

ExPost

Synthèse

Évaluation
de l'AFD

JUILLET
2021
N° 87

Auteurs Camille Hennion, Karine Lanoix,
Mathieu Boulestreau, Matthieu Lacave (Technopolis)



Évaluation de dix ans d'action de l'AFD en Nouvelle-Calédonie (2009-2019)

Le rapport complet de l'évaluation
est téléchargeable sur le site de l'AFD :
<https://www.afd.fr/fr/ressources-accueil>

Sous la coordination de

Mathieu Morando (OCN)

Bruno de Reviars (EVA)

Damien Roiné (agence de Nouméa)

Remerciements

À l'ensemble du personnel de l'agence de
Nouméa, en particulier à Philippe Renault,
Nolwenn Bodo et Anne-Claire Duportal ;
aux membres du Groupe de référence de
Nouméa et à celui de Paris.

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées
sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas
nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de
développement ou des institutions partenaires.

Photo de couverture

(de gauche à droite et de haut en bas)

© Marc Le Chélard.

© Éric Bua.

Sommaire

1.		4.	
Introduction	p. 4	Sept préconisations pour un scénario global d'évolution de l'intervention de l'AFD sur le territoire néo-calédonien	p. 16
1.1 Contexte	p. 4	4.1 Préconisation 1: Définir une stratégie locale Nouvelle-Calédonie plus structurante pour l'action de l'AFD sur le territoire et dans la zone Pacifique, qui permette d'orienter ses choix d'investissements et de guider son action d'influenceur	p. 16
1.2 Enjeux de l'évaluation	p. 6	4.2 Préconisation 2: Conforter le rôle d'influenceur de l'AFD sur le territoire néo-calédonien en complément de son rôle de financeur	p. 17
1.3 Objectifs de l'évaluation	p. 6	4.3 Préconisation 3: Construire des espaces de dialogue et de concertation, pour mieux définir le positionnement respectif des différents opérateurs (AFD, CDC, Bpifrance, ADEME...) et des services de l'État en adoptant des approches plus transversales	p. 18
1.4 Périmètre de l'évaluation	p. 7	4.4 Préconisation 4: Adapter l'offre de produits financiers pour le secteur privé en prenant en compte les évolutions du contexte et les spécificités territoriales	p. 18
1.5 Adaptation de la mission d'évaluation en réponse aux évolutions de contexte et limites méthodologiques	p. 7	4.5 Préconisation 5: Conforter le rôle de conseiller du secteur public grâce à une offre d'outils renforcée et structurée, en vue de contribuer au dialogue sur les politiques publiques et en cohérence avec les offres des autres opérateurs	p. 19
2.		4.6 Préconisation 6: Clarifier le rôle d'actionnaire de l'AFD dans le cadre de prises de participation dans les SEM locales	p. 19
Bilan de l'action de l'AFD en Nouvelle-Calédonie	p. 8	4.7 Préconisation 7: Mettre en place une stratégie de communication et définir les outils de promotion de l'AFD/ agence locale sur le territoire tant pour promouvoir l'institution auprès de ses contreparties et bénéficiaires, que pour contribuer à clarifier son positionnement vis-à-vis de ses partenaires institutionnels sur le territoire et à faire passer les messages de l'AFD dans le cadre de son rôle « d'influenceur »	p. 20
2.1 Une intervention axée sur le secteur public et adaptée aux besoins du territoire	p. 8		
2.2 L'évaluation fait ressortir quatre grands constats	p. 10		
2.3 Une valeur ajoutée contrastée pour le territoire	p. 11		
3. Réponses aux questions évaluatives	p. 12		
3.1 Appréciation des choix stratégiques opérés par l'AFD en Nouvelle-Calédonie	p. 12		
3.2 Appréciation du positionnement de l'AFD vis-à-vis de ses contreparties et partenaires en Nouvelle-Calédonie	p. 13		
3.3 Pertinence et efficacité de la fonction d'appui-conseil de l'AFD / agence de Nouméa auprès de ses contreparties et partenaires	p. 14		
3.4 Appréciation de la pertinence des outils de l'AFD en Nouvelle-Calédonie	p. 15		
		Table des illustrations	p. 21
		Liste des acronymes	p. 22

1. Introduction

1.1 Contexte

Les Outre-Mer français sont un des territoires historiques d'intervention de l'AFD. Présente en NC depuis 1947, l'AFD intervient pour améliorer l'accès des populations aux services de base, pour renforcer la dynamique de cohésion territoriale et sociale, ainsi que pour soutenir l'activité économique. À la suite des accords de Matignon et de l'accord de Nouméa de 1998, la Nouvelle-Calédonie a graduellement gagné en autonomie politique et un certain nombre de compétences lui ont été transférées, la différenciant ainsi des autres territoires

d'Outre-mer dans lesquels l'AFD intervient^[1]. Premier financeur bancaire des collectivités locales, l'AFD a participé au capital d'acteurs clés du territoire^[2], est présente dans les conseils d'administration de plusieurs sociétés d'économie mixte^[3] et a repris la gestion de la Société de Gestion de Fonds de Garantie d'Outre-Mer (SOGEFOM). Depuis 2018, l'agence de Nouméa est également la Direction Régionale Océan Pacifique (DROP) avec un mandat sur les pays et territoires d'outre-mer du bassin pacifique.

[1] Depuis l'accord de Nouméa de 1998 et la loi organique de 1999, la Nouvelle-Calédonie est devenue une collectivité spécifique de la République française et des compétences lui ont été graduellement transférées, notamment en matière économique et sociale. Les articles 21 et 22 de la loi organique n° 99-209 du 19 mars 1999 établissent la liste des compétences de l'État et celles de la Nouvelle-Calédonie. Les fonctions régaliennes classiques restent de la compétence de l'État. Depuis le premier janvier 2000, les transferts de compétences vers la Nouvelle-Calédonie ont concerné quatre domaines : le droit du travail, le commerce extérieur, la réglementation des hydrocarbures, du chrome et du nickel et l'enseignement primaire public.

[2] Société néo-calédonienne d'énergie (Enercal), Société Immobilière de Crédit (SIC) de Nouvelle-Calédonie et Banque calédonienne d'investissement (BCI).

[3] Société d'équipement de la Nouvelle-Calédonie (Secal), Institut calédonien de participation (Icap), etc.

Carte 1 – La Nouvelle-Calédonie

La Nouvelle-Calédonie provinces et communes



(Source : France, le Trésor des régions © Roger Brunet)

Au cours des années 2010-2020, l'intervention de l'AFD a dû s'adapter aux évolutions du contexte calédonien. Décidée de manière volontariste, l'évaluation de l'action de l'AFD durant cette décennie intervient à un moment charnière de l'histoire de la Nouvelle-Calédonie :

- Dans le cadre de l'accord de Nouméa, un référendum d'autodétermination sur l'indépendance de la Nouvelle-Calédonie s'est tenu le 4 novembre 2018, voyant le « Non » l'emporter à 56,7 % des voix. Celui-ci a été suivi d'un second référendum en octobre 2020 qui a également vu le « Non » l'emporter à 53,3 %, bien qu'en recul marqué. Alors que des discussions sur les suites à donner à ce référendum^[4] étaient en cours au moment de la conduite de l'évaluation, la tenue d'un troisième référendum en décembre 2021 est maintenant confirmée.
- Après plus de deux décennies de forts développements et croissance économiques (+3.4 % par an en moyenne), la Nouvelle-Calédonie connaît depuis 2013 un fort ralentissement et une conjoncture qui reste, à ce jour, morose.
- À la fois économiques et sociaux mais également budgétaires pour le secteur public calédonien^[5], les nouveaux défis et tensions ont été relativement importants sur le territoire.
- À partir de mars 2020, en réponse à la pandémie de la Covid-19, l'accès à l'archipel a été fortement restreint, avec l'arrêt quasi-total des connexions aériennes et l'imposition d'une quarantaine à l'entrée sur le territoire. Au moment de la finalisation de l'évaluation en 2020, puis de la publication présente, l'épidémie était, en Nouvelle-Calédonie, contenue. Malgré des conséquences économiques encore largement inconnues et si les investigations et l'analyse rétrospective menées pour notre évaluation se sont achevées au 1er trimestre 2020, au début de la pandémie, la crise sanitaire et ses conséquences ont été prises en compte pour la partie prospective de notre évaluation.

