

### 3.4.3 L'ouverture de la deuxième ligne de l'usine de Corée : un engagement contractuel sur une quotité que la SMSP peine à honorer

#### 3.4.3.1 L'accord donné à la seconde ligne en connaissance de l'impossibilité pour la mine d'approvisionner l'usine durant 30 ans

Le pacte d'actionnaires qui lie la SMSP à POSCO ne prévoit pas l'obligation pour la SMSP d'accepter de s'engager sur une quotité supérieure à celle correspondant à l'approvisionnement de l'usine de Corée à hauteur de 30 000 tonnes de nickel contenu en ferronickel par an. Le pacte d'actionnaires prévoit une clause de revoyure non contraignante relative à l'expansion de l'usine : « SMSP, (...), et POSCO conviennent de se consulter concernant la réserve de nickel de la joint-venture 2 (NMC) et de tout mettre en œuvre pour accroître la capacité de la joint-venture 1 (SNNC) de traitement de nickel contenu dans les ressources y compris la limonite et d'étendre les réserves minières de la joint-venture 2 (NMC) ».

Alors que les ressources minières de NMC sont limitées dans leur quotité et leur qualité, la SMSP donne son accord de principe, lors de la réunion de son conseil d'administration le 3 juin 2011, pour la construction d'un deuxième four et donc une deuxième ligne de production pour l'usine de Corée sans disposer d'élément chiffré lui permettant de sécuriser cette décision quant aux réserves minières de NMC sur la durée contractuellement prévue pour l'approvisionnement de l'usine de Corée. L'étude de préfaisabilité, réalisée par le cabinet d'expert SRK concluait à l'existence de ressources minières suffisantes pour fournir le volume de 3,6 millions de tonnes de minerai mais à condition de baisser la teneur et pour une durée d'exploitation inférieure à 30 ans.

Une étude de faisabilité bancaire a été effectuée par le bureau d'études australien IMC afin de confirmer la capacité de NMC à augmenter son rythme de production annuel pour le passer de 1,8 million à 3,7 millions de tonnes. Selon les conclusions de cette étude, telles qu'elles sont exposées dans le procès-verbal du conseil d'administration de la SMSP le 2 mai 2013, le projet d'expansion de NMC, avec une production qui passerait de 1,8 million à 3,7 millions, est réalisable sous réserve des principes suivants : l'abaissement de la teneur de coupure actuelle de sorte que celle-ci passe de 1,8 % à 1,7 % et un abaissement consécutif de la teneur commerciale moyenne à 2,07 % d'une part et une durée d'exploitation estimée à 14 années à compter de l'année 2013 d'autre part.

Or, la SMSP s'est contractuellement engagée pour approvisionner l'usine de Corée pour une durée de 30 ans, sous peine de résiliation du partenariat.

En mai 2013, la SMSP et POSCO signent un accord d'extension de l'usine de Gwangyang pour l'ouverture d'une seconde ligne de production comprenant un nouveau quai de déchargement, une aire d'acheminement par convoyeur terrestre, une aire de stockage et de préparation de minerai, une seconde installation de séchage, un troisième four rotatif et un second four électrique. Avec l'ouverture d'un second four permettant à l'usine de Corée de passer d'une capacité de production de 30 000 tonnes par an à 54 000 tonnes, il s'agissait de doubler la capacité de production du minerai de la NCM ; l'enjeu pour cette dernière était de réussir à passer d'une capacité de production de minerais de 1,8 million de tonnes de garnièrites à 3,6 millions de tonnes.

Cette décision va non seulement rompre le modèle financier qui sous-tend le partenariat offshore (la mine paie l'usine) provoquant l'endettement massif de NMC, mais elle va également avoir pour conséquence de mobiliser l'ensemble des mineurs de l'île pour compléter l'approvisionnement de l'usine, NMC se trouvant dans l'incapacité de doubler sa capacité de production au moment où la seconde ligne ouvre en 2015.

La chambre relève que lorsque cette décision a été prise, la SMSP avait déjà des difficultés à concrétiser l'engagement contractuel souscrit auprès de POSCO pour l'approvisionnement de la première ligne de production. Lors des premières années de mise en place de l'usine, NMC avait même eu des difficultés à livrer suffisamment l'usine pour que celle-ci constitue des stocks de sécurité (100 000 tonnes). Cette information avait conduit le secrétaire général de la SMSP à indiquer aux administrateurs le 19 mai 2010 que « le recours à d'autres sociétés minières calédoniennes a permis à NMC d'éviter les prévisions de ruptures de stock qui menaçaient d'extinction les fours de SNNC entre avril et juin 2010 ». Dans un courrier en date du 7 octobre 2010 adressé aux services de l'Etat (Mme DUTHILLEUIL), le président-directeur général de la SMSP faisait état de la difficulté pour la SMSP d'approvisionner l'usine en qualité de minerai et indiquait d'ores et déjà l'incapacité des mines à faire face à un doublement des capacités de l'usine.

Cinq ans avant l'ouverture de la seconde ligne de production (en 2015), un an avant de solliciter l'autorisation formelle de son conseil d'administration (en 2011) et trois ans avant de signer avec POSCO l'accord d'extension de l'usine (en 2013), le président-directeur général de la SMSP écrivait dans une note annexée à ce courrier que « outre les difficultés de NMC à répondre aux objectifs de qualité du partenaire et alors que les accords à l'origine du partenariat prévoyaient un approvisionnement de l'usine coréenne pour 30 ans, nous savons d'ores et déjà que nos réserves actuelles ne nous permettront pas de respecter cet engagement ».

La chambre constate que ces difficultés n'ont pas empêché la société de formaliser son accord pour l'extension de l'usine alors que sa direction générale savait que les mines auraient du mal à suivre ce doublement de capacité. Lors de la présentation de cette question aux administrateurs, le président-directeur général de la SMSP indique ne pas pouvoir s'opposer au projet d'extension de l'usine en Corée car POSCO se retournerait alors vers l'Indonésie pour ouvrir une seconde ligne avec un partenaire indonésien.

#### 3.4.3.2 La tentative avortée de trouver du minerai grâce aux mines dites abandonnées de la SLN

Etant conscient de la difficulté pour NMC de pouvoir faire face à un doublement de capacité avec l'ouverture de la seconde ligne de production, le directeur général de la SOFINOR et par ailleurs président-directeur général de la SMSP tente d'approcher la SLN pour se voir céder les mines « abandonnées » par cette dernière. Le projet consiste à proposer le rachat par la SMSP des mines détenues par la SLN et inexploitées car dépourvues de minerai d'une teneur valorisable par l'usine de Doniambo. Dans un courrier adressé aux services de l'Etat, il localise ces mines « notamment à THIO, KOUAOUA, NAKETY et PORO »<sup>40</sup>.

L'idée avait été évoquée dès 2009 lorsque la question de l'ouverture d'une seconde ligne de production avait été mentionnée pour la première fois au conseil d'administration de la SMSP. Lors de la réunion du conseil d'administration le 19 mai 2010, la question de l'ouverture d'une seconde ligne de production est débattue, les administrateurs de la SMSP s'interrogeant sur la capacité de NMC à doubler sa production. Le secrétaire général de la SMSP indiquait alors qu'« avec seulement 4 % de la production de la ressource en nickel de la Nouvelle-Calédonie (hors le massif du Koniambo), le groupe SMSP est désormais arrivé au bout de ce qu'il peut apporter ». Lors de cette réunion est avancée la proposition

---

<sup>40</sup> Courrier à Mme DUTHILLEUIL du 7 octobre 2010

d'une remise en exploitation des « gisements abandonnés » de la SLN. Il est ainsi précisé qu'il existe « des mines qui ont été abandonnées par la SLN et pour lesquelles des travaux de réhabilitation doivent être engagés, avec un coût financier pour la collectivité (...). La remise en exploitation de ces gisements abandonnés permettrait de revoir leur plan de réhabilitation avec une limitation voire une suppression de l'impact sur les finances publiques. » Lors de cette même réunion, M. DANG indique avoir engagé des démarches auprès des élus pour pouvoir disposer des mines abandonnées.

Sollicité par la SMSP, le président du gouvernement, Philippe GOMÈS, indique au PDG de la société, par un courrier daté du 30 mars 2010 qu'il souhaite la réalisation d'une étude approfondie du domaine minier « afin d'identifier les possibilités de reprise de mines orphelines ou dont l'exploitation a été abandonnée car leurs teneurs ne permettaient plus de satisfaire les débouchés traditionnels de la Nouvelle-Calédonie ». Un groupe de travail se met en place rassemblant notamment NMC, la SLN et le gouvernement en vue d'examiner la réouverture de certaines mines dont les titres sont détenus par la SLN.

Lors de la réunion du conseil d'administration du 27 décembre 2011, à la question posée par un administrateur sur les discussions en cours concernant le rachat par la SMSP des « mines abandonnées de la SLN », le PDG répond que « la SLN refuse de les lui céder ».

La société a précisé à la chambre que des réunions entre la SMSP, la DIMENC et le Fonds nickel ont eu lieu entre octobre et décembre 2010 et que le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie avait soutenu la démarche mais à la suite du changement de gouvernement intervenu en mars 2011, le sujet a été abandonné.

La SLN indique à la chambre qu'à sa connaissance elle n'a pas été approchée par la SMSP au cours de la période 2011-2012 aux fins de se voir rétrocéder des concessions que la SLN n'aurait plus exploitées. La SLN ajoute que le terme « mines abandonnées » n'est pas approprié au cas des concessions de la SLN, la société « n'ayant pas de mines abandonnées mais simplement des concessions qui ne sont pas exploitées car nous rationalisons l'exploitation de nos concessions afin d'être en mesure d'assurer le plus longtemps possible notamment, l'alimentation de l'usine de Doniambo. Pour cette raison, les concessions qui ne sont pas exploitées ne sont nullement abandonnées mais réservées pour une exploitation future inscrite dans le plan minier de notre société. Enfin, nous tenons à préciser que la Nouvelle-Calédonie compte actuellement 30 % de surfaces nickélifère favorables, libres de tous droits de concession et qui pourraient donc être attribuées à tout opérateur qui en ferait la demande et répondant aux critères fixés par le code minier ».

La SOFINOR explique les deux attentes qui étaient les siennes dans ce projet d'obtenir des mines additionnelles. Elle indique que s'il y avait eu apport de titres additionnels par la SMSP, POSCO aurait été financièrement sollicité. Les mines additionnelles auraient pu être apportées par la SMSP à NMC dans le cadre d'un apport en nature donnant lieu à une augmentation de capital, POSCO faisant de son côté un apport en numéraire afin de conserver la répartition capitalistique à 51/49 %. Cette opération aurait rallongé la durée de vie de NMC.

Elle indique également que, surtout, l'idée était de permettre à ces mines abandonnées de faire l'objet de travaux de revégétalisation et de réhabilitation financés par les sociétés exploitantes, NMC y compris, lesdites sociétés se substituant ainsi à la collectivité, normalement en charge du financement de ces travaux. Pour la SMSP, il s'agissait de valoriser une ressource inexploitée et de substituer des fonds privés aux finances publiques pour procéder à la réhabilitation de ces mines, non « contrairement à ce qu'indique la chambre, d'une tentative désespérée de trouver du minerai ». Elle indique que la SMSP proposait d'allouer une partie des revenus issus de la transformation des minerais par son usine en Corée à la réhabilitation des sites dégradés et précise que ce projet aurait permis la création de plus de

1 000 emplois pour les populations voisines des sites miniers et aurait permis d'améliorer les conditions de vie des communes minières.

Les éléments recueillis lors du contrôle n'établissent pas que la volonté de la SMSP, en cherchant à se faire remettre les mines dites abandonnées par la SLN, était d'abord de réhabiliter ces mines et de créer des emplois sur les territoires concernés. Il ressort des pièces transmises par la société à la chambre, que cet élément figure parmi les objectifs mentionnés par la SMSP mais que l'objectif principal était de faire face au caractère limité des réserves minières de la SMSP et de NMC.

#### 3.4.3.3 Une montée en production de NMC lente et difficile accompagnée du recours aux mineurs calédoniens pour compléter les apports de NMC

La montée en production de NMC va être lente et ne sera pas achevée au moment où l'usine ouvre sa deuxième ligne de production en 2015. Lors de la réunion du conseil d'administration de la SMSP le 6 avril 2017, le PDG fait état auprès des administrateurs de la nécessité de mobiliser davantage les élus et les mineurs afin de venir en soutien à NMC et à l'usine de Corée. Il indique qu'il compte sur le soutien des élus de la province Nord pour obtenir du minerai de la part de la SLN et des petits mineurs car NMC n'a plus de ressource : « Ses mines sont vieillissantes et elle doit protéger la durée de vie de ses mines ».

En mars 2016, le gouvernement a adopté un plan de soutien conjoncturel en faveur de l'activité minière et métallurgique dans le cadre de la crise mondiale que connaît le secteur du nickel. Dans ce plan figure une première partie relative au programme prévisionnel d'urgence des exportations dont le point 1 est consacré à « l'approvisionnement de la SNNC ». Il est indiqué que « conformément au relevé de conclusion du XIVème comité des signataires, qui appelle à une démarche de solidarité renforcée entre tous les opérateurs de la filière nickel et réitère leur attachement au rôle central qu'occupe l'usine du Nord dans le processus historique de rééquilibrage et la construction du pays, l'approvisionnement de l'usine de la SMSP en Corée doit être une priorité. Ainsi, conformément au plan prévisionnel de la NMC portant sur 3,6 millions de tonnes humides de minerai, les mineurs calédoniens consultés s'engageront individuellement et collectivement à satisfaire les besoins d'approvisionnement de la SNNC en minerai d'une teneur de 1,9 % à 2 %, selon la répartition générale suivante : NMC : 3 050 Kth, SLN : 350 Kth, SMGM : 50 Kth, SMT : 59 Kth, MKM : 100 Kth ».

La montée en puissance des capacités de production de NMC entre 2013 et 2018 accompagnée du complément apporté par les autres mineurs va progressivement permettre d'approvisionner l'usine. Mais la montée en puissance de NMC a été plus longue que celle de SNNC. NMC a eu recours aux petits mineurs pour environ 852 000 tonnes en 2015/2016. Depuis, les besoins externes se sont réduits (110 000 tonnes en 2018).

Dans son rapport de gestion 2018 adressé aux associés, le PDG de NMC indique « Le recours aux achats de minerais auprès d'autres producteurs de NC n'est plus aujourd'hui que de l'appoint qualitatif (minéralogie spécifique) et ne relève plus d'une nécessité pour l'approvisionnement de l'usine opérée par SNNC en Corée ».

Tableau n° 15 : Production de minerai saprolitique par NMC

	2014	2015	2016	2017	2018
Production NMC (tonnes)	1 669 000	2 387 000	2 738 000	3 195 000	3 207 000
Achats aux autres mineurs NC (tonnes)	0	298 000	554 000	285 000	110 000

Source : NMC

En 2018, NMC a augmenté sa production, l'a portée à 3,2 millions de tonnes, sans pourtant être parvenue à assurer l'intégralité de l'approvisionnement de l'usine par elle-même, même si la part du minerai achetée aux autres mineurs a fortement décliné. Elle n'est pas parvenue à une production de 3,8 millions de tonnes comme prévu initialement. Interrogée la SMSP a indiqué que l'usine ne pouvait pas absorber ce niveau et que le montant de production a été revu à la baisse à 3,2 millions de tonnes.

Tableau n° 16 : Production NMC

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Production NMC (Millions tonnes)	1,9	1,7	2,4	2,7	3,2	3,2

Source : SMSP/SOFINOR

#### 3.4.3.4 Le risque juridique en cas d'impossibilité à respecter les engagements d'approvisionnement

Dans le pacte d'actionnaires signé le 5 avril 2006 par SMSP et POSCO, la SMSP reconnaît formellement que l'engagement de POSCO dans le partenariat repose sur le fait que « le stock exploitable de minerai de nickel satisfait à la qualité et aux spécifications adaptées à l'usine en Corée et est suffisant pour la production de minerai de nickel de 30 000 tonnes de nickel net (contenu dans le ferronickel) par année civile pendant 30 ans à compter du début de la production commerciale de ferronickel » (article 4.2.1).

Parmi les causes possibles de résiliation du partenariat figure l'impossibilité pour la joint-venture n°2 (c'est-à-dire NMC) de fournir l'usine. Ainsi l'article 17.2 du pacte d'actionnaires prévoit que « le présent accord peut être résilié dès l'envoi d'une notification écrite de l'une des parties à l'autre partie lors de la survenue d'un ou de plusieurs des événements suivants : (...) e) par l'une ou l'autre des parties si l'entreprise commune 2 (NMC) devient incapable de fournir le minerai de nickel à l'entreprise commune conformément à l'accord d'approvisionnement en minerai de nickel du fait que la licence d'exportation n'a pas été maintenue par l'entreprise commune n°2 pour une raison quelconque, tout changement de la loi de Nouvelle-Calédonie ou tout acte de l'autorité gouvernementale de la Nouvelle-Calédonie ou de force majeure ou le contrat d'approvisionnement en minerai de nickel est dûment résilié ».

La chambre relève qu'outre le risque juridique associé à une éventuelle défaillance de NMC à approvisionner l'usine durant 30 ans, compte tenu de l'état de ses mines, le modèle économique initial qui devait permettre à la mine de s'équilibrer sur l'usine et de l'usine qui devait s'équilibrer sur la vente à POSCO a été rompu par cette décision d'augmenter le profit par une augmentation de la production de

ferronickel. L'usine a été rentable dès la première année, conduisant ses actionnaires par une décision précipitée à chercher une optimisation financière par l'ouverture d'une deuxième ligne alors que la mine n'était pas prête et que les investissements de la mine n'étaient pas autofinancés.

### **3.4.4 Les limites au développement de joint-ventures en Chine en l'absence de ressources minières suffisantes**

#### **3.4.4.1 L'échec du projet d'usine hydrométallurgique en Chine avec JINCHUAN**

Lors de la séance du conseil d'administration du 27 décembre 2011, les administrateurs de la SMSP ont ratifié la signature d'un Memorandum of Understanding (« MOU ») en date du 19 juin 2011 entre la SMSP et le groupe chinois JINCHUAN quant à la constitution d'un partenariat ayant pour objet de procéder à la construction d'une usine hydro-métallurgique en Chine. Lors de cette même séance, il a été expliqué que la SMSP et JINCHUAN souhaitaient créer un partenariat sous la forme de deux co-entreprises situées l'une en Nouvelle-Calédonie, l'autre en Chine, toutes deux contrôlées à hauteur de 51 % par la SMSP et 49 % par JINCHUAN. L'objectif de ce partenariat était que la SMSP fasse apport de ses titres miniers à une co-entreprise constituée en Nouvelle-Calédonie. Cette société devait fournir à une autre co-entreprise constituée en Chine, le volume de minerai latéritique nécessaire à la production de 30 000 tonnes de nickel métal par an. Cette co-entreprise aurait eu pour objet de construire et exploiter une usine hydro métallurgique.

La SMSP et JINCHUAN ont donc procédé à la constitution d'une société immatriculée au RCS de Nouméa dont la dénomination est Caledonian Chinese Mining Company SAS (CCMC) et dont le capital social est de 5 MF CFP réparti à hauteur de 51 et 49 % respectivement entre la SMSP et JINCHUAN. La SMSP a déposé un certain nombre de demandes de permis de recherches dans les régions de Yaté, Thio et Canala. Dès l'obtention de ces titres, les premiers travaux d'exploration devaient être engagés afin de déterminer la ressource présente dans ces zones et valoriser ainsi l'apport qui devait être fait à CCMC.

En août 2012, la SMSP signe un protocole d'accord (Memorandum of Agreement ou MOA) avec la société JINCHUAN s'engageant à apporter un certain nombre de titres miniers en contrepartie du financement par JINCHUAN d'une usine à construire en Chine. Le MOA prévoyait une date de résiliation automatique au 31 décembre 2013.

Les titres miniers que la SMSP s'engageait à apporter in fine dans la joint-venture commune constituée à cet effet en Nouvelle Calédonie (CCMC) étaient les suivants.

Tableau n° 17 : Titres miniers (projet SMSP dans CCMC)

Titres	Surfaces (ha)	Tonnage	% Ni+ Co
VEGAS	2 300	80 000 000	1,4
OUIINE		28 674 988	1,43
OUIIN		17 065 494	1,43
KOUAKOUE		29 211 802	1,43
FRANCK 1 EXT		17 970 099	1,43
CARORED	1 400	16 100 000	1,78
CARORED EXT		147 000	1,7
MARA	496	38 972 000	1,4
	762	28 217 946	1,4
PB7		4 340 000	1,35
ROUMENKERE		3 500 000	1,47
Total	4 958	264 199 330	1,43

Source : SMSP

Les engagements ont été pris alors que la SMSP n'était pas titulaire de ces titres et que les provinces n'étaient nullement tenues de les lui accorder. Entre fin 2011 et fin 2012, pour les besoins du projet JINCHUAN, la SMSP a déposé neuf demandes de permis de recherches dont huit en province Sud et une en province Nord. La province Nord lui a accordé le permis de recherche MARA par délibération du 28 juin 2013. La province Sud a accordé le permis de recherche CARORED EXT par délibération du 29 juillet 2013. Les autres demandes soit ont été rejetées, soit n'ont pas été instruites dans les délais entraînant un rejet implicite des demandes concernées conformément aux dispositions du code minier (article Lp. 112-14).

Outre le fait que la SMSP avait pris un engagement sur des titres, dont la grande majorité était située en province Sud, la SMSP disposait d'une autorisation personnelle minière (APM) en province Sud qui n'était plus valide. Afin de pouvoir se voir attribuer ces permis de recherche, la SMSP avait, dans le cadre du renouvellement de son autorisation personnelle minière (APM) en province Sud, sollicité en août 2011 le renouvellement et l'extension de cette APM afin qu'elle puisse recueillir les permis de recherche sollicités. Le 19 mars 2012, la province Sud a renouvelé l'APM de la SMSP pour cinq années mais pour 100 périmètres équivalents au lieu des 200 périmètres sollicités par la société. Le 19 juillet 2012, la SMSP déposait une nouvelle demande d'extension de son APM pour 200 périmètres équivalents en joignant un mémoire à l'appui de cette demande réitérée. Le 29 juillet 2013, la province Sud rejetait cette demande d'extension. Le 22 juillet 2016, la SMSP sollicitait le renouvellement de son APM en province Sud, cette fois pour 80 périmètres équivalents. Cette demande a été déclarée recevable en juillet 2016 mais, malgré des échanges avec la DIMENC, la demande de la SMSP n'a pas été traitée.

La SMSP dans l'attente d'obtenir tous les titres dont elle avait besoin pour démarrer le partenariat avec JINCHUAN a décidé de proroger l'accord avec la société chinoise JINCHUAN jusqu'au 31 décembre 2017.

En septembre 2017, la SMSP a sollicité un entretien avec la province Sud afin de pouvoir échanger sur les raisons du blocage. La SMSP indique avoir été reçue par le secrétaire général qui aurait dit que « ce traitement trouvait ses raisons dans des considérations d'ordre politique ». Le directeur général de la SMSP a sollicité un éclaircissement sur cette question par courrier en date du 11 septembre 2017 adressé au président de la province Sud qui n'a pas reçu de réponse.

Le 31 décembre 2017, la SMSP et JINCHUAN ont acté la résiliation de leur projet de partenariat et procédé à la dissolution de la joint-venture commune (CCMC) constituée en Nouvelle-Calédonie pour recueillir les titres miniers. JINCHUAN a depuis pris la décision de construire une usine en Indonésie.

Malgré sa prorogation durant quatre années, le projet de partenariat n'a pu aboutir, la société s'étant engagée sur des ressources minières dont elle ne disposait pas.

En réponse aux observations de la chambre, la société a fait état de plusieurs points.

- Sur le caractère non contraignant du MOU et du MOA.

En réponse à ces observations, la société indique ne pas avoir pris d'engagement au sujet des ressources minières à apporter au partenaire chinois. Selon la société, il est inexact que la SMSP se serait engagée puisque le MOU, tout comme le MOA, conclus avec JINCHUAN n'étaient pas juridiquement contraignants. Les modalités de partenariat « l'étaient à titre de principe et non d'engagement ». La société indique que « la seule signature du MOA ne mettait donc aucune obligation à charge des parties, si ce n'est celle de négocier de bonne foi ».

La chambre rejoint la société sur le caractère non contraignant des stipulations figurant dans le MOU et le MOA et constate que les mentions contestées par la société résultent de sa propre rédaction<sup>41</sup>.

Si le MOU et MOA ne sont pas contraignants, il n'en demeure pas moins que la société est tenue d'entrer dans le dispositif partenarial formalisé par un MOU et MOA en respectant l'obligation de bonne foi. La chambre maintient ses observations à ce titre puisque le contrôle a relevé que la société a mis sur la table des négociations une quotité dont elle n'avait pas sécurisé en amont la disponibilité. Contrairement aux partenariats engagés pour l'usine du Nord et l'usine de Corée, la SMSP ne disposait pas des titres miniers faisant de ceux-ci non pas le moyen lui permettant de finaliser son partenariat offshore en Chine mais un objectif en tant que tel qui lui permettrait par la suite d'envisager ce partenariat. De plus, outre le fait qu'en entrant en négociation, la SMSP ne disposait pas des titres miniers visés, les demandes de titres l'ont été sur une échéance assez longue comprise entre 2011 et 2013. A la suite de la réponse de la SOFINOR au rapport provisoire, la chambre a vérifié auprès du service instructeur, les demandes de permis de recherche. Il ressort de ces vérifications que pour un des titres, la SMSP n'a pas déposé de demande (ROUMENKERE) et que pour les autres, les demandes de permis de recherche ont été déposées aux dates suivantes : VEGAS : 3 novembre 2011 ; PB7 : 21 février 2012 ; CARORED EXT :

---

<sup>41</sup> En effet, par courriel du 21 mai 2019, la chambre demandait à la SOFINOR des précisions sur les demandes de permis de recherche sollicitées par la société et auxquelles il n'avait pas été apporté de réponse. La SOFINOR a indiqué à la chambre par courriel du 22 mai 2019 que « dans le cadre d'un MOA conclu avec la société JINCHUAN en août 2012, un certain nombre de titres miniers devaient être apportés par la SMSP en contrepartie du financement par JINCHUAN d'une usine à construire en Chine. (...). Les titres miniers que la SMSP s'engageait à apporter in fine dans la joint-venture commune constituée à cet effet en Nouvelle-Calédonie (CCMC) étaient les suivantes (...) ».

18 avril 2012 ; KOUAKOUE : 17 juillet 2012 ; OUIN, 7 mars 2013 et FRANCK 1 EXTENSION : 7 mars 2013.

- Sur la condition préalable d'engager le partenariat avant de demander les titres miniers

La SOFINOR indique à la chambre que la SMSP ne pouvait se voir attribuer des permis de recherche (PR) par les provinces sans justifier au préalable des raisons pour lesquelles elle les sollicitait. Selon la société, « il fallait donc que la SMSP ait conclu un projet de partenariat pour convaincre les provinces de l'intérêt de lui octroyer ces PR. En effet, toute demande de PR doit être justifiée par un projet d'exploitation ». Elle considère donc avoir agi avec méthode et logique en signant le MOU en juin 2011, le MOA en août 2012 et en déposant les demandes de permis de recherches entre octobre 2011 et décembre 2012.

Contrairement à ce qu'indique la SOFINOR, les demandes de permis de recherche ne doivent pas être justifiées par la conclusion préalable d'un partenariat et/ou un projet d'exploitation. Le code minier, dans ses dispositions réglementaires, notamment son article R. 122-4-2, dispose que les critères d'attribution des permis de recherche sont les capacités techniques et financières, la qualité des études préalables, la qualité technique du programme général de travaux présenté, le montant des engagements financiers nécessaires aux travaux de recherches et leur caractère suffisant ainsi que l'éventuelle proximité d'une zone déjà recherchée ou exploitée par le demandeur. Le service instructeur des demandes de permis de recherche, la DIMENC, interrogé par la chambre confirme<sup>42</sup> que les demandes de permis ne peuvent être justifiées par un projet d'exploitation « car tant que l'on a pas cherché on ne connaît pas le potentiel de ressource gisante et on est donc incapable de fonder le moindre projet de valorisation ».

La DIMENC<sup>43</sup> indique que « l'article R. 122-4-2 du code minier précise les critères d'attribution des permis de recherches outre les capacités techniques et financières. Le fait que les demandes s'inscrivent dans un partenariat métallurgique à venir est un élément de contexte dont il est fait mention dans l'analyse du dossier adressé au président de la province concernée et aux comités ad hoc (comité consultatif des mines et conseil des mines). Les demandes de permis ont pour vocation effectivement à consolider des actifs ou reconstituer les quantités de minerai extraites au quotidien. Elles peuvent être analysées indépendamment d'un projet précis d'exploitation car par définition, au moment où une société sollicite un permis, elle ignore ce que renferme le sous-sol et n'est donc pas en mesure d'y fonder un projet d'exploitation rentable. C'est la transformation d'un permis de recherches en concession qui est automatique (garantie du droit d'inventeur) à la seule condition que le permis renferme une quantité de minerai exploitable dans les conditions actuelles de marché (ce qui diffère une ressource d'une réserve) ».

La chambre considère que la société ne peut donc arguer qu'elle devait nécessairement attendre de conclure le partenariat avec la société JINCHUAN avant de déposer ses demandes de permis de recherche.

Par ailleurs, selon la SOFINOR, elle devait justifier auprès des provinces ses demandes de titres par un projet d'exploitation ce qui suppose donc que la SMSP ait joint à ses demandes une copie du partenariat (MOU ou MOA) conclu avec JINCHUAN ou du moins qu'elle ait justifié ses demandes par le projet d'exploiter une entreprise offshore en Chine. La chambre a vérifié auprès du service instructeur les

---

<sup>42</sup> Courriel du 16 septembre 2020

<sup>43</sup> Courriel du 18 septembre 2020

demandes de titre déposées par la SMSP. Il ressort de ces vérifications que la DIMENC n'a reçu aucune copie du MOU ou MOA conclu par la SMSP avec JINCHUAN et qu'aucune demande de titre ne mentionne ce projet de partenariat offshore en Chine. Les seules demandes de permis de recherche qui mentionnent un projet métallurgique concernent les permis VEGAS, OUIN, et FRANCK 1 EXT. Ces mentions ne visent pas le projet chinois et restent floues quant au projet envisagé. En effet, dans ses demandes concernant ces trois permis, la formulation retenue par la SMSP évoque l'objectif suivant : « Aujourd'hui, l'objectif de la SMSP est d'accroître ses réserves latérites dans ce secteur, afin d'atteindre un tonnage permettant l'élaboration d'un projet métallurgique. C'est dans cette optique, que la SMSP souhaite acquérir un permis de recherche dénommé (...) ». Les autres demandes de permis ne mentionnent pas l'existence d'un projet métallurgique.

