

CESC Saint Barthélémy

Mission d'assistance à l'élaboration du plan stratégique

Lyon-Ecully, le 11 janvier 2012
Rapport final/MHE

CESC Saint Barthélémy
M Jean-Marc Gréaux
Président du CESC
97133 Saint Barthélémy

- Lyon · Siège social
9 bis, route de Champagne
69134 · Ecully Cedex
- Paris
193, rue de Bercy · BP 10410
Tour Gamma A
75560 · Paris Cedex 12
- Tél 33 (0) 9 87 87 69 00
Fax 33 (0) 9 87 87 69 01

www.algoe.fr

ALGOE, société anonyme
au capital de 4 503 680 €
SIRET 352 885 925 000 29
NAF 7022Z · RCS LYON B
N° intracommunautaire
FR 78 352 885 925

Malik Hechaichi
malik.hechaichi@algoe.fr

David Monic
david.monic@algoe.fr

Assistante :
florence.marechal@algoe.fr
Tél 04 72 18 12 19

S O M M A I R E

1. Préambule : éléments de cadrage	6
2. La méthodologie de mobilisation mise en œuvre dans la cadre de l'intervention	9
2.1. Le diagnostic territorial	9
2.2. Stratégie de positionnement	10
2.3. Plan d'action	10
2.4. Schéma de synthèse de l'intervention d'Algoé	12
2.5. Planning d'intervention	13
2.6. Retours sur le déroulement de l'intervention	14
3. Les principaux enseignements tirés du diagnostic	15
3.1. Situation géographique de Saint Barthélémy : un territoire isolé et contraint	15
3.1.1. UNE ILE ISOLEE OU LES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT OCCUPENT UN ROLE CENTRAL DE CONNEXION	15
3.1.2. UNE FORME GEOGRAPHIQUE INSULAIRE QUI GENERE DES CONTRAINTES MAIS EGALEMENT DES AVANTAGES	16
3.2. Situation économique de Saint Barthélémy : une économie dynamique mais très dépendante	18
3.2.1. UN NIVEAU DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE AVANCE	18
3.2.2. LE TOURISME, CŒUR ECONOMIQUE A CONSOLIDER	18
3.2.3. L'IMMOBILIER ET LE BTP, DES SECTEURS SATELLITES AU TOURISME	20
3.3. Situation socio - démographique de Saint Barthélémy : une croissance importante ces dernières années	21
3.3.1. UN ESSOR DEMOGRAPHIQUE AU COURS DES 30 DERNIERES ANNEES SOUS L'EFFET DE LA SPECIALISATION TOURISTIQUE	21
3.3.2. UNE SITUATION SOCIO - DEMOGRAPHIQUE <u>PERÇUE</u> COMME DELICATE	22

3.4. Situation des équipements sur Saint Barthélémy : une nécessaire adaptation à l'évolution de l'île	23
3.4.1. UN DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET UNE AUGMENTATION DEMOGRAPHIQUE QUI GENERENT DES BESOINS A SATISFAIRE	23
3.4.2. DEUX EQUIPEMENTS STRUCTURANTS (LE PORT ET L'AEROPORT) AU POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT TRES DIFFERENT	25
3.5. Organisation territoriale de Saint Barthélémy : une nécessaire adaptation à l'évolution de l'île	27
3.5.1. UN CENTRE HISTORIQUE (GUSTAVIA) QUI REGROUPE DE NOMBREUSES FONCTIONNALITES, SOURCES DE CONFLIT D'USAGE	27
3.5.2. DEUX PRINCIPAUX POLES D'ACTIVITES HORS GUSTAVIA AUX FONCTIONS SPECIFIQUES	28
3.5.3. PAS DE DOCUMENTS D'ORGANISATION ET DE PLANIFICATION D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE	28
3.6. Les principaux enjeux identifiés	30
3.6.1. PRESERVER L'ATTRACTIVITE DE L'ILE DE SAINT BARTHELEMY	30
3.6.2. PERMETTRE LE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES ECONOMIQUES	30
3.6.3. ADAPTER LES EQUIPEMENTS AUX BESOINS ET A L'IMAGE DE SAINT BARTHELEMY	30
3.6.4. MAITRISER LE DEVELOPPEMENT DEMOGRAPHIQUE ET SOCIOLOGIQUE POUR PERMETTRE UN DEVELOPPEMENT HARMONIEUX	30
3.7. Les orientations stratégiques retenues	31

4. La stratégie de développement et d'attractivité de Saint Barthélémy	32
4.1. Le marketing territorial et la politique de marque	33
4.1.1. RAPPEL DES GRANDES LIGNES DU POSITIONNEMENT ACTUEL DE SAINT BARTHELEMY	33
4.1.2. AU DELA DES ACTIONS DE PROMOTION ET DE MARKETING TERRITORIAL, UNE MOBILISATION ET UNE DEMARCHE COLLECTIVE	34
4.1.3. SAINT BARTHELEMY, A LA HAUTEUR DE SES PROMESSES	34
4.1.4. LE MARKETING TERRITORIAL EST UNE DEMARCHE D'ANIMATION DU MARCHE	35
4.1.5. LA DEMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL DOIT S'APPUYER SUR UN RESEAU D'AMBASSADEURS LOCAUX	35
4.1.6. LA STRATEGIE MEDIAS	36
4.1.7. UNE STRATEGIE PARTAGEE, UN PILOTAGE A INSTALLER	37
4.1.8. CONSTRUIRE UNE MARQUE, ABOUTISSEMENT D'UNE DEMARCHE DE « CITY BRANDING »	37
4.1.9. UN PLAN DEDIE « SAINT BARTHELEMY, ILE DE DESTINATION »	39
4.1.10. LES ACTIONS A METTRE EN OEUVRE	41
4.2. Le développement du port et des équipements en interaction	44
4.2.1. LES GRANDES LIGNES DE POSITIONNEMENT DE SAINT BARTHELEMY	44
4.2.2. LES ENJEUX	45
4.2.3. LES ORIENTATIONS ET ACTIONS	46
4.2.4. LES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	47
4.3. Le développement et la diversification du tissu économique	49
4.3.1. LES GRANDES LIGNES DE POSITIONNEMENT DE SAINT BARTHELEMY	49
4.3.2. LES ENJEUX	49
4.3.3. LES ORIENTATIONS ET ACTIONS	50
4.3.4. LES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	52
4.4. La préservation d'un modèle environnemental et social équilibré	54

4.4.1. LES GRANDES LIGNES DE POSITIONNEMENT DE SAINT BARTHELEMY	54
4.4.2. LES ENJEUX	55
4.4.3. ORIENTATIONS ET ACTIONS	56
4.4.4. ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	57
5. La stratégie de mise en œuvre retenue	61
5.1. Le pilotage en mode projet pour outiller la mise en œuvre de la stratégie territoriale	61
5.1.1. STRUCTURER ET ORGANISER	63
5.1.1.1. OBJECTIFS	63
5.1.1.2. METHODES / MOYENS	63
5.1.2. CONDUIRE LA MISE EN ŒUVRE – METTRE EN MOUVEMENT	64
5.1.2.1. OBJECTIFS	64
5.1.2.2. METHODES / MOYENS	64
5.1.3. CONDUIRE LA MISE EN ŒUVRE – MAINTENIR LA DYNAMIQUE ET PILOTER EFFICACEMENT	65
5.2. L'adaptation des organisations de l'île aux nouveaux enjeux identifiés collectivement	66

1. Préambule : éléments de cadrage

Ce plan stratégique « Saint Barthélémy 2012 - 2025 » a pour ambition de couvrir l'ensemble des champs contribuant à l'attractivité et la compétitivité de l'île de Saint Barthélémy. Il constitue une première plateforme stratégique multi dimensionnelle conçue de manière apolitique pour servir de **base pour le développement harmonieux de l'île.**

Cette réflexion portée par le CESC entend s'inscrire au cœur du développement économique et urbain, mais aussi de manière volontariste et pragmatique, au cœur du développement social, culturel et environnemental du territoire.

Outre les aspects liés à l'attractivité et la compétitivité de l'île, c'est également les besoins des habitants, des usagers et des « consommateurs » de Saint Barthélémy qui ont été analysés tout au long de l'intervention.

Aucune mission de positionnement stratégique de l'île de Saint Barthélémy n'a été menée sur le territoire jusqu'à présent. La saisie d'opportunité était jusqu'alors le mode d'action privilégié. Nous proposons dans ce rapport de passer d'une logique de saisie d'opportunités à une construction collective de notre avenir. Ce nouveau positionnement ne fera pas l'impasse sur les opportunités à saisir mais mettra au cœur des actions le dessein commun souhaité pour l'île à 15 – 20 ans.

Les analyses disponibles à ce jour auprès des acteurs du territoire sont thématiques et principalement unidimensionnelles. L'ambition est ici autre ; il s'agit bien d'**intégrer l'ensemble des dimensions touchant l'attractivité (économie, démographie, infrastructure, déplacement, social, culture, environnement...)** et de proposer des orientations stratégiques permettant aux acteurs de se rassembler et de construire un projet partenarial.

Pour cela, une position lucide sur l'attractivité de l'île se doit d'être adoptée collectivement, et ne pas hésiter à interroger un certain nombre d'idées ou de « vérités ».

Ce Plan stratégique, s'il propose une ambition, se veut aussi réaliste : en matière d'attractivité et de marketing territorial, une approche revendiquée aujourd'hui est bien souvent contredite quelques années après tant le monde évolue rapidement. Nous proposons de mettre en œuvre les outils qui permettront de nous adapter à ces évolutions.

L'objectif est aussi d'**améliorer l'agilité du territoire et sa capacité d'adaptation pour permettre à Saint Barthélemy de maîtriser son devenir.**

Ce rapport se veut à la fois un guide et « une boîte à outils », permettant de poser des orientations stratégiques au sein desquelles les acteurs en position de pilotage pourront ensuite développer leur propre plan d'action.

Saint Barthélemy, en matière de stratégie territoriale, se positionne plus tardivement que d'autres territoires qui ont su développer, certaines depuis une décennie, des stratégies gagnantes. C'est à la fois un handicap mais aussi un avantage : celui de pouvoir éviter un certain nombre d'erreurs, instruit par les échecs passés.

Cela supposera cependant pour Saint-Barthélemy une ambition forte, une vision commune et une volonté de tous les instants pour dépasser les inévitables clivages ou divergences entre acteurs d'un territoire.

Une capacité d'adaptation de tous les instants sera indispensable car les évolutions du monde sont de plus en plus rapides et les stratégies d'attractivité doivent en tenir compte pour s'adapter et se reconfigurer à des cibles mouvantes.

Trois évolutions majeures décrites par les opérateurs publics et privés, qui au quotidien, « vendent » l'île, doivent s'inscrire en toile de fond d'une nouvelle politique d'attractivité :

- L'univers du marketing territorial a profondément évolué au cours des dernières années. Il est devenu de plus en plus concurrentiel, de plus en plus inaudible dans un monde où la quantité d'informations reçues a cru de manière exponentielle. Les stratégies gagnantes ne peuvent plus se fonder sur une simple logique d'offre plus ou moins indifférenciée (immobilière, hôtelière, cadre de vie, beauté des paysages...) mais sur la base des atouts concurrentiels critiques (et spécifiques) de l'île. Et ceux-ci se construisent dans une dynamique de projets, sur la base d'une stratégie de mobilisation des acteurs décisifs du territoire. Mettre en œuvre une stratégie d'attractivité, c'est d'abord impulser une stratégie de mobilisation collective des acteurs du territoire, « **personne n'en a les clés seul** » ;
- Si la vitesse et l'accélération du changement technologique perturbent aujourd'hui toutes les chaînes de valeur des entreprises et font apparaître de nouveaux acteurs, de nouveaux champs d'action pour le marketing territorial (comme par exemple les bulles des infos tech, biotech, green et clean tech qui ont toutes fait fleurir des villes numériques, bio et clean), une stratégie d'attractivité exige du temps, de la progressivité et de la résistance à l'adversité. En matière de marketing territorial, il en est comme en matière de marketing produit : il ne doit pas exister de décalage entre le marketing d'un produit et la qualité réelle de celui-ci. Concrètement la communication et les exercices de marques et aujourd'hui de city branding ne sont que des outils et

certainement pas une finalité : ils ne sauraient se substituer ou être en décalage avec les qualités mêmes de l'île que nous voulons promouvoir.

- Enfin, si les chaînes de valeur peuvent se recomposer rapidement, les tendances lourdes (les fameuses « méga trends ») qui structurent l'économie mondiale sont elles bien connues. En particulier, deux de ces méga trends interrogent la stratégie que Saint-Barthélemy veut conduire pour renforcer son attractivité :

- Les zones de croissance fortes de l'économie mondiale sont plus que jamais ancrées sur les pays émergents (Brésil par exemple). Les acteurs qui sont en capacité de développer des flux d'affaires (investissement, tourisme..) sont de plus en plus en grande partie issus de ces économies. Les alliances doivent donc aujourd'hui aussi s'envisager avec ces pays : par exemple sur le plan aéroportuaire des bénéfices significatifs sont à attendre d'une ouverture sur les grands hubs d'Amérique du Sud notamment sur le plan du tourisme.

- Le sourcing mondial, autrement dit la recherche des compétences par les entreprises, le développement de l'économie de la connaissance et les politiques très agressives d'attraction doit interpeler les acteurs du territoire en charge des politiques d'attractivité à plusieurs niveaux : il faut bien entendu forger des outils et des pôles de compétence mais il faut également développer des politiques d'attractivité des talents, qui sont plus focalisés sur des individus et qui sont également plus difficiles à mettre en œuvre. C'est sur cette combinaison entre le collectif et l'individuel que Saint-Barthélemy doit réfléchir sa politique d'attractivité comme certaines autres villes européennes le font déjà (par exemple la politique TouchdownLondon mis en place par Londres).

La **finalité du Plan** « Saint Barthélemy 2012 - 2025 » est :

- d'**affirmer** clairement une **orientation de développement** et de proposer une stratégie de mobilisation partenariale en matière d'attractivité,
- de **proposer une vision à long terme de l'île** sur laquelle mobiliser les acteurs publics, les acteurs économiques et les représentants du monde associatif,
- de **définir les priorités à court, moyen et long terme dans les domaines économique, touristique, sociodémographique, culturel, environnemental** ... sur lesquelles l'île mobilisera ses propres moyens et compétences,
- de définir les axes thématiques prioritaires qu'elle propose à ses partenaires.

Le Plan « Saint Barthélemy 2012 - 2025 » est bien entendu en cohérence avec les moyens mobilisables et le nouveau statut de la Collectivité.

2. La méthodologie de mobilisation mise en œuvre dans la cadre de l'intervention

L'intervention confiée par le CESC au cabinet Algoé s'est déroulée de manière traditionnelle en trois phases :

1. Diagnostic territorial
2. Stratégie de positionnement
3. Plan d'actions

2.1. Le diagnostic territorial

Cette première étape avait pour objectif d'officialiser le lancement de l'étude et de cadrer sa réalisation avec les membres du CESC. Elle a permis également de mobiliser les acteurs stratégiques autour des enjeux d'un positionnement territorial à court moyen et long terme.

Aussi un diagnostic territorial a été construit pendant cette phase puis partagé avec les parties prenantes au projet.

Enfin des options de positionnement pertinentes ont été définies collectivement.

Afin d'atteindre ces objectifs, plusieurs moyens ont été mis en œuvre :

- Plusieurs réunions : une réunion technique de lancement, un comité technique d'échange sur les éléments de diagnostic et un comité de pilotage de conclusion de phase 1
- La conduite de 35 entretiens individuels avec des personnalités du territoire
- Des analyses documentaires :
 - analyse du positionnement international de l'île,
 - analyse économique du territoire,
 - analyse du marché de la concurrence
 - bonnes pratiques à intégrer et écueils à éviter

A l'issue de cette phase une synthèse a été établie et une présentation du diagnostic a été faite au CESC afin de valider les conclusions de manière concertée.

