



**Territoires
ultramarins :**
pour un leadership
économique
territorial

Chiffres clés



27,3 Mds€

C'est l'effort budgétaire de l'Etat en 2021 pour les Outre-mer, en hausse de 11 % par rapport à 2020. Ce volume ne comprend ni les prestations sociales, ni les autres sources de financement public (opérateurs, fonds européens)



< 0,7

Deux territoires ultramarins ont un Indice de Développement Humain inférieur à 0,7 (soit hors des zones à niveau de vie élevé) et huit ont un IDH inférieur à 0,8
Celui de la France est à 0,883



x 3

L'écart de PIB / habitant entre Mayotte (9 706 €) et la Nouvelle-Calédonie (30 585 €). Les territoires d'Outre-mer sont divers, les enjeux également, aucune approche globale ne sera pertinente pour accompagner leur développement

4 propositions

pour changer le paradigme du développement



C'est aux exécutifs ultramarins de faire leurs choix, pour définir des stratégies de développement focalisées



Pour porter sa stratégie, un exécutif ultramarin doit pouvoir s'appuyer sur une task force territoriale, mettant à disposition du personnel hautement qualifié sous son autorité



Passer d'une approche solutionnelle à une approche de stimulation des dynamiques locales en soutenant davantage la montée en puissance des tissus économiques locaux

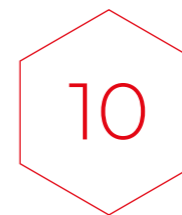


Réhausser les standards de développement pour miser pleinement sur la notion de "qualité de vie à la française", meilleur moyen pour booster la compétitivité des territoires dans leur environnement proche

Table des matières



Les constats partagés



Les éclairages inspirants



Notre évaluation de la situation



Nos quatre propositions

Face à l'insatisfaction partagée, il est urgent d'explorer de nouvelles approches

Des écarts persistants, malgré un niveau de dépense significatif

La dépense publique en faveur des territoires ultramarins¹ est difficile à quantifier dans sa globalité. Au niveau de l'Etat, elle représente 27,3 Mds€ (dont 6,3 Mds€ de dépenses fiscales) au budget 2021, en hausse de 11 % par rapport à 2020. Au-delà de ce socle d'effort collectif, il faut ajouter les moyens mobilisés par les opérateurs de l'Etat, AFD, Caisse des Dépôts et Banque des Territoires, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, ainsi que les financements européens. Cette enveloppe, difficile à quantifier, doit néanmoins dépasser ~30 Mds€ annuels qui se heurtent souvent à des difficultés d'exécution par déficit d'ingénierie.

Pourtant, la situation actuelle révèle un sentiment global d'inachèvement et une insatisfaction de l'ensemble des acteurs, à commencer par les populations. Cela s'exprime dans les tensions sociales répétées qui traversent les territoires ultramarins de plus en plus fréquemment, et qui ne sauraient se dissoudre dans une appréciation générale du niveau de conflictualité de la société française dans son ensemble : mouvements contre la vie chère depuis 2006, mouvement social de mars-avril 2017 en Guyane, grève générale à Mayotte et la Réunion en 2018, conflit social fin 2022 aux Antilles, défiance vaccinale, scores élevés pour les partis positionnés aux deux extrêmes lors des présidentielles de 2022, etc.

Si ces tensions présentent bien entendu des composantes politiques, elles s'enracinent dans des constats factuels en termes d'écarts de développements, objectivés par l'indice de développement humain², globalement inférieur à celui de la métropole :

- **Écarts économiques** : niveau de vie (objectivé par le PIB/habitant³) inférieur à la moyenne française⁴ dans la très grande majorité des territoires, avec un rapport pouvant aller du simple au triple (pour Mayotte) ; écarts de prix ; écarts en matière d'autonomie alimentaire ; taux de chômage dépassant largement les moyennes nationales (qui doivent être mis au regard du poids élevé de l'économie informelle) ; sur-représentation des services non marchands et inégale maturité des tissus économiques, etc.
- **Écarts concernant la qualité des infrastructures**, qu'elles concernent les transports, les installations environnementales (assainissement, gestion des déchets...), l'accueil des entre-

prises, le logement, l'accès au numérique, etc. alors même que ces territoires vont devoir faire face à des risques naturels majeurs et des catastrophes climatiques de plus en plus importantes.

- **Écarts sociaux** : taux de pauvreté, mortalité infantile et maternelle, santé, décrochage scolaire, part des non diplômés et à l'inverse proportion des diplômés du supérieur dans la population, insécurité (taux de criminalité), etc. renforçant la conviction d'appartenir à des territoires délaissés.

Autant de territoires ultramarins, que de constats et de diagnostics

Surtout, les données ne sont que des moyennes qui masquent des disparités importantes parmi les territoires ultramarins et au sein même de chaque territoire. Les différences de développement et de dynamique démographique sont considérables. L'analyse des deux grands indices majeurs (IDH, PIB/habitant), nous permet de dresser quatre groupes :

- **Territoires alignés**, avec un IDH élevé, comparable à celui de la métropole, et une démographie déclinante, marquée par un vieillissement considérable de la population : Guadeloupe, Martinique, Nouvelle-Calédonie ;
- **Territoires ayant une situation économique et/ou sociale présentant un retard marqué**, ainsi qu'une très forte croissance démographique, qui ne va pas sans générer des enjeux très spécifiques par rapport au reste des territoires français : Mayotte et Guyane ; la Polynésie française cumule une démographie similaire à celle de la France métropolitaine et un important retard de développement ;
- **Un territoire intermédiaire** – La Réunion – avec un IDH considéré comme élevé et un PIB/habitant 30 % plus faible que celui de la moyenne française, avec une démographie similaire à celle de la métropole ;
- **Enfin, des territoires peu peuplés**, aux situations disparates. Saint-Pierre-et-Miquelon et Saint-Barthélemy font figure d'exception avec un PIB/habitant supérieur à celui de la métropole, quand celui de Saint-Martin et de Wallis-et-Futuna présente un retard important.

¹ Source : Rapport de la Cour des Comptes, Mars 2022, « Les financements de l'Etat en Outre-mer » ; hors dépenses sociales
² L'indice de développement humain (IDH) est un indice composé calculé chaque année par le PNUD afin d'évaluer le niveau de développement des pays. Il intègre trois facteurs : l'espérance de vie à la naissance, le niveau d'éducation, le revenu national brut par habitant
³ Bien que cet indicateur demeure imparfait pour mesurer le niveau de vie > prise en compte limitée de l'économie informelle qui représente pour certains territoires une part importante des revenus économiques, logiques de consommation différentes également en fonction des territoires
⁴ France métropolitaine + DOM

12 territoires ultramarins - Chiffres clés

Source : rapports annuels économiques de l'IEDOM // NB : Clipperton a un statut spécial et est considéré comme une « propriété domaniale » // IDH seuil pays à niveau d'IDH très élevé = 0,780 ; à niveau de vie élevée = 0,697

| Territoire | Guadeloupe | Martinique | Nouvelle-Calédonie | Réunion | Guyane | Mayotte | Polynésie française |
|---|-------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Statut vis-à-vis de la métropole | DROM ⁵ | DROM avec statut de CTU | Collectivité <i>sui generis</i> | DROM | DROM avec statut de CTU | DROM avec statut de CTU ⁶ | Collectivité d'Outre-mer |
| Statut vis-à-vis de l'UE | Intégré (RUP) | Intégré (RUP) | Associé (PTOM) | Intégré (RUP) | Intégré (RUP) | Intégré (RUP) | Associé (PTOM) |
| Population 2021 (en milliers d'habitants) | 373 | 354 | 272 | 868 | 294 | 256 | 279 |
| Tendance démographique | ↘ En baisse | ↘ En baisse | ↘ En baisse | = dynamique métropolitaine | ↗ Forte croissance | ↗ Forte croissance | = dynamique métropolitaine |
| PIB par habitant (en k€) | 23 k€ | 24 k€ | 30 k€ | 22 k€ | 15 k€ | 9 k€ | 18 k€ |
| IDH ⁵ | 0,822 | 0,814 | 0,789 | 0,774 | 0,740 | 0,637 (2005) | 0,737 |

| Territoire | Saint-Martin | Saint-Pierre-et-Miquelon | Saint-Barthélemy | Wallis-et-Futuna | Terres Australes et Antarctiques françaises |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| Statut vis-à-vis de la métropole | Collectivité d'Outre-mer | Collectivité d'Outre-mer | Collectivité d'Outre-mer | Collectivité d'Outre-mer | Territoire d'Outre-mer |
| Statut vis-à-vis de l'UE | Intégré (RUP) | Associé (PTOM) | Associé (PTOM) | Associé (PTOM) | Associé (PTOM) |
| Population 2021 (en milliers d'habitants) | 34 k hab. | 6 k hab. | 10 k hab. | 11 k hab. | Pas de résident permanent |
| Tendance démographique | ↘ En baisse | ↘ En baisse | ↗ En croissance | ↘ En baisse | Non applicable |
| PIB par habitant (en k€) | 14 k€ | 39 k€ | 38 k€ (2014) | 10 k€ (2005) | Non applicable |
| IDH ⁵ | 0,7 | 0,76 | 0,69 | 0,76 | Non applicable |

⁵ Département & Région d'Outre-mer
⁶ CTU = collectivité territoriale unique



Cayenne, Guyane française

L'histoire, la localisation, les ressources, les politiques publiques distinctes, ont façonné les territoires et leur niveau de développement.

Si tous partagent des facteurs communs (maintien d'une dépendance vis-à-vis de la métropole, faible ouverture sur l'environnement régional), chaque situation demeure unique :

- La taille de la population. Cinq territoires ultramarins comptent moins de 35 000 habitants, six territoires comptent entre 250 000 et 375 000 habitants – Guadeloupe, Martinique, Guyane, Mayotte, Polynésie française, Nouvelle-Calédonie – et seule La Réunion s'approche du million avec 868 000 habitants en 2021. Cette première donnée a une influence considérable sur la capacité des territoires à se développer économiquement de manière autonome, avec derrière la notion de masse critique (recettes fiscales, taille du marché intérieur, réservoir pour l'entrepreneuriat...).
- ... et la dynamique démographique qui conditionne tant les besoins de la population à satisfaire (construire des écoles ou s'adapter au vieillissement) que les opportunités générées, notamment en ce qui concerne le marché intérieur et le capital humain économique. A ce titre, les situations sont très hétérogènes entre des territoires en décroissance (Guadeloupe, Martinique, Nouvelle-Calédonie, Saint-Martin, St-Pierre-et-Miquelon...) et des territoires connaissant un très fort dynamisme démographique : la Guyane et Mayotte.

Le caractère spécifique des conditions de développement de chaque territoire ne doit pas être réduit à sa démographie, et de nombreuses clés d'entrée additionnelles doivent être intégrées :

- La localisation géographique (caractère insulaire ou non, proximité de grands marchés de consommation, dynamisme économique et concurrentiel de l'environnement, niveau de développement des pays alentours, ...).
- Les ressources naturelles présentes et valorisables. Au-delà du potentiel touristique, les territoires peuvent s'appuyer sur des ressources variées : maritimes (pêche, exploration scientifique... du fait de leur surface maritime souvent considérable), terrestres (nickel, or, agriculture...), biodiversité, etc.
- Leur statut, aux yeux de la République comme de l'Union européenne, qui leur confère plus ou moins d'autonomie et conditionne leur intégration au marché commun européen et la soumission au cadre juridique de l'UE. Ainsi, la Polynésie française et la Nouvelle-Calédonie ont un statut particulier : ces territoires ne sont pas intégrés à l'Union européenne mais bénéficient d'un régime d'association (statut de PTOM) et ont donc davantage d'autonomie et de compétences que les départements et régions d'Outre-mer.



