



*Pour le compte de la Commission Aménagement du Territoire du :*



## Etude sur l'aménagement du territoire à Saint-Barthélemy et son impact économique : « Analyses, Enjeux et Perspectives »

**Rapport final**

Décembre 2018

# Contacts

Ce document constitue le rapport final de Verso Consulting, qui assiste la Commission Aménagement du Conseil Economique Social Culturel & Environnemental (CESCE) de Saint-Barthélemy, pour la réalisation de l'étude : « Aménagement du territoire à Saint-Barthélemy et son impact économique : Analyses, enjeux et perspectives ».

L'équipe de Verso Consulting se tient à votre disposition pour vous fournir toute information complémentaire sur la démarche suivie et le contenu de cette étude :

**Pascal REMBLIN**

Directeur de mission

Verso consulting - Paris

Ligne directe : 06 17 92 76 16

E-mail : [p.remblin@verso-consulting.fr](mailto:p.remblin@verso-consulting.fr)

**Hélène GIRARDEAU**

Manager

Verso Consulting - Saint Barthélemy

Ligne directe : 06 90 99 00 18

# Sommaire

<b>I. PREAMBULE.....</b>	<b>4</b>
<b>1. CONTEXTE.....</b>	<b>4</b>
<i>Saint-Barthélemy : une destination touristique de luxe en pleine mutation .....</i>	<i>4</i>
<i>Vers un modèle de développement soutenable ?.....</i>	<i>5</i>
<b>2. OBJECTIFS DE L'ETUDE .....</b>	<b>6</b>
<i>Effectuer un état des lieux complet sur l'aménagement de Saint-Barthélemy.....</i>	<i>6</i>
<i>... pour identifier les leviers de son équilibre demain.....</i>	<i>7</i>
<b>3. METHODE .....</b>	<b>9</b>
<i>Une démarche en trois temps ... ..</i>	<i>9</i>
<i>... qui a révélé le manque d'outils de pilotage territorial.....</i>	<i>12</i>
<b>II. DIAGNOSTIC .....</b>	<b>16</b>
<b>1. SAINT-BARTHELEMY : DE SA FONDATION A NOS JOURS .....</b>	<b>16</b>
<i>Une construction singulière « loin de la mère patrie ».....</i>	<i>16</i>
<i>Une « émancipation assumée ».....</i>	<i>19</i>
<i>... mais une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur.....</i>	<i>22</i>
<b>2. SITUATION DE SAINT-BARTHELEMY AUJOURD'HUI : ETAT DES LIEUX .....</b>	<b>27</b>
<i>Un territoire qui atteint ses limites de capacité.....</i>	<i>27</i>
<i>Des infrastructures vulnérables arrivant à saturation.....</i>	<i>33</i>
<i>Une économie en pleine mutation.....</i>	<i>38</i>
<i>Une Collectivité territoriale disposant de marges de manœuvre .....</i>	<i>46</i>
<b>III. PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>50</b>
<b>1. LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE SAINT-BARTHELEMY .....</b>	<b>50</b>
<i>Atouts et faiblesses de Saint-Barthélemy .....</i>	<i>51</i>
<i>Opportunités et Menaces pour l'île de Saint-Barthélemy.....</i>	<i>52</i>
<i>Saint-Barthélemy dans 12 ans ? : le scénario tendanciel.....</i>	<i>54</i>
<b>2. REFLEXION PROSPECTIVE &amp; SCENARIOS .....</b>	<b>55</b>
<i>Le recours à la méthode du scénario planning .....</i>	<i>55</i>
<i>Le déroulé de la réflexion prospective .....</i>	<i>56</i>
<i>Les 4 avènements possibles pour Saint-Barthélemy.....</i>	<i>59</i>
<b>3. RECOMMANDATIONS PARTAGEES PAR LES ACTEURS LOCAUX.....</b>	<b>60</b>
<i>La méthode de co-construction employée.....</i>	<i>60</i>
<i>Les recommandations partagées avec les acteurs socioéconomiques.....</i>	<i>61</i>
<i>Les pistes de travail soutenues par le CESCE .....</i>	<i>62</i>
<b>IV. CONCLUSION .....</b>	<b>64</b>
<b>V. ANNEXES .....</b>	<b>65</b>
<i>Recommandations formulées par les acteurs économiques et experts du territoire .....</i>	<i>65</i>
<i>Principales sources documentaires et de données .....</i>	<i>74</i>
<i>Principaux participants aux travaux de la réflexion prospective .....</i>	<i>75</i>
<i>Principales structures consultées.....</i>	<i>76</i>

# I. Préambule

## 1. Contexte

### Saint-Barthélemy : une destination touristique de luxe en pleine mutation

Petite île de 25 Km<sup>2</sup> qui officiellement compte moins de 10 000 habitants permanents, Saint-Barthélemy jouit d'une solide réputation mondiale. Sa renommée s'est forgée au fil des ans, autour de son image de « joyau des Antilles » convoitée par une riche clientèle américaine et européenne, sensible à son cadre de vie tropical sécurisé, et à sa « *French Touch* » accessible à seulement quelques heures d'avion des grandes mégapoles américaines.

Compte tenu de sa taille réduite, de son accessibilité peu évidente, et de son attrait vis-à-vis d'une certaine « élite », l'île s'est orientée vers un **modèle de développement d'exception qualitatif, plutôt que vers un modèle de masse quantitatif**. La création d'hôtels haut de gamme impulsée par Rémy de Haenen<sup>1</sup> et les acquisitions foncières remarquées du milliardaire David Rockefeller en 1957, finirent par assoir l'image de luxe de cette île au cadre naturel préservé.

Autrefois tournée sur elle-même, l'île comptait moins de 2 500 habitants qui vivaient d'une agriculture de subsistance (élevage caprin, petites cultures vivrières, ...) dans des conditions climatiques particulièrement rudes, de la pêche artisanale ou d'une petite activité de cabotage. L'ouverture de Saint-Barthélemy, et la structuration d'une activité touristique de luxe, ont constitué les principaux leviers de son développement économique.

La mise en service d'infrastructures aéroportuaires et portuaires dans le milieu des années 70, ont accéléré le désenclavement de l'île et l'intensification des flux touristiques. A partir de cette période, les trafics aériens et maritimes se sont très rapidement amplifiés, et le nombre de passagers (touristes et habitants) a explosé en 15 ans : de moins de 20 000 passagers en 1974 à plus de 210 000 passagers en 1989 ! **Le tourisme est ainsi devenu la principale source de revenus de l'île en grande partie issus d'investissements exogènes** (achats de structures hôtelières, de foncières et /ou de produits immobiliers) qui ont profité à quelques familles Saint-Barths.

Parmi celles-ci, certaines ont fait le choix de céder leur foncier à très bon prix, et s'installer ailleurs ; d'autres ont préféré replacer le fruit de leur vente dans d'autres secteurs d'activités sur l'île ou valoriser durablement leurs terres, en y construisant des villas à louer à des fins touristiques et / ou résidentielles.

Devenue une île attractive et dynamique, Saint-Barthélemy vit sa population doubler de 1974 à 1990<sup>2</sup>, passant de 2 491 habitants à 5 038 habitants. De 1990 à nos jours, **la croissance de la population – sous l'effet de soldes naturel et migratoire positifs – est devenue aux côtés du tourisme, le principal vecteur de création de richesses sur l'île**. Le passage d'une population de 6800 personnes en 1999 à plus de 9 500 personnes en 2014 (≈ + 40% en 15 ans), a en effet eu pour effets directs, **l'augmentation de la demande domestique** et la multiplication des résidences principales et secondaires ou occasionnelles, des véhicules en circulation, des restaurants en activité, des commerces et des logements à des fins résidentielles et touristiques.

**Au fil du temps, la structure présente<sup>3</sup> de Saint-Barthélemy s'est confortée autour des cinq grands secteurs économiques** : le tourisme, le Bâtiment et les Travaux Publics (BTP), l'immobilier, le commerce et les services marchands qui occupent aujourd'hui plus de la moitié des emplois du territoire.

**Cette vitalité démographique et économique sur un si petit espace, n'est toutefois pas sans conséquence sur l'équilibre général de l'île**. S'il est positif pour un territoire d'enregistrer une croissance de la taxe de séjour perçue sur les hôtels et les locations de meublés touristiques ou une augmentation du trafic de passagers dans son aéroport (respectivement +6,6% et +1,6% entre 2015-2016), il est aussi regrettable de noter des signes de saturation, décuplés en haute saison touristique, lorsque que la densité moyenne de l'île (449 habitants/km<sup>2</sup> contre 246 habitants/km<sup>2</sup> en Guadeloupe<sup>4</sup>), atteint des sommets.

**S'il n'existe que très peu de données pour attester de ces effets d'encombrement, ils sont aujourd'hui perceptibles par les habitants ou visiteurs**, témoins de la densification de l'île, exposés aux nuisances des embouteillages et travaux de construction, ou témoins des dégradations de l'environnement.

<sup>1</sup> Fondateur de l'Eden Rock, ancien maire de la commune de Saint-Barthélemy 1962 à 1977 et conseiller général de l'île pendant 21 ans

<sup>2</sup> Source : Carte d'urbanisme de 2017, sur la base des données du recensement INSEE

<sup>3</sup> Notion étayée par l'économiste Christophe Terrier, complémentaire de la notion d'économie résidentielle développée par l'économiste Laurent Davezies, pour décrire une économie basée sur la population réellement présente sur un territoire et qui peut varier rapidement, notamment en haute saison touristique, et qui à la fois produit et consomme.

<sup>4</sup> Source : rapport IEDOM 2017 sur la situation socioéconomique de Saint-Barthélemy en 2016

## Vers un modèle de développement soutenable ?

**La réputation de Saint-Barthélemy tient fondamentalement au fait qu'elle ait su offrir à des personnalités de renom, une expérience de vie unique sur un territoire à taille humaine**, qui offre un cadre de vie paisible qui assure à la fois, sécurité et intimité, et propice à des rencontres qualitatives, avec un rapport à l'autre simplifié. Ces éléments, additionnés à l'authenticité des paysages et des habitants, ont contribué à faire de l'île de Saint-Barthélemy une destination à part, convoitée par la clientèle « haut de gamme ».

**Maintenant que l'île accueille près de 10 000 habitants permanents et plus de 270 000 visiteurs par an, présents 5 à 6 jours en moyenne, les « ingrédients » qui ont fait le succès de cette destination de luxe, tendent à s'étioler.** L'urbanisation rapide, avec souvent, une difficulté pour la Collectivité territoriale à pouvoir la planifier et l'encadrer (cf. difficultés à adopter la carte d'urbanisme, ...), a un impact non négligeable sur les conditions de vie des habitants mais également, sur l'image de la destination.

En effet, la forte densité de population, vient exacerber les externalités des activités économiques et humaines qui se déploient sur cette île à la topographie contrainte :

- La croissance de l'activité du BTP, qui tient une place importante dans l'économie de l'île, se traduit par une multiplication du nombre de chantiers, et autant de sources de nuisances sonores à toute heure de la journée.
- L'augmentation continue du parc de logements qui en 2017, était 3 fois ½ plus important qu'en 1982<sup>5</sup>, se traduit par une artificialisation des sols, une réduction des coupures paysagères vertes, et une suroccupation du littoral, venant ainsi accentuer l'« effet béton » de l'île.
- La croissance du nombre de personnes présentes sur l'île simultanément, contribue à saturer les systèmes d'assainissement non collectifs vieillissants, ainsi que des réseaux routiers.
- L'intensification des activités humaines, contribue à la fragilisation des milieux naturels.

**On distingue trois grands groupes de population qui structurent la vie économique de l'île :**

- Les **résidents actifs** (locataires ou propriétaires) qui contribuent au développement des activités de commerce (notamment alimentaire) et des services marchands et non marchands (services publics en particulier).
- Les **saisonniers qui affluent pendant la haute saison**, d'octobre à mai ; ils contribuent de manière significative aux revenus des activités de la mobilité (location de voitures), de restauration et d'hébergement locatif.
- La **main d'œuvre étrangère** qui opère dans le secteur de la construction, d'autant plus fortement depuis le cyclone Irma.
- Les **touristes « haut-de-gamme »** qui au-delà des activités mentionnées ci-dessus, vont alimenter les activités directes et connexes de l'hôtellerie de luxe (hébergement et services), les loisirs nautiques (plaisance, petite croisière ciblée, ...) ou encore les activités artisanales (pêche, ...).

**La cohabitation sur l'île de quatre groupes, dont les flux et les dynamiques spécifiques se confrontent et parfois se contrarient, va avoir plusieurs impacts en matière de logement :**

- Le développement de l'activité de BTP qui s'emploie à créer de nouveaux logements, à agrandir ou à moderniser des logements existants pour une clientèle de particuliers ou de touristes aisés.
- La raréfaction des biens immobiliers disponibles, contribuant ainsi à la flambée des prix à l'acquisition et à la location.
- L'accès à la propriété devient presque impossible. Seuls 46 % de ménages (contre 60% en Guadeloupe), sont propriétaires de leur logement.
- Les résidents de l'île peinent à se loger à un rapport qualité - prix décent, tandis que les saisonniers des hôtels et restaurants sont logés par leurs employeurs qui paient très cher les habitations disponibles, sans garantie de conditions d'hébergement de qualité standard.

**Le cyclone Irma en septembre 2017, est venu rappeler que l'île de Saint-Barthélemy reste exposée aux risques sismiques et cycloniques et qu'elle est portée par une économie touristique, extrêmement vulnérable.**

<sup>5</sup> Source : INSEE - Dossier Guadeloupe n°13 - mai 2017

Ce dernier épisode naturel a grandement ébranlé le fonctionnement de l'île, qui a connu **une chute de plus de 70% de son activité touristique**, notamment avec la destruction d'infrastructures hôtelières majeures (l'Eden Rock, l'Isle de France, le Sereno, le Guanahani, etc ...).

Enfin, si Saint-Barthélemy peut compter sur une clientèle de fidèles, l'histoire nous montre que sa santé économique reste très étroitement liée à celle des Etats-Unis d'où proviennent la majorité de ses clients, particulièrement impactés par les crises financières mondiales de 2001 et 2008.

\* \*  
\*

Le développement de Saint-Barthélemy qui a pour socle le tourisme de luxe, s'est bâti autour des caractéristiques intrinsèques du territoire, celles qui ont contribué à sa solide réputation dans les Caraïbes et à son attrait pour des investisseurs extérieurs.

Ainsi, l'action économique de la Collectivité territoriale ne pourrait se limiter à prélever des recettes fiscales issues des revenus générés par les activités productives, commerciales ou de services les plus porteuses. Il est crucial qu'elle puisse œuvrer également, pour une occupation optimisée de l'espace, une préservation de ses ressources naturelles ou encore, pour créer les conditions d'une qualité de vie sur l'île, valable à la fois pour les visiteurs et pour les habitants permanents.

L'urbanisation rythmée de ces dernières années, les pressions exercées sur l'environnement, le manque récurrent de logements, ou encore, l'intensification du trafic routier, détériorent l'attractivité de l'île ; ce qui, à terme, représente un risque pour le modèle économique de Saint-Barthélemy.

Le Président, Pierre-Marie Majorel, et les membres de la commission aménagement du territoire du Conseil Economique, Social, Culturel et Environnemental de Saint-Barthélemy (CESCE), se sont ainsi saisis de la question de l'aménagement du territoire et de son impact économique, afin de pouvoir formuler des recommandations aux décideurs de l'île, sur la base d'un état des lieux précis du développement du territoire, et d'une réflexion prospective participative.

## 2. Objectifs de l'étude

### Effectuer un état des lieux complet sur l'aménagement de Saint-Barthélemy...

Dans le cadre de cette étude, il a été retenu la définition suivante de l'aménagement du territoire :

*« L'aménagement du territoire est la discipline qui traduit l'ensemble des actions confiées à des acteurs publics qui en ont légalement la compétence (ou acteurs privés dans le cadre de missions de service public qui leur sont déléguées) de disposer, sur l'espace d'un territoire, avec ordre, et dans une vision prospective, les Hommes et leurs activités, les infrastructures (routes, ponts, ports, aéroports,...) et les équipements (hôpitaux, écoles,...), les moyens de communication et l'ensemble des services indispensables et utiles à la vie courante, en prenant en compte ses limites géographiques, les contraintes naturelles, humaines, économiques, géopolitiques, stratégiques, ... » .*

*« Cette pratique très ancienne, vise à façonner le développement harmonieux d'un territoire, à préserver autant que possible, ses paysages naturels et la qualité de vie de ses résidents et visiteurs » <sup>6</sup>.*

Considérant cette définition de l'aménagement, l'étude menée par les membres de la Commission Aménagement du Territoire du CESCE traite ainsi à la fois de l'Environnement, des Hommes, du cadre réglementaire et fiscal, des infrastructures, en somme, des principaux facteurs d'attractivité d'un territoire, ainsi que d'économie.

Elle vise à établir, un état des lieux quantitatif et qualitatif, sur :

- La démographie de l'île et ses tendances,
- La situation économique et sociale de Saint-Barthélemy, en tenant compte de la survenue d'Irma en 2017,
- La situation du logement et des investissements sur l'île et leurs impacts sur la vie des habitants (pouvoir d'achat, prix, confort de vie, ...).
- Les leviers de l'attractivité économique et territoriale de l'île (principaux atouts du territoire qu'ils soient naturels, patrimoniaux, ...)

<sup>6</sup>Définition formulée à partir de la définition du dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement, Paris, PUF, 2000, 3e éd., 902 p.

Au travers de cet état des lieux, les membres de la commission aménagement souhaitent notamment :

- Observer les évolutions de la structure du tissu économique local, notamment dans le secteur du tourisme, qui constitue le principal moteur économique de l'île,
- Analyser la place prise par le secteur du BTP et de façon connexe, porter un regard spécifique sur les logiques de fonctionnement du secteur immobilier,
- Avoir une vision sur la répartition spatiale des activités économiques, notamment au regard des orientations de la carte d'urbanisme.

Au-delà de cet état des lieux, l'étude vise à mener également une réflexion sur les avenir possibles de Saint-Barthélemy compte tenu des tendances lourdes observées. Dans le cadre de cette réflexion prospective, la Commission Aménagement du Territoire, a souhaité notamment aborder 4 questions clés :

- **Quelles perspectives offrent la vitalité démographique actuelle de l'île ? :**

La croissance des flux entrants à des fins touristiques ou d'installation, la densification et la vulnérabilité aux catastrophes naturelles, font ils courir le risque d'une moindre attractivité de l'île, d'une perte de vitesse du tourisme de luxe et par voie de conséquence, une baisse à terme, des recettes fiscales de la Collectivité territoriale ?

- **L'attractivité de Saint-Barthélemy doit elle se renforcer davantage ?**

Si oui, vis-à-vis de qui ? : des touristes, de nouveaux habitants, ... ? Quelle est, in fine, la « capacité d'absorption » maximale de l'île. Faut-il fixer des seuils de saturation ?

- **Comment répondre à la « crise du logement » mais sans pour autant construire en masse et dénaturer le paysage ?**

Faut-il dorénavant construire à la verticale ? Pour limiter les risques (sismiques, cycloniques, inondations), faut-il construire autrement ? Faut-il davantage (ou différemment) réglementer le secteur du BTP ? De façon logique, cela invite également à se poser la question des modalités d'accompagnement de ce secteur pourvoyeur d'emplois, en cas de ralentissement de l'activité.

- **Le modèle économique de Saint-Barthélemy est-il encore vertueux ?**

Est-il possible de diversifier le tissu économique ? La politique fiscale locale est-elle optimale ? Sinon, quels outils fiscaux alternatifs mettre en place pour soutenir le développement durable de l'île ?

### **... pour identifier les leviers de son équilibre demain**

Par cette réflexion volontairement éloignée des approches court-termistes, la commission aménagement du territoire souhaite appuyer la Collectivité territoriale dans son action publique pour un développement dynamique et maîtrisé de Saint-Barthélemy, qui soit profitable à ses habitants.

Cette étude menée en concertation étroite avec les acteurs de la vie locale (entreprises, associations, institutions publiques, ...), a ainsi pour vocation d'alimenter les travaux de la Collectivité de Saint-Barthélemy sur les questions :

- D'aménagement du territoire (urbanisme, foncier...);
- D'équilibre de l'habitat ;
- D'équipements publics (enseignement, sportifs, loisirs, culturels, ...);
- De stabilisation/pérennisation de l'économie,
- De circulations, transports et mobilité ;
- De protection des paysages et espaces naturels.

La commission aménagement du territoire a ainsi souhaité apporter de la méthode et de la rigueur à sa démarche prospective, qu'elle a souhaité la plus participative et la plus opérationnelle possible, en se donnant pour objectifs :

- De formuler, face aux grandes problématiques et aux risques identifiés, des recommandations robustes, sur les plans économique, urbanistique, juridique, fiscal, ...
- De proposer des pistes d'actions concrètes, compatibles avec un modèle de développement Saint-Barth propice à la consolidation du tourisme haut de gamme, au mieux vivre ensemble, à la préservation de l'environnement et du riche patrimoine de l'île.

Cette étude comporte ainsi un grand intérêt et une portée d'ordre général. A travers celle-ci, le CESCE souhaite apporter une pierre à l'édifice à cette construction collégiale, qui est celle de l'avenir de Saint-Barthélemy.



### 3. Méthode

#### Une démarche en trois temps ...

La méthode employée pour mener à bien l'étude, comporte 3 phases, précédées d'une phase de cadrage avec les membres de la Commission Aménagement du Territoire du CESCE :

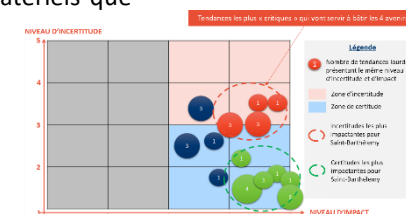
- Phase 1 : Diagnostic du territoire
- Phase 2 : Réflexion prospective
- Phase 3 : Recommandations

Plutôt que d'opter pour une approche invitant des experts venus de l'extérieur, à se prononcer sur les évolutions et les spécificités du territoire, il a été privilégiée l'écoute et la consultation des « sachants » du territoire pour chacune des thématiques de l'étude (économie, urbanisme, tourisme, logement, social, environnement, ...).

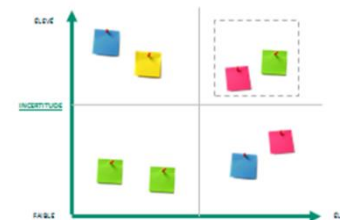
Ces trois phases se sont déroulées sur une période de **6 mois**, de la manière suivante :

Phase	Objectifs ciblés	Méthode
1. Diagnostic du territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser l'ensemble des données disponibles sur la situation socioéconomique de Saint-Barthélemy depuis une dizaine d'années.</li> <li>• Etudier la structure du tissu économique et son évolution dans le temps, en analysant notamment la répartition des secteurs d'activités et en portant une attention particulière au tourisme et au BTP.</li> <li>• Analyser la démographie de l'île et sa dynamique d'évolution (liée à des entrées et des sorties, ou au solde naturel) sur plusieurs années.</li> <li>• Observer la situation de l'immobilier et du logement et son évolution dans le temps (prix, qualité, surfaces au m<sup>2</sup>, ...).</li> <li>• Etudier la structure budgétaire de la collectivité afin de pouvoir identifier les éventuelles limites du modèle économique Saint-Barth.</li> <li>• Relever les nouveaux dispositifs mis en place par la Collectivité (carte d'urbanisme, hausse de la taxe sur la plus-value immobilière, ...) et porter un jugement sur leurs impacts pour le territoire, son attractivité, son développement.</li> <li>• Mettre en exergue, les forces et les faiblesses actuelles du territoire et de son tissu économique et social</li> <li>• Déterminer quels sont ses leviers d'attractivité économique et territoriale et son potentiel de développement durable, ou les risques d'altération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le diagnostic s'appuie sur les données économiques, sociales et environnementales recueillies dans le cadre d'entretiens ou d'une consultation en ligne, auprès :</li> <li>• D'organisations chargées d'une mission d'intérêt général, parmi lesquels : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La SAUR,</li> <li>○ L'Institut d'émission des départements d'outre-mer de Guadeloupe (IEDOM),</li> <li>○ Les services de la Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy,</li> <li>○ La chambre économique multi professionnelle de Saint-Barthélemy (CEM),</li> <li>○ TIRU (Traitement Industriel des Résidus Urbains) du groupe EDF,</li> <li>○ L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE),</li> <li>○ L'Agence de Santé de Guadeloupe, Saint-Martin, Saint Barthélemy (ARS),</li> <li>○ Le Pôle Emploi,</li> <li>○ La Mutualité sociale agricole (MSA),</li> <li>○ Le Comité territorial du tourisme de Saint-Barthélemy (CTTSB),</li> <li>○ La DIECCTE de Guadeloupe,</li> <li>○ L'Aéroport de Saint-Barthélemy, ...</li> </ul> </li> <li>• D'entreprises des secteurs d'activités les plus représentatifs du tissu économique locale : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'immobilier,</li> <li>○ Les activités juridiques (avocats, notaires,) et d'architecture,</li> <li>○ La pêche,</li> <li>○ L'hôtellerie,</li> <li>○ Les services,</li> <li>○ Le commerce, ...</li> </ul> </li> </ul>

Phase	Objectifs ciblés	Méthode
2. Réflexion prospective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer du diagnostic des tendances lourdes, susceptibles de « s'étirer » sur le long terme.</li> <li>• Mettre en perspective ces tendances, notamment sur les plans économique, social, environnemental afin de pouvoir les projeter d'aujourd'hui à 10 ans.</li> <li>• Etoffer cette analyse tendancielle, par l'élaboration de 4 scénarios prospectifs incluant l'idée que les évolutions à venir, seront aussi fonction des choix qui seront faits par les décideurs de l'île.</li> <li>• Déduire de ces analyses, les risques encourus par Saint-Barthélemy et ainsi les principaux enjeux de l'île.</li> </ul>	<p>La phase de réflexion prospective s'est déroulée en trois temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un travail d'identification de tendances lourdes a été mené, à partir des indicateurs les plus fiables<sup>7</sup> (ex : population, touristes, production d'électricité, ...) et de ratios. Un simulateur de tendances, outil théorique, a ainsi été bâti pour illustrer, à titre pédagogique, les liens de causalité probables entre plusieurs variables clés (ex : impact théorique de la croissance du nombre de résidents permanents et ponctuels sur la production de déchets).</li> <li>• Une réflexion collective sur les quatre avènements possibles pour Saint-Barthélemy a été menée en ayant recours à la méthode du scénario planning, couramment utilisée par les institutions internationales de renom tel le World Economic Forum<sup>8</sup>.</li> <li>• Cette méthode part du principe qu'il est impossible de décrire l'avenir de façon certaine (ex : peut-on prédire précisément, les dégâts matériels que causera un Ouragan ou la date à laquelle surviendra une crise économique ?). Aussi, plutôt que d'anticiper uniquement les risques, elle s'attache à analyser les facteurs de ces risques. Il ne s'agit pas d'une science exacte, mais d'une démarche qui vise à se préparer à toute éventualité.</li> <li>• Cette méthode fondamentalement participative, s'est concrétisée par trois ateliers de concertation et de co-construction auxquels ont été conviés les membres du CESCE et experts thématiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atelier 1 : Identification des tendances lourdes à l'horizon 2030 et évaluation de celles-ci selon leur niveau d'incertitude et d'impact potentiel – 2 Août 2018</li> <li>○ Atelier 2 : Identification des 2 incertitudes les plus prégnantes et ébauche des 4 scénarios possibles pour Saint-Barthélemy – 4 septembre 2018</li> <li>○ Atelier 3 : Approfondissement et validation des scénarios – 4 septembre 2018.</li> </ul> </li> </ul>



Exemple de matrice – Méthode de scénario planning



<sup>7</sup> Un indicateur fiable répond aux caractéristiques suivantes : pérenne, accessible immédiatement, disponible à intervalle régulier, directement exploitable (sans nécessité de retraitements).

<sup>8</sup> Exemple : What will the world look like in 2030? - Isabel De Sola - 14 janvier 2016 – World Economic Forum - www.weforum.org

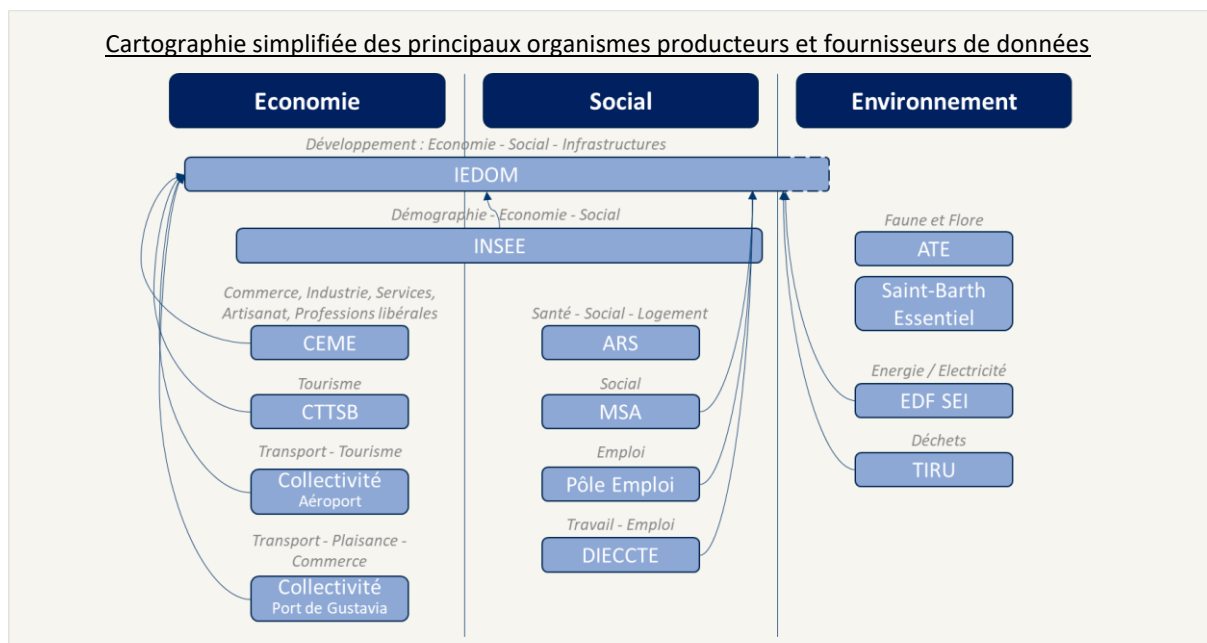
Phase	Objectifs ciblés	Méthode
3. Recommandations	<p>Sur la base des travaux, les scénarios établis en phase 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les principaux enjeux et défis du territoire pour les 10-15 années à venir.</li> <li>• Formuler, pour chacun de ces enjeux, des pistes d'actions concrètes destinées à alimenter la réflexion et l'action de la Collectivité territoriale.</li> <li>• Identifier des pistes de travail qui pourront venir compléter utilement les travaux de la Commission Aménagement du Territoire du CESCE.</li> </ul>	<p>La dernière phase de cette étude s'est déroulée en trois temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir des travaux réalisés en phase 2, notamment des risques mis en lumière par les quatre scénarios issus de la réflexion prospective, 9 enjeux thématiques ont pu être mis en exergue : l'environnement, l'eau et les énergies, la gouvernance, l'économie, le social, la démographie, l'éducation, les infrastructures et la coopération régionale.</li> <li>• Une démarche de concertation élargie s'est mise en place dans le but d'accueillir sur deux journées (18 et 19 Octobre 2018), les acteurs de la société civile, les membres des commissions du CESCE et des experts. Près de 50 personnes ont ainsi été conviées pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prendre connaissance du travail réalisé en phase 2, notamment des enjeux identifiés</li> <li>○ Alimenter « la pépinière à idées », séquence au cours de laquelle ils étaient invités à :</li> <li>○ S'exprimer sur la réflexion conduite par le CESCE,</li> <li>○ Proposer un maximum de pistes de résolutions ou d'actions, qui leur semblent pouvoir apporter des réponses aux enjeux de l'île de Saint-Barthélemy,</li> <li>○ Organiser leurs idées par thématique.</li> </ul> </li> <li>• A partir de cette matière, un travail de tri et de structuration des idées a été effectué par l'équipe de Verso Consulting. A l'issue de celui-ci, la Commission Aménagement du Territoire s'est réunie une nouvelle fois pour sélectionner les recommandations qu'elle souhaiterait mettre en évidence et ériger en recommandations phares.</li> <li>• Une synthèse de ces travaux a pu être présentée pour avis, le 7 novembre 2018, au Président de la Collectivité de Saint-Barthélemy, Bruno Magras, et à son Directeur de Cabinet, Thierry Aron.</li> </ul>

## ... qui a révélé le manque d'outils de pilotage territorial

### Des données dispersées...

Dans le cadre de cette étude sur l'aménagement du territoire et son impact économique, la commission aménagement du territoire a souhaité faire reposer son analyse sur des indicateurs qui soient les plus fiables possibles, et qui portent sur une période de 5 à 10 ans, dans le but d'établir un état des lieux dynamique et précis de la santé économique, sociale et environnementale de Saint-Barthélemy.

Pour mener ce travail de compilation de données sur les champs économique, social et environnemental, le cabinet Verso Consulting s'est rapproché des principaux organismes producteurs de données sur l'île (cf. page 9), que l'on peut retrouver dans la cartographie simplifiée représentée ci-dessous :



A ce jour, comme dans de nombreux territoires, dans les Outre-Mer et en France Hexagonale, il est difficile d'accéder rapidement, à une vision de la situation de Saint-Barthélemy sur les trois volets complémentaires, de l'économie, du social et de l'environnement.

Malgré la petite taille du territoire, **les données sont dispersées entre une multitude d'acteurs**, avec tout de même, la possibilité de disposer de façon plus ou moins régulière, d'états des lieux transverses, réalisés par l'IEDOM, dans le cadre de son rapport annuel ou de notes expresses, ou par l'INSEE, qui hormis ses enquêtes consacrées à la démographie, propose également des diagnostics multithématiques.

Les documents proposés par cette première catégorie « d'organismes macro », qui se focalisent plutôt sur les champs économique et social, s'appuient sur les données que peuvent produire une deuxième catégorie d'organismes spécialisés sur un champ donné :

- En matière économique, la CEM propose des données et études spécifiques aux secteurs du commerce, de l'artisanat ou des professions libérales. De même, le Comité territorial du tourisme de Saint-Barthélemy, publie des rapports d'activités annuels donnant un bon aperçu de la structure et des dynamiques à l'œuvre au sein du secteur. Il est toutefois régulièrement souligné la nécessité de mener des analyses plus approfondies de l'expérience client sur ce secteur crucial pour l'économie locale.
- Dans le domaine de la santé et du social, l'ARS, la MSA, Pôle Emploi et la DIECCTE sont les principaux pourvoyeurs de données et études.
- Sur le plan de l'environnement, les données sont disparates et moins fréquentes. L'agence territoriale pour l'environnement et l'association Saint-Barth Essentiel (inventaires de la faune et la flore), sont apparues comme les plus à même de fournir des données sur l'état de l'environnement de l'île. En matière d'énergie, les entreprises EDF Systèmes Energétiques Insulaires et TIRU (aujourd'hui dalkiwastenergy) sont les organismes les plus à même de fournir des données sur l'état de la demande en énergie et la production de déchets sur l'île.

S'il existe des organismes à même de fournir des données économiques, sociales et environnementales, celles qui sont disponibles et faciles d'accès aujourd'hui, sont **loin d'être exhaustives**. En effet, les démarches d'ancrage local ou de développement durable dans les territoires de l'Hexagone, des Outre-Mer ou d'ailleurs, invitent à étudier, à minima, les différentes rubriques suivantes :

Economie	Social	Environnement
Structure du tissu des entreprises	Emploi	Déchets
Structure financières	Dialogue social	Energie
Performance des entreprises	Formation & développement des compétences	Eau
Dynamique entrepreneuriale	Sécurité et santé au travail	Déplacements
Relations inter-entreprises et sous-traitance locale	Inclusion (égalité Hommes-Femmes, handicapés,...)	
Recherche & Innovation	Logement et pouvoir d'achat	
Infrastructures / Equipements (Port, Aéroport, Hôpitaux, Ecoles,...)		
Gouvernance (stratégie, finances / fiscalité de la Collectivité,...)		

