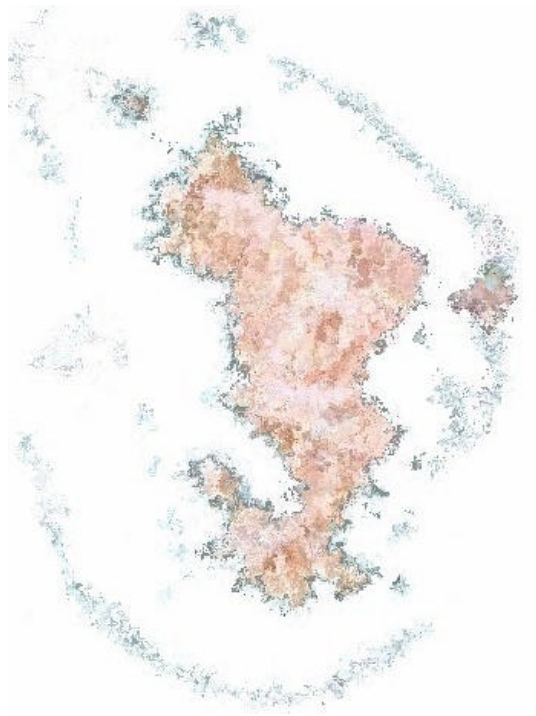


Projet Mayotte



Projet de développement touristique et d'entreprise
sur l'île de Mayotte

—
LE PROJET
—

TABLE DES MATIERES

LE PROJET	3
– OBJECTIFS DU PROJET	3
– Objectifs de la première phase	3
– Objectifs de la deuxième phase	3
– DESCRIPTION DU PROJET	4
– AVANT-PROPOS	4
– LE PROJET	5
– IMPLANTATION DES STRUCTURES D'ACCUEIL TOURISTIQUE	5
– L'opération	5
– Les structures d'accueil touristique	6
– Le "Style Mahoraise"	7
– ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DE BIENS ET DE SERVICES	8
– L'opération	8
– Les activités liées à la gestion du secteur touristique	8
– Les activités diverses	9
– PROGRAMME	10
– STRUCTURE DES PARTICIPATIONS SOCIETAIRE	10
– Mayotte Holding	11
– Projet Mayotte	11
– Sociétés immobilières	11
– Sociétés pour la production de biens et de services	12
– SCHEMA DES PARTICIPATIONS	13
– PLAN OPERATIONNEL GENERAL	14
– Plan de construction des structures d'accueil touristique et des installations sportive et de loisir	16
– Plan de démarrage de l'activité d'accueil touristique	16
– Plan de démarrage des activités de production de biens et de services	17

LE PROJET

PROJET D'IMPLANTATION TOURISTIQUE AYANT POUR BUT LE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES ECONOMIQUES DE L'ILE

Le projet prévoit l'utilisation de la ressource de l'île la plus facilement convertible en source de revenu, et donc capable d'attirer immédiatement des capitaux et des énergies, pour créer une première demande de biens et de services, riche et en mesure de donner une impulsion à l'économie insulaire par la création ou le développement des activités nécessaires pour la satisfaire.

Cette première phase achevée, les activités implantées en vue de satisfaire la demande interne créée par le tourisme se développeront aussi bien par la recherche de nouveaux marchés de biens et de services produits que par la création de nouvelles activités de production, de transformation des demi-produits et de commercialisation de biens produits dans la zone de l'Océan Indien destinés au marché européen ou à l'exportation avec le label "Made in France".

Tout cela avec les dégrèvements fiscaux, les financements à taux réduit, les aides publiques et au coût de la main-d'œuvre dont on peut disposer sur l'île³⁴.

OBJECTIFS DU PROJET

Nous pouvons subdiviser le projet en deux phases principales. Les objectifs de la première phase, qui représentent le niveau minimal que doit atteindre l'opération pour créer les synergies opérationnelles et économiques en mesure de la faire décoller avec succès, s'avèrent essentiels pour passer à la phase ultérieure.

Objectifs de la première phase :

- 1) Création des conditions préalables³⁵ à l'installation sur l'île des structures d'accueil (Hôtels, villages des vacances, résidences, bungalows, charter nautique, etc.), ayant chacune une typologie et une qualité différentes du service offert, pour un total d'environ un millier de places-lit disponibles.
- 2) Création des conditions préalables à l'implantation sur l'île des sociétés de production qui fourniront les biens et les services nécessaires à l'exercice des activités des entreprises de gestion des structures d'accueil touristique.
- 3) Éventuelle cession, totale ou partielle, des quotes-parts détenues dans les sociétés immobilières possédant les lots ainsi que dans celles de gestion des activités d'accueil touristique et de production de biens et de services.

Objectifs de la deuxième phase :

- 1) Création des conditions préalables à l'installation sur l'île des structures nécessaires pour compléter le panorama de l'offre touristique et de celle de production de biens et de services (structures d'accueil touristique et de production de biens et de services requis par le marché et qui n'ont pas encore été réalisées dans la phase précédente, installations sportives et de loisirs) et éventuelle cession, partielle ou totale, des quotes-parts possédées.

³⁴ Voir "Informations Générales", chapitre "L'île", paragraphe "Encouragement aux investissements".

³⁵ Par ce mot nous indiquons toutes les activités nécessaires à l'obtention des permis de construire, des terrains, des dégrèvements fiscaux et des autorisations pour le crédit à taux réduit, ainsi que les activités de recherche des partenaires financiers et de ceux qui ont les capacités de gestion des activités d'accueil touristique et de production de biens et de services.

- 2) Consolidation et développement des activités implantées et dont ont détiennent des participations, à travers la production, la transformation et la commercialisation de biens et de services destinés au marché intérieur de l'île ou destinés à l'exportation avec le label "Made in France".

DESCRIPTION DU PROJET

AVANT-PROPOS

Le choix de subdiviser le projet en deux phases différentes est dû, au-delà des raisons stratégiques exposées au chapitre précédent et au-delà de l'opportunité qui nous suggère d'investir, dans chaque phase, le minimum de ressources nécessaires à l'obtention des premiers retours économiques, à la nécessité de l'adapter aux trois suivantes conditions objectives de la réalité socio-économique et organisationnelle que l'île connaît à ce jour :

- 1) Le tourisme international sur l'île est quasiment inexistant³⁶
- 2) Le système actuel de production de l'île n'est pas en mesure de supporter les consommations dérivant d'une population touristique d'un niveau international³⁷
- 3) L'organisation administrative, qui fait suite à la récente transposition des normes françaises (adaptées aux réalités de la Collectivité Territoriale) en matière d'urbanisme et d'environnement, est en cours de définition³⁸.

LA PREMIÈRE CONDITION a déterminé l'envergure du projet qui, par son ampleur, est en mesure d'offrir à tout investisseur du secteur touristique les synergies opérationnelles et économiques nécessaires à rendre acceptable le risque d'entreprise et le lancement de l'île dans le monde du tourisme international, en garantissant, par conséquent, le succès de l'opération.

LA DEUXIÈME CONDITION a déterminé l'opportunité d'implanter les activités destinées à la production de biens et de services nécessaires à la gestion des structures d'accueil des touristes. Ces dernières pourront être créées *ex novo* ou bien en demandant l'implication de la structure socio-économique de l'île à travers des participations sociétaires et des contrats de joint-ventures avec les entreprises existantes.

LA DERNIÈRE CONDITION, et en particulier le fait que les Commissions pour le Tourisme, pour l'Urbanisme et pour l'Environnement soient en train de définir le Plan d'Occupation des Sols de l'île, plan qui devra définir les endroits et les caractéristiques des implantations touristiques à venir, ainsi que l'envergure du projet, nous permettra d'agir de façon à déterminer le style des interventions pour l'adapter à l'image demandée par le marché du tourisme international.