Quatre constats sur l'inadaptation des approches de développement aux réalités des territoires ultramarins

Pourtant, tout n'a pas été essayé pour assurer une trajectoire satisfaisante au regard des attentes légitimes des populations et de leurs représentants. Chaque territoire présente ses spécificités. Néanmoins la somme considérable de rapports publics (issus de la Cour des Comptes ou de l'Inspection des Finances, parlementaires...) converge avec les constats des opérationnels sur le terrain, que nous avons rencontrés en Martinique, Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Réunion, Nouvelle-Calédonie, Polynésie française.

Ces constats, au nombre de quatre, militent fortement pour un changement radical de méthode :

1 Priorisation / Choix stratégiques
L'absence de cadre stratégique global, unique au sein d'un territoire (foisonnement des interventions, pas de stratégie unique, trop d'acteurs et trop de visions, ...).

Dans chacun des territoires ultramarins considérés, la stratégie de développement est insuffisamment affirmée. Si certains possèdent un ou deux secteurs « forts » (ex : la Nouvelle-Calédonie avec le nickel), et que la plupart ont affirmé des secteurs prioritaires dans leur schéma de développement économique, force est de constater que les stratégies restent peu lisibles pour les acteurs socio-économiques interrogés. Les entretiens que nous avons pu mener ont systématiquement conclu à l'absence de vision globale à moyen et long terme pour le développement du territoire.

«

« Les élus ne parviennent pas à exprimer de vision globale et partagée ; par conséquent ils ne savent pas choisir les projets »

« Ici, pas de stratégie : on fait face aux urgences ! »

« Si on veut conserver le positionnement touristique des Antilles françaises, et redevenir une véritable destination touristique (vs. tourisme affinitaire) il faut aligner toutes les énergies : infrastructures, produits, formations, etc. »

« En Martinique le problème reste celui de la feuille de route globale et de la structuration des ressources et des outils. Chacun veut son outil, sa SEM, pour des raisons souvent de position politique ou de visibilité. Par exemple, on a créé un outil pour répondre à une situation de crise sans s'interroger sur son devenir. Des situations de concurrence se créent, elles sont néfastes à la bonne collaboration des outils d'ingénierie et leur optimisation pour traiter les sujets à une échelle plus macro »



Nouméa, Nouvelle Calédonie

2 Territorialisation de la décision
Une insuffisante maîtrise du destin des territoires par les exécutifs locaux aggrave ce constat.

Les contextes locaux sont marqués par le foisonnement d'interventions et de stratégies décidées par des acteurs externes, au premier chef l'Etat et ses opérateurs. L'absence de mise en cohérence crée une cacophonie et un risque de sous-criticité systématique, quand bien même chaque action spécifique va dans le bon sens.

«

« Il y a trop de turnover côté Etat. Les interlocuteurs changent tous les deux ans, on a à peine le temps de créer des relations de travail avec eux. Par conséquent, la collectivité et l'Etat – les principaux pourvoyeurs de fonds sur le territoire – ont du mal à travailler ensemble »

« On a du mal à comprendre les politiques, les principes d'éligibilité et de cohérences des grands dispositifs d'aide : entre ANRU, NPNRU, ACV, PVD, FRAFU, OIN, ORT, OPAH, ... »

« Il n'y a pas de stratégie claire de développement à la Réunion ; la profusion d'outils, avec des positionnements politiques, rend la lecture globale compliquée ; il faut une cartographie des outils et voir comment réorganiser l'économie mixte, comment la replacer sur les bons projets et trouver les mutualisations les plus efficaces »



Basse Terre, Guadeloupe

3 Marges de manœuvre
Des marges de manœuvre limitées pour jouer à armes égales dans leur environnement local ou pour jouer la carte de l'intégration régionale.

Les territoires ultramarins sont triplement contraints, dans la mesure où (I) ils privilégient souvent, par tropisme historique et structure de leurs écosystèmes économiques, leur relation à la métropole sur leur environnement immédiat, (II) ne disposent pas des marges de manœuvre pour adapter le cadre législatif, réglementaire et social venu de France et souvent partiellement inadapté (III) ne jouent pas, de ce fait, le jeu d'une intégration régionale où ils auraient des actifs à jouer, au premier chef le niveau et la qualité de vie, la stabilité politique, le système de santé et d'éducation.

On relève une contrainte spécifique partagée : la disponibilité du foncier, problématique insulaire, renforcée par des particularités comme les terres coutumières en Nouvelle-Calédonie et Polynésie française.

«

« En Guadeloupe il n'y a pas d'intégration régionale et très peu d'échanges avec les US ; 90% des échanges se font avec la métropole. Si on ne travaille pas plus avec les économies voisines, c'est parce que l'économie de Guadeloupe n'est absolument pas compétitive - normes sociales, salaires, coûts de revient »

« En Nouvelle-Calédonie, les normes métropolitaines posent parfois de vrais problèmes. Par exemple dans le domaine de la construction, les produits de nos voisins australiens et néo-zélandais, en métal, ne sont pas certifiés aux normes françaises ou européennes et ne sont donc pas assurés. Ce qui est dommage car ils correspondent très bien aux contraintes auxquelles nos bâtiments sont soumis ! »

« En Guyane, les projets d'aménagement sont systématiquement bloqués et il est devenu très difficile d'obtenir les autorisations d'aménager et de bâtir. Le risque est donc de voir exploser l'habitat informel et insalubre et de ne plus être en mesure de le contrôler »

« La départementalisation de Mayotte c'est plus de 70 codes juridiques à appliquer ! »

4 Leviers
C'est d'autant plus vrai que pour bénéficier de leurs atouts en lien à leur statut de territoire français, les territoires ultramarins devraient être solides sur leurs fondamentaux : infrastructures et urbanisme, éducation, santé...

Des fondamentaux insuffisamment déployés, par manque de coordination, d'ingénierie de projet et de compétences internes aux territoires. Les ressources sont souvent présentes, qu'il s'agisse de dispositifs d'appui, de financement, de soutien public. Néanmoins la dispersion des efforts et le manque d'orientation amènent souvent des initiatives insuffisantes en termes de dimensionnement et de masse critique, et pas à la hauteur ni à la vitesse du défi. Ce constat est visible dans des domaines aussi variés que la formation, l'innovation et la recherche, les infrastructures de base (eau, énergie, transports), avec bien entendu des situations très variées d'un territoire à l'autre.

«

« Il existe plein de listes de projets, plein d'études, mais il manque des gens pour les mettre en œuvre, des chefs de projet, des directeurs d'outils, etc. »

« En Guyane, l'habitat insalubre et informel est devenu un problème critique ; il faut produire plus de 15 000 logements sur les 10 prochaines années. Mais il y a trop peu d'opérateurs structurés et notamment sur la production de foncier »

« Il n'y a pas de projets spontanés ; il faut des ressources humaines dédiées : ça veut dire des compétences pour évaluer, accompagner, tenir les sujets ! Et créer des postes de l'ingénierie financière. Innover, éviter le clientélisme, construire la chaîne de valeur complète. Malheureusement, trop de maillons manquent et le développement se fait en mode dégradé. On abandonne face aux délais administratifs de services sinistrés, à un environnement politique qui est devenu un obstacle. Les start-up ou les entreprises tout juste créés n'ont pas les reins assez solides et préfèrent s'installer dans l'économie informelle »

Reconsidérer la stratégie de développement des territoires ultramarins à l'aune de réussites marquantes

Retour d'expérience : trente ans de stratégies d'émergence réussies à l'international

Puisque les approches menées jusqu'ici ont marqué le pas, existe-t-il d'autres paradigmes du développement économique dont on pourrait s'inspirer pour repenser en profondeur les stratégies territoriales des territoires ultramarins. Depuis plus de trente ans, plusieurs pays émergents ont connu des dynamiques de croissance enviables – pourquoi pas les territoires ultramarins ?

Examiner ces expériences est pertinent parce que ces expériences sont réussies, mais aussi parce qu'elles invitent les décideurs publics à changer la direction du regard et dépasser l'aspect sclérosant de la comparaison systématique et unique aux territoires métropolitains. Alternativement à celle-ci, comparer les territoires ultramarins à des pays en développement avec lesquels ils partagent des points communs, sur le plan de la zone géographique (hors d'Europe), de la taille (territoires restreints) ou de la topologie (territoires insulaires ou isolés comme la Guyane), de la démographie, des actifs économiques, etc.

Nous avons ainsi analysé en profondeur les stratégies d'émergence économique de huit pays (Belize, Costa Rica, Croatie, Éthiopie, Île-Maurice, Malaisie, Maroc et Rwanda), sélectionnés pour l'antériorité de leur stratégie afin d'avoir le recul sur leur impact, ou pour leur mise en place récente prenant en compte les enjeux actuels de développement durable, et pour leurs similarités avec les territoires ultramarins au regard de différents critères géographique et de grands indicateurs macro-économiques⁷.

Des stratégies sur-mesure qui partagent des affirmations fortes, d'ambitions quantifiées, de choix sectoriels, et d'engagement de moyens

Si les stratégies d'émergence économique étudiées procèdent selon une démarche comparable et visent toutes à augmenter le niveau de vie du pays concerné, elles sont toutes spécifiques et dépendent des caractéristiques intrinsèques des pays et de l'ambition qu'ils se donnent. Elles répondent à leurs propres enjeux

qui ne sont jamais identiques. Les atouts et opportunités varient d'un territoire à l'autre en termes de géographie, sociologie, dynamique de la démographie, environnement, maturité du tissu économique, ou encore de la proximité avec des marchés importants.

Pour autant, des traits communs peuvent être identifiés :

- Toutes les stratégies expriment une ambition claire et quantifiée quant aux objectifs de développement.
- Ces stratégies se focalisent sur un nombre restreint de secteurs économiques (deux à cinq dans l'échantillon étudié), qui peuvent être des secteurs historiques ou émergents.
 - La plupart des stratégies s'inscrivent dans une logique de développement sur le long terme, qui impliquent la structuration d'écosystèmes économiques compétitifs. Elles font le pari du développement de l'Industrie (plus de 85% des cas), du Tourisme et du renforcement de l'économie liée à l'Agriculture (75% des cas), mais aussi la communication et les technologies, les services financiers et – dans le cas notamment du Maroc – des activités de services externalisées depuis l'étranger (« offshoring » et « nearshoring »). Ces secteurs ont pour point commun d'être exportateurs.
 - Il s'agit d'accélérer / diversifier / réorganiser des secteurs existants, ou bien de soutenir la création de nouveaux secteurs ; de favoriser l'émergence de champions nationaux ou d'attirer des champions internationaux, tout en transformant le tissu historique local.
- Ces stratégies adoptent généralement une approche territoriale, précisant sa traduction à une maille régionale, misant sur les besoins ou les forces (démographiques, sectorielles, naturelles, ...) de ces zones.
- Depuis 2010, elles intègrent de plus en plus les enjeux de développement durable, de préservation de la biodiversité, d'énergie propre, ou encore d'accès à l'eau et à l'alimentation, et plus récemment de décarbonation. Ces enjeux prennent une importance croissante dans les préoccupations territoriales et on pourrait s'attendre à ce qu'ils deviennent demain le cadre stratégique en tant que tel dans lequel les stratégies devront s'inscrire.

