

DÉCLARATION DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Monsieur Louis MAPOU

Président du 17^e gouvernement de la Nouvelle-Calédonie



Centre culturel Tjibaou

Jeudi 25 novembre 2021

Sommaire

Introduction

1. Passer de la diversité et de la pluriculturalité, au pays	8
2. Promouvoir une meilleure cohésion sociale	11
3. Gérer l'urgence et les difficultés financières	20
4. Relancer l'économie, la diversifier et esquisser, dans la transition, les voies d'un nouveau modèle calédonien	23
5. Optimiser l'action gouvernementale et améliorer les services	35
6. Développer nos relations extérieures.	38
Conclusion	42

Seul le prononcé fait foi.

Monsieur le Président du Conseil d'administration du centre culturel Tjibaou,
Monsieur le Directeur général,
merci de nous accueillir exceptionnellement ici dans ces murs qui ont déjà accueilli tant d'événements.

Monsieur le Haut-Commissaire,
Messieurs les Députés,
Messieurs les Sénateurs,
Monsieur le Président du Congrès,
Madame et Messieurs les Présidents des assemblées de province,
Monsieur le Général commandant supérieur des Forces armées en Nouvelle-Calédonie,
Monsieur le Président du Sénat coutumier,
Monsieur le premier Président de la Cour d'appel de Nouvelle-Calédonie,
Monsieur le Procureur de la République,
Mesdames et Messieurs les Maires,
Monsieur le Maire honoraire de Nouméa, Mesdames et messieurs les consuls,
Messieurs les représentants des autorités religieuses,
Messieurs les représentants des autorités coutumières,
Mesdames et messieurs les représentants des autorités constituées,
Chères concitoyennes et chers concitoyens,

Introduction

Mesdames et Messieurs,

Le 17^e gouvernement de la Nouvelle-Calédonie a été installé il y a quatre mois, et conformément à la loi organique, je me présente devant vous dans ce lieu, et à un moment très particulier de notre histoire, moment que l'on peut, à juste titre, considérer comme peu propice pour appeler, dans une déclaration de politique générale attendue, à l'effort individuel et collectif du peuple de Nouvelle-Calédonie.

Au fil des années, les crises successives ont exacerbé les difficultés et les contradictions au sein d'une société calédonienne qui ne s'est pas remise en cause. Nous sortons à peine de l'épisode le plus grave de la crise sanitaire dont on appréhende toujours une résurgence, et, pour couronner le tout, la troisième consultation qui devait accoucher d'une visibilité plus forte sur l'avenir transporte, depuis la décision des indépendantistes de ne pas y participer, son lot d'interrogations sur l'avenir dont la complexité ajoute à l'incertitude.

La prudence aurait plaidé de prononcer cette déclaration après le 12 décembre 2021, ce qui peut conférer à cet instant, que votre présence honore, un caractère dérisoire.

Pourtant, cette déclaration de politique générale doit maintenir la permanence de l'esprit et la logique du processus de décolonisation et d'émancipation engagé depuis 1988. De plus, j'ai le privilège de la prononcer en cet illustre lieu, sous le regard de ce grand NOM de l'histoire du pays, comme s'il était besoin de nous rappeler à la constance de l'engagement comme une exigence politique, qui s'impose aujourd'hui, par rapport à l'histoire et pour l'avenir.

Paradoxe d'une histoire dont notre pays est devenu coutumier, j'ai l'honneur d'être le premier indépendantiste à la présidence du gouvernement collégial depuis sa création en 1998, et peut-être le dernier au titre du dernier exécutif de l'Accord de Nouméa.

Institution unique au sein de la République française, le gouvernement collégial nous rappelle à sa mission première : celle d'être le lieu qui oblige à la discussion et au dialogue, entre sensibilités différentes, pour assurer la continuité de la gouvernance de notre pays.

Ainsi, cette déclaration ne peut être une sorte d'hymne à nos manquements passés, car c'est notre responsabilité collective. Vous les connaissez suffisamment pour les ressasser quotidiennement. Nous voulons que cette déclaration soit le fil d'Ariane des trois prochaines années, qui empêche de rompre le service que nous devons à notre peuple.

S'agissant de la troisième consultation, nous en connaissons par avance l'issue et les implications. Pour autant, nous refusons de verser dans le pessimisme, car notre pays a en son sein un potentiel extraordinaire d'hommes et de femmes avec des histoires, des identités et des ambitions qui ne demandent qu'à se transcender dans **une nouvelle Nouvelle-Calédonie**.

À cet effet, nous proposons d'organiser les actions du gouvernement autour de la seule colonne vertébrale qui s'impose : le lien d'appartenance à cette terre de Nouvelle-Calédonie,

dans un pays où l'objectif de construire une communauté de destin attend encore. On doit se rendre à l'évidence, la pluralité des situations, les clivages, les inégalités, la diversité et la multiculturalité se sont révélés finalement comme une étape nécessaire pour réaliser « le pays ». En en faisant « le leitmotiv » ou le poteau central de la construction de l'avenir, cette appartenance nous oblige à une introspection individuelle et collective pour sortir des complexes et des a priori.

Permettez-moi de m'arrêter sur la crise sanitaire **qui nous a rappelés à l'humilité et l'abnégation devant la force de la nature.**

Au nom du gouvernement collégial, nos pensées vont vers celles et ceux qui ont été touchés par la maladie ainsi qu'à leurs proches : plus de 12 000 personnes ont contracté le virus, et 276 hommes et femmes nous ont quittés. Ce drame inédit et soudain marquera nos générations comme la lèpre a marqué celle de nos pères et nos mères.

Dans cette mobilisation contre la maladie, nos médecins, infirmiers, aides-soignants, agents administratifs et bénévoles se sont battus sans relâche pour sauver des vies et protéger les plus vulnérables. Nous leurs sommes infiniment reconnaissants. Les élus, les administrations, les représentants des diverses institutions et de la société civile, le groupe d'experts qui nous a conseillés n'ont ménagé ni leurs efforts ni leur soutien. Toutes et tous ont été à l'image de cette Calédonie que nous chérissons.

Notre gratitude va aussi vers l'État, pour son soutien et l'appui de l'armée, des soignants de la solidarité nationale et de la réserve sanitaire.

La combinaison de tous ces efforts nous a permis de gérer cette crise de façon efficace et contrôlée. Mais nous devons rester vigilants, envisager les évolutions de l'épidémie, continuer de nous protéger au quotidien et poursuivre l'effort collectif de vaccination.

Je voudrais à cette occasion rappeler tout un chacun à sa responsabilité, car nous ne sommes pas définitivement sortis de cette crise sanitaire. Le gouvernement et la direction opérationnelle suivent l'évolution de la situation et s'attachent à répondre de façon proportionnée au défi de la maladie.

Le second événement, c'est aujourd'hui, le 25 novembre, la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, pour sensibiliser contre cette tare de la nature humaine qui considère la femme comme un objet dont l'intégrité et l'honneur peuvent être souillés impunément. Dans notre pays, cette cause est loin d'être portée à sa juste valeur, au regard de ce que la femme représente dans notre société et de la fonction sociale qu'elle occupe, notamment dans la société kanak.

Pour rappel, les chiffres font froid dans le dos. En 2020, près de trois faits de violences conjugales ont été constatés chaque jour en Nouvelle-Calédonie. Et une femme sur quatre a subi une agression de type physique ou sexuel.

Nous allons donc consacrer toute notre énergie à la lutte contre ces violences, à l'image de

notre volonté de construction d'une société de droit et de valeurs débarrassée de ses oripeaux conservateurs et de la prééminence de l'emprise masculine.

« Le passé a été le temps de la colonisation. Le présent est le temps du partage, par le rééquilibrage », proclamait l'Accord de Nouméa. Avant de projeter les Calédoniens dans un avenir qui *« doit être le temps de l'identité, dans un destin commun »*.

Toutes celles et tous ceux qui m'ont précédé à la présidence du gouvernement se sont inscrits dans le chemin tracé par cette phrase et l'ont dit : *« C'est à nous qu'il appartient d'écrire la suite de l'histoire, de préparer l'avenir de nos enfants, au-delà des clivages, avec une population riche de sa diversité et de valeurs communes. »*

33 ans après, le chemin parcouru n'a pas épongé le débat sur l'avenir, qui reste très prégnant. Tout ce qui différencie s'est accentué sous la pesanteur de la diversité et des inégalités.

Plus les Kanak ont affirmé leur identité et leur légitimité, plus les autres communautés du pays ont ressenti le besoin de revisiter pour eux même ce qui fonde leur présence en Nouvelle-Calédonie, dans un de ces mouvements de balancier propres à l'histoire et à l'histoire des identités.

Inégalités et lien d'appartenance

Identité, partage et destin commun, souligne l'Accord de Nouméa. Tout est dit. Tout est là. Quatre petits mots et une grande idée que je vous invite à revisiter en retenant que *« le temps du partage et de l'identité reste encore devant nous »*, comme le disait Jean-Marie Tjibaou. Avec ce grand défi de parvenir à nourrir ce lien qui nous attache au pays.

L'ambition est difficile, tout le monde en est conscient. C'est pourquoi nous voulons faire de la lutte contre les inégalités la « Grande cause » de ce gouvernement, et chaque action engagée, quel que soit le domaine, devra contribuer à leur réduction.

Cette lutte contre les inégalités répond, bien entendu, à un devoir de solidarité, mais, surtout, elle doit être un levier du progrès humain.

Lien et poteau central

Mais ce lien d'appartenance, il ne suffit pas de le revendiquer au titre de sa légitimité de premier occupant, de sa légitimité historique ou électorale. En effet, s'il ouvre des droits

pour chacun des citoyens calédoniens, il implique une prise de responsabilité en retour.

Je l'ai déjà dit : il y a une place pour chacun en Nouvelle-Calédonie. Pour le peuple kanak, que l'Accord de Nouméa a placé au centre du dispositif, mais aussi pour toutes celles et tous ceux qui sont arrivés depuis.

Mais au moment où la question se pose de savoir : « Qu'est-ce qu'il faut faire pour que notre diversité fasse pays ? », il apparaît évident que les différentes revendications de légitimité formulées à l'égard de la Nouvelle-Calédonie doivent laisser place désormais à une démarche de responsabilité qui les transcende, celle de participer à la construction du poteau central d'une nouvelle Nouvelle-Calédonie qui est au rendez-vous de son histoire. Mais nous devons nous garder de toute approche politique, idéologique ou culturelle, qui prônerait la dilution d'une identité dans une autre et qui ferait le nid d'instabilités institutionnelles futures.

Mesdames et Messieurs, vous le savez, le gouvernement collégial, institution clef de notre système institutionnel, est le carrefour et le réceptacle de nombreuses responsabilités dévolues au pays depuis 1998. Dans les circonstances politiques actuelles, il doit pouvoir être en capacité de traduire et d'inspirer une responsabilité nouvelle au service de la population et de toutes nos collectivités.

L'avenir post-référendaire est encore difficile à percevoir. Nous resterons humbles, mais déterminés dans l'action que nous comptons engager dans cette phase de transition qui nous mène jusqu'en 2024, date de fin de la mandature provinciale, et dont l'année 2022 sera la plus déterminante pour sortir notre pays de l'impasse. Nous voulons le faire dans un esprit et une volonté d'union et de refondation :

- **d'union** pour mobiliser toutes les forces vives de notre pays ;
- **de refondation**, car le long processus de décolonisation – depuis la prise de possession de cette terre de Mélanésie par la France – nous oblige collectivement à **rassembler toutes les pièces du puzzle de sa diversité** pour envisager de nouvelles relations, sincères et apaisées, entre nous et avec le peuple de France...