2.2. Stratégie de positionnement

Une fois le diagnostic territorial défini et partagé, la seconde partie de l'intervention a consisté à définir une stratégie de positionnement pour l'île à horizon de 15 – 20 ans.

Plusieurs objectifs étaient recherchés à travers cette phase. Outre la définition même de la stratégie, l'enjeu principal revenait à faire partager cette stratégie par l'ensemble des acteurs de l'île et valider les orientations stratégiques.

A travers ces échanges l'idée a été de poursuivre et intensifier la mobilisation des parties prenantes au projet afin de susciter la plus grande mobilisation autour de la plateforme stratégique souhaitée pour l'île.

Les moyens mobilisés pour cette phase ont été les suivants :

- Plusieurs réunions : une réunion technique de lancement de la phase 2 avec la maîtrise d'ouvrage du projet et une réunion du comité de pilotage pour présenter les conclusions de la phase 2
- Une étude de benchmark sur quelques territoires ayant un positionnement comparable à celui de Saint Barthélemy.
- L'organisation et l'animation de deux séminaires de prospective régressive permettant aux participants d'imaginer le futur de Saint Barthélemy et les moyens d'y parvenir. Chaque séminaire a regroupé environ une vingtaine de participants
- Une analyse des options et des stratégies de positionnement envisageables pour l'île
- Cinq entretiens complémentaires

La conclusion de cette phase a fait l'objet de la présentation d'un rapport de synthèse présentant les orientations stratégiques de positionnement retenue aussi bien au CESC qu'à la Collectivité. Suite à cette dernière présentation des entretiens complémentaires avec des membres de l'exécutif ont été réalisés.

2.3. Plan d'action

Enfin, la dernière phase de la mission d'Algoé a consisté en la définition des plans d'actions pour la mise en oeuvre de la stratégie de développement territorial.

Derrière la définition des plans d'actions, une structuration de ces plans a été mise en place, d'est l'objet de ce document.

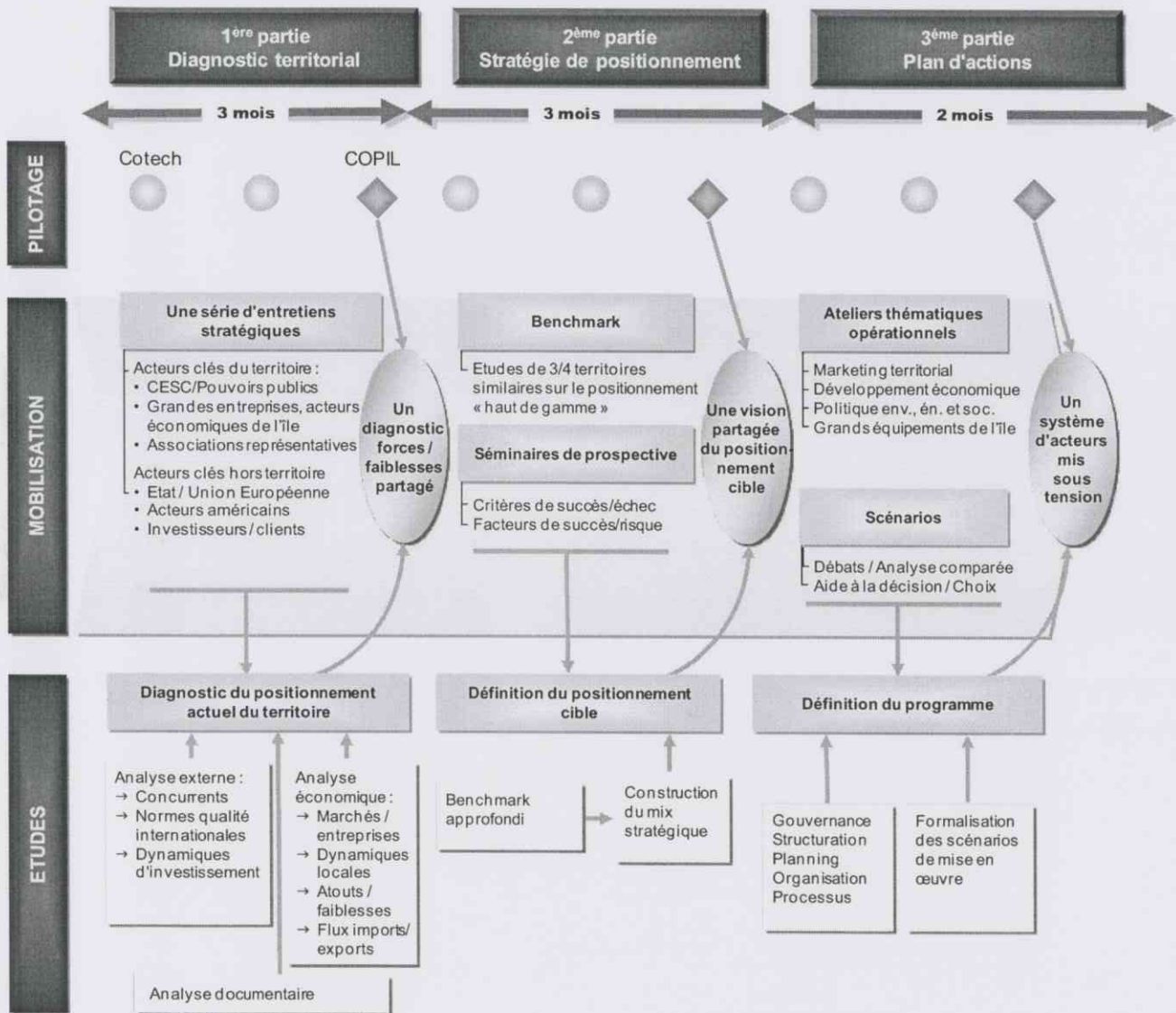
La mise sous tension des acteurs a été élargie grâce à des échanges avec la collectivité de Saint Barthélemy.

Dans cette phase également, plusieurs types de moyens ont été utilisés :

- Plusieurs réunions : une réunion du comité de pilotage pour valider les plans d'actions, une réunion à la collectivité pour sensibiliser les élus et une réunion de présentation publique pour sensibiliser la population de Saint Barthélémy
- L'organisation et l'animation d'un cycle de quatre ateliers opérationnels. Les thématiques considérées comme clés pour le territoire à l'issue de l'analyse stratégique ont été travaillées: le marketing territorial, le développement économique, les grands équipements et la politique énergétique, environnementale et sociale. Chacun de ces ateliers a regroupé une dizaine de participants
- La construction et structuration du plan d'action
- Quatre entretiens complémentaires

Ce rapport constitue le recueil des actions à mettre en œuvre pour la réalisation de la stratégie de Saint Barthélémy dans les vingt prochaines années.

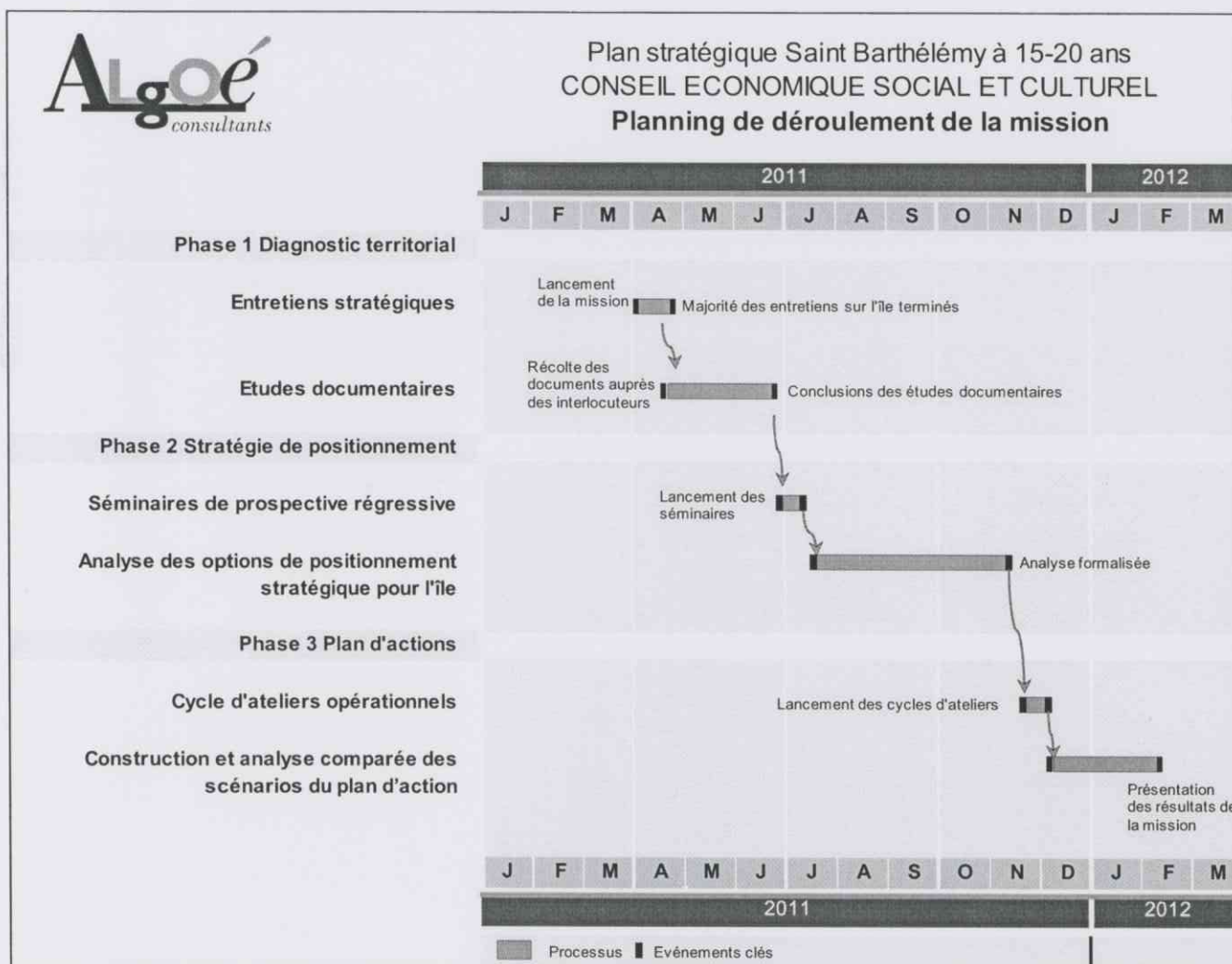
2.4. Schéma de synthèse de l'intervention d'Algoé



2.5. Planning d'intervention

La mission d'Algoé s'est déroulée par intermittence sur 11 mois. Des temps de présence sur l'île où les acteurs ont été mis sous tension et sollicités ont été alternés avec des temps d'études afin de permettre :

- aux messages de se diffuser à la bonne vitesse,
- une bonne appropriation des conclusions proposées,
- une animation de la mobilisation autour du projet stratégique de l'île pour les 15 à 20 années à venir



2.6. Retours sur le déroulement de l'intervention

Au cours du déroulement de la mission, Algoé a pu constater une forte mobilisation des personnes interrogées.

Les retours des personnes sollicités ont été très positifs, les acteurs ont été enthousiastes et contents d'être partie prenante dans cette démarche.

Une volonté générale de s'impliquer dans le développement de l'île a été ressentie. Chacun des participants a demandé un retour sur l'intervention et une implication dans toutes les étapes du processus.

Globalement la mission a généré une prise de conscience collective que l'île se trouve à un moment clé et stratégique de son histoire pour le développement du territoire.

3. Les principaux enseignements tirés du **diagnostic**

Le diagnostic territorial présente les principales caractéristiques fondamentales du territoire de Saint Barthélemy. Il permet de :

- comprendre son fonctionnement intrinsèque,
- mettre en avant les principales interactions avec son environnement
- dégager les principaux enjeux qui en découlent
- identifier au mieux les propositions d'orientations stratégiques.

3.1. Situation géographique de Saint Barthélemy : un **territoire isolé et contraint**

3.1.1. UNE ILE ISOLEE OU LES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT OCCUPENT UN ROLE CENTRAL DE CONNEXION



La situation géographique de Saint Barthélemy est la première caractéristique qui définit le territoire. C'est une île éloignée des grands centres de production et de décision mondiaux.

Elle est située à :

- 6 500 km de la métropole (Paris),
- 2 750 km de New York
- et 4 100 km de Brasilia.

Ces quelques données posent directement l'échelle d'éloignement de l'île par rapport à d'autres territoires qui seraient dans un rayon plus proche des zones de production et de décision.

Au niveau local, Saint Barthélémy est située à environ 230 km au nord de la Guadeloupe et à 30 km au sud est de Saint Martin. Même si elle est localisée au sein d'un archipel (l'arc antillais), ce qui limite son isolement, les distances à franchir pour joindre un autre territoire restent relativement importantes. Ceci influence fortement le développement économique du territoire.

Afin de palier à cet isolement, les infrastructures comme l'aéroport et le port prennent à Saint Barthélémy une importance plus grande qu'ailleurs. Elles représentent les portes d'entrée du territoire qui conditionnent son développement passé, présent et futur.

L'aéroport s'étend sur environ 76 000 m², dispose d'une piste de 650 m de long. Il est implanté à Saint Jean.

Le port se situe à Gustavia et est constitué du port de commerce et du port de plaisance. Ces deux infrastructures sont décrites plus en détail au paragraphe 2.4.

3.1.2. UNE FORME GEOGRAPHIQUE INSULAIRE QUI GENERE DES CONTRAINTES MAIS EGALEMENT DES AVANTAGES

Saint Barthélémy est une île, isolée par la mer des Caraïbes à l'ouest et l'océan Atlantique à l'est. La définition courante d'une île est « une étendue de terre entourée d'eau ». Cette définition laisse le champ d'interprétation largement ouvert.

La Nouvelle Guinée, avec ses 785 753 km² est considérée par certains comme une île et alors que d'autres la voient plutôt comme une île continentale. Il semblerait que la limite basse de surface d'une île se situe autour de 0,5 km².

Christian Huetz de Lempis, professeur, directeur de l'U.F.R. de géographie à l'université de Paris-IV-Sorbonne a défini une classification des îles qui positionnerait Saint Barthélémy dans le groupe des « petites îles » avec une surface inférieure à 30 000 km² et une population de moins de un million d'habitants. Même au sein de ce groupe, les caractéristiques de l'île (21 km² sans les îlots et une population de 8 500 habitants en

2007) la place dans la catégorie basse des « petites îles ». A titre de comparaison, Saint Barthélemy est classée 232^e de part sa superficie sur un total de 237 territoires. L'île se situe juste après Tuvalu (26 km²) et avant Nauru (21 km²). Viennent ensuite Tokelau, Gibraltar, Monaco et le Vatican.

Par rapport à des aires métropolitaines comme Paris (105 km²) ou Manhattan (60 km²), Saint Barthélemy représente respectivement 20% et 35% des surfaces considérées. Le territoire est donc très petit et la stratégie de développement doit naturellement intégrer cette contrainte

De part la superficie réduite de l'île, le sentiment d'identité et de spécificité de la population est très marqué à Saint Barthélemy. Aussi l'insularité est essentielle dans l'approche du territoire car elle conditionne de nombreux aspects de son organisation et des choix de développement et d'aménagement.

Cette forme insulaire du territoire présente des handicaps comme l'exiguïté du territoire qui limite le foncier disponible pour le développement économique de l'île et de ses habitants. Cet espace restreint empêche également l'accès aux ressources tant humaines que naturelles : le peuplement possible sur le territoire est limité et l'accès aux ressources nécessaires comme l'eau, l'énergie, les denrées alimentaires est difficile. On constate un surcoût d'approvisionnement pour Saint Barthélemy lié à la discontinuité physique avec les espaces d'où proviennent ces ressources. Même si globalement les coûts d'approvisionnement maritime ont diminué dans les dernières décennies, l'accès à Saint Barthélemy, situé en marge des principaux ports mondiaux, reste complexe.