Belize
📅 2010-2030
Pop : 0.4 M hab
PIB : 1.6 Md \$
PIB / hab : 4 436 \$
📍 Stratégie de diversification de l'économie historique de production de canne à sucre (~50% des exportations) **au profit des services** (tourisme et services financiers).

Costa Rica
📅 2022-2050
Pop : 21.2 M hab
PIB : 64.2 Md \$
PIB / hab : 12 508 \$
📍 Stratégie pour tracer la voie du progrès économique et social, du bien commun avec un passage du modèle économique actuel (faible complexité économique et des émissions de carbone en augmentation), à une **économie décentralisée, numérisée et décarbonée (3D)**.

Croatie
📅 2020-2030
Pop : 4 M hab
PIB : 57.2 Md \$
PIB / hab : 13 828 \$
📍 Stratégie d'accélération et de diversification au profit des **secteurs historiques de l'industrie** (textile, automobile...) **et du tourisme** (~25% du PIB).

Malaisie
📅 2006-2010
Pop : 32.4 M hab
PIB : 337 Md \$
PIB / hab : 10 402 \$
📍 Stratégie ayant pour objectif de réduire les disparités entre les régions rurales et urbaines s'appuyant sur les **avantages naturels de chaque région (artisanat, activités agroalimentaires, éco-tourisme...)**.

Maroc
📅 2005
Pop : 36.9 M hab
PIB : 114.7 Md \$
PIB / hab : 3 009 \$
📍 Stratégie **industrielle multisectorielle** et diversifiée : Offshoring, automobile, aéronautique, textile & cuir, agro-alimentaire.

Rwanda
📅 2000-2020
Pop : 13 M hab
PIB : 10.2 Md \$
PIB / hab : 798 \$
📍 Stratégie ayant pour objectif d'accroître l'emploi non agricole et de soutenir les sous-secteurs thématiques à forte valeur ajoutée (**secteur financier**)

Éthiopie
📅 2010-2015
Pop : 115 M hab
PIB : 107.7 Md \$
PIB / hab : 936 \$
📍 Stratégie de développement rapide du PIB par le maintien de **l'agriculture** comme première source de revenus, de développement des infrastructures, de **l'industrialisation de l'agriculture**, et des industries du **textile, du cuir, du sucre, du ciment, et des métaux** en priorité.

Île Maurice
📅 2005-2020
Pop : 1.3 M hab
PIB : 10.9 Md \$
PIB / hab : 8 622 \$
📍 Réorganisation de l'industrie économique historique sucrière en faveur du **tourisme haut de gamme, des services financiers, de l'industrie textile**.

⁷ PIB/Habitant ; taux de pauvreté ; croissance démographique ; nombre d'habitants

Des stratégies fructueuses car fondées sur des démarches mobilisatrices et focalisées



Saint André, Île de la Réunion

Les stratégies analysées se sont avérées fructueuses et ont eu des retombées économiques significatives. C'est notamment le cas du Maroc : la stratégie industrielle multisectorielle et diversifiée adoptée lui a permis en moins de vingt ans de devenir le premier hub industriel et portuaire d'Afrique. Le secteur automobile constitue aujourd'hui le premier pourvoyeur de devises (6,5 milliards d'euros de recettes) et le pays a intégré le TOP 5 des exportateurs de voitures vers l'UE (284k véhicules, 7,8 % des importations de l'UE) derrière la Turquie, le Japon, la Corée du Sud et la Chine.

Ou encore de l'Éthiopie qui s'est démarquée grâce à sa performance économique, les investissements dans les infrastructures et la croissance pour les secteurs des services et de l'agriculture, a été notée pour la première fois dans l'histoire du pays en 2013/2014 par trois agences de notation internationales (Standard & Poor's, Fitch et Moody's) : sa note souveraine a été évaluée à B et B1. Leurs rapports d'évaluation ont bien reconnu la croissance économique générale et les performances de développement du pays. Aussi, le revenu annuel moyen par habitant est passé de 377 USD en 2009/2010 à 691 USD en 2014/15.

Ces stratégies sur-mesure se fondent sur une méthodologie identique couplant une approche analytique et participative :

1

La réalisation d'un diagnostic

- Un diagnostic interne de la situation économique, sociale et environnementale du territoire en tenant compte de ses principaux agrégats (macroéconomiques, développement des infrastructures, développement humain et inclusion sociale...), de ses forces et de ses faiblesses, fondé sur les analyses documentaires et des consultations des parties-prenantes.
- Un diagnostic des opportunités et menaces au vue des enjeux régionaux et mondiaux (économique, social et environnemental).
- Un benchmark « inspirant » pour donner à voir des stratégies d'émergence et leurs dispositifs de mise en œuvre, éventuellement complété de voyages d'études.

Pour que cette étape soit un succès il convient de s'assurer de :

- La compréhension profonde des enjeux spécifiques du territoire concerné – pas des copier-coller de recettes ayant fonctionné ailleurs
- L'existence d'équipes resserrées dans les phases de conception et de déploiement, permettant de créer des dynamiques fortes et concentrées dans le temps
- L'approche participative en co-construction avec les sociétés civiles, entreprises, acteurs de la société civile

2

La définition de l'ambition, de la stratégie à mettre en œuvre, et des impacts attendus, ce qui passe par

- L'affirmation d'une ambition fédératrice, porteuse d'un objectif à horizon 8 ou 10 ans.
- L'identification des axes stratégiques qui doit s'appuyer sur les défis majeurs dégagés du diagnostic et les enseignements du benchmark. Aussi, ils se doivent d'être porteur d'objectifs, d'inclure la situation économique, sociale et environnementale et d'être déclinés par territoire. La stratégie doit inclure :
 - Le choix des secteurs « locomotive » pour une valorisation des activités et savoir-faire existants et un Développement d'activités nouvelles (Innovation...)
 - La sélection des catalyseurs (infrastructure, humain et formation, financement...)
- Une modélisation macroéconomique, budgétaire et l'estimation des impacts :
 - Estimation budgétaire
 - Formalisation des impacts attendus

Pour que cette étape soit un succès il convient de s'assurer de :

- La formalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs spécifiques aux territoires (court terme, moyen-terme, long-terme)
- La déclinaison de la stratégie en scénario macroéconomique

3

L'élaboration d'une feuille de route de moyen-terme, traduisant cette stratégie par des actions concrètes et dans un calendrier déterminé et des porteurs d'actions

Les parties prenantes sont associées à cette démarche pour identifier les actions phares, et leur permettent ainsi de s'engager individuellement et collectivement, pour prendre la responsabilité des actions à mettre en œuvre (en constituant de réels contrats programmes).

Pour que cette étape soit un succès il convient de s'assurer de :

- La mobilisation des parties prenantes à travers des Contrats Programmes
- L'identification des responsables de chaque action
- L'estimation des budgets

4

La conception des mécanismes de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation

- Mise en place d'un dispositif de gouvernance inclusif et d'un dispositif de pilotage et de suivi de la mise en œuvre de la feuille de route.
- Déploiement d'une stratégie de communication.

Pour que cette étape soit un succès il convient de s'assurer de :

- La mise en place du dispositif de gouvernance structuré, doté d'une importante capacité de frappe en termes de compétences et de financements
- La stabilité et la pérennité dans le temps du dispositif de gouvernance, forcément fondé sur la mobilisation de ressources humaines locales



Village de Sada, Mayotte

Des stratégies dont la réussite s'appuie également sur quelques leviers ou « enablers » critiques

La réussite de ces stratégies ne dépend pas que du choix des secteurs économiques prioritaires ni de la méthode de conception. Il apparaît également nécessaire d'utiliser des catalyseurs aux changements et de s'appuyer sur de solides piliers indispensables à son ancrage :

1

L'essor du capital humain à travers la formation qui est nécessaire afin de disposer localement des ressources nécessaires pour accompagner le développement des secteurs économiques identifiés

Les programmes de formation sont précis et répondent dans un premier temps aux besoins sociétaux (éducation essentielle), aux besoins et aspirations du marché (formations ciblées) :

- Dans le cas du Maroc, la politique de formation a été conduite en partenariat avec les industriels cibles. C'est le cas de l'IMA (Institut des Métiers de l'Aéronautique), fruit d'un partenariat entre l'État et les Industriels, conçu et piloté par le GIMAS (Groupe des Industriels Marocains de l'Aéronautique et du Spatial) et qui a formé 9600 étudiants en neuf ans (2011-2020).
- Le Costa Rica va mettre en place des formations ciblées sur l'économie bleue ou encore les énergies renouvelables en parallèle du renforcement de la couverture de l'enseignement secondaire et d'enseignement de l'anglais dès le primaire.

2

Le développement de l'entrepreneuriat et de l'inclusion sociale afin d'encourager les initiatives locales, de stimuler l'activité économique grâce aux entreprises leaders et de créer une dynamique pour l'arrimage des PME TPE

Ces démarches ont aussi pour objectif de promouvoir l'inclusion sociale et l'intégration des différentes populations.

- A l'île Maurice, le gouvernement aide les PME's et structures entrepreneuriales à diversifier leurs produits, à entrer sur les marchés destinés à l'exportation et à créer des partenariats avec des

entreprises locales et étrangères. L'île Maurice a réussi à passer d'une économie ouvertement dépendante des exportations de la canne à sucre à une économie relativement bien diversifiée, avec les secteurs du tourisme et des services qui contribuent largement à la croissance des exportations. En 2010, ceux-ci comptaient pour plus de 50 % des exports contre 40 % au début des années 2000⁸.

- Dans la Mission Nationale de Malaisie, il est fait état de la création d'une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'entreprises. La facilité de commencer une nouvelle activité s'est en effet améliorée, permettant à la Malaisie de passer d'un score de 74.6 en 2010 à 81.7 en 2020 dans l'indice « Ease of doing business » de la Banque Mondiale. Le temps pour démarrer une nouvelle activité est passé de 37 jours en 2004 à 17 jours en 2020, de 146 jours à 16 jours pour l'enregistrement d'une propriété ou encore le nombre de procédures pour obtenir un permis de construire est passé de 21 (2006) à 9 (2020).

3

Le renforcement des infrastructures physiques et digitales pour faciliter les exportations, et pour favoriser les échanges et la production dans des conditions efficaces à l'intérieur et à l'extérieur

Toutes les stratégies étudiées identifient cet axe comme un pilier incontournable du développement économique.

- Dans le cas du Rwanda, sont mentionnés : le développement urbain, le transport, la communication, l'énergie, l'eau ainsi que la gestion des déchets. La couverture électrique est passée de 10 % en 2010 à plus de 40 % en 2020, excédant les objectifs du plan de développement (35 %). Le taux d'utilisation d'internet (% de la population) au Rwanda est de 26,5 % en 2020, contre moins de 10 % en 2010. La qualité de ses infrastructures aéroportuaires est notée à 5 en 2019 contre 4.26 en 2014 selon le WEF (la moyenne mondiale est à 4.55).
- En Ethiopie, ce sont les infrastructures économiques comme les routes, l'énergie, l'eau, ou encore le réseau ferré, ainsi que le développement des infrastructures urbaines. Aujourd'hui

l'Ethiopie a environ 121,000 km de route, contre 100,000 km en 2015 et 45,000 km en 2007. La part du secteur de la construction dans le PIB est passée de 4 % en 2009/10 à 8,5 % en 2014/15, et le secteur de la construction a été le principal moteur de la croissance et des changements structurels dans le secteur industriel.⁹

4

La contribution au développement durable et à la décarbonation grâce à la mise en place d'outils d'action pour la durabilité des ressources naturelles et des écosystèmes

En plus de miser sur les atouts naturels pour développer des secteurs phares tels que le tourisme en zone côtière, l'agriculture, les stratégies intègrent les notions de résilience, et de décarbonation pour l'économie.

