Groupe SOFINOR

Étude sur la contribution des activités de diversification hors nickel au rayonnement économique de la SOFINOR

PÉRIODE DE 2006 À 2011

Table des matières

Le mot du directeur général ..... **p. 4**
Introduction ..... **p. 6**

1 **La contribution du groupe SOFINOR au rééquilibrage de 2006 à 2011** ..... **p. 10**
- 1.1 Un nombre de sociétés quasiment doublé depuis 2006 ..... p. 10
- 1.2 Un panel juridique de sociétés très large ..... p. 11
- 1.3 Des investissements réalisés principalement en capital-investissement ..... p. 12

2 **Une nette progression des résultats du groupe SOFINOR sur la période** ..... **p. 14**
- 2.1 Une croissance de 62 % du volume d'affaires depuis 2006 pour atteindre près de 11 milliards de F.CFP en 2011, dont 80 % en province Nord ..... p. 14
- 2.2 Plus de 2,2 milliards de F.CFP de création de richesses par an ..... p. 16
- 2.3 Un redressement spectaculaire du résultat brut d'exploitation du groupe SOFINOR ..... p. 18

3 **Des retombées socio-économiques locales conséquentes** ..... **p. 20**
- 3.1 Plus de 1 050 emplois directs, indirects et induits en 2011 ..... p. 20
- 3.2 1,7 milliard de F.CFP de salaires et traitements versés localement par an ..... p. 22
- 3.3 Près d'1 milliard de F.CFP d'achats locaux en province Nord à l'année ..... p. 23
- 3.4 462 Millions de F.CFP de dividendes versés de 2006 à 2011 ..... p. 24
- 3.5 Un accroissement de l'implication des populations locales avec 1020 coactionnaires ..... p. 25

4 **Les effets induits par les activités du groupe SOFINOR** ..... p. 27
- 4.1 Les effets positifs premiers : les emplois et l'amélioration des compétences des individus ..... p. 27
- 4.2 Les points de vigilances ..... p. 28

5 **Les atouts et les défis du groupe SOFINOR** ..... **p. 29**
- 5.1 Les principaux défis du développement des sociétés sont structurels et techniques ..... p. 29
- 5.2 La formation des hommes et une capacité à impulser le développement, principales forces du Groupe ..... p. 29

6 **Une stratégie du groupe SOFINOR clairement établie à moyen terme** ..... **p. 31**

Conclusion ..... **p. 34**
Annexes ..... **p. 36**

Le mot du Directeur Général

Dès septembre 1990, la Province Nord décide de se doter d'une société d'économie mixte comme outil de développement et de rééquilibrage économique de la Nouvelle-Calédonie.

Elle s'inscrit ainsi dans la lignée des accords de Matignon-Oudinot signés en 1988, qui reposent notamment sur la conduite par les Provinces d'une politique volontariste de développement économique, social, culturel et équilibré de l'ensemble du Territoire, corrigeant ainsi les profonds déséquilibres constatés entre le Grand Nouméa et l'intérieur de la Grande Terre et des Iles Loyautés.

Ainsi, le champ d'actions de la SAEM SOFINOR est vaste et les enjeux sont nombreux. Il s'intègre dans le cadre de la politique définie par la Province Nord en termes de développement d'activités créatrices de richesses et d'emplois, de valorisation de l'environnement, de désenclavement et d'aménagement du Territoire y compris des terres coutumières.

Elle doit poursuivre sa mission d'intérêt général, en relevant de nouveaux défis imposés par les évolutions constatées en matière de besoins économiques.

Depuis sa création, la SOFINOR a axé prioritairement ses actions sur la consolidation de son groupe minier autour de la holding SMSP, concrétisant le projet de construction de l'usine du Nord et s'engageant dans des partenariats d'envergure internationale par le biais de trois joint-ventures. Par sa participation via les sociétés NORDIL SAS et STCPI SAS dans le capital des sociétés Le Nickel-SLN SA et ERAMET SA, elle est également devenue un acteur incontournable de l'élaboration du schéma stratégique industriel de la Nouvelle-Calédonie.

En parallèle, la SOFINOR a déployé une stratégie de diversification développant fortement son intervention plurisectorielle sur des activités structurées en filières intégrées, véritable pendant de l'activité minière. Elle s'est ainsi attachée à valoriser les ressources naturelles des territoires du Nord dans des secteurs vecteurs d'emplois tels que l'agroalimentaire, le tourisme, l'aménagement et les services.

La structuration entamée en 2005 portant sur la gestion du Groupe, par la création des cinq pôles d'activités, a permis à la SOFINOR de conforter sa position de holding de pilotage, de participation et de financement.

Cette première restructuration s'est achevée en 2011. La SOFINOR figure aujourd'hui parmi les sociétés de premier plan en Nouvelle-Calédonie. Elle a constitué un groupe économique de taille et diversifié avec plus de 70 filiales et participations, structuré en deux grands pools : le pool minier et métallurgique organisé autour de deux sociétés, la SMSP SA et la NORDIL SAS, et le pool diversification constitué des sous-holdings FINAGRO SAS, CIT SA, SODEPAR SC et SOGENOR II SC/SODEAN SAS. Doté d'une solide capacité financière, le groupe SOFINOR réalise un chiffre d'affaires consolidé de plus de 22 milliards F CFP.

Les 4,5 milliards de F CFP réalisés par le secteur hors mine témoignent de l'ampleur des travaux menés depuis sa création. La SOFINOR a ainsi favorisé le développement des synergies et l'augmentation du niveau de performance du Groupe, tout en lui permettant de conserver des ressources raisonnables, connues et maîtrisées.

Elle doit ainsi poursuivre sa mission d'intérêt général, en relevant de nouveaux défis imposés par les évolutions constatées en matière de besoins économiques, sur l'ensemble du Territoire de la province Nord : maintien de l'équilibre général de l'économie en palliant à la carence d'initiatives privées, élaboration de nouveaux modes de partenariats et consolidation des partenariats stratégiques existant, ou encore élévation de son niveau d'expertise métier et de gestion de projet afin d'être motrice de la confiance dans le Nord. Sa mission devra être menée en cohérence avec les autres outils de développement existant en province Nord.

L'étude nous aidera à développer de nouvelles filières et ainsi à mieux orienter notre stratégie de développement

Il est donc devenu nécessaire de se poser la question du rôle spécifique de la SOFINOR dans le rééquilibrage économique du pays. Quels sont les critères qui font de la SOFINOR un outil stratégique unique pour la province Nord ? Quels sont les résultats qui émergent des réalisations du Groupe ? Est-ce que le modèle d'organisation économique développé est en adéquation avec l'évolution des besoins économiques constatée en province Nord ?

C'est dans ce contexte que la SOFINOR a exprimé le besoin d'une évaluation rétrospective de sa politique de diversification en réalisant une analyse fine des actions développées et de ses interventions.

L'étude qui vous est ici présentée doit ainsi permettre d'avoir une meilleure appréciation de l'impact des actions menées par SOFINOR, et ainsi de contribuer à l'amélioration de l'intervention du Groupe dans l'économie. Elle nous fournit une base analytique qui nous aidera à développer de nouvelles filières et ainsi à mieux orienter notre stratégie de développement.

Elle vient également conforter la nouvelle orientation que prend le groupe SOFINOR avec sa réorganisation en deux entités portant d'une part, les activités minières et métallurgiques, et d'autre part les activités de diversification. Cette orientation qui vient d'être donnée par la province Nord acte la forte mutation du groupe SOFINOR constatée depuis 2006, ainsi que la forte croissance du pôle diversification qui a permis d'atteindre une taille avérée pour impulser le développement de projets.

Une nouvelle ère s'ouvre ainsi dans l'histoire du groupe SOFINOR, celle qui doit lui permettre de poursuivre l'action de rééquilibrage menée depuis la création de la SAEM SOFINOR en 1990, par le développement et la diversification au sein d'un modèle renouvelé, afin de continuer à impulser le décollage économique du Nord, en respectant les aspirations des populations locales.

Louis MAPOU
Directeur Général de la SAEM SOFINOR

Groupe
SOFINOR

Introduction

Les objectifs fixés par la province Nord à la SOFINOR reposent principalement sur le rééquilibrage économique entre le Nord et le Sud, l'implication des populations locales et la diversification économique. Cette dernière est un élément déterminant du développement dans la mesure où elle permet d'amortir les chocs conjoncturels qui affecteraient certains secteurs d'activités. Une économie mono-productrice serait trop vulnérable à un choc négatif sur son secteur de production, d'où l'importance des quatre pôles de diversification hors nickel du groupe SOFINOR (tourisme, agroalimentaire, aménagement et services) pour l'économie calédonienne.

En plus d'impulser la mise en œuvre de projets structurants concourant au rééquilibrage et à la diversification économique, l'objet de la SOFINOR est également de permettre aux populations du Nord, notamment aux Kanak, de devenir acteurs de l'économie calédonienne.

Cette étude s'interroge sur le rôle du Groupe dans le rééquilibrage depuis 2006. Quelle a été la contribution du groupe SOFINOR dans l'implication de la population locale dans l'économie de marché ? De façon générale, quels ont été les effets économiques et sociaux de ses activités ?

Durant des années, l'action de rééquilibrage et de diversification économique de la province Nord a bénéficié de ressources financières liées à la mine et la métallurgie. Cela a permis d'impulser le dynamisme économique du Groupe. À partir de 2006, l'objectif prioritaire devient le renforcement des activités de diversification pour qu'elles deviennent autonomes.

Introduction

Afin de mener à bien ce défi, la réorganisation de la SOFINOR à partir de 2006 s'est effectuée autour de quatre éléments :

1 la création de pôles d'activités : il a été convenu de créer trois sous-holdings en plus de la sous-holding minière (SMSP) et la sous-holding touristique (CIT) déjà existantes. FINAGRO SAS pour l'agroalimentaire, SODEPAR SC pour les services et SODEAN SAS pour l'aménagement se sont donc vus confier le rôle de sous-holding avec pour mission d'assurer la diversification économique dans leurs domaines respectifs ;

2 la rationalisation des interventions selon les zones géographiques, l'objectif étant de contribuer au rééquilibrage en province Nord. Cependant, pour mener à bien cette mission, il est parfois nécessaire de maîtriser une activité dans le Sud avant de la relocaliser dans le Nord.

3 la méthode d'approche de développement : l'action a été menée principalement autour de trois types d'investissement. Premièrement, la création d'activités par le Groupe de façon totalement autonome.

Deuxièmement, une approche de capital-investissement : participation à la création d'une activité sans en être forcément le promoteur avec l'objectif, à terme, de se retirer de la société dès que cette dernière devient rentable et engrange des bénéfices. Enfin, le rachat de sociétés pour conforter une position sur un marché stratégique.

4 la prise en compte, dans la mesure du possible, **des effets sociaux induits par le développement économique.**

La présente étude propose une analyse des activités du groupe SOFINOR par le biais de ces quatre éléments. Les activités du Groupe sont étudiées par pôle d'activités, par zone géographique, par méthode d'approche de développement et par les effets sociaux induits. Dans la mesure où le pôle mine est structuré depuis deux décennies et qu'il est très connu et reconnu, il est apparu opportun de réaliser cette étude sur les activités de diversification du Groupe, moins connues. Par ailleurs, l'étude se focalise sur la partie opérationnelle des pôles. Les chiffres de la holding n'y sont pas inclus.

