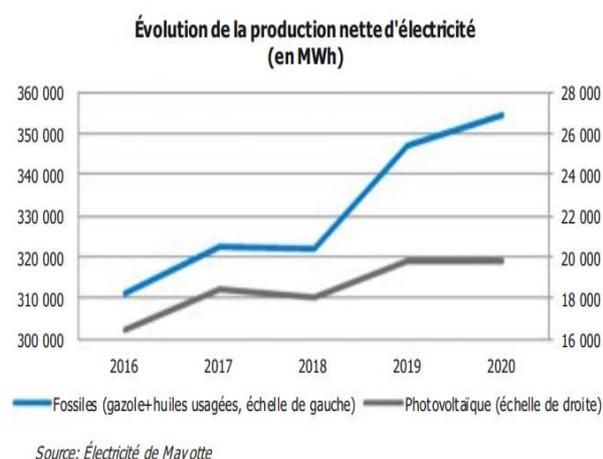
En 2020, le Conseil départemental a attribué plus de 3,7 millions € d'aides économiques à des projets d'entreprises mahoraises.

Mayotte présente également une fiscalité préférentielle par rapport à la métropole et aux autres DOM (excepté la Guyane), ciblant aussi bien les particuliers que les entreprises (Lodeom optimisée, TVA à 0%, impôts sur le revenu/société réduits...).

g. L'énergie, l'eau, les déchets

Mayotte produit de l'électricité essentiellement grâce aux centrales thermiques à fuel. Ces dernières années, un peu plus de 80 centrales photovoltaïques et une centrale biogaz se sont construites.

Une Programmation Pluriannuelle de l'Energie (PPE) a été élaboré par la préfecture et le conseil départementale afin d'améliorer l'efficacité énergétique, développer les énergies renouvelables et diminuer la consommation d'électricité. Dans le cadre de ce programme la filière photovoltaïque a pour objectif de se développer mais c'est sans compter l'accès au foncier qui s'annonce complexe.



Indicateurs

Consommation d'eau potable : +6%
Energie délivrée par EDM : + 2,3%
Part des énergies fossiles dans la production d'électricité : 94,7%
Poids des ordures ménagères résiduelles : 57 018 tonnes (+54,9% depuis 2006)
Déchetteries prévues par le plan d'élimination des déchets ménagers et assimilés : 0 déchetterie sur 8
Part de déchets recyclables : 23,9%
Part de déchets organiques : 30,5%

La question de l'eau est un problème crucial à Mayotte. L'île bénéficie d'une superficie modeste et d'un relief accidenté. De plus, la démographie grandissante entraîne une pression croissante sur la ressource en eau. Des pénuries régulières ont conduit à instaurer une politique de rationnement.

La gestion des déchets est en pleine expansion en lien avec la croissance démographique. Une partie des déchets est enfouie, les déchets dangereux et métalliques sont exportés vers la France et l'Asie. Parmi ces déchets, certains sont valorisables grâce au recyclage ou à la méthanisation. Néanmoins, des projets voient le jour notamment avec l'intervention de la DEAL pour la réhabilitation des décharges.

II. Analyse stratégique du territoire de Mayotte

Après avoir objectivé la situation socio-économique de Mayotte, il importe, pour définir la stratégie de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Mayotte, d'en appréhender les grands enjeux de développement, tels qu'ils résultent de ces analyses et tels qu'ils sont adressés par les institutions et dans les principaux cadres programmatifs des politiques publiques.

Ainsi, dix ans après la création du dernier département français, les grands enjeux de développement de Mayotte demeurent essentiels :



Tous les enjeux et potentiels de développement du territoire ne relèvent pas des compétences de la CCIM, notamment le sujet régalien de la **sécurité**; **celui-ci** constitue cependant pour de nombreux chefs d'entreprises le **socle du développement socio-économique** de Mayotte.

L'insécurité des personnes et des biens impacte la vie économique à plus d'un titre : elle représente à la fois un coût (dégradation, vols, charges de surveillance), limite les capacités de développement et nuit à l'attractivité du territoire, aussi pour les touristes que pour les personnels des entreprises et services publics.

La CCIM pourra naturellement contribuer à l'analyse de l'impact de l'insécurité sur la vie des entreprises et participer aux réflexions pour renforcer le cadre de travail des entrepreneurs et de leurs salariés. Selon ses compétences et projets, elle abordera plus directement et plus opérationnellement les autres dimensions du développement de Mayotte, décrites ci-après.

II.1 Formation & Emplois : des enjeux de premier ordre pour la cohésion et le développement de Mayotte

Si la population mahoraise en âge d'être en formation initiale, à l'école, ou dans l'enseignement supérieur, représente plus de la moitié de la population, **1 habitant sur 3 n'a encore jamais été scolarisé**. Mayotte enregistre un **taux d'illettrisme record**, une **réussite au BAC encore très faible** et une grande majorité de la population ne possède encore **aucun diplôme qualifiant**. **La pression migratoire** amène de surcroît un afflux important d'enfants à scolariser.

Le **nombre d'emplois** créés ne parvient pas non plus à absorber le flux de nouveaux entrants sur le marché du travail, alors que ce dernier devrait encore s'accroître dans les prochaines années. La création d'emploi générée par le secteur public devient moins dynamique et **c'est bien au secteur privé qu'il appartiendra de créer les emplois de demain**.

Or, les acteurs économiques éprouvent des **difficultés en matière de recrutement**. Le **niveau de qualification de la main-d'œuvre disponible**, en cours d'élévation, demeure **insuffisant** sur de nombreux segments du marché du travail.

L'enjeu est donc double : avec l'essentiel de l'activité économique et administrative à Mamoudzou, il importe à la fois d'élever le niveau de compétence de la population et de contribuer à l'équilibre du territoire, tant en termes de capacités de formation que de projets de développement économique. En matière de formation, un effort particulier doit aujourd'hui être engagé autour de **plusieurs points** :

- Consolider les compétences de base (lecture, écriture etc.),
- Elever le niveau de qualification / compétence de la main-d'œuvre disponible, qui demeure encore insuffisante
- Valoriser l'enseignement
- Améliorer le niveau d'équipements de Mayotte en matière scolaires et de formations professionnelles

Dans ce contexte, **l'Etat dans le cadre du CCT s'engage à :**

- Donner à Mayotte les moyens de déployer des services publics de qualité, notamment en matière d'éducation
- Développer les compétences et lutter contre les inégalités

L'Etat intervient auprès des collectivités, pour les accompagner dans la mise à niveau des infrastructures devant parfois faire face à une démographie très dynamique. Plus généralement, le ministère de l'éducation nationale a engagé des actions d'adaptation de son cadre de gestion des enseignants aux besoins de Mayotte : formation et accueil, voies de recrutement spécifiques, valorisation des services effectués dans ces territoires, attractivité et stabilisation lorsque c'est nécessaire

La réussite des jeunes et la formation professionnelle des demandeurs d'emploi constituent également une des priorités du Conseil départemental. Le Département et les acteurs de l'orientation et de la formation ont défini leurs objectifs communs en 4 axes stratégique du **CPRDFOP** :

- La qualité et la pertinence de l'orientation professionnelle
- Le développement d'une relation de proximité entre l'école et l'entreprise
- L'appui aux opérateurs de l'orientation et de la formation professionnelle dans le contexte de réforme de la formation professionnelle,
- La gouvernance de la coordination des acteurs

Au travers du SRDEII, le **Département** s'engage aussi à accompagner la montée en puissance des entreprises locales (orientation 2) et développer le capital humain et insérer par l'activité économique (orientation 7). Avec le soutien des fonds européens, il octroie des **aides financières** aux étudiants et lycéens poursuivant leurs études hors Mayotte et plusieurs **formations professionnelles sont financées**, destinées aux demandeurs d'emploi leur donnant plus de chance d'accéder à un emploi.

II.2 La santé : un enjeu sociétal aux importantes dimension économique

En termes statistiques, la **situation sanitaire à Mayotte est dégradée** notamment dû aux résidents étrangers qui se trouvent en précarité sanitaire et sociale. Environ, **un habitant sur 10 s'estime en mauvaise ou très mauvaise santé** en 2019, alors que le **recours aux soins est beaucoup moins fréquent** que dans l'Hexagone. Cette part est plus élevée qu'en métropole, alors que la population est beaucoup plus jeune. L'impact du vieillissement sur l'état de santé et la capacité d'inclusion sociale est également plus marqué à Mayotte. Ainsi, les personnes les plus âgées se trouvent clairement plus limitées dans leurs activités quotidiennes. Les femmes et les personnes en situation de pauvreté sont davantage confrontées à une santé altérée. Des facteurs structurels aggravent ces conditions (insalubrité, nonaccès à l'eau courante...), impactant directement la santé des habitants. De plus, l'obésité est très présente avec plus 1/4 des habitants touchés.

Cartographie des établissements sanitaires (STATISS, 2019)



Le Département se dote cependant progressivement d'infrastructures performantes en matière de santé, avec le CHM et ses deux sites de Grand Terre et Petite Terre ou la construction d'une première clinique privée médicochirurgicale à Chirongui ; ces chantiers importants représentent une **commande publique substantielle** pour le

secteur du BTP. L'offre de soins en médecine de ville reste cependant notoirement insuffisante et les personnels de santé et de secrétariat médical peu présents sur le territoire.

Les **enjeux en matière de santé** représentent également des opportunités de développement. Il s'agit notamment de :

- L'amélioration des services de santé et d'accès au soin, via la digitalisation des parcours de soin
- L'amélioration des conditions de vie des habitants
- Le développement des infrastructures de santé (CHM)
- L'attractivité des professionnels de santé
- La fourniture des matériels médicaux et de soins

L'une des priorités identifiées dans le document stratégique « Mayotte 2025 » est de contribuer à l'amélioration de la santé des Mahorais grâce à une prise en charge plus efficace (rendre accessible à tous une offre de santé adaptée, améliorer l'attractivité médicale etc.)

Ces orientations sont principalement financées par le **CCT** (services de santé de qualité) et le **FEDER-FSE** (offre de services sanitaires et médico-sociaux).

II.3 L'aménagement du territoire, déterminant pour améliorer l'équilibre des bassins de vie, production de logement et de zones d'activités économiques

Le relief ajouté à l'insularité de Mayotte offre peu de sols disponibles pour les activités humaines et constitue un facteur déterminant de l'occupation et de l'organisation du territoire. Le territoire présente en outre un panel de milieux naturels et une biodiversité exceptionnelle à protéger mais qui peuvent aussi être largement valorisés.

Le foncier reste largement régi par un droit coutumier local non formalisé par des écrits, qui reconnaît la propriété collective à usage familial, avec une absence d'enregistrement. Règlementairement, **70% du foncier appartient au Conseil Départemental** et seulement 23% des agriculteurs possèdent un titre de propriété.

La croissance de la population rend d'abord nécessaires **d'importants travaux d'aménagement en VRD** et de **logements**. Les stratégies d'aménagement intègrent également **les enjeux de desserte routière**, mais également **maritime** (navigation de plaisance et ports de débarque de pêche) et **aérienne** (piste longue), afin de **désenclaver le territoire** dans son ensemble.