- Le Costa Rica souhaite développer une économie décarbonée et qui tire parti du capital naturel. Des interventions spécifiques sont prévues en terme d'énergie renouvelable, comme avec le développement des biocarburants liés à l'agriculture et l'utilisation des ressources géothermiques, d'amélioration des pratiques pour une agriculture et une production agricole durable, ou encore de la gestion du territoire avec la mise place de crédits carbone et d'incitations. Le développement des secteurs économiques émergents comme le bois, la construction durable, la pêche, la médecine naturelle, la biotechnologie bleue, et les produits pharmaceutiques bleu-vert sont au cœur du programme pour associer développement économique et décarbonation.
- Dans le cas de Belize, les outils de travail intègrent des programmes d'incitations financières à la reforestation, la comptabilisation des ressources naturelles dans le PIB, ou encore l'utilisation du corpus légal pour la protection de l'environnement. La surface des territoires protégés a augmenté de 10% entre 2006 et 2021. En 2017, Belize est devenu le seul au monde à bannir totalement l'exploitation pétrolière dans ses eaux territoriales.

En synthèse

Des stratégies diverses mais un paradigme commun, fondé sur quelques fondamentaux.

Des fondamentaux en termes de gouvernance et d'approche :

- Une gouvernance forte, inclusive, à même de produire une stratégie explicite, mobilisatrice et focalisée ;
- La mobilisation de ressources financières et humaines à taille critique, pour maintenir la dynamique sur le long terme.

Des leviers ou « enablers » critiques pour assurer la réussite de la stratégie :

- Un investissement soutenu dans la montée en puissance du capital humain, à travers l'éducation et la formation professionnelle ;
- La libération des énergies via le soutien à l'entrepreneuriat, dans une optique d'inclusion sociale ;
- La montée en gamme des infrastructures physiques et digitales, permettant de stimuler les exportations et d'améliorer l'attractivité du cadre de vie ;
- Enfin, des approches prônant de plus en plus un développement plus durable et résilient, notamment à travers des efforts de décarbonation et de protection des actifs naturels et de la biodiversité.

⁸ https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/cmark_chap1_e.pdf

⁹ GTPII English Translation Final June 21 2016.pdf

Où en sont les territoires ultramarins ?

Au-delà des constats globaux, il peut être pertinent d'évaluer la situation de chacun des territoires ultramarins. Beaucoup de revues et d'analyses des actifs existants et potentiels sont disponibles, et les recommandations sur les directions à prendre ne manquent pas.

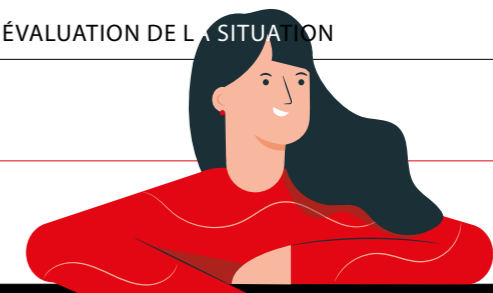
Plutôt que d'ajouter un diagnostic supplémentaire, il paraît plus fécond de confronter les contextes locaux à l'aune des grands leviers ou « enablers » identifiés dans le cadre du benchmark international :

- Capital humain
- Tissu économique, dynamique entrepreneuriale
- Qualité des infrastructures

La question de la résilience apparaissant comme un fil conducteur commun à l'ensemble des enablers.

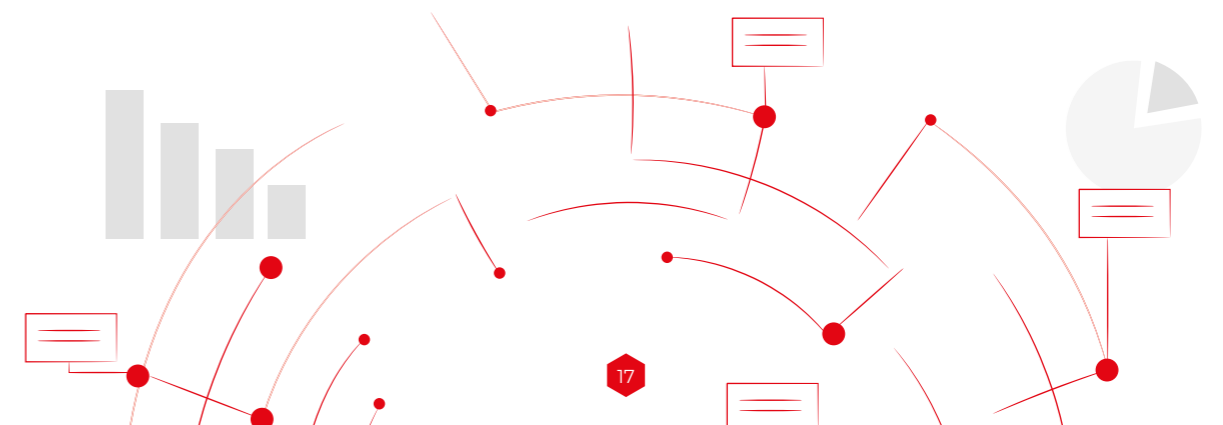


Les Saintes, Guadeloupe



Synthèse du diagnostic vs/ leviers

| Territoire | Développement humain / Formation | Tissu économique, développement de l'entrepreneuriat | Qualité des infrastructures |
|----------------------------|--|--|--|
| Guadeloupe | <ul style="list-style-type: none"> ● Population : vieillissement → enjeu majeur ● Une bonne formation « de base » | <ul style="list-style-type: none"> ● Tissu économique actif mais fragile (trop sensible, pas assez compétitif) | <ul style="list-style-type: none"> ● Infrastructures globalement de qualité ● À l'exception très marquée de l'alimentation en eau potable et l'assainissement |
| Martinique | <ul style="list-style-type: none"> ● Formation supérieure : à adapter | | <ul style="list-style-type: none"> ● Infrastructures globalement de qualité |
| Guyane | <ul style="list-style-type: none"> ● Population : très forte croissance → enjeu majeur ● Formation de base : à sécuriser | <ul style="list-style-type: none"> ● Tissu économique très actif ● Economie informelle très marquée | <ul style="list-style-type: none"> ● Retard global des infrastructures ● Tensions concernant les logements, difficulté à mobiliser le foncier |
| Mayotte | <ul style="list-style-type: none"> ● Formation supérieure : déficit important | <ul style="list-style-type: none"> ● Tissu économique qui accuse des déficits de PME ● Economie informelle très marquée | <ul style="list-style-type: none"> ● Retard global des infrastructures ● Tensions concernant les logements ; manque de services, hôpitaux, écoles, infrastructures au sens large |
| Réunion | <ul style="list-style-type: none"> ● Une bonne formation « de base » ● Formation supérieure : offre complète mais à promouvoir ; fuite des cerveaux | <ul style="list-style-type: none"> ● Tissu économique actif ; mais fragile et en déficit de PME sur les grandes filières | <ul style="list-style-type: none"> ● Infrastructures globalement de qualité ● Enjeu sur la création de logements, notamment logement social ; peu de foncier disponible |
| Nouvelle Calédonie | <ul style="list-style-type: none"> ● Une bonne formation « de base » ● Formation supérieure : une offre diversifiée (droit, éco gé, IAE, etc.) ; des calédoniens qui reviennent généralement après leurs études à l'étranger | <ul style="list-style-type: none"> ● Tissu économique actif, mais insuffisamment diversifié, très dépendant du secteur nickel et des transferts de l'Etat | <ul style="list-style-type: none"> ● Infrastructures globalement de qualité ● Gros efforts de rééquilibrage entre le nord et le sud |
| Polynésie Française | <ul style="list-style-type: none"> ● Formation de base : à sécuriser ● Formation supérieure : une offre existante mais insuffisante | <ul style="list-style-type: none"> ● Tissu économique hétérogène ; fragile en dehors des grands groupes | <ul style="list-style-type: none"> ● Niveau d'infrastructures hétérogène entre les différentes parties de l'archipel |



La Guadeloupe



Chiffres clés

- Population – 373 K
- PIB/hab. – 23 k€
- IDH – 0,822

Trois priorités pour conforter le développement :

- Rénover les infrastructures (et notamment celles liées à l'eau) en intégrant les enjeux liés aux risques naturels et climatiques
- Adapter la formation supérieure / professionnelle aux perspectives économiques
- Renforcer l'attractivité de la Guadeloupe pour ses jeunes

Portrait

Une activité économique très marquée par le secteur tertiaire mais en cours de diversification

L'économie de la Guadeloupe se caractérise par une prépondérance du secteur tertiaire qui participe à hauteur de 84,6 % de la création de richesse du territoire. Dans une optique de diversification, l'archipel souhaite positionner son développement économique autour de ses filières traditionnelles porteuses que sont l'agriculture et l'agro-transformation, la pêche et les activités marines, le tourisme et l'artisanat. Des stratégies ont déjà été ciblées : la croissance verte de l'agriculture, le développement de l'économie bleue pour la pêche ou encore un tourisme vecteur de valeur ajoutée pour l'économie locale, en lien avec l'artisanat. Les filières des secteurs en croissance constituent également un enjeu pour la Guadeloupe et concernent les énergies renouvelables, la construction en milieu tropical et les TIC qui participent à ce nouveau positionnement économique. D'autres filières émergentes complètent cette liste, notamment celles des services à la personne et de la silver économie qui présentent un potentiel certain dans les prochaines années.

Capital humain

Un enjeu majeur autour du vieillissement de la population qui présente un risque majeur pour le développement ; une offre de formation à adapter

Le vieillissement de la population constitue un enjeu majeur pour la Guadeloupe, qui sera prochainement un des plus vieux départements de France. Cela implique de nouveaux besoins : adapter les logements, développer des services adaptés, mais constitue surtout un risque de baisse de la main d'œuvre économique disponible et de bassin de consommation.

Si le niveau de formation « de base » s'avère de bonne qualité, on relève une inadéquation entre les formations proposées et les besoins des filières économiques (existantes et d'avenir), même si les pouvoirs publics cherchent à diversifier l'offre de formation locale. La faible implantation universitaire conduit au départ des étudiants en métropole qui reviennent des années après (voire ne reviennent pas). Ainsi, le pôle Guadeloupe de l'Université des Antilles a enregistré une baisse de 5,4% du nombre d'inscrits en 2021.

Cela pèse sur les ressources en ingénierie locale et donc la capacité du territoire à se développer économiquement. Un enjeu corrélé est donc de permettre aux étudiants formés en dehors du territoire de pouvoir revenir installer leur activité en Guadeloupe, notamment dans le domaine de l'innovation.

Tissu économique

Un tissu économique relativement actif mais insuffisamment compétitif et concurrentiel, et trop sensible aux effets de crise

6 751 entreprises ont été créées en Guadeloupe en 2021, soit une augmentation de plus de 20 % par rapport à l'année précédente. C'est le niveau le plus haut jamais enregistré sur le territoire, preuve du rebond de la Guadeloupe à la suite de la crise sanitaire. La part de l'économie informelle reste cependant forte dans l'archipel, notamment dans les secteurs du commerce de détail et de la construction.