Introduction

L'étude a été menée en deux étapes :

Dans un premier temps, ont été récoltés les informations générales sur les pôles (nombre de sociétés, secteurs d'activité etc.) et leurs résultats financiers (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, nombre d'emplois, etc.). Les résultats financiers présentés ne sont pas équivalents à la méthode de consolidation comptable. En effet, la méthode comptable n'inclut pas dans son périmètre de consolidation les sociétés dans lesquelles la participation du Groupe est inférieure à 20 %. Or, la mission de développement du groupe SOFINOR implique parfois d'avoir des participations inférieures à 20 % qui mobilisent les équipes de la holding et de ses pôles. Cette intervention du Groupe est souvent déterminante dans l'aboutissement d'un projet, critère que la méthode de consolidation occulte.

Par ailleurs, même quand le Groupe (holding SOFINOR ou les sous-holdings de pôles) détient des participations minoritaires, il reste sollicité pour réaliser des avances en comptes courants. L'intervention du Groupe a ainsi un effet déterminant sur la création, la survie et les résultats financiers de la société en question.

Pour toutes ces raisons, il a été convenu d'inclure dans le périmètre de l'étude toutes les sociétés dans lesquelles le Groupe a des participations directes ou indirectes, et d'intégrer les résultats dans leur globalité, quel que soit le niveau de participation (majoritaire ou minoritaire). De cette façon, l'étude rend mieux compte de l'impact économique des actions du Groupe et des ressources humaines qui sont mobilisées sur les sociétés.

Dans un second temps, une enquête de terrain a été réalisée auprès de plus d'une trentaine de sociétés du Groupe. Cette enquête a eu pour but de mettre en évidence les emplois indirects (et induits) ainsi que les dépenses réalisées localement par chaque pôle. D'autre part, elle apporte des éléments davantage sociologiques sur les motifs des réussites ou des défis, des effets positifs ou des points de vigilance liés à l'activité, ainsi que les perspectives à moyen terme.

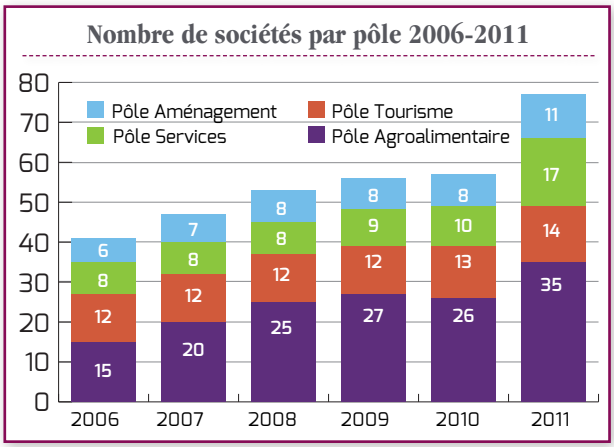
La synthèse des résultats de l'étude est organisée de la façon suivante. Dans un premier temps, elle présente l'évolution du groupe SOFINOR de 2006 à 2011 (1) et ses résultats (2). Dans un second temps, sont décrites les retombées socioéconomiques liées aux nombreuses activités (3), les effets sociaux que ces dernières induisent (4), ainsi que les atouts et les défis du Groupe (5). Enfin, l'étude conclut sur les perspectives à moyen terme (6).

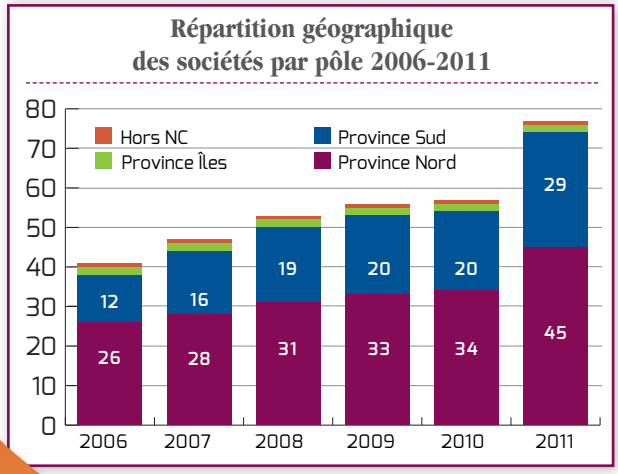
1 La contribution du groupe SOFINOR au rééquilibrage de 2006 à 2011

1.1 Un nombre de sociétés quasiment doublé depuis 2006

Ayant pour objet de contribuer au rééquilibrage et à la diversification économique, le groupe SOFINOR a participé à la mise en place de nombreux projets dans des secteurs différents et sur l'ensemble de la Nouvelle-Calédonie. Ainsi, le Groupe s'est considérablement développé en passant de 41 filiales et participations (dont plusieurs sociétés étaient inactives) en 2006, à 77 en 2011[1].

Figure 1 : Nombre de sociétés sur la période 2006-2011





Très majoritairement, l'intervention du Groupe dans les différents secteurs d'activités économiques a été effectuée dans le Nord. En 2011, 58 % des sociétés y étaient localisées contre 37 % en province Sud et le reste aux îles Loyauté (2 sociétés) ou à l'extérieur (1 société à Paris).

près de 60 % des sociétés en province Nord

[1] *En ajoutant les SAEML du Nord, les holdings interprovinciales et le pôle Mine et Métallurgie, le groupe SOFINOR totalisait 95 filiales et participations en 2011.*

1.2 Un panel juridique de sociétés très large

Généralement, le groupe SOFINOR crée des sociétés pour chaque projet économique, seul ou avec des partenaires. Selon le type de projet ou de secteur, la forme juridique de la société diffère. La holding SOFINOR s'appuie sur son service juridique afin de définir la structure la plus adaptée.

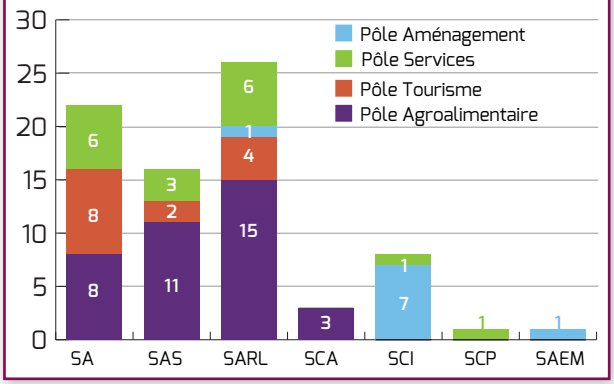
En 2011, le Groupe avait des participations dans :

- 26 sociétés à responsabilité limitée (SARL),
- 22 sociétés anonymes (SA),
- 16 sociétés par actions simplifiées (SAS),
- 8 sociétés civiles immobilières (SCI),
- 3 sociétés civiles agricoles (SCA),
- 1 société civile de participation (SCP)
- 1 société anonyme d'économie mixte (SAEM).

Les types de sociétés sont adaptés au projet et au mode de gouvernance associé. En général, les SARL sont adaptées à des petites et moyennes entreprises (PME) avec 2 ou 3 associés. Les SA sont des structures beaucoup plus contraignantes qui portent des investissements plus lourds (les hôtels par exemple). Enfin, les SAS peuvent porter des investissements lourds mais le statut est plus souple que celui des SA.

Il est utile de préciser que les SAEM sont généralement spécialisées dans certains domaines d'activité. Le groupe SOFINOR investit dans de nombreux secteurs et possède ainsi un panel de sociétés très étendu.

Figure 2 : Types de sociétés du groupe SOFINOR par pôle en 2011

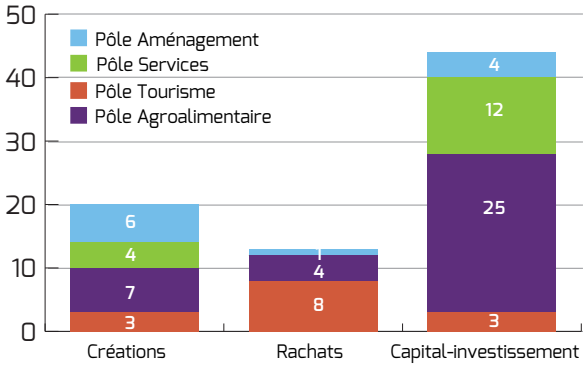


1.3 Des investissements réalisés principalement en capital-investissement

Les investissements réalisés par le groupe SOFINOR peuvent être distingués en trois types :

- **les créations :** le Groupe crée une société et, la plupart du temps, la gère en période d'exploitation ;
- **les rachats :** le Groupe rachète la majorité du capital d'une société pour conforter une position dans un secteur donné ;

figure 3 : Types d'investissements réalisés dans le portefeuille (hors sous-holdings et sociétés inactives) de 2011



- **les interventions en capital-investissement :** le capital-investissement est une opération en fonds propres dans une société. Cette opération ne devient rentable que si l'entreprise a une bonne croissance et devient bénéficiaire. Elle s'apparente à un placement à moyen ou long terme par lequel l'investisseur (ici le groupe SOFINOR) apporte une contribution active à la réussite d'une entreprise. Le Groupe a réalisé deux formes de capital-investissement :
  - le capital-risque ou capital-amorçage : investissements en fonds propres dans des projets nouveaux évalués comme étant à fort potentiel. L'intervention du groupe SOFINOR permet au projet de voir le jour en bouclant le plan de financement.
  - le capital-développement : investissement dans une société déjà établie dont le Groupe finance la croissance.

Le capital-investisseur est rémunéré par la distribution de dividendes s'il reste dans la société, et par la réalisation de plus-values lors de la cession de ses parts, s'il en sort.

Une intervention en capital-investissement dans près de 60 % des sociétés

Il est important de noter que l'intervention du groupe SOFINOR dans une société peut évoluer au fil du temps. Par exemple, une création au départ peut être en partie revendue à un promoteur local, et pourrait ainsi devenir du capital-investissement. Ou inversement, une intervention en capital-investissement peut évoluer après plusieurs années, en un rachat complet de la société. Le classement des modes d'intervention proposé en Annexe, définit avant tout l'intervention de départ.

Alors qu'à ses débuts, la SOFINOR créait souvent seule ses filiales, en 2011, le Groupe avait dans son portefeuille d'activités plus de sociétés dans lesquelles il intervenait en capital-investissement (44 sociétés, soit 57 %) qu'en création (20 sociétés, soit 26 %) ou en acquisition (13 sociétés, soit 17 %). L'analyse des résultats des sociétés dans la section 2 tiendra compte de ces différents types d'investissements retenus par le Groupe.

Cette stratégie d'investissement qui permet à la SOFINOR d'augmenter, par effet de levier, le volume et la surface de ses interventions, est rendue possible par l'accompagnement des banques et de partenaires métiers, rassurés par l'expérience et le savoir-faire du Groupe.

2 Une nette progression des résultats du groupe SOFINOR sur la période

Afin de mettre en évidence les efforts du Groupe pour créer et impulser de nouvelles activités, cette section présente les évolutions des volumes d'affaires[2], de la création de richesse et des résultats bruts d'exploitation. Il est important de noter que toutes les sociétés ne sont pas incluses dans la présentation des résultats par type d'investissement (création, rachat ou capital-investissement) (exclusion des sous-holdings et des sociétés sans activité)[3].