En matière économique, les **zones de foncier aménagé sont très insuffisantes**. Afin de développer les activités, 45 à 60 hectares de ZAE seraient nécessaires, à inscrire dans le Schéma Zone d'Activités Economique. **L'EPFAM facilite la viabilisation** du foncier et porte plusieurs Opérations d'Intérêt National, qui visent notamment le foncier productif et le tertiaire (public et privé) (ex. ZA Malamani ; Village de Longoni...).

Afin de faciliter l'émergence de nouvelles activités économiques et de capacités logistiques appropriées, il importe prioritairement de favoriser :

- La production de foncier économique et d'immobilier d'entreprise adapté
- La réalisation des grands projets routiers et d'infrastructures portuaires et aéroportuaires



-  Zones d'activités (Kawéni, Vallée III, Longoni et Badamiers)
-  Pôles de commerce (Centre ville de Mamoudzou, centre commercial Lukida, Kawéni, Petite-Terre)
-  Ports (Longoni et Dzaoudzi)

L'une des priorités de développement de l'île (**Mayotte 2025 - SRDEII**) est d'offrir un tissu économique développé (infrastructures nécessaires à un développement équilibré du territoire et à son insertion régionale en confortant la mobilité des Mahorais) et libérer le foncier afin de faciliter la mise en place d'une politique du logement ambitieuse.

L'action croisée de l'Etat, du Département et des EPCI, soutenue par l'Etat (CCT) et les fonds européens (y compris Plan de Relance), permettent de financer des projets portant sur :

- Infrastructures et équipements essentiels au bien-être des habitants (accès à l'eau, assainissement, etc.)
- Production de logements
- Développement du réseau routier et de l'offre de transports collectifs (ex : Voie de contournement de Mamoudzou ; pont reliant les 2 îles...)
- Réalisations des infrastructures portuaires et aéroportuaires

II.4 Création d'activités et de valeur ajoutée locales : la nécessité d'une stratégie d'import / substitution

Mayotte est dépendante de ses **approvisionnements à plus de 90%**, en biens de consommation, en énergie, mais également en services. L'île est de surcroît confrontée à des attentes et des **niveaux d'exigences croissants** des consommateurs. Tandis que l'import/distribution se développe rapidement (soutenu par les transferts sociaux), l'enjeu est de **réduire la facture d'approvisionnement** et de créer les conditions de développement d'activité de production et de création locales de valeur ajoutée.

Il s'agit en premier lieu d'identifier les **activités (produits et services)** qui pourraient être réalisés localement à court terme (notamment dans l'agro-alimentaire, les matériaux de construction et la valorisation de certains déchets). Il s'agit ensuite,

d'identifier les produits et services stratégiques ou d'opportunité qui pourraient être développés localement à moyen-long terme (production d'énergies renouvelables, ingénierie de formation (entre autres)).

La réussite de **l'import/substitution** est conditionnée par la capacité à l'inscrire dans un cadre cohérent d'intervention, qui aborde conjointement les dimensions d'accessibilité du foncier économique viabilisé, d'ingénierie financière et de formation, d'innovation et ou de facilitation administrative des projets. Elle requiert également de s'articuler avec la **stratégie d'attractivité** du territoire, ciblant investisseurs et cadres/techniciens supérieurs et intermédiaires pour les entreprises. Elle comporte également à Mayotte une **dimension régionale forte**, prenant en considération la taille du marché locale et le potentiel (ou les obstacles) représentés par les marchés environnants.

Afin de faciliter l'émergence de nouvelles activités économiques productives, il importe prioritairement de favoriser :

- L'identification des segments de marché accessibles pour le tissu local de biens et services
- La structuration des filières, verticalement et horizontalement,
- L'implication durable de l'ensemble des parties prenantes privées et institutionnelles autour de projets structurants des filières

Le Conseil départemental, l'Etat et leurs partenaires se sont fortement engagés, collectivement, dans une **logique d'import/substitution au travers du SRDEII**, dont l'orientation 5 vise à « attirer, faire émerger et accompagner des modèles économiques à forte valeur ajoutée, innovants, solidaires et durables ». La stratégie de coopération économique régionale du Département intègre également la capacité à sourcer les intrants ou accéder à des marchés dans la zone, pour optimiser les outils productifs de Mayotte.

Au titre du SRDEII, sous l'impulsion du Département, de **premiers travaux d'études d'opportunité et de faisabilité** de développement de projets industriels ont été engagés dans les domaines de l'agro-alimentaire et de la pêche, de la valorisation des déchets et des matériaux de construction.

De tels projets peuvent bénéficier de **soutiens substantiels via le FEDER** (soutien à l'entrepreneuriat, la compétitivité et la compensation des surcoûts), tandis que le Département finance de nombreux micro-projets sur fonds propres. Le processus de structuration de filières, notamment innovantes ou forte valeur ajoutée (PAPAM) est porté par les organisations économiques (ADIM, CCIM).

II.5 Le développement agricole et de la pêche : entre compétitivité et résilience du territoire

L'agriculture occupe une place essentielle à Mayotte ; elle reste cependant faiblement structurée (1500 agriculteurs professionnels) et très faiblement mécanisée ; elle contribue cependant à assurer **l'approvisionnement de l'île** de certains produits végétaux, y compris de manière informelle grâce à l'autosubsistance (un tiers des ménages a une activité agricole complémentaire). Elle contribue ainsi fortement à la résilience de l'île et à sa capacité à surmonter les crises.

Le maraichage se structure progressivement et l'élevage (hors sol) a pu se développer de manière importante, permettant **l'émergence d'activités agro-industrielles**, même si les données sont relatives à l'échelle du territoire, de l'importation et de la consommation. Le « **consommé local** » n'est pas un réflexe sur les produits transformés, du fait des prix de revient des produits.

La **valorisation de la biodiversité terrestre** repose d'abord sur sa protection, notamment en termes de gestion de la ressource en eau et des déchets. Certaines cultures traditionnelles et à forte valeur ajoutée (Ylang) peuvent être relancées dans un cadre structuré (cluster régional) ; de manière plus générale, l'environnement mahorais constitue un potentiel très important de valorisation touristique, dès lors que son accessibilité est sécurisée et ce patrimoine préservé.

Dans le même registre, le **secteur de la pêche** reste faiblement structuré, limité par une capacité de pêche **très artisanale**. La structuration de la filière est engagée via l'aménagement des pontons de débarque et des réflexions ont cours sur le développement de flottilles plus importantes, associées à une **capacité de transformation à terre**. L'aquaculture marine (ombrine) pourrait faire l'objet d'une relance également. Le lagon est également exploité pour son potentiel touristique (plaisance et explorations sous-marines).

Afin de soutenir le développement de l'agriculture et de la pêche, **plusieurs axes sont identifiés** :

- La valorisation des produits, par le développement de marques collectives ou de mentions valorisantes (ex. « Produit Mayotte »)
- Le soutien renforcé aux projets intégrés, ciblant production, transformation et commercialisation des produits
- Le soutien aux innovations des produits agricoles et de la mer, en mobilisant les plateaux techniques (comme la technopole)

L'enjeu de structuration des filières agricoles et de la pêche est au cœur des principaux documents stratégiques du territoire. Le Conseil départemental s'est dotée d'Orientations Stratégiques pour l'Agriculture de Mayotte (**OSAM**) en 2020, qui constituent le premier document stratégique du Département de Mayotte dans ce domaine. La stratégie en matière d'économie bleue, qui aborde aussi la pêche, a été adoptée en 2021.

Afin de soutenir des secteurs faiblement professionnalisés, de nombreuses aides de minimis sont attribuées ; les fonds européens (FEADER, FEAMP) sont plus difficile d'accès aux porteurs de projets non structurés mais visent des projets de plus grande envergure.

Sont ainsi soutenus par le Département, l'EPFAM ou les intercommunalités, les projets de transformation (abattoir bovin/volaille) ou des projets de pôles agricoles (à vocation maraîchère), de conservation et d'innovation. Dans le domaine de la pêche, une première étape est en cours avec la structuration des points de débarque et de sécurisation du froid.

II.6 L'innovation et le numérique : entrer directement dans l'économie de la connaissance

La moitié de la population de Mayotte (jeunes) a toujours vécu dans un monde numérique. Le **digital constitue un terrain d'opportunités qui peuvent contribuer à relever les défis** sociaux, économiques, sociétaux, etc. auxquels le territoire est confronté.



Bien que Mayotte soit dotée d'infrastructures aux standards européens et que le THD couvre déjà l'ensemble du territoire, la crise Covid et les confinements successifs ont mise en exergue l'ampleur de **la fracture du numérique sur le territoire**. La plupart des élèves et étudiants ne disposent pas d'équipements informatiques leur permettant l'accès au contenu pédagogique depuis leur domicile. Par ailleurs, de nombreuses zones ne sont pas correctement couvertes par la 4G ou le débit internet reste très aléatoire, notamment dans le centre et en zone rurale.

Afin de surmonter cette fracture et en même temps désenclaver le territoire et la société mahoraise, Mayotte doit entrer directement dans **l'économie de la connaissance** et **l'économie en réseau**. De même et sans opposer traditions et modernité, l'île doit faire de l'innovation un fondement de son développement, comme en attestent l'ensemble des programmations nationales ou communautaires en vigueur.

En s'engageant de manière volontariste en faveur de la filière digitale (structurée autour du GEMTIC), les institutions et professionnels mahorais ont déjà pu réaliser des projets concrets (comme le Datacenter) et envoyer un **signal fort** à l'attention des partenaires extérieurs de Mayotte pour identifier Mayotte comme terre d'innovation. La présence de **centres de recherche de dimension internationale** (CIRAD, IRD, INRA, BRGM...) contribue aussi à cette visibilité et peut contribuer à la résolution d'enjeux d'aménagement, de sécurité alimentaire ou de valorisation du patrimoine naturel.

Dans ce contexte, les enjeux pour le territoire sont les suivants :

- Doter Mayotte des équipements et outils d'accompagnement de l'innovation attractifs, accessibles, performantes (cf. Technopole de Dembéni & Multilab)
- Poursuivre le processus de structuration des filières et la réalisation de projets innovants
- Attirer des partenaires extérieurs favorisant la fertilisation croisée au bénéfice du territoire et de son rayonnement

Au travers, de son **SRDEII** le Département s'engage à attirer, faire émerger et accompagner des modèles économiques à forte valeur ajoutée, innovants, solidaires et durables (orientation 5).

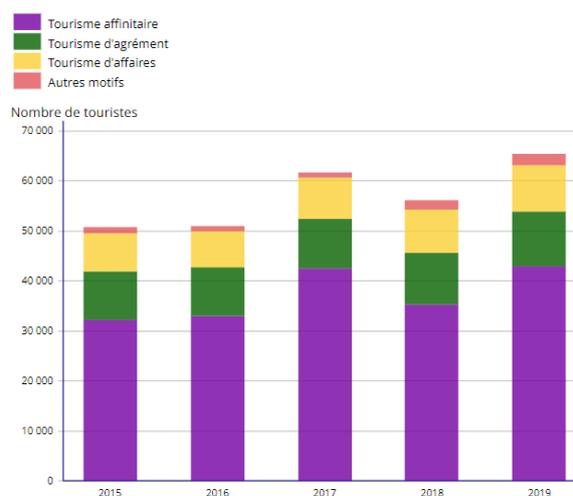
Une première **priorité identifiée pour Mayotte** est de favoriser la recherche et **l'innovation en santé** (cf. Mayotte 2025). La participation de Mayotte à des projets et réseaux internationaux de recherche est un axe privilégié, mais les retombées de la R&D pour le territoire sont prioritaires (cf. RITA Agricoles).