Si la dynamique entrepreneuriale s'avère intéressante, les dispositifs de financement semblent quant à eux insuffisamment structurés.

Infrastructures

Des infrastructures développées mais qui nécessitent d'être remises à niveau

La Guadeloupe possède un réseau d'infrastructures de qualité (fibre, téléphone, routes, santé, éducation...) à l'exception très marquée de l'alimentation en eau potable et l'assainissement, où la situation s'avère critique : mise en place de coupures tournantes (« tours d'eau »), problèmes d'effluents, de traitement et de rejet des eaux usées.

Le développement des infrastructures sanitaires et sociales sont des prérequis indispensables à l'attractivité de l'archipel et les

Les Saintes, Gouadeloupe

Contrats de Convergence et de Transformation mis en place dès 2019 œuvrent dans ce sens. L'adaptation au changement climatique et la résilience aux aléas naturels constituent également des enjeux pour les infrastructures actuelles et futures.

Les pouvoirs publics ont également identifié les infrastructures de plaisance et la gestion des déchets comme devant faire l'objet d'investissements prioritaires.



« Le vieillissement de la population est une préoccupation majeure ; à la baisse drastique de la population s'ajoute le fait que les jeunes partent et ne reviennent pas sur le territoire. Le pays n'est plus suffisamment attractif et ne propose pas assez de perspectives aux jeunes diplômés ; de plus, si les offres de formation étaient meilleures, les jeunes ne partiraient pas et contribueraient au développement. Un vrai problème est qu'il n'y a pas vraiment d'adéquation de ces offres aux besoins de l'île. Le dynamisme de l'île est à réinterroger. »

« Il faut créer les dynamiques de financement qui manquent au territoire. Il n'y a pas de business angels par exemple et on reste dans des logiques imposées. Les nouveaux entrepreneurs ne courent pas après les subventions, mais ils cherchent un accès aux financements privés pour monter des clusters et sortir les projets. Il faut sortir des logiques imposées, de la main mise et du lobbying des grands groupes. »

La Martinique



Chiffres clés

- Population – 354K
- PIB/hab. – 24k€
- IDH – 0,814

Trois priorités pour conforter le développement :

- Conforter les efforts d'investissement en matière d'infrastructures, en intégrant les enjeux liés aux risques naturels et climatiques
- Adapter la formation supérieure / professionnelle aux perspectives économiques
- Renforcer l'attractivité de la Martinique pour ses jeunes

Portrait

La volonté de diversifier une économie dominée par le tertiaire

La création de richesse en Martinique est représentée à 86,6 % par le secteur tertiaire en 2018, notamment à travers les services marchands. Les pouvoirs publics souhaitent inverser cette tendance en diversifiant l'économie de l'île, notamment à travers le STDEII qui indique la mise en avant de nouvelles filières. Tout d'abord en confortant celles considérées comme « classiques » comme l'agro-alimentaire, mais également en promouvant les filières « innovantes » telles que le développement énergétique ou l'agro-transformation. L'économie bleue est également visée : la pêche ou la construction navale. Enfin, le tourisme doit être mis en avant via le prisme du développement durable à travers des filières d'excellence que sont la gastronomie ou le bien-être par exemple.



de l'économie de l'île, c'est pourquoi les pouvoirs publics cherchent à officialiser un certain nombre de ces travailleurs en les accompagnant tout au long de cette démarche.

Capital humain

Une offre de formation à ouvrir vers le monde professionnel ; une décroissance démographique qui présente un risque pour la main d'œuvre locale

Le pôle Martinique de l'Université des Antilles propose un nombre de formations assez complet mais dont les liens avec le monde professionnel restent encore à développer aujourd'hui. Il est donc nécessaire pour le territoire de créer des partenariats entre les formations proposées et les acteurs locaux de l'économie de manière à pouvoir insérer plus facilement les diplômés sur le marché. Des investissements à hauteur de 163 millions d'euros sont également prévus pour diversifier l'offre de formation actuelle, notamment à travers les Contrats de Convergence et de Transformation.

Tissu économique

Une dynamique entrepreneuriale en forte hausse mais une économie informelle développée

8 024 entreprises ont été créées en 2021 soit une hausse de 38 % par rapport à 2020 et le niveau le plus haut depuis 10 ans. Tous les secteurs d'activité sont concernés par cette tendance même si les services aux particuliers et aux entreprises enregistrent les plus fortes hausses. Les défaillances d'entreprises sont d'ailleurs en baisse de 15 % par rapport à 2020.

Le poids du secteur informel est assez important dans l'économie martiniquaise, notamment dans les secteurs des services, du commerce ou la construction. Il représente entre 19 % et 20 %

Infrastructures

Des infrastructures globalement de qualité

La Martinique dispose d'infrastructures globalement développées mais qui présentent un besoin de remise à niveau dans certains domaines. C'est le cas des équipements portuaires, notamment les infrastructures de plaisance ou encore celles de gestion des déchets et de transition énergétique.

Localisée dans une région sismique, des investissements sont également consacrés à la consolidation du bâti.



« Le problème reste celui de la feuille de route globale et de la structuration des ressources et des outils. Chacun veut son outil, sa SEM, pour des raisons souvent de position politique ou de visibilité. Par exemple, on a créé un outil pour répondre à une situation de crise sans s'interroger sur son devenir. Des situations de concurrence se créent, elles sont néfastes à la bonne collaboration des outils d'ingénierie et leur optimisation pour traiter les sujets à une échelle plus macro »

« En Martinique, la production des ENR est encore plus verrouillée ; mais à la différence d'autres territoires antillais, il y a une vraie volonté politique d'aller vers une réelle autonomie en 2030, sur de l'éolien offshore car le foncier reste rare »

La Guyane



Chiffres clés

- Population – 294K
- PIB/hab. – 15k€
- IDH – 0,740

Trois priorités pour conforter le développement :

- Accélérer le rattrapage au niveau des infrastructures de base : réseaux, éducation, santé, transports ... en intégrant les enjeux liés aux risques naturels et climatiques
- Accélérer la production de logements
- Renforcer les moyens (matériels, humains) pour assurer une scolarisation systématique des jeunes

Portrait

Une relative diversité de l'économie dominée par les services

L'économie guyanaise est dominée par le secteur tertiaire, et notamment les services qui représentent 72,7 % de la création de richesse sur le territoire tandis que le commerce concerne uniquement 8,5 %. A noter que le spatial occupe encore une place significative dans l'économie depuis son implantation en 1964. Actuellement, la stratégie portée par le SRDEII est de développer l'économie sur les deux secteurs industriels moteurs de croissance sur le territoire : les activités minières et l'économie verte. Elles représentent chacune des secteurs à fort potentiel et donc des leviers de développement sur lesquels s'appuyer. D'autres filières historiques peuvent être activées sur le territoire : la pêche, le bois, l'agriculture et le spatial. On fait donc face à une vraie volonté des pouvoirs publics de diversifier l'économie guyanaise.

Capital humain

Un capital humain à sécuriser

L'Université de Guyane a été créée en 2015 à la suite de son détachement de celle des Antilles et connaît une progression de 7,1 % du nombre d'inscrits en 2020-2021. Néanmoins, il reste un grand nombre de non-diplômés sur le territoire, du fait d'une scolarisation parfois compliquée dans certaines zones isolées.

Il existe donc un véritable enjeu pour le territoire d'assurer une scolarisation systématique des différents élèves mais également de déployer plus de moyens matériels et humains pour aller dans ce sens.

Tissu économique

Le paradoxe entre une dynamique entrepreneuriale en forte explosion et une économie informelle prospère

2 952 entreprises ont été créées en 2021 soit une hausse de 47 % par rapport à l'année précédente et le niveau le plus haut depuis 10 ans. La majorité des secteurs d'activité sont concernés par cette augmentation bien que la part des services reste encore la plus importante.

D'un autre côté, l'économie informelle est encore très présente en Guyane là où le secteur privé semble faible. Il est compensé par un fonctionnement de l'économie sans déclaration dans une vaste typologie d'activités, et plus particulièrement dans l'Ouest guyanais dans lequel certains modes de vie « autarciques » limitent la professionnalisation de la population.

Infrastructures

Un retard de développement des infrastructures guyanaises par rapport au reste des territoires ultramarins

Les infrastructures du territoire accusent un retard de développement qui ne peut pas répondre aux besoins auxquels la Guyane est confrontée aujourd'hui. L'explosion démographique des dernières années a provoqué une pénurie de logements et 24 % de la population vit dans un habitat potentiellement indigne en 2016. Ce déficit provoque le développement de logements spontanés, généralement précaires et insalubres. Des manques concernant les infrastructures de transport sont constatés lorsque l'on s'éloigne du littoral guyanais, et les mêmes constats sont réalisés pour l'alimentation en eau et en énergie.



« La Guyane n'a pas atteint la taille critique des 500/600 000 personnes qui lui permettrait de s'autogérer. Elle est en plus coupée de ses richesses, pétrole, diamants, or et ne vit que par les subsides de l'Etat »

« On estime que l'économie informelle représente environ 40 % de l'économie réelle et de la création de richesse. Il faut recenser, objectiver et identifier ce vivier et essayer de trouver les clés de la création de vraies entreprises. Accompagner par exemple les micro-entrepreneurs, le micro-crédits et trouver la bonne maille pour ne pas les assommer de réglementations, de taxes et d'obligations ! »

« Beaucoup de micro-entreprises se montent tous les jours : dans la restauration, les services (coiffure, barber shop), le petit commerce. Ces initiatives ont toute leur place dans les programmes de revitalisation et de réhabilitation des cœurs de ville - cf dispositif ACV et PVD. »

« Il faut une stratégie territoriale en faveur des jeunes, de la formation de l'insertion dans le travail et les institutions... »

« L'explosion démographique est maintenant une urgence sociale. En termes d'équipements, de logements, d'éducation et de lutte contre l'économie informelle. »

« Il faut développer les ressources en business, emploi, fiscalité. Trop peu de personnes sont attachées à ces fonctions. »

Mayotte



Chiffres clés

- Population – 256K
- PIB/hab. – 9k€
- IDH – 0,637

Trois priorités pour conforter le développement :

- Accélérer le rattrapage au niveau des infrastructures de base : réseaux, éducation, santé, transports ... en intégrant les enjeux liés aux risques naturels et climatiques
- Accélérer la production de logements
- Rétablir la sécurité du territoire et créer ainsi les conditions d'une attractivité économique

Portrait

Le commerce comme moteur de l'économie mahoraise

La structure de l'économie de Mayotte est caractérisée par la prépondérance du secteur tertiaire avec 59,5 % de la création totale de richesse, dont 26 % pour le commerce seulement. Le SRDEII souhaite mettre en avant différentes filières afin de diversifier l'économie du territoire : l'agriculture, la production de plantes à parfum, la pêche, le tourisme durable et l'économie sociale et solidaire.



Capital humain

Un retard de formation lié à un déficit d'infrastructures

Mayotte ne dispose pas d'équipements scolaires aussi étoffés que ceux des autres territoires ultramarins, ce qui constitue un enjeu majeur pour le développement de l'archipel. La création du Centre Universitaire de Formation et de Recherche de Mayotte en 2011 répond en partie à cette problématique et compte 1 815 étudiants pour l'année scolaire 2020-2021. D'autres initiatives ont été lancées, notamment l'ouverture de nombreuses sections de BTS ou la création d'une classe préparatoire aux concours des grandes écoles de commerce. Le territoire entend donc rattraper son retard à travers ces initiatives qui doivent être soutenues et accompagnées.