*Source : Verso Consulting*

Il s'agit en effet de pouvoir caractériser :

Economie	Social	Environnement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dynamique de création des entreprises, leur performance et pérennité,</li> <li>• La structure capitaliste des entreprises et ainsi la relation de dépendance à l'extérieur, ...,</li> <li>• Les logiques de partenariat entre entreprises (ex : liens entreprises - fournisseurs, entreprises - sous-traitants),</li> <li>• L'innovation des entreprises sous toutes ses formes, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité du dialogue social au sein des entreprises,</li> <li>• La formation et le développement des compétences des salariés,</li> <li>• L'égalité des chances (Femmes-Hommes, diversité, handicaps, ...),</li> <li>• La santé et le bien-être au travail,</li> <li>• Le pouvoir d'achat,</li> <li>• L'accès au logement, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réduction des émissions dans l'air, les sols et l'eau,</li> <li>• Le niveau des consommations de matières premières, d'énergie et d'eau,</li> <li>• L'ampleur de la réduction, du recyclage et de la valorisation de déchets, ...</li> </ul>
Infrastructures / équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les capacités des infrastructures structurantes (Port, Aéroport, Usines, ...)</li> <li>• Les infrastructures sanitaires et sociales (centres de santé, écoles, ...), ...</li> </ul>	
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'état du dialogue et de la concertation avec les communautés locales</li> <li>• La redistribution des revenus localement,</li> <li>• Le pilotage et l'évaluation des politiques publiques,</li> <li>• La situation des finances locales de la Collectivité locale,</li> </ul>	

Source : Verso Consulting

Le travail de recensement de données a permis de constituer une base qui regroupe, in fine, plus de 250 indicateurs portant sur la période 1990 à 2017. La figure ci-dessous représente le niveau de disponibilité des données selon la thématique considérée.

La réalisation de ce travail de recensement permet de partager les constats suivants :

- Il est peu évident, voire impossible aujourd’hui d’établir un diagnostic précis sur :
  - La situation du logement et du pouvoir d’achat des habitants (ex : nature et qualité du parc de logements, niveau des prix, ...).
  - Le niveau de formation et les compétences des habitants.
  - La structure (ex : répartition sectorielle des entreprises et des salariés à un niveau fin<sup>9</sup>) et la performance des entreprises (ex : démarches d’innovation, ...) de Saint-Barthélemy ou encore l’effet d’entraînement de certaines d’entre-elles sur l’ensemble du tissu économique local.
- Pour certains thèmes (ex : déplacements, énergie, ...), les données ont pu être recueillies dans le cadre de cette étude, grâce à la publication récente de rapports réalisés à une fréquence faible (moins d’une fois par an), voire ponctuels.
- L’absence de certaines données importantes à l’établissement d’un diagnostic complet, ou la difficulté pour les services de la Collectivité territoriale, de la CEM ou d’autres institutions ressources, à les obtenir facilement et rapidement (sans avoir à procéder à des paramétrages, requêtes ou retraitements spécifiques), pouvaient être dues aux limites techniques des outils d’observation actuels ou au manque de moyens (temps homme essentiellement).

Economie	Social	Environnement
Structure du tissu des entreprises	Population (démographie,...)	Déchets
Structure financière	Emploi	Energie
Performance des entreprises	Formation & développement des compétences	Eau
Dynamique entrepreneuriale	Dialogue social, Sécurité et santé au travail	Déplacements
Relations inter-entreprises et sous-traitance locale	Inclusion (égalité Hommes-Femmes, handicapés,...)	Légende : <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #f8d7da; border: 1px solid #ccc;"></div> Données absentes                             </div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #fff3cd; border: 1px solid #ccc;"></div> Données peu nombreuses

### Un nombre réduit de documents de planification territoriale

La planification territoriale veille au développement harmonieux et sécurisé des territoires et au déploiement de services publics dont les populations ont besoin. Elle a pour objectifs de fixer les grandes orientations de l’aménagement et du développement durable d’un territoire et de fixer le cadre propice à la mise en place d’une gouvernance territoriale qui facilite la coopération et la coordination des acteurs. De nos jours, elle résulte le plus souvent de processus itératifs et participatifs, impliquant une multitude d’acteurs.









La base documentaire constituée dans le cadre de cette étude, regroupe plus d’une centaine de rapports réalisés sur l’aménagement et le développement de Saint-Barthélemy. Il est à noter que certains documents de planification à long terme ou de prévention relevant des domaines de l’aménagement, de l’économie, de l’habitat, des déplacements urbains, de l’énergie ou des risques naturels, n’existent pas encore ou sont en cours d’élaboration à Saint-Barthélemy (cf. page 14).

En matière d’aménagement du territoire, la Collectivité de Saint-Barthélemy s’est dotée d’un code de l’urbanisme propre et d’une carte d’urbanisme. Ces deux documents administratifs visent à encadrer la dynamique d’urbanisation de l’île avec un règlement et un plan de zonage qui distingue zones constructibles (zones urbaines, résidentielles et d’activités) et inconstructibles (zones naturelles).

Ce document suscite difficilement l’adhésion et est régulièrement remis en question. La carte d’urbanisme de 2012 fut annulée par le tribunal administratif de Saint-Barthélemy en octobre 2013. La dernière carte d’urbanisme adoptée en février 2017 par le conseil territorial de Saint-Barthélemy a été partiellement annulée en octobre 2018.

<sup>9</sup>A un niveau de nomenclature de l’activité équivalent à la NAF 700 de l’INSEE

Outils de planification territoriale en France en matière d'aménagement, d'économie, de social et d'environnement

Quelques documents clés	Objectifs	Cas de Saint-Barthélemy
Economie	Schéma de développement Economique – Ex : Schéma Régional ou Territorial de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII ou STDEII)	Outil qui définit les orientations stratégiques d'une collectivité régionale ou territoriale en matière économique, qui vise à coordonner les actions de développement économique sur le territoire et à promouvoir son attractivité. 
Aménagement	Schéma d'aménagement territorial – Ex : Schéma d'Aménagement Régional (SAR) en Outre-Mer, Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires (SRADDET) dans l'Hexagone	Outil de planification de l'aménagement du territoire qui fixe les priorités de développement, de protection et de mise en valeur de territoire, de son patrimoine naturel, historique, matériel, culturel et humain.  <i>Code de l'urbanisme et une carte d'urbanisme avec un règlement</i>
Eau	Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE)	Instrument de planification qui fixe, pour chaque bassin hydrographique, les orientations d'une gestion équilibrée de la ressource en eau dans l'intérêt général et dans le respect des principes de la directive cadre sur l'eau et de la loi sur l'eau, des objectifs environnementaux pour chaque masse d'eau (plans d'eau, tronçons de cours d'eau, estuaires, eaux côtières, eaux souterraines). 
Energie	Programme Pluriannuel pour l'Energie (PPE)	Outils de pilotage de la politique énergétique créés par la loi de transition énergétique pour la croissance verte. Il fixe, par énergie, une trajectoire pour le mix énergétique, ainsi que les priorités d'action pour la gestion de l'ensemble des formes d'énergie sur le territoire.  <i>En cours d'élaboration</i>
Habitat	Programme Local de l'Habitat (PLH)	Programme qui définit pour une durée de 6 ans, les objectifs d'une politique visant à répondre aux besoins en logements et en hébergement, à favoriser le renouvellement urbain et la mixité sociale et à améliorer l'accessibilité du cadre bâti aux personnes handicapées, à assurer sur le territoire, une répartition équilibrée et diversifiée de l'offre de logements. 
Numérique	Schéma directeur territorial d'aménagement numérique (SDTAN)	Rapport qui recense les infrastructures et les différents réseaux de communications électroniques existants sur un territoire, identifie les zones qu'ils desservent et qui présente une stratégie de développement des réseaux à très haut débit fixe et mobile, y compris satellitaire afin d'atteindre une couverture complète du territoire. 
Mobilité	Plan de Déplacement Urbain (PDU)	Document de planification qui détermine, dans le cadre d'un périmètre de transport urbain, l'organisation du transport des personnes et des marchandises, la circulation et le stationnement. 
Risques	Plan de Prévention des Risques Naturels (PPRN)	Document réalisé par l'État qui réglemente l'utilisation des sols à l'échelle d'un territoire, le plus souvent communal, en fonction des risques auxquels ils sont soumis.  <i>En cours d'élaboration</i>

## II. Diagnostic

### 1. Saint-Barthélemy : de sa fondation à nos jours

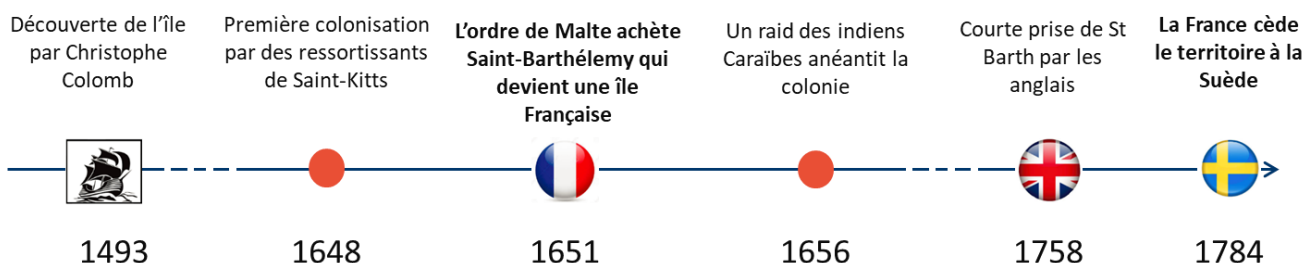
Cette séquence de rappels historiques est le fruit d'un long travail d'analyse documentaire (cf. bibliographie en annexe). Dans le cadre de ce diagnostic, elle se veut une « extra-synthèse » ayant pour objectifs de :

- Rappeler les différentes étapes du développement et de l'essor de Saint-Barthélemy
- Comprendre les fondamentaux et spécificités du modèle de développement Saint-Barth
- Mettre en avant les faits marquants qui ont guidé les choix des dirigeants de l'île.

#### Une construction singulière « loin de la mère patrie »

*Française puis Suédoise...*

Pendant près d'un siècle et demi, Saint-Barthélemy fut soumise aux aléas des rivalités des puissances européennes.

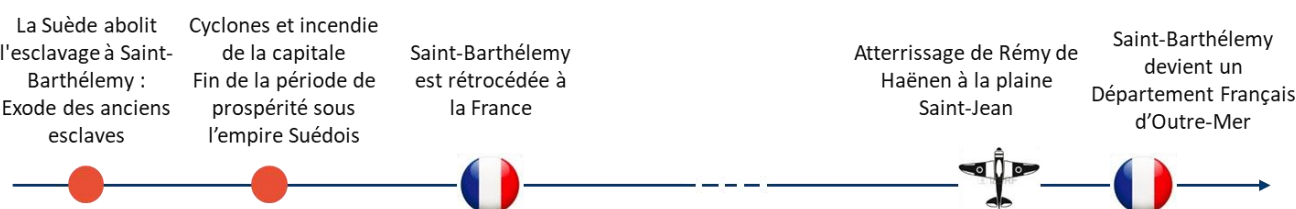


Saint-Barthélemy, ne produisant aucune richesse, était considérée par la Couronne de France comme une possession inutile. Par le traité du 1<sup>er</sup> juin 1784 avec Gustave III, le roi de Suède, Louis XVI céda l'île à la Suède en échange d'un droit d'entrepôt et d'accès pour les navires français dans le port de Göteborg.

La Suède n'étant qu'une petite puissance coloniale, eut l'idée de faire de cette nouvelle possession, un port franc de droit suédois, dans lequel les navires de toutes nationalités et notamment ceux des différentes factions en guerre coloniale durant le 18<sup>ème</sup> siècle, avaient la possibilité de venir mouiller, entreposer ou vendre leurs marchandises ou se ravitailler. Saint-Barthélemy et son port baptisé Gustavia (nom du roi de Suède) servirent de repaire de corsaires, de « pion » dans les rivalités franco-anglaises, de premier centre régional de transit.

**Cette période d'ouverture économique fut bénéfique à l'île qui profita d'une longue période de prospérité. C'est à ce moment de l'histoire Saint-Barthélemy, que remonte l'origine de son actuel statut particulier d'exonération douanière et fiscale, ainsi que celle de la tradition du commerce, voire de la contrebande.**

*...Suédoise puis Française...*



La concurrence de Saint-Eustache et de Saint-Thomas, devenus des relais idéaux pour les échanges transatlantiques à la fin des guerres napoléoniennes, entraîna le déclin progressif de l'activité portuaire au sein de la colonie suédoise de Saint-Barthélemy à partir des années 1820.

L'hostilité du milieu et la sécheresse ne favorisèrent pas les grandes cultures de plantation et l'ampleur de l'exploitation de la main d'œuvre esclave des îles françaises voisines. La baisse des activités commerciales, l'abolition de l'esclavage en 1847, contribuèrent en grande partie, au départ de la quasi-totalité de la population noire de l'île.



Saint-Barthélemy connue une période de pénurie et d'extrême pauvreté qui contraignit de nombreux natifs à émigrer vers les îles voisines ou sur le continent américain. Elle vit alors s'y dessiner les traits d'une communauté caribéenne singulière, à majorité blanche, fermée sur elle-même et profondément rurale. Cette population se contenta pendant longtemps, d'une polyculture vivrière sur un modèle de petites propriétés en faire-valoir direct<sup>10</sup>, de la pratique de l'élevage caprin, de l'exploitation des salines, de la pêche ou de l'artisanat domestique.

Ravagée par un cyclone puis par l'incendie de Gustavia en 1852, Saint-Barthélemy n'avait plus de ressources et ne rapportait plus rien à la Suède. Oscar II, roi de Suède et de Norvège, décida alors de céder l'île à la France. Le traité de rétrocession du 10 août 1877 fut approuvé par une consultation des habitants et, le 16 mars 1878, Saint-Barthélemy fut rattachée à la Guadeloupe, tout en conservant son statut de port franc.

Par un arrêté du 21 novembre 1878, le gouverneur de la Guadeloupe fit bénéficier Saint-Barthélemy de dispositions analogues à celles accordées à Saint-Martin dont un régime de très large franchise commerciale, douanière et fiscale.

Touchée par la double périphérie de l'île (isolée à la fois, de la France et de la Guadeloupe) et par la pauvreté, **la petite communauté Saint-Barth s'administra elle-même, avec la quasi-absence de l'administration française et des services publics jusqu'en 1946**. En effet, la loi n° 46-451 du 19 mars 1946 fit de l'archipel Guadeloupe, un département français d'outre-mer, au sein duquel Saint-Barthélemy est devenue l'une de ses communes.

La même année, les Saint-Barth virent atterrir pour la première fois un avion dans la savane de la plaine Saint-Jean sur laquelle furent édifiés l'aéroport Aéroport Saint-Jean–Gustave III (aujourd'hui aéroport de Saint-Barthélemy - Rémy de Haenen) et la plus courte piste d'atterrissage de la Caraïbe après celle de Saba.

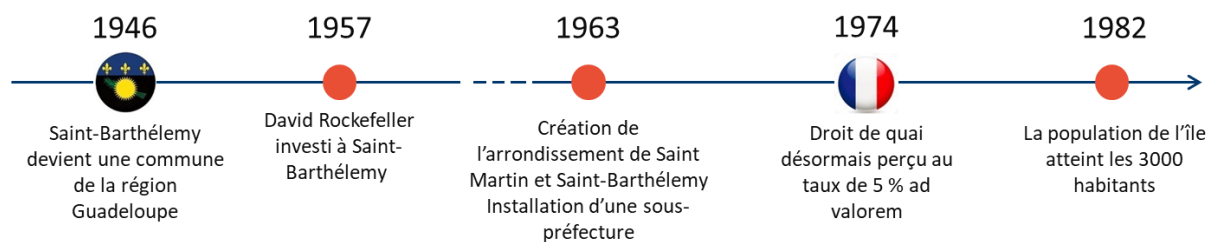
Sous l'impulsion de Rémy de Haenen, l'histoire de l'île pris un tout autre tournant. En 1953, il fit construire l'Eden Rock sur une presqu'île rocailleuse dont il fit l'acquisition pour quelques centaines de dollars.

Avec cet établissement qui devint le premier véritable hôtel de l'île, il contribua à la réouverture de l'île sur l'extérieur. Il y accueillit une clientèle de renom (Greta Garbo, Robert Mitchum, Commandant Cousteau, ...).

A partir des années 60, Saint-Barthélemy se forgea une réputation de destination touristique de luxe

---

<sup>10</sup> La terre est cultivée par son propre propriétaire



En à peine 30 ans, Saint-Barthélemy s'érigea en véritable destination touristique<sup>11</sup> qui, du fait de son inaccessibilité relative, emprunta la voie du luxe. Ce positionnement se conforta avec l'arrivée de visiteurs nord-américains, personnalités d'affaires et célébrités.

Le milliardaire David Rockefeller fut ainsi le précurseur du développement touristique de l'île. En 1957, séduit par le caractère inaccessible et élitiste de Saint-Barthélemy, il décide d'y acquérir un terrain de près de 30 hectares à l'anse de Colombier, puis deux autres parcelles sur le Mont Jean et dans l'Anse du Gouverneur.

Cette installation remarquée marque le point de départ de l'engouement pour Saint-Barthélemy de dirigeants fortunés, de vedettes hollywoodiennes ou même de politiciens très connus. Le Franco-Suisse Edmond de Rothschild y acheta du foncier et plusieurs biens immobiliers, tandis que John Kennedy y passa quelques jours de vacances dans les années 60.

Saint-Barthélemy devint, pour une poignée d'élites de la côte est des États-Unis, une destination exceptionnelle qui leur assure à la fois discrétion et fort sentiment de sécurité, ce qui la distingue des autres îles des Caraïbes.

**Le tourisme de luxe devient alors le principal moteur économique de l'île.** De confortables villas privées, toujours plus luxueuses et spectaculaires, s'établirent autour de la baie Saint-Jean et sur l'ensemble de la côte nord de l'île, au niveau des points les plus remarquables (baies, collines et points de vue sur la mer), généralement délaissés par les locaux, bien plus sensibles aux terres abritées de la chaleur et du vent.

**De 1962 à 1977, les réseaux (routier, d'électricité et de téléphone) se sont développés dans les différents quartiers.** La première centrale de production d'électricité fut construite à Public et la première usine de production d'eau potable fut installée à Saint-Jean. Pour financer tous ces aménagements, le « droit de quai »<sup>12</sup>, qui constitue aujourd'hui encore, la principale recette du budget de la Collectivité, fut institué dans la loi de Finances rectificative du 27 décembre 1974.

Alors que l'aéroport enregistrerait près de 2 500 passagers en 1967, au milieu des années 1970, il en reçut 3 fois plus. De 1967 à 1974, le nombre de permis de construire tripla (de 15 à 45), de même que le nombre de restaurants et de commerces. Dans les années 80, l'île connut une forte émigration (immigration) et une forte croissance démographique (+6%).

**Il est très intéressant de comprendre que le processus de construction de la destination de luxe Saint-Barthélemy, ne relève pas d'un projet d'aménagement planifié sur le long terme. Il a surtout pour origine un « coup de cœur » de visiteurs fortunés qui composèrent avec des habitants ayant un profond attachement à leur terre, des dirigeants très soucieux de gérer leur territoire en « bon père de famille » en maîtrisant l'urbanisation, le développement touristique et en veillant à ce que ce dernier profite avant tout aux Saint-Barth.**

A titre de comparaison, Saint-Martin a pour sa part connu un développement très rapide et une urbanisation anarchique, avec la construction de nombreux hôtels, largement amplifiée par la loi Pons de défiscalisation de 1986<sup>13</sup>.

En effet dès le départ, le tourisme était strictement encadré. Alors que la loi de défiscalisation de 1986, aurait pu se traduire par un marchandage de terrains cédés aux plus offrants, les permis de construire étaient, comparativement à Saint-Martin, délivrés avec une relative parcimonie et sous des conditions plus sévères, qui privilégiaient les investissements d'origine et de gestion strictement familiale, ou de taille limitée.

Durant ces années, l'action municipale attachait à contenir la taille du réceptif et à amoindrir l'emprise extérieure ainsi que les traits capitalistiques du tourisme de Saint-Barthélemy. Elle facilita aussi une fréquentation saisonnière en résidences privées, combinant l'usage privatif et l'offre locative.

**Le tourisme de luxe changea le cours de l'histoire de Saint-Barthélemy, il changea aussi la vie de ses habitants en enrichissant plusieurs d'entre eux.**

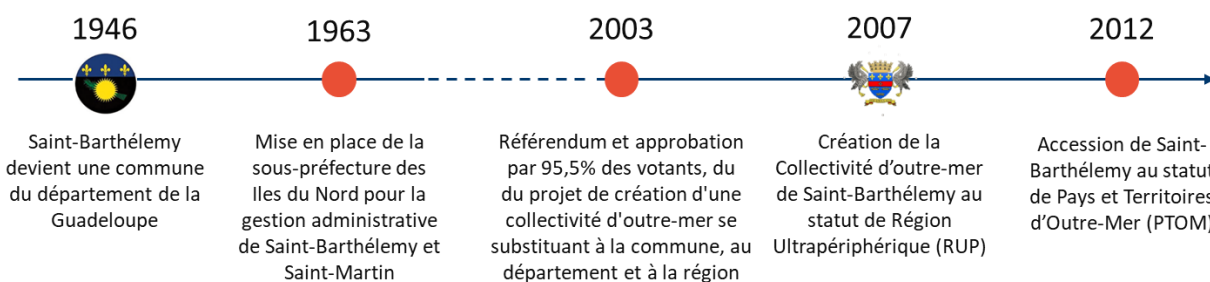
<sup>11</sup>L'île de Saint-Barthélemy : une destination du tourisme de luxe - Sopheap Theng Doctorante, CEREGMIA-Université des Antilles et de la Guyane.

<sup>12</sup>Taxe ad valorem au taux de 5% à percevoir sur la valeur de toutes les marchandises importées par voies aériennes ou maritimes à Saint-Barthélemy

<sup>13</sup>Première loi de défiscalisation spécifique à l'Outre-Mer, décriée en raison des dérives et de son impact faible sur l'économie locale.

## Une « émancipation assumée »...

### De Commune « rattachée » à la Guadeloupe à Collectivité autonome



Bien que devenue commune en 1946, la situation d'insularité et de double éloignement géographique de Saint-Barthélemy (à 7 000 km de l'Hexagone et à 250 km de la Guadeloupe) ne firent que renforcer le **caractère « à part » de cette île, complètement livrée à elle-même, « oubliée »**. Ce n'est qu'en 1963, avec la création de l'arrondissement des îles du nord et l'installation d'un sous-préfet, que l'administration française a fini par marquer sa présence.

L'absence d'administration nationale depuis le temps des colonies, a contribué à faire naître sur l'île, **une vraie culture de l'auto-administration et une approche pragmatique de la gouvernance locale**, plus proche de celle des îles anglophones voisines. Cette carence administrative, couplée à un désintérêt à l'égard des îles du Nord, a conduit à **continuellement accorder à Saint-Barthélemy un statut dérogatoire** et à ne pas y prélever d'impôts. Sur les plans fiscal et douanier, ces pratiques ont pu être, ou peuvent encore être, à l'origine de vides juridiques, de règles originales ou confuses<sup>14</sup>.

Fruit de ce lien ambigu avec la France hexagonale et la Guadeloupe, **le régime fiscal sur l'île de Saint-Barthélemy a été (et demeure) le sujet d'échanges complexes et récurrents avec les services de l'Etat**, notamment s'agissant des impôts directs d'Etat, et plus particulièrement l'impôt sur le revenu et l'impôt sur les sociétés<sup>15</sup>.

En situation de grande autonomie depuis de longues années, exerçant des compétences relevant d'un département (gestion de port, d'aéroport, de collège, ...) et pouvant s'appuyer sur une situation socioéconomique florissante et stable, la municipalité de Saint-Barthélemy exprima, dès la fin des années 90, sa volonté d'obtenir un statut d'autonomie administrative et fiscale au sein de la République. Il s'agissait pour ses dirigeants, grâce à l'évolution statutaire, **« d'officialiser » la gestion autonome de l'île** et en quelque sorte, de rendre conformes leurs choix politiques aux règles institutionnelles.

En l'espace de 10 ans, le statut de l'île passa à celui de simple commune de la Guadeloupe à celui de Collectivité d'Outre-Mer (COM) et de Région Ultrapériphérique, avec l'élection de sa propre Assemblée territoriale le 15 juillet 2007<sup>16</sup>, après une consultation électorale organisée en 2003, approuvée par 95,5% des votants. **C'est ainsi depuis l'année 2007 que la nouvelle collectivité de Saint-Barthélemy exerce officiellement les compétences exercées par la commune, le département et la région de la Guadeloupe**, ainsi que celles spécifiquement attribuées par le législateur organique.

Toujours guidée par la volonté de maîtriser les leviers du développement de l'île, la Collectivité poursuit son évolution statutaire vers plus d'autonomie, en demandant son intégration à la catégorie des pays et territoires d'outre-mer (PTOM) qui, à la différence des RUP, sont simplement associés à l'Union européenne et ne sont pas soumis à l'application du droit communautaire.

Si cette appartenance aux PTOM, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012 lui fit perdre le bénéfice des fonds structurels européens (3,8 M€ obtenus entre 2007 et 2012<sup>17</sup>), elle bénéficia d'un régime commercial réputé plus avantageux<sup>18</sup> et accéda au Fonds européen de développement (FED). Dans ses domaines de compétence, elle n'est plus tenue d'appliquer la réglementation européenne, notamment concernant les problématiques d'environnement, de santé, de droit des consommateurs.

Enfin, **ce nouveau statut lui conféra surtout la compétence douanière et ainsi, la possibilité de préserver la maîtrise du droit de quai, qui constitue la ressource essentielle de son budget.**

<sup>14</sup> Le statut légué par la Suède fit l'objet d'un arrêté en 1878, qui accorde à l'île un régime de franchise commerciale, douanière et fiscale. La délibération du Conseil général de Guadeloupe du 2 juin 1922 a institué l'impôt sur le revenu dans la colonie, mais sans mentionner son application dans les deux dépendances du Nord, ce que les décrets n° 48-540 et 48-563 du 30 mars 1948 relatifs aux contributions directes et indirectes, n'ont pas clarifié.

<sup>15</sup> Si, jusqu'en 1985, l'argument selon lequel les habitants de Saint-Barthélemy pouvaient se prévaloir d'une franchise fiscale héritée de l'histoire (le traité de rétrocession signé entre la Suède et la France le 10 août 1877) était admis par l'administration fiscale, il fut infirmé par le Conseil d'Etat en 1985 soulignant que le traité de rétrocession n'a pas eu pour effet de conférer à Saint-Barthélemy des privilèges fiscaux de la même nature que ceux garantis par un traité international – Source : Rapport annuel de l'IEDOM (2007).

<sup>16</sup>Création de la Collectivité par la loi organique n° 2007-223 du 21 février 2007, art. 4,

<sup>17</sup>Rapport de la Chambre territoriale des comptes de Saint-Barthélemy du 17 janvier 2018

<sup>18</sup>Les PTOM, qui n'appartiennent pas à la Communauté européenne et ne font pas partie du territoire douanier communautaire, bénéficient d'un libre accès de leurs produits au marché communautaire, tout en conservant la liberté de déterminer eux-mêmes leurs droits à l'importation, notamment à l'extérieur de l'UE, aux Etats-Unis.

Depuis 2007, les décideurs de la Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy, s'attachèrent à établir le cadre constitutionnel et législatif le plus propice à une gestion autonome et maîtrisée du développement du territoire.

Statut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collectivité d'Outre-mer</li> </ul>		
Nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collectivité territoriale unique</li> </ul>		
Entités de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil territorial (organe délibératif)</li> <li>Conseil Exécutif (organe exécutif)</li> </ul>		
Règlement constitutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Article 74 – Régime de l'Atlantique : la compétence de principe appartient à l'Etat et les compétences de la COM sont énumérées par la loi organique</li> </ul>		
Cadre statutaire et institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loi organique n°2007-223 du 21 Février 2007</li> <li>Loi organique n°2015-1485 du 17 novembre 2016</li> </ul>		
Régime législatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application des lois votées au niveau national subordonnée à l'adoption d'une mention expresse par la Collectivité</li> </ul>		
Statut de l'UE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pays et territoire d'Outre-Mer (PTOM)</li> </ul>		
Principales compétences	Articles régissant les compétences : <ul style="list-style-type: none"> <li>Article L.O. 6214-3 du CGCT (transfert partiel de compétences par l'Etat)</li> <li>Article L.O. 6214-1 : (transfert de la totalité des compétences exercées par les communes, le département et la région de Guadeloupe)</li> </ul>	Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impôts, droits et taxes, cadastre</li> <li>Régime douanier</li> </ul>
		Développement économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tourisme</li> </ul>
		Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action sociale et Santé</li> <li>Emploi et insertion professionnelle</li> <li>Allocation personnalisée d'autonomie (APA), Revenu de Solidarité Active (RSA)</li> <li>Accès au travail des étrangers</li> </ul>
		Enseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction et fonctionnement des lycées</li> </ul>
		Urbanisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carte d'urbanisme</li> </ul>
		Aménagement du territoire et planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction</li> <li>Habitat et logement</li> <li>Réseaux câblés et télécommunications</li> <li>Circulation routière,</li> <li>Droit domanial et des biens de la collectivité</li> <li>Routes, voirie, droit domanial et des biens de la collectivité</li> <li>Immatriculation des navires, création aménagement et exploitation des ports maritimes (à l'exception du régime du travail)</li> </ul>
		Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environnement</li> <li>Déchets</li> </ul>
		Energie <sup>19</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmation pluriannuelle de l'énergie<sup>20</sup></li> </ul>
		Eau & Assainissement	
		Transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>Port et aéroport</li> </ul>
	Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création et organisation des services et des établissements publics de la collectivité.</li> <li>Fixation des règles en matière de location de véhicules terrestres à moteur et de cartes et titres de navigation pour les petits bateaux de plaisance.</li> </ul>	

Sources : FEDOM et Chambre territoriale des Comptes de Saint-Barthélemy

En matière de fiscalité, Saint-Barthélemy a longtemps disposé d'un statut dérogatoire, étroitement lié à l'absence d'administration d'Etat dans les îles du Nord, en capacité de prélever l'impôt ; et également, en raison de leur relégation au second plan des priorités nationales et départementales. Ainsi que lorsque l'impôt sur le revenu fut institué en Guadeloupe en 1922, il n'y fut pas prélevé à Saint-Barthélemy, malgré l'absence de base juridique légitimant cette exemption. En 1947 et après, ce sont souvent des décrets ou de simples instructions de la direction générale des impôts qui légitimèrent le régime fiscal et douanier d'exception de l'île, à l'instar de la non-application de la TVA.

<sup>19</sup> La Collectivité de Saint-Barthélemy n'a pas souhaité exercer la compétence compte tenu des incertitudes autour des activités de production et de distribution de l'électricité par EDF sur l'île – Source : Délibération du Conseil territorial du 5 mars 2018

<sup>20</sup>En cours d'élaboration

**La constitution de la Collectivité de Saint-Barthélemy a permis de lever une bonne partie de ces ambiguïtés.** Les lois organiques n°2007-223 du 21 février 2007 et n°2010-93 du 25 janvier 2010, ont permis le transfert de la compétence fiscale de l'Etat à la Collectivité de Saint-Barthélemy. Cette dernière peut fixer les règles applicables en matière d'impôts, de droits et de taxes.

**L'article L.O. 6214-4 du CGCT lui permet d'appréhender la totalité des revenus trouvant leur source sur son territoire,** quelle que soit la situation de la personne bénéficiaire, en considérant comme domiciliés fiscaux : « *Les personnes physiques ayant résidé sur l'île pendant cinq ans au moins* » ; « *les personnes morales y ayant installé le siège de leur direction effective depuis 5 ans au moins ou lorsqu'elles y ont installé le siège de leur direction effective et qu'elles sont contrôlées, directement ou indirectement, par des personnes physiques résidant sur l'île depuis 5 ans au moins* »<sup>21</sup>.

**L'acquisition du statut de pays et territoire d'outre-mer (PTOM) de l'Union européenne le 1<sup>er</sup> janvier 2012, a permis à la Collectivité de Saint-Barthélemy de devenir compétente en matière douanière,** à l'exception des mesures de prohibition à l'importation et à l'exportation qui relèvent de l'ordre public et des engagements internationaux de la France, des règles relatives aux pouvoirs de recherche et de constatation des infractions pénales et des procédures contentieuses en matière douanière », aux termes de l'article L.O. 6214-3 II du code général des collectivités territoriales.

**La Collectivité territoriale a fait le choix de la simplicité et de l'efficacité, avec l'absence de collecte d'impôt local, une exemption d'impôt sur le revenu des particuliers après 5 ans de résidence, et une fiscalité indirecte avec un faible taux d'imposition.**

Le tableau ci-dessous présente les principales sources de revenus de la Collectivité en 2015.

	<b>Eléments de fiscalité de Saint-Barthélemy</b>	<b>Part en % des recettes globales</b>
1	Droits d'enregistrement, publicité foncière, cessions mobilières et immobilières	29,80%
2	Droit de quai	25,94%
3	Taxe de séjour	12,70%
4	Taxes aéroportuaires	7,25%
5	Taxe sur les carburants	6,32%
6	Droits de timbre et taxes sur les véhicules terrestres à moteur	4,10%
7	Taxe d'élimination des déchets	3,25%
8	Contribution forfaitaire annuelle des entreprises	3,19%
9	Taxe locale d'urbanisme	2,65%
10	Taxes portuaires	2,49%
11	Taxe sur l'électricité	1,28%
12	Reversement de la Française des Jeux	0,67%
13	Autres taxes (sur la valeur vénale des immeubles, sur les débits de boissons, contributions directes, impôt sur la plus-value immobilière, taxe sur profit immobilier, droit d'inscription des navires,...)	0,38%

Source : Chambre territoriale des comptes de Saint-Barthélemy – Annexe n°1

**Les trois « moteurs de recettes » pour la Collectivité de Saint-Barthélemy sont étroitement liés aux flux entrants (de biens, de matériels, de visiteurs) et aux transactions opérées et recensées sur le territoire :**

1. Les **droits d'enregistrement, publicité foncière, cessions mobilières et immobilières** dont le dynamisme est étroitement lié au volume et à la valeur des transactions immobilières sur l'île.
2. Le « **droit de quai** » est une taxe ad valorem sur toutes les marchandises importées par voie maritime ou aérienne sur le territoire de Saint-Barthélemy<sup>22</sup>. Etant à plus 99% importés, les biens sont pratiquement tous frappés de cette taxe.
3. Les **taxes de séjour, portuaires et aéroportuaires**. Etroitement liées à la vitalité de l'activité touristique de loisirs ou d'affaires, elles représentaient 22 % des recettes fiscales de la Collectivité.

**Ce cadre fiscal permet à la Collectivité de générer plus de 90% de ses fonds propres** et de dégager une capacité d'autofinancement significative, sans bénéficier de dotation de l'Etat, et ainsi d'asseoir son autonomie financière. Sa structure très étroitement liée au dynamisme de la consommation, des transactions immobilières et du tourisme, interroge toutefois sur les options possibles pour maintenir cette performance budgétaire en cas de retournement de l'activité, ou de crise conjoncturelle, ou pour constituer des « réserves » mobilisables après la survenue d'une catastrophe naturelle telle Irma, pour financer la reconstruction.

<sup>21</sup>Chambre territoriale des comptes de Saint-Barthélemy

<sup>22</sup>Il est de 5 % sur la valeur des marchandises de type biens de consommation, de 8% sur les véhicules terrestres à moteur et de 30% sur les véhicules terrestres à moteur conçus et construits pour le transport de marchandises de plus de 14 t de poids total autorisé en charge.

A ce propos, il est aussi intéressant de noter, le plafonnement à 5 000 € de la contribution forfaitaire pour toute entreprise<sup>23</sup>. Cette dernière, qui ne représente que +/- 3% des recettes fiscales propres, contribue en partie, au financement de la Chambre économique multi-professionnelle (CEM). Cet organisme chargé, entre autres, de la création et la gestion des centres de formalités des entreprises, semble pourtant limité (en termes d'outils et/ou d'effectifs) dans sa capacité à mener à bien le recensement et le suivi des entreprises qui permettrait à la Collectivité d'optimiser le recouvrement de cette contribution.

### ... mais une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur

#### Une dépendance aux ports et aéroports de Sint-Maarten & Saint-Martin, de la Guadeloupe et de Porto-Rico

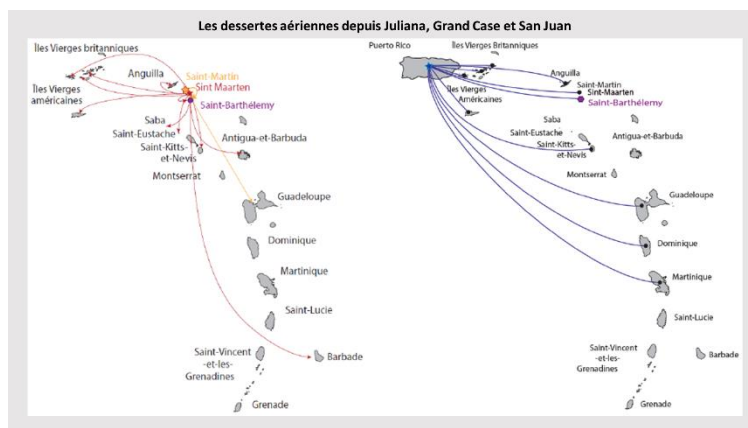
Le chapitre précédent a mis en avant le développement autonome de Saint-Barthélemy. Cette forte autonomie, à la fois institutionnelle et budgétaire, qui ne trouve pas d'équivalent dans les départements et régions d'outre-mer, n'est dans les faits, qu'une autonomie relative.