De plus, l'envergure du projet et les conséquences qu'il entraînera sur le développement socio-économique de l'île demanderont un délicat et sérieux travail au niveau des relations publiques, dans le but d'établir et de développer des contacts très serrés avec les autorités, le monde de la production et les partenaires sociaux locaux et dans le but de mettre en place un dense réseau de contacts dérivants des intérêts communs créés par le projet. Ces contacts et ces relations s'avéreront essentiels non seulement à l'obtention des autorisations, des contributions et des alliances avec les entrepreneurs locaux, mais ils nous permettront de nous insérer dans le tissu économique de l'île pour

³⁶ Voir "Informations générales", chapitre "L'île", paragraphe "L'économie mahoraise par secteur - Tourisme".

³⁷ Voir "Informations générales", chapitre "L'île", paragraphe "Économie".

³⁸ Voir "Informations générales", chapitre "L'île", paragraphe "Organisation politique et administrative".

que nous puissions poursuivre avec succès la deuxième phase du projet, celle qui concerne, notamment, le développement de différentes activités d'entreprise.

LE PROJET

Le projet se compose ainsi de deux opérations bien distinguées : la première, celle qui se concrétise par la construction des structures d'accueil touristique et par le démarrage de leur gestion, est une opération typiquement d'entreprise dans le secteur du tourisme, qui crée les conditions pour la réussite de la deuxième opération et finance sa réalisation.

La deuxième, qui tire profit de la position stratégique au centre du Canal de Mozambique et du statut de Collectivité Territoriale Française de l'île, peut compter sur les activités implantées pour satisfaire la demande de biens et de services provenant des gestionnaires des activités touristiques, pour le développement des activités de production et de commercialisation importantes pour leur chiffre d'affaires, destinées au marché intérieur ou à l'exportation avec le label "Made in France".

IMPLANTATION DES STRUCTURES D'ACCUEIL TOURISTIQUE

L'opération

En résumé, celle-ci peut être définie comme une opération classique de lotissement immobilier, qui prévoit les actions suivantes :

- 1) Acquisition à titre différent des terrains³⁹.
- 2) Obtention des permis de construire⁴⁰.
- 3) Obtention des aides liées au projet⁴¹.
- 4) Éventuelle cession, partielle ou totale, des quotes-parts possédées dans les sociétés immobilières détentrices des lots.
- 5) Rédaction des projets définitifs⁴².
- 6) Construction des structures⁴³.
- 7) Location des structures aux sociétés de gestion et démarrage de l'activité touristique.

De plus, il faudra aussi mettre en route toutes les actions essentielles à la réussite du projet et à la valorisation des lots telles que : la recherche des partenaires financiers et opérationnels, la stipulation des contrats de fourniture de biens et de services entre les sociétés de production et celles de gestion des structures, la stipulation, si nécessaire, des contrats avec les tours opérateurs et les compagnies aériennes, et cetera.

³⁹ Les terrains nécessaires au lotissement sont en partie des terrains appartenant au domaine de l'État français ou de la Collectivité Territoriale. Pour ces terrains, l'acquisition n'est possible que par des contrats d'achat ou de location à long terme (AOT). D'après les entretiens eus à Mayotte il résulte qu'il sera possible d'acquérir quelques-uns des terrains en faisant participer les Organismes ou les personnes ayant des droits de propriété ou de jouissance en qualité de partenaires de l'opération.

⁴⁰ Projets généraux de principe visant l'obtention des permis de construire et indiquant les lignes générales de l'intervention telles que : typologie, cubature total, hauteur maximum des bâtiments, rapport entre terrain bâti et espace vert, position des bâtiments, leurs planimétries et façades, superficie et typologie des installations sportives, etc.

⁴¹ En plus des avantages au niveau fiscal et des cotisations, qui reviennent de droit pour ce genre d'investissements, il faudra obtenir les aides suivantes : exonération partielle des droits de douane et des taxes sur l'importation de l'équipement et du matériel faisant l'objet de l'investissement, exonération de l'impôt sur les sociétés, Prime d'Équipement et Prime d'Emploi, etc., dont l'octroi est subordonné à l'autorisation du Préfet, représentant du Gouvernement français sur l'île, suite à l'avis de commissions ad hoc.

⁴² Avec la participation des professionnels de l'île, sous notre direction.

⁴³ Même par des contrats de sous-traitance avec les entreprises de bâtiment de l'île et, le cas échéant, extérieures à l'île.

Les structures d'accueil touristique

L'ensemble des structures installées sur l'île devra offrir un éventail de propositions diversifiées capable de satisfaire les différentes demandes du marché touristique : du bâtiment avec salle de réunions, piscines, équipements sportifs et boîtes de nuit pour les voyages d'entreprise, pour les congrès et pour la clientèle la plus exigeante, aux villages nature et relax ; des maisonnettes aux logements dans une résidence, au charter nautique. Tout cela pour être en mesure d'offrir le produit "Mayotte" aux tours opérateurs internationaux, en tant que produit capable de satisfaire les différentes exigences du marché et d'exaucer les demandes et les préférences de leur clientèle.

Nous résumons ici les caractéristiques générales des différents types de structure :

	HÔTELS	VILLAGES	
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standard élevé</i> • <i>250 chambres (max.)</i> • <i>Salle de conférences</i> • <i>Installations sportives⁴⁴</i> • <i>Mise en forme⁴⁵</i> • <i>Boîte de nuit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standard de moyen à élevé</i> • <i>De 6 à 90 chambres</i> • <i>Avec ou sans piscine et installations sportives</i> • <i>Activités diverses</i> 	
RÉSIDENCES	CASES & BANGAS ⁴⁶	CHARTER NAUTIQUE ⁴⁷	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standard élevé</i> • <i>80 appartements (max.)</i> • <i>Coin cuisine</i> • <i>Service de chambre</i> • <i>Avec ou sans piscine et installations sportives</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standard de moyen à élevé</i> • <i>2-4 chambres, coin cuisine et salle de bain</i> • <i>Service de chambre</i> • <i>Service de cuisine sur demande</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standard élevé</i> • <i>De 6 à 10 lits</i> • <i>Hôtesse et cuisinier</i> • <i>Annexe pour excursions</i> • <i>Équipement pour la plongée</i> 	

⁴⁴ Il est important de prévoir une série d'installations sportives telles que : terrains de tennis, terrains de golf de 9 et 18 trous, piscine olympique, etc., pour pouvoir organiser des événements sportifs internationaux, et optimiser le taux de remplissage des structures d'accueil touristique au moyen du riche marché du tourisme sportif. Au cas où dans la conception des projets des structures sur les lots destinées aux Hôtels, aux Villages ou au Résidences, il n'y aurait pas la possibilité de construire ces installations, il faudra s'activer pour créer les conditions pour leur installation sur l'île.

⁴⁵ Parmi les ressources naturelles de l'île il est possible d'en compter une de valeur exceptionnelle : celle des eaux thermales du lac d'origine volcanique *Dziani Dzaha* sur l'île de Petite Terre. Les eaux du lac sont particulièrement indiquées dans le traitement des maladies de la peau en général et du psoriasis en particulier. Ensuite, certains soins de beauté traditionnels utilisés par les femmes de l'île, parmi lesquels le masque de beauté pour le visage produit en pétrissant de la poudre de corail et du bois de santal, opportunément "occidentalisés" par l'addition de vitamines et de sels minéraux tirés des fruits exotiques de l'île, offrent une riche gamme d'idées pour les professionnels de la mise en forme sur l'île. Des idées qui peuvent se transformer en "mode" pour les touristes, comme il est arrivé aux nattes avec des perles d'origine caraïbe.