Tissu économique

Un territoire fortement impacté par l'économie informelle

L'économie informelle est presque systématisée sur le territoire avec près de trois quarts des entreprises mahoraises qui ne sont pas déclarées. Le SRDEII propose des solutions pour inciter à une formalisation des activités : accompagnement accru des entreprises, faire de l'ESS un support de la formalisation, etc.

C'est un enjeu majeur pour le territoire qui doit être lié à la forte dynamique entrepreneuriale : 1 802 entreprises ont été créées en 2021, soit 33 % d'augmentation par rapport à l'année précédente.

Infrastructures

Un déficit d'infrastructures pénalisant

Le retard en termes d'équipements de Mayotte impacte et pénalise fortement le développement économique de l'archipel. Les pouvoirs publics affichent clairement la volonté de renforcer l'investissement pour répondre au déficit actuel. C'est notamment le cas dans le SRDEII qui souhaite développer les infrastructures

routières et portuaires pour stimuler l'activité économique du territoire. Le numérique a également été ciblé comme un enjeu structurel dans la poursuite du développement du territoire.

Le rythme important de la croissance démographique génère des besoins importants en termes d'infrastructures sociales et urbaines. L'Etat s'est positionné sur le sujet mais doit poursuivre l'accompagnement de Mayotte pour répondre à cette problématique.



« Outre la difficulté de production du foncier, Mayotte subit l'explosion des coûts de construction ; tout est hors de prix car tout vient de l'extérieur »

« On manque de logements sociaux, c'est une évidence. Mais il est difficile d'estimer précisément la jauge. Beaucoup de personnes ne sont pas éligibles aux programmes ; ce sont les personnes en situation légales, mais non françaises et avec un titre de séjour. Ils n'ont pas accès aux APL et ne sont pas solvables, donc en dehors des critères d'éligibilité. Nous n'avons pas de statistiques, pas de chiffres. La question est comment loger ces gens hors des bangas et des marchands de sommeil ? »

« Il faut se développer rapidement pour être plus attractif, mais les collectivités peinent à proposer quelque chose aux nouveaux arrivants ; pas de perspectives, pas d'emploi, pas de régularisation, pas de fiscalité ; donc l'économie informelle et l'insécurité explosent »

« Les services et infrastructures de base ne fonctionnent plus ou mal : problème sur l'eau avec des coupures et des pollutions fréquentes, la médecine est dans un désert médical ; et pas de téléconsultation car pas de déploiement de la fibre »

« L'État met des moyens et les relocalise : GIP pour les fonds européens, ADEME, CEREMA, ARS... Mais les outils opérationnels manquent derrière pour réaliser les ambitions »

La Réunion



Chiffres clés

- Population – 868 K
- PIB/hab. – 22 k€
- IDH – 0,774

Trois priorités pour conforter le développement :

- Conforter les efforts d'investissement en matière d'infrastructures, notamment au regard des risques naturels et climatiques ; et accélérer le développement des mobilités douces / alternatives à la voiture individuelle
- Améliorer l'offre de logements : accélérer la création de logements, lutter contre le logement insalubre, améliorer l'habitat (reverdissement quartier, îlots de chaleur)
- Promouvoir les filières de formation supérieure sur l'île ; œuvrer pour enrayer la fuite des cerveaux

Portrait

La volonté de diversification de l'économie réunionnaise

Tout comme les autres territoires ultramarins, le secteur tertiaire domine l'économie de La Réunion et plus particulièrement les services qui représentent 74,9 % de la création de richesse de l'île en 2017. A travers le SRDEII, le territoire entend donc investir sur de nouveaux secteurs d'avenir : l'agroalimentaire, le bâti tropical, les énergies renouvelables, le numérique, le tourisme durable ou encore la bioéconomie. Les pouvoirs publics souhaitent les structurer autour de contrats de filières en construisant un plan partagé entre l'ensemble de ces acteurs.



Capital humain

Une offre de formation complète dont il faut assurer la promotion

L'Université de la Réunion a connu une progression de 10 % dans le nombre d'inscrits en 2020 et propose un large panel de cursus pour former les étudiants. Néanmoins, le nombre de non-diplômés reste assez élevé par rapport à la métropole : 29,7 % des 25-34 ans sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur en 2018 contre 43,6 % en France. Il y a donc un enjeu à promouvoir les filières de formation sur l'île, notamment en mettant en avant l'offre publique et privée en place.

Tissu économique

Une dynamique entrepreneuriale forte mais fragilisée par un accroissement des défaillances

Comme dans les autres territoires ultramarins, on observe une forte hausse de la création d'entreprises avec une augmentation de 20 % par rapport à 2020 pour un total de 11 400 entreprises créées. Tous les secteurs sont concernés par cette tendance à l'augmentation, la plus forte restant celui des services aux particuliers. Néanmoins, les défaillances d'entreprises sont en hausse depuis les deux dernières années, et plus particulièrement en 2021 avec une augmentation de 45 %. Le tissu économique, bien que dynamique, reste fragile sur le territoire. La Réunion a soutenu la mise en place d'un dispositif régional d'éducation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat pour aider les entrepreneurs à pérenniser leur activité. L'activité informelle est un phénomène qui existe sur l'île, mais elle reste limitée et est généralement transitoire.

Infrastructures

Des infrastructures qualitatives avec quelques secteurs à surveiller

Le niveau des infrastructures de La Réunion est globalement bon. La stratégie affichée par les pouvoirs publics est donc celle de conforter les efforts d'investissement dans les infrastructures qui connectent l'île au reste du monde : celles portuaires, aéroportuaires et numériques. On le constate à travers le Schéma d'Aménagement Régional (SAR) et le Schéma Directeur Territorial de l'Aménagement Numérique (SDTAN).

La construction de logements et bâtiments publics constitue également un enjeu, dans un contexte de foncier disponible restreint, ce qui entraîne un ralentissement du développement économique du territoire. Enfin, des problématiques de mise aux normes de services essentiels à la population tels que l'assainissement et le traitement des déchets restent des sujets dont se sont emparés les pouvoirs publics.



« La faiblesse de la production de logements sociaux, avec un taux de rotation inférieur à 5% engendre une augmentation de l'habitat insalubre. Malgré les interventions de l'Etat et des collectivités, l'insalubrité augmente de 1% tous les ans. Il faut doubler le nombre de logements réhabilités, ce qui signifie doubler l'enveloppe financière »

« L'île est en coma circulatoire ! Il est urgent de développer les mobilités douces et les nouveaux modes de circulation, notamment électriques »

« Nous cherchons du développement touristique, à créer du business à partir des actifs naturels. Comment impulser l'émergence de filières économiques innovantes autour du tourisme et du patrimoine naturel de l'île, classée au patrimoine mondial ? »

Nouvelle Calédonie



Chiffres clés

- Population – 272 K
- PIB/hab. – 30 k€
- IDH – 0,789

Trois priorités pour conforter le développement :

- Soutenir et développer les filières innovantes liées à la recherche sur la mer, la biodiversité, l'agriculture
- Diversifier l'activité économique, organiser le verdissement de l'économie nickel et la décarbonation du territoire
- Développer les échanges, projets et infrastructures d'accueil, *joint ventures* et actions à l'international dans la zone stratégique pacifique

Portrait

Un secteur tertiaire dominant mais des filières en progression

Le secteur tertiaire demeure le plus fort en termes de création de richesse, notamment les services qui représentent 73 % du total de cette création en 2020. Le secteur secondaire reste néanmoins important sur l'archipel, notamment tiré par l'industrie du nickel. Une stratégie de diversification est en cours de réalisation, basée en partie sur les filières alimentaires et dont l'objectif est l'auto-suffisance de la Nouvelle-Calédonie. Elle concerne les filières de l'agriculture, la pêche et l'aquaculture.

Le secteur de l'industrie s'est doté d'une stratégie à la suite des Etats généraux de l'industrie en 2017 via la définition d'un plan de stratégie sur l'avenir du secteur. La filière historique du nickel reste encore aujourd'hui la plus importante et les pouvoirs publics affichent la volonté de trouver des relais de croissance en s'appuyant sur les ressources naturelles locales du territoire. La filière du photovoltaïque est également en train de monter en puissance en Nouvelle-Calédonie, considérée comme une filière d'avenir sur laquelle le territoire souhaite augmenter l'investissement dans les années à venir.

Capital humain

Un accroissement des équipements de formation et une ouverture du campus de la province Nord

La stratégie portée par le territoire en termes d'éducation a été fructueuse car le nombre de personnes hautement diplômées a été multiplié par quatre depuis 1996, et continue d'ailleurs de croître à travers une offre de formation qui s'adapte aux besoins de l'archipel. L'Université de Nouvelle-Calédonie propose un large panel de formations, qui est complétée par une offre issue du privé : droit, économie et gestion, lettres, langues et sciences humaines, sciences et techniques, IUT, IAE, etc.

2020 a vu l'ouverture du second campus de l'Université de Nouvelle Calédonie, à Baco, en province Nord.

De plus en plus de jeunes bacheliers en Nouvelle-Calédonie poursuivent des études dans l'enseignement supérieur français : - 7 360 étudiants calédoniens en 2021, contre 7 100 l'année précédente (+3,7 %).

- En 2021, près de deux tiers des étudiants calédoniens (4 890 jeunes) suivent une formation sur le territoire, tandis qu'un autre tiers (2 780 jeunes) est scolarisé hors de Nouvelle-Calédonie.

Tissu économique

Une dynamique entrepreneuriale en baisse et une économie informelle forte

Avec 3 484 entreprises créées en 2021, la Nouvelle-Calédonie enregistre une nouvelle baisse de la création d'entreprises, qui est constante depuis 2012. Il y a donc en enjeu pour le territoire d'accompagner les porteurs de projets pour inverser cette tendance, qui fragilise la stratégie de diversification de l'économie.

L'activité informelle est assez prégnante en Nouvelle-Calédonie, plus particulièrement au sein de la société Kanak. Contrairement aux autres territoires ultramarins, cette économie alternative est solidaire et participe à l'inscription des individus et des familles dans l'organisation sociale et culturelle des tribus. Le travail informel est donc intégré au mode de vie coutumier et concerne 3 623 personnes en 2019.

Infrastructures

Des infrastructures hétérogènes entre les territoires

Les infrastructures calédoniennes ne présentent pas le même niveau de développement selon les différentes parties de l'île. Le Sud du territoire est relativement bien doté tandis que la province Nord et la province des îles Loyauté font encore face à des retards. Il est donc nécessaire pour l'archipel d'adopter une stratégie pour essayer de réduire cette fracture. Il existe également une volonté affichée de concentrer les efforts d'investissements dans trois grands types d'infrastructures prioritaires pour le développement de la Nouvelle-Calédonie : routières, aéroportuaires et celles des énergies renouvelables. D'importantes actions sont menées pour désenclaver certaines parties du territoire et offrir des services structurants aux populations.



