



**CCI MAYOTTE**

**Mars 2020**

**STRATÉGIE  
RÉGIONALE**

**2019-2022**



# Sommaire

## **PRÉAMBULE**

### **CONTEXTE**

- 1.1 - CONTEXTE GÉOGRAPHIQUE
- 1.2 - CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE
- 1.3 - CONTEXTE INSTITUTIONNEL
- 1.4 - CONTEXTE SOCIÉTAL
- 1.5 - CONTEXTE ÉCONOMIQUE
  - 1.5.1 - BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS
  - 1.5.2 - COMMERCES
  - 1.5.3 - TOURISME
  - 1.5.4 - INDUSTRIE
  - 1.5.6 - TÉLÉCOMMUNICATION
  - 1.5.7 - COMPÉTITIVITÉ
  - 1.5.8 - EMPLOI ET FORMATION

## **STRATÉGIE RÉGIONALE DANS LE SRDEII**

- 2.1 - ENJEUX ET DIAGNOSTIC
- 2.2 - ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
- 2.3 - STRATÉGIE RÉGIONALE DANS LE SRDEII

## **OBJECTIFS**

- 3.1 - OBJECTIF INITIAL
- 3.2 - OBJECTIFS STRATÉGIQUES
- 3.3 - ANALYSE SWOT
- 3.4 - LA DÉCLINAISON DES OBJECTIFS POUR CHAQUE MISSION DE LA CCI

## **DÉMARCHE STRATÉGIQUE**

- 4.1 - LES AXES DE DÉVELOPPEMENT
- 4.2 - PLANNIFICATION STRATÉGIQUE

# PRÉAMBULE

Les chambres de commerce et d'industrie de région encadrent et soutiennent les activités des chambres territoriales et départementales 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.

Le Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation est réalisée après la première Stratégie Régionale de la CCI de Mayotte, rédigée en 2017. En raison des nouvelles réformes sur la modernisation des politiques économiques, de l'émergence du nouveau COP qui est décliné en COM à l'échelle locale, de la réalisation du SRDEII de Mayotte, de la réalisation du Contrat de Convergence et de Transformation, de la réalisation du PUIC, la CCI de Mayotte prend la décision d'actualiser sa Stratégie Régionale en mettant en évidence les éléments qui concordent avec ces nouvelles ambitions.

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. En période de la mi-mandature, la CCI de Mayotte s'est donnée les moyens de redéfinir sa stratégie régionale en prenant en compte les résultats obtenus et les ressources déployées durant les deux premières années. Prévue dans le CGCT et par l'article 711-8 du code du commerce, la stratégie régionale s'organise selon les points suivants:

- 1.Contexte (géographique, démographique, institutionnelle, sociétal et économique)  
Ce chapitre s'appuiera exclusivement sur les données du dernier recensement de l'INSEE et du dernier rapport de l'IEDOM de Mayotte.
- 2.Stratégie Régionale dans le SRDEII  
Ce chapitre reprend les enjeux identifiés et les orientations stratégiques du schéma et enfin met en évidence les liens à établir entre celui-ci et la stratégie régionale de la CCI de Mayotte.
- 3.Objectifs  
Le troisième chapitre concerne la reformulation de l'objectif principal pour que celui-ci encadre les objectifs stratégiques, préalablement définis dans la première Stratégie Régionale.
- 4.Démarche Stratégique  
Ce dernier chapitre présente le tournant stratégique de la CCI à travers les axes de développement qui seront plus explicités dans le schéma régionale d'organisation et des missions. Et il met en évidence la planification stratégique de ces mêmes axes sous forme d'actions, échelonnées à court, à moyen et à long terme.

# CONTEXTE

## 1.1. CONTEXTE



Située au milieu du canal de Mozambique et à mi-chemin entre l'Afrique de l'Est et Madagascar, Mayotte bénéficie d'un positionnement exceptionnel sur la zone sud-ouest de l'Océan Indien. Sa position au sein de la Zone Exclusive Économique confère à la France, le plus grand lagon fermé au monde pour 1.100km<sup>2</sup> de superficie, contenant des ressources marines majoritairement inexploitées.

Ce positionnement est d'autant plus important car cette zone est aujourd'hui convoitée pour ces richesses gazières et pétrolières et pourrait placer Mayotte au milieu des enjeux relatifs à la circulation des hommes et des biens dans le cadre de ces exploitations.

## GÉOGRAPHIE

Mayotte c'est 375 Km<sup>2</sup> pour 256 518 habitants au recensement INSEE de 2017, elle est composée de deux îles habitées, à savoir la Grande-Terre et la Petite-Terre. Le choix statutaire de Mayotte (Département Français et Région Ultra Périphérique) pourrait devenir un avantage pour la France et pour l'Union Européenne, dès lors que les potentiels existants sont déployés au profit de son développement économique et durable.

En effet, le contexte international de Mayotte commence à quelques minutes de vol d'oiseau, dans un environnement où hormis Madagascar et les Comores, les marchés potentiels siègent en partie dans un environnement culturel anglo-saxon car il s'agit des pays ayant adhéré récemment au Commonwealth, à savoir le Kenya, le Mozambique, le Rwanda. Certains pays utilisent l'anglais comme langue de référence administrative et commerciale mais ne figurent pas dans cette association, il s'agit de la Tanzanie et de l'Uganda. À l'heure où le développement du marché africain interpelle les acteurs économiques et étatiques et à l'heure où le canal du Mozambique intéresse les investisseurs du monde entier pour ses retombées minières, s'organise l'une des plus importantes communautés économiques africaines, à savoir **East African Community**, réunissant à ce jour six États, l'Uganda, le Kenya, la Tanzanie, le Burundi, le Rwanda et le Soudan du Sud. Dans cette perspective, la stratégie territoriale devra à terme prendre en compte ces faits marquants pour améliorer la politique économique de Mayotte dans son environnement régional.

Dans ce cadre, la CCI-R de Mayotte par l'intermédiaire du réseau des CCI de France a participé à l'évènement "les rencontres Africa 2017" qui ont pour objectifs de:

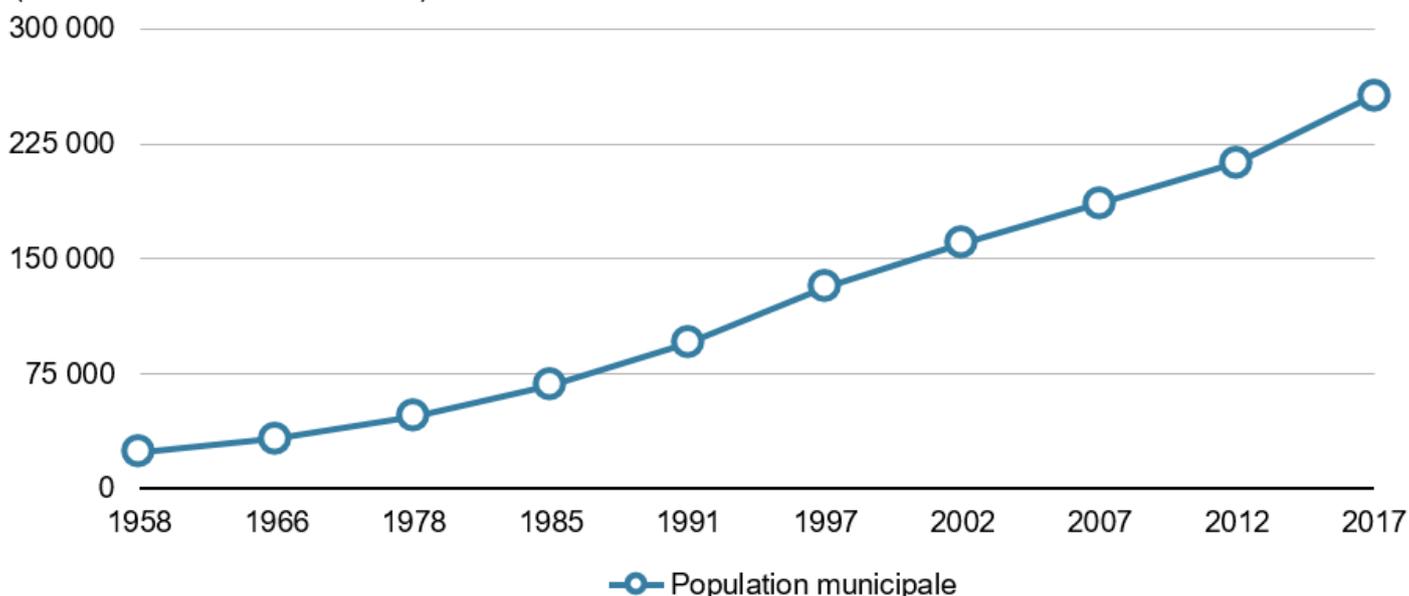
- pérenniser un évènement régulier et utile aux entreprises Françaises et Africaines afin de diversifier les relations d'affaires
- et favoriser le réseautage et le partage d'expérience pour développer de nouveaux projets porteurs de croissance.

## 1.2 - CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE

Les enjeux économiques de la région ne peuvent se passer de l'accroissement démographique qui s'amplifie de jour en jour. En effet, le recensement de 2017 affiche une augmentation de 8.800 habitants par an sur les cinq dernières années pour un taux de variation annuel de 3,8%.

En dehors de l'exiguïté du territoire, le taux de variation annuel avait atteint des records durant la deuxième moitié des années 80 avec 5,8% entre 1985 et 1991, il baissera considérablement en 2007 pour revenir à 3,1%, chose qui n'empêche pas une augmentation considérable et continue de la population.

Graph. 1 - Évolution de la population recensée de 1958 à 2017 à Mayotte (Effectif et Taux de Variation)



Source : Insee Mayotte 2017

Mayotte est aujourd'hui le département français ayant la plus forte croissance démographique, entre 2009 et 2014, elle dépasse aussi les autres départements d'outre-mer. À titre d'exemple, sur cette période en Guyane, le taux de variation annuel était de 2,4% alors qu'elle était seulement de 0,6% pour le département de l'île de La Réunion.

Cette croissance durable agit sur la densité de la population puisqu'il a atteint 690 habitants au Km<sup>2</sup>. À noter que seul cinq départements d'Île-de-France connaissent un score supérieur à celui de Mayotte. À titre de comparaison, le département de province le plus dense de l'hexagone qui est le Rhône n'a atteint que 555 habitants au Km<sup>2</sup>.

La cartographie démographique Mahoraise illustre une population concentrée sur la zone nord-est avec une très forte densité de la Petite-Terre qui avoisine 2.700 habitants au Km<sup>2</sup>. Une inégalité qui peut s'expliquer par la part importante d'immigrés, d'étrangers et de naissances sur cette zone. Cette dernière s'autorise cette attractivité du fait des équipements de proximité dont elle dispose qui sont facteurs de confort pour les ménages recensés.

### 1.3. CONTEXTE INSTITUTIONNEL



Après le référendum du 8 février 1976, Mayotte maintient son appartenance à la France et permet la promulgation de la loi du 24 décembre 1976, relative à la création d'une collectivité territoriale au statut sui generis provisoire.

De 1987 à 2000, se succéderont des contrats entre Mayotte et l'État suite au passage de Jacques Chirac en octobre 1986 qui préconisait le développement de Mayotte avant sa départementalisation

*Source : Insee Mayotte 2017*

Il était question du rattrapage économique et social ainsi que de l'applicabilité du droit républicain sur le territoire mahorais. Le 27 janvier 2000, sera signé un accord sur l'avenir de Mayotte qui lui permettra de devenir une Collectivité Départementale suite à un autre référendum, faisant l'objet de la loi du 11 juillet 2000, destinée à mener l'île vers le droit commun.

Mayotte sera inscrite dans la constitution en mars 2003 en devenant une Collectivité d'Outre-mer, régie par l'article 74. Ce sera un préalable à l'accession au statut de DROM qui d'une part entame le transfert des compétences par la décentralisation au 21 février 2007 et remet l'échéance fiscale aux municipales de 2014. Et pour que la départementalisation prévue par Nicolas Sarkozy soit effective, Mayotte intègre en partie l'identité législative en janvier 2008 avec comme spécialité législative la fiscalité, le droit social, le droit du travail, le droit foncier et les conditions d'entrée et de séjour des étrangers. Cette spécialité législative est ce qui est traduit dans le pacte de la départementalisation comme un processus progressif et adapté.

Le 3 août 2009 sera promulguée la loi organique sur la départementalisation, permettant à Mayotte d'intégrer l'article 73 de la Constitution après le dernier vote référendaire du 29 mars 2009. Mayotte deviendra Département au 29 mars 2011, suite à la première réunion de son assemblée délibérante. Et de manière concomitante le 12 juillet 2012, le Conseil Européen accepte l'intégration de Mayotte en tant que Région UltraPériphérique.

Et en 2014, elle accède aux fonds structurels européens et pendant ce temps, les collectivités sont soumises à la fiscalité locale du droit commun. Et depuis, des dispositions réglementaires se succèdent notamment sur le code de l'urbanisme, sur le code du travail, sur le code de l'action sociale et d'autres adaptations sur des allocations pour les publics les plus fragiles.

## 1.4. CONTEXTE SOCIÉTAL



La démographie à Mayotte est un phénomène qui préoccupe les pouvoirs publics et les acteurs économiques car il atteint une vitesse de croisière qui hisse l'île parmi les territoires qui ont le taux de croissance le plus élevé au monde.

En effet, à titre d'exemple le taux de variation annuel du continent africain est à 3,2% contre 3,8% pour Mayotte.