La SOFINOR ne peut donc arguer qu'elle avait procédé « avec méthode et logique » en signant les MOU et MOA en juin 2011 et août 2012 « avant de déposer les demandes de permis de recherche entre octobre 2011 et décembre 2012 » puisque les faits démontrent qu'elle n'a pas fait état du partenariat avec JINCHUAN à l'appui de ses demandes. La chambre relève qu'outre la réponse inexacte de la SOFINOR sur la réalité des faits, il est inexact également d'affirmer qu'il était nécessaire de démontrer l'existence d'un projet métallurgique pour demander les permis visés dans le projet de partenariat offshore avec JINCHUAN.

#### 3.4.4.2 Les demandes de titres auprès de la province Sud restées sans réponse

Au moment où la chambre clôture son contrôle, la SMSP est toujours dans l'attente d'un renouvellement de son autorisation personnelle minière (APM) auprès de la province Sud qui à ce jour ne lui a pas répondu.

La SMSP indique que s'agissant de l'APM, et depuis le dépôt de sa demande de renouvellement, trois réunions du CCM sont intervenues<sup>44</sup> sans que la demande de la SMSP ait été mise à l'ordre du jour. La société ajoute que pourtant la province Sud a accordé des APM à d'autres sociétés et fournit un tableau à l'appui de sa position.

---

<sup>44</sup> Depuis la demande déposée par la SMSP, le CCM s'est réuni le 27 décembre 2016, le 4 avril 2017 et le 7 décembre 2018.

Tableau n° 18 : Renouvellement des autorisations personnelles minières en province Sud

RENOUVELLEMENT APM en PS (Source JORC)							
Autorisation	Date de dépôt	date Arrêté	Échéance	Nbre de titres nominatifs renouvelés	Périmètres équivalents		
					Sollicités	Octroyés	
SMSP	29/08/2016			3	80	<i>Abs de l'OJ du CCM Avril 2017 / Soins Décembre 2017/Octobre 2018.En attente d'un Nouveau CCM</i>	
NMC	N°373-2017/BAPS	10/06/2016	30/05/2017	01/12/2021	42	3	3
SMT	n°221-2016/BAPS	03/12/2014	03/05/2016	28/12/2019	113	20	20
SMGM	n°215-2016/BAPS	30/09/2015	03/05/2016	31/10/2020	34	45	45
MKM	n°496-2013/BAPS		29/07/2013		3	25	25
SLN	n°210-2016/BAPS	13/10/2015	03/05/2016	31/10/2021	534	45	45
VALE	n°222-2016/BAPS	15/03/2014	03/05/2016	31/03/2019	66	150	160

Source : SMSP

La chambre a demandé à la province Sud sa position sur l'absence de réponse donnée aux demandes de la SMSP concernant les titres et l'APM. La province Sud a indiqué à la chambre que « l'exécutif de la province Sud ne souhaite pas faire état d'une position générale concernant les demandes de la SMSP ».

Invitée à fournir l'état de la situation des APM et PR en cours de validité, la DIMENC a fait parvenir les éléments suivants à la chambre.

Tableau n° 19 : Etat des APM et PR en cours d'activité

Titulaire Nom/Société	Province	n° APM	Date début validité	Date fin Validité	Status	Nbr Titres Nominatifs	Nbr Périmètres Equivalents
Nouméa Entreprises	PS	1156/PS	13/12/1991	31/12/2016	en renouvellement	3	40
SLN	PS	1196/PS	19/05/2016	09/05/2021	actif	534	45
SLN	PN	1196/PN	18/05/2016	17/05/2021	actif	423	40
SMSP	PS	1174/PS	07/08/2001	31/08/2016	en renouvellement	1	100
SMSP	PN	1175/PN	18/07/2001	30/09/2021	actif	20	41
Société GEMINI	PS	1193/PS	31/12/2010	30/12/2015	en renouvellement		60
Société GEMINI	PN	1179/PN	06/07/2005	06/07/2015	en renouvellement		50
SMGM	PS	1155/PS	03/05/2016	31/10/2020	actif	34	45
SMGM	PN	1155/PN	01/11/1990	31/10/2020	actif	34	10
SAS Ouiné	PS	1189/PS	01/07/2008	30/06/2013	en renouvellement		30
VNC	PS	1188/PS	11/03/1999	31/03/2019	en renouvellement	66	160
VNC	PS	1187/PS	09/11/2006	30/11/2011	en renouvellement		12
MKM	PS	1235/PS	29/07/2013	03/09/2018	en renouvellement	4	25
NMC	PS	1185/PS	01/12/2016	01/12/2021	actif	42	3
NMC	PN	1186/PN	30/09/2016	30/09/2021	actif	168	20
SMT	PS	1169/PS	23/12/1999	28/12/2019	actif	113	20
SMT	PN	1169/PN	23/12/1999	28/12/2019	actif	157	20

Source : DIMENC

Selon ces informations, il apparaît que l'APM de la SMSP n'est plus valide depuis le 31 août 2016.

#### 3.4.4.3 Le partenariat avec YICHUAN : un engagement contractuel sur une quantité dont la SMSP ne dispose pas

##### a) Présentation du projet : la signature d'un MOU et d'un MOA

Lors de la réunion du conseil d'administration de la SMSP du 16 novembre 2017, le projet est présenté aux administrateurs qui le ratifient alors qu'il a déjà été signé le 18 octobre par la direction générale et les actionnaires de la société YICHUAN. Le projet avec YICHUAN permet à la SMSP de proposer une voie de valorisation optimisée des minerais de NMC d'une teneur de nickel comprise entre 1,4 % et 1,7 %. La valeur de l'usine est estimée à 50 M USD pour une capacité de production de 60 000 tonnes de ferronickel par an. La durée du projet est de 25 ans. En réponse à un administrateur qui l'interrogeait sur la suffisance ou non de la détention par NMC de minerai basse teneur pour alimenter l'usine en Chine, M. DANG répond par l'affirmative « en précisant qu'il s'agit d'un minerai actuellement mis en verse » et ajoute que « des discussions ont eu lieu avec ERAMET et SLN quant à une éventuelle association de la SLN à l'alimentation de l'usine en Chine ». M. DANG indique que dès lors que l'usine est détenue à 51 % par une société calédonienne, les retours financiers associés à cette participation justifient par eux-mêmes de telles exportations « un tel projet est conforme à la doctrine nickel de l'actionnariat provincial ».

Un an après, un Memorandum of Agreement (MOA) a été signé le 22 mars 2018 par la SMSP, la société chinoise YICHUAN et la société FERRO MEGA GLOBAL basée à Hong-Kong. Les modalités de ce partenariat consistent principalement en une prise de participation majoritaire de la SMSP dans le capital de la société YICHUAN en contrepartie d'un engagement d'approvisionnement en minerai à hauteur de 600 000 tonnes de minerai par an d'une teneur moyenne de 1,65 %. Il est convenu que lorsque la SMSP serait actionnaire à 51 % de l'usine YICHUAN, la société FERRO MEGA GLOBAL détiendrait également 4 % de l'actionnariat de YICHUAN. La société YICHUAN mentionne dans le MOA que ses actionnaires actuels attendent de ce partenariat une stabilisation d'une partie de son approvisionnement en ressources afin d'optimiser la production de l'usine. Les parties sont également convenues que « au cas où tout ou partie des actionnaires actuels de YICHUAN décideraient de créer ou d'acquérir une entreprise pour construire et/ou exploiter des installations sidérurgiques, ils s'engagent à offrir une option d'achat de 51 % du capital de cette entreprise sidérurgique au prix du marché alors en vigueur ».

Les parties conviennent également de continuer les négociations afin de conclure par la suite un contrat de cession de 51 % des actions composant le capital de YICHUAN, un pacte d'actionnaires qui comprendra une clause de non-dilution et validera qu'à la date de signature du contrat de cession d'actions, la SMSP deviendra propriétaire de 51 % des actions de YICHUAN, que le prix de cession sera payé par les futurs dividendes versés par YICHUAN à la SMSP et qu'en contrepartie de la détention de 51 % des actions de YICHUAN, il sera inscrit dans le pacte d'actionnaires que la SMSP s'engage à signer un contrat de cession de 600 000 tonnes de minerai de nickel pendant 25 ans. Il est prévu que le MOA soit résilié si les accords ainsi visés ne sont pas conclus le 31 décembre 2019 au plus tard.

Si le dispositif est présenté aux administrateurs de la SMSP et de la SOFINOR dans ses objectifs et modalités, aucune information n'est donnée sur le partenariat avec FERRO MEGA GLOBAL alors même que ce dernier est supposé entrer au capital de la future usine dont la SMSP était censée devenir majoritaire.

**b) Un engagement sur une quotité non disponible sans un accord avec la SLN**

Par ailleurs, comme la SMSP l'avait déjà fait lors de son accord pour l'ouverture de la deuxième ligne de production en Corée, où elle avait accepté alors qu'elle n'était pas assurée de pouvoir approvisionner l'usine, la SMSP s'engage sur une quotité dont elle sait qu'elle ne pourra la fournir avec les mines de NMC.

Au moment où le MOA est présenté au conseil d'administration de la SOFINOR le 17 avril 2018, les administrateurs interrogent la direction sur la façon dont la SMSP envisage de fournir les 600 000 tonnes de minerai. M. DANG indique que « NMC fournira plus de 400 000 tonnes, le solde pouvant être fourni par la SLN ».

La société compte sur l'aboutissement favorable des discussions engagées avec la SLN pour sécuriser un volume suffisant de minerai à envoyer en Chine.

La SLN a été autorisée le 16 avril 2019 à exporter 4 millions de tonnes par an de minerai à basse teneur (inférieure ou égale à 2 %) pour une durée de dix ans. L'objectif est d'expédier 1,5 million de tonnes cette année et d'atteindre les 4 millions en 2021.

Des négociations ont eu lieu au cours desquelles les parties étaient convenues que la SMSP achètera à la SLN deux quotités de nickel, l'une à destination de l'usine de Corée et l'autre en direction de la Chine. Un protocole d'accord relatif à la vente de minerai par la SLN à la SMSP a été récemment signé confirmant l'engagement de la formation d'un groupe de travail commun afin d'étudier la mise en place d'un accord commercial entre la SLN et la SMSP jusqu'à 1 million de tonnes par an.

La SLN proposait de réserver un tonnage plus important en direction de la Corée (1 million de tonnes d'une teneur de 2 à 2,10 %). La SMSP n'a pas souhaité donner suite à cette proposition, la NMC étant parvenue à couvrir une grande partie des besoins de l'usine de Corée, il s'agissait donc d'éviter de faire dépendre l'approvisionnement de l'usine de Corée des achats de minerai de la SLN. Une solution aurait en effet pu consister à accepter l'achat de 1 million de tonnes de minerai moyenne teneur proposée par la SLN qui aurait été destinée à l'approvisionnement de l'usine de Corée et réorienter la production de NMC vers de la basse teneur qui aurait été destinée au marché chinois. Mais cette solution présentait le double inconvénient de priver la NMC d'une source de revenus plus importants (les moyennes teneurs à destination de la Corée générant un chiffre d'affaires plus élevé que la basse teneur vendue en Chine) et de faire dépendre l'usine de Corée du minerai de la SLN. La SMSP n'a pas souhaité faire dépendre l'approvisionnement de l'usine de Corée du stock de minerai en provenance de la SLN, les relations commerciales entre la SLN et NMC durant la phase de montée en puissance de NMC ayant été marquées par différents incidents.

**c) Un partenariat marqué par des débuts difficiles : la résiliation du MOA finalement implicitement reconduit**

Les débuts du partenariat avec la société YICHUAN furent compliqués pour le groupe SOFINOR et SMSP.

Dans l'attente de la finalisation des négociations avec la société YICHUAN pour la conclusion du pacte d'actionnaires et des accords commerciaux, et dans l'attente également des négociations en cours avec la SLN pour la sécurisation du volume de minerai cédé à la SMSP, la SMSP passe par sa filiale la NMC pour l'exportation du minerai vers YICHUAN.

En mars 2018, NMC a obtenu l'autorisation d'exporter 440 000 tonnes de nickel à la société FERRO MEGA GLOBAL pour l'alimentation de l'usine opérée par YICHUAN. La première livraison de minerai a été effectuée en août 2016. Le navire affrété pour le transport de cette cargaison de 62 000 tonnes était le KIRAN CARIBBEAN. La SMSP a été informée qu'une partie de cette cargaison, soit 16 000 tonnes, n'avait pas été livrée à YICHUAN mais à un tiers dont la SMSP ne connaît pas l'identité. Des problèmes logistiques avaient rendu nécessaire le déchargement d'une partie du minerai dans un premier port de déchargement (Ganyu) en vue de son transport par route jusqu'à l'usine de YICHUAN. C'est à cette occasion que l'opération frauduleuse aurait été effectuée. Le solde de la cargaison, soit 46 150 tonnes, a quant à lui été déchargé au port de YANGZHOU, comme convenu. Au vu de ce grave incident, la SMSP, par courrier du 25 septembre 2018 adressé par le président-directeur général de la SMSP, a signifié à YICHUAN la résiliation unilatérale immédiate des MOU et MOA conclus ainsi que la fin des discussions sur tout partenariat. Parallèlement, le président-directeur général de la SMSP adressait le même jour un courrier à la DIMENC pour l'informer que 16 000 tonnes avaient été livrées non pas à YICHUAN mais à un tiers suite à des problèmes logistiques ayant rendu nécessaire le déchargement d'une partie du minerai et que la SMSP résiliait immédiatement les MOU et MOA conclus avec YICHUAN ainsi que le contrat de fourniture signé avec FERRO MEGA GLOBAL en décembre 2017. Parallèlement, NMC a informé la société FERRO MEGA GLOBAL de la résiliation du contrat de fourniture signé en décembre 2017. La société FERRO MEGA GLOBAL ayant été écartée, NMC passe désormais par POSCO International qui fait office de trader en lieu et place de cette société.

La chambre relève que les accords (MOA et MOU) ont été résiliés par la SMSP mais finalement ont été reconduits par la conclusion d'un avenant le 10 décembre 2019 qui acte la sortie de la société FERRO MEGA GLOBAL du dispositif partenarial et l'ouverture d'une seconde ligne de production.

#### d) Des exportations en cours

En 2018, trois cargaisons ont été expédiées par la filiale NMC à destination de l'usine en Chine, soit une quantité totale de 186 000 tonnes d'une teneur en nickel moyenne cible de 1,65 %. Une nouvelle demande d'autorisation d'exportation a été déposée, en mars 2019, auprès du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, pour la livraison de 460 000 tonnes additionnelles qui a été accordée par arrêté du gouvernement le 16 avril 2019 jusqu'à la fin de l'année 2019.

Lors du conseil d'administration de la SMSP du 18 avril 2019, la direction a indiqué que le tonnage à livrer en 2019 à YICHUAN est de 470 000 tonnes en 2019 et 600 000 tonnes à compter de 2020.

## 4 LES RESULTATS CONTRASTES DE L'ACTIVITE DU GROUPE

### 4.1 Un contexte de marché dégradé

Les cours du nickel ont été divisés par deux entre 2011 et 2016. Les entreprises calédoniennes doivent faire face à l'arrivée sur le marché de pays producteurs à bas coût qui dominent le secteur avec la Chine, en tête, dont les principaux fournisseurs sont les Philippines et l'Indonésie.

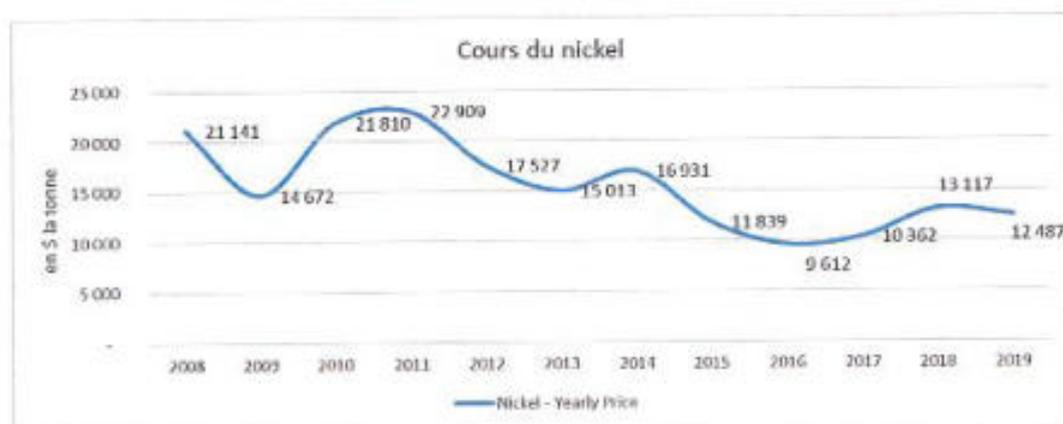
Le cours du nickel au LME a évolué à la baisse sur la période passant d'une moyenne de 22 833 USD la tonne à 13 118 USD la tonne en 2018 avec des niveaux de cours particulièrement bas en 2016 (9 598 USD la tonne) et 2017 (10 407 USD la tonne).

Tableau n° 20 : Prix moyen LME en dollars/tonne

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Prix moyen LME en dollars/tonne	22 833	17 521	15 155	16 861	11 843	9 598	10 407	13 118

Source : SOFINOR/SMSP

Tableau n° 21 : Cours du nickel



Source : SOFINOR/SMSP

## 4.2 Des résultats en demi-teinte pour l'usine du Nord

### 4.2.1 La contribution positive de l'usine du Nord au rééquilibrage et à l'emploi

En réponse à la question des retours économiques, directs et indirects, pour le territoire, de l'usine du Nord, le groupe SOFINOR/SMSP indique que les retombées cumulées de l'usine du Nord au 31 décembre 2018 sont de 457 Md F CFP qui se déclinent de la façon suivante :

- 274 Md F CFP au titre des dépenses d'exploitation;
- 183 Md F CFP au titre des dépenses de construction : 50 % des marchés de construction ont été attribués aux entreprises de la province Sud et 50 % aux entreprises implantées en province Nord.

Interrogé sur la méthodologie sur laquelle reposent ces chiffres, le groupe SOFINOR indique que « pour KNS, les données sont issues de la comptabilité analytique de la société. Les chiffres correspondent à toutes les sorties de trésorerie utilisées pour payer des biens, des services, des salaires situés en Nouvelle-Calédonie ».

S'agissant du rééquilibrage territorial, la société indique que « pour KNS, il faut prendre en compte, dans la zone VKP, l'évolution démographique induite par le projet et le développement de projets et d'entreprises (lotissements, centres commerciaux ...). Le changement entre 2008 et 2018 est impressionnant et visible »<sup>45</sup>.

Lors de la réunion du conseil d'administration de la SMSP le 6 août 2013, l'ancien directeur de la communication indiquait qu'en 1990, la SMSP comptait 120 employés contre 2 500 emplois directs et indirects en 2012 (travaillant au sein du groupe dont KNS, NMC, SNNC).

Lors du conseil d'administration de la SMSP du 27 janvier 2006 dont la société transmet le compte-rendu à la chambre bien qu'hors période sous contrôle, comme un des supports à l'identification des orientations stratégiques de la société, les attentes autour de l'usine du Nord étaient ainsi formulées : « ce projet est le début du rééquilibrage économique. Il va générer environ un millier d'emplois directs et encore plus d'emplois indirects ce qui créera une véritable dynamique économique attirant les investisseurs. A tout cela, viendront s'ajouter 51 % des dividendes, une fois l'usine amortie ».

S'agissant plus spécifiquement des emplois, KNS emploie au 31 décembre 2018, 947 employés<sup>46</sup> et 512 emplois indirects<sup>47</sup>, soit 1 459 emplois.

Les effectifs de KNS ont évolué sur la période, passant de 1 018 salariés directs en 2013 à 1 210 en 2014. La politique de baisse des coûts de production engagée par KNS s'est traduite par une baisse de l'effectif qui se stabilise à 947 en 2018.

---

<sup>45</sup> Réponse question n°102

<sup>46</sup> Source : états financiers de KNS

<sup>47</sup> Chiffres de la SMSP

Tableau n° 22 : Effectif du groupe SOFINOR de 2013 à 2015 (hors SNNC)

Charges de personnel en MF CFP	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Effectif	Charges personnel										
SOFINOR	26	220	0	127	4	65	4	68	5	89	7	106
NORDIL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SMSP	25	413	27	414	11	297	11	191	9	147	9	140
KNS	1 018	12 024	1210	13 621	992	13 141	912	10 343	840	8 539	947	8 388
NMC	638	3 164	622	3 210	661	3 506	647	3 576	668	3 810	666	3 552
COTRANSMINE	113	629	115	619	120	727	105	600	103	589	97	613
OUACO	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
THYLACINE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1 821	16 454	1 975	17 995	1 789	17 740	1 680	14 782	1 626	12 978	1 727	12 803

Sources : états financiers (infogroffe)

#### 4.2.2 Les dérapages dans les coûts de la construction de l'usine du Nord.

La chambre relève entre les premières estimations et le coût de l'usine (construction et montée en puissance) de fortes évolutions à la hausse. Selon la BFS datant de 2004, les coûts du projet étaient estimés à 2,2 Md USD. Au final, ils vont s'établir à 11 Md USD au 31 décembre 2018.

Chaque année, les coûts ont été revus à la hausse. Le coût total du projet (incluant les appels de fonds et les intérêts) a évolué comme suit :

- dans le rapport de gestion de la SMSP, établi pour l'exercice clos 2013, il est fait état d'un coût du projet de 6,4 Md USD dont 5,5 Md pour la construction et 0,9 Md pour la montée en puissance. En 2013, l'usine est construite. La première ligne de l'usine produit sa première coulée de scorie et de métal en avril 2013. La seconde ligne de l'usine est achevée en novembre 2013 ;
- dans le rapport de gestion établi pour l'exercice clos 2014, la SOFINOR fait état d'un coût du projet de 7 Md USD, dont 5,5 Md pour la construction et 1,5 Md pour la montée en puissance ;
- dans le rapport de gestion établi pour l'exercice clos 2015, la SOFINOR fait état d'un coût du projet de 8,3 Md USD ;
- dans le rapport de gestion établi pour l'exercice clos 2016, la SOFINOR fait état d'un coût du projet de 9,6 Md USD ;
- dans le rapport de gestion établi pour l'exercice clos 2017, la SOFINOR fait état d'un coût du projet de 10,3 Md USD ;
- dans le rapport de gestion établi pour l'exercice clos en 2018, la SOFINOR fait état d'un coût du projet de 11,1 Md USD. Au 31 décembre 2018, le coût total du projet s'élève à 11,1 Md USD : la participation de la SMSP dans le financement de la dette junior est de 3,6 %.

Au 31 décembre 2018, le coût total du projet est de 11,1 Md USD qui se compose comme suit.

Tableau n° 23 : Coût de l'usine du Nord

En M USD		TOTAL	GLENCORE	SMSP
<b>DETTE JUNIOR</b>		10 459	10 061	399
	Tirages	7 627	7 373	254
	Intérêts	2 832	2 687	145
<b>DETTE SENIOR</b>		610	610	0
	Tirages	413	413	0
	Intérêts	197	197	0
<b>Participation sur la dette junior</b>		100%	96,20%	3,80%
<b>Participation sur la totalité des dettes</b>		100%	96,40%	3,60%

Source : SMSP/SOFINOR

Les besoins de financement de KNS continuent d'être assurés par le contrat de prêt junior dont la date de disponibilité des fonds a été décalée au 31 décembre 2020 par avenant en date du 19 mars 2019.

Dans sa réponse à la contradiction, KNS indique qu'« il est très fréquent que les coûts de construction soient différents entre l'étude de faisabilité et la réalité opérationnelle d'une construction ». La société affirme que « le principal étant de retenir que tous les surcoûts ont pu être financés et que l'usine soit aujourd'hui construite et en période de montée en puissance ».

#### 4.2.3 Un niveau de production en dessous des attentes

Construite pour être en capacité de produire 60 000 tonnes annuelles, l'usine a connu une série d'avaries techniques qui a ralenti sa montée en puissance. La SOFINOR considère que ce terme d'avaries techniques devrait être nuancé. Selon la SOFINOR, l'usine du Nord a connu deux « problèmes techniques ». Elle ajoute que depuis 2014, aucun « incident majeur » n'a été recensé. Elle indique qu'« il n'est toutefois pas faux d'indiquer que KNS a dû procéder à certains réglages, comme tout autre projet industriel de cette ampleur. Cette phase s'appelle la phase de « ramp-up » ou de montée en puissance. » La chambre maintient sa rédaction. Il ne peut être possible de qualifier de simples « problèmes techniques », la série de dysfonctionnements qu'a connue l'usine portant notamment sur la panne de ses deux fours et les défaillances des réfractaires de la centrale électrique.

L'usine monte en production en 2018 mais n'a pas encore atteint ses niveaux de production optimale. La production totale de l'usine est indiquée à 28 269 tonnes de nickel métal au 31 décembre 2018, information donnée aux administrateurs de la SMSP lors de la réunion du conseil d'administration le 18 avril 2019. Le chiffre donné à la chambre est différent : 27 907 tonnes. La SOFINOR explique que cette différence entre les deux chiffres provient du fait que les produits issus de KNS sont classifiés en plusieurs catégories<sup>48</sup>. Elle indique confirmer le chiffre de 28 269 tonnes de nickel vendable produit.

<sup>48</sup> Nickel vendable produit ; nickel produit mis dans les fours ; nickel produit recyclé dans les fours, nickel raffiné et blocs.

Tableau n° 24 : Production de nickel (Ni) en tonnes de l'usine du Nord entre 2013 et 2018

KNS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Production Ni tonnes (réalisé)	1 426	12 000	9 117	13 011	17 406	27 907
Production Ni tonnes (prévisionnel n-1 pour N)	16 591	15 968	15 395	16 266	20 473	35 068

Source : SMSP

KNS avait prévu un niveau de production pour l'année 2018 de 35 068 tonnes mais n'est pas parvenu à atteindre son objectif. KNS s'est fixée pour objectif de parvenir à un niveau de production de 50 000 tonnes d'ici 2021 ou 2022.

Les conséquences de ce niveau de production en dessous de la capacité optimale sont importantes sur la rentabilité de l'usine dont les charges fixes sont calées sur des moyens paramétrés pour pouvoir produire 60 000 tonnes. L'usine du Nord est prise en tenaille entre un niveau de production non encore atteint, des charges fixes importantes car le niveau de production optimal n'est pas encore atteint et une production de ferronickel vendue dans un contexte de cours dégradé. En réponse à ces observations, la SOFINOR indique qu'« il n'est pas tout à fait exact de dire que les charges fixes (...) sont importantes. Les charges fixes ne sont pas calculées ou importantes mais ce sont celles qui sont nécessaires pour le fonctionnement de l'usine à plein régime ». La chambre maintient le caractère important du niveau des charges fixes puisque l'usine n'est pas encore arrivée au niveau de production optimale. La chambre rappelle à la société qu'un peu plus loin dans sa réponse, elle indique l'inverse et rejoint la position de la chambre. En effet, la SOFINOR indique que KNS « ne produit pas à plein régime et supporte donc des charges fixes trop importantes par rapport à son niveau de production ». L'attention de la société est appelée sur l'obligation de donner à ses réponses un caractère sincère et fiable sous peine d'entraver le bon déroulement de la contradiction.

Lors de l'entretien de fin de contrôle, M. DANG, dans une position confirmée ensuite par courriel le 31 juillet 2019, a indiqué que « la SMSP est impactée par les retards et en discute régulièrement avec la haute direction de GLENCORE (dernière rencontre en juillet 2019) ». M. DANG considère que l'impact des retards dans la production de l'usine du Nord doit être nuancé « en précisant que, compte-tenu de la conjoncture du marché depuis 2013 (cours LME très bas), cet impact est moins important sur les retombées initialement prévues. En outre, au regard du calendrier, la pleine capacité de KNS est attendue pour 2021/2022 et devrait donc être en phase avec les prévisions de retour à des cours de LME plus élevés, optimisant ainsi le retour de valeur ajoutée au profit du Territoire ».

#### 4.2.4 Un niveau de teneur en deçà des attentes

La teneur en nickel des gisements du Koniombo est inférieure aux prévisions (une teneur moyenne de 2,30 % en 2018 pour des prévisions de 2,5 %). Ce résultat a été constaté dès 2013 et a été confirmé par la suite ce qui a conduit à diminuer les prévisions de production de nickel de l'usine.

Lors de l'entretien de fin de contrôle, M. DANG a indiqué que « la SMSP est au fait que la teneur prévue dans la Bankable Feasibility Study n'est pas la teneur effectivement exploitée sur les mines de KNS. Ce constat de la baisse de la teneur fait l'objet d'un consensus avec GLENCORE et est évoqué régulièrement en board. Cette baisse de teneur vient aussi de tests réalisés sur la composition chimique des minerais et les réactions du four. En l'occurrence sur l'année 2019, la société a volontairement abaissé la teneur en nickel afin d'augmenter le fer et de voir comment se comportait le four (température moyenne, maintien en température, impact sur l'intégrité du four). A nouveau, l'objectif est de pérenniser le domaine minier de KNS ».

#### 4.2.5 Un coût de production encore élevé

Outre l'augmentation de la production, la stratégie de l'usine du Nord consiste dans la réduction d'un coût de production encore élevé qu'il convient d'amener à un niveau de 9 000 USD/tonne. Dès 2015, cet objectif est affiché comme un élément au cœur de la démarche stratégique de la société avec l'augmentation de la production : « Réduire les coûts reste un objectif important et une partie importante relève de notre sous-traitance que nous devons mieux maîtriser ». Un plan de réduction des coûts a été effectué par KNS en vue de réduire les coûts au niveau de la sous-traitance et des effectifs (par la démobilisation des expatriés et le gel des recrutements). Les effectifs de KNS baissent en effet sur la période (cf. supra).

Le coût de production de l'usine de Koniambo reste encore loin de l'objectif fixé et de la rentabilité. Avec un coût de 8,6 USD par livre en 2018, comme affiché dans le rapport de gestion du président aux associés pour l'exercice 2018, la société KNS n'est pas encore arrivée à son objectif de 4,15 USD par livre.

Tableau n° 25 : Coût LME/Livre

Année	Price / Lb
2008	9,59
2009	6,66
2010	9,89
2011	10,39
2012	7,95
2013	6,81

Source : SMSP

Tant que l'usine continuera à produire à un coût supérieur au niveau du cours au LME, elle souffrira de problèmes de rentabilité.

Lors de l'adoption du budget pour l'année 2019, l'équipe de direction de KNS jugeait le coût de production encore élevé, un membre du conseil de direction, anciennement président de la société, indiquant qu'« il comprend que l'équipe est concentrée sur la montée en puissance mais estime qu'il est temps de faire des progrès significatifs en matière de coût d'opération ».