⁴⁶ Il s'agit essentiellement de maisonnettes à louer. Les noms, tirés de la tradition du bâtiment de l'île, indiquent les deux principales catégories de maisonnettes, qui se différencient surtout par les dimensions et le standard qualitatif des finitions. Les *Cases* plus grandes et d'un standard plus élevé, rappellent la typologie des habitations familiales mahoraises ; corps de l'immeuble en "maçonnerie traditionnelle", large véranda couverte et toit de feuilles de palmier. Les *Bangas* des maisons traditionnelles bâties par les jeunes adolescents mahorais pour y passer la période qui va de l'adolescence au mariage, sont plus petites et de standard moins élevé. Elles sont bâties essentiellement comme les *Cases* et caractérisées par des inscriptions et des dessins sur les façades, qui reflètent la personnalité du propriétaire et qui distinguent une maison de l'autre. Ce genre de structures, répandues sur l'île, pourront être aussi bâties directement par des investisseurs ou des coopératives fondées sur l'île à cette fin, qui utiliseront les structures de production et commerciales créées par notre société aussi bien pour la réservation des séjours que pour le repérage des biens et services nécessaires à leur activité.

⁴⁷ Le marché de la location nautique nous permettra de nous adresser aux grandes organisations qui, ces dernières années, ont commencé à proposer des croisières dans cette zone, et à des organisations plus petites et à des armateurs qui, suivant l'exemple des premières, sont intéressés au nouveau marché créé dans la zone de l'Océan Indien. Nous nous engageons à constituer à l'avance les conditions nécessaires pour que les bateaux puissent choisir l'île comme base, à savoir : le service de réservation des vols et des séjours pour leurs clients, une structure pour l'accueil des touristes à l'arrivée et au départ, des structures légères d'amarrage dans les baies et des structures pour l'entretien des bateaux avec la disponibilité des matériels et des pièces détachées nécessaires.

De plus, les structures exposées ci-dessus devront posséder des caractéristiques qui les qualifient et qui définissent l'unicité du produit "Mayotte" sur le marché du tourisme international, caractéristiques qui définiront celui qui sera lancé et reconnu universellement comme "style mahorais".

Le "Style Mahorais"

Comme nous l'avons vu dans l'avant-propos, la situation de la réalité socio-économique et organisationnelle que l'île connaît à ce jour nous permet d'agir sur un endroit vierge et avec des caractéristiques de nouveauté⁴⁸ totale pour le marché touristique. En particulier, l'absence, aujourd'hui, d'un marché touristique international sur l'île nous permet de définir les lignes générales des interventions et les règles à suivre dans la conception du projet des structures et dans l'offre des services offerts pour les adapter aux exigences actuelles du marché touristique international et créer une image "Mayotte" absolument originale et appétissante.

Il s'agit, en résumé, de définir un style architectural et une structure d'accueil touristique typiquement "Mahorais" comme dans le cas des opérations réalisées, par exemple, à Porto Cervo sur la Côte d'Émeraude en Sardaigne, aux Maldives, et récemment à El Gouna sur la Mer Rouge. Le style mahorais sera caractérisé essentiellement par les facteurs suivants :

- 1) Impact réduit sur l'environnement pour être aligné sur la demande croissante de tourisme compatible et écologique⁴⁹.
- 2) Structures harmonieusement insérées dans les richesses naturelles de l'île pour préserver le charme du paysage local⁵⁰.
- 3) Typologies des bâtiments liées à la tradition culturelle de l'île⁵¹.
- 4) Standard élevé ou moyen - élevé pour optimiser le flux touristique sur l'île⁵².

Tout cela décidé préalablement avec les autorités locales pour l'adapter aux normes en vigueur sur l'île et, si possible, aligné sur les standards que les associations écologistes exigent dans ce cas pour la délivrance de "certificats"⁵³ d'impact sur l'environnement, mondialement reconnus, qui seront offerts comme marque distinctive aux tours opérateurs qui devront promouvoir les vacances à Mayotte.

⁴⁸ Le facteur "nouveauté" est le moteur principal de l'industrie touristique, toujours à la recherche d'endroits nouveaux pour offrir à sa clientèle l'émotion d'explorer de nouvelles destinations insolites. Cela, associé aux caractéristiques intrinsèques du lieu et à l'attention portée dans la conception des structures et des services à ce qu'ils respectent les exigences actuelles de marché touristique, est un des facteurs du succès de l'initiative.

⁴⁹ Voir "Informations Générales", chapitre "Le Marché du Tourisme International", paragraphe "Le touriste international".

⁵⁰ Suivant la tendance actuelle qui prévoit des bâtiments "légers", des unités d'habitation autant que possible séparées et indépendantes les unes des autres et cachées dans la nature environnante.

⁵¹ Ce choix est dû aussi bien à des raisons de marketing, qu'à l'opportunité stratégique générale d'impliquer les entreprises de bâtiment de l'île dans la réalisation du projet. D'autre part, l'architecture traditionnelle de l'île, caractérisée par les influences des différentes ethnies qui se sont installées sur l'île dans les époques plus ou moins reculées et par les dominations arabe et française, offre des idées riches pour réaliser des lignes architecturales et d'intérieur "typiques" et en même temps "différentes" les unes des autres pour les adapter aux différents types de structure d'accueil à implanter.

⁵² La capacité prévue pour la fin de la deuxième phase du projet (voir dans cette section le chapitre "Objectifs du projet", paragraphe "Objectifs de la deuxième phase", objectif n° 1) est de presque 2000 places-lits. Cette chiffre a été décidée soit pour des raisons objectives de capacité d'accueil de l'île, soit pour que le *target* de la clientèle et la demande de séjours demeurent élevés dans le temps.

⁵³ Récemment, pour venir en aide à la croissante demande de tourisme "compatible" et "responsable", l'habitude se diffuse de plus en plus de demander une sorte de certificat pour qualifier et promouvoir les structures d'accueil touristique. Ces certificats sont délivrés par des comités composés par les membres de différentes associations et organisations s'occupant de l'impact du tourisme sur l'environnement et sur les réalités sociologique et économique. En France, par exemple, il y a une commission composée par des membres du WWF français, de la fédération Europarc et de l'Association Gîtes Ruraux, qui délivre un certificat sur la base de 135 points à respecter dans la construction et la gestion des hôtels. L'obtention de ces certificats est convoitée par des grandes multinationales du tourisme comme un élément supplémentaire capable de qualifier leur propre produit même auprès de la clientèle non particulièrement sensible à ce problème.

ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DE BIENS ET DE SERVICES

L'opération

Cette activité naît en premier lieu de l'exigence de satisfaire les consommations dérivant de la population touristique internationale qui arrivera sur l'île à la suite de l'installation des structures qu'on vient d'exposer et que, comme nous l'avons vu dans l'avant-propos, le système de production actuel de l'île n'est pas capable de supporter.

De plus, d'après l'étude de structures semblables à celles qu'on veut implanter sur l'île, situées dans des pays en voie de développement, on a remarqué que chaque gestionnaire est obligé de se pourvoir, par ses propres moyens, des structures, des équipements, des stocks et du personnel spécialisé, pour la production des biens de consommation⁵⁴, pour les services ordinaires de soutien à son activité⁵⁵, pour l'entretien et l'assistance technique des installations⁵⁶. Biens et services que, dans des pays normalement industrialisés, les gestionnaires trouveraient sur place sans aucun problème de quantité ou de qualité, mais qui, dans ces endroits, sont introuvables ou bien extrêmement chers ou peu fiables.

D'où la nécessité de constituer les sociétés pour produire, transformer, acheter au gros et importer les biens et les services nécessaires à la gestion des structures d'accueil, avec le double but de permettre aux opérateurs du secteur touristique de réaliser d'importantes économies dans la gestion de leur activité et de permettre aux sociétés de production de biens et de services d'atteindre un chiffre d'affaires intéressant dès le début de leur activité⁵⁷.