*Source : Les Échos Start - 13/03/2018*

Cette démographie galopante est le résultat d'une forte natalité, doublée d'une immigration incontrôlée, confrontées à un déficit en matière d'équipements de proximités et d'absence de niveau de confort urbain. Les évolutions rapides de la société mahoraise dans les rapports en matière d'organisation sociale, dépendante de l'évolution en matière d'organisation spatio-temporelle sont soumises au dicta de l'administration qui est de plus en plus présente dans le quotidien des Mahorais. Un quotidien qui est aujourd'hui occupé pour moitié par des jeunes de moins de 18 ans. Ce qui relève le défi d'accès à l'emploi et à la formation pour les pouvoirs publics en matière. Il serait estimé à près de 9000 nouveaux actifs par an sur le marché de l'emploi sur les dix prochaines années.

Ces bouleversements se traduisent par de multiples crises qui se chevauchent année après année, permettant à la sphère sociétale de questionner le domaine politique sur:

- les avantages salariales dans le secteur public et privé,
- le pouvoir d'achat,
- la sécurité des habitants,
- le développement économique,
- le maintien de Mayotte dans la France pour un refus d'une appartenance comorienne.

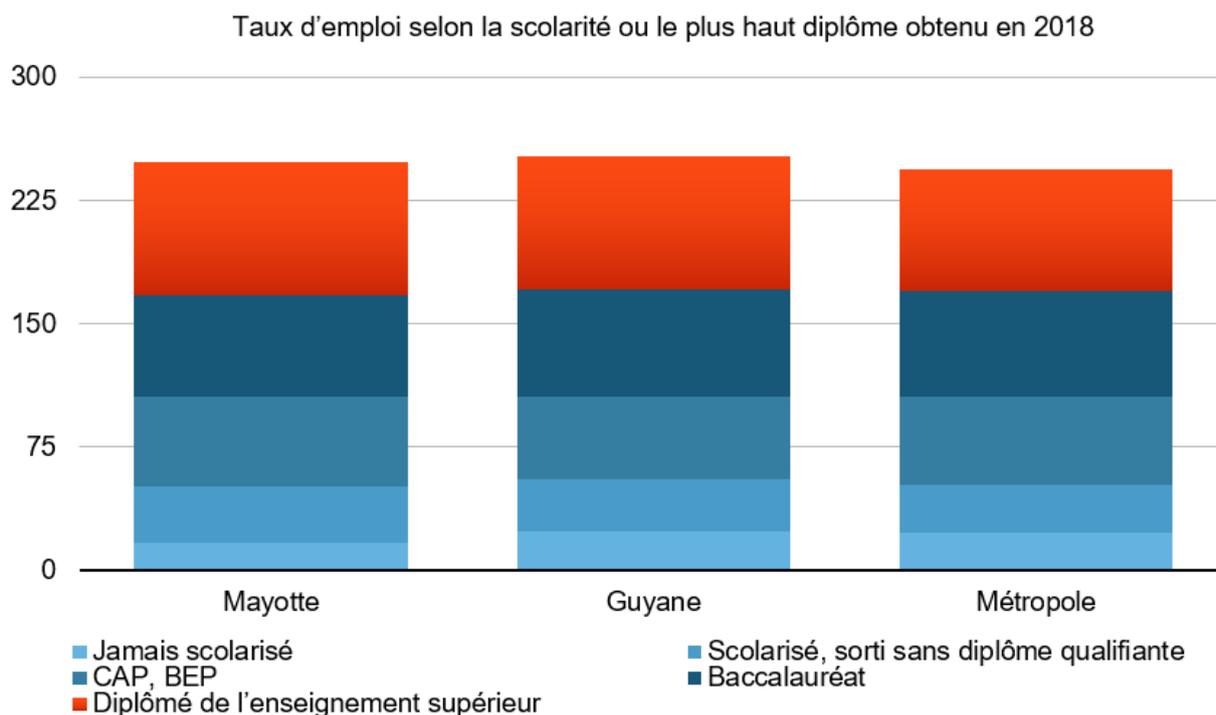
Parmi ces revendications dites d'abandon des gouvernements successifs pour le développement de Mayotte, est exposée la question de l'immigration comme principale bouc-émissaire de ces échecs. En effet, les systèmes scolaire et sanitaire connaissent un essoufflement sans précédent et conduit à une exaspération générale de la population française de l'île en direction des étrangers.

## 1.5 - CONTEXTE ÉCONOMIQUE

La part des personnes qualifiées de plus de 15 ans sorties du système scolaire représente seulement 27% à Mayotte contre 47% pour la Guyane et 72% pour la Métropole. Ce faible niveau de qualification généralisée avec une forte proportion des adultes nés à l'étranger selon une étude de l'INED, freine les chances d'optimiser l'accès à l'emploi. En effet, seul 30% des personnes en âge de travailler occupent un emploi contre 66% en France.

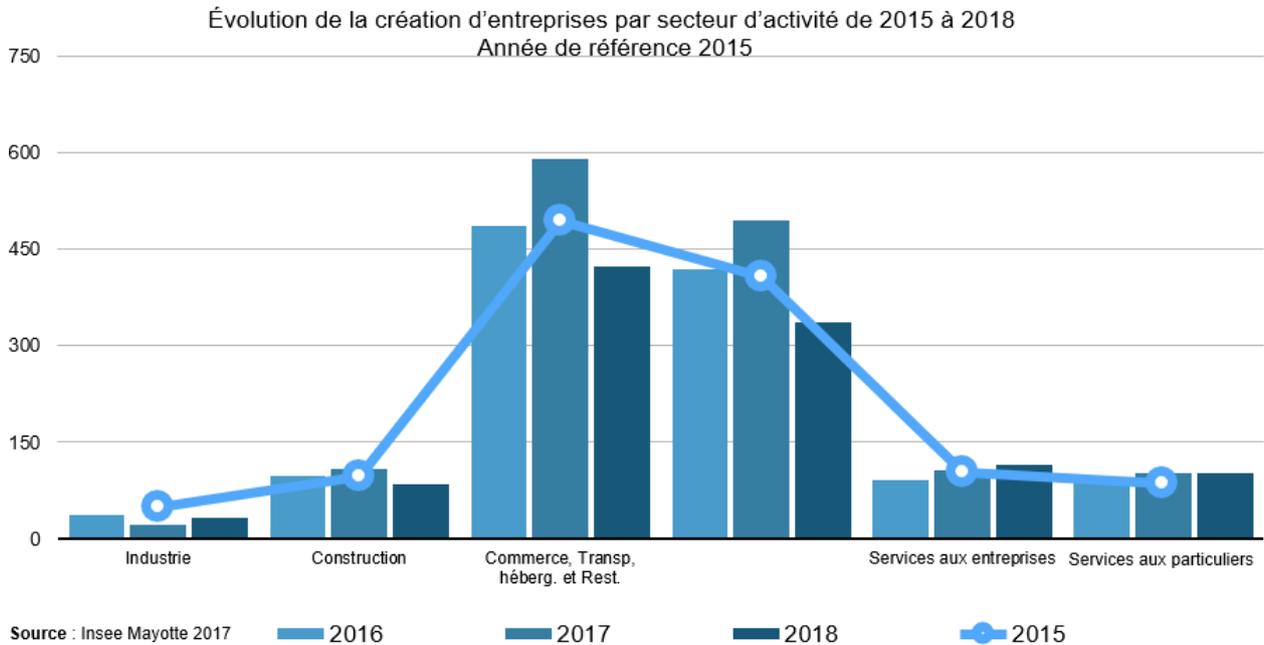
La relation entre le niveau de qualification et l'insertion professionnelle s'avère être importante. Elle se confirme avec le fait que 17% des plus de 15 ans jamais scolarisés ont un emploi contre 55% des titulaires d'un CAP ou d'un BEP et contre 81% des détenteurs de diplômes de l'enseignement supérieur. Le marché de l'emploi mahorais connaît les mêmes facteurs de succès que celui de la Métropole, à terme le niveau de qualification perdra de sa valeur relative. En effet, les détenteurs d'un CAP ou d'un BEP avait un emploi à 71% en 2009 contre 55% en 2018.

Derrière ces constats se dissimulent des phénomènes d'inégalités entre les critères tels que le sexe, l'origine ou l'âge. Ce qui veut dire que les hommes sont beaucoup plus employables que les femmes, même chose pour les natifs de Mayotte et de Métropole par rapport aux natifs de l'étranger. Et enfin, l'expérience est un facteur encore plus déterminant pour le modèle d'insertion à l'emploi car les plus jeunes détiennent moins souvent un emploi par rapport à leurs aînés.



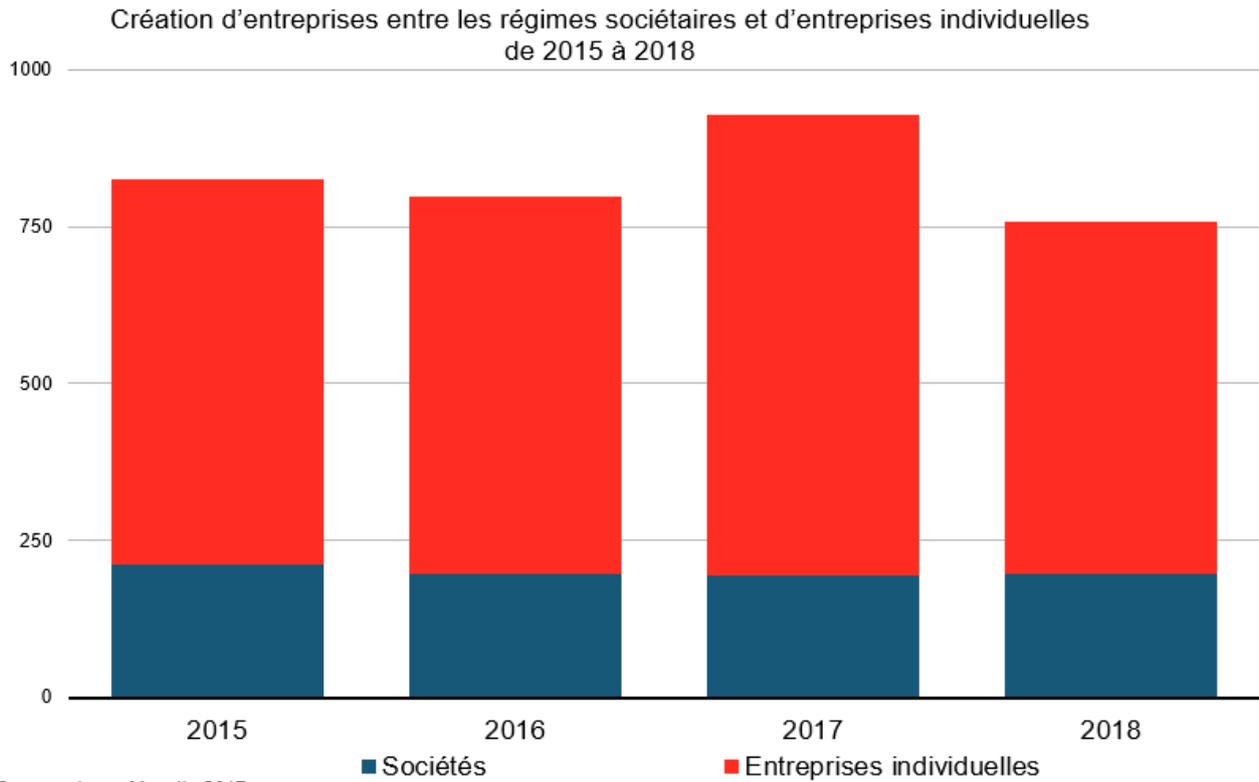
Source : Insee Mayotte 2017

Le tissu économique est composé en grande partie d'entreprises ayant moins de 5 salariés soit environ 90%. Il est surtout marqué par le poids des activités informelles et peine à se développer dans une économie étroitement liée à quelques produits. Le commerce, le transport, l'hébergement et la restauration concentrent depuis ces dernières années, l'essentiel de l'activité du territoire. En effet, le commerce reste le domaine majeur de l'activité économique du territoire, représenté par la micro-activité et de plus en plus par les femmes. Elles créent plus que les hommes dans les secteurs du Commerce, de la santé et de l'action sociale. Ces derniers s'investissent mieux dans les domaines de l'industrie, de la construction ainsi que dans les activités scientifiques et techniques.



Concernant la création des entreprises, les entreprises individuelles sont nettement plus nombreuses que les sociétés: sur deux années, leur part est restée de 74% à Mayotte contre 71% en France. On peut dire qu'une tendance nationale qui se répète favorablement à ce type régime d'entreprise à Mayotte. La baisse des créations d'entreprises en 2018 et le fruit de la crise de février dernier qui a eu un impact dissuasif, poussant l'administration nationale a confié la gestion de la cellule d'urgence à la CCI de Mayotte.

À l'intérieur du régime d'entreprise individuelle qui d'ailleurs ne fait pas de Mayotte une exception nationale se trouve tout de même une particularité locale qui est celui du choix des secteurs. En effet, à Mayotte 61% des entreprises créées sont des commerces contre 19% dans la profession libérale. Néanmoins, la moyenne à Mayotte en matière de recrutement est de 1,5 salarié alors qu'en France, elle est 2,7 pour les entreprises individuelles.



Malgré le fait que la population Mahoraise soit majoritairement composée de jeunes, il est à noter que les créateurs des entreprises individuelles locaux sont plus âgés que ceux de la France métropolitaine. Pour illustrer ce fait, à Mayotte la moitié d'entre eux ont au moins 40 ans contre seulement le tiers en France et 19% des créateurs Mahorais ont moins de 30 ans contre 39% en Métropole.

