

## Atelier 3

### Vie et performance des entreprises

Président

**Monsieur Thierry Granier,**

*membre du Conseil Économique et Social*



Décembre 2008

# Atelier 3

## Vie et performance des entreprises

### Résumé

Depuis plus de 10 ans, la Nouvelle-Calédonie connaît une croissance soutenue avec une augmentation annuelle moyenne du PIB de +3,5 % mais qui pourrait fléchir un peu avec la crise économique mondiale. Le marché intérieur est dynamique et les grands projets privés et publics viennent le renforcer. Cette croissance se traduit par un nombre de création d'entreprises et d'emplois conséquent. Un véritable tissu d'entreprises s'est ainsi constitué, ce qui fait de la Nouvelle-Calédonie, une puissance économique régionale.

Cependant, des disparités sont constatées. L'économie est concentrée dans l'agglomération nouméenne. Le secteur tertiaire, porté par le secteur non marchand, domine comme dans les pays développés. Le tissu d'entreprises est partagé entre quelques très grandes « multinationales » et une multitude de petites entreprises sans qu'il n'existe de véritable palier intermédiaire.

Le secteur du nickel guide l'économie du pays depuis des décennies ; le développement de la Nouvelle-Calédonie a été structuré autour de cette ressource naturelle qui en fait sa richesse. Avec plus de 95% des exportations en valeur, le nickel a un effet d'entraînement affirmé mais dont l'impact n'a jamais été évalué. Aujourd'hui, chacun s'accorde à dire que cette dépendance ressentie mais non mesurée est un facteur de risques qui pourrait être limité par la recherche de voies de diversification.

Le secteur public représente 34,9% de l'emploi salarié et 306,2 milliards injectés dans l'économie. Ces dépenses s'appuient sur des recettes en provenance de l'Etat à près de 40%. Le secteur public est par ailleurs largement impliqué dans le développement, initié ou accompagné en particulier par les SEM provinciales depuis la signature des Accords de Matignon-Oudinot. Ces outils favorisent la construction du pays, tout comme les participations directes de la Nouvelle-Calédonie dans des secteurs considérés comme stratégiques (énergie, transports, ...). Les axes de développement doivent cependant encore s'affiner pour améliorer l'efficacité et harmoniser les relations avec le secteur privé.

Le fort développement des entreprises en Nouvelle-Calédonie, lié à un esprit entrepreneurial omniprésent ne repose pas sur une stratégie bien définie, par manque de concertation entre les acteurs publics et le secteur privé. Le manque d'orientations et d'objectifs pour accompagner ce développement au niveau provincial et territorial ne permet pas d'optimiser les effets des divers outils d'accompagnement mis en place comme la défiscalisation dont les effets bénéfiques pourraient être améliorés.

La stratégie filière est peu développée en Nouvelle-Calédonie par manque d'objectifs économiques clairs. La filière crevette est la plus aboutie et les autres filières agricoles et agroalimentaires doivent encore s'organiser pour être plus compétitives mais elles ne peuvent pas s'appuyer sur une politique agricole dynamique. Les secteurs industriels et tertiaires qui participent pleinement à la création d'emplois connaissent la même problématique : pas de filière structurée en dehors du nickel. Des réflexions sont conduites dans ce sens actuellement. Le tourisme qui pourrait avoir une ambition filière n'a pas encore réussi à fédérer tous les acteurs calédoniens et souffre de ce fait d'un manque de concertation entre les nombreux intervenants.

Pour mieux identifier ses avantages concurrentiels aussi bien sur le marché intérieur qu'à l'export, la Nouvelle-Calédonie manque d'outils de « benchmarking ». De nombreux produits et filières présentent un potentiel de développement mais on ne sait pas le caractériser dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Le développement industriel a été construit sur une logique de substitution aux produits d'importation et a permis la création d'un véritable outil industriel bien que les coûts d'acheminement élevés, les volumes restreints, l'énergie chère génèrent souvent des surcoûts sur les produits de grande consommation. Pour favoriser le développement local, des outils de protection et d'incitation fiscale ont été mis en place. Aujourd'hui, dans un marché par nature évolutif, les entreprises (producteurs et distributeurs) et les pouvoirs publics, ont récemment mis en place un système de mesure qualitatif de la production locale. Ce système se doit d'être complété par des instruments de mesure de l'impact de la production locale (et donc de sa pertinence) et de son effet d'entraînement sur l'économie calédonienne.

Le système concurrentiel repose sur un dispositif de protection et de réglementation de la concurrence. Le premier dispositif a évolué avec un système de protection mieux adapté mais qui reste encore plus élevé que dans la plupart des pays. Le second fait l'objet d'une réglementation qui doit permettre d'éviter les abus. Mais on ne peut empêcher quelques oligopoles et monopoles du fait de la taille du marché.

Les entreprises sont confrontées à des freins qui limitent leurs performances sur les marchés, aussi bien intérieur qu'export.

- a. La petite taille des entreprises ne leur permet pas de se doter de département dédié à la stratégie ou au développement, les contraignant de ce fait à se concentrer sur le marché intérieur, plus facile d'accès.
- b. La gestion des ressources humaines est complexe : difficulté de recrutement, management interculturel et situation sociale tendue. Ce dernier aspect est appelé à s'améliorer par la mise en place des sessions du dialogue social.
- c. Les coûts de revient des produits sont grevés par des coûts d'acheminement, qui, même s'ils cherchent à être les plus attractifs possibles sont élevés du fait de l'éloignement des centres d'approvisionnement.
- d. Aucun système de normes n'est arrêté localement et les entreprises ne peuvent se prévaloir d'un système reconnu internationalement
- e. La pression fiscale est plus faible qu'en métropole, mais le système serait plus complexe. Un début de réflexion sur la mise en place de la TVA a été conduit mais n'a pas été mené à son terme.
- f. Les entreprises manquent généralement d'innovation, et il existe peu de transfert de technologie depuis les centres de recherche présents localement.

L'environnement financier, et l'accès à ses ressources, s'améliorent pour accompagner les entreprises : plus de concurrence, taux plus attractifs, mais dans leur ensemble, encore un peu plus chers qu'en métropole. La palette d'offres est assez complète même si le capital risque est encore plutôt concentré dans le secteur public.

## Sommaire

<b>1. Introduction</b>	<b>84</b>
<b>2. Une économie dynamique mais contrastée</b>	<b>84</b>
<b>2.1 De nombreux indicateurs au vert</b>	<b>84</b>
2.1.1 Une forte croissance du PIB	84
2.1.2 Des créations d'entreprises nombreuses	84
2.1.3 Un marché intérieur qui se renforce	85
2.1.4 Des grands projets	85
2.1.5 Des créations d'emplois	85
2.1.6 Des entreprises qui contribuent à la richesse	85
2.1.7 Des entreprises qui investissent	85
2.1.8 Un dynamisme économique qui devrait se poursuivre	85
<b>2.2 Pourtant cette croissance exemplaire masque de fortes disparités</b>	<b>86</b>
2.2.1 Un déséquilibre géographique	86
2.2.2 Une organisation déséquilibrée du tissu d'entreprise	86
2.2.3 Des emplois tertiaires dominants	87
2.2.4 Des écarts de revenus importants	87
2.2.5 Des stratégies provinciales différentes	87
<b>3. Le poids important du nickel et du secteur public</b>	<b>88</b>
<b>3.1 Le secteur du nickel</b>	<b>88</b>
3.1.1 Une place prépondérante dans le développement	88
3.1.2 Un poids réel dans l'économie	88
3.1.3 Mais un effet d'entraînement non mesuré	89
3.1.4 Et un risque important pour l'économie	89
<b>3.2 Le secteur public</b>	<b>90</b>
3.2.1 Un secteur important	90
3.2.2 L'implication forte des acteurs publics	90
3.2.3 Un équilibre encore à trouver entre public et privé, et des stratégies en cours de définition	91
<b>4. Un manque de stratégie économique</b>	<b>92</b>
<b>4.1 Une coordination territoriale perfectible</b>	<b>92</b>
<b>4.2 Des priorités économiques mal définies</b>	<b>92</b>
4.2.1 Au niveau territorial	92
4.2.2 Au niveau provincial	92
<b>4.3 Une traduction du manque de stratégie         dans les lois du pays en matière de défiscalisation</b>	<b>93</b>
<b>4.4 Une conséquence directe du manque de stratégie :         peu de filières compétitives et organisées</b>	<b>93</b>
4.4.1 Une seule vraie démarche filière : la filière crevette	93
4.4.2 Des filières agricoles et agro alimentaires qui restent à mieux structurer	93
4.4.3 Une absence de filières tertiaires et industrielles autres que le nickel	94
4.4.4 Un secteur tourisme en panne	95
<b>4.5 Un manque de benchmarking et d'outils prospectifs</b>	<b>95</b>

<b>5. Une production locale existante et favorisée .....</b>	<b>96</b>
5.1 Une logique de substitution aux produits d'importation qui doit évoluer .....	96
5.2 Des produits de grande consommations généralement plus chers, et une offre plus restreinte .....	96
5.3 Une politique de franchise plutôt qu'un développement de marques locales .....	97
5.4 Les attentes des consommateurs méconnues .....	97
5.5 Des outils publics pour favoriser la production locale .....	97
<b>6. Un système concurrentiel à faire évoluer .....</b>	<b>98</b>
6.1 Un système de protection qui s'améliore .....	98
6.2 Un système de régulation de la concurrence à optimiser. ....	98
<b>7. Des entreprises face à des problématiques diverses : des freins à la performance .....</b>	<b>99</b>
7.1 Des entreprises peu structurées du fait de leur taille .....	99
7.2 Un volet ressources humaines complexe .....	99
7.2.1 Des difficultés à recruter .....	99
7.2.2 Une productivité inconnue .....	99
7.2.3 Un management difficile .....	100
7.2.4 Une situation sociale qui tend à s'améliorer .....	100
7.3 Des coûts d'acheminement élevés .....	100
7.4 Des normes et réglementations pas claires .....	101
7.5 Un système administratif et fiscal complexe .....	101
7.6 Un prix du foncier en augmentation .....	102
7.7 Un manque d'innovation .....	102
<b>8. Un accompagnement par les établissements financiers un peu plus cher que la métropole, mais qui s'adapte aux besoins du marché .....</b>	<b>103</b>
<b>Annexe I</b> Rappel du mandat de l'atelier .....	104
<b>Annexe II</b> Membres inscrits à l'atelier .....	104
<b>Annexe III</b> Bibliographie .....	105

### 1. Introduction

Lors de sa conférence de juin 2007 sur les économies d'outre-mer, Bernard Poirine, universitaire, affirmait : « La petite taille du marché et l'éloignement sont les deux handicaps majeurs de l'outre-mer français ». La Nouvelle-Calédonie ne fait pas exception à la règle.

Avec un marché intérieur inférieur à 250 000 habitants (source ISEE), les entreprises calédoniennes ne peuvent pas compter sur les économies d'échelle pour rentabiliser leurs investissements. L'éloignement des centres d'approvisionnement et des grands centres de consommation les pénalise car les coûts d'acheminement sont élevés. Les entreprises et plus précisément celles qui produisent localement doivent tenir compte de ces contraintes qui sont autant de freins à leur performance.

Ces contraintes auraient dû conduire les responsables politiques et économiques à définir une stratégie économique claire avec des objectifs précis, favorisant les secteurs où le territoire dispose des meilleurs avantages concurrentiels. Pour le moment, la priorité est donnée à la métallurgie mais sans étudier précisément l'effet d'entraînement de ce secteur, et sans définir de stratégie pour les autres secteurs.

Malgré ces difficultés, le constat est fait en première partie que la Nouvelle-Calédonie connaît une croissance économique

forte depuis plusieurs années. La présence du secteur nickel n'est pas étrangère à ce développement. Mais ce dynamisme masque quelques disparités qui seront soulignées.

Le manque de données disponibles ne permet pas toujours d'aller jusqu'au bout du diagnostic. Il est nécessaire de procéder à des expertises supplémentaires pour pouvoir identifier les principaux enjeux auxquels le futur schéma d'aménagement et de développement devra répondre.

Etablir un diagnostic sur la « vie et performance des entreprises » amène à aborder partiellement le sujet plus global de l'économie calédonienne. Ce point a fait l'objet d'une étude très récente CEROM-AFD-IEOM-ISEE « Les défis de la croissance calédonienne » rendue publique le 10 décembre 2008. Cette étude apporte de nombreuses précisions que les participants à l'atelier n'ont pu exploiter du fait du calendrier de travaux s'achevant en novembre 2008. Pour ne pas dénaturer les comptes rendus des réunions tenues entre Juin et Novembre 2008, les précisions techniques apportées dans l'étude ont été insérées sous forme d'encadrés identifiés en tant que tels dans le présent document.

### 2. Une économie dynamique mais contrastée

#### 2.1 De nombreux indicateurs au vert

Depuis 1998, de puissants moteurs ont dopé l'économie calédonienne :

- confiance apportée par l'accord de Nouméa à l'ensemble de la société et aux acteurs économiques ;
- énormes investissements dans le secteur du nickel : les trois usines représentent à elles seules plus de 700 milliards de FCFP d'investissement (Goro Nickel, 320 milliards, Usine du Nord, 370 milliards et SLN, 100 milliards)
- aides apportées par la Nouvelle-Calédonie et les provinces aux divers secteurs économiques ;
- forte augmentation des transferts financiers de l'Etat et de la défiscalisation. En 2003, les transferts métropolitains étaient de 100 milliards FCFP et de 132 milliards FCFP en 2007.

Les aides relatives à la défiscalisation, abstraction faite des montants significatifs accordés aux grands projets métallurgiques, suivent également une tendance à la hausse.

#### 2.1.1 Une forte croissance du PIB

La croissance économique induite a été particulièrement forte : le PIB a augmenté de 70% sur la période 1998-2006<sup>1</sup>, soit une moyenne annuelle de + 6,8% (en valeur nominale, non corrigée de l'évolution des prix) pour atteindre 659 milliards de FCFP en 2006 et 768 milliards en 2007 (soit + 16,5%). Cette moyenne est supérieure à celle enregistrée dans les régions françaises les plus dynamiques. Une fois corrigée de l'évolution des prix, la croissance annuelle réelle moyenne a été de 3,5% entre 1998 et 2006, soit significativement au-dessus de la métropole (2,3%).

Cette croissance qui a débuté dans les années 60, a permis de combler partiellement l'écart de niveau de vie avec la métropole (de 1 à 2 en 1960, de 30% aujourd'hui – source : L'économie calédonienne en mouvement). L'industrie, qui a été renforcée, contribue de manière stable au PIB, mais est encore dominée par le tertiaire (dont le commerce). Le tertiaire atteint 70% (compara-

ble à la métropole) du PIB, alors que l'agriculture ne représente plus que 2%<sup>2</sup>. Le nickel représentait un poids de 30% à la fin du boom au début des années 70. Son poids est maintenant d'environ 11% mais avec la mise en service des deux usines, il va significativement remonter dans les années à venir.

*Les défis de la croissance calédonienne page 5 -3<sup>e</sup> paragraphe : « La Nouvelle-Calédonie est avant tout une société de services (70% du PIB) et non une île métallique ... Entre 1998 et 2006, le nickel a contribué au quart environ de la croissance calédonienne ».*

Il est cependant probable que la crise mondiale actuelle affecte également la Nouvelle-Calédonie, sans pouvoir aujourd'hui prédire dans quelle mesure, et que le pays connaisse alors un certain tassement de sa croissance.

#### 2.1.2 Des créations d'entreprises nombreuses

Indicateur de dynamisme économique, les créations d'entreprises ont progressé de +9,3% entre 2006 et 2007 (+ 12% en métropole, mais les grandes agglomérations font croître le chiffre), alors que les cessations d'activités se réduisaient de - 0,7%. C'est la cinquième année consécutive que les créations sont en hausse. Il faut souligner que la plupart de ces créations sont des créations réelles et non pas des reprises d'activité.

EVOLUTION DES CRÉATIONS D'ENTREPRISES (EN NOMBRE)



Source : ISEE/INDEF

<sup>1</sup>L'année 2007 n'est pas analysée : d'une part parce que toutes les données ne sont pas encore disponibles, d'autre part à cause de son caractère atypique, la croissance économique ayant été tirée par des prix du nickel extrêmement élevés

<sup>2</sup>Définitions INSEE : Secteur primaire : ensemble des activités dont la finalité consiste en une exploitation des ressources naturelles : agriculture, pêche, forêt, mines, gisements. Les activités extractives peuvent aussi être classées dans le secteur secondaire. Secteur secondaire : ensemble des activités consistant en une transformation plus ou moins élaborée des matières premières (industries manufacturières, construction). Secteur tertiaire : regroupe un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale



## CRÉATIONS D'ENTREPRISES EN 2007, SELON LE TYPE ET LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

	Créations				Taux de création
	Pures	Reprises	Réactivations	Total	
Industries agroalimentaires	22	-	10	32	11,2
Industries hors IAA	233	4	89	326	17,9
Construction	763	9	324	1 096	19,9
Commerce et réparations	335	30	108	473	13,2
Transports	134	3	49	186	12,1
Immobilier	74	-	11	85	10,7
Services aux entreprises	603	10	172	785	25,8
Services aux ménages	337	16	112	465	19,6
Education, santé, social	367	14	104	485	28,4
<b>Total (champ ICS*)</b>	<b>2 868</b>	<b>86</b>	<b>979</b>	<b>3 933</b>	<b>19,0</b>

Source ISEE/RIDET

Il est intéressant de constater que sur l'année 2007, comme pour les années 2003 à 2005, les créations dans le secondaire (+16,3%) ont été plus soutenues que dans le tertiaire (+5,6%). Or, on sait que l'industrie est plus fortement créatrice d'emplois indirects que le secteur tertiaire. Au total, ce sont près de 4 000 entreprises qui ont été créées en 2007.

Parallèlement, les cessations d'entreprises ont connu une baisse de 15,6% entre juin 2007 et juin 2008. Il s'agit d'un indicateur à suivre pour pouvoir confirmer si la tendance est poursuivie.