Même si elle est localisée au sein de l'arc antillais qui forme un archipel d'îles situées les unes à proximité des autres, les distances à parcourir restent relativement importantes. La vocation touristique de l'île, la petite taille et la configuration du territoire ne permettent d'envisager aucun développement coupé de l'extérieur. Ainsi, comme hier et aujourd'hui, les infrastructures aéroportuaires et portuaires auront une importance majeure pour le développement de Saint-Barthélemy.

Ainsi alors que 75 % de l'activité de l'aéroport de Saint-Barthélemy relève de l'activité internationale, les conditions d'accès à l'île<sup>24</sup> par voie aérienne, sont conditionnées aujourd'hui par le fonctionnement effectif et la performance de :

- 4 aéroports extérieurs avec lesquels 96 % du trafic aérien est réalisé<sup>25</sup> :

1. L'aéroport de Juliana (Sint Maarten - Pays-Bas) : 116 000 passagers acheminés (63% du total des arrivées).
2. L'aéroport Guadeloupe - Pôle Caraïbes (Abymes - France) : 33 000 passagers acheminés (18% du total des arrivées).
3. L'aéroport San Juan à Porto Rico (Etats-Unis) : 15 000 passagers (8,3% du total des arrivées). Derrière Miami et avec l'aéroport de Panama City, il est l'un des principaux hubs<sup>26</sup> du bassin caribéen.
4. L'aéroport de Grand Case à Saint-Martin (France) : 2 675 passagers (soit près de 7% du total des arrivées).



- 3 compagnies aériennes :
  1. Winair : 46% du marché avec 84 711 passagers
  2. Saint Barth Commuter 40 819 passagers
  3. Air Antilles Express avec 33 0000 passagers

Il est à noter que des visiteurs accèdent à Saint-Barthélemy via Saint-Martin & Sint-Maarten, en combinant voie aérienne et voie maritime (ferry). Trois routes de ferry opèrent entre les deux territoires, offrant plus d'une quarantaine de liaisons par semaine assurées par 2 opérateurs (Great Bay Express et Voyager).

**Le développement de Saint-Barthélemy est ainsi très dépendant de Saint-Martin & Sint Maarten et reste très lié à celui du département de la Guadeloupe.** Au-delà de l'acheminement des touristes, ces îles entretiennent des échanges continus dans le cadre de l'approvisionnement (en nourriture, matériels, carburants, etc.) et la gestion des déchets de Saint-Barthélemy (7 600 t exportées vers la Guadeloupe en 2017, export de déchets végétaux vers Saint-Martin).

Pour illustrer l'interdépendance entre les îles de Saint-Martin & Sint-Maarten, de la Guadeloupe et de Saint-Barthélemy, les schémas ci-dessous représentent les impacts d'une défaillance des voies aériennes et maritimes de Saint-Martin & Sint-Maarten et de la Guadeloupe.

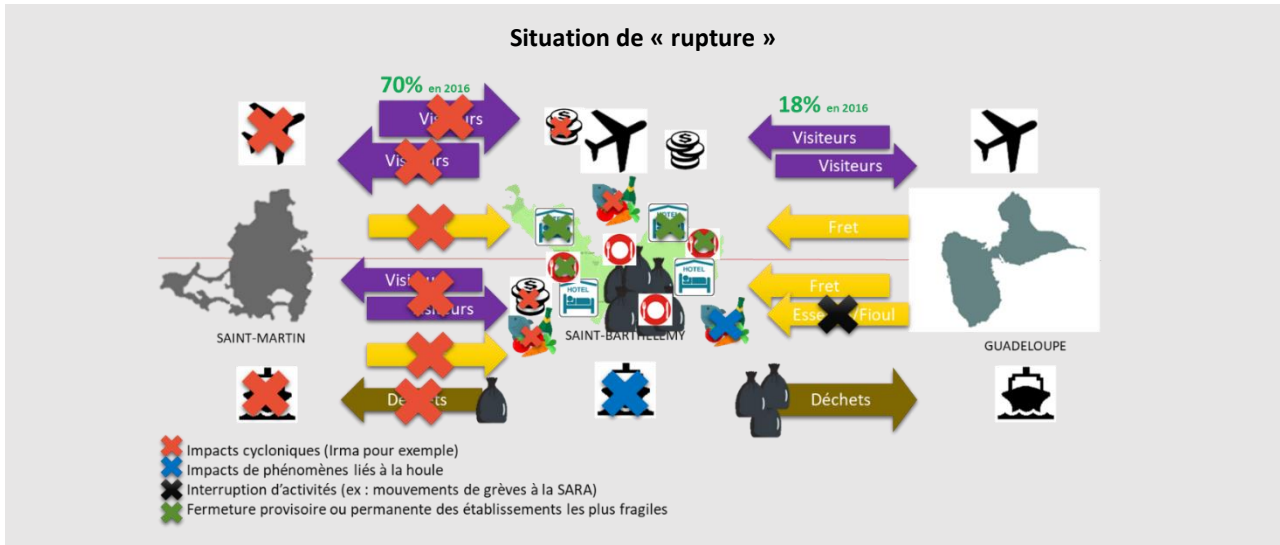
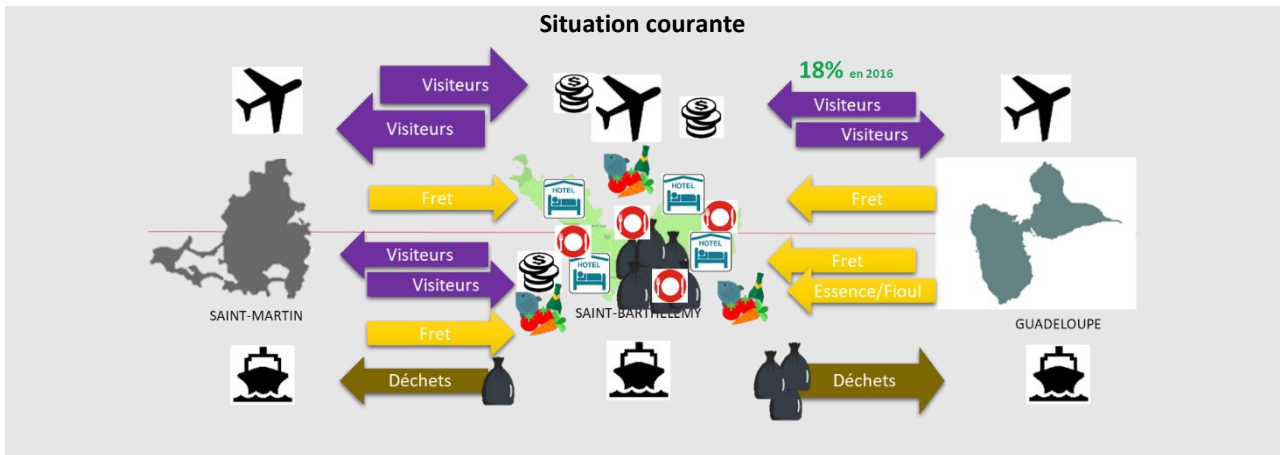
<sup>23</sup> Seule taxe prélevée sur les entreprises (hors actifs immobiliers) ; elle comprend une part fixe de 300 € par an, une part variable de 100 € par salarié, et est plafonnée à 5 000 €, qu'elle que soit la taille de l'entreprise.

<sup>24</sup> Situation avant le passage de l'ouragan Irma en septembre 2017

<sup>25</sup> Carte et chiffres tirés du rapport d'activité 2016 du Comité territoriale du tourisme de Saint-Barthélemy

<sup>26</sup> Carrefours aériens organisateurs





L'isolement total ou partiel de Saint-Barthélemy en cas d'interruption de service de ses infrastructures aéroportuaires et portuaires mais aussi de celles des îles voisines de Sint Maarten, Saint-Martin, de la Guadeloupe et San Juan (Porto Rico), peut être lourd de conséquences pour son économie touristique mais également pour son environnement (gestion des déchets) et la vie courante des habitants (carburants).

Cette situation d'interdépendance, rappelée par l'ouragan Irma, invite à mener une veille permanente sur les risques climatiques (ouragans, tsunamis, ...), économiques et sociaux à l'échelle du bassin caribéen, ceux qui sont susceptibles de nuire à l'accessibilité de Saint-Barthélemy et à la continuité de services.

Il semble ainsi délicat d'envisager le développement de l'île :

- **Membre de l'OCTA<sup>27</sup> mais relativement à l'écart des deux principaux centres de décision de la Caraïbe** : l'Association des Etats de la Caraïbe (AEC) et l'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECS).
- **Sans des liens étroits avec la Collectivité territoriale de Saint-Martin.** En effet, les projets de Saint-Martin peuvent avoir d'une façon ou d'une autre, un impact pour le développement de Saint-Barthélemy. Ainsi, le projet d'allongement de la piste de Grand Case a pour objectif de capter l'aviation d'affaires, notamment américaine. Dans un contexte de fort développement du transbordement, depuis l'ouverture de la troisième écluse du canal de Panama, la configuration du paysage portuaire caribéen évolue avec la structuration de ports d'envergure à même d'accueillir les gros navires (ex : Kingston) et de ports secondaires capables de capter les trafics du transbordement<sup>28</sup>. Le port de Galisbay qui a montré toute son utilité dans l'organisation de la logistique de secours humanitaire, nourrit l'ambition d'étendre son infrastructure pour être en mesure de capter du trafic et contribuer au rééquilibrage entre le nord et le sud de l'île.
- Sans mener une réflexion sur les possibilités de diversification des voies d'accès à l'île, notamment en lien avec Saint-Kitts-et-Nevis et Antigua.

<sup>27</sup> L'association des pays et territoires d'outre-mer de l'union européenne (OCTA)

<sup>28</sup> Transfert d'un chargement d'un navire à un autre

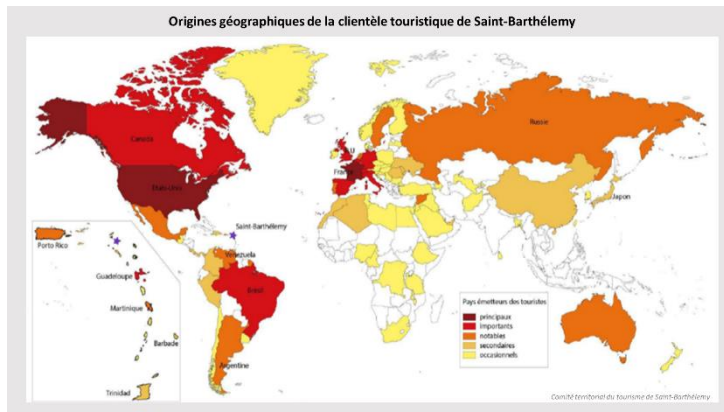
**L'offre touristique de Saint-Barthélemy, fondée sur la rareté et la qualité de l'offre, s'adresse à une clientèle aisée, et plus particulièrement nord-américaine.**

L'extrême volatilité de l'économie mondiale engagée dès 2007 aux Etats-Unis avec la crise des *subprimes*<sup>29</sup> s'est poursuivie par un brusque retournement de tendance en septembre 2008.

La crise financière, l'augmentation du prix du pétrole et les fluctuations des taux de change, avec notamment une parité euro-dollar défavorable à la monnaie américaine, ont conduit à la contraction de la consommation mondiale et une perte de pouvoir d'achat des touristes nord-américains.

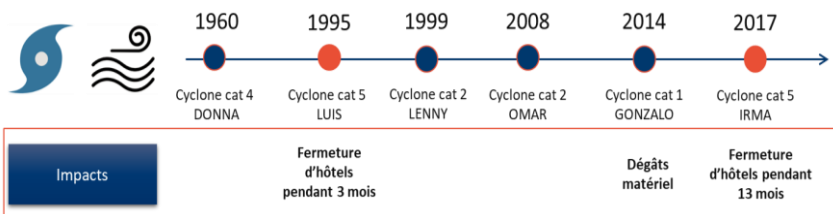
Ces derniers ont réduit la durée de leur séjour (de 14 à 8 nuits en moyenne), ce qui a représenté une baisse d'environ 15 % à 20 % de la fréquentation des villas et des hôtels<sup>30</sup>. Cette conjoncture difficile qui s'est étalée sur près de 3 ans, a contraint la fermeture de quelques établissements hôteliers : le Saint-Barth Beach Hôtel en fin d'année 2007 et les hôtels Les Ilets Fleuris et le François Plantation en 2009. La désaffection de la clientèle touristique américaine, a également touché les commerces, les activités de restauration et de loisirs connexes à l'activité d'hôtellerie. Certaines boutiques, y compris de luxe, ont dû fermer.

Sur une longue période, et à l'échelle mondiale, il est observé que les crises économiques peuvent être révélatrices ou accélératrices de mutations du secteur. Ces crises incitent en effet les opérateurs à renouveler leur stratégie pour s'adapter à la conjoncture économique et aux nouvelles données du marché. Ainsi, le Comité Territorial du Tourisme de Saint-Barthélemy, en lien avec l'association des hôteliers, s'était engagé dans une démarche de diversification de la clientèle touristique. Il s'en est suivi une augmentation de la clientèle sud-américaine (Brésilienne et Vénézuélienne) et Russe.



**Une forte exposition aux phénomènes cycloniques et sismiques**

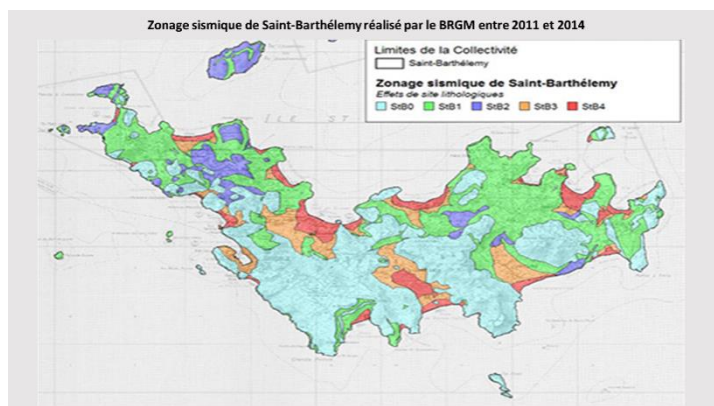
De Luis à Irma en passant par Gonzalo, si les 20 dernières années ne font que rappeler la vulnérabilité depuis toujours de l'île, face aux ouragans. Elles sont aussi témoins de phénomènes de plus en plus dévastateurs, capables de dévaster en quelques heures, tout un cycle de développement.



Avec le réchauffement climatique, l'augmentation de la température des eaux et de l'humidité, couplée à la hausse du niveau des mers, conduiraient à exposer davantage les zones côtières et les petites îles, aux destructions matérielles.

Située dans l'arc des Petites Antilles, Saint-Barthélemy est localisée sur une zone de subduction qui l'expose aux risques de séismes et de Tsunamis.

Dans le cadre de la 1<sup>ère</sup> phase du Plan séisme Antilles (la 2<sup>ème</sup> phase étant en cours de déploiement), en partenariat avec la Direction de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DEAL) de Guadeloupe, le Bureau de Recherches Géologiques et Minières (BRGM) a ainsi réalisé le micro-zonage sismique de l'île. **Ce document doit être pris en compte dans le cadre de l'élaboration du Plan de Prévention des Risques Naturels (PPRN) et de la carte d'urbanisme.**



**Les risques auxquels est exposée l'île, les dégâts matériels causés par Irma, soulignent à quel point il est important, et encore plus qu'ailleurs, de considérer les zones à risques dans les projets d'aménagement du territoire. Sur le plan économique, la réévaluation à la hausse du risque climatique par les assureurs pourrait avoir 3 impacts majeurs : l'augmentation du prix des polices d'assurance ou des prises en charge moins importantes, des politiques de souscription plus rigoureuses, enfin une reconfiguration du marché local (retrait ou arrivée d'acteurs, concentration, ...).**

<sup>29</sup> Prêts hypothécaires risqués

<sup>30</sup> Source : Rapport annuel de l'IEDOM - 2008



Conformément à la politique touristique sélective de la Collectivité territoriale, le parc de logements touristiques de Saint-Barthélemy s'est toujours caractérisé par la part prépondérante des villas de standing ou des unités hôtelières à la location. En 2017, l'offre d'hébergement comptait environ 800 villas et 28 hôtels et villas hôtelières<sup>31</sup>.

Depuis l'année 2013, année de l'acquisition de l'hôtel Isle de France par LVMH Hôtel Management, branche hôtelière du 1<sup>er</sup> groupe mondial de luxe, le secteur touristique Saint-Barth semble s'être engagé dans une **dynamique de transformation significative**. Elle se traduit en effet, par une **évolution de la structure de gouvernance et le modèle de gestion des établissements hôteliers**. Les structures familiales locales gérées dans une logique patrimoniale, cèdent progressivement leur place à des filiales détenues par des groupes internationaux de luxe et gérées dans une logique de valorisation de portefeuilles de marques.

#### Récentes acquisitions / reprises d'exploitation hôtelières par les groupes européens

	2013	2014	2015	2017	2017
<b>Groupe</b>	LVMH	Oetker Collection	Sibuet	Groupe B Signature	Barrière
<b>Pays</b>	France	Allemagne	France	France	France
<b>Etablissements</b>	Cheval Blanc Saint-Barth Isle de France Taiwana	Eden Rock	Villa Marie	Manapany	Carl Gustaf

Saint-Barthélemy représente pour ces groupes hôteliers, essentiellement européens, l'opportunité de se rapprocher d'une clientèle ciblée, nord-américaine, familiale et à forts revenus. L'objectif est de pouvoir les **fidéliser à leur « univers de marques »** (établissements, services et produits), disponible à travers le monde. Il s'agit également pour ces groupes hôteliers, de pouvoir **proposer à leur clientèle européenne habituelle, une offre de services aux mêmes standards de qualité durant la période hivernale**.

**L'attrait de Saint-Barthélemy pour ces groupes contribue à conforter la notoriété internationale et le positionnement du territoire sur le segment du luxe**. Toutefois, l'île s'expose ainsi à une concurrence accrue avec les autres destinations insulaires de luxe. Au final, elles finissent chacune d'entre elles, par devenir un simple maillon au sein d'une chaîne de valeur qui est internationale et qui vise avant tout à renforcer les marques, et non les territoires.

Par ailleurs, **l'île peut faire l'objet de convoitise de la part de fonds d'investissement extérieurs** en quête de placements liquides et déplaçables (achat et aménagement de villas de luxe), ou rentables (*cash-flow* générés par l'exploitation d'un hôtel). Les traits caractéristiques du marché immobilier de l'île sont propices à ce type d'opérations purement capitalistiques. En effet, la rareté du foncier, la capacité à surenchérir des acquéreurs potentiels (prêts à payer le « ticket d'entrée »), et l'absence de prix de marché de référence (couramment le prix du foncier brut), sont favorables à ces opérations de placement spéculatif.

**Saint-Barthélemy apparaît ainsi tributaire des stratégies de groupes mondiaux ou fonds d'investissement, dont il serait intéressant de mesurer la place qui est accordée à l'intérêt général du territoire**, dans leurs stratégies de croissance. L'arrivée de ces groupes s'est traduite ces dernières années, par une augmentation du nombre de saisonniers, mais avec la grosse difficulté à pouvoir les loger dans des conditions décentes. Face à la précarité du logement de ces personnels, révélée avec l'appui de l'association Hôtels et Villas de Saint-Barthélemy, les hôtels se sont tournés vers le marché locatif annuel de Saint-Barthélemy mais avec l'externalité négative d'une augmentation du prix des biens à la location, en raison de l'afflux de la demande sur un marché déjà très tendu.

\* \*  
\*

<sup>31</sup> Source : rapport annuel de l'IEDOM - 2017

De petite terre peu fertile, « inutile pour la Couronne », oubliée de la République, ... à destination touristique prisée par les grandes fortunes américaines, Saint-Barthélemy a réussi à convertir ses contraintes (difficile d'accès, étroite, peu peuplée, éloignée des centres de décision de l'Hexagone et de la Guadeloupe) en véritables opportunités (destination rare et préservée).

**Il y eut le coup de cœur de personnalités influentes**, ravies de pouvoir s'extraire de la vie urbaine foisonnante mais bruyante des grandes villes américaines, pour profiter de moments (de paix et) calmes et paisibles. **Puis il y eut le coup de projecteur sur cette île qui subitement, passa de l'anonymat à la puissante notoriété.** De 1954 à 1990, la population passe de 2000 à 5000 habitants.

Mais le développement de cette notoriété et le positionnement sur le segment du luxe, n'auraient certainement pas pu se réaliser sans une **farouche volonté de maîtriser la destinée du territoire**, de ne pas céder trop facilement à l'appel de l'argent abondant et facile. La Municipalité puis Collectivité territoriale est ainsi parvenue à contrôler le développement de l'activité touristique de l'île en faisant le choix de ne pas bénéficier des dispositifs de défiscalisation du début des années 90. Elle a de même, limité le développement des capacités d'accueil de bateaux de croisière sur l'île, considérant la venue en masse de croisiéristes, incompatible avec le positionnement de luxe visé traditionnellement.

**Elle a pu faciliter l'essor d'une économie touristique de qualité, à même de fidéliser une clientèle de renommée**, en large majorité américaine. En outre, le succès de Saint-Barthélemy tient à la « souveraineté fiscale » de la Collectivité territoriale qui a su faire évoluer son statut pour être en capacité de s'auto-administrer sans recours à des crédits ou dotations de la Région Guadeloupe (ex : octroi de mer). En 2016, selon le niveau de son PIB/habitant, ses habitants avaient un niveau de vie comparable à celui de l'Hexagone et le taux de chômage au sens du Bureau International du Travail – BIT) y était très bas.

**Alors qu'elle renvoie l'image d'une île prospère qui réussit, Saint-Barthélemy présente aussi des points de fragilité. Paradoxalement, ces derniers découlent de sa force d'attraction, qui finit par devenir son « talon d'Achille ».** En effet, les habitants et les visiteurs, toujours plus nombreux, se sentent de plus en plus à l'étroit et exposés aux multiples nuisances sonores qui accompagnent la densification (celles des véhicules motorisés, des chantiers de construction, ...). La clientèle touristique qui a autrefois contribué à la notoriété de l'île, pourrait ne plus jamais retrouver les « ingrédients » qui ont donné le caractère exceptionnel de Saint-Barthélemy.

**Face à l'engouement pour l'île et l'accélération très rapide de sa densification, la Collectivité territoriale semble devoir reprendre la main sur le devenir de l'île et renouveler ses modalités et outils d'intervention.** En 2012, dans le cadre de l'adoption de son statut de PTOM, la Collectivité territoriale affichait l'ambition de « *créer des centres d'expérience et d'expertise à travers la mise en œuvre et la promotion de normes de qualité élevés dans le domaine environnemental, de la bonne gouvernance, de l'innovation et du développement durable* ». On constate cependant que les concrétisations sont encore timides. L'opportunité de formaliser un projet de territoire, n'a pas été saisie. Les compétences en matière de logement, de construction, d'énergie ou d'environnement ne sont pas exercées aujourd'hui. La rédaction d'un plan pluriannuel énergétique (PPE) est une démarche récente sur l'île, or les possibilités d'autonomie par un mix énergétique intelligent (énergie thermique des mers, solaire, ...) semblent possibles. Hormis les données proposées par l'observatoire du tourisme, le port et l'aéroport, il existe peu de productions statistiques structurées et régulières permettant d'établir un point de situation fiable sur l'île.

**La première partie de ce diagnostic a ainsi mis en évidence :**

- **Une vulnérabilité du territoire aux aléas climatiques, aux chocs économiques extérieurs et une dépendance aux infrastructures portuaires et aéroportuaires des îles environnantes**
- **Un développement accéléré et impulsé de l'extérieur, qu'il est plus difficile d'orienter vers les voies les plus favorables au territoire**

**Ces observations et problématiques découlent sur deux grands enjeux :**

1. **Sécuriser l'approvisionnement et l'accessibilité de l'île, dans le cadre d'une coopération régionale renforcée (Saint-Martin, Saint-Kitts et Nevis, etc.)**
2. **Développer une culture de la planification et de la gestion du risque au sein de la Collectivité territoriale et étoffer les outils associés (PPRN, schéma d'aménagement territorial, etc...).**

## 2. Situation de Saint-Barthélemy aujourd'hui : état des lieux

Cette seconde partie du diagnostic a pour objectif de mettre en exergue les évolutions économiques, sociales et territoriales de Saint-Barthélemy, sur la base d'une analyse de la documentation et des données quantitatives disponibles. Elle s'attarde plus particulièrement sur les 4 thématiques suivantes :

- Le territoire et sa population,
- Les équipements structurants de l'île,
- L'économie et ses principaux secteurs d'activité,
- La gouvernance locale.

Cet état des lieux dynamique, vise à recenser les tendances lourdes, susceptibles d'impacter l'avenir de Saint-Barthélemy.

### Un territoire qui atteint ses limites de capacité

#### Une superficie très réduite

Située à 6 500 km de Paris, 2 750 km de New York, 226 km de Pointe-à-Pitre, 180 km de Porto-Rico et 30 km de Grand-Case (Saint-Martin), Saint-Barthélemy est une île française de l'arc antillais dont la superficie de 25 km<sup>2</sup> (avec sa dizaine d'îlets), la positionne au 240<sup>ème</sup> rang sur les 253 pays et territoires dans le monde. Sa taille est comparable à celle des petits Etats insulaires de Tuvalu (26 km<sup>2</sup>) et de Nauru (21 km<sup>2</sup>) ; elle est supérieure à celle de Tokelau (10 km<sup>2</sup>), Gibraltar (7 km<sup>2</sup>), Monaco (2 km<sup>2</sup>) ou du Vatican (1 km<sup>2</sup>).

Le foncier disponible y est donc rare, ce qui limite fortement la capacité d'accueil d'habitants ou de visiteurs, les possibilités d'économies d'échelle et d'autosuffisance. Saint-Barthélemy est ainsi une île extrêmement dépendante de l'extérieur, et dont l'éloignement des routes maritimes majeures, rend sa logistique d'approvisionnement complexe et coûteuse.

Ses contraintes physiques et géographiques accentuent son isolement relatif, et complexifient l'accès à des ressources essentielles (eau potable, énergie, ...). Elles limitent également les possibilités pour les habitants d'accéder à la formation tout au long de la vie<sup>32</sup>, à l'ensemble des soins de santé<sup>33</sup>, aux nouvelles technologies, et à certains biens de commodité et consommation courante. Dans un monde de plus en plus interconnecté, notamment via les nouvelles technologies d'information et de communication, la performance des moyens d'accès à l'île « réels et virtuels », est questionnée...

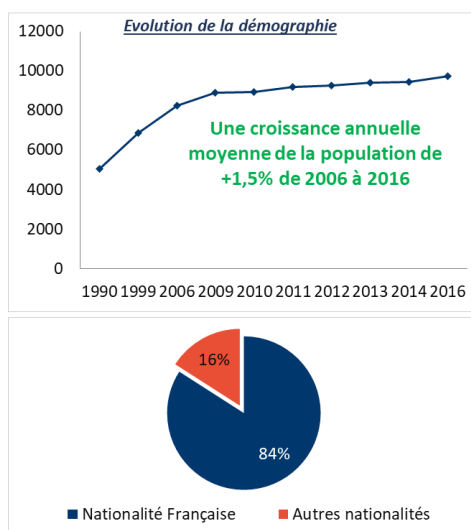
Paradoxalement, c'est aussi autour de cette forte insularité que Saint-Barthélemy a pu construire son image idyllique et de luxe, uniquement accessible à une clientèle ciblée.

#### Une croissance démographique soutenue<sup>34</sup>

**En 26 ans, la population de Saint-Barthélemy a quasi doublé (+93%),** passant de 5 038 habitants en 1990 à 9 743 habitants en 2016, soit une croissance démographique annuelle moyenne de +1,5% (contre + 0,8 à + 0,4% dans l'Hexagone). Le pic de cette croissance se situe entre 1990 et 2006, période durant laquelle la croissance annuelle moyenne s'élevait à +3% ; cette dernière s'est légèrement ralentie pour atteindre les +2% entre 2006 et 2013.

**Cette croissance démographique repose essentiellement sur le solde apparent des entrées et des sorties<sup>35</sup>** qui justifie 60 % de l'évolution de la population, le reste étant dû au solde naturel<sup>36</sup>. La communauté étrangère (≈1 500 à 2 000 habitants) s'est rapidement étoffée au cours des années. Alors qu'elle ne représentait que 7,4 % du total des habitants de la collectivité en 1999, elle représentait 12% en 2007 puis 16% en 2011 (contre 6,0 % pour la France Hexagonale). Sur la quarantaine de nationalités étrangères présentes sur l'île, on compte 50% de Portugais, 11 % originaires de l'espace Caraïbe, 8% d'Américains et 6% de Belges.

Parmi ces derniers, les actifs sont surreprésentés dans les catégories socio-professionnelles ouvriers et employés (60% contre 31% pour les habitants de nationalité française).



<sup>32</sup> L'éducation tout au long de la vie désigne "toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, les qualifications et les compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi".

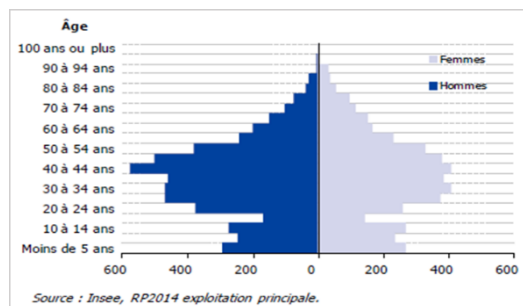
<sup>33</sup> En l'absence de maternité, les accouchements ne peuvent avoir lieu sur l'île.

<sup>34</sup> Source : Rapports annuels IEDOM - 2007 à 2017

<sup>35</sup> Le solde apparent des entrées sorties est la différence entre le nombre de personnes entrées sur un territoire donné et le nombre de personnes qui en sont sorties, au cours de la période considérée

<sup>36</sup> Le solde naturel est la différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès enregistrés au cours de l'année.

**L'accroissement naturel de la population poursuit sa progression** avec un taux de natalité moyen qui s'élevait à 12,8 ‰ entre 2008 et 2013 proche de celui observé, en France hors Mayotte (12,7 ‰). Le nombre de naissances a même atteint un niveau record en 2013 (119 naissances). Sur la période 2010-2015, ce taux moyen de natalité s'est amoindri (10,4 ‰) pour passer à un niveau inférieur à celui observé sur la même période pour la Guadeloupe et la France hors Mayotte (≈12,0 ‰). Le taux de mortalité de 4,3 ‰, est quant à lui, largement inférieur à celui relevé en Guadeloupe (7,3 ‰) et au niveau national (8,9 ‰).



En 2015, l'âge moyen de la population était de 38 ans contre 39,8 et 40,6 ans en Guadeloupe et dans l'Hexagone. La structure familiale **de Saint-Barthélemy est prédominée par la vie en couple**, 90,5 % des familles étant composée d'un couple avec ou sans enfant(s). Cette structure se rapproche de celle de l'Hexagone (85%) et se distingue de la Guadeloupe (60%).

**POINT D'ATTENTION :** Près de 70% des enfants de 0 à 3 ans recensés à Saint-Barthélemy ne bénéficient pas d'un mode de garde connue de la Collectivité. Le cyclone Irma a contribué à faire chuter à 28 le nombre d'assistantes maternelles contre 41 auparavant.

### Une densification soutenue...

L'urbanisation de Saint-Barthélemy a commencé autour de Gustavia où se concentrait la majeure partie de la population.

Elle s'est étendue sur l'ensemble du territoire pour former plusieurs quartiers qui se sont densifiés avec le temps : Colombier, Flamands, Anse des Cayes, Saint-Jean, Lorient et au Grand Cul-de-Sac.

**La densité de l'île s'est fortement accentuée au fil des années.** De 119 habitants par km<sup>2</sup> en 1974, elle est passée à 458 habitants par km<sup>2</sup> en 2015, soit presque 2 fois la densité de la Guadeloupe et 4 fois celle de l'Hexagone.



### Evolution de la densité sur l'île de Saint-Barthélemy sur une période de 40 ans

Année	1974	1982	1990	1999	2007	2012	2013	2015
Densité (habitants/ km <sup>2</sup> )	119	146	240	326	402	435	448	458
Population	2491	3059	5038	6854	8450	9131	9417	9 625

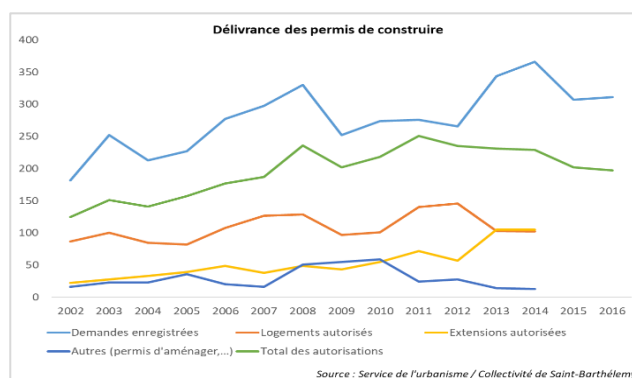
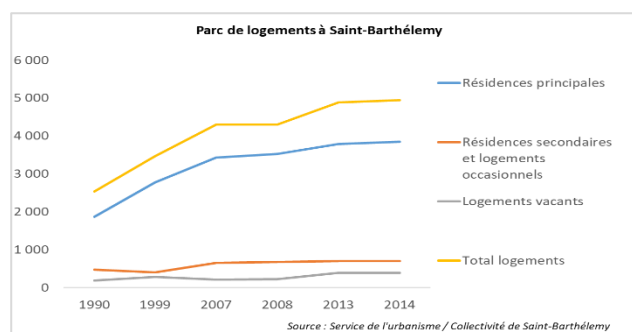
Source : INSEE

**Conséquence directe de la croissance démographique, le nombre de logements s'est multiplié au fil des années :** alors que l'île comptait 1 873 résidences principales en 1990, elle en comptait 3 884 en 2015, soit **une croissance de +107% !** En 2014, Saint-Barthélemy comptait au total 4 945 logements (résidences principales et secondaires, logements vacants).

Entre 2002 et 2016, on note une **croissance continue du nombre demandes d'autorisations pour la construction ou l'extension de logements**, avec un pic enregistré en 2008, année marquée par l'entrée en vigueur du Code de l'urbanisme (1<sup>er</sup> janvier), de la carte d'urbanisme et de son règlement (23 novembre).

La courbe des demandes d'autorisation fait apparaître des cycles qui semblent être corrélées avec les cycles de la conjoncture économique et de la révision de la carte d'urbanisme (ex : 2013). En 2013, les demandes d'extension de logements prennent le pas sur les demandes de construction.