Les projets peuvent bénéficier de soutiens du **FEDER**, qui intervient en matière de recherche, d'innovation, d'éducation à l'entrepreneuriat et pour la compétitivité des entreprises (Axe 3).

II.7 Le tourisme : un potentiel à transformer

Le tourisme à Mayotte constitue **un secteur potentiel de développement important** mais dont la contribution dans le PIB reste encore relativement faible. Bien que la fréquentation touristique progresse ces dernières années, il s'agit avant tout d'un **tourisme affinitaire** et dans une moindre mesure d'un tourisme d'agrément et d'affaires.

Mayotte dispose d'un **capital naturel indéniable** : des atouts naturels et culturels exceptionnels avec son lagon fermé, ses plages et sa biodiversité marine et terrestre unique.



Cependant, l'industrie touristique fait face à de nombreuses contraintes notamment liées au **manque et à la dégradation des services hôteliers**. La branche hôtellerie-restaurant, principale branche du secteur touristique, s'est très peu développée ces dernières années malgré l'augmentation du nombre de touristes.

Compte tenu de son environnement, Mayotte ne peut envisager une stratégie de développement touristique reposant sur un tourisme de masse. Elle s'exposerait à une **concurrence régionale forte** (Madagascar, Maurice, Seychelles...), accentuée par les questions de desserte aérienne.

La croissance naturelle de Mayotte devrait avoir pour corollaire une fréquentation en hausse, notamment du tourisme d'affaire. Le « **tourisme sanitaire** » figure également au cœur de certaines stratégies, en lien avec les grands projets gaziers au Mozambique, entre autres, mais pourrait rester marginal. Les acteurs du tourisme qui s'organisent et sont accompagnés par le Département à travers le AaDTM (Agence d'Attractivité et de Développement Touristiques de Mayotte), s'engagent désormais dans une stratégie concertée qu'il s'agira de mettre en œuvre.

Le tourisme constitue un vecteur fort du développement de Mayotte en déclinant les **axes prioritaires suivants** :

- Centrer la stratégie autour du développement d'un tourisme de niche, économiquement viable et respectueux de l'environnement
- Définir des objectifs et un cadre stratégique clair et précis
- Renforcer la qualité de l'offre et des services proposés (offre hôtelière aux standards internationaux, liaisons aériennes, transport...) et poursuivre les activités de valorisation et de développement des activités littorales

La politique de développement du tourisme s'appuie sur plusieurs documents de nature stratégique et plus particulièrement sur le **Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs de Mayotte (SDTLM)**, validé en octobre 2020 par le Conseil Départemental. Ainsi, l'image du tourisme à Mayotte va changer, du moins pour sa représentation et peut être aussi pour son développement.

Conformément à la validation du schéma, le CDT (Comité Départemental de Tourisme) de Mayotte est devenu en 2021 l'Agence d'Attractivité et de Développement Touristiques de Mayotte (AaDTM), lui conférant ainsi un nouveau statut et de nouvelles compétences. Cette nouvelle entité vise le développement touristique de Mayotte ainsi que la promotion économique et l'attractivité du territoire. Les missions de cette structure sont donc enrichies pour intégrer la dimension de développement de l'offre, la prospective et ingénierie, et ainsi s'adapter aux exigences et attentes du marché national et international.

Avec le soutien de l'Etat, du Département et des EPCI, 6 projets d'hôtels côtiers sont en cours (soit 500 nouvelles chambres) d'ici 2024.

II.8 Transition écologique : protéger et valoriser le patrimoine de Mayotte tout en réduisant sa facture énergétique

Le patrimoine naturel de Mayotte lui confère un potentiel exceptionnel : il est constitué d'un des plus grands lagons fermés au monde, (1 100 km²) et d'une importante zone économique exclusive maritime (68 381 km²). Cet environnement exceptionnel a notamment suscité la création du premier Parc Naturel Marin d'Outre-mer en 2010 et la reconnaissance en tant que hotspots de la biodiversité mondiale.

Le patrimoine naturel de Mayotte constitue ainsi l'un des principaux facteurs d'attractivité du territoire. Il s'agit toutefois d'un patrimoine fragile, dont les conditions d'exploitation raisonnées doivent s'accompagner **de mesures de protection et de conservation.**

Mayotte fait cependant face à des défis croissants liés à la pression environnementale de l'activité humaine. En premier lieu, l'île présente des carences en **ressources en eau**, qui ne permettent pas de répondre aux besoins de la population, de l'agriculture, de l'industrie et du patrimoine naturel. Il est établi que ces ressources ne seront bientôt plus **suffisantes** pour alimenter l'ensemble de la population.

Dans le même temps, **la croissance de la production des déchets**, liée elle aussi à la hausse de la population mais également à la modification des modes de consommation et des comportements, exige une prise de conscience pour limiter leur production et des mesures d'urgences pour régler la question de leur collecte et de leur élimination. Le recyclage et la valorisation des déchets figurent au cœur des stratégies de développement mais se heurtent aux enjeux de collectes et de tri sélectif.

Enfin, en matière énergétique, l'île est encore dépendante à 94,7% d'approvisionnement extérieur tout en présentant un potentiel de production d'ENR, notamment photovoltaïque important, mais également de réduction de la consommation (à travers les chauffe-eaux solaires par exemple). Des projets d'unités de production à partir de biomasse sont en cours. En matière de transport, le renouvellement du parc de véhicules, notamment collectifs (bus, taxis), constitue également un enjeu de réduction de l'impact environnemental du transport.

Dans ce contexte, il s'agit de :

- Soutenir les projets de captage, traitement, assainissement de l'eau et les filières et compétences professionnelles afférentes
- Soutenir les projets de potabilisation par désalinisation ou récupération des eaux de pluie
- Structurer les filières de collecte, tri, recyclage et valorisation des déchets, notamment les déchets plastiques et dangereux
- Valoriser le patrimoine environnemental auprès de la population mahoraise et des touristes.

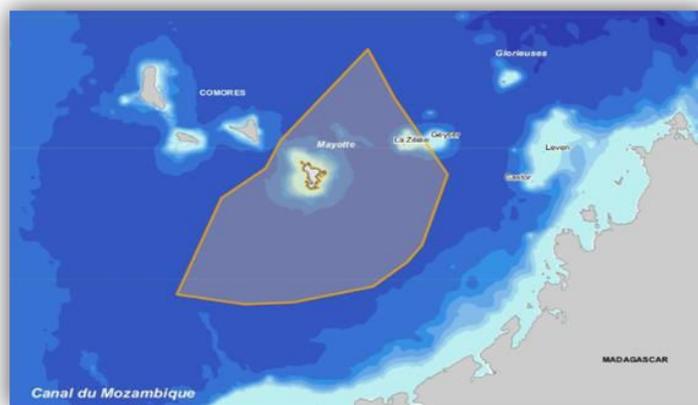
Si les questions environnementales ne figurent toujours pas parmi les priorités de la population, elles sont bien au centre des stratégies et programmes de développement. La gestion durable des richesses naturelles du territoire est ainsi une priorité de **Mayotte 2025 et du SRDEII**.

Les outils tels que le **SDAGE**, le **PEDMA** ou la **PPE** visent à organiser les actions des institutions et collectivités sur les sujets eau, déchets, énergie. Ils bénéficient ensuite des moyens mobilisés au titre du CCT, du POE FEDER-FSE ou des plans de relance, visant notamment à :

- Protéger et valoriser le patrimoine naturel et l'environnement en mettant à

II.9 L'insertion régionale : être visible et exister dans l'espace économique régional

Mayotte est d'abord proche de pays classés PMA (Pays les Moins Avancés : Tanzanie, Mozambique, Comores et Madagascar), mais également à proximité de pays émergents (Maurice, Rwanda, Djibouti...). La zone connaît de



très fortes disparités, économiques, sociales ou politiques ainsi qu'une instabilité liée à la piraterie maritime.

Son **positionnement privilégié dans le Canal du Mozambique**, lui offre la possibilité de mener des actions en **coopération avec les pays environnants**, pour lesquels Mayotte constitue une stabilité politique, monétaire, juridique, sanitaire et économique, bien que son statut français limite sa capacité de rayonnement et de participation à certaines organisations ou projets. La coopération économique existante procède à la fois de **relations d'affaires antérieures** (souvent

interpersonnelles), **d'actions de transferts** ou **d'aide au développement** portés par les institutions et organisations socioprofessionnelles mahoraises (notamment au sein de Cap Business OI).

L'insertion économique régionale de Mayotte est cependant nécessaire, afin de renforcer ses relations d'affaire avec son environnement (proche ou éloigné), valoriser son **attractivité** (pour les investisseurs comme pour les touristes) et **diversifier** ses sources d'approvisionnement comme ses débouchés commerciaux. Elle peut aussi offrir aux jeunes Mahorais la perspective de **nouvelles opportunités professionnelles**, à l'extérieur mais liées au territoire.

Mayotte présente déjà différents projets « à rayonnement » et est inscrite dans différents réseaux : la CMA valorise les formations des artisans du BTP dans l'océan Indien et soutient des projets de relance de la filière Brique de Terre en réseau avec la Guyane. Le département soutient d'importantes actions de coopération agro-industrielles avec Madagascar. La CCIM s'est fortement impliquée dans les démarches régionales de clusterisation et d'économie circulaire au sein de Cap Business OI, et confère dès sa conception une **dimension régionale au projet de Technopole**.

Afin de renforcer les capacités d'insertion régionale et de rayonnement de Mayotte, il s'agit de :

- Renforcer la concertation locale public/privé sur le sujet de la coopération régionale
- Développer le « réflexe » de la coopération régionale dans la conception des stratégies et programmes de développement de Mayotte, mais surtout au niveau des entreprises et organisations représentatives
- Renforcer les outils d'accompagnement et l'ingénierie en matière de développement économique régionale.

Si l'Etat garde la maîtrise des relations diplomatiques, le Conseil départemental de Mayotte, au titre de ses compétences régionales, a la responsabilité de concevoir et de piloter la stratégie de développement économique du territoire. En application du **SRDEII** (orientation 6 : « construire des avantages comparatifs régionaux et favoriser l'intégration économique régionale ») un document stratégique partenarial a été défini en 2021, qui constitue **le premier document Stratégique du Conseil départemental de Mayotte dans ce domaine**. Son objectif est de créer les conditions du développement d'une coopération économique fructueuse entre les acteurs économiques mahorais et ceux de leur environnement régional.

Ses orientations s'appuient sur des acteurs et outils existants (**Interreg. Antennes**

Deuxième Partie : La CCIM sur son territoire

I. Articulation des actions de la CCIM les grandes priorités nationales et territoriales

I.1 Les priorités portées par les CCI au niveau national

L'action de la CCIM s'inscrit naturellement en parfaite cohérence avec les grandes orientations des politiques publiques de développement économique et d'aménagement du territoire de Mayotte. Elles procèdent également des priorités identifiées au plus haut niveau de l'Etat et portées par CCI France, rappelées par son président le 26 avril 2022.