### 1.5.1 - BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS

Le secteur du Bâtiment et des Travaux publics constitue un des domaines stratégiques puisque son développement répond à des besoins en matière de logement, d'assainissement et d'équipements publics. L'État souhaite agir vers un rattrapage en matière d'équipements structurants pour l'amélioration du confort des Mahorais. Cependant des freins s'opposent à ce développement:

- la non maîtrise du foncier
- le monopole de fait dans ce secteur.

Le potentiel de développement du secteur n'empêche pas de faire le constat de plusieurs crises latentes qui touchent directement les TPE. Elles sont impactées par des crises sociales à répétition, notamment, la crise de l'eau, les retards de paiement puisque la plupart de leurs activités est conditionnée par la commande publique. Le Contrat de Convergence et de Transformation permettra pour la période de 2019 à 2022, l'avènement de nouveaux logements, des infrastructures scolaires, du renouvellement urbain, des voiries, etc.

L'incertitude permanent du climat social a un impact sur celui des affaires, notamment sur l'investissement des pouvoirs publics dans ce domaine malgré la vigueur des entreprises et des ménages qui sont un véritable soutien au développement de ce secteur par le biais des crédits immobiliers. Dans une situation où il y'a absence de concurrence, l'offre est souvent renchériée. Une politique de construction scolaire aurait été engagée entre 2016 et 2025 pour un montant de 346 millions entre l'État, le Vice-Rectorat et la DEAL.

Selon le Répertoire des Entreprises et des Établissements, le secteur de la construction représentent 14% des entreprises et tout de même 20% de l'emploi salarié du secteur privé. Il reste un domaine qui emploie mais soumis au dicta de la commande publique qui se doit quant à elle de répondre aux exigences de la croissance démographique.

## 1.5.2 - COMMERCE

En 2018, 63,1% des entreprises enregistrées au REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements) sont des commerces mais ne constituent que 50% de la valeur ajoutée produite sur le territoire. Du fait de la crise, on constate une baisse de -28% des créations d'entreprises en 2018 contre une augmentation de 21,9% en 2017. Le secteur est organisé selon trois types d'activité:

- les petits commerces, appelés Doukas, souvent installés au coeur des résidences qui s'approvisionnent en grande partie auprès des grandes surfaces pour une revente en détail. Avec un régime d'entreprises individuels, ces commerces assurent un service de proximité pour le moins non lucratif par rapport aux autres commerces.
- les magasins détenus par des groupes familiaux dont certains ont formés des syndicats de commerçants à l'initiative de la CCI de Mayotte sous le nom de l'Union pour les Petits Commerçants de Mayotte (UPCM) depuis 2016.
- la grande distribution, appartenant à quatre grands groupes à savoir, Bourbon Distribution Mayotte (Casino) sous les labels Score et Jumbo Score, la SNIE sous l'enseigne Douka Bé, Sodifram qui détient les marques Shopi, Sodifram, Sodicash, HD et enfin la Société Mahoraise de Commerce (SOMACO). Se sont des enseignes qui se sont installés principalement dans les zones urbaines et périphériques des grandes villes. Certaines enseignes s'installent de plus en plus dans les espaces résidentiels au plus près des habitants et notamment avec l'implantation progressive et massive des enseignes Douka Bé et Sodicash.

Depuis 2014, la réglementation douanière communautaire s'applique sur le territoire de Mayotte avec une variation des taux d'octroi de mer des produits en l'absence de la collecte de la TVA. Les importations de produits courants augmentent avec un taux de 3,5% en 2018 alors que les biens d'équipements restent stables. Concernant le nombre d'immatriculations de véhicules neufs, on constate une baisse de -5%, chose inédite depuis quelques années. À titre d'exemple, pour l'année 2017, l'augmentation était de + 4,3%. Concernant l'activité bancaire, la consommation en crédit des ménages et des entreprises reste importante.

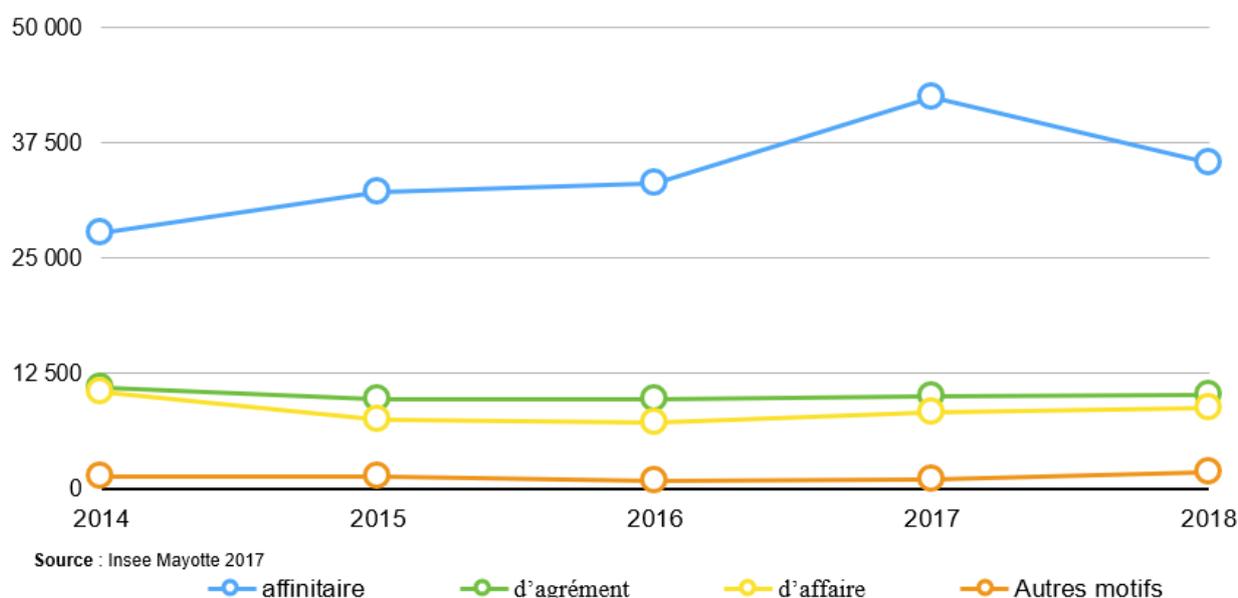
Le bilan de l'année 2018 reste mitigé pour les petits commerces, malgré une relance de la consommation après la crise. Hormis les mouvements de grèves qui ont freiné les flux internes des produits importés, la concurrence pour cette filière est de plus en plus accrue avec une difficulté financière, générée par un déficit en matière d'accroissement des richesses et des conséquences que constituent les charges financières et sociales qu'incombent ces TPE, souvent sous dotées.

Ce secteur connaît aussi d'autres difficultés car quand bien même, 70% des entreprises enregistrées à la CCI de Mayotte proviennent du commerce, elles ont un taux de cessation d'activité qui est de 50%. Ensuite le chiffre d'affaire est partagé à 90% par trois principaux groupes à savoir, BDM, SODIFRAM et SOMACO alors que les petits commerces se partagent les 10% restant. Afin de professionnaliser les petits commerçants, la CCI assurera une mission de structuration des filières (Clusters), commanditée par le Conseil Départemental de Mayotte.

## 1.5.3 - TOURISME

En 2018 (56.300 visiteurs), le nombre de touristes recule de 9% par rapport à 2017, soit l'année de la plus forte augmentation des fréquentations touristiques. Les difficultés d'attractivité se concentrent en début et en fin de chaque année, souvent compatibles avec les crises sociales et du déficit de concurrence dans le domaine de la desserte aérienne. La haute saison reste bien évidemment la période estivale en provenance quasi exclusive de la Réunion et de la Métropole. En 2018, les métropolitains et les réunionnais sont moins nombreux à visiter Mayotte pour cause de la succession des crises qui ont secouées l'île dès le début de l'année. Par ailleurs, seulement 3.000 touristes viendraient de pays étrangers.

## Répartition des Touristes par catégorie à Mayotte de 2014 à 2018



Le tourisme affinitaire est de loin le plus important des raisons de la fréquentation avec 54% de personnes seules, dont 32% de famille avec des enfants et 7% de couples. La baisse de la fréquentation en 2018 s'est observée avec un repli de 17% du tourisme affinitaire. Les trois quarts de ces touristes affinitaires déclarent être originaires de Mayotte.

Le seuil des 10.000 touristes annuel d'agrément est difficilement franchissable. Cela s'explique d'une part par un parc hôtelier vétuste, un sentiment de sécurité en baisse, des infrastructures sous dotées, un niveau de service et d'accueil dans les restaurations et dans les espaces de loisirs en manque d'organisation et d'autre part une gestion des déchets insuffisamment assurée.

Par contre, le tourisme d'affaires se maintient et confirme sa lancée en 2017 et s'oppose à la période d'avant 2016. En conséquence, 16% des touristes visitent Mayotte pour des raisons professionnelles. 51% de ce public vient de la Métropole contre 39% de La Réunion avec une grande majorité de cadres ou assimilés.

La progression de la fréquentation touristique est essentiellement conditionnée par la croissance du tourisme affinitaire. Comparé aux autres îles de l'océan indien le niveau d'activité du secteur à Mayotte reste très faible avec une réduction des structures d'hébergement qui recrutent peu car seul 3,5% d'offres d'emplois enregistrées à Pôle Emploi concerne cette filière. Le secteur touristique est un domaine avec un potentiel limité en matière de création de valeur ajoutée et d'emploi puisque sa contribution économique demeure modeste du fait des contraintes liées au développement en matière de:

- sécurité,
- infrastructures,
- écologie,
- gestion d'eau potable,
- desserte aérienne,
- structures d'hébergement de qualité
- et qualification de la main d'oeuvre du secteur.

En dépit du Contrat de Convergence et de Transformation, les documents stratégiques n'ont pas été suffisamment capitalisés pour une définition précise des objectifs à atteindre. Dans la même lancée, les ouvrages réalisés, faisant suite à ces documents n'ont pas encore fait l'objet d'évaluation. La politique du

développement touristique de Mayotte ne peut-être efficace si ces transformations ne sont pas en concordance avec la déclinaison du projet pour Mayotte.

Cette absence de cohésion entre les réflexions stratégiques, empêche de mettre en lumière d'autres niches que ceux qui sont souvent présentées, tels que le lagon, la biodiversité marine et terrestre, le patrimoine naturel et culturel. Et cela ne permet pas de diversifier la gamme des offres touristiques. L'accompagnement des pouvoirs publics est une priorité puisque les conditions sine qua non au développement touristique sont en premier lieu un gage de stabilité de l'environnement économique, écologique, urbanistique et sécuritaire. L'avenir du secteur serait d'orienter des efforts vers un tourisme de niches économiquement et écologiquement viable.

## 1.5.4 - INDUSTRIE

Les activités industrielles demeurent peu développées du fait des contraintes structurelles et conjoncturelles telles que:

- la faible taille du marché,
- l'enclavement du territoire,
- la non maîtrise foncière,
- le déficit de la qualification des personnels
- et l'insuffisance en matière d'accompagnement à la gestion financière et des ressources humaines.

Toutefois, la CCI-R de Mayotte sous l'impulsion d'un ressortissant avait organisé les assises de l'industrie qui a permis l'idée de développer l'activité industrielle à travers des multi-lab. En effet, la CCI fait le pari de l'innovation comme porte d'entrée pour le développement du secteur industriel.

Pour ce faire, elle décide avec d'autres partenaires de concevoir, de réaliser, de gérer dans un futur proche la Technopole de Mayotte. La Technopole est un projet porté par la CCI de Mayotte en partenariat avec le Conseil Départemental, la CADEMA, l'ADIM et le CUFR. Elle est un ensemble de services et d'infrastructures physiques dédié aux entreprises existantes ou en création dans le but de leur procurer un avantage compétitif durable par l'innovation dans le design de leurs propres produits et services.

Concrètement, elle proposera les offres suivantes:

- une gamme de services d'appui et d'accompagnement des entreprises dans l'innovation (VenturLab, FabLab, NTIC, etc.) ;
- des infrastructures physiques en immobilier d'entreprise ;
- des infrastructures physiques d'accès à l'expertise (plate-forme d'expérimentation).

La technopole de Mayotte proposera un accompagnement des porteurs de projet de très haut niveau et des infrastructures physiques à la pointe de la technologie dans leurs projets innovants. Elle leur permettra en outre de pouvoir accéder à des niveaux de financement spécifiques, créer des partenariats entre différents acteurs locaux, nationaux ou internationaux et ainsi favoriser les synergies et transferts de savoir.

La Technopole de Mayotte est généraliste et s'adresse à un large public d'entreprises, quel qu'en soit sa taille, mais aussi à des porteurs de projets en phase de création de leur entreprise ou encore à des étudiants développant des idées en incubation dans leur université.

Toutefois, l'accent est mis en particulier sur les TPE-PME de quatre filières jugées à fort potentiel de développement pour le territoire : TIC, agro-transformation, ressources marines et services aux entreprises.

## 1.5.6 - TÉLÉCOMMUNICATION

Selon une récente étude, 281.000 cartes SIM sont en services au terme de l'année 2017 avec une augmentation régulière durant cette dernière décennie. La carte prépayée est la formule la plus développée car elle concerne 76,9% des utilisateurs de cellulaires avec une croissance de +10,8%, contre 23,1% d'abonnements pour une croissance de +3,1%. Le trafic moyen des sms à Mayotte est le plus élevé par rapport aux autres DOM qui s'oppose à une faible proportion d'utilisateurs de lignes fixes. Mayotte enregistre aussi des records au niveau de l'augmentation des minutes d'appels sortants et croit de +18,7% contre 3,1% à la Réunion et 0,9% pour la Guyane. L'ensemble des acteurs du secteur ont importé 4,9 millions d'Euros de téléphones dédiées aux réseaux cellulaires. L'augmentation moyenne de ces importations sont en hausse annuelle de +18,5% sur les quatre dernières années.