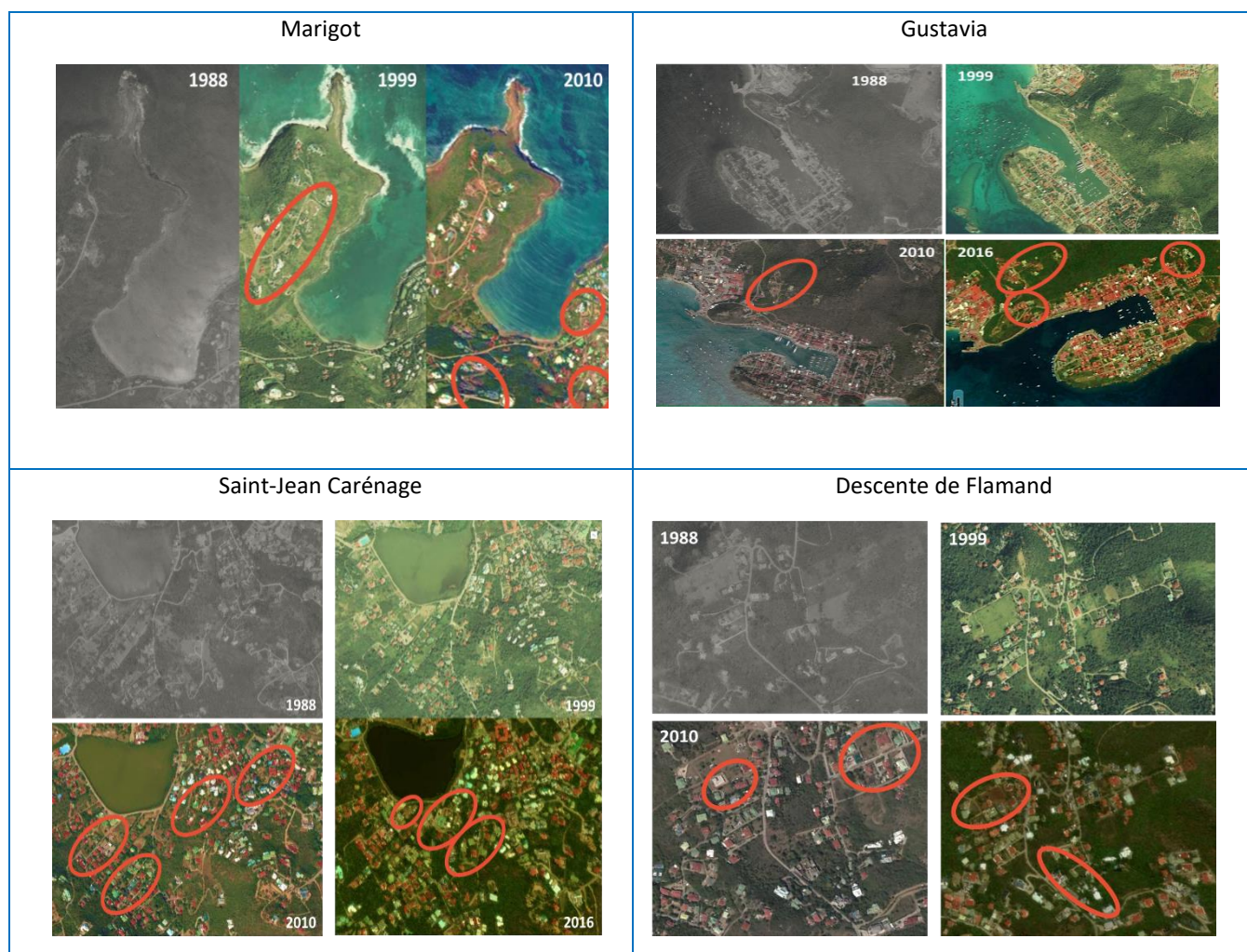
Entre 2010 et 2015, en cumulé, les autorisations de construction et d'extension représentaient près de 181 472 m<sup>2</sup> de surface SHON.





Un travail de comparaison de photos aériennes est venu compléter ce travail d'analyse d'indicateurs reflétant l'évolution de l'urbanisation à Saint-Barthélemy. Vingt-deux points de vue ont ainsi été comparés sur les années 1988, 1999, 2010 et 2016. Ils concernent : Gustavia, Public, Saint-Jean, Saint-Jean Carénage, Les hauts de Saint-Jean, Lorient, Pointe-Milou, Marigo, Petite Saline, Devet, Vitet, Petit cul-de-sac, Grand cul-de-sac, Saline, Toiny, Grand-fond, ...).

### Vues aériennes de 4 quartiers de Saint-Barthélemy entre 1988 et 2016



Cette analyse cartographique vient confirmer :

- La croissance du nombre d'habitations (villas) entre 1988 et 2016
- L'évolution de la taille (agrandissements) des habitations (villas) entre 1999 et 2010

Elle met également en exergue, l'évolution à la marge du réseau routier depuis 1988.

Si peu d'indicateurs sont aujourd'hui étudiés pour mesurer dans le temps, les nuisances de l'urbanisation, **il n'est plus possible de nier les signes de saturation de l'île depuis quelques années.**

Au-delà de la croissance de l'habitat présentée précédemment, il y a la saturation des réseaux routiers par les véhicules (deux et quatre roues), notamment à certaines heures de pointe aux abords de Gustavia, le centre administratif de l'île, de l'Aéroport, de Public, principal pôle industriel qui accueille la centrale EDF et la déchetterie, ou de la baie de Saint-Jean.

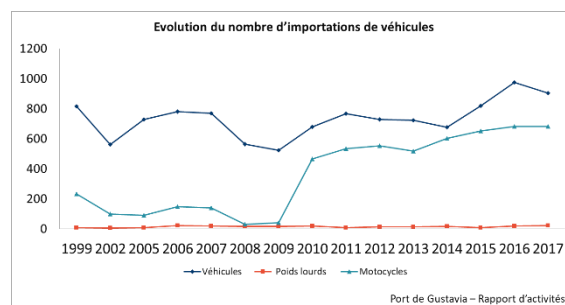
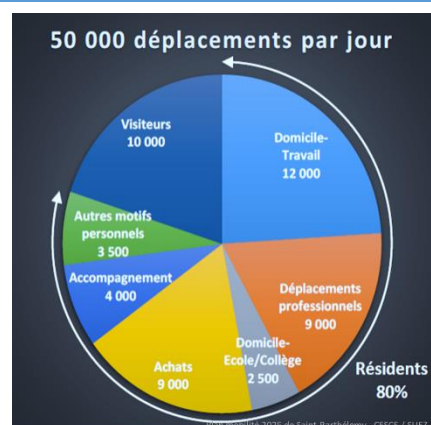
Près de **14 000 véhicules circulent sur l'île pour près de 10 000 habitants**<sup>37</sup>. En l'absence d'une offre de transport en commun structurée et efficace, le nombre de véhicules en circulation a augmenté de +30% entre 2010 et 2015, principalement du fait des deux-roues motorisés (+111%) et des quads (+84%).

La congestion des routes concerne aussi bien les habitants de l'île que sa clientèle touristique. Selon le CTSB, ces encombrements étaient la principale source d'insatisfaction des visiteurs en 2014.

Les embouteillages, certes bien moindre que ceux d'une grande agglomération francilienne ou ville américaine, ont un effet amplifié sur un si petit territoire. Cela peut constituer un manque à gagner pour certains commerces, notamment à Gustavia, où les places viennent à manquer. Cela nuit également à la réputation de l'île, très prisée pour son calme et sa quiétude. Enfin, les conflits d'usage de la route entre deux roues et quatre roues (voitures et quads), camions, contribuent à la dégradation des relations humaines.

Les nuisances de l'urbanisation rapide de Saint-Barthélemy se manifestent également par ses effets néfastes sur l'environnement<sup>38</sup> :

- De la pollution des sols (ex : Saline)
- De la disparition des habitats naturels suite à des travaux de défrichage et de remblayage
- D'un accroissement du volume des ruissellements d'eaux de pluie provenant des chantiers, des inondations, des sources de pollution et d'érosion
- De pertes de biodiversité :
- En 4 ans 32 000 m<sup>2</sup> ont été défrichés à St-Jean, correspondant à une perte de plus de 60% de l'habitat et des zones de pontes des iguanes des petites Antilles (espèce endémique).
- La fragilisation de l'écosystème des oiseaux des étangs contribue à leur disparition.
- 35 espèces végétales menacées par des espèces invasives introduites sans contrôle



<sup>37</sup> Source : Plan mobilité 2025 de Saint-Barthélemy – CESCE / Suez

<sup>38</sup> Protection de l'environnement à Saint Barthélemy - Connaissances actuelles et recommandations en matière de recherche – WCS & ES Caribbean

Comme évoqué en introduction, la Collectivité de Saint-Barthélemy est dotée d'un code d'urbanisme propre et d'une carte d'urbanisme, comprenant un plan de zonage et un règlement.

Le 25 novembre 2016, la Collectivité a lancé l'élaboration d'une nouvelle carte d'urbanisme. Adoptée en février 2017, ce document qui met en exergue les nombreux conflits d'usages (logement ? activités économiques et touristiques ? biodiversité ? ...) sur une île de plus en plus prisée mais à la surface réduite, a fait l'objet de 14 recours devant le tribunal administratif.

Alors que la carte avait déjà été annulée en totalité le 23 octobre 2013, le tribunal administratif a arbitré en faveur d'une annulation partielle de celle-ci.



**Publication : fin de l'année 2018 ou début 2019**

**Orientations générales :**

- Organiser le territoire urbain de manière durable
- Préserver et mettre en valeur le patrimoine naturel et bâti
- Maintenir et développer une économie locale diversifiée et pérenne

**Objectifs :**

- Contenir l'étalement urbain
- Favoriser le développement harmonieux des quartiers
- Améliorer et organiser les transports et les déplacements
- Préserver les espaces naturels et assurer la protection des écosystèmes patrimoniaux
- Maintenir une modèle économique créateur de richesse sans porter atteinte à la qualité de vie sur l'île

Cette nouvelle carte prévoit les nouveautés suivantes :

Des modifications en matière de zonage	Des modifications de règles concernant
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'extension du bâti en zone naturelle et la création de « zones tampons », intermédiaires entre les zones résidentielles et les zones naturelles. Elles permettent de créer des constructions à la condition qu'elles soient pleinement insérées dans le paysage des zones naturelles préexistantes.</li> <li>• Le passage de zones urbaines (développement de densité moyenne) en zones résidentielles (développement de faible densité) afin de pouvoir répondre aux besoins de logement des habitants de Saint-Barthélemy.</li> <li>• L'agrandissement du zonage consacré aux activités économiques, avec le projet d'extension de la zone aéroportuaire de Saint-Jean et la conversion d'une zone urbaine en zone d'activité (accueil de constructions de type industrielle et commerciale), compte tenu des nuisances occasionnées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les spécificités de Gustavia</li> <li>• La densité des bâtiments concernant la zone résidentielle modifiée.</li> <li>• La hauteur des bâtiments</li> <li>• Le stationnement</li> <li>• Les limites séparatives</li> <li>• La limite concernant la desserte de propriété,</li> <li>• La protection des bâtiments et des paysages</li> </ul>

**La carte d'urbanisme à l'heure actuelle, est un document réglementaire et technique**, conçu dans une vision relativement de court-terme, pour délimiter sur le territoire des zones constructibles et inconstructibles, et qui vise à garantir l'application du code de l'urbanisme.

Sur un territoire si exigu, où le foncier est le sujet de toutes les convoitises, ce document est devenu l'outil ou le prétexte à des oppositions qui ne vont pas toutes, dans le sens de l'intérêt général. Certains motifs de recours, sont à cet égard, très révélateurs. Si autour de l'élaboration d'un document d'urbanisme, il est prévu d'organiser un véritable dialogue participatif avec la population, idéalement autour d'un projet économique, social et environnemental, les consultations qui sont organisées, apparaissent souvent comme un espace de négociation et de défense d'intérêts privés ou d'expression idéologique.

Au-delà de ses orientations générales et de ses objectifs, la carte d'urbanisme ne semble pas s'appuyer sur un projet de territoire partagé avec toutes les composantes de la société locale et tourné vers l'avenir. Ce document est certes introduit par un diagnostic du territoire mais il est démuné d'une partie consacrée au projet collectif de long terme. Il n'existe pas aujourd'hui de **vision stratégique planifiée et partagée du territoire**, à partir de laquelle sont délimités des périmètres et sont définis des zonages. Au fond cette carte d'urbanisme, doit idéalement interroger le futur du territoire dans ses multiples dimensions (économie, social, environnement, mobilité, logement, événementiel, ...).

**Cette autre conception de l'urbanisme, renvoie à la notion « d'urbanisme de projet » où la règle se met au service du projet et non l'inverse.** La carte d'urbanisme reviendrait ainsi à établir des règles de développement et en les rendant opposables dans les documents d'urbanisme les conflits futurs pourront être atténués voire évités pour certains. **Appliquée à Saint-Barthélemy, cette notion d'urbanisme de projet intègre pleinement la notion de « capacité de charge »<sup>39</sup> de Saint-Barthélemy.**

<sup>39</sup> Niveau de développement d'un territoire permettant une exploitation optimum de ses richesses naturelles sans nuire à leur pérennité dans le temps

**Sur le plan environnemental, plusieurs actions notables de préservation de l'environnement ont été entreprises par la Collectivité Territoriale** via l'Agence Territoriale de l'Environnement (ATE) et d'autres institutions :

- **5 zones marines classées RNSB** (Réserve Naturelle de Saint-Barthélemy) soit 1200 ha protégés
- 2 zones nationales d'intérêt écologique faunistique et floristique (78,3 ha)
- **1 sanctuaire AGOA** établi par la zone économique exclusive des Antilles Françaises (143 256 km<sup>2</sup>)
- **1,3 hectares protégés** suite à l'acquisition du Fort Karl par le conservatoire du Littoral (CELCR)
- Des actions de réhabilitation et d'aménagement de l'étang de Saint-Jean
- **Des réserves naturelles** qui ont permis un net repeuplement de la faune marine et terrestre en 15 ans et qui font de Saint-Barthélemy, une référence en matière de plongée sous-marine.
- La Collectivité organise les assises de l'environnement en décembre 2018

**La Collectivité ne s'est toutefois pas encore dotée de tous les outils réglementaires** utiles à l'exercice de sa compétence environnementale, au regard des problématiques locales :

- Le Plan de Prévention des Risques Naturels (PPRN) en cours d'élaboration n'a pas encore pu aboutir et ainsi concrétiser la volonté de prévenir les risques naturels
- Saint-Barthélemy ne dispose pas encore de loi sur l'eau

Par ailleurs, il existe à ce jour encore peu d'indicateurs environnementaux.

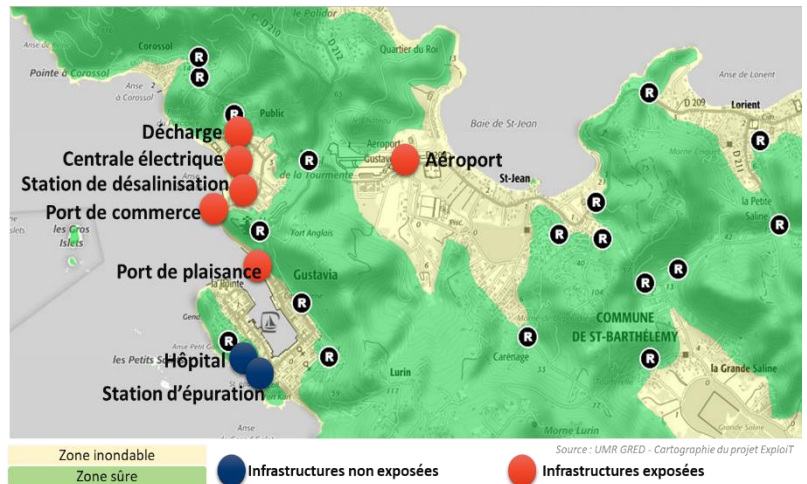


## Des infrastructures vulnérables arrivant à saturation

Comme pour tout territoire insulaire, l'île de Saint-Barthélemy est pleinement dépendante du bon fonctionnement de son aéroport et de son port, qui constituent ses deux principaux points d'entrée et liens avec ses « points de rattachement » que sont la Guadeloupe et l'Hexagone.

Par ailleurs, l'île dispose des principaux équipements qui contribuent à la qualité de vie sur l'île, notamment : une centrale électrique (énergie électrique), une décharge (collecte et traitement des déchets), une station d'épuration, une usine de dessalement d'eau de mer (eau potable), un hôpital (soins de santé), ...

La plupart de ces installations indispensables, sont localisées autour de Gustavia, Public et Saint-Jean, particulièrement, et sont exposées aux risques naturels (inondation, tsunami, ...).



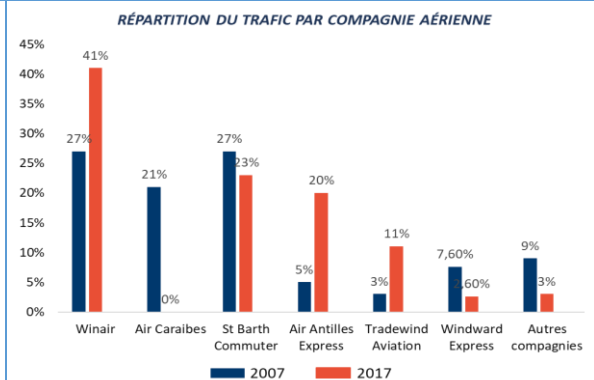
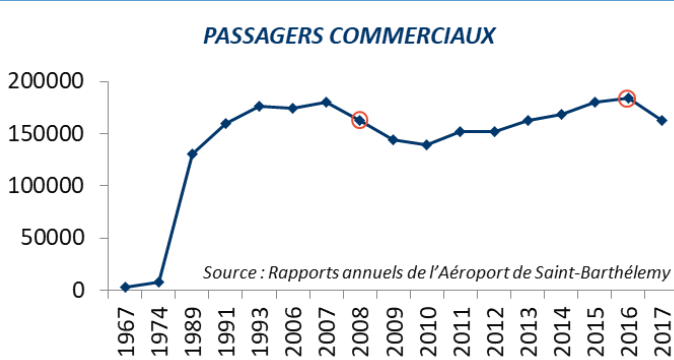
### L'aéroport Rémy de Haënen

#### PRESENTATION

Créé et inauguré en 1961 par le Département de la Guadeloupe, il est géré depuis 2002 par la Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy. Compte tenu de la taille de sa piste (650 m de long), seuls de petits porteurs de 20 places maximum, assurent la desserte de la destination, obligatoirement via Sint-Maarten ou la Guadeloupe, la journée uniquement. L'île recevant entre 160 et 180 000 passagers annuels, le nombre de mouvements d'avions (32 477 en 2017) est très élevé, soit 3 fois supérieur à celui de Grand-Case et quasi-équivalent à celui de Pôle Caraïbes<sup>40</sup>.

#### CHIFFRES CLES

Recettes aéroportuaires | 1,2 M€ en 2017 (Source : Collectivité territoriale - DOB2018)



#### Perspectives

- Les activités aéroportuaires se sont développées au milieu des années 70 avec l'essor du tourisme.
- Le trafic a atteint un « rythme de croisière » au milieu des années 90, avec des volumes de passagers, qui hors retournements de conjoncture, est compris entre 150 et près de 190 000 voyageurs.
- 76% du trafic est international avec une forte dépendance de Juliana qui génère 85% du trafic vers l'île.
- Une desserte assurée par 6 compagnies aériennes, notamment Winair, Air Antilles Express et St Barth Commuter.
- Les infrastructures aéroportuaires ne seront en mesure d'accueillir davantage de trafic à l'avenir.
- L'aéroport a aujourd'hui pour enjeu le renforcement et l'optimisation de l'offre de services aux voyageurs (location de véhicules, ...). A cet effet, la possibilité d'organiser des zones de stationnement autour de l'aéroport est étudiée.

<sup>40</sup> Source : Rapport de la Cour territoriale des comptes de Saint-Barthélemy

Présentation

Le Port de Gustavia est un port de commerce, de plaisance et de pêche. Autrefois propriété du Département de Guadeloupe, la Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy en assure depuis 2007, la propriété et la gestion. Le port de commerce est la porte d'entrée sur le territoire, des produits finis, des matières premières destinées à la construction (sable, gravier, parpaings), des carburants (essence, gazole) et du gaz. Il permet d'exporter les déchets transformés (ferraille, verre, REFIOM,<sup>41</sup>...), les déchets de la construction (évacuation des remblais utilisés pour les travaux de terrassement) et ultimes (mâchefers, ferrailles,...), et les quelques produits finis locaux, voués à l'export (ex : produits cosmétiques de ligne St Barth).

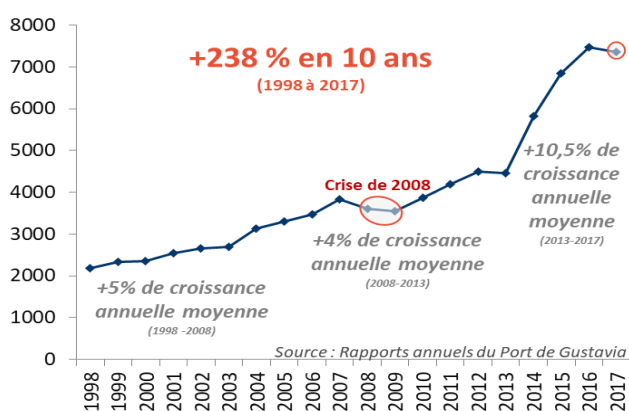
Sur le volet plaisance, l'île accueille des passagers réguliers, des croisiéristes et des touristes en provenance de Sint-Maarten et Saint-Martin, via la liaison inter-îles en provenance de Marigot, Oyster Pond et Phillipsburg. Enfin, l'île demeure un spot vélique de référence dans la Caraïbe, avec des manifestations nautiques de renommée telles la « Saint Barth Bucket », les « Voiles de Saint-Barth » ou encore la « West Indies Régatta ».

Chiffres clés

Recettes portuaires 3,7 M€ en 2017 (Source : Collectivité territoriale - DOB2018)

Commerce	Plaisance(Escales de navires)
----------	-------------------------------

EVOLUTION DU NOMBRE DE CONTENEURS IMPORTÉS



NOMBRE DE PASSAGERS SUR YACHTS



Centre névralgique de l'économie de Saint-Barthélemy, le port de commerce permet l'import de marchandises diverses et l'export de déchets notamment (ferraille, verre, déchets ultimes, ...). Depuis 20 ans, l'activité d'import de marchandises du Port de commerce croît de + 7% par an en moyenne. Elle s'est fortement accélérée entre 2013 et 2017, avec une croissance de +10,5% en moyenne annuelle.

Cette activité étant le reflet de la conjoncture économique, a été impactée les années de crise économique et financière en 2008 et fin 2017, avec la venue de l'ouragan Irma.

Conséquence directe de ce fort développement, l'espace de stockage des conteneurs est régulièrement congestionné et montre très rapidement ses limites physiques au lendemain d'épisodes cycloniques de forte intensité.

Depuis au moins l'année 2010, les dirigeants du port suggèrent une reconfiguration complète de l'espace portuaire pour pouvoir faire face des volumes près de 3,5 fois plus nombreux qu'il y a 10 ans.

La plaisance est essentielle à la fois pour la notoriété et l'économie de l'île. L'image de cette activité entretient le positionnement haut de gamme de la destination touristique. Par ailleurs, elle contribue fortement à l'équilibre économique du Port. La taxe de mouillage, calculée en fonction de la taille des bateaux, représente en effet, 40 % des recettes du port.

La santé de cette activité est néanmoins sensible à la conjoncture économique (crise financière de 2008 et économique de 2009), au contexte géopolitique (11 septembre) et aux conditions climatiques (Cyclones).

Par ailleurs, le manque de certains équipements ou aménagements, notamment pour limiter la vulnérabilité du Port à la houle, semble limiter les possibilités d'accroître la valeur ajoutée de cette activité.

Trafic passagers par ferries

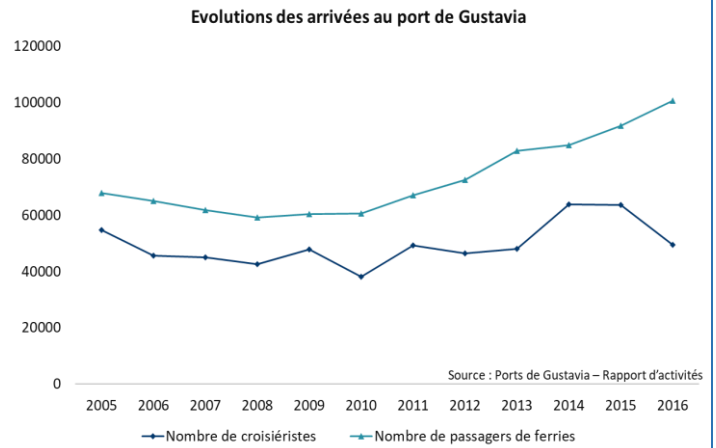
Le trafic passager inter-îles par le ferry est en augmentation constante depuis 2005. Il croît de +3,6% / an en moyenne. Ce moyen de transport reste le privilégié pour des personnes qui font la navette entre Saint-Martin et Saint-Barthélemy. Face à une fréquence de plus en plus importante, l'espace du Port de Gustavia faisant office de « Gare maritime » semble ne plus pouvoir apporter grande satisfaction à la clientèle, ainsi que les conditions optimales de sécurité et de contrôle de douanes.

<sup>41</sup> Résidus d'épuration des fumées d'incinération des ordures ménagères

En 1998, la municipalité de Saint-Barthélemy, en lien avec les socioprofessionnels, a mis en place une politique de régulation du volume passagers et de rééquilibrage du trafic entre bateaux de croisière et ferries pour limiter les escales à des bateaux d'une capacité de 200-300 croisiéristes.

Ainsi, la structure du trafic maritime s'est progressivement modifiée. En 2017, le flux de passagers des bateaux de croisière représentait 26 % du total (contre 51% en 99), celui des ferries 52% (contre 34% en 99) et celui des bateaux de plaisance 21% (contre 15% en 99).

L'augmentation du trafic de passagers et la sous-optimisation de l'espace complexifient les actions de chargement et de déchargement de conteneurs.



## Perspectives

**Face à la croissance continue du trafic de passagers et aux exigences de qualité de services de la clientèle de luxe utilisateur ou propriétaire de yachts**, le Port de Gustavia apparaît de moins en moins en capacité de concilier toutes les attentes.

Selon les rapports d'activités du Port de Gustavia :

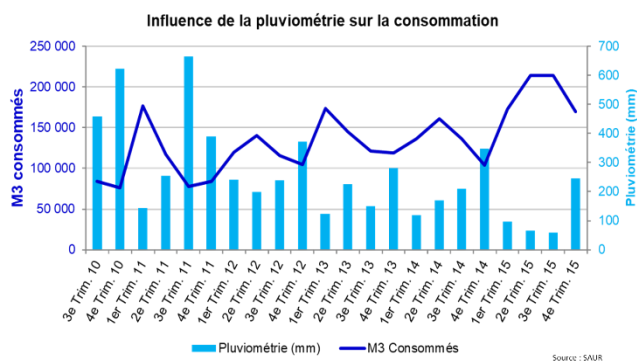
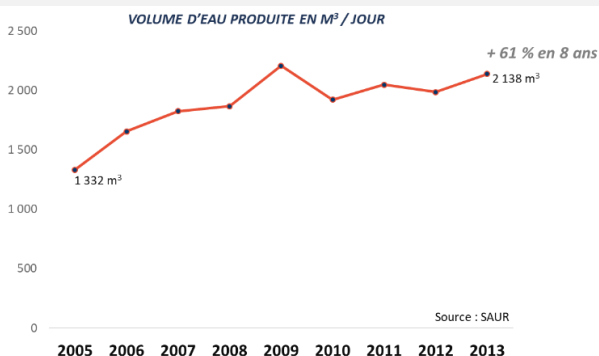
- En matière de commerce :
  - L'organisation actuelle du port n'optimise pas l'espace et ne permet plus une cohabitation efficace entre les activités de pêche, nautiques et d'import-export.
  - Il devient de plus en plus difficile d'organiser la logistique des conteneurs à l'arrivée et au départ. Il devient nécessaire aujourd'hui, d'améliorer et de sécuriser le circuit de récupération des marchandises, notamment lors du passage des marchandises entre les douanes, le port de commerce et les sociétés de transport de marchandises.
  - Par ailleurs, les solutions de préservation de la chaîne du froid lors du déchargement de marchandises congelées ou réfrigérées sont jugées insuffisantes par les acteurs économiques.
- En matière de plaisance, le Port de Gustavia est caractérisé par l'absence :
  - De places de parking pour les Yachts présents sur le quai d'honneur,
  - D'infrastructures permettant aux annexes de yachts d'accoster sans risque pour leur clientèle, etc.)
  - De dispositifs visant à réduire les effets de la houle notamment en fin d'année, ce qui impacte l'attractivité de la destination vis-à-vis des propriétaires de yachts, friands de l'escale Saint-Barthélemy pour les fêtes de Noël.
- En matière de transport de passagers par voie maritime, il est déploré le manque :
  - D'abris de protections pour les voyageurs (en cas de pluie ou de fort ensoleillement)
  - De places assises venant compléter des murets du parking voisin.
- Au regard de cette situation, les acteurs économiques, utilisateurs directs ou indirects du Port de Gustavia, appellent de leurs vœux une reconfiguration plus efficace du Port et de ses équipements dans les années qui viennent. L'engorgement de cette infrastructure essentielle pour la vie économique de l'île durant le cyclone Irma, est venu conforter ce besoin.
- Face à la croissance des flux entrants, la stratégie économique du Port est de nouveau questionnée. Entre les activités de transport de passagers par ferries (volume) et la plaisance (valeur & qualité de services), vers quel équilibre du portefeuille d'activités du Port de Gustavia, la Collectivité territoriale souhaite tendre ?

Présentation

Saint-Barthélemy doit en permanence surmonter les obstacles de son environnement, pour offrir une qualité de vie à ses habitants permanents (≈10 000 personnes) et une qualité de services à ses visiteurs (≈300 000 visiteurs par an). Depuis les années 2000 la Collectivité territoriale investit dans des capacités de productions (dessalement d'eau de mer par osmose inverse), de stockage (4 000 m<sup>3</sup>) et d'assainissement adaptées. Sur le plan énergétique, la production d'électricité est très dépendante des énergies fossiles et des importations d'hydrocarbures. Enfin, sur une île de 25 km<sup>2</sup>, la gestion et la valorisation des déchets relèvent du défi quotidien.

Chiffres clés

Eau



Face à une pluviométrie déficitaire et au manque de sources naturelles, la quasi-totalité de l'eau distribuée sur l'île provient du dessalement de l'eau de mer assuré par 1 unité de dessalement par vaporisation et 3 unités de dessalement par osmose inverse. Le dispositif est complété par une capacité de stockage de 4 000 m<sup>3</sup> qui permet une autonomie de 48 à 72h. Par ailleurs, la quasi-totalité des maisons disposent d'une citerne imposée par les règles d'urbanisme à tout projet de construction. Les réseaux d'eau récents sont équipés de bornes « intelligentes » permettant de remonter des informations de surconsommation ou de localiser les fuites. Enfin, par un processus novateur, 25 à 40 % des besoins en énergie de la principale unité de désalinisation est assurée par l'incinérateur de la décharge.

La consommation d'eau potable sur l'île ne cesse d'augmenter sous l'effet de la croissance démographique et des épisodes de faible pluviométrie voire de sécheresse. Dans son rapport d'activités 2015, la SAUR évoquait la hausse constante du nombre d'abonnés avec une accélération à partir de 2013.

Les coûts de production et de distribution de l'eau sont élevés et portent le prix moyen du m<sup>3</sup> à 7,37 €/m<sup>3</sup> contre 2,27 €/m<sup>3</sup> en Guadeloupe. Il est ainsi indispensable pour la Collectivité d'innover et de maintenir un effort financier conséquent pour assurer la performance des équipements, optimiser la gestion de la ressource eau et procéder à son assainissement (ex : construction de la station d'épuration située à Gustavia en 2012).

Energie

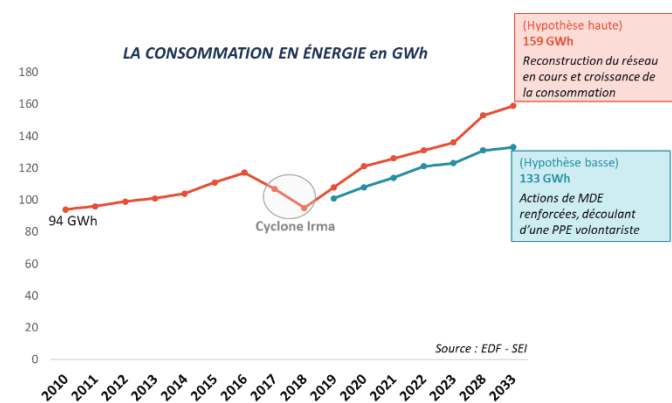
(Cf. rapport sur la transition énergétique du CESCE)

Comme pour l'eau, la production d'électricité ne cesse de croître et s'appuie à plus de 95% sur les énergies fossiles. Depuis 2015, elle est entièrement assurée par la centrale thermique diesel d'EDF, tandis que des groupes électrogènes sont utilisés comme solution de secours.

Saint-Barthélemy est dans une situation de totale dépendance énergétique et d'extrême vulnérabilité en cas de catastrophe naturelle ou incident (inondation, incendie, accident industriel à Public, ...).

Par ailleurs son système électrique repose sur le régime de péréquation tarifaire de la Contribution au Service Public de l'Electricité (CSPE), qui permet une tarification de l'électricité soutenable pour le client.

Ce mécanisme qui soutient artificiellement l'approvisionnement électrique de l'île, est très risqué (en cas de réforme) et n'encourage pas les démarches de transition énergétique. Sur Saint-Barthélemy, les énergies renouvelables sont en effet, peu développées. Fin 2016, elle comptait 24 kWc<sup>42</sup> de panneaux photovoltaïques en revente totale raccordés au réseau électrique.



<sup>42</sup> Puissance de votre installation photovoltaïque. Et ce généré dans les conditions standard de test. Ceci correspond plus ou moins à la puissance produite par les panneaux lors des meilleures journées de l'année.

## Déchets

Depuis 2016, le retraitement des déchets de l'île est assuré par Dalkia Wastenergy, filiale d'EDF, dans le cadre d'une Délégation de service publique (DSP).

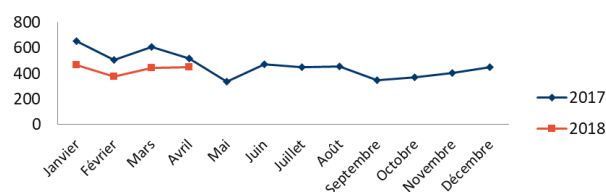
Le site de propreté exploité depuis plusieurs années par Dalkia Wastenergy, sous le nom de Tiru, devient un véritable pôle d'activités de valorisation des déchets.

Une station de compostage, en cours de construction, permettra d'augmenter les capacités de traitement des déchets. Un projet de chaudière biomasse est également à l'étude.

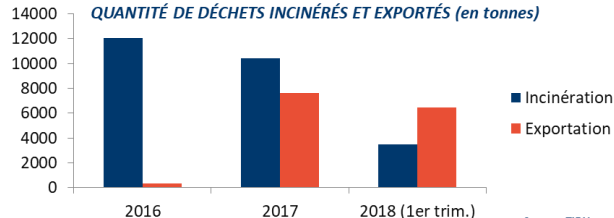
Ces déchets sont valorisés à partir d'une Unité de valorisation énergétique (UVE) qui alimente les usines de dessalement d'eau de mer qui utilisent l'énergie provenant de la combustion des déchets.

Accentuées par les conséquences de l'ouragan Irma, les activités d'incinération, qui ont atteint leur capacité de traitement maximum (12 000 tonnes) sont relayées par l'exportation des déchets (vers la Guadeloupe et les Etats-Unis) avec toutefois un coût non négligeable pour la Collectivité territoriale.

TONNAGE MENSUEL D'ORDURES MÉNAGÈRES INCINÉRÉES



QUANTITÉ DE DÉCHETS INCINÉRÉS ET EXPORTÉS (en tonnes)



Source : TIRU

## Perspectives

Cette partie sur l'eau, l'énergie et les déchets met en évidence :

- La vulnérabilité des équipements structurants de Saint-Barthélemy, qui sont tous situés dans des zones à risque. Leur fonctionnement, et notamment celui de la centrale thermique, rendent l'île dépendante des importations de matières premières (hydrocarbures, ...) et donc vulnérable en situation de crise et de fermeture au reste du monde.
- La croissance soutenue de la demande en énergie et en eau et de la production de déchets ménagers sous l'effet du développement démographique et économique de l'île...
- Cette densification en continu soumet à rude épreuve les capacités de fonctionnement des équipements de l'île.
- La nécessité d'une gestion et valorisation efficace des déchets sur un territoire réduit comme Saint-Barthélemy.

Cette partie met surtout en avant :

- Le rôle central de la Collectivité territoriale dans la gestion des externalités négatives du développement.
- La valeur ajoutée d'une ingénierie territoriale et de partenariats publics-privés efficaces.

## Enjeux

**L'équilibre de l'île de Saint-Barthélemy est très fragile, car le territoire est limité en surface et en ressources naturelles.**

L'augmentation de la population, essentiellement liée aux flux migratoires (notamment du Portugal, de France Hexagonale et de Belgique...) et la pression foncière accrue qui en résulte, des déséquilibres sont apparus et se sont traduits par une dégradation de l'environnement principalement, et aussi parfois, des relations sociales.

Sauvegarder ce qui a fait le succès de Saint-Barthélemy, son caractère éloigné, paisible et préservé, est primordial pour l'avenir de l'île. Cela commence tout d'abord, par la **fixation des seuils de capacité de charge** (exprimés en termes de résidents permanents / non permanents, de touristes, ...). La mise en place de systèmes d'observation des évolutions susceptibles d'impacter ces capacités permettra ainsi d'anticiper les besoins futurs.