1. Notre premier défi est de passer de la diversité et de la pluriculturalité, au pays

Nous voulons accompagner le processus d'appropriation historique et identitaire engagé en valorisant la contribution de toutes les communautés à l'histoire, à l'identité et à la culture, pour conforter le poteau central de la Nouvelle-Calédonie.

La société calédonienne a longtemps été une juxtaposition d'aires coutumières, de communautés, de cultures puis de provinces, et chacun se fait fort de s'identifier à ces entités.

Afin de promouvoir la rencontre entre toutes ces entités, nous voulons créer un premier grand rendez-vous des Calédoniens avec eux-mêmes dans l'esprit du festival Mélanésia 2000, organisé par Jean-Marie Tjibaou en 1975 pour affirmer l'existence de la culture kanak. Cet événement, qui pourrait s'appeler « Calédonia Festival », serait créé dès 2022 pour devenir le rendez-vous annuel de toutes les cultures du pays, mais aussi une caisse de résonance de notre identité dans le Pacifique.

L'histoire des communautés humaines étant au fondement de la construction des civilisations, nous voulons inviter la mémoire du pays à ce défi par la promotion de plusieurs actions.

L'ouverture, l'année prochaine, du musée rénové de la Nouvelle-Calédonie sera un temps fort de la valorisation des communautés du pays. Il aura pour mission de renforcer l'identité du pays au centre de la vie culturelle et historique de la capitale dans un îlot où nous espérons que la symbolique du Mwâ Ka pourrait également revêtir une dimension nouvelle et pourrait être complété par la mise en place d'un village mélanésien.

Nous travaillerons également à l'inscription du baigne calédonien et de certains sites d'anciennes tribus et vestiges, comme les tarodières, au patrimoine mondial de l'UNESCO (l'Australie l'a fait avant nous). Nous devons en effet valoriser notre histoire en donnant de la lisibilité et de la visibilité au paysage légué par la colonisation humaine de la Nouvelle-Calédonie.

La reconquête de l'histoire est une démarche permanente qui se nourrit de grands événements qui font sens du point de vue de la construction identitaire. C'est pourquoi nous initierons une démarche mémorielle sur les grands événements historiques comme, par exemple, le naufrage du caboteur *La Monique*, les accords de Matignon/Oudinot et de Nouméa, mais aussi les événements qui ont marqué l'histoire coloniale comme les révoltes des grands chefs Ataï en 1878 et Noël en 1917.

Les signes identitaires qui sont la marque d'identification officielle de la Nouvelle-Calédonie

sont encore trop frileusement utilisés. Notre objectif est de promouvoir avec plus d'enthousiasme l'hymne du pays. Nous demanderons qu'il soit appris et chanté à l'école, et que l'inscription de la devise et le recours aux deux drapeaux dans la communication des institutions soient plus rigoureux. Par ailleurs, nous proposerons que le Sénat coutumier conduise une réflexion pour que le geste coutumier, très présent à tous les niveaux dans les protocoles institutionnels, soit officialisé.

Coutume

Dans le prolongement de la question du geste coutumier, je souhaite aborder la question, plus générale, de l'organisation de la coutume, qui participe depuis 1988 à la gestion institutionnelle du pays avec les conseils d'aires et le Sénat coutumier.

En 1998, l'Accord de Nouméa a consolidé cette innovation, ouvrant la voie à un pluralisme de la règle de droit dans l'ordonnement juridique français. Cependant, le système de la coutume peine à trouver sa place, ballotté en permanence entre ses logiques propres qui se vivent au niveau des instances locales et celles attachées à son implication dans le système politique moderne.

En charge directement de la question, je proposerai aux instances de la coutume un espace de discussion pour entamer, avec elles, une réflexion sur quatre grands sujets :

- la participation du sénat coutumier à l'élaboration du cadre d'évolution de la coutume ;
- l'implication des conseils coutumiers et des autorités coutumières dans la gestion des intérêts de la coutume et des intérêts du pays ;
- le prolongement institutionnel, réglementaire et législatif à donner à la Charte du peuple kanak ;
- le traitement des conflits qui se multiplient et finissent par se banaliser au sein de la sphère coutumière.

Autres communautés

S'agissant des autres communautés de Nouvelle-Calédonie, leur structuration est diverse en fonction des besoins, de leurs histoires d'origine et de leur filiation religieuse. Nous voulons accompagner le processus d'appropriation historique et identitaire engagé en valorisant leur contribution à l'histoire et l'identité du pays

Cet échange entre cultures doit revêtir un caractère permanent. Nous y consacrerons un espace de dialogue dédié durant la transition afin de sortir de l'instrumentalisation, veiller

au respect des identités et faire grandir la citoyenneté calédonienne.

Socle des valeurs communes

Comme pour tout processus de construction identitaire, la Nouvelle-Calédonie doit relever le challenge de dessiner le socle des valeurs, des histoires et des principes qui la fondent. De nombreux travaux existent comme l'Accord de Nouméa, le préambule de l'École calédonienne, le plan Do Kamo, la Charte des valeurs calédoniennes – même si elle n'a pas fait consensus - ou encore la Charte du peuple kanak.

Nous proposons de mener une consultation la plus large possible pour étudier les modalités d'une réflexion sur le socle des valeurs de la Nouvelle-Calédonie de demain.

Foncier

Sur la question du foncier, enfin, le gouvernement veut promouvoir une nouvelle conception de la terre qui participe de la vision de l'avenir. La terre est au cœur de l'histoire du pays et du projet de vivre ensemble, elle doit pouvoir réunir et porter l'ambition de tous ses enfants. La réforme foncière engagée en 1978 a transformé le paysage foncier de la Nouvelle-Calédonie. Et dès 2022, le gouvernement engagera une concertation dans chaque commune, avec les autorités coutumières, les propriétaires de droit commun, la profession agricole et les collectivités afin de réaliser une nouvelle cartographie de l'espace foncier au service du développement du pays.

L'Adraf, qui dispose d'une expérience et d'un patrimoine historique sur la problématique foncière, pourra être sollicitée pour instruire ce grand chantier de société.

Nous en venons à présent à...

2. Notre deuxième grand défi, celui de promouvoir une meilleure cohésion sociale

Certaines dérives de la jeunesse, la place occupée par l'alcool et la drogue dans le quotidien, la multiplication des conflits, la persistance des violences et de la maltraitance intrafamiliales, les inégalités... traduisent une forme de délitement de la société calédonienne que certains garde-fous sociaux ne suffisent plus à contenir.

En effet, il n'y a pas plus grand ennemi du bien commun que les situations de déséquilibres et d'inégalités sociales issues de l'accumulation de richesse. Surtout lorsqu'elles épousent les contours de frustrations anciennes nées du processus de colonisation. Or, nous l'avons vu, le rééquilibrage a fait émerger de nouvelles zones de conflits, de fragilités et de fractures sociales. L'ISÉÉ vient d'ailleurs de montrer, dans son enquête sur le revenu des ménages, que 50 000 personnes vivent sous le seuil de pauvreté. Les inégalités sont partout : à l'école, au travail, dans l'accès au logement, devant l'étal du magasin, dans l'exercice de la coutume. La crise sanitaire a réaffirmé son acuité.

Pour autant, lorsqu'on se demande quels critères (revenus, aides) pourraient aujourd'hui définir une situation de pauvreté en brousse, en tribu, à Nouméa, les réponses sont sectorielles ou approximatives. Et nous ne pouvons nous attaquer à la question des inégalités sans savoir sur quels éléments déterminer les politiques publiques.

Nous avons donc besoin d'une vision macrosociale pour mener une action efficace au plus près des situations de difficultés, voire de détresse.

Nous prendrons l'initiative, dans les prochains mois, d'organiser des assises sur les inégalités. Et dans l'immédiat, nous allons engager des actions pour activer plusieurs leviers de cohésion sociale.

2.1. Le premier de ces leviers est l'école, dans sa mission d'ascenseur social et d'apprentissage de la citoyenneté.

À propos de notre école, les enfants ont repris le chemin de leur établissement depuis la mi-octobre, avec de nouvelles contraintes, dans un contexte où les décès survenus ont profondément meurtri beaucoup de familles. Je remercie au nom du gouvernement toutes celles et tous ceux (enseignants, élèves, personnels et institutions) qui ont contribué à la réussite de cette reprise de l'école.

L'année scolaire 2021 a été difficile avec deux confinements qui ont privé les élèves de dizaines de jours de cours. En dépit de conditions d'apprentissage difficiles et d'un calendrier

extrêmement serré, les aménagements en place devraient permettre de valider l'année ou de passer les examens. J'adresse tous mes encouragements aux élèves pour les derniers contrôles continus et les épreuves à venir.

Difficultés

Avec ses 66 000 élèves dans les établissements de premier et second degré du public et du privé, l'importance de ses financements, le nombre de personnels et sa présence auprès des populations des trois provinces, notre système éducatif imprègne notre quotidien. C'est un poteau essentiel de la case calédonienne et notre école renvoie l'image d'un système éducatif qui fonctionne. C'est le cas pour une majorité d'élèves, mais il existe un certain nombre de jeunes, souvent issus de familles kanak ou océaniques, qui n'y arrivent pas.

Ainsi, sur la catégorie d'âge des 16 à 25 ans, 33 % des jeunes rencontrent des difficultés de lecture et 18 % peinent en mathématiques. Le sujet de l'illettrisme reste préoccupant avec ses conséquences sur l'insertion sociale, et l'accent sera mis sur l'apprentissage de la lecture, de l'écriture, mais aussi du calcul et du raisonnement.

A. Notre premier objectif sera donc d'apporter des réponses au décrochage scolaire

des enfants, qui pénalise les populations déjà défavorisées. Nous le ferons au travers d'une politique d'inclusion et d'éducation prioritaire.

Et si la gratuité de l'école calédonienne est une chance, car elle permet au plus grand nombre d'accéder à l'éducation, il conviendra de renforcer l'action pédagogique et éducative dans les établissements qui rencontrent les plus grandes difficultés sociales. C'est une école capable d'assumer la diversité de ses effectifs que nous souhaitons voir émerger.

B. Notre deuxième objectif est de promouvoir la bonne santé dès l'école

parce qu'une grande partie des jeunes ont des problèmes de santé avec des conséquences très négatives sur leur scolarité et, plus tard, sur leur insertion dans la société.

Pour répondre à cette problématique de la santé, l'école doit accentuer la prévention et le suivi personnalisé tout au long de la scolarité, d'où la nécessité d'une information sur la situation sociale et sur l'état de santé de chaque élève.

Nous poursuivrons également la démarche « Aller Bien pour Mieux Apprendre », portée par les établissements « promoteurs de santé à l'école », avec une plus grande coordination de l'ensemble des acteurs. Et une vigilance est déjà de mise sur les protocoles et l'accompagnement psychologique des élèves et de leurs familles, à la suite de la crise sanitaire.

J'ajouterai que la nouvelle Charte de l'éducation sera présentée au Congrès dès lors que le bilan du Projet éducatif adopté en 2016 sera clos.