Il s'agit particulièrement de :

« [...

- La formation et l'orientation, par l'anticipation sur les métiers d'avenir, la poursuite de la dynamique de l'apprentissage, une orientation tout au long de la vie et un rapprochement de l'école et de l'entreprise.
- La structuration de notre autonomie énergétique, par la mise en oeuvre d'audits d'économies d'énergie pour les entreprises, le soutien opérationnel au développement de la filière hydrogène française et, plus généralement, des énergies renouvelables sur les territoires.
- La réindustrialisation de la France, par un accompagnement dédié au plus près des territoires visant à déployer des écosystèmes industriels compétitifs et aptes à réduire nos dépendances.

- L'investissement dans l'innovation et dans les technologies, par l'identification et la mise en relation entre les offreurs de solutions et les entreprises ainsi qu'entre ces dernières et le monde de la recherche.
- L'accélération des transitions numérique et environnementale, par la sensibilisation, la réalisation de diagnostics et la mise en place de plans d'actions à court et moyen termes.
- Le renforcement de notre commerce extérieur et la participation à une Europe plus forte, par une participation active à la Team France Export et une implication forte au sein du réseau EEN, interface entre les entreprises et l'Union Européenne.¹ ...]»

A cet égard, la CCI Mayotte consacre des volets spécifiques de son action à ces différentes thématiques, définies notamment dans le Schéma sectoriel du Pôle Formation, le Schéma sectoriel du pôle d'appui aux entreprises, le Schéma sectoriel de gestion des équipements et le Schéma sectoriel Entreprises et Territoires.

I.2 La stratégie régionale de la CCIM du point de vue du SRDEII

En premier lieu, il convient de rappeler que l'article L 718 du code commerce impose que les CCIR « définissent une stratégie pour l'activité du réseau dans leur circonscription, compatible avec le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation prévu à l'article L. 4251-13 du code général des collectivités territoriales. »

La définition des orientations stratégiques en matière de développement économique relève des compétences du Conseil départemental, qui doivent se transcrire dans le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII).

¹ Extrait du Communiqué de M. Alain Di Crescenzo Président de CCI France, le 26 avril 2022.

Le SRDEII est prescriptif à tous les acteurs du territoire œuvrant dans le champ des thématiques qui y sont développés, dès lors qu'il a été adopté par l'assemblée plénière de la Région.

A Mayotte, le premier SRDEII, adopté en 2019, propose une nouvelle dynamique de l'action publique, visant à répondre aux différents défis du territoire mahorais. Le SRDEII définit les 7 orientations stratégiques suivantes :



De septembre 2017 à février 2019, la CCIM a été étroitement associée à l'élaboration du SRDEII. Elle a pu intégrer, pour orientation stratégique, les actions qu'elle pourrait être amenée à réaliser en directe ou en partenariat. Ce travail de fond lui a ainsi permis d'adapter sa propre stratégie régionale afin de la mettre davantage en cohérence avec le SRDEII.

C'est ainsi que les actions suivantes ont été retenues pour dans le cadre du précédent mandat, qui restent encore pertinentes et d'actualité pour la nouvelle mandature :

Orientation 1 - Faire de l'investissement public et de l'aménagement du territoire, les leviers d'un développement économique durable et local

- Participer à l'animation d'un réseau de développeurs économiques afin de favoriser une complémentarité des projets de développement des zones d'activités ;
- Participer à la conception d'un plan de financement soutenable pour le projet de la piste longue de Pamandzi ;
- Participer à la mise en place des infrastructures portuaires de Longoni pour en faire un hub maritime régional. La CCI a piloté une étude de faisabilité d'une liaison maritime Longoni Majunga
- Participer à la définition d'une doctrine de développement durable pour les projets d'aménagement, d'infrastructures et d'équipements ;
- Participer à la rédaction d'une charte d'utilisation des clauses sociales sur les projets d'aménagement, d'infrastructures et d'équipements.

Orientation 2 - Accompagner la montée en puissance des entreprises locales

- Poursuivre la montée en puissance de l'ADIM dans son rôle de guichet unique des aides ;
- Structurer et développer l'offre des services d'accompagnement et d'appui-conseil-formation aux entreprises ;
- Structurer et développer l'offre des incubateurs et des pépinières proposées sur le territoire ;
- Faire émerger le Cluster de l'agroalimentaire au centre de Mayotte ;
- Définir les modalités de soutien aux actions collectives ;
- Définir une stratégie d'accompagnement de formalisation des activités pour chaque secteur prioritaire ;
- Aider à la formalisation par l'accompagnement, l'hébergement, la formation, la numérisation ;
- Soutenir la commercialisation des produits mahorais sur le marché métropolitain et à l'étranger ;

- Soutenir le lancement d'appels à projet thématiques sur le développement d'activités industrielles.

Orientation 3 - Mettre le développement durable au cœur du développement économique

- Définir et mettre en œuvre une stratégie ambitieuse pour le déploiement des démarches de certification Agriculture Biologique selon une approche « filière » ;
- Réfléchir à la mise en place du projet d'Agropolis et à la structuration des circuits de commercialisation et d'approvisionnement des acteurs de la distribution et de l'agroalimentaire ;
- Etudier les possibilités de soutien financier du Conseil départemental à l'accès des enfants scolarisés, à la restauration collective répondant aux objectifs de la loi agriculture et alimentation ;
- Doter Mayotte d'une stratégie régionale concertée pour le développement de la restauration scolaire et instaurer un pilotage efficace pour sa mise en œuvre ;
- Accompagner, au sein de l'Agropolis, des projets de recherche et développement des filières PAPAM et horticoles et la labélisation des productions ;
- Lancer un appel à projet portant sur la production, la transformation et la valorisation des productions locales visant les marchés de niches ;
- Soutenir l'ouverture de formations CACPP à l'École maritime de Mayotte ;
- Expérimenter une nouvelle stratégie de collecte et de tri des déchets s'appuyant sur un réseau de chiffonniers rémunérés au poids des déchets triés ;
- Structurer une filière de valorisation des déchets verts et des boues de STEP à l'échelle régionale ;
- Qualifier l'opportunité d'une motorisation 100 % gaz naturel pour les flottes de véhicules des futurs transports en commun ;

- Soutenir les porteurs de projet de traitement et de valorisation des déchets du BTP ;
- Étudier les alternatives aux granulats comme matériaux de construction ;
- Lancer un appel sur la thématique du bâtiment à haute qualité environnementale.

Orientation 4 - Améliorer la qualité de vie à Mayotte pour renforcer l'attractivité

- Impulser, au travers des réseaux de distribution de proximité, la mise en place de dispositifs innovants de services bancaires de type compte bancaire sans agences.

Orientation 5 - Attirer, faire émerger et accompagner des modèles économiques à forte valeur ajoutée, innovants et durables

- Evaluer la mise en œuvre de la stratégie régionale d'innovation et de spécialisation intelligente établie en 2014 ;
- Créer la Technopole de Dembéni ;
- Créer un concours de l'innovation ;
- Appuyer les TPE-PME dans leur transition numérique ;
- Créer une école de développeurs informatiques au sein de la Technopole ;
- Faciliter le développement du E-commerce.

Orientation 6 - Construire des avantages comparatifs régionaux et favoriser l'intégration économique régionale

- Communiquer sur la démarche Mayotte Invest et organiser le forum économique de Mayotte ;
- Créer un réseau d'appui à l'export et à la prospection économique dans le Canal du Mozambique ;
- Étudier la faisabilité de la création d'une compagnie aérienne mahoraise ;
- Étudier la faisabilité de la création d'une compagnie maritime régionale ;
- Développer des activités industrielles de transformation de produits régionaux, visant l'export sur le marché européen ;

- Qualifier l'opportunité d'importer des matériaux de construction de la Région

Orientation 7 - Développer le capital humain et insérer par l'activité économique

- Viser l'insertion sur le marché du travail métropolitain dans certains secteurs en tension, offrant des débouchés professionnels importants à la population active de Mayotte ;
- Qualifier l'opportunité de la création d'un IAE Mayotte orienté sur les secteurs porteurs du Canal du Mozambique ;
- Redéfinir les modalités de soutien aux femmes entrepreneurs ;
- Aligner les dispositifs en faveur de l'insertion économique des jeunes, proposés par le Conseil départemental sur les niveaux nationaux ;
- Valoriser la prime à la création d'entreprise proposée aux personnes en situation de précarité et aux personnes handicapées ;
- Soutenir le développement des formations de haut niveau proposées par la CCI.

La stratégie régionale de la CCIM pour le reste de la mandature, soit 2019-2022, a été revue en conséquence et en cohérence à ces actions tirées du SRDEII.

La stratégie régionale de la mandature 2022-2027 s'inscrit dans la continuité, tout en s'adaptant au nouveau contexte économique et en conservant un degré d'agilité pour affronter le futur.

II. Les besoins des entreprises mahoraises

La définition du nouveau projet de mandature requiert non seulement de s'inscrire dans la perspective de la poursuite de la mise en œuvre du SRDEII, mais surtout de répondre aux attentes et besoins des entreprises mahoraises.

Or, le contexte dans lequel elles évoluent impose la nécessité de s'adapter, d'optimiser l'offre de la Chambre et potentiellement de procéder à des choix stratégiques. Il importe de se réinventer pour mieux servir les entreprises, en

plaçant la CCIM sur une approche centrée sur les besoins et les attentes de ses « clients » et non plus seulement sur l'offre existante.

II.1 Analyse et perception des partenaires de la CCI

La CCI est un acteur majeur du développement économique du territoire. Afin de construire une feuille de route qui réponde aux besoins et attentes des entreprises mahoraises et avant même de construire une nouvelle offre de services, il importe de prendre un certain recul quant à la perception que peuvent avoir les partenaires de la chambre et de ses services. De la consultation de différents représentants du monde économique et institutionnel, il ressort des éléments d'appréciation permettant de construire la matrice AFOM suivante :

Matrice AFOM :

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comptes redressés • Election légitimée • Dialogue interprofessionnel • Confiance des partenaires (CD, Etat etc.) • Dialogue interne (services / élus) • Implication des équipes (encadrement) 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déficit de connaissance externe • Manque d'attractivité (recrutement) • Déficit de compétences techniques (fonds européens, ingénierie...)
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projets structurants (Front de mer, Technopole, Port...) • Reconnaissance progressive de Mayotte 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Croissance des besoins / services • Dialogue interprofessionnel • Dialogue interne (services / élus) • Implication des équipes (encadrement)

Les « Forces » de la Chambre

Avec des comptes redressés et une élection qui renforce la légitimité et la représentativité de la chambre, la CCIM renforce sa place et sa crédibilité dans l'écosystème mahorais. Elle a la confiance de ses principaux partenaires, en particulier les services de l'Etat et le Conseil départemental, principal financeur et noue progressivement des relations avec les intercommunalités qui se structurent sur le territoire. Avec ses élus, la CCIM participe activement au dialogue interprofessionnel, non seulement avec les autres chambres consulaires, mais également avec les organisations patronales. Ce dialogue, renforcé par les relations entre services et élus, permet à la Chambre d'être entendue lorsqu'elle relaie et présente les propositions des acteurs économiques du territoire pour définir les orientations stratégiques et les outils de développement, tels que ceux qui sont inscrits au SRDEII ou dans les POE. La CCIM peut enfin s'appuyer sur l'implication de ses équipes, notamment de ses cadres, qui s'engagent résolument pour leur institution et pour le territoire de Mayotte.