Le taux d'équipement en téléphone fixe est faible avec 21.000 abonnements soit 8,2% de la population contre 36,2% à la Réunion. On constate une diminution tendancielle de la consommation des services de téléphonie et d'accès internet bas débit pour la zone française de l'océan indien qui dépasse les 10% sur les trois dernières années. La connexion de Mayotte en haut débit dépend du câble sous-marin "LION 2", reliant Maurice, Mombassa et Madagascar. Il est partagé par les principaux opérateurs de l'île, à savoir, Only, SFR, STOI, MediaServ, IDOM et Orange.

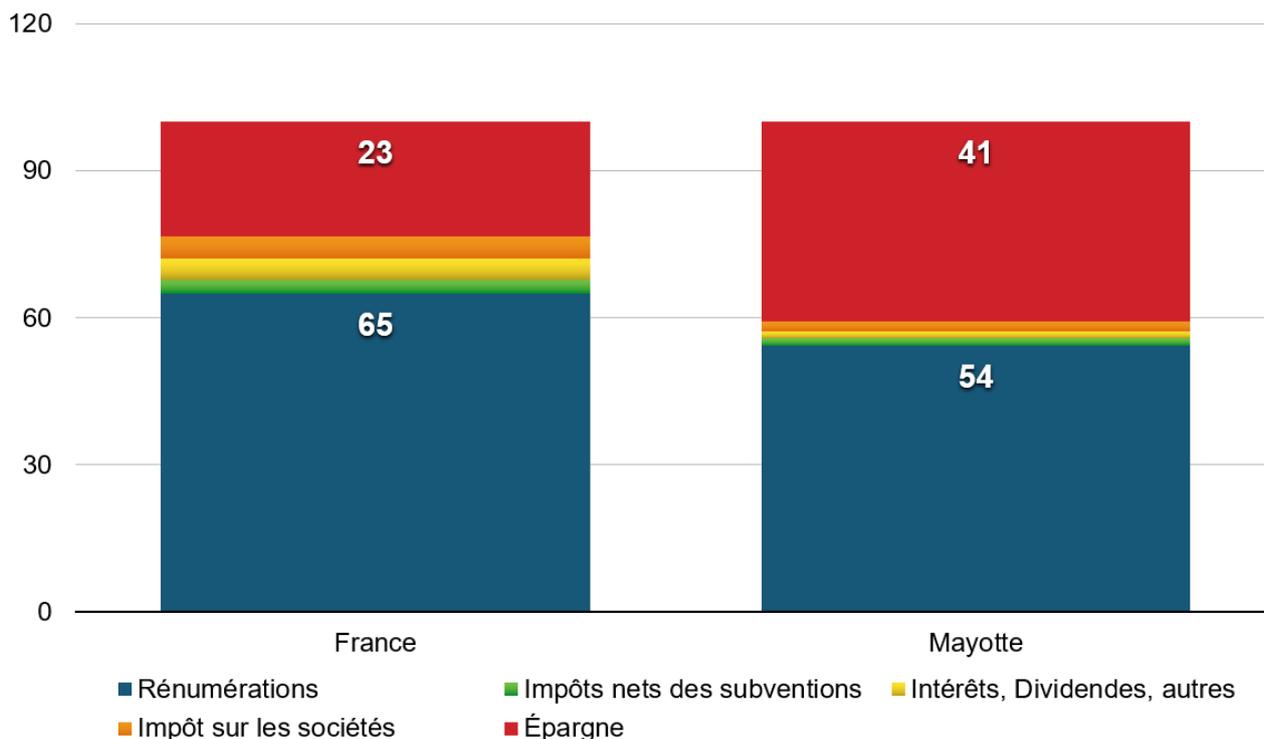
Orange s'est associé avec la Société Réunionnaise de Radiotéléphonie et avec Comores Cables pour la construction d'un nouveau câble (FLY -LION3) qui relie Moroni à Mamoudzou. Il sera un prolongement de LION 2 et de ESSY 2 pour renforcer la connectivité dans l'océan indien. Et enfin un dernier projet en cours, porté par SFR et TELMA qui permettra de relier les pays de l'océan indien à l'Afrique du Sud, une initiative qui aura pour objet d'améliorer l'accès au débit tout en réduisant le coût de la consommation. La diffusion d'internet et le développement des TIC engendrent des défis dans le développement des entreprises et de l'économie, à ce titre une politique territoriale du numérique pourrait réduire les risques potentielles de fraudes.

Le désenclavement du numérique constitue un enjeu stratégique pour le développement de Mayotte et la place des pouvoirs publics pour l'accompagner est cruciale même si leur investissement est encore jugée insuffisante. Ce secteur est dynamique avec un taux d'équipements en téléphonie mobile légèrement inférieur à celui de la Métropole, organisé par une gamme d'offres commerciales étendues et concurrentielles. Afin d'en faire un instrument stratégique, le raccordement en haut débit par la fibre optique et la stabilité politique et institutionnelle sont les conditions pour permettre d'engager Mayotte dans une démarche concurrentielle avec les autres pays de la région.

## 1.5.7 - COMPÉTITIVITÉ

La valeur ajoutée des sociétés se définit dans le rapport entre les rémunérations et la marge réalisée. En 2015, elle représentait 589 Millions d'Euros soit 28% du PIB à Mayotte contre 51% en France. Par ailleurs, le taux de marge à Mayotte était de 44% contre 32% en France, il permet de payer, l'impôt sur les sociétés, les intérêts d'emprunts, les dividendes, d'autofinancer de nouveaux investissements et d'épargner. L'épargne est le premier recours des sociétés mahoraises par rapport aux emprunts, alors qu'en France métropolitaine les sociétés empruntent plus qu'elles n'épargnent. Cependant, le taux d'investissement est quasi égal pour la France comme pour Mayotte et il tourne autour de 23%.

## Répartition en % de la valeur ajoutée des sociétés en France et à Mayotte



source: Insee, compte nationaux définitifs base

Comme l'illustre le graphique ci-dessus, le taux de rémunération à Mayotte est inférieur à celui de la France de -10 points (54,3% contre 64,8%) et d'un taux d'épargne supérieur à +17 points (40,8% contre 23,4%). Cette configuration donne plus de possibilité aux entreprises Mahoraises pour injecter des fonds dans les impôts sur les sociétés et les intérêts aux emprunts.

Elle permet aussi de renforcer les investissements des sociétés mahoraises dans la répartition des dividendes, dans l'autofinancement de nouveaux projets et dans l'accroissement de leurs épargnes. Les sociétés mahoraises ont plus de potentiel pour être compétitives dès lors que des stratégies d'accroissement de richesse leurs sont déployées. Ce sera sans doute l'opportunité de changer cette tendance qui fait d'elles, de moindres contributeurs en matière de valeur ajoutée sur le PIB.

### 1.5.8 - EMPLOI ET FORMATION

Le faible taux d'emploi est d'une part la conséquence d'une main d'oeuvre moins qualifiée, moins employable sur un marché qui ne propose pas suffisamment d'opportunités à la population en âge de travailler. Le taux d'emploi ne peut progresser car malgré une augmentation de 2700 emplois de plus qu'en 2012 dans le secteur privé, l'augmentation de la population en âge de travailler est importante. Le déficit d'emplois dans la sphère marchande est plus important dans le domaine des services et de l'industrie.

Les conditions d'emploi sont plus précaires avec seulement 71% de salariés qui détiennent un CDI contre 75% en Guyane et 85% en France. La part des CDD est plus importante dans l'enseignement avec les contractuels, dans la construction, dans le commerce et dans la réparation automobiles. Le taux d'emplois à temps partiel a atteint de nouvelle proportion en 2014 avec une part de 14%, essentiellement tournée vers le commerce de détails, la construction, les services aux particuliers. Dans le secteur non-marchand, on compte 22.000 emplois plus représentés dans l'enseignement primaire et secondaire, moins dans la santé et l'action sociale et encore moins dans l'enseignement supérieur, du fait de l'extrême jeunesse de la population où plus d'un habitant sur deux est mineur.

1. Les données indiquées proviennent des comptes nationaux de l'INSEE qui relatent la valeur ajoutée des sociétés en France.

Les femmes, les jeunes et les personnes nées à l'étranger travaillent plus souvent dans les secteurs où l'offre est précaire, tels que les services aux particuliers, l'hébergement et la restauration. Dans ces secteurs, les deux tiers sont des femmes dont un tiers d'entre elles ont moins de 29 ans. Les personnes nées à l'étranger sont majoritaires dans le commerce, l'hébergement, la restauration et la construction; des domaines où l'emploi salarié est moins fréquent.

Par ailleurs, si le taux d'emploi est lié à la qualification, on constate une corrélation entre le niveau de formation et le lieu de naissance. En effet:

- 70.000 natifs de l'étranger en âge de travailler et sortis du système scolaire 86% n'ont pas de diplôme qualifiant
- alors que les 45.000 natifs de Mayotte la part des non-diplômés est de 62%
- et pour les 7.000 natifs nées ailleurs en France seul un tiers ne sont pas diplômés de l'enseignement supérieur.

La répartition du niveau de qualification est distribuée en fonction des origines de la population, à ce titre les diplômés sont beaucoup plus nombreux en Petite-Terre et à l'Ouest, ce sont des communes où la population en âge de travailler est mieux insérée qu'ailleurs. Ainsi, les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes à ne pas avoir de diplôme car 37% des femmes n'ont pas été à l'école contre 25% des hommes. L'expérience de la mobilité est un facteur important pour favoriser le niveau de qualification et notamment pour les néobacheliers qui pour deux tiers des cas préfèrent poursuivre leurs études à l'extérieur de Mayotte.

# LE SRDEII

## 2.1 - ENJEUX ET DIAGNOSTIC

La Région définit les orientations stratégiques en matière de développement économique. La loi NOTRe indique que la Région est en charge de la définition de la stratégie en matière de développement économique, et notamment de l'élaboration du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII).

Il 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, il s'agit du tout premier exercice et le diagnostic suivant a été dressé :

- **Une explosion démographique inégalée** - sera marquée par un afflux de nouveaux entrants sur le marché de l'emploi, estimée d'environ 8.000 à 9.000 par an dans les dix prochaines années.
- **Un impact sur l'emploi** - devra s'accompagner d'une aide à la mobilité pour tenter de palier à une offre de 1.200 emplois par an par rapport à une demande estimée entre 8.000 et 9.000 nouveaux entrants.
- **Un choc sociétal** - induit des logiques et des pratiques professionnelles qui ont une influence sur les habitudes de la société de façon générale.
- **Un patrimoine d'exception "le lagon"** - qui offre des possibilités en matière de développement d'une aquaculture au large spectre.
- **Une ouverture océanique** - serait favorable à une recherche de complémentarité avec les pays de l'océan indien dans le cadre d'une production et d'une transformation des ressources halieutiques.
- **Une terre tropique, endémique et luxuriante** - prête à être valorisée en dépit d'une urbanisation galopante et des évolutions de mode de vie qui peut agir contre sa préservation.
- **Un positionnement privilégié dans le Canal du Mozambique** - devrait permettre aux acteurs d'agir au profit des dispositifs et des programmes d'actions des CCI de région en relation avec les pays environnants.
- **Un DOM et une RUP stable sur le plan politique, fiscale et réglementaire** - progresse dans l'objectif de devenir un territoire attractif pour les investisseurs potentiels.
- **Une dynamique de croissance exceptionnelle** - supportée essentiellement par le développement de l'emploi du secteur public qui connaît aujourd'hui des limites et devra laisser la place au secteur privé.
- **Une structuration de l'économie** - régit selon une strate supérieure, reliée à des groupes et des capitaux extérieurs, une deuxième strate représentée par des TPE et des PME locaux en manque de structuration et enfin les acteurs de l'économie informelle dont les informations restent méconnues.
- **Une structuration de l'emploi mahorais** - devra intégrer l'idée d'un secteur public ainsi que de la zone nord-est saturés pour permettre l'émergence du secteur privé et un maillage nouveau de l'emploi sur le territoire, tout en prenant en compte l'apport de l'économie informelle dans le développement de l'emploi.
- **Inégalités de revenus** - observée par la CNCDH et expliquée par la rareté de l'emploi et des standards nationaux en matière de droits sociaux.
- **Inégalités d'accès à l'emploi** - relèverait du manque de qualification de la main d'oeuvre disponible et de la forte mobilité des plus qualifiés.

À partir de ces constats qui font l'objet d'enjeux du territoire, le SRDEII propose une nouvelle dynamique de l'action publique en concordance avec les indicateurs disponibles. À ce titre, les mutations économiques, institutionnelles, réglementaires et démographiques doivent inciter les acteurs locaux à mettre en place des actions qui permettront de:

- développer une production endogène qui soit à la hauteur de ces évolutions,
- répondre à la consommation des biens et des services, soumis à l'importation,
- anticiper la dynamique de la diversification des gammes de produits et des services,
- renforcer les investissements publics structurels et palier au déficit d'infrastructures,
- considérer l'évolution démographique comme un facteur important dans l'action publique territoriale par la création d'emplois,
- développer l'agilité des entrepreneurs pour les rendre plus compétitifs,
- structurer les filières pour une création de richesse et de valeurs dans les territoires
- et développer des compétences et des qualifications pour accompagner des dispositifs fiscaux incitatifs.