En 2007, la CCI a ouvert une pépinière d'entreprises pour accueillir 20 créateurs d'entreprises. Il y a aujourd'hui une liste d'attente. En novembre 2008, Promosud ouvre une autre pépinière d'entreprise avec une capacité d'accueil de 40 créateurs.

Même s'il est difficile à quantifier, ces taux de création d'entreprises reflètent bien l'esprit de « pionnier » qui anime la Nouvelle-Calédonie. L'esprit entrepreneurial existe et ces chiffres le démontrent bien.

### 2.1.3 Un marché intérieur qui se renforce

Autre indicateur de dynamisme : la demande intérieure. Celle-ci s'est ainsi accélérée en 2007. La consommation des ménages augmente comme en témoigne le marché de l'automobile (+8,7% d'immatriculation en plus en 2007), tout comme le marché de l'immobilier qui continue sa progression ou encore l'investissement des entreprises illustré par la progression des crédits à l'investissement (+21% entre 2006 et 2007). Il serait intéressant d'évaluer l'impact de ce dynamisme sur les productions locales.

Le marché intérieur est donc dynamique et avec la croissance démographique et le développement économique attendu, cette tendance devrait se poursuivre encore quelques années.

### 2.1.4 Des grands projets

Les grands projets démontrent aussi le dynamisme de la Nouvelle-Calédonie et ils sont nombreux pour un territoire de cette taille : les projets d'usine liés au nickel, renforcés par des projets d'infrastructures publics ambitieux : le médipôle de Koutio, l'extension de l'aéroport de La Tontouta, les équipements liés aux jeux du Pacifique, le doublement de la voie express et l'extension prévue jusqu'à la Tontouta.

### 2.1.5 Des créations d'emplois

Les retombées de ce dynamisme sur l'emploi sont considérables puisque en 2007, près de 4 000 emplois salariés supplémentaires

ont été créés, faisant diminuer le taux de chômage et incitant de nouvelles populations à intégrer le marché du travail.

Certes, avec la flambée du nickel, l'année 2007 est exceptionnelle, mais néanmoins, depuis plus de 10 ans, la Nouvelle-Calédonie s'inscrit dans un développement économique soutenu.

### 2.1.6 Des entreprises qui contribuent à la richesse

Cette économie soutenue se fait avec les 43 107 entreprises privées dénombrées en Nouvelle-Calédonie en 2007 qui représentent à elles seules près de 55 000 emplois salariés sur un total de 78 000 salariés (population active totale en 2004 : 96 406 – source ISEE).

Elles contribuent à la richesse du pays, d'une part avec les emplois et d'autre part avec les impôts et taxes qu'elles versent. A titre de référence,

en 2005, les impôts payés par les entreprises représentaient 45 milliards (IS30+IS35+IFA) des 112 milliards de recettes fiscales.

A partir de 2005, on observe du fait du rendement de l'IS 35% et de l'IS 30%, une prédominance de la fiscalité directe (59%), laquelle était traditionnellement minoritaire (42% en 2002), mais avec le fléchissement des cours du nickel, l'équilibre traditionnel devrait être retrouvé.

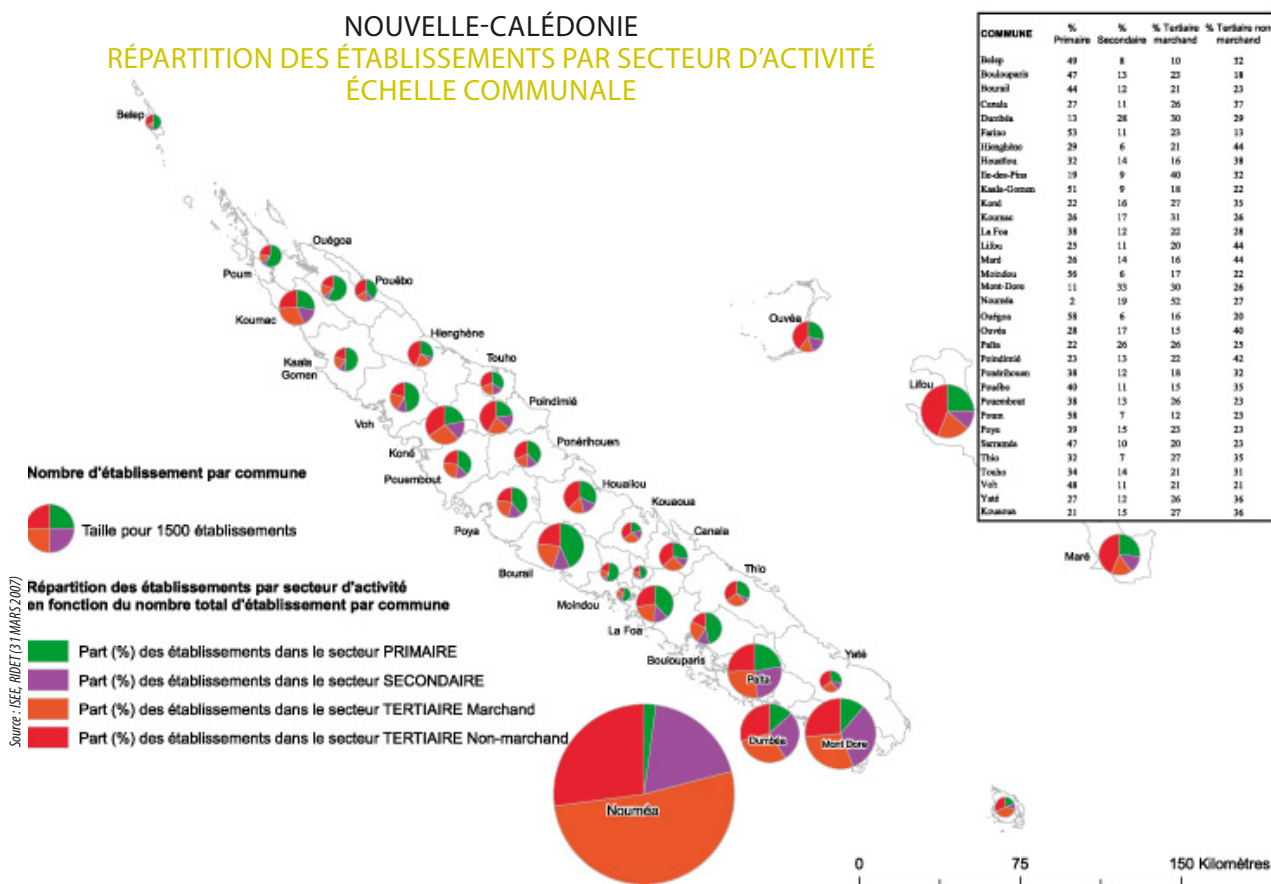
### 2.1.7 Des entreprises qui investissent

Le montant du crédit aux entreprises est un indicateur de la confiance des entreprises dans l'avenir. Les crédits correspondent généralement à des projets de développement. Cet indicateur est positif puisque l'IEOM indique que les crédits à l'économie continuent de croître à un rythme soutenu avec des hausses de plus de 17% entre 2006 et 2007 et 18% entre 2007 et 2008 (mois de juin). Cette progression forte est essentiellement due aux financements accordés aux gros projets, mais, même si on les retire, il reste encore une progression de 2 à 3%. Toujours selon l'IEOM, les chefs d'entreprises prévoient d'investir sur les douze prochains mois. Seul le secteur de l'agriculture prévoit une baisse. Par contre, le montant annuel des investissements des entreprises n'est pas connu. Il n'existe aucune donnée disponible les quantifiant précisément.

*Les défis de la croissance calédonienne page 13 paragraphe du bas : « Le fait le plus marquant dans la dynamique économique calédonienne est, sans conteste, la forte hausse de la part de l'investissement dans le PIB qui est passée de 21% à 35 entre 1998 et 2006... Le taux d'investissement 2006 en Nouvelle-Calédonie est particulièrement élevé. Il est compris entre celui de l'Inde (30%) et celui de la Chine (39%). La hausse de l'investissement est principalement tirée par le secteur privé. En 1998, ce dernier contribuait à 74% de l'investissement total et à 87% en 2006. L'investissement privé explique plus de 90% de la croissance de l'investissement entre 1998 et 2006 ».*

### 2.1.8 Un dynamisme économique qui devrait se poursuivre

Les études économiques (notamment la publication faite en 2005 par l'IEOM, l'AFD et l'ISEE « L'économie calédonienne en mouvement »), montrent que ce dynamisme économique va se poursuivre :



- la mine et la métallurgie vont continuer à se développer, mais il faut être attentif au niveau de dépendance de l'économie calédonienne ;
- des secteurs industriels, tertiaires et agricoles peuvent encore se développer sur des produits nouveaux comme sur des produits de substitution aux importations ;
- les grands projets d'infrastructures publiques conjugués à la construction de logements vont continuer à soutenir l'économie.

## 2.2 Pourtant cette croissance exemplaire masque de fortes disparités

### 2.2.1 Un déséquilibre géographique

La première disparité est géographique. Les actifs occupés sont nettement plus nombreux en province Sud avec plus de 64 000 personnes contre 12 000 en province Nord et 4 000 en province des îles Loyauté. Ce phénomène de concentration s'est accentué puisque entre 1989 et 2004, la province Sud a vu son nombre d'actifs occupés augmenter de plus de 55% alors que dans les deux autres provinces, le taux de progression est inférieur à 25%. Sur la même période, la population augmentait de 46% en province Sud, 28% en province Nord et 23% en province des îles. Pour mémoire, la province Sud totalise 164 235 habitants, la province Nord, 44 474 habitants et la province des îles Loyauté, 22 080 habitants.

*Les défis de la croissance calédonienne page 38 dernier « les disparités entre provinces sont (en conséquence) davantage liées*

*aux différences de richesse qu'aux écarts en matière de santé ou d'éducation. En d'autres termes, les politiques publiques ont joué historiquement un rôle déterminant dans la convergence des provinces. Ces politiques sociales ont largement porté leurs fruits. Demain, la réduction des déséquilibres et des inégalités passera de manière prioritaire par le développement économique »*

En 2007, 73,6% des entreprises étaient localisées en province Sud, 18,5% en province Nord et 7,9% en province des îles Loyauté. 85% des entreprises industrielles sont concentrées dans le sud.

La carte ci-dessus nous indique que la concentration se résume à l'agglomération nouméenne puisque c'est là, et en particulier à Ducos, que sont implantées bon nombre d'entreprises.

Un point de rattrapage à ce déséquilibre géographique est la forte présence des entreprises artisanales mieux réparties sur l'ensemble du territoire. Elles permettent de fixer les populations en assurant le maintien de l'activité. Avec 10 000 entreprises, la densité artisanale est trois fois supérieure à celle de la métropole avec 419 entreprises pour 10 000 habitants. Le secteur du BTP est très présent, et son poids devrait encore s'accroître dans les années à venir.

### 2.2.2 Une organisation déséquilibrée du tissu d'entreprise

Le tissu d'entreprise est également déséquilibré. En 2007, le RIDET comptabilise 43 356 entreprises, mais si on décompte les associations, les sociétés civiles immobilières, etc (toute structure sans activité commerciale) on arrive à un total de 27 864 entrepri-



ses. Ce chiffre est à rapprocher des données de la Direction des Services Fiscaux qui, en 2007, recense environ 8 000 entreprises relevant de l'IS, 1 700 exploitants individuels au réel et 9 000 environ au forfait pour les bénéficiaires industriels et commerciaux, les bénéficiaires non commerciaux et les bénéficiaires agricoles, soit un total de 18 700 entreprises.

Le tableau ci-dessous nous indique la répartition par grand secteur d'activité hors secteur public marchand et non marchand.

	Agriculture, chasse, sylviculture	Industries	Construction	Commerce, réparation automobile	Services	Total
Nbre d'entreprises	5 904	2 272	5 914	3 642	10 132	27 864
Nbre de salariés	1 897	9 208	7 636	8 965	17 600	45 306

Source ISEE : formes juridiques d'entreprises retenues : personnes physiques, société en participation, personne morale de droit étranger, société en nom collectif, société d'exercice libéral à responsabilité limitée, EURL, SARL, SA, SAS, GIE, société coopérative agricole.

Si on regarde la taille des entreprises, 37 400 structures n'ont aucun salarié, 10 ont plus de 500 salariés et 91 plus de 100.

Parmi les plus grandes entreprises, la SLN emploie à elle seule 2 400 personnes (dont 1000 sur les centres miniers) le Groupe SMSP-KNS et Goro Nickel s'approchent chacun des 1000 salariés. Il n'y a pas d'équivalence avec d'autres secteurs d'activité.

On a donc un double déséquilibre dans le tissu. En premier lieu, une concentration des grandes entreprises dans un seul secteur d'activité, le nickel, qui a profité ces deux dernières années d'une conjoncture très favorable, et qui entraîne une grande partie de l'économie. Or, dès 2008, la croissance de ce secteur sera inférieure à celle connue ces dernières années alors qu'il n'existe pas d'autre réelle filière structurée de substitution, qui pourrait avoir une dimension internationale.

Le second déséquilibre vient de la taille des entreprises, le nombre de grandes et moyennes entreprises reste insuffisant pour avoir un effet d'entraînement. Si les petites entreprises sont fortement créatrices d'emploi, et sont flexibles, elles ne créent pas une dynamique économique d'entraînement. La Nouvelle-Calédonie manque d'un tissu d'entreprises intermédiaires.

Il faut aussi souligner un point de vigilance, la plupart des grandes entreprises qui relèvent du secteur privé dépendent de groupes dont les centres de décision sont extérieurs à la Nouvelle-Calédonie (exemple : Goro Nickel).

### 2.2.3 Des emplois tertiaires dominants

La répartition des entreprises entre les secteurs de l'agriculture, de l'industrie, de la construction et des services est en adéquation avec celle que peut connaître la métropole comme le montre le tableau comparatif ci-dessous.

RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (2006)

Secteur d'activité	Nouvelle-Calédonie		Métropole	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Agriculture	6 798	17,23	545 000	17,05
Industrie	2 073	5,25	245 559	7,68
Construction	5 436	13,78	363 936	11,38
Services	25 146	63,73	2 041 699	63,87
<b>Total</b>	<b>39 453</b>	<b>100</b>	<b>3 196 194</b>	<b>100</b>

Source : ISEE, INSEE

Par contre les effectifs salariés montrent que le secteur tertiaire non marchand<sup>3</sup> emploie 39% des salariés contre 30,3% en métropole. Cette différence importante est sans doute due au poids du secteur public dans l'économie locale.

RÉPARTITION DE L'EMPLOI SALARIÉ PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (2006)

Secteur d'activité	Nouvelle-Calédonie	Métropole
Secteur primaire	3%	1,48%
Secteur secondaire	21%	22,3%
Secteur tertiaire marchand	37%	45,92%
Secteur tertiaire non marchand	39%	30,3%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : ISEE, INSEE

Ce sont les pays les plus développés qui disposent d'un secteur tertiaire marchand important. La Nouvelle-Calédonie, si elle n'est encore pas au niveau de la métropole, s'en approche. L'importance du secteur non marchand s'explique par le besoin d'accompagnement nécessaire pour structurer le pays mais aussi par l'importance du nombre d'enseignants et de militaires (voir atelier 9, administration)

### 2.2.4 Des écarts de revenus importants

Autre point de disparité, tout le monde ne bénéficie sans doute pas de la même manière des fruits de la croissance. Un écart conséquent existerait entre les plus hauts revenus et les plus faibles mais le manque de données précises ne permet pas actuellement de mesurer cet écart. L'absence d'outils d'analyse est regrettable.

*Les défis de la croissance calédonienne page 7, 3<sup>e</sup> paragraphe  
« La société calédonienne est marquée par de fortes inégalités de revenu monétaire : les 20% des ménages les plus riches perçoivent 55% du total des revenus déclarés »*

Autre indicateur : on compte seulement 87 entreprises ayant signé des accords d'intéressement<sup>4</sup> avec leurs salariés (cf. tableau ci-dessous établi à partir des données de la Direction du Travail et de l'Emploi). Depuis 2005, le nombre annuel d'entreprises signataires reste stable.

Taille	- 10 salariés	10 à 50 salariés	50 salariés et +	Total
2005	1	13	9	23
2006	1	11	8	20
2007	2	12	8	22
2008	1	11	10	22
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>47</b>	<b>35</b>	<b>87</b>

### 2.2.5 Des stratégies provinciales différentes

Enfin, il peut exister des différences d'approche entre les provinces. La compétence du développement économique relève des provinces. Chacune met donc en place son propre code de développement sans toujours chercher à atteindre une certaine cohérence à l'échelle du territoire, alors que certaines compétences qui accompagnent le développement économique sont du ressort de la Nouvelle-Calédonie : fiscalité, douanes, travail,...

<sup>3</sup> Le secteur non marchand regroupe les activités : éducation, santé, action sociale (EQ) ; administration ( ER).

<sup>4</sup> L'intéressement est un dispositif facultatif permettant d'associer financièrement les salariés aux performances de leur entreprise. L'intéressement est obtenu par le biais d'un accord. L'intéressement a été mis en place en Nouvelle-Calédonie en 1990, mais les statistiques n'existent que depuis 2005.

### 3. Le poids important du nickel et du secteur public

#### 3.1 Le secteur du nickel

##### 3.1.1 Une place prépondérante dans le développement

Le nickel occupe une place emblématique importante en Nouvelle-Calédonie. Son exploitation a marqué le paysage, au sens propre comme au sens figuré et conditionne certainement encore beaucoup les anticipations des agents (particuliers ou entreprises) dans leurs décisions d'investissement en particulier. L'expansion de Nouméa s'est faite en bonne partie autour du nickel et par le passé tout a été pensé pour soutenir ce secteur comme par exemple les exonérations de certains droits d'importation, ou encore l'accès à une ressource énergétique hydraulique fiable, nécessitant un investissement initial lourd mais délivrant une énergie peu chère à terme. On retrouve un schéma de fonctionnement similaire encore aujourd'hui pour le développement du pays. Les projets miniers et métallurgiques ont un tel impact en matière d'activité économique et d'emplois que les stratégies de développement sont principalement définies en fonction de leur réalisation.