2.1 Une croissance de 62 % du volume d'affaires depuis 2006 pour atteindre près de 11 milliards de F.CFP en 2011, dont 80 % en province Nord

Dans son objectif de rééquilibrage et de développement économique, la SOFINOR a multiplié les projets permettant de créer des activités contribuant à fixer les populations locales. Cela se traduit par un volume d'affaires qui est passé de 6,8 milliards F CFP en 2006 à près de 11 milliards de F.CFP en 2011, soit une hausse de 62 % en 6 ans. 80 % du volume d'affaires sont réalisés en province Nord. La progression de ces volumes d'affaires a été modeste au début de la structuration et s'est accélérée au fur et à mesure que le Groupe a consolidé son savoir-faire. Désormais, le groupe SOFINOR a acquis les capacités et le savoir-faire pour passer à une vitesse supérieure.

De 2006 à 2011, le volume d'affaires du pôle Services a été multiplié par 6 pour atteindre 2,6 milliards de F.CFP. Celui du pôle Tourisme[4] a plus que doublé en passant de 702 Millions de F.CFP (M.FCFP) à 1,7 milliard[5] de F.CFP.

Celui du pôle Aménagement[6] a été multiplié par 13, passant de 41 M.FCFP à 535 M.FCFP. En province Nord, le volume d'affaires de ce pôle a été multiplié par 46, passant de 11 M.FCFP en 2006 à 512 M.FCFP en 2011.

Malgré la baisse significative du volume d'affaires dans la crevetticulture, le pôle Agroalimentaire a aussi augmenté son volume d'affaires sur la période grâce à sa diversification sectorielle. Celui-ci a augmenté de 7 % pour atteindre plus de 6,1 milliards de F.CFP en 2011.

Le groupe SOFINOR réalise plus de volume d'affaires dans ses interventions en capital-investisse-

ment (6,5 milliards de F.CFP) que dans ses créations d'entreprises (2,2 milliards de F.CFP) ou ses rachats (2,1 milliards[7] F.CFP), ce qui est corrélé au nombre croissant de sociétés au sein desquelles le Groupe est intervenu en capital-investissement.

[2] Les volumes d'affaires correspondent à la somme des chiffres d'affaires de chaque société.

[3] Les montants totaux généraux des analyses par type d'investissement seront différents des totaux généraux de l'ensemble du groupe SOFINOR, dans les analyses par pôle ou par province.

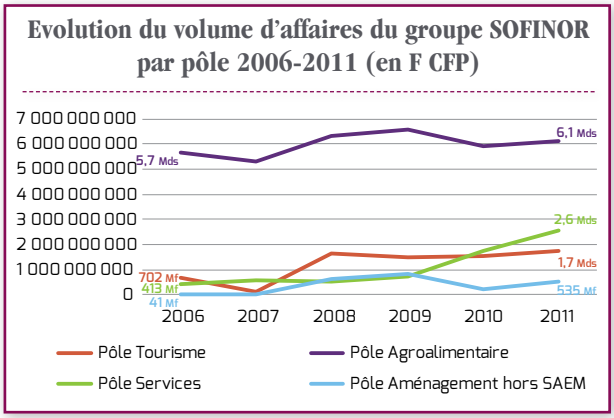
[4] Durant l'année 2007, de nombreuses sociétés ont modifié leur date de clôture de compte. L'année 2007 n'est donc pas représentative, et l'année 2008 se révèle par conséquent une année exceptionnelle.

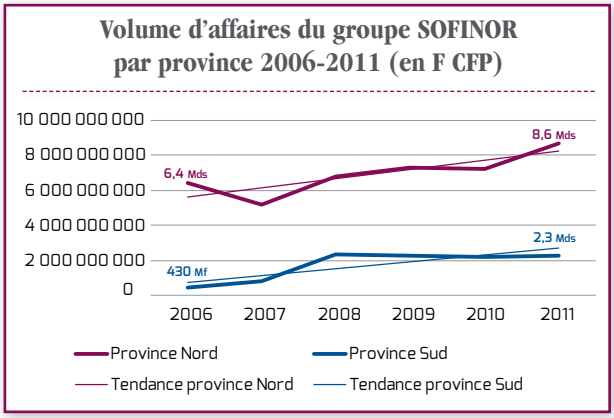
[5] Hors DREHU VILLAGE et NENGONE VILLAGE en province des Îles Loyauté (données incomplètes).

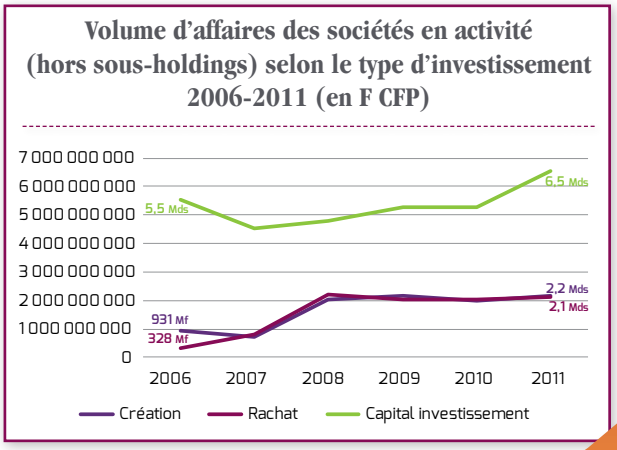
[6] Hors SAEM VKP.

[7] Toutes les sociétés ne sont pas incluses dans ce découpage par type d'investissement. Sont exclues les sous-holdings et les sociétés sans activité.

Figure 4 : Volume d'affaires du groupe SOFINOR sur la période 2006-2011







2.2 Plus de 2,2 milliards de F.CFP de création de richesses par an

Le développement économique s'accompagne de progrès économique, social et humain. Les améliorations des situations sociales et humaines sont difficiles à mesurer[8]. Pour la SOFINOR, c'est la création de richesse qui pourrait constituer le principal indicateur du développement économique qu'elle engendre. La richesse en économie se définit essentiellement comme la somme des valeurs ajoutées créées. La somme des valeurs ajoutées dans un pays constitue son Produit Intérieur Brut (PIB). Il s'agit de l'étalon international de la mesure de la richesse économique.

80 %
de la richesse créée en province Nord

La richesse créée par le groupe SOFINOR a augmenté de près de 60 % sur la période pour atteindre plus de 2,2 milliards de F.CFP en 2011. 80 % de cette richesse sont créés en province Nord.

Il est intéressant de noter que les pôles Tourisme, Agroalimentaire et Services ont créé en 2011 de la richesse de façon presque équivalente (entre 640 M. FCFP et 740 M.FCFP), ce qui traduit des activités désormais équilibrées entre ces trois pôles. Le tout jeune pôle Aménagement en crée 168 M.FCFP et sa croissance devrait l'amener à rattraper le niveau des autres pôles.

Les développements les plus spectaculaires ont été ceux des pôles Services et Aménagement. De 2006 à 2011, la richesse créée par le pôle Services a été multipliée par 4,8. C'est le dynamisme de la zone VKP (Vook-Koohnê-Pwëbuu) qui a fortement contribué à la croissance de la création de richesse de ce pôle, ces dernières années. Celle créée par le pôle Aménagement a été multipliée par 5, passant de 33 M.FCFP à 168 M.FCFP. Il est intéressant de noter qu'en province Nord, la création de richesse de ce pôle, a été multipliée par 16 sur la période, passant de 9 M.FCFP à 150 M.FCFP.

Sur la même période, la richesse créée par le pôle Tourisme a doublé passant de 291 M.FCFP à 742 M.FCFP. Mais la grève au sein de l'hôtel Le SURF[9] explique en partie la faible création de richesse en 2006.

Concernant le pôle Agroalimentaire, la forte baisse de création de richesse due à la crise des filières crevette et pêche sur la période, a été amortie par les hausses de création de richesse engendrées par la diversification

du pôle (agro-industrie et agriculture)[10]. Ainsi, la richesse créée a diminué de 43 %, passant d'1 milliard de francs CFP en 2006 à 695 M.FCFP en 2011. Plus de 80 % de cette richesse est créée par le secteur aquacole.

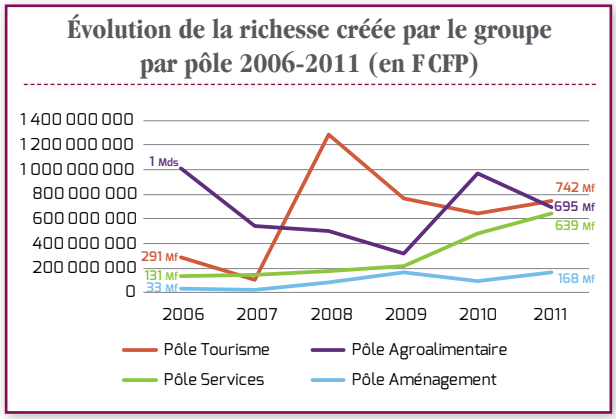
En 2011, les sociétés en capital-investissement ont généré plus de richesse (805 M.FCFP) que les sociétés créées (773 M.FCFP) et les rachats (553 M.FCFP), ce qui est corrélé au nombre croissant de sociétés au sein desquelles le groupe SOFINOR est intervenu en qualité de capital-investisseur. Il convient de noter qu'historiquement, ce sont les rachats d'entreprises qui ont développé le Groupe. Mais aujourd'hui, ce sont les interventions en capital-investissement et en création qui créent le plus de richesses. Ces dernières ont été guidées par des objectifs de dynamisation ou de redynamisation de certaines filières. Le groupe SOFINOR est ainsi devenu un moteur dans la structuration de plusieurs de ces entreprises (crevettes, céréales etc.).

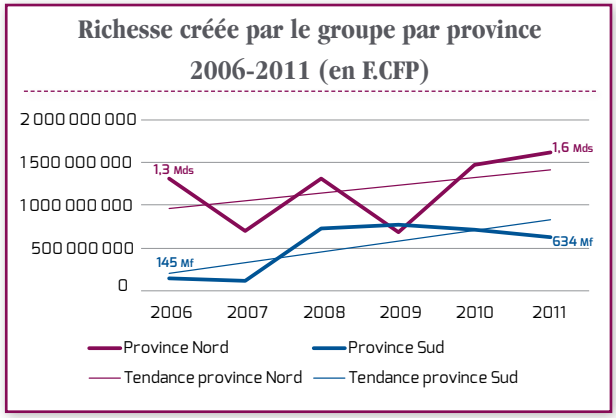
[8] L'ONU propose de mesurer l'IDH (Indice de Développement Humain) qui tient compte de la richesse mais également de l'éducation et de la santé. En référence à cet indicateur, la Nouvelle-Calédonie est classée au 34e rang mondial.

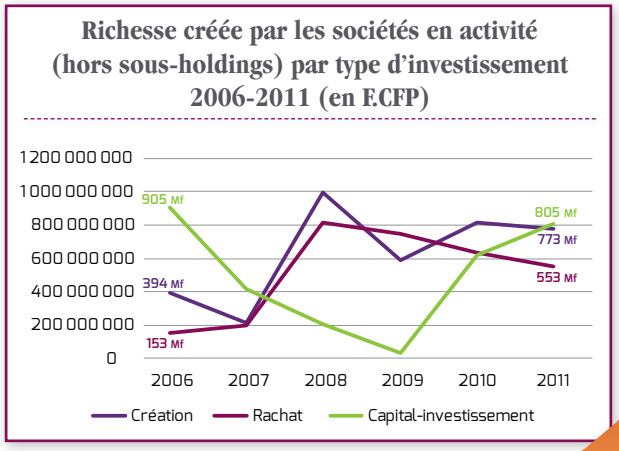
[9] L'hôtel LE SURF a fermé en 2005 suite à un conflit social et a ouvert à nouveau en septembre 2006 (un an de fermeture).