Afin de répondre à ces défis qui émanent des enjeux énumérés plus haut, le SRDEII définit 7 orientations stratégiques.

## 2.2 - ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les instructions données dans le cadre de cette mission étaient de proposer un document qui soit à la fois à la hauteur des attentes et des standards nationaux pour ce type d'ouvrage mais qu'il soit aussi en conformité avec les ambitions du Conseil Départemental, inscrites dans le PPI et son plan de mandature. Le schéma ci-dessous illustre les champs d'actions que souhaite intervenir le département dans les prochaines années au regard des défis à relever et de ce qui est faisable sur le plan technique et financière.



Afin de permettre au Conseil Départemental de Mayotte de réussir le défi de la mise en oeuvre de son plan de mandature et de son PPI, le SRDEII envisage la mise en place des 7 Objectifs Stratégiques suivants:

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

- 1.Fédérer les développeurs économiques de Mayotte au sein d'un réseau;
- 2.Développer 5 zones d'activités économiques et des zones d'activités secondaires avec les EPCI;
- 3.Mettre à niveau les infrastructures et les équipements nécessaires au développement économique;
- 4.Prendre en compte les principes du développement durable et du rééquilibrage territorial.

### **Orientation 2 - Accompagner la montée en puissance des entreprises locales**

- 1.Soutenir le développement des entreprises en mobilisant l'aide à l'investissement et les outils d'ingénierie financière;
- 2.Développer les services d'accompagnement et d'appui-conseil aux entreprises;
- 3.Favoriser le développement des réseaux d'acteurs économiques et les actions collectives;
- 4.Inciter à la formalisation des activités économiques informelles;
- 5.Soutenir le développement du commerce grâce aux franchises et à l'ouverture sur les marchés extérieurs;
- 6.Soutenir l'émergence d'une industrie locale et d'augmenter la part des produits locaux distribués dans les commerces formels.

### **Orientation 3 - Mettre le développement durable au coeur du développement économique**

- 1.Soutenir le développement des agricultures raisonnées et biologiques et d'accompagner la labellisation et la certification des produits agricoles locaux;
- 2.Développer le secteur de la restauration collective;
- 3.Relancer l'activité de production de plantes à parfum et les activités de transformation locale (agroalimentaire et cosmétique) pour viser les marchés de niches à l'export;
- 4.Accompagner la mutation de la filière pêche (mise en conformité avec la réglementation européenne), relancer la filière aquacole et saisir les opportunités de l'économie bleue;
- 5.Développer le secteur du tourisme sur un positionnement ambitieux : tourisme durable, activités de loisirs et accroissement des capacités d'hébergement;
- 6.Soutenir le développement du commerce grâce aux franchises et à l'ouverture sur les marchés extérieurs;
- 7.Structurer les filières de l'économie circulaire et d'améliorer la collecte et le tri sélectif;
- 8.Concevoir une politique énergétique cohérente avec les projets de transports en commun du Département et de la CADEMA;
- 9.Soutenir la qualité environnementale des bâtiments et la limitation de l'impact sur l'environnement du secteur du BTP;
- 10.Soutenir la qualité environnementale des bâtiments, et du déploiement des équipements favorisant la maîtrise des dépenses énergétiques.

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

- 1. Répondre à la demande des classes moyennes et supérieures par le développement d'offres privées de qualité dans les secteurs de l'éducation et de la santé ;
- 2. Développer le secteur associatif exerçant dans les champs de l'action sociale et des activités périscolaires;
- 3. Soutenir l'implantation de nouvelles activités de loisirs;
- 4. Élargir l'offre des services bancaires et d'assurance par le soutien à la création d'un modèle mutualiste tenant compte des caractéristiques culturelles et sociales de Mayotte.

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

- 1. Identifier les domaines et les réalisations susceptibles de positionner Mayotte comme territoire d'excellence;
- 2. Stimuler l'agilité des entrepreneurs mahorais par l'émulation du pôle régional de recherche, à travers le projet de la Technopôle pour mieux accompagner l'émergence des Clusters;
- 3. Accompagner la transition numérique du territoire, développer l'emploi et se positionner comme territoire d'excellence.

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

- 1. Renforcer l'attractivité de Mayotte pour attirer les investisseurs extérieurs;
- 2. Accroître les relations commerciales de Mayotte avec les pays de la Région;
- 3. Développer une activité industrielle de transformation ou de valorisation basée sur des approvisionnements régionaux;
- 4. Déployer une stratégie spécifique aux opportunités économiques qu'offre l'Afrique de l'Est.

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

- 1. Soutenir le développement des formations (initiales et continues) offertes à Mayotte en veillant à leur cohérence avec les orientations du SRDEII;
- 2. Développer les perspectives de mobilité qui s'ouvrent aux Mahorais sur le marché de l'emploi métropolitain;
- 3. Accompagner la formation des dirigeants d'entreprises et de soutenir l'entrepreneuriat au féminin, celui des jeunes entrepreneurs et des publics les plus fragiles.

### **2.3 – LA STRATÉGIE RÉGIONALE DE LA CCIM DANS LE SRDEII**

Conformément à la réglementation, la CCI a été consultée par le CD et a activement participé à l'élaboration du SRDEII, dans les domaines la concernant. Suite à la validation du document par le CD, la Cci a répertorié pour chaque orientation stratégique, les actions qu'elle pourrait être amenée à réaliser en directe ou en partenariat. Ce travail de fond avait pour objet de lui permettre de mettre en cohérence sa propre stratégie régionale avec le SRDEII. C'est ainsi que les actions suivantes ont été retenues :

- **1. Concernant l’Orientation Stratégique n°1** - la CCI de Mayotte sera mobilisée pour:
  - participer à l’animation d’un réseau de développeurs économiques afin de favoriser une complémentarité des projets de développement des zones d’activités;
  - soutenir le Département et les ECPI dans la réalisation des ZAC et des ZAE de Badamiers, d’Ironi- Bé, de Coconi, de Malamani, de Kawéni, de Combani et de Longoni;
  - 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;
  - 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.
  
- **2. Concernant l’Orientation Stratégique n°2** - la CCI de Mayotte sera mobilisé pour:
  - 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 proposée 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.
  
- **3. Concernant l’Orientation Stratégique n°3** - la CCI de Mayotte sera mobilisée pour:
  - définir et mettre en oeuvre 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;
  - étudier 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 oeuvre;

- accompagner, au sein de l'Agropolis, des projets de recherche et développement des filières PAPAM et horticole 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.
- **4. Concernant l'Orientatión Stratégique n°4** - la CCI de Mayotte sera mobilisée pour:
    - 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.
- **5. Concernant l'Orientatión Stratégique n°5** - la CCI de Mayotte sera mobilisée pour:
    - évaluer la mise en oeuvre de la stratégie régionale d'innovation et de spécialisation intelligente établie en 2014;
    - créer la Technopole de Dembéní;
    - 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.
- **6. Concernant l'Orientatión Stratégique n°6** - la CCI de Mayotte sera mobilisée pour:
    - 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.
- **7. Concernant l'Orientation Stratégique n°7** - la CCI de Mayotte sera mobilisée pour:
  - 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.***

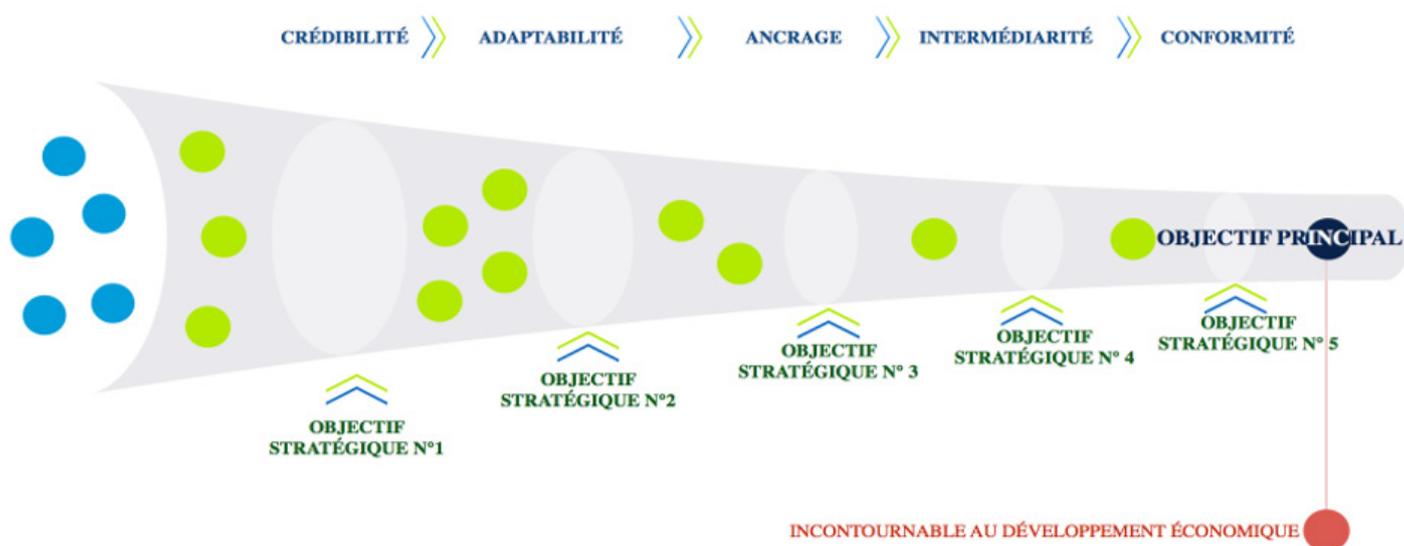
# LA STRATÉGIE RÉGIONALE DE LA CCI M SUR LA PÉRIODE 2019-2022

## 3.1 – DE NOUVELLES AMBITIONS POUR LE TERRITOIRE

Les élus de la mandature de 2017 à 2022 ont porté dès le début l'ambitions de redonner à la CCI sa place d'acteur incontournable du développement économique du territoire en s'engageant à :

- définir des objectifs plus ambitieux à la hauteur des attentes des ressortissants,
- reformuler une stratégie qui prend en compte le territoire et ses ressources,
- proposer une organisation qui soit la plus efficace et proches des ressortissants,
- décliner des tâches opérationnelles qui soient en cohérence avec les ressources et les moyens disponibles
- être un acteur plein et entier du réseau national.

es objectifs stratégiques suivantes ont alors été retenus pour le mandat :



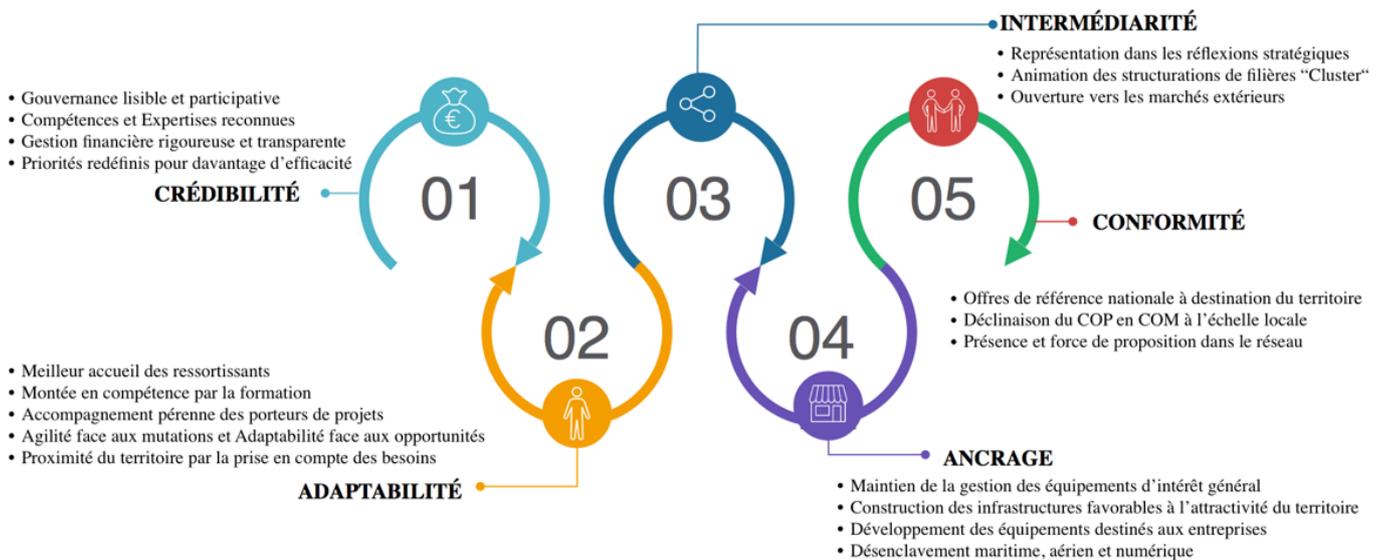
Plusieurs facteurs clés de succès sont nécessaires à l'atteinte des résultats. Les élus ont décidé de retenir les principaux suivants :

- faire monter en compétence et en responsabilité les équipes de collaborateurs,
- redoubler d'efforts en matière d'organisation des pôles et des services,
- hausser le niveau d'expertise et des compétences des cadres,
- travailler sur une politique de diffusion des offres disponibles au service des ressortissants et des territoires (fonction marketing et commerciale),
- assurer les missions de représentation pour marquer sa présence sur le territoire,
- être acteur dans le réseau.