Le principal objectif économique retenu par la Nouvelle-Calédonie vise à accueillir de façon durable de grands groupes miniers mondiaux capables de développer des usines métallurgiques et d'exploiter un minerai relativement abondant, et très compétitif par ses teneurs et son accessibilité. Mais ce n'est que depuis peu qu'une réflexion est menée sur une exploitation durable de la ressource et sur la capacité à valoriser au mieux ses retombées, que ce soit en termes de développement du tissu économique qui en dépend ou en termes de rente fiscale. Cette réflexion ne s'est pas encore conclue par l'affirmation de principes et d'un plan d'action clair à ce sujet.

Le secteur minier lié au nickel est pourtant le seul secteur pour lequel la loi organique a prévu une obligation de planification sectorielle, à travers un « schéma de mise en valeur des richesses minières », qui doit notamment fixer « les orientations, en matière de développement industriel, nécessaires à l'exploitation rationnelle des richesses minières, dans une perspective de développement durable ».

Le secteur du nickel concentre la plupart des centres d'intérêt des projets visant à soutenir le développement économique. Le Centre National de la Recherche et de la Technologie spécialisé sur le nickel créé en 2007 en est une illustration. Une autre illustration pourrait être l'étude récemment conduite sur la faisabilité d'un pôle de compétitivité qui indique que seul le secteur du nickel peut s'inscrire dans cette dynamique (Etude Algoé financée par l'ADECAL).

Cette attention se justifie par la place que prend la Nouvelle-Calédonie dans le monde du nickel. Déjà à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, elle se classait première productrice mondiale de minerai de nickel et au tournant du XX<sup>ème</sup> siècle, elle devenait première productrice de minerai de cobalt. A la fin des années 1960, le nickel calédonien était déclaré « minerai stratégique » par l'Etat. Avec la récession économique du milieu des années 1970, et les atteintes sévères à l'environnement faute d'encadrement réglementaire, les professionnels de la mine et les pouvoirs publics ont pris conscience du caractère cyclique du marché du nickel et des impacts sociaux et environnementaux de la mine.

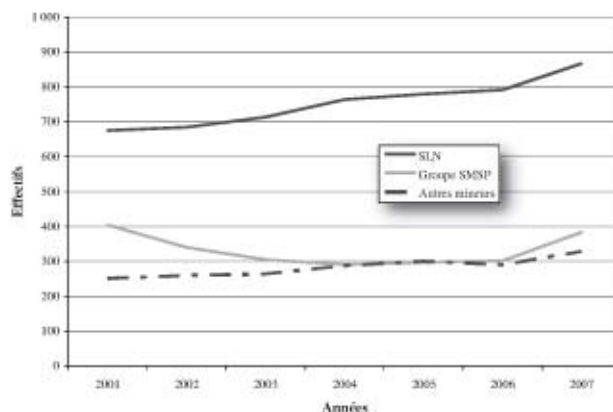
Aujourd'hui, la Nouvelle-Calédonie est le premier exportateur mondial de ferronickel. Avec 8% de la production mondiale, elle figure à la cinquième position en matière de production minière

( source : Nickel 2010, une nouvelle ère industrielle). Le schéma de mise en valeur de la ressource minière précise que 25 à 30% des réserves mondiales de nickel sont en Nouvelle-Calédonie. Cette place devrait être renforcée après la mise en exploitation des usines du Nord et du Sud qui ont concentré depuis quelques années toutes les stratégies de développement économique.

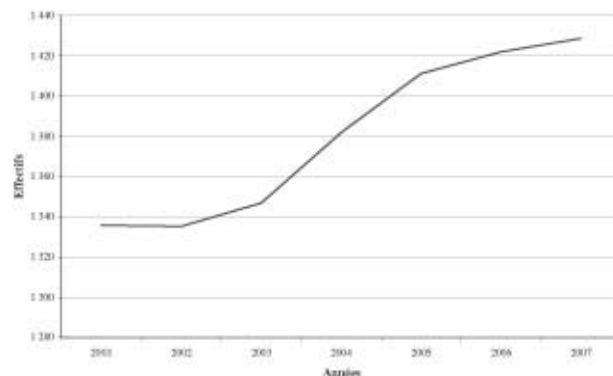
##### 3.1.2 Un poids réel dans l'économie

Les revenus de l'activité minière sont essentiels à l'essor de la Nouvelle-Calédonie. Tout d'abord les emplois : en 2007, le secteur mine métallurgie totalisait près de 3 200 emplois directs soit 6% de la population salariée du secteur privé. Les courbes ci-dessous montrent la progression ces dernières années en particulier pour la mine. Et avec la mise en service de Goro Nickel puis de l'usine du Nord, le nombre d'emplois métallurgiques va aussi fortement progresser.

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SUR MINE DE 2001 À 2007



ÉVOLUTION DE L'EMPLOI MÉTALLURGIQUE DE 2001 À 2007



En termes de valeur ajoutée, le secteur mines métallurgie a contribué en 2006 à 11% de la valeur ajoutée globale créée en Nouvelle-Calédonie, ce qui représente 4 points de plus que la valeur ajoutée de l'ensemble des autres secteurs industriels, et plus du tiers de l'ensemble du secteur secondaire. Ce poids en termes de valeur ajoutée ne prend pas en compte la valeur ajoutée créée, indirectement, par le nickel dans les autres secteurs de l'économie (prestations de services, BTP...) et qui est certainement très importante. Enfin la mise en service des deux autres usines pourrait voir la part de valeur ajoutée issue du nickel dépasser les 30% (moins si la baisse des cours perdure), ce qui renforcerait encore plus la dépendance du pays à ce secteur.

Quant à l'export, le nickel totalise 99,7% des exportations en volume de la Nouvelle-Calédonie et 96,6% de la valeur. Cette dernière donnée est à relativiser car elle est très liée à la flambée des cours en 2007 (+ 53,4% entre 2006 et 2007). Cependant, même si le cours baisse sensiblement aujourd'hui (33 000 US\$/t le 6 mars 2008, 11 950 US\$/t le 10 octobre 2008), la part du nickel restera prépondérante dans les exportations calédoniennes, d'autant plus après la mise en exploitation des autres projets.

La filière nickel est en partie intégrée horizontalement, avec l'existence d'un véritable tissu industriel gravitant autour de l'extraction, de la métallurgie et des services associés (BTP, maintenance, chaudronnerie, ...). Par contre, les fonctions d'ingénierie de projet, de maintenance industrielle n'ont pas été assez développées en dehors des entreprises pour permettre la création d'un véritable pôle de compétence spécifique susceptible de pouvoir vendre son savoir-faire à l'export. Les entreprises locales liées au nickel auraient aujourd'hui moins de difficultés à trouver sur place du personnel ou des entreprises ayant la main d'œuvre qualifiée pour accompagner les gros chantiers.

A titre indicatif, puisque aucune étude précise n'a été réalisée à ce jour, les entreprises liées au nickel semblent contribuer fortement au développement du territoire par la sous-traitance qu'elles peuvent générer. La SLN a ainsi dépensé en 2007 plus de 28 milliards FCFP en achats et charges externes et près de 13 milliards FCFP en salaires et traitements. Goro Nickel estime à plus de 10 milliards FCFP, le montant qui sera injecté annuellement dans l'économie calédonienne lorsque l'usine sera en service.

L'augmentation des recettes de l'« IS 35 », impôt sur les bénéfices des sociétés liées au nickel, est plus récente (25 milliards collectés en 2008 sur la base de l'activité de 2007) mais n'est que temporaire (elles devraient être de 10 milliards pour 2008, collectés en 2009). Ces recettes étaient de 8,5 milliards en 2006 et de moins de 1 milliard au début de la décennie. Par ailleurs, les 2 nouvelles usines vont bénéficier d'un régime d'exonération totale de certains impôts durant 10 à 15 ans, puis de 50% pendant 3 à 5 ans ; toutefois, si leur rentabilité dépasse un certain seuil, le régime d'exonération se terminera de façon anticipée.

Le chiffre d'affaires réalisé par le secteur mines métallurgie en 2005 était de l'ordre de 100 milliards FCFP, celui des autres secteurs industries et transformation (dont BTP et artisanat) de 195 milliards FCFP (source DSF). Même si ces chiffres ont dû beaucoup évoluer depuis avec l'augmentation du cours du nickel (en 2007, le chiffre d'affaire export du nickel était de plus de 170 milliards), cela permet de relativiser le poids du nickel dans l'économie.

Cependant, seconde nuance à apporter, une partie de ces 195 milliards est sans doute liée à l'économie du nickel. Enfin, le chiffre d'affaire du nickel est concentré dans quelques entreprises alors que celui du reste des industries est réparti entre une multitude de petites entreprises qui ne peuvent donc pas avoir le même effet d'entraînement.

Les recettes fiscales permettent aussi d'apprécier la part relative de l'industrie du nickel soumise à un taux particulier d'imposition (IS 35%), alors que les autres entreprises sont soumises à l'IS 30% ou à l'impôt forfaitaire annuel. Les chiffres de la Direction des Services Fiscaux montrent l'évolution de ces impôts sur les dernières années et font apparaître que les rentrées fiscales proviennent d'abord des autres secteurs d'activités que le nickel, exceptée l'année 2007, mais qui peut être considérée comme une année exceptionnelle du fait de l'envolée des cours. A contrario, certaines années (c'était le cas en 1999) les recettes

fiscales générées par l'activité minière ou métallurgique peuvent être nulles.

Comme pour le chiffre d'affaires, une partie des recettes fiscales des autres secteurs est sans doute liée au nickel puisque l'on constate que les recettes augmentent au même moment que le début des nouveaux projets métallurgiques. Une analyse plus précise serait nécessaire. L'impôt forfaitaire annuel devrait être supprimé en 2009, mais l'impact sera faible.

	2003	2004	2005	2006	2007
IS 35%	2 087 433 414	7 275 950 594	9 655 999 236	8 547 095 162	23 521 495 768
IS 30% + IFA + CSA-IS	10 209 948 536	9 156 836 508	14 486 319 319	15 794 040 546	21 251 179 561

Source DSF

### 3.1.3 Mais un effet d'entraînement non mesuré

Cet effet d'entraînement n'a jamais été analysé en détail. On sait qu'une partie des entreprises localisées à Ducos sont le fruit d'une sorte d'essaimage de la SLN ; par contre, on ne sait pas quelle est la part de ces entreprises qui lui sont encore directement liées. Les emplois indirects n'ont jamais non plus été évalués précisément, tout comme les retombées fiscales.

Or, le pays continue à favoriser le développement de cette filière, ce qui se conçoit pleinement car c'est le seul secteur exclusivement tourné vers l'export. Il serait toutefois utile d'analyser plus finement des questions telles que :

- l'emploi induit, directement ou indirectement, par l'activité minière ou métallurgique ;
- la diffusion des savoir faire et des compétences et leur valorisation à travers un phénomène d'essaimage et de diversification ;
- le bilan net pour les finances publiques ;
- les avantages comparatifs réels dont disposent les multinationales du nickel implantées en Nouvelle-Calédonie, dans un contexte concurrentiel mondial.

Ces analyses pourraient ainsi éclairer la question de la façon la plus appropriée d'utiliser la rente du nickel, et contribuer à la définition des objectifs et des moyens alloués au futur « fonds pour les générations futures » évoqué par le schéma de mise en valeur des richesses minières.

*Les défis de la croissance calédonienne Page 8 « Ces projets structurants constituent une réelle opportunité pour le développement économique et social à long terme du pays. Pour en réguler au mieux les effets, les autorités doivent renforcer leur capacité de pilotage de l'économie et gérer au mieux la commande publique »*

### 3.1.4 Et un risque important pour l'économie

La réserve de nickel qui n'est pas renouvelable, est évaluée entre 100 et 200 années d'exploitation (source DIMENC), ce qui dispense théoriquement de commencer à préparer une diversification complète pour l'« après-nickel » (ce qui ne veut pas dire gérer la ressource sans se préoccuper de maintenir aussi intactes que possible les autres richesses du pays, dont son environnement exceptionnel : c'est l'un des objets du schéma de mise en valeur des richesses minières).

La Nouvelle-Calédonie n'est pas, non plus, à l'abri d'un risque industriel ou climatique majeur au niveau de l'usine de Doniambo qui paralyserait la production et par voie de conséquence tout un pan de l'économie qui s'y rattache (incident majeur sur un four ou cyclone d'une violence exceptionnelle par exemple). Il n'y a pas aujourd'hui de solution de secours qui permette de soutenir et re-

# Atelier 3

## Vie et performance des entreprises

lancer l'économie pendant le temps nécessaire à la reconstruction.

D'autres risques, concurrentiels ceux là, existent : l'augmentation de la production mondiale de nickel, l'émergence de produits de substitution au nickel moins coûteux sont des risques pour lesquels nous ne sommes pas non plus préparés.

Sans analyse plus précise, il est difficile d'évaluer la menace que représentent ces risques sur les industries de transformation qui dépendent directement ou indirectement du nickel.

Et pourtant, bien que ces risques soient régulièrement évoqués, aucune réelle diversification ayant une dimension internationale n'a été recherchée pour faire face à ces chocs éventuels.

A défaut, il aurait pu être imaginé la création d'un fonds, dans l'esprit des fonds souverains qui existent ailleurs, abondé par les revenus du nickel ou d'autres sources pour pallier à l'aspect cyclique de l'économie du nickel et pour contribuer à la création d'autres filières.

### 3.2 Le secteur public

#### 3.2.1 Un secteur important

L'atelier 9 « administration »<sup>5</sup> nous apporte un éclairage sur deux aspects : l'emploi représenté par le secteur public, et l'impact financier conséquent.

Le secteur public représente à lui seul 26 655 personnes soit 34,9% de l'emploi salarié total, ce qui en fait le premier employeur de Nouvelle-Calédonie. Mais sur ces cinq dernières années, la croissance de l'emploi non marchand est estimée à 15% alors que celle de l'emploi marchand serait de 25%<sup>6</sup>.

Par exemple, à eux seuls, les 25 établissements publics de la Nouvelle-Calédonie emploient en 2006, 3 666 salariés soit une masse salariale de plus de 23 milliards de FCFP pour un total de fonctionnement de plus de 68 milliards et de près de 12 milliards d'investissements (source : gouvernement).

Le tableau suivant examine la répartition des dépenses publiques par nature :

Dépenses des administrations publiques (2005)	Milliards de F	% du PIB
Prestations sociales (espèces+nature)	91,8	15,3%
Masse salariale	128,9	21,5%
Intérêts de la dette	2,2	0,4%
Consommations intermédiaires	39,9	6,7%
Investissement et var. d'actifs non fin.	26,8	4,5%
Autres (dont subv. aux entreprises)	16,6	2,8%
<b>Total</b>	<b>306,2</b>	<b>51,1%</b>

Ce tableau montre qu'en part de PIB, l'impact de la masse salariale des administrations publiques est considérable. Il révèle de plus les sommes conséquentes que le secteur public injecte dans l'économie locale et qui en fait un moteur économique de premier ordre. Une analyse plus fine permettrait d'en évaluer les retombées réelles car il est possible qu'une partie de la masse salariale ne soit pas réintroduite dans la consommation locale.

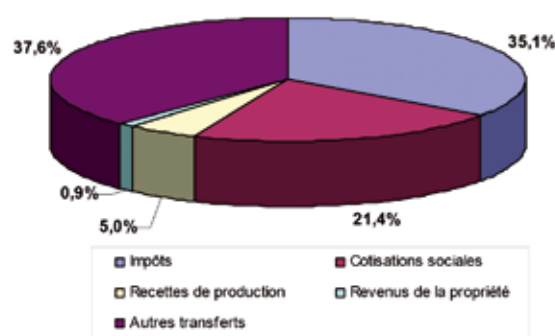
Autre aspect important à prendre en compte : ce sont les transferts de l'Etat qui permettent ainsi d'avoir une pression fis-

cale plus faible en Nouvelle-Calédonie qu'en métropole.

Sur l'année 2005, les recettes du secteur public s'établissent à 321,3 milliards (excédant cette année là les dépenses de plus de 15 milliards). Ces recettes sont composées :

- à 38 % de transferts de l'État (121 milliards en 2005, hors défiscalisation ; les transferts de l'Etat représentent 20,2% du PIB et 510 kF par habitant<sup>7</sup>. Un peu plus de la moitié de ces dépenses intervient sous forme de masse salariale, dont une partie ne rentre pas dans les circuits économiques calédoniens ;
- à 35% de taxes, impôts et droits de douane payées par la population et par les entreprises calédoniennes (112 milliards) ;
- et à 21% de cotisations sociales (69 milliards).

STRUCTURE DES RECETTES DU SECTEUR PUBLIC EN 2005



Source : ISEE Tableaux de l'économie calédonienne 2006

Si les transferts de l'Etat venaient à diminuer, il faudrait soit augmenter les taux d'imposition directs ou indirects pour conserver un montant identique de dépenses publiques, soit engager une stratégie de réduction de la charge publique.