Par déclinaison, cet isolement entraîne également et surtout des limitations par rapport à la diffusion de l'éducation, des soins de santé, de la technologie, des échanges de biens, de services et de l'information. Autrement dit, même si la marginalisation de Saint Barthélemy liée à ses ruptures physiques est aujourd'hui en train de diminuer (meilleure connexion pour les passagers et le fret), son isolement n'en est pas moindre car l'île n'est pas intégrée aux différents flux mondiaux.

Cependant, cette insularité peut également être source d'opportunités. Longtemps difficile d'accès, Saint Barthélemy a représenté dans l'imaginaire collectif continental (pour ceux qui connaissaient l'île) un paradis souvent inatteignable et donc préservé de l'évolution du monde moderne. Cet espace a été perçu comme un moyen de s'isoler de la civilisation, de se retirer d'un mode de vie qui va trop vite, de retrouver des valeurs simples comme le goût du temps qui passe. Egalement source d'exotisme, l'île a connu et connaît toujours un succès touristique important.

3.2. Situation économique de Saint Barthélemy : une économie dynamique mais très dépendante

3.2.1. UN NIVEAU DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE AVANCE

L'île recense entre 3 000 et 4 500 entreprises sur son territoire¹. Avec un taux de chômage quasiment inexistant à environ 3% et un taux d'activité élevé compris entre 83-85%. L'île bénéficie de conditions économiques très favorables. A titre de comparaison, le taux de chômage serait de 24,4% en 2007 à Saint Martin et de 18% en 2009 aux Grenadines.

Le PIB, estimé en 1999 à 26 000 €/habitants, est élevé et supérieur à la moyenne métropolitaine à la même époque. Cependant, la valeur ajoutée créée sur l'île est fortement dépendante de quelques secteurs comme le tourisme et le BTP.

Néanmoins des difficultés réelles sont apparues au cours des dernières années et Saint Barthélemy n'échappe pas à la crise financière entamée en 2007 et qui continue de se répercuter à travers la crise de la dette des Etats. Les entreprises de l'île subissent le contrecoup d'un environnement mondial versatile et anxiogène poussant les touristes à différer leurs vacances ou modifier leur destination afin de dépenser moins.

3.2.2. LE TOURISME, CŒUR ECONOMIQUE A CONSOLIDER

La situation géographique de l'île est assez isolée. Cependant, se trouvant dans le même fuseau horaire que New York et proche des Etats-Unis, Saint Barthélemy a bénéficié au cours de son développement d'une clientèle américaine, plus particulièrement new yorkaise, mais pas exclusivement, grâce à une connexion en moins de 4 h de vol.

Son statut historique rattaché à la France en fait un ambassadeur de la culture française aux Antilles, proche du territoire américain. Les touristes viennent y chercher « un bout de France » pendant leurs vacances.

A la différence de la Guadeloupe ou la Martinique qui sont également des îles françaises proches des Etats-Unis, Saint Barth s'est positionnée de manière plus exclusive. L'île a fait le choix de limiter le tourisme de masse. Les capacités d'accueil du territoire ne le permettaient pas de toute façon. On recense aujourd'hui une offre d'hébergement répartie entre villas et hôtels de l'ordre d'environ 70 % pour les villas et 30 % pour les hôtels. Cette répartition se traduit par environ 1 700 chambres dans les villas et 500 chambres dans les établissements hôteliers ou assimilés.

¹INSEE : 2 946 entreprises (rapport IEDOM 2010) / CEM : 4 539 entreprises (rapport d'activités 2010)

Plus que ce potentiel d'hébergement brut, ce sont les taux d'occupation et par là même la contribution directe à l'économie qu'il est intéressant d'examiner. On constate que les grands hôtels de l'île bénéficient de taux d'occupations très favorables oscillant entre 60 et 80%. Pour avoir un repère, en France, des taux d'occupation entre 65 et 75 % sont considérés comme très bons. Cependant, une nuance est à apporter à ces bons résultats car tous les établissements ne bénéficient pas de taux d'occupation aussi importants et les petits hôtels semblent plus souffrir de la baisse d'activités constatée récemment.

Un travail important a déjà été engagé par le comité du tourisme afin de positionner l'image de Saint Barthélémy dans cette optique à travers le monde. Des campagnes promotionnelles ont été mises en place vers l'Europe, les Etats-Unis et l'Amérique du Sud. En 2009, ce sont environ 200 000 € qui ont été engagés dans ces campagnes de communication. Ce travail s'inscrit dans la volonté globale des habitants de l'île de réaffirmer leur identité face à un environnement qui bouge extrêmement vite et surtout avec une vitesse croissante.

Ce positionnement spécifique sur le tourisme haut de gamme « casual chic » est reconnu par tous comme un atout du territoire et utilisé par les acteurs de l'île afin de permettre à Saint Barthélémy de se différencier des autres destinations. Les Saint Barth, conscients de leurs atouts veulent aller plus loin que la réaffirmation de leur identité et se différencier au niveau mondial en devenant un exemple à suivre. L'idée est de devenir une destination phare des caraïbes, par exemple en matière de culture et de loisirs.

Il est à noter cependant que le principal frein à la mise en place d'un plan d'action et même à une analyse plus précise de la situation réside dans l'absence d'outils précis d'observation et de mesure des secteurs d'activités économiques sur l'île. Il est difficile d'obtenir des données objectives, consolidées, globales et sur une période d'analyse incluant plusieurs années. Ce travail est en cours à la CEM et devrait aboutir à une connaissance plus forte du territoire.

3.2.3. L'IMMOBILIER ET LE BTP, DES SECTEURS SATELLITES AU TOURISME

Le BTP et l'immobilier constituent les seconds secteurs économiques importants de l'île. Ces secteurs sont fortement tirés alternativement par le tourisme et la commande publique en fonction des cycles économiques. Le tourisme jouant le rôle de catalyseur quand l'économie fonctionne bien et la commande publique palliant au déficit d'investissement en période de ralentissement économique.

Pour le secteur de l'immobilier, la taille du marché accessible est de plus de 4 300 logements. La masse est importante rapportée à la superficie de Saint Barthélemy mais insuffisante pour développer de manière pérenne plusieurs activités dans ce secteur.

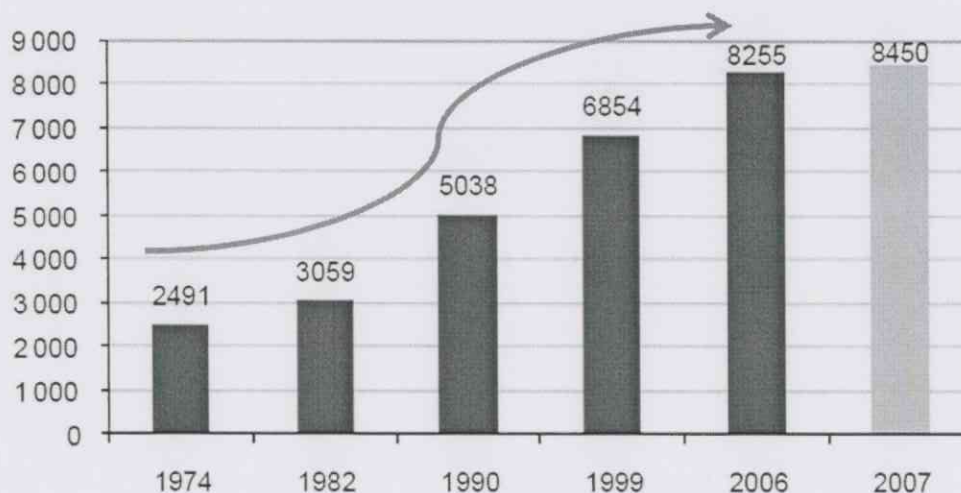
C'est un marché actuellement en mutation qui se tourne petit à petit de la construction vers la réhabilitation étant donné le manque d'espace.

Les secteurs économiques principaux que sont le tourisme, le BTP et l'immobilier présentent tous une caractéristique commune bien identifiée : leur forte dépendance par rapport aux investissements extérieurs.

3.3. Situation socio - démographique de Saint Barthélemy : une croissance importante ces dernières années

3.3.1. UN ESSOR DEMOGRAPHIQUE AU COURS DES 30 DERNIERES ANNEES SOUS L'EFFET DE LA SPECIALISATION TOURISTIQUE

La population de Saint-Barthélemy depuis 1974
(en nombre d'habitants)



La population de Saint Barthélemy est passée de 2 491 habitants en 1974 à 8 450 habitants en 2007. Cette croissance démographique représente une moyenne de progressions par an de 2,7% depuis les années 80 ce qui est important comparé au taux de 0,7% constaté sur la même période en France métropolitaine. Cette croissance a été encore plus importante avant les années 80.

Cette croissance démographique est principalement due à la spécialisation touristique et au positionnement unique de Saint Barthélemy. L'île a su profiter de son succès et encadrer ce développement pour préserver la qualité de vie.

Suite à cette évolution démographique, l'île présente une densité de 420 habitants/km². Bien que pouvant apparaître comme une réelle pression sur les ressources de l'île, il convient de nuancer cette approche car cette densité reste acceptable au regard d'autres territoires dans le monde. Paris par exemple présente une densité de 21 000 habitants/km², Monaco 16 000 habitants/km². Même si ces territoires sont enclavés dans un espace plus grand et donc en lien avec leur environnement, ils fonctionnent tout de même avec des densités plus de 30 à 50 fois supérieure à celle de

Saint Barthélémy. La densité de Saint Martin, qui dispose d'une forme géographique analogue, se situe à 806 habitants/km².

L'île pourrait potentiellement supporter plus mais le facteur de densité est à maîtriser absolument afin de ne pas dévaloriser l'attractivité de l'île.

3.3.2. UNE SITUATION SOCIO - DEMOGRAPHIQUE PERÇUE COMME DELICATE

Les Saint Barth ont constatés dans leur majorité une difficulté à fixer la jeune génération sur l'île. En effet, si le secteur du tourisme, de part l'isolement de l'île a été un moteur économique fort jusqu'à maintenant, le faible niveau concurrentiel du territoire de part son éloignement des flux mondiaux a eu pour conséquence de le marginaliser du monde économique. En découle un exode de la jeunesse et donc de capital humain. La spécialisation de l'île s'en est donc accentuée sur le tourisme compte tenu des faibles ressources à sa disposition.

D'autres îles ont fait des choix différents. Elles se sont notamment différenciées au niveau du secteur tertiaire/bancaire, en devenant des centres bancaires *offshore*, paradis fiscaux *zero heaven* (paradis zéro-impôts). Les Bahamas par exemple sont notamment réputés pour être un paradis fiscal. Certaines îles ont mutées de manière progressive en paradis fiscaux pour attirer des capitaux étrangers, notamment de continentaux voulant échapper aux impositions fiscales de leur pays. Ce n'a pas été le cas de Saint Barthélémy qui a cherché à clarifier son statut auprès de la France en mettant en place une convention fiscale. Coupé de cette possibilité de différenciation, le tourisme reste encore une fois le centre de l'économie locale.

Le manque de qualification et de motivation chez une partie de la population est générateur de débats au sein des habitants. Les interprétations varient en fonction des acteurs interrogés et il n'y a pas consensus sur ce point certains parlant avec nostalgie d'une énergie perdue alors que d'autres montent avec énergie des entreprises adaptées aux conditions économiques locales. Les avis divergent sur cet aspect mais le fait que des efforts importants soient mis en place actuellement par la CEM sur la formation couplée au constat général d'une importation de main d'œuvre des îles environnantes qui se développe pousse à conclure que cette démotivation est bien réelle.

Enfin, des signaux faibles de dégradation des relations sociales à propos de la sécurité, de la circulation de produits illicites, de l'implication des habitants dans la vie collective, commencent à apparaître. Ces signaux, complètement absent il y a à peine 15 ans, représentent un problème dont il faut s'emparer aujourd'hui pour éviter que la situation ne se détériore.

3.4. Situation des équipements sur Saint Barthélemy : une nécessaire adaptation à l'évolution de l'île

3.4.1. UN DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET UNE AUGMENTATION DEMOGRAPHIQUE QUI GENERENT DES BESOINS A SATISFAIRE

L'augmentation de la population de Saint Barthélemy ainsi que son développement économique impliquent un fort accroissement des besoins de l'île. La consommation d'énergie augmente de manière importante. Cette production se fait principalement grâce à la centrale EDF d'une puissance nominale de 21 MW, complétée par la centrale de 5 MW gérée en partenariat avec Aggreko. Les deux unités sont implantées dans la zone industrielle de Public proche de Gustavia. La centrale EDF fait actuellement l'objet de travaux d'extension qui porteront sa puissance totale à 34,6 MW (+ 64%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Energie (GWh)	64,0	69,5	73,6	78,2	78,4	84,5	90,6	92,3	88,8	90,9	94,3
Croissance (%)		8,6 %	5,8 %	6,3 %	0,1 %	7,9 %	7,1%	1,9%	-3,4%	2,4%	3,7%

Tableau de l'évolution de la consommation d'énergie depuis 2000¹

D'après les données publiées par EDF, on constate que la demande est croissante depuis 10 ans, même si un fléchissement se fait sentir sur les dernières années. Actuellement, l'équilibre offre/demande en termes d'énergie sur l'île est très contraint ce qui entraîne une limitation des disponibilités pour les nouvelles constructions notamment. Par rapport aux besoins des habitants d'une part mais aussi par rapport à l'offre voulue pour les touristes d'autre part, cette situation n'est pas tenable.

Des projets sont à l'étude pour compléter l'offre énergétique : Un projet de 2 à 3 MW d'éolien, les toitures des bâtiments pourraient, à condition de ne pas dégrader le paysage, également accueillir du photovoltaïque pour une puissance globale de plusieurs MW. A l'horizon 2020, la production renouvelable anticipée par EDF pourrait ainsi atteindre 12 GWh soit 10 % du mix énergétique.

Des projets complémentaires profitant des particularités géographiques locales comme la géothermie pourraient être étudiés comme solutions alternatives. La centrale géothermique de Bouillante produit déjà près de 8% de l'électricité de Guadeloupe. D'autres îles comme la Dominique s'intéressent à ce type de production qui pourrait représenter plusieurs centaines de MW. Une échelle de valeur qui pourrait compenser entièrement les besoins énergétiques de Saint Barthélemy.

¹Source : Bilan prévisionnel de l'équilibre offre/demande de l'électricité Saint Barthélemy EDF, juillet 2011

L'île est également caractérisée par une fragilité par rapport aux ressources en eau liée à la faible pluviométrie, la forte variabilité des précipitations et au manque de ressources naturelles en eau (nappe phréatique d'eau douce).

Les habitants, depuis longtemps habitués à cette situation, ont développés des moyens efficaces pour palier à ce besoin en eau avec la construction de citernes. La production industrielle d'eau potable au niveau de la collectivité est aujourd'hui assurée par quatre appareils de dessalement d'eau de mer. Saint Barthélémy a longtemps été un exemple d'innovation en la matière. En effet, un des quatre appareils produit 1 100 m³/jour par dessalement thermique. Il utilise comme source d'énergie la vapeur d'eau produite par l'usine de traitement des déchets. Sur les trois autres appareils (de production respective 1 500 m³/jour et 800 m³/jour) des récupérateurs d'énergie permettent de diminuer la consommation électrique.

Cependant, la consommation d'eau augmente rapidement et a dépassé les 800.000 m³ en 2010. Cette situation oblige les consommateurs à surveiller constamment leur consommation et la collectivité à réfléchir à des solutions durables à long terme.

La forte déclivité des pentes à Saint Barthélémy, la concentration des habitations et le déficit de réseaux à certains endroits génère des contraintes importantes concernant le traitement des eaux usées et pluviales. Des solutions partielles sont en projet comme la station d'épuration à Gustavia.