C. Enfin, le troisième objectif qui nous préoccupera jusqu'en 2024 est celui de la gouvernance. Sur ce point :

- le gouvernement accompagnera les deux enseignements privés d'obédience protestante pour les aider à surmonter les difficultés auxquelles ils font face. Au-delà, il nous faudra explorer les voies et moyens d'une coopération, avec les provinces et les communes, dans le sens d'une plus grande parité entre les secteurs privés et publics, et pour mettre en place une nouvelle carte scolaire qui tient compte de la baisse des effectifs par commune ;
- nous accorderons ensuite une attention particulière à l'existence et au maintien des écoles de proximité du niveau maternelle et cours préparatoire, bien sûr, dans le contexte d'une baisse généralisée des effectifs ;
- concernant l'enseignement agricole, nous améliorerons l'offre de formation avec l'implantation d'une Maison Familiale et Rurale en province Sud, dès la rentrée 2022 ;
- et le plan pluriannuel d'investissement pour les établissements identifiés comme prioritaires sera revu ;
- enfin, nous donnerons une nouvelle impulsion au projet de création d'une structure regroupant la direction générale des Enseignements de la Nouvelle-Calédonie et du vice-rectorat.

2.2 Le deuxième levier que nous souhaitons activer pour une meilleure cohésion sociale est l'amélioration du cadre d'épanouissement d'une jeunesse en difficulté...

Car, au-delà de l'école, un enfant qui trouve sa voie, c'est l'aboutissement d'un parcours personnel et, potentiellement, un atout pour trouver du travail, pour la famille et pour le pays. Le gouvernement se concentrera donc, dès 2022, sur le maillage des actions en faveur de la jeunesse en difficulté.

En premier lieu, une direction spécifique et des instances de coordination seront dédiées à la mise en œuvre du plan stratégique en faveur de la jeunesse, adopté par le Congrès en février 2019.

Les missions de la direction de la Protection judiciaire de l'Enfance et de la Jeunesse seront revues pour atténuer l'impact de la déscolarisation, et nous accompagnerons les autorités coutumières afin de promouvoir la réinsertion des mineurs. Enfin, le dispositif « Tribu d'accueil » sera revu pour mieux coordonner les actions de protection de l'enfance, et le Schéma territorial de l'enfance sera lancé.

En matière d'activités sportives, le secteur sera réorganisé dès 2022 dans le cadre d'un

nouveau partenariat avec l'État, qui a accompagné jusqu'à maintenant la Nouvelle-Calédonie par la mise à disposition de moyens humains et financiers. Le développement d'un encadrement et de soutien aux disciplines collectives et individuelles sera une priorité dans toutes les communes.

Enfin, la représentation du pays au niveau régional sera accrue pour tirer le sport vers le haut. Les grandes compétitions internationales, les Jeux du Pacifique de 2027 en Polynésie française, les Jeux de la Mélanésie, la participation de la Nouvelle-Calédonie à la prochaine coupe du Monde de football sont autant d'événements qui permettent l'émergence d'une élite sportive et sont des moteurs de la valorisation de l'identité du pays.

2.3 Le troisième levier de cette recherche de cohésion sociale et de lutte contre les inégalités réside dans la capacité du pays à valoriser ses compétences humaines dans le travail, l'emploi et la formation

Si le niveau de compétences de notre population s'est accru, le pays reste encore trop tributaire de compétences extérieures quand une partie de nos concitoyens, les jeunes notamment, peinent à s'insérer dans l'emploi.

Nous allons donc initier des actions plus appuyées en direction de celles et ceux qui sortent du système scolaire sans qualification, qui n'intègrent ni le marché du travail ni les dispositifs de formation, mais aussi vers les personnes en situation de handicap ainsi que les plus éloignées de l'emploi.

- La première de ces actions sera de réduire les inégalités d'accès aux dispositifs d'insertion et de formation, en renforçant notamment le Réseau Insertion Formation Emploi.
- Nous souhaitons par ailleurs placer le parcours de l'individu au centre de notre politique, dont les entreprises sont les partenaires incontournables.
- Nous veillerons également à poursuivre le rapprochement entre la formation initiale et la formation professionnelle, pour une offre globale plus cohérente.
- Nous proposerons bientôt au Congrès le cadre juridique d'un véritable service public de l'emploi élaboré en étroite collaboration avec les provinces et l'ensemble des acteurs concernés.
- Enfin, le Fonds d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap sera mobilisé dans le cadre d'un plan d'insertion professionnelle permettant un accès à tous les stades de l'emploi.

Je voudrais à ce stade faire un focus sur la formation des cadres.

- La crise sanitaire a révélé la fragilité de notre système d'encadrement en raison d'une présence forte de cadres métropolitains dont la séparation trop longue avec leurs familles peut nuire, dans certaines circonstances, à la disponibilité nécessaire. Ce constat a accentué le besoin de renforcer le niveau des cadres calédoniens dans le contexte insulaire de la Nouvelle-Calédonie pour assurer la continuité et le niveau de disponibilité du service public. Par ailleurs, il est acquis que la présence d'enfants du pays dans l'administration est une source de plus grande compréhension des besoins du public calédonien.

Un travail de fond va être engagé par le gouvernement pour déterminer les besoins en cadres calédoniens dans chaque secteur stratégique et organiser le dispositif de formation adéquat qui peut s'appuyer sur le programme Cadres Avenir, le dispositif de bourses de la Nouvelle-Calédonie, afin d'évaluer la problématique de l'insertion. En matière de santé, le programme de formation de l'Institut de Formation des Professions sanitaires et sociales doit être sérieusement évalué, et l'hypothèse envisagée il y a quelques années de créer un Centre hospitalier universitaire en Nouvelle-Calédonie sera remise à l'ordre du jour. Dans l'éducation, un plan de substitution progressive des enseignants de métropole sera mis en place.

Une fois n'est pas coutume, je crois qu'il faut élargir notre champ d'action sur la cohésion sociale à...

2.4 La prévention des populations contre les risques et les aléas de la vie

C'est le quatrième levier de notre politique de cohésion sociale.

La première thématique de ce point sur la prévention des populations, c'est...

A. La famille calédonienne

Celle-ci est interrogée dans le cadre de l'urbanisation, face à l'école, mais aussi sur des fondamentaux que sont le mariage et le système de filiation, ou encore dans sa formation clanique ou élargie, dans le système coutumier. On note également que la natalité baisse, que les violences intrafamiliales perdurent, que le métissage crée de nouveaux espaces de vie et que l'évolution de la science interpelle différemment selon les communautés et les identités.

Nous proposerons donc au Conseil calédonien de la famille (créé en mars 2017) de se saisir de ce débat sur la famille calédonienne face aux enjeux de l'avenir et de faire des

recommandations. D'ores et déjà, plusieurs préoccupations appellent des réponses urgentes. La première de ces préoccupations concerne, comme je l'ai dit en introduction...

B. La lutte contre les violences faites aux femmes

Malgré le Grenelle contre les violences conjugales, réuni en novembre 2019, malgré la charte d'engagement signée à cette occasion, malgré les moyens mis en œuvre et la mobilisation d'associations et de collectifs, le constat est édifiant : **les violences faites aux femmes de chez nous n'ont cessé de progresser.**

Plus que jamais, nous affirmons l'impérieuse nécessité et l'urgence de la prévention, de la formation des acteurs, de l'accompagnement et de la réinsertion des victimes et de leurs enfants, mais aussi d'agir sur la prise en charge des auteurs et sur l'information du grand public. Toutes les instances seront concernées par ce sujet de société.

De manière très concrète, de nombreux faits de violences ne sont pas signalés, l'accueil et la sécurité des victimes pourraient être mieux assurés, les dispositifs d'aide aux victimes – au Médipôle et à la Croix-Rouge – se révèlent insuffisants, et le tribunal et les brigades judiciaires doivent améliorer leur mode d'accueil et d'accompagnement des victimes.

Enfin, les institutions politiques, religieuses et coutumières doivent s'impliquer davantage dans la réinsertion et la réhabilitation des victimes au sein de leur communauté. Nous sanctuariserons les aides aux associations du secteur pour lutter avec des résultats contre ces violences.

C. La promotion de l'égalité des genres

C'est le 3^e volet de l'action du gouvernement dans la prévention des populations, mais les données d'appréciation manquent. L'étude Cadre de Vie et Sécurité en cours à l'ISÉÉ doit aboutir. La présence insuffisante des femmes dans les différents organismes et institutions montre le chemin qui reste à parcourir.

Le gouvernement portera également une attention soutenue au secteur de la petite enfance, particulièrement fragilisé et pourvoyeur de nombreux emplois, qui nécessite une politique qui tient compte des différents modes de garde, des aides aux familles, mais aussi de l'évolution du cadre législatif.

La Nouvelle-Calédonie – comme le reste du monde – doit intégrer que sa population vieillit vite et qu'elle entre dans une phase de transition démographique qui va peser sur son avenir.

La crise sanitaire actuelle vient de nous rappeler à l'acuité des problèmes vécus par nos aînés pour leur permettre de...

D. « Bien vieillir » et en bonne santé...

... dans un environnement qui favorise leur autonomie. Nous souhaitons accompagner cette nouvelle filière dans sa structuration et son développement. La priorité sera donnée à la formation des acteurs et des aidants et à la mise en place d'un guichet unique pour la simplification des démarches.

Nous voulons également faire du vieillissement un vrai challenge de société, une opportunité de croissance économique et de création d'emplois avec la « *Silver Economy* » ou « Économie des seniors », qui va concerner tous les secteurs, des loisirs aux transports.

Mesdames et Messieurs, la crise sanitaire a été un formidable avocat pour nous imposer d'opérer...

E. Le tournant de la prévention avec rigueur.

Jamais la Nouvelle-Calédonie n'aura mobilisé autant de moyens humains et matériels pour répondre à un défi de cette ampleur ! La crise sanitaire nous a rappelés à l'exigence d'une action de proximité auprès des patients et des familles. Nous présenterons rapidement devant le Congrès un programme de prévention sanitaire qui tire bénéfice de cette expérience afin de prévenir au mieux les maladies chroniques. À cette fin, il sera proposé, dans chaque nouvelle mesure fiscale, une quote-part dédiée à la prévention qui permettra de financer un programme de prévention à tous les niveaux.

Au-delà, la consolidation de l'organisation entre les secteurs, médical privé et public, s'impose dans la prise en charge opérationnelle de la crise. Nous devons élaborer un plan d'urgence de développement des compétences sanitaires locales sur les trois prochaines années et créer une réserve sanitaire calédonienne. La crise a permis d'en esquisser les contours. L'Institut de Formation des Professions sanitaires et sociales sera sollicité en ce sens.

Nous étudierons également avec les provinces la mise en place de vigiles de santé dans les chefferies et les communes. La création d'un stock stratégique sera essentielle dans l'hypothèse de crises sanitaires à venir.

Toujours dans cette politique de prévention, la réorganisation de la gouvernance des systèmes de santé est à l'étude, sous le prisme du plan Do Kamo. Et la Direction des affaires sanitaires et sociales, que je tiens à saluer tout particulièrement ici pour son action et sa mobilisation durant la crise Covid, verra ses attributions évoluer, tout comme celle de l'Agence sanitaire et sociale sur le pilotage des politiques de prévention et le suivi des autres régimes.

Enfin, un comité stratégique des comptes sociaux réunissant les partenaires institutionnels,

sociaux, techniques et financiers sera mis en place, et les propositions de révisions réglementaires des régimes de retraite et des accidents de travail formulés par la CAFAT seront examinées dans les meilleurs délais pour être présenté au Congrès.