En réponse aux observations sur le coût de production, la SOFINOR indique qu'il n'est pas pertinent d'analyser les coûts de production de KNS dès lors que cette dernière est toujours en phase de montée en puissance et n'est donc pas en exploitation. La SOFINOR ajoute que KNS ne produisant pas à plein régime, cette société supporte donc des charges fixes « trop importantes par rapport à son niveau de production ». Elle indique également que l'analyse d'un coût de production n'a de sens que pour les sociétés en pleine capacité de production et dès que KNS produira à plein régime, son coût de production baissera donc automatiquement. KNS indique que « le coût de production n'est pas significatif durant une période de montée en puissance ».

La chambre maintient ses observations et rappelle qu'elle a fait précéder ses constatations sur le coût de production, d'observations relative au caractère encore élevé des coûts de production du fait de l'absence d'atteinte du niveau optimal de sa production par l'usine.

#### 4.2.6 Une usine confrontée à une série d'avaries techniques

La ligne de production de l'usine n°1 a produit sa première coulée de scorie et de métal en avril 2013. La première production de ferronickel granulé à 35 % de teneur a été fabriquée en juin 2013. La ligne n°2 a été achevée en novembre 2013. Dès le démarrage de la production, plusieurs difficultés ont été rencontrées et ont ralenti la montée en puissance notamment en matière d'alimentation en électricité en raison de problèmes de soudure au niveau des échangeurs à chaleur des deux lignes de la centrale électrique. L'année suivante, en 2014, le four de la ligne n°1 a connu un incident grave conduisant à sa reconstruction. Une fuite avait été détectée sous l'un des blocs de trou de coulée et s'était propagée au niveau de la ceinture de rétention du four n°1 en l'endommageant. Cet accident provenait d'une usure prématurée des briques du foyer et d'une contraction latérale au lieu d'une extension.

Les réparations ont été effectuées au cours de l'exercice 2015 et le four n°1 a été rallumé le 1<sup>er</sup> décembre 2015, avec une première coulée en janvier 2016. Le four n°2, conçu selon le même procédé, a quant à lui été arrêté. La rénovation du four n°2 est intervenue en 2017.

Interrogée sur le montant de la réparation des deux fours, la SMSP a indiqué que le budget validé pour la reconstruction du four n°1 « était d'environ 60 M USD » et pour le four n°2 de 50 M USD environ.

La chambre relève que contrairement à l'usine de Corée, les partenaires ont décidé de construire les deux lignes de production en même temps prenant le risque qu'un défaut de conception sur un four se retrouve ainsi sur l'autre, ce qui s'est produit en l'espèce. Interrogée sur les raisons pour lesquelles les partenaires n'ont pas attendu de construire une ligne après l'autre ce qui leur aurait permis de capitaliser sur les erreurs de conception du four n°1, la SMSP indique que « les accords de Bercy [...] mentionnent une usine d'une capacité de production de 54 000 tonnes ». Il n'apparaît pourtant pas de mention explicite à l'obligation de construire deux lignes de production immédiatement. En réponse, la SMSP indique que certes l'obligation n'était « pas expresse mais implicite dès lors que les accords de Bercy font référence à l'usine du Nord qui est définie dans le préambule comme une usine ayant une capacité de 54 000 tonnes ». Dans un courriel en date du 20 mai 2019, la SOFINOR indique que si la SMSP n'avait pas pris cet engagement de construire une usine de cette capacité d'un seul coup, ERAMET/SLN « auraient fait valoir que la SMSP ne respectait pas ses engagements au titre de Bercy ».

En réponse à ces observations, la SOFINOR indique que le rappel des incidents techniques auxquels KNS a été confrontée n'appelle pas de commentaire particulier mais considère que le terme « série » ne paraît pas refléter la réalité de la situation. La chambre maintient ses constatations. La consultation des procès-verbaux du conseil de direction de KNS fait état d'une succession d'incidents ayant affecté notamment les fours et la centrale électrique<sup>49</sup>, ce qui justifie l'usage du terme « série ».

<sup>49</sup> Cf. procès-verbaux des délibérations du conseil de direction de KNS des 17 avril 2013, 16 juillet 2013, 31 décembre 2014, 29 janvier 2014, 23 juillet 2014, 31 décembre 2015, 28 janvier 2015, 29 avril 2015, 22 juillet 2015, 28 octobre 2015, 27 janvier 2016, 27 avril 2016, 27 juillet 2016, 22 février 2017, 25 avril 2017, 29 juin 2017, 25 octobre 2017, 1<sup>er</sup> mars 2018, 22 juin 2018, 30 octobre 2018

### **4.3 Une usine en Corée performante mais adossée à des mines vieillissantes et une société minière en difficulté**

#### **4.3.1 NMC : des mines vieillissantes, une entreprise endettée**

##### **4.3.1.1 L'état du domaine minier de NMC : une durée de vie maintenue par l'exploitation du minerai à plus faible teneur**

La chambre relève qu'à plusieurs reprises dans les conseils d'administration de la SOFINOR et de la SMSP il est fait état du caractère vieillissant des mines de NMC, exploitées durant de nombreuses années par la SLN qui en a extrait les fortes teneurs. Le rachat de ces mines par la SMSP au début des années 1990 leur a donné une deuxième vie. Elles ont été exploitées par la société dans une logique d'exportation des moyennes teneurs essentiellement vers les marchés japonais. Ces mines, transférées dans le patrimoine de NMC, connaissent donc une troisième vie dans le cadre du partenariat avec POSCO.

Cela étant, NMC a mandaté le cabinet australien IMC qui a procédé à une valorisation des réserves de NMC. Fin 2015, IMC a démontré que les gisements de NMC contiennent 1,2 million de tonnes de nickel métal environ. Si on compare avec la valeur en nickel métal des gisements apportés par la SMSP à NMC en 2008, on constate qu'il n'y a eu aucune perte de valeur entre 2008 et 2015. Compte-tenu de l'exploitation des mines dans des niveaux de coupure à basse teneur, la durée de vie est ainsi allongée par la société. Cette utilisation n'affecte pas le constat du caractère vieillissant des mines.

La mise en place du parc provincial de la Côte Oubliée, créé par la délibération n°15-2019/APS du 12 avril 2019 vient geler une partie des concessions détenues par NMC. En effet, selon les informations de la DIMENC, la mise en place du parc « vient geler 106 concessions représentant 16 200 ha dont 74 % sont détenus par la SLN et 12 % sont détenus par la NMC ».

En réponse à ces observations, la société NMC indique que si l'objectif de la chambre est de démontrer que NMC n'a pas assez de ressources pour assurer sa production, cet objectif n'est pas atteint car la chambre se contredirait elle-même lorsqu'elle évoque le rapport IMC qui ne constate aucune perte de valeur en nickel métal entre 2008 et 2015. Elle indique également que « compte-tenu des importantes découvertes réalisées grâce aux sondages effectués par NMC en 2019, il est probable que le rapport 2020, qui sera audité par IMC, donne des valeurs au moins égales à celles de 2008 ».

La chambre rappelle qu'un contrôle de gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par la structure délibérante de l'organisme contrôlé. La chambre n'avait pas l'objectif de démontrer que la société NMC n'a pas assez de ressources pour assurer sa production. L'attention de la société est appelée sur le fait que l'examen de la gestion conduit par la chambre repose sur des pièces collectées lors du contrôle et que l'analyse des pièces transmises à la chambre révèle que les ressources minières à fin 2015 sont considérées comme ayant la même valeur qu'en 2007/2008 d'une part et que d'autre part, la production de NMC pour pouvoir approvisionner l'usine de Corée au niveau optimal est estimée à 14 ans à partir de l'année 2013. En conséquence, la chambre maintient ses observations et prend acte de l'annonce par NMC que des sondages effectués en 2019, dont les résultats n'ont pas été produits à l'appui de la réponse de la société, confirmeraient une valeur des réserves minières en 2019 équivalente à 2008.

#### 4.3.1.2 La faiblesse des sondages

Du fait de ses difficultés financières, NMC, tout au long de la période, a cherché à baisser ses coûts de production. Elle a également fait des économies sur les sondages d'exploration alors que ce type de sondage permet de faire vivre la mine en préparant l'exploitation qui interviendra deux ans après leur réalisation. Lors du conseil de direction du 19 avril 2016, le président-directeur général de NMC indique que « NMC peut faire une économie sur le sondage d'exploration. M. DANG acquiesce et demande à NMC de suspendre les sondages d'exploration ». Lors du conseil de direction du 28 mars 2018, M. DANG demande si NMC dispose de suffisamment de réserves. M. VENTURA estime que « les réserves sont suffisantes pour les 4 à 5 prochaines années. Au-delà, des sondages sont nécessaires ». Lors du conseil de direction du 31 décembre 2018, il est décidé d'affecter 5,87 M USD aux sondages, ramenés finalement à 2,3 M USD.

En réponse à une question de la chambre sur le niveau des sondages pratiqués par NMC, SMSP répond<sup>50</sup> que NMC indique que le niveau de sondage doit s'apprécier au regard de deux critères :

- l'exploitation : les sondages ont ici pour objet d'assurer la poursuite de l'exploitation ;
- la reconnaissance des gisements : les sondages ont alors pour objet de satisfaire les dispositions du code minier qui prévoient une procédure de retrait des titres miniers par les provinces, compétentes en l'absence d'exploitation d'un titre pendant plus de 10 ans (cf. article Lp. 131-12 du code minier). L'ensemble des sociétés minières devaient avoir réalisé les sondages démontrant l'existence de réserves au plus tard en mai 2019.

Concernant les premiers, NMC a réalisé « les sondages nécessaires au maintien de son exploitation ». Concernant les seconds, « NMC n'a pas, compte tenu de la crise, effectué les sondages permettant la reconnaissance des gisements conformément aux dispositions de l'article Lp. 131-12 du code minier. NMC n'étant pas la seule société à subir les effets de la crise, les mineurs avaient manifesté leur préoccupation de ne pas disposer des moyens financiers permettant de respecter les délais du code minier. Des discussions ont démarré avec les institutions et un délai de cinq ans additionnel a été évoqué à un moment. Ce délai n'a pas été validé par le congrès, ce dernier renvoyant les mineurs à leurs obligations. De nouvelles discussions ont alors été initiées pour aboutir à l'adoption d'un nouveau texte ». Cette nouvelle réglementation instaurée par la loi du pays n°2019-3 du 5 février 2019 portant diverses modifications du code minier de la Nouvelle-Calédonie revient à accorder, sous certaines conditions, un délai supplémentaire de cinq ans aux sociétés locales<sup>51</sup>. Et repousser ainsi l'échéance de reconnaissance des concessions minières inactives.

<sup>50</sup>Courriel du 24 mai 2019

<sup>51</sup> Cet article prévoit que le retrait d'une concession minière peut être prononcé pour les motifs suivants, sauf cas de force majeure :

- 1° défaut de paiement des taxes et redevances ;
- 2° cession ou amodiation non conforme aux dispositions du présent livre ;
- 3° infractions graves aux prescriptions de police, de sécurité ou d'hygiène,
- 4° exploitation effectuée dans des conditions telles qu'elle est de nature à compromettre l'intérêt économique, le rendement final, la conservation et l'utilisation ultérieure du gisement ;
- 5° inactivité depuis plus de dix ans sur une concession sur laquelle au moins l'une des trois conditions suivantes n'est pas respectée :
  - Un amas minéralisé considéré comme prépondérant au sein de la concession a été porté à un niveau de ressource indiqué ;
  - Les autres amas significatifs ont été reconnus à u niveau de ressource supposée ;

La chambre interrogeait la SOFINOR non pas sur les sondages à effectuer dans le cadre des obligations réglementaires aux fins de reconnaissance du domaine minier mais sur les sondages pour exploiter les réserves des gisements, souhaitant savoir si NMC considère réaliser suffisamment de sondages non pas seulement pour maintenir son exploitation mais également pour la développer. La société indique que « NMC a dédié les fonds nécessaires pour procéder aux sondages lui permettant de maintenir son activité et non de la développer. La crise ne permet pas aux sociétés minières de financer de tels sondages. Ils sont donc exécutés au fur et à mesure des besoins de la planification et de l'exploitation »<sup>52</sup>.

Dans sa réponse du 20 mai 2019, la SOFINOR indiquait « de manière générale, il n'est pas inexact de considérer que NMC n'a pas effectué beaucoup de travaux de sondage mais l'explication est purement financière puisque NMC n'avait pas les moyens d'engager de tels travaux qui sont très onéreux ».

En réponse aux observations de la chambre, la SOFINOR indique qu'« Il est vrai que, compte tenu de ses difficultés, NMC a décidé, en accord avec ses actionnaires, de limiter les opérations de sondage pendant quelques années ». Elle ajoute que « ce budget a donc été amputé au bénéfice de l'exploitation puisque seule la production pouvait permettre à NMC de survivre (...). Il n'aurait donc pas été judicieux d'investir dans les travaux de sondage si la continuité d'exploitation de NMC n'était plus assurée ».

En réponse aux observations résultant du contrôle relatives à la faiblesse des sondages, NMC indique que « la polémique initiée par la chambre eu égard à la faiblesse des sondages paraît par ailleurs sans objet, considérant qu'il est de bonne gestion, dans toute entreprise minière, de réduire ou augmenter ses investissements, et en particulier les sondages, selon la trésorerie disponible ».

La chambre appelle l'attention de la société sur le fait que son contrôle s'inscrit dans un cadre juridique défini par le législateur. Ses travaux, conduits par des magistrats, selon une procédure reposant sur des observations appuyées par des pièces justificatives, ne consistent donc pas en l'instigation d'une polémique quelconque. Sur le fond, la chambre prend acte de la réponse de la société et la renvoie aux résultats du contrôle sur le niveau des sondages qu'elle a pratiqués durant la période sous contrôle.

NMC indique également que le plan de sondages présenté sur cinq ans au conseil de direction de NMC du 10 décembre 2019 « montre un plan réaliste pour à la fois, assurer la poursuite de la reconnaissance des gisements à exploiter, et pour maintenir les titres miniers de la SMSP : l'adaptation du budget de sondages aux conditions de trésorerie de la NMC était donc tout à la fois compatible avec les objectifs principaux de la NMC ». La chambre prend note de cette réponse et relève que le plan auquel il est fait mention, intervenu après la clôture du contrôle, n'a pas été transmis à la chambre à l'appui de la réponse de la société.

- 
- Fourniture au service en charge des mines de toutes les informations, brutes et interprétées, relatives aux ressources gisantes et acquises en phase de prospection ou de recherche ;

6° inactivité depuis plus de quinze ans sur une concession dont l'opérateur n'a pas fourni la justification précise et circonstanciée de la nécessité de la concession pour la pérennité de son activité.

(...)

<sup>52</sup> Courriel du 24 mai 2019

#### 4.3.1.3 Une société endettée

Les dettes de NMC s'élèvent au 31 décembre 2018 à 23,5 Md F CFP et se décomposent ainsi :

- prêt KEXIM : 12,5 Md F CFP
- prêt POSCO INVEST : 1,68 Md F CFP
- prêt POSCO ASIA : 3,89 Md F CFP
- prêt SMBC : 5,46 Md F CFP

Le compte de résultat de la société présente un résultat net négatif sur l'ensemble de la période, à l'exception de l'exercice 2015 pour lequel le résultat positif (310,5 MF CFP) s'expliquait par une reprise de provision exceptionnelle (liée à un changement de méthodologie dans la comptabilisation des dépréciations du domaine minier) et de l'exercice 2017 (11,7 MF CFP).

Tableau n° 26 : Résultat net de la société NMC (2013-2018)

Exercice social	Bénéfices (F CFP)	Pertes (F CFP)
2013		3 701 274 615
2014		2 207 020 951
2015	310 521 704	
2016		4 625 460 584
2017	11 749 134	
2018		821 599 497

Source : états financiers NMC

Le commissaire aux comptes avait engagé une procédure d'alerte en 2016 conformément aux dispositions de l'article L. 234-1 du code de commerce, au vu de l'état de la trésorerie et ses perspectives d'évolution. La société ayant mobilisé un prêt suffisant pour couvrir ses besoins de trésorerie, la procédure avait été arrêtée. Si des refinancements ont pu être opérés, la situation de la société reste fragile ; elle souffre d'un cours du LME en forte baisse.

En réponse à ces observations, la SOFINOR indique être en désaccord avec la mention relative au fait que la situation de NMC est fragile. Elle indique notamment que les résultats de NMC, pour les mois de septembre et octobre 2019 « démontrent le contraire, NMC ayant enregistré, rien que sur le mois d'octobre 2019, un bénéfice de 17 M USD (1,9 Md F CFP) du fait de la hausse des cours du nickel au LME qui se sont redressés sur le troisième trimestre 2019 ». La chambre a consulté les états financiers de NMC au titre de l'exercice 2019 qui révèlent un exercice bénéficiaire à hauteur de 17 M USD (soit 1,3 Md F CFP) et précise que les observations de la chambre portent sur l'endettement de la société NMC.

#### 4.3.2 Découplée de ses mines, une usine performante

La chambre relève que l'usine de Corée dispose de la même capacité de production que l'usine du Nord ou quasiment (54 000 tonnes pour l'usine de Corée ; 60 000 tonnes pour l'usine du Nord) mais qu'elle a été construite dans un temps rapide (11 mois pour la première ligne, un an pour la deuxième

ligne) et à moindre coût : 350 M USD pour la première ligne et 450 M USD pour la deuxième ligne contre 11 Md USD pour l'usine du Nord.

Cela étant, la comparaison ne peut être véritablement poussée dans la mesure où l'usine du Nord consolide à la fois la partie installation industrielle mais également la mine alors que l'usine de Corée est une entité comptable et juridique distincte de ses mines (la NMC). L'exercice de la comparaison trouve donc ici ses limites.

L'usine a produit à quasi pleine capacité lorsqu'elle n'avait qu'une seule ligne de production. Depuis la mise en place de la seconde ligne de production, la montée en puissance est plus progressive, la production s'établissant à 45 631 tonnes en 2018 pour une capacité de production optimale de 54 000 tonnes.

Avec un chiffre d'affaires de 60,3 Md F CFP et un EBITDA (indicateur américain du bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, équivalent à un excédent brut d'exploitation français) de 6,5 Md F CFP, la SNNC a réalisé une marge de 11 % en 2018.

La SNNC a distribué des dividendes à ses actionnaires (POSCO pour 49 % des parts et SMSP pour 51 %) : 920 MF CFP en 2009 (distribution au titre de l'exercice 2008), 1 Md F CFP en 2010 (au titre de l'exercice 2009), puis 3,24 Md F CFP en 2011 (au titre de l'exercice 2010), 1,74 Md F CFP en 2012 (au titre de l'exercice 2011), 2,42 Md F CFP en 2013 (au titre de l'exercice 2012), ensuite 45 MF CFP en 2014 (au titre de l'exercice 2013), rien de 2015 à 2017, puis 11 MF CFP en 2018, soit 2,98 Md CFP sur la période sous contrôle.

#### **4.3.3 Les retombées économiques de l'usine offshore et de NMC**

En réponse à l'interrogation de la chambre, la SOFINOR estime que les retombées économiques de l'usine offshore SNNC et de la mine NMC sur 10 ans (2009 à 2018), seraient de 148,5 Md F CFP.

Ces 148,5 Md F CFP se répartissent ainsi :

- 115 Md F CFP du côté de NMC issus du chiffre d'affaires qu'a rapporté à NMC l'exportation de 22 millions de tonnes de minerai entre 2009 et 2018 ;
- 33,5 Md F CFP du côté de SNNC correspondant à la valeur de l'actif remboursé (23,1 Md F CFP) et aux dividendes perçus.

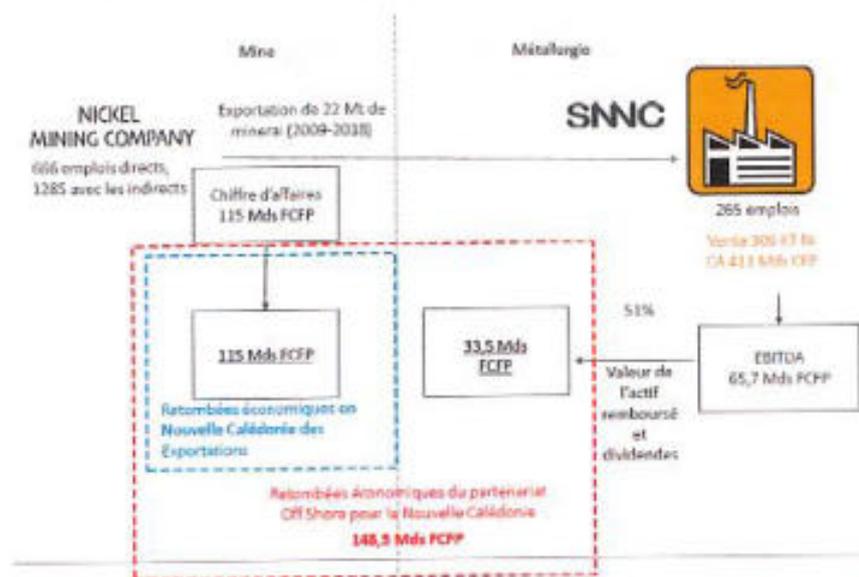
La société ajoute s'agissant de la contribution de l'usine de Corée au rééquilibrage territorial que cet investissement est récent, qu'il est en cours de remboursement mais qu'il « rapportera d'ici quelques années des dividendes qui pourront être remontés à la province Nord ».

Invitée à indiquer sur quelle méthodologie et source reposent ces chiffres, la SOFINOR indique que « Pour NMC/SNNC, l'intérêt de regarder les retombées économiques est de les comparer à celle de l'exportation vers des fondeurs étrangers sans participation calédonienne. On prend donc les retombées de la mine ET les retombées de la SNNC. Pour les retombées de la mine, la profession est en accord sur une chose : les retombées de l'activité minière en Nouvelle-Calédonie, correspondent à peu de choses près à son chiffre d'affaires. En effet, les achats de biens à l'étranger sont très faibles et peu significatifs. Ensuite, on y ajoute les dividendes et le remboursement de l'actif « usine » détenu à 51 % par la SMSP ».

Par ailleurs, en termes d'emplois, NMC comptabilise 666 emplois directs et 1 285 en y incluant les emplois indirects. Du côté de SNNC, l'usine emploie en Corée 265 personnes. SNNC réalise un chiffre d'affaires cumulé de 411 Md F CFP par la vente de son ferronickel à POSCO (pour un total des ventes de 306 Kt Ni). Son EBITDA cumulé est de 65,7 Md F CFP.

La société comptabilise dans les retombées du côté de l'usine de Corée la valeur de l'actif remboursé (poste de bilan) avec les flux financiers dégagés par les dividendes. La première ligne de production de l'usine est certes totalement amortie et remboursée par SNNC, il reste encore la deuxième ligne de production qui est en cours de remboursement, qui devrait s'achever en 2022/2023.

Tableau n° 27 : Les retombées économiques de l'usine offshore sur dix ans (2009 à 2018)



Source : SMSP/SOFINOR

## 5 LA SITUATION FINANCIERE DE LA SOFINOR ET DE SON GROUPE

### 5.1 La situation financière de la SOFINOR

A titre liminaire, l'analyse de la situation financière de la SOFINOR n'intègre pas les deux exercices 2013 et 2014 durant lesquels la société se restructurait et intégrait encore les pôles de diversification. L'apport partiel d'actif s'est traduit comptablement par la nécessité de bâtir un exercice comptable sur la durée exceptionnelle de 18 mois durant l'exercice 2014 (cet exercice a été établi pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 31 décembre 2014). La situation financière de la société fait l'objet de la présente analyse depuis les exercices 2015 à l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### 5.1.1 L'évolution des produits et des charges

Tableau n° 28 : Résultats de la SOFINOR 2015 à 2018 en F CFP

En F CFP	2015	2016	2017	2018
Résultat d'exploitation	- 40 100 790	- 38 280 506	- 52 826 444	- 19 344 359
Résultat financier	567 046 392	11 979 080	20 297 962	31 822 406
Résultat exceptionnel	-	-	- 26 594	-
Résultat net	526 945 602	- 26 301 426	- 32 555 076	12 478 047

Source : SOFINOR (états financiers)

Tableau n° 29 : Compte de résultat SOFINOR exercices 2015 à 2018 (en F CFP)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>				
Ventes de marchandises				
Production vendue ( biens et services )	105 414 388	51 920 484	43 360 190	41 372 880
<i>Montant net du chiffre d'affaires</i>	<i>105 414 388</i>	<i>51 920 484</i>	<i>43 360 190</i>	<i>41 372 880</i>
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur provisions, dépréciations et transf. de charges				
Autres produits	15	2	9	
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION (1)</b>	<b>105 414 403</b>	<b>51 920 486</b>	<b>43 360 199</b>	<b>41 372 880</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>				
Achats de marchandises				
Variation de stock				
Achats de matières premières et autres approvisionnements				
Variation de stocks				
<i>Achats consommés</i>				
<i>Autres achats et charges externes</i>	<i>11 012 791</i>	<i>11 359 006</i>	<i>11 667 174</i>	<i>14 172 113</i>
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	<i>1 682 716</i>	<i>2 587 078</i>	<i>1 166 296</i>	<i>352 212</i>
Salaires & traitements	83 091 021	69 184 251	53 301 483	52 681 143
Charges sociales	23 513 758	20 317 839	14 442 056	12 567 311
<i>Charges de personnel</i>	<i>106 604 779</i>	<i>89 502 090</i>	<i>67 743 539</i>	<i>65 248 454</i>
Dotations aux amortissements sur immobilisations	219 200	163 938	79 586	4 188
Dotations aux dépréciations sur immobilisations				
Dotations aux dépréciations sur actif circulant				
Dotations aux provisions	397 223	1 234 818	479 044	1 667 293
<i>Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</i>	<i>616 423</i>	<i>1 398 756</i>	<i>558 630</i>	<i>1 671 481</i>
<i>Autres charges d'exploitation</i>	<i>20</i>		<i>1 664</i>	<i>120 470</i>
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION (2)</b>	<b>124 758 763</b>	<b>104 746 930</b>	<b>81 610 705</b>	<b>81 473 670</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION (A) = (1) - (2)</b>	<b>(19 344 359)</b>	<b>(52 826 444)</b>	<b>(38 250 506)</b>	<b>(40 100 790)</b>

Source : SOFINOR (états financiers, en F CFP)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>PRODUITS FINANCIERS :</b>				
De participation	30 778 006	22 640 332	11 901 210	576 711 353
D'autres valeurs mobilières et créances d'actif immobilisé				73 614
Autres intérêts et produits assimilés				
Reprises sur provisions et transferts de charges	1 113 604			
Différences positives de change				
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS (3)</b>	<b>31 841 610</b>	<b>22 640 332</b>	<b>11 991 210</b>	<b>576 786 969</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES :</b>				
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 716 038		
Intérêts et charges assimilés	19 204	26 312	12 130	9 740 577
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement				
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES (4)</b>	<b>19 204</b>	<b>1 742 370</b>	<b>12 130</b>	<b>9 740 577</b>
<b>RESULTAT FINANCIER (B) = (3 - 4)</b>	<b>31 822 406</b>	<b>20 897 962</b>	<b>11 979 080</b>	<b>567 046 392</b>
<b>RESULTAT COURANT (C) = (A + B)</b>	<b>12 478 047</b>	<b>(51 528 482)</b>	<b>(24 301 426)</b>	<b>526 945 602</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS :</b>				
Sur opérations de gestion				
Sur opérations en capital				
Reprises sur provisions et transferts de charges				
<b>TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS (5)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES :</b>				
Sur opérations de gestion		26 594		
Sur opérations en capital				
Dotations aux amortissements et aux provisions				
<b>TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES (6)</b>	<b>0</b>	<b>26 594</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL (D) = (5 - 6)</b>	<b>0</b>	<b>(26 594)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
PARTICIPATION DES SALAIRES (7)				
IMPÔTS SUR LES RESULTATS (8)				
<b>RESULTAT NET (E) = (C + D - 7 - 8)</b>	<b>12 478 047</b>	<b>(51 555 076)</b>	<b>(24 301 426)</b>	<b>526 945 602</b>

Source : SOFINOR (états financiers, en F CFP)

La SOFINOR étant une société de portefeuille, ses produits sont essentiellement financiers. C'est le résultat financier qui assure à la société le résultat de l'exercice, les résultats d'exploitation et exceptionnel étant quant à eux à zéro (résultat exceptionnel, sauf pour l'exercice 2017) ou généralement déficitaires (résultat d'exploitation).

La SOFINOR réalise un résultat positif en début de période avec 526,9 MF CFP de bénéfice, pour l'essentiel tiré des dividendes perçus au cours de cet exercice en provenance de la SLN (via la redistribution effectuée par la NORDIL). Les exercices 2016 et 2017 se caractérisent par une perte de 26,3 MF CFP en 2016 et 32,5 MF CFP en 2017. En fin de période, le résultat de la société redevenait bénéficiaire à hauteur de 12,4 MF CFP.

## 5.1.1.1 Le résultat d'exploitation

## a) Evolution du chiffre d'affaires

Les produits d'exploitation proviennent des prestations réalisées par la SOFINOR auprès de ses filiales dans le domaine administratif, juridique et financier. Le chiffre d'affaires de la SOFINOR se réalise par le montant des revenus tirés des « management fee ». Il est en augmentation constante sur la période passant de 41,3 MF CFP en 2015 à 105,4 MF CFP soit une augmentation de 154,7 %. Interrogée sur l'explication d'une telle évolution, la société a indiqué que suite à l'embauche d'une responsable des ressources humaines au sein du groupe au début de l'année 2017, le montant de ces prestations a progressé et ajoute qu'en outre, « un travail plus approfondi a été réalisé pour ajuster le montant de ces prestations à la réalité des prestations réalisées et des temps passés ». Par ailleurs, deux membres de l'ancienne équipe de projet de la SMSP qui étaient salariés de NMC ont intégré la SOFINOR au dernier trimestre 2017. La refacturation des prestations réalisées en 2017 s'est effectuée en 2018.

Tableau n° 30 : Chiffre d'affaires (en F CFP) entre 2015 et 2018

	2015	2016	2017	2018
Produits d'exploitation				
Vente de marchandises				
Production vendue (biens et services)	41 372 880	43 360 190	51 920 484	105 414 388
Montant net du chiffre d'affaires	41 372 880	43 360 190	51 920 484	105 414 388

Source : chiffres SOFINOR (états financiers)

## b) Evolution des dépenses de personnel

Les dépenses de personnel représentent 66 % des charges d'exploitation sur la période sous revue. Elles augmentent de 57,7 % entre le niveau constaté en 2015 et celui observé au 31 décembre 2018 ce qui s'explique par le recrutement intervenu en fin de période pour renforcer l'équipe financière de la SOFINOR. Avant la restructuration, selon les chiffres indiqués par la SOFINOR, les effectifs de la société étaient de 26 en 2013, puis 15 en 2014. En 2015 et 2016, l'effectif de la société était constitué de 4 salariés. Ce nombre a été porté à 5 en 2017 et finalement à 7 en 2018. Le personnel engagé est du niveau cadre supérieur.