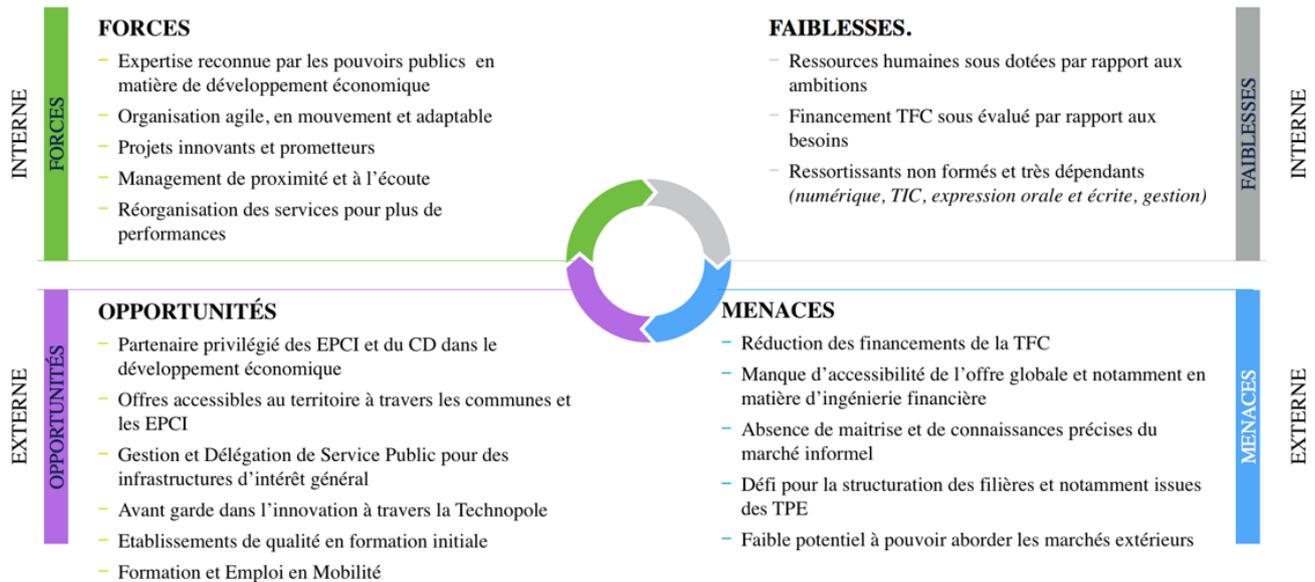
## 3.2 – LA DECLINAISON DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs stratégiques du mandat peuvent ainsi être déclinés :

- **La Crédibilité** est le premier maillon de la stratégie du développement de la CCI. Elle exige en interne de meilleures compétences et une gestion rigoureuse des finances et en externe une clarification de la gouvernance pour une meilleure réputation.
- **L'Adaptabilité** consiste à créer et à maintenir les meilleures conditions pour plus de performance à travers une accessibilité des ressortissants, une montée en compétence du personnel, un accompagnement global et pérenne, une intelligence face aux évolutions et une proximité dans l'accompagnement au développement des territoires.
- **L'Intermédiation** est l'occasion de mettre en valeur l'établissement à travers, la représentation dans les réflexions stratégiques, l'animation des structururations de filières et les missions de représentation aussi en local que sur le plan régional.
- **La Conformité** est l'occasion d'assurer de la qualité des offres de référence proposées au niveau national à travers la signature de la COM et en étant force de proposition dans le réseau de CCI France.
- **L'Ancrage** correspond à la volonté pour la CCI de s'inscrire dans la durée en développant de la construction et de la gestion des équipements et en facilitant par le biais de son expertise le désenclavement aérien, maritime et numérique.



### 3.3 - ANALYSE SWOT



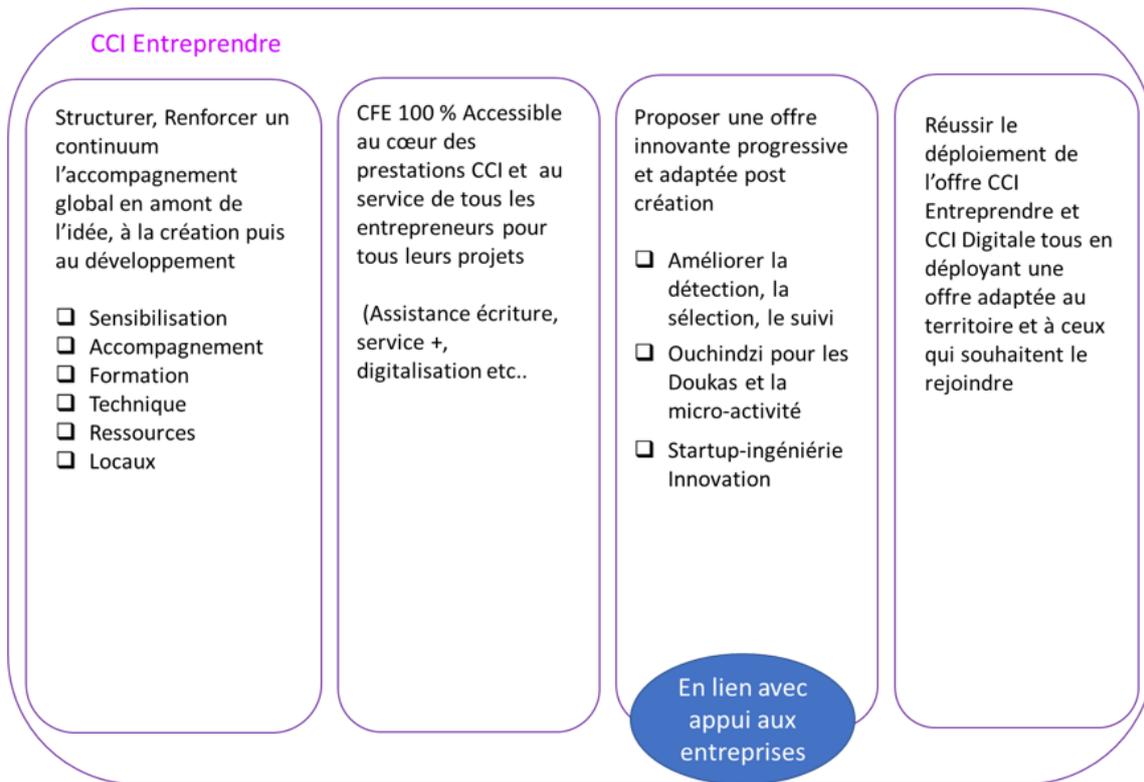
- 1 La CCI de Mayotte a depuis deux ans déployé une expertise reconnue par ses principaux partenaires qui s'inscrit dans une organisation plus agile et en recherche de performances. Il s'agit de réaliser des projets innovants et prometteurs dans un cadre managérial participatif.
- 2 Ce potentiel est confronté à quelques difficultés, relatives à une inadéquation entre les ressources et les ambitions, à une sous dotation du financement de la TFC et à une forte dépendance des ressortissants en matière de communication de base et d'usage des outils informatiques.
- 3 La CCI est en phase de devenir le partenaire privilégié des EPCI et du CD en matière de développement économique en proposant une offre d'accompagnement globale pour les acteurs économiques du territoire. Après la perte de la concession du port de Longoni, elle renoue avec les missions de construction et de gestion d'équipements publics.
- 4 Néanmoins, ces opportunités seront opposées à plusieurs difficultés, notamment la réduction des financements de la TFC, un manque d'accessibilité de l'offre globale de la CCI au plus près de ses ressortissants, le grand défi de la structuration des filières et enfin du manque de visibilité du marché informel.

### 3.4 – LA DÉCLINAISON DES OBJECTIFS POUR CHAQUE MISSION DE LA CCI

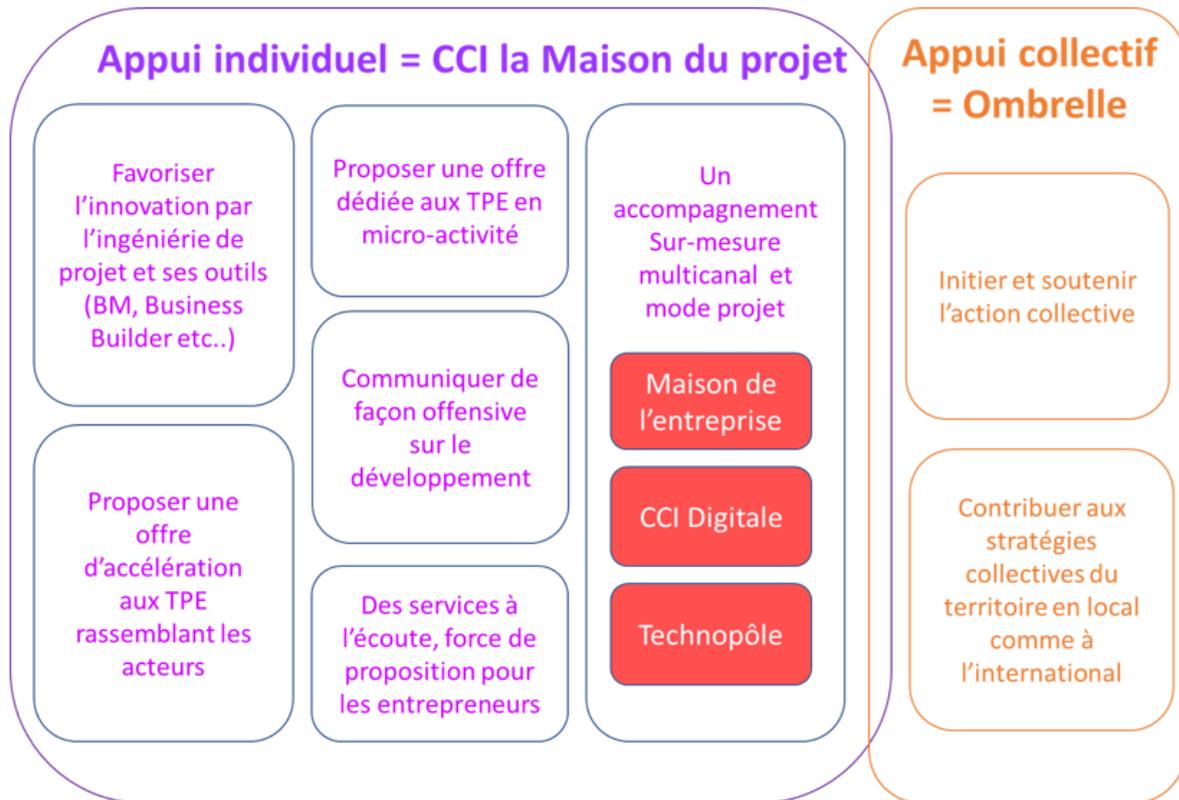
Sur la base des objectifs stratégiques définis, des facteurs clés de succès à travailler, de l'analyse SWOT dressée ainsi que des objectifs du SRDEII pour lesquels la CCI serait mobilisée, nous avons retenu les objectifs suivants pour chaque mission de la CCI.

#### a) Développement économique, appui aux entreprises, territoires, innovation et international

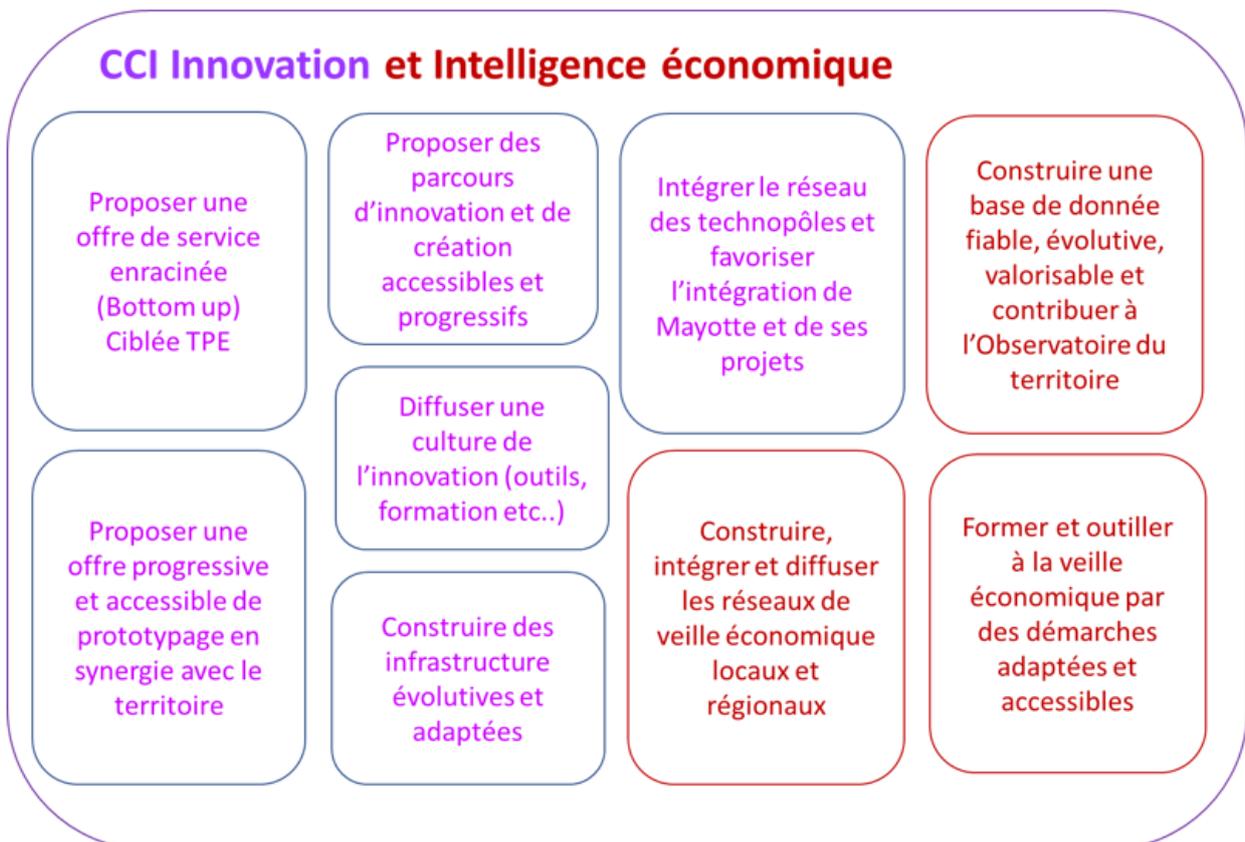
- La création d'entreprise avec la démarche CCI Entreprendre et sa déclinaison Mayotte :