La Nouvelle-Calédonie est une île. Nous savons désormais qu'elle n'est pas isolée ni à l'abri des risques planétaires. Et que notre insularité nous expose même de façon plus marquée aux aléas climatiques et sanitaires, qui impactent durement les populations et leur cadre de vie. Ainsi, pour être en capacité de gérer la diversité des besoins liés aux risques, la Direction de la sécurité civile sera réorganisée et ses missions redéfinies. Elle devrait permettre une plus grande concertation entre tous les acteurs des communes et des provinces dans le cadre d'un schéma territorial de gestion des risques.

J'en viens à présent à la thématique du...

F. Dialogue social

Il est souvent associé à l'économie, mais nous en parlons dans cette partie sur la cohésion sociale, car, dans le contexte actuel, il a pris une dimension qui va bien au-delà.

En tant que modalité privilégiée de prévention et de régulation des conflits, il faut veiller à la qualité de ce dialogue par la formation des partenaires sociaux via l'Institut des relations sociales de la Nouvelle-Calédonie.

Par ailleurs, le droit du travail doit évoluer pour prendre en charge les nouveaux défis, et le Conseil du dialogue social verra ses moyens d'action renforcés, pourquoi pas en relation avec ceux du Conseil économique, social et environnemental.

Une session spécifique du dialogue social permettra de dresser un bilan des actions menées, mais aussi de repenser le cadre global et les perspectives de cette instance. La table ronde sociale qui s'est tenue, le 23 octobre dernier, à la CPS, durant la crise, a conforté la nécessité de repenser ce cadre.

La question du respect de l'emploi local ainsi que la nécessité d'entamer un débat sur la structure des salaires, et notamment sur les inégalités salariales, font partie des sujets à aborder. Dans la recherche d'une plus grande compétitivité des entreprises et d'un allègement des cotisations sociales au profit des salariés, il paraît important de réétudier l'évolution du SMIG et la suppression du SMAG.

G. La vie chère...

... est un sujet sensible qui touche à la cohésion sociale et sur lequel toute la Nouvelle-Calédonie s'est fortement mobilisée par le passé. Cette préoccupation touche les populations les plus démunies, elle est un facteur d'inégalités, et, à ce titre, nous comptons faire de la lutte contre la cherté de la vie et des inégalités un devoir de citoyenneté.

Malgré un contexte mondial où nous ne pourrions pas éviter l'inflation importée, à cause du coût des matières premières, de l'explosion du prix du fret et de l'augmentation du dollar, le gouvernement compte agir en faveur d'une meilleure répartition des fruits de la croissance entre le capital, les salaires et le consommateur calédonien dans le cadre de la réforme globale du système calédonien.

Enfin, je voudrais finir avec un thème perçu trop souvent avec ironie, celui du...

H. Bien-être animal...

Les animaux de compagnie sont devenus une préoccupation croissante des Calédoniens notamment en milieu urbain. C'est un élément de la sécurité et du bien-être que les institutions doivent intégrer. La lutte contre la maltraitance animale ainsi que la sécurité et la tranquillité de nos concitoyens sont les deux priorités soutenues par les communes. Nous mènerons des campagnes de stérilisation, de sensibilisation et de prévention, et nous proposerons une loi du pays réglementant la reproduction, la vente et l'identification des chiens et des chats.

Mesdames et Messieurs, au terme de ces deux grands défis de société – la nécessité d'un lien d'appartenance au pays et d'une meilleure cohésion sociale – que je viens de décliner, je voudrais m'attarder quelques instants sur la responsabilité de ce gouvernement pour les trois prochaines années.

À ce sujet, je voudrais rappeler que ma conviction la plus intime réside dans le fait qu'en se revendiquant de cette terre, cela nous confère des droits et surtout des devoirs. Gouverner en responsabilité, c'est l'attitude qui découle de ce postulat et qu'il nous incombe d'assumer. Lorsqu'elle s'inscrit dans un processus de décolonisation et d'émancipation, cette responsabilité en est le corollaire, voire l'aboutissement.

Cette volonté de se prendre en charge, de grandir en responsabilités, je la place au cœur même de l'action de ce gouvernement. Elle ne se réalisera pleinement que si elle respecte la diversité de sa collégialité, avec un cap, une vision et des orientations.

Compte tenu de la situation extrêmement contrainte du pays, le gouvernement envisage un plan en trois volets sur les trois années à venir : répondre aux urgences, relancer le pays et promouvoir les prémices d'un nouveau modèle de développement.

3. S'agissant de la gestion des urgences...

Je sais que nous étions attendus sur notre capacité à faire face aux nombreux défis. Celui de la crise sanitaire, celui des difficultés financières, celui d'inspirer la confiance nécessaire pour relancer le pays.

Notre première responsabilité – après la gestion de la crise sanitaire – a été d'assurer financièrement les affaires courantes du pays et de tenir notre système de protection sociale jusqu'à fin 2021, dans un contexte extrêmement dégradé. Nous l'avons fait en trois temps.

- Tout d'abord, sur la base du budget 2021 arrêté par l'État, nous avons adopté deux décisions modificatives pour aller chercher les financements dans nos établissements qui disposaient d'une marge financière, tout en maintenant les efforts en matière de fonctionnement courant des administrations ;
- Ensuite, nous avons sollicité l'État dans le cadre de la solidarité nationale pour faire face aux besoins de la grave crise sanitaire qui touche encore notre pays. La subvention de 4,8 milliards de francs octroyée par l'État nous permet de présenter une troisième décision modificative qui financera les premiers besoins liés à la crise sanitaire ;
- Enfin, l'État nous ouvre la possibilité – avec une garantie – de faire un emprunt auprès de l'AFD pour assumer les dépenses relatives à la crise sanitaire en 2022.

Plan d'urgence

Avant d'évoquer les six impératifs avec lesquels nous sommes mobilisés, je voudrais confirmer que l'année 2022 sera difficile, car il faudra encaisser le contrecoup de la crise et prendre les mesures nécessaires pour rebondir en 2023.

- Pour revenir au plan d'urgence, le premier de ses impératifs est la maîtrise des dépenses de fonctionnement de la Nouvelle-Calédonie et de ses établissements publics. Cette action est déjà en œuvre au sein des établissements publics ou de l'administration de la Nouvelle-Calédonie. Elle va se poursuivre sur des bases plus affirmées et retenues lors du séminaire du gouvernement qui s'est déroulé le vendredi 19 novembre, à Dumbéa.
- Le deuxième impératif est d'engager, dès 2022, une réforme en profondeur du RUAMM en suivant les préconisations de l'Inspection générale des affaires sanitaires et du plan Do Kamo. Nous constatons une convergence de vue avec le conseil d'administration de la CAFAT, notamment sur les propositions d'économies et de ressources nouvelles qui pourraient permettre de combler en partie le déficit dès 2022.
- La CAFAT a, par ailleurs, fait connaître ses propositions au gouvernement, avec la volonté de sortir par le haut. Nous devons le dire, il faudra revisiter tous les régimes de la

protection sociale qui engagent légalement ou conventionnellement la Nouvelle-Calédonie en matière de dépenses. Pour précision, la protection sociale représente environ 220 milliards de francs, soit 220 000 francs par habitant.

- S'agissant de ressources nouvelles pour assurer les urgences, nous essaierons d'en dégager au plus vite pour subvenir au déficit chronique du RUAMM, estimé à 14 milliards de francs en 2022. À ce sujet, nous espérons présenter au Congrès, d'ici la fin de l'année, le vote de taxes comportementales, de mesures d'ordre social, de taxes sur l'activité minière ainsi qu'une première modification de la TGC afin de dégager un rendement potentiel de l'ordre de 10 milliards de francs pour l'année 2022. Cet objectif dépendra, bien entendu, du rythme législatif dont nous bénéficierons dans le contexte électoral actuel.
- Le 4^e impératif est le financement des dépenses liées à la crise Covid dans un contexte de fort endettement. L'État nous a accordé une garantie inscrite à la loi des finances 2022 pour un montant de près de 25 milliards de francs maximum. Ce prêt vient accroître la dette du pays suite à celui de 28,7 milliards contracté en 2020, mais aussi aux prêts contractés auprès des régimes sociaux, des établissements publics et pour l'Agence pour le remboursement des taxes à l'importation (ARTI). Le gouvernement négociera avec l'AFD les engagements complémentaires à l'annexe 6 qui nous engagent déjà et que la Nouvelle-Calédonie devra prendre pour s'assurer le service de cette dette. À ce sujet, je voudrais dire qu'à partir de 2024, le service de la dette diminuera après que la Nouvelle-Calédonie aura soldé le prêt effectué auprès des régimes sociaux, les prêts faits par l'ARTI et ceux auprès des établissements publics.
- Le 5^e impératif est de redonner des marges à la Nouvelle-Calédonie pour assumer ses ambitions dès 2023. Cette réforme de fond de la fiscalité a fait l'objet d'une première présentation des grandes orientations au séminaire du gouvernement, puis en collégialité, vendredi dernier. Elle ambitionne de stimuler le développement économique et social, de mieux répartir les richesses pour lutter contre les inégalités, de pérenniser la ressource fiscale, de financer les risques, de prévoir l'avenir et d'améliorer le service public rendu au contribuable. Cela nous donne, pour la première fois, une connaissance du champ des possibles des mesures envisageables et de leur programmation. Nous veillerons cependant à ce que la modification des prélèvements obligatoires impacte raisonnablement la pression fiscale (qui est de l'ordre de 35 % du PIB chez nous contre 45 % en France). Cette réforme doit, en effet, trouver un équilibre entre les deux sources d'alimentation des prélèvements obligatoires, la fiscalité et les cotisations sociales pour soutenir la compétitivité des entreprises et la consommation, mais elle doit aussi assurer une répartition équitable de la charge fiscale par une progressivité entre les revenus du capital, les revenus du travail et les consommateurs.

- Dernier impératif de ce plan d'urgence, le Débat d'orientation budgétaire 2022 sera présenté en janvier prochain au Congrès de la Nouvelle-Calédonie pour prendre en compte ces évolutions dans le cadre du Budget prévisionnel 2022 que nous escomptons présenter en février 2022/début mars. Le contrôle en cours effectué par la Chambre territoriale des comptes, à la demande de l'État, sur la gestion de la collectivité Nouvelle-Calédonie, de 2017 jusqu'à aujourd'hui, apportera un éclairage supplémentaire sur les enjeux et les défis que nous devons relever et les réformes à accomplir. Ce rapport est attendu en janvier 2022. Il arrivera à point pour l'élaboration du BP 2022.

Après ces deux années de crise sanitaire, le modèle économique de la Nouvelle-Calédonie, qui était déjà dans un état critique, est à bout de souffle. Dans le contexte des inégalités qui affectent le pays, nous mènerons les réformes attendues avec le sérieux et la responsabilité qu'elles requièrent.

Et ces réformes devront être justes, économiquement performantes et financièrement soutenables. Elles devront également favoriser le retour de la croissance et la création d'emplois.