La majorité des déchets (ordures ménagères, déchets industriels banaux, déchets spéciaux et à risques) sont traités au « centre de propreté », situé dans la zone industrielle de Public. Une partie importante est triée et traitée sur place (incinération et mâchefer) le reste est renvoyé en métropole (résidus toxiques) pour traitement dans des centres spécialisés.

Les remblais issus des terrassements et autres posent aujourd'hui problèmes car ils occupent une place importante sur un territoire contraint et se multiplient avec l'augmentation des chantiers de réhabilitation dans le secteur de l'immobilier et du BTP.

Ce problème devra faire l'objet d'une réflexion sur le long terme. Des solutions techniques existent permettant le traitement des déblais de tranchée dans les travaux publics afin de remblayer les mêmes tranchées avec le même matériau. Une étude des bonnes pratiques sur le thème pourrait être lancée.

3.4.2. DEUX EQUIPEMENTS STRUCTURANTS (LE PORT ET L'AEROPORT) AU POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT TRES DIFFERENT

L'aéroport de Saint Barthélemy occupe une place importante dans l'économie de l'île.

70 % du trafic aérien de Saint Barthélemy est constitué de trafic international. En 2008, l'Aéroport de Saint Barthélemy est classé 1^{er} aéroport des Antilles françaises en nombre de mouvements (39 313), devant Pointe à Pitre Le Raizet (39 229), Martinique Aimé Césaire (30 287) et St Martin Grand Case (7 167). Sept compagnies aériennes desservent l'aéroport. Il s'agit de Winair, St Barth Commuter, Air Caraïbes, Windward Express, Air Antilles Express, Tradewind Aviation et Trans Anguilla Airways. Entre 1998 et 2008, le nombre de mouvements d'avions transitant par l'aéroport est stable autour de 35 000 mouvements/an. Les mouvements commerciaux représentent 87 % du trafic total, soit 160 000 passagers en 2008. La limite du nombre d'appareils basés sur l'aéroport de Saint Barthélemy, soit vingt et un au total, est atteinte.

Le potentiel de développement pour l'aéroport est donc faible. Intrinsèquement, cette action de développement se traduit par des opérations de réhabilitation en cours actuellement. Mais aucune extension n'est envisagée.

En revanche, des liens sont à consolider avec les aéroports caribéens afin de positionner l'aéroport au niveau régional et fonctionner en réseau. Les connexions aériennes se font actuellement par l'intermédiaire de l'aéroport de Saint Martin ou de manière plus limitée par la Guadeloupe. Un vol quotidien arrive à Saint Martin en provenance de Paris avec Air France et de Miami avec American Airlines. Mais Saint Martin accueille également des vols en provenance de Toronto, Montréal, New York, Atlanta, Brésil, Boston, Amsterdam, Minneapolis, Washington, Surinam, Charlotte, Philadelphie,.... C'est pourquoi, un travail important est mené par le Comité du Tourisme afin de favoriser la place de Saint Barthélemy au sein de l'aéroport de Princess Juliana. Un système de scan des passeports permettra à terme de limiter les formalités d'immigration et un espace d'accueil pour St Barth dans le hall d'arrivée et d'embarquement est en cours de négociation avec l'aéroport.

Le port de Gustavia par contre, présente un potentiel de développement important. Il constitue le cœur de Saint Barthélemy en accueillant les touristes et les marchandises et en les répartissant dans toute l'île. Il représente 5 047 escales de navires en 2010, en augmentation de 7% par rapport à l'année précédente et environ 35 000 personnes à bord avec ces escales, en augmentation de 10% par rapport à 2009. Le trafic passager inter-île s'effectue à travers 2 compagnies régulières et des ferries occasionnels entre Saint Barthélemy, Saint Martin et Anguilla. Ces compagnies ont effectué 2 852 escales

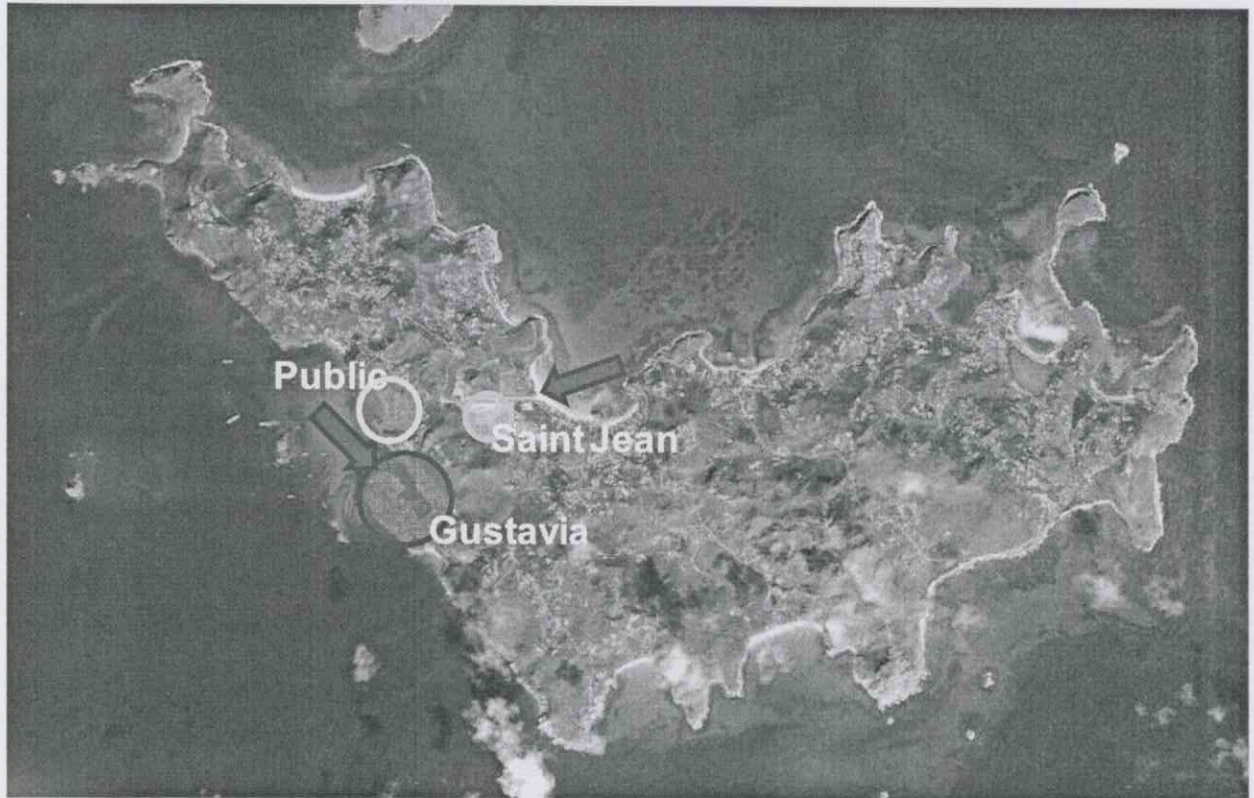
avec 66 988 passagers débarqués et 62 441 passagers embarqués, en augmentation de plus d'un tiers par rapport à 2009.

Enfin, l'activité de croisière consolide 155 escales pour 38 005 passagers débarqués. Même si le choix a été fait fin 1990 et réaffirmé depuis de ne pas se positionner sur un tourisme de masse, le nombre d'escales sur des bateaux de tonnage acceptable pour Saint Barthélémy (hors gros paquebots) est en baisse par rapport aux années précédentes à cause de mauvaises conditions d'accueil liées à la météo générant de la houle dans le port. La majorité des quais ont été refait afin d'élever les prestations d'accueil de plaisance au niveau international mais d'autres travaux doivent être lancés pour palier au problème de houle dans le port et sécuriser les bateaux de plaisance (yacht). Des travaux de mise aux normes de la gare maritime sont nécessaires afin de permettre aux passagers de débarquer dans des conditions de sécurité acceptables.

Le port, en plus de son activité de transport à travers la plaisance, regroupe également les activités de commerce et de pêche. Sur le port de commerce, plus de 1 200 m² supplémentaires ainsi que l'enfouissement des tuyaux d'alimentation en carburant sont prévus. Des travaux de sécurisation du pipe servant à alimenter en fuel les cuves de public sont prévus. La chaîne du froid n'est pas strictement respectée et un risque qualité/hygiène est identifié sur les denrées alimentaires à ce niveau.

C'est donc une réflexion globale d'aménagement du port qui pourrait être menée afin de palier aux dysfonctionnements constatés.

3.5. Organisation territoriale de Saint Barthélemy : une nécessaire adaptation à l'évolution de l'île



3.5.1. UN CENTRE HISTORIQUE (GUSTAVIA) QUI REGROUPE DE NOMBREUSES FONCTIONNALITES, SOURCES DE CONFLIT D'USAGE

Gustavia est le centre névralgique de Saint Barthélemy. On y retrouve de nombreuses fonctions urbaines :

- Administratives : hôtel de la collectivité, bâtiments administratifs
- De services : poste, banque, assurance
- Commerciales : magasins, restaurants
- Résidentielles : logements
- D'équipements : collège Mireille Choisy, future STEP

De nombreux véhicules circulent sur l'île et les 15 principaux loueurs de voiture regroupent environ 1'000 véhicules. La gestion des parkings est reconnue comme problématique par tous, particulièrement à Gustavia de part la concentration des

fonctions urbaines. Aucun projet de transport en commun n'a réussi à offrir une alternative satisfaisante et le service de taxi n'est pas optimum. Les embouteillages, même s'ils restent très acceptables au regard de ceux de grosses agglomérations, génèrent cependant des problèmes directs sur l'île, un manque à gagner pour les commerçants du port qui voient leurs clients repartir sans avoir pu s'arrêter pour flâner.

La place est donc encore plus réduite à Gustavia qu'ailleurs sur l'île ce qui entraîne des conflits d'usage de l'espace. Les équipements nécessaires à la vie locale entre en conflit avec les restaurants et les commerces.

3.5.2. DEUX PRINCIPAUX POLES D'ACTIVITES HORS GUSTAVIA AUX FONCTIONS SPECIFIQUES

En dehors de Gustavia, la zone de Public regroupe les activités économiques et les équipements (principales industries de l'île, déchetterie, port de commerce). Saint-Jean représente le pôle commercial et sportif avec la présence de Marché U, du terrain de football et des équipements sportifs annexes (champs de tir à l'arc, piscine, gymnase).

Une des caractéristiques de Saint Barthélémy est l'absence de centralité touristique de par la beauté de ses paysages et son organisation, l'île propose aux touristes des endroits appréciables sur la majorité de son territoire. Par opposition au tourisme développé aux Canaries par exemple, aucune polarité artificielle n'est créée au bénéfice du tourisme. C'est un des avantages du positionnement de Saint Barthélémy, les habitants vivent à leur manière et acceptent les touristes qui viennent profiter de leur environnement.

Globalement la mixité (logement/hôtels/activités) fonctionne bien avec cependant quelques conflits d'usages qui se renforcent notamment à Gustavia.

Aussi l'absence de polarité touristique devient de plus en plus un frein à l'accueil et l'implantation d'hôtels nouveaux et complément de la gamme offerte par l'île.

3.5.3. PAS DE DOCUMENTS D'ORGANISATION ET DE PLANIFICATION D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Une carte d'urbanisme est en cours de réalisation mais déjà contestée en partie. Cette contestation reflète les conflits d'usages qui naissent sur une île de plus en plus sollicitée et qui n'a pas les moyens de s'étendre indéfiniment. Cette tension rend d'autant plus importante la nécessité de penser l'évolution de l'île dès maintenant et sur le long terme. En fixant les règles de développement et en les rendant opposables dans les documents d'urbanisme les conflits futurs pourront être atténués voire évités pour certains.

Le diagnostic territorial permet de dégager ce qui fait la force et l'attractivité du territoire :

- La **beauté de l'île** à travers ses paysages : malgré son éloignement, l'île attire les touristes grâce à l'environnement exceptionnel qu'elle peut offrir. Ses 14 plages accessibles aux touristes et ses panoramas accessibles grâce à un relief accidenté en font une destination très prisée.
- La **sécurité** : les habitants de Saint Barth sont habitués à vivre dans un environnement sécurisé, où chacun respecte son prochain. La faible superficie du territoire a permis de développer un esprit d'entraide fort qui fait défaut aujourd'hui dans les grandes métropoles.
- L'**Art de vivre à la française** : de part son lien historique à la France, Saint Barthélémy a développé un art culinaire permettant d'exporter la cuisine française à l'ouest de la métropole et plus particulièrement proche des Etats-Unis. Contrairement aux autres îles de la Caraïbes, Saint Barthélémy a mis l'accent sur la gastronomie et l'île est aujourd'hui reconnue pour cette caractéristique.
- L'**offre en divertissements** : l'attractivité du territoire se traduit également par une offre de magasins haut de gamme. Des événements comme les voiles de Saint Barth, la Cata cup ou les fêtes de quartier permettent à l'île de vivre une animation intense tout au long de l'année.

Pris indépendamment, chacun de ces facteurs est également présent sur d'autres territoires. Ils ne constituent donc pas en soi l'identité de Saint Barthélémy. En revanche, c'est la conjugaison d'autant de facteurs sur un même territoire qui fait que Saint Barthélémy est unique et se différencie face à ses concurrents.

Cependant, on remarque également qu'à travers son développement, l'île doit faire face à des conflits internes nouveaux qu'il convient d'identifier pour essayer de les résoudre :

- **Dégradation des conditions de vie sur le territoire** : probablement victime de son succès et bénéficiant d'une marge de manœuvre limitée à cause de son territoire réduit, l'île de Saint Barthélémy commence à se dégrader. Certains paysages comme Saline sont pollués, les demandes importantes par rapport au foncier entraînent des conflits d'usage du sol qui génère une dégradation des relations humaines.
- **Dépendance par rapport à un secteur d'activité** : du fait de sa spécialisation dans le secteur du tourisme, l'économie de l'île est très dépendante. Cette spécialisation entraîne également une perte des forces vives du territoire

Ces évolutions doivent être atténuées dans le cadre de la stratégie de développement proposée.

Quatre grands enjeux émergent concernant le développement de l'île pour que le territoire continue d'être attractif et de répondre aux besoins de sa population et de ses usagers.

3.6. Les principaux enjeux identifiés

3.6.1. PRESERVER L'ATTRACTIVITE DE L'ILE DE SAINT BARTHELEMY

Saint Barthélemy offre aujourd'hui à ses habitants et aux touristes qui viennent la visiter un environnement unique. Cependant, l'attrait que génère cet atout est à l'origine d'une dégradation certaine des conditions de vie sur l'île.

Face à une concurrence forte des autres destinations touristiques mondiales et à une exigence accrue des touristes au cours de leurs séjours, l'île se doit de maintenir un niveau de service élevé pour maintenir son statut de destination exclusive.

Plus que le maintien de ce statut, la consolidation de la marque de Saint Barth est au cœur d'une politique d'attractivité renforcée. De nombreuses actions peuvent encore être mises en œuvre pour renforcer l'image de Saint Barthélemy dans le monde

3.6.2. PERMETTRE LE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES ECONOMIQUES

Saint Barthélemy est, de part son isolement, un territoire orienté vers une mono filière : le tourisme. Cette situation ne permet pas de stabiliser une économie locale et rend l'île fortement dépendante de l'extérieur. Elle dispose cependant d'atouts pour se diversifier et motiver ses forces vives à travailler sur le sol qui les a vus grandir.

3.6.3. ADAPTER LES EQUIPEMENTS AUX BESOINS ET A L'IMAGE DE SAINT BARTHELEMY

Les pressions qui s'exerce sur le territoire de part son attractivité implique une nécessaire remise à niveau des équipements qui le constituent. Certains bénéficient de plus de marge de manœuvre que d'autre mais c'est une réflexion globale qu'il faut mener pour que les habitants comme les touristes puissent satisfaire leurs besoins (déplacements, loisirs,...) sans générer des conflits d'usage.