Tableau n° 31 : Evolution des salaires et traitements

	2015	2016	2017	2018	Total
Charges d'exploitation (en FCFP)					
Salaires et traitements	52 681 143	53 501 485	69 184 251	83 091 021	258 457 900
Montant total des charges d'exploitation	81 473 670	81 640 705	104 746 930	124 758 762	392 620 067
%salaires et traitement/total charges d'ex	65%	66%	66%	67%	66%

Source : chiffres SOFINOR (états financiers)

## c) Evolution et niveau du résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de la SOFINOR demeure négatif tout au long de la période sous revue, passant de -40 MF CFP en 2015, à -38,2 MF CFP en 2016, à -52,8 MF CFP en 2017 pour s'établir à -19,3 MF CFP en 2018. Le niveau moins important du déficit du résultat d'exploitation en 2018 s'explique par la hausse de 154,7 % des prestations réalisées par la société pour ses filiales (cf. supra).

### 5.1.1.2 Le résultat financier

#### a) Des dividendes en baisse

Les produits financiers constituent les principales ressources de la SOFINOR. Ils sont en baisse sur la période du fait du contexte dégradé du secteur. Alors qu'elle avait perçu 576 MF CFP de produits financiers en 2015, ce montant s'élève à 31,8 MF CFP en 2018.

En 2015, la SOFINOR a perçu 574 MF CFP de dividendes versés par la NORDIL (contre 4,6 Md F CFP l'exercice précédent). Ce montant provenait des dividendes distribués par la SLN à ses actionnaires dont la STCPI qui les a répercutés vers la NORDIL.

Interrogée sur l'utilisation faite des dividendes reçus durant l'exercice 2015 (574 MF CFP), la SOFINOR indique que la NORDIL a distribué à ses associés (SOFINOR et SODIL) 900 MF CFP en 2015 au titre de l'exercice 2014. Sur ce montant, elle a versé à la SOFINOR 574 316 013 F CFP. La SOFINOR indique avoir utilisé les dividendes à rembourser un prêt qu'elle avait contracté auprès de la SMSP (427 868 308 F CFP) ainsi qu'une créance détenue par la SMSP sur la SOFINOR (46 905 245 F CFP), 38,6 MF CFP ont été utilisés pour le fonctionnement de la SOFINOR et le montant restant (15,9 MF CFP) a été conservé en trésorerie.

Les produits financiers encaissés par la SOFINOR en 2016 (11,9 MF CFP), 2017 (22 MF CFP) et 2018 (30,7 MF CFP) résultent pour l'essentiel des produits financiers des créances rattachées à ses participations (SMSP). La SOFINOR a consenti des avances à la SMSP dont la rémunération donne lieu à des intérêts aux taux légaux (cf. infra).

Tableau n° 32 : Produits financiers SOFINOR 2015-2018 (en F CFP)

Produits financiers	2015	2016	2017	2018
Participations	576 711 353	11 991 210	22 040 332	30 728 006
Autres intérêts et produits assimilés	75 616	-	-	1 113 604
Différences positives de change	-	-	-	-
Total produits financiers	576 786 969	11 991 210	22 040 332	31 841 610

Source : SOFINOR (états financiers)

#### b) Les charges financières

Tableau n° 33 : Charges financières SOFINOR 2015-2018 (en F CFP)

Charges financières	2015	2016	2017	2018
Intérêts et charges assimilés	9 740 577	12 130	26 312	19 204
Dotations aux amortissements et aux provisions			1 716 058	

Source : SOFINOR (états financiers)

Les charges financières sont constituées des intérêts et charges assimilés dont le montant baisse sur la période, passant de 9,7 MF CFP à 19 204 F CFP en 2018.

5.1.2 La structure du bilan de la SOFINOR

5.1.2.1 La structure de l'actif

Tableau n° 34 : Actif SOFINOR exercices 2015 à 2018 (en F CFP)

	31 décembre 2018		31 décembre 2017		31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Montant Brut	Associations et provisions	Montant Net	Montant Net	Montant Net	Montant Net	Montant Net	Montant Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>								
CAPITAL SOUScrit NON APPELÉ	0		0		0		0	
IMMOBILISATIONS INCORPORÉES :								
Frais d'établissement	0	0	0		0		0	
Frais de recherche et de développement	0	0	0		0		0	
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	1 035 964	28 195	1 077 335	8 208	10 960		25 901	
Fonds commercial (I)	0		0		0		0	
Autres	0		0		0		0	
Immobilisations incorporees en cours	0		0		0		0	
Avances et acomptes	0		0		0		0	
IMMOBILISATIONS CORPORALES :								
Terrains & Titres miniers	0	0	0		0		0	
Constructions	0	0	0		0		0	
Installations techniques, matériel et outillage industriel	0	0	0		0		0	
Autres	831 837	129 121	960 766	798 333	209 277		222 967	
Immobilisations corporelles en cours	0	0	0		0		0	
Avances et acomptes	0		0		0		0	
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (II)								
Participations	1 942 959 000	0	1 942 959 000	1 942 670 000	1 942 950 000		1 942 950 000	
Créances rattachées à des participations	1 075 907 083		1 075 907 083	2 749 153 412	1 670 741 709		412 968 308	
Titre immobilisés de facilité de portabilité	0		0		0		0	
Autres titres immobilisés	0		0		0		0	
Prêts	0		0		0		0	
Autres	1 000 000	0	1 000 000		0		0	
<b>TOTAL (I)</b>	<b>5 871 825 904</b>	<b>477 215</b>	<b>5 871 379 912</b>	<b>4 682 823 915</b>	<b>3 534 628 411</b>		<b>7 418 096 872</b>	
<b>ACTIF CIRCULANT</b>								
STOCKS ET FINANCES :								
Matières premières et autres approvisionnements	0	0	0		0		0	
Frais-cours de profession ( biens et services )	0		0		0		0	
Produits intermédiaires et fins	0		0		0		0	
Marchandises	0		0		0		0	
AVANCES, ACOMPTES VERSÉS SUR COMMANDES	0		0	87 149	0		2 000 000	
ORFÈVRES (II) :								
Créances clients et comptes rattachés	18 976 999	0	18 976 999	41 417 033	66 649 099		16 518 679	
Autres	2 021 988	0	2 021 988	385	1 873 000		1 010 000	
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT :								
Actions propres	0		0		0		0	
Autres titres	0		0		0		0	
Instrumente de trésorerie	0		0		0		0	
DISPONIBILITÉS	748 518	0	748 518	3 623 749	12 942 832		20 935 663	
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE (I)	2 463 077		2 463 077		1 499 138			
<b>TOTAL (II)</b>	<b>27 248 587</b>	<b>0</b>	<b>27 248 582</b>	<b>44 188 547</b>	<b>82 590 669</b>		<b>61 487 231</b>	
CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES ( III )	0		0	0	0		0	
PRIME DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS ( IV )	0		0	0	0		0	
ECART DE CONVERSION ACTIF ( V )	602 454		602 454	1 716 038	0		0	
<b>TOTAL GÉNÉRAL ( I + II + III + IV + V )</b>	<b>5 899 699 940</b>	<b>477 215</b>	<b>5 899 222 628</b>	<b>4 738 368 518</b>	<b>3 656 589 145</b>		<b>7 479 584 103</b>	

Source : SOFINOR (états financiers)

L'actif de la SOFINOR a progressé sur la période. Le montant de l'actif net a ainsi été multiplié par environ 2,4 passant de 2,4 Md F CFP en 2015 à 5,8 Md F CFP en 2018. Cette augmentation provient des immobilisations financières ce qui s'explique par l'activité « holding » de la SOFINOR.

La société n'a pas augmenté ses participations financières au sein de sociétés nouvelles ; le niveau de ses participations n'a pas évolué sur la période (1,9 Md F CFP pour chaque exercice) ; ces participations sont composées des titres de la SOFINOR dans la SMSP et dans NORDIL.

L'augmentation des immobilisations financières s'explique par l'accroissement du volume de créances rattachées aux participations c'est-à-dire les avances effectuées par la SOFINOR à la SMSP (cf. infra détail sur les avances consenties à la SMSP) à raison des problèmes de trésorerie de cette dernière qui a dû faire procéder à la restructuration de sa dette bancaire afin pouvoir honorer ses échéances bancaires. La SOFINOR s'est tournée vers la province Nord pour obtenir les financements qui lui ont permis de faire des avances à sa filiale, payées en plusieurs versements. Le montant total des avances a ainsi évolué de 472 MF CFP en 2015 à 1,6 Md F CFP en 2016, pour augmenter encore et s'établir à un niveau de 2,7 Md F CFP en 2017 et 3,9 Md F CFP en 2018.

Ce point est analysé de façon détaillée infra avec l'endettement de la SOFINOR vis-à-vis de la province Nord et dans la partie consacrée aux avances et prêts aux filiales.

## 5.1.2.2 La structure du passif :

Tableau n° 35 : Passif SOFINOR exercices 2015 à 2018 (en F CFP)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015	
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	Capital social	561 050 000	561 050 000	561 050 000	561 050 000
	Primes d'émission, de fusion, d'apport	0	0	0	0
	Frais de réévaluation	0	0	0	0
	Réserves				
	Réserve légale	56 405 000	56 405 000	56 405 000	56 405 000
	Réserves statistiques ou contractuelles	0	0	0	0
	Réserves réglementées	0	0	0	0
	Autres réserves	600 000 000	600 000 000	600 000 000	600 000 000
	Report à nouveau	1 153 309 517	1 185 724 590	1 212 026 019	685 080 817
	Résultat de l'exercice ( bénéfice ou perte )	12 478 017	-32 333 076	-26 301 436	576 947 607
	Résultat à affecter	0	0	0	0
	Subventions d'investissement	0	0	0	0
	Provisions réglementées	0	0	0	0
	<b>TOTAL ( I )</b>	<b>2 286 102 564</b>	<b>2 373 624 517</b>	<b>2 406 179 590</b>	<b>2 432 481 019</b>
	<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	Produit des émissions de titres participatifs			
Avances conditionnées					
Autres.....					
<b>TOTAL ( I bis )</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	Provisions pour risques	602 454	1 706 058	0	
	Provisions pour charges	3 778 378	3 381 153	2 146 337	1 667 500
	<b>TOTAL ( II )</b>	<b>4 380 832</b>	<b>5 087 213</b>	<b>2 146 337</b>	<b>1 667 500</b>
<b>DETTES ( I )</b>	Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
	Autres emprunts obligataires	0	0	0	0
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (J)	1 402 870	0	0	0
	Emprunts et dettes financières divers (J)	3 470 683 987	3 325 683 987	1 325 683 987	75 683 987
	Avances et comptes reçus sur commandes en cours	0	0	0	0
	Dettes financières et comptes rattachés	8 909 029	5 329 290	10 131 613	11 068 500
	Dettes fiscales et sociales	77 700 011	78 161 511	10 000 000	7 174 187
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0	0	0	0
	Autres dettes	0	0	0	609 500
	Autres dettes rattachement	0	0	0	0
	Instrument de trésorerie	0	0	0	0
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	0	0	0	0	
<b>TOTAL ( III )</b>	<b>3 558 739 232</b>	<b>2 399 286 788</b>	<b>1 246 744 633</b>	<b>41 736 174</b>	
<b>ECART DE CONVERSION PASS ( IV )</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 518 558</b>	<b>669 477</b>	
<b>TOTAL GENERAL ( I + I bis + II + III + IV )</b>	<b>5 899 222 626</b>	<b>4 738 308 518</b>	<b>3 656 589 143</b>	<b>2 479 554 163</b>	

Source : SOFINOR (états financiers)

Les capitaux propres de la SOFINOR évoluent en fonction du résultat de l'exercice, passant de 2,432 Md F CFP en 2015 à 2,386 Md F CFP en 2018. La part des capitaux propres dans le total du bilan s'effondre sur la période passant de 98 % du montant total du bilan couvert par les capitaux propres à 40 % en 2018. Cette évolution à la baisse s'explique par le poids très important de l'endettement de la société auprès de la province Nord.

**Tableau n° 36 : Part des capitaux propres dans le montant total du bilan**

en F CFP	2015	2016	2017	2018
Capitaux propres	2 432 481 019	2 406 179 593	2 373 624 517	2 386 102 563
Total bilan	2 479 554 163	3 656 589 143	4 738 308 518	5 899 222 628
% capitaux propres/bilan	98%	66%	50%	40%

Source : SOFINOR (états financiers)

Le montant total des dettes financières de la SOFINOR évolue en forte hausse sur la période, passant de 25 MF CFP en 2015 à 3,4 Md F CFP en 2018. Cette dette résulte des montants avancés par la province Nord à destination finale de la SMSP, la SOFINOR n'étant que le support financier utilisé par l'actionnaire public de référence. Sur les 3,4 Md F CFP, seul un montant de 25,6 MF CFP n'est pas lié à la dette de la société à l'égard de la province Nord, ce montant correspondant à la dette financière de la société envers sa filiale la SAS NORDIL en raison d'un trop-perçu de dividendes<sup>51</sup>.

### 5.1.3 L'endettement de la SOFINOR à l'égard de la province Nord

#### 5.1.3.1 Le montant de la dette de la SOFINOR à l'égard de la province Nord

La dette de la SOFINOR, depuis sa réorganisation sous sa formule actuelle (donc sans les pôles de diversification), se compose à 99,2 % de sa dette à l'égard de la province Nord constituée d'une première avance effectuée en 2016 par la collectivité à hauteur de 1,2 Md F CFP puis d'un « prêt » de 5,2 Md F CFP. Cette enveloppe de 5,2 Md F CFP est à payer en quatre échéances entre 2017 et 2020. Au moment où le contrôle de la chambre s'achève, elle n'a pas encore été consommée dans son intégralité par la SOFINOR qui a procédé à deux tirages (l'un de 1,1 Md F CFP en 2017 et l'autre de 1,145 Md F CFP en 2018).

---

<sup>51</sup> En 2015, la SAS NORDIL a procédé au règlement des dividendes, sans tenir compte de la réforme de la fiscalité relative à l'IRVM : l'impact résultant est ainsi à régulariser auprès des associés ayant bénéficié de la distribution (la SODIL et la SOFINOR).

### 5.1.3.2 Le soutien de 1,2 Md F CFP

#### a) L'impossibilité pour la SMSP de faire face au paiement des échéances bancaires

Par courrier du 11 janvier 2016, le directeur général de la SOFINOR a informé le président de la province Nord de l'impossibilité pour la SMSP de faire face à ses engagements de remboursement des prêts bancaires (dette junior) pour les années 2016 à 2019 et à ses charges opérationnelles courantes. Il explique les difficultés de la SMSP par les impacts de la crise du marché du nickel sur les filiales du groupe qui se traduisent par l'absence de perception de dividendes en provenance de la SNNC depuis deux ans, les déficits de NMC et le renvoi à 2020 au lieu de 2013 des premiers remboursements de dette junior par KNS en raison des difficultés techniques rencontrées (surcoûts et retards de production). Il ajoute que le décalage des échéances de BPCE et AFD est une condition sine qua non à la survie de la SMSP mais que cette solution ne sera pas suffisante. « Une entrée de trésorerie sera nécessaire en complément. Sans ce dernier, la SMSP ne pourra honorer ses dépenses courantes (salaires, charges, sociales ...) ».

Par délibération n°2016/23 du 19 février 2016, la province Nord a accordé une avance en compte courant d'associé à la SOFINOR pour 1,2 Md F CFP. La convention n°16C113 signée par la province Nord et la SOFINOR prévoit que cette avance sera considérée comme un prêt non productif d'intérêt et que « la province Nord s'engage à maintenir cette avance en compte courant d'associé pour une durée maximale de trois ans renouvelable une fois sur demande de la SOFINOR ».

La somme de 1,2 Md F CFP a été versée à la SOFINOR, le paiement ayant été réparti en deux versements le 25 février 2016 et le 6 juin 2016.

#### b) Une convention signée par une personne non autorisée

La convention a été signée par le président du conseil d'administration de la SOFINOR et non par le directeur général de la SEM. Or, seul le directeur général de la SEM a autorité pour signer cette convention. Afin de régulariser la situation, le directeur général signe l'avenant à cette convention suite à une erreur dans les références bancaires de la société figurant dans la convention. La SOFINOR a indiqué à la chambre que cette signature par M. DANG de l'avenant a permis de « corriger cette erreur ». La chambre relève que le fait pour l'autorité compétente de signer un avenant ne purge pas l'acte principal de son irrégularité.

### 5.1.3.3 L'exigence d'un soutien financier supplémentaire de la province Nord porté par les banques

La SMSP, la SOFINOR et les créanciers de la SMSP (BPCE/BRED et AFD) s'étaient engagés dans des négociations pour préparer la restructuration de la dette de la SMSP contractée pour la participation à la dette junior, en 2008 auprès de la BPCE/BRED (anciennement Océor) et en 2011 auprès de l'AFD. Au moment où les négociations s'engagent le montant encore en capital restant dû par la SMSP s'élevait en 2016 à 130 M EUR pour le prêt contracté auprès de la BPCE/BRED et à 62 M EUR pour le prêt conclu avec l'AFD.

Durant ces négociations, les créanciers (AFD, BPCE/BRED) écrivent au président de la province Nord par courrier du 27 juin 2016 afin d'inviter la province à entrer directement au capital de la SMSP et/ou à renforcer sa participation au sein de la SOFINOR sous réserve du respect du seuil légal. Par ce courrier, les banques mentionnaient également le nécessaire soutien financier de la province Nord à la SMSP qu'elles estimaient devoir être porté à 11 M EUR par an jusqu'à 2020. Consécutivement à ce courrier, la province Nord a voté une délibération le 19 août 2016 validant l'engagement à soutenir

financièrement la SMSP, ce qui s'est traduit quatre mois après par une nouvelle délibération du 21 décembre 2016 accordant à la SOFINOR un « prêt », selon les termes de la province Nord, de 5,2 Md F CFP qui s'ajoute à la somme de 1,2 Md F CFP déjà accordée par délibération du 19 février 2016.

Les administrateurs de la SMSP sont informés par le président-directeur général de la société que l'AFD et la BPCE/BRED conditionnent la restructuration de la dette à un soutien financier supplémentaire de la province Nord. Lors de la réunion du conseil d'administration de la SMSP le 16 octobre 2016, le PDG indiquait qu'« il ressort des discussions et propositions de termes et conditions (...) que les créanciers de la SMSP conditionnent la présentation du dossier de restructuration à leur comité de crédit respectif au soutien de l'actionnaire de référence ». Cette information est à nouveau communiquée aux administrateurs de la SMSP le 13 décembre 2016, « dans le cadre de la restructuration de sa dette, les créanciers de la SMSP ont sollicité de la province Nord qu'elle accorde un prêt de 5,2 Md FCFP à la SOFINOR ».

#### 5.1.3.4 Le soutien irrégulier de 5,2 Md F CFP

- a) La demande de soutien de la SMSP auprès de la province Nord et la délibération de la province Nord

Par courrier du 23 mai 2016 adressé au président de la province Nord, le président-directeur-général de la SMSP sollicitait le soutien financier de la province Nord alors même que la province allait attribuer son soutien non pas à la SMSP mais à la SOFINOR. Dans ce courrier il indique que « La SMSP a initié un travail de révision des conditions actuelles des prêts respectivement conclus avec la BPCE et l'AFD et a entamé une démarche de réduction drastique de ses coûts. Quand bien même les discussions en cours avec ses deux créanciers aboutiraient positivement, ce dont nous ne doutons pas, et malgré la baisse de ses charges de fonctionnement, le contexte actuel ne permettra pas à la SMSP de faire face à ses besoins de trésorerie pour la période 2017- 2020, sans le soutien de son actionnaire de référence, à savoir la province Nord ».

Par délibération n°2016/284 du 21 décembre 2016, la province Nord décide d'accorder un « prêt » d'un montant de 5 280 000 000 F CFP. Cette délibération a été suivie d'une convention précisant les modalités de versement et de remboursement de ce prêt. Il est prévu de procéder à quatre versements au cours de la période 2017 à 2020. L'annuité 2017 a été versée pour un montant de 1,1 Md F CFP. L'annuité 2018 l'a été pour un montant de 1 145 000 000 F CFP. Celle de 2019 est de 1 Md F CPF. La SOFINOR doit rembourser en 15 annuités un montant de 352 MF CFP chacune, payable le 30 juillet de chaque année, la première échéance intervenant en 2021 et la dernière en 2035. Un report de trois années est possible en cas de problème de trésorerie.

- b) Un soutien financier accordé sur une base irrégulière
- Un soutien, qualifié de « prêt », accordé sur la base juridique du code de développement de la province Nord

La province Nord a accordé à la SOFINOR un montant de 5,2 Md F CFP qualifié de « prêt » et non d'« avance » en se fondant sur l'article 11 de la délibération n°2008-152/APN du 1<sup>er</sup> juillet 2008 instituant le CODEV (code de développement) de la province Nord.

Dans le rapport de présentation produit à l'appui de la présentation de la délibération soumise à l'assemblée plénière, l'exécutif provincial développe l'argumentaire suivant pour justifier l'utilisation du CODEV comme base juridique à l'octroi de ce montant à la SOFINOR.

Il est d'abord rappelé que l'octroi des aides financières aux sociétés d'économie mixte est encadré par les articles L. 1522-4 et suivants du code général des collectivités territoriales, applicables en Nouvelle-Calédonie et que l'article L. 1522-5 du code général des collectivités territoriales dispose qu'« aucune nouvelle avance ne peut être accordée par une même collectivité (...) avant que la précédente n'ait été remboursée ou incorporée au capital ». La SOFINOR ayant déjà bénéficié d'une avance en compte courant d'1,2 Md F CFP par délibération n°2016-23/APN du 19 février 2016 qu'elle n'a pas encore remboursée, l'exécutif indique donc que « la province Nord ne peut donc pas légalement attribuer une nouvelle avance en compte courant d'associé à la SOFINOR ».

Il est ensuite indiqué qu'une jurisprudence du Conseil d'Etat permet aux collectivités territoriales d'accorder aux sociétés d'économie mixte les mêmes aides qu'elles attribuent aux entreprises en difficulté. Pour une province, la possibilité d'accorder les aides aux entreprises en difficulté renvoie aux aides instituées sur la base des dispositions de :

- l'article 183-3 de la loi organique modifiée n°99-209 du 19 mars 1999 qui dispose que « L'assemblée de province définit, par une délibération distincte du vote du budget, les conditions et critères d'attribution des aides financières et d'octroi des garanties d'emprunt aux personnes morales » d'une part,
- et de l'article 212 de la même loi organique qui dispose que « La province peut aider les entreprises à s'implanter, à développer ou à reconvertir leurs activités sur son territoire par des subventions, prêts, avances ou bonifications d'intérêts », d'autre part.

La province Nord, sur le fondement de ces dispositions de la loi organique, a institué le code de développement de la province Nord (Codev) par délibération modifiée n°2008-152/APN du 1<sup>er</sup> juillet 2008 qui prévoit à l'article 11 que « les personnes physiques ou morales, n'entrant pas dans le champ d'application des articles ci-dessus, peuvent prétendre au bénéfice d'aides spécifiques au développement, dans les conditions suivantes :

- avoir une activité, dans un secteur en crise conjoncturelle ou structurelle, dont la poursuite nécessite des mesures spécifiques de soutien et d'accompagnement,
- avoir une activité soumise par la réglementation à des mises aux normes nouvelles dont les coûts peuvent compromettre l'équilibre financier de cette activité, qui justifie ainsi sa poursuite des mesures spécifiques d'accompagnement des investissements » ;
- considérant que la SMSP « et par ricochet la SOFINOR » entrent dans le premier cas de l'article 11, « il est donc possible d'accorder un prêt à la SOFINOR sur ce fondement juridique » et il est ajouté que « l'assemblée de la province Nord reste souveraine quant à l'attribution des aides financières aux entreprises ».

C'est sur ce fondement juridique que l'assemblée a voté l'attribution d'une enveloppe financière supplémentaire de 5,2 Md de F CFP à la SOFINOR en écartant la disposition législative qui interdisait l'octroi d'une avance supplémentaire en l'absence de remboursement de la première, et en se fondant sur son dispositif réglementaire d'octroi d'aide économique aux entreprises.

Tirant les conséquences logiques du fait d'avoir écarté la qualification d'avances, la province Nord a ensuite conclu le 30 janvier 2017 avec la SOFINOR une convention qui prévoit des conditions de remboursement du prêt en quinze annuités, alors que le mécanisme de l'avance en compte courant d'associé prévoit un remboursement dans les deux ans (avec un report possible une fois).

La chambre ne partage pas l'analyse juridique ainsi développée par la province Nord, considérant que le soutien financier ainsi accordé :

- ne pouvait être accordé sur la base des dispositions de la loi organique susvisées (articles 183-3 et 212) et donc du CODEV de la province Nord ;
  - s'analyse comme une avance abusivement qualifiée de prêt afin de contourner l'interdiction législative.
- Sur l'irrégularité dans l'utilisation du CODEV comme base juridique à l'octroi de l'enveloppe financière à la SOFINOR

Pour l'attribution de l'enveloppe de 5,2 Md de F à la SOFINOR, la province Nord s'est fondée sur l'article 11 de son CODEV qui prévoit la possibilité d'accorder une aide à une entreprise en difficulté (« avoir une activité, dans un secteur en crise conjoncturelle ou structurelle, dont la poursuite nécessite des mesures spécifiques de soutien et d'accompagnement »). La SMSP étant en difficulté, « par ricochet », la SOFINOR l'était également ce qui, selon la province Nord, justifiait donc l'utilisation de cet article.

Or, contrairement à ce qu'indique la province Nord, selon l'analyse de la chambre, les dispositions de la loi organique ne prévoient pas la possibilité pour une province d'accorder des aides aux entreprises en difficulté.

Les dispositions combinées de l'article 183-3 et de l'article 212 de la loi organique instaurent le dispositif juridique suivant :

- le champ des aides que les provinces peuvent attribuer aux entreprises est fixé par l'article 212 qui dispose que « La province peut aider les entreprises à s'implanter, à développer ou à reconverter leurs activités sur son territoire par des subventions, prêts, avances ou bonifications ». Les aides aux entreprises en difficulté ne ressortent pas du périmètre ainsi défini dans la loi ;
- l'attribution par les provinces des aides aux entreprises doit être définie dans ses conditions et critères par une délibération spécifique ; c'est ce que prévoit l'article 183-3 de la loi organique (« l'assemblée de province définit, par une délibération distincte du vote du budget, les conditions et critères d'attribution des aides financières et d'octroi des garanties d'emprunt aux personnes morales »).

L'article 183-3 n'instaure pas la possibilité par voie de délibération spécifique d'attribuer des aides. Cela violerait le périmètre défini à l'article 212 de la même loi, défaisant à l'article 183-3 les limites que le législateur instaure à l'article 212. Il n'y a donc pas ici deux possibilités d'intervention distinctes que la loi organique aurait ménagées. L'article 183-3 doit être lu en articulation avec les dispositions de l'article 212 : l'assemblée de province définit les conditions et critères d'attribution des aides financières dans le respect des limites fixées à l'article 212 qui prévoit la possibilité pour les provinces d'accorder des aides à la création, au développement et à la reconversion des entreprises. L'article 11 du CODEV ne peut tirer sa base juridique des seules dispositions de l'article 183-3 de la loi organique mais doit respecter les dispositions combinées de cet article avec celles de l'article 212 qui ne prévoient pas la possibilité pour les provinces d'attribuer des aides aux entreprises en difficulté.

L'article 11 du CODEV de la province Nord prévoit un périmètre de soutien aux entreprises au-delà du périmètre prévu par la loi organique. Sous réserve de l'appréciation juridique du juge administratif, il apparaît donc à la chambre, que cet article est irrégulier dans sa disposition relative à l'attribution d'aides aux entreprises en difficulté.

Cette difficulté avait été analysée par les services du haut-commissariat qui, dans un courriel daté du 5 octobre 2016 adressé au secrétaire général de la province Nord, à la SOFINOR et à l'AFD, confirmait la nécessaire lecture combinée des deux articles susvisés de la loi organique, ce qui ne permettait pas à la province Nord de justifier juridiquement l'article 11 de son CODEV sur les dispositions de l'article 183-3 de la loi organique. Les services de l'Etat indiquaient cependant à la province Nord la possibilité d'utiliser l'article 11 du CODEV en se fondant sur une lecture non pas littérale des dispositions de la loi organique mais en se référant « à l'esprit du législateur ». Se fondant sur les débats parlementaires intervenus au Sénat, les services de l'Etat considéraient que « l'article 212 s'inspire des dispositions de l'article L. 1511-2 du code général des collectivités territoriales lequel prévoit que les régions peuvent accorder des aides aux entreprises, notamment sous forme [...] de prêts [...] ayant pour objet [...] le soutien à des entreprises en difficulté ». Les services de l'Etat, considérant que « si l'article 212 de la loi organique s'inspire de ces dispositions, la même rédaction n'a pas été adoptée, puisque l'article 212 ne prévoit pas explicitement le soutien à des entreprises en difficulté mais uniquement le soutien à des entreprises en reconversion d'activité [...], le CODEV peut être utilisé, ses dispositions d'intervention en direction des entreprises en difficulté « semble conforme, si ce n'est à la lettre, à l'esprit de la loi, tel qu'il résulte du rapport du Sénat ». Les services de l'Etat concluent donc que « le CODEV pourrait servir de fondement légal à l'accord d'un prêt par la province Nord à la SMSP ; le risque consistant à dire que le CODEV est allé au-delà de ce que prévoit la loi organique en matière d'aides économiques, semble devoir être tempéré au regard :

- de l'accord de Nouméa qui prévoit, en son point 4.2.4 que « le financement de l'économie devra être modernisé » ; que « les collectivités, dans la limite de leurs compétences, pourront soutenir le développement des entreprises en collaboration avec le secteur bancaire. Un dispositif spécifique sera mis en place pour faciliter la restructuration et le redressement des entreprises ;
- des travaux parlementaires qui traduisent l'esprit de la loi ».

La chambre rappelle que l'esprit du législateur n'est à rechercher que dans la mesure où un texte législatif donne lieu à interprétation du fait de sa rédaction, ce qui n'est pas le cas en l'espèce, l'article 212 étant très clair dans le périmètre des aides que les provinces peuvent mettre en place : « La province peut aider les entreprises à s'implanter, à développer ou à reconvertir leurs activités sur son territoire ». Il n'est pas question ici d'aider les entreprises en difficulté mais de viser les aides à la création, au développement et à la reconversion d'activité. La situation de la SMSP n'entrait dans aucune des catégories prévues par la loi. S'il avait été dans l'intention du législateur organique de prévoir le même périmètre d'intervention aux provinces qu'aux collectivités régionales, il aurait alors écrit la loi dans la même formulation que celle figurant à l'article L. 1511-2 du code général des collectivités territoriales alors en vigueur<sup>54</sup> c'est-à-dire la création, l'extension d'activités économiques et les aides aux entreprises en difficulté. Le législateur organique s'est écarté de cette formulation pour adopter une rédaction différente visant un périmètre limité aux aides à l'implantation, au développement ou à la reconversion d'activités.