Cette partie a permis de faire émerger 7 enjeux principaux :

1. **Préserver la richesse naturelle** de l'île de Saint-Barthélemy pour maintenir sa qualité de vie d'exception
2. **Étoffer le cadre réglementaire** pour limiter les impacts du développement sur la biodiversité de l'île
3. **Sécuriser et optimiser le fonctionnement des infrastructures** aéroportuaires et portuaires de Saint-Barthélemy
4. **Préserver un juste équilibre** entre attractivité endogène (vis-à-vis des habitants) et exogène (vis-à-vis de « clients » externes : touristes) de l'île
5. **Répondre aux besoins élémentaires** des habitants de Saint-Barthélemy (habitat, services à la population, ...).
6. **Opérer la transition écologique de l'île**
7. **Etoffer les outils de planification urbaine du territoire.**





## Une économie en pleine mutation

Comme signalé en introduction, les données relatives à l'économie de Saint-Barthélemy sont essentiellement « macro » à l'image des rapports annuels de l'IEDOM qui constituent l'une des principales sources du présent rapport ; ainsi que les données de l'INSEE. Au-delà de quelques focus spécifiques sur les secteurs les plus prégnants de l'économie, il existe peu de monographies sectorielles à même d'éclairer les décideurs sur les structures, les dynamiques et les tendances relatives à chacun des secteurs d'activités présents sur l'île. Ainsi, les problématiques entrepreneuriales et artisanales semblent ne pas avoir encore fait l'objet d'études approfondies.

L'objectif de cette partie n'est pas de proposer une autre lecture du contenu des rapports cités précédemment et encore moins de les développer davantage. Il s'agit surtout de relever dans ces documents, les évolutions marquantes du tissu économique et social, celles qui vont permettre de mener à bien la réflexion prospective proposée dans la partie suivante de l'étude. Il s'agit également de relever dans certains cas, les difficultés posées par l'absence de données. Les focus sectoriels proposés ci-après portent sur les trois secteurs les plus prégnants de l'île : le tourisme, la construction et l'immobilier.

### Remarques préliminaires

#### Le Produit Intérieur Brut (PIB)

Il convient de souligner que le calcul du principal indicateur macroéconomique qui mesure la production de richesses d'un territoire, se heurte aux limites du système d'informations statistiques qui ne permettrait pas d'élaborer de comptes économiques complets pour la collectivité (difficulté de calculer le niveau de richesse réelle par habitant). Ainsi, la valeur du PIB et du PIB par habitant sont les fruits d'une estimation visant à pallier ces limites. Le mode de calcul a été défini dans le cadre de travaux en partenariat avec le CEROM, l'Insee, l'IEDOM et l'AFD.

Le rapport annuel de l'IEDOM de 2018, souligne par ailleurs, le fait que les estimations de 2011 et 2014 ne sont pas comparables avec les chiffres de 1999 et 2010, compte tenu de la révision de l'historique des séries sur lesquelles repose le calcul : importations, population, comptes économiques de la Guadeloupe, etc.

Enfin, le PIB qui est aujourd'hui calculé pour Saint-Barthélemy, ne prend pas en compte des parités de pouvoir d'achat, qui reflètent les différentiels de prix entre pays ou régions.

#### Les données relatives aux recettes de la fiscalité des entreprises et à la performance des entreprises

D'après le code des contributions de Saint-Barthélemy, les entreprises sont soumises à une **contribution forfaitaire annuelle** (CFAE) dont le produit est notamment affecté à la formation professionnelle sur le territoire. Pour rappel, cette contribution comporte une part fixe de 300 € et une part variable de 100 € par salarié, avec un plafond de 5 000 €.

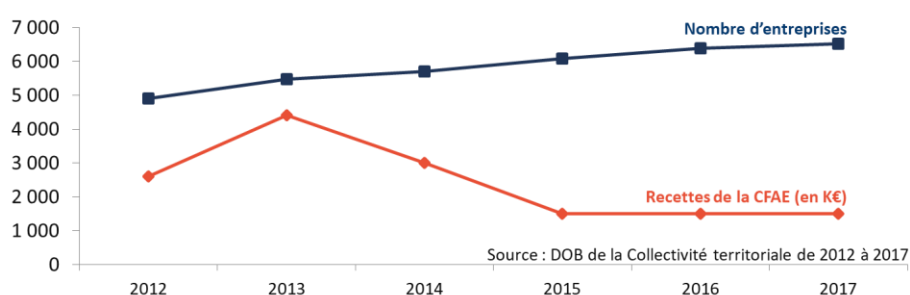
Le calcul de cette contribution est effectué sur la base de la déclaration des entreprises aux services de la Collectivité ou de la chambre de commerce et d'industrie de la Guadeloupe.

Ce système déclaratif présente des limites, notamment celle de la fiabilité. En effet, lorsque l'on croise la courbe des créations d'entreprises (entreprises enregistrées au fichier consulaire de la CEM) avec celle des recettes de la CFAE, on constate une décorrélation à partir de 2013. Les raisons de celles-ci ne sont pas clairement explicitées.

Le dernier rapport de la Chambre territoriale des Comptes soulève la question de la fiabilité du fichier d'entreprises communiqué par la chambre de commerce et d'industrie de la Guadeloupe (erreurs d'adressage notamment).

Le recouvrement de cette taxe est jugé complexe et ne permet pas de juger de la pertinence de cet outil de fiscalité des entreprises.

Evolution croisée des recettes de la CFAE et du nombre d'entreprises enregistrées par la CEM



#### La donnée touristique

Les rapports annuels du Comité du tourisme de Saint-Barthélemy offrent un aperçu général de la dynamique de l'activité touristique. Elle s'appuie sur des indicateurs disponibles chaque année, permettant ainsi d'identifier des tendances. Les équipes du Comité territorial du tourisme, soulignent toutefois la nécessité de se doter d'outils d'observation plus performants, afin d'être en mesure d'identifier rapidement des tendances qu'elles soient positives ou négatives. En développant une capacité à réaliser des enquêtes systématiques auprès des professionnels (ex : recensement exhaustif de l'offre de location, ...) et à croiser et mettre à jour les données, le CTTSB souhaite davantage jouer son rôle d'aide à la décision de la Collectivité territoriale.

D'après la méthode utilisée et les données disponibles, le PIB de Saint-Barthélemy est évalué à 367 M€ en 2017 (en euros constants). **Il est en croissance depuis 11 ans, à un rythme de +5,4% par an.**

**Le PIB / habitant est lui évalué à 38 994 € contre 32 404 € en France.** S'il apparaît plus élevé que celui de l'ensemble du territoire national (32 404 € / habitant), il ne tient pas compte du pouvoir d'achat localement. Par ailleurs, il ne tient pas compte des remontées probables de capitaux de filiales ou entités locales de groupes internationaux non-résidents.

En 2017, Saint-Barthélemy comptait **5360** entreprises, dont **1 716** entreprises individuelles artisanales. Le nombre d'entreprises est en croissance depuis 10 ans.

Conformément à son profil, les emplois de l'hôtellerie, de la restauration et les services marchands à la personne qui prédominent.

**La situation de l'emploi est relativement favorable mais semble se dégrader sur longue période**

Le taux de chômage Saint-Barthélemy (au sens du BIT) était de 4,2% en 2015, contre 9% pour la France Hexagonale et près de 23% pour les autres Départements Français d'Amérique.

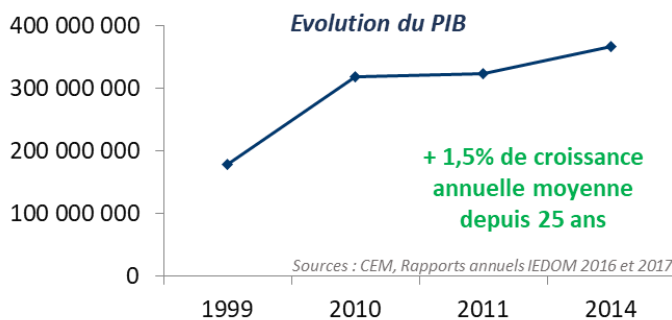
**Cependant, sur longue période, le nombre de demandeurs d'emploi semble augmenter continuellement depuis la crise de 2008, avec un pic constaté en 2017, directement lié la survenue de l'ouragan Irma.**

Post IRMA, entre décembre 2017 et juin 2018, il est observé une rapide baisse du nombre de demandeurs d'emplois qu'il est difficile d'expliquer précisément, notamment dans une situation où plusieurs établissements hôteliers ont dû fermer pour travaux de rénovation/reconstruction :

- Départs ponctuels ? Départs durables ?
- Augmentation des besoins en main d'œuvre dans les secteurs qui œuvrent à la reconstruction de l'île (ex : BTP) ?
- Reconversions durables ou temporaires pour certaines personnes ?

Il est intéressant de suivre l'évolution dans le temps du nombre de demandeurs d'emplois dont la croissance, qui est aussi à corréliser avec l'augmentation de la population active ; elle pourrait également être rapprochée avec l'augmentation du nombre de créations d'entreprises.

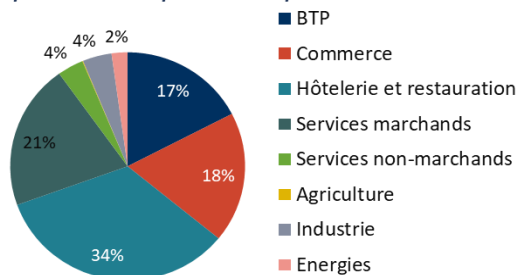
Cette courbe de tendance, si elle perdure dans le temps, pourrait aussi **refléter la création d'un déséquilibre durable entre offre et demande d'emplois** (manque d'activités ? Inadéquation des profils avec les compétences recherchées sur l'île ? ...), atténuée artificiellement par la création d'entreprises individuelles (autoentrepreneurs, entreprises individuelles, ...).



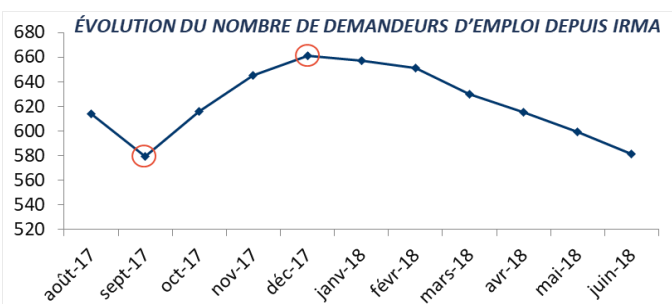
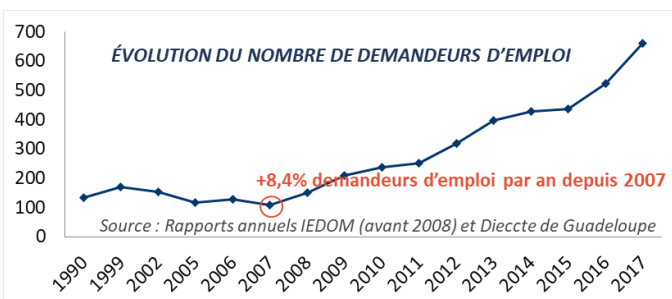
Année	PIB/ habitant à St Barthélemy	Moyenne Nationale
1999	26 000 €	24 000 €
2010	35 700 €	32 754 €
2014	38 994 €	37 000 €

Sources : CEM, Rapports annuels IEDOM 2016 et 2017

**Répartition des emplois salariés par secteur d'activité en 2016**



Sources : CEM, Rapports annuels IEDOM 2016



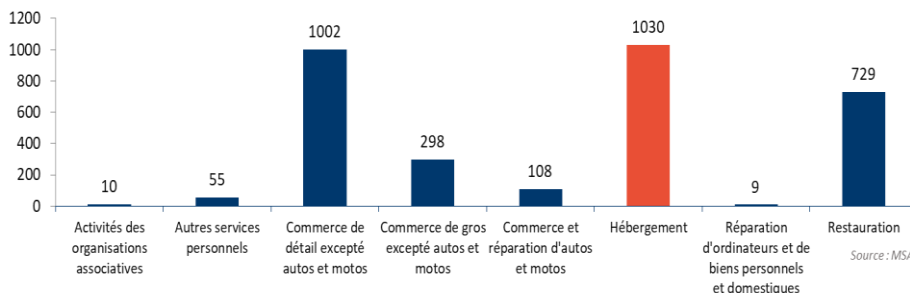
Source : Diffusion Saint-Barthélemy, juillet 2018 - DIECCTE de Guadeloupe

Comparativement à d'autres îles touristiques de la Caraïbe bénéficiant d'une position de *hub* aérien (*Sint-Maarten*), s'étant diversifiées dans le domaine des services financiers offshore (îles Vierges Britanniques, ...) ou bénéficiant, bien qu'à petite échelle, d'une activité agricole traditionnelle voire semi-industrielle (Saint Kitts & Nevis, ...), **Saint-Barthélemy n'a que pour**

**seul vrai socle et moteur économique : le tourisme.** Compte tenu de la taille réduite et de l'isolement de l'île, seul le tourisme de niveau de gamme supérieur à marges élevées était en mesure d'y trouver les conditions propices à un développement rentable. C'est à partir de cette activité tournée vers une clientèle internationale à forts revenus, qu'ont pu se développer la construction et l'immobilier, ainsi qu'un tissu d'activités tertiaires (services et de commerces).

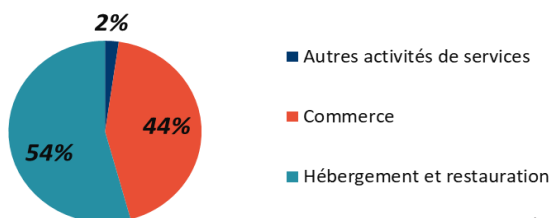
Le tourisme est le 1<sup>er</sup> pourvoyeur d'emplois salariés de l'île. Entre 2016 et 2018, **il occupait 1700 salariés, soit 37% du total des emplois salariés.** Ces derniers travaillent essentiellement dans l'hôtellerie-restauration et les activités de commerce et de services connexes au tourisme (agences de location et de voyage, boutiques, ...)

NOMBRE DE SALARIÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ EN AVRIL 2018



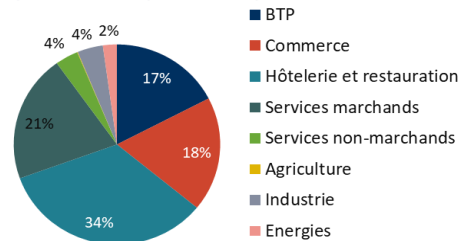
Source : MSA

Répartition des emplois salariés du secteur touristique en avril 2018



Source : Données MSA

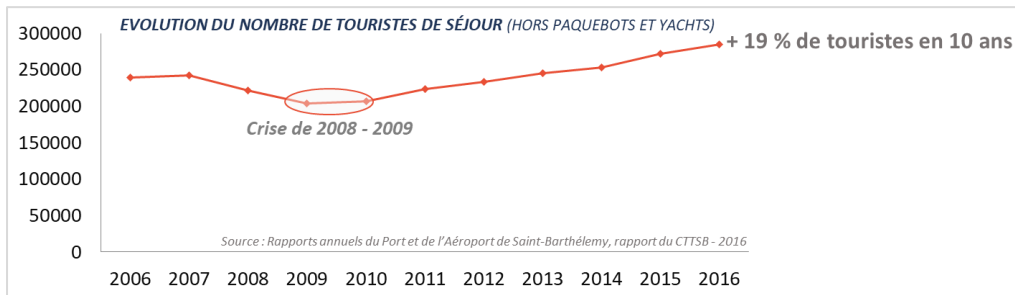
Répartition des emplois salariés par secteur d'activité en 2016



Sources : CEM, Rapports annuels IEDOM 2016

**Le nombre de touristes augmente depuis 2006.**

Malgré « le creux » des années 2008 à 2010, la destination a vu son nombre de visiteurs augmenter de quasiment +20% en 10 ans.



Source : Rapports annuels du Port et de l'Aéroport de Saint-Barthélemy, rapport du CTTSB - 2016

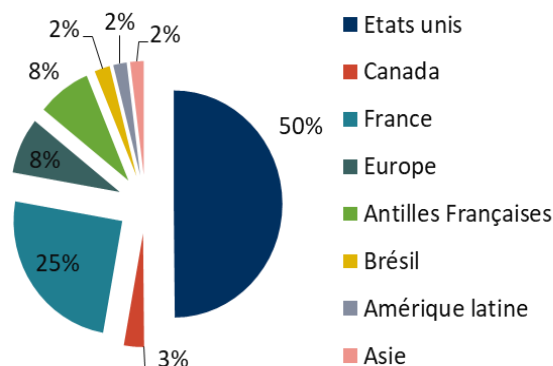
**La vitalité du secteur est solide, basée sur une clientèle fidèle, essentiellement nord-américaine et familiale**

La stratégie de diversification de la clientèle conduite par le CTTSB ainsi que l'organisation de nouveaux événements de prestige tout au long de l'année (ex : Saint-Barth Gourmet Festival) a permis de lisser la saisonnalité de l'activité sur l'année.

L'Ouragan Irma a bien entendu fortement impacté l'activité touristique à la fin de l'année 2017 alors que cette dernière s'était pourtant engagée sur un rythme dynamique. En « neutralisant » l'impact de l'ouragan, en considérant le nombre moyen de visiteurs par mois sur 10 mois (23 840 selon l'IEDOM) et l'hypothèse d'une fréquentation mensuelle constante ; **sur 12 mois, le nombre de visiteurs sur 2017 aurait pu être de 286 080 (contre 280 000 en 2016).**

Le **phénomène cyclonique est ainsi venu interrompre une dynamique de croissance soutenue**, en mettant en lumière la très forte dépendance du secteur aux infrastructures portuaires et aéroportuaires des îles avoisinantes.

Répartition des touristes en fonction de leurs origines





Saint Barthélemy se distingue dans la Caraïbe en matière d'hébergement touristique avec une offre constituée d'une **grande majorité de villas qui représentent 70% de l'offre** (800 villas et 2 200 chambres). Les propriétaires de ces résidences, pour la plupart nord-américains, louent leurs biens pendant leur absence sur l'île. Autour de ces locations de luxe se sont développées des activités de services connexes telles le gardiennage et l'entretien de maisons, les services d'entretien intérieur et d'extérieur, la location de véhicules, les services de soins et bien-être, pour « augmenter » l'expérience client de la prestation d'hébergement.

A côté de ces villas, l'île comptait 28 hôtels et 635 chambres en 2017, soit une moyenne de 23 chambres par hôtel. Plus de la moitié des chambres sont classées 5 étoiles. Ce parc hôtelier est stable depuis 10 ans.

Comme évoqué un peu plus tôt, depuis 2012, le secteur a été marqué par l'implantation de groupes hôteliers européens propriétaires de marques mondiales (Oetker Collection, B Signature, Barrière, Sibuet, LVMH). Ces implantations viennent « compléter » la présence des acteurs du luxe que sont Hermès, Cartier, Louis Vuitton. Il a également été constaté le développement de prestations hôtelières haut de gamme « hors les murs », associées à des villas louées ou achetées.

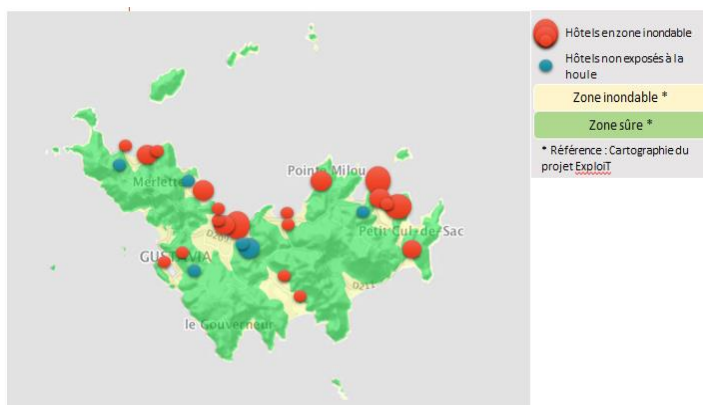
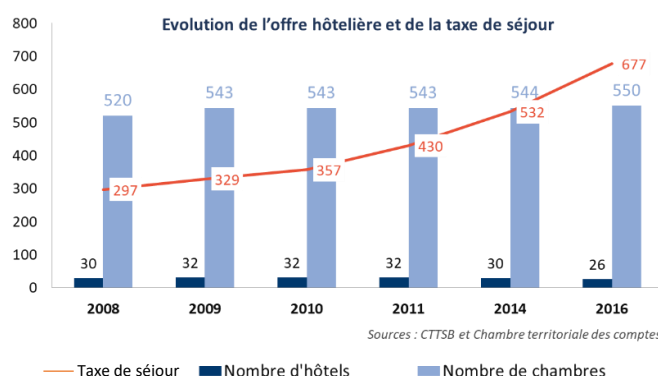
L'implantation des activités hôtelières de ces groupes de luxe tend à s'accompagner d'une **diversification de la clientèle, notamment celle venue d'Europe**. Elle a cependant aussi pour effet :

- D'une **montée en gamme des prestations hôtelières** se traduisant par un recours à un personnel en nombre et en niveau de formation et d'expérience plus importants. En effet selon les critères de classification hôtelière<sup>43</sup>, les établissements classés 5 étoiles de moins de 30 chambres doivent disposer d'un personnel de réception d'au moins 12h/24 et pratiquant au moins deux langues étrangères dont l'anglais. Ces critères ne favoriseraient-ils pas « l'import » de nouveaux effectifs (et ainsi la densification), plutôt que la montée en compétences des résidents, notamment via la formation professionnelle ?
- D'un **déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du logement**. Celui-ci fait croître les niveaux de prix, et intensifie la concurrence entre les groupes hôteliers et les résidents à la recherche d'un hébergement à l'année. En effet, ces groupes n'étant pas toujours en capacité d'accueillir leur personnel, notamment saisonnier<sup>44</sup>, se rabattent sur le marché locatif en ayant la possibilité de surenchérir et d'apporter aux loueurs du volume. Il est à noter que des dérives peuvent être constatées dans des situations où les personnels saisonniers doivent cohabiter dans de petites surfaces compte tenu du montant élevé des loyers.

**Le secteur du tourisme apporte des richesses au territoire** à travers la perception par la Collectivité territoriale depuis 2008, d'une taxe de séjour perçue sur les locations de villas et sur les hôtels. Cette taxe est collectée par les opérateurs, puis reversée à la Collectivité territoriale. Depuis 2013, les recettes de cette taxe sont en augmentation continue. Ainsi, et ce en dépit du coup porté à l'activité par l'ouragan Irma, le montant perçu par la Collectivité atteignait les 7,5 M€ en 2017, soit une croissance de près de + 10% par an entre 2008 et 2017.

**Toutefois, il comporte des points de fragilité identifiés dans le cadre de l'état des lieux :**

- **Les hôtels de l'île sont très exposés aux risques** d'inondation, d'ouragans et de tsunamis compte tenu de leur localisation sur le littoral (cf. carte). En cas de phénomène de grande ampleur, toute l'économie du territoire peut être durablement impactée. Il n'est pas exclu qu'à l'avenir, certains acteurs réévaluent l'opportunité d'une implantation sur Saint-Barthélemy après le passage d'un cyclone dévastateur compte tenu des coûts ex-post (coûts de réparation, de reconstruction, d'assurance, ...).
- Les activités hôtelières et de location de villas sont concurrencées par les plateformes numériques (ex : Airbnb, le Collectionist, ...).



<sup>43</sup> Sources : Ministère des finances et ATOU France

<sup>44</sup>La quantification du nombre de saisonniers employés dans le secteur touristique à Saint-Barthélemy n'a pas été réalisée dans le cadre de cette étude

En donnant la possibilité aux propriétaires de villas de louer leurs biens en ligne, sans intermédiaire, ces plateformes peuvent contribuer à l'amointrissement de l'attractivité de l'île et des moyens de la Collectivité territoriale :

- Des biens destinés à l'origine à la location annuelle, utilisés pour de la location saisonnière, jugée plus rentable par les propriétaires, peut avoir pour effets :
  - Une baisse mécanique du nombre de logements à louer à des résidents permanents, aggravant ainsi le déficit de logement disponible en résidence principale.
  - Une absence de standard de qualité des prestations locatives qui, en cas de prestations insatisfaisantes et d'expériences clients négatives, pourraient nuire à la réputation d'excellence global de Saint-Barthélemy.
- **Des cas de non-versement de la taxe de séjour constatés par la Collectivité territoriale** (équivalent à 5% des sommes perçues) par les propriétaires de biens mis en location. Cela constituant un manque à gagner pour la Collectivité, un projet de collaboration entre cette dernière et Airbnb est en cours. Il vise à faire prélever automatiquement la taxe de séjour sur le voyageur lors du paiement et à reverser à la Collectivité en 1 fois, la somme collectée sur une année. Il est également envisagé d'appliquer sur toute villa de location saisonnière et sans distinction, une nouvelle taxe forfaitaire.

### Un secteur de la construction mature

Depuis 2000, le secteur de la construction (BTP) est selon les années, le 3<sup>ème</sup> ou le 4<sup>ème</sup> pourvoyeur d'emplois sur l'île, représentant près de 20% de l'emploi total à Saint-Barthélemy. Le développement du secteur est structurellement cyclique, et étroitement lié au dynamisme de la commande publique, du marché de la vente et de la location de villas de luxe, ainsi qu'aux orientations de la politique d'aménagement du territoire incarnées par la carte d'urbanisme.

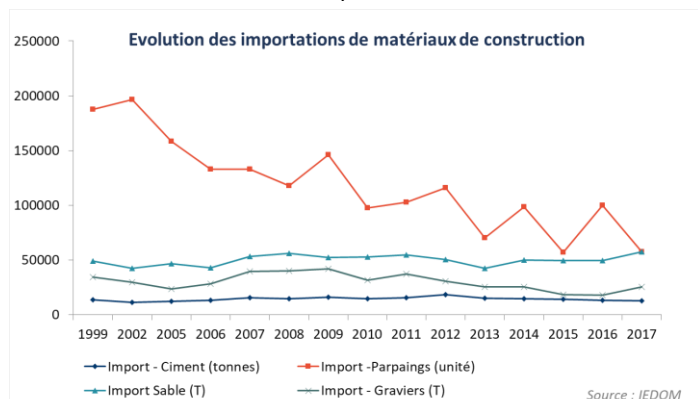
Les principaux cycles de l'activité de construction depuis 2000

	2000-2005	2005-2007	2008-2011	2012-2016	Depuis 2016
<b>Tendance</b>	↗	↗	↘	↘	↗
<b>Principaux facteurs d'évolution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance démographique et demande domestique</li> <li>• Investissements dans l'immobilier (achats de villas) par des citoyens américains séduits par la destination</li> <li>• Importants travaux d'infrastructures</li> <li>• Augmentation sensible du nombre de permis de construire délivrés par la mairie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance de la demande sur le marché des villas de luxe</li> <li>• Spéculation foncière et immobilière</li> <li>• Augmentation générale des prix du foncier à vendre et des prix des biens à louer</li> <li>• Travaux de rénovation d'infrastructures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise de 2008 et retrait des Américains du marché</li> <li>• Adoption du nouveau code de l'urbanisme suite au passage au statut de Collectivité d'Outre-Mer (COM)</li> <li>• Report des acquisitions sur les biens les plus abordables ou les plus exceptionnels</li> <li>• Rénovation du réseau routier et de bâtiments, construction d'un EHPAD, de la station d'épuration (Petit galet), canalisation d'eau potable, enfouissement et renforcement du réseau électrique, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse du nombre de permis de construire délivrés en matière de logement</li> <li>• Redressement du marché immobilier confirmé en 2014 avec un retour à des niveaux d'avant-crise et un retour de la clientèle américaine sur le marché immobilier</li> <li>• Refonte de la carte d'urbanisme en vue de limiter la spéculation et d'encourager l'installation des ménages.</li> <li>• Modernisation de la déchetterie a mobilisé, création de la station d'épuration de Gustavia, extension du port de commerce,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elévation de 20 à 35% de la taxe des plus-values immobilières pour tous les vendeurs qui occupent leur résidence principale depuis moins de 5 ans (délibération du Conseil territorial du 26/05/2017)</li> <li>• Travaux de reconstruction et de rénovation suite au passage d'Irma (aménagement des routes, réfection et réparation de bâtiments publics, déploiement de la fibre optique, enterrement des câbles d'électricité et remise en état de l'usine d'assainissement)</li> </ul>

L'analyse de ces cycles illustre bien le rôle de moteur du tourisme en période de croissance économique et le rôle d'amortisseur de la commande publique lorsque la conjoncture est moins propice.

Si depuis fin 2017, après le passage du cyclone Irma et les chantiers de reconstruction, le secteur devrait connaître un regain d'activité, **le secteur de la construction est en réalité, arrivé à maturité en 2012 et depuis, entame une phase de transition :**

- Depuis 2012, le nombre de permis de construire délivrés par la Collectivité en matière de logement décroît.
- Reflet d'une baisse de l'activité de gros œuvre et de construction de maisons, le volume de parpaings importés est en baisse continue depuis 2002.

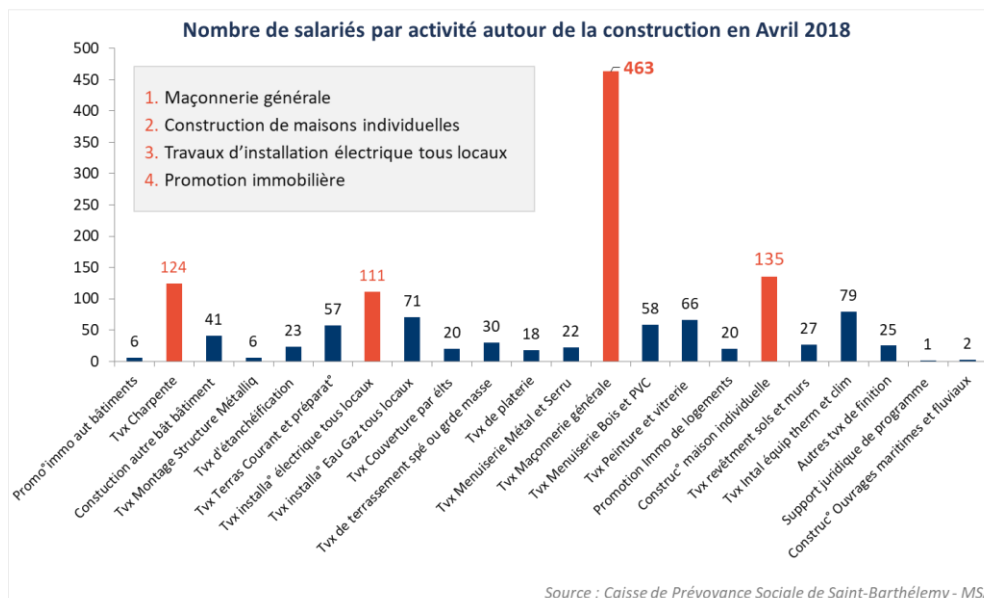


Les emplois les plus nombreux concernent les activités de maçonnerie et de construction de maisons individuelles. Avec la baisse du nombre de projets de construction de maisons individuelles à prévoir dans les années qui viennent, ce sont les activités d'entretien, de maintenance et de restauration qui devraient naturellement prendre la relève selon les acteurs rencontrés.

Par ailleurs, dans le cas d'une poursuite avérée du rythme de densification et de construction de logement, **la Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy devrait devenir le premier donneur d'ordre du secteur d'activité**, avec des projets d'aménagement contribuant au maintien de la qualité de vie et des infrastructures (ex : enfouissement des lignes électriques, déploiement de la fibre, etc...).

Ces derniers évoquent également le développement probable, soutenu par la Collectivité territoriale, des démarches d'efficacité énergétique des bâtiments sous l'effet d'une augmentation de la facture énergétique de l'île (ex : mise en place un mécanisme d'aide à l'équipement des particuliers en petites éoliennes, panneaux photovoltaïques et chauffe-eau solaires, ...). De nouvelles compétences, notamment dans l'installation de matériels, seront ainsi utiles.

De façon complémentaire, la domotique qui peut constituer un facteur de différenciation des biens sur un marché hyper concurrentiel, devrait également se déployer.



Ces évolutions devraient conduire les artisans de la construction à faire évoluer leurs compétences.

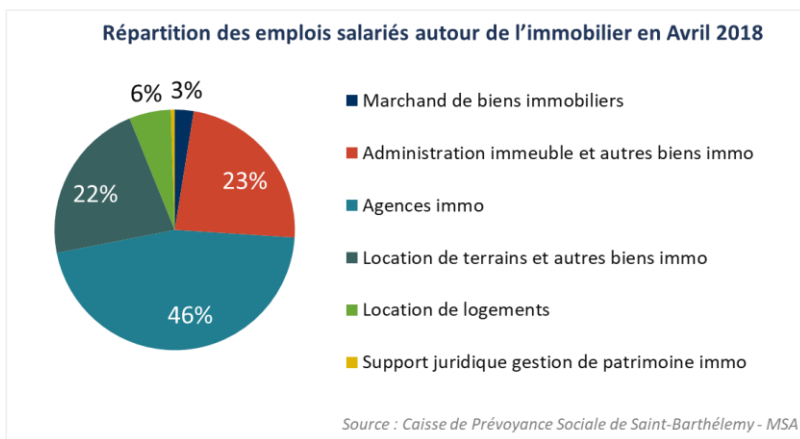
Il en découle ainsi la problématique de formation continue des professionnels du bâtiment.

## Un secteur de l'immobilier dépendant des investissements extérieurs

Très peu de chiffres officiels ont pu être collectés autour de l'activité immobilière au-delà des recettes que perçoit la Collectivité avec l'impôt sur les plus-values immobilières et quelques données sur l'emploi communiquées par la MSA.

Selon cette dernière, 196 emplois salariés du secteur de l'immobilier ont été déclarés en avril 2018. Les agences immobilières sont les structures qui, sur le secteur, mobilisent le plus d'effectifs.

Les ventes de biens à Saint-Barthélemy ne respectent pas vraiment les logiques habituelles de marché, ou ne semblent pas s'appuyer sur des critères tangibles (ex : selon un prix moyen du foncier brut par quartier, ...). Les prix sont fixés par les acheteurs et leur capacité à investir semble toujours repoussée plus loin.



Le profil de ces investisseurs a évolué au cours des dernières années :

- Avant 2008 : les investisseurs étaient à 90% Américains
- Après 2008 : les investisseurs Européens étaient présents en plus grand nombre
- Depuis 2012 : aux côtés des investisseurs Américains et Européens (environ 50-50%), des Sud-Américains investissent sur l'île.

Depuis 5-10 ans, le marché immobilier de Saint-Barthélemy est confronté au développement des investissements immobiliers spéculatifs, qui ont pour effet l'augmentation des prix de l'immobilier, défavorisant ainsi les populations locales les plus modestes.

La mise en place de la nouvelle taxe sur les plus-values immobilières datant de 2017, il est trop tôt pour évaluer son efficacité à date, notamment sa capacité à contenir, voire freiner les opérations d'achat et revente sans autre objectif que celui de réaliser une plus-value taxée au minimum. Une des raisons évoquées par les acteurs rencontrés pour expliquer le « turnover » des biens immobiliers sur Saint-Barthélemy est le fait que peu de ces biens sont les résidences principales des investisseurs étrangers. Ainsi, en cas de nécessité, les biens détenus à Saint-Barthélemy sont souvent les premiers à être revendus pour récupérer de la liquidité.

Enfin, comme pour le secteur du tourisme, le « digital » viendra d'une façon ou d'une autre, et à plus ou moins long terme, bousculer le secteur immobilier. Le développement de la « blockchain », technologie de stockage et de transmission de données au sein d'un réseau de manière extrêmement sécurisée, fonctionnant sans organe central de contrôle et permettant de s'affranchir d'intermédiaires (banques, notaires, agences immobilières, assurances, ...) et de la distance, pourrait ainsi réduire l'intérêt pour les investisseurs de passer par une agence, avec le risque pour la Collectivité territoriale, de ne plus percevoir une bonne partie de ses recettes.

## Quel avenir est offert aux jeunes Saint-Barth ?

La forte spécialisation de l'île en matière de tourisme, limite autant les opportunités d'insertion professionnelle de la jeune génération de Saint-Barth qui souhaite s'ouvrir à d'autres secteurs d'activités, notamment aux opportunités offertes par les nouvelles technologies. Par ailleurs, l'insuffisance de l'offre de logements est très régulièrement citée par les acteurs économiques, comme un obstacle réel, à leur démarche de recrutement ou de fidélisation de leur profil les plus qualifiés.

La fuite de capital humain qui en découle, fait-elle courir le risque d'une hyperspécialisation dans le domaine du tourisme, et ainsi, d'un renforcement du pouvoir de décision des groupes hôteliers sur l'île ? Ces derniers pourraient-ils ainsi être incités à développer des politiques RH qui favorisent les recrutements locaux, plutôt que de faire appel à la main d'œuvre peu qualifiée des îles environnantes (pour les activités les moins qualifiées) et à du personnel venu des Etats-Unis ou d'Europe pour une durée limitée (pour les activités les plus qualifiées) ? Inversement, la puissance et l'aura de ces groupes, peuvent-ils être les catalyseurs d'un renouveau du tissu local (artisanat de luxe, construction durable, transformation des produits de la pêche, ...) ?