En parallèle, la création en 2018 d'un nouveau département géographique « Trois Océans » (OCN) réorganise l'intervention de l'AFD en trois grands bassins avec pour particularité de réunir en leur sein, les Outre-Mer français et les États étrangers avoisinants, pour y renforcer une approche cohérente à échelle régionale : Océan Atlantique (Caraïbe, Guyane, Haïti...), Océan Indien (Comores, Mayotte, Réunion, Maurice...) et Océan Pacifique (Nouvelle-Calédonie, Polynésie française, Vanuatu...). Cela change de manière significative le cadre d'intervention de l'AFD dans les Outre-Mer puisque cette réorganisation lance une nouvelle dynamique et de nouvelles approches dans la conception et la mise en œuvre des programmes de l'AFD dans les Outre-mer, prises en compte dans la partie prospective de l'évaluation.

[4] Le deuxième référendum sur l'indépendance du territoire s'est tenu le 4 octobre 2020. Marqué par une participation record, ce référendum a vu une majorité des votants voter pour le « Non » à l'indépendance (53,26 % des suffrages exprimés). L'écart s'est cependant réduit avec les partisans du « Oui », dont la position a gagné plus de trois points de pourcentage par rapport à 2018. Ces résultats, ainsi que la répartition géographique et communautaire marquée des votes ont été interprétés comme un signal de l'amplification des clivages et des fractures qui caractérisent le territoire calédonien, augmentant l'incertitude sur son avenir dans les prochaines années.

[5] Rapport Annuel, 2018, IEOM, p. 12.

1.2 Enjeux de l'évaluation

L'évaluation répond aux enjeux suivants:

- Le cadre d'intervention pays (CIP) 2015-2018 s'est achevé récemment. En dialoguant avec les partenaires et les contreparties, une nouvelle stratégie pour l'AFD en Nouvelle-Calédonie doit être élaborée. Ce nouveau cadre devra à la fois prendre en compte les demandes et besoins spécifiques à la Nouvelle-Calédonie; les objectifs stratégiques régionaux établis par le nouveau département OCN d'autant que l'agence de Nouvelle-Calédonie a également fonction de direction régionale, et les objectifs de l'agence dans son ensemble (100 % accord de Paris sur le climat, 100 % lien social, développement en 3D (Défense, Diplomatie, Développement), priorité au non souverain et réflexe partenarial). C'est notamment pour nourrir cette réflexion stratégique que la présente évaluation a été commanditée.
- La réorganisation Trois Océans de l'AFD s'accompagne d'un effort pour faire entrer encore davantage ces territoires et leurs bassins dans le « droit commun » des processus internes de l'AFD. En particulier, cela se traduit par un effort renouvelé pour formaliser les processus de redevabilité de ses interventions dans ces territoires, effort auquel cette évaluation stratégique contribue. Cela signifie également faire progressivement rentrer les Outre-Mer dans les processus de redevabilité et de conformité plus larges de l'AFD, par rapport à son engagement pour une activité 100 % accord de Paris, avec un objectif de 50 % des financements annuels ayant un impact bénéfique pour le climat. La présente évaluation, l'une des premières du genre pour le département OCN, participe de ce double effort.
- Les élections provinciales de 2019 en Nouvelle-Calédonie ont conduit à un changement de gouvernance et nécessitent pour l'AFD de construire un dialogue fructueux avec les nouveaux élus. La démarche de co-construction proposée par cette évaluation prend en compte cet enjeu important.

1.3 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation des 10 ans d'action de l'AFD en Nouvelle Calédonie poursuit donc trois objectifs principaux:

- Nourrir le dialogue de politiques publiques entre l'AFD et ses contreparties néo-calédoniennes;
- Nourrir la réflexion stratégique de l'AFD sur son action future en Nouvelle-Calédonie, son positionnement et les instruments qu'elle peut y déployer;
- Nourrir plus globalement la réflexion de l'AFD sur son positionnement régional et ses modes d'intervention Outre-Mer.

L'évaluation comporte ainsi clairement une dimension à la fois **rétrospective** et **prospectif**, ainsi qu'une visée de capitalisation sur les modes d'intervention de l'AFD dans les Outre-Mer. Elle répond à des questions permettant de tirer des leçons du passé, en vue de nourrir la réflexion interne et stratégique de l'AFD et le dialogue avec ses contreparties et partenaires.

En conséquence, les utilisateurs finaux de l'évaluation sont:

- l'agence AFD de Nouméa;
- les directions pertinentes au siège de l'AFD (EVA, OCN, reste de la DOE, y compris les divisions techniques intervenant en Nouvelle-Calédonie);
- les membres du groupe de référence à Paris et Nouméa (tutelles, partenaires et contreparties de l'AFD).

1.4 Périmètre de l'évaluation

L'évaluation porte sur l'action de l'AFD en Nouvelle-Calédonie entre 2009 et 2019. L'année 2009 correspond à la première année du Cadre d'intervention Pays (CIP) Nouvelle-Calédonie 2009-2011.

L'évaluation porte sur deux niveaux d'analyse: un niveau transversal portant sur les questions de stratégie et de positionnement de l'AFD en Nouvelle-Calédonie et un niveau sectoriel, où elle se concentre sur 4 secteurs d'intervention:

- l'appui aux collectivités locales;
- la santé et le médico-social;
- le logement et l'aménagement;
- l'appui au secteur privé.

L'évaluation porte ainsi un coup de projecteur sur certains projets emblématiques, sans pour autant procéder à l'évaluation de l'ensemble des projets instruits au cours de la période d'analyse. Géographiquement, elle porte sur l'ensemble de l'action de l'AFD sur le territoire néo-calédonien et ses trois Provinces. Le rôle de direction régionale de l'Océan Pacifique, porté par l'agence de Nouméa depuis 2018, est pris en compte pour alimenter la partie prospective de l'évaluation.

1.5 Adaptation de la mission d'évaluation en réponse aux évolutions de contexte et limites méthodologiques

La méthodologie de cette évaluation a dû être adaptée profondément courant 2020 dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19. L'ensemble des investigations et analyses rétrospectives ont été finalisées en juin 2020. Les constats de l'évaluation s'appuient donc sur des données et analyses qui ne prennent pas en compte les impacts de la pandémie et du référendum d'octobre 2020 sur le territoire. La deuxième mission prévue initialement pour restituer et valider nos constats rétrospectifs d'une part et, d'autre part, pour co-construire les préconisations avec les acteurs locaux, a été annulée. À la place, un travail à distance sur les préconisations a été mené, sur la base d'entretiens individuels avec les équipes du siège et de l'agence de Nouméa de l'AFD et ses principaux partenaires sur le territoire, ainsi que d'un atelier collectif visant à affiner les préconisations. Les résultats de ce travail, qui prennent

donc en compte les premiers changements de contexte liés à la crise sanitaire et économique, ainsi que les résultats du référendum d'octobre 2020, sont synthétisés dans la section dédiée aux préconisations.

Parmi les limites méthodologiques à noter pour cette évaluation, on relève notamment:

- Des interactions plus limitées avec les représentants de la Province Nord et de la Province des îles et de leurs communes: la seconde mission devait comporter un déplacement en Province Nord dans le but de conduire des entretiens avec les principales contreparties de l'AFD sur place et de les associer à la co-construction des recommandations. En remplacement, une visite rapide a été conduite en mai 2020. Cette visite a permis de mener des entretiens avec des élus du Nord et des représentants du secteur de la santé mais pas d'obtenir un entretien avec les représentants de la Province Nord, comme espéré^[6]. Les perspectives de ces contreparties de l'AFD sont donc moins représentées qu'initialement prévu par notre méthodologie.
- Le financement budgétaire de l'AFD aux collectivités territoriales représente une part importante des opérations de l'AFD en Nouvelle-Calédonie sur la période. Ces financements ne s'accompagnent pas d'objectifs précis ni d'indicateurs ou de documents de suivi, ce qui rend l'appréciation objective de leurs résultats très difficile. Le système de suivi des opérations de l'AFD est essentiellement centré sur ses engagements financiers et très peu sur ses activités ou ses résultats, et encore moins leurs effets et impacts. L'équipe d'évaluation s'est attachée à reconstruire de possibles éléments de bilan à travers une revue de la documentation existante et, principalement, par le biais d'entretiens avec les acteurs concernés.