4. Notre quatrième grand défi, comme je viens de vous le dire, est de relancer l'économie, la diversifier et d'esquisser, dans la transition, les voies d'un nouveau modèle calédonien

Mesdames et Messieurs, vous le savez sans doute, la Nouvelle-Calédonie possède une économie dont l'évolution a été fulgurante au cours des 20 années de rééquilibrage, avec un PIB qui est passé de 500 milliards de francs, en 1998, à 1000 milliards aujourd'hui. Ce doublement du produit intérieur brut a toutefois été accompagné d'une répartition inégale de richesses, et la crise sanitaire est venue interroger la capacité de résilience de notre économie pour faire face aux chocs économiques, sanitaires et environnementaux. Tout le monde convient désormais qu'il faut mener des réformes structurelles. Les défis qui nous attendent sont colossaux, ils s'inscrivent dans un contexte mondial particulièrement délicat. Mais nous entendons être au rendez-vous avec la relance de notre activité économique qui fait le pari de la transition.

En préambule, nous entendons affirmer que « Réformer le modèle économique calédonien » passe nécessairement par une nouvelle approche sectorielle et un rééquilibrage favorisant l'économie verte et forestière, l'économie bleue et les énergies renouvelables, en plus des secteurs traditionnels du nickel, de l'agriculture, de la pêche, du tourisme...

Dès 2022, nous entendons donc opérer une relance qui s'appuiera sur un soutien aux secteurs stratégiques du pays et qui misera sur des secteurs porteurs pour assurer une transition progressive, à l'horizon 2024, et ambitionner une trajectoire durable de l'économie de la Nouvelle-Calédonie.

La Nouvelle-Calédonie est le pays par excellence de l'économie mixte. Nous avons un nombre très important des SAEM mises en place par toutes les collectivités dans tous les secteurs économiques de la société pour impulser le développement enclenché depuis les années 1980. Nous devons désormais faire évoluer notre approche du contrôle des secteurs stratégiques pour associer les investisseurs privés au développement de ce secteur. Ce débat est déjà ouvert à l'OPT, à Enercal et dans le secteur minier. Cela permet de partager les risques, et de s'assurer de la contribution financière et des compétences à nos activités dans le contexte de notre économie insulaire.

En termes de méthode, nous ne lancerons pas ce chantier de manière isolée. Il faut une large concertation auprès du monde économique, syndical, des entreprises, mais aussi du monde associatif. Nous nous appuierons sur les réflexions qui ont déjà été menées comme,

par exemple, celles de NC Eco qui a, pour la première fois, regroupé l'ensemble des acteurs du monde économique. Cette démarche est le gage d'une plus grande réussite.

4.1. Le premier enjeu de ce plan de relance est celui du secteur métallurgique et minier

Selon les prévisions, les trois métallurgistes calédoniens envisagent raisonnablement de parvenir – en 2023 – à un niveau de production de l'ordre de 122 000 tonnes de nickel métal produit et à une exportation brute de nickel de l'ordre de 10 millions de tonnes humides. Avec une production métal de plus de 250 000 tonnes contenues (métal et exportations, sans compter la production de l'usine de la Nouvelle-Calédonie en Corée), la Nouvelle-Calédonie serait au coude-à-coude avec la Russie, au rang de 3^e producteur mondial.

Dans la perspective de se positionner parmi les leaders du secteur, nous allons concevoir un label nickel vert et éthique et nous finaliserons une trajectoire énergétique ambitieuse et réaliste pour décarboner notre industrie métallurgique.

La production de la valeur ajoutée en Nouvelle-Calédonie reste la priorité de notre stratégie et elle passe par des coûts de production acceptables. La Nouvelle-Calédonie a engagé des discussions avec la SLN pour redéfinir la place de celle-ci dans le développement futur du pays. Nous attendons par ailleurs la décision du Congrès sur le modèle de gestion des titres de Goro Resources pour mettre en œuvre le Code minier. Nous établirons également une relation plus étroite avec KNS, afin de suivre la montée en puissance en cours de l'usine du Nord. Enfin, des contacts sont prévus avec les petits mineurs pour connaître leurs perspectives d'évolution.

Au-delà de ces fondamentaux, nous comptons mettre en œuvre les ambitions suivantes, à savoir :

- explorer avec les provinces l'hypothèse d'une gestion plus coordonnée des intérêts du pays répartis dans chacune des entités industrielles ;
- établir une meilleure politique de Responsabilité sociale et environnementale nickel pour évaluer et gérer l'impact de l'économie minière sur le développement durable des zones concernées ;
- il s'agira aussi de mobiliser tous les organismes de la recherche et les compétences calédoniennes sur le potentiel de ressources naturelles inexploitées afin d'élaborer un plan de mise en valeur de nos ressources naturelles respectueux et soucieux de la protection de notre environnement ;
- puis nous allons proposer de faire de la Nouvelle-Calédonie un véritable laboratoire d'études en sollicitant l'installation d'une antenne locale de l'École Nationale Supérieure des Mines, comme c'est le cas actuellement au Gabon ;

- Enfin, nous souhaitons réorganiser la DIMENC pour en faire un interlocuteur de poids vis-à-vis des grands groupes industriels. La Nouvelle-Calédonie doit, en effet, sortir de sa trop grande dépendance de l'expertise des industriels.

Dans la continuité des travaux des Assises sur le nickel menés par le 16^e gouvernement, nous poursuivrons les travaux pour l'élaboration d'un plan de développement de ce secteur stratégique.

4.2. La transition énergétique est le deuxième enjeu de cette évolution, car elle doit soutenir la compétitivité du nickel et l'industrie calédonienne

Le prix de l'énergie est un élément déterminant de la compétitivité des opérateurs, vous le savez. Il est donc urgent de travailler sur cette question. La Nouvelle-Calédonie doit ainsi se doter impérativement d'une politique énergétique qui fait appel à la plus grande quantité possible d'énergie décarbonée.

Le schéma énergétique de la Nouvelle-Calédonie de la production à la distribution est à l'étude. Il prend en compte le STENC, qui constitue la feuille de route du pays pour la transition énergétique.

Dès 2022, des décisions seront prises concernant la construction de la nouvelle « centrale » sur la base des offres présentées par la société Enercal et une société étrangère, en cours d'expertise, avec le concours de l'État.

Notre objectif affiché est de parvenir à produire 70 % de notre électricité à base d'énergies renouvelables d'ici 2025, ce qui réduirait notre dépendance des exportations. La société Enercal est chargée de porter les intérêts stratégiques du pays sur tous ces enjeux dans le cadre de partenariats avec d'autres acteurs du secteur.

4.3. Le troisième enjeu de cette transition est de favoriser la diversification économique pour réduire la dépendance aux importations

La production locale s'est développée en 30 ans, nous devons en être fiers, car c'est un pilier de notre système économique. Cette production locale est aujourd'hui confrontée à deux enjeux :

- le premier est d'améliorer sa compétitivité, sa qualité et se diversifier pour réduire la trop grande dépendance de l'extérieur et le déficit de la balance commerciale ;
- le second enjeu pour cette production locale est qu'elle doit participer d'une **répartition**

équitable entre le capital, les salaires et le consommateur en gardant à l'esprit que le principal ressort de croissance économique reste la consommation des ménages.

C'est pourquoi nous nous fixons comme objectifs :

- d'accroître l'autosuffisance alimentaire pour réduire les importations (qui constituent 85 % de la consommation) au détriment des produits frais locaux ;
- nous allons, par ailleurs, promouvoir l'économie sociale et solidaire, âme de notre pays et amortisseur social, qui offre des revenus aux familles à partir de nombreuses activités de subsistance, d'autoconsommation, de distribution et d'entraide ;
- nous étudierons également un plan pour le développement de l'économie sociale et solidaire. Il intégrera un programme de substitution de l'importation par la production de fruits et de légumes, de viandes et de poissons locaux, qui sera mis en place avec le concours de la Chambre d'agriculture et de l'Agence rurale, en partenariat avec les services provinciaux, les producteurs et les distributeurs ;
- en matière agroalimentaire, la Nouvelle-Calédonie importe quasiment tout, je l'ai déjà dit, y compris ce qui est déjà transformé localement ou qui peut l'être. La direction des Affaires économiques sera investie de la mission de favoriser l'installation de transformateurs locaux afin de substituer progressivement les produits importés par des produits transformés localement, à base de produits locaux ;
- enfin, nous avons décidé de consacrer le mot d'ordre « du vivre mieux » dans le cadre de notre politique de prévention, en faisant de la transition alimentaire un secteur à part entière. De nombreux travaux et des plans existent. Ils seront repris pour élaborer le plan de l'alimentation durable de la Nouvelle-Calédonie d'ici août 2022.

J'en viens, tout naturellement, à notre...

4.4. Ambition de transition écologique

La planète et l'Homme font face aux deux plus grands défis de notre temps : le réchauffement et les dérèglements climatiques qu'ils engendrent. Enfants des îles du Pacifique, nous sommes les premiers confrontés à ces bouleversements qui nous impactent (montée des eaux, érosion des côtes, événements climatiques de plus en plus intenses, pertes de nos récoltes...). Et vivre en harmonie avec la nature n'est pas une philosophie de vie, mais une réalité, une nécessité.

Fin 2020, les états et territoires du Pacifique insulaire avaient déclaré « l'urgence de la crise mondiale de la biodiversité et la nécessité de ne pas retarder la mise en œuvre d'actions

porteuses de changements » pour faire face aux menaces.

Conscient de ces menaces et directement concerné, le gouvernement portera la transition écologique comme l'un des défis majeurs de cette mandature. À cet effet, nous ferons en sorte que :

- l'ensemble des politiques sectorielles soient déclinées sur des actions transversales et en « silo » pour une transition écologique motivée et vérifiable par des indicateurs concrets ;
- mais aussi que l'urgence climatique et environnementale déclarée par le Congrès en 2019 soit prise en charge par le gouvernement ;
- et enfin, nous veillerons à ce que le portage des sujets liés à l'environnement et à la transition écologique soit effectif.

En Nouvelle-Calédonie, le changement climatique s'impose à nous tous, mais certaines zones sont déjà plus affectées avec des conséquences induites sur le lien culturel à la terre et à la mer.

Dès à présent, le gouvernement entend s'engager sur trois axes. Il s'agit :

- d'élaborer une doctrine autour de trois mots clés « éviter, réduire, compenser », que chaque service et direction de la Nouvelle-Calédonie mettra en œuvre ;
- de doter le pays d'outils nécessaires à l'identification et la prévention des risques ;
- et de réduire les émissions nocives pour atténuer l'impact sur l'environnement. Pour y parvenir, le Schéma de transition énergétique sera révisé avec l'objectif d'atteindre le 75 % d'énergie décarbonée dans la distribution publique. Et une attention particulière sera donnée aux émissaires majeurs que sont les secteurs de l'industrie lourde, de la mine et des transports.

Ces trois axes fondent le Plan d'adaptation au changement climatique de la Nouvelle-Calédonie à l'horizon 2030, que le gouvernement souhaite voir établi en 2023.

Ce plan sur le climat sera pris en compte dans le cadre de la révision du modèle de développement et d'aménagement de la Nouvelle-Calédonie (SAD-NC 2025) pour préparer et accompagner nos populations à faire face aux dérèglements déjà observés.

Par ailleurs, le gouvernement se dotera, dès 2022, de son Plan d'amélioration de la qualité de l'air en renforçant l'intervention de Scal'Air. Un Observatoire de l'environnement sera développé à l'échelle du pays et une plus grande synergie est attendue entre les structures existantes : l'Œil, Scal'Air, l'Ademe, le Conservatoire d'Espaces naturels, Zonéco et les provinces.