[10] Il manque les valeurs ajoutées de FAIR PLUS NC de 2010 et 2011, et celle de BLUE LAGOON FARM en 2011. Ces valeurs ajoutées n'influeront pas réellement sur les tendances observées.

Figure 5 : Richesse créée par le groupe SOFINOR sur la période 2006-2011







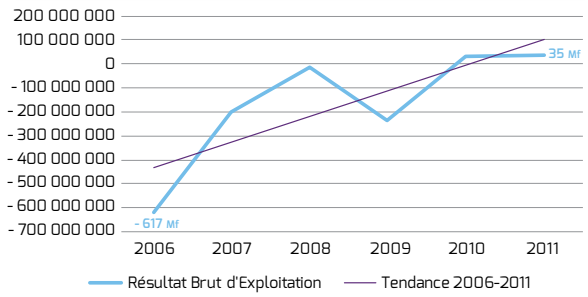
2.3 Un redressement spectaculaire du résultat brut d'exploitation du groupe SOFINOR

Les activités de la SAEM SOFINOR, dont l'objectif de développement impose d'intégrer des filières ou des zones géographiques que les acteurs privés délaissent, parce que leur rentabilité n'est pas évidente, ne peuvent s'évaluer par rapport aux seuls critères de rentabilité. Qui plus est, quand une société devient rentable, il est parfois demandé à la SOFINOR de se retirer, dans la mesure où sa mission n'est pas forcément d'engranger des bénéfices mais d'impulser un développement dans un secteur insuffisamment dynamique, et de se retirer, une fois la rentabilité atteinte. D'autre part, il faut noter que les écritures comptables, à travers la rubrique « dotations aux amortissements », gonflent les pertes d'exploitations du groupe SOFINOR, alors que les pertes réelles sont bien moindres. De plus, la mission de développement de la SOFINOR se traduit par de nombreux projets. Or, nombre d'entre eux ne sont pas encore en exploitation et n'ont pas encore de revenu des ventes de leurs produits ou services, ce qui explique aussi certains résultats d'exploitation négatifs. Par ailleurs, la mission de développement qui impose d'intégrer des zones géographiques ou des secteurs d'activités qui n'attirent pas les investisseurs privés, n'engendre pas forcément les résultats escomptés dans les temps prévus[11]. Enfin, la SOFINOR est directement sollicitée, comme les sociétés PROMOSUD ou SODIL, afin de soutenir des secteurs en difficulté comme l'hôtellerie (Société Océanienne d'Hôtellerie) ou la crevetticulture (SOPAC), mais également pour conduire des missions d'intérêt public. La SOFINOR a ainsi pris le contrôle de la SOPAC en 2005, afin de contribuer au sauvetage de la filière crevette en Nouvelle-Calédonie. L'opération commence aujourd'hui à porter ses fruits.

Pour ces raisons, il est plus judicieux de retenir un indicateur brut d'exploitation qui ne tient pas compte des nombreuses dotations pour dépréciations et amortissements, qui sont des écritures comptables. Aussi, il a été décidé de retenir le résultat brut d'exploitation (correspondant au cumul des Excédents Bruts d'Exploitation (EBE)). La sélection de cet indicateur « purement » d'exploitation, révèle un groupe de diversification hors nickel complètement transformé sur la période, en passant de -617 M.FCFP en 2006 à +35 M.FCFP en 2011. Ce redressement spectacu-

[11] *Ce fut par exemple le cas des Pêcheries Du Nord (PDN).*

Figure 6 : Évolution du résultat brut d'exploitation cumulé du groupe SOFINOR 2006-2011 (en F CFP)



laire est dû principalement aux résultats des pôles Aménagement et Services, ainsi qu'au redressement du pôle Agroalimentaire. En 2011, les pôles Aménagement et Services présentaient des résultats bruts d'exploitation positifs (respectivement +239 M.FCFP et +195 M.FCFP). Le pôle Agroalimentaire a réduit ses déficits de 42 % sur la période, passant de -431 M.FCFP à -250 M.FCFP. Les pertes du pôle Tourisme sont stables et représentent -149 M.FCFP en 2011.

Il convient de préciser que le groupe SOFINOR a hérité d'une situation où la mine était la priorité afin de mettre en œuvre le projet de l'usine du Nord.

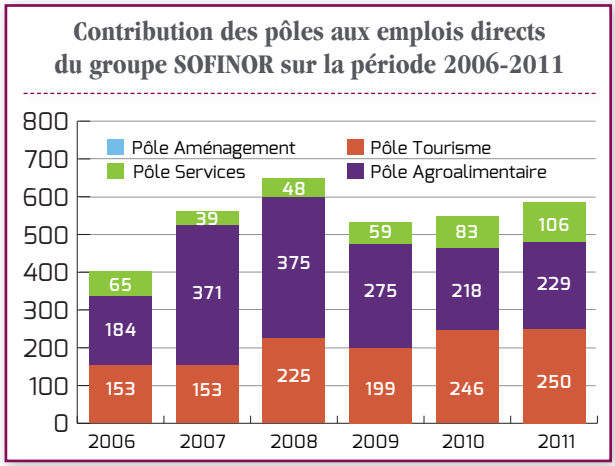
Dès que le transfert des titres miniers en faveur de la SMSP est devenu irrévocable, les efforts ont ensuite pu se concentrer sur les filières de diversification. La séparation physique de la holding SOFINOR avec sa filiale SMSP en 2006 a ainsi permis de structurer les filières de diversification hors mine, de définir des modes opératoires d'intervention dans les sociétés, et de poser de nouvelles bases pour le groupe SOFINOR. Si la structuration du Groupe a parfois été complexe, le redressement du résultat brut d'exploitation démontre qu'elle a porté ses fruits et que le Groupe apparaît aujourd'hui plus solide.

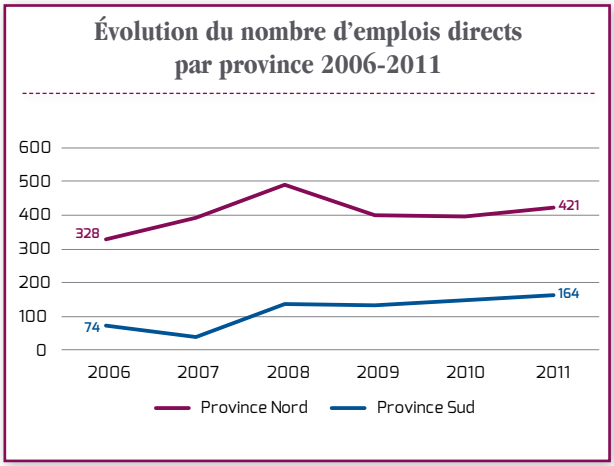
3 Des retombées socio-économiques locales conséquentes

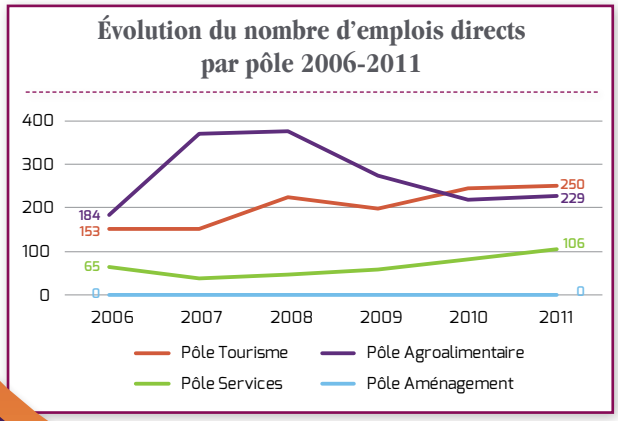
3.1 Plus de 1 050 emplois directs, indirects et induits en 2011

L'objectif de rééquilibrage sous-entend la création d'activités pourvoyeuses d'emplois contribuant à fixer les populations sur place. Le nombre d'emplois que les activités du groupe SOFINOR engendrent est ainsi un élément essentiel. Il n'est pas rare que des emplois créés permettent à des personnes originaires de la province Nord mais résidant en province Sud de revenir travailler dans leur province d'origine.

Figure 7 : Emplois directs du groupe SOFINOR sur la période 2006-2011







En 2011, les emplois directs s'élèvaient à 585 en équivalents temps plein [12]. 72 % de ces emplois sont localisés en province Nord. Ce sont les pôles Tourisme et Agroalimentaire qui créent le plus d'emplois directs.

Les activités du groupe SOFINOR engendrent de nombreux emplois indirects. L'enquête de terrain montre que le Groupe conforte environ 140 emplois indirects. Le pôle Aménagement et le pôle Tourisme sont les pôles qui créent ou confortent le plus d'emplois indirects, avec respectivement plus de 50 emplois pour le premier et plus de 40 pour le second en 2012.

Le nombre d'emplois directs du pôle Services a crû de 63 %, passant de 65 emplois en 2006 à 106 en 2011.

À ces emplois s'ajoutent une douzaine d'emplois indirects, soit au total environ 188 emplois.

Concernant le pôle Tourisme, le nombre de salariés progresse fortement, passant de 153 emplois directs à 250 en 2011, soit une hausse de 63 %. Il faut ajouter à ces emplois environ 45 emplois indirects, soit un total de 295 emplois directs et indirects.

Aucun emploi direct n'a été créé dans les SCI du pôle Aménagement, la société BATIX venant tout juste d'être créée en 2011. La Direction Technique de la holding SOFINOR animait ce pôle. Depuis fin 2011, cette Direction technique a été transférée depuis la holding vers la société SODEAN nouvellement créée, qui emploie aujourd'hui 8 salariés. Ce pôle a conduit des chantiers qui ont engendré de nombreux emplois indirects via des sous-traitants locaux. L'estimation réalisée à partir des opérations pilotées par le pôle Aménagement depuis 2009, permet d'affirmer qu'avec un portefeuille de 2,3 milliards de F.CFP, le pôle a créé ou conforté en moyenne sur ses chantiers de lotissements résidentiels ou artisanaux, 48 emplois indirects par an sur 4 ans.

72 %
des emplois directs en province Nord

Les emplois directs du pôle Agroalimentaire ont progressé de 24 % pour atteindre 229[13] en 2011. Le pôle Agroalimentaire conforterait plus d'une trentaine d'emplois indirects, soit au total, environ 260 emplois directs et indirects.

Pour calculer les emplois induits par les salaires que verse le groupe SOFINOR, l'étude s'inspire d'autres études d'impacts qui ont été réalisées dans des contextes[14] proches. En cumulant les emplois directs, indirects et induits, le Groupe totalise 1 053 emplois.

[12] Les chiffres étant en équivalent temps plein, les emplois saisonniers sont traduits en emplois non saisonnier. Une comptabilisation du nombre de personnes concernées par ces emplois saisonniers permet d'évaluer les emplois du Groupe à 800 personnes, dont 200 saisonniers uniquement pour la STANC. Sachant que le turn over a été important à la STANC et dans les fermes aquacoles du Groupe, il est possible de conclure que les emplois du Groupe ont concerné au moins 1 000 individus sur la période 2006-2011. En effet, la STANC recrutait ses saisonniers d'abord dans la commune de Koné, puis Pouembout, puis Voh, et maintenant sur la côte Est (Poérihouen notamment).