3.6.4. MAITRISER LE DEVELOPPEMENT DEMOGRAPHIQUE ET SOCIOLOGIQUE POUR PERMETTRE UN DEVELOPPEMENT HARMONIEUX

L'équilibre de l'île est fragile car le territoire est limité. A la suite d'une augmentation démographique et de pressions foncières, des déséquilibres sont apparus qui se sont traduits par une dégradation de l'environnement principalement et même parfois des relations sociales.

Retrouver ce qui a fait le succès de l'île est primordial pour l'avenir de Saint Barthélemy. Cela passe par la mise en place de système permettant l'observation de l'évolution sociodémographique, et d'y répondre plus favorablement en anticipant les besoins futurs.

3.7. Les orientations stratégiques retenues

Au regard du diagnostic croisé et partagé du territoire, et des différents enjeux qui en découlent, une vision commune à l'ensemble des acteurs rencontrés, que l'on peut résumer de la manière suivante, apparaît souhaitée pour l'île à horizon de 15 - 20 ans :

« *Saint Barthélemy se doit d'être **une île préservée qui a su mettre en œuvre un modèle de développement harmonieux et créateur de richesse*** ».

A partir de cette vision partagée du devenir de l'île, 4 variables stratégiques ont été identifiées collectivement comme prioritaires :

- **Le marketing territorial et la politique de marque**
- **Le développement du port et des équipements en interaction**
- **Le développement et la diversification du tissu économique**
- **La préservation d'un modèle environnemental et social équilibré**

De cette vision collective, claire et affirmée, et des 4 variables évoquées ci-dessus nous pouvons décliner une stratégie de positionnement et d'attractivité pour les 15 à 20 années à venir pour l'île de Saint-Barthélemy.

4. La stratégie de développement et d'attractivité de Saint Barthélémy

La vision de l'île de Saint-Barthélemy à 15-20 ans se décline de la manière suivante ::

« *Saint Barthélémy se doit d'être **une île préservée** qui a su mettre en œuvre un **modèle de développement harmonieux** et **créateur de richesse** ».*

Ce positionnement met clairement en avant une approche multidimensionnelle et systémique soucieuse de préserver et de développer l'ensemble des actifs stratégiques de l'île :

- « **Une île préservée** » : renvoie à la dimension environnementale, écologique et à la préservation du cadre naturel et paysager. Aussi *cet axe met également en avant la préservation du mode de vie à la Saint Barth, la culture et l'identité forte de l'île
- « **Un modèle de développement harmonieux** » : met l'accent sur le fait qu'il n'y a pas une dimension qui doit être trop prépondérante par rapport aux autres (économie, social, culturel, environnemental, ...) et ne pas mettre en opposition la rentabilité des investisseurs extérieurs et les besoins des habitants de l'île.
- « **Créateur de richesse** » : renvoie aussi bien à la dimension économique, humaine et sociale, culturelle et intellectuelle, etc.

Pour atteindre le positionnement souhaité à horizon de 15-20 ans les 4 leviers évoqués plus haut doivent être actionnés de manière professionnelle et volontariste.

4.1. Le marketing territorial et la politique de marque

4.1.1. RAPPEL DES GRANDES LIGNES DU POSITIONNEMENT ACTUEL DE SAINT BARTHELEMY

Une politique d'attractivité nécessite au préalable de s'assurer des fondamentaux que compose l'offre du territoire : foncière, immobilière, hôtelière, commerciale, de service, de loisirs, culturelle, etc. Cette base constitue un pré-requis indispensable pour pouvoir attirer des visiteurs, des touristes, des entreprises, des entrepreneurs, des talents, des investisseurs, des événements, etc.

Actuellement à Saint Barthélemy, les grandes tendances observées sont les suivantes :

- Des promesses clients de moins en moins tenues : « l'art d'être une île », « l'île par excellence », sur la plupart des actifs stratégiques de l'île
- Une offre hôtelière insuffisante en quantité
- Une offre commerciale qui s'essouffle
- Des infrastructures de plus en plus en décalage avec les attentes des touristes : port, parking, hôtel, énergie, déchet, etc.
- Une beauté des paysages et un cadre naturel de moins en moins préservé
- Un cadre de vie de moins en moins authentique : environnement architectural, sécurité, conditions sociales, biodiversité.

De la même manière les pratiques de promotion et de marketing territorial n'apparaissent pas en adéquation avec le positionnement de Saint Barthélemy. Ainsi les grandes tendances observées sont les suivantes :

- Une lisibilité de moins en moins évidente de promesses véhiculées par la destination Saint-Barthélemy
- Des actions de prospections conduites de manière non collective et sur des cibles principalement historiques
- Un manque global d'organisation et de mutualisation des actions de promotion touristique.
- Une approche qui est ancrée principalement dans la promotion de l'hébergement et insuffisamment dans la promotion de la destination
- Aucune stratégie de marque n'est définie et mise en œuvre alors même que la destination Saint-Barthélemy doit être pensée comme un produit haut de gamme faisant la part belle au marketing et à la communication
- Une stratégie médias et cross-médias peu adaptée

- Une communication de crise inexistante
- Une communication principalement institutionnelle et interne au territoire au détriment d'une communication promotionnelle et en direction des cibles externes visées

4.1.2. AU DELA DES ACTIONS DE PROMOTION ET DE MARKETING TERRITORIAL, UNE MOBILISATION ET UNE DEMARCHE COLLECTIVE

La réussite du développement de l'île et la vision du territoire à 15-20 ans nécessitent une feuille de route ambitieuse quant aux actions de promotion et de marketing territorial à mettre en œuvre. Plus qu'une liste d'actions, c'est une véritable démarche partagée que le territoire doit réussir à mettre en œuvre.

Le choix, la planification, la montée en charge des actions ainsi que le partage de leur réalisation devront se construire dans le plus large partenariat.

Cette vision d'une « *d'une île préservée qui a su mettre en œuvre un modèle de développement harmonieux et créateur de richesse* » s'appuie également sur des préconisations en matière de promotion et de communication territoriale. Ces dimensions sont bien entendus au cœur des actions mais elles n'en sont que des outils, pas des finalités, au service d'une stratégie de mobilisation.

4.1.3. SAINT BARTHELEMY, A LA HAUTEUR DE SES PROMESSES

En matière de marketing territorial, les valeurs véhiculées doivent correspondre à la qualité de l'offre proposée. C'est pourquoi les promesses que Saint Barthélémy formule en direction du visiteur, de l'entrepreneur, de l'investisseur, des habitants...devront être tenues.

Cela souligne l'urgence de travailler les fondamentaux par tous les acteurs de l'île concernés, chacun au titre de ses compétences, de manière à ne pas risquer d'être en décalage par rapport aux argumentaires développés pour attirer sur l'île.

C'est pourquoi le rôle de la collectivité en tant qu'animateur, pilote et réalisateur (pour certaines compétences) doit être réaffirmé.

4.1.4. LE MARKETING TERRITORIAL EST UNE DEMARCHE D'ANIMATION DU MARCHÉ

Pour animer ce marché, l'île de Saint Barthélemy et ses partenaires publics et privés doivent :

- Concevoir, partager et mettre en œuvre collectivement un **Plan « Saint-Barthélemy, île de destination »**. Une version de ce plan est proposée dans ce rapport. Celle-ci devra être partagée par le plus grand nombre.
- Être présents sur les salons professionnels où se crée l'évènement et les animer en illustrant l'offre du territoire.
- Aller au contact du marché en organisant « des road shows » (par exemple la semaine de Saint Barthélemy) sur au moins trois villes européennes, américaines ou d'Amérique du Sud desservies directement par l'aéroport de Princess Juliana : il s'agit de promouvoir l'île de manière globale sous tous ses aspects et organiser les différents événements touchant les différentes cibles. La mutualisation des moyens entre Collectivité, Comité du tourisme et partenaires sera recherchée, notamment avec les hôteliers.
- Enfin, connaître le marché passe aussi par une démarche personnalisée et spécialisée. Ces missions peuvent être conduites par des chefs de projets (« Key Account Manager ») développant des relations privilégiées avec les professionnels du tourisme, les investisseurs, les organisateurs d'évènements et tourisme d'affaire. Trois à quatre « KAM » correspondant peuvent être envisagés. La Collectivité de Saint Barthélemy et le Comité du tourisme doivent dans ce domaine être prêts à s'inscrire dans des partenariats d'action ou à soutenir des démarches mutualisées

4.1.5. LA DEMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL DOIT S'APPUYER SUR UN RESEAU D'AMBASSADEURS LOCAUX

Le marketing territorial est surtout une démarche de mobilisation des acteurs économiques du territoire. Saint-Barthélemy dispose d'un vivier d'acteurs qui ont une envergure internationale et sont en mesure de promouvoir et de vendre l'île dans le cadre de leurs activités.

Mais cette démarche d'ambassadeurs doit être organisée, animée, outillée et pilotée par une vision partagée de l'île. Il apparaît également nécessaire de « récompenser » les ambassadeurs actifs. Dans tous les cas cette démarche doit être prise comme un

véritable projet à conduire dans la durée. C'est en effet au bout de plusieurs années que les retombées positives de cette démarche pourront être observées.

4.1.6. LA STRATEGIE MEDIAS

Les médias sont une cible naturelle de toute politique de marketing territorial, avec au premier rang d'entre eux la presse. Sur Saint Barthélémy, l'action sur les médias évitera d'être d'une part simplement défensive en réaction contre des images trop caricaturales de l'île, et d'autre part uniquement orientée vers les touristes en tant que client final.

Une démarche plus offensive consistera à jouer sur l'image de l'île à l'identité forte et atypique et à montrer la réalité du territoire certes marquée par l'activité touristique, mais aussi et surtout comme **une île de projets**.

Pour entreprendre une telle action, l'île de Saint Barthélémy proposera à ses partenaires de définir des principes communs :

- partager au niveau de la gouvernance du territoire la vision et les messages clés, abordés dans le cadre de ce rapport ;
- faire appel à des compétences spécifiques pour travailler la cible médias : agences de presse internationale mais en ciblant aussi bien les médias nationaux que les correspondants régionaux et locaux.
- assurer une veille et une présence médiatique par des inserts presses ciblés mettant en avant la dynamique des projets et des acteurs du territoire, et pas seulement du secteur touristique.
- explorer le champ médiatique du web et notamment des plateformes Web 2.0 dans lesquels les capacités d'interaction sont renforcées.

Aussi une île si fortement spécialisée dans les activités touristiques et connexes se doit d'élaborer un **plan de communication de crise**. En tant que de besoin celui-ci doit pouvoir être activé avec la plus grande réactivité face à un évènement malheureux potentiellement dramatique pour l'activité économique.

4.1.7. UNE STRATEGIE PARTAGEE, UN PILOTAGE A INSTALLER

Le marketing territorial est une démarche collective de mutualisation de moyens.

La Collectivité au titre de sa légitimité et de sa responsabilité territoriale devra initier et promouvoir cette démarche collective **en tant que maitre d'ouvrage**.

Le Comité du tourisme, en tant qu'acteur majeur du territoire et **maitre d'œuvre**, devra donc :

- Proposer la mise en place de cette stratégie partagée,
- Valider les plans d'action et les moyens à mettre en œuvre
- Imaginer les contractualisations avec les différents opérateurs spécialisés
- Mettre en place le système de pilotage qui permettra d'atteindre les objectifs
- Et faire évaluer les réalisations

De la même manière, l'ensemble des acteurs publics et privés de l'île devront mobiliser leurs compétences pour mettre en œuvre une démarche de promotion et de communication territoriale efficace.

Ce système de pilotage et les outils qui en découlent doivent être communs à l'ensemble des acteurs publics du territoire. Nous reviendrons sur ce point plus loin dans notre rapport (**partie X**).

Enfin une nécessaire adaptation des capacités d'action du Comité du tourisme nous apparait incontournable.

4.1.8. CONSTRUIRE UNE MARQUE, ABOUTISSEMENT D'UNE DEMARCHE DE « CITY BRANDING »

La marque comme support d'une stratégie d'attractivité n'est pas première dans le processus, elle est la résultante d'un partage de la vision et du positionnement du territoire en termes de valeurs, identités et promesses formulées auprès des cibles de la démarche de promotion territoriale que Saint Barthélémy doit engager.

Elle est cependant très importante car elle matérialise l'engagement commun des acteurs de l'île réunis sous une même bannière. Et cette union est un facteur de confiance pour l'investisseur, l'organisateur de congrès, le touriste... dans la dynamique du territoire et la fiabilité de sa gouvernance.

Pour toutes ces raisons, nous pensons que l'action visant à créer **une marque « Saint Barthélemy »** doit être enclenchée rapidement en concertation avec l'ensemble des acteurs publics et privés prêts à s'engager dans ce nouveau défi de la compétitivité et de l'attractivité de l'île.

Aussi une déclinaison de cette marque comme support de développement économique devra être mise en place rapidement. Elle permettra d'une part à la Collectivité d'accroître ses ressources financières et d'autre part aux acteurs économiques du territoire de bénéficier d'un support marketing, de communication et promotionnel de haut niveau et à fort rayonnement.

4.1.9. UN PLAN DEDIE « SAINT BARTHELEMY, ILE DE DESTINATION »

PLAN « Saint Barthélemy, ile de destination »		
	Objectifs	Indicateurs
1	Réaffirmer les promesses véhiculées par Saint Barthélemy : <ul style="list-style-type: none"> - Forte identité culturelle (« un bout de France ») - Environnement sauvegardé - Offre touristique d'excellence - Simplicité et exclusivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Des promesses formalisées et partagées par les acteurs publics et privés
2	Prospecter des nouvelles cibles activement et collectivement : <ul style="list-style-type: none"> - Amérique du sud : Brésil, Argentine... - Amérique du nord : Etats-Unis, Canada - Europe : Scandinavie, Europe de l'Est - Tourisme de plaisance - Tourisme d'affaire, MICE - Investisseurs étrangers (immobiliers, équipements finance / économie) - Compagnies aériennes - Professionnels du tourisme (tour operator, guides touristiques, office du tourisme...) - Organismes de salons, congrès et événements (taille adaptée au territoire) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmentation du nombre de touristes originaire d'Amérique du Sud, d'Amérique du Nord et d'Europe ▶ Augmentation du nombre de touriste de plaisance ▶ Augmentation du nombre de touristes d'affaire / MICE ▶ Augmentation d'investisseurs étrangers ▶ Augmentation d'alliances avec compagnies et aéroports ▶ Augmentation du nombre de conventions d'entreprises réalisés
3	Mettre en place au sein de la Collectivité ou au Comité du tourisme des Key Account Manager (KAM) <ul style="list-style-type: none"> - KAM Professionnel du tourisme - KAM investisseurs extérieurs / étrangers - KAM tourisme d'affaire - KAM tourisme de plaisance 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de KAM identifiés
4	Développer une politique événementielle coordonnée avec l'agenda MICE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmentation de la fréquentation touristique liée à un événement ▶ Développer 3 grands événements nouveaux à portée mondiale dans les 10 ans
5	Se connecter aux marchés d'Amérique du sud	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmentation d'alliances avec compagnies et aéroports