[6] Les entretiens prévus ont été annulés à plusieurs reprises.

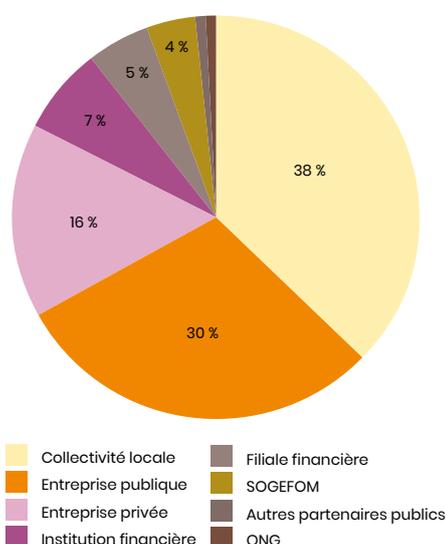
2. Bilan de l'action de l'AFD en Nouvelle-Calédonie

2.1 Une intervention axée sur le secteur public et adaptée aux besoins du territoire

Entre 2009 et 2019, l'AFD a été un financeur majeur du développement néo-calédonien : elle a financé 2,2 milliards d'euros d'interventions (262,5 milliards de F. CFP) sur cette période, pour un montant moyen annuel de 197 millions d'euros (23,5 milliards de F. CFP). Pour l'année 2019, ces interventions représentaient des autorisations de financement de 135 M€, en hausse de 83,7 % par rapport à 2008 (73,80 M€).

68 % de ses interventions sur la période concernent une collectivité locale ou une entreprise publique. L'AFD a ainsi participé entre 2009 et 2019 à hauteur de 859 M€ au financement de programmes d'investissement des communes et de leurs syndicats, des trois Provinces et de la Collectivité de Nouvelle-Calédonie, afin notamment de permettre aux collectivités d'offrir les services de base.

Graphique 1 – Type de tiers financés par l'AFD en Nouvelle-Calédonie entre 2009 et 2019



Source: Base de données fournie par l'AFD

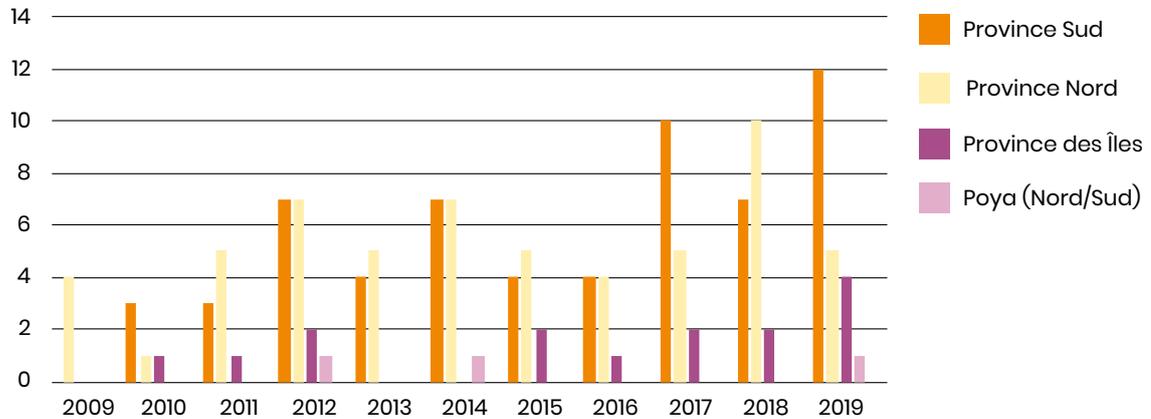
L'action de l'AFD au fil de la décennie passée a été marquée par une forte augmentation et une concentration de l'intervention sur le soutien au secteur public en réponse aux évolutions du contexte économique, faisant de l'AFD le principal bailleur des collectivités calédoniennes. Cela a notamment concerné des collectivités peu ou pas couvertes par les autres bailleurs sur la période, telles que les Provinces Nord et celle des îles Loyauté ou encore certaines communes de l'intérieur. L'AFD agit de manière contracyclique, en réponse à de fortes demandes en investissements publics liées à la crise économique mondiale. Son action est également caractérisée par des investissements importants en matière d'aménagement du territoire en vue de contribuer à son rééquilibrage. La proportion des financements de l'AFD consacrés aux collectivités territoriales a ainsi augmenté de 28 % entre 2009 et 2014 à 53 % entre 2015 et 2019. Les financements de l'AFD aux collectivités se font principalement sous la forme de financements budgétaires non fléchés^[7], même si certains prêts permettent d'inciter les contreparties^[8] à investir sur certains secteurs (ex : panneaux solaires et production d'énergie photovoltaïque).

[7] C'est-à-dire des financements globaux, octroyés par l'AFD sans utilisation prédéterminée. Des financements fléchés, à l'inverse, sont destinés à la réalisation de dépenses bien identifiées.

[8] Les contreparties sont les cocontractants directs de l'AFD sur un financement (emprunteurs, bénéficiaires de subvention...). Dans le cas de la Nouvelle-Calédonie, il peut s'agir des différentes collectivités territoriales (gouvernement de Nouvelle-Calédonie, Provinces, communes), des établissements publics ou parapublics avec lesquels l'AFD travaille (SIC, centres hospitaliers...), des acteurs privés qu'elle finance (banques locales...) ou encore d'organisations de la société civile.

[9] À noter que la commune de Poya (Nèkò) est la seule commune française de Nouvelle-Calédonie, à être à cheval sur deux provinces: celles du Nord et du Sud.

Graphique 2 – Nombre de concours à destination de communes par Province par an (2009-2019) [9]



Source: Base de données fournie par l'AFD

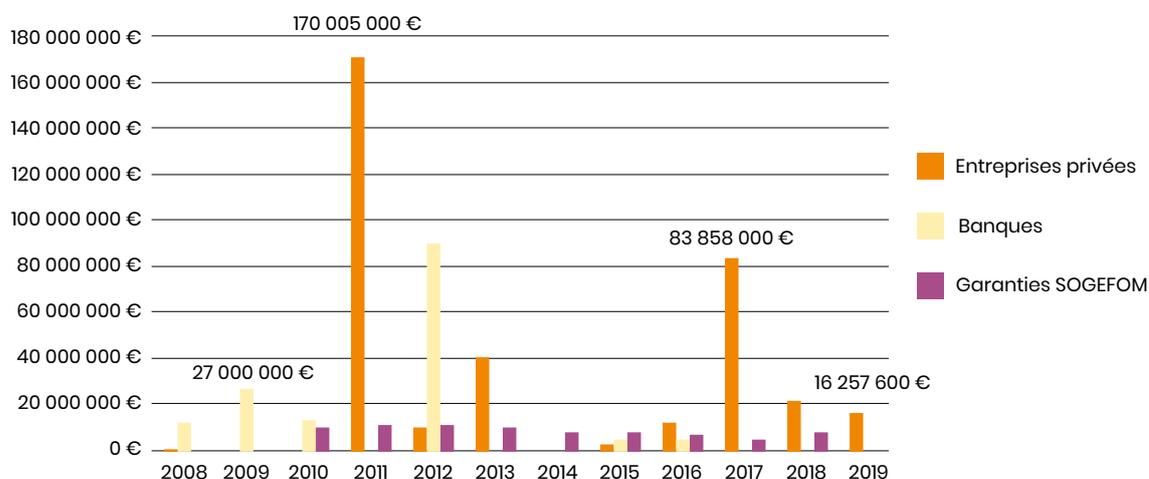
L'activité de soutien au secteur privé répond à l'un des objectifs stratégiques de l'AFD sur le territoire. L'AFD a eu recours à une gamme d'instruments diversifiés pour couvrir l'ensemble de ce secteur d'activité, du soutien aux acteurs de la microfinance (Association pour le droit à l'initiative économique – ADIE), à l'accompagnement des TPE/PME grâce à son fonds de garantie (la SOGEFOM), au cofinancement de grandes opérations portées par des opérateurs privés sur le territoire, notamment dans le secteur de l'énergie. Sur l'ensemble de la période, les sommes engagées en soutien au secteur privé ont beaucoup varié d'une année sur l'autre. Sur la période étudiée, on constate cependant un repli de la part des financements au secteur privé dans l'activité de l'AFD.