Enfin, les signes de dégradation des relations sociales et de la sécurité, auxquels s'ajoutent les tensions sur le marché du logement, sont de plus en plus visibles.



**Cet état des lieux sur la situation économique de Saint-Barthélemy met en avant 5 grands enjeux :**

- 1. Diversifier l'économie** de Saint-Barthélemy pour pérenniser sa rentabilité
- 2. Inscrire dans une démarche d'ancrage territorial** des groupes hôteliers présents sur l'île
- 3. Evaluer l'efficacité et l'efficience** des politiques et outils économiques de la Collectivité
- 4. Endiguer la crise du logement** qui détériore la qualité de vie et dissuade la main d'œuvre qualifiée
- 5. Préparer les besoins en compétences des acteurs économiques du territoire.**

## Une Collectivité territoriale disposant de marges de manœuvre

Cette dernière section qui s'appuie sur le dernier rapport de la Chambre territoriale des comptes, des rapports d'orientation budgétaire de la Collectivité territoriale et des rapports annuels de l'IEDOM, vise à comprendre dans les grandes lignes, la structure du budget de la Collectivité, son évolution dans le temps et les spécificités du modèle économique local.

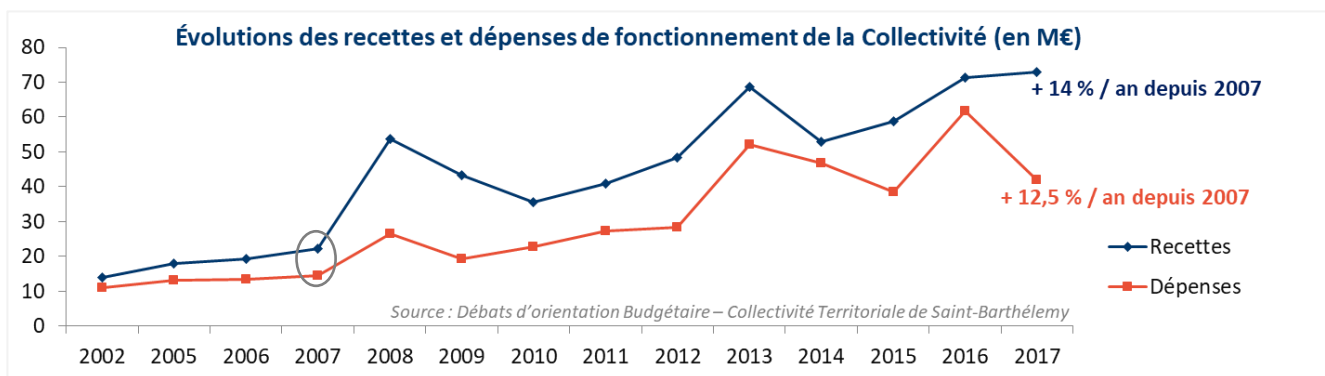
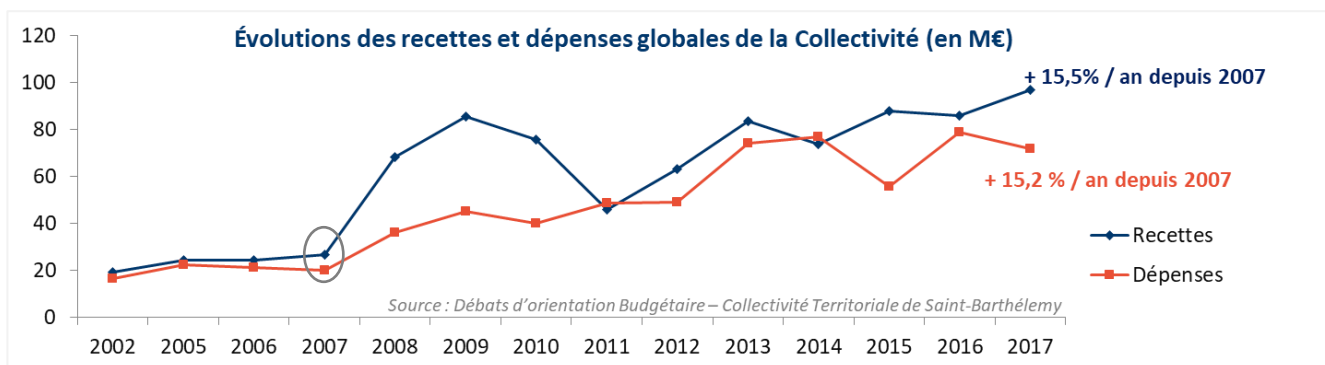
Cette analyse du budget de la Collectivité doit tenir compte de son statut, de ses compétences et de ses prérogatives sur le plan fiscal. En effet, la mise en place du statut de Collectivité d'Outre-Mer a eu pour conséquences notables :

- La perte des recettes, issues de la part de l'octroi de mer reversée à Saint-Barthélemy par la Guadeloupe.
- Le calcul par la commission d'évaluation des charges, d'une dotation globale de compensation (DGC)<sup>45</sup> négative. Cette **situation inédite**, résulte du fait que cette commission a évalué le potentiel fiscal légué à la nouvelle Collectivité, supérieur aux charges qui lui incombait en lieu et place du département de la Guadeloupe. L'article 11 bis de la loi de finances de 2016 a mis fin au contentieux qui opposait l'Etat et la Collectivité depuis 2008. Un compromis a été trouvé avec la division par 2 (de 5,7 M€ à 2,9 M€), à compter de 2016, des sommes réclamées chaque année par l'Etat à la Collectivité depuis 2008, en échange de l'abandon des versements du Fonds de compensation de la TVA (FCTVA) dont la Collectivité continuait à bénéficier pour ses investissements.

Par ailleurs, l'adoption du statut de Pays et Territoire d'Outre-Mer de Saint-Barthélemy depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012 lui a en revanche permis de conserver une compétence douanière et de prélever des droits de quai.

### Un budget maîtrisé...

La Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy présente une **situation financière excédentaire depuis 15 ans**.



Les graphiques ci-dessus illustrent bien le changement du statut et des prérogatives fiscales de la Collectivité de Saint-Barthélemy, entre les années 2007 et 2008.

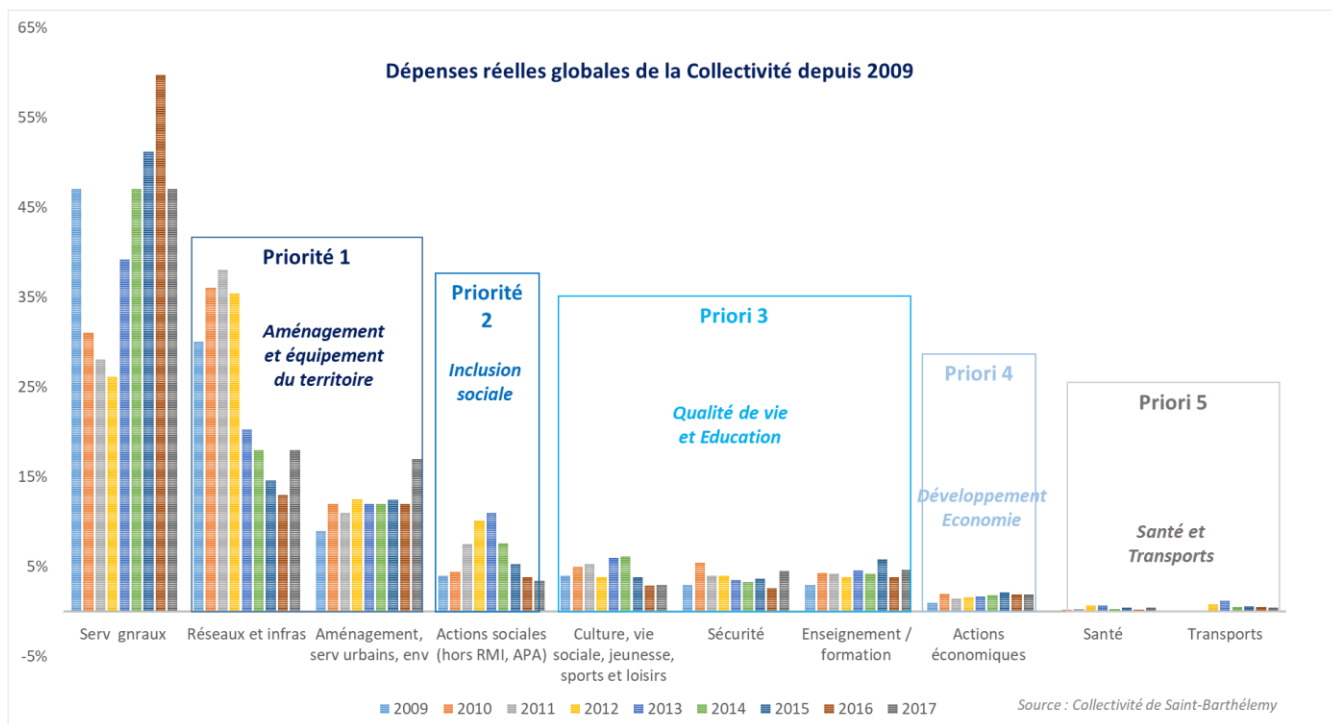
Devenue autonome sur le plan fiscal à partir 2008, la Collectivité a adopté un nouveau code des contributions, des impôts et taxes, lui permettant de compenser la perte des recettes issues de l'octroi de mer anciennement reversées à Saint-Barthélemy par la Guadeloupe. La part de l'octroi de mer dans les impôts et taxes perçus par la Collectivité est ainsi passée de 12% en 2007 à 0,4% en 2009.

Depuis 2008, les recettes et dépenses (globales et de fonctionnement) de la Collectivité sont croissantes, leur solde restant toujours positif, signe d'une maîtrise rigoureuse des dépenses pour pouvoir dégager des marges de manœuvre destinées à financer l'investissement.

Grâce à une situation excédentaire continue depuis 2002, le territoire est en capacité de financer ses projets par l'autofinancement sans quasiment aucune aide de l'Etat ou de l'Europe. Le graphique ci-dessous représente, par ordre d'importance, les grandes priorités de la politique de la Collectivité locale depuis 2009.

<sup>45</sup> Dotation censée compenser les transferts de compétences de l'Etat vers la collectivité





Cette situation financière favorable de la Collectivité est d'autant plus indispensable qu'elle est engagée dans une démarche d'acquisition foncière pour maîtriser au mieux l'aménagement de son territoire.

L'évolution des courbes illustre cependant le **caractère extrêmement cyclique des recettes de la Collectivité**, à l'instar de la période 2007-2014 marquée par des variations prononcées d'une année sur l'autre. Cette cyclicité rend plus complexe les démarches de planification pluriannuelles des investissements.

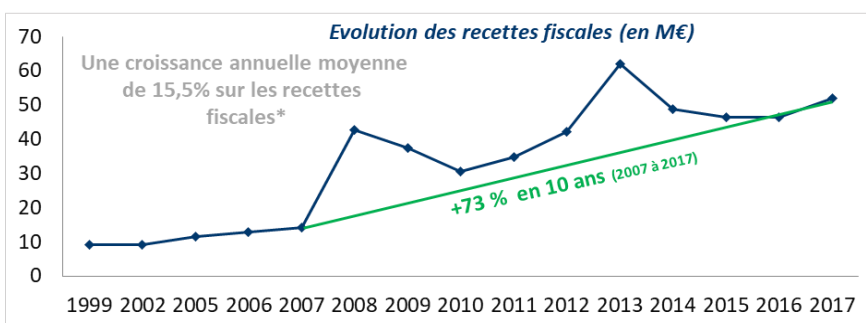
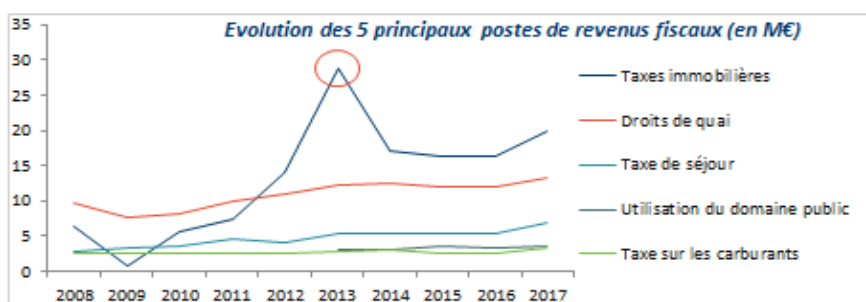
### ... mais quelques points de fragilité

**Les recettes de la Collectivité de Saint-Barthélemy sont issues essentiellement de la fiscalité indirecte qui représente 47% des recettes globales en 2017.** Le patrimoine et les revenus sont relativement peu imposés.

Au total, plus de ¾ (77%) des recettes fiscales de la Collectivité en 2017 (40 M€) proviennent :

1. Des taxes sur les transactions immobilières (droits de mutation)
2. Des droits de quai
3. De la taxe de séjour

**Si ces recettes sont croissantes depuis 2008, elles présentent la particularité de dépendre de la bonne santé du secteur touristique, des transactions immobilières ou patrimoniales et de la consommation sur l'île, donc de la conjoncture économique mondiale. Si la nature de ces recettes incite à entretenir en permanence l'attractivité de l'île et son « capital marque », elle suppose aussi d'accepter une vulnérabilité permanente aux chocs conjoncturels et aux aléas de la saison cyclonique.**



Les conséquences du Cyclone Irma en sont le parfait exemple. Lorsqu'un tel phénomène frappe l'île, le tourisme, moteur économique est directement touché. De façon mécanique, la taxe de séjour, tout comme les droits de quai diminuent, tandis que les transactions immobilières s'interrompent et font baisser les droits de mutation...

Parallèlement, les dépenses de reconstruction, les besoins en électricité, en eau, en infrastructures, eux, restent importants, voire sont croissants !

Dans la perspective d'une nette décélération du rythme de construction face aux limites de l'espace, ou du nombre de transactions (conséquence de la nouvelle taxe sur les plus-values immobilières), **comment la Collectivité territoriale prévoit-elle de compenser le probable manque à gagner ?**

Par ailleurs, dans le but de donner à la Collectivité une capacité de résilience plus forte, suite à une catastrophe naturelle notamment, **l'idée de constituer une « épargne de précaution », qui a fait l'objet des derniers débats d'orientation budgétaire, ne devrait-elle pas être approfondie ?**

## Enjeux



Cette dernière section du diagnostic fait ressortir deux grands enjeux :

- **Pérenniser la bonne santé et l'autonomie financière de la Collectivité** dans un contexte d'accroissement des besoins générés par la densification
- **Interroger les externalités du modèle économique actuel de la Collectivité** (diminution de la construction, stabilisation du nombre de visiteurs annuels, etc...).

\* \*

\*



**Soigner l'attractivité de Saint-Barthélemy est crucial pour maintenir son prestige à l'international**, et la pérennité de son économie. L'île s'est en effet forgée une image de luxe auprès d'une clientèle fortunée fidèle, qui a contribué à accroître la valeur de ses qualités intrinsèques (isolement, authenticité des paysages, tranquillité, ...).

**Cela invite à concilier la qualité de vie recherchée quotidiennement par les habitants de l'île et le désir d'évasion ponctuelle d'une clientèle de prestige.** Il s'agit à la fois, de préserver et valoriser les ressources du territoire, de définir des règles visant à créer le cadre propice à la rencontre amicale entre les habitants. En effet, le bien-être d'une population contribue à l'impression générale qui est laissée aux visiteurs.

**La planification de l'espace sur le long terme, est indispensable. Dans un contexte de croissance démographique soutenue,** il faut parvenir à concilier tous les usages, à prévenir l'urbanisation incontrôlée, car elle serait néfaste pour l'image la destination « Saint-Barthélemy ». La densification et en même temps, l'absence de réseau de transport en commun structuré, aboutissent inévitablement à des goulots d'étranglement sur les réseaux routiers, qui intensifient les nuisances (pollution, nuisances sonores, ...).

**La performance des équipements structurants de l'île** (port, aéroport, usine de potabilisation de l'eau, unité de valorisation des déchets, centrale EDF, ...) **devient indispensable.** Ils doivent pouvoir absorber de façon simultanée, les demandes émanant des touristes et des habitants. Toutefois, l'île n'est pas extensible, ce qui limite leur nombre et envergure, et interroge les seuils de capacité.

**Saint-Barthélemy est particulièrement vulnérable aux impacts du changement climatique.** Le secteur hôtelier, cœur de l'économie locale, est particulièrement menacé par l'érosion des plages, les risques d'inondation ou de cyclones intenses. L'explosion des quantités de sargasses, constitue quant à elle, un risque immédiat pour l'économie touristique de l'île.

**Le modèle économique Saint-Barth est en cours de mutation, sa dépendance vis-à-vis de l'extérieur étant sa fragilité.** Le tourisme haut de gamme « casual chic » a longtemps permis à Saint-Barthélemy de se démarquer de la concurrence des autres « îles de luxe ». Toutefois, avec la venue de groupes internationaux guidés par leur propre logique de développement et de recrutement, l'île parviendra-t-elle à garder la main sur son développement économique et à conserver sa belle notoriété ? Le BTP et l'immobilier qui constituent les deux autres secteurs économiques importants de l'île, ont largement été tirés par les investissements extérieurs dans l'immobilier (motivations affectives vs spéculatives), l'augmentation de la population et de la demande de logements et de la commande publique. Ces deux secteurs, qui arrivent à maturité, se heurtent aux contraintes de l'espace, et devraient se tourner vers la rénovation / réhabilitation du parc de logements existant. La transition énergétique et écologique devrait pouvoir constituer les relais de croissance de ces secteurs. Cette voie sera-t-elle empruntée et accompagnée par la Collectivité territoriale ?

**La problématique du logement est un problème social...mais aussi économique**

L'offre de logements, plus faible que la demande, devient un sérieux facteur d'échec des projets de recrutement des entreprises locales. En effet, la difficulté pour trouver un logement décourage de nombreux candidats, notamment les plus qualifiés. Le développement de la location touristique, jugée plus rentable, la priorité donnée aux personnels saisonniers des groupes hôteliers, entre autres facteurs, contribuent à la montée des prix de l'immobilier.

*L'exemple de Lisbonne est en ce point, riche d'enseignements. Depuis quelques années sous l'effet conjugué d'un afflux de touristes et d'une location saisonnière moins taxée que la location à l'année, un phénomène d'éviction de ses habitants originaires est constaté. Les propriétaires privilégient de rénover leurs biens et les louer sur de courtes durées et au meilleur prix à des touristes étrangers, plutôt que de les louer à l'année à leurs compatriotes de Lisbonne. Depuis 2010, cette prolifération de logements destinés à la location saisonnière a conduit à une inflation sur le marché de l'immobilier à la location comme à la vente, ainsi qu'à une diminution de plus de 30 % des logements disponibles pour la location longue au Portugal.*

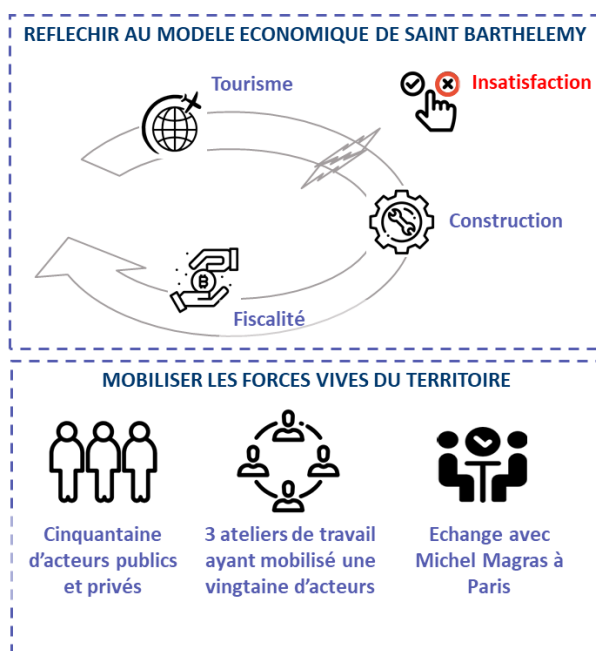
**La Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy entame un nouveau cycle de gouvernance**

La Collectivité dispose dorénavant de 10 années d'expérience de gestion autonome de son territoire, qui ont contribué à asseoir la crédibilité de sa gouvernance, y compris en temps de crise. Sa capacité d'investissement s'avère indispensable en période de récession, notamment pour le secteur du BTP. Toutefois, face aux pressions exercées sur le territoire, qu'elles soient urbaines, environnementales, économiques, sociales, ..., la Collectivité apparaît dépourvue de données et outils (d'observation, d'évaluation, de contrôle) lui permettant d'affiner au mieux son action publique, et de recouvrer pleinement les recettes utiles à son bon fonctionnement. Par ailleurs, le système fiscal appliqué jusqu'ici, permettra-t-il à la Collectivité territoriale de répondre à la fois aux attentes des habitants et à celles des touristes ?

# III. Perspectives et recommandations

Sur la base de l'état des lieux exposé précédemment, la commission aménagement du territoire a souhaité ouvrir sa réflexion à plusieurs acteurs socioéconomiques et experts du territoire afin de pouvoir :

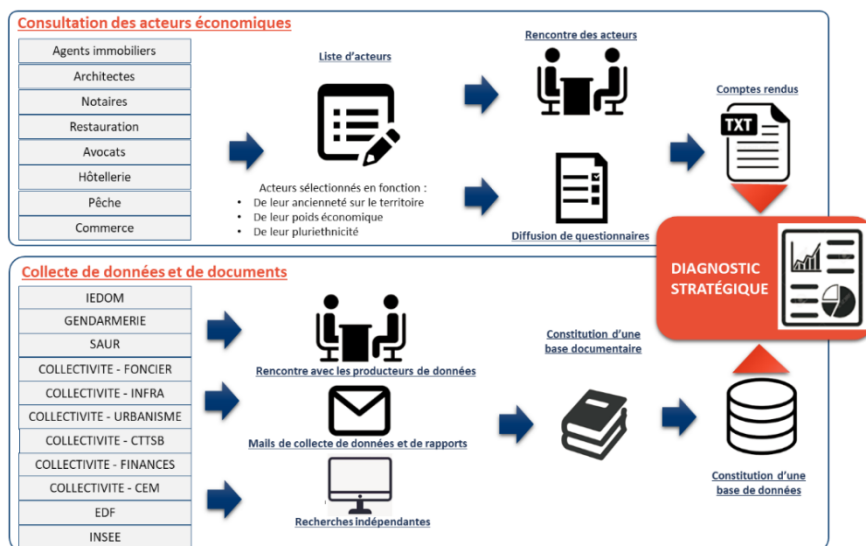
- Mettre en évidence les leviers d'attractivité de l'île, partagés par l'ensemble des acteurs socioéconomiques
- **Bâtir les futurs possibles de l'île à l'horizon 2030**, sur la base :
  - Des tendances identifiées par l'état des lieux
  - D'une simulation chiffrée, des évolutions les plus probables du territoire d'ici 10 ans,
- Anticiper, compte tenu de ces tendances, les opportunités à saisir par le territoire et les menaces à anticiper,
- Construire des scénarios prospectifs pour Saint-Barthélemy,
- Co-construire des pistes d'actions compte tenu des problématiques et des enjeux du territoire



## 1. Le diagnostic stratégique de Saint-Barthélemy

L'analyse des Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces (« matrice AFOM ») présentée ci-après, vise à croiser les principaux atouts et les faiblesses de Saint-Barthélemy avec les principales opportunités et menaces de son environnement.

Elle découle d'entretiens réalisés auprès des acteurs du tissu économique (natifs de l'île, nouveaux arrivants, ...).



## Atouts et faiblesses de Saint-Barthélemy

### Les principaux atouts du territoire selon les acteurs consultés

<p><b>Qualité de vie</b> Sécurité</p>	<p><b>« La sécurité des personnes : le premier luxe de Saint-Barthélemy »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une absence de criminalité</li> <li>• Une liberté de circulation à toute heure et sans prendre de précaution particulière</li> </ul>
<p><b>Entreprises</b> Qualité de service</p>	<p><b>« La French touch à proximité de grandes villes »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une qualité de service exceptionnelle à la Française dans la mer des Caraïbes</li> <li>• Une diversité des offres de services : destination tout-en un à moins de 5h de NY</li> </ul>
<p><b>Environnement</b></p>	<p><b>« Une biodiversité exceptionnelle »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une faune et une flore endémiques</li> <li>• La richesse des fonds marins (pêche et activités plongée)</li> <li>• Des espèces terrestres et marines locales encore préservées</li> </ul>
<p><b>Tourisme</b> Clientèle</p>	<p><b>« Une clientèle fidèle et amoureuse de l'île »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fidélité et un amour pour l'île qui se transmettent entre les générations</li> <li>• Des clients prêts à contribuer à la conservation et à l'équilibre de l'île</li> </ul>
<p><b>Collectivité</b> Dynamique politique</p>	<p><b>« Une Collectivité accessible et pragmatique »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une équipe politique bien perçue par la population</li> <li>• Une capacité de réactivité et une volonté de bien faire</li> </ul>
<p><b>Social</b> Population</p>	<p><b>« Une population volontaire »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une population « apprenante », volontaire et dynamique</li> <li>• Une population soucieuse et concernée par l'évolution de l'île</li> </ul>

### Les principales faiblesses du territoire selon les acteurs interrogés

<p><b>Infrastructures</b> Situation du logement</p>	<p><b>« Effets d'éviction de compétences et de natifs »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une offre de logements annuelle trop faible</li> <li>• Des prix hors de la portée de la population qui contribue à l'activité économique</li> </ul>
<p><b>Collectivité</b> Vision court-termiste</p>	<p><b>« Une vision politique de court terme »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de documents stratégiques notamment en matière d'aménagement et de développement économique, touristique, social et culturel du territoire</li> <li>• Absence d'outils de pilotages décisionnels pour éclairer la politique</li> <li>• Une fiscalité qui favorise l'attrait du territoire (« mais vis-à-vis de qui ? »)</li> </ul>
<p><b>Infrastructures</b> Double insularité</p>	<p><b>« Dépendance logistique à d'autres îles »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une dépendance à l'aéroport de Saint-Martin pour l'arrivée de passagers</li> <li>• Une dépendance forte au port de Guadeloupe pour l'ensemble des importations</li> </ul>
<p><b>Infrastructures</b> Localisation et fonctionnement</p>	<p><b>« Des infrastructures phares ayant atteint leur limites »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La localisation géographique de la centrale électrique dans la cuvette de Public</li> <li>• Des infrastructures qui tournent à pleins régime (ex : déchetterie-accentué par Irma)</li> </ul>
<p><b>Social</b> Démographie</p>	<p><b>« Une île qui se densifie sans cesse »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrivée d'une nouvelle population qui ne partage pas toujours les valeurs de l'île</li> <li>• Circulation exacerbée de gros véhicules qui détériorent les routes et la qualité de l'air</li> </ul>
<p><b>Environnement</b> Caractéristiques géographiques</p>	<p><b>« Un territoire qui compte plusieurs handicaps »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21km<sup>2</sup>, ce qui limite la taille et la quantité des infrastructures</li> <li>• Relief accidenté et rocheux</li> <li>• Climat sec et terres peu fertiles</li> <li>• Exposition aux ouragans (vents et houle)</li> <li>• Exposition aux séismes et aux tsunamis</li> </ul>

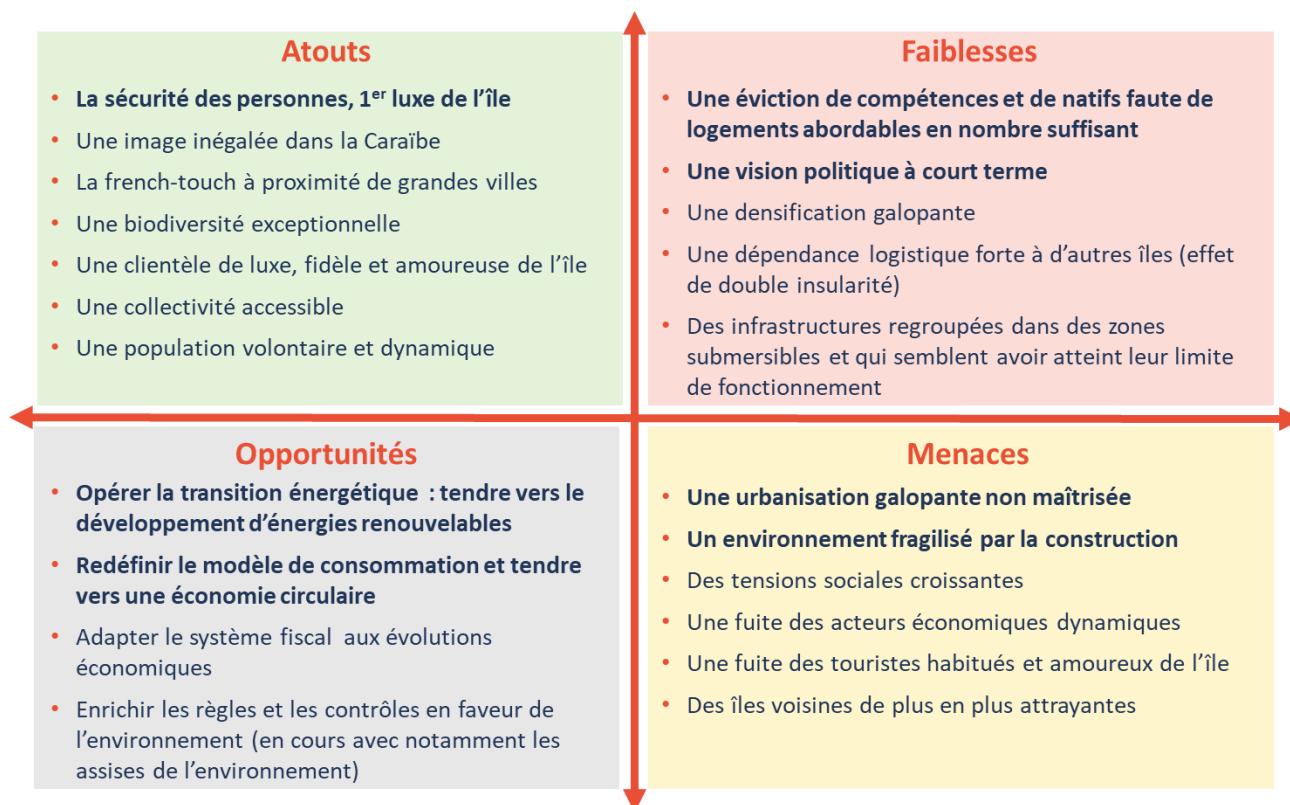
## Opportunités et Menaces pour l'île de Saint-Barthélemy

### Les principales opportunités pour le territoire selon les acteurs consultés

<p><b>Consommation</b> Economie circulaire</p>	<p><b>« Favoriser l'économie circulaire »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limiter les exportations en favorisant le recyclage et la valorisation des déchets</li> <li>• Réduire les importations en repensant les infrastructures (type de centrale)</li> </ul>
<p><b>Infrastructures</b> Transition énergétique</p>	<p><b>« Décentraliser pour soulager les infrastructures et tendre vers une autonomie »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La notion de « smart grid » avec une étude à venir du côté de la DST</li> <li>• Inviter les hôtels dans la réflexion et la mise en place d'une démarche « plus verte »</li> </ul>
<p><b>Collectivité</b> Liberté réglementaire</p>	<p><b>« Adapter le système fiscal aux évolutions économiques »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moduler le système fiscal en fonction des besoins : attractivité / Stabilité</li> <li>• Comblent le vide juridique en matière environnemental</li> </ul>
<p><b>Infrastructures</b> Innovation numérique</p>	<p><b>« Une destination touristique et d'affaires »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaliser sur le déploiement de la fibre pour développer de nouvelles activités</li> <li>• Saisir les opportunités offertes par le Digital</li> </ul>

### Les principales menaces pour le territoire selon les acteurs consultés

<p><b>Collectivité</b> Aménagement du territoire</p>	<p><b>« Une urbanisation galopante et non maîtrisée »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une multiplication de permis de construire notamment dans des zones risquées</li> <li>• Une bataille autour de la mise à jour des règles d'urbanisme et des zones déclassées</li> </ul>
<p><b>Social</b> Qualité de vie</p>	<p><b>« Des tensions sociales croissantes »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un turn-over défavorable à l'esprit de Saint-Barthélemy (développement de l'incivisme et de l'individualisme)</li> <li>• Départ de compétences clés face au sentiment de diminution de la qualité de vie</li> <li>• Des familles fortement exposées à la précarité du logement</li> </ul>
<p><b>Economie</b> Concurrence</p>	<p><b>« Des îles voisines de plus en plus attrayantes »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des îles voisines qui disposent d'un environnement au moins aussi bien préservé que Saint-Barthélemy et qui se développent en matière de tourisme</li> </ul>
<p><b>Economie</b> Tourisme</p>	<p><b>« Une fuite des touristes historiques »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La perte d'une clientèle historique déçue de la tournure que prend l'île (engorgements, incivilités, cupidité)</li> </ul>
<p><b>Environnement</b> Faune/flore/santé</p>	<p><b>« Un environnement fragilisé par la construction »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une urbanisation qui imperméabilise les sols et fragilise l'écosystème</li> <li>• Des constructions qui fragmentent les habitats et fragilisent la reproduction des espèces endémiques au profit d'espèces invasives</li> <li>• Des importations de végétaux étrangers et de parasites .</li> </ul>



Les échanges avec les acteurs économiques rencontrés et interrogés, débouchent ainsi sur une vision de l'île, qui est cohérente avec l'état des lieux établi à partir des données et sources documentaires exploitées. Tout en étant très attachés à leur territoire, ils portent sur celui-ci un regard très lucide sur ses évolutions, notamment :

- La dégradation de la qualité de vie (circulation, constructions, pollutions, ...),
- L'intensification des tensions sociales et montée de l'individualisme,
- La diminution du sentiment de tranquillité et de sécurité,
- Les récentes transformations du tissu économique :

Par ailleurs, ils évoquent tout de même leurs inquiétudes liées :

- A l'arrivée de grands groupes internationaux dont l'adéquation des objectifs de leur développement à court-moyen terme, avec ceux du territoire, sont questionnés : **le territoire est-il simplement un support opérationnel et marketing ou un espace de création de richesses dans une logique gagnant-gagnant ?**
- Aux investissements immobiliers sur un marché qui échappe à toute logique de marché (offre et demande) mais dont les motivations semblent avoir évoluées : de l'**investissement « affectif » à l'investissement « de rendement » ou « opportuniste » (fiscal) ?**
- A la crise du logement qui impacte sérieusement la qualité de vie sur l'île à termes : **l'augmentation « artificielle » des prix, accentue le risque d'éviction d'une certaine partie de la population**, et notamment de personnes disposant de compétences utiles à l'équilibre et à la pérennité du territoire.

\* \*  
\*

## Saint-Barthélemy dans 12 ans ? : le scénario tendanciel

Le travail de diagnostic a permis de collecter des données fiables, notamment dans les domaines suivants :

- Démographie (INSEE)
- Tourisme (IEDOM)
- Déchets (TIRU, filiale EDF récemment rebaptisée Dalkia Wastenergy)
- Eau (la SAUR)
- Importations de conteneurs (Port de Gustavia)
- Electricité (EDF)

A partir de ces données, en prenant essentiellement 2016 comme année de référence, des ratios et moyennes ont été calculés (ex : tonnes d'ordures ménagères par habitant, croissance annuelle moyenne des volumes d'eau consommés, ...) de manière à pouvoir procéder à des projections d'ici 2030, toute chose égale par ailleurs.

Cette simulation théorique a pour objectif d'anticiper les risques associés à la poursuite des rythmes de croissance enregistrés à l'heure actuelle, notamment sur le plan démographique.