[13] Il manque les emplois de BLUE LAGOON FARM pour 2010 et 2011.

[14] Notamment l'étude d'impact environnemental et social de l'usine du Nord réalisée par le cabinet Roche en 2005.

3.2 1,7 milliard de F.CFP de salaires et traitements versés localement par an

7,8 milliards
de salaires versés dont 65% en province Nord

Les salaires que le groupe SOFINOR verse sont un élément important à considérer. Ils engendrent en effet de la consommation qui favorise le dynamisme économique local, et des transferts monétaires par le biais des travaux collectifs et des « coutumes » (dons).

De 2006 à 2011, les salaires et traitements versés par le Groupe ont augmenté de 82 %, passant de 929 M.F-CFP à 1,7 milliard de F.CFP. 65 % des salaires ont été versés en province Nord en 2011. Ce sont les pôles Tourisme et Agroalimentaire qui ont versé le plus de salaires.

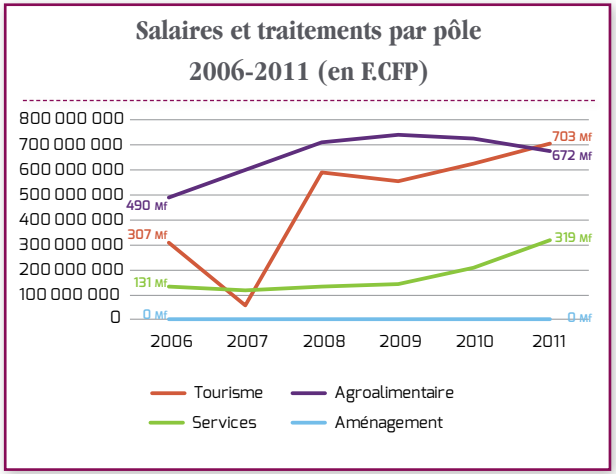
Le montant des salaires et traitements du pôle Services a plus que doublé sur la période passant de 131 M.FCFP en 2009 à 319 M.FCFP en 2011, soit un doublement en deux ans. C'est la forte croissance dans la zone VKP qui explique l'augmentation rapide des salaires et traitements de ce pôle.

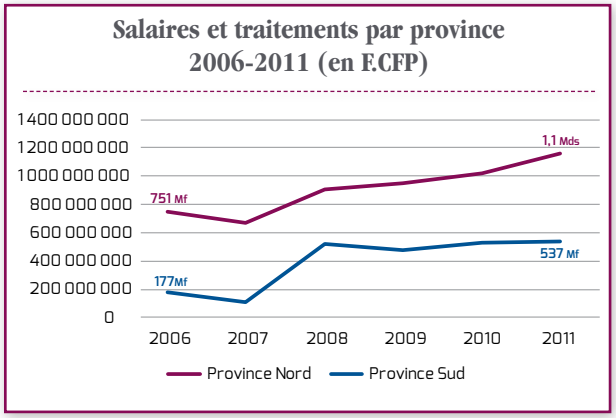
Sur la période, les salaires du pôle Tourisme ont été multipliés par deux, passant de 307 M.FCFP à 703 M. FCFP. Cela signifie que quasiment toute la valeur ajoutée créée par le pôle (742 M.FCFP) revient aux salariés.

Les salaires et traitements versés par le pôle Agroalimentaire ont augmenté de 36 % depuis 2006, passant de 490 M.FCFP à 672 M.FCFP.

Il est utile d'ajouter que le cumul des salaires du groupe SOFINOR, versés de 2006 à 2011 s'élève à plus de 7,8 milliards de F.CFP. Ce montant de salaires injectés dans l'économie, induit un nombre conséquent d'emplois, et participe au dynamisme économique des régions où le Groupe est implanté.

Figure 8 : Salaires et traitements versés par le groupe SOFINOR sur la période 2006-2011

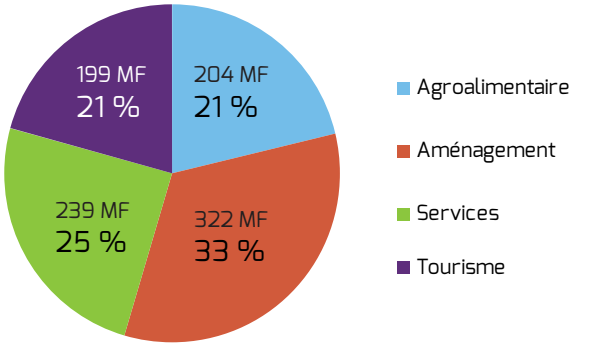




3.3 Près d'un milliard F.CFP d'achats locaux en province Nord à l'année

Le groupe SOFINOR participe au rééquilibrage en favorisant également les achats de fournitures et les sous-traitances localement. De cette façon, les sociétés contribuent à l'économie des zones où elles sont implantées. Ainsi, pour le dernier exercice en date (2011 - 2012), le Groupe a acheté en province Nord pour 965 M.FCFP de biens et services, répartis de façon presque équivalente entre les 4 pôles (21 % pour le pôle Tourisme, 21 % pour le pôle Agroalimentaire, 25 % pour le pôle Services et 33 % pour le pôle Aménagement).

Figure 9 : Achats ou contrats auprès des fournisseurs de la province Nord en 2011-2012



Même si de façon générale les achats d'engins ou leur maintenance se font encore dans le grand Nouméa, le développement de la zone VKP génère une offre de services de plus en plus importante en province Nord. Ainsi, pour l'année 2012, le pôle Services y a dépensé plus de 237 M.FCFP de produits ou services.

Les hôtels réalisent beaucoup d'achats localement et contribuent ainsi au dynamisme économique local. Pour l'exercice 2011-2012, les hôtels ont dépensé auprès des fournisseurs de la province Nord plus de 206 M.FCFP.

Les sociétés du Nord ont remporté des marchés sur les chantiers du pôle Aménagement à Koohnê. Ainsi, en 2012, elles ont perçu 322 M.FCFP de contrats ou achats. Depuis 2008, ces sociétés ont reçu 960 M. FCFP, soit en moyenne 190 M.FCFP par an. Il est utile de souligner que les interventions des sociétés du Nord ont crû au fur et à mesure que la zone VKP se développait. D'autre part, ces interventions croissantes sont corrélées avec la démobilisation du chantier de l'usine du Nord.

Sur l'exercice 2011-2012, les dépenses du pôle Agroalimentaire auprès des fournisseurs de la province Nord sont évaluées à plus de 204 M.FCFP[15]. Il faut souligner que les sociétés du Sud, hors grand Nouméa, ont aussi un rôle économique important localement. Par exemple, l'écloserie d'EORI dépense sur place (en brousse hors Grand Nouméa) 37 M.FCFP environ à l'année.

[15] Dans ce chiffrage, il manque la société BREBISLAIT. Il faut noter que cette société n'était pas encore en exploitation au 31 décembre 2012. Les dépenses réalisées sont donc celles des investissements et non pas des dépenses d'exploitation, ces dernières étant plus proches des retombées à venir.

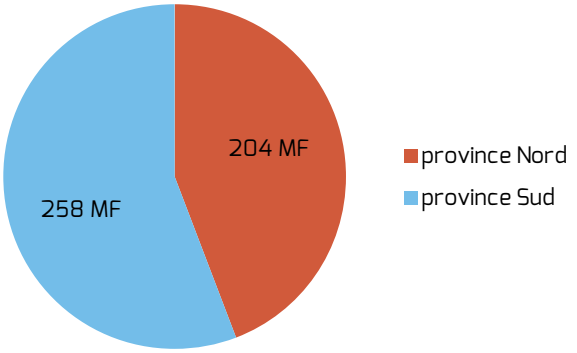
Peu de sociétés ont la capacité de faire du sponsoring. Mais quand elles le peuvent, elles participent à la vie associative, sportive ou festive des communes où elles sont implantées, voire bien au-delà. Elles sont généreuses et contribuent au rayonnement du Groupe. Les sociétés du Groupe (hors holding SOFINOR et sous-holdings CIT, FINAGRO, SODEPAR, SODEAN) ont ainsi participé à une quarantaine de sponsoring sur tout le territoire de la Nouvelle-Calédonie

(à Pum (Poum) : club AS POUM, Fête de la mer, Festival Shaxhabign, école de Tiabet, école de Pum, école d'Arama, collège de Pum, internat du collège de Pum ; à Vook (Voh) : Collège Tiéta, école de Oundjo, école de Gatope, Comité Paroissiale de Gatope, Écomusée, Association Pwalalu ; à Koohnê (Koné) : Comité Paroissial de Poindah ; à Nouméa : Tour cycliste de Calédonie, Thiminemel, Association Guilgal ; à Pwärâiriwâ (Ponérihouen) : école de Téouti ; à Hyehen (Hienghène) : école de Waré ; à Drehu (Lifou) : Paroisse de Xuanono ; Foire de Bûrhail (Bourail), Foire de Kumac (Koumac), Foire de Berepwari (Boulouparis), etc).

3.4 462 M.FCFP de dividendes versés de 2006 à 2011

Parmi les retombées économiques locales, le groupe SOFINOR a versé 462 M.FCFP de dividendes sur la période 2006-2011. Les dividendes perçus par le Groupe ont été redéployés à des fins de développement économique.

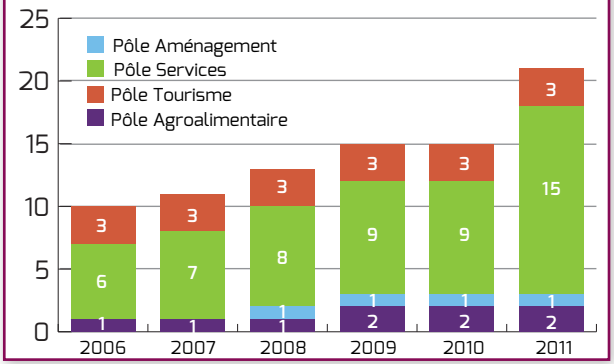
Figure 10 : Dividendes distribués par le groupe SOFINOR sur la période 2006-2011 (en F CFP)

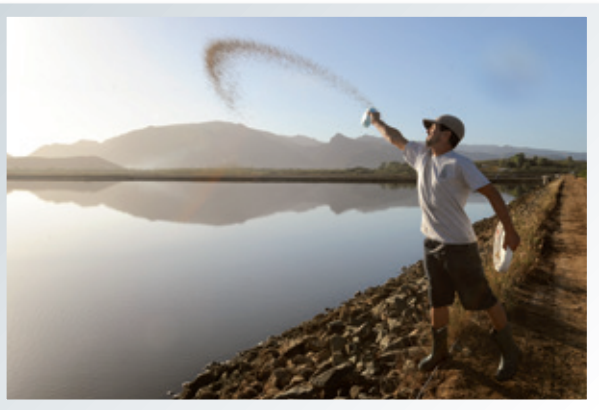


3.5 Un accroissement de l'implication des populations locales avec 1020 coactionnaires au sein du Groupe

L'implication des populations locales dans l'économie de marché, et en particulier des Kanak, est une mission fixée dès l'origine à la SOFINOR par sa collectivité de tutelle, la province Nord. Cette intégration en tant qu'acteur du développement économique est réalisée principalement de trois façons. D'une part, en développant un actionnariat populaire pour la première fois en Nouvelle-Calédonie, et ce dès 1992, avec la ferme aquacole WEBUIHOONE à Vook (Voh). Les habitants des tribus et du village participent individuellement au capital de la société et donc à sa gestion. D'autre part, en intégrant un GDPL ou un GIE tribal dans le capital de la société. Encore une fois, le Groupe a été avant-gardiste en mettant en place dès 1992, par le biais de l'hôtel KOULNOUE VILLAGE à Hyehen (Hienghène), un montage permettant aux habitants des tribus d'être acteurs collectivement du développement de leur région. Enfin, le Groupe apporte sa contribution au développement des terres coutumières qui sont gérées de façon collective par les clans des tribus. Il a ainsi construit un lotissement résidentiel sur les terres de la tribu de Baco (POADJANE) à Koohnê (Koné).