Ainsi que pour l'opération d'installations de structures d'accueil touristique, dans ce cas-là aussi nous nous chargerons de prédisposer toutes les actions nécessaires à la réussite de l'opération telles que : études de faisabilité technique et économique, localisation et préparation des lots comme pour les activités du secteur touristique, importation des outillages et des installations nécessaires, recherche des partenaires financiers et opérationnels, stipulations des contrats pour la fourniture de biens et de services avec les gestionnaires des installations touristiques, et cetera.

Les activités liées à la gestion du secteur touristique

Les activités liées à la gestion des structures d'accueil peuvent être résumées de la sorte:

- 1) Importation, achat sur place, production à son propre compte ou par un associé, stockage et gestion de biens et de stocks⁵⁸.
- 2) Fournitures d'assistance technique et de main-d'œuvre qualifiée pour l'entretien ordinaire et extraordinaire des installations et des structures, fourniture de main-d'œuvre non qualifiée pour des travaux temporaires.

⁵⁴ Par exemple : produits de boulangerie (pain, gâteaux, tartes, etc.), produits conditionnés (confitures, crèmes, rôtis, sauces, etc.), glaces et parfaits, etc.

⁵⁵ Du transport des biens et des stocks à celui des touristes de l'aéroport à l'hôtel ou pour les excursions, des services de blanchissage à celui d'entretien des parcs et des jardins, au service de surveillance, etc.

⁵⁶ Les villages ouverts récemment à Zanzibar ou à Madagascar, par exemple, comptent parmi le personnel employé un Ingénieur et/ou plusieurs techniciens spécialisés dans la gestion, l'entretien et la réparation des installations électriques, de climatisation, de désaement, de cuisine, etc., dont les émoluments ont une incidence sur les coûts de séjour de 200 touristes au maximum dans les périodes de haute saison. Le même personnel peut gérer le service pour un nombre bien supérieur d'installations permettant d'importantes économies de gestion à chaque opérateur et des bénéfices à la société productrice du service. La même considération s'impose pour le personnel spécialisé destiné aux cuisines, aux blanchisseries ou au service sanitaire, etc.

⁵⁷ Voir "Informations Générales", chapitre "Quelques chiffres en bref".

⁵⁸ En plus des denrées alimentaires prêtes à l'usage ou bien nécessaires pour la production des biens visées à la note 54, il faut compter les stocks de matériels et de pièces détachées nécessaires au service technique d'entretien des installations visées à la note 56, celles pour les services de transport, de blanchissage, l'entretien des parcs et des jardins, etc. visées à la note 55, et de tous les biens de consommation qu'il est trop difficile ou trop cher de repérer sur l'île.

- 3) Transport et livraison de biens et de personnel, transport pour les activités liées au tourisme.
- 4) Agence générale de promotion touristique et de coordination pour l'optimisation des services de réservation et d'assistance à la clientèle des structures d'accueil touristique de l'île⁵⁹.
- 5) Production et organisation des activités sportives, culturelles et de loisirs offertes aux clients par les gestionnaires des structures d'accueil.
- 6) Toute autre activité de support, dont l'organisation résulte moins onéreuse pour les entreprises installées si elle est réalisée en commun plutôt qu'individuellement par chaque entreprise.

Si l'on considère la compétitivité en terme de prix et d'organisation atteinte grâce à l'importance de leur marché principal, la plupart des biens et des services produits par ces entreprises peuvent trouver d'intéressants débouchés commerciaux aussi bien directement sur l'île, que dans la zone limitrophe de l'Océan Indien.

Les activités diverses

Par l'utilisation des structures installées et les synergies de production créées pour satisfaire ce premier marché, on pourra ensuite se consacrer au développement de nouvelles occasions d'affaires, en comptant sur la position stratégique de l'île, territoire français au centre d'une vaste zone en voie de développement.

Même si dans cette phase il est prématuré de prévoir les occasions qui pourront développer de manière intéressante les activités implantées, on peut se faire une idée de celles que le facteur *position géographique + territoire français* offrent, grâce au dossier réalisé par le SEAP en collaboration avec le Comité de Pilotage de l'Industrie de la Réunion et les rapports périodiques du Secrétariat d'Etat à l'Outre-mer du gouvernement français.

Par conséquent, nous ne résumons ci-dessous que les activités qui constituent l'évolution naturelle de celles qui sont implantées pour satisfaire la demande des entreprises de gestion des activités d'accueil et qui ont pour but la production, avec leur propre marque ou sous licence, de :

- 1) Produits de boulangerie à longue conservation (biscuits, casse-croûte, etc. contenant des ingrédients exotiques locaux).
- 2) Jus de fruits exotiques et boissons.
- 3) Confitures de fruits exotiques.
- 4) Production et conditionnement des produits de la pêche.
- 5) Produits pour le nettoyage et le maquillage aux essences produites sur l'île.
- 6) Production de linge et de nappes pour les établissements touristiques et non touristiques.
- 7) Vêtements pour le personnel et gadgets pour les touristes.
- 8) Produits de l'artisanat.

⁵⁹ Cette agence s'occupe de promotion touristique et d' "incoming" pour l'optimisation des services de réservation, de transport aérien, terrestre et maritime, et d'assistance à la clientèle au bénéfice des tours opérateurs qui devront élaborer les voyages organisés. En plus, agissant en tant que véritable agence de tourisme et comme tour opérateur, elle s'avère indispensable pour les structures moins organisées (Cases & Bangas, charter nautique, petits villages) lesquelles, vu leur typologie ou leurs dimensions, ne peuvent disposer de leurs propres organisations ou de contacts directs avec le marché touristique. Dans ce dernier cas, elle élabore des voyages organisés qui seront commercialisés par des groupements d'agences touristiques conventionnées.

PROGRAMME

À partir des informations collectées lors de l'étude du projet et de la reconnaissance effectuée sur l'île au mois de novembre 1998, une première série d'hypothèses de travail a été avancée, ayant déjà fait l'objet de discussions, aussi bien avec les personnes contactées à Mayotte au niveau politique et administratif, qu'avec les personnes qui, localement, collaboreront à la réalisation du projet, dans le but de vérifier les possibilités d'application sur place.

Le travail de vérification des hypothèses a été poursuivi ensuite avec les consultants qui ont travaillé à la rédaction du projet et il a permis de définir la structure des participations, le plan opérationnel et le plan d'entreprise préliminaire⁶⁰.

STRUCTURE DES PARTICIPATIONS SOCIÉTAIRES

La réalisation d'un projet d'une telle envergure a demandé la réalisation d'une structure des participations sociétares en mesure de s'adapter à ses différentes phases ; ceci pour assurer la flexibilité opérationnelle pendant la réalisation du projet ainsi que la possibilité d'intervenir, au cours de l'opération, dans les secteurs ne résultant pas en état de garantir la capacité de rendement indispensable à la réussite du projet dans son ensemble.

Les conditions auxquelles cette réalisation doit répondre sont les suivantes :

- 1) Structurer l'opération de façon à garantir aux associés un important pouvoir de décision et de coordination concernant les lignes générales de l'opération, sans qu'il soit nécessaire qu'ils possèdent la majorité des quotes-parts dans toutes les activités mises en place.
- 2) Structurer l'opération de façon à garantir à tous les associés représentant les différentes compétences professionnelles nécessaires à la réussite du projet la possibilité d'intervenir dans les décisions stratégiques et opérationnelles pour empêcher que les intérêts particuliers des uns puissent nuire à la réussite globale du projet⁶¹.
- 3) Créer les conditions pour garantir aux associés la plus grande flexibilité dans la gestion des quotes-parts possédées et, notamment, leur permettre les opérations d'acquisition et de cession des quotes-parts demandées par les stratégies qui seront adoptées au fil du temps pour la réussite de l'opération.
- 4) Séparer nettement les activités ayant un fort intérêt public - pour la réalisation desquelles, il sera possible d'envisager l'entrée en société avec les organismes publics⁶² - de celles qui ont un caractère essentiellement productif.