#### 3.2.2 L'implication forte des acteurs publics

Le paragraphe précédent nous a montré l'importance du secteur public en Nouvelle-Calédonie. Nous allons nous arrêter maintenant sur son implication dans les secteurs marchands. Les acteurs publics utilisent différents leviers pour impulser l'économie :

- **les subventions** : en 2007, 570 projets ont été accompagnés pour un montant de subvention de 1 210 millions FCFP et pour un investissement total de 2 326 millions FCFP. La participation moyenne est donc de 52% avec un écart type allant de 30% (services) à 87% (pêche). Le secteur rural est plus particulièrement aidé avec les activités agricoles, aquacoles et touristiques. Cependant, malgré l'importance de ces aides, il paraît difficile d'en évaluer l'impact. Les projets ne s'inscrivent pas suffisamment dans une stratégie globale et de fait ces accompagnements peuvent perdre en efficacité.
- **les outils de défiscalisation** (voir par ailleurs dans le rapport d'atelier)
- **l'ICAP** (Institut Calédonien de Participation), SEM dont la vocation est de promouvoir les projets concourant au rééquilibrage entre le grand Nouméa et le reste du territoire accompagne donc plus de projets en province Nord. Cette promotion prend la forme de prise de participation minoritaire et temporaire (sortie lorsque les objectifs de rentabilité ont été atteints) dans des entreprises. Depuis sa création en 1989, l'ICAP est intervenu dans 636 opérations pour un montant de plus de 4 milliards FCFP (chiffres en 2007) surtout dans

<sup>5</sup> L'atelier 9 « administration » étudie plus en détail ces aspects, apportant une comparaison avec la métropole

<sup>6</sup> Source : Tableaux de l'économie calédonienne – ISEE – abrégé 2007

<sup>7</sup> Valeur quasi identique à celle constatée en Polynésie (540 kF par habitant en 2007, hors défiscalisation)

les secteurs du tourisme, du BTP, du transport, du commerce/ services et de la mine (400 millions FCFP ont été destinés à participer à l'acquisition de la Société Minière du Sud Pacifique par SOFINOR)

#### ● les SEM

On compte une vingtaine de SEM en Nouvelle-Calédonie représentant un chiffre d'affaires global de 24 milliards FCFP par an, 12,5 milliards FCFP d'investissement et 1 100 emplois directs. Elles couvrent des secteurs aussi variés que l'hôtellerie, le logement social ou encore l'enseignement (source : Association Calédonienne de l'Economie Mixte)

Les SEM provinciales constituent des leviers forts d'impulsion au développement économique pour les provinces. Il en existe une par province :

- Promo-Sud pour la province sud,
- Sofinor pour la province nord
- Sodil pour la province des îles Loyauté

Les SEM provinciales impulsent de l'activité économique généralement là où le secteur privé ne le fait pas, par manque de rentabilité, à l'exception de la mine. C'est un moyen de maintenir l'emploi en milieu rural, d'accompagner des secteurs en difficulté mais présentant un intérêt pour le territoire, de développer des savoir-faire dont la Nouvelle-Calédonie a besoin. Avant d'avoir un objectif de rentabilité économique, les SEM remplissent d'abord une mission d'aménagement du territoire. Par exemple, la crevetticulture est fortement accompagnée par SOFINOR car elle propose une typologie d'emplois en adéquation avec les attentes de la population et qu'elle permet de diffuser l'activité sur l'ensemble du territoire.

Les SEM prennent aussi des participations, généralement minoritaires, dans un certain nombre de projets d'entreprises qui doivent participer à la construction du pays. Le cas SMSP est plus particulier : le choix d'être actionnaire majoritaire est une réponse politique apportée au lendemain des accords de Matignon-Oudinot. A titre d'exemple, Sodil intervient dans une trentaine d'entreprises et Promo sud dans une soixantaine. Ces entreprises relèvent de secteurs d'activité très divers : agro alimentaire, tourisme, services, haute technologie, etc. Au total, ce sont plusieurs milliards de francs qui sont investis. Ces participations ont pour objectif de donner les moyens nécessaires à ces entreprises pour accélérer leur développement.

Il est compliqué de réaliser des projets à vocation économique sur terres coutumières. La médiation conduite par les SEM entre le porteur de projet privé et les responsables coutumiers est donc indispensable. Elles apportent une garantie de succès aux deux parties en préservant les intérêts de chacun et permettent aux projets d'aboutir dans les meilleures conditions.

Les SEM ont pour vocation de se désengager à terme des sociétés dans lesquelles elles détiennent des participations, et dès que celles-ci atteignent leur seuil de rentabilité. Mais dans les faits, les délais pour atteindre la rentabilité s'avèrent souvent longs, contraignant les SEM à prolonger leur rôle d'accompagnement de l'entreprise. Cependant, certains projets sont tout de même arrêtés rapidement (dans les trois premières années) pour objectifs non atteints. Par ailleurs, la cession des parts à un privé peut s'avérer compliquée par manque d'acquéreurs potentiels. Enfin, les SEM reconnaissent maintenir leurs participations dans quelques « success story » afin de

dégager des fonds pour réinvestir dans d'autres projets. Mais l'objectif à terme reste toujours la cession.

Lorsqu'il s'agit de dynamiser une filière dans son ensemble, les SEM préfèrent maintenir leurs actions tant que la structuration de la filière n'est pas aboutie. Seulement, après, elles envisagent la cession au secteur privé des différents maillons de la filière. La difficulté est de déterminer le stade à partir duquel, la filière est considérée comme structurée.

#### ● les participations directes de la Nouvelle-Calédonie

La Nouvelle-Calédonie intervient aussi bien dans ENERCAL que dans AIR CALIN, mais on pourrait aussi citer l'OCEF ou l'ERPA. Cette démarche est à rapprocher de celles des SEM, c'est-à-dire que les investissements sont réalisés dans des secteurs délaissés par le privé par manque de rentabilité. L'objectif reste cependant d'essayer de proposer les meilleurs tarifs possibles pour les consommateurs calédoniens.

La Nouvelle-Calédonie décide aussi d'investir dans les secteurs qui sont stratégiques pour un pays insulaire. Ce sont des choix politiques qui ont donc conduit à contrôler l'électricité, les télécoms, les transports aériens internationaux. La Nouvelle-Calédonie détient aussi d'autres participations, héritage de l'histoire, dans des structures comme la BCI et la SIC.

### 3.2.3 Un équilibre encore à trouver entre public et privé, et des stratégies en cours de définition

L'investissement public a été souhaité pour accélérer la construction du pays, mais sans avoir défini clairement de stratégie d'intervention. Il n'y a pas eu de concertation particulière entre les différents acteurs pour une meilleure harmonisation par exemple des actions des SEM. Aucun outil de suivi et d'évaluation n'a été mis en place. Il y a peu de communication sur leurs actions.

Aujourd'hui, les acteurs publics et plus particulièrement les SEM provinciales intègrent des réflexions stratégiques dans leurs démarches : quels secteurs stratégiques donc prioritaires ? quelle position par rapport au secteur privé ? quelles retombées attendre ? quels indicateurs de réussite (masse salariale, achats locaux, emplois indirects, etc) ? quels avantages pour les calédoniens ? Les SEM se professionnalisent et les « reporting » s'améliorent, ce qui permet de mieux cibler les actions.

Pour les SEM de développement économique la création d'emploi apparaît comme le premier objectif, à la condition de ne pas déstabiliser le secteur privé par une distorsion de concurrence.

Pour la Nouvelle-Calédonie, garantir une qualité de service au plus grand nombre sur un certain nombre de secteurs stratégiques est la priorité. Cela demande d'améliorer encore la gestion des participations avec des objectifs précis et de mieux définir le mode de contrôle nécessaire.

Le pays est toujours en construction et le secteur public doit accompagner ce développement. Mais, pour certains, il est trop présent dans l'économie marchande se substituant au secteur privé, alors que, pour d'autres, il doit continuer à contrôler une partie de l'économie.

Les partenariats public-privé ne sont pas développés alors que cela devrait être une alternative.

La question de l'équilibre entre le secteur privé et le secteur public n'est pas tranchée. Cette question difficile voire passionnelle devra faire l'objet d'échanges dans la phase de la définition des orientations. Une implication des acteurs publics plus forte permettrait de nourrir le débat.



### 4. Un manque de stratégie économique

#### 4.1 Une coordination territoriale perfectible

La Nouvelle-Calédonie est compétente sur de nombreux domaines qui ont un impact sur le développement économique : concurrence, réglementation des prix, organisation des marchés, fiscalité, importations, exportations, régimes douaniers, réglementation des investissements étrangers.

Mais il revient aux provinces de promouvoir et d'aider le développement économique, et elles développent en la matière des stratégies qui leur sont propres. Malgré l'exiguïté de l'archipel, et une population de moins de 250 000 habitants, trois stratégies distinctes de développement économique coexistent, et reposent sur des visions qui ne sont pas toujours partagées.

L'élaboration des stratégies économiques provinciales et leur nécessaire coordination à l'échelle du territoire souffrent d'un manque d'outils et/ou de structures permettant de les accompagner. Il manque encore de dialogue et d'échanges. Le Conseil Economique et Social, composé de membres des trois provinces aurait pu jouer ce rôle si des études économiques plus prospectives avaient été conduites.

Pourtant, des progrès importants sont constatés depuis quelques années, l'Agence Interprovinciale de Développement du Tourisme récemment créée en est un exemple, malgré une coordination encore imparfaite, la structure rencontrant des difficultés de fonctionnement. Chaque province semble centrée sur ses problématiques locales sans chercher à coopérer pour favoriser un développement à l'échelle de la Nouvelle-Calédonie. De fait, il existe peu d'actions dans le domaine économique qui soient pilotées à un niveau inter-provincial.

#### 4.2 Des priorités économiques mal définies

##### 4.2.1 Au niveau territorial

Le manque de coordination ne facilite pas la mise en œuvre de politiques globales sur le long terme.

Les actions de développement se sont principalement appuyées sur le développement du secteur de la mine et de la métallurgie, mais tout le monde s'accorde à dire que la dépendance du pays vis à vis du nickel est un risque important pour la pérennité de son économie.

Le soutien financier métropolitain qui constitue une autre source de revenus prend actuellement trois formes : les salaires, les contrats de développement et la défiscalisation. Aucune de ces trois formes n'est susceptible d'augmenter en cas de baisse des prix du nickel. C'est en fait le poids relatif des transferts de la métropole qui est susceptible d'augmenter parce que les recettes budgétaires propres de la Nouvelle-Calédonie diminuent. Ce soutien ne correspond en rien à une démarche stratégique économique. Et, là encore, cette « ressource » est reconnue comme susceptible de réduction, voire de disparition.

Malgré ces craintes, aucune réflexion stratégique d'envergure n'a été menée pour chercher à identifier d'autres secteurs pour lesquels la Nouvelle-Calédonie détiendrait des avantages compétitifs.

Le développement d'une production locale en substitution d'importations (agriculture et petite industrie de transformation) est un axe reconnu. Mais, au-delà du principe général que la gestion fine des règles d'importation peut constituer un cadre à l'abri duquel un tel développement est possible, il existerait peu

de secteurs et de produits pour lesquels la Nouvelle-Calédonie dispose de réels avantages et où le prix de revient comparé au produit importé serait compétitif.

Le tourisme est parfois présenté comme une possible roue de secours pour l'économie du pays, notamment son économie rurale, mais il ne semble pas y avoir de consensus sur son réel potentiel de développement, ni même sur la cible visée en termes de clientèle.

Au-delà des secteurs économiques à dynamiser en priorité, peut-être manque-t-il également une réflexion et des choix concernant le « modèle économique » du pays. Se contente-t-on d'une concurrence très limitée ? Comment faire en sorte que les bénéficiaires se réinvestissent localement ? Quelle place réserver à l'intervention publique ? Quels sont, parmi les facteurs freinant la croissance, ceux sur lesquels on pourrait agir ? Etc.

Ce questionnement doit rejoindre celui de l'aménagement du territoire.

La plupart de ces questions devront faire l'objet d'une attention particulière dans le futur schéma d'aménagement et de développement.

Une stratégie claire, si elle avait été mise en place, aurait permis de définir des objectifs économiques fixant ainsi des priorités, et facilitant la mise en œuvre de dispositifs adaptés, et d'indicateurs de résultat. Cela conditionne aussi des dispositifs incitatifs : allègement de charges, voire zones franches, primes à la création d'emplois,...

Même en période de croissance, comme c'est le cas actuellement, des priorités claires sont nécessaires pour favoriser la prise de décision et l'identification des outils à mettre en place pour accompagner l'économie : formations, immobilier d'entreprises, fiscalité,...

Si d'aventure, le pays devait connaître une récession liée à ces principales ressources, une bonne anticipation permettrait une meilleure adaptation aux nouvelles contraintes.

Des tentatives d'approches stratégiques sectorielles ont été menées, sur le tourisme en particulier, mais sans pouvoir les inscrire dans une stratégie globale de développement économique.

Des opportunités n'ont pas été saisies. Lorsque les différentes collectivités ont travaillé sur le dossier d'inscription des récifs coralliens au patrimoine de l'Humanité, elles auraient pu l'intégrer à une réflexion stratégique d'ensemble, appuyée sur cette dynamique. Au-delà de l'inscription, quelle utilisation et valorisation possible ? Quelle cohérence donner à l'économie du pays ?

##### 4.2.2 Au niveau provincial

Si les priorités économiques ne sont pas claires au niveau territorial, elles ne le sont pas beaucoup plus au niveau des provinces. Les codes de développement définissent un ensemble d'accompagnements pertinents et selon des filières prioritaires au niveau provincial. Toutefois, elles ne s'inscrivent pas non plus dans une démarche plus globale, formalisée au travers d'objectifs économiques et sociaux qui puissent être quantifiés.

La province nord, conduit cependant des réflexions stratégiques sur les filières, notamment agricoles, avec un projet plus global mais sans recherche de coordination particulière avec les autres provinces.



### 4.3. Une traduction du manque de stratégie dans les lois du pays en matière de défiscalisation

L'objectif premier des lois du pays en matière de défiscalisation est de compenser le handicap compétitif des entreprises calédoniennes. Le second objectif est de favoriser la diversification de l'économie en soutenant plus précisément certains secteurs, en cohérence avec la stratégie économique voulue. Mais, par manque d'analyse, les lois de défiscalisation ont défini leurs propres choix de diversification.

Deux dispositifs de défiscalisation sont possibles sur le territoire et peuvent se cumuler.

- Un dispositif local (loi Frogier puis loi Martin), géré par la Direction des Services Fiscaux de la Nouvelle-Calédonie, qui cible les énergies renouvelables, la recherche et le développement, l'hôtellerie, les résidences de tourisme et les villages de vacances, l'animation touristique, les maisons de retraite, les crèches, la pêche industrielle, l'aquaculture, l'élevage de cervidés, la caféiculture, la sylviculture, la production laitière, la transformation des produits agricoles locaux, des produits de la pêche, l'industrie de transformation répondant à des critères de valeur ajoutée de production, l'industrie de valorisation et de recyclage des déchets, l'exploitation d'une délégation ou d'une concession de service public local, les transports terrestres urbains et suburbains.
- Un dispositif « métropolitain », la loi Girardin, qui est géré par les services de l'Etat. Il vise le logement et l'ensemble des secteurs exceptés le commerce, les activités financières, d'expertise et de conseil, la navigation de croisière et la restauration.

La multiplication des secteurs éligibles est sans doute positif pour les entreprises, mais n'aurait-il pas été plus judicieux de travailler de manière plus fine en ciblant quelques secteurs spécifiques ? Le manque d'analyse stratégique ne l'a pas permis.

Les premières lois n'étaient pas conditionnées à l'obtention de résultat (emplois, retombées économiques,...) mais, depuis 2008, une évaluation des impacts fiscaux et sociaux est conduite pour chaque projet pour pouvoir bénéficier des agréments. Là encore, une stratégie bien définie faciliterait la mise en place d'indicateurs précis permettant de suivre les effets de ces mesures sur l'économie<sup>8</sup>.

### 4.4 Une conséquence directe du manque de stratégie : peu de filières compétitives et organisées

La création de filières est conditionnée par l'existence d'un marché, la maîtrise de savoir-faire, la présence de compétences spécifiques et de plusieurs acteurs économiques ayant un intérêt commun (marché, technologie,...). Vient ensuite l'identification des avantages concurrentiels. L'existence de filières aide à structurer un territoire. Or, la Nouvelle-Calédonie, n'a pas eu cette politique de développement de filières reposant sur un avantage concurrentiel durable, en dehors du nickel et de la crevette.

Si l'objectif de développement est le plus souvent d'ordre économique afin d'améliorer la compétitivité des entreprises, d'autres facteurs peuvent justifier leur développement :

- volonté de maintenir des filières pour contribuer à l'aménagement du territoire et au maintien de la population en milieu rural.
- volonté de conserver une autosuffisance alimentaire la plus élevée possible en vue des crises agricoles et alimentaires qui se profilent, et d'être autosuffisant sur des secteurs industriels relevant de l'agroalimentaire.

#### 4.4.1 Une seule vraie démarche filière : la filière crevette

Cette filière a été construite sur la base d'un avantage concurrentiel : l'existence d'écosystème adapté à l'élevage de crevette de qualité, d'un positionnement produit adapté : produit de qualité, haut-de-gamme, pour des marchés de niche, et pouvant s'appuyer sur un marché local dynamique (les calédoniens sont très consommateurs de crevettes) et des marchés export de proximité (Asie) ou plus éloignés (Europe).

Autre atout de cette filière : elle est un outil d'aménagement durable du territoire puisqu'elle doit combiner production, transformation et distribution tout en préservant un environnement de production de qualité nécessaire au bon développement des larves. Les trois fonctions peuvent être localisées sur tout le territoire.

Les pouvoirs publics ont alors joué leur rôle d'initiateur et de soutien à la filière, en équilibrant les apports du secteur public et ceux du privé aux différents stades de la filière. Le soutien a été complété par un apport en Recherche&Développement via l'IFREMER.

Avec un volume de production suffisant (2 000 tonnes par an) pour attaquer les marchés de niche (marché mondial : 6 millions de tonnes par an), il a été possible de développer une véritable stratégie marketing et commerciale.

Cette filière demande encore une certaine structuration pour apporter plus de cohérence : il faut fédérer les éclosiers, et rendre les outils de transformation plus complémentaires.

Aujourd'hui, cette filière connaît des difficultés sur les marchés car les coûts de production sont élevés et les crevettes calédoniennes ne sont alors plus compétitives sur des marchés dont la demande évolue. Dans ce cadre, elle bénéficie du soutien financier des pouvoirs publics (428 millions FCFP en 2007). Il est donc indispensable de s'inscrire dans la durée pour continuer à adapter l'outil calédonien.

Une analyse prospective plus fine devrait pouvoir aider la filière à se consolider.