Les « Faiblesses » de la Chambre

Ces atouts ne doivent pas obérer un certain nombre de faiblesses ou difficultés qui restent à adresser. La première difficulté, commune à de nombreuses chambres de commerce et d'industrie, mais également à d'autres structures d'accompagnement du développement économique, est la méconnaissance des actions et services de la Chambre, particulièrement par les très petites entreprises, qui en sont pourtant en principe les premières bénéficiaires. Ce « déficit d'image » est renforcé par la tendance qu'auront les entreprises plus structurées à se tourner spontanément vers d'autres interlocuteurs pour se développer, sans avoir le réflexe de se tourner d'abord vers « leur » chambre de commerce et d'industrie.

La seconde difficulté est liée à la perception de « service d'intérêt économique général » de la CCIM, qui suppose, du point de vue des entrepreneurs, la « gratuité » de ses prestations, d'autant plus que les entreprises considèrent financer la

chambre à travers les taxes parafiscales collectées. Cette notion est importante à l'heure de développer des « prestations facturées.

Le moindre recours à la CCI par les plus grandes entreprises ou pour les projets plus complexes est aussi lié à un déficit de compétences techniques, notamment en matière d'ingénierie financière (fonds européens, mobilisation d'établissements bancaires...).

Or, malgré la crédibilité de l'institution, la CCIM souffre d'un manque d'attractivité pour attirer et garder ces compétences durablement, subissant la « concurrence » d'autres acteurs, notamment public, en matière de recrutement.

Les « Opportunités » de la Chambre

En construisant la présente feuille de route, la CCIM intègre des dimensions liées directement à ses activités et services. Elle intègre également des projets structurants tels que la Technopole et le Multilab, l'aménagement du front de mer de Mamoudzou ou les ports de plaisance. Ces projets constituent de réelles opportunités de renforcer la structuration et le développement du territoire ; ils représentent aussi une opportunité pour la Chambre de renforcer sa légitimité et sa crédibilité en tant que promoteur mais aussi porteur des outils de développement de Mayotte. Ce faisant, ils placent d'autant plus haut le niveau d'attente et d'exigences des partenaires de la CCIM et constituent autant d'enjeux en termes de capacité de production puis d'exploitation de ces outils.

La Chambre peut aussi bénéficier de la reconnaissance et de la notoriété croissante de Mayotte dans son environnement régional. Les liens noués ces dernières années avec certains partenaires comme Maurice, les Comores, les Seychelles, Madagascar ou La Réunion, témoignent que Mayotte peut et doit devenir un partenaire de la coopération économique régionale. En contribuant activement aux réflexions stratégiques du Conseil départemental sur cette thématique, la CCIM a confirmé son rôle déterminant dans la conception et la mise en œuvre de cette stratégie. Elle reste également très active au sein de Cap Business Océan Indien, qui s'est approprié

dans ses propres orientations les domaines prioritaires de Mayotte, tels que la structuration des filières PAPAM, l'économie bleue ou la gestion des déchets

Les « Menaces » pour la Chambre

Malgré l'implication et la performance des équipes en place, la Chambre doit rester vigilante et anticiper le développement de ses services et des projets qu'elle envisage ainsi que leur impact sur son organisation. La croissance des besoins exprimés par les entreprises et partenaires de la Chambre, de même que la dimension des projets structurants portés par la CCIM, génèrent un accroissement des services à rendre, du niveau de qualité exigé, ainsi qu'un besoin important de compétences de gestion de projets et d'exploitation des outils. Aussi, le projet de mandature doit pouvoir appréhender ces paramètres en prévoyant une organisation et des ressources humaines et matérielles adaptées à ces ambitions. Dans le cas où toutes les ressources ne sauraient être mobilisées, il importe de définir des priorités, servicielles ou temporelles.

De même, l'expérience montre le risque que la dimension institutionnelle s'éloigne progressivement de la dimension opérationnelle de la Chambre et que les élus ne soient pas mobilisés avec la même intensité tout au long de la mandature. L'enjeu est donc de renforcer le lien entre les services et les élus d'une part, le dialogue interprofessionnel d'autre part, afin que la cohésion élus/services soit consolidée au bénéfice de la Chambre et de la qualité de ses actions.

II.2 Les besoins identifiés selon le type de « clients »

Les CCI, comme plusieurs organisations publiques, ont connu de profondes transformations depuis 2010, conclues en 2019 avec la promulgation de la loi PACTE. Parmi les chantiers ouverts, le réseau a travaillé sur la thématique du marketing

public, en cherchant son positionnement sur la base des critères de distinctions des activités publiques suivants :

- **Critère A** : le pouvoir du consommateur : l'utilisateur de la prestation a-t-il une « marge de manœuvre » dans l'acte d'achat ou de consommation ;
- **Critère B** : le degré de substitution de l'offre : existe-t-il une forme de concurrence (directe ou indirecte), qu'elle soit dans le secteur public ou privé ?
- **Critère C** : le pouvoir de contrainte de l'organisation publique : y a-t-il un caractère obligatoire (passage obligé) avec un risque de répression ou de sanction pour l'utilisateur qui y échappe ?

Le dernier critère concerne finalement uniquement les activités de formalités qui restent dans la compétence des CCI : carte de marchand ambulant, carte d'agent immobilier, « chamber sign » ... Ces activités sont financées par la TFC.

Toutes les autres activités de la CCI relèvent des critères A et B, donc totalement ouvertes à la concurrence. La loi PACTE a validé les conditions juridiques permettant au réseau de pouvoir proposer des produits et services dans le champ concurrentiel, moyennant une tarification. Dès lors, le réseau est entré dans le secteur marchand et, comme tout opérateur économique, il parle désormais de « clients », de « besoins clients », de « segmentation de marché » ...

Sur la base des ateliers mené par CCI France dans le cadre de l'élaboration de l'offre national unifié (ONS), trois groupes de clients ont été identifiés :

- Les entreprises du territoire,
- Les collectivités territoriales et autres établissements publics,
- Les particuliers, soit salariés d'entreprises, soit des individus autres (jeunes ou demandeurs d'emploi plus spécifiquement) ;

Pour Mayotte, nous avons distingué un quatrième segment :

- Les investisseurs hors Mayotte (à ce stade, plutôt des entreprises qui souhaitent venir à Mayotte).

Chaque groupe a des besoins spécifiques, que nous avons regroupés ainsi :

- **Les entreprises du territoire** : appui à la création, appui administratif de gestion d'entreprise, accompagnement en business plan et ingénierie financière, immobilier d'entreprises ;
- **Les collectivités territoriales, Etat et du Conseil départemental** : développement du territoire, développement économique (stratégies de développement, connaissance du territoire, structuration de filière, animation et dynamisation du territoire, gestion d'équipements...);
- **Les particuliers dans le domaine RH** : formation initiale ou continue (insertion professionnelle, apprentissage, parcours d'excellence, etc.), accompagnement RH des entreprises (GPEC, montée en compétence...);
- **Les entreprises situées en dehors du territoire** : l'essaimage, la réalisation d'études sectorielles, l'hébergement, la mise en relation d'affaires, la production et l'analyse de données...

II.3 Le positionnement des « parties prenantes »

La construction de la nouvelle feuille de route impose également d'observer et apprécier les outils et acteurs du développement socio-économique de Mayotte, afin d'assurer ensuite un positionnement légitime et efficient de la Chambre et des services qu'elle propose au territoire.

Les outils de développement économiques

Que ce soit pour démarrer une activité, pour assurer la trésorerie quotidienne, faire de nouveaux investissements ou encore se développer, le porteur de projet a besoin d'un accompagnement adapté.

Ainsi, ce dernier cherche à connaître les aides auxquelles il peut prétendre, savoir quels types de financement actionner pour quels objectifs, bénéficier de l'effet de levier des aides publiques, optimiser la gestion au quotidien, présenter le business plan à des investisseurs... Autant de moyens d'actions pour mener à bien un projet.

De nombreuses structures interviennent dans ce registre, qu'il convient de valoriser et bien situer dans l'écosystème, afin de faciliter la lisibilité de l'offre d'accompagnement aux porteurs de projet.

Dans son approche, la CCI compte se positionner aux côtés des acteurs existants dans l'objectif d'étoffer l'offre d'accompagnement sur le territoire, considérant que les besoins sont encore nombreux et qu'il n'est pas pertinent de partir en concurrence frontale. C'est ainsi que la CCI se met à développer de nouveaux outils pour compléter ledit écosystème et tente de clarifier son propre rôle.

Les principales structures contribuant au développement économique

L'ADIE a pour objet de financer les projets des créateurs d'entreprise qui n'ont pas accès au crédit bancaire et plus particulièrement ceux des demandeurs d'emploi et des allocataires du RSA. Il accompagne aussi les micro-entrepreneurs avant, pendant et après la création de leur entreprise pour en assurer la pérennité. Par ailleurs, l'ADIE contribue à l'amélioration de l'environnement institutionnel du microcrédit.

Maison de l'Entreprise (MDE) : rassemble la CCIM, l'ADIM, Business France, le groupement des entreprises et Initiatives Mayotte, la plateforme associative de financement et d'accompagnement des entrepreneurs. En 2017, la CCIM a inauguré cette nouvelle structure pour le développement de l'économie mahoraise, en accompagnant les entreprises dans leurs structurations.

BPI France : est un acteur incontournable dans le paysage des aides à l'innovation. Il accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à leur cotation en octroyant des

bourses, des crédits et en intervenant en garantie des fonds propres. Il assure, en outre, des services d'accompagnement et de soutien aux entreprises dans leurs projets d'innovation, de croissance externe et d'export.

L'Agence de Développement et d'Innovation de Mayotte, ADIM est un partenaire privilégié du Conseil Départemental de Mayotte, pour la mise en œuvre de sa stratégie de développement économique en actions, au travers de la signature d'une convention d'objectifs et de moyens sur 2017-2021. L'ADIM agit pour le développement économique de Mayotte tout en facilitant le développement du territoire et des entreprises qui en sont le moteur

Ainsi, le Conseil Départemental de Mayotte, via l'ADIM, a en charge l'instruction des aides économiques départementales destinées aux entreprises. Le Conseil Départemental abonde également un fonds de prêts d'honneur, destiné à constituer ou renforcer les fonds propres des entreprises en création, afin de leur faciliter l'accès au crédit bancaire à court terme.

D'autres acteurs interviennent dans le développement économique du territoire comme par exemple les partenaires publics (Etat, intercommunalités), la CRESS qui accompagne le développement des entreprises et filières de l'ESS (économie sociale et solidaire) etc.