⁶⁰ Ce plan a eu pour but celui de vérifier la faisabilité économique de l'opération, en suivant les lignes générales du projet. Les plans définitifs d'entreprise nécessaires pour l'implantation et la gestion des sociétés opérationnelles seront rédigés par la PROJET MAYOTTE en collaboration avec les partenaires qui participeront aux activités mêmes.

⁶¹ Pour obtenir ce résultat on a structuré les participations de façon à privilégier l'apport de compétences professionnelles et de know-how plutôt que les capitaux apportés par chaque associé.

⁶² Pour les activités revêtant un intérêt particulier en vue du développement d'un secteur économique donné, dans des zones géographiques particulières, la législation française prévoit la possibilité de créer des sociétés dont le capital est mixte, les S.E.M. Ces sociétés prévoient la participation de l'organisme public à leur capital pour une part correspondant à 51% minimum. La gestion est, en revanche, confiée à des particuliers devant s'occuper des activités pour lesquelles elles ont été créées. A la Réunion, et dans tous les DOM - TOM français, il existe des S.E.M. dont l'activité correspond à la création des conditions préalables à l'implantation de structures et d'activités, telles qu'elles ont été décrites dans les objectifs du projet à la page 19. À Mayotte il existe, à l'heure actuelle, une S.E.M., la Société Immobilière de Mayotte, s'occupant de la construction d'ouvrages publics et des habitations à loyer modéré sur l'île.

Le programme adopté pour la réalisation de ces conditions prévoit la création de deux sociétés principales, pivot de l'opération tout entière :

- MAYOTTE HOLDING, faisant fonction de société financière de contrôle.
- PROJET MAYOTTE, le moteur de l'initiative, faisant fonction de société opérationnelle et ayant son siège à Mayotte.

Au courant de l'opération, à ces deux sociétés s'ajouteront toutes les sociétés immobilières et les sociétés pour la production de biens et de services, nécessaires à la réalisation du projet.

Mayotte Holding

Mayotte Holding est la société financière détenant les quotes-parts des sociétés opérationnelles implantées à Mayotte. Elle finance, dans la mesure de ses compétences, leurs activités et réalise les revenus et les plus-values ayant été créés justement par ces participations ainsi que par la cession de celles qui ne seront pas considérées comme stratégiques pour l'obtention de ses buts⁶³.

La société holding est la société mère de PROJET MAYOTTE : la société qui, à elle seule ou en participation avec des tiers, créera les sociétés qui achèteront les lots immobiliers préparés par PROJET MAYOTTE ainsi que les sociétés destinées à la production de biens et de services.

Dans l'effectif social de la holding les intérêts de toutes les parties nécessaires à la réalisation du projet seront représentés⁶⁴.

Projet Mayotte

Projet Mayotte est la société opérationnelle, moteur de toute l'initiative. À cette société revient la réalisation de toutes les activités nécessaires à la création des conditions pour implanter sur l'île les structures d'accueil touristique et celles pour la production de biens et de services visées au projet, ainsi que les activités nécessaires à leur mise en valeur, par le moyen de contrats de fourniture et de collaboration entre ces mêmes sociétés et entre celles-ci et des sujets économiques divers (gestionnaires, tours opérateurs, compagnies aériennes, fournisseurs, etc..).

La société est contrôlée par MAYOTTE HOLDING et, au cas où cela s'avérerait possible, par l'Organisme public intéressé au développement du secteur. La participation de l'Organisme public est souhaitable puisqu'elle permettrait une participation plus directe et active des parties sociales de l'île avec un avantage certain sur les délais et les coûts de réalisation du projet⁶⁵.

Sociétés immobilières

Les sociétés immobilières sont celles qui détiennent la propriété des lots sur lesquels seront construits les immeubles nécessaires aux sociétés qui géreront les activités d'accueil touristique et de production de biens et de services. A travers PROJET MAYOTTE, ces sociétés disposeront des autorisations, des facilités et des permis nécessaires à la construction des immeubles, à la réalisation des contrats pour la fourniture de biens et de services nécessaires pour leur construction et leur gestion,

⁶³ La politique des participations sociétaires de MAYOTTE HOLDING devra assurer aux associés une position leur permettant de définir les politiques de gestion des sociétés implantées sur l'île, à travers entre autres des contrats de joint-ventures et de fourniture, sans devoir nécessairement participer financièrement aux activités qui ne sont pas considérées comme nécessaires ou intéressantes pour l'obtention de ses propres buts.

⁶⁴ En particulier, les quotes-parts seront détenues par les partenaires promoteurs de l'initiative, par la société qui s'occupe de l'acquisition des capitaux nécessaires à l'opération auprès des petits et moyens investisseurs, par le tour opérateur qui s'occupera de l'*incoming*, par le gestionnaire hôtelier et par ceux qui s'occuperont de la gestion des terrains de golf et des autres activités stratégiques pour l'installation et la gestion des structures d'accueil touristique et de production de biens et de services. En plus, la participation de partenaires représentant les revendications sociales et économiques mahoraises trouvera place dans la holding pour que celles-ci puissent être convenablement représentées au cours des décisions qui détermineront les stratégies d'intervention sur l'île.

⁶⁵ La participation de l'Organisme public se concrétiserait par un coparticipation aux coûts égale à 51% minimum pour la préparation des projets exécutifs nécessaires à l'implantation des activités prévues, et par les considérables avantages dérivant de l'adoption de stratégies opérationnelles décidées en accord avec les représentants des pouvoirs publics mahorais.

ainsi que des contrats de location avec les sociétés de gestion des activités touristiques ou de production de biens et de services qui les utiliseront pour exercer leurs activités.

Les sociétés immobilières seront constituées par MAYOTTE HOLDING, directement ou à travers d'autres sociétés, seule ou en participation avec des tiers⁶⁶. Les participations dans les sociétés immobilières non considérées comme étant intéressantes pourront être cédées à des tiers, avec la réalisation de plus-value.

Sociétés pour la production de biens et de services

Ces sociétés seront constituées à travers le travail effectué par PROJET MAYOTTE, qui fournira les études de faisabilité, les projets, les plans industriels et repèrera les associés (œuvre et capital) nécessaires à la construction et au démarrage de l'activité.

Par le biais de PROJET MAYOTTE, ces sociétés disposeront des contrats de location avec les sociétés immobilières, des contrats pour la fourniture des biens et des services nécessaires à leur gestion, ainsi que des contrats de joint-ventures ou de fourniture pour les biens et les services qu'elles ont produits, qui assureront les résultats économiques prévus par leur plan d'entreprise ainsi que l'obtention de leurs objectifs de développement.

Les sociétés pour la production de biens et de services peuvent être subdivisées en trois grands groupes, d'après l'importance stratégique et économique qu'elles revêtent⁶⁷.

- A Sociétés pour la production de biens et de services d'importance stratégique, indispensables à l'obtention et au contrôle des objectifs du projet dans son ensemble, et capables également de produire des revenus importants. Parmi les sociétés de ce groupe, il faut compter celles qui effectueront l'activité de "super agence touristique" et d'import-export. À travers ces sociétés, il sera possible de gérer les rapports entre les tours opérateurs, les compagnies aériennes et les entreprises de tourisme implantées sur l'île. Ceci permettra aussi le contrôle des prix des biens nécessaires aux opérateurs pour la gestion de leurs activités, en exerçant une fonction de contrôle et de barème sur une importante partie du marché créé sur l'île⁶⁸.
- B Sociétés pour la production de biens et de services sans importance stratégique, mais capable de produire des revenus importants. Parmi les sociétés de ce groupe, il faut compter celles pour la production de produits de boulangerie, de denrées alimentaires et de genres de consommation, les sociétés qui effectuent des services de blanchissage industriel, d'entretien des installations et de transport de personnes et de biens.
- C Sociétés pour la production de biens et de services sans importance stratégique, et en mesure de produire des revenus moyens ou marginaux. Les sociétés de ce groupe sont celles qui géreront des activités de moindre importance dans le secteur de la production de biens et de services pour le tourisme, de la formation du personnel et de toutes les activités qui pourront s'avérer utiles pour la gestion des entreprises implantées.