Par ailleurs, la consultation des débats parlementaires par la chambre ne relève en aucune façon la volonté du législateur de prévoir les aides aux entreprises en difficulté dans le dispositif de la loi

<sup>54</sup> Article L. 1511-2 :

« I. – (...) le conseil régional est seul compétent pour définir les régimes d'aides et pour décider de l'octroi des aides aux entreprises dans la région. (...) Les aides accordées sur le fondement du présent I ont pour objet la création ou l'extension d'activités économiques.

II. – Lorsque la protection des intérêts économiques et sociaux de la population l'exige, le conseil régional peut accorder des aides à des entreprises en difficulté. (...) »

organique. Ces deux articles 183-3 et 212 ont été introduits dans la loi organique de 1999 par la loi organique n°2009-969 du 3 août 2009 laquelle a été adoptée à la suite d'une première lecture par le Sénat et par l'Assemblée Nationale et, ensuite, à l'issue d'un examen en commission mixte paritaire. Lors des trois étapes qui ont jalonné les débats parlementaires sur ces deux articles, il n'a pas été question d'instaurer le même dispositif législatif que le régime métropolitain.

Sur l'article 183-3, les débats parlementaires<sup>56</sup> confirment qu'il s'agissait bien ici de renforcer la transparence des aides par l'adoption d'une délibération spécifique.

S'agissant des dispositions concernant l'article 212, le rapport sénatorial<sup>56</sup> indique que cet article est inspiré des dispositions de l'article L. 1511-2 du code général des collectivités territoriales, mais ne fait pas mention d'une volonté implicite de prévoir un périmètre d'intervention équivalent au régime métropolitain. Le rapport mentionne ainsi que « *cet article, inspiré des dispositions de l'article L. 1511-2 du code général des collectivités territoriales, permet aux provinces d'accorder des subventions aux entreprises. (...) La loi organique du 19 mars 1999, dans sa rédaction actuelle, ne permet pas aux provinces de consentir des subventions aux entreprises pour soutenir l'activité économique.* » Le rapport de l'Assemblée Nationale<sup>57</sup> prend encore plus de distance avec la comparaison métropolitaine, indiquant que cet article « se rapproche » de ce dernier : « *Le présent article modifie l'article 212 de la loi organique, qui est relatif aux conditions dans lesquelles les provinces peuvent soutenir économiquement les entreprises présentes sur leur territoire. Deux modifications lui sont apportées : elles acquièrent désormais la possibilité de leur accorder des subventions et les aides économiques qu'elles leur allouent pourront leur être attribuées sans l'intermédiation d'un établissement bancaire ou financier. En l'état actuel de la rédaction de l'article 212, les provinces ne peuvent pas accorder de subventions aux entreprises qui se trouvent sur leur territoire afin de les aider à s'implanter, à se développer ou à se reconverter. Seuls des prêts, des avances ou des bonifications d'intérêts peuvent leur être attribués. S'inspirant de l'article L. 1511-2 du code général des collectivités territoriales, qui autorise les régions à accorder des subventions aux entreprises, cet article généralise cette possibilité aux provinces de Nouvelle-Calédonie afin de leur permettre de jouer un rôle économique plus actif. De surcroît, le présent article modifie le deuxième alinéa de l'article 212 en rendant possible l'attribution de ces différentes formes d'aide économique sans l'intermédiation d'un établissement bancaire ou financier. Par ces deux modifications, le régime juridique des aides aux entreprises se rapproche de celui en vigueur pour les régions et accorde une plus grande latitude aux provinces dans leur politique de développement économique local.* »

- Sur la requalification de l'enveloppe financière de 5,2 Md F CFP en avance

C'est en contradiction avec l'interdiction législative fixée à l'article L. 1522-5 du code général des collectivités territoriales que la province Nord s'est acquittée du prêt à la SOFINOR afin d'aider la SMSP et ce en mobilisant un dispositif local d'aide aux entreprises. Or, selon la chambre, il ne s'agissait pas d'un prêt mais d'une avance, les conditions contractuelles étant exactement les mêmes que celles consenties au titre de l'avance de 1,2 Md F CFP.

---

<sup>56</sup> Rapport n° 490 (2008-2009) de M. Christian COINTAT, fait au nom de la commission des lois, déposé le 24 juin 2009 ; Rapport n° 1843 de M. Didier QUENTIN, fait au nom de la commission des lois, déposé le 16 juillet 2009 ; Rapport n° 584 (2008-2009) de M. Christian COINTAT, fait au nom de la commission mixte paritaire, déposé le 22 juillet 2009

<sup>57</sup> Rapport n° 490 (2008-2009) de M. Christian COINTAT, fait au nom de la commission des lois, déposé le 24 juin 2009

<sup>58</sup> Rapport n° 1843 de M. Didier QUENTIN, fait au nom de la commission des lois, déposé le 16 juillet 2009

L'examen de la convention par laquelle la province Nord a accordé l'enveloppe de 5,2 Md F CFP révèle qu'elle est en tout point identique à celle relative à l'octroi de l'avance de 1,2 Md F CFP à l'exception des clauses sur le délai de remboursement de cette enveloppe.

La convention 16C494 « relative à l'octroi d'un prêt à la SOFINOR », signée le 30 janvier 2017 par la province Nord et le directeur général de la SOFINOR prévoit :

- « par délibération n°2016-193/APN du 19 août 2016, la province Nord s'est engagée à soutenir financièrement la SMSP pour lui permettre de faire face à la crise conjoncturelle du secteur du nickel. Dans ce cadre, le président de l'assemblée de la province Nord a été habilité à étudier les formes et les moyens nécessaires à la concrétisation de ce soutien. C'est dans ce contexte que la province Nord, par délibération n°2016-284/APN du 21 décembre 2016, a décidé d'accorder un prêt d'un montant total de 5 280 000 000 F CFP à la SEM SOFINOR. Ce montant sera débloqué par tranche annuelle entre 2017 et 2020.
- le présent prêt est établi dans un contexte financier et budgétaire contraint pour la province Nord, sur la base exceptionnelle de l'article 11 de la délibération n°2008-152/APN du 1<sup>er</sup> juillet 2008 instituant le nouveau code de développement de la province Nord ».
- article 1 : le prêt a pour objet de permettre à la SEM SOFINOR de soutenir sa filiale SMSP, pour faire face aux difficultés conjoncturelles évoquées dans le préambule ;
- article 2 : modalités de versement : le déblocage du prêt s'effectuera selon l'échéancier suivant. Chaque tirage annuel sera débloqué en deux fois, la totalité de la tranche annuelle devant être débloquée au 30 juin de l'année concernée : 2017 : 1 100 000 000 ; 2018 : 1 145 000 000 ; 2019 : 1 510 000 000 ; 2020 : 1 525 000 000 F CFP.
- article 2 : « le prêt est considéré comme un prêt non productif d'intérêt consenti par la province Nord à la SAEM SOFINOR ».
- article 4 : la SOFINOR s'engage à rembourser le prêt en 15 annuités d'un montant de 352 000 000 F CFP chacune, payable le 30 juillet de chaque année, la première échéance intervenant en 2021 et la dernière en 2035. « Dans l'hypothèse où la trésorerie de la SAEM SOFINOR ne lui permettrait pas de faire face au remboursement de tout ou partie d'une échéance annuelle, celle-ci devra en informer la province Nord, la province Nord accordera alors à la SAEM SOFINOR la possibilité de reporter le remboursement de ladite échéance à l'année suivante, étant entendu qu'un tel report ne saurait excéder trois années. Aucune pénalité de retard ne s'appliquera dans ce cas ».

Interrogée sur la question de la régularité de cette enveloppe financière supplémentaire accordée à la SOFINOR et à la SMSP, la province Nord n'a pas répondu. La chambre a interrogé l'AFD sur la question de la régularité de l'intervention financière de la province Nord dans le cadre du prêt de 5,2 Md F CFP accordé à la SOFINOR par délibération du 21 décembre 2016 dans le prolongement du courrier de l'AFD et de BPCE/BRED du 27 juin 2016 demandant à la province Nord « un engagement pluriannuel de soutien/apport de la province Nord à la SMSP de 11 M EUR par an de 2017 (inclus) à 2020 (inclus) ».

Dans une réponse en date du 6 juin 2019, l'AFD indique à la chambre que la nécessité d'une intervention complémentaire de l'actionnariat de la SMSP dans le cadre du réaménagement de ses crédits auprès de ses bailleurs, l'AFD et la BPCE, dans le contexte très dégradé de la crise du nickel en 2015-2016, résulte notamment des conclusions d'une mission d'audit indépendante conduite par le cabinet E&Y à la demande de la SMSP. C'est sur la base de ces conclusions que la SMSP a établi un schéma de restructuration, discuté avec ses bailleurs, qu'elle a transmis à la province Nord par lettre du

23 mai 2016, et dont ses bailleurs se sont ensuite fait le relais par courrier du 27 juin 2016 auprès de la province Nord, alors garante à hauteur de 50 % des crédits ».

L'AFD a indiqué à la chambre, dans sa réponse en date du 6 juin 2019, que « si l'AFD et la BPCE ont échangé avec la SMSP, puis avec la province Nord et le haut-commissariat, sur la solidité du schéma envisagé dans la perspective d'une instruction longue de notre côté, et d'un calendrier législatif contraignant côté province Nord, aucun des bailleurs n'est à l'initiative des modalités du financement de la province Nord, et en particulier du choix de son fondement légal ».

Sur l'utilisation du support juridique du CODEV pour motiver l'octroi par la province Nord de 5,2 Md F CFP à la SOFINOR, l'AFD communique une analyse effectuée par les services du haut-commissariat en date du 5 octobre 2016 qui indiquait dans ses conclusions « ces éléments nous conduisent à penser que le CODEV pourrait servir de fondement à l'accord d'un prêt par la province Nord à la SMSP (...) ». Dès lors, l'AFD considère qu'« il n'appartenait pas davantage à l'AFD et à BPCE de juger de la légalité du mécanisme d'apport qui a finalement été retenu par la province Nord, présenté en assemblée de la province et passé au contrôle de légalité du haut-commissariat ».

A titre conclusif de cette analyse, la chambre relève que le dispositif ainsi mis en place pour soutenir financièrement la SMSP via la SOFINOR est doublement irrégulier :

- au titre des dispositions de la loi organique appelées en renfort de l'utilisation irrégulière d'une base juridique (le CODEV) elle-même irrégulière ;
- au titre des dispositions législatives du code général des collectivités territoriales relatives aux avances qui n'ont pas été ici respectées ni dans leur principe (l'interdiction d'octroyer une avance nouvelle tant que la première n'a pas été remboursée) ni dans leurs modalités (remboursement de l'avance dans les trois ans, renouvelable une fois, alors qu'il est renvoyé en l'espèce à un remboursement en quinze annualités, de surcroît à compter de 2021 et avec au surplus la possibilité de reporter une échéance à l'année suivante en cas de difficulté de trésorerie (article 4 de la convention)). Les clauses relatives au paiement sont triplement irrégulières : dans la durée du remboursement (15 ans au lieu de trois), dans le report à 2021 pour le démarrage du remboursement et dans la possibilité de décaler le remboursement d'une échéance en cas de difficulté de trésorerie. La chambre rappelle que les dispositions de l'article L. 1522-4 du code général des collectivités territoriales telles que transposées à la Nouvelle-Calédonie par la loi n°99-210 du 19 mars 1999, disposent qu'au terme de la période de trois ans (éventuellement renouvelable une fois), l'apport est remboursé ou transformé en augmentation de capital. La province Nord étant déjà arrivée au maximum prévu par la loi dans le capital de la SOFINOR, il n'est pas possible de transformer cette avance en augmentation de capital ; dès lors, l'attention de la SOFINOR est appelée sur l'obligation de rembourser le montant emprunté à la province immédiatement, en régularisation de l'octroi de cette avance qui n'aurait pas dû intervenir.

En réponse à ces observations, dans le cadre du contradictoire sur le rapport provisoire, la SOFINOR a indiqué que « les critiques de la chambre, eu égard aux aspects techniques du montage juridique qui a été piloté principalement par la province Nord, feront l'objet d'une étude approfondie de la part des services concernés de l'institution ».

La chambre attire l'attention de la société sur le fait que la contradiction sur ses observations provisoires est menée par la chambre et non la structure contrôlée d'une part et d'autre part sur la nécessité de préserver la confidentialité du rapport provisoire transmis à la SOFINOR pour le

contradictoire, et ce conformément aux dispositions de l'article L. 262-48 du code des juridictions financières<sup>56</sup>.

**Rappel d'obligation juridique n°1 : la chambre demande à la SOFINOR de rembourser en 2021 l'avance de 1,2 Md F CFP à la province Nord.**

**Rappel d'obligation juridique n°2 : la chambre demande à la SOFINOR de régulariser les stipulations figurant dans la convention relative à l'octroi d'une avance de 5,2 Md F CFP afin de ramener la durée de remboursement à trois ans renouvelable une fois et non à 15 ans.**

## 5.2 La situation financière du groupe SOFINOR

### 5.2.1 L'endettement généralisé des sociétés du groupe

5.2.1.1 Un montant de l'endettement supérieur au PIB de la Nouvelle-Calédonie : 1 252 Md F CFP.

Tableau n° 37 : Endettement du groupe SOFINOR

Dettes du groupe (en XPF)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SOFINOR	7 941 501 799	72 593 957	25 683 987	1 775 683 987	2 325 683 987	3 477 089 869
SMSP	26 544 863 487	24 420 510 983	23 421 552 903	22 450 359 427	22 317 301 055	27 244 995 318
SNMC	13 464 299 362	38 418 134 179	44 432 187 894	39 158 670 644	34 311 522 874	27 812 754 382
NMC	1 588 558 651	7 666 226 087	13 841 652 402	23 300 711 157	23 796 875 120	23 540 793 683
ENS	703 477 226 000	851 842 196 000	954 123 386 000	1 019 114 291 000	1 098 045 250 000	1 175 288 370 000
<b>Total</b>	<b>717 446 469 299</b>	<b>1 012 832 601 206</b>	<b>1 075 244 869 286</b>	<b>1 165 349 716 215</b>	<b>1 180 795 612 046</b>	<b>1 252 358 453 252</b>

Source : SOFINOR (Cours de conversion USD/XPF: 106,18 / XPF/KRW: 11,14)

Le groupe SOFINOR, au 31 décembre 2018, est endetté à hauteur de 1 252 Md F CFP<sup>59</sup>, soit un niveau supérieur de 20 % au PIB de la Nouvelle-Calédonie qui était de 1 010 Md F CFP en 2017 selon l'estimation effectuée par l'ISEE en décembre 2018<sup>60</sup>.

<sup>56</sup> « Les documents d'instruction et les communications provisoires de la chambre territoriale des comptes sont couverts par le secret professionnel ».

<sup>59</sup> 1 252 358 953 252 F CFP

<sup>60</sup> Cf. Les comptes économiques de la Nouvelle-Calédonie en 2017, publié par l'ISEE en décembre 2018

L'endettement du groupe a connu une évolution en forte hausse sur la période sous revue avec une augmentation de 66,33 % de la dette entre son niveau en 2013 (752,9 Md F CFP) et celui de 2018 (1 252 Md F CCFP). L'augmentation est principalement due :

- à la part de la dette de l'usine du Nord (KNS) qui a évolué de 67 % entre 2013 et 2018, passant de 703,4 Md F CFP à 1 252,3 Md F CFP, traduisant la montée en puissance de l'usine qui a nécessité la mobilisation d'une enveloppe financière plus importante que prévue notamment en raison des coûts liés aux avaries successives rencontrées par la société KNS ;
- l'envolée de la dette de NMC qui a augmenté de 1 400 % entre 2013 et 2018 passant de 1,5 Md F CFP à 23,5 Md F CFP ; cette évolution étant principalement due à l'augmentation de sa capacité de production afin de pouvoir approvisionner l'usine de Corée qui a ouvert une deuxième ligne de production en 2015 ;
- l'augmentation de l'endettement souscrit par l'usine de Corée (SNNC) à hauteur de 106,57 % entre 2013 et 2018, passant de 13,4 Md F CFP à 27,8 Md F CFP principalement en raison de la construction de la deuxième ligne de production en 2015 et, en fin de période, de la construction du port en eau profonde de l'usine ;
- l'augmentation également du niveau d'endettement de la SOFINOR à des proportions sans commune mesure avec celui des usines et des mines du groupe, puisque son endettement total en 2018 s'élève à 3,4 Md F CFP sur un montant total de dette du groupe de 1 252 Md F CFP. L'endettement de la SOFINOR en début de période (2013 et 2014) était l'héritage des pôles de diversification économique qui ont par la suite intégré la SEM NORD AVENIR faisant disparaître de l'endettement de la SOFINOR les dettes qui y étaient associées pour un montant de 7,9 Md F CFP<sup>61</sup> en 2013 et 46,9 MF CFP en 2015.

La SMSP, endettée à 22,4 Md F CFP en 2018, a réduit de 16,2 % son endettement par rapport à 2013 (26,5 Md F CFP), la société ayant remboursé une mensualité de 12,8 MF CFP de son prêt auprès de l'AFD et une mensualité (20 MF CFP) de son prêt contracté auprès de la BPCE avant de parvenir à la restructuration de sa dette, sa trésorerie ne lui permettant pas d'honorer les échéances ultérieures.

Cet endettement du groupe, au 31 décembre 2018, à hauteur de 1 252 Md F CFP est composé, à cette date, à 93,85 % de la dette de KNS pour la construction et la montée en puissance de l'usine, suivie par l'usine de Corée (1,88 %), NMC (1,88 %), la SMSP (1,78 %) et la SOFINOR (0,28 %).

#### 5.2.1.2 Dette de la SOFINOR

La dette de la SOFINOR, depuis sa réorganisation sous sa forme actuelle (donc sans les pôles de diversification) se compose à 99,2 % de sa dette à l'égard de la province Nord d'un montant de 1,2 Md F CFP attribué sous forme d'avance en 2016 et d'une enveloppe de 5,2 Md F CFP qui n'a pas encore été consommée dans son intégralité par la SOFINOR.

Par ailleurs, la SOFINOR rembourse à la NORDIL un trop perçu sur dividendes pour un montant de 25,6 MF CFP.

---

<sup>61</sup> Ce montant correspondait à des dettes souscrites dans divers projets de diversification économique tel que le financement de 52 villas sur Konô, un lotissement sur terre coutumière à Konô, etc.

Tableau n° 38 : Dette de la SOFINOR

SOFINOR				
En F.CFP	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
Solde créditeur de banque				1 405 875
Nordil	25 683 987	25 683 987	25 683 987	25 683 987
Province NORD		1 200 000 000	2 300 000 000	3 445 000 000
Total	25 683 987	1 225 683 987	2 325 683 987	3 472 089 862

Source : SOFINOR

### 5.2.1.3 Dette de la SMSP

D'un montant de 22,2 Md F CFP en 2018, la dette de la SMSP est essentiellement composée des deux dettes qu'elle a souscrites pour sa participation financière à la construction de l'usine du Nord (cf. infra). Cette participation l'a conduit à mobiliser une première enveloppe de 150 M EUR auprès de la BPCE/BRED (à l'époque OCEOR) en 2008 et à souscrire un deuxième prêt en 2011 auprès de l'AFD, d'un montant maximum de 170 M EUR dont elle a tiré 68,7 M EUR et a renoncé à mobiliser le montant restant (cf. infra).

La SMSP rembourse également une dette de 200 MF CFP auprès de la BCI, contractée en août 2013 pour payer la créance de NMC concernant la réhabilitation de sites miniers exploités par la SMSP dans le cadre du projet de co-entreprise avec la société chinoise JINCHUAN.

Une dette de 38,9 MF CFP figure également dans les comptes de la société, correspondant au salaire non versé à M. DANG durant la période la plus forte de la crise du secteur. Selon les informations transmises par la société lors de l'audition du représentant de son directeur général, ce montant a depuis été remboursé à M. DANG.

### 5.2.1.4 Dette de l'usine de Corée (SNNC)

La dette de l'usine de Corée est pour l'essentiel composée du financement de la construction de la seconde ligne de production (14,3 Md F CFP) et du port en eau profonde (17,9 Md F CFP), les autres dettes couvrant des dépenses d'exploitation. Au 31 décembre 2018, l'usine est endettée à hauteur de 27,8 Md F CFP.

### 5.2.1.5 Dette de NMC

Les dettes de NMC sont composées des sommes mobilisées pour la montée en production des mines à l'occasion de l'ouverture de la seconde ligne de production de l'usine de Corée, ce qui a conduit la société à s'endetter en 2013 auprès d'une structure de financement coréenne KEXIM à hauteur de 178 M USD (soit 18,9 Md F CFP au cours de l'époque). Le montant restant en cours de remboursement au 31 décembre 2018 est de 12,5 Md F CFP. Le montant total de la dette de NMC au 31 décembre 2018 est de 23,5 Md FCFP. La dette souscrite auprès de KEXIM, dans son montant restant dû, représente 53 % du montant total. Le reste de la dette est composé de prêts destinés à couvrir les besoins en trésorerie de la société qu'elle a souscrits auprès de son actionnaire POSCO :

- - NMC a conclu en avril 2014 un prêt de 15 M USD auprès de POSCO INVEST dont il lui reste à rembourser 1,6 Md F CFP au 31 décembre 2018 ;
- - la société a conclu en mars 2016 un prêt avec POSCO ASIA pour 35 M USD dont il lui reste à rembourser 3,8 Md F CFP au 31 décembre 2018.

Ces prêts contractés auprès de l'actionnaire coréen n'ont pas suffi à NMC pour faire face à ses problèmes de trésorerie ce qui l'a conduit à souscrire un autre prêt en juillet 2017 auprès de la banque japonaise SMBC (Sumitomo Mitsui Banking Corporation) pour 46 M EUR. Le solde restant dû au 31 décembre 2018 s'élève à 5,4 Md F CFP.

#### 5.2.1.6 Dette de KNS

La dette de KNS, au 31 décembre 2018, est composée des sommes dues à GLENCORE au titre de la dette junior (10 091 M USD) et de la dette senior (610 M USD) qui finance la centrale électrique et à la SMSP au titre de sa participation, via la Société de OUACO, à la dette junior (398 M USD).

En réponse à ces constatations sur l'endettement des sociétés du groupe, la SOFINOR considère que l'addition des encours de dette des sociétés du groupe n'est fondée sur aucune considération comptable, économique ou financière et « qu'il conviendrait au moins de valoriser, en face de chaque filiale, les actifs obtenus de par ces endettements respectifs ». La chambre rappelle à la société qu'il s'agit ici de connaître le montant de la dette restant due par la SOFINOR et les sociétés détenues majoritairement par elle. Il ne s'agit pas d'évaluer l'actif obtenu par ces endettements mais la dette qui pèse encore sur les sociétés du groupe. La chambre maintient donc ses constatations.

La SOFINOR conteste le fait que la dette des sociétés NORDIL/STCPI/SLN ne figure pas dans la dette du groupe SOFINOR « alors que NORDIL et STCPI sont des sociétés consolidées au niveau du Groupe et que la SLN est une filiale détenue à 34% ». La chambre a tenu compte du seul encours de la dette existante au niveau des sociétés détenues majoritairement par la SOFINOR et SMSP. A donc été exclu du calcul l'endettement lié à la SLN, la SOFINOR et son groupe n'étant pas majoritaire dans le capital de cette société.

## 5.2.2 Les avances et le cautionnement intergroupe

### 5.2.2.1 Les avances intergroupe

- a) Les avances de la SOFINOR vers la SMSP : un soutien constant de la mère à la fille

La SOFINOR a procédé à des avances en compte courant auprès de la SMSP qui reste encore redevable à l'égard de la société mère à hauteur de 3,8 Md F CFP au 31 décembre 2018.

Ces avances se décomposent et se justifient de la façon suivante :

- une avance de 446 MF CFP en 2015, formalisée par convention du 29 juin 2015, attribuée à la SMSP « du fait des difficultés conjoncturelles » de la filiale ; il s'agissait donc d'aider la SMSP à subvenir à ses besoins de fonctionnement ;
- une avance de 236 000 USD en 2015, formalisée par une convention signée le 5 novembre 2015 : cette avance était destinée à COTRANSMINE afin de soutenir les investissements que cette dernière effectuait pour faire face au doublement de capacité de NMC ;

- une avance de 625 MF CFP en 2016, formalisée par une convention signée le 15 mars 2016 destinée à couvrir les besoins de fonctionnement de la SMSP « du fait des difficultés conjoncturelles » ; cette avance provenait du premier versement de l'enveloppe de 1,2 Md F CFP attribuée à la SOFINOR par la province Nord en vue d'aider la SMSP ;
- une avance de 550 MF CFP en 2016, formalisée par une convention signée le 1<sup>er</sup> juin 2016 destinée à permettre à la SMSP de subvenir à ses besoins de fonctionnement. Il s'agissait du deuxième versement de l'avance de 1,2 Md F CFP accordée par la province Nord à la SOFINOR pour être transmise à la SMSP ;
- une avance d'un montant maximum de 5,280 Md F CFP en 2017, formalisée par une convention signée le 12 février 2017 : il s'agit ici de l'enveloppe financière attribuée à la SOFINOR par la province Nord pour venir en soutien à la SMSP. Le montant de 5 280 000 000 F CFP doit être débloqué par tranches annuelles entre 2017 et 2020.

Tableau n° 39 : Avances SOFINOR accordées à la SMSP (en F CFP)

AVANCES SOFINOR à SMSP	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Montant Prêté	471 171 760	1 175 000 000	1 100 000 000	1 145 000 000	
Montant Versé	471 076 910	1 175 000 000	1 100 000 000	1 145 000 000	
Montant Remboursé	-	25 000 000	-	-	
Montant restant dû	471 076 910	1 150 000 000	1 100 000 000	1 145 000 000	3 866 076 910

Source : SOFINOR/SMSP

En réponse à ces constatations, la SOFINOR indique que « plutôt que de s'émouvoir des avances ainsi consenties à la SMSP, il conviendrait de saluer le soutien de la SOFINOR à l'égard de sa fille en difficulté ». **La chambre attire l'attention de la société sur le fait que ces avances accordées par la SOFINOR à la SMSP ont été suivies par des demandes d'avances de la part de la SOFINOR vers la province Nord et qu'en conséquence, c'est le contribuable qui finance les avances ainsi consenties à la SMSP.**

- b) Les avances de la SMSP vers COTRANSMINE : la nécessaire internalisation de COTRANSMINE dans NMC

Au 31 décembre 2018, la SMSP a avancé 397,4 MF CFP à sa filiale COTRANSMINE que cette dernière n'a pas encore remboursés. COTRANSMINE a indiqué à la chambre qu'au 31 décembre 2019, le montant de l'encours est de 291,7 MF CFP que « la société prévoit de rembourser intégralement d'ici le 31 décembre 2022 ». Les conventions d'avances en compte courant signées en 2014 et 2015 ont, toutes, fait l'objet d'un avenant repoussant la date de remboursement au 31 décembre 2020 pour certaines conventions et au 31 décembre 2022 pour d'autres.

La SMSP a conclu avec COTRANSMINE les conventions suivantes :

- la convention du 15 juillet 2014 par laquelle un montant de 50 MF CFP est avancé à COTRANSMINE. La date de remboursement a été repoussée au 31 décembre 2020 ;
- la convention du 3 novembre 2014, par laquelle la SMSP avance la somme de 2 360 000 USD à COTRANSMINE afin que cette dernière puisse acheter les remorqueurs nécessaires à la prise en charge de la production de NMC. La date de remboursement est repoussée au 31 décembre 2022 ;

- la convention du 3 décembre 2015 d'un montant de 2 828 341 USD : il s'agissait pour la SMSP de permettre à COTRANSMINE d'acheter les chalands pour les chargements du minerai vers la Corée. La date de remboursement a été repoussée au 31 décembre 2022.

Tableau n° 40 : Avances SMSP à COTRANSMINE (en F CFP)

AVANCES SMSP à Cotransmine (XPF)	2014	2015	TOTAL
Montant Prêté	308 678 184	310 012 730	
Montant Versé	308 678 184	310 012 730	
Montant Remboursé	109 267 061	111 982 942	
Montant restant Dû	199 411 123	198 029 788	397 440 911

Source : SMSP/SOFINOR.

Les prêts en dollars US ont été convertis en F CFP au taux de change du 15/08/2019

La chambre relève que les investissements que COTRANSMINE a dû mettre en place (chalands, remorqueurs, etc.) pour pouvoir faire face au doublement de la capacité de production de NMC en lien avec l'ouverture de la seconde ligne de l'usine de Corée, n'ont reposé que sur les efforts financiers de la SOFINOR et de la SMSP alors que ces investissements ont bénéficié à NMC et SNNC toutes deux codétenues par SMSP certes mais également par POSCO. L'effort d'investissement n'a pas été partagé équitablement entre les actionnaires des deux joint-ventures (NMC et SNNC) alors que ces entreprises bénéficiaient in fine desdits investissements portés par COTRANSMINE et financés par la SOFINOR via la SMSP.

Cette société détenue à 100 % par la SMSP suppose que les investissements soient régulièrement mis à jour afin de ne pas laisser les remorqueurs, barges et chalands dans une obsolescente préjudiciable à la société. Le problème du financement des investissements de capacité et de modernisation est donc constant pour cette entreprise. Par ailleurs, il est relevé que COTRANSMINE ne travaille qu'avec NMC avec laquelle elle a signé un contrat de sous-traitance exclusif.

Par ailleurs, outre la prise en charge financière par la SOFINOR et la SMSP des investissements de COTRANSMINE, la situation financière de COTRANSMINE est telle que la SMSP lui a consenti un abandon pur et simple de créance de 100 MF CFP en 2015 afin de résorber la situation négative des capitaux propres de sa filiale. L'abandon de créance a été autorisé par le conseil d'administration de la SMSP en date du 9 janvier 2015.

Lors de la réunion du conseil d'administration de la SMSP du 31 juillet 2014, M. DANG expliquait que « l'activité de chalandage a toujours fait partie du groupe SMSP et a toujours fonctionné. C'est pour cette raison que la SMSP n'a pas souhaité la transférer à NMC lors de l'apport partiel d'actifs ». Il rappelle qu'à l'origine des accords avec POSCO, « il était convenu que l'activité de chalandage qui faisait partie des actifs de la SMSP, soit transférée à NMC. POSCO considère que cette activité fait partie intégrante de l'activité minière. La SMSP n'a pas procédé à ce transfert et a voulu conserver la pleine possession de cette activité de chalandage. Aujourd'hui et au regard des difficultés existant entre NMC et COTRANSMINE, POSCO réclame que ce transfert à NMC soit effectué. La SMSP ne souhaite pas procéder à ce transfert mais elle doit donc améliorer la situation de COTRANSMINE et les relations avec le client principal NMC. ».