Sur l'ensemble de la période, l'AFD a financé des secteurs d'activité très variés en réponse aux demandes du territoire. En particulier, l'agence apparaît comme un partenaire financier important pour les secteurs du logement et de l'aménagement, le développement des infrastructures de santé et de transport, ainsi que le secteur des énergies renouvelables en fin de période notamment.

L'AFD a fait preuve de sa valeur ajoutée comme partenaire financier des acteurs publics néo-calédoniens. Cela semble moins évident actuellement quant à son soutien et à son positionnement vis-à-vis du secteur privé. Arrivée aujourd'hui à la fin d'un cycle, elle est amenée à questionner ses orientations et son positionnement stratégiques sur le territoire.

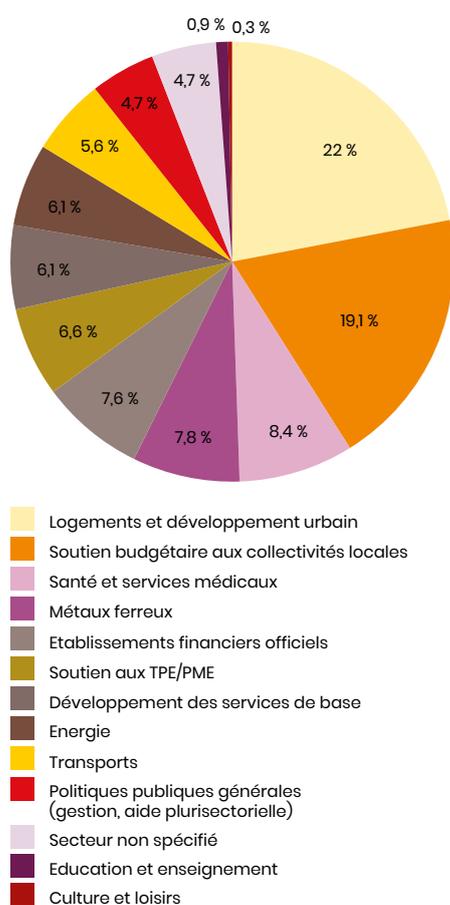
[10] Répartition basée sur les labellisations CAD 5-1 issues de la base de données de suivi fournie par l'AFD.

Graphique 3 – Financements par l’AFD du secteur privé en Nouvelle-Calédonie (2008-2019)



Source: Base de données fournie par l’AFD

Graphique 4 – Financements de l’AFD en Nouvelle Calédonie par secteurs (2009-2010) [10]



Source: Base de données fournie par l’AFD

2.2 L’évaluation fait ressortir quatre grands constats

- **Le premier constat est que la stratégie de l’AFD en Nouvelle-Calédonie n’en est pas vraiment une :** le cadre d’intervention posé est vague et l’AFD n’utilise pas ses outils de financement pour dialoguer avec ses partenaires et influencer sur le contenu de leurs projets, la direction des politiques ou la nature des choix opérés, en cohérence avec sa propre stratégie. Jusqu’ici, son positionnement a plutôt été celui d’une banque, largement neutre et réactif. Cela dit, ce cadre stratégique large et non contraignant a permis à l’agence de s’adapter aux évolutions de la conjoncture.
- **Le deuxième constat est que le partenariat de l’agence avec les contreparties, les autres bailleurs, les communautés et la population pourrait être approfondi.** Vis-à-vis des contreparties, elle est essentiellement une banque qui peut, de manière occasionnelle, fournir un appui-conseil. En outre, la collaboration avec l’État et les autres bailleurs tels que la Caisse des dépôts et consignations (CDC) ou Bpifrance est irrégulière et gagnerait à une meilleure concertation pour davantage de cohérence et d’impact. Enfin, l’AFD n’est pas ou peu présente auprès de la société civile, faute d’outils adéquats.
- **Le troisième constat est que la fonction d’appui-conseil est très appréciée des contreparties quand elle est déployée. Elle n’a cependant pas été mobilisée de**

façon optimale, en raison notamment d'un manque de moyens pour la financer jusqu'à récemment. L'offre est riche et s'est quelque peu structurée au niveau du siège de l'AFD mais elle reste peu formalisée et diffusée au niveau local. L'agence locale a été confrontée à une tension entre le développement de cette activité d'appui-conseil (non-rémunératrice pour l'AFD) et les impératifs financiers de son plan d'affaire.

- **Le quatrième constat est que les produits financiers proposés par l'AFD, s'ils rencontrent leur public et sont compétitifs pour le secteur public, sont nettement moins convaincants pour appuyer le secteur privé.** L'offre au secteur privé est, d'une certaine manière, en obsolescence, et nécessite une refonte pour l'adapter aux besoins des entreprises et de la place bancaire, et ce particulièrement dans le contexte actuel de crise liée à la pandémie.

2.3 Une valeur ajoutée contrastée pour le territoire

Dans l'appui au secteur public, la valeur ajoutée de l'agence est claire, notamment dans son appui à la Province Nord et aux communes. Elle est appréciée des contreparties. Le dialogue avec les collectivités est jugé positivement et a été approfondi grâce à une forte mobilisation de l'agence locale. Dans l'appui au secteur privé, la valeur ajoutée de l'agence est nettement plus contrainte, en raison d'un mandat plus étroit qui cantonne l'AFD à un rôle d'agent bancaire subsidiaire sur des projets plus à risques. Certains de ses leviers d'action, tels que la société de gestions des fonds de garantie Outre-mer (SOGEFOM), font face à des problèmes de rentabilité. L'arrivée de Bpifrance réduit également ses marges d'action sur ce secteur.

En définitive, la valeur ajoutée de l'AFD sur le territoire paraît refléter, la position qu'occupe l'institution sur le territoire néo-calédonien : celle d'une banque apportant des financements et une expertise financière, plutôt que celle d'une agence de développement porteuse d'une expertise technique en mesure de renforcer, voire d'influencer les politiques publiques, tout en travaillant auprès des communautés. Or, dans leur grande majorité, les acteurs néo-calédoniens interrogés attendent de l'AFD qu'elle se positionne dans un rôle « d'influenceur » au service du développement au lieu de se cantonner à un rôle de banquier

Ceci appelle à questionner le positionnement de l'agence, tant du point de vue du territoire que de son alignement stratégique avec les objectifs globaux et les ambitions affichées de l'AFD, pour ensuite adapter la boîte à outils qu'elle peut mobiliser. En mettant en évidence le besoin d'un nouveau modèle tant politique que social et économique pour le territoire néo-calédonien, le double choc de la pandémie mondiale et des résultats du référendum de 2020 ne fait que renforcer ce besoin et appelle l'AFD à repenser, dans son ensemble, son mode d'intervention sur le territoire. C'est le sens des préconisations présentées ci-après.

3.