### Simulation de la valeur théorique de plusieurs indicateurs caractérisant la situation de Saint-Barthélemy aujourd'hui

2030		Données actuelles		Ratios - Moyennes enregistrées actuellement		Capacités maximum connues à ce jour		Impacts		
<b>DANS 14 ANNEES</b>										
Nombre de résidents	12 000	Ref 2016	9 743	Croissance annuelle moyenne (%)	1,50%					
Nombre de touristes de séjour	363 278	Ref 2016	284 962	Croissance annuelle Moyenne (%)	1,75%					
<b>INFRASTRUCTURES</b>										
Déchets : Volume d'ordures ménagères à incinérer (t)	14 566	Ref 2016	12 050	t d'ordures ménagères par personne par an	1,0	Capacité d'incinération Max (entretiens)	12 000	Dépassement	2 566	Equipements sous dimensionnés
Electricité : Puissance annuelle requise (MWh)	176 973	Ref 2016	117 000	Croissance annuelle moyenne	3%	Capacité Max estimée	315 360	Dépassement	0	
Eau : Volumes consommés hors VEG (en m <sup>3</sup> )	4 821 461	Ref 2015	770 907	Croissance annuelle moyenne des volumes consommés (%)	13%	Capacité Max (CT)	1 569 500	Dépassement	3 251 961	Equipements sous dimensionnés
Port : Importation de conteneurs par an (U)	11 233	Ref 2016	7 463	Nombre de conteneurs / Nombre d'occupants (pop-touristes)	3%	Capacité Max (entretiens)	7 462	Dépassement	3 771	Equipements sous dimensionnés
<b>ECONOMIE</b>										
Nombre de demandeurs d'emploi	1 033	Ref 2016	523	Part de la population totale (%)	5%	Moyenne nationale	10%	Multiplication par 2		
<b>LOGEMENT</b>										
Nombre de logements	6 545	Ref 2014	4 945	Nombre de permis autorisés par an	100					

L'enseignement que l'on tire de cette simulation, est qu'une poursuite des mêmes rythmes de croissance d'ici 2030 pourrait conduire à un sous-dimensionnement des principales infrastructures actuelles de l'île :

- Les volumes d'ordures ménagères produits seraient largement supérieurs aux capacités de traitement actuelles de l'usine de traitement et de valorisation des déchets gérée par Dalkia Wastenergy. L'île serait-elle en capacité d'agrandir ou d'ouvrir une nouvelle unité industrielle ? Serait-elle sinon en capacité d'assumer financièrement le coût de l'exportation des déchets ?
- D'ici 2030, les usines de production d'eau potable ne seront plus en capacité de satisfaire toutes les demandes. L'île de Saint-Barthélemy serait-elle également fortement touchée par les coupures d'eau ?
- Le port ne serait plus en capacité de recevoir tous les conteneurs acheminés vers Saint-Barthélemy pour répondre à la demande en biens de consommation ou d'équipement, importés par une population permanente ayant atteint les 12 000 habitants et un nombre de touristes dépassant les 360 000 habitants.
- La consommation d'énergie augmenterait également sous l'effet de la croissance démographique et du nombre de touristes. Cette évolution, sans la mise en place d'une démarche de transition énergétique, s'accompagnerait toutefois d'une croissance des volumes de carburants importés pour alimenter la centrale EDF.

Cette simulation met également en exergue le développement du parc de logements et un nombre de demandeurs d'emplois plus important, et ce même si le taux de chômage actuel, qui est faible, est maintenu à son niveau actuel.

Dans le cadre d'une réflexion prospective, l'intérêt de cet exercice purement théorique, est de pouvoir identifier les tendances inévitables (« certitudes ») dans les 12-15 prochaines années si rien n'est fait pour changer la donne.

Cette approche purement mathématique de l'avenir présente cependant ses limites. Dessiner l'avenir de Saint-Barthélemy est en effet bien plus complexe. Il dépend à la fois d'un environnement (géographique, géopolitique, ...) qui n'est en rien figé et de choix qui sont effectués par les habitants et leurs représentants qui ont cette capacité d'inverser le cours des choses.



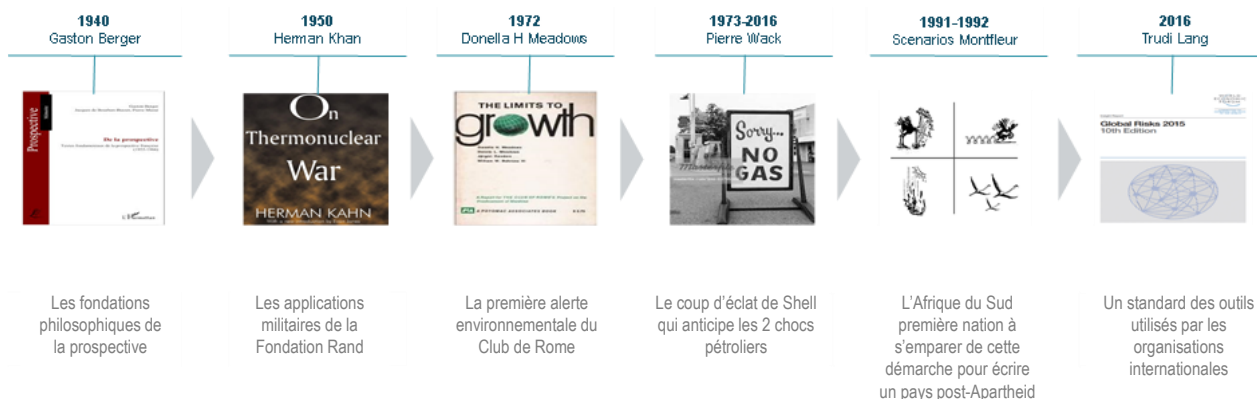
## 2. Réflexion prospective & Scénarios

### Le recours à la méthode du scénario planning

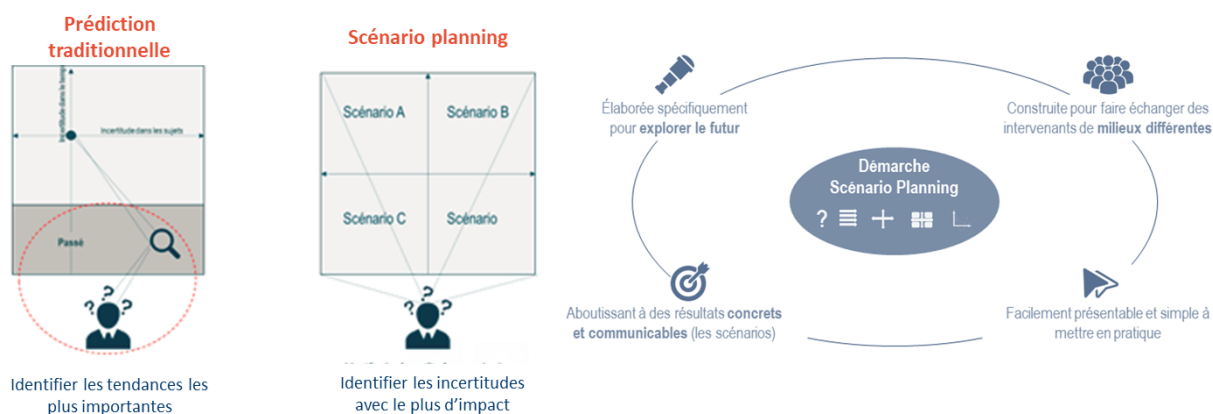
Même si elle ne saurait être considérée comme une science exacte, la prospective est très exigeante. Elle a pour objet d'observer des transformations économiques, sociétales, ... profondes ou superficielles. Elle traite de systèmes complexes dans lesquels les interactions peuvent être linéaires, cycliques, aléatoires, réversibles ou irréversibles. Elle exige de s'appliquer une rigueur stricte, notamment pour ne pas se laisser influencer par les événements du présent ou du passé.

La méthode du scénario planning s'est nourrie en France, des réflexions des Français Gaston Berger complétée par celles de Michel Godet<sup>46</sup>. Elle s'est distinguée dans les années 90, en servant de support au processus de réconciliation de l'Afrique du Sud « post-apartheid » et de construction d'un nouveau projet national. Les « 4 scénarios Montfleury » qui ont émergé de cette démarche sont aujourd'hui une référence mondiale.

#### Breve chronologie de la diffusion de la démarche de scénario planning



Utilisée couramment par le World Economic Forum<sup>47</sup>, cette méthode se base sur l'idée que **nous ne pouvons pas prédire l'avenir** ; il est d'ailleurs impossible de prévoir un futur unique. **Il y a de multiples futurs envisageables et nos actions peuvent, dans une certaine mesure, influencer la réalisation de ceux-ci.** Elle invite ainsi à anticiper les évolutions possibles d'un environnement, pour ainsi être capable de faire les choix et procéder aux ajustements nécessaires.



Il s'agit d'un outil très utile pour envisager le pire et aussi le meilleur, guider les bonnes décisions et réfléchir aux actions prioritaires à mener pour se rapprocher le plus possible du scénario souhaité (et s'éloigner du scénario le plus redouté).

Concrètement, il s'agissait d'analyser des tendances « lourdes » pour Saint-Barthélemy à l'aune du diagnostic présenté en partie II du rapport. A partir de celles-ci, les incertitudes risquant d'avoir un impact significatif pour l'île ont été identifiées.

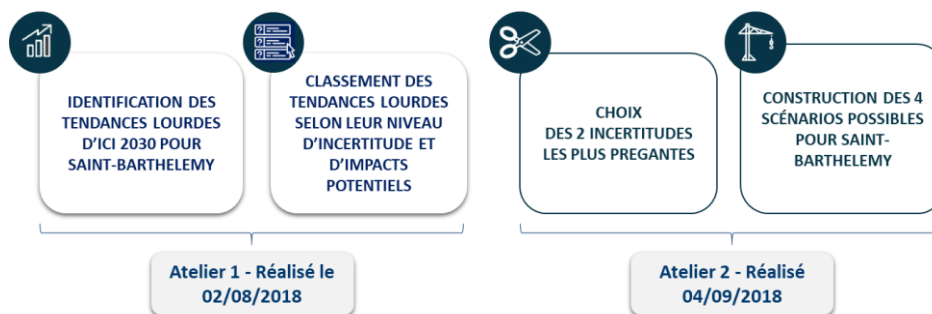
Deux ateliers de travail, qui ont mobilisé une vingtaine d'acteurs, ont été organisés à cet effet :

- Au cours de l'atelier 1, 27 grandes tendances ont été identifiées dont 8 jugées très « impactantes » pour l'île.
- L'atelier 2 a permis de retenir parmi les 8 tendances les plus « impactantes », celles qui constituaient aux yeux des acteurs, les plus incertaines.

<sup>46</sup>Creating Futures: *Scenario Planning* As a Strategic Management Tool

<sup>47</sup>Utilisation courante de la méthode du scénario planning par le World Economic Forum aujourd'hui (ex : What will the world look like in 2030 ? - Isabel De Sola - 14 janvier 2016 – World Economic Forum - [www.weforum.org](http://www.weforum.org)). Cette méthode fut remarquée dans les années 2000, car utilisée pour aider à concevoir l'avenir de la société Sud-Africaine post-apartheid avec les fameux « scénarios de Mont-Fleury » [www.researchgate.net/publication/260197931](http://www.researchgate.net/publication/260197931) Prospective et changement de regime en Afrique du Sud les scenarios de Mont-Fleury

## Le déroulé de la réflexion prospective

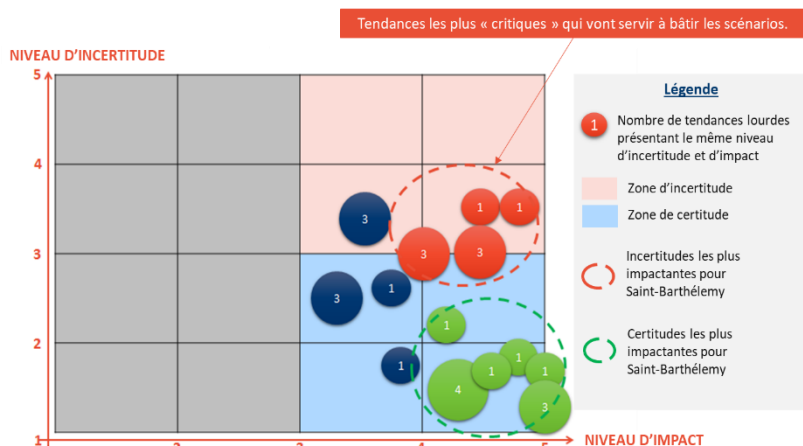


### Atelier 1 – Identification et classement des tendances lourdes d’ici 2030

#### 1 – Listing de 27 tendances lourdes

THEMATIQUES	TENDANCES LOURDES	RECURRENCE
Environnement	Transition écologique de Saint-Barthélemy	14
Environnement	Augmentation et intensification des phénomènes naturels (sargasses, Cyclones, Séismes, ...)	12
Educations et formation	Absence d'adaptation des filières de formation présentes sur l'île	10
Démographie	Fuite de compétences clés du territoire	10
Démographie	Emigration des locaux par manque de logements et de métiers	7
Social	Augmentation de l'insécurité	7
Démographie	Augmentation non maîtrisée de la population	6
Environnement	Dégradations environnementales de l'île (pollutions des espaces naturels, érosion du littoral)	6
Economie	Diminution des projets de construction	6
Coopération internationale	Augmentation de l'intégration régionale de Saint-Barthélemy	6
Gouvernance	Développement des solutions de mobilité sur l'île	6
Démographie	Augmentation de l'immigration "opportuniste"	5
Social	Aggravation de la crise du logement	5
Economie	Diversification du tissu économique	5
Social	Absence de développement des infrastructures sociales	5
Eau et énergies	Dégradation des infrastructures et des services publics liés à l'eau	5
Social	Amélioration de la prise en charge des patients ou personnes dépendantes	4
Gouvernance	Définition et mise en place d'une politique de développement de l'île sur le long terme	4
Economie	Augmentation du coût des assurances	3
Démographie	Baisse de la qualité de vie des résidents corrélée à l'afflux de saisonniers	3
Economie	Diminution de la clientèle touristique haut de gamme traditionnelle	3
Economie	Augmentation du nombre de crises exogènes (crise financière, énergétique,...)	3
Economie	Substitution du tourisme haut de gamme par le tourisme moyenne / bas de gamme	3
Gouvernance	Renforcement des contrôles par l'Etat sur les plans social et fiscal	3
Gouvernance	Renforcement du cadre réglementaire et normatif local	3
Infrastructures	Saturation des infrastructures et équipements structurants (Port, Aéroport, Déchetterie,...)	3
Social	Augmentation du coût de la vie	2

#### 2 – Notation des tendances selon leur niveau d'incertitudes et d'impacts



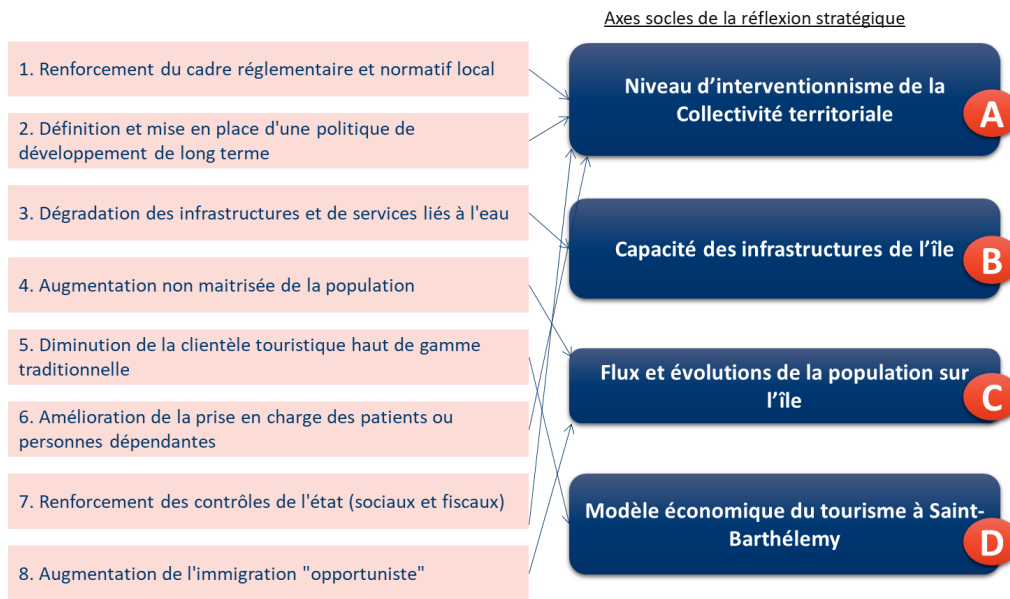
Les notations des participants ont illustré la forte sensibilité de l'île à chacune des tendances identifiées.

### 3 – Identification des incertitudes les plus « critiques »

Les participants à l'atelier ont identifié 8 incertitudes critiques :

1. Renforcement du cadre réglementaire et normatif local
2. Définition et mise en place d'une politique de développement de long terme
3. Dégradation des infrastructures et de services liés à l'eau
4. Augmentation non maîtrisée de la population
5. Diminution de la clientèle touristique haut de gamme traditionnelle
6. Amélioration de la prise en charge des patients ou personnes dépendantes
7. Renforcement des contrôles de l'état (sociaux et fiscaux)
8. Augmentation de l'immigration "opportuniste"

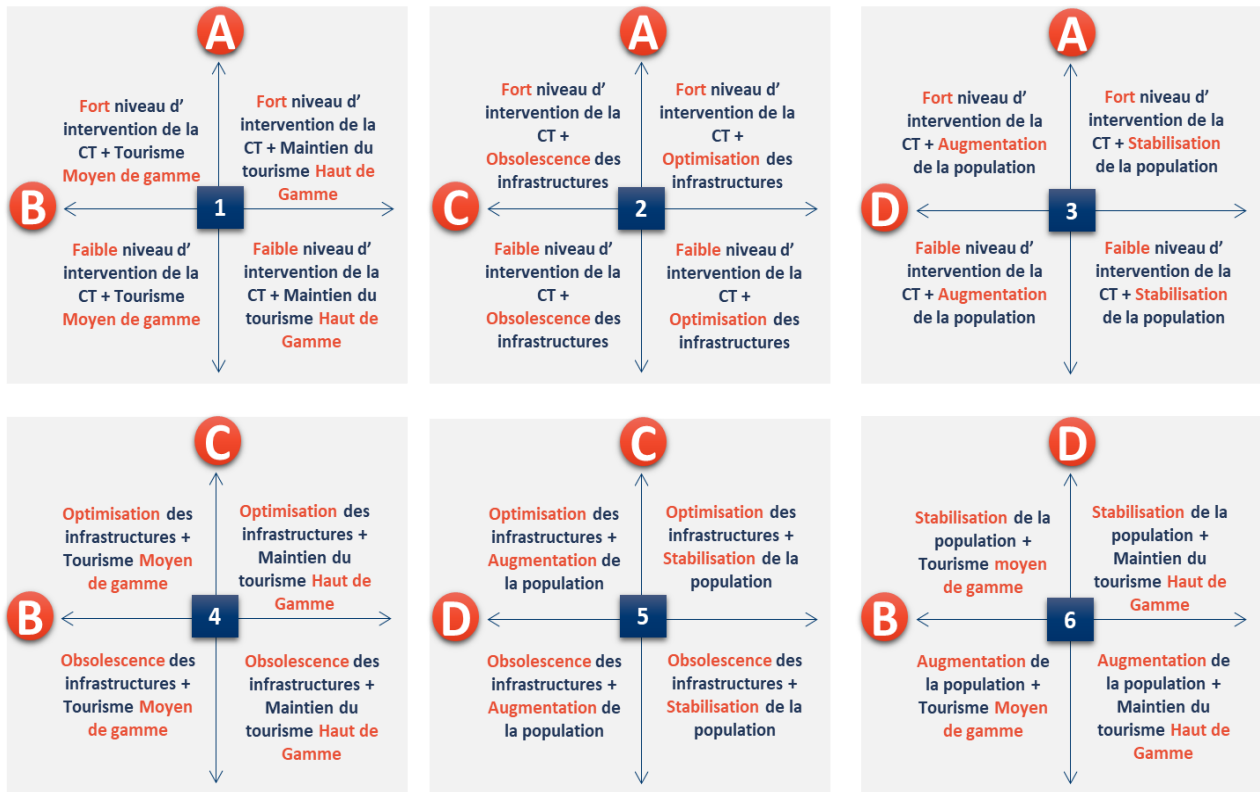
### 4 – Identification des axes socles de la réflexion stratégique



### 5 – Détail des 4 axes socles de la réflexion stratégique

	Directions possibles	Caractéristiques
<b>A</b> Niveau d'interventionnisme de la Collectivité territoriale	<b>Faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de renforcement du cadre réglementaire et normatif local</li> <li>• Pas de définition d'une politique de développement de long terme</li> <li>• Pas de renforcement des contrôles de l'état (sociaux et fiscaux)</li> <li>• Pas d'amélioration de la prise en charge des patients ou personnes dépendantes</li> </ul>
	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement du cadre réglementaire et normatif local</li> <li>• Définition et mise en place d'une politique de développement de long terme</li> <li>• Renforcement des contrôles de l'état (sociaux et fiscaux)</li> <li>• Amélioration de la prise en charge des patients ou personnes dépendantes</li> </ul>
<b>B</b> Evolution du modèle économique du tourisme à Saint-Barthélemy	<b>Non contrôlé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification de la clientèle (« effet AirB&amp;B »...)</li> <li>• Baisse du ticket moyen des séjours touristiques</li> </ul>
	<b>Qualité et Excellence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de la clientèle touristique haut de gamme traditionnelle</li> <li>• Sophistication de l'offre de services de luxe</li> </ul>
<b>C</b> Niveau de capacité des infrastructures de l'île	<b>Obsolescence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dégradation des infrastructures et notamment des services liés à l'eau</li> <li>• Saturation des infrastructures portuaires</li> <li>• Projets de transition énergétique peu nombreux</li> </ul>
	<b>Optimisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des infrastructures et notamment des services liés à l'eau</li> <li>• Multiplication des projets de transition énergétique</li> </ul>
<b>D</b> Flux et évolutions de la population sur l'île	<b>Augmentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation non maîtrisée de la population</li> <li>• Augmentation de l'immigration "opportuniste"</li> </ul>
	<b>Stabilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilisation de la population</li> <li>• Diminution de l'immigration "opportuniste"</li> </ul>

1 – Présentation des combinaisons de réflexion prospective possibles



2 – Choix des deux incertitudes qui vont constituer les axes permettant de bâtir les scénarios prospectifs

**RÉSULTAT DU VOTE**

**DÉCOMPTÉ DES VOTES**

Numéro de combinaison	Nombre de votes
1	11
2	1
3	0
4	2
5	2
6	3

**LES DEUX INCERTITUDES CLÉS RETENUES**

- Posture et niveau d'intervention de la Collectivité territoriale
- Evolution du modèle économique du tourisme à Saint-Barthélemy

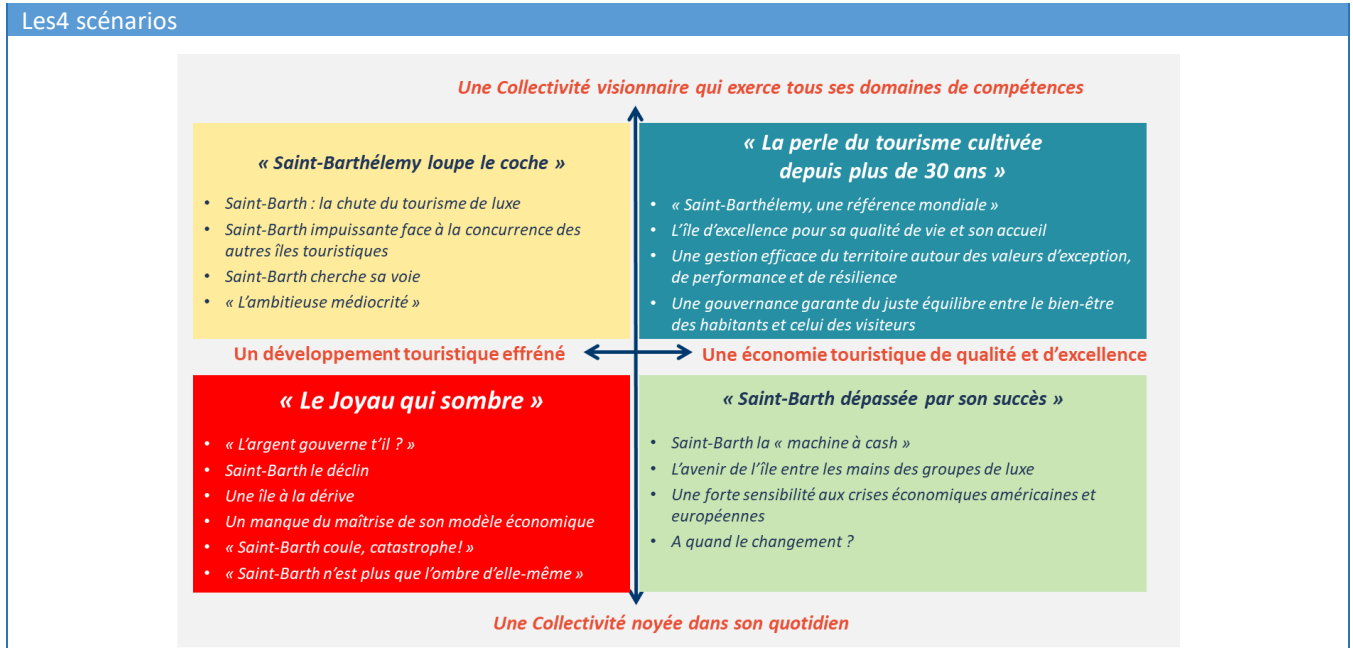
**LES QUATRE AVENIRS**

Les participants aux ateliers ont retenu les deux incertitudes suivantes pour construire les 4 scénarios prospectifs supports de la réflexion du CESCE :

- L'évolution du modèle économique et touristique de Saint-Barthélemy,
- La capacité de la Collectivité à planifier et réguler dans le cadre de ses compétences.

## Les 4 futurs possibles pour Saint-Barthélemy

Les travaux d'identification des incertitudes décrits précédemment, ont abouti à la construction de 4 scénarios prospectifs.



### Le scénario souhaité (Verbatim d'acteurs)

**Une Collectivité visionnaire qui exerce tous ses domaines de compétences**

**« La perle du tourisme cultivée depuis plus de 30 ans »**

Thématiques	Caractéristiques
Démographie	• Bien maîtrisée et planifiée
Coopération internationale	• L'image qualitative de la France • Agilité diplomatique (notamment pour assurer sa desserte) • Exemplarité dans tous les domaines
Enseignement et formation	• Des formations de bon niveau... • ... adaptées aux activités moteurs de l'économie (tourisme de luxe et activités connexes,...)
Eau et énergies	• Production en adéquation avec les besoins
Social	• Présence de l'équilibre social
Infrastructures	• Dimensionnées pour les besoins du territoire
Environnement	• Autonomie énergétique • Biodiversité ++
Economie	• Développement des activités concourant à la transition écologique et énergétique (économie circulaire, énergies renouvelables, éco-construction bioclimatique,...) • Budget public adapté aux enjeux de développement

**Une économie touristique tournée vers la qualité et l'excellence**

### Le scénario redouté (Verbatim d'acteurs)

**« Le joyau qui sombre »**

Thématiques	Caractéristiques
Démographie	• Désertification • « La cupidité exacerbée »
Coopération internationale	• Une île « black listée » par la clientèle de luxe traditionnelle
Enseignement et formation	• « En route pour l'illettrisme »
Eau et énergies	• Groupes électrogènes en surnombre • Des pannes et des ruptures incessantes
Social	• Explosion du chômage • Tensions sociales • Population et entreprises sous pression fiscale
Infrastructures	• Dysfonctionnements perpétuels • Laissées à l'abandon
Environnement	• Nuisances sonores • Dégradation de l'environnement et des richesses du territoire
Economie	• Budget déficitaire de la Collectivité compte tenu des investissements à réaliser en termes d'infrastructures

**Une Collectivité noyée dans son quotidien**

L'élaboration de ces 4 scénarios d'avenir, permet de faire émerger par grande thématique clé, les enjeux pour le territoire dans les 10-15 prochaines années ; ceux-ci viennent compléter et approfondir ceux identifiés à l'état des lieux :

<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définir les lignes directrices du modèle touristique souhaité pour Saint-Barthélemy</b></li> <li>• Planifier l'aménagement et le développement économique du territoire</li> <li>• Développer une culture de la gestion institutionnelle du risque</li> <li>• Pérenniser l'autonomie financière de la Collectivité Territoriale</li> </ul>
<b>Démographie - Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconfigurer l'offre de service public</b> à l'échelle d'une population de 10 000 habitants</li> <li>• Définir des standards de qualité valables pour touristes et résidents</li> <li>• Fidéliser les personnels qualifiés et de qualité sur le territoire</li> </ul>
<b>Infrastructures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identifier les seuils de capacité maximale</b> de l'île (habitants, touristes, véhicules, ...)</li> <li>• Sécuriser et optimiser le fonctionnement de l'aéroport et du Port de Gustavia</li> </ul>
<b>Eau et énergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maîtriser les ressources en eau et énergie</b></li> </ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Préserver la richesse naturelle de l'île</b> pour maintenir sa qualité de vie d'exception</li> <li>• Étoffer le cadre réglementaire pour limiter les impacts de l'urbanisation sur la biodiversité</li> <li>• Opérer la transition écologique et économique de l'île</li> </ul>
<b>Economie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garder une position de leader</b> sur le tourisme d'excellence</li> <li>• Concourir à l'ancrage territorial des nouveaux groupes de luxe installés sur le territoire</li> <li>• Diversifier les activités économiques de Saint-Barthélemy grâce au numérique (fibre)</li> </ul>
<b>Enseignement et formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>S'assurer de la compatibilité de l'offre et de la demande</b></li> </ul>
<b>Coopération régionale / internationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sécuriser l'approvisionnement et l'accessibilité de l'île,</b></li> <li>• Renforcer une présence régionale renforcée (Saint-Martin, Saint-Kitts et Nevis, etc...)</li> </ul>

### 3. Recommandations partagées par les acteurs locaux

#### La méthode de co-construction employée

Pour cette dernière phase de formulation de recommandations, la commission aménagement du territoire du CESCE a convié un panel d'experts et acteurs du tissu économique<sup>48</sup>, à participer à un « atelier d'expression libre » les journées du 18 et 19 Octobre 2018. Cette démarche a eu pour objectif le recueil d'avis et de propositions venant en réponse aux enjeux thématiques exposés ci-avant.

Toutes les contributions des participants (250) ont été prises en compte, synthétisées, triées et organisées par groupes thématiques par le Comité technique de l'étude. Ce dernier a également procédé à la sélection des pistes de travail qu'il souhaite d'avantage mettre en avant.

Trois thématiques se sont très nettement démarquées en nombre de propositions de solutions :

- L'environnement,
- L'économie,
- La gouvernance.

<sup>48</sup> 55 acteurs conviés et 14 participants



## Les recommandations partagées avec les acteurs socioéconomiques

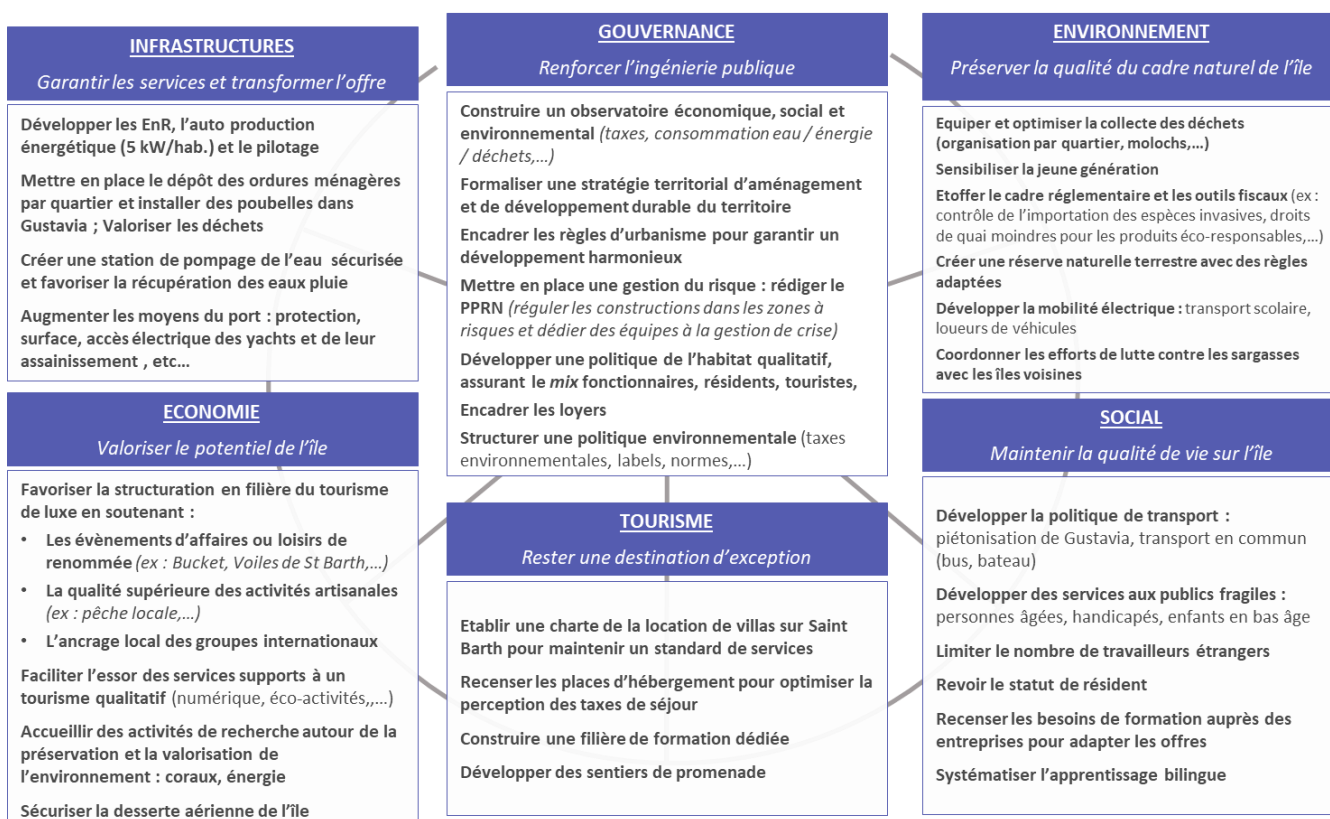
Découlant de l'ensemble des travaux menés, les recommandations formulées par le CESCE se structurent autour **d'une ambition majeure**, partagée par l'ensemble des acteurs de la société civile et experts qui ont pu s'exprimer sur le sujet, et décliner sur tous les champs :

### Entretenir la rareté et les valeurs d'exception de Saint-Barthélemy,

- en remplaçant le tourisme d'excellence au cœur de son modèle économique,
- en apaisant les tensions exercées par la densification, sur le territoire et son environnement,
- en fixant des standards de qualité, déclinés à tous les champs, notamment le logement,
- en renforçant les outils de pilotage, de décision et de contrôle de la Collectivité territoriale,

Au service, de cette ambition étayée ci-dessus, les acteurs et experts mobilisés, ont proposé un certain nombre de recommandations que l'on peut organiser autour des 6 champs prioritaire avec pour chacun, une ambition.

Le schéma ci-dessous résume de façon synthétique l'ensemble des recommandations formulées par les acteurs économiques (cf. Annexe)



## Les pistes de travail soutenues par le CESCE

Le CESCE souhaite formuler trois propositions concrètes au service des ambitions présentées ci-dessus :

### 1 - Observer pour mieux planifier et évaluer l'action publique à Saint-Barthélemy

#### *Problématique :*

- L'île manque encore de données précises (environnement, déchets, social, économie, ...) permettant d'établir un état des lieux précis de Saint-Barthélemy
- Lorsque ces données existent, leur mode de calcul est souvent approximatif (ex : PIB) ou alors elles ne sont pas régulièrement mises à jour
- A l'heure du Big Data<sup>49</sup>, la maîtrise des données devient indispensable pour les acteurs publics qui souhaitent renouveler leurs services publics par la personnalisation de ses modalités et une meilleure efficacité de leur action quotidienne.

#### *Solutions préconisées par le CESCE :*

- Etudier les modalités de création d'un observatoire territorial en lien avec les partenaires que pourraient être l'INSEE, l'IEDOM, la CEM, l'ARS, le Comité territorial du tourisme de Saint-Barthélemy, ATE, .... Il ne s'agirait pas de recréer de la donnée, mais lorsqu'elles existent, de pouvoir y accéder rapidement.
- Définir les indicateurs décisionnels clés pour la Collectivité territoriale au préalable de la démarche.

Les observatoires territoriaux deviennent de vrais outils d'intelligence territoriale. Ils permettent d'établir des points de situation, de suivre des évolutions sur courte, moyenne ou longue période, en faisant ainsi apparaître les enjeux, les atouts ou les menaces qui en découlent. L'observation permet de procéder à l'évaluation et au suivi de différentes politiques et programmes d'aménagement du territoire (ex : SAR, SCOT, SRADDET, ...).