4.5. Toujours dans le cadre de notre nouveau modèle calédonien, nous voulons promouvoir un ambitieux programme de sylviculture et de reverdissement

En la matière, l'exemple à suivre nous vient de Nouvelle-Zélande, dont l'industrie du bois représente aujourd'hui 7 % du Produit intérieur brut. L'exploitation des forêts primaires a longtemps été privilégiée en Nouvelle-Calédonie et chaque province a développé sa politique de plantation. Nous voulons promouvoir une politique pays dans le reboisement et la sylviculture, car :

- c'est une composante majeure de la lutte contre le réchauffement climatique, les forêts absorbent les gaz à effets de serre ;
- c'est aussi une composante du développement durable et de toutes politiques de préservation de la biodiversité, de lutte contre les incendies et de protection des nappes phréatiques ;
- enfin, il existe un potentiel en foncier disponible sur l'ensemble des trois provinces, sur terres coutumières, domaniales ou privées, qui rend possible une programmation sur 10 à 30 ans.

Après trente ans d'expérience d'une expertise technique cumulée, nous proposerons aux provinces de collaborer sur la mise en place technique d'un programme de plantation d'arbres.

4.6. Le gouvernement lancera également une politique de grands travaux et d'habitat

En quelques mots, il s'agit de la relance de chantiers emblématiques menés par les provinces – comme le barrage de Pouembout, la transversale de Hienghène, la réhabilitation de l'habitat en province Sud, ou la future voie d'accès à Nouméa – ou par des investissements privés, comme le projet Lucy, à Goro, ou la centrale C, à Nouméa.

La Nouvelle-Calédonie impulsera aussi des travaux d'infrastructures publiques. C'est le cas des travaux de dragage de la grande rade menés par le Port autonome pour équiper, à terme, le pays d'un vrai terminal croisière et accueillir des navires plus grands. Mais aussi, la construction, à Nouméa, d'une nouvelle gare des îles.

Dans le domaine des infrastructures et des constructions publiques, enfin, le gouvernement va poursuivre la modernisation du réseau routier dans le cadre du Plan quinquennal d'investissement routier 2019-2023. Plusieurs travaux seront entrepris, comme le prolongement de la 2x2 voies Païta-Tontouta, la reconstruction du pont de la Tontouta, le recalibrage et la sécurisation de la route du col de la Pirogue... ou encore la réfection du pont de Ponérihouen, pour ne citer que ceux-là.

La Nouvelle-Calédonie sollicitera une meilleure concertation avec la programmation des plans d'investissement mis en œuvre par les provinces et les communes, qui restent des investisseurs publics de premier plan. À cet effet, elle élaborera son propre plan prévisionnel d'investissement.

4.7. Nous entendons renouveler le modèle de la construction et créer l'habitat au plus près des besoins

Le gouvernement poursuivra la structuration du secteur de la construction à travers la finalisation du « Référentiel de la Construction » de la Nouvelle-Calédonie. Cette montée en compétences et en qualité du secteur, sera soutenue par la création d'une structure de pilotage chargée de délivrer une accréditation qualité (RCNC) et d'assurer le suivi de la responsabilité du constructeur en cas de litige.

À terme, ce label qui a déjà obtenu une reconnaissance régionale sera un outil d'exportation du savoir-faire des acteurs calédoniens de la construction traditionnelle. Un « Référentiel de l'habitat océanien » est d'ores et déjà lancé afin de proposer une définition précise des caractéristiques techniques applicables à cet habitat.

La Nouvelle-Calédonie est engagée dans de nombreuses opérations contre la marginalisation d'une partie de nos populations. Elle soutiendra notamment la volonté des municipalités et des provinces de créer des espaces publics, vecteurs de cohésion sociale et de mixité.

Vous le savez certainement, les trois opérateurs que sont la SIC, le FSH et la Secal ont opéré des rapprochements afin de fournir une offre en adéquation avec les objectifs fixés par les collectivités. Je vous confirme ici que la Nouvelle-Calédonie soutiendra fortement la synergie existante entre ces opérateurs pour déterminer les moyens nécessaires à la couverture des besoins sur l'ensemble du pays et pour les 10 prochaines années.

La création d'un Fonds d'Investissement et d'Aménagement (FIA) est à l'étude pour soutenir les programmes d'aménagement et les travaux liés au développement et à la prévention des grands risques. Ce fonds aidera les communes et les provinces à financer les projets structurants d'aménagement et de rénovation urbaine. Il sera notamment financé par des taxes additionnelles, principalement sur les véhicules les plus puissants et les plus polluants.

Toujours dans le cadre de notre transition écologique, nous allons porter une attention particulière au...

4.8. Développement de l'économie maritime

La mer, en effet, représente une partie importante du territoire de la Nouvelle-Calédonie, un espace extraordinaire. Nous devons, tout à la fois protéger, gérer de façon intelligente et

durable cet espace maritime, mais aussi le mettre en valeur.

En premier lieu, le gouvernement entend faire de la croissance bleue un thème majeur de la politique économique du pays, selon plusieurs axes prioritaires :

- le premier de ces axes commande de développer les infrastructures maritimes afin de répondre au mieux aux besoins des professionnels du secteur et de la population ;
- nous allons poursuivre avec la restructuration de l'activité de croisières et une nouvelle vision stratégique sur le type de navires et de clientèle à privilégier ;
- nous valoriserons, bien entendu, nos ressources et notre écosystème marin, uniques au monde ;
- avec l'ambition de faire de l'économie maritime du territoire, une place forte dans le Pacifique grâce à nos compétences et infrastructures à venir.

Enfin, la Nouvelle-Calédonie présentera un plan de formation pluriannuel afin de former les Calédoniens aux métiers de la mer – ils sont encore trop peu – et leur permettre d'évoluer professionnellement, en réponse aux attentes des armements locaux.

En second lieu, nous voulons faire du parc naturel de la Mer de Corail un étendard de la Nouvelle-Calédonie en matière de biodiversité et de géo-diversité.

- Ainsi, le Comité scientifique auprès du Comité de gestion du Parc naturel sera renommé avant fin 2021.
- Un plan de gestion doté d'indicateurs de suivi et de performance remplacera celui de la période 2018-2021.
- Et le dispositif de surveillance du parc sera étoffé par l'acquisition de moyens modernes de surveillance (240 millions de francs prévus).

Enfin, dans le cadre de la coopération régionale, nous proposerons la mise en place du « parc de la Paix » sur les îles Matthew et Hunter, qui pourrait être géré en concertation avec le pays frère, le Vanuatu.

4.9. À propos de la relance du tourisme au sortir de la crise sanitaire.

J'en viens, à présent, à un secteur qui a été durablement touché par la crise sanitaire, celui du tourisme, avec environ 1 700 entreprises et 4 500 emplois concernés dans l'économie de la Nouvelle-Calédonie. La sortie progressive de la crise sanitaire et l'ouverture du trafic aérien ont amené le gouvernement à examiner les conditions d'une reprise de l'activité en concertation avec les provinces et les acteurs concernés.

Le gouvernement ambitionne, par ailleurs, de développer enfin une véritable politique touristique à l'échelle du pays. Nous souhaitons donc :

- coordonner les politiques et la promotion touristiques entre les provinces et les différentes institutions. À cet effet, une nouvelle structure de promotion touristique internationale va être créée en 2022 pour prendre le relais de NCTPS ;
- nous allons également travailler sur l'accès aérien de la destination Nouvelle-Calédonie pour le rendre compétitif, favoriser le rapprochement des compagnies aériennes locales, travailler à la synergie entre les aéroports de La Tontouta et de Magenta.

4.10. Développer un système de transport, compétitif et de qualité

Avec celui du tourisme...

A. Le secteur stratégique du transport aérien...

... domestique et international, a été particulièrement touché par les effets de la pandémie. Soutenu par la Nouvelle-Calédonie et l'État, Aircal a repris son trafic, et Aircalin devrait reprendre ses rotations commerciales dans les prochains jours. Pour autant, les conditions de compétitivité de nos compagnies, la qualité de l'offre de service à la population et leur participation au futur schéma de développement touristique du pays restent à développer. À ce stade, le gouvernement peut annoncer que :

- la compagnie domestique complètera sa flotte avec un avion de 19 places qui permettra de desservir les petites lignes de l'intérieur et des îles, avec notamment une liaison régulière avec Bélep ;
- le déploiement du réseau Aircalin vers Singapour et Paris est à l'étude ;
- et le rapprochement des compagnies aériennes du pays sera poursuivi dans un souci de maîtrise des coûts d'exploitation ;
- Sur le plan des infrastructures, l'achèvement du chantier de l'aérogare de Lifou en 2022, ainsi que l'amélioration des plateformes de Magenta et de Koné sont attendus.

B. Dans le domaine maritime

Dans le domaine maritime, la Nouvelle-Calédonie étant compétente dans l'espace entre la Grande Terre et les îles Loyauté, nous voulons garantir la fiabilité en toutes circonstances de la desserte des îles au moyen d'une délégation de service public. À cet effet, le gouvernement proposera la création d'un syndicat mixte aux provinces.

L'amélioration des infrastructures portuaires tout autour de la Nouvelle-Calédonie ouvre également la perspective d'une plus grande sécurité sur les routes par le développement d'une desserte de l'intérieur à partir d'un trafic maritime structuré.

C. En matière de transport collectif terrestre...

... la Nouvelle-Calédonie soutiendra le SMTI pour l'amélioration du réseau Raï avec la construction d'une véritable gare routière à Nouméa et de gares secondaires dans les principaux arrêts de l'intérieur. Nous préconisons, par ailleurs, une intégration des réseaux urbains et interurbains, notamment au travers d'un système de tarification multimodal, financé de manière pérenne par une fiscalité dédiée au transport.

Enfin, la politique des transports du pays sera transmise au Congrès sous la forme d'une Délibération d'orientation du transport intérieur incluant la création d'un Code des transports propre à la Nouvelle-Calédonie. Une Direction générale des transports pourra reprendre à son compte la gestion et le contrôle des activités de transport aujourd'hui dévolues à la Direction de l'aviation civile, la Direction des affaires maritimes et la DITTT.

La recherche d'une meilleure synergie entre les différents modes de transport, l'amélioration et la pérennisation de leur financement passera par la mise en place d'une gouvernance et d'une gestion intégrée de ce secteur.

À cette fin, il est envisagé de faire évoluer l'Agence pour la desserte aérienne de la Nouvelle-Calédonie pour devenir l'Agence de transports de la Nouvelle-Calédonie.

L'enjeu suivant que je souhaite aborder est celui de...

4.11. L'économie numérique

Le numérique s'est imposé dans le quotidien des Calédoniens et tout particulièrement des jeunes. Par son caractère immatériel et universel, il offre de nouvelles potentialités économiques comme l'entrepreneuriat digital. Le gouvernement entend faire de la Nouvelle-Calédonie une cyber-référence reconnue dans le Pacifique insulaire. À cet effet, plusieurs actions seront entreprises :

- nous spécialiserons nos secteurs d'activités à fort potentiel en lançant prochainement un appel à projets pour appuyer l'écosystème de la Tech calédonienne et de l'innovation ;
- nous créerons un lieu emblématique au profit des start-up pour permettre le développement de projets ambitieux et innovants. La Station N, qui sera prochainement livrée sur la presqu'île de Nouville, réunira l'ensemble des acteurs autour d'un site partagé, ouvert, et facilitera les échanges et les synergies de l'écosystème ;
- par ailleurs, les TPE et PME seront sensibilisées à l'utilisation des outils numériques et soutenus dans leur transformation digitale afin d'améliorer leur performance, leur productivité et leur compétitivité.