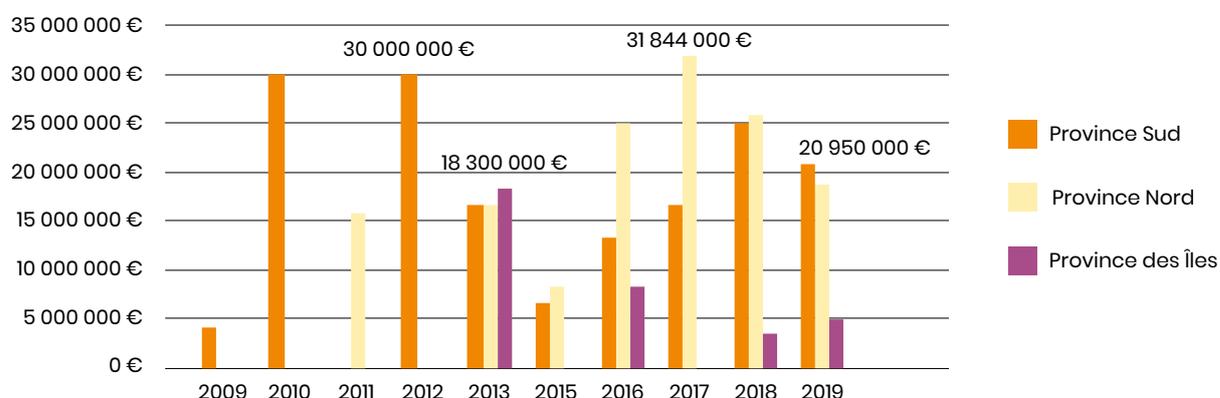
Réponses aux questions évaluatives

Élaborées conjointement entre les agents de l'AFD à Nouméa et au siège à Paris et leurs partenaires calédoniens, les questions évaluatives formulées visaient à apporter des éléments d'analyse rétrospectifs et prospectifs aux questionnements et enjeux de l'intervention de l'AFD en Nouvelle-Calédonie. Pour répondre à ces questions, l'ensemble des éléments synthétiques présentés ci-après sont issus de la triangulation de nos diverses investigations : analyse documentaire, analyse des données quantitatives, entretiens téléphoniques de cadrage, entretiens réalisés lors de la mission de terrain effectuée en Nouvelle-Calédonie mi-février 2020 (et donc avant que la crise sanitaire liée à la COVID19 n'atteigne l'Europe et le Pacifique).

3.1 Appréciation des choix stratégiques opérés par l'AFD en Nouvelle-Calédonie

- **L'action de l'AFD au fil de la décennie passée a été marquée par une forte augmentation et une concentration de l'intervention sur le soutien au secteur public en réponse aux évolutions du contexte économique.** L'AFD est le **principal bailleur des collectivités calédonniennes - et le seul pour nombre d'entre elles** (Province Nord, communes du Nord etc.). L'AFD agit de manière contracyclique. Son action est également caractérisée par des investissements importants en matière d'aménagement du territoire en vue de contribuer au rééquilibrage de ce dernier.
- **L'objectif de rééquilibrage territorial a été un élément central des documents stratégiques et des interventions de l'AFD en Nouvelle-Calédonie**, reflétant en cela les engagements issus de l'accord de Nouméa. Cela a conduit l'AFD à augmenter son volume d'intervention en Province Nord, sans que cela se fasse au détriment de la Province Sud. L'appréhension de ce rééquilibrage a cependant évolué. D'abord conçu comme un rééquilibrage entre le Nord et le Sud, notamment en termes d'équipements de base et de développement, le CIP 2015-2018 a inclus aussi une dimension de cohésion sociale au sein des espaces urbains, notamment dans le Grand Nouméa.
- **Le cadre stratégique d'intervention de l'AFD a été défini de manière suffisamment large pour ne pas devenir contraignant et pour qu'il puisse s'adapter aux évolutions de la conjoncture.** Toutefois, il reste assez peu structurant et donne peu d'orientations véritablement stratégiques. De ce fait, il est peu connu des acteurs sur place et reste relativement peu approprié par les équipes de l'AFD.
- En l'absence de choix stratégiques forts, on relève un certain manque de cohérence d'ensemble dans l'action de l'AFD sur la période. Celui-ci se traduit par des décalages au plan stratégique entre, d'une part, les objectifs globaux de l'institution tels que le tournant pris en faveur du climat et, d'autre part, les interventions de l'AFD sur le territoire, avec une dimension environnementale et climatique relativement faible. On note en outre une certaine contradiction entre l'accent mis sur les objectifs de réalisation du plan d'affaires de l'AFD - agence locale - et, l'objectif affiché de développer l'appui-conseil pour les contreparties. De même, certaines contradictions entre les différents objectifs qui sous-tendent les financements de l'AFD sur le territoire sont à relever. Enfin, des secteurs pourtant importants pour la Nouvelle Calédonie, et sur lesquels l'AFD a une expertise, ont été peu financés au cours de la période (par exemple, retrait progressif sur la période dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement).
- Dans un contexte économique qui s'est tendu ces dernières années - avec des capacités d'emprunt des collectivités territoriales maintenant largement entamées - de nouvelles perspectives stratégiques s'ouvrent pour l'AFD. **L'ensemble des interlocuteurs sur place - agence de Nouméa comprise - partage l'idée que l'intervention de l'AFD est arrivée à la fin d'un cycle et doit se trouver une nouvelle colonne vertébrale plus stratégique en lien avec les besoins du territoire** rejoignant ainsi la volonté initiale de l'agence de réaliser cette évaluation.

Graphique 5 – Financements directs des Provinces



3.2 Appréciation du positionnement de l'AFD vis-à-vis de ses contreparties et partenaires en Nouvelle-Calédonie

- **L'AFD est globalement considérée comme un acteur présent de longue date sur le territoire et « sur lequel on peut compter ».**

- **Son positionnement est différent selon les secteurs d'intervention, mais avant tout réactif en réponse à une demande exprimée.**

Dans les secteurs de la santé et de l'appui au secteur privé, l'AFD est positionnée comme une banque, intervenant en réponse à des demandes de financements et lui permettant de jouer un rôle important dans le financement d'opérations structurantes pour le territoire (santé, logement, aménagement). Sur le secteur privé, contrainte par son mandat et ses outils d'intervention uniquement en subsidiarité des banques, l'AFD a été quelque peu « en retrait » sur la période, privilégiant le soutien indirect au développement économique et aux TPE/PME locales. Dans le même temps, lorsque les projets sont jugés comme risqués, les contreparties ont souligné la valeur de la présence de l'AFD pour rassurer le reste du pool bancaire. Sur le secteur public, l'AFD a un positionnement prudent mais plus affirmé que dans les autres secteurs. Elle a réussi à établir des relations et un dialogue de confiance avec les collectivités territoriales, qui lui donnent un certain degré d'influence informelle.

- Du fait de ce positionnement neutre et largement réactif, en réponse à une demande exprimée, et ne valorisant pas suffisamment son action, l'agence est peu visible localement, au-delà des institutions partenaires. Du fait de ce positionnement, son influence reste limitée sur le débat public et l'appui à la

définition des politiques publiques.

- Ce positionnement principalement opportuniste et réactif, et l'absence de vision stratégique claire, empêchent l'AFD d'impulser des réflexions plus transversales sur le territoire, en partageant notamment des retours d'expérience de son intervention et des projets qu'elle soutient sur d'autres territoires. On constate, en fin de période, une augmentation de la demande des contreparties pour un engagement plus affirmé de l'AFD, en lien avec les difficultés économiques et financières croissantes du territoire.
- On note une bonne complémentarité entre les bailleurs publics (AFD, CDC et Bpifrance). Toutefois, l'agence de Nouméa gagnerait à construire un dialogue plus étroit et plus concerté avec le Haut-Commissariat de la République, la CDC et Bpifrance, pour s'assurer d'une bonne articulation des instruments et d'une vision plus concertée et afin d'éviter les tensions occasionnelles qui ont pu voir le jour récemment.
- Au niveau régional, l'action de l'agence de Nouméa a été très limitée sur la période (45 M€) en raison d'un mandat relativement contraint **mais en évolution ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour la prochaine décennie**. Il est dès lors difficile de porter un jugement évaluatif sur la perception par les acteurs calédoniens de la valeur ajoutée des actions financées. La création du département OCN et la stratégie Trois Océans ont accompagné l'évolution, à partir de 2018, du mandat de l'agence. L'AFD a désormais la possibilité d'intervenir dans les petits États insulaires en développement de la zone sur l'adaptation au changement climatique pour financer des projets régionaux, par exemple via des projets

bilatéraux au Vanuatu. Cependant, ce mandat régional reste quelque peu contraint mais a toutefois permis le lancement d'une initiative régionale: l'Initiative Kiwa.