Dans cet écosystème, la CCI représente les intérêts des entreprises de l'industrie, du commerce et des services de Mayotte auprès des pouvoirs publics. La CCI a un rôle d'informateur et d'accompagnateur de proximité et de facilitateur en matière d'internationalisation. Elle conseille, forme et oriente les entreprises vers les interlocuteurs adéquats en fonction de la maturité de leurs projets. Si la CCIM permet d'avoir un accompagnement pertinent, il n'existe pas à ce stade d'instrument financier propre à la chambre consulaire.

Cartographie synthétique des principales structures d'accompagnement des entreprises



II.4 Analyse concurrentielle et positionnement de la CCI par segment de marché

Un exercice « d'auto-évaluation » a été réalisé auprès des nouveaux élus de la chambre dans le cadre de sessions de travail collectif, afin de mesurer la performance des services de la chambre et leur compatibilité/complémentarité avec les services rendus par d'autres structures.

Il apparaît d'abord un niveau de satisfaction globalement très satisfaisant dans la grande majorité des sujets traités. Certains sujets sont toutefois appréciés de manière plus mitigée, comme l'insertion des publics fragiles, la reconversion ou la remise à niveau, qui relèvent davantage des compétences d'autres acteurs du territoire (CRESS, Pôle Emploi, ADIE...).

Ensuite, il convient de confronter les besoins des clients, la valeur ajoutée estimée apportée par la Chambre et les capacités des autres acteurs à répondre à ces mêmes besoins.

Le tableau suivant synthétise cette analyse : il croise les besoins par type de client, l'appréciation par les élus de l'ensemble des services identifiés et les confronte au positionnement des autres acteurs du développement économique.

Clients	Besoins	Ce que fait la CCI	Intensité concurrentielle	Financement	Création de valeurs
Entreprises du territoire	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la création, formalités 	<ul style="list-style-type: none"> CFE, cfe.net 	Non	<ul style="list-style-type: none"> TFC 	+
	<ul style="list-style-type: none"> Appui administratif et gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Cellule administratif BTP, commerces... 	Non	<ul style="list-style-type: none"> CD (convention ad hoc) 	++
	<ul style="list-style-type: none"> Ingénierie financière 	<ul style="list-style-type: none"> Service accompagnement au financement de la CCI 	Forte : experts-comptables, cabinets privés, BGE, ADIE	<ul style="list-style-type: none"> CD (convention sur AI); Facturation 	+++
	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement au développement et à l'export 	<ul style="list-style-type: none"> TFE, service international CCI 	Non: partenariat ADIM, CD	<ul style="list-style-type: none"> TFC, CD et Interreg 	++
	<ul style="list-style-type: none"> Immobilier d'entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> Hôtel d'entreprises Mgombani 	Oui: offres privées; mais besoin tellement importants	<ul style="list-style-type: none"> Facturation 	+++
Collectivités territoriales / État	<ul style="list-style-type: none"> Expertise sectorielle Traitement de l'information Connaissance du territoire Consultation publique Animation et dynamisation du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ONS Territoire 	Forte : cabinets privés	<ul style="list-style-type: none"> Facturation ou convention 	++
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion d'équipements 	<ul style="list-style-type: none"> DSP Partenariat Direction infra de la CCI 	Normal: groupes privés; associations	<ul style="list-style-type: none"> Facturation usager 	+++
	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'accès au foncier économique 	<ul style="list-style-type: none"> En cours de réflexion 	Non	<ul style="list-style-type: none"> ? 	+++
Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> GPEC Monter en compétence Recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> Service formation continue 	Forte : OF	<ul style="list-style-type: none"> Facturation 	++
	<ul style="list-style-type: none"> Insertion professionnelle Apprentissage Parcours d'excellence 	<ul style="list-style-type: none"> Service formation initiale, mobilité 	Normal: OF	<ul style="list-style-type: none"> FSE, CD, facturation 	+++
Entreprises hors territoire	<ul style="list-style-type: none"> Essaimage Étude sectorielle Hébergement Mise en relation d'affaire Data 	<ul style="list-style-type: none"> Service international de la CCI; TFE 	Non	<ul style="list-style-type: none"> TFC, CD, Interreg 	++

En premier lieu, il ressort de ce tableau que, sur la plupart des sujets, la Chambre est en position de leader et intervient en complémentarité avec ses partenaires.

Ensuite, il met en exergue que la question de l'appui aux formalités administratives, dans la mesure où, malgré un niveau de performance de la chambre apprécié, ce service « échappe » progressivement à l'institution en étant assuré par un nombre de partenaires ou prestataires de plus en plus important, selon le secteur ou la technicité recherchés.

A l'inverse, l'ingénierie financière représente un besoin déterminant pour les entreprises du territoire. Ce service est créateur de valeur ajoutée mais la concurrence est également très forte : beaucoup d'acteurs jouent un rôle important dans l'accompagnement à l'ingénierie financière comme par exemple les experts-comptables, les cabinets privés, la BGE, l'ADIE.

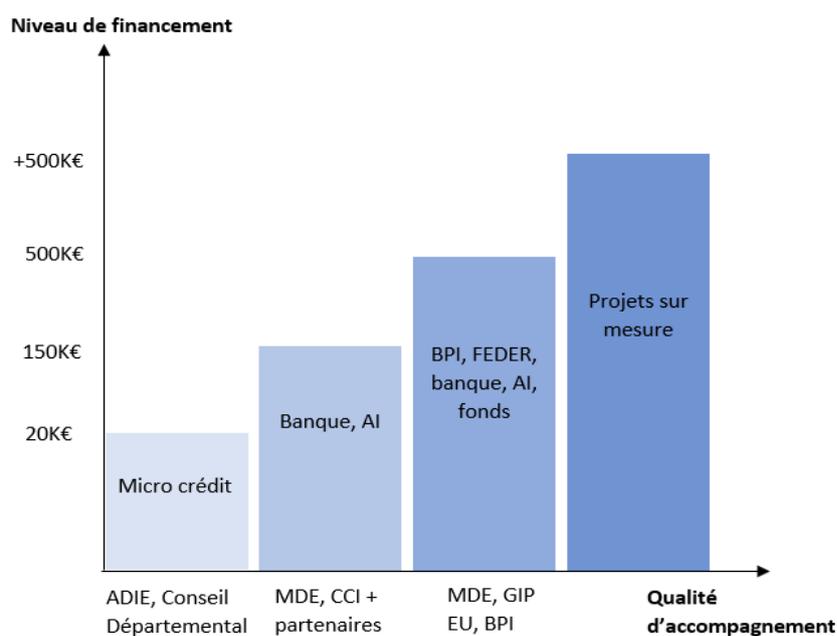
❖ *Focus sur les types et sources de financement*

Dans cette nouvelle mandature, nous souhaitons miser sur l'ingénierie financière (accompagnement sur les problématiques de financement, aide dans les recherches et demandes de financements, accompagnement au montage de dossier, formulation d'une demande de financement...), afin qu'il devienne notre nouveau « **produit d'appel** ». Ce service permettrait d'attirer nos clients sur d'autres services proposés. Toutefois, il nécessite une très forte expertise.

Nous constatons que la concurrence est très forte sur les micro-crédits mais elle est quasi inexistante sur d'autres sujets, notamment sur le portage de projets. Ainsi, il y a un manque d'ingénierie financière sur certains niveaux.

Ainsi, il nous paraît nécessaire de développer notre offre de service dans ce domaine afin d'étoffer l'écosystème existant.

Les organisations et structures de soutien au développement économique peuvent être « réparties » en fonction de niveau de financements accessibles et de l'expertise ou de la qualité d'accompagnement nécessaire.



Sur le premier niveau de financements accessibles, **allant jusqu'à 20K€**, les dispositifs existants sont les suivants :

- Le micro-crédit offre une alternative structurante pour la création d'entreprises et d'emploi, au service du développement de Mayotte. Cet outil, agile et inclusif, en plein essor, tend à se diversifier pour mieux s'adapter au tissu économique et à la structure sociale de l'île.
- Les dispositifs d'aides financières à la création ou à la reprise d'entreprise comme par exemple:
 - Le PIJ (Projet Initiatives Jeunes) dont l'objectif est d'encourager la réalisation de projets professionnels pour les publics de moins de 30 ans,
 - Le NACRE (Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise),
 - Le ACCRE (Aide aux Chômeurs ou Repreneurs d'Entreprises) etc.

On observe ainsi plusieurs opérateurs qui se situent sur ce premier niveau et plus particulièrement **l'ADIE et le Conseil Départemental** en aidant les entreprises au montage de leur projet, principalement avec des fonds d'amorçage.

Sur un deuxième niveau, les financements des projets allant **d'environ 20 K€ jusqu'à 150 k€**, peuvent concerner par exemple des projets productifs de moyenne dimension (comme des ateliers d'agro-transformation). Les financements accessibles reposent principalement sur les fonds propres, au travers des établissements bancaires et des aides à l'investissement (AI). L'objectif de ces dernières est de favoriser la création et le développement des TPE et PME, qui pourront trouver un accompagnement pertinent auprès de la **Maison De l'Entreprise**, composée de la CCI et ses partenaires.

Au-delà (troisième niveau), pour des montants atteignant par exemple **500K€ et plus**, les fonds levés peuvent provenir des financements bancaires et essentiellement de l'ingénierie financière liées à la défiscalisation, aux crédits d'impôt (pour les projets innovants) ou aux fonds européens. Ce type de projets, plus exigeants, trouve un écho limité parmi les acteurs de l'écosystème, même si certains s'organisent pour améliorer l'identification et la concrétisation des projets (GIP Europe, la BPI etc.). Il reste néanmoins difficile pour des opérateurs faiblement structurés ou de taille réduite d'accéder à ces outils de financement, du fait du manque d'expertise en ingénierie financière et en montage de dossier.

A plus forte raison dans un territoire aussi restreint que Mayotte, les relations étroites entretenues entre les chambres consulaires et leurs tutelles et financeurs (Etat, conseil départemental) conduisent de facto à un travail en bonne intelligence, une plus forte collaboration et à la recherche de la plus grande complémentarité dans l'objectif de l'optimisation des moyens qui leurs sont alloués.

La capacité des élus à dialoguer et des agents à collaborer est déterminante pour atteindre cet objectif. Dans ce contexte, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Mayotte s'inscrit résolument dans un esprit de partenariat avec l'ensemble des acteurs institutionnels et socio-professionnels du territoire.

II.5 La singularité de la CCIM

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Mayotte est sans doute plus qu'ailleurs, un pilier du développement socio-économique du territoire. Son statut d'EPIC maintient sa dimension d'intérêt général ; elle est fondamentale pour asseoir la légitimité de la Chambre dans son écosystème. Elle conforte aussi le rôle Fédérateur de la CCIM auprès des acteurs économiques, avec ses partenaires consulaires.

La CCIM est ainsi en mesure de créer un processus permanent de concertation et de dialogue interinstitutionnel et inter-consulaire.

La Chambre de Commerce et d'Industrie présente aussi la spécificité de combiner ce rôle institutionnel de représentation avec un rôle technique et opérationnel d'accompagnement des entreprises et de gestionnaire d'équipements structurants.