Enfin, le gouvernement se fixe comme objectif la couverture numérique effective de tout le territoire. Cela fait partie du plan stratégique qui sera mis en œuvre à partir de 2022 par

l'OPT, l'opérateur de la Nouvelle-Calédonie, notamment avec l'installation d'un nouveau câble sous-marin.

4.12. La promotion d'une politique partagée et intégrée de l'eau...

... est le défi suivant dont je souhaite vous parler.

Les risques de pénurie en ressources en eau sont réels et le congrès de la Nouvelle-Calédonie a approuvé en mars 2019, la Politique de l'Eau partagée (PEP), son modèle de gouvernance et un fonds de soutien dédié. Celui-ci vient d'être créé par délibération du Congrès le 9 novembre 2021. Ce fonds, doté de 150 millions de francs par une affectation de quote-part existante de taxe, est une première étape d'un financement dédié et pérenne de la Politique de l'eau. Il permettra également à la DAVAR de disposer des moyens humains pour assurer la bonne animation de la Politique de l'eau et exercer la pleine compétence de la gestion de la ressource en eau et des cours d'eau que les provinces ont demandé à la Nouvelle-Calédonie de reprendre à son compte.

À la fin du premier semestre 2022, une loi du pays sur l'eau viendra compléter le dispositif en fixant les règles propres au domaine public fluvial et les redevances nécessaires à l'alimentation du fonds dédié à la mise en œuvre de la Politique de l'eau partagée.

La problématique de l'assainissement et du traitement des eaux usées doit être intégrée à la Politique de l'eau partagée.

J'en terminerai avec ce tour d'horizon des défis concernant le développement de la Nouvelle-Calédonie que nous souhaitons relever avec le nécessaire...

4.13. Soutien à l'expertise technique et scientifique locale pour accompagner cette mutation

Vous le savez, la recherche fait l'objet de nombreux programmes et mobilise de nombreux acteurs de la Nouvelle-Calédonie, en partenariat avec beaucoup d'organismes de l'État et de la région. Le gouvernement s'appuiera en particulier sur des organismes de recherche, comme l'IAC, l'IANCP ainsi que le CRESICA, il prendra également attache avec les jeunes entreprises innovantes ainsi que sur l'ADECAL, dont le positionnement et le statut devront être clarifiés et adaptés.

Nous poursuivrons notre réflexion sur la mise en place d'un statut des salariés de la recherche en Nouvelle-Calédonie, d'un cadre juridique pour la protection des savoirs traditionnels, ainsi que sur l'application du Protocole de Nagoya sur l'accès et le partage des avantages.

La finalité est d'arriver à un partage juste et équitable des avantages retirés de l'exploitation durable des ressources mettant en valeur les savoirs traditionnels et notre exceptionnelle

biodiversité, et qui pourraient être source de valeur et d'emplois.

Le développement d'un pôle de recherche calédonien fort est un impératif de notre doctrine de développement durable.

4.14. Consolider le rééquilibrage vers une plus grande diversification

Les provinces sont les grands acteurs de ce rééquilibrage depuis 1988. Mais si l'initiative privée a émergé dans chaque commune, elle n'est pas encore suffisante pour créer une dynamique. Le gouvernement veut continuer d'appuyer cette volonté auprès des provinces avec plusieurs types de mesures :

- la mise en place des outils d'assistance et de promotion à la création des zones franches ;
- la favorisation de la relocalisation d'entreprises ou l'ouverture de succursales sur foncier de la Nouvelle-Calédonie pour agrandir ou développer des zones d'habitation, industrielles et commerciales ;
- sur le plan fiscal, nous soutiendrons les acteurs qui prennent des risques, sous la forme d'un abattement de 25 % des charges sociales pour toutes les filières considérées stratégiques dans l'intérieur ou dans les îles ;
- nous mettrons également en place les outils nécessaires à la sécurisation du développement du foncier pour les acteurs de droit coutumier ou de droit commun :
 - nous travaillerons aussi à la création d'un bail commercial sur terre coutumière ;
 - et nous veillerons à protéger l'espace rural au profit de l'agriculture et de la jeunesse contre la spéculation, le morcellement et l'urbanisation à outrance ;
 - enfin, nous défendrons l'inscription, dans les principes directeurs du droit de l'urbanisme, du droit de préemption sur foncier agricole et pastoral au profit des collectivités calédoniennes, ainsi que de l'obligation de mise en valeur.

Pour piloter ces mesures, et plus largement la politique foncière calédonienne, nous engagerons des discussions avec les groupes politiques et l'État afin d'opérer le transfert de l'ADRAF.

5. Le cinquième défi de ce gouvernement est d'optimiser l'action gouvernementale et d'améliorer la proximité des services

La gouvernance du pays est un débat suspendu au statut qui suivra celui de l'Accord de Nouméa. Je voudrais cependant confirmer que nous avons une administration dont la crise a révélé la très grande compétence et la qualité. À la tête du gouvernement, je voudrais impulser une évolution dans le portage des affaires de la Nouvelle-Calédonie avec, comme objectif, de poursuivre dans le sens d'une optimisation de l'action publique pour conforter le rôle que le gouvernement collégial assume aux côtés des autres institutions.

La façon dont les collectivités ont fait face ensemble à la pandémie – notamment dans le cadre de la DO – montre qu'il faut faire évoluer l'approche de notre administration pour faire vivre et améliorer les relations au sein de l'institution gouvernementale, mais aussi auprès des usagers. Pour être lisible et visible, l'action gouvernementale doit se donner comme objectif d'être palpable à proximité, dans chaque lieu de vie de notre pays.

L'administration de la Nouvelle-Calédonie doit se sentir bien dans son rôle, elle doit être plus vertueuse en matière budgétaire, là où c'est possible, mais elle doit aussi être plus proche des administrés et de leurs besoins. Le gouvernement sera à l'écoute de ses agents, de leurs souhaits d'évolution et de leurs appétences professionnelles. Il veillera également à leurs besoins d'acquérir des compétences supplémentaires et favorisera les demandes de mobilité, si besoin.

Sur ce point précis, l'évaluation des besoins du pays n'est pas suffisamment fine en matière de compétences internes au sein de notre fonction publique. Et, de manière générale, des outils de prospective et de modélisation qui manquent pour lui permettre de mesurer l'efficacité et la performance de l'action menée. Dans cet esprit, la priorité sera donnée à la formation des cadres calédoniens à la prise en charge des responsabilités dans la fonction publique, que ce soit dans les directions ou dans les établissements publics. L'administration doit être à l'image de la diversité de sa population. C'est un gage de bonne compréhension de l'action publique.

En considérant que la petitesse de notre pays est un atout, j'ai indiqué que nous devrions promouvoir une plus grande proximité dans notre action, synonyme d'une meilleure accessibilité aux services publics et aux responsables.

Cette accessibilité accrue passera par un recours plus important aux outils numériques que nous favoriserons par la création d'un lien numérique qui sera complété, dès 2022, par un programme ambitieux de création de « maisons des services publics », en coopération avec les institutions locales au plus proche des populations.

Par exemple, nous étudierons la mise en place d'un guichet unique des affaires coutumières pour regrouper les services dédiés aux populations de droit civil coutumier avec notamment le service d'état civil des communes.

Le poids de la dépense publique est souvent fustigé. Nous avons entendu cette demande et allons entreprendre des actions dans plusieurs directions.

La première de ces actions concerne la réorganisation du secrétariat général pour intégrer l'objectif de modernisation de l'administration et mettre en place une inspection générale des services.

La deuxième action, c'est le processus de fusion des directions qui est lancé ainsi que celle des établissements de la Nouvelle-Calédonie.

Ce processus concernera : la DITTT et la Direction des Achats, du Patrimoine et des Moyens dans une réorganisation des services. Mais aussi la DTE avec la DFPC, et la DENC avec le Vice-rectorat et la DAFE.

Nous souhaitons y ajouter la volonté d'engager avec les autres collectivités une plus grande coopération pour éviter les actions qui font doublon, sources souvent de gaspillage en moyens humains et financiers. Un travail d'évaluation a été demandé au secrétariat général de la Nouvelle-Calédonie sur les actions susceptibles d'être externalisées.

La troisième action est de faire l'état des lieux du droit applicable en Nouvelle-Calédonie suite à l'accroissement des compétences et du modèle de pluralisme juridique qui fait cohabiter le droit civil de droit commun et de droit coutumier. Il y a un grand besoin de démocratie que ce travail veut prendre en compte.

La quatrième action sera d'accorder une rigoureuse attention sur la prise en compte des nombreuses recommandations faites par les auditeurs externes où les organismes de contrôle comme la Chambre territoriale des comptes.

S'agissant des relations avec les autres collectivités...

... nous devons le dire, nous avons réussi à contenir l'impact des crises grâce à un dispositif institutionnel qui a permis durant les 30 dernières années d'améliorer la couverture en service public de tout le territoire.

Il faut, semble-t-il, travailler davantage à une plus grande efficacité des actions menées. Dans ce sens, les travaux que le Groupe de travail des présidents d'exécutifs (GTPE) a engagés sur la gestion croisée de plusieurs compétences seront poursuivis. Le niveau d'expertise apporté est élevé, mais nous proposons aux présidents des collectivités que les discussions se poursuivent durant l'année 2022, année de transition, pour mieux appréhender les conséquences et les prévoir sur le budget 2023 de la Nouvelle-Calédonie.

S'agissant des communes...

Les négociations de 1988 ont surtout porté sur la dotation aux provinces de moyens pour mener à bien l'objectif de rééquilibrage fixé par les accords. Pour autant, le développement du pays a placé les communes au cœur de la volonté d'enraciner les fruits du développement, du rééquilibrage, mais surtout de la citoyenneté. Des partenariats avec l'État et les provinces ont permis de subvenir aux besoins de nos 33 communes.

Nous voulons engager, dès 2022, une réflexion pragmatique sur les moyens de doter nos communes d'une assise financière suffisante, et « de dispositifs » juridiques et opérationnels pour leur permettre de mieux maîtriser leur aménagement, leur développement et la réalisation de leurs projets. Cela nécessite :

- un travail de recensement et de clarification mené en partenariat avec les collectivités, afin de disposer d'un état précis des différentes ressources dont disposent les communes ;
- de maintenir la qualité de prestation rendue par les services communaux pour préserver la qualité de vie et la stabilité.

Mesdames et Messieurs, la coopération, la coordination, la cohérence et l'efficacité recherchées en matière d'action publique ne peuvent se réaliser pleinement que dans une vision globale. Durant ces dernières années, de nombreux plans sectoriels ont vu le jour tant au niveau de la Nouvelle-Calédonie qu'au niveau des collectivités. La révision du Schéma d'aménagement NC 2025 est prévue en 2022. Elle offre l'occasion de revisiter les prévisions et les grands axes de développement et d'aménagement du territoire déclinés lors de son élaboration. La Nouvelle-Calédonie s'est complètement transformée. Les trames de cette déclaration de politique générale pourraient en constituer les prémices.

Le dernier défi, et pas des moindres, est celui qui peut encore heurter les esprits, mais qui est un véritable atout pour notre insularité. C'est celui de nos...