6	<p>Mettre à niveau l'ensemble de l'offre de l'île : passer d'île de destination à île de fréquentation régulière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hôtels - Restaurants - Commerces - Infrastructures - Espaces naturels - Etc. 	<p>► Amélioration du taux de fidélisation des touristes</p>
7	<p>Mettre en place un réseau d'ambassadeurs en s'appuyant sur les réseaux des acteurs de l'île : habitants, touristes, acteurs économiques, associations...</p>	<p>► Nombre d'ambassadeurs actifs</p>
8	<p>Organiser des road show dans les pays ciblés prioritairement</p>	<p>► Nombre de road show organisé dans les pays cibles</p> <p>► Nombre d'acteurs économiques de Saint Barth participant aux road show</p>
9	<p>Mettre en place une politique de marque</p>	<p>► Nombre de licence proposé</p> <p>► Revenus annuels générés par la marque</p>
10	<p>Mettre en place une véritable stratégie médias</p>	<p>► Un plan communication de crise disponible</p> <p>► Nombre d'articles dans la presse spécialisée</p> <p>► Nombre de plateforme web 2.0 utilisée</p>
Cibles visées		Acteurs concernés
<ul style="list-style-type: none"> • Les compagnies aériennes • Professionnels du tourisme • Les tours operators • Les guides touristiques • Office du Tourisme • Organisateur de salons et congrès • Cibles internes • Hôtellerie, • Restauration • Lieux et associations culturels • Grand public 		<ul style="list-style-type: none"> • Collectivité • • Comité du Tourisme • CEM • Aéroport de Gustavia • Port de Gustavia • Aéroport de Princess Juliana • Association des commerçants et des restaurateurs • Hôteliers

4.1.10. LES ACTIONS A METTRE EN OEUVRE

Réaffirmer les promesses véhiculées par Saint Barthélémy	
1	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur les promesses décrites dans ce rapport et les décliner par cibles de clientèle • Diffuser ces promesses auprès des acteurs économiques de l'île concernés • S'assurer de la bonne communication de ces promesses par les acteurs économiques du territoire • Revisiter régulièrement les promesses véhiculées par l'île de Saint Barthélémy en fonction des nouvelles attentes des cibles visées
Prospecter des nouvelles cibles activement et collectivement : les touristes (Amérique du Nord, Europe, Amérique du sud)	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Fédérer les acteurs du tourisme de l'île autour des actions conduites actuellement par le Comité du tourisme • Créer une plateforme internet (voire une application smartphone) afin de : <ul style="list-style-type: none"> ○ Etablir une base de données sur les retours clients : qualité globale de l'offre de l'île (hébergement, commerce, service, paysage...), identification des points de satisfaction et d'insatisfaction, caractérisation client ○ Identifier et quantifier les attentes non satisfaites (et y répondre) ○ Identifier des clients nouveaux et ciblés (par cooptation) ○ Prospecter et communiquer de manière spécifique auprès des clients potentiels cooptés ○ Constituer un club de clients privilégiés : communication personnalisée, promotion des partenaires du Comité du tourisme, fidélisation... • Partager les informations issues de la plateforme avec les acteurs du tourisme
Conquérir le marché MICE (Meetings, incentives, congrès, exhibitions) et tourisme d'affaire	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à niveau des équipements • Attirer un (ou plusieurs) hôtel en capacité d'accueillir ce type d'évènements • Incuber et développer 3 évènements professionnels dans les 5 années à venir en lien avec les secteurs économiques structurants de l'île (un évènement santé, énergie, bien-être...) • Organiser d'une force de vente et de prospection pour récupérer les évènements (salons professionnels, congrès,...) de type « KAM » • Définir une stratégie de communication globale : approche dans les grands médias économiques et dans la presse internationale, présence d'un attaché de presse à Paris, organisation de road show dans les grandes villes européennes, américaines et sud américaines...

Prospecter les investisseurs extérieurs	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les opportunités d'investissements (immobilier, infrastructure, commerce...) • Etablir des études de marché spécifiques afin de montrer le potentiel marché aux investisseurs • Communiquer auprès des investisseurs sur ces opportunités • Coordonner l'accueil des investisseurs
Développer le tourisme de plaisance et croisiéristes	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'accessibilité au port de Gustavia pour les bateaux • Mettre à niveau et moderniser le port • Etablir un agenda de la programmation culturelle et événementielle • Construire une offre intégrée de séjours courts : Saint Barth en 2 jours, Saint Bart en 3 jours, etc. • Communiquer auprès des croisiéristes sur l'offre du territoire (loisirs, cultures, commerce, gastronomie,...)
Mettre en place des Key Account Manager (KAM)	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les KAM potentiels au sein de la Collectivité ou du Comité du tourisme • A défaut recruter ces KAM
Développer une politique événementielle coordonnée avec l'agenda MICE	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des événements spécifiques au cibles MICE identifiées • Prospecter et mettre en place des grandes expositions culturelles • Promouvoir l'agenda culturel notamment auprès des tours opérateurs • Etablir des actions de communication dans les villes connectées à Princess Juliana • Organiser de grandes expositions culturelles • Coordonner l'offre événementielle
Se connecter aux marchés d'Amérique du sud	
	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des alliances avec les compagnies et aéroports sud américains de manière à pouvoir se connecter à un ou plusieurs hubs • Organiser les roads shows sur les villes sud américaines connectés à Princess Juliana
Mettre à niveau l'ensemble de l'offre de l'île	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les acteurs économiques dans des démarches qualité et/ou d'amélioration de l'offre • Définir une charte qualité Saint Barth pour les professionnels du tourisme • Exploiter les retours qualité des touristes utilisant la plateforme internet
Mettre en place un réseau d'ambassadeur de l'île	

7	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les acteurs de l'île pouvant satisfaire au rôle d'ambassadeurs : membre d'un réseau professionnel, culturel, politique, économique ; personnalité influente en adéquation avec le positionnement de l'île ; forte mobilité ; identifié comme leader d'opinion et de tendance ; etc • Définir des actions pouvant prétendre à un accompagnement particulier (ex : réunion ou soirée à thème...) • Animation du réseau d'ambassadeurs
Organiser des road show dans les pays ciblés prioritairement	
8	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les villes prioritaires et les lieux de communication privilégiés • Organiser des représentations mutualisées avec les acteurs économiques de l'île • Evaluer le retour sur investissement des actions menées
Mettre en place une politique de Marque	
9	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder dan un premier temps à un inventaire précis des actions conduites par la Collectivité et/ou les acteurs privés et publics de l'île en matière de dépôt de la marque « Saint Barthélémy » / « Saint Barth » • Se faire accompagner par un conseil spécialisé en gestion de la propriété intellectuelle et de la marque • A défaut de dépôt préalable, déposer la marque au niveau de la Collectivité • Identifier en interne (à l'île) et à l'extérieur les acteurs économiques susceptibles d'être intéressé par l'utilisation de l'image de Saint Barth • Commercialiser des licences d'utilisation • Réfléchir à la gestion des produits dérivés liés au tourisme
Mettre en place une véritable stratégie médias	
10	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une véritable communication de crise • Identifier les projets phares du territoire dan les prochaines années (aménagement du port, préservation du patrimoine naturel et culturel, aménagement de zones touristiques et économiques dédiées, etc) et communiquer autour de ces projets dans la presse spécialisée • Définir une stratégie médias proactive <ul style="list-style-type: none"> ○ partager au niveau de la gouvernance du territoire la vision et les messages clés, abordés dans le cadre de ce rapport ; ○ faire appel à des compétences spécifiques pour travailler la cible médias. ○ assurer une veille et une présence médiatique par des inserts presses ciblés. ○ explorer le champ médiatique du web et notamment des plateformes Web 2.0

4.2. Le développement du port et des équipements en interaction

4.2.1. LES GRANDES LIGNES DE POSITIONNEMENT DE SAINT BARTHELEMY

Le port joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'île. De son dynamisme dépend en grande partie la santé économique de l'île.

Cependant, force est de constater qu'il n'est aujourd'hui plus au niveau de service que les habitants ou les touristes peuvent attendre. Même si des améliorations ont été faites ces dernières années, il présente une capacité limitée par rapport aux besoins identifiés. La gare maritime n'est plus aux normes de sûreté portuaire. Il ne peut plus satisfaire à l'implantation des bateaux de petite plaisance ainsi que les escales de bateaux de grande plaisance. Il n'offre pas les services minimums requis par les yachts. Le problème de houle qui s'est intensifié ces dernières années met en péril la réputation d'accueil de Saint Barthélemy et en conséquence la pérennité des activités commerciales.

De plus, étant le centre historique de l'île, il a accumulé au fur et à mesure de son développement les fonctions urbaines et concentre aujourd'hui les services, les commerces, les loisirs, etc. cette situation mène à des conflits d'intérêt et d'usage de l'espace. Les réseaux d'eaux usées génèrent des nuisances olfactives pour les touristes, les hôteliers et les restaurateurs.

La situation du collège en plein centre ville implique des flux de voitures importants pour les capacités des infrastructures routières. Une localisation similaire pour l'EHPAD pourrait augmenter encore ces nuisances. La concentration des fonctions drague vers le port un nombre important de véhicule et aucune solution viable n'est à présent disponible pour répondre de manière correcte à la demande de place de stationnement. Ces nuisances s'aggravant au fil du temps des conséquences néfastes sur les activités commerciales de centre-ville se font déjà très fortement sentir.

A l'inverse les services de sécurités minimum comme les pompiers ne sont pas présents faute de place disponible alors que la pression urbaine est très forte à Gustavia.

Le port de commerce doit faire l'objet de travaux de rénovation. La chaine du froid est rarement respectée pendant les livraisons de marchandises, l'approvisionnement en fuel pose aujourd'hui des problèmes de sécurités qui ne seront pas tout à fait résolus après les travaux.

Aussi au regard de la concurrence des ports environnants (port de Kingston, port autonome de la Guadeloupe, Port de Caucedo en République Dominicaine...) notamment sur l'augmentation de leur capacité et rapidité de traitement des containers, le port de commerce de Gustavia apparait de moins en moins compétitif.

4.2.2. LES ENJEUX

Pour permettre à Saint Barthélémy de rayonner pleinement, le port se doit d'être en adéquation avec l'image l'île. Ceci implique ma mise à niveau des équipements aux standards attendus par les usagers et utilisateurs.

Ce n'est qu'à cette condition que les touristes continueront à venir à Saint Barthélémy, que les commerçants pourront bénéficier d'une clientèle suffisante et que les habitants pourront profiter d'un équipement répondant à leurs besoins.

Sans un port capable de protéger les bateaux de la houle, les visiteurs n'auront aucun intérêt à venir passer du temps à Saint Barthélémy car ils ne pourront pleinement profiter de vacances relaxantes s'ils doivent sans cesse être à l'écoute de la météo et prévoir un déplacement à la dernière minute sur les îles voisines.

L'enjeu consiste également à faire cohabiter ensemble de multiples fonctions urbaines. La limite semble aujourd'hui atteinte et ce n'est qu'en délocalisant quelques fonctions urbaines choisies (comme le collège par exemple) que l'on pourra rendre à Gustavia la qualité de vie qu'elle mérite.

Dans tous les cas, cette nouvelle organisation de l'espace en relation avec les fonctions urbaines que le centre ville de Gustavia devra satisfaire, ne peut se concevoir qu'avec une solution performante à la problématique de circulation et de stationnement.

Cette nouvelle organisation devra répondre au double enjeu de déplacement domicile-travail pour les locaux et de déplacement de loisir pour les touristes.

L'enjeu de développement de Saint Barthélémy est indissociable de l'aménagement du port et du centre-ville de Gustavia.

4.2.3. LES ORIENTATIONS ET ACTIONS

PLAN « Saint Barthélemy un port d'accueil aux normes internationales »		
	Orientations	Indicateurs
1	Poursuivre les aménagements de sécurisation et de mise aux normes du port	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Respect des normes en vigueur ▶ Réduction du nombre d'accidents (casse des bateaux, atteintes corporelles) dans le port
2	Envisager une relocalisation de certaines fonctions du port	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Satisfaction des demandes d'anneaux ▶ Mise à disposition d'une offre satisfaisante pour chaque fonction du port
3	Etudier l'opportunité de créer un grand équipement portuaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etude d'opportunité réalisée ▶ Etude de faisabilité réalisée ▶ Décision de go / no go quant à la création d'un grand équipement
4	Repenser les fonctions urbaines présentes à Gustavia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diminution des flux et de la congestion à Gustavia ▶ Diminution des conflits d'usage ▶ Elaboration d'un schéma d'organisation et de spatialisation du centre ville
	Cibles visées	Acteurs concernés
	<ul style="list-style-type: none"> - Habitants de Saint Barthélemy - Touristes (visiteurs, plaisanciers, croisiéristes, entreprises) - Investisseurs pour les grands équipements - Restaurateurs, hôteliers, commerces et usagers du centre-ville - Entreprises de l'île - Administrations 	<ul style="list-style-type: none"> - Collectivité de Saint Barthélemy - Direction du port - Services de l'Etat - Propriétaires fonciers environnant les lieux potentiels de relocalisation - Loueurs de voitures - Commerçants - Plaisanciers - Prestataires spécialisés (urbanistes, architectes, aménageurs)

4.2.4. LES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE

Poursuivre les aménagements du port pour permettre le développement de l'île

1

- Identifier les besoins vitaux et les adaptations nécessaires du port pour une mise en sécurité immédiate par rapport aux règles et normes de sécurité en vigueur
 - Pour la gare maritime
 - Pour le port de plaisance
 - Pour le port de commerce
 - Pour le port de pêche
- Etablir un chiffrage précis et un calendrier de réalisation
- Etudier l'évolution des besoins des plaisanciers et développer les services du port en fonction de cette étude (yacht)
- Faire une étude précise sur les effets de la houle dans le port de Gustavia ainsi que les adaptations nécessaires pour en limiter les nuisances

Envisager une relocalisation de certaines fonctions du port

2

- Etudier le potentiel d'adaptation des équipements de petite plaisance et du port de pêche dans le port de Gustavia ainsi que les attentes des usagers
- En l'absence de possibilité de répondre favorablement à cette nécessaire évolution, étudier la relocalisation de ces deux équipements ailleurs dans l'île : foncier disponible et adaptée aux besoins, limitation des flux pendulaires, accessibilité, étude de courants marins, possibilité d'aménagement de solution de stationnement, etc.
- Communiquer auprès de la population sur les zones potentielles de relocalisation
- Étudier les différentes possibilités d'intervention sur le projet de relocalisation de ces fonctions: portage public, concession, partenariats publics privés...
- Repenser l'usage des espaces libérés dans le port par la relocalisation des fonctions évoquées précédemment

Etudier l'opportunité de créer un grand équipement portuaire

3

- Faire un état des lieux précis des travaux, études et analyses (état de l'art) sur les nuisances liées à la houle ainsi que les aménagements nécessaires pour en limiter les effets disponibles en interne (Collectivité et Direction du port)
- Sur la base de cet état des lieux lancer une étude de courantologie (si nécessaire) et de caractérisation précise des aménagements nécessaires pour limiter les nuisances
- Lancer une étude d'opportunité et de faisabilité liée au financement des aménagements nécessaires
- Étudier les différentes possibilités d'intervention sur le projet : portage public, concession, partenariats publics privés...