Conformément à ses valeurs et son statut, elle accompagne tous les acteurs indifféremment, sans faire de différenciation, sur l'ensemble de son spectre d'activité.

Avec l'évolution de son environnement normatif et des ressources propres mises à sa disposition, la pérennité de la chambre et de ses services doit être garantie en équilibrant son modèle économique par l'intégration de la notion de performance et de valeur ajoutée pour proposer de nouveaux services plus efficaces et plus rémunérateurs.

Troisième Partie : la stratégie régionale

2022-2026

I. Une vision commune et des valeurs fondatrices

I.1 Une vision au service de l'intérêt général

Les élus de la CCI Mayotte partagent une **vision commune** de ce que doit être le rôle de la Chambre au sein du territoire à savoir : « Être un partenaire de confiance, **fédérateur des forces du territoire pour une croissance économique durable** ».

I.2 Les valeurs partagées

Les élus partagent et réaffirment des valeurs fondatrices, qui guident leur action au nom de la CCIM et constitueront le socle de ses services et de son organisation :

Confiance

Véritable « tiers de confiance », leur neutralité, leur longue expérience de l'entreprise et du territoire, ainsi que leurs expertises multiples, leur permettent d'agir dans l'intérêt propre de chaque organisation qu'ils accompagnent.

Performance

La performance de la chambre passe par la préoccupation permanente de créer de la valeur durable (aussi bien pour les prestations facturées que les missions de service public) et donc par un engagement fort sur la qualité du service rendu. Les

élus et les agents de la CCIM recherchent conjointement une satisfaction élevée de leurs clients, usagers et partenaires.

Locomotive / moteur

Véritable chef de file du développement économique de Mayotte, les élus consulaires souhaitent que la Chambre renforce sa position d'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics locaux, en matière d'accompagnement des entreprises, d'attractivité du territoire, d'adaptation de la formation à l'emploi etc.

Connectée à l'ensemble des acteurs économiques et institutionnels du territoire, les élus développent leurs réseaux, favorisent les partages de connaissances et d'expériences, privilégient la coopération et la transversalité pour mener à bien les projets.

Solidaire

L'esprit d'équipe renvoie à la solidarité qui doit exister au sein des CCI, entre les CCI, avec leurs partenaires locaux, et assure que chacun bénéficie d'une confiance a priori de l'autre. Il entraîne le respect de chaque membre de l'équipe et permet de constituer un réseau puissant, alliant des compétences sur le territoire mahorais, au service des entreprises.

Excellence

L'excellence représente une des valeurs les plus importantes. Elle se traduit par la volonté permanente d'apporter le meilleur service possible, de rechercher sans cesse des voies d'amélioration, de maîtriser chaque détail, d'être exigeant envers soi-même et avec ses partenaires.

II. Un cadre d'action renouvelé autour de six axes stratégiques

Les élus de la CCI Mayotte ont fixé les grandes orientations stratégiques suivantes afin d'organiser les missions prioritaires pour cette nouvelle mandature :



Les élus ont souhaité que ces axes stratégiques soient déclinés de manière volontariste et opérationnelle, en concentrant l'action de la chambre afin d'en faciliter la lisibilité et le suivi.

Ainsi, en application du premier axe stratégique **« une CCI solide, partenaire de confiance »**, la CCI de Mayotte sera mobilisée pour :

- Développer des modèles économiques créateurs de valeur
- Construire une CCI adaptée aux mutations de demain
- Attirer, fidéliser les talents et favoriser l'épanouissement professionnel
- Créer, coordonner et animer les synergies entre les différents acteurs du territoire

Concernant l'axe stratégique n°2 **« Une CCI performante et experte au service du territoire et des entreprises »**, la CCI de Mayotte sera mobilisée pour :

- Soutenir l'innovation et les entreprises durables
- Proposer une offre de services adaptée aux besoins des entreprises et du territoire
- Contribuer à la structuration des filières
- Agir pour la transition écologique ; énergétique et numérique
- Devenir le référent majeur de la data économique

Concernant l'axe stratégique n°3 **« Une CCI ouverte au monde »**, la CCI de Mayotte sera mobilisée pour :

- Être un acteur majeur dans la zone OI
- Accompagner les entreprises dans leurs projets de développement à l'international
- Être un expert en recherche de financements dans la démarche export
- Faire émerger des projets structurants transfrontaliers et transnationaux

Concernant l'axe stratégique n°4 **« Une CCI moteur dans l'aménagement et la gestion des infrastructures majeures du territoire »**, la CCI Mayotte sera mobilisée pour :

- Identifier et porter les projets structurants de demain
- Favoriser l'accessibilité au foncier économique
- Consolider la position de la CCI sur la gestion d'infrastructures d'intérêt général
- Renforcer l'attractivité économique de Mayotte en développant des infrastructures de pointe pour les entreprises
- Poursuivre le désenclavement du territoire

Concernant l'axe stratégique n°5 **« Un établissement public de l'état investi dans les objectifs nationaux de son réseau »**, la CCI Mayotte sera mobilisée pour :

- Intensifier le déploiement de l'offre nationale de service (ONS) à l'échelle du territoire
- Atteindre les objectifs du COP à travers la COM Etat-CCI

- Être actif dans le réseau
- Œuvrer pour l'industrialisation du territoire et la souveraineté alimentaire
- Porter la voix des entreprises pour les grandes orientations d'aménagement et de développement du territoire

Concernant le dernier axe stratégique « **Une CCI leader de la formation** », la CCI Mayotte sera mobilisée pour :

- Eduquer et instruire en vue d'une insertion professionnelle réussie
- Accompagner, développer les compétences et booster les talents
- Promouvoir la mobilité des acteurs
- Développer la dynamique entrepreneuriale et susciter des vocations
- Œuvrer pour le rayonnement du territoire en matière de formation

Ces axes stratégiques irrigueront les 4 schémas sectoriels visant respectivement :

- L'appui aux territoires
- La formation, l'enseignement et l'emploi
- La gestion des équipements
- L'appui aux entreprises

En outre, ces schémas seront complétés par :

- Le schéma directeur
- Le schéma régional d'organisation des missions.

III. Des objectifs de moyens et de résultats à atteindre

S'inscrivant dans une logique de responsabilité, la CCIM doit se doter des moyens d'évaluer l'atteinte des objectifs qu'elle se fixe au travers des orientations stratégiques définies dans son projet de mandature.

Dans cette perspective, il lui est essentiel de construire une **console d'indicateurs**, qui lui permettra de piloter son action, d'en mesurer la performance et de communiquer tout au long du mandat sur son efficacité.

Les dirigeants de la CCI Mayotte sont engagés dans les travaux entrepris par CCI France en ce début de mandat, sur l'élaboration de la stratégie nationale du réseau, qui est prise en compte dans notre projet. En outre, CCI France est en charge de la définition des indicateurs d'activités, de résultat et de performance, qui seront par la suite contractualisés avec le ministère de l'Économie et des Finances qui assure la tutelle du réseau, dans le cadre du futur contrat d'objectifs et de performances (COP).

Le COP est décliné dans chaque région en convention d'objectifs et de moyens (COM). La console d'indicateurs est prescrite à l'ensemble du réseau par le biais de normes établies par CCI France, conformément au code du commerce.

Dès lors, nous mettrons en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par ces indicateurs, et adapterons si besoin à la marge, pour une meilleure application sur notre territoire.

Outre ces données qui ont vocation à être consolidées au niveau national, par retour d'expérience terrain, nous avons commencé à travailler avec nos équipes sur l'amélioration continue de nos processus internes, mais également sur la qualité de nos services vis-à-vis de nos usagers.

Ainsi, sur nos outils CRM, nous observerons les indicateurs suivants, dans un objectif d'amélioration continue :

- Pertinence de l'accompagnement CCI :
 - Résultat sur le contenu de nos produits et services : nombre de projets aboutis en réalisation effective (financement obtenu...)
 - Rapidité de traitement d'un projet
 - Respect de la confidentialité, sécurité des projets
 - Niveau d'expertise du conseiller ...

- Le déroulement de la prestation CCI :
 - Information préalable
 - Accueil
 - Traitement du dossier
 - Prise en compte des objections et observations des parties prenantes
 - ...
- L'environnement de la prestation :
 - Qualité et modernité des locaux
 - Qualité des outils informatiques
 - Qualité du matériel mise à disposition des porteurs de projets ...

IV. Un modèle relationnel de confiance à développer avec son écosystème

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Mayotte œuvre pour prendre toute sa place dans le développement du territoire, au cœur des processus de décision institutionnelle, elle est régulièrement consultée et formule des propositions sur les orientations stratégiques de Mayotte, conformément à la réglementation (obligation de consultation prévue par le CGCT).

Outre l'aspect réglementaire, la légitimité acquise par la CCIM ces dernières années, lui permet d'être systématiquement intégrée dans les réseaux de décision locaux, dès lors qu'elles touchent les entreprises ou le développement économique en général.

La CCI agit comme tiers de confiance. Elle porte la voix des entreprises auprès des autorités en générale. Dès lors, son interaction avec son environnement doit être regardée sous les deux dimensions :

- Aspect politique: interaction avec les autorités locales, régionales et nationales;

- Aspect opérationnel : interaction avec son écosystème.

a. Une relation politique de partenariat à développer au niveau local, régional et national

Une relation privilégiée avec sa tutelle

La CCIM est un établissement public de l'État à caractère administratif (EPA). Sa tutelle locale est exercée par le préfet de Mayotte.

Il s'agit de la première relation politique et administrative à privilégier et à renforcer en permanence. Depuis son passage sous tutelle en 2014, la CCIM a su conserver une relation forte et de confiance avec sa tutelle. Cette dernière est invitée à participer à toutes les instances de la chambre, même les informelles.

Le Président maintient un lien étroit avec le Préfet de Mayotte tandis que le DG travaille au quotidien avec les services du SGAR qui anime la relation de tutelle entre les deux établissements.

Cette relation de confiance est l'un des facteurs clés de succès de l'atteinte des objectifs portés par la chambre. En effet, étant associé à sa stratégie régionale et surtout étant cosignataire de la convention d'objectifs et de moyens avec CCI France, l'État peut utilement appuyer les projets de la CCIM et permettre de trouver les partenaires et cofinancements nécessaires à leur réalisation.

De son côté, l'État peut compter sur une CCI collaborative, prompt à relayer toutes les politiques publiques sur le territoire, au profit de son tissu économique.

Un nouveau modèle relationnel à inventer avec CCI France

Le rôle de CCI France en tant que tête de réseau a largement été renforcé depuis la loi PACTE. Le président de CCI France signe le COP avec le Ministre de tutelle, qui a vocation à être décliné en COM dans toutes les régions.

CCI France établit les normes d'intervention du réseau qui sont prescriptives à toutes les chambres. Elle reçoit la totalité des ressources fiscales du réseau et assure la répartition entre toutes les CCIR. Elle traite avec les syndicats nationaux les questions intéressant les RH (convention collective, point d'indice...), applicable pour l'ensemble du réseau. Elle donne son avis sur le recrutement ou le licenciement des DG...

Entre CCI France et les CCIR s'est donc instauré petit à petit une relation plutôt «bureaucratique». Or, le réseau doit travailler de concert pour instaurer sa légitimité.