Les sociétés de production de biens et de services seront créées par MAYOTTE HOLDING, directement ou à travers d'autres sociétés, seule ou en participation avec des tiers⁶⁹. Une fois les activités mises en

⁶⁶ En particulier, on offrira aux propriétaires des immeubles et des terrains nécessaires à l'implantation des activités d'accueil touristique et de production de biens et de services, la possibilité de convertir toute ou une partie de la valeur des leurs biens en quotes-parts des sociétés immobilières ou des autres sociétés implantées, y compris le holding, de façon à leur permettre de participer aux bénéfices de l'opération.

⁶⁷ L'importance stratégique et économique de ces sociétés ne pourra être déterminée de manière précise qu'après la rédaction des projets et des plans industriels préparés par PROJET MAYOTTE pour chaque activité à implanter, de façon à ce que les associés finançant le projet puissent avoir un vaste éventail de choix sur le type de participation à effectuer.

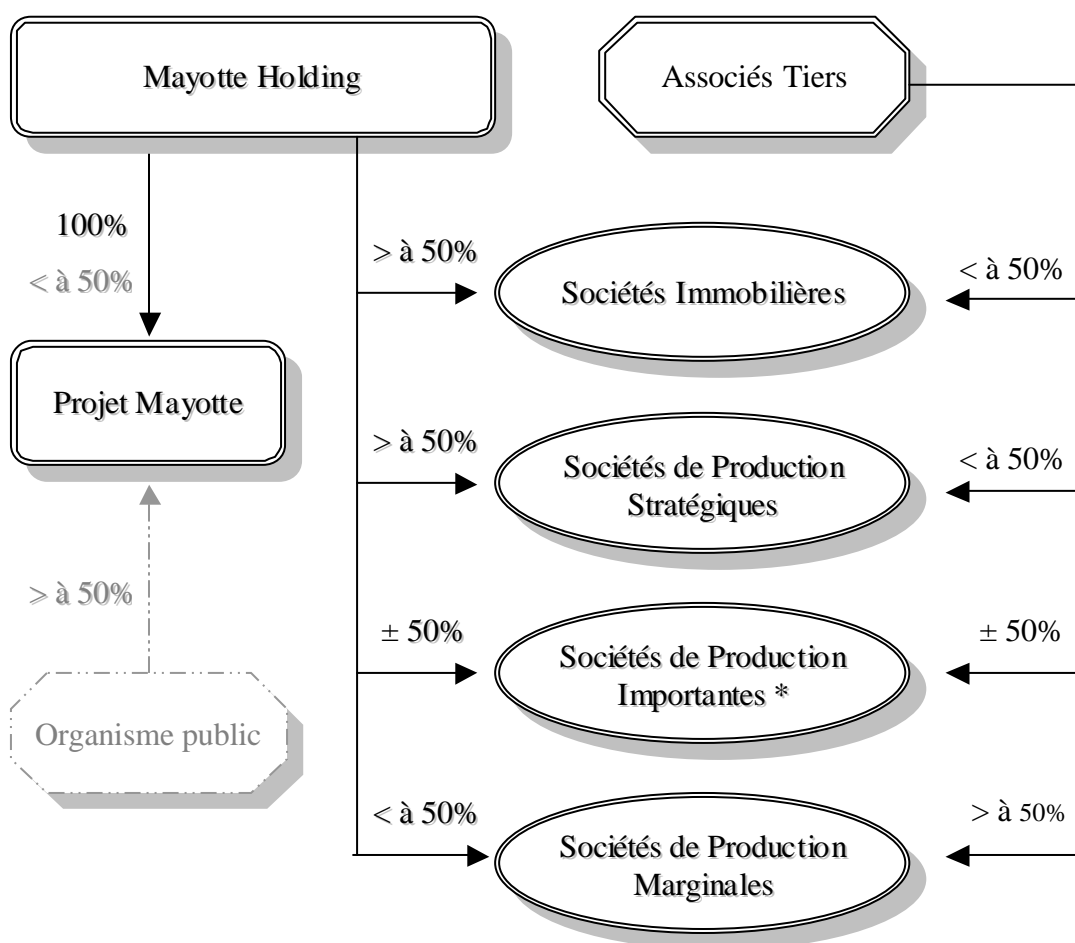
⁶⁸ Le développement de celui qui sera l'un des secteurs locomotive de l'économie de l'île créera, en plus de la demande prévue par le projet, une forte demande interne de la part des opérateurs locaux et des familles qui, en bénéficiant de la création de nouveaux emplois, disposeront d'une richesse accrue qui augmentera leurs consommations. L'influence de cette opération sur les prix de marché en vigueur à l'heure actuelle sera, donc, considérable, et la possibilité d'en gérer directement une partie offre la possibilité d'améliorer le rapport qualité-prix des marchandises sur l'île.

⁶⁹ Dans ce cas-là aussi on préférera la participation des partenaires résidant sur l'île et possédant les qualités professionnelles et les structures appropriées.

train, les participations dans les sociétés ne revêtant plus un caractère stratégique pour l'obtention des objectifs du projet pourront être cédées à des tiers pour la réalisation d'une plus-value. Pour les sociétés du groupe C, on pourra prendre en considération l'hypothèse de fournir les financements ou les garanties nécessaires au démarrage des activités aux entrepreneurs qui devront les constituer, sans acquérir des participations directes dans ces sociétés.

SCHÉMA DES PARTICIPATIONS

Nous résumons, ci-dessous, la structure des participations sociétaires les plus importantes, comme il a été évoqué au précédent chapitre. Les participations hachurées sont celles qui ne sont pas strictement nécessaires à l'obtention des buts fixés par le projet, mais, qui, au cas où les conditions pour leur mise en place se créeraient, pourraient s'avérer utiles pour améliorer le délai et les coûts de réalisation du projet.



• Pour ces sociétés, l'intérêt est essentiellement économique et, par conséquent, la quote-part du Holding sera décidée par les associés lors de l'acquisition, selon des évaluations essentiellement économiques.

PLAN OPÉRATIONNEL GÉNÉRAL

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, toutes les actions nécessaires à l'installation des activités indiquées dans le projet sont effectuées par l'entremise de PROJET MAYOTTE.

Il faudra essentiellement effectuer les actions suivantes :

- Recherche, étude des potentiels, choix, négociations et démarches pour l'achat des terrains ; présentation des projets généraux pour l'obtention des permis de construire⁷⁰.
- Présentation des dossiers nécessaires pour l'obtention des dégrèvements et des contributions⁷¹.
- Préparation des projets et des plans d'entreprise des sociétés immobilières et de celles qui s'occuperont de la gestion des installations et de la production de biens et de services⁷².
- Recherche des capitaux et des associés nécessaires à la constitution des sociétés⁷³.
- Recherche de partenaires et stipulation des contrats de bail, de gestion, de fourniture, etc.⁷⁴.
- Promotion touristique de l'île et des structures implantées⁷⁵.

Les actions ci-dessus devront être mises en place de façon coordonnée pour permettre au projet de procéder de manière unitaire, tenant compte du fait que les conditions de faisabilité économique permettant l'installation des activités prévues dépendent directement du nombre de places disponibles sur l'île, sur la base des paramètres suivants :

- Création d'au moins 500 places-lit pour permettre de rendre compétitif le prix des paquets de vacances par rapport à des paquets proposant des destinations similaires⁷⁶.