Il existe trois conditions essentielles à réunir pour mener à bien un projet d'observatoire :

- **La VOLONTE DE FAIRE** : On peut se demander pourquoi depuis longtemps en Outre-Mer, les dispositifs d'aide publique, quels qu'ils soient, n'ont pas fait plus tôt l'objet d'évaluation. Est-ce par conscience des difficultés de réaliser un exercice exhaustif et objectif, non suspecté de parti pris ? Est-ce par anticipation des résultats et de leur interprétation potentielle ?
- **La CAPACITE DE FAIRE** : L'absence de données, leur caractère partiel ou caduque, l'hétérogénéité des référentiels temporels, ou au contraire la non-utilisation et le non-croisement de données pourtant disponibles, ont été mis en exergue.
- **Les MOYENS DE FAIRE** : Au-delà de la seule disponibilité des données, la capacité de faire repose sur les moyens dont il convient de se doter dès la conception des politiques publiques et de leurs outils de mise en œuvre, puis au moment de l'évaluation. Or, on ne peut que constater aujourd'hui, quel que soit l'interlocuteur institutionnel, le faible niveau de maturité de la pratique de la discipline de l'évaluation, l'importance du manque de moyens consacrés à l'évaluation face aux enjeux

### 2 - Redonner la priorité au tourisme d'excellence en soignant la qualité du cadre de vie Saint-Barth

#### *Problématiques :*

- L'île est une destination touristique de luxe longtemps prisée pour son calme et son style chic décontracté
- La saisonnalité de l'activité touristique est moins importante, se traduisant par un étalement de la haute saison
- La multiplication des chantiers de construction sur l'île (accentuée depuis Irma) génère d'importantes nuisances sonores
- Ces bruits constituent une menace pour la fréquentation touristique (risque de déception, perte de clients fidèles, ...)

#### *Solution préconisée par le CESCE :*

- Adopter le projet de modification de l'Arrêté du Président de la Collectivité relatif à la lutte contre les nuisances sonores du 18 décembre 2008. Afin de pouvoir créer les conditions d'un tourisme d'excellence, il est proposé, à l'instar de ce qui se pratique sur le secteur de la Pointe Milou – Grand Carénage, de réduire les périodes et les plages horaires pendant lesquels les travaux de construction les plus bruyants seraient autorisés. L'interdiction totale du 15 décembre au 15 janvier serait étendue à toute l'île, et non plus seulement à Gustavia. L'interdiction serait également applicable la semaine de la Bucket en mars. Le reste de la haute saison, pendant lesquels les travaux sont autorisés mais sur des plages horaires plus réduites qu'en basse saison, serait également étendu jusqu'à la mi-avril (après les Voiles de St Barth) et démarrerait dès le 15 novembre.

Enfin, pour soigner la qualité de vie des habitants, y compris en basse saison, les travaux seraient désormais interdits le samedi matin. En semaine, les plages horaires seraient également réduites de 2 heures par jour (démarrage à 8h le matin, au lieu de 7h, et fin à 17h au lieu de 18h). La seule différence entre la haute et la basse saison serait donc l'heure de début des travaux le matin (8h au lieu de 9h).

- Contrôler l'application de cette réglementation dans le temps pour la faire respecter sur le long terme

<sup>49</sup> Ensembles de données volumineux (mégadonnées) qui dépassent l'intuition et les capacités humaines d'analyse et même celles des outils informatiques classiques de gestion de base de données

### 3 – S’assurer de l’ancrage territorial des richesses créées par le secteur du tourisme haut de gamme

#### Problématiques :

- Plusieurs hôtels haut de gamme, emblématiques de la destination Saint-Barth, ont été achetés par des groupes de luxe internationaux (Eden Rock, Villa Marie, Manapany, Isle de France, ...).
- Le groupe LVMH est particulièrement actif dans l’hôtellerie de luxe actuellement, à l’instar de son projet d’achat du groupe Belmont, présent à Saint-Martin et Angilla.
- Le tourisme étant le 1<sup>er</sup> moteur économique de Saint-Barthélemy, la stratégie de développement de ces puissants acteurs économiques, ira-t-elle dans le sens des intérêts du territoire (création de richesses) et de ses habitants (emplois) ?

#### Solutions préconisées par le CESCE :

- Les membres de la Commission Aménagement du territoire, souhaitent sensibiliser la Collectivité territoriale sur l’intérêt de structurer dans les années qui viennent, une démarche **d’ancrage territorial** des principales activités économiques sur l’île. En effet, cette réflexion portée récemment par Monsieur le Sénateur Michel Magras, aux côtés notamment de la CPME Réunion, devient indispensable pour une île de moins en moins indépendante de centres de décisions extérieurs. Si le tourisme apparaît comme le premier secteur d’activité cible de ce type de démarche, d’autres groupes d’activités, connexes au tourisme, peuvent aussi être concernés (ex : commerces, ...).
- Cette démarche vise aussi à collaborer avec les grands acteurs économiques, pour favoriser l’emploi local des jeunes Saint-Barth, avec des actions de formation professionnelle pouvant répondre aux besoins de compétences de ces entreprises.

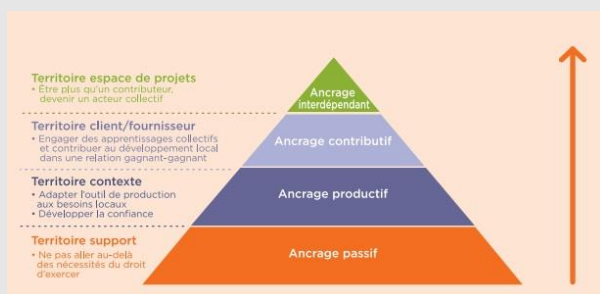
La notion d’ancrage territorial a été particulièrement développée par l’association Orée, qui réunit associations professionnelles et environnementales, collectivités locales et autres organismes institutionnels, pour une réflexion commune sur les meilleures pratiques en matière de Responsable Sociale et Environnementale des entreprises. L’association distingue 4 formes d’ancrage territorial des entreprises, qui pourrait constituer une grille de lecture intéressante de la situation de Saint-Barthélemy aujourd’hui :

**1 – ANCRAGE PASSIF** : le territoire est un support pour l’activité de l’entreprise qui ne cherche pas à développer son ancrage local au-delà des nécessités de son activité opérationnelle

**2 – ANCRAGE PRODUCTIF** : dans le but de rendre plus performant son « outil de production », l’entreprise sait observer son environnement et adapter son offre aux besoins locaux. Elle travaille notamment son image de marque et sa réputation localement, pour entretenir la confiance.

**3 – ANCRAGE CONTRIBUTIF** : l’entreprise a besoin de s’inscrire dans une logique gagnant-gagnant avec le territoire et ses acteurs, pour accroître sa performance économique. Elle engage des processus de co-construction qui l’amènent à contribuer au développement du territoire.

**4 – ANCRAGE INTERDEPENDANT** : le territoire est pour l’entreprise, un espace de projets avec les autres acteurs de l’écosystème local. Elle en retire une démultiplication de sa capacité d’innovation et un renforcement de sa capacité à adresser ses marchés.



Source : Orée - S’ancrer dans les territoires pour gagner en performance

# IV. Conclusion

A travers ce travail de diagnostic et de réflexion prospective, le Conseil Economique Sociale Culturel et Environnemental, a souhaité sensibiliser les décideurs et les habitants de Saint-Barthélemy sur les évolutions actuelles et probables de leur territoire ; ceci, afin de pouvoir éclairer les choix politiques à faire aujourd'hui, pour construire un avenir positif pour le territoire et ses habitants.

En effet, deux types de posture peuvent s'offrir aux décideurs d'un territoire :

- Avancer « au jour le jour » en contournant les obstacles autant que faire se peut, ou en s'adaptant aux évolutions.
- Anticiper pour agir efficacement aujourd'hui, face à l'ensemble des problématiques sociétales rencontrées aujourd'hui.

Concrètement, ce rapport est un **outil d'aide à la décision**, une description de tendances actuelles ou susceptibles de survenir si rien ne change, une étude des avenir possibles pour les Saint-Barth, un recueil de recommandations issues d'une expression libre des acteurs de la société civile, des pistes de travail ou d'actions concrètes que souhaitent proposer le CESCE.

Cet exercice a mis en évidence la **difficulté à pouvoir caractériser finement la situation** économique, sociale et environnementale du territoire, compte tenu du manque d'indicateurs fiables sur ces différents champs, or l'information fiable, est le matériau indispensable à toute politique publique éclairée.

Les entretiens réalisés auprès des acteurs économiques, experts et personnalités politiques du territoire, la lecture de nombreux rapports portant sur Saint-Barthélemy, enfin l'analyse de données quantitatives, ont conduit à questionner les **limites de capacité** d'un petit territoire de plus en plus attractif.

L'étude a fait émerger **deux plus grandes incertitudes** pour l'avenir de Saint-Barthélemy :

- Quel sera le modèle économique et touristique de Saint-Barthélemy demain ?
- Quel sera le style de la gouvernance locale demain : gestion du quotidien vs planification stratégique ?

La combinaison de ces deux grandes incertitudes a permis de structurer la réflexion prospective autour de **quatre scénarios possibles pour Saint-Barthélemy à l'horizon 2030**, chacune illustrée de façon imagée et pédagogique. Les scénarios qui s'opposent (« l'idéal » et « le redouté ») évoquent tous deux, le souhait d'une anticipation et d'une maîtrise plus fortes, des évolutions du territoire, d'une préservation des richesses apportées par le territoire, au service d'une économie touristique de qualité et de valeur, plutôt que de volume.

Compte tenu des problématiques de densification et de saturation de l'île (congestions, densification urbaine, dégradations de l'environnement, ...), clairement démontrées dans ce rapport, le CESCE préconise un retour aux fondamentaux de l'île, à savoir **sa rareté et ses valeurs d'exception**. Autour de cette ligne directrice, un grand nombre de préconisations ont pu découler de la « pépinière à idées » mise en place durant cette démarche.

Le CESCE a souhaité porter des recommandations et pistes d'actions concrètes, autour de trois grandes orientations :

- 1 - Observer pour mieux planifier et évaluer l'action publique à Saint-Barthélemy**
- 2 - Redonner la priorité au tourisme d'excellence en soignant la qualité du cadre de vie Saint-Barth**
- 3 - S'assurer de l'ancrage territorial des richesses créées par le secteur du tourisme haut de gamme**

*« Pour vulgariser la compréhension du cadre de l'étude, il y a une métaphore qui semble pertinente : celle de la voile.*

*Saint-Barthélemy est tel un voilier en pleine mer, avec à son bord :*

- *Un équipage (sa population dynamique) et son capitaine (Collectivité territoriale),*
- *Des voiles (comparables aux atouts du territoire : ses infrastructures, son histoire, son patrimoine, les entreprises, ...).*

*Ce voilier est soumis à des forces exogènes qui peuvent favoriser ou défavoriser sa route : Vents, marées, courants, haut-fond et qui contraignent à établir un itinéraire de navigation. Il est donc important d'anticiper au maximum forces contraires (éléments exogènes comparables à l'arrivée de nouveaux groupes, aux chocs économiques externes, aux phénomènes climatiques, notamment les sargasses, les cyclones ou séismes, etc., ...)*

*Pour que ce bateau avance, il est crucial de définir une destination, de tracer sa route et de tenir le cap pour l'atteindre in fine : c'est la Gouvernance locale qui en a les compétences et, une fois n'est pas coutume, les moyens !*

*Souvent sur un voilier traditionnel, il y a aussi des indicateurs qui permettent de constater que le voilier est correctement réglé, comme des penons (ces petits bouts de laine qui traduisent l'écoulement laminaire du vent sur les voiles et un réglage parfait).*

*Cette étude est à accueillir comme une contribution, partagée avec les acteurs socioéconomiques de l'île, pour aider le voilier Saint-Barthélemy à naviguer dans de bonnes conditions vers la destination souhaitée ».*

# V. Annexes

Recommandations formulées par les acteurs économiques et experts du territoire

## ENVIRONNEMENT

### « PRÉSERVER LA RICHESSE NATURELLE DE L'ÎLE POUR MAINTENIR SA QUALITÉ DE VIE D'EXCEPTION »

Champs d'actions	Actions proposées
Gestion des poubelles	Installer davantage de poubelles publiques dans Gustavia
	Mettre en place une solution de dépôts des ordures ménagères par quartier (ex : molochs)
Sensibilisation du public et notamment les jeunes	Sensibiliser la population à l'économie d'énergie (campagnes d'informations)
Maîtrise des espèces invasives	Agir ou accentuer les actions d'éradication et de maîtrise du développement des espèces invasives (cabris, chats, etc...)

### « PRÉSERVER LA RICHESSE NATURELLE DE L'ÎLE POUR MAINTENIR SA QUALITÉ DE VIE D'EXCEPTION »

Champs d'actions	Actions proposées
Gestion des poubelles	Installer davantage de poubelles publiques dans Gustavia
	Mettre en place une solution de dépôts des ordures ménagères par quartier (ex : molochs)
Sensibilisation du public et notamment les jeunes	Sensibiliser la population à l'économie d'énergie (campagnes d'informations)
Maîtrise des espèces invasives	Agir ou accentuer les actions d'éradication et de maîtrise du développement des espèces invasives (cabris, chats, etc...)

### « OPÉRER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉCONOMIQUE DE L'ÎLE »

Champs d'actions	Actions proposées
Développement de transports à énergie Verte	Etudier des solutions fiables de transport à énergie verte
	Imposer aux loueurs de voitures une proportion de véhicules électriques
	Réaliser un carport solaire avec places réservées aux véhicules électriques
Développement des énergies renouvelables	Mettre en œuvre un plan « énergies renouvelables »
	Proposer de nouvelles solutions de production (éolienne, Hydroélectrique, héliovoltaïque, etc..)
	Encourager financièrement le développement de panneaux solaires
	Installer des panneaux solaires sur les toitures des bâtiments publics (dojo, écoles, stade)

## EAU ET ENERGIE

### « ASSURER UNE PRODUCTION D'EAU ET DES ÉNERGIES EN ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DE LA POPULATION ET DANS L'OPTIQUE DE DEVELOPPER L'AUTONOMIE ENERGETIQUE DE L'ÎLE »

Champs d'actions	Actions proposées
Station de pompage de l'eau	Sécuriser la station de pompage (UCEDEM)
Optimisation de la récupération et du stockage de l'eau de pluie	Prévoir de nouveaux réservoirs
	Imposer des citernes à l'ensemble des constructions
	Réhabilitation des citernes d'autrefois (culture ET stockage)
	Imposer aux hôtels la construction de citernes (et traitements)
Autonomie énergétique de l'habitat	Récupérer l'eau du ruissellement des routes (arrosage cultures)
	Décentraliser et diversifier les sources de production électriques
	Imposer ou encourager une autonomie minimum vitale pour les habitants (Citerne + solution de production électrique de 5KW/personnes)
	Rendre obligatoire la viabilisation des terrains avec solutions éco-responsables pour toute nouvelle construction (traitement des eaux usées, génération d'électricité, etc...)

### « DIMENSIONNER ET SÉCURISER LES INFRASTRUCTURES AUX BESOINS ACTUELS DE L'ÎLE ET DANS L'OPTIQUE D'OPERER LA TRANSITION ENERGETIQUE »

Champs d'actions	Actions proposées
Diagnostiques énergétiques	Systématiser les diagnostics énergétiques
Développement du smartgrid	Développer et encourager les initiatives autour du smart-grid ou micro-smart-grid

## GOUVERNANCE

### « INTERROGER LES EXTERNALITÉS DU MODÈLE DE SAINT-BARTHÉLEMY »

Champs d'actions	Actions proposées
Recenser les données par le biais des taxes existantes	Recueillir les données issues de la taxe de séjour pour récolter les données touristiques
	Recueillir les données de la CFAE pour récolter des données économiques
	Développer et affiner le questionnaire relatif à la taxe de séjour

### « ASSURER LE SUIVI DES EFFETS DES POLITIQUES SUR LES PLANS ÉCONOMIQUES, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL »

Champs d'actions	Actions proposées
Déploiement de solutions d'outils de récoltes d'indicateurs et stockages, traitement et analyse de données	Mettre en place un observatoire de collecte et traitement de la données transverse
	Mettre en place un outil de collecte des données « eau et énergies » avec mise à jour en temps réel
	Mettre en place des outils de collecte et de mesure de l'économie



« PÉRENNISER LA BONNE SANTÉ ET L'AUTONOMIE FINANCIÈRE DE LA COLLECTIVITE TERRITORIALE »

Champs d'actions	Actions proposées
CFAE	Déplafonner la CFAE
Taxes environnementales	Taxer les déchets ne pouvant pas être traités localement
Ancrage territorial	Inciter les gros investisseurs à financer les infrastructures du territoire (exemple STEP)
	Renforcer le dialogue entre la Collectivité et les entreprises génératrices des plus gros revenus fiscaux sur l'île
Travailleurs étrangers	Etudier l'opportunité et la faisabilité d'une taxe pour les travailleurs étrangers
Contrôles sur le paiement des taxes	Contrôler et mettre en place des outils de contrôle relatifs au paiement des taxes locales

« DOTER LA COLLECTIVITE TERRITORIALE EN OUTILS DE PLANIFICATION »

Champs d'actions	Actions proposées
Définition d'une politique de l'habitat	Etudier l'opportunité de réguler les prix du logement à la location
	Mettre en place une réglementation claire et pérenne
	Construire des logements à destination de résidents
	Réorganiser le système des adresses à Saint-Barthélemy
Définition de stratégies de l'aménagement	Mettre en place un schéma d'aménagement territorial à Saint- Barthélemy
Doter la Collectivité en RH adaptées aux enjeux du territoire	Instituer une vraie connaissance du tourisme
	Renforcer et professionnaliser les compétences de la Collectivité (droit, urbanisme, etc...)

« DÉVELOPPER UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE DU RISQUE »

Champs d'actions	Actions proposées
Rédaction du PPRN	Rédiger le plan de prévention des risques naturels
Définition de règles anticycloniques	Proposer des règles de construction spécifiques en bord de mer
	Interdire la construction ou la reconstruction dans les zones à risque
	Proposer des solutions de construction spécifiques en fonction de la zone de construction
Définition et mise en place d'une équipe de gestion de crise	Renforcer les équipes et moyens locaux de sécurité civile
	Mettre en place un dispositif de secours redondant en cas de crise

« RECONFIGURER L'OFFRE DE SERVICE PUBLIC À L'ÉCHELLE D'UNE POPULATION DE 10000 HABITANTS »

Champs d'actions	Actions proposées
Piétonisation de Gustavia	Piétoniser partiellement ou totalement Gustavia (horaires spécifiques d'ouverture à la circulation)
	Piétonisation totale de Gustavia (Hors livraisons tôt le matin)
	Construire un parking à l'entrée de la ville
Réseau de transport en commun multimodal	Proposer des navettes de transport en commun, vertes et gratuites pour les résidents
	Créer des lignes de transport par les hôtels à destination de leurs saisonniers
	Créer un système de navette bateau Gustavia, Public, Corossol
Développement de la culture	Faire de Gustavia un spot caribéen de culture
	Créer un pôle Culturel (école de musique, école de théâtre, Salle de spectacle)
	Développer l'identité et l'image de l'île autour de la culture et de l'environnement
Maintien de la sécurité de l'île	Mettre en place un conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance
	Etoffer la police territoriale de proximité

« RÉPONDRE AUX BESOINS ÉLÉMENTAIRES DES HABITANTS (HABITAT, SERVICES À LA POPULATION) »

Champs d'actions	Actions proposées
Développement de services pour les personnes âgées	Développer un service intermédiaire à l'EPHAD et à l'aide à la personne (structure d'accueil en journée)
	Développer les activités culturelles et sportives de l'EPHAD
Création d'une structure spécialisée pour les personnes handicapées	Proposer une structure d'accompagnement aux personnes handicapées (peut-être jumelée avec celle pour les personnes âgées)
Création d'une crèche ou d'une garderie	Créer une solution de garde pour la petite enfance (0 à 3 ans) : Crèche ou garderie
Maintien d'une proximité avec les décisionnaires	Désigner un référent par quartier, interlocuteur privilégié des résidents

**« ETOFFER L'ATTRACTIVITÉ RÉSIDENTIELLE NOTAMMENT VIS-À-VIS D'UN PERSONNEL QUALIFIÉ ET DE QUALITÉ »**

Champs d'actions	Actions proposées
Logement pour les fonctions régaliennes	Proposer des logements aux enseignants titulaires et qualifiés
	Proposer des logements au personnel médical de l'hôpital (infirmiers, médecins)
Développement de logements à destination des saisonniers	Créer une maison pour les saisonniers
	Requérir des hôtels un plan de logement pour une majorité de leur personnel comme condition de Permis de Construire d'extension ou de rénovation
	Exiger des hôtels un parc de logements minimum pour leurs salariés (fonction du nombre de chambres par exemple) hors parc existant
Réglementer et plafonner les loyers praticables	Définir un plafond de loyer maximum praticable sur une durée pour la délivrance de permis de construire de logements en location annuelle
	Définir des critères de qualité pour les logements en location annuelle et contrôler leur application (coût en fonction de la taille du bien et qualité)

**DEMOGRAPHIE**

**« PRÉSERVER UN JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE ATTRACTIVITÉ ENDOGÈNE ET EXOGÈNE »**

Champs d'actions	Actions proposées
<b>Flux entrants d'habitants et travailleurs</b>	Etudier et qualifier les flux
<b>Circulation</b>	Développer les espaces piétons, vélos, rollers, ect... et limiter la circulation
	Réduire le nombre de voitures (tri sur la qualité des véhicules, transports en communs, limitation du nombre d'immatriculations annuel ou mensuel)
	Réglementer et limiter la taille des véhicules
	Limiter le nombre et le type de véhicules de location
<b>Création de base de données</b>	Améliorer la connaissance du nombre de logements résidents / touristes avec de la donnée

## ECONOMIE

### « PRÉSERVER L'IMAGE ET LA NOTORIÉTÉ EXCEPTIONNELLES DE L'ÎLE »

Champs d'actions	Actions proposées
<b>Réglementation du secteur de la construction</b>	Développer et imposer une conformité sur le bord des routes (harmonie des murs)
	Réglementer et contrôler la main d'œuvre en matière sociale et sécuritaire
	Ne délivrer des permis de construire que si le niveau d'infrastructures permet une certaine autonomie de l'habitation allant dans le sens de la transition énergétique
	Augmenter la durée de validité des permis de construire pour « étaler » les constructions dans le temps
	Créer une charte de la construction pour plus d'harmonie de l'habitat
	Définir une période pour la réalisation de travaux de gros œuvre (sur une partie de la basse saison uniquement par exemple)
	Ne pas délivrer de nouveaux permis de construire tant que les infrastructures de l'île ne sont pas adaptées au nombre de résidents et touristes
	Ne plus permettre la construction de nouvelles villas destinées à la location saisonnière sur des espaces vierges : encourager la reconstruction.
<b>Encadrement des biens sur les plateformes de locations (type AirBnB)</b>	Déclarer les biens destinés à la location saisonnière auprès de la Collectivité, pour collecter de la donnée sur les logements et assurer le paiement de la taxe de séjour (bloquant si non respecté pour publier l'offre sur la plate-forme et système de contrôle à mettre en place)
	Définir des critères et des normes de qualité minimums pour l'ensemble des biens destinés à la location saisonnière (charte « villa Saint-Barth ») dans le but de garantir la qualité de service adaptée à la clientèle souhaitée

### « DIVERSIFIER LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DE SAINT-BARTHÉLEMY POUR PÉRENNISER SA RENTABILITÉ »

Champs d'actions	Actions proposées
<b>Encouragement de l'artisanat local</b>	Valoriser certaines activités artisanales (pêche). Création d'un label visible sur les menus des restaurants « pêche locale »
	Proposer le marché tous les 15 jours en saison avec des stands de produits locaux
<b>Développement d'une économie circulaire</b>	S'interroger sur la gestion du recyclage de certains matériaux (Lithium, etc...)
	Renforcer l'économie circulaire : déchets, agriculture
<b>Développement de l'agriculture</b>	Encourager les projets de micro-agriculture (marché alimentaire local)
	Récupérer l'eau de ruissellement pour produire des Fruits et légumes
<b>Développement du « tourisme Vert »</b>	Développer des sentiers de promenades sur l'île
<b>Développement du « tourisme d'affaire »</b>	Développer une offre de service à l'attention du tourisme d'affaire (NTIC, Espaces professionnels, etc...)
<b>Développer les activités de recherche</b>	Valoriser les projets de recherche autour du corail (financements)
	Développer un pôle de recherche scientifique dédié à l'autosuffisance énergétique

## « ASSURER UN SUIVI DE LA PERFORMANCE DU TISSU ÉCONOMIQUE DE L'ÎLE »

Champs d'actions	Actions proposées
Contrôle et collecte de données via la CFAE	Renforcer les contrôles sur la CFAE (répression pour les fraudeurs)
	Etablir des vérifications professionnelles par la CEM
	Mettre en place les moyens nécessaires pour traquer les mauvais usages (emploi illicites, etc...)
Création d'un observatoire de données économiques	Etudier la création d'un observatoire de récolte et de mise à jour de données économiques
Développement du numérique	Diversifier les activités en misant sur le numérique et sur les start-up dans ce domaine
Développement de l'évènementiel	Continuer de développer et d'encourager l'évènementiel autour des symboles du luxe français (haute couture, gastronomie,....)

## EDUCATION

### « S'ASSURER DE LA COMPATIBILITÉ DE L'OFFRE LOCALE DE FORMATION AVEC LES BESOINS DES ENTREPRISES DE SAINT-BARTHÉLEMY »

Champs d'actions	Actions proposées
Formation aux métiers du tourisme	Créer une offre de formations aux métiers du tourisme de l'île
Formations aux métiers d'aide à la personne	Proposer des formations certifiantes d'aide à la personne
Formations relatives à l'environnement	Proposer des ateliers et des formations sur l'indépendance énergétique et les énergies renouvelables
	Créer une micro-ferme en permaculture afin de sensibiliser, éduquer et former les générations futures à une certaine autonomie (à jumeler avec la ferme pédagogique et la pépinière de plantes locales)
Système scolaire bilingue	Systématiser l'anglais en classe dès le plus jeune âge
Mise en œuvre de formations	Inciter les entreprises à faire connaître leurs besoins en termes de formation et de qualifications auprès de la CEM (outils et communication à créer)
	Créer des séminaires ciblés et en adéquation avec les besoins du territoire
	Mettre en place un plan de formation territorial (bourses, etc...)
	Développer les formations à distance e-learning (partenariats externes)
	Orienter et sensibiliser les jeunes aux filières locales avec plus d'initiatives

## COOPERATION INTERNATIONALE

### « SÉCURISER L'APPROVISIONNEMENT ET L'ACCESSIBILITÉ DE L'ÎLE DANS LE CADRE D'UNE COOPÉRATION RÉGIONALE ET INTERNATIONALE RENFORCÉE »

Champs d'actions	Actions proposées
Développement des relations commerciales	Etudier/Développer un réseau d'importation de marchandises inter-îles
	Encourager les échanges commerciaux (pêche) avec les îles voisines
Diversification de la desserte aérienne avec les îles voisines	Proposer des solutions de co-avionnage
	Créer de nouvelles lignes aériennes rentables
	Créer des lignes directes avec St Kits et Nevis, Saba, St Eustache, Anguilla
Développement des connaissances des îles voisines	Partager les connaissances mutuelles pour mieux se situer dans notre environnement régionale et inter-régional
	Apprendre à connaître les îles voisines : Saba, Anguilla et découvrir leur modèle économique
	Etudier les résultats des choix politiques et économiques des îles voisines (notamment le suivi du projet Dominique sans plastique)
Coopération régionale renforcée pour la gestion de crise (sargasses, cyclones, etc...)	Mettre en place des moyens communs aux îles voisines pour l'assistance immédiate post-Crise (bateau hôpital, vivres, etc...)
	Etablir un partenariat avec St Kitts et Nevis pour l'approvisionnement
	Etudier les solutions de gestion et traitement des sargasses

## INFRASTRUCTURES

### « SÉCURISER ET OPTIMISER LE FONCTIONNEMENT DES INFRASTRUCTURES AÉROPORTUAIRE ET PORTUAIRE DE L'ÎLE »

Champs d'actions	Actions proposées
<b>Aménagement du port de commerce</b>	Proposer des solutions d'entreposage des conteneurs sur le port de commerce
	Se doter du matériel nécessaire à la préservation de la chaîne du froid lors du déchargement des marchandises (impacts sanitaires)
	Augmenter la surface du port de commerce (stockage et desserte des marchandises)
<b>Aménagement du port de plaisance</b>	Regrouper les activités portuaires (nautisme, pêche, etc...)
	Concevoir une solution contre la houle qui entre dans le port
	Permettre aux yachts à quai un accès au réseau électrique, pour limiter les pollutions dues à l'utilisation des génératrices (réseau d'alimentation à revoir)
<b>Aménagement de la gare maritime</b>	Créer un espace protégé (abris) pour accueillir les voyageurs au départ



**« SÉCURISER ET OPTIMISER LE FONCTIONNEMENT DES MOYENS DE COMMUNICATION DE L'ÎLE »**

Champs d'actions	Actions proposées
Sécuriser les réseaux télécoms de l'île	Conserver une maîtrise publique des infrastructures
	Sécuriser les réseaux locaux par l'arrivée d'un 3eme câble sous marin
Développer les réseaux télécoms de l'île	Augmenter les débits internet sur l'île
	Assurer une couverture mobile du territoire en adéquation avec les attentes et évolutions techniques

**« GARANTIR LA CONFORMITÉ ET LA QUALITÉ DES INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES »**

Champs d'actions	Actions proposées
Réglementation en matière de circulation des camions	Mettre en place un système de contribution des entreprises du BTP à l'entretien des routes qu'elles dégradent
	Réglementer les transports de marchandises (bâches, etc...) et contrôler l'application de ces règles
Gestion des contrôles techniques	Mettre en place un nouvel organisme de contrôles techniques dans le but de fluidifier l'attente de passage et de vérifier la qualité des véhicules en circulation

**« OPTIMISER LA GESTION DES DÉCHETS ET DES EAUX USÉES »**

Champs d'actions	Actions proposées
Développement de stations d'épuration	Création d'une station d'épuration à Saint-Jean (voire une station par quartier)
	Installer des infrastructures permettant l'évacuation des eaux grises des yachts pour lutter contre la pollution des eaux du port
Mise en place de solutions de ramassage des déchets	Proposer un service de ramassage des poubelles des yachts
	Mettre en place une solution de dépôts des ordures ménagères par quartier (type molochs)

## Principales sources documentaires et de données

- Rapports annuels de l'IEDOM (2006 à 2017) - IEDOM
- Le tourisme à Saint-Barthélemy » - Note expresse n°306 – 2015 – IEDOM
- Estimation du produit intérieur brut de Saint-Barthélemy en 2014 » - Note expresse n°513 – 2018 – IEDOM
- Rapport d'observations définitives et sa réponse : Collectivité d'outre-mer de Saint-Barthélemy » - 2018 – Cour des comptes
- L'autonomie fiscale en outre-mer » - 2013 - Cour des comptes
- Familles de Guadeloupe, Saint-Martin et Saint-Barthélemy : en pleine mutation » - Mai 2017 – INSEE
- Saint-Barthélemy : un choix et ses limites - Jean-Pierre Chardon - Les Cahiers d'Outre-Mer - 1995
- L'île de Saint-Barthélemy (Petites Antilles) : une destination du tourisme de luxe – Docteur Sopheap Theng (Université des Antilles et de la Guyane)
- Débats d'orientation budgétaire de la Collectivité de Saint-Barthélemy – 2008 à 2017
- Carte d'urbanisme 2017 – Rapport de présentation - Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy
- Déterminants et indicateurs de santé en Guadeloupe, à Saint-Barthélemy et Saint-Martin » - 2017 – ORSaG (ARS)
- Profil socio-sanitaire de la Collectivité d'outre-mer : Saint-Barthélemy » - 2015 – ORSaG (ARS)
- Caractéristiques sociodémographiques de la population de Saint-Barthélemy » - 2011 – ORSaG (ARS)
- Eclaircissement sur les fiscalités applicables à Saint Barthélemy » - 2010 – CESCE
- Mission d'assistance à l'élaboration du plan stratégique » - 2012 – CESCE
- Etude sur la mobilité 2025 » - 2016 - CESCE
- Rapports annuels d'activité – 2008 à 2017 - Port de Gustavia
- Rapports annuels d'activité – 2008 à 2017 – Aéroport de Saint-Barthélemy
- Rapports annuels d'activité – 2009 à 2017 – Cem de Saint-Barthélemy
- Rapport d'activité 2017 – Agence Territoriale de l'environnement de Saint-Barthélemy
- Rapports annuels 2014 à 2016 - CTTSB
- Rapport annuel d'activité 2015 - SAUR Saint-Barthélemy
- « Schéma directeur territorial d'aménagement numérique de Saint-Barthélemy - 2013 – Collectivité de Saint-Barthélemy
- Protection de l'environnement à Saint Barthélemy » - 2017 - WSC
- Histoire sociale et démographique d'une communauté isolée : Saint-Barthélemy de Yolande Lavoie - 1989
- Le tourisme dans l'outre-mer français » - 2007 - Christelle Rebelo
- Rapports du Sénat (rapport d'information n°329 » – 2004-2005, ...)
- Rapport n°3993 – 2011 – Assemblée nationale
- L'entre soi élitaire à Saint-Barthélemy - Bruno Cousin, Sébastien Chauvin
- Demandeurs d'emploi inscrits à pôle emploi à Saint-Barthélemy au troisième trimestre 2 - DIECCTE de Guadeloupe
- Saint-Martin, Saint-Barthélemy : Quel avenir pour les îles du nord de la Guadeloupe ? Monsieur François SENERS
- Schéma directeur territorial d'aménagement numérique de Saint-Barthélemy – Collectivité territoriale de Saint-Barthélemy
- S'ancre dans les territoires pour gagner en performance – Orée Entreprises, Territoires et Environnement

## Principaux participants aux travaux de la réflexion prospective

- Allesandra Barion - Diamond genesis
- Catherine Charneau - VILLAGE
- Christian Wattiau - SIBARTH real estate
- Emmanuel Badias - Serial diver
- François Tressières - Conciliateur de justice
- Jean-Baptiste Barre - Ferme des sucriers
- Jérémie Ghezzi / Yannick Brunneau - BG ARCHITECTE
- Marie-Laure Belzic - OFFICE DU TOURISME
- Nadège Carti-Sinnan - CEM
- Sébastien Gréaux - ATE SBH
- Antoine Querrard - Membre du CESCE
- Pierre-Marie Majorel - Membre du CESCE
- Rudi Laplace – Membre du CESCE
- Pascale Minarro-Baudouin – Membre du CESCE
- Maxime Guibert – membre du CESCE
- Maître Ricour – Notaire
- Pascal Peuchot – Service Technique de la Collectivité
- Sabrina Greaux Questel – Service Social de la Collectivité
- François Pécard – Membre du CESCE
- Xavier Pignet – Membre du CESCE
- Eric Plasse – Entreprise Plasse Bâtiment
- Didier Gréaux – membre du CESCE
- François et Pati Tolède – Pati de Saint-Barth
- Didier Laplace – Association Coral Restoration
- Michel Magras – Sénateur

## Principales structures consultées

### Entreprises :

- ODP (Architecte)
- PECARD ARCHITECTE (Architecte)
- BG ARCHITECTE (Architecte)
- Pierre Kirscher (Avocat)
- Marc Grisoli (Avocat)
- LIGNE ST BARTH (Cosmétique)
- HERMES (Commerce)
- BATIBARTH (Construction)
- Dalkia Wastenergy (Energie et Déchets)
- SAUR (Eau)
- LAPELEC (Electricité)
- EDEN ROCK (Hôtellerie)
- MANAPANY (Hôtellerie)
- CHRISTOPHER (Hôtellerie)
- VILLAGE (Hôtellerie)
- PASCALE MINARRO BAUDOUIN (Immobilier)
- SIBARTH real estate (Immobilier)
- Ricourt-Brunier (Notariat)
- SCP Simorre (Notariat)
- GILLES BRIN (Pêche)
- ERVR (Services Hôtellerie)

### Structures publiques :

- Collectivité territoriale - Président (Bruno Magras)
- Collectivité territoriale - DGS (Denis Gréaux)
- Collectivité territoriale - DST (Sophie Olivaud et Pascal Peuchot)
- Collectivité territoriale - SOCIAL
- Collectivité territoriale - URBANISME / FONCIER (Laureline Lageri)
- Collectivité territoriale - PORT DE GUSTAVIA (Ernest Brin)
- Collectivité territoriale - AEROPORT (Fabrice Danet)
- Comité Territorial du Tourisme de Saint-Barthélemy (Nils Dufau)
- Chambre Economique Multi-professionnelle (Nadège CARTI-SINNAN)
- ATE (Environnement)
- IEDOM
- MSA

### **A propos de Verso Consulting**

Verso Consulting fournit trois offres de services de conseil complémentaires – Stratégie & Politiques Publiques, Organisation & Processus et Systèmes d'Information – pour répondre aux enjeux de ses clients des secteurs public ou privé, basés dans les Outre-Mer.

La spécificité de notre cabinet est celle d'allier des compétences de niveau international et des connaissances locales pointues, pour accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent.

Tous nos professionnels sont animés par le même objectif de faire de Verso Consulting la référence en matière d'excellence de service dans les Outre-Mer.