- Etudier la possibilité au travers de l'aménagement du port de répondre à d'autres besoins identifiés : parking, circulation, culture, commerce, loisirs,...
- Rédiger un cahier des charges en adéquation avec les aménagements nécessaires pour la création d'un grand équipement portuaire
- Lancer l'appel d'offres et négocier avec les candidats intéressés

Repenser les fonctions urbaines présentes à Gustavia : Equipements scolaires

- 4**
- Identifier le foncier disponible pour la relocalisation des équipements scolaires idéalement en proximité avec les équipements sportifs de Saint Jean
 - Entamer les discussions avec les propriétaires fonciers et étudier les possibilités de réalisation du projet : amiable, création d'une ZAC, projet urbain partenarial
 - Définition précises des aménagements nécessaires à l'accueil d'un tel équipement : stationnement, eau, assainissement, aménagement de l'espace public, etc.
 - Anticiper l'évolution des besoins en éducation de l'île afin de construire un groupe scolaire adapté
 - Anticiper la libération du foncier à Gustavia et réfléchir sur la reconversion
 - Création de parking
 - Installation d'autres équipements
 - Revente à des investisseurs
 - Réfléchir à une desserte en transport en commun scolaire optimale en fonction de la localisation des élèves

Repenser les fonctions urbaines présentes à Gustavia : Solutions de parking

- 4**
- Augmenter les solutions de sécurisation du piéton et/ou du cycliste pour favoriser les déplacements alternatifs à la voiture
 - Faire un diagnostic sur la nature des déplacements (qui, quand, comment) afin de fixer des objectifs à atteindre : développement de l'auto partage, covoiturage, transport collectif etc. pour certain type de population (salariés des boutiques du centre ville par ex)
 - Implanter un parking de grande capacité en centre-ville ou a proximité (intégré au paysage) afin de limiter les problèmes de stationnement
 - Etudier l'opportunité de mettre en place des solutions innovantes concernant la mobilité sur l'île
 - Lancement d'une application sur smart phone permettant de localiser les places libres et celles qui sont occupées depuis un temps supérieur à celui autorisé (possibilité d'amendes) et encourager la rotation des voitures
 - Etude d'opportunité et de faisabilité de la mise en place d'un système de type Autolib (hybride) généralisé avec intervention de la collectivité en cas de congestion (nouvel an à Gustavia par exemple)

4.3. Le développement et la diversification du tissu économique

4.3.1. LES GRANDES LIGNES DE POSITIONNEMENT DE SAINT BARTHELEMY

Saint Barthélémy bénéficie d'une situation économique plutôt favorable avec un niveau de vie élevé. Le tissu économique et l'activité sont fortement dépendants de quelques secteurs phares.

Ainsi les grandes tendances observées sont les suivantes :

- un taux de chômage quasiment inexistant et un taux d'activité compris en 83 –85%
- un PIB largement supérieur à la moyenne métropolitaine
- la création de richesse et de valeur ajoutée sur l'île fortement dépendante de quelques secteurs d'activités : tourisme, BTP-immobilier
- un secteur touristique à la recherche de relais de croissance et un nécessaire élargissement de la gamme d'offre d'hébergement proposée
- une absence d'outils de mesure de l'activité et de la richesse générée sur l'île ; aucun outil précis de mesure et d'observation des activités liées au tourisme
- un secteur BTP-immobilier contraint par la taille du marché accessible et un marché en mutation de la construction vers la réhabilitation
- une activité économique en perte de vitesse liée à la crise économique des dernières années mais également à un déficit d'adaptation face au ralentissement touristique
- une trop faible diversification des activités présentes sur l'île
- une absence de pôle de compétence
- une offre d'équipements et de services destinés aux entreprises insuffisante et mal adaptée
- un manque de qualification de la main d'œuvre
- etc.

4.3.2. LES ENJEUX

Le développement économique de l'île de Saint Barthélémy doit reposer sur la spécialisation de l'île à savoir le tourisme. Néanmoins ce secteur phare du territoire doit nécessairement trouver des nouveaux relais de croissance. De la même manière, l'atténuation de la saisonnalité de l'activité doit être recherchée à travers de nouvelles cibles à attirer.

Parallèlement au développement, à la diversification et à la poursuite de la professionnalisation des activités liées au tourisme l'île doit amorcer une diversification globale de son économie. Cela permettra notamment d'être à moyen et long terme moins

dépendant d'un seul secteur d'activité. Aussi le développement d'activités en adéquation avec l'image de l'île doit être la priorité.

L'enjeu de la de la professionnalisation et de la formation de la main d'œuvre locale doit être considéré comme majeur, notamment en direction de la jeunesse. Aussi l'accompagnement des entreprises à travers la certification, la labellisation et l'intégration des réseaux extérieurs à l'île, notamment dans le domaine de l'innovation, apparaît prioritaire.

Enfin l'île de Saint-Barthélemy, terre d'excellence, proposera une offre de service et d'équipement à destination des entreprises en adéquation avec son positionnement : zones d'activités, zones touristiques, équipements mutualisés (traitement des déchets, traitement de l'eau...), etc.

4.3.3. LES ORIENTATIONS ET ACTIONS

PLAN « Saint Barthélemy, une économie dynamique et diversifiée »		
	Objectifs	Indicateurs
1	Permettre au secteur du tourisme de trouver de nouveaux relais de croissance	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmentation du nombre de touristes originaire d'Amérique du Sud, d'Amérique du Nord et d'Europe ▶ Augmentation du nombre de touriste de plaisance ▶ Augmentation du nombre de touristes d'affaire / MICE ▶ Augmentation d'investisseurs étrangers
2	Favoriser le développement de nouveaux secteurs d'activités	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'entreprise créée (hors activités touristiques) ▶ Nombre d'activités nouvelles créées (hors activités touristique) ▶ Evolution de la contribution des nouvelles activités à l'économie de l'île
3	Accompagner le développement et l'implantation des fonctions marketing et communication dans le secteur des biens et produits de luxe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evolution des activités liées au marketing et à la communication

4	Proposer une offre d'équipements, de services et des zones économiques de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adoption d'un document d'urbanisme avec des zones économiques dédiées ▶ Nombre de zones économiques créées ▶ Nombre de zones économiques requalifiées ▶ Evolution de la gamme de services et d'équipements à destination des entreprises
5	Faciliter l'intégration des entreprises dans des réseaux économiques extérieurs à l'île	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'entreprises actives dans des réseaux extérieurs à l'île : pole de compétitivité, pole d'excellence, associations professionnelles, etc.
Cibles visées		Acteurs concernés
<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux acteurs du tourisme d'affaire • Les acteurs phares des MICE • Les croisiéristes • Les investisseurs (hôtels, équipements, entrepreneurs) • Les touristes d'Amérique du Sud • Professionnels du tourisme • Les tours operateurs • Les guides touristiques • Organisateur de salons et congrès • Acteurs économiques de l'île 		<ul style="list-style-type: none"> • Collectivité • CESC • Comité du Tourisme • CEM • Associations professionnelles • Organisme de formation

4.3.4. LES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE

Accompagner le développement et l'implantation des fonctions marketing et communication dans les secteurs de biens et produits de luxe
Capitaliser sur la marque St Barth, exemple Ligne St Bart et R7

Permettre au secteur du tourisme de trouver de nouveaux relais de croissance	
<i>Cette action est incluse dans le Plan « Saint Barthélemy, île de destination »</i>	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conquérir des nouvelles cibles de clientèles en adéquation avec le positionnement souhaité de l'île <ul style="list-style-type: none"> ○ Le tourisme d'affaire (MICE) ○ Nouveaux pays ciblés (Amérique du sud) ○ Croisiéristes • Développer 2 à 3 hôtels à thème <ul style="list-style-type: none"> ○ Divertissement nocturne ○ Bien-être ○ Conventions, congrès, salons • Favoriser le développement d'activité en basse saison <ul style="list-style-type: none"> ○ Nouvelles cibles de touristes ○ Tourisme d'affaire ○ Création d'évènements
Développer de nouveaux secteurs d'activités	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le développement (endogène) et l'implantation (exogène) d'activités dans les secteurs en adéquation avec l'image de l'île <ul style="list-style-type: none"> ○ Activités financières et bancaire ○ Activités liées à l'aménagement intérieur des bateaux et leur sécurisation ○ Activités liées au TIC et à la domotique ○ Activités de services à la personne ○ Activités liées au bien-être et à la santé ○ Activités liées à l'aménagement intérieur (architecte, designer...) ○ Activités de pêche • Identifier une fonction « développeur économique » en charge de la prospection, de l'implantation et du développement d'activités nouvelles (en lien avec les acteurs en charge de l'économie : CEM...) : le KAM • Accompagner les entreprises du territoire dans les projets de diversification • Etudier la faisabilité d'une création d'un organisme bancaire Saint Barth

Accompagner le développement et l'implantation des fonctions marketing et communication dans le secteur des biens et produits de luxe

3

- Déposer et maîtriser la marque « Saint Barth »
- Capitaliser sur la marque « Saint Barth » (exemple Ligne St Bart et R7)
- Favoriser la création d'activités nouvelles dans le domaine du marketing et de la communication
- Mettre à disposition de manière préférentielle l'usage de la marque « Saint Barth » pour les entreprises du territoire
- Prospecter les entreprises du secteur des biens et produits de luxe afin de commercialiser la marque « Saint Barth »

Proposer une offre d'équipements, de services et des zones économiques de haut niveau

4

- Réaliser un état de lieux des zones économiques de l'île : superficie, potentiel d'évolution, offre d'équipements et de services, actions de reconversion / requalification à mettre en œuvre, niveau global de satisfaction des entreprises implantées, etc.
- Identifier les demandes d'implantation, d'agrandissement ou de relocalisation des entreprises de l'île
- Proposer des zones d'activités et zones touristiques en adéquation avec les attentes des entreprises en termes de localisation, équipements, services, etc.
- Définir des zonages spécifiques permettant l'accueil d'activités économiques tout en limitant les conflits d'usage des sols (zones touristiques, zones artisanales, zones d'activités)
- Proposer aux entreprises qui vont s'implanter des services performants : internet haut débit, salle de visioconférence mutualisée, cloud computing, assainissement collectif, traitement des déchets, etc.
- Incrire en amont les zones d'activités et zones touristiques dans les documents d'urbanisme

Faciliter l'intégration des entreprises dans les réseaux extérieurs à l'île

5

- Sensibiliser et inciter les entreprises à participer aux pôles de compétences, pôles de compétitivité, clusters et associations professionnelle extérieurs à l'île et en rapport avec l'activité
- Solliciter les réseaux extérieurs à l'île sur l'opportunité de partenariat avec les entreprises de l'île
- S'appuyer sur les relations établies par les KAM et coordonner les actions avec celui-ci

4.4. La préservation d'un modèle environnemental et social équilibré

4.4.1. LES GRANDES LIGNES DE POSITIONNEMENT DE SAINT BARTHELEMY

La beauté de l'île, et plus particulièrement de ses paysages, reconnue par la plupart comme un des atouts principaux de Saint Barthélemy, est aujourd'hui en train de se dégrader. Ainsi et par exemple :

- Des remblais sont déversés en différents lieux de l'île et de manière sauvage
- Des espaces naturels sensibles et fragiles font l'objet d'un traitement inadapté
- Des sites, comme Toiny ou Saline, sont à présents sollicités pour divers projets sans cohérence avec leur fonction environnementale et paysagère
- Les mangroves de Saint Jean ou de Petit Cul-de-Sac semblent s'appauvrir à chaque pluie diluvienne à cause des déversements de fosses septiques environnantes non dimensionnées pour résister aux intempéries.
- Etc.

De la même manière du fait de l'évolution démographique d'une part et de l'évolution des besoins de la population locale d'autre part, les demandes en énergie, en eau et en solutions de traitement des déchets ont augmenté. De nombreux équipements sont en rupture de capacité et ne peuvent fournir les services demandés, notamment dans le domaine de l'assainissement, du traitement des déchets et de la fourniture en énergie.

En parallèle de cette évolution démographique, les comportements sociaux sur l'île évoluent défavorablement. Des attitudes qui n'existaient pas auparavant sur l'île commencent à devenir plus fréquentes : atteintes aux personnes, vols dans les résidences, consommation de drogues. Ces comportements, s'ils se développent, mettent en péril un des actifs majeurs de l'île : le sentiment de sécurité.

Enfin, même si de grands événements exclusifs (culturels, loisirs) sont déjà bien développés sur l'île, un complément d'offre culturelle plus « standard », et à destination des habitants de l'île, de type cours de théâtre, expositions artistiques serait à développer.

Par ailleurs au lieu de favoriser un lieu unique de diffusion culturelle, de type salle polyvalente, il nous apparaît plus adapté d'ouvrir les espaces publics et privés à la diffusion de ces arts : écoles, CEM, Hôtel de la Collectivité, EPHAD, CESC, aéroport, port, etc.

Un travail de préservation, de valorisation et de diffusion de la culture, de l'identité et de l'histoire locale doit être prioritaire.

4.4.2. LES ENJEUX

L'île doit répondre à ces problèmes pour retrouver un modèle de développement équilibrer et harmonieux qui a fait son succès jusqu'à maintenant. La préservation des actifs stratégiques « sécurité » et « beauté de l'île » doit être prioritaire. De la même manière la préservation et le développement culturelle et patrimoniale de Saint Barthélémy doit être soutenu activement.

Ainsi la mise en place d'une politique environnementale ambitieuse et pragmatique permettant la préservation et la valorisation de la beauté de l'île sera favorisée.

Les espaces naturels doivent faire l'objet d'une politique active de préservation. Cette politique doit également tenir compte des pressions foncières qui s'exercent sur le territoire et agir en fonction de la préservation du bien commun.

De même, tant que les besoins de la population en énergie, eau et évacuation raisonnée des déchets ne seront pas satisfaits, l'île sera en situation de saturation. La sensibilisation des habitants, notamment les plus jeunes, et des touristes à ces problématiques devra être recherchée.

Saint Barthélémy doit pouvoir également évaluer l'évolution des relations sociales sur l'île. Afin de passer outre le filtre de la subjectivité et analyser les problèmes avec le recul nécessaire, un observatoire de la sécurité et des comportements à risque doit être mis en place de manière concertée.

4.4.3. ORIENTATIONS ET ACTIONS

PLAN « Saint Barthélémy, un territoire équilibré et préservé »	
Objectifs	Indicateurs
1 Préserver et valoriser la beauté des paysages et l'image verte de Saint Barthélémy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Nombre de site naturels sensibles classés et protégés dans les documents d'urbanisme</i> ▶ <i>Evolution de la biodiversité : faune, flore.</i> ▶ <i>Evolution de la fréquentation des espaces protégés : sentiers, plongés, etc.</i>
2 Sécuriser l'approvisionnement énergétique nécessaire au fonctionnement, au développement de l'île ainsi qu'à son indépendance.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>De diversification du bouquet énergétique</i> ▶ <i>De satisfaction des besoins des habitants de l'île</i>
3 Repérer les signaux de dégradation des relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Evolution des comportements à risque</i>
4 Favoriser le développement et la diffusion de l'offre culturelle et patrimoniale de l'île	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Nombre d'événements organisés à l'année</i> ▶ <i>Taux de participation des habitants/touristes</i> ▶ <i>Nombre et qualité des articles citant les événements dans la presse mondiale</i>
Cibles visées	Acteurs concernés
<ul style="list-style-type: none"> - Habitants de Saint Barthélémy - Touristes, visiteurs et usagers de l'île - Associations culturelles - Fournisseurs d'énergies - Entreprises du territoire - Architectes et installateurs d'équipements 	<ul style="list-style-type: none"> - Collectivité de Saint Barthélémy - Réserve naturelle - Services d'approvisionnement énergétiques (EDF, port, nouveaux acteurs,...) - Services de police - Collège - Organismes d'événements privés - Hôtels et restaurateurs

4.4.4. ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE

Conserver la beauté des paysages de Saint Barthélemy : Etude paysagère

1

- Réaliser une étude paysagère globale de l'île de Saint Barth permettant de définir des recommandations, des prescriptions ainsi que des règles d'urbanisme afin de préserver et de réhabiliter dans la durée les paysages du territoire
 - Etablir le cahier des charges précis de l'étude
 - Lancer un appel d'offre national voire international
 - Veiller à ce que les recommandations de l'étude soient par la suite intégrées au document d'urbanisme afin de conserver les paysages
 - Mettre en place les aménagements nécessaires à la valorisation des perspectives paysagères

Conserver la beauté des paysages de Saint Barthélemy : Adapter les documents d'urbanisme

1

- Déterminer dans les documents d'urbanisme dès à présent des règles strictes par quartier concernant la qualité et la nature des constructions (matériaux, couleurs, formes architecturales...) et aménagements tant publics que privés (plantation, trottoir, clôture, etc.) afin de valoriser les perspectives paysagères
 - Créer des groupes de réflexion par quartier incluant des habitants
 - Impliquer les urbanistes, architectes et paysagistes de l'île dans l'animation de la réflexion
 - Sur la base des travaux précédents, définir une politique d'habitat, patrimoniale et paysagère adaptée
 - Intégrer les conclusions des groupes dans les documents d'urbanisme et partager ces intégrations aux cours de réunions publiques
 - S'appuyer sur les règles définies pour l'instruction des permis de construire
 - S'assurer dans la durée du respect des recommandations quartier par quartier