L'externalisation de la société COTRANSMINE a été décidée par la SMSP alors même que son partenaire POSCO avait demandé qu'elle fasse partie de NMC de manière à sécuriser

l'approvisionnement de l'usine de Corée par une chaîne cohérente depuis la mine et le chalandage (qui aurait été toutes deux portées par NMC) jusqu'à l'usine (SNNC).

Le fait de maintenir cette activité de chalandage hors de la NMC conduit la SMSP et la SOFINOR à venir, seules, en soutien financier de cette filiale dont la prestation est pourtant logiquement articulée et dépendante des activités de la mine et de l'usine. Par ailleurs, cette situation génère des tensions entre les deux sociétés pourtant complémentaires, l'une (NMC) répercutant sur l'autre (COTRANSMINE) des frais de surestimation d'un montant conséquent (une contestation sur plus de 70 MF CFP est en cours) qui pèsent sur la situation financière de COTRANSMINE et qui finissent, pour partie, à être couverts par des avances de la SMSP.

La chambre relève qu'une autre société du groupe a été appelée au secours de COTRANSMINE : la SCI THYLACINE.

Etranglée par ses déficits, COTRANSMINE ne peut survivre sans la transfusion permanente de la SMSP mais celle-ci est elle-même en difficulté. La SCI THYLACINE, dont les comptes étaient jusqu'alors positifs, est mobilisée pour venir en soutien à COTRANSMINE. M. DANG cède à la SCI THYLACINE l'action qu'il détenait dans la société COTRANSMINE, ce qui permet à la SCI d'apporter à cette dernière une avance d'un montant de 423 MF CFP formalisée dans une convention signée par les deux sociétés le 28 novembre 2013. Les comptes de la SCI THYLACINE plongent alors dans le rouge.

La chambre relève que dans ces octrois d'avance entre les trois sociétés (SMSP, COTRANSMINE et THYLACINE), le dirigeant des trois sociétés est M. DANG qui signe, seul, des conventions d'avance et leurs avenants. Ainsi, les avances consenties par la SMSP à COTRANSMINE ont fait l'objet de trois conventions (l'une le 15 juillet 2014, l'autre le 3 novembre 2014 et la troisième le 3 décembre 2012). L'avenant n°1 à la convention du 15 juillet 2014 a été signé le 29 mars 2016 par M. DANG au nom des deux sociétés. L'avenant n°1 à la convention du 3 novembre 2014 a été signé le 13 janvier 2016 par M. DANG pour le compte des deux sociétés. La convention du 3 décembre 2015 a été signée par M. DANG au nom des deux sociétés. L'avance consentie par THYLACINE à COTRANSMINE a fait l'objet d'une convention le 28 novembre 2013 signée par M. DANG au nom des deux sociétés. L'avenant n°1 à cette convention a également été signé par M. DANG le 29 mars 2016 au nom des deux sociétés.

La chambre relève également que M. DANG siège, seul, dans les instances de direction des deux sociétés (COTRANSMINE et THYLACINE). Ainsi, par exemple pour la société COTRANSMINE, M. DANG est à la fois représentant de l'associé unique (SMSP) mais également gérant de COTRANSMINE et pour la société THYLACINE, durant la période sous contrôle, il siège aux réunions de l'assemblée générale de l'associé unique en tant que gérant de cette société et en tant que représentant de l'associé unique (SMSP). En réponse, à ces observations, la SOFINOR indique que M. DANG, co-gérant de la SARL COTRANSMINE avait, à l'époque, toute légitimité pour signer « seul » au nom de COTRANSMINE. Il était également gérant de la SCI THYLACINE ; il n'y avait donc aucun autre signataire habilité pour signer cette convention. Elle ajoute que « tout ceci est conforme au droit des sociétés et ne devrait pas faire l'objet de remarques de la part de la chambre ». La chambre attire l'attention de la société sur la concentration des pouvoirs que cette organisation génère et renvoie à ses observations en la matière (cf. infra).

Le fait de maintenir cette activité en dehors de la NMC, outre le fait que cela génère des frais commerciaux entre les deux entreprises et que les investissements de l'une (COTRANSMINE) sont pris en charge par l'autre (SMSP) et bénéficient à une autre société (NMC) pourtant codétenue avec POSCO, génère le risque d'une mobilisation par la SMSP d'autres sociétés du groupe pour venir en soutien à COTRANSMINE.

La chambre recommande à la SOFINOR d'internaliser l'activité de chalandage au sein de la société NMC.

**Recommandation n° 5 : la chambre recommande à la SOFINOR d'internaliser COTRANSMINE dans NMC.**

En réponse à cette recommandation, la SOFINOR indique que « cette décision relève de la compétence du conseil d'administration de la SMSP. A ce jour et compte-tenu du redressement de la société, la SMSP a intérêt à conserver l'intégralité des parts de CTMN afin de capter la totalité des dividendes à venir. (...il est constaté à travers les comptes de résultat de la société) une amélioration des résultats (ne serait-ce qu'au niveau exploitation) à partir de 2015, date à laquelle la gestion financière a été reprise par le service de Karl [THERBY] puis poursuivie suite à sa nomination en tant que DG. Malgré les répercussions de la mauvaise gestion des années précédentes et le contexte de crise du nickel, un énorme travail de fonds a été entrepris et a permis de revenir à un niveau cohérent de masse salariale, de maîtriser les achats, d'améliorer l'état de la batellerie (et donc le niveau d'activité), d'apaiser les tensions sociales et d'améliorer les conditions de travail. Tous ces efforts ayant porté leurs fruits, nous attendons de meilleurs résultats à compter de cette année. D'ailleurs, les résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2019 sont déjà très encourageants : -32 MF CFP réalisés contre -64 MF CFP attendus (saisonnalité de l'activité). Les résultats au 30/06/2019 seront disponibles sous peu. En outre, la structure actuelle de NMC ne permet pas d'internaliser une activité connexe aussi complexe (en termes de management et d'organisation) ».

Dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, la SOFINOR et COTRANSMINE contestent le bien-fondé de la recommandation. La SOFINOR indique que sa filiale, la SMSP, escompte un retour sur investissement de la société COTRANSMINE « pour laquelle elle s'est battue notamment contre POSCO qui souhaitait la fusionner avec NMC ». La SOFINOR et COTRANSMINE ajoutent que le métier du chalandage est différent de celui de la mine avec des compétences spécifiques en matière de management des effectifs dont COTRANSMINE s'est dotée au cours des dernières années. Elles indiquent que « l'internalisation de cette activité dans celle de la mine créerait des difficultés opérationnelles, financières, comptables, juridiques et syndicales majeures ». La SOFINOR ajoute qu'il « ne lui semble pas que la chambre soit légitime à proposer ce genre de réorganisation entre sociétés privées dès lors qu'elles ne font appel à aucun fond public ».

La chambre prend note de la position de ces sociétés et leur rappelle cependant que cette question de fusion entre NMC et COTRANSMINE avait été une piste de travail mise en avant par les représentants des associés réunis au conseil de direction de NMC le 22 janvier 2016 qui l'avait évoquée dans la recherche d'économies pour faire baisser le coût de production de NMC en réduisant les coûts de sous-traitance. Cette piste avait été évoquée par les membres du conseil de direction de NMC sans que cela n'entraîne de la part de la SMSP de prise de position sur les difficultés opérationnelles, financières, comptables, juridiques et syndicales.

S'agissant de la légitimité de la chambre à formuler des observations et recommandations sur l'organisation d'une société contrôlée par elle, la chambre renvoie la SOFINOR aux règles de niveau législatif qui donnent, par la loi, compétence à la chambre pour formuler des observations et des recommandations pour les structures qu'elle contrôle. Il n'appartient donc pas à la SOFINOR de remettre en cause une compétence donnée à la chambre par la loi.

En réponse aux observations de la chambre sur les avances de la SMSP vers COTRANSMINE et la nécessaire internalisation de COTRANSMINE dans NMC, la société NMC indique traiter COTRANSMINE « comme un sous-traitant parmi les autres » et ajoute que « le fait que COTRANSMINE

doive procéder à des investissements, comme pour tout autre sous-traitant, n'est pas un service rendu à NMC, mais une nécessité pour le sous-traitant afin d'accomplir ses obligations commerciales envers son client, NMC en l'occurrence ». La chambre prend acte de cette réponse et relève toutefois que si pour NMC, la société COTRANSMINE est présentée comme un sous-traitant comme un autre, cette société est cependant engagée dans des relations commerciales exclusives avec NMC. La chambre note que lorsque NMC, durant la période sous contrôle, a envisagé lors de ses recherches de solutions de baisse des coûts de sous-traitance une absorption de COTRANSMINE dans NMC<sup>62</sup>, cela ne renvoie pas à une relation classique avec un sous-traitant traité comme un autre.

S'agissant de la recommandation, NMC indique que « l'internalisation de cette sous-traitance peut être effectivement questionnée. C'est une question de stratégie industrielle pour NMC qui a choisi, ces dernières années, à la fois d'augmenter la sous-traitance de certaines activités comme la maintenance et d'internaliser très partiellement certaines activités comme certaines prestations d'arrosage des pistes ».

La SOFINOR a indiqué également que ni elle ni la SMSP n'ont pris en charge les investissements de COTRANSMINE puisqu'il s'agit d'un financement sous forme d'avances, qui feront l'objet d'un remboursement de la part de COTRANSMINE. La SOFINOR a précisé que COTRANSMINE a procédé à des remboursements de sorte qu'au 31 décembre 2019, COTRANSMINE devait encore à la SMSP la somme de 291,7 MF CFP qu'elle prévoit de rembourser d'ici le 31 décembre 2022.

Dans la mesure où ces avances n'ont pas été entièrement remboursées, qu'une partie de celle-ci a fait ou pourrait faire l'objet d'abandon de créances, et que la SMSP et COTRANSMINE ont, par avenants successifs, reporté le remboursement à des échéances ultérieures, la chambre considère que jusqu'à règlement définitif, les investissements ont été pris en charge par la SMSP soutenue financièrement par la SOFINOR. La chambre prend acte de l'échéance du 31 décembre 2022 annoncée par la SOFINOR et COTRANSMINE pour le règlement des avances restant dues, ce que la chambre pourra vérifier lors d'un prochain contrôle.

La SOFINOR a indiqué à la chambre son désaccord sur l'analyse du soutien financier de COTRANSMINE. Elle indique qu'il est normal que seules la SMSP et sa société mère SOFINOR si besoin, soient appelées au soutien de COTRANSMINE puisque celle-ci est détenue par la SMSP. L'observation de la chambre ne portait pas sur le fait que POSCO aurait dû soutenir financièrement une société (COTRANSMINE) avec laquelle il n'a pas de lien capitalistique. L'observation de la chambre porte sur le positionnement de cette activité de chalandise au sein d'une société extérieure au partenariat POSCO- SMSP. Selon la chambre, cette activité en raison de sa nature même intégrée à l'activité mine et approvisionnement de l'usine d'une part et de la nature des relations entre NMC et COTRANSMINE d'autre part (relation commerciale exclusive), justifie qu'elle soit internalisée ce qui aurait eu pour conséquence que les problèmes de cette activité de chalandise auraient été soutenus par les deux actionnaires partenaires (SMSP et POSCO).

---

<sup>62</sup> Cf. procès-verbal du conseil de direction de NMC du 22 janvier 2016

c) Les avances à la Société de OUACO

Les avances accordées à la Société de OUACO par la SMSP concernent la participation de la SMSP à la dette junior, de façon très majoritaire d'une part et les montants nécessaires à la Société de OUACO pour couvrir le redressement fiscal dont elle a fait l'objet d'autre part.

Tableau n° 41 : Avances SMSP à la Société de OUACO (en F CFP)

AVANCES SMSP à OUACO	2008	2011	2012	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Montant Prêté	17 787 688 200	3 679 770 000	5 494 056 600	228 332 955	45 000 000	45 000 000	380 000 000	380 000 000	
Montant Versé	17 787 688 200	3 679 770 000	5 494 056 600	228 332 955	45 000 000	45 000 000	25 000 000	25 000 000	
Montant Remboursé	-	-	-	-	-	-	-	-	
Montant restant dû	17 787 688 200	3 679 770 000	5 494 056 600	228 332 955	45 000 000	45 000 000	25 000 000	25 000 000	77 378 847 705

Les prêts en dollars US ont été convertis en F CFP au taux de change du 15/08/2019.

Source : chiffres SMSP

- Les avances effectuées dans le cadre de la participation de la SMSP à la dette junior

La SMSP a conclu une convention avec la Société de OUACO afin de lui avancer les montants lui permettant de participer aux appels de fonds de KNS dans le cadre de la dette junior (cf. supra).

La convention a été conclue le 4 août 2008 et a été modifiée plusieurs fois depuis sa conclusion, au vu de l'évolution du montant des avances consenties et des prêts que la SMSP concluait avec la BCPE/BRED et l'AFD et de leur restructuration. Ce point ayant été développé supra, la chambre n'expose ici que les seules avances consenties par la SMSP à la Société de OUACO hors dette junior.

- Les avances effectuées par la SMSP à la Société de OUACO pour couvrir le redressement fiscal de la société

Afin de soutenir sa filiale, la Société de OUACO, soumise à des difficultés ponctuelles de trésorerie, liées au décalage entre la comptabilisation des intérêts du prêt junior souscrit par KNS et leur perception effective, la SMSP a procédé à des avances en compte courant à hauteur de 228 MF CFP sur l'exercice 2014, de 48,5 MF CFP sur l'exercice 2015, de 45 MF CFP sur l'exercice 2016 et de 380 MF CFP sur l'exercice 2017. La Société de OUACO est débitrice de l'impôt sur les sociétés et de la contribution sociale additionnelle au titre des exercices 2012/2013 pour un montant de 684 119 335 F CFP et des suppléments d'impôts de 782 811 937 F CFP découlant des contrôles fiscaux initiés le 30 mars 2011 et le 21 décembre 2012 qui ont fait l'objet d'une transaction avec la direction des services fiscaux le 23 décembre 2016.

#### 5.2.2.2 Les garanties inter-groupe

a) En faveur de créanciers bancaires de NMC

Les prêts contractés par NMC font l'objet d'une garantie de la SOFINOR et de la SMSP.

La SMSP intervient en garantie des prêts de NMC par le nantissement de 9 % des actions qu'elle détient dans le capital de l'usine de Corée, ce nantissement étant effectué en faveur de POSCO ASIA en garantie du prêt de 35 M USD accordé à NMC.

La SMSP a également nanté 15,5 % et 6,5 % des actions qu'elle détient respectivement dans le capital de NMC et de SNNC en contre garantie du prêt SMBC de 46 M EUR garanti par POSCO (à 49 %) et la SOFINOR (à hauteur de 51 %).

La SOFINOR intervient également en garantie des prêts contractés par NMC : elle a apporté sa garantie pour les prêts accordés à NMC par POSCO ASIA d'un montant de 7 et 8 M USD ainsi que sa garantie à hauteur de 51 % du prêt SMBC de 46 M EUR.

En outre se rajoutent les garanties apportées par SNNC et POSCO. La SNNC garantit le prêt KEXIM d'un montant de 158 M USD. POSCO garantit le prêt SMBC de 46 M EUR lui-même contregaranti par la SOFINOR à hauteur de 51 % elle-même contregarantie par la SMSP par des nantissements sur 15,5 % et 6,5 % des actions détenues par cette dernière respectivement dans le capital de NMC et de SNNC.

#### b) Les garanties financières du code minier

Le code minier (article Lp. 142-24) prévoit que l'exploitation d'une mine est subordonnée à la constitution préalable de garanties financières destinées à assurer l'exécution des obligations de remise en état. Ces garanties peuvent être constituées soit par la consignation des sommes nécessaires auprès de la caisse des dépôts et consignations, soit par une garantie à première demande délivrée par un établissement de crédit ou une société détenant 40 % du capital et des droits de vote de l'exploitant.

La SMSP a donné son accord pour se porter garante de l'exécution par NMC des travaux de réhabilitation de ses mines pour un montant total de 1 922,79 MF CFP.

Une garantie de principe, conjointe et solidaire, a été accordée par GLENCORE et la SMSP à la société KNS en garantie de ses obligations de réhabilitation, pour un montant maximum de 49,2 M USD.

Interrogée sur l'absence de sollicitation de son partenaire POSCO dans la garantie de l'exécution par NMC des travaux de réhabilitation des mines alors que pour KNS, le partenaire de la SMSP, GLENCORE, participe à cette garantie, la SMSP indique que « Sur ce sujet, et compte-tenu de la technicité du sujet eu égard aux évaluations retenues (par la DIMENC, en concertation avec nos ingénieurs du Département Environnement) pour déterminer les montants de réhabilitation dus par NMC, la SMSP considère qu'il est de son devoir d'actionnaire local de se porter garante de la bonne exécution de ses obligations par NMC en Nouvelle-Calédonie. Obtenir un engagement de caution de la part de POSCO, société cotée en bourse, nécessite le respect d'un processus de validation très lourd et allant jusqu'au board. Les subtilités du code minier et les évaluations techniques des montants seraient trop compliquées à expliquer à des administrateurs coréens qui ne connaissent rien à la mine. Les cautions étant nécessaires pour permettre à NMC d'obtenir ses autorisations d'exploiter, la SMSP a pris le parti d'assumer son rôle d'actionnaire local et de ne pas mettre en péril (ou pour le moins en retard) l'exploitation de ses sites miniers par NMC ».

La chambre souligne que la SMSP vient seule en garantie de la NMC alors que son partenaire POSCO lorsqu'il apporte sa garantie à NMC dans le cadre d'emprunts bancaires applique une commission à cet apport en garantie.

### 5.2.3 Les comptes consolidés du groupe

#### 5.2.3.1 Le périmètre de consolidation

Le groupe SOFINOR établit des comptes consolidés au 31 décembre 2018 couvrant une période de 12 mois et incluant dix sociétés dont quatre sociétés intégrées selon la méthode proportionnelle et cinq sociétés intégrées selon la méthode de l'intégration globale en plus de la société mère.

S'agissant de NORDIL et STCPI, la méthode retenue par le commissaire aux comptes est l'intégration proportionnelle au taux de 50 % pour la STCPI et l'intégration de NORDIL au taux de 75 %.

Tableau n° 42 : Liste des entreprises consolidées dans les comptes du groupe SOFINOR

SOCIÉTÉS	Date de clôture d'exercice social	Statut	Siège	N° RCS	% Intérêt	% contrôle	Méthode
SOFINOR	31-déc	SABM	Koné (NC)	900274274	100,0%	100,0%	MERE
<b>Pôle Métallurgie</b>							
NORDIL	31-déc	SAS	Neumés (NC)	20008590387	66,7%	75,0%	Global
STCPI	30-juin	SAS	Neumés (NC)	20008597481	50,0%	50,0%	Proportionnel
Koniambo Nickel	31-déc	SAS	Koné (NC)	20058785626	44,5%	51,0%	Proportionnel
SNMC	31-déc	Ltd	Garangyang (Corée du sud)		44,5%	51,0%	Proportionnel
<b>Pôle extraction minière</b>							
SNIP	31-déc	SA	Kaala Gomen (NC)	798070854	87,3%	87,3%	Global
Société de Ouaco	31-déc	SARL	Kaala Gomen (NC)	688010124	87,3%	100,0%	Global
Cotransmines	31-déc	SAS	Neumés (NC)	20078835116	87,3%	100,0%	Global
Thylacine	30-juin	SCI	Neumés (NC)	20010818888	87,3%	100,0%	Global
Nical Mining Company	31-déc	SAS	Koné (NC)	20008813989	44,5%	51,0%	Proportionnel

Source : rapport CAC comptes consolidés SOFINOR, exercice 2018.

5.2.3.2 Le compte de résultat consolidé

Tableau n° 43 : Compte de résultat consolidé groupe SOFINOR exercices 2015 à 2018 (en F CFP)

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE - 1/2		31 déc 2015 (12 mois)	31 déc 2017 (12 mois)	31 déc 2018 (12 mois)	31 déc 2019 (12 mois)
PRODUITS D'EXPLOITATION	<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>				
	Ventes de marchandises	204 173 368	183 485 719	160 450 739	190 241 959
	Production vendue ( biens et services )	31 206 875 479	37 651 339 299	34 618 452 843	31 843 045 937
	<b>MONTANT NET DE CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>31 411 048 847</b>	<b>37 834 825 018</b>	<b>34 778 903 578</b>	<b>31 993 287 896</b>
	Produits financiers	2 688 383 000	(845 481 578)	(832 211 042)	(891 553 535)
	Produits immobiliers	9 024 099 232	16 838 346 501	9 948 895 017	26 426 507 583
	Subventions d'exploitation	211 067 387	171 058 934	158 625 596	360 255 518
	Rapports sur provisions, dépréciations et transferts de charges	895 585 656	549 928 643	621 254 720	667 356 283
	Autres produits	29 872 121	64 487 358	4 174 823 700	2 547 701 333
	<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION (1)</b>	<b>64 773 747 369</b>	<b>65 214 056 242</b>	<b>49 250 907 674</b>	<b>62 500 607 096</b>
CHARGES D'EXPLOITATION	<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>				
	Achats de marchandises				
	Variation de stock				
	Achats de matières premières et autres approvisionnements	20 473 832 810	13 098 875 679	11 260 894 141	14 294 165 363
	Variation de stocks	(1 739 535 838)	(41 131 407)	(233 050 261)	297 365 603
	<b>Achats consommés</b>	<b>18 734 296 972</b>	<b>13 057 744 272</b>	<b>11 027 843 880</b>	<b>14 491 530 966</b>
	<b>Auxiliaires achats et charges externes</b>	<b>28 423 000 430</b>	<b>29 633 657 360</b>	<b>25 188 330 120</b>	<b>37 377 709 372</b>
	Salaires & traitements	5 769 064 782	5 612 093 951	6 050 778 017	7 121 577 678
	Charges sociales	2 570 851 588	2 300 067 809	2 745 371 944	3 438 890 329
	<b>Charges de personnel</b>	<b>8 339 916 370</b>	<b>7 912 161 760</b>	<b>8 796 149 961</b>	<b>10 560 468 007</b>
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>147 383 087</b>	<b>100 235 465</b>	<b>45 966 673</b>	<b>490 269 723</b>	
<b>IMPÔTS, TAXES ET REVENIRS FISCAUX</b>	<b>200 389 768</b>	<b>541 300 240</b>	<b>326 503 504</b>	<b>517 573 683</b>	
Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations	3 863 243 000	3 430 628 297	3 436 485 088	3 721 151 723	
Dotations aux dépréciations sur actif circulant	4 480 251 527	148 558 435	141 769 394	433 643 521	
Dotations aux provisions	814 397 090	1 863 737 216	483 566 067	147 125 230	
<b>Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</b>	<b>9 157 891 617</b>	<b>5 442 923 948</b>	<b>4 061 820 549</b>	<b>4 281 920 474</b>	
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION (2)</b>	<b>65 360 488 644</b>	<b>66 822 746 427</b>	<b>59 864 916 333</b>	<b>67 034 000 430</b>	
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION (A) = (1) - (2)</b>	<b>(588 741 275)</b>	<b>(608 689 185)</b>	<b>(614 008 659)</b>	<b>(5 533 393 334)</b>	

Source : SOFINOR (états financiers)

COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDÉ - 31		31 déc 2018	31 déc 2017	31 déc 2016	31 déc 2015
		(12 mois)	(12 mois)	(12 mois)	(12 mois)
RESULTAT FINANCIER	<b>PRODUITS FINANCIERS :</b>				
	De participation	932 842 782	84 090		
	Preuves valeurs mobilières et créances d'actif immobilisé	1 014 042 403	960 095 549	557 234 022	625 182 839
	Autres intérêts et produits assimilés	141 743 349	124 748 407	15 087 261	39 134 193
	Reprises sur provisions et transferts de charges	58 754 107 502	20 130 128 010	31 650 464 619	23 584 271 432
(Différence) produits de change	12 510 957 140	0	2 855 365 000	7 494 030 615	
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS (3)</b>	<b>42 674 383 248</b>	<b>27 269 998 289</b>	<b>35 678 162 181</b>	<b>31 543 235 640</b>	
RESULTAT FINANCIER	<b>CHARGES FINANCIÈRES :</b>				
	Dotations aux amortissements et aux provisions	5 951 000	2 341 469 549	7 065 097 220	4 188 521 183
	Intérêts et charges assimilés	29 314 393 701	28 094 388 515	28 341 087 491	24 562 624 213
	Différences négatives de change	37 734 615 660	11 959 190 300	2 411 784 109	5 552 893 214
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES (4)</b>	<b>67 044 960 370</b>	<b>43 395 248 400</b>	<b>38 218 968 820</b>	<b>34 344 218 610</b>	
<b>RESULTAT FINANCIER (3) - (4)</b>	<b>(24 370 577 122)</b>	<b>(15 133 250 111)</b>	<b>(2 540 726 639)</b>	<b>(3 000 982 970)</b>	
<b>RESULTAT COURANT DES ENTREPRISES INTEGREES (C) = (A) + (B)</b>	<b>(53 096 376 357)</b>	<b>(15 741 864 802)</b>	<b>(3 052 330 499)</b>	<b>(6 294 419 820)</b>	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS :</b>				
	Sur opérations de gestion	31 077 030	334 359 890	10 051 060	98 072 732
	Sur opérations en capital	86 337 811	10 088 800	319 462 932	52 124 310
	Reprises sur provisions et transferts de charges	30 400 008 070		200 868 076	7 455 210
	<b>TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS (5)</b>	<b>90 815 083 880</b>	<b>344 348 690</b>	<b>630 382 068</b>	<b>157 652 252</b>
RESULTAT EXCEPTIONNEL	<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES :</b>				
	Sur opérations de gestion	34 308 581	69 014 328	45 159 349	156 228 648
	Sur opérations en capital	148 086 478 641	79 614 775	378 735 290	317 623 024
	Dotations aux amortissements et aux provisions		33 673 156 580	10 372 482 890	(9 263 172 530)
<b>TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES (6)</b>	<b>182 395 060 222</b>	<b>113 302 159 683</b>	<b>434 267 522</b>	<b>76 378 489 142</b>	
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL (5) - (6)</b>	<b>(91 580 000 342)</b>	<b>(78 953 460 993)</b>	<b>(173 885 454)</b>	<b>(118 726 237 090)</b>	
<b>PARTICIPATION DES SALAIRES (7)</b>	<b>1 212 734</b>	<b>3 070 717</b>	<b>(238 346 716)</b>	<b>(1 431 524 944)</b>	
<b>IMPOTS SUR LES RESULTATS (8)</b>	<b>36 607 491</b>	<b>(241 280 039)</b>	<b>(283 642 413)</b>	<b>3 273 016 333</b>	
<b>IMPOTS DIFFERES (9)</b>	<b>(313 926 780)</b>	<b>(241 280 039)</b>	<b>(283 642 413)</b>	<b>3 273 016 333</b>	
<b>RESULTAT NET DES ENTREPRISES INTEGREES (10) = (C) + (D) - (7) - (8) - (9)</b>	<b>(73 397 541 464)</b>	<b>(149 018 967 105)</b>	<b>(513 369 300 626)</b>	<b>(84 649 386 649)</b>	
RESULTAT NET DE L'ENTREPRISE CONSOLIDÉE (FY)(E) + (10) - (11)	Quoties parts (résultats) des entreprises mises en équivalence (10)				
	Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition (11)				
	<b>RESULTAT NET DE L'ENTREPRISE CONSOLIDÉE (FY)(E) + (10) - (11)</b>	<b>(73 397 541 464)</b>	<b>(149 018 967 105)</b>	<b>(513 369 300 626)</b>	<b>(84 649 386 649)</b>
	Intérêts minoritaires (12)	(3 348 389 644)	(5 839 387 498)	(1 468 340 825)	(9 023 302 003)
<b>RESULTAT NET - PARTI ENTREPRISE (F) - (12)</b>	<b>(80 398 351 619)</b>	<b>(154 858 354 603)</b>	<b>(514 837 641 451)</b>	<b>(93 672 688 652)</b>	
Résultat par action	(1 133 659)	(203 003)	(289 218)	(1 323 368)	
Résultat dilué par action	ns	ns	ns	ns	

Source : SOFINOR (états financiers)

#### a) Le chiffre d'affaires du groupe

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'établit à 51 Md F CFP en 2018, en hausse sur la période, passant de 31,2 Md F CFP en 2015 à 51,4 Md F CFP en 2018. Cette hausse s'explique par la montée en production de l'usine du Nord essentiellement ainsi que par l'ouverture de la seconde ligne de production en Corée.

L'usine de Corée contribue encore majoritairement à ce niveau de chiffre d'affaires avec 30,7 Md F CFP réalisés en 2018 sur 51,4 Md F CFP. Tout au long de la période, le chiffre d'affaires du groupe s'est caractérisé par l'apport majoritaire de l'usine de Corée, cette part tendant néanmoins à diminuer dans le volume total avec la montée en puissance de KNS. La part de l'usine de Corée dans le chiffre d'affaires consolidé du groupe passe ainsi de 79 % en 2015 à 59 % en 2018.

Tableau n° 44 : Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique

(en F.CFP)	31 déc 2018	31 déc 2017	31 déc 2016	31 déc 2015
Nouvelle Calédonie	20 661 844 751	18 559 846 949	9 773 689 923	6 484 571 560
Corée du Sud	30 749 604 096	27 474 988 077	25 006 223 652	24 710 716 236
<b>TOTAL</b>	<b>51 410 848 847</b>	<b>38 034 835 026</b>	<b>34 778 913 575</b>	<b>31 203 287 796</b>

Source : SOFINOR (états financiers)

## b) Le résultat d'exploitation du groupe

Le résultat d'exploitation du groupe est négatif tout au long de la période. Le déficit d'exploitation était de 5,2 Md F CFP en 2015. Ce déficit tend à diminuer ensuite, passant de 814 MF CFP en 2016 à 595 MF CFP en 2018. La chute des cours du nickel en 2015 et la reconstruction des deux fours de l'usine du Nord ayant fortement diminué la production de KNS expliquent le montant élevé du déficit en 2015.

En 2018, seules trois sociétés du groupe présentent un résultat d'exploitation positif :

- l'usine de Corée (SNNC) dont le résultat d'exploitation est positif sur tous les exercices de la période à l'exception de 2015 (-2,3 Md F CFP) : en 2018, l'usine dégage un résultat d'exploitation de 840 MF CFP ;
- NMC : alors qu'elle avait dégagé un résultat d'exploitation constamment négatif entre 2015 et 2017 (déficit allant de 2,1 Md F CFP en 2015 pour baisser à 1,4 Md F CFP en 2016 et à 659 MF CFP en 2017), NMC dégage un résultat d'exploitation positif en 2018 pour un montant de 224 MF CFP ;
- COTRANSMINE : le résultat d'exploitation est positif tout au long de la période, passant de 70 MF CFP en 2014 à 20,7 MF CFP en 2018.