Seul produit d'exportation de référence en dehors du nickel, on peut se demander pourquoi cette réflexion stratégique sur la crevette n'a pas été reproduite avec succès dans d'autres filières ?

#### 4.4.2 Des filières agricoles et agro alimentaires qui restent à mieux structurer

Quelles que soient les filières animales et végétales, l'organisation des professionnels qui les composent (producteurs, colporteurs, grossistes, transformateurs et distributeurs) manque de structuration.

La prise en compte des marchés n'est pas suffisante pour calibrer un volume de production en général trop faible pour fournir le marché local, ce qui amène à importer un certain nombre de produits agricoles. Cette meilleure prise en compte permettrait d'améliorer le fonctionnement de la Commission des Flux et des Cotations.

Le niveau de qualité et de normalisation des productions est aussi perfectible. L'ERPA, conscient de ces difficultés, œuvre dans ce sens. Mais cela demande une certaine professionnalisation des agriculteurs, tout en garantissant la rentabilité de leurs exploitations.

L'agriculture calédonienne possède un large potentiel de productions diverses, à la condition d'analyser celles pour lesquelles elle a les meilleurs avantages concurrentiels, en particulier en termes de coût.

<sup>8</sup> En 2007, l'aide fiscale accordée par la Nouvelle-Calédonie est de 12 milliards FCFP, celle de l'Etat 18 milliards FCFP. Ce sont les secteurs du logement et des énergies renouvelables qui en bénéficient majoritairement.

# Atelier 3

## Vie et performance des entreprises

L'exemple de la squash est à souligner. Une analyse a été conduite en fonction d'un marché identifié. La production et la commercialisation ont été réfléchies pour répondre à la demande. Le succès n'a pourtant pas été celui escompté, sans doute par manque d'organisation.

La collecte des productions agricoles exigerait un peu plus d'organisation. Il existe peu de systèmes coopératifs par exemple qui pourraient pallier à cette déficience. La collecte reste donc encore très éparpillée et tributaire de l'individualisme des exploitants.

Viennent ensuite la distribution ou la transformation.

Pour la distribution, il y a encore peu de concertation entre les enseignes de la grande distribution et les petits producteurs, avec des rapports de force souvent peu favorables aux derniers. Une des conséquences est le maintien de la distribution au travers de filières courtes : ventes directes sur les marchés. Ces deux modes de distribution ne sont pas antinomiques mais il faut savoir les concilier car les volumes à produire sont très différents pour l'exploitant selon qu'il s'adresse à un circuit ou à un autre. Dans les deux cas, les producteurs comme les circuits de distribution sont orientés vers le marché calédonien, faute de volumes suffisants mais aussi parce que ce marché est plus facile d'accès et qu'il est en partie protégé.

Pour la transformation, très peu de productions agricoles locales peuvent être utilisées par les unités industrielles agroalimentaires qui doivent donc importer une partie de leur matière première.

Dans les deux cas, il existe peu d'accords professionnels ou interprofessionnels (avec la distribution en particulier) permettant de mieux écouler/gérer la production. Les commissions ou structures chargées de coordonner la filière, que ce soit la DAE, l'OCEF ou l'ERPA, fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs qui ont du mal à être atteints.

La pêche cherche à s'inscrire dans une stratégie de développement plus structurée avec la recherche de nouveaux marchés et la capacité à les fournir dans des volumes et avec une qualité suffisants. Mais, c'est un domaine où la définition d'une approche commune entre les trois provinces, le gouvernement et l'Etat serait un véritable gage de succès.

Une telle situation amène les pouvoirs publics à soutenir le secteur agricole et aquacole dans son ensemble. De nombreux services accompagnent ce secteur pour l'aider à se structurer. Mais, il semble encore manquer de cohérence avec notamment une analyse plus globale et plus prospective de l'agriculture et de l'aquaculture qui fait défaut : quels sont les objectifs fixés ? Quelles sont les productions privilégiées ? Quelle est la place accordée à l'agriculture vivrière ? Quelle valorisation ? Quelle transformation ? Quels marchés ciblés ?

Autant de questions pour lesquelles les réponses sont mal formulées aujourd'hui, par déficit de réelle politique agricole : formation, installation des jeunes, maîtrise du foncier, modes de productions, qualité des productions, rémunérations, accès aux marchés...

C'est là aussi un point d'approfondissement du futur schéma d'aménagement et de développement de la Nouvelle-Calédonie.

On constate sur ces filières que l'appui des pouvoirs publics a été bénéfique à leur développement :

- l'organisation de la filière crevette est en partie liée à l'action d'établissement public tel que l'ERPA qui a contribué à structurer la filière ;
- la filière viande a été organisée avec la contribution de l'OCEF ;

- la filière bois semble nécessiter une intervention importante des pouvoirs publics pour mieux organiser les différents acteurs.

A ceux là, il faudrait pouvoir ajouter un soutien en R&D plus axé sur les entreprises, d'autant que ces filières ont la chance de pouvoir disposer sur place d'outils comme l'IAC, l'AICA ou l'IFREMER. Les échanges entre les producteurs et les organismes de recherche doivent s'amplifier.

L'agriculture et l'aquaculture donnent l'impression de se chercher au travers de nombreuses tentatives de structuration de filières au résultat plus ou moins positif :

- la filière café n'a pu se développer car les pouvoirs publics ont voulu imposer un modèle de développement économique en inadéquation avec les attentes et la volonté des personnes ;
- la filière bovine, qui pourrait représenter un fort potentiel, connaît des difficultés à se développer ;
- la filière porcine est en cours de structuration ;
- la filière squash, tournée vers l'export (ERPA) ;
- la filière bois, qui importe beaucoup plus qu'elle n'utilise les bois produits localement (filière en cours d'organisation) ;
- la filière cerf, tournée vers l'export (OCEF) ;
- la filière maïs ;
- la filière horticole semble prometteuse parce qu'elle correspond aux attentes des consommateurs et qu'elle peut s'inscrire dans les programmes de revégétalisation, et de là, développer de réels savoir-faire.

L'agriculture, et dans une moindre mesure l'aquaculture, ont atteint aujourd'hui une situation critique, d'autant plus inquiétante que l'on assiste à une raréfaction des ressources agricoles mondiales. Le déficit de politique agricole évoqué plus haut peut s'avérer être un handicap sérieux pour l'avenir du pays.

### 4.4.3 Une absence de filières tertiaires et industrielles autres que le nickel

Avec plus de 1 000 entreprises et environ 6 000 emplois, l'importance du secteur industriel est réelle. Mais il est trop éclaté pour faire émerger une ou plusieurs filières d'excellence sur lesquelles appuyer une politique au niveau du territoire.

Les raisons de l'absence de filières industrielles sont nombreuses et diverses, parmi celles-ci :

- un marché domestique étroit qui limite le développement de plusieurs entreprises sur un même savoir-faire ;
- un marché domestique protégé et sans véritables dispositifs permettant de stimuler le développement à l'export ;
- des avantages concurrentiels non identifiés pour chercher à conquérir de nouveaux marchés ;
- un développement des filières qui passe forcément par l'export, associé à des entreprises calédoniennes qui ne peuvent pas toujours être compétitives à l'international ;
- des petites entreprises parfois peu structurées.

Le secteur tertiaire n'a pas non plus développé de filière particulière, si ce n'est le tourisme.

Les regroupements professionnels existent et ont un rôle important à jouer dans la structuration des filières. La Fédération des Industries de Nouvelle-Calédonie (FINC) qui réunit plus d'une centaine d'adhérents cherche à conduire des réflexions allant dans cet esprit.

Sans aller jusqu'à la création d'une filière, les entrepreneurs calédoniens mènent une expérience ECKO<sup>9</sup> qui pourrait par la suite servir de support à une réflexion plus large.

<sup>9</sup> Ecko est une association qui a pour vocation d'assister et de représenter les entreprises locales dans le projet industriel du Nord.

#### 4.4.4 Un secteur tourisme en panne

Avec 103 000 visiteurs en 2007, le seuil des 100 000 est atteint pour la troisième année consécutive mais la hausse observée localement (2,9%) est inférieure à la hausse au niveau mondial (6%). Si on rajoute les 121 000 croisiéristes, la Nouvelle-Calédonie totalise 224 000 visiteurs en 2007.

Les objectifs affichés par le plan de développement concerté du tourisme de 2005 semblent encore loin. Toutes les préconisations n'ont pas été suivies d'effets. La création d'une image unique de la Nouvelle-Calédonie à l'extérieur par exemple n'a pas été mise en œuvre (l'avantage concurrentiel n'a pas été construit). La coordination nécessaire autour d'une politique de développement ne semble pas encore suffisante pour soutenir et favoriser le développement de ce secteur. La création de l'Agence Interprovinciale de Développement du Tourisme devrait favoriser cette coordination.

Pourtant, ce secteur présente un intérêt fort pour l'aménagement du territoire puisqu'il permet une meilleure diffusion de l'économie et fixe les populations en milieu rural. Le tourisme n'est encore pas assez développé pour pouvoir parler de « filière » qui intégrerait un nombre d'acteurs plus important.

Si le manque de coordination est une explication, il faut aussi s'interroger sur le positionnement commercial préconisé. Est-il cohérent avec les avantages concurrentiels qui peuvent être mis en avant ? Les contraintes d'éloignement, de niveau de prix orientent vers un tourisme haut de gamme exigeant alors un accueil de haut niveau.

Et puis, quelle stratégie de consolidation apportée par les autres filières, agricoles en particulier, pour approvisionner les centres touristiques ? Il existe des démarches de ce type, dans les îles Loyauté par exemple, mais ce n'est pas structuré à l'échelle territoriale.

Ce décollage difficile du tourisme peut trouver ses causes dans le manque d'identification des priorités économiques et des conditions de succès nécessaires à mettre en place pour servir ces priorités, à commencer peut-être par les modalités et les coûts d'acheminement.

*Les défis de la croissance calédonienne, page 30 dernier paragraphe : « Les recettes liées à ce secteur se sont élevées à plus de 17 milliards de FCFP en 2007 (hors transport international), en progression de 37% par rapport à 2001, soit un rythme annuel supérieur à 5%. Ces recettes représentent en moyenne 2,6% du PIB depuis 2001. Toutefois les Calédoniens dépensent également à l'extérieur du territoire (13 milliards de FCFP en 2007). Les activités touristiques dégagent ainsi 4,1 milliards de FCFP de recettes nettes ».*

#### 4.5 Un manque de benchmarking<sup>10</sup> et d'outils prospectifs

Pour mieux identifier ses avantages concurrentiels dans un contexte mondial sans cesse en évolution et donc mieux définir ses priorités en matière de développement économique via la définition des secteurs et des filières à renforcer et soutenir, la Nouvelle-Calédonie manque d'outils prospectifs et de benchmark.

Il est par ailleurs important de pouvoir disposer d'études spécifiques aussi bien pour l'appui au développement de l'export que pour la fourniture du marché local car, sans elles, il est alors plus difficile de prévoir et d'anticiper. Cela peut être préjudiciable pour le développement des entreprises et du territoire.

Cependant, le réflexe de benchmarking commence à être bien présent avec la multiplication des déplacements à l'étranger de délégations sur des sujets divers.

Il manque réellement d'analyse économique stratégique fine permettant d'identifier les secteurs présentant un potentiel de développement (ce dernier passe d'ailleurs souvent par l'export). Ces analyses pourraient guider les politiques publiques en renforçant leur soutien sur certains secteurs et en le réduisant sur d'autres.

Au-delà des avantages concurrentiels identifiés pour le nickel, la Nouvelle-Calédonie doit pouvoir se positionner sur un certain nombre de marchés de niche en faisant valoir des avantages concurrentiels à déterminer.

Au cours des travaux de l'atelier, différents secteurs ont été évoqués. Il reste à évaluer leur réel potentiel de développement et les conditions d'accompagnement à mettre en œuvre.

##### Filières agricoles :

*La filière avicole* : la consommation est de l'ordre de 16 000 tonnes par an en Nouvelle-Calédonie, alors que la production n'est que de 500 tonnes. Sur des produits spécifiques positionnés vers le haut de gamme, la production pourrait atteindre 2 500 tonnes par an et commencer à constituer une filière. L'élevage semi-industriel de poulets pourrait également être développé.

*Le miel* : là encore, si on arrive à contourner certains individualismes, et avoir une démarche marketing précise, ce produit pourrait connaître un développement en filière avec de la transformation

*La filière viande de porc* : la filière pourrait être plus largement développée

*La filière Tournesol* : 2000 tonnes sont importées chaque année avec un potentiel de développement en local

##### Filières agroalimentaires :

Des niches existent pour la production de produits qui supportent difficilement les voyages (boissons à base de lait et de jus de fruit, biscuits non secs, ...) et la zone pacifique serait preneuse.

##### Filière de services :

Les services à la personne sont en cours de développement. Les services d'appui à la gestion d'entreprise (facturation, recouvrement, paye, comptabilité, ...) se développent également. L'exploitation du décalage horaire avec l'Europe est une opportunité de développement à creuser (utilisation d'internet haut-débit). Certaines fonctions telles que le juridique, le secrétariat, ou d'autres prestations à valeur ajoutée pourraient être développées sous réserve de disposer d'une offre de qualité en matière de nouvelles technologies de communication.

##### Filière liée à la valorisation de molécules à forte valeur ajoutée

La valorisation de la biodiversité et des molécules qui pourraient en être extraites peut intéresser l'industrie pharmaceutique et cosmétique. Toutefois les recherches menées jusqu'à maintenant n'ont pas révélé d'intérêt économique majeur.

##### Filière liée aux énergies renouvelables :

La Nouvelle-Calédonie pourrait s'inspirer des objectifs que s'est fixée la Réunion en termes de consommation domestique (éventail d'énergie renouvelable pour raccordement au réseau), même si la problématique se pose différemment en Nouvelle-Calédonie compte tenu des trois usines métallurgiques énergivores qui nécessitent une sécurisation en matière d'alimentation électrique. Il existe un potentiel lié à la présence de filière R&D, production et distribution, mais ce potentiel reste toutefois à préciser. La Nouvelle-Calédonie exporte déjà des chauffe-eau solaires et sert de vitrine pour la vente des éoliennes destinées aux régions cycloniques.

<sup>10</sup> Technique qui consiste à étudier et analyser les performances, les modes d'organisation des concurrents afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. C'est un processus continu pour améliorer la performance de son organisation.

### 5. Une production locale existante et favorisée

#### 5.1. Une logique de substitution aux produits d'importation qui doit évoluer

Dans les années 80, le développement du tissu économique et plus précisément industriel, qui a connu une réussite certaine, a été le fruit d'une volonté politique qui a plus visé à rétablir un climat de paix sociale en créant des emplois. Il n'y a pas eu de réflexion stratégique industrielle sur les secteurs pertinents à développer par rapport aux avantages concurrentiels internationaux que pouvait avoir la Nouvelle-Calédonie.

Les créations d'entreprises ont reposé sur des savoir-faire détenus par des individus, et principalement dans une logique de fabrication de produits se substituant aux importations dans l'objectif de répondre au marché intérieur, sans rechercher forcément à conquérir de nouveaux marchés.

Sortant d'un contexte politique dur, il était difficile de conduire une réflexion stratégique sur les secteurs d'activités à développer et à appuyer par de la formation et de l'innovation.

Par ailleurs, ce mode d'évolution est normal pour un pays qui est encore, dans certaines zones géographiques, en voie de développement et qui doit donc maîtriser ses marchés intérieurs avant de tenter les marchés internationaux.

Cette logique prédomine peut être encore aujourd'hui, mais on observe une réelle tendance de la part des entreprises à rechercher de nouveaux marchés.

On retrouve donc principalement des productions correspondant au marché intérieur, dans les secteurs suivants (source ISEE):

- industrie agroalimentaire : biscuiterie, produits lactés, chocolat, boissons,...
- industrie plastique : emballages, produits PVC, mousse,...
- industrie chimique : cosmétiques, peintures, produits d'entretien, insecticides,...
- matériaux de construction : béton, agglomérés, tôles, charpentes métalliques,
- industrie du bois : menuiserie, fabrication de meubles.

Cependant, on assiste à une certaine évolution depuis 5 ou 6 ans. La preuve en est, la création d'entreprises sur des activités liées à l'internet ou aux domaines de l'environnement.

La création d'un véritable tissu industriel, qui n'a sans doute pas son équivalent dans les autres territoires d'outre-mer, et qui permet d'avoir un réel potentiel de développement industriel, a été soutenue par les pouvoirs publics par la mise en place d'outils comme les protections ou la défiscalisation. Aujourd'hui les acteurs économiques s'accordent sur l'idée de faire évoluer ce dispositif de production. Les entreprises sont sans cesse à la recherche de solutions d'amélioration de leur compétitivité. Or, nous l'avons annoncé dès l'introduction, le marché local est restreint et il rend plus difficile l'amortissement des investissements nécessaires.

Et plus une économie est petite, plus elle doit chercher à se spécialiser sur un petit nombre de produits non seulement destinés au marché local, mais aussi à l'exportation, et donc permettre une production à plus grande échelle pour rentabiliser les investissements. En contre partie, cela lui apporte les moyens d'importer les produits dont la production locale n'est pas économiquement justifiée.

Cette spécialisation permet aux collectivités de pouvoir accompagner les entreprises par des outils adaptés : fiscalité, formation, innovation.

On passe là d'une production de substitution aux importations à une production de conquête de parts de marchés, sans doute régionales dans un premier temps.

#### 5.2. Des produits de grande consommation généralement plus chers, et une offre plus restreinte

Avec des coûts d'acheminement plus élevés, des volumes d'importations de matières premières faibles qui ne permettent pas de négocier les tarifs, des investissements surdimensionnés, une électricité chère, sauf exception, les productions locales peuvent générer un surcoût par rapport à l'importation des mêmes produits finis. A cela s'ajoute des coûts de main d'œuvre qui doivent être répercutés sur un volume de production moins important<sup>11</sup>.

On retrouve des contraintes identiques pour la distribution en termes de négociation tarifaire sur les volumes, sur le coût de main d'œuvre réparti sur un volume vendu moindre. Mais, à la base, le prix du produit fini importé par la grande distribution coûte moins cher qu'un produit local.