3.3 Pertinence et efficacité de la fonction d'appui-conseil de l'AFD / agence de Nouméa auprès de ses contreparties et partenaires

L'offre d'appui-conseil déployée par l'AFD en Nouvelle-Calédonie est riche, diversifiée et très appréciée des contreparties. C'est une valeur ajoutée claire de l'institution sur le territoire. L'offre a été centrée, de même que les financements et l'appui budgétaire, sur les collectivités territoriales.

- Les équipes de l'agence de Nouméa contribuent à la production d'études économiques (projet CEROM, publication annuelle d'un Observatoire des Communes).
- En début de période, alors que l'offre d'appui conseil reste peu formalisée au niveau du siège, l'agence de Nouméa est active sur ce volet et mobilise déjà une grande diversité d'outils au niveau local pour appuyer les acteurs qu'elle finance, en particulier à travers un travail d'analyses financières et un dialogue étroit de gestion avec les collectivités.
- Jusqu'en 2017, et malgré l'intérêt suscité, les crédits disponibles pour l'appui-conseil étaient faibles (1,30 M€ de budget consultant mobilisé, essentiellement en début de période) et étaient principalement portés par un investissement en temps très conséquent des équipes de l'AFD. À partir de 2017, une enveloppe spécifique de subvention a été attribuée pour des activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) mais elle a peu été mobilisée, en raison de son fléchage sur les questions environnementales et de problèmes de commercialisation de cette offre.
- Malgré le mouvement de structuration et de valorisation de l'offre d'appui-conseil qui a été lancé par le département OCN en 2016, **l'offre reste peu formalisée et peu lisible pour les contreparties de l'AFD, ce qui la rend difficile à valoriser et à systématiser.** Toutefois, en toute fin de période d'évaluation (2019-20), la mise en place d'un « Fonds 5.0 » pour l'Outremer ouvre de nouvelles perspectives du point de vue de l'appui-conseil.
- Par ailleurs, la revue des différentes modalités d'appui-conseil mobilisées montre que leur valeur ajoutée, pour les acteurs

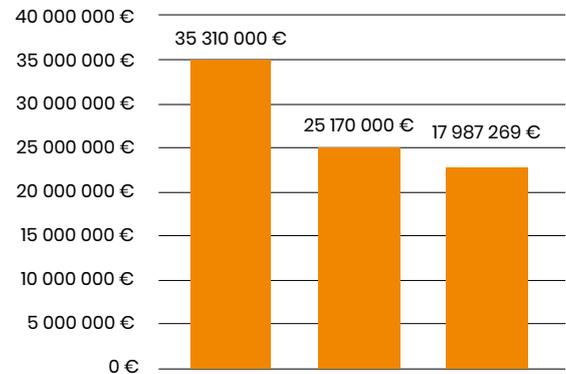
néo-calédoniens, varie fortement d'un outil à l'autre, en fonction de leur pertinence dans le contexte local. Par exemple, l'organisation de conférences est peu identifiée comme une valeur ajoutée de l'AFD par les acteurs locaux au contraire des productions d'études ou de la mise en réseau des acteurs.

- Plusieurs freins internes à l'AFD ont nui à sa plus forte mobilisation et en limite l'efficacité: communication peu efficace de l'agence de Nouméa sur l'offre; absence de vision commune au sein de l'AFD (notamment dans l'articulation entre le siège et l'agence de Nouméa) sur l'offre elle-même (notamment sur les critères d'éligibilité) et son utilité, en lien avec le positionnement de l'agence (financier/bailleur/banquier plus qu'influenceur et développeur); contradiction entre des objectifs de décaissement élevés de l'agence locale et la mobilisation chronophage des enveloppes d'appui-conseil au niveau du siège, dépourvue de rémunération associée.
- **L'offre ne couvre pas entièrement les besoins identifiés par les contreparties de l'AFD.** L'appui-conseil intervient à la fois trop tard pour être à même d'influencer les projets et n'est pas mobilisé en aval, une fois le projet lancé, afin de pouvoir le réorienter. Elle ne permet pas non plus de produire suffisamment d'analyses sectorielles, utiles à l'établissement d'un dialogue de politiques publiques.

3.4 Appréciation de la pertinence des outils de l'AFD en Nouvelle-Calédonie

- **L'offre des prêts au secteur public est très compétitive, normée et connue des contreparties et, répond bien aux besoins des collectivités locales.** La mécanique de mise en œuvre appelle toutefois selon les contreparties à des ajustements, notamment sur les délais d'instruction et le calendrier de communication de la bonification des taux. Il est surtout dommageable que le Prêt au Secteur Public Vert (PSP Vert), distribué à partir de 2017 et conforme aux objectifs stratégiques de l'AFD, ne soit pas davantage déployé, du fait de problèmes de commercialisation et d'une demande insuffisante. Cela appelle à un dialogue de politique publique plus structuré avec les collectivités à l'avenir.
- Les produits dédiés au financement du secteur privé ont vu leur volume se réduire considérablement au cours de la période, diminuant de 56 % entre la première et la seconde moitié de la période. Ils ne sont pas toujours adaptés aux besoins des acteurs sur le territoire. Le Prêt Environnement et Maîtrise de l'énergie (PEME) n'a pas rencontré son public. Le Prêt aux conditions de marché est peu attractif. La société de gestions des fonds de garantie Outre-mer (SOGEFOM) rencontre des difficultés pour équilibrer son modèle économique. L'ADIE est en phase d'apurement de son portefeuille. La situation pré-pandémie appelait selon nous une réflexion stratégique de l'agence sur le secteur privé. La situation post-pandémie fait très certainement naître, à court terme et en urgence, de nouveaux besoins de trésorerie d'abord et de fonds propres ensuite, ce qui rend davantage nécessaire cette réflexion.

Graphique 6 – Montants annuels des PSP verts en Nouvelle-Calédonie depuis leur introduction



Source: Base de données fournie par l'AFD

- **L'actionnariat dans les sociétés d'économie mixte (SEM) et structures locales est une forme d'intervention historique de l'AFD en Nouvelle-Calédonie en perte de vitesse.** Essentiellement intervenue dans les secteurs du logement et de l'aménagement, les acteurs regrettent le désengagement progressif de l'AFD, alors même que les structures œuvrant dans le champ du logement connaissent une rentabilité dégradée. Il est également noté que l'AFD n'a pas voulu tirer parti de son implication dans ces structures pour influencer sur les décisions et sur les choix stratégiques. Il nous semble que la position de l'AFD dans ces structures demande à être clarifiée entre un retrait ou un engagement plus affirmé.
- **Il existe des manques dans la palette d'outils de l'AFD pour répondre à certains des besoins locaux :** un dispositif de financement en subvention de petits projets « pilotes », d'innovation ou d'expérimentation ; une nouvelle ligne de refinancement des banques.