Les sociétés dont le déficit d'exploitation est le plus lourd en 2018 sont : KNS avec un déficit de 1,2 Md F CFP, suivie de la SMSP (-345 MF CFP), la SOFINOR (-19 MF CFP), la Société de OUACO (- 5,5 MF CFP), la STCPI (-5,4 MF CFP), NORDIL (-3,9 MF CFP) et la SCI THYLACINE (-3,3 MF CFP).

Tableau n° 45 : Ventilation du résultat d'exploitation par secteur d'activité

(en F.CFP)	31 déc 2018	31 déc 2017	31 déc 2016	31 déc 2015
SOFINOR	(19 344 360)	(52 026 443)	(38 280 506)	(348 690 738)
<b>Pôle Métallurgie</b>	<b>(466 972 071)</b>	<b>442 882 110</b>	<b>793 087 203</b>	<b>(2 392 564 783)</b>
NORDIL	(3 928 926)	(1 994 258)	(2 030 122)	(2 437 185)
STCPI	(5 407 550)	(6 823 950)	(6 057 386)	(8 424 196)
KNS	(1 208 504 738)	(175 931 581)	84 938 374	(38 591 287)
SNNC	840 899 144	627 621 899	716 236 337	(2 343 112 115)
<b>Pôle extraction minière</b>	<b>(109 304 824)</b>	<b>(998 705 852)</b>	<b>(1 569 415 516)</b>	<b>(2 462 183 816)</b>
SMSP	(345 347 513)	(349 790 071)	(347 902 856)	(441 200 726)
Sté Ouaco	(5 527 189)	(13 248 279)	11 696 121	6 761 468
CTMIN	20 744 641	25 004 206	179 809 138	70 793 122
Thylacine	(3 373 303)	(735 237)	(4 153 408)	3 120 036
NMC	224 198 540	(659 936 551)	(1 408 954 511)	(2 101 657 716)
<b>TOTAL</b>	<b>(595 621 255)</b>	<b>(608 650 185)</b>	<b>(814 608 810)</b>	<b>(5 203 439 337)</b>

Source : SOFINOR (états financiers)

c) Le résultat financier consolidé

Le résultat financier est négatif sur l'ensemble de la période. Le déficit du résultat financier s'est creusé de façon importante, passant de 3 Md F CFP en 2015 à 15,1 Md F CFP en 2017 et s'établit à 14,4 Md F CFP en 2018. Ce déficit s'explique par l'ampleur des dotations aux dépréciations et provisions constituées au long de la période qui se justifient par la perte de valeur des titres de participation des sociétés du groupe.

Tableau n° 46 : Résultat financier consolidé

(en F.CFP)	31 déc 2018	31 déc 2017	31 déc 2016	31 déc 2015
<b>Produits financiers</b>				
Produits de participation	102 842 785	94 640		
Intérêts et produits assimilés	1 206 385 746	1 104 760 029	972 332 236	874 326 962
Reprises de provisions et transferts de charges	28 754 107 592	28 156 120 619	31 550 444 010	23 584 271 422
Différences positives de change	12 510 957 146	0	2 955 365 006	7 484 636 655
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>42 574 303 268</b>	<b>27 260 990 289</b>	<b>35 478 142 151</b>	<b>31 943 235 040</b>
<b>Charges financières</b>				
Dotations aux dépréciations et provisions	5 984 000	2 341 699 586	7 065 997 228	4 788 521 103
Autres intérêts et charges assimilés	29 314 380 701	28 094 308 615	28 341 087 491	24 562 829 215
Différences négatives de change	27 724 615 669	11 958 196 506	2 911 794 108	6 592 865 214
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>57 044 980 370</b>	<b>42 394 204 606</b>	<b>38 318 868 827</b>	<b>34 944 215 531</b>
<b>TOTAL RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(14 470 657 102)</b>	<b>(15 133 214 318)</b>	<b>(2 840 726 676)</b>	<b>(3 000 980 492)</b>

Source : SOFINOR (états financiers)

d) Le résultat net consolidé : des pertes généralisées

Le groupe présente des pertes d'un montant de 73,3 Md F CFP en 2018, en forte augmentation par rapport à 2017 (-49 Md F CFP), mais en baisse par rapport au niveau des pertes en 2015 (-84,6 Md F CFP). Dans son rapport de gestion établi pour l'exercice 2018, la société précise que ce niveau de perte à 73,3 Md F CFP « s'explique par les changements comptables opérés par KNS puisque KNS comptabilise ses charges liées à la montée en puissance en charge d'exploitation au compte de résultat et non plus en investissement au bilan ».

L'usine de Corée est la seule société du groupe présentant un résultat net positif de façon quasiment constante sur la période (à l'exception de l'exercice 2015 durant lequel ses pertes étaient de 2,6 Md F CFP, ce résultat négatif s'expliquant, selon la SOFINOR, par la baisse des cours du nickel au LME et la montée en puissance de la deuxième ligne de production). En 2018, le bénéfice de l'usine s'élève à 558 MF CFP, en augmentation depuis 2016 (131 MF CFP).

Tableau n° 47 : Résultat net consolidé

(en F.CFP)	31 déc 2018	31 déc 2017	31 déc 2016	31 déc 2015
SOFINOR	12 597 213	(33 703 188)	(25 308 632)	(380 474 681)
Pôle Métallurgie	(75 345 892 546)	(45 047 333 357)	(13 740 151 664)	(86 319 035 148)
NORDIL	(3 716 872)	(1 877 485)	(1 849 274)	(26 487 596)
STCPI	8 219 290	(2 412 198 859)	(1 725 022 477)	(5 063 927 638)
KNS	(75 908 617 621)	(42 691 510 233)	(12 145 081 400)	(78 530 436 440)
SNIC	558 222 657	58 253 230	131 801 487	(2 698 183 474)
Pôle extraction minière	2 025 953 870	(3 937 950 639)	496 099 764	2 050 124 180
GMSP	1 196 632 521	(3 872 655 171)	882 022 170	6 977 450 473
Sté Ouaco	1 324 281 114	(214 100 429)	2 003 344 609	361 059 010
CTMN	(1 880 923)	11 028 691	73 987 196	187 764 002
Thylacine	(53 011 997)	84 265 360	(53 592 604)	(227 411 258)
HMC	(440 296 846)	53 510 909	(2 409 661 606)	(5 248 738 047)
<b>TOTAL</b>	<b>(73 307 341 464)</b>	<b>(49 018 987 185)</b>	<b>(13 269 360 532)</b>	<b>(84 649 385 649)</b>

Source : SOFINOR (états financiers)

### 5.2.3.3 Le bilan consolidé

Tableau n° 48 : Actif consolidé groupe SOFINOR exercices 2015 à 2018 (en F CFP)

ACTIF	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
	Montant Net	Montant Net	Montant Net	Montant Net
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>				
<b>ECARTS D'ACQUISITION</b>				
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES :</b>				
Frais d'établissement				
Frais de recherche et de développement	6 172 002 043	1 212 237 866	333 326 804	291 184 434
Coûts d'achat, brevets, licences, logiciels, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	72 210 233	674 681	1 131 474	1 288 521
Fonds commo	6	6	6	6
Autres immobilisations incorporelles	8 111 937 981	8 246 702 283	8 903 188 216	8 523 417 872
Immobilisations incorporelles au cours	35 047 582			
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES :</b>				
Terrains (et titres similaires)	1 358 062 037	2 212 894 893	2 321 028 734	2 249 188 888
Constructions	33 929 128 861	8 527 307 320	8 998 552 805	8 881 057 723
Installations techniques, matériel et outillage industriel	982 538 324 408	20 882 686 850	20 542 048 547	22 428 638 185
Autres	1 095 820 128	330 301 325	330 266 780	331 354 127
Immobilisations corporelles au cours	3 033 880 588	215 533 394 774	210 770 616 820	181 723 170 774
Amortissements	18 509 227	33 647 019	225 348 833	502 214 901
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES :</b>				
Participations	3 126 704 678	3 132 699 238	5 485 923 311	5 399 551 803
Cotisations versées à des participations				108 320 320
Autres titres immobilisés	249 854 425	240 024 425	240 024 425	1 722 481 483
Prêts	20 343 083 737	18 488 014 028	18 982 457 457	18 470 211 550
Autres	2 258 867 604	2 187 089 715	1 536 103 282	1 425 913 382
<b>TITRES MIS EN EQUIVALENCE</b>				
<b>TOTAL (I)</b>	<b>260 884 881 456</b>	<b>282 035 653 466</b>	<b>279 608 038 525</b>	<b>282 680 112 518</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<b>STOCKS ET EN-COURS :</b>				
Médicaments produits et autres approvisionnements	6 003 294 791	4 890 870 732	5 427 164 841	5 302 524 102
En cours de production (matière et services)	3 936 128 802	4 390 293 525	3 212 708 038	3 528 348 128
Produits intermédiaires et fins	3 252 838 798	3 696 815 271	5 241 361 313	5 350 255 369
Marchandises				
<b>AVANCES, ACOMPTES VERSES SUR COMMANDES</b>	<b>354 478 828</b>	<b>238 021 383</b>	<b>210 000 028</b>	<b>481 887 265</b>
<b>CRÉANCES :</b>				
Cotisations clients et comptes rattachés	9 096 525 833	8 173 364 128	6 777 170 271	5 587 718 820
Cotisations diverses	337 433 863	1 815 087 648	883 084 423	443 725 732
Capital appelé, non versé				
<b>VALEURS MOBILISÉES DE PLACEMENT :</b>				
Autres propres	382 021	384 125	385 051	385 327
Autres titres				
Insta				
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>3 023 014 140</b>	<b>5 124 028 078</b>	<b>5 581 403 633</b>	<b>10 547 287 423</b>
<b>CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE</b>	<b>362 734 730</b>	<b>534 780 544</b>	<b>327 720 688</b>	<b>388 643 014</b>
<b>TOTAL (II)</b>	<b>28 157 228 690</b>	<b>27 627 624 646</b>	<b>28 118 332 672</b>	<b>28 728 845 124</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF (III)</b>	<b>3 783 813 730</b>	<b>3 471 335 432</b>	<b>3 141 728 287</b>	<b>1 434 000 788</b>
<b>SCA</b>	<b>38 734 337 532</b>	<b>20 591 887 997</b>	<b>68 046 432 604</b>	<b>82 987 815 437</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)</b>	<b>322 660 253 888</b>	<b>333 727 148 735</b>	<b>410 285 411 484</b>	<b>373 899 463 869</b>

Source : SOFINOR (états financiers)

Tableau n° 49 : Passif consolidé groupe SOFINOR exercices 2015 à 2018 (en F CFP)

EN AN CONSOLIDÉ - PASSIF

PASSIF	31 Décembre 2015	31 Décembre 2017	31 Décembre 2018	31 Décembre 2012
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital	504 050 800	504 050 000	504 050 800	504 050 000
Primes d'émission, réserves, dépeç				
Réserves consolidées	(215 870 474 020)	(152 351 983 180)	(180 493 614 675)	(182 305 325 899)
Réserves de transfert	4 422 303 571	4 427 550 720	4 512 273 284	4 474 627 278
Résultat consolidé de l'exercice	(23 523 911 619)	(43 082 619 690)	(11 851 910 101)	(74 044 920 145)
Autres				
<b>Sous-total (I)</b>	(24 545 428 128)	(92 007 049 150)	(87 732 351 591)	(151 875 618 866)
Intérêts rattachés aux actions à droit de résultat (I bis)	(42 663 116 571)	(33 263 591 491)	(27 243 180 247)	(25 243 170 871)
Autres intérêts propres (I ter)	4 522 843 572	4 522 843 572	4 522 843 572	4 522 843 572
<b>TOTAL (I + I bis + I ter)</b>	(20 685 701 127)	(20 747 797 069)	(20 452 688 266)	(172 595 946 165)
<b>PROVISIONS ENREGISTRÉES ET DÉPENSES</b>				
Provisions pour risques	439 439 731	110 029 310	17 550 300	215 488 020
Provisions pour charges	6 851 124 000	6 200 424 127	4 731 921 308	4 427 728 990
Provisions pour impôts différés		15 073 248	18 423 648	28 940 074
Provisions d'impôt d'exercice				
<b>TOTAL (II)</b>	7 290 563 731	6 325 526 685	4 967 895 256	4 772 157 084
<b>DETTES</b>				
Emprunts obligataires				
Emprunts et notes auprès des établissements de crédit	49 613 027 362	37 815 324 276	15 091 607 720	54 288 391 426
Emprunts et autres titres	170 324 111	182 584 521	216 708 410	5 122 283
Emprunts et dettes bancaires divers	528 491 201 555	523 409 589 281	524 280 447 452	470 428 900 272
Autres et exercices (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33) (34) (35) (36) (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) (56) (57) (58) (59) (60) (61) (62) (63) (64) (65) (66) (67) (68) (69) (70) (71) (72) (73) (74) (75) (76) (77) (78) (79) (80) (81) (82) (83) (84) (85) (86) (87) (88) (89) (90) (91) (92) (93) (94) (95) (96) (97) (98) (99) (100)	11 380 720	33 243 293	16 477 331	18 470 000
Autres emprunts et dettes				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 153 712 416	1 727 114 672	1 072 467 894	1 201 832 814
Dettes fiscales et sociales	3 341 942 497	3 444 773 521	3 628 520 549	7 893 647 163
Dettes envers établissements et comptes rattachés	3 441 348 283	5 244 339 856	5 200 510 275	5 873 177 481
Autres dettes	4 429 225 076	4 842 550 248	11 150 232 000	18 103 652 320
Autres et exercices (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33) (34) (35) (36) (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) (56) (57) (58) (59) (60) (61) (62) (63) (64) (65) (66) (67) (68) (69) (70) (71) (72) (73) (74) (75) (76) (77) (78) (79) (80) (81) (82) (83) (84) (85) (86) (87) (88) (89) (90) (91) (92) (93) (94) (95) (96) (97) (98) (99) (100)				
Intérêts de l'exercice				
PROFIT CONSOLIDÉ EN FRANCE	10 911 683 471	3 870 282 177	3 207 391 455	5 074 354 200
<b>TOTAL (III)</b>	644 326 082 042	583 180 244 492	611 272 920 964	559 428 217 421
<b>ECART DE CONVERSION MONÉTAIRE (IV)</b>				
<b>TOTAL GÉNÉRAL (III+IV)</b>	644 326 082 042	583 180 244 492	611 272 920 964	559 428 217 421

Source : SOFINOR (états financiers)

Le groupe présente un actif consolidé de 323,5 Md F CFP en 2018. La valeur du patrimoine du groupe a évolué, selon le niveau de dépréciation acté sur la période, de 375,9 Md F CFP en 2015 à 410,2 Md F CFP en 2016 pour s'établir à 323,5 Md F CFP en 2018. Dans cet ensemble, la valeur des participations a connu une dépréciation particulièrement élevée passant de 5,3 Md F CFP en 2015 à 3,1 Md F CFP. Le montant des prêts inscrit à l'actif du bilan consolidé (20,3 Md F CFP en 2018) concerne essentiellement le prêt junior accordé à KNS par la SMSP via la Société de OUACO.

Le passif consolidé se présente avec un montant de capitaux propres négatifs (-63,9 Md F CFP en 2018) du fait du résultat net négatif enregistré par les sociétés du groupe. Les provisions comptabilisées au passif concernent pour l'essentiel la réhabilitation des sites miniers. Ces provisions sont constituées à hauteur du montant estimé des travaux correspondant à la dégradation du site à la date de clôture de l'exercice, afin de sécuriser, dépolluer et végétaliser les sites. En 2018, la provision pour remise en état des sites miniers concerne la NMC à hauteur de 1,571 Md F CFP et KNS (pour le massif du Koniombo) pour 4 Md F CFP. Le passif est également constitué de l'endettement du groupe consolidé au taux correspondant aux méthodes retenues par le commissaire aux comptes. La présentation du niveau de l'endettement du groupe, par société, a fait l'objet d'un développement supra.

## **6 LA GOUVERNANCE DU GROUPE**

### **6.1 Une participation excessive de la province Nord dans l'actionnariat de la SOFINOR**

De jure, la province Nord est présente dans le capital de la SOFINOR au niveau maximum prévu par la loi c'est-à-dire 85 %. Les partenaires privés représentant les 15 % restant du capital sont constitués de quatre sociétés anonymes d'économie mixte locale (SAEML Côte Océanienne, SAEM Espaces de l'Ouest, SAEML Grand Nord, SAEML Sud Minier).

De facto cependant, la province Nord dépasse ce niveau de participation de 85 % en combinant son intervention directe et son intervention indirecte via les quatre SEM territoriales actionnaires de la SOFINOR. En 2014, les quatre SAEML Côte Océanienne, SAEM Espaces de l'Ouest, SAEML Grand Nord, SAEML Sud Minier ont repris toutes les actions de la SOFINOR qui étaient détenues par l'ICAP.

Ces SEM participent au capital de la SOFINOR à 2,66 % pour la SEM côte océanienne (1 504 actions), 2,77 % pour la SEM Espace de l'ouest (1 566 actions), 2,77 % pour la SEM Sud Minier (1 563 actions), 2,82 % pour la SEM Grand Nord (1 592 actions).

Les participations dans ces SEM sont détenues majoritairement par la province Nord : 80 % du capital de la SEM Côte Océanienne, 60,2 % de la SEM Espace de l'Ouest, 54 % de la SEM Grand Nord et 62 % de la SEM Sud Minier.

Le reste du capital de la SOFINOR se répartit entre les mains de quelques personnes physiques ou morales.

La participation de sociétés d'économie mixte au capital d'autres sociétés d'économie mixte n'est pas irrégulière. La chambre note qu'à travers ces SEM dont la province Nord détient la majorité du capital, celle-ci contourne la règle du seuil maximal fixé à sa participation dans la SEM (85 %) pour porter son niveau de contrôle sur la SOFINOR au-delà. La participation privée au capital de la SOFINOR est non seulement largement artificielle dans la mesure où le partenariat privé est constitué exclusivement par des SEM mais il est, de surcroît, porteur d'un détournement de l'esprit de la loi qui vise à cantonner l'actionnaire public à un maximum de 85 %.

### **6.2 Une concentration des pouvoirs par le directeur général**

#### **6.2.1 Le même exécutif à la tête de presque tous les étages du groupe**

La chambre relève que M. DANG, directeur général de la SOFINOR exerce par ailleurs les responsabilités de direction à quasiment tous les étages du groupe : il est le président-directeur général de la filiale SMSP jusqu'au 9 janvier 2020 ; il est également le gérant de la Société de OUACO ainsi que le gérant de la SCI THYLACINE ; il exerce en outre les fonctions de président de la SAS COTRANSMINE pour le compte de la SMSP ; longtemps également directeur général de cette SAS, M. DANG a été

remplacé dans ces fonctions par M. Karl THERBY ; par ailleurs, il a exercé la présidence de NMC jusqu'à fin 2013 avant d'être remplacé par M. Didier VENTURA et il a présidé la SAS STCPI jusqu'au 2 mai 2018.

Cette présence du même dirigeant à tous les échelons du groupe n'est pas irrégulière en tant que telle mais pose des problèmes de conflits d'intérêts potentiels quand l'intérêt d'une société ne rencontre pas nécessairement celui d'une autre. A titre d'exemple, la chambre remarque que la mobilisation de la SCI THYLACINE en soutien financier de COTRANSMINE, en difficulté de trésorerie, par une avance de 423 MF CFP consentis par la SCI a mis cette société en difficulté financière alors que jusqu'alors ses comptes étaient équilibrés. M. DANG, propriétaire d'une action dans la SCI THYLACINE dont il est le gérant a cédé le 19 septembre 2013 cette action à la société COTRANSMINE dont il est également le gérant<sup>63</sup>. Ensuite en tant que gérant de la société THYLACINE, M. DANG décide de l'octroi d'une avance de 423 MF CFP à la société COTRANSMINE. M. DANG est le seul signataire de la convention d'avance en compte courant du 28 novembre 2013 en tant que gérant des deux sociétés. Il accepte également de reporter unilatéralement pour le compte des deux sociétés la date de remboursement de cette avance. Par avenant qu'il signe le 2 octobre 2017 pour le compte des deux sociétés, il est prévu un report de l'avance au 31 décembre 2019.

En réponse à ces observations, la SOFINOR répond qu'il est erroné d'indiquer que l'avance consentie par la SCI THYLACINE à COTRANSMINE a mis THYLACINE en difficulté financière, précisant que cette société disposait d'une trésorerie suffisante pour soutenir COTRANSMINE qui rencontrait des difficultés. Elle indique que THYLACINE n'aurait subi aucun préjudice du fait de cette avance qu'il est prévu de rembourser et qui était indispensable pour maintenir la cohésion de la chaîne d'approvisionnement de l'usine en Corée en permettant à COTRANSMINE de réaliser les prestations de chalandage. La SOFINOR ajoute que l'arbitrage a été opéré à l'époque entre la situation de trésorerie de THYLACINE excédentaire et « la survie et le maintien de l'activité d'une société indispensable dans le modèle offshore ». La chambre prend acte de ces explications et maintient l'impact négatif qu'a eu l'octroi de cette avance sur la société THYLACINE, cette société ayant accusé des pertes après l'octroi de l'avance comme mentionné par la chambre dans les observations supra.

Un autre exemple peut être relevé dans lequel les intérêts des sociétés dont M. DANG était seul représentant et décisionnaire n'allaient pas forcément dans le même sens. Par conventions signées le 15 juillet 2014, le 3 novembre 2014 et le 3 décembre 2015, M. DANG signe en tant que président-directeur général de la SMSP des conventions en compte courant à la société COTRANSMINE dont il assure la présidence au nom de la SMSP. Ces avances sont destinées à couvrir les besoins en trésorerie de COTRANSMINE ainsi que l'achat de remorqueurs et chalands. Déjà soutenue par la SCI THYLACINE dont le gérant est M. DANG, la société COTRANSMINE est aidée par la SMSP dirigée par M. DANG avec une enveloppe financière (236 000 USD) dont une partie provient d'avances apportées à la SMSP par la SOFINOR<sup>64</sup>, présidée par M. DANG.

Il est également relevé que les assemblées des sociétés de OUACO et THYLACINE donnent lieu à des réunions où les associés sont représentés par M. DANG en présence du gérant qui est également M. DANG.

Cette participation à tous les échelons paralyse partiellement l'efficacité du dispositif d'autorisation des conventions réglementées. La procédure des conventions réglementées vise à

<sup>63</sup>A l'époque COTRANSMINE était encore organisée sous forme de SARL avant d'être transformée en SAS en 2014.

<sup>64</sup> Cf. convention en compte courant signée par la SOFINOR (M. DANG) et par la SMSP (M. DANG) le 5 novembre 2015 pour soutenir les investissements de COTRANSMINE.

prévenir les situations de conflit d'intérêts entre la société et ses dirigeants ou principaux associés par la mise en place d'un contrôle des organes sociaux. Des dispositions sont prévues dans le code de commerce pour les sociétés anonyme (article L. 225-38) ainsi que les autres formes de sociétés commerciales (articles L. 227-10 pour les SAS, L. 223-19 pour les SARL). Par ces dispositions, sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration ou du conseil de direction les conventions intervenant entre la société et une entreprise, si le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués ou l'un des administrateurs de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

Les conventions d'apports en compte courant conclues par la SMSP, dirigée par M. DANG, avec les sociétés du groupe dirigées également par M. DANG ont donné lieu à la mise en œuvre de l'autorisation préalable au conseil d'administration de la SMSP d'une part et à l'examen de l'associé unique d'autre part. Si dans le cas de l'examen des conventions par le conseil d'administration de la SMSP, le dispositif est réellement contrôlé par les administrateurs car M. DANG ne siège pas seul au conseil d'administration, en revanche, du côté des conseils de direction des sociétés THYLACINE, COTRANSMINE (jusqu'en 2017) et Société de OUACO, le respect de la procédure d'autorisation préalable est purement formel puisque M. DANG est seul décisionnaire et seul participant à ces réunions où les fonctions de représentant de l'associé unique et de gérant sont réunies entre ses mains. La présentation des conventions de prestations de service réalisées par la SOFINOR et la SMSP en direction des filiales donne lieu à la même problématique d'inefficacité du dispositif d'autorisation préalable des conventions réglementées lorsque le gérant est en même temps le représentant de l'associé unique.

En réponse à ces observations, la SOFINOR indique que ni THYLACINE, ni COTRANSMINE, ni la Société de OUACO ne disposent d'un conseil de direction car l'une est une SCI (THYLACINE), l'autre une SAS (COTRANSMINE) et la troisième (Société de OUACO) une SARL. Par leur forme juridique, ces sociétés n'étant pas dotées d'un conseil d'administration, les conventions sont autorisées directement par les associés (ou par l'associé unique dans le cas de COTRANSMINE et de la Société de OUACO), ce qui ne contrevient à aucune règle légale.

La chambre n'a pas indiqué que l'efficacité de la procédure des conventions réglementées était paralysée par l'absence de conseil d'administration ou de conseil de direction. L'observation de la chambre porte sur le fait que pour ces sociétés, M. DANG représente l'associé ou les associés.

## **6.2.2 Des relations d'affaires de la famille du directeur général du groupe avec certaines filiales**

M. DANG n'est pas rémunéré pour ses fonctions de directeur général de la SOFINOR. En revanche, il perçoit une rémunération pour ses fonctions de président-directeur général de la SMSP. En réponse aux observations de la chambre, la SOFINOR a indiqué que « M. DANG a renoncé, pendant un an et demi, à sa rémunération, compte-tenu des difficultés de la société ». Elle ajoute que « M. DANG n'a ensuite perçu que 40 % de sa rémunération et ce de 2017 à 2018 ». Les vérifications de la chambre montrent que M. DANG a été remboursé intégralement par la société au 31 décembre 2019.

La SOFINOR a précisé <sup>65</sup> que « M. DANG ne perçoit pas de rémunération en tant que directeur général de la SOFINOR. Il est mandataire social. M. DANG s'est vu attribuer, en 1995, des actions de la SMSP à titre de rémunération pour le travail accompli depuis 1990, étant précisé que M. DANG n'avait pas perçu de rémunération sur cette période ». M. DANG a détenu 39 607 actions de la SMSP (soit 8 %) jusqu'à juin 2011. Il les a cédées à ses trois enfants à cette époque. Ils les ont eux-mêmes cédées à la SCI André DANG en 2015. M. DANG détient aujourd'hui 51 actions de la SMSP. Il ne détient aucune action dans aucune autre société du groupe.

Les actions que M. DANG détenait dans le capital de la SMSP ont été cédées à ses enfants « en vue d'une cession in fine au profit d'une fondation destinée à des œuvres caritatives ». « Le régime juridique de la fondation n'existant pas en Nouvelle-Calédonie, les actions des enfants de M. DANG vont être transférées à une SCI dans un premier temps » selon les éléments figurant dans le procès-verbal du conseil d'administration de la SMSP du 15 novembre 2013. M. DANG a conservé 51 actions de la SMSP.

La chambre a demandé à M. DANG s'il détient « directement ou indirectement (via un ou des membres de sa famille) des participations au sein d'entreprises en lien commercial avec les sociétés du groupe SOFINOR ». En réponse, le président-directeur général de la SMSP et directeur général de la SOFINOR indique que « le groupe DANG, propriétaire de TOYOTA et AMRPP (agence maritime), travaille ponctuellement avec les sociétés locales du groupe SMSP (comme la quasi-totalité des sociétés minières de la Nouvelle-Calédonie »<sup>66</sup>.

Invité à préciser les relations d'affaires existantes entre M. DANG et/ou les sociétés appartenant à des membres de sa famille, M. DANG a indiqué que :

- les sociétés en relation d'affaires avec les filiales du groupe SOFINOR/SMSP sont les suivantes :
  - la société SGIA PNEU, filiale du groupe DANG (SA HOLDENNHA) ;
  - la société TOYOTA ; il est précisé que cette société « ne fait pas partie du groupe DANG et n'est pas une filiale de la SA HOLDENNHA. TOYOTA est en fait détenue à 90 % par M. Yorick DANG et à 10 % par la SA HOLDENNHA dans laquelle M. André DANG ne détient plus aucune action et n'exerce aucun mandat, M. André DANG étant sorti de l'actionnariat du groupe HOLDENNHA en novembre 1997 » ;
- les sociétés du groupe SMSP en relation d'affaires avec ces entreprises sont : KNS, COTRANSMINE et NMC (cette dernière étant en relation d'affaires avec les sociétés de la SA HOLDENNHA et avec TOYOTA) ; par courriel du 2 août 2019, il a été précisé que « le groupe HOLDENNHA ne travaille pas avec KNS mais avec NMC uniquement ».

M. DANG a également précisé que ces sociétés ne lui appartiennent plus et qu'elles sont la propriété des membres de sa famille. « M. DANG ne détient ni action, ni mandat de gestion dans aucune des sociétés filiales de la SA HOLDENNHA, ni dans TOYOTA. Il a uniquement un mandat de co-gérance dans la SC DANG (qui détient 8 % de la SMSP à la suite de leur cession par M. DANG) et dans la SCA SCADEP (propriétaire d'un terrain à DUMBEA) ».

Il a été demandé à la SMSP et à la SOFINOR d'indiquer si les sociétés appartenant à des membres de la famille de son dirigeant étaient en relation d'affaires avec des sociétés du groupe SMSP et SOFINOR au moment où M. DANG était en position de direction générale des sociétés concernées au cours de la période 2013-2018. Il a été répondu que « De 2013 à 2016, M. DANG détenait un mandat de

<sup>65</sup>Réponse question n°60

<sup>66</sup> Réponse au questionnaire ; courriel du 31 juillet 2019 ; courriel du 1<sup>er</sup> août 2019 et du 2 août 2019

gestion dans COTRANSMINE. De 2013 à 2014, il était président de NMC. Ces deux filiales du groupe SOFINOR ont probablement eu quelques relations d'affaires avec la société AMRPP, SGIA Pneu et TOYOTA à cette époque ».

En réponse au rapport d'observations provisoires, la SOFINOR indique que M. André DANG est co-gérant de la SCA SCADEP, propriétaire d'un terrain à DUMBEA. Il est également cogérant de la SCI DANG.

En réponse au rapport d'observations provisoires, la SOFINOR relève qu'« après investigations auprès de la société HOLDENNHA et de la société TOYOTA et contrairement à ce qui avait été indiqué à la chambre, il apparaît que le groupe SOFINOR n'a pas de relation d'affaires avec la société AMRPP du Groupe DANG ». La chambre a adressé un extrait de ses observations aux sociétés HOLDENNHA et TOYOTA qui n'ont pas apporté de réponse.

La SOFINOR indique également qu'en ce qui concerne TOYOTA et SGIA PNEU, il existe des relations d'affaires avec la société NMC principalement. La société ajoute que « cette relation a été établie à l'issue d'une procédure d'appel d'offres initiée en 2015 conformément aux règles internes de NMC ».