Ces coûts sont sans doute amplifiés en brousse, car il faut rajouter les coûts d'acheminement des matières depuis Nouméa, seule porte d'entrée internationale du territoire, puis retour vers Nouméa, car le seul et unique grand centre de consommation.

Sur certains produits –importés ou produits localement– on arrive donc à des différences de prix consommateur importantes entre des produits vendus en Nouvelle-Calédonie et dans d'autres pays, la métropole en particulier, comme le montre le tableau ci-dessous, alors que d'autres présentent des prix plus attractifs.

COMPARAISON DES PRIX MOYENS EN 2007 ENTRE NOUMEA ET LA METROPOLE (EN FCFP)

Article	Article	Prix métropole	Prix Nouméa
Baguette de pain	300 g	110	93
Pâtes alimentaires supérieures	500 g	85	242
Filet de bœuf	1 kg	3 792	2 921
Gigot d'agneau	1 kg	1 841	1 321
Echine de porc	1 kg	865	1 619
Jambon supérieur	1 kg	1 543	1 564
Lait demi écrémé	1 l	79	100
Yaourts nature	500 g	82	330
Beurre en plaquette	250 g	180	231
Thon	1 kg	Nd	1 207
Crevettes	1 kg	2 174	1 434
Champignons en boîte	460 g	368	350
Haricots extra-fins en boîte	460 g	172	236
Sucre en morceaux	1 kg	165	145
Café moulu	500 g	310	815
Eau minérale non gazeuse	1,5 l	59	145
Whisky	75 cl	1 493	2 423
Carottes	1 kg	132	375

Source : CCI. (la liste contient aussi bien des produits d'import que des produits locaux)

<sup>11</sup> Les coûts de main d'œuvre sont comparables à ceux des pays développés (voir atelier 4 mondialisation) mais restent plus élevés que ceux des petits états insulaires du Pacifique et certains pays d'Asie. Cela dit, il n'existe pas d'analyse de la productivité en Nouvelle-Calédonie. Or, le rapport productivité/masse salariale permet d'obtenir la comparaison la plus pertinente entre pays.

Article	Article	Prix métropole	Prix Nouméa
Oignons	1 kg	235	326
Pomme de terre nouvelles	1 kg	Nd	171
Tomates	1 kg	302	601
Essence sans plomb	1 l	154	132
Gazole	1 l	129	104
Réparation automobile	1 h	6 622	4 944
Consultation chez un médecin généraliste	1	2 800	3 367
Shampooing et coupe homme	1	2 147	1 663

Cette structure de coût qui entraîne ces prix de vente élevés pousse certains producteurs à demander des mesures protectionnistes dans le but d'avoir une part du marché intérieur plus large – voire la totalité – pour produire à plus grande échelle et donc être plus compétitif. Elle n'incite pas non plus à exporter<sup>12</sup>.

Une autre conséquence est une offre de produits plus restreinte que dans des pays aux marchés de consommation plus large. Les importateurs, doivent optimiser les volumes pour obtenir les meilleurs prix et donc réduire le nombre de produits et les producteurs locaux, pour rentabiliser leur outil productif, ne peuvent pas se disperser dans une multitude de produits. Cependant, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, la recherche de diversification dans la production de grande consommation, n'est pas forcément adaptée aux marchés comme la Nouvelle-Calédonie.

Le consommateur est de plus en plus attentif au prix. Dans une réflexion plus stratégique, la prise en compte de son attente doit être renforcée.

### 5.3 Une politique de franchise plutôt qu'un développement de marques locales

Avec un objectif initial de remplacer les produits d'importation par des produits locaux, s'est sans doute posée la question des marques commerciales. Or, les coûts de développement d'une marque sont tels qu'il est difficile de les amortir sur un marché restreint. Et la petite taille des entreprises ne leur permet pas de se doter des outils marketings les plus performants. Il est donc plus facile de s'adosser à une marque déjà connue pour laquelle la promotion sera plus aisée.

Il en est de même pour les process industriels, la conception est onéreuse et il est là encore plus avantageux, pour des petites productions, de s'appuyer sur des savoir-faire déjà maîtrisés. La conséquence a été l'acquisition de licences auprès de grands groupes extérieurs au territoire.

Si cette démarche est justifiée pour conquérir les parts de marché, elle a aussi un revers, car il est alors plus difficile pour le consommateur – qui n'a pas intégré la structure des coûts- de comprendre pourquoi par exemple un produit de marque x est plus cher en Nouvelle-Calédonie qu'en métropole.

Autre conséquence, cela ne favorise pas la lisibilité de la production calédonienne dans le marché régional et peut sans doute rendre plus difficile la pénétration des marchés voisins car là encore pourquoi importer le produit x depuis la Nouvelle-Calédonie alors qu'il peut être moins cher importé de métropole.

Cela n'empêche pas certaines entreprises, et elles sont certainement plus nombreuses qu'on le pense, d'avoir développé leurs propres marques avec succès. On peut citer par exemple les marques suivantes : La Française, Tricot Rayé, Tulem, Oro, Number One, Sun Ray,...

Les labels sont assez peu développés or ils permettent la promotion de produits d'origine en les différenciant de la concurrence. Ils sont souvent un gage d'authenticité valorisable sur les marchés.

On peut citer l'expérience de « Saveur authentique des îles » mais qui reste encore confidentielle.

La FINC développe aussi le label « Je produis calédonien », dans le but de valoriser les productions locales. La Commission du Pacifique Sud conduit aussi une réflexion sur les produits bio d'origine Pacifique Sud.

### 5.4 Les attentes des consommateurs méconnues

La satisfaction du client est un objectif à atteindre pour toute entreprise et les entreprises calédoniennes, producteurs comme importateurs, ne dérogent pas à la règle. Les entreprises qui fabriquent des produits sous licence sont dans l'obligation de respecter les cahiers des charges de leurs franchiseurs, la qualité des produits est donc identique à ceux fabriqués ailleurs dans le monde.

Aujourd'hui, les consommateurs calédoniens sont plus avertis et comparent davantage les produits. Et avec un meilleur accès à l'information, les consommateurs sont constamment sollicités par de nouveaux produits leur offrant une plus grande diversité avec des rapports qualité/prix souvent plus avantageux. Ils sont donc plus exigeants. Si, auparavant, des produits peu sophistiqués pouvaient les satisfaire, ce n'est sans doute plus le cas maintenant.

Les organisations de consommateurs sont peu nombreuses et peu structurées et les attentes des consommateurs sont encore mal connues. L'UFC n'a pas encore conduit d'études sur ces aspects. L'UFC peut seulement constater, sans le mesurer, un nombre croissant d'appels relatifs à l'insatisfaction des clients face à la qualité des produits disponibles.

Le système concurrentiel pousse les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leur offre. Sur un marché restreint comme le marché calédonien, le nombre de concurrents est forcément plus limité. Certains consommateurs, par méconnaissance, peuvent alors s'interroger sur le niveau de qualité des produits calédoniens, plus particulièrement ceux qui sont protégés.

Si une image de moins bonne qualité des productions calédoniennes persiste, tout le monde semble cependant s'accorder sur une amélioration de cette qualité. La mise en place de normes reconnues ou de labels de qualité pourrait sans doute améliorer l'image de marque des productions locales.

### 5.5 Des outils publics pour favoriser la production locale

Tout d'abord, une production agricole performante, non seulement apporte une certaine autosuffisance alimentaire mais elle permet aussi l'aménagement du territoire et le maintien des populations en milieu rural. Une industrie peut faciliter l'écoulement des produits agricoles, des matières premières et là encore permettre au pays de gagner en autosuffisance alimentaire. On peut retrouver la même logique dans les services. C'est aussi un moyen de limiter les délais d'approvisionnement des produits de consommation stratégiques, surtout quand on est tributaire d'un certain isolement géographique.

C'est donc toute une structuration du pays qui est en jeu avec à la clé des créations d'emplois, des créations de richesses, donc des sources de revenus complémentaires, sans négliger l'impact sur la stabilité sociale.

<sup>12</sup> Il a été vu dans l'atelier « mondialisation » que les dispositifs d'accompagnement à l'export n'étaient pas non plus incitatifs



En plus des éléments cités précédemment, le développement d'un outil de production local favorise l'émergence de compétences et de savoir-faire techniques. Il aide à créer un réseau de sous-traitance et de services aux entreprises, et incite à la création de centres de recherche et développement. Les retombées d'emplois indirects peuvent donc être importantes pour un petit territoire comme la Nouvelle-Calédonie. C'est aussi un levier d'échange avec les pays voisins, sur un plan commercial en premier lieu mais en devenant aussi un outil d'attractivité.

Mais, si ce tissu économique est plutôt développé pour un territoire de cette taille, il est peu suivi. Il manque d'un observatoire analysant précisément les richesses induites par ce secteur,

qu'elles soient monétaires ou plus techniques (outils de productions, qualifications des personnes...)

Parce que l'intérêt est important pour le territoire, les pouvoirs publics apportent leur soutien au développement des productions locales au travers de deux outils essentiels :

- les dispositifs de protection (voir supra)
- les dispositifs de défiscalisation qui ont été étendus à l'industrie récemment.

A ceux là, il faut rajouter les soutiens apportés par les différents outils provinciaux : codes de développement et SEM provinciales.

Ces dispositifs incitatifs sont indispensables pour accompagner un tissu économique mais leurs retombées ont-elles été analysées et les secteurs ciblés sont-ils les bons ?

## 6. Un système concurrentiel à faire évoluer

### 6.1 Un système de protection qui s'améliore

La Nouvelle-Calédonie possède la compétence fiscale qui permet de fixer les barrières de protection à l'entrée sur le territoire et la compétence en matière de concurrence et de réglementation des prix.

La Nouvelle-Calédonie a classé les marchandises importées en 4 catégories :

- les marchandises totalement libres ;
- les marchandises soumises à la présentation préalable d'une autorisation administrative d'importation ;
- les marchandises interdites pour des raisons de santé et de sécurité ;
- les marchandises soumises à des mesures de restrictions quantitatives : suspension ou contingentement.

Ces dernières sont destinées à protéger les productions locales. Des droits de douane, et, parfois la mise en place de mesures de protection spéciale, de nature fiscale (TCPPL) ou physique (mesures « STOP » = suspendu toutes origines et provenances) sont décidés.

Le gouvernement vote chaque année une liste de marchandises qui constitue le programme annuel des importations. En 2008, 333 catégories de marchandises sont soumises à restrictions quantitatives. Sur ces 333, 168 sont classées STOP.

Cette liste est établie de façon concertée avec les représentants du monde économique. Seuls sont protégés les produits qui peuvent répondre à des critères d'impact sur le développement de l'économie locale.

La volonté de la Nouvelle-Calédonie de protéger son secteur productif n'est pas différente des autres pays du monde, qui cherchent à peu près tous à stabiliser leur économie et leurs emplois vis à vis de bouleversements potentiellement très rapides, et qui protègent en conséquence leurs productions agricoles, manufacturières, ou leurs services, soit, par des barrières tarifaires comme celles citées, soit par d'autres moyens : normes, critères de qualité, lourdeurs administratives, etc. (les mesures de contingentement étant sauf exception interdites par les accords du GATT - OMC). Mais elle a opté pour un niveau élevé – par rapport aux standards internationaux – de protection de son propre marché. Le taux moyen de la fiscalité à l'importation (ensemble des droits et taxes) est effectivement de 16,1% en 2007 (pour mémoire ce taux était de 24 % en 2000 et baisse progressivement chaque année) alors qu'il est selon l'OMC de 3,5% en Australie, de 3% en Nouvelle-Zélande et de 5% dans l'Union Européenne (source Organisation Mondiale du Commerce et douanes).

A cette protection tarifaire, s'ajoutent des barrières non tarifaires de protection des industries locales comme les restrictions quantitatives.

C'est aussi un moyen pour une meilleure maîtrise des approvisionnements et un meilleur contrôle de la qualité, mais à la condition que ces contrôles soient bien effectués.

L'objectif d'un dispositif de protection est aussi de donner la possibilité aux entreprises de se développer dans les meilleures conditions sur leur marché intérieur, mais n'y-a-t-il pas un risque de voir certaines entreprises profiter de cet avantage pour installer de véritables rentes de situation ?

Les acteurs économiques s'accordent sur le fait que certains abus ont pu exister par le passé et qu'il était nécessaire que le système évolue pour favoriser la compétitivité des entreprises. La mise en place depuis 18 mois du Comité consultatif pour le Commerce Extérieur a été dans ce sens. La liste annuelle citée plus haut permet d'améliorer la lisibilité avec un ensemble de critères connus de tous pour justifier d'une demande de protection, et ce dans l'intérêt du consommateur calédonien.

Une grande avancée a été la définition d'une durée de la protection fixée à 5 ans. Cette période pourra être prolongée sauf si l'administration démontre que la protection n'a plus lieu d'être, car ne répondant plus aux critères d'éligibilité. Mais l'administration aura-t-elle les moyens de mesurer l'impact positif ou non de la protection en question ?

Il est important que la compétition existe entre les différents produits car elle favorise l'amélioration de la performance et de la qualité. Il faut donc être vigilant à ce qu'un excès de protectionnisme ne diminue pas cette recherche de progrès.

La protection reste indispensable pour le développement de l'économie calédonienne, mais elle doit être utilisée à bon escient (intérêt du produit, impact sur l'emploi...). Elle doit être en accord avec une stratégie économique claire, ce qui fait défaut actuellement. On peut ainsi s'interroger sur les motivations de protection de certains produits, alors que la plupart des produits de la même filière ne sont pas protégés. Une approche de la protection par filière ne serait-elle pas plus performante ?

### 6.2 Un système de régulation de la concurrence à optimiser

Il n'existe pas d'autorité administrative indépendante compétente sur les questions de concurrence alors que pas moins de



90 pays dans le monde, parmi lesquels des petits états comme Malte, l'Islande ou Fidji, en possèdent une. L'un des objectifs de ces organisations est la protection du consommateur, et là encore, on constate une certaine faiblesse des règles de protection du consommateur (cf atelier 9), alors qu'il s'agit d'un sujet majeur au sein de l'union européenne.

La réglementation en matière de concurrence a été renforcée après le vote du congrès le 6 octobre 2004 : réglementation des prix, respect des règles de loyauté commerciale, pratiques anticoncurrentielles, prohibant l'entente et l'abus de position dominante.

L'implantation de nouveaux acteurs sur le marché local est possible, à la condition qu'il respecte les règles de la concurrence locale.

Le pays semble être doté des bons textes, mais les moyens affectés au contrôle sont-ils suffisants ?

Il est parfois difficile sur un petit marché d'avoir plusieurs acteurs sur un même créneau. Il peut donc y avoir rapidement des situations monopolistiques ou oligopolistiques. Il faut donc être

attentif aux abus qui peuvent exister. Ces abus peuvent se retrouver aussi bien dans la production que dans la distribution. La concurrence entre entreprises ne favorise-t-elle pas la recherche permanente d'une plus grande performance ?

La délibération du 6 octobre 2004 donne quelques indications pour l'encadrement des prix et des marges, auxquelles les entreprises peuvent se référer.

Là encore, du fait de la taille du marché, les entreprises sont obligées de calculer leur marge en fonction de volumes plus restreints, et la plupart sont certainement dans l'obligation d'appliquer des coefficients plus élevés que ceux qui sont pratiqués dans des marchés plus importants. Cependant, là encore, il faut veiller aux éventuels abus.

Les entreprises calédoniennes ont l'obligation de déposer leurs comptes au greffe du Tribunal de Commerce Mais peu remplissent leurs obligations. Cette opacité ne provoque-t-elle pas une certaine méfiance du consommateur vis à vis des entreprises locales ? N'est-ce pas un handicap dans un pays où de plus en plus de citoyens s'élèvent contre la vie chère ?

## 7. Des entreprises face à des problématiques diverses : des freins à la performance

Nous ne reviendrons pas dans ce chapitre sur les freins déjà évoqués dans la partie consacrée à la production locale. D'autres facteurs de performance ont été abordés dans l'atelier mondialisation.

### 7.1 Des entreprises peu structurées du fait de leur taille

Trop petites, les entreprises ne sont pas structurées pour se développer dans les meilleures conditions : déficit de gestion, de marketing, d'innovation, formation des dirigeants... La liste pourrait être longue. La conséquence est qu'elles ne sont pas armées ni pour répondre aux marchés des multinationales du nickel, ni pour conquérir de nouveaux marchés extérieurs, et peut-être pas non plus pour faire face à la concurrence des entreprises qui exportent vers la Nouvelle-Calédonie.

Autre conséquence de la faible structuration des entreprises : un manque de stratégie. Les dirigeants éprouvent souvent des difficultés à anticiper et fonctionnent « au coup par coup », sans toujours chercher à construire dans la durée.

Pour pallier le déficit de taille, il pourrait y avoir des réseaux d'entreprises, pour mutualiser des moyens. Mais de telles organisations existent rarement.

Les entreprises calédoniennes sont presque toutes concentrées sur le seul marché intérieur qui est leur « gagne pain », parce que trop petites pour être présentes sur plusieurs marchés. Leurs risques marchés ne sont donc pas répartis. Cette donnée a un impact psychologique sans doute beaucoup plus important que dans des grandes entreprises. En effet, certaines peuvent craindre le résultat du référendum sur l'autodétermination et être conduites à rechercher un retour sur investissement à court terme, et donc à adopter un mode de performance différent d'une entreprise qui a une visibilité sur le long terme.

### 7.2. Un volet ressources humaines complexe

#### 7.2.1 Des difficultés à recruter

Les difficultés de recrutement sont traitées dans l'atelier 2 « Adéquation population- emploi ». Nous n'évoquerons ici que

quelques points, abordés au cours de l'atelier.