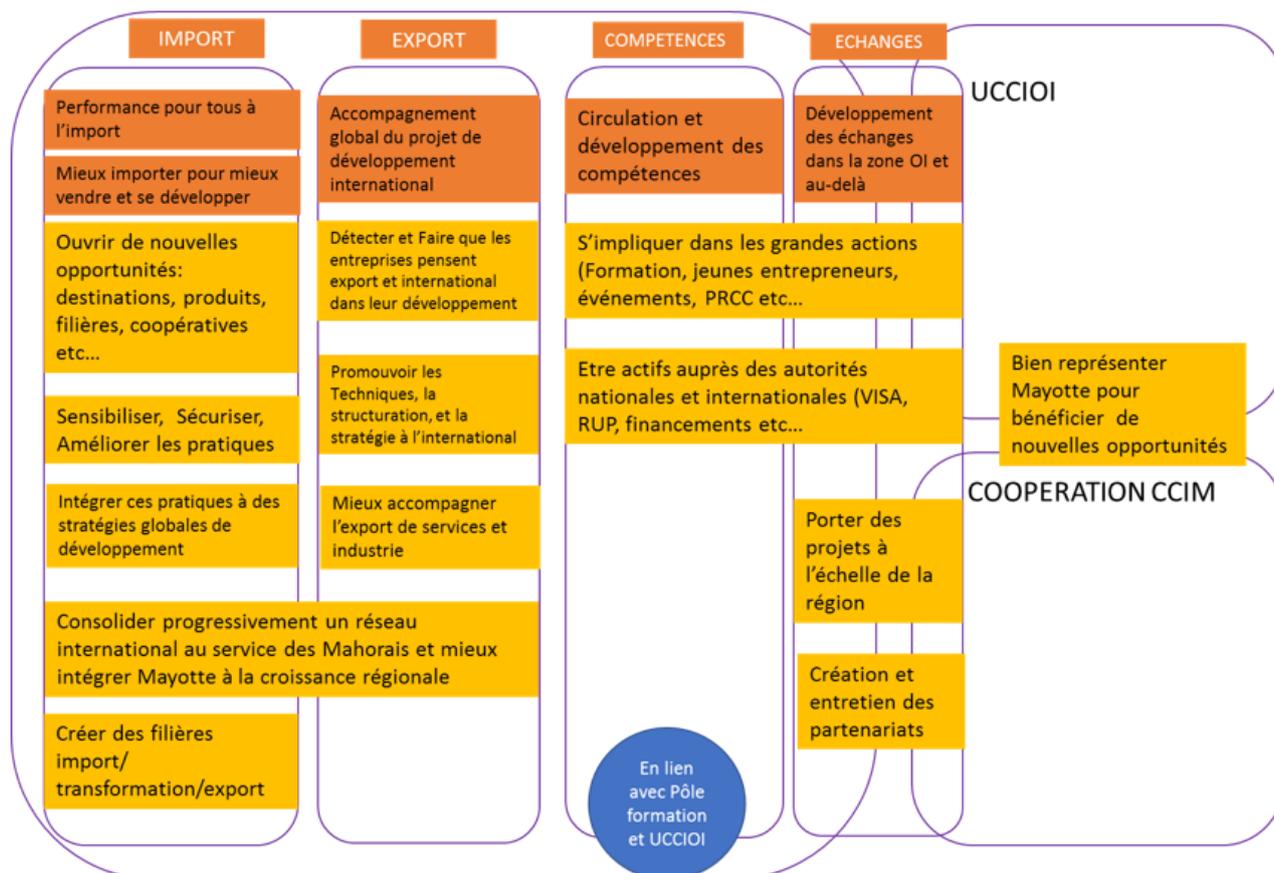
- L'accompagnement de l'entreprise avec un appui individuel et un appui collectif



- L'innovation et l'intelligence économique avec tout spécialement l'action technopôle pour l'innovation et la CCI digitale pour l'intelligence économique



- L'international (import – export) en ce inclus la coopération régionale océan indien.



- Le développement durable et solidaire permettant aux entrepreneurs de s'inscrire dans une dynamique vertueuse en terme environnemental, énergétique et social.

#### CCI Développement durable et solidaire

- **Accompagner le développement des entreprises du secteur du développement durable (environnement, déchets, énergie, etc.). (OM1)**
- **Contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises en les impliquant dans la transition écologique énergétique et la gestion des déchets. (OM2)**
- **Déployer une économie circulaire visant une utilisation efficace des ressources et une réduction des impacts environnementaux (OM3)**
- **Accompagner les interactions inter entreprises pour développer des stratégies collectives et l'écologie industrielle (OM4)**
- **Accompagner la gestion des déchets et la structuration des filières en local comme à l'international (OM5)**
- **Proposer une approche analytique coût et environnementaux aux entreprises (OM6) > Sensibiliser et outiller les entreprises aux démarches de management environnemental**
- **Accompagner les entreprises dans la prise en compte de l'efficacité énergétique (OM7)**
- **Réaliser les études et diagnostics de la filière pour nourrir la stratégie du territoire (OM8)**
- **Déployer des démarches et outils de prototypage d'idée innovantes (OM9)**

- Le tourisme en favorisant la création d'une filière constituant un axe fort pour Mayotte



- Les actions qui seront mises en œuvre au titre de chacun de ces objectifs seront déclinées dans les schémas sectoriels.

## **b) Formation, emploi, insertion**

La formation professionnelle est une composante essentielle du développement des ressources humaines, lesquelles sont nécessaires au développement économique. Elle contribue à l'amélioration des connaissances et compétences destinées à enrichir les métiers et à améliorer les trajectoires professionnelles, au service du développement économique, de l'insertion dans le marché du travail et du développement des capacités sociales des personnes.

Doter Mayotte des compétences et qualifications professionnelles nécessaires à la création d'entreprises nouvelles et au développement des entreprises existantes est un enjeu majeur pour la CCI et un objectif essentiel du mandat 2017 – 2021

La CCI se fixe 3 grands objectifs en ce domaine :

- **Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes par la création d'un pôle Ecole – Entreprise**

Cet objectif comprendra notamment 3 actions majeures :

- Création d'une plateforme d'échange entre le monde de l'éducation et le monde économique
- Création d'un Point A pour la promotion, l'accompagnement et le suivi de l'apprentissage et l'alternance en général.
- Formation des tuteurs

- **Répondre par la formation initiale aux besoins liés aux mutations économiques**

Cet objectif comprendra notamment 4 actions majeures :

- Développer des formations certifiantes et qualifiantes en alternance pour insérer directement les jeunes en entreprise
- Renforcement de la Mobilité Formation-Emploi pour des jeunes en formation ou stage en métropole et dans les pays de la zone Océan Indien
- Création d'une offre d'études supérieures en s'appuyant sur le réseau CCI
- Réflexion sur l'implantation d'établissements secondaires privées (Collège et Lycée)

- **Permettre la montée en compétence des chefs d'entreprise et salariés**

Cet objectif comprendra notamment 3 actions majeures :

- Formation en gestion, management, RH, réglementation, marchés publics, TIC, export .... Pour chefs d'entreprises et salariés
- Lutte contre l'illettrisme et l'acquisition d'un Socle commun de compétences pour les chefs d'entreprises
- Création d'un Centre d'Etude de Langues (CEL) pour chefs d'entreprises et salariés
- Une attention particulière sera apportée pour la mise en place de formation-accompagnement aux chefs d'entreprises pour apprendre à travailler ensemble, savoir chasser en meute, travailler en partenariat, notamment se regrouper pour répondre à des appels d'offre.

## Pôle Ecole – Entreprise

Favoriser l'insertion  
professionnelle des jeunes

### **Action 1 : Création d'un Point A (Accompagnement / suivi de l'Apprentissage)**

Orientation – Sensibilisation – Enregistrement  
Collecte

### **Action 2 : Création d'une plateforme au sein de la CCI d'échange entre le monde de l'éducation et le monde économique**

Rencontres – Visites – Interventions – Charte –  
Offre et demande de stage

### **Action 3 : Formation des tuteurs**

Favoriser l'accueil des stagiaires / apprentis en  
entreprise

## Formation Continue

Permettre la montée en compétences  
des chefs d'entreprises et salariés

### **Action 1 : Formation en gestion, management, RH, réglementation, marchés publics, TIC, export ... Pour chefs d'entreprises et salariés**

Mise en place des actions visées dans le catalogue  
+ Actions sur demande répondant aux besoins  
ponctuels exprimés par les entreprises locales +  
Répondre aux appels d'offre

### **Action 2 : Lutte contre l'illettrisme + Socle commun de compétences pour les chefs d'entreprises**

Utiliser la plateforme de lutte contre l'illettrisme +  
Mise en place de modules connaissances  
minimales pour entrepreneur

Objectifs : favoriser l'accès aux services publics /  
améliorer la gestion de l'entreprise

### **Action 3 : Création d'un Centre d'Etude de Langue (CEL)**

Pour chefs d'entreprises et salariés (port, aéroport,  
tourisme, export, ...) - avec possibilité en cours du  
soir en collectif ou individuel

## Formation Initiale

Répondre aux besoins liés aux mutations  
économiques et Développer la Mobilité des  
jeunes

### **Action 1 : Développer des formations certifiantes et qualifiantes en alternance pour insérer directement les jeunes en entreprise**

### **Action 2 : Renforcement de la Mobilité Formation-Emploi**

Envoi de jeunes en formation ou stage en  
métropole et dans les pays de la zone Océan  
Indien

### **Action 3 : Création d'une offre d'études supérieures en s'appuyant sur le réseau CCI**

Types de diplômes : RNCP / BTS / LP

### **Action 4: Collège et Lycée privé**

### **c) Équipements gérés, infrastructures**

Pour permettre le développement économique, un territoire doit disposer des équipements et infrastructures adéquats.

La CCI de Mayotte a toujours été très présente et active sur cet axe stratégique et entend continuer à y apporter sa contribution

La CCI entend rester positionner sur les infrastructures d'intérêt général, au profit du plus grand nombre, sur lesquelles la rentabilité est à rechercher sur le moyen voir, long terme.

Ce positionnement de la CCI permet en particulier au territoire de disposer d'infrastructures de base pour le développement économique, dans les secteurs où la réponse privée ne serait pas suffisante pour garantir une mise en concurrence saine.

Cependant, sur la situation actuelle, la CCI doit arrêter toute gestion d'équipement structurellement et durablement déficitaire : soit il est possible de redresser les comptes financiers avec le délégant (révision du modèle économique), soit la CCI met fin au contrat.

La CCI s'engagera à porter en direct ou en partenariat, ou à minima à encourager tout projet d'infrastructures à vocation économique qui viendraient améliorer la compétitivité des entreprises locales. Dans cette perspective, des solutions innovantes seraient étudiées pour assurer une rentabilité financière adéquate, seule garante de la pérennité des activités.

L'engagement de la CCI dans les missions de création et de gestion d'équipements, ou encore les missions d'expertise ou d'aménagement du territoire, se fera dans un cadre permettant à la compagnie consulaire d'assurer sa stabilité financière.

Dès lors et sur cet axe, deux objectifs sont poursuivis, dont l'un spécifique aux concessions actuellement gérées et l'autre plus général :

- Consolider les concessions en cours

Cet objectif comprend notamment les équipements suivants :

- Aéroport :

- fret aérien

- Front de mer :

- marché couvert
- ports de plaisance

Pour ces équipements dont la CCI assure actuellement la gestion, il convient de :

- Redéfinir le modèle économique et modéliser un nouveau business plan devant permettre à minima d'équilibrer le fonctionnement et de dégager des marges d'investissement,
- Travailler dans le cadre de nouveaux contrats, donnant une visibilité sur le long terme (nouvelle délégation de service public).

Sur le front de mer, la CCI porte un projet de modernisation du port de plaisance dans le cadre d'une nouvelle DSP.

Concernant le marché couvert, les discussions sont en cours pour une gestion provisoire, dans l'attente du lancement d'une prochaine DSP.

Cette gestion provisoire doit intégrer un équilibre financier à minima.



*Port de Plaisance*



*Port de Plaisance*



*Marché couvert de Mamoudzou*

Quant à la gestion du hangar du fret aérien, aucun accord n'a pu être trouvé avec le concessionnaire de l'aéroport sur un nouveau modèle économique permettant d'assurer la rentabilité financière de l'équipement. Dès lors, d'un commun accord entre les parties, le contrat a pris fin à la fin de l'année 2019.

La CCI continuera néanmoins à travailler avec les opérateurs locaux pour trouver le moyen d'améliorer cette activité, afin d'en faire un véritable outil économique.