Figure 11 : Nombre de sociétés intégrant un GDPL ou un actionnariat populaire de 2006 à 2011





En prenant en compte le nombre de sociétés intégrant un GDPL ou un actionnariat populaire, il faut noter que leur nombre a doublé de 2006 à 2011, passant de 10 à 21 (sur 77 au total), ce qui traduit un effort toujours constant du Groupe en faveur de l'implication des populations locales. Il est utile de souligner que la volonté du Groupe est bien affirmée mais les montants des investissements et le volume des actifs rendent parfois l'implication de la population locale ardue.

C'est au sein du pôle Services que le nombre de sociétés intégrant un GDPL est le plus élevé (15 sociétés sur 17, soit 89 % des sociétés du pôle), ce pôle étant très orienté vers les services à la mine. Le métier de la mine est en effet bien maîtrisé par les populations locales. L'implication de ces populations est moins aisée dans les nouveaux métiers de l'aquaculture par exemple.

Au sein du pôle Tourisme, 3 hôtels comptent dans leur capital un GDPL. Sur la période, le GDPL MADAYO, à Hyehen, a reçu près de 20 M.FCFP au titre de la redevance de bon voisinage[16]. Pour les hôtels de la province des Îles, les GDPL impliqués dans le DREHU VILLAGE et le NENGONE VILLAGE ont reçu pour l'exercice 2011-2012, 15 M.FCFP au titre de cette redevance.

Concernant le pôle Aménagement, le GDPL POADJANE perçoit des revenus au titre de la location de son terrain. En 2012, l'estimation fait ressortir environ 12 M.FCFP perçus par le GDPL .

Au-delà de la population kanak, le groupe SOFINOR tente d'impliquer au mieux la population locale en l'intégrant dans le capital des sociétés (BABY BLUE, PRONACRI, CARCOPINO 2000, etc.). De sorte qu'aujourd'hui, le Groupe totalise 1 020 coactionnaires dans ses sociétés[17], contribuant ainsi au développement de l'actionnariat populaire en Nouvelle-Calédonie. Ce dispositif permet une redistribution des richesses à une catégorie de la population qui n'avait pas forcément de pouvoir d'achat, et qui n'était pas ou peu concernée par l'économie de marché.

[16] Il faut ajouter à cette donnée la location par la tribu des logements pour le personnel de l'hôtel.

[17] Hors sociétés et dirigeants du Groupe.

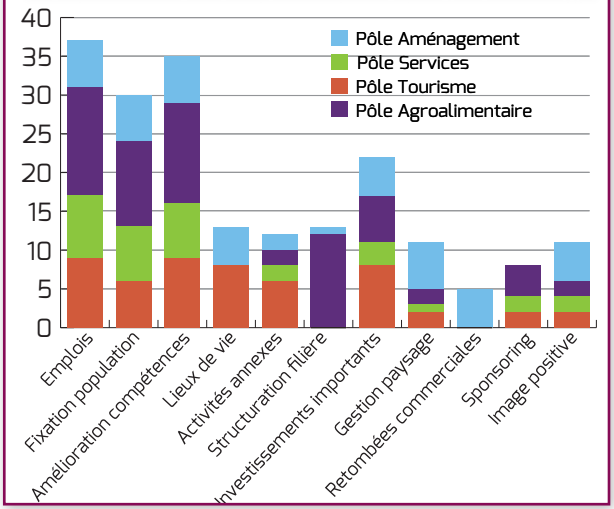
Les effets induits par les activités du groupe SOFINOR

4

Afin d'apporter des éléments sur les effets sociaux induits, les atouts et défis ainsi que les éléments de perspectives (sections 4, 5 et 6), une enquête de terrain a été réalisée auprès de 37 sociétés du Groupe permettant une analyse des éléments ci-après[18].

4.1 Les effets positifs premiers : les emplois et l'amélioration des compétences des individus

Figure 12 : Les principaux effets positifs de l'activité



Les effets positifs engendrés par l'activité du Groupe concernent principalement les emplois générés. Ces emplois permettent de fixer les populations du Nord, des Îles et des communes de brousse situées en province Sud. Ils ont également une autre fonction importante qui est de permettre à une population souvent faiblement qualifiée, de maîtriser un ensemble de métiers différents de la mine. Pour l'ouverture des hôtels ou des fermes aquacoles, il a parfois été nécessaire de mettre en place des plans de formations conséquents. La formation au sein même des sociétés est également très importante. C'est le cas de l'usine de conditionnement de crevettes, la STANC, des fermes aquacoles WEBUIHOONE et PRONACRI par exemple, qui ont formé de nombreux techniciens, même si ces derniers se sont ensuite orientés vers la mine.

Les sociétés du Groupe réalisent également d'importants investissements régionaux qui profitent aux sociétés locales. Elles participent donc au dynamisme économique régional. L'hôtel MALABOU BEACH est par exemple le plus grand employeur de la commune de Pum (Poum), et ses rénovations successives ont été bénéfiques pour le dynamisme économique de la commune.

[18] *Pour les graphiques de ces sections, figure en ordonnée le nombre de sociétés au sein desquelles les catégories d'effets ou de perspectives ont été abordées.*

Enfin, il est intéressant de noter que les sociétés du Groupe participent à la structuration de certaines filières, conformément aux orientations de la province Nord. C'est surtout le cas du pôle Agroalimentaire qui continue de structurer les filières crevette, ovine, porcine, de l'holothurie ou encore les céréales. Ce rôle est extrêmement important pour la diversification de l'économie calédonienne, notamment en ce qui concerne l'export qui est encore trop dépendant du nickel. Ce rôle moteur dans la structuration des filières est éminemment stratégique dans la vision économique « pays » et à long terme du groupe SOFINOR.

Enfin, il convient de noter, que de façon indirecte, en mettant en œuvre de nombreux projets sur l'ensemble du pays, le Groupe participe aussi à la mise en valeur des terres et à la gestion des paysages. Par exemple, en 9 ans, le pôle aménagement aura contribué à la réalisation sur VKP de plus de 230 lots résidentiels (représentant environ 500 logements), 115 villas locatives (dont 38 sur terres coutumières), plus de 120 lots d'activités industrielles, tertiaires ou commerciales, un centre commercial de plus de 3 500 m² comprenant 30 boutiques et un supermarché.

4.2 Les points de vigilances

- Le groupe SOFINOR s'attache à définir au mieux les contours de son intervention de façon à ne pas interférer sur les initiatives privées, mais au contraire de les accompagner dans les secteurs les moins dynamiques, les plus novateurs et risqués, ou dans les zones les moins attractives.
- Dans les secteurs en difficultés, le Groupe a pour objectif d'améliorer la qualité et la rentabilité des projets et des exploitations.
- Les pôles de diversification hors nickel du Groupe s'attachent à préserver au mieux l'environnement.

Certaines sociétés ont des labels verts. Une société est certifiée ISO 9001, et le pôle aménagement participe à des réflexions au niveau du pays en faveur d'une norme calédonienne de construction de haute qualité environnementale.

Cet attachement à la préservation de l'environnement a orienté le groupe SOFINOR vers le développement de filières vertes avec des projets de production d'énergies renouvelables ou de traitement et de valorisation des déchets.

Les atouts et les défis du groupe SOFINOR

5

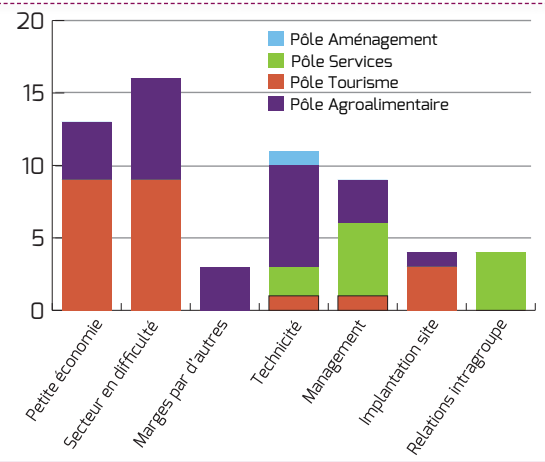
5.1 Les principaux défis du développement des sociétés sont structurels et techniques

Une part importante des sociétés du Groupe occupe des secteurs en difficulté (tourisme, aquaculture et pêche) qui souffrent de la petitesse de l'économie de la Nouvelle-Calédonie (impossibilité de réaliser des économies d'échelle, tarifs à l'export de produits ou de services très élevés).

Les sociétés ont également des défis techniques à relever, liés à la sensibilité du métier (aquaculture), au besoin de rénovation de matériels (services à la mine) ou à la maîtrise de logiciels (hôtels).

Enfin, il est à noter que des challenges liés au management doivent être relevés dans la conduite des opérations au quotidien, notamment dans certaines sociétés des services à la mine (recrutement), des fermes aquacoles (fidélisation) et de l'hôtellerie (important turn-over).

Figure 13 : Les principaux défis du développement des sociétés du groupe SOFINOR



5.2 La formation des hommes et une capacité à impulser le développement, principales forces du groupe SOFINOR

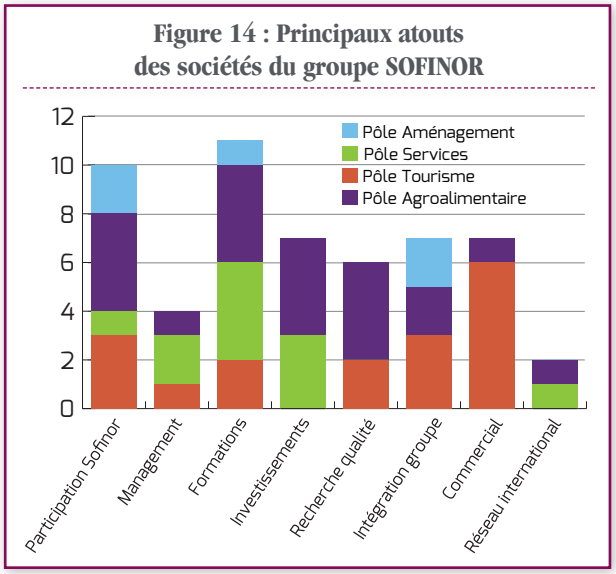
Parmi les facteurs qui ont contribué à la bonne marche des sociétés, le premier qui revient le plus souvent durant l'enquête, est la formation des employés. Dans plusieurs cas, les futurs salariés ont été formés en amont, avant l'entrée en exploitation de la société (ferme aquacole WEBUIHOONE, hôtels KONIAMBO, LA NEA, etc.), ce qui traduit la volonté du Groupe de positionner l'individu au cœur du développement économique. Ainsi, il est estimé qu'à l'année, le groupe SOFINOR réalise des formations pour près de 200 collaborateurs, à raison de

3 500 h, ce qui représente un budget formation de 24 M.FCFP.