La Nouvelle-Calédonie est en plein essor économique et la main d'œuvre se fait donc plus rare et est plus courtisée. Cette difficulté augmente avec le niveau de qualification requis, qui, devient de plus en plus élevé. Les entreprises sont donc confrontées à des difficultés de recrutement mais pour des raisons multiples :

- les entreprises sont principalement de petites entreprises qui sont peu structurées pour bien identifier leurs besoins ;
- certains secteurs sont plus attractifs que d'autres ;
- il existe des concurrences géographiques dues à la concentration des entreprises sur Nouméa. Mais, il est également possible, mais cela doit être vérifié, que les entreprises de brousse connaissent tout autant de difficultés du fait de l'exode rural ;
- les entreprises sont confrontées à la priorité donnée à « l'emploi local » qui peut limiter l'offre de main d'œuvre qualifiée disponible. Mais en même temps, cette priorité peut motiver les jeunes à plus se former ;
- la Nouvelle-Calédonie offre globalement un niveau de formation initiale de qualité mais calqué sur les besoins des entreprises métropolitaines (manque d'apprentissage technique) et incomplet. L'adaptation sectorielle des formations aux entreprises n'est pas totale. Les compétences sur des postes de maîtrise, export, marketing, ... sont difficiles à trouver.

Il n'existe pas de systèmes financiers équivalents à la taxe d'apprentissage métropolitaine qui incite les entreprises à s'impliquer dans les dispositifs de formation. Ces mesures peuvent permettre une meilleure adéquation entre les besoins des entreprises et l'offre de formation.

#### 7.2.2 Une productivité inconnue

Des chefs d'entreprises se plaignent d'un taux d'absentéisme parfois important et de rythmes de travail pas toujours soutenus. Quelle est la réalité ? Aucune étude n'a été produite pour connaître la productivité de la main d'œuvre. Il est donc difficile

# Atelier 3

## Vie et performance des entreprises

de se comparer aux autres pays développés. La flexibilité de la main d'œuvre n'est pas non plus particulièrement étudiée.

### 7.2.3 Un management difficile

Parce que leurs entreprises sont petites et qu'ils doivent remplir de multiples fonctions en interne, les chefs d'entreprises ont peu de temps à consacrer à des formations en gestion des ressources humaines et en management. Cette contrainte est encore plus forte dans les entreprises du nord où des îles qui sont éloignées des centres de formation, essentiellement situés à Nouméa. C'est pourtant un point important dans le contexte local où le management interculturel est fort. Il faut savoir concilier les différentes approches de l'entreprise avec des rythmes et des attentes différentes selon les communautés. Cet aspect est développé dans l'atelier 5 « Développement, culture et valeurs identitaires ». A ces difficultés, vient s'ajouter une méconnaissance des entreprises par les jeunes qui entrent sur le marché du travail. Par ailleurs, étant donnée la taille de la majorité des entreprises, il s'agit essentiellement d'un management de proximité dont l'application doit être très différente que l'on soit à Nouméa ou en brousse.

### 7.2.4 Une situation sociale qui tend à s'améliorer

De 2000 à 2005, il est observé une tendance nette à l'augmentation de la conflictualité, mais depuis 2006, la tendance s'inverse. On assiste à une diminution du nombre de conflits et du nombre de salariés concernés. Cette évolution conduit mécaniquement à une diminution du nombre de journées perdues. Le nombre de grévistes continue également de diminuer légèrement. En revanche, le nombre total de jours de conflits augmente fortement. Cela s'explique par trois conflits qui ont été très longs en 2007.

TABLEAU SYNTHETIQUE DES CONFLITS COLLECTIFS  
A CARACTERE PROFESSIONNEL  
(Etabli à partir des données communiquées  
par les entreprises concernées)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre d'entreprises concernées <sup>(1)</sup>	22	30	24	30	46	34	42	45
Nombre de conflits	20	38	29	31	39	54	56	52
Nombre de salariés concernés <sup>(2)</sup>	1 447	3 252	2 788	2 311	3 465	6 873	13 187	4 879
Nombre de grévistes	856	2 176	1 387	1 408	1 803	1 654	1 373	1 279
Nombre total de jours de conflits	191	257,5	187	149,5	407	336	421,5	799
Nombre de journées perdues <sup>(3)</sup>	7 390,5	9 105,5	12 170	8 258	22 301	33 466	34 360	21 529
Nombre moyen de jours de conflits	8	6,77	6,45	4,8	10,4	6,2	7,5	15,36

Source : DTEIC

(1) Pour une entreprise du secteur des transports routiers, l'appréciation sur la situation de grève diverge entre le syndicat et la direction pour la période du 9/11 au 13/11/2007

(2) Il s'agit des salariés grévistes + des salariés empêchés de travailler

(3) Elles concernent les journées non travaillées par les grévistes + les journées non travaillées par les salariés empêchés de travailler du fait du blocage

Le « forum du dialogue social » réuni régulièrement depuis 2006<sup>13</sup> a permis de formuler, avec un quasi-consensus, des diagnostics sur les explications de la situation actuelle :

1. le dialogue entre syndicats et employeurs est globalement de mauvaise qualité mais il a tendance à s'améliorer par une meilleure connaissance réciproque des contraintes des salariés et des entreprises ;

2. le rapport au travail, les obligations contractuelles, le cadre hiérarchique, sont source d'incompréhensions, et les visions divergentes sur les besoins en compétence de l'entreprise ;

3. sur le plan « culturel », l'accès à l'emploi et l'accès aux emplois les plus qualifiés constituent une cause de tensions intercommunautaires ;

4. le marché du travail pose question : un taux très important d'actifs sans qualification explique les difficultés à mettre en œuvre sereinement le principe de priorité à l'emploi local, un taux élevé de travail précaire (CDD, intérim), et une panne de l'ascenseur social ;

5. le droit du travail est devenu accessible très récemment, et, par habitude, les conflits étaient traités non pas par le droit, mais par des rapports de force ;

6. le système de représentation du personnel est complexe, avec de nombreuses institutions représentatives, générant surenchère entre syndicats, et campagne électorale permanente ;

7. le système de la négociation collective (au niveau de l'entreprise) est désuet : négociations « multi-bilatérales » ; négociation portant plus sur des demandes individuelles que collectives ; accords qui se superposent et génèrent de la perte de sens ; remise en chantier perpétuelle de la négociation ;

8. la gestion du personnel est souvent déficiente dans les entreprises, du fait notamment d'insuffisances de formation de la direction et de l'encadrement.

C'est à partir de ces constats, que les partenaires syndicaux et patronaux travaillent sur des axes de progrès déclinés en actions. Trois axes de progrès et 14 actions ont été identifiés :

1. le règlement des conflits ;

2. la formation des acteurs : formation, diffusion des « bonnes pratiques », colloques et séminaires médiatisés sur les relations de travail ;

3. la régulation des relations de travail au quotidien.

Le Conseil du Dialogue social proposé lors de la plénière du Forum du dialogue social, le 14 novembre 2008 devrait répondre à ces enjeux.

La situation de forte croissance économique, la mise en place de ce forum contribuent pleinement à l'amélioration du climat social, même s'il y a encore du chemin à parcourir pour arriver à une situation satisfaisante pour tous.

Pour cela, les points d'amélioration sont les suivants :

1. le système calédonien, comme le système métropolitain dont il est issu, repose beaucoup sur l'encadrement juridique de la négociation collective ; cela ne favorise pas la prise de recul, l'anticipation et l'échange commun entre partenaires sociaux ;

2. les partenaires sociaux se sentent en outre insuffisamment sollicités sur des questions d'ordre économique et social dont les réponses conditionnent le dialogue social ;

3. le dialogue social territorial est globalement insuffisant : insuffisance et inadéquation des espaces de dialogue, règles, normes et orientations sociales influencées par les enjeux de sociétés non partagés et conduisant au rapport de force.

### 7.3 Des coûts d'acheminement élevés

20 transitaires, 25 compagnies maritimes, 5 acconiers, 4 compagnies aériennes se partagent le marché du transport international. Ce marché est complètement ouvert à la concurrence.

Il n'y a donc pas de monopole et chaque acteur pratique donc sa propre politique de prix, exceptés les acconiers qui appliquent une même politique tarifaire.

<sup>13</sup> Le troisième forum du dialogue social s'est réuni en plénière le 14 novembre 2008

Les coûts peuvent être considérés comme élevés, pourtant le jeu de la concurrence conduit les prestataires fret à proposer les prix les plus compétitifs. A titre d'exemple, le kg de fret frais aérien est à 6€40 depuis plusieurs années tout comme un container de 20 pieds Le Havre – Nouméa fixé à 1 700€ et 1 400€ pour Asie-Nouméa. Les variations tarifaires sont dues aux surcharges fuel ou aux coûts d'assurance et risques de change.

La concurrence est présente sur toutes les destinations sauf sur la ligne Nouméa-Wallis où seules une compagnie aérienne et une compagnie maritime assurent le fret. Il y a donc un monopole de fait dû au volume insuffisant pour justifier de la présence de plusieurs opérateurs. Les prix pratiqués sur cette ligne sont les plus élevés aussi bien dans l'aérien que dans le maritime.

Les compagnies cherchent à faire des efforts pour faciliter l'exportation des produits calédoniens avec des partenariats avec la FINC, l'ERPA pour proposer les tarifs les plus bas.

Compte tenu de la distance et du volume transporté, les tarifs pratiqués ne sont sans doute pas excessifs. Par contre, les frais d'embarquement et de débarquement peuvent eux apparaître très élevés au regard des prix usuels dans d'autres ports européens. Au port de Nouméa, pour un container de 20 pieds, le coût est de 538€ et de 947€ pour un container de 40 pieds, alors que le coût n'est que de 230€ au Havre ou 150€ à Anvers, et 130€ à Lisbonne, quel que soit le volume du container.

Au global, même si la plupart des acteurs cherchent à limiter les coûts pour leurs clients, les volumes traités sont encore insuffisants pour pouvoir obtenir des économies d'échelle.

40 000 containers sont importés annuellement en Nouvelle-Calédonie, et moins de 10 000 sont exportés. Le reste des containers, soit plus de 30 000, repartent vides, ce qui constitue un coût pour les transporteurs. Chaque escale représente en moyenne 100 containers par navire. Ceci est à comparer aux plusieurs centaines que représente la production des mêmes navires dans d'autres ports du Pacifique (Australie et Nouvelle-Zélande), de l'Asie ou de l'Europe.

Pourtant, même si les volumes sont faibles, le nombre de rotation est encore important.

Dans le maritime, on dénombre :

- 8 rotations par mois pour l'Asie ;
- 5 à 6 rotations par mois pour la Nouvelle-Zélande ;
- 6 rotations par mois pour l'Australie ;
- 6 rotations par mois pour l'Europe.

Dans l'aérien, il y a plus d'une dizaine de rotations par semaine toutes destinations confondues. Cependant, il n'existe pas de cargo dédié au fret et les volumes vont de 3 à 20 tonnes sur les vols passagers.

L'arrivée prochaine d'Air Austral va venir compléter l'offre.

A la lecture des données, et selon les transitaires, l'offre de transport est largement suffisante pour satisfaire le marché local. Ce n'est donc aujourd'hui pas un obstacle pour les entreprises. Et l'augmentation du volume export pourrait faire diminuer les coûts.

Quant au transport de passagers, c'est la voie aérienne qui est privilégiée. Là encore, les tarifs pratiqués sont élevés : éloignement, fréquentation moyenne expliquent en partie les prix.

Le taux de remplissage des vols Air Calin est passé de 65% en 2004 à 70% en 2007, mais reste en deçà des taux connus par Air France qui sont aux alentours de 85%. Seules les périodes de vacances sont chargées, ce qui témoigne du manque de trafic relatifs aux affaires économiques.

## 7.4 Des normes et réglementations pas claires

Les entreprises sont confrontées à un flou juridique sur les normes et réglementations techniques.

L'exercice de cette compétence semble principalement relever des provinces. Toutefois, certaines questions peuvent être soulevées à ce sujet : la sécurité électrique dans les bâtiments relève par exemple des provinces, mais la Nouvelle-Calédonie est, elle, compétente pour l'importation et la mise sur le marché de matériels électriques...

Les problèmes posés par la situation actuelle sont plus liés à l'absence de référence technique qu'à des contradictions réelles entre les règles appliquées de part et d'autre du creek Amick. On constate des surcoûts, des pertes de temps, des situations de risques, qui paraissent pouvoir être facilement évitées à travers une réglementation adaptée. Par exemple, on déplore :

1. le fait qu'en l'absence de réglementation sur les objets ou produits dangereux (tels que des jouets par exemple), les pouvoirs publics ne disposent d'aucune base légale pour empêcher l'importation ou la vente ;

2. la quasi absence de règles en matière de construction de bâtiments (par ex. sur la tenue au vent cyclonique, la prévention des incendies, la hauteur des garde-corps des balcons, etc.) ;

3. le fait qu'en l'absence de cadrage des pouvoirs publics, on trouve de fait sur le marché des produits pouvant répondre parfois à des normes européennes, parfois à d'autres normes, ce qui est pénalisant pour les utilisateurs, soit en termes d'usage, soit en terme de certification (cas par exemple d'un bâtiment préfabriqué type ALGECO livré avec un équipement électrique aux normes australiennes, qui a dû être rééquipé pour que l'APAVE puisse le certifier) ;

4. le manque de clarté de l'image donnée par la Nouvelle-Calédonie à ce sujet, pour des investisseurs et/ou pour des clients étrangers ;

5. le fait que les assurances prennent prétexte du flou réglementaire pour refuser d'assurer certains risques.

On peut être tenté de refuser de choisir entre un système normatif ou un autre (en général : Européen ou Australien), afin de garder la souplesse nécessaire aux approvisionnements dont nous avons besoin.

Lors des travaux préparatoires à la mise en révision de la loi organique (travail actuellement en cours), il a été proposé que la Nouvelle-Calédonie se voie attribuer globalement la compétence d'édicter des normes et réglementations techniques sur l'ensemble du territoire. Ce point ne faisant pas consensus, il a été retiré de l'agenda.

## 7.5 Un système administratif et fiscal complexe

La complexité et l'imperfection du système de définition des compétences de l'Etat, la Nouvelle-Calédonie, les provinces et les communes est difficile à maîtriser pour les entreprises. Les entreprises ne comprennent pas toujours comment appliquer des réglementations réparties entre les différentes collectivités. Et de fait, certaines sont manquantes, l'exemple des normes cité précédemment, en est une illustration.

La compréhension de ces répartitions demande du temps aux entreprises, or du fait de leur petite taille, elles n'en ont souvent pas les moyens. Des erreurs peuvent donc être faites qui peuvent leur porter préjudice.

A cela on rajoutera la centralisation sur Nouméa des administrations qui obligent les entreprises de brousse à se déplacer régulièrement, sans oublier les « dossiers papier » accompagnés

# Atelier 3

## Vie et performance des entreprises

de nombreuses pièces, demandés par les administrations. Les démarches par internet sont encore peu facilitées.

Quant à la fiscalité, il est intéressant de comparer le taux de prélèvement obligatoire<sup>14</sup> par rapport aux autres pays.

Le tableau suivant nous montre que la Nouvelle-Calédonie fait partie des pays où les prélèvements sont bas.

Pays	2005
Suède	50,7
France	44,1
Italie	41
Espagne	35,8
Nouvelle Zélande	35
Allemagne	34,8
<b>Nouvelle-Calédonie</b>	<b>30 (donnée 2007)</b>
Japon	27,4
Etats-Unis	27,3
Moyenne OCDE	36,7

Source : DSF

La Nouvelle-Calédonie a connu un mouvement à la hausse comme la plupart des pays. En 1982, le taux de prélèvement obligatoire était de 20% (40% en métropole) contre 30% en 2007. Il y a donc eu une augmentation de 10 points en 25 ans.

La Nouvelle-Calédonie a développé un système de taxe complexe, en particulier à l'importation.

Il n'existe pas de taxe à la valeur ajoutée (TVA), contrairement à la Métropole, à la Polynésie française et à la quasi-totalité des pays du Pacifique. La question de la pertinence de son instauration est un sujet de débat public récurrent depuis plusieurs années.

La TVA a connu une extension internationale rapide au cours des dernières décennies et elle est aujourd'hui en place dans plus de 130 pays. Les principales vertus de cet impôt qui expliquent son essor international sont : un rendement budgétaire élevé grâce au fait qu'elle est assise sur une assiette large, sa neutralité économique (elle s'applique indifféremment sur les importations et la production locale) et, contrairement aux idées reçues, son caractère simple de gestion administrative.

La réforme projetée visait à la neutralité budgétaire (c'est-à-dire pas d'augmentation globale du niveau des impôts) en substituant la TVA à la majorité des taxes à l'importation. C'est ce dernier volet de la réforme qui a rencontré le plus de difficultés car il amène à repenser le système de protection en vigueur. Selon certains, son introduction pourrait également se traduire par une hausse des prix.

### 7.6 Un prix du foncier en augmentation

Les entreprises sont surtout concentrées sur Ducos, où il n'y a plus réellement de foncier disponible. La pression foncière augmente et fait augmenter les prix de vente. D'autres zones d'activité sont en cours d'aménagement sur le grand Nouméa pour offrir de nouvelles possibilités de développement aux entreprises. VKP a également programmé l'aménagement de plusieurs zones d'activité. Il y a donc une tendance favorable à l'offre de foncier industriel mais les prix du m<sup>2</sup> (pas de données fiables) sont en augmentation et c'est donc un coût supplémentaire pour les entreprises qui veulent s'installer.

Il n'y a cependant pas d'études précises sur l'évaluation des demandes et sur l'offre foncière disponible, ce qui pourrait per-

mettre de faire correspondre l'offre et la demande.

Pour les projets agricoles, la pression foncière, rend difficile l'installation des jeunes agriculteurs même si ce n'est pas le seul motif de désintérêt des jeunes pour l'agriculture.

Pour les projets sur terres coutumières, la question de la propriété et donc de la garantie se pose. Ce problème est traité dans l'atelier 5.

Une analyse sur l'évolution du coût de l'immobilier d'entreprise serait aussi intéressante à conduire.