« Ces vingt-cinq dernières années, la construction des usines métallurgiques (nickel) a beaucoup stimulé l'activité économique calédonienne et la formation professionnelle des habitants de l'île. [...] Cependant les Calédoniens ont pris conscience de leur trop grande dépendance à l'industrie extractive. Décideurs publics et privés avancent donc désormais comme indispensables la diversification de l'économie et la mise en valeur des ressources durables (biodiversité, agriculture responsable, énergies vertes, etc.). S'ils passent à l'action, en s'appuyant sur ses atouts (richesse de sa nature, capital humain, environnement économique et géographique...), ils pourront redresser la Nouvelle-Calédonie et en faire un laboratoire où répondre aux enjeux mondiaux du 21^e siècle ».

« Le désenclavement de la Nouvelle-Calédonie relève de la gageure. L'archipel est étendu, ses provinces sont inégalement peuplées. Les dirigeants de ses collectivités publiques veulent hausser le niveau des infrastructures, mais les travaux, réalisés souvent dans des zones reculées, pour un faible nombre de bénéficiaires, sont coûteux. »

« Les modes de production modernes et traditionnels se côtoient et réservent parfois des surprises. Une étude de l'Institut agronomique calédonien (IAC) a ainsi montré, en 2013, que la valeur économique de la production agricole vivrière dans les tribus était équivalente à celle de l'agriculture intensive (1 milliard d'euros) ! Notons que cette production vivrière est beaucoup moins consommatrice de subventions publiques et de produits phytosanitaires. Il y a sans doute là des possibilités d'hybridation entre les modèles économiques locaux, donc des sources de progrès. »

Polynésie française



Chiffres clés

- Population – 279 K
- PIB/hab. – 18 k€
- IDH – 0,737

Trois priorités pour conforter le développement :

- Assurer une solidarité inter-îles efficace et éco responsable en développant les circuits courts pour créer une activité locale
- Développer le numérique pour renforcer cette solidarité : e-santé, e-administration, e-business
- Renforcer les infrastructures de base sur le territoire (eau potable, assainissement, déchets, communication), l'accès à l'énergie, le développement des ENR et la sortie de la dépendance aux énergies fossiles

Portrait

Des secteurs tertiaires et secondaires moteurs du développement économique du territoire

Le secteur tertiaire est prédominant dans l'économie de la Polynésie française, notamment les services qui représentent 80 % de la création de richesse de l'île en 2021 tandis que la part du secteur secondaire reste également importante avec près de 20 % de cette création. Le secteur primaire souffre donc de cette concurrence et représente aujourd'hui moins de 1 % de la production de richesse de l'archipel.

Les pouvoirs publics tentent de mettre en avant une stratégie basée sur les filières alimentaires à travers le Schéma directeur "Agriculture" mis en place pour la période 2021-2030. Ils souhaitent renforcer, développer ces secteurs pour permettre l'auto-suffisance alimentaire. Les filières de la pêche et de l'aquaculture sont également ciblées en tant que secteurs stratégiques du territoire. Les filières industrielles sont à lier avec celles de production agricole, notamment la transformation agroalimentaire.

Capital humain

Une offre de formation existante mais encore insuffisante pour couvrir les besoins

L'Université de la Polynésie française propose une offre de formation, complétée par diverses filières privées. Malgré cela, elle reste trop peu conséquente pour répondre à la demande de tous les étudiants locaux ce qui pousse une partie d'entre eux à quitter le territoire pour poursuivre leurs études. 3 473 étudiants sont inscrits à l'université pour l'année scolaire 2021-2022, un nombre équivalent par rapport à l'année précédente.

Il y a donc un véritable enjeu pour le territoire de développer cette offre de formation : entre 2013 et 2017, le nombre de diplômés du supérieur a augmenté de 27 %. Il est donc nécessaire d'entretenir cette dynamique au sein de l'archipel.

Tissu économique

Une dynamique entrepreneuriale forte mais localisée

3 710 entreprises ont été créées en 2021 sur le territoire de la Polynésie française, une hausse observable dans tous les secteurs d'activité et plus particulièrement dans celui des services. Néanmoins, la majorité des créations d'entreprises est localisée aux îles du Vent avec 83 % du total.

L'activité informelle est un phénomène difficilement quantifiable sur l'archipel, bien qu'existant.

Infrastructures

Une hétérogénéité des infrastructures selon les îles

Actuellement, les îles les plus peuplées de l'archipel concentrent logiquement la majorité des infrastructures de la Polynésie française, notamment l'offre de soins publique et privée. Il y a donc un enjeu principal de distribution plus équitable de ces équipements sur le territoire (accès à l'énergie et à l'eau, traitement des déchets et accès aux communications).

Une explosion des dépenses relatives aux ouvrages maritimes de près de 70 % a eu lieu en 2021, en lien avec la stratégie de développement de la filière pêche portée par le territoire mais également à celle du transport maritime qui constitue un enjeu pour l'archipel au niveau du développement économique.

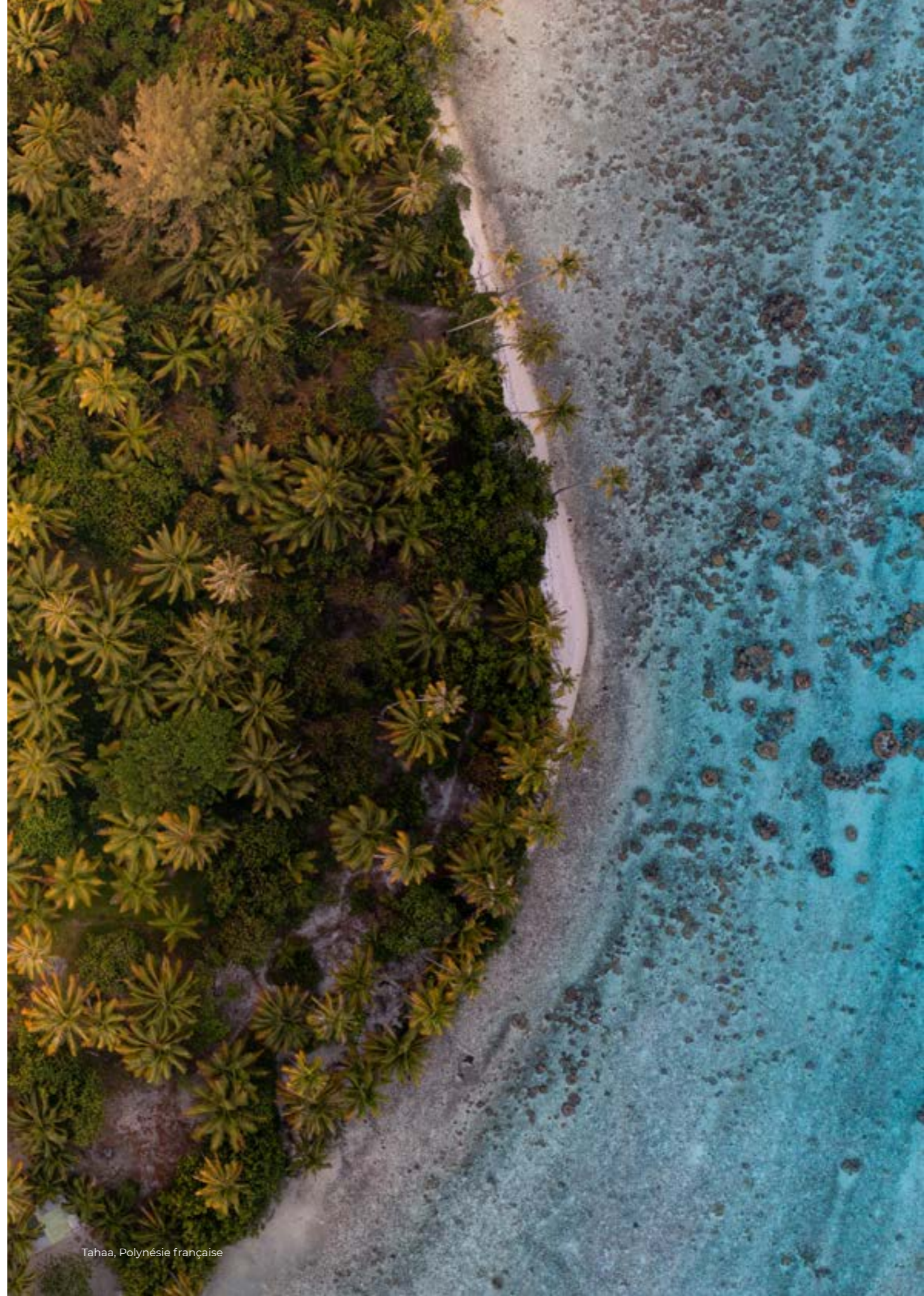


« Les transports constituent un enjeu essentiel pour les îles : ils sont très perfectibles, que ce soient les compagnies aériennes ou les infrastructures aéroportuaires clairement insuffisantes et en sous capacité » « La production primaire et l'agro-transformation représentent un réel potentiel, ils sont pour l'instant mal exploités. On peut faire du bio, sans saisonnalité, avec une nature abondante mais il faut organiser et développer les chaînes logistiques »

« La Polynésie, c'est 118 communes... il est essentiel de pouvoir proposer des outils mutualisés, à l'échelle Pays, qui centralisent les ressources et les financements C'est d'autant plus vrai pour garantir aux petites communes éloignées l'accès à l'énergie. Il faut pouvoir travailler à grande échelle sur les solutions alternatives d'énergie renouvelables et sortir de la dépendance aux énergies fossiles »

« La balance commerciale reste très déficitaire, la perle marche bien, mais c'est un marché de niche. Tout le reste est importé, à des coûts lourds malgré les compensations du gouvernement. Les ressources halieutiques sont considérables, grâce à une pêche raisonnée, mais le thon rouge sauvage reste aussi un marché luxueux de niche »

« Les services et le budget de l'Etat, très généreux, sont les moteurs de l'économie. La part de l'Etat, liée à la dette nucléaire, est importante rapportée aux nombres d'habitants »



Quatre propositions pour changer de paradigme et accélérer le développement ultramarin



Les contextes locaux et les enjeux de développement n'appellent pas de réponse unique, mais ils peuvent s'appuyer sur des méthodes éprouvées dans des contextes internationaux comparables, et qui ont été fructueux sur le plan du développement économique et humain des territoires concernés. La condition sine qua none : prendre la mesure du changement de paradigme qu'elle implique par comparaison aux pratiques actuelles.

1 C'est aux exécutifs ultramarins de faire leurs choix, pour définir des stratégies de développement focalisées

Pas de stratégies volontaristes de développement sans portage politique fort, sans appropriation par les décideurs publics locaux, par les entreprises et les populations. Pour réussir, une transformation complète du cadre d'action est nécessaire. Elle fait le pari de la confiance et de l'autonomie des territoires dans la définition de leurs priorités. Une telle approche est indispensable pour créer la dynamique, la légitimité et surtout la cohérence nécessaire à la réussite. Dans cette optique, l'intégralité des décisions afférentes, au sens large, aux priorités de développement des territoires, doivent être à la main de la collectivité incarnant le destin du territoire concerné.

Dans une telle optique, les acteurs publics nationaux sont positionnés en appui : apport de financements, d'expertise technique, d'outillage (ingénierie de l'amont à l'opérationnel) et renoncent à leur rôle de prescripteur ou de pilote. C'est alors aux acteurs publics nationaux de se mettre au service de cette vision décidée localement, ce qui appelle par la même occasion à renforcer très significativement la coordination des interventions des différents acteurs.