- Initier de nouveaux équipements nécessaires au développement économique

La CCI de Mayotte considère que Mayotte est encore insuffisamment équipée des infrastructures de base permettant à un territoire, insulaire qui plus est, de se développer sur le plan économique. C'est pourquoi ce mandat devra permettre de réaliser les études d'opportunité et de faisabilité, notamment :

- En matière d'accueil d'entreprise et de compétitivité des entreprises :

- maison de l'entreprise
- hôtel d'entreprise
- Technopole
- complexe multi lab
- maison du port.

- En matière de transport :

- hangar maintenance avions
- transport de camions entre Grande-terre et Petite-terre
- parking relais sur échangeurs multimodales nord et sud
- plus globalement, travailler sur le désenclavement de Mayotte sur le plan aérien et maritime.

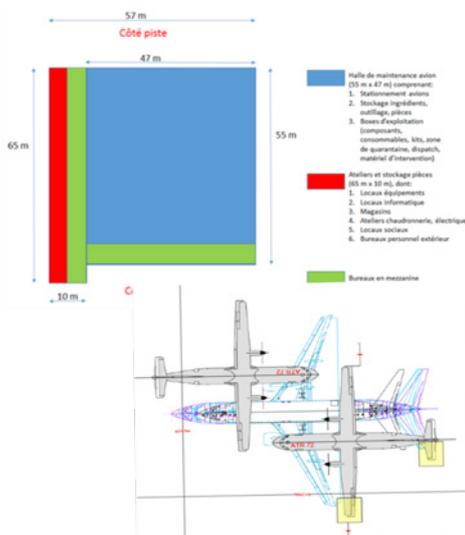
- En matière de formation professionnelle

- Campus CCI

- En matière d'animation économique du territoire :

- parc d'exposition

La CCI privilégiera autant que faire se peut la réalisation des projets en partenariat avec tout acteur du territoire concerné par le sujet, toujours dans un esprit d'intérêt général. Les projets seront portés dans sociétés ad hoc de projet et étudiés pour garantir une rentabilité financière adéquate, assurant la pérennité de l'activité.



Projet hangar maintenance avion



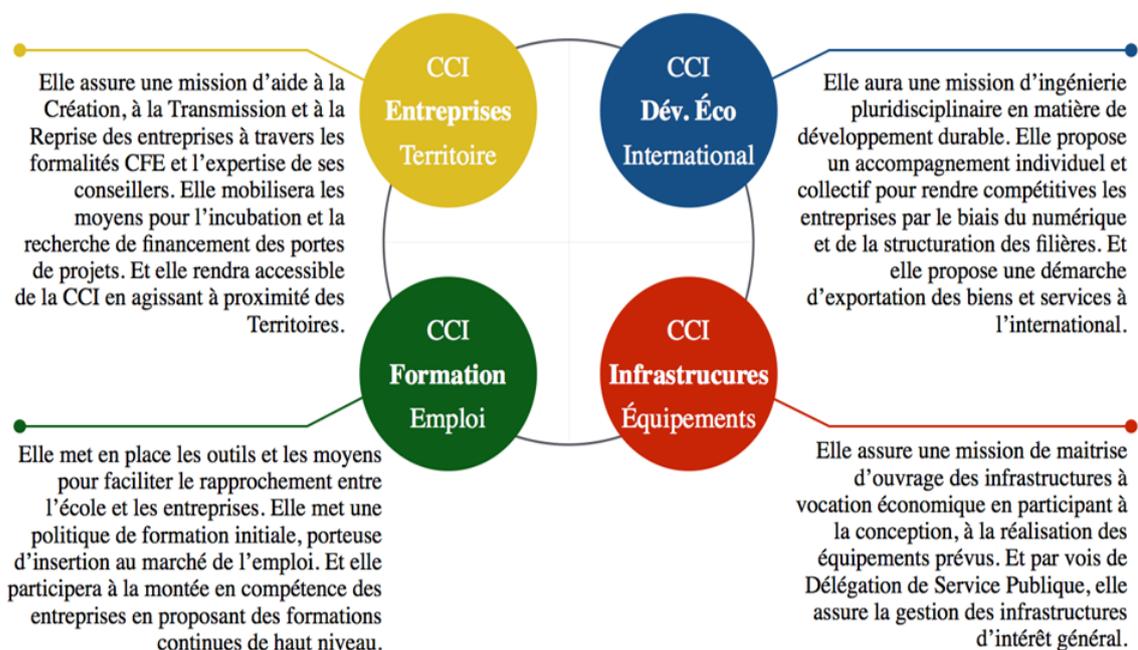
*Projet technopole de Mayotte*

# DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE

## 4.1 – UNE ORGANISATION REVISTÉE POUR PLUS D'EFFICACITE

La CCI s'est réorganisée en quatre directions opérationnelles pour la réalisation de ses missions :

- 1. la direction *Entreprises & Territoire* en charge de : **Création, Transmission et Reprise des Entreprises; Développement Commercial et Territoires.**
- 2. la direction *Développement économique et International* en charge de : **Développement Durable; Compétitivité et Développement à l'International.**
- 3. la direction *Formation & Emploi* en charge de : **École-Entreprise, Formation Initial et Formation Continue.**
- 4. la direction des *Équipements et des Infrastructures* construite sur les deux principaux pôles: Maitrise d'Ouvrage (interne) et Gestion des Concessions (*société ad hoc*).



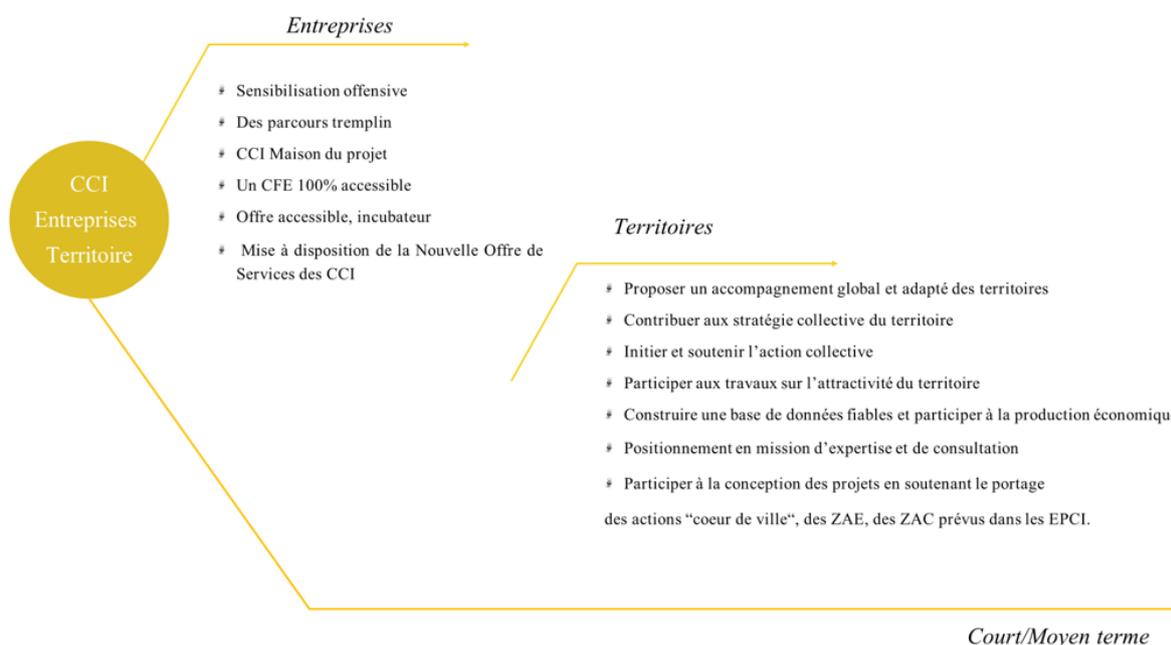
## 4.2 - PLANNIFICATION STRATÉGIQUE

Pour chaque mission portée par les directions opérationnelles, la CCIM a priorisé et hiérarchisé les projets. Une planification est alors proposée en trois séquences :

- Court-terme : trois ans maximums ;
- Moyen-terme : trois à cinq ans
- Long-terme : plus de cinq ans ;

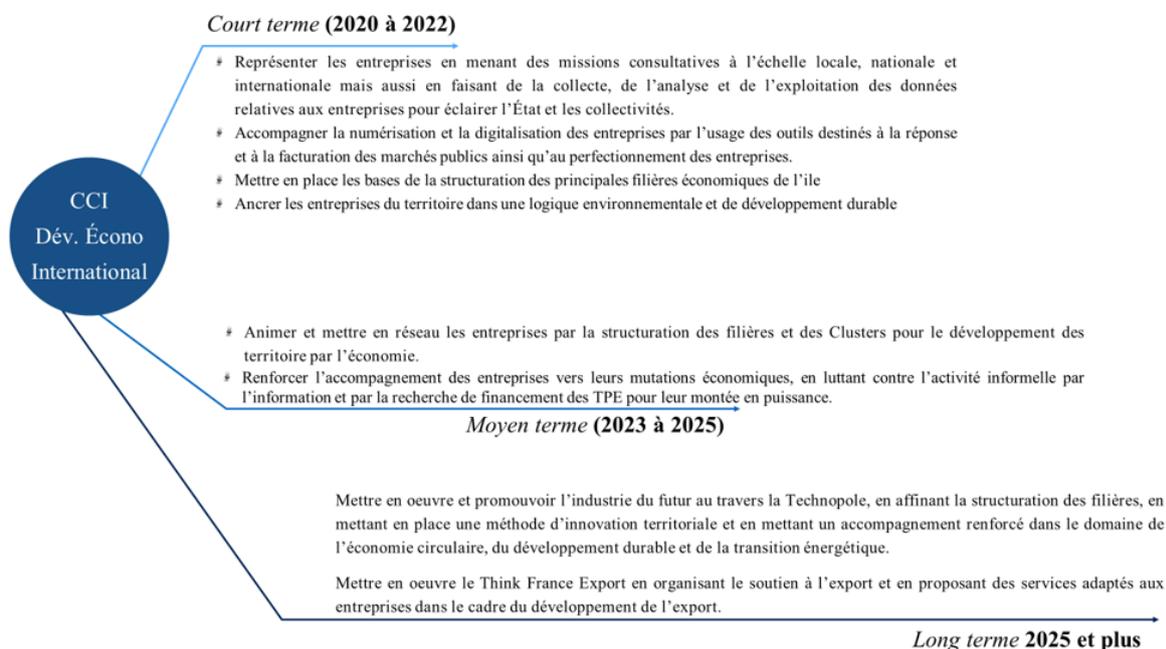
### a) Direction entreprises et territoires :

La programmation suivante est retenue pour cette direction :



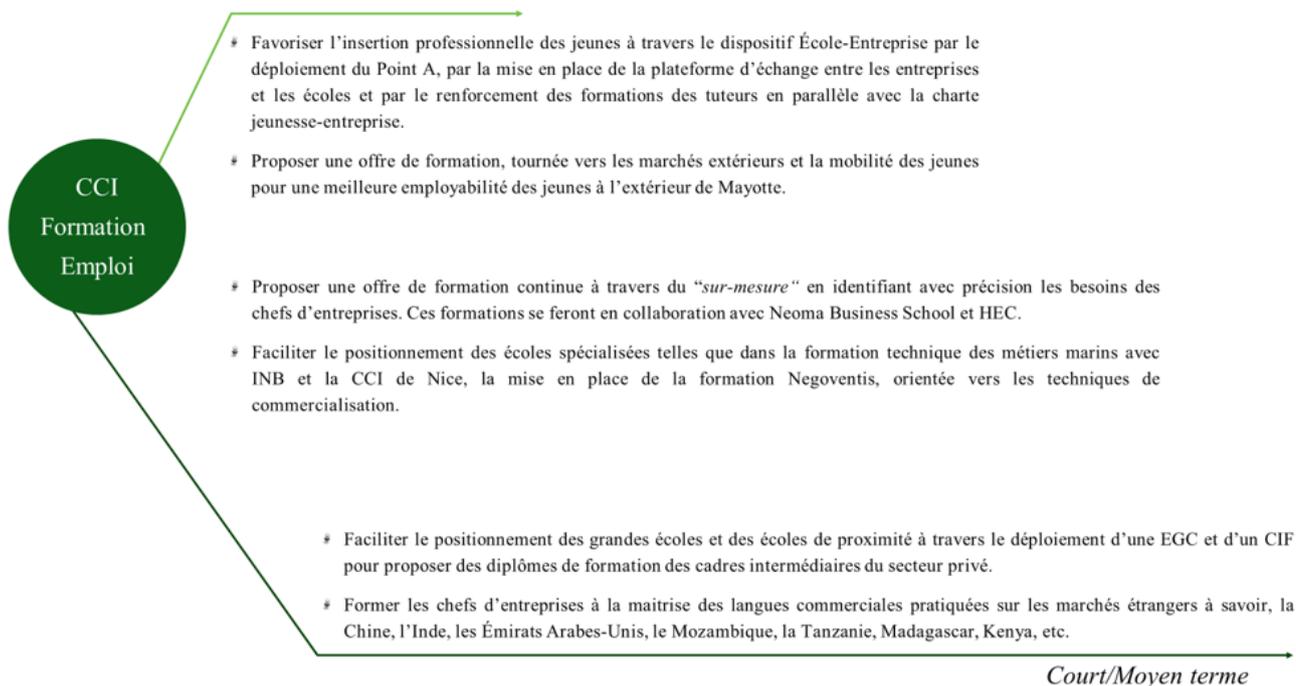
### b) Direction développement économique et international :

Ci-dessous la programmation retenue pour cette direction :



### c) Direction formation, emploi, insertion :

Ci-dessous la programmation retenue pour cette direction :



### d) Direction équipements gérés, développement infrastructures :