⁷⁰ Ces actions seront effectuées par l'équipe de PROJET MAYOTTE en collaboration avec le cabinet de l'Architecte Jean Van Oost, qui s'occupe de la conception des projets relatifs au bâtiment et à l'urbanisme et qui, parmi les missions obtenues par les différentes administrations publiques sur l'île, a pu travailler sur la définition du Plan d'Occupation des Sols de la commune de Koungou et sur l'aménagement de plusieurs autres communes. Pour l'instant, à travers le travail du cabinet de l'Architecte Jean Van Oost, 24 sites ont été identifiés - les 15 plus adaptés devront être choisis pour l'implantation de structures touristiques - et un plan d'action a été préparé pour l'étude des potentiels des sites, en vue de leur achat et de leur exploitation. Ce plan deviendra opérationnel, après la constitution de la société.

⁷¹ Ces actions seront réalisées en collaboration avec Mme Valérie Guia, directrice de la Société d'Expertise Comptable A.O.I.M., succursale du cabinet BEFEC PARTENAIRES, le cabinet comptable le plus important de Mayotte ayant son siège à la Réunion.

⁷² Ces actions seront réalisées par l'équipe de PROJET MAYOTTE en collaboration avec le cabinet de Mme Valérie Guia, avec les consultants ayant travaillé à la définition du présent projet et avec des personnes ou organismes en mesure de fournir les informations et les données nécessaires à l'étude et à la préparation de chaque plan d'entreprise. Quelques-uns de ces collaborateurs ont déjà pris part activement à la définition du présent projet, et ce sont des partenaires du holding qui constitueront quelques-unes des sociétés opérationnelles nécessaires à la réalisation du projet.

⁷³ Ces actions seront effectuées également par l'entremise d'intermédiaires spécialisés dans le secteur de la planification d'entreprise et des services de conseil bancaire et financier, œuvrant dans les secteurs propres à quelques-unes des personnes de l'équipe de PROJET MAYOTTE. Après la constitution de PROJET MAYOTTE, qui représentera une présence tangible sur l'île, on répondra aux instances d'impliquer les capitaux et les opérateurs mahorais et français, comme il a été manifesté lors de la reconnaissance effectuée sur l'île.

⁷⁴ Les actions de recherche des partenaires seront effectuées par l'équipe de PROJET MAYOTTE, à travers les contacts avec le monde économique et d'entreprise précédemment établis et les contacts ayant été établis lors de l'étude du présent projet. Au cas où, pour des secteurs particuliers, il serait nécessaire d'effectuer une recherche destinée à repérer des compétences particulières, cette même recherche sera effectuée avec la collaboration de sociétés de consultation spécialisées. Comme il a été le cas pour la recherche des capitaux et des associés nécessaires à la constitution des sociétés, dans ce cas aussi on tiendra compte des instances mahoraises et françaises.

⁷⁵ Ces actions seront réalisées par l'équipe de PROJET MAYOTTE en collaboration avec le Comité du tourisme de Mayotte et avec les bureaux de presse des tours opérateurs participant à l'initiative. Avec une année d'avance par rapport à l'ouverture des premières structures d'accueil touristique, une action de promotion de l'île sera mise en place sur la presse spécialisée et sur celle ayant une plus large diffusion dans les pays européens ayant un grand intérêt pour les tours opérateurs. Cette action de promotion, dont le but est celui de faire connaître l'île au grand public européen, sera suivie par les actions ciblées des tours opérateurs en vue de la promotion de leurs paquets de vacances.

⁷⁶ Celle-ci est la condition qui permet aux tours opérateurs et aux compagnies aériennes d'investir respectivement dans la promotion du produit Mayotte sur le marché du tourisme international et dans la détermination des tarifs de transport aérien en ligne avec celles qui sont appliquées pour d'autres destinations similaires. De plus, ce nombre de places-lit rend possible la création sur l'île d'un minimum d'activités touristiques de support, indispensables pour l'accueil et les loisirs des touristes.

Cette condition n'est valable que si l'on garantit aux opérateurs la possibilité de disposer dans un court délai de 500 places-lit supplémentaires sur l'île, et par conséquent, elle doit être considérée une condition pour le démarrage de l'activité touristique plutôt qu'un objectif à atteindre.

- Création de 500 places-lit supplémentaires, pour un total d'au moins 1000 places, pour rendre possible la consolidation des prix des paquets de vacances et l'installation d'une première partie d'activités pour la production de biens et de services⁷⁷.
- Création de places-lit supplémentaires pour un total de 2000 places et plus, pour rendre possible l'installation des activités pour la production de ces biens qu'autrement il serait plus avantageux d'importer, et pour donner lieu à des productions pour l'exportation avec le label "Made in France"⁷⁸.

De plus, en procédant à l'installation des activités il faudra tenir compte de la situation socio-économique et organisationnelle objective dans laquelle l'île se trouve actuellement dans le but de satisfaire les suivantes exigences d'ordre économique et organisationnel :

- 1) Procéder dans un court délai à l'installation du grand nombre de structures d'accueil et des installations sportives et de loisirs nécessaires à la mise en place des activités d'accueil touristique⁷⁹.
- 2) Procéder à la formation du personnel nécessaire à la construction et à l'entretien des structures, à la gestion des activités d'accueil et de production de biens et de services, de façon à utiliser le plus grand nombre de main-d'œuvre locale possible.⁸⁰

Pour satisfaire cette première exigence il faudra rendre opérationnelles toutes ces activités pour la production de biens et de services qui peuvent déjà avoir une fonction de support pendant la phase de la construction des structures. Cela à l'avance par rapport à la phase de mise en train de la véritable activité touristique.

Pour satisfaire cette deuxième exigence il faudra préparer un plan de formation du personnel nécessaire à la construction des structures qui permette de réduire au minimum l'importation de personnel d'Europe⁸¹. Un plan de recyclage professionnel sera prévu pour la reconversion du même personnel dans les activités d'accueil, de gestion et de production de biens et de services à fur et à mesure que les travaux de construction se termineront et elles commenceront à devenir opérationnelles⁸².

⁷⁷ Ainsi que pour les tours opérateurs et les compagnies aériennes, la plupart des entreprises touristiques de support au secteur touristique requièrent un minimum d'au moins 1000 places-lit pour qu'elles démarrent avec des normales possibilités de succès. Par conséquent, seulement en fonction de cette perspective, il est possible de constituer les sociétés de services et de production telles que : super agence touristique, accueil centralisé des touristes, transport de biens et de touristes, construction et entretien des structures, des installations, des parcs et des jardins, produit de boulangerie, service de blanchissage, etc. A' défaut, ne pouvant pas bénéficier des synergies opérationnelles nécessaires à abattre les coûts d'installation et ceux qui contribuent à déterminer les tarifs de séjour, l'opération en résulterait anti-économique, et le produit "Mayotte" ne serait pas en mesure de s'insérer avec succès dans le marché du tourisme international.

⁷⁸ En franchissant le seuil de 2000 places-lit on fournit un marché touristique intérieur suffisant à rendre économiquement avantageuse la production locale de la plupart des biens de consommation nécessaires à le satisfaire. Cela permettrait de structurer les activités implantées selon des plans de développement de la production en mesure de s'adresser à l'exportation dans la zone de l'Océan Indien et de l'Europe continentale, suivant les indications du projet.

⁷⁹ Entre autres, on peut penser aux terrains de golf (un terrain à 18 trous tous les 500-700 places-lit disponibles), dont la construction demanderait un délai et un engagement pareils à ceux d'un village touristique.