La stratégie de développement doit permettre d'identifier et de cibler des filières économiques choisies, puis de concentrer les investissements et les projets à fort effet levier, en cohérence avec les choix effectués. Nous recommandons une approche pragmatique :

- Focalisation territoriale (agir en priorité sur les grands bassins de population)
- Focalisation opérationnelle (prioriser les investissements qui régleront les plus gros problèmes)
- Focalisation thématique (prioriser les actions au service des orientations prises en matière de développement économique)
- Intégration systématique des enjeux de résilience et de durabilité, comme fil conducteur commun à tous les investissements et projets



2 Pour porter sa stratégie, un exécutif ultramarin doit pouvoir s'appuyer sur une task force territoriale, mettant à disposition du personnel hautement qualifié sous son autorité

Au-delà des intentions, une telle approche implique de repenser le cadre législatif commun aux territoires ultramarins et à la Métropole pour davantage laisser la main à la gouvernance territoriale sur les compétences qui intéressent prioritairement chaque territoire.

Il apparaît alors indispensable de doter le territoire d'un « bras armé » sous l'autorité des collectivités, à même de construire le cadre et les orientations stratégiques, de les partager et de lancer la dynamique. À l'image du rôle majeur que jouent dans ces territoires notamment les établissements publics locaux (EPL) au service de la mise en œuvre des politiques publiques des collectivités, cette task force devra être fortement ancrée dans le territoire pour une durée de 5 ans.

De manière à disposer de ressources humaines dotées d'un niveau de compétences élevées sur certaines dimensions techniques (expertise en développement économique et en structuration de politiques publiques, revue et adaptation du cadre réglementaires, structuration de la trajectoire d'investissement), il serait pertinent de mobiliser des profils nationaux, voire internationaux. Néanmoins des cadres locaux sont indispensables au sein de cette « task force » pour en assurer la pérennité, dans une optique de reprise en main à moyen terme.

Au démarrage d'un projet de développement ambitieux, une subvention de l'Etat sera certainement indispensable pour financer le déploiement de cette « task force ».

3 Passer d'une approche solutionnelle à une approche de stimulation des dynamiques locales en soutenant davantage la montée en puissance des tissus économiques locaux

L'objectif doit être de passer d'une approche solutionnelle de l'économie à une approche de stimulation des acteurs locaux.

Nous proposons que les acteurs publics nationaux en charge de l'appui, du soutien et de la formation à l'entrepreneuriat, de la création d'incubateurs et de tiers lieux, de la création d'entreprises, de la formation professionnelle, etc.) viennent en appui des territoires pour conforter ces leviers.

Nous plaçons pour un désilotage complet des interventions publiques, via la création d'organes territoriaux intégrés (ou la montée en puissance d'agences de développement économique là où elles existent), à même de réaliser, en cohérence avec la stratégie décidée localement :

- La mutualisation des dispositifs existants
- Le renforcement de la coordination des interventions (éducation nationale, santé, formation professionnelle, soutien à l'innovation...)
- Les actions idoines d'attractivité territoriale
- Le renforcement de la structuration de clusters réunissant toutes les strates de l'économie territoriale et tous les types d'acteurs
- Une meilleure coordination et mise en visibilité des outils d'appui existants à la création d'entreprise
- Le renforcement de l'articulation entre les besoins locaux en main d'œuvre et priorités en termes de formation professionnelle
- Le développement des infrastructures économiques (immobilier d'activité notamment) pertinentes pour servir de cadre au développement économique

4 Réhausser les standards de développement pour miser pleinement sur la notion de "qualité de vie à la française", meilleur moyen pour booster la compétitivité des territoires dans leur environnement proche

Des chantiers structurants doivent être menés par des équipes dédiées à l'échelle d'un territoire, et coordonnant tous les moyens pour :

Accélérer sur le développement humain là où les écarts sont critiques

■ Accélérer sur les enjeux éducatifs et de Santé, pour combler les retards et parvenir ensuite à maintenir une offre en ligne avec la demande, notamment dans les territoires connaissant un décalage en raison d'une dynamique démographique inconnue en France depuis les Trente Glorieuses (Mayotte, Guyane). Un pilotage plus dynamique de ce taux d'équipement implique de davantage coordonner les acteurs (collectivités, Ministères et administrations déconcentrées, associations et privés) au sein d'une équipe commune, et de lever temporairement les freins, notamment budgétaires, réglementaires, urbanistiques.

■ Renforcer en dotation et en capacité de coordination les outils existants sur les enjeux d'autonomie alimentaire, notamment en s'appuyant sur les acteurs disposant de leviers significatifs en termes de mobilisation et de sécurisation de foncier agricole (EPA à Mayotte et Guyane, sociétés d'économie mixte d'aménagement là où il en existe).

Renforcer les infrastructures et miser sur la notion de « qualité de vie à la française ».

Renforcer les capacités en ingénierie de projet des territoires ultramarins, via la mobilisation de compétences pertinentes en masse critique pour « faire sortir les projets ». La régie est une solution.

Il pourrait être également pertinent de renforcer les capacités d'action des EPL, acteurs « naturels » du développement territorial, en nombre et en compétences (cf. encadré infra), à même de porter des projets urbains et infrastructurels structurants pour le compte des collectivités.

Corrélativement il paraît essentiel de renforcer la maîtrise d'œuvre au niveau des collectivités par la subvention de ressources humaines mises à disposition sur des pas de temps pertinents, allant de 3 à 5 ans.

En conclusion

C'est aux territoires ultramarins de prendre l'initiative ! Avec comme première étape, un renforcement de leur degré d'autonomie, et l'affirmation de leurs priorités en matière de développement économique, de confortement des infrastructures, du développement humain et de stimulation des tissus économiques locaux. Les travaux doivent être menés par une task force dédiée placée sous l'autorité de la collectivité. Avec comme axes fondamentaux : la mixité entre profils locaux et nationaux, la présence sur le temps long, l'intégration des conditions de pérennité / transférabilité d'une telle équipe.

Les acteurs publics nationaux (Etat, et opérateurs) pourront alors se mettre dans une position d'outillage de cette dynamique locale. En fonction des enjeux et des sujets, il y aura besoin de : garantir la coordination des dispositifs et interventions de chacun de ces acteurs, construire des cadres réglementaires et légaux adaptés, construire des cadres spécifiques pour garantir la résilience des territoires, etc.

Il convient de souligner que ces propositions ne s'appliqueront pas de la même manière selon le statut du territoire concerné. En effet, en Nouvelle-Calédonie et en Polynésie le rôle de l'Etat et des autres acteurs publics nationaux est plus circonscrit que dans les DOM.



FOCUS

Les EPL, des acteurs au service des territoires ultramarins



■ Les territoires ultramarins peuvent compter sur un dense écosystème d'entreprises publiques locales pour accompagner leur développement (**110 en activité** dans les territoires ultramarins).

■ Leurs principaux domaines d'intervention (aménagement, logement, accompagnement du développement économique, mobilités, environnement et réseaux...) les placent **en première ligne dans la lutte contre les fractures territoriales et sociales** que connaissent les territoires ultramarins. Elles peuvent ainsi contribuer à renforcer les trois leviers clés identifiés dans notre livre blanc : infrastructures, tissu économique, développement humain. *Notamment, les EPL sont bien souvent les seuls opérateurs en matière d'aménagement.*

■ Elles permettent de pallier à la carence d'opérateurs privés dans certains domaines du fait de **l'étroitesse des marchés** et des débouchés en Outre-mer. Elles interviennent ainsi dans des domaines qui sont en métropole habituellement pris en charge par des opérateurs privés : investissement dans des secteurs productifs (bois, riz, perles, aquaculture, pêche...), transport aérien, transport d'énergie, abattoirs, voire certaines activités marchandes comme la SEM patrimoniale de la Guadeloupe qui assure la gestion d'un hypermarché.

■ Les EPL doivent continuellement s'adapter pour apporter des réponses aux enjeux contemporains des territoires ultramarins :

- Le **développement durable** recouvre pour les Outre-mer des enjeux massifs sur lesquels les EPL s'investissent de plus en plus > transition énergétique, déchets, biodiversité.
- Les **mobilités**. Arrivé à saturation, le réseau routier doit désormais accueillir des transports collectifs, qui existent déjà, mais dont le développement et la structuration en réseau restent à améliorer > transports collectifs, mobilité décarbonée.
- La **gestion** d'équipements et d'infrastructures. On observe la création de SEM qui prennent en charge l'exploitation d'équipements municipaux, de parkings ou encore de salles de spectacles ; mais aussi des services spécifiques comme les services à la personne (crèches, périscolaire, maison des aînés, etc.) qui n'étaient jusqu'alors pas un champ d'intervention de l'économie mixte.
- L'adaptation du **logement** aux évolutions démographiques.

Les EPL d'Outre-mer aujourd'hui : 109 EPL actives en 2022

Source : 2^e édition du panorama de l'économie mixte en Outre-mer, novembre 2022, SCET



Nous contacter

Le Groupe SCET



La **SCET**, filiale à 100% de la Caisse des Dépôts, accompagne les initiatives locales publiques et privées sur les nouveaux enjeux des territoires et des équipements et leurs transitions.

À travers ses trois entités, la **SCET** (conseil aux collectivités et appui à l'économie mixte à travers son Réseau de 350 EPL), **CITADIA** (conseil en urbanisme et aménagement), **Aatiko Conseils** (conseil aux bailleurs sociaux), **le groupe SCET constitue le seul acteur intégré de conseil et d'appui au développement des territoires.**

Le groupe SCET est mobilisable à travers les principaux canaux structurant la commande publique :

- **UGAP®** : Lot 1 Conseil en stratégie en partenariat avec PWC
- **Centralist®**: Lot 101 - Assistance à maîtrise d'ouvrage
Lot 103 - Urbanisme et paysagisme
- **ANCT** (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires) : Lots d'ingénierie amont en appui aux collectivités locales
- **Banque des Territoires** : Lots d'ingénierie amont dans le cadre de grands programmes (ACV, PVD, ...)

Roland Berger est le **seul cabinet de conseil de direction générale d'origine européenne qui ait une présence forte à l'international.**

En tant que société indépendante, détenue exclusivement par nos associés, nous disposons de **51 bureaux sur tous les grands marchés.**

Nos **2 700 employés** offrent une approche unique, combinant analyse et empathie.

Animés par nos valeurs d'entrepreneuriat et d'excellence, nous sommes convaincus, chez Roland Berger, que le monde a besoin d'un nouveau paradigme durable, qui prenne en compte l'ensemble du cycle de valeur.

Grâce à des équipes diversifiées, avec des compétences pour tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions, nous sommes en mesure d'apporter la meilleure expertise possible pour relever les profonds défis d'aujourd'hui et de

VOS CONTACTS

Marie-Odile FARINEAU

SCET

Directrice Senior Développement
Economique

✉ marie-odile.farineau@scet.fr

☎ 06 75 07 82 09

Ange-Marie BENOIT

SCET

Directeur territorial
des Départements, Régions
et Collectivités d'Outre-mer

✉ ange-marie.benoit@scet.fr

☎ 06 49 16 20 27

Alain CHAGNAUD

ROLAND BERGER

Associé Senior

✉ alain.chagnaud@rolandberger.com

☎ +33 (0)6 62 30 93 84

Olivier GILLIBERT

ROLAND BERGER

Principal

✉ olivier.gillibert@rolandberger.com

☎ +211 (0)6 61 04 63 19

Rédaction et analyse – Sophie TROADEC, Paul SARRAZIN, Pauline DUCHATELET, Fanny BIVER, Daphnée SANCHES.

www.scet.fr

www.rolandberger.com