La participation de la SOFINOR a été un élément déterminant lors de la création de l'activité pour la plupart des sociétés (SOWEMAR, SEA, PRONACRI, EORI, BATIX, POADJANE, LA NEA, DREHU VILLAGE, NENGONE VILLAGE etc.). Pour nombre d'entre elles, le projet n'aurait pas vu le jour, faute d'un financement permettant le bouclage du plan de financement. La participation du groupe SOFINOR en fonds propres est à noter comme un élément déterminant. Parfois, le groupe prend en effet une participation minoritaire dans la société, mais effectue des avances en comptes-courants bien au-delà du prorata de sa participation capitalistique. La participation au capital de la société n'est ainsi pas toujours un bon indicateur de la participation du Groupe dans un projet économique.

Par ailleurs, l'intégration au groupe SOFINOR a été un élément qui a favorisé certaines sociétés.

Figure 14 : Principaux atouts des sociétés du groupe SOFINOR



Ainsi, les hôtels de Koohnê ont été et sont toujours privilégiés par KONIAMBO NICKEL SAS pour loger ses collaborateurs. Les hôtels bénéficient également de la visibilité de la marque du groupe SOFINOR, les Grands Hôtels de Nouvelle-Calédonie devenue les Grands Hôtels du Nord Calédonien.

3500 h
de formation pour près de 200 salariés

Il en est de même pour les logements résidentiels du pôle Aménagement qui sont occupés en grande partie par des travailleurs de l'usine du Nord. La société SICA bénéficie également du marché des fermes aquacoles du groupe SOFINOR pour écouler ses aliments.

Enfin, il est à noter que certains investissements importants ont été déterminants dans l'activité de plusieurs sociétés. C'est le cas notamment de la SICA qui a investi dans une nouvelle ligne de production après son rachat par le groupe SOFINOR. Cet investissement est aujourd'hui payant puisque la société est en passe de doubler son chiffre d'affaires depuis son rachat en 2007.

Une stratégie du groupe SOFINOR clairement établie à moyen terme

6

La holding SOFINOR a avancé des fonds à hauteur de 60 % en moyenne sur la période 2006-2011, dédiés aux investissements ; et 40 % pour les Besoins en Fonds de Roulement (BFR). La part consacrée aux investissements tend à s'accroître sur la période, et l'objectif est de continuer à augmenter cette part à moyen terme. Se reposant sur son expérience, la holding SOFINOR a établi un plan de financement jusqu'en 2018, en vue de la réalisation des projets actuels et à venir, de ses pôles. Ce plan de financement pluriannuel lui assure une visibilité permettant d'envisager sereinement l'avenir.

Plus précisément, les investissements dans les sociétés existantes contribueraient à l'augmentation des activités, et donc des volumes d'affaires des sociétés du Groupe. Cela implique notamment la conquête de nouveaux marchés et l'amélioration de la productivité (amélioration technique, organisationnelle et des compétences). Compte-tenu des secteurs en difficultés dans lesquels le groupe SOFINOR est présent (tourisme, aquaculture et pêche), il poursuit un objectif de rentabilité dans ces secteurs.

Par ailleurs, de nombreuses sociétés envisagent le développement de nouvelles activités ou de nouveaux produits. Enfin, l'amélioration de la qualité du produit ou du service est un objectif important que les sociétés du Groupe se sont fixé.

De façon plus générale, les pôles ont réalisé des business plans sur plusieurs années :

- Le pôle Tourisme engage un redéploiement en profondeur de ses activités pour s'adapter au contexte touristique particulièrement difficile. D'une part, l'accent est mis sur la clientèle locale. D'autre part, le pôle mise sur son agence de tourisme pour vendre ses hôtels à l'étranger et dans l'Hexagone. Une réorganisation du pôle est entamée en ce sens avec en perspective la distinction entre les actifs et l'exploitation des hôtels. Par ailleurs, son autonomie financière devrait ainsi être construite sur sa réorganisation comme sur l'innovation en matière d'offres comme en matière de sources de financement. L'ambition du pôle est de contribuer à faire de la province Nord une destination touristique à part entière, en valorisant son potentiel touristique, notamment par la mise en place d'excursions thématiques incluant des escales dans les Grands Hôtels du Nord de la Nouvelle-Calédonie.

Le pôle Aménagement a vocation à travers ses activités, à favoriser le développement économique et l'amélioration du cadre de vie en province Nord. Il est à même d'assister les entités du groupe SOFINOR, tout en améliorant son autonomie financière. Il va poursuivre l'accompagnement de l'aménagement du nouveau pôle économique de VKP, contribuant ainsi à son statut, son image et sa dimension nouvelle. Son expérience et son savoir-faire d'aménageur lui permettent désormais de participer au développement de l'ensemble de la province Nord, en particulier sur la côte Est et dans le grand Nord. Le pôle souhaite ainsi développer ses activités hors groupe SOFINOR et devenir une référence pour les communes auprès desquelles il se construit une notoriété. Les besoins exprimés sont nombreux, notamment dans les communes où les terres coutumières sont importantes. Il envisage enfin de participer à la structuration des entreprises de BTP du Nord, afin de faire émerger localement un tissu d'entreprises.

Historiquement, le cœur de métier du pôle Services est constitué par les services à la mine. L'orientation du groupe SOFINOR est désormais à la distinction des activités minières, des activités de diversification. La volonté du pôle est de développer

des métiers où la technicité est plus forte (sondages, minages, laboratoire d'analyses, maintenance etc…), notamment auprès des groupes miniers qui favorisent la sous-traitance. Le pôle souhaite diversifier ses prises de participations dans des sociétés de services, avec des investissements et des besoins en capitaux modérés, et assurer une proximité avec les petits entrepreneurs. Pour ce faire, la SODEPAR souhaite être plus solide, davantage visible auprès des investisseurs, et accroître sa crédibilité auprès des banques. La sous-holding du pôle va conforter son équipe opérationnelle et ses moyens humains de façon générale, afin de se donner la capacité d'intégrer des secteurs nouveaux, et de créer ses propres réseaux.

Enfin, avec les opportunités offertes par le décollage économique actuel en province Nord, le pôle est amené à jouer un rôle croissant d'accompagnement des projets initiés par les populations locales. En réalisant du capital-amorçage ou capital-risque, il pourra contribuer à l'émergence d'activités nouvelles sur la côte Est, et dans de nouveaux secteurs d'avenir.

Le pôle Agroalimentaire a de nombreux projets en cours qu'il souhaite concrétiser. Le pôle ambitionne de créer un centre de production agroalimentaire à Ouaco (filière ovine et porcine) qui sera structurant pour la province Nord. Il adopte une démarche qualité qui implique une amélioration de sa technique, de ses compétences, de son organisation afin de se conformer aux normes de qualité, d'hygiène et de sécurité de plus en plus exigeantes. Enfin, il se donne pour mission de contribuer à réduire la dépendance alimentaire du pays en faisant émerger sur l'ensemble du territoire de la province Nord des activités agricoles, aquacoles ou agro-industrielles. Il continuera ainsi à jouer un rôle déterminant et visionnaire dans la structuration de filières encore balbutiantes.

Il convient d'insister sur le rôle déterminant de la holding SOFINOR dans le développement de ses pôles de diversifications. En effet, la structuration du Groupe a été possible parce que la holding a été structurée avec une équipe ayant acquis un réel savoir-faire. La SOFINOR a désormais des hommes et des femmes motivés et compétents pour mener à bien ses missions et faire aboutir les projets. Aujourd'hui, la SOFINOR détient un savoir-faire s'apparentant à une marque de fabrique. Elle incite désormais de nombreux promoteurs à mettre en place des partenariats. Cette tendance est confirmée avec le concours financier des institutions bancaires, de plus en plus important.

La structuration du groupe SOFINOR rend aujourd'hui possible l'intégration de nouvelles filières « vertes », portées par la Direction du Développement. Ces secteurs nouveaux concernent principalement les énergies renouvelables, le traitement et la valorisation des déchets. Ils voient également l'émergence d'une filière bois en province Nord.

Enfin, la SOFINOR met actuellement en place le programme d'investissements stratégique « Cap à l'Est ». Forte de son expérience et de la motivation de ses équipes, elle se fixe pour objectif d'accélérer fortement le développement des activités créatrices d'emplois et de richesses sur la côte Est. Tous ses pôles de diversification sont mobilisés pour pouvoir impulser la création d'activités nouvelles et rémunératrices, dans ces zones géographiques encore délaissées par l'initiative privée.

Conclusion

En définitive, les quatre pôles de diversification de la SOFINOR répondent très clairement à leur mission de rééquilibrage fixée par la province Nord, en y impulsant de nombreuses activités. Durant la période de structuration du Groupe, le nombre de sociétés a doublé, passant de 41 (dont 5 étaient inactives) en 2006 à 77 en 2011. Les sociétés sont très majoritairement situées en province Nord et contribuent à y fixer la population.

Le volume d'affaires des activités de diversification du groupe SOFINOR a augmenté de 62 % depuis 2006 et représentait près de 11 milliards de F.CFP en 2011. Ces activités créent plus de 2 milliards de F.CFP de richesses par an. 80 % du volume d'affaires et de la création de richesse engendrés par les activités de diversification sont réalisés au Nord.

Il est difficile de retenir un critère de rentabilité pour une société anonyme d'économie mixte comme la SOFINOR dont l'objectif est davantage d'impulser le développement économique, que d'engranger les bénéfices qui en découlent. La prise en compte d'un indicateur purement d'exploitation (sans les amortissements et les provisions qui sont des jeux d'écritures comptables), permet de noter que le redressement du résultat brut d'exploitation du Groupe a été spectaculaire, passant de -617 M.FCFP à +35 M.FCFP sur la période. Autrement dit, l'impulsion du développement économique dans les secteurs ou zones délaissés, ou insuffisamment dynamiques, apparaît aujourd'hui bien maîtrisée par le groupe SOFINOR. En ce sens, la structuration du Groupe par pôle d'activités semble avoir porté ses fruits.

Les activités de diversification du groupe SOFINOR engendrent de nombreuses retombées économiques localement. Elles créent ou confortent plus de 1 050 emplois directs, indirects et induits. Il convient d'ajouter que 1,7 milliard de F.CFP de salaires est versé par an, dont 65 % en province Nord. Sur 1,1 milliard versé dans le Nord à l'année, les ménages épargnent en moyenne 27 % de leur revenu (312 M.FCFP). Sur les 844 M.FCFP restant, ils dépensent en moyenne 25 % de leurs revenus pour l'alimentation (211 M.FCFP), 25 % dans l'habitat (211 M.FCFP), 25 % (211 M.FCFP) dans les transports et 25 % en divers. Cela représente des sommes non négligeables versées chaque année dans ces secteurs en province Nord.

En cumulant les sommes versées en province Nord aux chiffres obtenus sur le dernier exercice, il est intéressant de noter que le groupe SOFINOR y verse plus de 2,1 milliards de F.CFP à l'année (composés de dividendes (20 M.FCFP), d'achats locaux (965 M.FCFP) et de salaires (1 157 M.FCFP)). Ce constat constitue également une réponse très concrète au rééquilibrage, dans la mesure où ces retombées ont un effet d'entrainement, engendrant un dynamisme économique dans des régions peu attrayantes pour les investisseurs privés.