6. Relations extérieures

Leur contribution à l'épanouissement de notre pays est pourtant capitale, car elle permettrait de conforter notre insertion et notre appartenance à la région Pacifique, mais aussi d'ouvrir l'horizon des possibles dans de nombreux domaines.

Depuis 1998, le partage de la compétence en matière de relations internationales avec l'État a permis à la Nouvelle-Calédonie de s'insérer fortement dans la région où elle participe désormais aux choix stratégiques qu'elle concerne, dessinant progressivement, au-delà du Pacifique, les contours de sa diplomatie avec le reste du monde.

L'adhésion au Forum des îles du Pacifique a conforté cette dimension si bien qu'à l'instar de ce que le président du 16^e gouvernement avait dit, je peux affirmer que la Nouvelle-Calédonie est attendue comme un partenaire naturel, mais surtout déterminant dans la région.

La Nouvelle-Calédonie a pris possession du Pacifique à travers les organismes régionaux et les programmes de recherche et de développement, et notre action consistera à asseoir cet engagement humain, diplomatique, économique et commercial qui offre de nombreuses possibilités pour notre développement. Nous poursuivrons également le partenariat avec l'Europe et les Nations Unies sur tous les programmes en cours.

Enfin, nous proposerons au Congrès une politique extérieure pour la Nouvelle-Calédonie afin que le pays franchisse une nouvelle étape.

6.1. En matière de coopération bilatérale...

L'avancement des discussions bilatérales avec les pays de la région est très inégal. Les discussions avec l'Australie, la Nouvelle-Zélande, les Salomon, Fidji et la Papouasie–Nouvelle-Guinée sont à leurs prémices, mais leurs représentations diplomatiques sont très actives en Nouvelle-Calédonie. Et début 2022, nous souhaitons finaliser l'accord commercial avec le Vanuatu portant sur 15 produits pour évaluer l'amplitude des questions que soulève ce genre d'échanges.

Concernant les relations avec les territoires de Wallis-et-Futuna et la Polynésie française, elles ne sont pas à la hauteur des liens qui existent historiquement avec ces deux territoires. Des accords de coopération ont fait l'objet de discussion sous l'égide du 16^e gouvernement, notamment avec Wallis-et-Futuna dans le cadre de l'accord particulier. Ils seront finalisés dès l'ouverture des frontières.

6.2. La coopération multilatérale de la Nouvelle-Calédonie est, quant à elle, plus fournie

La Nouvelle-Calédonie est membre de tous les grands organismes de la région. Elle a porté ouverte dans les grands rendez-vous internationaux comme la COP26 – qui vient de se tenir à Glasgow – et travaille également avec l'Europe. Mais elle gagnerait à être plus visible dans la région et dans le pays. C'est pourquoi nous allons améliorer l'organisation de notre réseau diplomatique :

- par une nouvelle convention de siège à établir en 2022 qui redéfinira notre implication dans la CPS ;
- le plan « Pacifique bleu », en cours d'élaboration au sein du Forum des îles du Pacifique, nécessitera un plus grand engagement de la Nouvelle-Calédonie ;
- le projet d'adhésion en tant que membre associé au groupe Fer de lance mélanésien sera prochainement présenté au gouvernement et au Congrès de la Nouvelle-Calédonie.

Par ailleurs, je sais que certains accords commerciaux qui existent dans la région, comme PACER et PICTA, sont observés avec beaucoup de réticences par les acteurs calédoniens. Ce sont pourtant autant d'opportunités pour notre pays qu'il faut prospecter en raison de l'importance de notre économie et de son expertise de culture française. Je souhaite donc que la Nouvelle-Calédonie étudie, dès 2022, les atouts et inconvénients de l'adhésion aux différents accords commerciaux de la région.

6.3. S'agissant de notre relation avec l'Europe...

... C'est un atout. Tout le monde connaît le soutien apporté par le Fonds européen de développement et nous proposons de consacrer la prochaine dotation du FED à la transition énergétique.

Par ailleurs, la Nouvelle-Calédonie préside l'Association des Pays et territoires d'outre-mer, appelée OCTA. À ce titre, nous avons proposé, en relation avec le gouvernement français, d'accueillir, en février 2022, le sommet Europe/Pays et territoires d'outre-mer.

6.4. Par ailleurs, notre relation avec les institutions internationales s'est aussi beaucoup développée

Si le travail avec l'Organisation internationale de la francophonie et l'Union européenne semble, d'une certaine manière, aller de soi, eut égard à l'histoire de la Nouvelle-Calédonie, nous aurons à cœur de coopérer davantage avec l'Organisation des Nations unies et ses institutions spécialisées.

L'identité française de la Nouvelle-Calédonie l'a ouverte au « monde francophone », dont

elle a intégré l'Organisation internationale de la francophonie en 2016, en qualité de membre associé.

Des projets sont mis en œuvre dans la région avec la Papouasie–Nouvelle-Guinée, le Vanuatu, Fidji, mais aussi en lien avec des mouvements comme l'Union des femmes francophones d'Océanie.

L'adhésion aux organismes internationaux sera poursuivie en fonction de l'intérêt que cela peut représenter pour le développement de certains secteurs. Ainsi, on demandera l'adhésion de la Nouvelle-Calédonie à l'Organisation mondiale du tourisme (UNWTO) afin de promouvoir la « Destination Nouvelle-Calédonie », ainsi qu'à l'Organisation maritime internationale.

6.5. Enfin, pour mener à bien le développement de cette stratégie extérieure...

... la Nouvelle-Calédonie s'appuie sur ses cinq délégués basés en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Vanuatu, à Fidji et en Papouasie–Nouvelle-Guinée, ainsi que sur le Service de la coopération régionale et des relations extérieures. Je tiens ici à saluer l'excellence et la compétence de ces diplomates. Leur statut est en cours de refonte pour mieux asseoir leur action. Les moyens d'une coopération plus forte dans la région seront examinés avec une participation plus importante des directions de la Nouvelle-Calédonie et des provinces.

Mesdames et Messieurs, j'ai pensé que je ne pouvais achever cette déclaration de politique générale sans dire un mot sur la consultation prévue par l'Accord de Nouméa, qui se tient dans deux semaines, sur l'avenir institutionnel de la Nouvelle-Calédonie.

À l'issue de cette consultation, l'équation humaine et politique que la Nouvelle-Calédonie tente de résoudre depuis des décennies sera encore à l'ordre du jour. Mais permettez-moi une suggestion. Ne pourrait-on pas postuler de l'idée que, finalement, quoiqu'on en dise, s'il y a un gagnant, ça ne pourrait être que le pays ? C'est mon intime conviction.

Car il semble difficile de se contenter d'invoquer simplement, comme une incantation, l'unité dans la diversité, le lien d'appartenance au pays, le vivre ensemble ou encore le destin commun. Il faut passer le cap de le faire, sans attendre, et envisager, avec détermination et dialogue, les modalités d'un avenir serein entre nous, peuple de la Nouvelle-Calédonie, mais aussi dans notre relation statutaire avec l'État.

Or, la rupture du contrat des sous-marins entre la France et l'Australie et l'annonce d'un nouvel axe stratégique anglo-saxon place inévitablement la Nouvelle-Calédonie au cœur de la géopolitique française dans la zone Indo-Pacifique du point de vue diplomatique. Première

puissance mondiale en termes de zone maritime grâce à la Nouvelle-Calédonie et la Polynésie française, la France doit sécuriser ses intérêts stratégiques dans la zone, notamment, ceux liés à l'exploitation des Zones économiques exclusives (ZÉE). Les enjeux sont cruciaux puisque la Nouvelle-Calédonie offre à la diplomatie française la maîtrise des océans, la maîtrise des ressources halieutiques, des ressources minérales, la maîtrise des énergies renouvelables, de l'eau, mais aussi la maîtrise des liaisons maritimes et des flux de transport du commerce mondial.

La Nouvelle-Calédonie est par conséquent un enjeu dans cette guerre d'influence pour le contrôle des ressources naturelles. Or, depuis l'Accord de Nouméa, elle a accru son insertion et son implication dans la région où elle porte ses propres aspirations aux côtés de la France ou de façon autonome.

Il est donc fondamental qu'à la sortie de l'Accord de Nouméa, l'État et la Nouvelle-Calédonie envisagent les voies et moyens qui leur permettent de concilier leurs positions pour servir au mieux leurs intérêts stratégiques partagés. La Nouvelle-Calédonie est un petit pays. Sa relation avec la France est historique, culturelle et linguistique. Il est tout à fait naturel que cette coopération dans le Pacifique évolue et se renforce.

Pour ce faire, le chemin pour construire l'avenir au lendemain de la troisième consultation doit solder le contentieux né de la colonisation et s'inscrire dans un cadre d'une relation innovante qui accompagne l'émancipation de la Nouvelle-Calédonie. C'est déjà le cas sur beaucoup de compétences partagées comme la culture, l'enseignement supérieur et la recherche, le sport, les affaires maritimes, l'aviation civile, le financement, etc.

Le préambule de l'Accord de Nouméa stipule que « *le partage des compétences entre l'État et la Nouvelle-Calédonie signifiera la souveraineté partagée* ». Au vu de l'exercice quotidien de ces compétences partagées, nous pouvons dire que nous y sommes. Il sera donc important d'engager avec le gouvernement central, très rapidement, une discussion sur tous les sujets sur lesquels il faut rénover le partage des compétences avec la Nouvelle-Calédonie. La période de transition qui suit la consultation du 12 décembre jusqu'en juin 2024 sera mise à profit pour en étudier les modalités dans le cadre d'un bilan à tirer de la gestion administrative et institutionnelle de ce bel outil de décolonisation et d'émancipation qu'est l'Accord de Nouméa.

Conclusion

Mesdames et Messieurs, au terme de l'Accord de Nouméa, la Nouvelle-Calédonie ressemble à un chantier à ciel ouvert à l'image de ses sites miniers qui marquent en rouge la Chaîne centrale de notre pays. Pourtant, le chemin que nous avons parcouru atteste d'un pays qui a grandi, un pays qui a mûri, un pays qui a gagné en responsabilités.

À l'épreuve de l'histoire de ce pays, les Calédoniens de tous horizons ont relevé le défi de la solidarité pour surmonter les difficultés et continuer à avancer ensemble.

La Nouvelle-Calédonie est un pays riche de ses diversités, des diversités qui s'expriment très fortement au point, parfois, de diluer ce sentiment qui nous lie tous au même poteau central.

Au moment où le pays a rendez-vous avec son histoire, je vous appelle à trouver ce liant qui nourrit l'affirmation de soi pour une reconnaissance de l'autre dans la construction d'un collectif qui projette au-delà des contingences quotidiennes.

Pour fonder ce lien, une nouvelle gouvernance est nécessaire. Une gouvernance à même de prendre en charge la diversité du pays pour en réussir le poteau central. Le défi de ces deux prochaines années est là.

La construction de la case de **cette nouvelle Nouvelle-Calédonie**, qu'on l'appelle Kanaky–Nouvelle-Calédonie ou Nouvelle-Calédonie, avec des relations à redéfinir avec la France est une nécessité pour donner vie à un pays plus juste, plus prévenant, un pays responsable et prospère, une nouvelle Nouvelle-Calédonie qui nous ressemble dans laquelle nous pourrions habiter, vivre et travailler en confiance et, surtout, que nous pourrions transmettre à nos enfants.

Je vous remercie.