Conserver la beauté des paysages de Saint Barthélémy : Recourir à un architecte conseil

1

- S'appuyer sur un architecte conseil. Dans un environnement de plus en plus complexe où la collectivité dispose de plus en plus de responsabilités, s'entourer de compétences pour valider la conformité des permis de construire et des projets d'aménagement avec les règles définies
 - **Systematiser l'intervention de l'architecte conseil lors des études de permis de construire ou d'aménagement urbain**
 - Favoriser l'interaction des porteurs de permis de construire et des services instructeurs en amont du dépôt.
 - Communiquer auprès de la population sur la possibilité de travail amont sur le permis de construire avec l'architecte conseil de la Collectivité

Conserver la beauté des paysages de Saint Barthélémy : Protéger les espaces naturels et aménager des sentiers

1

- Définir avec la réserve naturelle, les services environnementaux et les associations un état des lieux écologique du territoire (terrestre et marin).
- Définir des zones vertes qui seront reconnues et acceptées par le plus grand nombre et définitivement « sanctuarisées » pour les prochaines années
- Créer et aménager des sentiers pédestres permettant de valoriser ces espaces naturels sans les mettre en péril
 - Prendre contact avec les propriétaires intéressés
 - Etudier des modalités économiques (faible loyer en contre partie du droit de passage)
 - Signer des conventions de passage avec les propriétaires privés
- Favoriser la gestion et l'entretien mutualisés des espaces naturels protégés
- Mettre en place des outils permettant de suivre l'évolution écologique du territoire à travers sa biodiversité
- Partager collectivement les analyses ainsi produites

Conserver la beauté des paysages de Saint Barthélémy : Sensibiliser la population

1

- Créer un indicateur de perception de qualité des paysages sur le site internet de la collectivité.
- Communiquer sur l'évolution de cet indicateur sur les radios et journaux locaux
- Communiquer sur le site internet sur l'ensemble des zones sanctuarisées avec un indicateur de progression.
- A contrario, communiquer également sur les zones en cours de dégradation.
- Mettre à disposition des habitants et visiteurs un fascicule à l'aéroport et au cours des randonnées pédestres sur le respect des espaces naturels à Saint Barthélémy et sur les bonnes pratiques à adopter

	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des actions de sensibilisation complémentaires à destination des usagers de l'île sur l'importance de la préservation du territoire : faune, flore, eau, énergie, « capital nature », etc.
Conserver la beauté des paysages de Saint Barthélemy : Gérer les eaux usées	
1	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser dans la mesure du possible la mise en place de solutions collectives de gestions des eaux usées à différentes échelles : par lotissement, zone et quartier <ul style="list-style-type: none"> Lancer une étude sur la possibilité de mettre en place ces solutions Dimensionner le réseau dans les zones pouvant accueillir des solutions collectives Obliger le raccordement au réseau dans les documents d'urbanisme
Conserver la beauté des paysages de Saint Barthélemy : Gérer les déchets	
1	<ul style="list-style-type: none"> Lancer une étude sur la possibilité de réutiliser les remblais de construction sur l'île pour essayer de trouver une solution à ce problème de pollution Favoriser les initiatives locales de recyclage des déchets
Consolider l'indépendance énergétique de l'île : Favoriser l'utilisation des énergies renouvelables	
2	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une action de sensibilisation / communication pour développer les comportements éco-responsables et limiter les dépenses inutiles <ul style="list-style-type: none"> Rédiger un questionnaire sur la satisfaction des besoins énergétiques des habitants Mettre le questionnaire en ligne sur le site de la collectivité afin de suivre l'évolution des besoins de la population Sensibiliser les investisseurs, propriétaires et futurs propriétaires, architectes, acteurs économiques, etc. dans l'utilisation de solutions performantes de production et gestion d'énergie Mettre en place des solutions d'éclairage public autonome alimentées en énergie solaire Favoriser l'utilisation de véhicule propre (hybride notamment)
Consolider l'indépendance énergétique de l'île : Diversifier les sources d'approvisionnement énergétique	
2	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les acteurs sur les ressources énergétiques disponibles dans l'île et l'origine de ces ressources. Faire une étude de faisabilité et d'opportunité sur la diversification du bouquet énergétique : géothermie, énergie houlomotrice... Suivre l'évolution de la diversification des ressources énergétiques et communiquer auprès de la population sur cette évolution. Faire des salons sur les énergies renouvelables (type EnR à Paris, Genera à Madrid, etc...) et prendre contact avec des entreprises proposant des solutions innovantes comme BioSun proposant des bornes solaires rendant l'eau potable,

	Dutch Rainmaker produisant de l'eau à partir de l'air ou TMW vendant des modules de désalinisation solaire.
Repérer les signaux de dégradation des relations sociales	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer un observatoire des relations sociales en lien avec les services de police afin d'identifier au plus tôt la dégradation des relations sociales • Mettre en place des cellules d'accompagnement pour les personnes fragiles
Favoriser le développement et la diffusion de l'offre culturelle sur l'île : Valoriser le patrimoine	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver et mettre en valeur le patrimoine architectural et historique de l'île
Favoriser le développement et la diffusion de l'offre culturelle sur l'île : utiliser les bâtiments publics et privés	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'accès à la culture par la mise à disposition des bâtiments publics (et privés) pour des expositions temporaires (peinture, photo, video...), par l'identification d'espaces publics pour les événements musicaux et par la sensibilisation de la jeune génération à travers un guide

5. La stratégie de mise en œuvre retenue

5.1. Le pilotage en mode projet pour outiller la mise en œuvre de la stratégie territoriale

La stratégie de développement territoriale définie dans ce rapport ne pourra prendre tout son sens et être mise en œuvre à Saint Barthélemy que si des outils adéquats sont adoptés.

Beaucoup d'actions ont été définies. La réussite de la démarche et l'adoption de la stratégie ainsi que sa mise en œuvre dépendront de la capacité de Saint Barthélemy à fonctionner en mode projet. La multiplicité des actions, des porteurs d'actions ainsi que des intervenants nécessitera un pilotage professionnel et régulier de la mise en œuvre. Ce positionnement en mode projet, radicalement différent du mode de fonctionnement appliqué jusqu'à présent, devra nécessairement être adopté.

Une démarche organisée et professionnelle de management de projet territorial permettra de poursuivre la mobilisation des acteurs et d'appliquer pleinement les préconisations indiquées plus haut. Aussi le pilotage opéré grâce à cette démarche permettra d'adapter les actions aux situations rencontrées chemin faisant et de trouver les solutions de déblocages idoines.

Les acteurs qui conduiront ces actions auront besoin d'outils spécifiques du management de projet et du management de portefeuille de projets.

Cet apport d'aide, de méthode, de savoir-faire et d'expérience peut prendre différentes formes :

- Celle de transferts de compétences au travers de séances de formation et d'accompagnement individuel des équipes de projet.
- Celle de missions de mise en place de l'organisation de projet et des « outils » de la coordination et du pilotage.
- Celle enfin d'un accompagnement dans la durée des projets, en apportant ainsi aux responsables de projets de la compétence et des ressources pour assurer la fonction « management de projet » dans l'organigramme des compétences nécessaires au projet.

Ce type d'outils prend tout son sens au regard de la stratégie proposée et de la vision souhaitée du territoire à 15 – 20 ans. En effet, des outils de coordination et d'aide à la prise de décision seront nécessaires.

C'est au moment où démarre un projet et où se forme l'équipe projet que la mise en place d'outils a le plus d'impact, puisque tout est à définir, lancer, sans tarder. Ces impératifs de réalisation sont d'autant plus importants qu'en l'absence d'utilisation de ses outils, la stratégie portée par les acteurs risque de ne pas être mise en œuvre de manière efficace.

Afin de mener à bien ce portefeuille d'actions identifiées qui constituent le projet de développement de l'île, les acteurs devront :

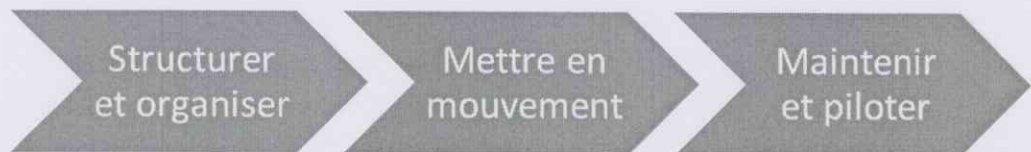
- diffuser et ancrer une culture de projet partagée par toutes les équipes dédiées à la réalisation ;
- définir les responsabilités de chacun, clarifier le « qui fait quoi ? » au regard de l'ensemble des tâches à réaliser pour mener le projet à bonne fin.
- installer chaque membre de l'équipe dans sa fonction, avec une feuille de route et des objectifs clairement définis ;
- définir le dispositif de pilotage et de coordination adapté à la complexité du projet et à ses enjeux ;
- concevoir et mettre en place les outils de gestion de projet (plannings, budgets, système qualité, ...) et de pilotage (tableaux de bord) ;
- animer dans la durée le dispositif de coordination / pilotage.

De la même manière, sur chaque lot d'actions au sein de ce portefeuille global, les chefs de projet devront être en mesure de :

- challenger les entreprises sur les questions sensibles que sont leurs organisations, leurs moyens, leurs engagements de délai, leurs engagements de coûts et leurs engagements de qualité ;
- élaborer avec elles les plannings détaillés qui seront rendus contractuels, et en mettant en place les instruments et modalités de suivi de ces plannings ;
- mettre en place les modalités et les circuits de la gestion administrative et financière des marchés ;
- assurer le suivi et le reporting d'avancement réguliers.

Ces interventions se déroulent classiquement en trois temps :

- Un premier temps de structuration et d'organisation du projet déjà grandement réalisé à travers la mission de développement stratégique menée par Algoé
- Un second temps de mise en mouvement des équipes
- Un troisième temps pour maintenir la dynamique de projet et piloter efficacement l'avancement



L'idée principale derrière ce processus est de mobiliser les compétences en place, de les valoriser, de les mailler et de les faire progresser. Chaque étape se décline comme suit.

5.1.1. STRUCTURER ET ORGANISER

5.1.1.1. OBJECTIFS

- Installer une culture de projet partagée
- Identifier les facteurs de réussite et les risques d'échec pour la suite
- Définir et décrire l'organisation du projet et ses modes de fonctionnement
- Concevoir le dispositif de pilotage/coordination
- Elaborer le référentiel de pilotage (plannings, budgets, système qualité, ...)

5.1.1.2. METHODES / MOYENS

Sensibiliser les acteurs aux outils et méthodes de management de projet.

Suite à l'analyse déjà menée pour identifier tout ce qu'il sera nécessaire d'accomplir pour mener le projet à bonne fin, établir les responsabilités des tâches à mettre en œuvre.

Par sous-ensembles de tâches, organiser des séances d'analyse planning (méthode PERT) avec les personnes qui seront en charge de réaliser ces tâches. C'est là un moment important de mobilisation des personnes et de leurs compétences, l'objectif étant de faire appel à la connaissance de chacun pour imaginer la manière dont le projet doit se dérouler, et qu'au final chacun

parvienne à se retrouver dans l'ensemble des plannings qui seront ainsi élaborés.

En ayant la connaissance de chaque action, de ses enjeux, de ses objectifs et des personnes qui auront à le mettre en œuvre, décrire l'organisation générale et le dispositif de pilotage associé, ses règles de fonctionnement et mettre au point les outils de pilotage et de reporting.

Tout ceci sera rassemblé dans un document intitulé « Plan de Management du projet », et sera présenté à l'ensemble des acteurs du projet en tant que référentiel/

A toutes les étapes de cette phase d'intervention, il sera nécessaire de mener une analyse des risques d'échec. Cette analyse fera l'objet d'une note spécifique dans laquelle des préconisations tendront à augmenter les potentialités de réussite du projet.

5.1.2. CONDUIRE LA MISE EN ŒUVRE – METTRE EN MOUVEMENT

5.1.2.1. OBJECTIFS

- Mettre en place et faire fonctionner le dispositif de coordination/pilotage
- Animer les lieux de coordination du projet
- Animer les instances de pilotage du projet
- Assurer le suivi des délais, des coûts et de la qualité du projet
- Faire prendre les décisions, là où il faut et quand il le faut

5.1.2.2. METHODES / MOYENS

Il n'y a pas de solution unique en matière de dispositif de pilotage/coordination. Tout va dépendre des enjeux du projet, des risques encourus et des « endroits » du projet où il est nécessaire d'accroître les vigilances.

Toutefois l'organisation des réunions régulières de coordination semble une base commune à la plupart des projets :

- Au niveau de chacun des lots d'actions, avec les entreprises titulaires et/ou avec les administrations locales
- Au niveau de l'équipe de maîtrise d'ouvrage avec les membres de l'Unité de projet et les prestataires

De la même manière, la mise en place d'instances de pilotage telles que des Comités Techniques locaux, un Comité de Direction du projet, un Comité de Pilotage du projet seront nécessaires.

Tous ces lieux de coordination et de pilotage seront définis « sur mesure » à l'issue de la phase de structuration du projet.

Les « réunions de coordination » feront l'objet de comptes-rendus et de rapports d'avancement.

Les « instances de pilotage » seront alimentées par des tableaux de bord réguliers, qui dynamiseront le projet au rythme de revues de projet régulières.

5.1.3. CONDUIRE LA MISE EN ŒUVRE – MAINTENIR LA DYNAMIQUE ET PILOTER EFFICACEMENT

Cette troisième phase est de même nature que la seconde, à ceci près que la seconde phase va nécessiter une énergie toute particulière pour installer des modes de fonctionnement différents et des pratiques nouvelles.

Sur des projets standards, au bout de 4 à 6 mois de ce « surcroît » d'énergie de la phase 2, le processus d'apprentissage collectif permet d'envisager une relative autonomie des Directeurs et Chefs de projet.

Cependant, un projet aussi vaste et important que le développement territorial de l'île de Saint Barthélemy nécessitera probablement 12 à 18 mois de ce « surcroît » d'énergie compte tenu de la complexité et de la diversité des actions à mettre en œuvre.

5.2. L'adaptation des organisations de l'île aux nouveaux enjeux identifiés collectivement

Une nécessaire adaptation des différentes structures publics et mixtes de l'île devra être engagée afin d'insuffler un nouveau souffle.

Les principales structures qui devront être adaptées nous semblent être les suivantes :

- La Collectivité de part son nouveau statut et les nouveaux enjeux auxquelles elle sera confrontée
- Le Comité du tourisme du fait de son rôle primordial dans le développement du principal secteur de l'île
- La CEM afin d'être en mesure de diversifier le tissu économique du territoire et d'avoir les moyens de ses nouvelles ambitions

Au-delà de ces adaptations organisationnelles de chacune des structures évoquées précédemment, la gestion des interfaces entre ces structures doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, aucune structure seule ne peut actuellement prétendre mettre en œuvre tout ou partie du plan proposé. Elles devront nécessairement collaborer et donc la gestion des interfaces d'action entre elles sera la clé du succès.

Aussi le fonctionnement des commissions de travail de la Collectivité devra être repensé dans sa globalité afin de jouer pleinement son rôle de Maître d'ouvrage des actions du territoire. Le reporting des maîtres d'œuvre devra faciliter la lisibilité des réalisations.

Après avoir défini clairement les orientations stratégiques pour le développement territorial de Saint Barthélemy, beaucoup d'énergie sera encore nécessaire afin de mettre en marche un nouveau mode d'action sur l'île.

Saint Barthélemy est en capacité de relever ce défi et d'être acteur de son devenir. L'issue positive ne peut être que collective.