⁸⁰ Le coût de la main-d'œuvre existant sur l'île, les facilités et les contributions qu'il est possible d'obtenir pour le recrutement et la formation de personnel sur l'île, représentent un facteur économique très important dans la détermination des coûts de toute l'opération. Une organisation attentive de cette ressource à travers des plans de recrutement et de formation graduelle et intégrée qui mènent à l'utilisation du personnel local à plus de 90% de celui qui est nécessaire, est essentiel pour la bonne réussite de l'opération et pour une gestion économique optimale de toutes les activités implantées.

⁸¹ Pour permettre la construction de bungalows de haute qualité en peu de temps et utilisant la main-d'œuvre locale non spécialisée et/ou au premier emploi, on utilisera des matériaux préfabriqués, pourvus de toute installation technologique et de facile finition. Ces matériaux seront fabriqués pour la plupart directement en Europe par des maisons spécialisées, et dans le cas où il serait faisable, par l'implantation sur l'île d'unités de production appropriées qui réaliseront ces matériaux aussi pour l'exportation vers d'autres marchés.

⁸² Le plan de formation et de recyclage du personnel sera aménagé par PROJET MAYOTTE en collaboration avec les responsables des sociétés qui devront recruter le personnel nécessaire pour leurs activités. Pour la formation du personnel on se servira, selon les exigences spécifiques, des ressources formatives des sociétés partenaires, des écoles de formation professionnelle de l'île avec les quelles on préparera des cours appropriés, et des associations professionnelles fournissant du personnel spécialisé pour le démarrage d'activités dans le secteur du tourisme, en mesure de former le personnel qui devra le remplacer à la fin d'un cycle prédéterminé. Ces cycles prévoient aussi des stages de perfectionnement professionnel et linguistique auprès de structures d'accueil touristique déjà actives dans d'autres pays.

Compte tenu de ces facteurs, le plan opérationnel pour la réalisation du projet est directement conditionné par les plans de construction des structures d'accueil touristique et des installations sportives et de loisirs, lesquels, à leur tour, déterminent les plans pour le démarrage de l'activité d'accueil touristique et pour l'implantation des activités de production de biens et de services nécessaires à leur construction et à la gestion successive.

Plan de construction des structures d'accueil touristique et des installations sportives et de loisirs

D'après ce qu'on a indiqué dans le plan d'entreprise préliminaire il sera possible d'entreprendre la construction des structures d'accueil et pourvoir à leur livraison pour le démarrage de l'activité d'accueil, suivant les délais indiqués dans la table suivante :

Plan de construction des structures d'accueil touristique

Actions	2001	2002	2003	2004	2005
Démarrage des travaux de construction		4 structures	8 structures	3 structures	
Livraison des structures aux gérants			4 structures	8 structures	3 structures
Places-lit disponibles ⁸³			534	1.600	2.000

Simultanément à la construction des structures d'accueil touristique on devra pourvoir à la construction du terminal d'accueil et de détente des touristes, à l'installation des terrains de golf et des sites équipés pour les excursions.

Plan de construction des installations sportives et de loisirs

Actions	2001	2002	2003	2004	2005
Démarrage des travaux de construction		Terminal 1 terrain de golf 1 site équipé	1 terrain de golf 2 sites équipés	1 terrain de golf 1 site équipé	
Livraison des structures aux gérants			Terminal 1 terrain de golf 1 site équipé	1 terrain de golf 2 sites équipés	1 terrain de golf 1 site équipé

L'opération de construction de toutes ces structures demandera la constitution des sociétés qui s'occuperont de la construction et de leur successif entretien, de l'installation et de l'entretien des parcs, des jardins et des terrains de golf et de celle pour le transport de biens et de personnes⁸⁴. Dans la même période, il faudra constituer la société qui s'occupera de l'importation des matériaux nécessaires à la construction et à la gestion des activités implantées.

Plan de démarrage de l'activité d'accueil touristique

Sur la base du nombre de places-lit disponibles chaque année, on a déterminé les présences en tenant compte que la livraison de chaque immeuble sera échelonnée au cours de l'année considérée⁸⁵, et avec l'application de taux de remplissage des structures extrêmement prudents prévoyant une ex-

⁸³ D'après les données collectées pendant les recherches faites sur le marché du tourisme international, on a constaté que la capacité moyenne des structures d'accueil touristique à succès est de 60-70 chambres par structure (120-150 clients) pourvues des installations sportives et de loisirs habituelles (piscines, camps de tennis, etc.), ce qui porte à un nombre de structures correspondant à peu près à 15 (66,6 chambres par structure) pour accueillir les 2000 touristes prévus par le projet. En réalité il faudra construire des structures différentes les unes des autres quant à nombre de places-lits et d'installations sportives et de loisirs, puisqu'il faudra nécessairement tenir compte du potentiel de chaque terrain disponible. Le calcul du nombre de structures et de places-lits correspondantes du présent plan est, par conséquent, tout à fait théorique, mais il indique les objectifs qu'il est nécessaire et possible de poursuivre au cours de l'opération.

⁸⁴ L'absence sur l'île de moyens suffisants à faire front à la masse de travail nécessaire à la construction de plusieurs structures à la fois, rend nécessaire d'avancer la constitution des sociétés d'installation et d'entretien des parcs et des jardins et celles de transport de biens et de personnes, ce qui permettra l'acquisition des moyens mécaniques et/ou de transport nécessaires à l'exécution des travaux de construction et pour le transport de la main-d'œuvre et des matériaux de construction.

⁸⁵ L'impossibilité de faire correspondre, pour toutes les structures terminées dans la même année, la date de mise en fonction avec le début de la saison touristique, suggère de déterminer le nombre de présences en réduisant de moitié le résultat donné par les taux de remplissage considérés.

ploitation des mêmes structures égal à 20% de leur potentiel la première année, à 40% la deuxième année, pour arriver à un taux de régime de 60% à partir de la troisième année⁸⁶.

Plan de démarrage des structures d'accueil touristique

Type de valeur	2003	2004	2005	2006	2007
Activités d'accueil démarrées	4	12	15	15	15
Places-lits disponibles	534	1.600	2.000	2.000	2.000
Présences	2.808	16.744	40.872	58.240	62.400

Plan de démarrage des activités de production de biens et de services

Nous indiquons ci-dessous les délais de démarrage des principales activités pour la production de biens et de services nécessaires pour la construction des structures et pour leur gestion.

Plan de démarrage des activités pour la production de biens et de services

Activités	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Élaboration des données							
Super agence touristique : - promotion touristique - incoming							
Import-export: - matériaux nécessaires à la construction - biens nécessaires à la gestion							
Formation du personnel							
Construction des structures et des installations Entretien des structures et des installations							
Construction des parcs, jardins et terrains de golf Entretien des parcs, jardins et terrains de golf							
Transport de biens et de pers. - constr. des structures - gestion touristique							
Gestion des structures d'accueil							
Gestion des terrains de golf							
Gestion de la plongée sous-marine							
Gestion des sites équipés							
Blanchissage industriel							
Production de produits de boulangerie							
Prod. de denrées alim. et de genres de consommation							

En plus des activités principales indiquées ci-dessus, on installera toutes ces activités artisanales, industrielles et de services nécessaires à satisfaire le marché touristique et celui qui suivra la poussée donnée à l'économie par la réalisation de ce projet.

⁸⁶ Le taux à régime est considéré comme étant inférieur aux taux officiels de zones similaires dans l'aire de l'Océan indien, ces derniers se fixant sur des valeurs supérieures à 70%. Ces taux ont été obtenus également à travers l'implantation, dans ces pays, de structures d'accueil adaptées au tourisme d'affaires (congrès - *incentive*) et par celles nécessaires à l'exercice de la pêche sportive hauturière. Pour optimiser son taux de remplissage, en plus de ces deux secteurs du marché touristique, Mayotte est en mesure de s'adresser au tourisme écologique intéressé au *fish-watching* à l'intérieur et à l'extérieur du lagon et à celui, très riche et sans saisons, du golf.