4. Sept préconisations pour un scénario global d'évolution de l'intervention de l'AFD sur le territoire néo-calédonien

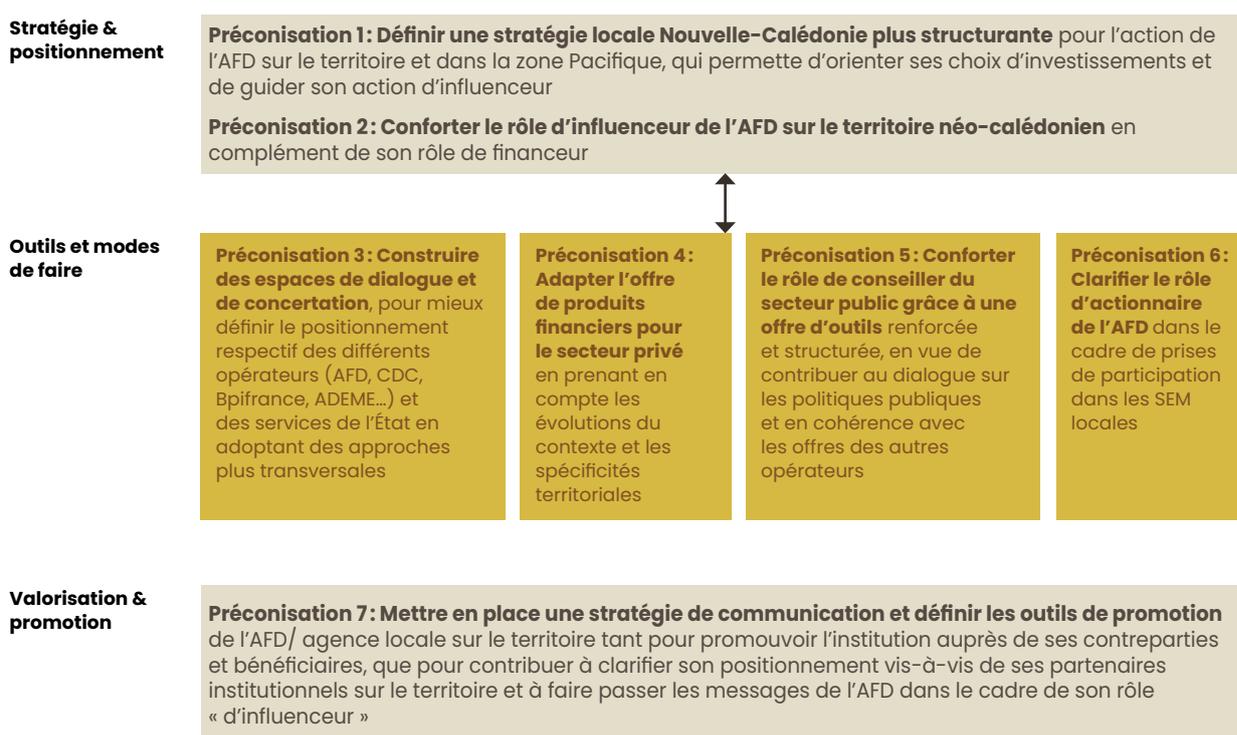
Sur la base des constats et conclusions de l'évaluation, nous formulons sept préconisations formant un ensemble logique et proposant un scénario global d'évolution du mode d'intervention de l'AFD en Nouvelle-Calédonie. Déclinées en recommandations opérationnelles, elles vont du niveau stratégique aux moyens de mise en œuvre en couvrant, dans l'ordre, la stratégie et le positionnement de l'AFD, ses outils et modes de faire, ainsi que la valorisation de son action et positionnement (voir ci-contre).

Certaines de ces préconisations ne concernent pas uniquement l'AFD, reposent sur l'action d'autres acteurs (Haut-Commissariat, autres bailleurs publics notamment).

4.1 Préconisation 1: Définir une stratégie locale Nouvelle-Calédonie plus structurante pour l'action de l'AFD sur le territoire et dans la zone Pacifique, qui permette d'orienter ses choix d'investissements et de guider son action d'influenceur

- Identifier trois ou quatre besoins prioritaires et spécifiques du territoire calédonien sur lesquels l'AFD s'investira de façon proactive, en lien à la fois avec les transitions en cours sur le territoire et les contextes post-pandémie et post-référendum. Parmi les thématiques prioritaires d'ores et déjà identifiées, on compte notamment les questions de lien social et d'inégalités socio-économiques; le soutien à un développement économique créateur de richesses locales, plus diversifié, soutenable et inclusif; l'adaptation au changement

Graphique 7 – Préconisations Issues de l'évaluation



climatique; les transitions environnementales et énergétiques; et l'intégration accrue dans l'environnement régional du territoire.

- Définir des orientations stratégiques associées à des objectifs clairs et concrets, en réponse aux besoins locaux et spécifiques du territoire calédonien, tout en intégrant explicitement les objectifs de la stratégie globale de l'AFD, de la stratégie Trois Océans et de la stratégie Pacifique.
- Redéfinir dans la stratégie l'objectif de rééquilibrage territorial pour la relier plus explicitement à la question des inégalités sociales – en prenant en compte les enjeux politiques sous-jacents – et permettre une meilleure appréhension des problématiques des communautés, au-delà des relations établies avec les acteurs institutionnels.
- Intégrer dans la stratégie des objectifs clairs pour l'Agence à l'échelle régionale en les inscrivant explicitement dans une stratégie plus large de la France sur l'axe Indopacifique et se donner les moyens de les atteindre.

4.2 Préconisation 2: Conforter le rôle d'influenceur de l'AFD sur le territoire néo-calédonien en complément de son rôle de financeur

- Redéfinir explicitement le positionnement de l'Agence au sein de son cadre stratégique renouvelé pour conforter le rôle de conseiller, d'influenceur et de financier sur le territoire.
- Sur la base d'un dialogue avec les contreparties calédoniennes et l'État, faire le choix d'influencer et pas seulement d'accompagner les politiques publiques sur les 3 ou 4 thématiques stratégiques définies par l'Agence, en intervenant en amont pour promouvoir les bonnes pratiques et solutions préconisées par l'AFD pendant leur exécution et en aval pour appuyer le pilotage et l'évaluation de ces politiques.
- Pour opérationnaliser ce positionnement d'influenceur, mettre en œuvre une « approche territoriale » qui s'appuierait sur un lien étroit et une démarche concertée avec les services de l'État, les collectivités, les autres opérateurs et les acteurs associatifs et communautaires, pour proposer des appuis transversaux coordonnés à différents échelons territoriaux.
- Mobiliser plus systématiquement l'expertise interne de l'AFD sur le territoire et éventuellement envisager la mobilisation d'Expertise France (sous réserve d'un élargissement de son mandat aux Outre-mer). Communiquer activement en interne – notamment au siège, au sein d'OCN et des divisions techniques – sur le changement de positionnement de l'agence locale et ses implications en matière de mobilisation d'expertise.
- Proposer les formations adaptées aux équipes de l'agence de Nouméa pour soutenir les chargés de mission dans l'évolution de leur fiche de poste afin qu'ils soient en mesure de prendre en main ce rôle d'accompagnement et d'influenceur des politiques publiques.

4.3 Préconisation 3: Construire des espaces de dialogue et de concertation, pour mieux définir le positionnement respectif des différents opérateurs (AFD, CDC, Bpifrance, ADEME...) et des services de l'État en adoptant des approches plus transversales

- Imaginer un espace de dialogue consacré et régulier entre les services du Haut-Commissariat, l'AFD et les autres opérateurs de l'État pour favoriser les échanges et les possibles synergies entre leurs actions.
- En cohérence avec la préconisation 2, piloter une « approche territoriale » qui s'appuierait sur un lien étroit et une démarche concertée avec les services de l'État, les collectivités et les autres opérateurs pour proposer des appuis transversaux coordonnés à différents échelons territoriaux. Envisager un mécanisme d'apprentissage – même relativement informel – avec l'État et les autres opérateurs sous forme d'exercice de bilans ou de capitalisation pour tirer des enseignements collectifs de la mise en œuvre de cette approche.

4.4 Préconisation 4: Adapter l'offre de produits financiers pour le secteur privé en prenant en compte les évolutions du contexte et les spécificités territoriales

● Pour les banques

- Pérenniser les lignes de crédit récemment ouvertes aux banques sur les 2-3 prochaines années. Elles répondent à un besoin réel des banques locales.
- En lien avec les préconisations 1 et 2 et un positionnement proactif sur les thématiques prioritaires de l'AFD pour le territoire, flécher les lignes de crédit accordées aux banques en adéquation avec les priorités stratégiques de l'AFD / agence locale et de manière adaptée au territoire.
- Privilégier des approches partenariales avec les banques de la place. Par exemple, pour combiner les capacités financières de l'AFD / agence locale avec l'accès d'une banque comme la BCI aux populations peu couvertes (dans un but de réduction des inégalités socio-économiques).

● Pour les entreprises

- Fluidifier et réduire le délai d'instruction des dossiers de prêts au secteur privé, notamment pour les partenaires de confiance de l'AFD.
- Donner des fourchettes de cotation-risque indicatives en amont pour faciliter le dialogue avec le secteur privé sur les prêts.
- Considérer le développement de services de microfinance, notamment dans la continuité des liens déjà établis entre l'Office des Postes et Télécommunications de Nouvelle-Calédonie et l'ADIE (cf. convention entre ces entités signée en juillet 2019 pour soutenir les initiatives économiques).
- Anticiper et mesurer, par exemple au travers d'une étude, les besoins en fonds propres et quasi-fonds propres des entreprises calédoniennes, dans un contexte de crise économique à venir, notamment en lien avec le remboursement des Prêts Garantis par l'État (PGE).