A la demande du Président de CCI France, il est essentiel de revoir la relation entre les CCIR et CCI France pour embarquer tout le monde dans la recherche de la performance. La CCI Mayotte, membre du Comité directeur de CCI France, entend prendre tout sa part dans ces travaux.

b. Une interaction opérationnelle avec son écosystème

Une relation à approfondir dans son bassin géographique

Le territoire de Mayotte commence à jouir d'une certaine reconnaissance et notoriété sur le bassin géographique comme évoqué précédemment. Le Département a validé dernièrement plan stratégique à cet effet afin de mieux

coordonner toutes les initiatives de coopération régionale qui pourraient être entrepris par les divers acteurs de l'île.

La CCI entend continuer à contribuer à cet objectif de rayonnement de l'île et compte agir sur plusieurs leviers :

- D'abord dans le cadre de son réseau dans la zone, constitué en association, l'UCCIOM, devenue Cap Business. La CCI M a eu l'opportunité de présider cette instance pendant 3 ans au cours de la précédente mandature, ce qui lui a permis non seulement de consolider ses relations avec ses consœurs, mais aussi d'accéder à diverses instances régionales d'importance telles que la COI et l'APIOM;
- Ensuite, en continuant à œuvrer dans la coordination locale au travers de la convention Team France export (TFE), qui réunit le CD, la CCI et Business France (représenté à Mayotte par l'ADIM); cette convention cosignée entre les trois membres et la préfecture porte l'ambition française du développement de l'export de chaque territoire; à ce titre, la CCI et l'ADIM développent des relations de partenariat avec un ensemble d'acteurs économiques et institutionnels de la région, afin de pouvoir organiser au mieux les échanges;
- Enfin, en étant un acteur de premier plan sur la sécurisation juridique des partenariats interentreprises afin d'accroître la confiance dans le climat des affaires; la CCI porte notamment le projet de déploiement depuis Mayotte des dispositifs OHADA-COMESA.

Une relation de partenariat avec le Département, les EPCI et autres établissements publics

En tant que chef de file, le Département définit les grandes orientations stratégiques en matière de développement économique et d'aménagement du territoire. Il met en place différents comités de pilotage pour s'assurer d'une part de la collégialité des décisions prises, et d'autre part de la bonne gouvernance dans leur mise en œuvre.

Les services de la CCIM contribuent largement à l'élaboration des documents stratégiques du territoire à vocation économique (SRDEII, SAR, SRDTM, SRI SI, SRE SRI...) réalisés par le CD. Ces documents ont par principe prescriptifs sur le territoire.

Par ailleurs, d'autres collectivités locales, leurs groupements ainsi que divers établissements publics peuvent être amenés à élaborer des documents sur leur territoire (documents d'urbanisme pour les communes ou PLUI pour les EPCI...). Les services de la CCI ont vocation à contribuer à chaque fois qu'ils sont sollicités.

La CCI apporte dans ce cadre son expertise dans ses domaines d'activité, en particulier en appui aux réflexions de ses partenaires dans l'aménagement et l'animation de leur territoire sous l'angle de Développement économique.

V. Un modèle organisationnel qui évolue

Le Schéma Régional d'Organisation des Missions (SROM) définira concrètement le modèle organisationnel et managérial souhaité pour la CCIM au cours de la nouvelle mandature. Il convient néanmoins de mettre en exergue l'impact de ces orientations stratégiques sur les grands principes qui doivent guider ce schéma.

En effet, le projet de mandature met l'accent sur une double nécessité : celle de consolider la crédibilité de la chambre d'une part, celle de renforcer ses performances d'autre part. Or, au regard de l'évolution de certaines de ses compétences historiques (comme le « centre de formalité des entreprises »), et de l'importance accordée à de nouveaux services et projets, cinq grands domaines de compétences devront être renforcés au niveau des équipes managériales et opérationnelles.

Certaines compétences sont naturellement préexistantes et doivent s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. D'autres sont à intégrer durablement et dépendent de l'attractivité de la Chambre. Globalement, la CCI doit s'engager dans une logique d'obligation de résultats dans ses prestations de service. En effet,

chaque individu qui se rend à la CCI est en droit d'attendre un service de qualité, qui réponde à ses besoins, que le service soit gratuit (service public financé par TFC) ou payant (logique client). Nous portons donc la volonté d'aligner les compétences à nos ambitions et plus particulièrement, à la promesse de services que nous affichons. Pour cela, il est impératif d'identifier les compétences clés dont on a besoin pour tenir nos engagements.

- **Les compétences techniques / servicielles en appui aux porteurs de projets pour la création, reprise, transmission d'entreprise** : alors que le tissu économique mahorais se structure et que de nombreuses TPE / PME se créent ou/et se formalisent, la CCIM doit maintenir sa capacité d'accueil des porteurs de projets tout au long de la vie des entreprises; nos conseillers doivent désormais détenir une certaine polyvalence en étant en capacité d'accompagner les porteurs de projet sur tout le cycle. Il s'agit donc de renforcer la compétence de nos agents sur la fonction de conseiller en entreprise telle qu'elle a été revue par CCI France suite à la réforme du réseau; c'est le premier métier des CCI;
- **Compétence d'ingénierie financière** : la CCIM porte l'ambition de création d'entreprises durables, correctement capitalisées; l'essentielle de son œuvre dans la mandature précédente a consisté en la mise en place de l'écosystème idoine, notamment l'ADIM et la Plateforme Initiative Mayotte à la MDE, deux outils qui proposent des solutions de financements au travers de l'aide à l'investissement (AI) et de prêts d'honneur; dès lors, un métier nouveau a vu le jour: l'ingénierie financière; dans un premier temps, notre apport a consisté à proposer un appui au montage de dossier de financements sur ces deux outils; rapidement, nous avons évolué vers l'élaboration d'un business plan en bonne et due forme, notamment sur CCI Business Builder. Ce service s'avère désormais indispensable à notre organisation; c'est en effet de loin le premier besoin de tous les porteurs de projet. Nous ambitionnons pour cette mandature de créer une structure complémentaire en partenariat avec le CD: l'épargne citoyenne, à l'instar du modèle de la région Occitanie. Nous

devons dès lors renforcer le service qui deviendra à terme, le premier guichet de la CCI.

- **Gestion de projets structurants / équipements :** la CCIM s'engage de manière croissante dans le portage de projets structurants pour le territoire (Technopole, port de plaisance, modernisation du front de mer de Mamoudzou...). Afin de sécuriser ces projets et préserver l'institution de tous risques de moyen/long terme, la CCIM doit monter en compétence son service maîtrise d'ouvrage publique, tant en nombre qu'en qualité des ressources. La CCIM entend toujours être positionner sur les infrastructures d'intérêt général, au profit du plus grand nombre. Toutefois, un TRI minimum de 5% sera toujours recherché pour assurer la pérennité des activités.
- **Attractivité, promotion, communication, marketing :** l'attractivité de la CCI est déterminante pour réussir le pari de la mandature. Cette attractivité vise aussi bien les entreprises / clients ciblés par ses services, que les compétences qu'il s'agit d'acquérir en interne. Elle repose donc à la fois sur le développement d'une stratégie marketing et commerciale intensifiée, impliquant que les agents aillent davantage sur le terrain, à la rencontre des entrepreneurs et des partenaires de la CCIM et que les élus renforcent dans leurs interventions la promotion des services de la Chambre. Elle implique ensuite une politique RH ambitieuse, qui identifie les voies et moyens de capter les compétences nécessaires et de leur donner de la perspective sur le long terme à travers un véritable parcours carrière au sein de l'institution. Le service communication a été créé à la fin de la précédente mandature. Il doit désormais monter en puissance pour assurer la visibilité et lisibilité de la CCI. Le service RH a également été renforcé pour être en capacité, au-delà de la gestion RH, de porter une véritable politique RH propre à fidéliser nos collaborateurs.

VI. Des ressources et moyens à renforcer

Il est manifeste que le modèle économique de la CCIM est appelé à évoluer : avec la raréfaction des recettes de fonctionnement issues de la fiscalité (notamment la TCCI), la CCIM doit identifier de nouvelles ressources pour assurer ses missions premières, renforcer la performance de ses services et réaliser les projets stratégiques souhaités par la mandature.

Les principaux partenaires financiers publics de la CCIM resteront l'Etat et le Département, et avec eux l'Union européenne à travers les fonds européens (Feder et FSE). De nombreuses actions d'accompagnement, d'études, de formation, portées par la Chambre, pourront ainsi être financés dans des proportions substantielles (jusqu'à 100%) dès lors qu'elles relèvent de l'intérêt général. La Chambre agit ainsi comme un réel opérateur public mettant ses ressources et compétences au service des financeurs pour mettre en œuvre les programmations et politiques publiques.

Cependant, les flux financiers relevant de ces différentes actions font régulièrement l'objet de décalage dans le temps, qui impactent la trésorerie de l'institution et peuvent la mettre en risque vis-à-vis de ses engagements.

Aussi, il importera de poursuivre l'effort de consolidation financière qui a été engagé ces dernières années ; des facilités de trésorerie pourront notamment être mises en place dès lors que les conventions de financement sont signées.

Afin de compenser les pertes de recettes finançant les services aux entreprises, tout en soutenant la capacité de renforcer la performance des prestations, il importe de diversifier les recettes de la Chambre.

Certaines actions considérées d'intérêt général ou relevant des champs de l'insertion et de la formation pourront être financées par des aides de l'Etat, de Pôle emploi, des collectivités ou des organismes de financement de la formation (AKTO). D'autres actions relèveront du champ de la « prestation » et devront à ce titre faire l'objet d'une facturation.

En effet, si la notion d'intérêt général implique la gratuité de certains services « de base », il est naturel que des prestations plus techniques (comme le montage de dossier de subvention, les études de marché, la recherche de partenaires ou l'expertise juridique, de même que certaines formations), fassent l'objet de facturation.

Le modèle de facturation sera défini dans le Schéma sectoriel d'appui aux entreprises ; il pourra être variable selon des critères liés à l'entreprise (ex. taille ou chiffre d'affaires ; secteur d'activité) ou à la prestation (ex : nature, durée et niveau de la prestation).

Enfin, le modèle de gestion des équipements sous maîtrise CCIM devra être défini selon une triple approche :

- En premier lieu, ces équipements, considérés d'intérêt général, n'ont pas vocation à générer des recettes nettes pour la CCIM, dont l'objet social n'est pas commercial ;
- En deuxième lieu, les recettes générées devront naturellement compenser les charges d'exploitation/maintenance et amortissements des investissements, la CCIM ne pouvant supporter durablement de pertes d'exploitation qui mettraient en risque sa solidité financière ; la rentabilité des équipements devra donc bien être recherchée ;
- Enfin, en troisième lieu, les recettes générées pourront, dans la mesure du possible, contribuer à l'équilibre financier global de l'institution, en compensant partiellement le déficit plus structurel liés aux pertes de recettes fiscales, à la capacité limitée de facturer les entreprises mahoraises pour la majorité des prestations réalisées et à la nécessité de co-financer la plupart des actions soutenues par les fonds européens (lorsqu'il est considéré qu'elles bénéficient finalement aux entreprises).