Le groupe SOFINOR répond de plusieurs façons à son objet qui intègre l'implication des populations locales, dont les Kanak en particulier, dans l'économie de marché. La population autochtone est impliquée dans plus du quart de ses sociétés. Les Kanak deviennent donc acteurs du développement par le biais de la participation au capital (GDPL, GIE tribal, actionnariat populaire), et donc à la gestion des sociétés (notamment avec des représentants aux conseils d'administration).

Par ailleurs, la SOFINOR s'engage dans des activités sur terres coutumières où elle implique aussi toutes les communautés locales. Le Groupe totalise ainsi 1020 coactionnaires dans l'ensemble de ses activités en 2011.

En s'interrogeant sur les effets socioéconomiques des activités du groupe SOFINOR, il est à noter que ces dernières engendrent des effets positifs essentiellement liés aux emplois et aux compétences acquises par ses salariés. Cela est particulièrement pertinent pour les secteurs plus récents où les métiers ne sont pas encore bien maitrisés par la population locale. C'est également un élément fondamental du rééquilibrage des compétences. En créant de nouvelles activités et de nouveaux emplois qui nécessitent des campagnes de formation interne ou externe, le groupe SOFINOR contribue au rééquilibrage des compétences en faveur du Nord.

Les points de vigilances concernent principalement les contours de l'intervention de la SOFINOR et la préservation de l'environnement, ce qui a incité le Groupe à intervenir dans les secteurs des énergies renouvelables, du traitement et de la valorisation des déchets.

Les défis auxquels les sociétés du groupe SOFINOR font face sont d'abord structurels (secteurs en difficulté). Dans ces secteurs, le Groupe y est aussi présent pour supporter les pertes afin de sauvegarder les activités et les emplois, ce que font également la SODIL et PROMOSUD dans les secteurs du tourisme ou de l'aquaculture. Mais les challenges sont également techniques, car liés à la complexité et la nouveauté relative des métiers impliqués dans la diversification, par rapport aux métiers de la mine.

Les atouts du groupe SOFINOR reposent principalement sur la compétence des hommes et des femmes qu'il a contribué à former. Ils se fondent aussi sur la politique de capital-investissement qui permet à de nombreux projets de se concrétiser. En effet, la participation en fonds propres du Groupe, même minoritaire, est très souvent déterminante. C'est un élément important de la participation du Groupe au développement économique du pays, dans la mesure où de nombreux projets n'auraient pas vu le jour sans le soutien financier, technique et humain de la SOFINOR.

Les perspectives des pôles de diversification du Groupe sont confortées par le plan de financement pluriannuel de la holding SOFINOR, qui lui assure une visibilité à l'horizon 2018. Les pôles ont défini des stratégies propres qui reposent principalement sur la structuration des filières et du tissu économique en province Nord. Le programme d'investissements « Cap à l'Est » devrait donner un coup d'accélérateur au développement économique sur la côte Est.

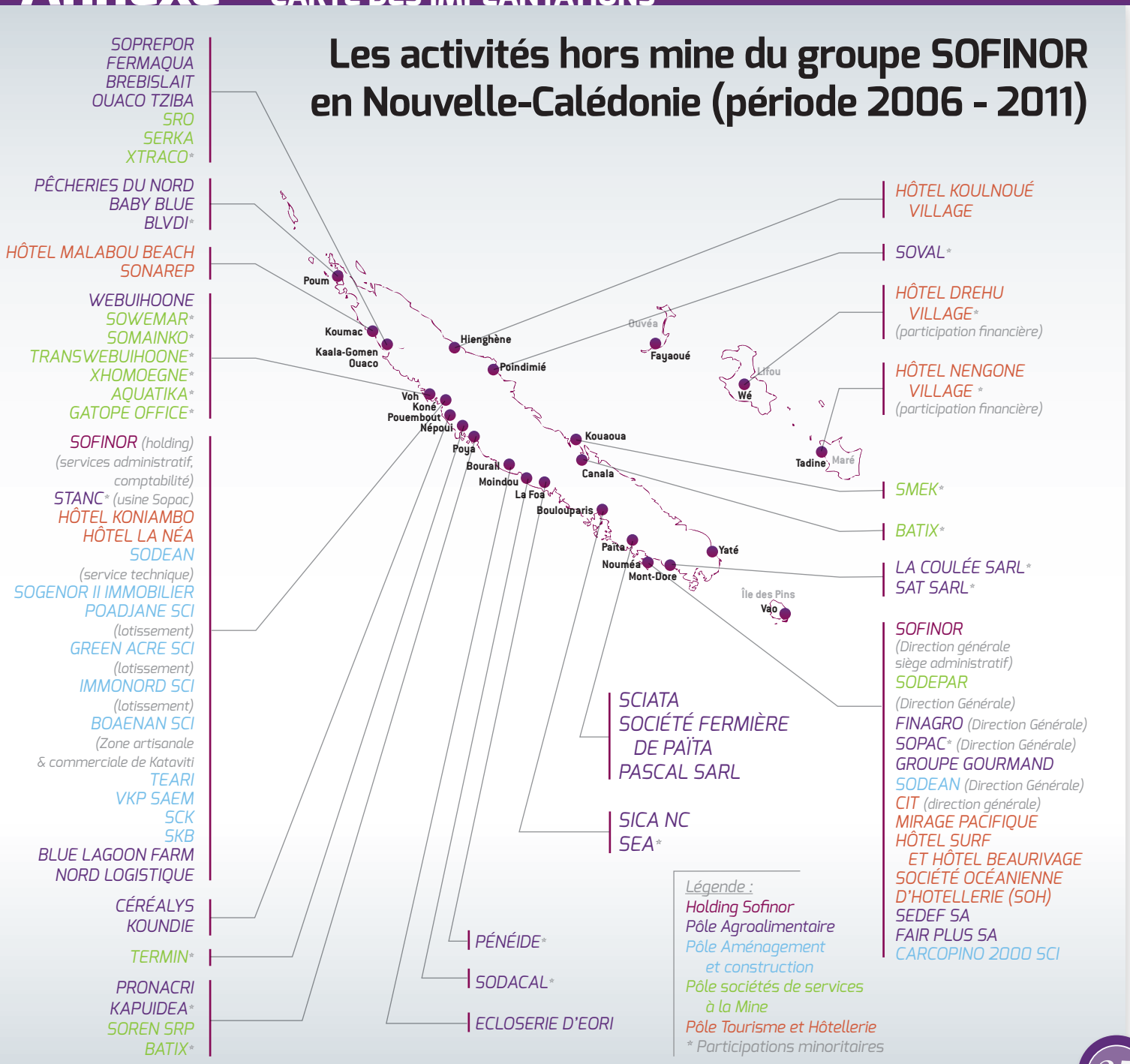
Enfin, il convient de souligner que la participation au rééquilibrage et au développement du pays constitue une véritable culture d'entreprise, qui anime les dirigeants et collaborateurs du Groupe. Toutes les personnes rencontrées et interrogées dans le cadre de l'étude, et sur l'ensemble de la Nouvelle-Calédonie, inscrivent leur action sur le terrain comme partie prenante d'un rééquilibrage en marche. C'est véritablement l'âme de la SOFINOR, celle d'avoir la conviction de contribuer au quotidien, via les projets économiques, à l'amélioration du niveau de vie et du bien-être des populations locales.

Annexe • TYPES D'INVESTISSEMENTS SUR LA PÉRIODE 2006-2011

	AGROALIMENTAIRE	AMÉNAGEMENT	SERVICES	TOURISME
Avant 2006	WEBUIHOONE SA FERMAQUA SAS SOPREPOR SAS FINAGRO SAS PRONACRI SARL SOPAC SA STANC SAS SEDEF SA PRESTIGE SEA FOOD SA PDN SA EORI SARL BLUE LAGOON FARM SA PENEIDE SAS	SOGENOR SC SOGENOR II SC BOAENAN SCI GREEN ACRE SCI CARCOPINO 2000 SCI	SODEPAR SC SERKA SA SOREN SA SRP SA SONAREP SA SRO SA (liquidée) SCK SA SKB SA	KOULNOUÉ VILLAGE SA SHK SARL CIT 2000 SA CIT SA SOCABA SA SURF HOTEL SA STMC SA BEAURIVAGE SA NORD TOURISME SA DREHU VILLAGE SAS NENGONE VILLAGE SAS
2006	BABY BLUE SAS	VKP SAEM		
2007	SICA SA KAPUIDEA SARL FAIRPLUS SA (liquidée) SODACAL SA LA COULÉE SARL SAT SARL	IMMO NORD SCI		SOHOKO SARL
2008	BREBISLAIT SAS SCIATA SCA PASCAL SARL NORD LOGISTIQUE SAS	POADJANE SCI		
2009	SOVAL SARL SEA SARL		SOWEMAR SAS	
2010			XTRACO SARL	MIRAGE PACIFIQUE SARL
2011	CEREALYS SAS OUACO TZIBA SCA SOCIÉTÉ FERMIÈRE DE PAÏTA SARL GROUPE GOURMAND SAS SODIFRO SARL LABO CONCEPT ÉVOLUTION SARL LABO CONCEPT CRÉATION SARL ATELIER GOURMAND SARL INSTANT GOURMAND SARL PARADIS GOURMAND SARL	SODEAN SAS TEARI SAS BATIX SARL	TERMIN SARL BLVDI SARL SOMAINKO SAS AQUATIKA SARL TRANSWEBUIHOONE SARL XHOMOEGNE SARL GATOPE OFFICE SCI SMEK SARL	SOH SAS

Légende : CRÉATION RACHAT CAPITAL-INVESTISSEMENT

Les activités hors mine du groupe SOFINOR en Nouvelle-Calédonie (période 2006 - 2011)



Annexe • SYNTHÈSE DES CHIFFRES CLÉS DE L'ÉTUDE

4 pôles d'activités

77 filiales et participations en 2011

80 % de la richesse créée en province Nord

Près de **60%** des sociétés implantées en province Nord

65% des sociétés au statut de SA et SARL portant de lourds investissements

Une intervention en capital-investissement dans près de **60%** des sociétés

Une croissance de **62%** du volume d'affaires depuis 2006

11 milliards de F.CFP de volume d'affaires en 2011 dont 80% en province Nord

Plus de **2,2 milliards** de F.CFP de création de richesse par an

Plus de **1050** emplois directs, indirects et induits en 2011

72% des emplois directs en province Nord

3500 heures de formation par an pour près de 200 salariés.

1,7 milliard de F.CFP de salaires et traitements versés localement par an

7,8 milliards de F.CFP de salaires et traitements versés entre 2006 et 2011

Près d'**1 milliard** de F.CFP d'achats locaux réalisés en province Nord à l'année

462 millions de F.CFP de dividendes versés de 2006 à 2011

1020 coactionnaires au sein du groupe SOFINOR

Groupe
SOFINOR

SOFINOR SAEM

Société de Financement et d'Investissement de la province Nord
Adresse de correspondance : 27, rue de la Somme
BP 4206 - Nouméa Cedex Nouvelle-Calédonie
Tél. : +687 230 205 / Fax +687 282 327
email : contact@sofinor.nc
www.sofinor.nc

Réalisation de l'étude : Samuel GOROHOUNA, Économiste, SOFINOR
Coordination Sofinor : Sylvie Brier, Marie-Pascale Faullimmel
Conception Graphique : Contact Communication **/ Impression :** Multipress
Crédits photographiques : Eric Aubry, Henrian Julien, Association Shaxhabign