● Focus sur la garantie

- Dans un contexte de crise économique et d'incertitude institutionnelle, pérenniser l'outil SOGEFOM, utile et apprécié sur le territoire.
- Étudier la possibilité de fusionner l'ensemble des fonds de garantie en soutien aux PME/TPE en un fonds unique de garantie pour l'entreprenariat calédonien, afin de réduire les frais de gestion, renforcer la rentabilité, et ainsi pérenniser l'outil SOGEFOM.

4.5 Préconisation 5: Conforter le rôle de conseiller du secteur public grâce à une offre d'outils renforcée et structurée, en vue de contribuer au dialogue sur les politiques publiques et en cohérence avec les offres des autres opérateurs

- Conforter le rôle de conseiller et de financeur sur le secteur public, tout en allant plus loin dans l'influence sur les politiques publiques, à travers l'impulsion d'une réflexion stratégique pour le territoire et dans le cadrage et le fléchage des fonds sur des priorités clés de l'AFD.
- En lien avec les préconisations faites pour une stratégie plus ciblée et un positionnement plus affirmé, il convient de construire un vrai dialogue de politiques publiques via a) l'impulsion ou la réalisation d'études sectorielles et transversales décorrélées des financements; b) une amélioration du pilotage des financements aux collectivités et des exigences accrues en matière de redevabilité; c) des outils ad hoc tels que, par exemple, une forme adaptée du « prêt de politique publique » déclinée selon les spécificités du territoire et des collectivités.
- Formaliser une offre d'appui-conseil lisible, en lien avec le Fonds 5.0 (maintenant FOM), listant les « produits » et explicitant clairement les conditions d'éligibilité, pour éviter les demandes manifestement hors sujet et assurer la valorisation de cette offre auprès des parties prenantes.
- Envisager, avec la DGOM, une approche pluriannuelle du Fonds 5.0 / FOM pour plus de visibilité et pour inscrire son usage dans le temps.
- Envisager le développement de formes d'appui-conseil plus rapidement mobilisables, avec des délais de réponse raccourcis pour répondre à certains besoins spécifiques des contreparties.
- En lien avec le besoin d'appréhender la question du lien social et du rééquilibrage territorial différemment, envisager de nouveaux leviers d'action tels que:
 - Le recours à la subvention pour le financement de petits projets portés par les organisations de la société civile;
 - Le renforcement du fléchage et des demandes de redevabilité sur les financements aux collectivités territoriales en lien avec des objectifs de réduction des inégalités socio-économiques;
 - Un appui-conseil renforcé proposé aux collectivités territoriales sur ces questions.

4.6 Préconisation 6: Clarifier le rôle d'actionnaire de l'AFD dans le cadre de prises de participation dans les SEM locales

- Envisager de tirer un bilan précis sur l'action et l'impact de l'AFD sur le territoire calédonien à travers le soutien aux Sociétés d'Économie Mixte (SEM) pour permettre la réflexion nécessaire sur le rôle d'actionnaire de l'AFD dans le futur.
- Sur cette base, clarifier et différencier le rôle d'actionnaire de l'AFD dans le cadre de prises de participation dans les SEM locales: actionnaire actif et stratège, actionnaire passif, ou désengagement, en fonction du contexte post-référendum.
- Le cas échéant, et en fonction de ce bilan, valoriser le soutien aux SEM comme outils pertinents pour l'accompagnement de politiques de développement proches du terrain. Considérer les SEM dans le dialogue pour la mise en œuvre d'une « approche territoriale » suggérée en préconisation 2.
- Communiquer de façon transparente avec les parties prenantes calédoniennes sur ce rôle clarifié.
- Engager une réflexion en cohérence avec celle des services de l'État sur les participations croisées de l'État et de ses opérateurs au sein des SEM.

4.7 Préconisation 7: Mettre en place une stratégie de communication et définir les outils de promotion de l'AFD/ agence locale sur le territoire tant pour promouvoir l'institution auprès de ses contreparties et bénéficiaires, que pour contribuer à clarifier son positionnement vis-à-vis de ses partenaires institutionnels sur le territoire et à faire passer les messages de l'AFD dans le cadre de son rôle « d'influenceur »

- Définir une stratégie de communication en lien avec les orientations et les objectifs nouvellement définis, afin de partager et valoriser les différents « métiers » de l'AFD (financeurs, développeurs, conseillers...) et soutenir son positionnement « d'influenceur » (en contribuant à faire passer des messages).
- Prendre en compte le contexte post-référendum et la nécessité de cibler un public plus large, notamment sur les financements destinés à réduire les inégalités sociales (à ajuster en fonction de la ligne stratégique - choisie par l'État et par l'AFD sur ce point).
- Mettre l'accent sur l'offre de l'AFD et clarifier les aspects pratiques et opérationnels: logo de l'AFD sur les projets financés, valorisation des opérations soutenues, participation à des événements et initiatives citoyennes, etc.
- Prévoir une stratégie différenciée selon les cibles: différents niveaux territoriaux et typologie d'acteurs (Haut-Commissariat de la République, gouvernement de Nouvelle-Calédonie, Provinces, communes, établissements parapublics, SEM, société civile...).

À la fois rétrospective et prospective, l'évaluation des 10 ans d'action de l'Agence française de développement en Nouvelle-Calédonie s'inscrit dans un contexte économique, social, politique et sanitaire particulier pour le territoire. À un moment charnière de l'Histoire de la Nouvelle-Calédonie, les constats et préconisations portant sur la décennie 2010-2020 esquissent les opportunités pour que l'AFD assure pleinement son rôle de banque et d'agence de développement auprès de ses divers partenaires.

Table des illustrations

Table des cartes

Carte 1	La Nouvelle-Calédonie	4
---------	-----------------------	---

Tables des graphiques

Graphique 1	Type de tiers financés par l'AFD en Nouvelle-Calédonie entre 2009 et 2019	8
Graphique 2	Nombre de concours à destination de communes par Province par an (2009-2019)	9
Graphique 3	Financements par l'AFD du secteur privé en Nouvelle-Calédonie (2008-2019)	10
Graphique 4	Financements de l'AFD en Nouvelle Calédonie par secteurs (2009-201)	10
Graphique 5	Financements directs des Provinces	13
Graphique 6	Montants annuels des PSP verts en Nouvelle-Calédonie depuis leur introduction	15
Graphique 7	Préconisations Issues de l'évaluation	16

Liste des acronymes

ADIE	Association pour le droit à l'initiative économique
AFD	Agence française de développement
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CIP	cadre d'intervention pays
F. CFP	Franc Pacifique
PEME	Prêt Environnement et Maîtrise de l'Énergie
PSP Vert	Prêt au Secteur Public Vert
SEM	société d'Économie Mixte
SOGEFOM	Société de Gestion de Fonds de Garantie d'Outre-Mer

**Agence française
de développement**
5, rue Roland Barthes
75012 Paris | France
www.afd.fr

Direction Innovation,
Recherche et Savoirs.
Département Évaluation
et Apprentissage (EVA)

Les Éditions Agence française de développement (AFD) publient des travaux d'évaluation et de recherche sur le développement durable. Réalisées avec de nombreux partenaires du Nord et du Sud, ces études contribuent à l'analyse des défis auxquels la planète est confrontée, afin de mieux comprendre, prévoir et agir, en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Avec un catalogue de plus de 1000 titres, et 80 nouvelles œuvres publiées en moyenne chaque année, les Éditions Agence française de développement favorisent la diffusion des savoirs et des expertises, à travers leurs collections propres et des partenariats phares. Retrouvez-les toutes en libre accès sur editions.afd.fr. Pour un monde en commun.

Directeur de la publication Rémy Rioux
Directrice de la rédaction Nathalie Le Denmat
Création graphique MeMo, Juliegilles, D. Cazeils
Conception et réalisation Comme un Arbre!

Dépôt légal 3^e trimestre 2021

ISSN 2425-7087

Imprimé par le service de reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la collection ExPost:
www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post