### 7.7 Un manque d'innovation

La recherche est de la compétence de l'Etat. Et comme le développement économique est de la compétence des provinces, les deux doivent se coordonner pour pouvoir être mis au service des entreprises. Il existe un Comité Consultatif de la Recherche qui pourrait jouer ce rôle mais aujourd'hui celui-ci est limité au seul suivi des actions des établissements universitaires et organismes de recherche. Cette situation n'empêche pas les collectivités d'établir avec les organismes de recherche des conventions sur des sujets qui lui semblent prioritaires.

Ainsi, trois grands secteurs d'activité scientifique sont identifiés :

- les écosystèmes miniers, terrestres et marins ;
- l'aquaculture (la crevetticulture en particulier) et l'agronomie ;
- le Centre National de Recherche Technologique (CNRT) centré sur le nickel et son environnement.

Ces trois secteurs d'interventions phares des organismes de recherche soutenus par l'Etat correspondent bien à des secteurs d'activités économiques développés. Il y a donc bien une recherche de cohérence entre développement économique et recherche.

Cependant, il n'existe pas de structure de transfert de technologie type CRITT (Centre de Recherche d'Innovation et Transfert Technologique) vers les entreprises, et plus particulièrement les PME. La question globale du transfert n'a pas été pensée, des opérations sont menées au coup par coup par les organismes de recherche.

De fait, les dispositifs d'incitation à l'innovation ne sont pas développés, d'autant que dans la mesure où ils se traduisent généralement par des mesures fiscales, c'est du ressort du gouvernement, qui pour le moment n'a pris aucune mesure allant dans ce sens. Seule la défiscalisation favorise la R&D puisqu'elle fait partie des secteurs éligibles.

La politique d'innovation est encore timide et concentrée essentiellement sur le nickel et la crevette, or l'innovation est un facteur de performance indispensable pour les entreprises.

Aucune information n'est disponible sur les effectifs de R&D dans le privé. Il y a également très peu d'entreprises innovantes. A titre d'exemple, seuls 6 dossiers dont 3 en émergence et 3 en création, ont été déposés en 2007 au concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes.

OPI (Océanienne de Participation et d'Investissement) confirme aussi le peu d'innovation dans les entreprises calédoniennes, hormis celles qui, franchisées, peuvent bénéficier des innovations apportés par les franchiseurs.

Si ce manque d'innovation n'est pas un handicap majeur aujourd'hui, il peut vite le devenir dans un contexte de plus en plus concurrentiel. L'innovation technologique reste la principale mais les innovations commerciales ne sont pas à négliger non plus.

<sup>14</sup> Les prélèvements obligatoires correspondent aux prélèvements effectués sans contrepartie : les impôts n'ont pas de contrepartie en ce sens que, normalement, les prestations fournies par les administrations aux citoyens ne sont pas proportionnelles à ses versements.

## 8. Un accompagnement par les établissements financiers un peu plus cher que la métropole, mais qui s'adapte aux besoins du marché

Avec 4 groupes bancaires de dimension internationale implantés, le paysage bancaire est sans doute stabilisé pour quelques temps. La concurrence est réelle entre ces groupes d'autant plus qu'il existe un certain nomadisme bancaire en Nouvelle-Calédonie. Les banques cherchent donc à proposer les taux les plus compétitifs pour attirer et garder les clients.

Selon l'IEOM, à la condition que le projet soit crédible, les banques accompagnent sans doute plus facilement les entreprises qu'en métropole, du fait d'une conjoncture économique très favorable. Elles sont prêtes à prendre plus de risques sur certaines filières qu'elles savent soutenues par les pouvoirs publics.

Pour accompagner les entreprises, les banques se procurent leurs ressources soit sur le marché local, grâce aux dépôts, soit sur les marchés extérieurs, mais en favorisant essentiellement la zone euro afin de limiter les risques de change.

Toujours selon l'IEOM, les crédits à l'économie (ménages, entreprises et collectivités) représentent environ 600 milliards de FCFP en 2007. 112 milliards sont octroyés directement par des établissements situés en dehors de la zone d'émission et 72 milliards sont cherchés sur les marchés extérieurs (hors zone FCFP) par les banques locales, le plus souvent auprès de leur société mère. Malgré une conjoncture économique mondiale tendue, il ne semble pas y avoir de difficultés particulières à trouver ces financements. Par contre, il peut y avoir un risque de fluctuation des taux à la hausse, ce qui aurait un impact direct sur les taux pratiqués en Nouvelle-Calédonie.

Pour limiter ce risque, les banques cherchent donc à capter localement les 117 milliards placés hors du territoire et hors zone d'émission, par des propositions de placement attractives. L'objectif est de disposer sur place des ressources nécessaires au financement de l'économie.

Le coût du crédit, supérieur d'un point en moyenne à celui pratiqué en métropole, excepté celui du découvert qui est moins onéreux, inclut dans sa composition divers éléments : le coût réel du crédit, le coût du risque lié à la taille du marché, l'intensité de la concurrence et le coût de gestion de la banque elle-même.

L'observation dans la durée réalisée par l'IEOM montre que les grandes tendances constatées en métropole sur l'évolution des

taux sont suivies globalement dans la zone FCFP avec, parfois, un léger décalage dans le temps.

Le mécanisme de réescompte à taux privilégié, institué par l'IEOM, qui a notamment, pour objectif d'orienter la distribution de crédit en faveur des entreprises appartenant à des secteurs économiques ou exerçant leurs activités dans des zones de développement jugés prioritaires, contribue, en outre, à modérer le coût des crédits aux entreprises en plafonnant le taux de sortie applicable aux crédits réescomptables. Les prêts aidés à l'investissement (PAI) proposés par l'AFD via l'intermédiation bancaire vise également à réduire le coût de l'investissement productif des PME.

Autre mode de financement du développement des entreprises : le capital risque. Il n'y a pas en Nouvelle-Calédonie de structure type « business angels » qui réunirait des fonds privés destinés à investir dans des sociétés en développement. Ces fonds sont généralement très orientés sur des entreprises très innovantes.

Cependant, ce n'est pas pour autant que le capital risque n'est pas présent, il est initié par les pouvoirs publics. En effet, on peut considérer que les SEM Promosud, Sofinor et Sodil remplissent ce rôle pour une partie de leur activité. Lorsqu'elles investissent dans des projets d'entreprises par le levier de la participation au capital, elles prévoient de sortir dans les cinq années qui suivent si la rentabilité de l'entreprise est atteinte, ce qui est encore trop rarement le cas.

Les pouvoirs publics sont aussi à l'origine avec la BCI, de la création du Fonds Calédonien de Développement consacré au financement en fonds propres des PME dynamiques de Nouvelle-Calédonie. Ce fonds a reçu son agrément de l'autorité des marchés financiers en aout 2007 et est géré par OPI (Océanienne de Participation et d'Investissement).

En juin 2008, OPI instruisait 10 dossiers, à des stades plus ou moins avancés, pour un montant total d'intervention de 847 MF FCFP.

L'environnement financier et l'accès à ses ressources s'améliore pour accompagner le développement des entreprises. Il semble donc y avoir aujourd'hui une palette complète des offres aux entreprises, cependant, des outils comme OPI demandent encore un peu de temps pour savoir s'ils correspondent réellement aux attentes du marché.



### Annexe I

#### Rappel du mandat de l'atelier

L'article 211 de la loi organique stipule que le schéma d'aménagement et de développement doit exprimer les orientations fondamentales de la Nouvelle-Calédonie « en matière de développement économique ». L'atelier 3 va donc s'attacher à construire la partie du diagnostic liée au monde des entreprises.

Par « entreprise », on entend toutes les structures économiques comprenant une ou plusieurs personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients. Dans le cas présent, les entreprises de toutes les filières : industrie, tourisme, agriculture, artisanat, ... sont prises en considération.

Le diagnostic à réaliser portera notamment sur le rapport entre l'activité des entreprises et les besoins et les attentes de la population. Ceux-ci sont divers : biens et services locaux produits/commercialisés, emploi, etc. Les systèmes de production, les modalités de commercialisation, les dispositifs de protection, la gestion de la concurrence, sont-ils adaptés aux besoins d'une société en pleine mutation ?

On regardera également les mesures d'accompagnement du développement des entreprises :

- sur le plan financier : fiscalité, prêts, subventions, etc.
- sur le plan technique : assistance, formation, approche filière, etc.

On s'arrêtera également sur la typologie des entreprises de Nouvelle-Calédonie, et sur leur organisation : est-on dans une économie de production de biens et de services, ou plutôt dans une logique de distribution ? Quels sont les forces et les faiblesses de la situation actuelle ?

C'est pourquoi, il faudra examiner dans le même temps, les filières qui se sont développées en Nouvelle-Calédonie :

- Quelles sont-elles ?
- Quelles évolutions vivent-elles ?
- Quelles sont leurs perspectives de développement ?
- Quelles sont les filières d'avenir ?

Tout en restant dans une approche globale à l'échelle du territoire, les principaux facteurs de compétitivité à savoir l'innovation, la recherche et développement, la qualité, les normes, l'accès aux marchés, les coûts de revient, ... seront traités.

La performance des entreprises passe aussi par l'épanouissement des hommes et des femmes qui les composent, la gestion des ressources et des relations humaines au sein des entreprises.

A l'issue des travaux de l'atelier, au regard de l'ensemble des points qui auront été traités, il faudra s'interroger sur l'évolution dans le temps du système économique calédonien : comment sera-t-il dans 15 ans si les choses restent en l'état, étant données les évolutions des mentalités, et de l'économie mondiale ?

### Annexe II

#### Membres inscrits à l'atelier

**ANGUE Jean-Claude**, haut-commissariat  
**BABEY Romain**, Fédération des Industries de Nouvelle-Calédonie (FINC)  
**BACKHAUS Udo**, CIPAC - MEDEF Nouvelle-Calédonie  
**BARD Richard**, Trésorerie Générale (TPG)  
**BARRETTEAU Fabienne**, Direction des douanes  
**BEUSTES Annie**, gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**BLANCHARD Emmanuel**, Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE)  
**BOANO Gabriel**, commune de Touho  
**BOITEUX Stéphanie**, Direction des Services Fiscaux de la Nouvelle-Calédonie (DSF)  
**BURGUIERE Dario**, Lycée Dokamo - Alliance Scolaire de l'Eglise Evangélique (ASEE)  
**CAGNASSO Julie**, Direction de l'Economie, de la Formation et de l'Emploi de la province Sud (DEFE)  
**CAILLARD Philippe**, Société Le Froid - CCI  
**CAMPOS-HUGUENEY Laurent**, CFPPA Nord - Lycée Agricole de Nouvelle-Calédonie  
**CANTIN Frédéric**, Syndicat des Professionnels du Bâtiment et des Travaux Publics (SP BTP)  
**CARAMIGEAS Florence**, Agence de Développement Rural et d'Aménagement Foncier (ADRAF)  
**CAUPIN Vincent**, Agence Française de Développement (AFD)  
**CEVAER Xavier**, Fédération des Industries de Nouvelle-Calédonie (FINC)  
**CHALANDON Myriam**, commune de Bourail  
**CHALIOT Kristina**, Etudiante, doctorante en droit fiscal et Parti politique «Le Mouvement de la Diversité» (LMD)»  
**CHUNG WEE Alain**, ADECAL  
**CORNAILLE Thierry**, Société Immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC)  
**COSTA Robert**, Etablissement de Régulation des Prix Agricoles (ERPA)  
**CREUGNET Bernard**, Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises de Nouvelle-Calédonie (CGPME-NC)  
**D'ARBEL Christine**, Association Régionale Nouvelle-Calédonie des auditeurs de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN)  
**DAVO Laurianne**, Association Qualité de Nouvelle-Calédonie (AQNC)  
**DESMEUZES Michel**, Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Nouvelle-Calédonie  
**DESOUTTER Christian**, Direction des Affaires Vétérinaires, Alimentaires et Rurales de la Nouvelle-Calédonie (DAVAR)  
**DESSERT Alain**, commune de Koumang  
**DETEIX Jean-Pierre**, congrès de la Nouvelle-Calédonie  
**DIACONO Blondine**, Direction de la Mission d'Insertion des Jeunes de la province Sud (MIJ-PS)  
**DOUYERE Marie-Rose**, SIDNC - MEDEF Nouvelle-Calédonie  
**DUPONT Patrick**, Auclair Dupont conseil en entreprises  
**FAFIN Bruno**, Trésorerie Générale de la Nouvelle-Calédonie  
**FONFREYDE Christophe**, service de la Marine Marchande et des Pêches Maritimes (SMMPM)  
**FORREST Joseph**, présidence de la province des îles Loyauté  
**GALLOIS Richard**, Institut Agronomique néo-Calédonien (IAC)



**GAMBEY Jean-Claude**, Direction du Développement Economique et de l'Environnement de la province Nord (DDE-E)  
**GEORGE Thierry**, Direction des affaires économiques de la Nouvelle-Calédonie  
**GOROMIDO Joseph**, congrès de la Nouvelle-Calédonie, assemblée de la province Nord, Société d'Economie Mixte SAEML Espace de l'Ouest et commune de Koné  
**GOSELIN Philippe**, Syndicat des Commerçants en Nouvelle-Calédonie  
**GRANIER Thierry**, Conseil Economique et Social de la Nouvelle-Calédonie (CES)  
**HNEPEUNE Samuel**, SODIL  
**JAQUEMET Olivier**, gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**KIKANOI VICO Christophe**, commune de La Foa  
**KÜHN Emmanuelle**, Centre d'Actions pour l'Emploi - Cap Emploi de la province Nord  
**LA SELVE Mimsy**, Société Le Froid  
**LACUBE Cécilia**, Chambre de Commerce et d'Industrie de Nouvelle-Calédonie (CCI)  
**LARAN Isabelle**, Nouvelle-Calédonie Initiative  
**LAROQUE Didier**, KPMG Entreprises  
**LE BRUN Laurent**, Direction du Développement Economique et de l'Environnement de la province Nord (DDE-E)  
**LEFEVRE Yves**, Barrau Bureau Systems - MEDEF Nouvelle-Calédonie  
**L'HERMITTE Jean-Roald**, Direction régionale des Douanes de la Nouvelle-Calédonie (DRDNC)  
**LOUBERSAC Lionel**, IFREMER en Nouvelle-Calédonie  
**MANATE Térona**, USOENC  
**MARA Raïta**, Union des Secteurs Généraux du Commerce et de l'Industrie de Nouvelle-Calédonie (COGETRA / U.S.G.C.I.N.C.)  
**MARIE Olivia**, FCEM - MEDEF Nouvelle-Calédonie  
**MERZEAU Michel**, Chambre de Commerce et d'Industrie de Nouvelle-Calédonie (CCI)  
**NOUVEAU Christine**, Fédération des Entreprises de Travail Temporaire de Nouvelle-Calédonie  
**OUDART Audrey**, direction des affaires économiques du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**PALAOU Gabriela**, congrès de la Nouvelle-Calédonie, assemblée de la province Nord, commune de Touho  
**PASCO Valéry**, Association Ensemble pour la Planète (EPLP)  
**POUYE Lady**, Direction du Développement Economique et de l'Environnement de la province Nord (DDE-E)  
**RIVATON Adrien**, ADECAL  
**ROESS Ruanito**, Fédération des Syndicats des Fonctionnaires, Agents et Ouvriers de la Fonction Publique (FSFAOFP)  
**RUSTERHOLTZ Christèle**, Association Ensemble pour la Planète (EPLP)  
**SAKILIA Marie-Line**, assemblée de la province des îles Loyauté  
**SCHALL Bernard**, Fédération des Cadres et Collaborateurs de Nouvelle-Calédonie (FCCNC)  
**TALAMONA Roger**, Association Ensemble pour la Planète  
**TALBOT Vincent**, Association Qualité de Nouvelle-Calédonie (AQNC)  
**TAPPERO Didier**, Air Calédonie International (AIR CALIN)  
**TREMBLIER Alban**, Société Gémini - Syndicat des Industries de la Mine (SIM)  
**TRUIJJI Robert**, Direction du développement économique de la province des îles  
**VIDEAULT Sylvie**, Agence de Développement Rural et d'Aménagement Foncier (ADRAF)  
**YOTEAU Stéphane**, Société TYX - MEDEF Nouvelle-Calédonie

#### **Secrétariat :**

**AUGUIN Olivier**, Service de l'Aménagement et de la Planification - Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**BARD Richard**, Trésorerie Générale (TPG)  
**CHARDIN Olivier**, KPMG  
**FAFIN Bruno**, Trésorerie Générale de la Nouvelle-Calédonie  
**GUILLEMOT Gildas**, Direction régionale des Douanes de la Nouvelle-Calédonie (DRDNC)  
**HARRE Olivier**, Service de l'Aménagement et de la Planification - Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**L'HERMITTE Jean-Roald**, Direction régionale des Douanes de la Nouvelle-Calédonie (DRDNC)

## **ANNEXE III**

### **Bibliographie**

1. **Schéma d'aménagement et de développement de la Nouvelle-Calédonie – État des lieux** - Haut-commissariat de la République en Nouvelle-Calédonie - Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie – Mai 2002
2. **La Nouvelle-Calédonie en 2007** – Institut d'émission d'Outre Mer – Edition 2008
3. **L'Economie calédonienne en mouvement** – CEROM – Edition décembre 2005
4. **Bilan Economique et social 2007**– ISEE – Edition avril 2007
5. **Tableau de l'économie calédonienne** – ISEE – Edition 2008
6. **Nickel 2010 en Nouvelle-Calédonie** – Actes du colloque international organisé les 7 et 8 juillet 2005 par l'USOENC
7. **Nouvelle-Calédonie Nickel 2010 : une nouvelle ère industrielle** – étude du Cabinet Syndex sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux du développement du nickel, préparatoire au colloque international Nickel 2010 - juillet 2005
8. **Schéma de mise en valeur des richesses minières** - Version 5.0 adoptée par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie le 12 août 2008 – DIMENC – Juillet 2008
9. **les dépenses de l'Etat et de ses opérateurs – année 2007** – Trésorerie générale de Nouvelle-Calédonie
10. **Compte du secteur public 2005** - ISEE