### **6.3 L'empilement de sociétés à la vie sociale limitée et la surabondance de sociétés holding : la filialisation excessive du groupe**

#### **6.3.1 Des sociétés à la vie sociale limitée voire inexistante : les sociétés THYLACINE et OUACO**

La Société de OUACO a été achetée à la famille Lafleur avec la SMSP en 1990. Transformée en 1999 en SARL, elle a pour objet « L'exploitation dans la Nouvelle-Calédonie et Dépendances, de toutes propriétés en général et notamment par l'élevage du bétail et la culture./L'exploitation d'usines et fabriques pour le traitement des divers produits du Territoire./L'exploitation de mines, la transformation industrielle des minerais./L'achat et la vente de toutes marchandises./L'acquisition ou la prise en location de meubles et d'immeubles et leur revente./L'acquisition et l'exploitation de toutes concessions de pêcheries./Et d'une façon générale, toutes opérations agricoles, commerciales, industrielles et financières en Nouvelle- Calédonie ou en tous autres pays se rapportant directement ou indirectement aux objets ci- dessus énoncés » (article 2 des statuts de la Société de OUACO).

Cette société n'exerce pas son objet social tel que défini. Propriété de la SMSP à 100 % de son capital, elle n'exerce pas d'activité opérationnelle. Elle dispose d'un patrimoine de titres fonciers en lien avec le domaine minier du groupe (elle dispose notamment des servitudes de passage liées aux mines exploitées par la NMC).

La société THYLACINE a été achetée par la SMSP en 2010. Elle détient trois ensembles immobiliers : des bureaux situés au premier étage de l'immeuble Carcopino à Nouméa (84m<sup>2</sup>), une villa à Magenta (250m<sup>2</sup>) et un appartement à Koné (80m<sup>2</sup>). La société a pour objet « l'acquisition par voie d'apport ou d'achat, d'échange ou autrement, la prise à bail avec ou sans promesse de vente, la location, l'administration et l'exploitation de tous immeubles bâtis ou non bâtis/L'emprunt auprès de tout établissement bancaire ou de crédit, de toutes sommes nécessaires à la réalisation de l'objet social/L'aide financière aux associés par voie de prêt, avances ou autrement, et le cautionnement des associés vis-à-vis de tous organismes bancaires ou financiers ou encore vis-à-vis de tous

tiers./Exceptionnellement, la vente de tous biens meubles ou immeubles devenus inutiles à la société./Plus généralement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, y compris la participation de la société à toutes entreprises ou sociétés, créées ou à créer, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes et se rattachant à l'objet sus indiqué, de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la société, son existence ou son développement, pourvu que ces opérations ne modifient pas le caractère civil de la société » (article 2 des statuts de la SCI THYLACINE).

La chambre relève que les sociétés THYLACINE et Société de OUACO n'ont aucune vie sociale, aucun personnel, aucune activité. La Société de OUACO n'a été utilisée par la SOFINOR et la SMSP qu'à fin de contourner une difficulté fiscale dans la participation à la dette junior.

La vie sociale de ces sociétés est inexistante, M. DANG étant gérant et représentant de l'associé unique, les procès-verbaux de réunions supposées être tenues une fois par an sont signés par le même en tant que gérant et en tant que représentant de la SMSP.

Ces sociétés sont logées dans les locaux de la SOFINOR. La constitution de leur comptabilité et la rédaction des procès-verbaux de réunions qui dans les faits n'existent pas, M. DANG ne se réunissant pas avec lui-même, pèsent sur les coûts de ces sociétés et alimentent le chiffre d'affaires de la SOFINOR et de la SMSP en termes de prestations inter-groupe.

La SOFINOR conteste l'observation de la chambre relative à l'absence de vie sociale de la Société de OUACO. Elle met en avant le fait que, d'après ses statuts, l'objet de la société est principalement l'exploitation, en Nouvelle-Calédonie, de toutes propriétés en général et notamment par l'élevage du bétail et la culture et précise que les revenus de la Société de OUACO se composent des loyers perçus de la société NMC au titre des redevances de passage payées par cette dernière pour l'utilisation de pistes et voies d'accès dont l'emprise est sur des terrains appartenant à la société, ainsi que des loyers de certaines sociétés du groupe NORD AVENIR au titre de baux emphytéotiques. Elle ajoute que cette société porte le financement de la construction de l'usine du Nord par la SMSP à travers la dette junior et percevra les remboursements de la créance qu'elle détient à l'encontre de KNS lorsque cette dernière sera en capacité de dégager de la trésorerie.

S'agissant de THYLACINE, la SOFINOR indique qu'elle exerce une activité immobilière et qu'elle encaisse un revenu locatif annuel de 10,4 MF CFP. La SOFINOR considère que le fait de faire un lien entre l'absence de personnel et l'absence de vie sociale et d'activité est erroné et que « le fait pour une société de ne pas compter de salariés n'est pas un critère suffisant pour considérer qu'elle est dépourvue de vie sociale ».

Elle ajoute que le fait que ces sociétés ne comptabilisent aucun salarié tient à l'organisation du groupe qui a pris le parti de confier aux départements de la SOFINOR le suivi de la comptabilité de ces sociétés en vertu de conventions d'assistance administrative.

### **6.3.2 Le palier SOFINOR/NORDIL/STCPI : l'empilement de sociétés holding emboîtées les unes dans les autres : une participation au capital de la SLN réduite à la désignation des administrateurs de cette dernière**

#### 6.3.2.1 La représentation indirecte de la province Nord à travers le rôle de la SOFINOR

La représentation de la province Nord au capital de la SLN et d'ERAMET s'effectue de façon indirecte :

- par le truchement de sa société d'économie mixte la SOFINOR ;
- qui intervient au capital de la holding la SAS NORDIL, à hauteur de 75 % de son capital, avec la SODIL (15 %) représentante de la province des Iles ;
- la SAS NORDIL intervient dans le capital de la SAS STCPI, société de portage des participations provinciales au sein de la SLN et d'ERAMET : la STCPI est constituée de la participation de la NORDIL à 50 % et de PROMOSUD (en représentation des intérêts de la province Sud) pour 50 %. La STCPI dispose de 34 % du capital de la SLN et de 4 % du capital d'ERAMET.

Ce schéma est organisé par des accords politiques qui structurent la participation des intérêts calédoniens dans le cadre d'une représentation en cascade et qui encadrent les modalités de désignation des administrateurs représentant les intérêts calédoniens dans le conseil d'administration de la SLN et d'ERAMET.

C'est donc un système à triple détention qui a été mis en place pour organiser, de palier en palier (SOFINOR/NORDIL/STCPI) la représentation de la province Nord au sein de la SLN mais également pour maîtriser et sécuriser les modalités de désignation des administrateurs, le nombre de ces derniers et les modalités de leur désignation étant définis dans les accords signés en 1999 et 2000 par l'Etat, ERAMET, le président de la province Nord, le président de la province Sud, le président de la province des Iles, le président du FLNKS et le président du Rassemblement.

Ce schéma lourd tant dans son organisation que dans les modalités de désignation des administrateurs au sein de la SLN se traduit dans la gouvernance de la SOFINOR par l'intervention de cette dernière ainsi que de sa filiale, la SAS NORDIL comme « fabrique à proposer des noms d'administrateurs ». Par sa lourdeur, par son caractère politique, ce schéma se traduit par l'incapacité de la SOFINOR et de sa filiale NORDIL à sortir de ce rôle de proposition d'administrateurs.

L'examen des réunions du conseil d'administration de la SOFINOR et du conseil de direction de la NORDIL révèle que ces deux sociétés sont confinées dans ce rôle et non pas dans celui de préparer leur représentant au sein de la SLN et d'ERAMET (via la STCPI) à intervenir en tant qu'actionnaire. Aucune organisation n'intervient en amont des réunions de la SLN pour préparer les positions des administrateurs et aucun circuit d'information n'existe en aval de ces réunions.

Sans méconnaître la nécessaire indépendance que doit avoir tout administrateur personne physique au sein d'une société anonyme, qui n'est pas nommé en tant que représentant d'une personne morale, force est de reconnaître qu'au cas d'espèce, le schéma mis en place organise une forme d'administrateur sui generis. Les administrateurs désignés par la SCTPI pour siéger au conseil d'administration de la SLN ne relèvent pas de la catégorie du représentant de la personne morale (cette dernière ne pouvant être représentée au conseil d'administration d'une société anonyme que par un seul représentant). Ils ne relèvent pas non plus de la catégorie des administrateurs, personnes physiques, indépendants, compte tenu des modalités particulières de leur désignation, décidées par les plus hautes

instances des sociétés concernées (ERAMET, SLN) et les collectivités, toutes ensembles signataires des accords de 1999 et 2000.

La SOFINOR considère que les administrateurs sont des personnes physiques indépendantes. Elle indique qu'ils sont proposés par la STCPI mais nommés et/ou cooptés par les actionnaires et/ou le conseil de direction de ERAMET/SLN et ajoute que la candidature de certains administrateurs proposés par la STCPI a ainsi pu être rejetée. Elle indique que les administrateurs s'engagent à respecter les chartes et règles applicables aux administrateurs et à agir dans l'intérêt de la société concernée (ERAMET ou SLN) et sont soumis à un devoir de confidentialité.

#### 6.3.2.2 Le schéma d'organisation du rôle de la SOFINOR dans la désignation des administrateurs de la SLN et d'ERAMET

Le schéma d'organisation du rôle de la SOFINOR dans la désignation des administrateurs de la SLN et d'ERAMET repose sur des stipulations figurant dans quatre niveaux de normes contractuelles.

##### a) L'accord du 10 février 1999

La SOFINOR a transmis à la chambre le texte de l'accord du 10 février 1999 intitulé « Entrée d'intérêts calédoniens et renforcement industriel du groupe ERAMET-SLN », non signé mais paraphé. Le texte n'étant pas signé, il est malaisé de déterminer avec certitude les noms des quatre structures l'ayant paraphé. Le contenu de l'accord permet de déduire qu'ERAMET et/ou la SLN faisaient partie de ces structures, les autres relevant probablement du représentant de l'Etat et un ou des représentants des signataires de l'accord de Nouméa. Interrogée sur l'identité des signataires ou de leurs structures, la société n'a pas été en mesure de répondre.

Par cet accord, les parties tirent les conséquences de l'accord sur la participation au capital de la SLN et d'ERAMET, par l'organisation suivante :

- le transfert des parts de l'Etat dans la SLN et ERAMET à une « société publique calédonienne dédiée elle-même détenue par les trois sociétés de développement provinciales » : il s'agit ici de la STCPI qui devait initialement être constituée par la participation non pas de la NORDIL mais de la SOFINOR, SODIL et PROMOSUD ;
- la mise en place de la STCPI dont il est prévu qu'elle sera une SAS, que ses seuls actifs seront les participations détenues dans la SLN et ERAMET, que son capital sera détenu par la SOFINOR, PROMOSUD et SODIL ;
- la direction de la STCPI par un président qui devra être désigné « sur proposition de SOFINOR, qui sera majoritaire en droits de vote et en capital dans la société » ;
- la représentation de la STCPI au capital de la SLN « au prorata de sa participation au capital de la société, ses administrateurs devant être des personnalités qualifiées » ;
- les représentants de la STCPI au conseil d'administration d'ERAMET seront deux personnalités proposées respectivement par SOFINOR et PROMOSUD.

Par cet accord, une partie du schéma est mis en place:

- la désignation du président de la STCPI par la SOFINOR ;
- la représentation de la STCPI au conseil d'administration de la SLN (« au prorata de sa participation ») et au conseil d'administration d'ERAMET. Les modalités de la désignation de ces administrateurs seront posées l'année suivante.

- b) L'accord sur l'entrée d'intérêts publics de la Nouvelle-Calédonie dans le capital de ERAMET et SLN du 17 juillet 2000

Un accord sur « l'entrée d'intérêts publics de la Nouvelle-Calédonie dans le capital de ERAMET et SLN » est signé le 17 juillet 2000 par le président du FLNKS, le haut-commissaire, le président du Rassemblement, le président de l'assemblée de la province Sud, le président de l'assemblée de la province Nord et le président de l'assemblée de la province des îles Loyauté.

Le schéma dont conviennent les signataires de l'accord est ainsi posé :

- l'organisation de la STCPI sous forme de SAS ;
- la limitation des actifs de la STCPI aux participations détenues dans la SLN et dans ERAMET et aux produits financiers qui en résultent ;
- la composition de la STCPI : 50 % du capital devra être détenu par PROMOSUD et 50 % par une SAS créée à cet effet par la SOFINOR et la SODIL ;
- la désignation du président de la STCPI sur proposition de NORDIL et du président délégué sur proposition de PROMOSUD ;
- la représentation de la STCPI au sein du conseil d'administration de la SLN par quatre administrateurs et un censeur ; il est prévu que « deux administrateurs et le censeur, dont deux au moins représenteront SOFINOR, seront désignés par la NORDIL et deux autres représenteront et seront désignés par PROMOSUD ». Il est précisé que les administrateurs de la SLN ne peuvent être membres du congrès, d'une assemblée provinciale, ni des élus participant à des instances ayant une compétence en matière métallurgique ou minière ;
- la représentation de la STCPI au sein du conseil d'administration d'ERAMET par deux administrateurs ;
- la passation d'un pacte d'actionnaires entre la STCPI et ERAMET actant ces principes et instituant notamment un droit de préemption réciproque entre ERAMET et STCPI sur les actions SLN qu'ils détiennent ;
- la définition d'une clé de répartition pour les dividendes : 75% pour NORDIL et 25% pour PROMOSUD.

- c) La constitution de la NORDIL par la province Nord et la province des îles le 17 juillet 2000

Par un protocole<sup>67</sup> signé le même jour, le 17 juillet 2000, la province Nord et la province des îles précisent « les modalités de participation de la province Nord et de la province des îles au sein de la STCPI, via leurs SEM : SOFINOR et SODIL ».

Il est convenu que :

- la NORDIL sera composée de la SOFINOR à 75 % de participation et de la SODIL à 25 % ;
- l'objet de NORDIL « est de détenir 50 % des actions de la STCPI » ;

---

<sup>67</sup> Protocole intitulé « protocole relatif aux modalités d'association de SOFINOR et SODIL dans le cadre de l'accord sur l'entrée des intérêts publics de la Nouvelle-Calédonie au capital de ERAMET et SLN ».

- NORDIL désignera deux candidats aux postes d'administrateurs et un candidat comme censeur au conseil d'administration de la SLN dont deux au moins représenteront SOFINOR et un représentera SODIL ;
- NORDIL recevra 75 % des dividendes distribués par la STCPI ; ces dividendes devront être répartis pour 2/3 au profit de SOFINOR et 1/3 au profit de SODIL ;
- le président de NORDIL est désigné sur proposition de SOFINOR ;
- le représentant de NORDIL à la STCPI ainsi que les administrateurs et censeur participent de droit aux assemblées générales de NORDIL.

Interrogée sur le rôle joué par la NORDIL et sur la réalité de la vie sociale de la NORDIL, la SOFINOR indique qu'« à la lecture des accords politiques fondateurs de la STCPI en 1999 et 2000 on comprend qu'en 1999, la STCPI devait être directement détenue par SOFINOR, PROMOSUD et SODIL. La constitution de NORDIL qui regroupe donc SOFINOR et SODIL apparaît dans les accords de 2000, NORDIL disposant d'une voix prépondérante en AG à la majorité simple de la STCPI. L'objet de NORDIL est, comme STCPI, de détenir les participations dans SLN et ERAMET. ». A la question de savoir pourquoi la SOFINOR n'est pas directement au capital de la STCPI, et donc à quoi sert le truchement de la NORDIL, la province Nord indique : « historiquement, la NORDIL a été créée pour intégrer, avec la province Nord, la province des Iles non pourvue de nickel afin de l'associer à l'entrée des intérêts publics calédoniens dans le capital de la SLN et de celui d'ERAMET, et via les sociétés d'économie mixte de chaque province. Ainsi la NORDIL réunit les SEM respectives des deux provinces (SOFINOR et SODIL), toutes deux vouées historiquement au rééquilibrage...et donc associées à PROMOSUD au sein de la STCPI ».

- d) La conclusion d'un pacte d'actionnaires par la STCPI et ERAMET le 13 septembre 2000 et la confirmation du schéma par les statuts de la NORDIL et de la STCPI

La STCPI et ERAMET signent un pacte d'actionnaires le 13 septembre 2000 qui confirme les principes déjà retenus et annexent au pacte les statuts de la STCPI.

Les statuts de la STCPI et de la NORDIL retiennent le dispositif suivant :

- la désignation du président de la NORDIL sur proposition de la SOFINOR (article 16 des statuts de la NORDIL) ;
- la désignation du président de la STCPI sur proposition de la NORDIL ; il appartient à la SOFINOR de proposer à la NORDIL la personne physique qui sera amenée à exercer la présidence de la STCPI (article 16 des statuts de la STCPI et article 21.2 des statuts de la NORDIL) ;
- la désignation du président délégué sur proposition de PROMOSUD (article 20 des statuts de la STCPI) ;
- la désignation des représentants et du censeur de la STCPI aux conseils d'administration d'ERAMET et de la SLN doit être proposée par la STCPI selon les modalités suivantes (article 25 statuts de la STCPI et article 21.2 statuts de la NORDIL) :
  - o au sein du conseil d'administration de la SLN : deux représentants proposés par la NORDIL, et deux représentants proposés par PROMOSUD, et un censeur proposé par la NORDIL,
  - o au sein du conseil d'administration d'ERAMET : un représentant proposé par la NORDIL, et un représentant proposé par PROMOSUD.

### 6.3.2.3 Le rôle a minima de la SOFINOR et de sa filiale NORDIL

Ce schéma, dans lequel les administrateurs siégeant au conseil d'administration de la SLN et d'ERAMET en tant que représentant de la STCPI ne sont pas désignés par cette dernière, se traduit par un système où aucune des sociétés impliquées n'a la maîtrise de sa représentation au sein de la SLN et d'ERAMET :

- la SOFINOR n'a pas de relation directe avec les administrateurs que la STCPI désigne même si ces derniers ont été désignés sur sa proposition initiale. Elle n'est ni un actionnaire, ni une société complètement étrangère à ces administrateurs ;
- la STCPI n'a pas la maîtrise du processus de désignation des administrateurs (désignation par la NORDIL et PROMOSUD) qui sont censés la représenter, pas plus qu'elle n'a le contrôle sur la désignation de son président (désignation par la NORDIL). Les administrateurs siégeant au conseil d'administration de la SLN et d'ERAMET peuvent en effet privilégier la proximité avec la structure initiale qui les désigne ou au contraire s'en éloigner selon les circonstances, compte-tenu de la légitimité de facto de PROMOSUD, SOFINOR et SODIL dans ce schéma en raison de leur rôle dans la désignation de ces administrateurs ;
- la NORDIL, coïncée entre son associé SOFINOR qui maîtrise la désignation de son président (désignation du président de la NORDIL par la SOFINOR), et des administrateurs au sein de la SLN (sur les deux administrateurs et le censeur désignés par NORDIL, deux représentent la SOFINOR), se contente d'être une société écran dont le conseil de direction est une structure d'enregistrement des choix opérés en amont par la SOFINOR.

Il ressort du contrôle que la SOFINOR se contente de jouer un rôle a minima, cantonné aux propositions de désignation des administrateurs, que la NORDIL n'est qu'une chambre d'enregistrement et qu'aucune relation n'est véritablement organisée pour que les administrateurs au sein de la SLN s'articulent avec les structures qui contribuent à leur désignation.

Ainsi, l'examen des réunions du conseil d'administration de la SOFINOR confirme que les administrateurs se contentent de proposer la nomination des administrateurs à la SLN et ERAMET, via la NORDIL et ensuite la STCPI. Durant la période sous contrôle, la SLN est confrontée à de graves problèmes financiers menaçant sa survie. Les discussions des réunions du conseil d'administration de la SOFINOR relatives à la STCPI ne font état que de propositions de noms d'administrateurs à communiquer à la NORDIL sans que ces propositions ne s'accompagnent de débats de fond sur les enjeux auxquels ces administrateurs qui siégeront au sein de la SLN seront exposés (continuité de la société, définition des axes stratégiques pour la sortir de la crise, etc.).

Le 6 novembre 2014, la SOFINOR propose la nomination de M. Didier JULIENNE. Cette proposition n'est pas accompagnée d'une information sur la situation de la SLN ni d'un débat sur les difficultés de cette dernière.

Le 3 septembre 2014, la SOFINOR propose la nomination de M. DANG à la présidence de la STCPI via la NORDIL. Cette proposition importante en ce qu'elle cible la présidence de la STCPI ne s'accompagne pas non plus d'un exposé par M. DANG et les administrateurs de la SOFINOR de leur vision sur les enjeux de cette présidence par rapport aux problématiques rencontrées par la SLN et ERAMET. Lors de la même séance, la SOFINOR propose la nomination de M. GOROMIDO, par ailleurs président du conseil d'administration de la SOFINOR, en tant que président de la NORDIL.

Le 25 février 2015, la SOFINOR décide de proposer à la NORDIL le renouvellement de M. MAPERI et de M. Daniel HOUMBOUY au conseil d'administration de la SLN et de

M. Ferdinand POAOUETA en tant que censeur. Là encore, ces propositions ne sont accompagnées d'aucun débat ou information sur la situation de la SLN.

Le 9 septembre 2015, les administrateurs de la SOFINOR sont informés que la NORDIL a perçu un montant de 771,7 MF CFP dividendes en provenance de la STCPI et qu'elle a décidé d'en distribuer 600 MF CFP pour la SOFINOR.

Le 13 avril 2016, la SOFINOR propose la désignation de M. Ferdinand POAOUTETA pour siéger au conseil d'administration d'ERAMET.

Le 28 juin 2016, suite à la proposition de l'Etat que lui soit cédée une participation de la STCPI afin de pouvoir apporter un prêt à la SLN (cf. supra), les administrateurs débattent non pas de la situation de la SLN en tant que tel mais du refus d'accepter l'Etat parmi les actionnaires de la STCPI.

Le 2 mai 2018, la SOFINOR propose la désignation de M. Louis MAPOU pour exercer les fonctions de président de la STCPI, du remplacement de M. POAOUTETA par M. MAPOU pour siéger au conseil d'administration d'ERAMET, et de M. Laurent CHATENAY pour siéger au conseil d'administration de la SLN. Ces propositions donnent lieu à une tension importante entre les administrateurs d'une part et le directeur général de la SOFINOR d'autre part s'agissant de la proposition de désignation de M. CHATENAY (cf. supra). En revanche, aucun débat n'accompagne la proposition relative à la désignation du futur président de la STCPI. Il n'est par exemple pas exposé la vision et ambition de ce dernier à la tête de la STCPI.

Le 31 mai 2018, la SOFINOR confirme sa proposition de désigner M. CHATENAY à la suite de la demande de la NORDIL que la question soit de nouveau évoquée.

Le 20 juin 2019 et le 4 juillet 2019, les administrateurs mentionnent à nouveau la désignation de M. CHATENAY (cf. supra).

Les seules questions donnant lieu à débat de fond entre les administrateurs de la SOFINOR concernent la relation commerciale avec la SLN dans le cadre de l'achat de minerai auprès de cette dernière en vue d'alimenter l'usine de Corée et le projet de joint-venture en Chine. La posture ici adoptée n'a pas de lien avec la question de la participation indirecte de la SOFINOR au conseil d'administration de la SLN ; il s'agit ici de points relatifs à la SMSP et sa stratégie de développement offshore.

La chambre relève que la même posture est adoptée par la filiale, la SAS NORDIL cantonnée aux propositions à la STCPI de désignation des administrateurs devant siéger au conseil d'administration de la SLN et d'ERAMET.

Elle relève également que même cantonnée à un rôle de force de proposition concernant les administrateurs devant siéger au conseil d'administration de la SLN, la SOFINOR peut par ailleurs être contrainte dans ses choix par des considérations politiques qui interrogent tout à la fois sur l'intérêt de sa participation à la désignation des administrateurs et sur sa latitude réelle dans ce dispositif validé par les instances politiques du territoire.

Ainsi, alors qu'elle avait proposé le nom de M. Didier JULIENNE pour siéger au conseil d'administration d'ERAMET, cette proposition adoptée par la NORDIL qui l'a répercutée auprès de la STCPI donne lieu à l'opposition de l'associé représentant PROMOSUD. Lors de la réunion de l'assemblée générale de la STCPI le 27 novembre 2014, M. Grégoire BERNUT refuse de valider la proposition de la SOFINOR. M. BERNUT motive son refus par le fait qu'il est mandaté par le Contrat de Gouvernance Solidaire (CGS) qui s'est réuni le 25 novembre 2014 et a voté contre cette proposition. M. GOMÈS, président délégué de la STCPI désigné sur proposition de PROMOSUD s'étonne de l'intervention du CGS et rappelle que la proposition appartient à la NORDIL sur proposition de la SOFINOR. Finalement, la proposition de la SOFINOR est validée et est proposée à ERAMET qui ne valide pas cette proposition.

#### 6.3.2.4 L'absence de lien de la SOFINOR avec ses représentants indirects au sein de la SLN et ERAMET

Afin de comprendre comment s'organise le lien – et s'il est organisé – entre la SOFINOR et les administrateurs qui siègent au conseil d'administration de la SLN sur proposition de la SOFINOR, la chambre a demandé à M. CHATENAY comment il articule sa position avec la STCPI qu'il représente et avec la SOFINOR qui a proposé sa désignation, dans le cadre de son mandat à la SLN. La chambre a sollicité M. CHATENAY car il était le dernier administrateur à avoir été nommé au cours de la période sous contrôle. Cette demande a provoqué des réponses de M. CHATENAY sur un ton et un registre peu habituels dans le cadre d'un contrôle d'une juridiction financière.

Par courriel en date du 29 juin 2019, M. CHATENAY a indiqué ne pas avoir à « rendre des comptes » et expliquer « le mode de prises de positions de la STCPI au sein de la SLN ». La chambre a rappelé à M. CHATENAY le cadre juridique de son contrôle, ce dernier n'a cependant pas donné suite aux demandes de précision sur le lien entre les positions qu'il tient au conseil d'administration de la SLN, la STCPI qu'il représente et la SOFINOR qui a proposé sa désignation. M. CHATENAY indique « être tenu à la confidentialité vis à vis de (sa) tutelle, sur certains sujets de fond » et ajoute être « en droit de ne pas avoir à vous les révéler ». Il ressort de l'instruction qu'aucune relation directe n'est organisée entre la SOFINOR et cet administrateur dont elle a désigné le nom. S'agissant de l'existence d'une relation organisée entre l'administrateur et la STCPI, M. CHATENAY indique échanger régulièrement avec les administrateurs de la STCPI « sur les sujets concernant la SLN, en particulier avec ceux qui siègent à différents titres, pour le compte de la province Nord ». Il ajoute bénéficier « par ailleurs des mêmes informations sur la SLN ». La chambre relève que les administrateurs de la SOFINOR réunis le 19 juillet 2019 étaient sur une position différente puisqu'ils considèrent que M. CHATENAY doit être remplacé, que sa nomination était une erreur et, selon le directeur général de la SOFINOR, que cet administrateur n'est pas « en ligne avec la stratégie industrielle de la province Nord ».

Interrogé sur la façon dont s'organise le lien entre la STCPI et la SOFINOR d'une part et entre la STCPI et les administrateurs désignés sur proposition initiale de la SOFINOR d'autre part, le président de la STCPI (M. MAPOU) par une réponse datée du 18 juillet 2019 indique que : « La STCPI et NORDIL n'avaient pas une activité très dense sur un plan formel. On se réunissait au moins une fois l'année pour arrêter les comptes de la société en AG ordinaire. C'est à cette occasion que les administrateurs siégeant aux conseils d'administration des sociétés ERAMET et SLN faisaient part de leurs observations ou analyses de la situation des deux sociétés. Le rapport de gestion du président sur les opérations de l'exercice social constituait le support de ces discussions. C'est ainsi que le rapport de gestion de l'exercice clos le 30 juin 2013 a fait l'objet de discussions sur quelques faits marquants comme le plan stratégique de la SLN, la gouvernance de la SLN, les relations avec ENERCAL, le dossier Prony-Pernod et le projet Wedda Bay de ERAMET en Indonésie. En dehors des assemblées générales de la STCPI, la proximité géographique et politique des représentants de la STCPI au sein de la SLN et ERAMET laissait une part importante aux échanges informels entre les représentants eux-mêmes avant les réunions de conseils ou avec moi-même le président de la STCPI qui était aussi membre du CA d'ERAMET. Il en est de même pour la NORDIL qui se réunissait en amont sur les mêmes sujets ».

#### 6.3.2.5 L'inefficacité de la gouvernance retenue

La chambre relève que ce système de désignation en cascade d'administrateurs au sein du conseil d'administration de la SLN et d'ERAMET se révèle inefficace : la SOFINOR n'intervient pas en tant qu'actionnaire et n'investit donc pas le sujet autrement qu'en termes de débats de personnes, la NORDIL n'apporte aucune valeur ajoutée et ajoute au contraire un écran supplémentaire compliquant le

rapprochement qui devrait exister entre la SOFINOR et la STCPI. Les administrateurs qui siègent in fine au conseil d'administration de la SLN ne sont ni indépendants du fait des modalités particulières de leur désignation ni en représentation véritablement organisée des intérêts des sociétés qui les désignent.

Ce schéma d'organisation conçu il y a près de vingt ans se caractérise par sa lourdeur et son inefficacité ce qui plaide pour une clarification dans deux directions dont le choix ne relève pas de la chambre :

- soit la rupture du lien organique entre la SOFINOR et les administrateurs qu'elle contribue à désigner au conseil d'administration de la SLN et d'ERAMET ; la SOFINOR resterait ainsi en dehors de la désignation des administrateurs, à charge pour son actionnaire public de proposer directement à la STCPI la désignation d'administrateurs pour siéger au conseil d'administration de la SLN et d'ERAMET ;
- soit l'investissement de la SOFINOR dans son rôle d'actionnaire en la rapprochant de la STCPI comme cela était prévu dans le schéma initial dans les accords de 1999 et la suppression ainsi de la SAS NORDIL qui n'a finalement été mise en place que pour des considérations politiques afin d'afficher la solidarité entre la province Nord et la province des Iles. Cet objectif politique complique voire éteint toute possibilité pour la SOFINOR de jouer un rôle plus actif. Dès lors, la suppression de la NORDIL irait dans le sens d'une intervention plus efficiente de la SOFINOR au sein de la STCPI.

La SOFINOR indique, s'agissant de la disparition de la NORDIL, que « Cette recommandation est techniquement compréhensible mais pourrait être politiquement difficile à mettre en œuvre. En effet, le préambule des statuts de NORDIL fait expressément référence aux accords politiques de juillet 2000. Un consensus devrait donc être trouvé entre les provinces, l'Etat et les partenaires politiques. Il est probable que les provinces Nord et des Iles souhaitent conserver cette chambre de discussion. En tout état de cause, il nous semble que cette recommandation devrait figurer dans le rapport concernant les provinces et non dans celui de SOFINOR. »

**Recommandation n° 6 : la chambre recommande à la SOFINOR de clarifier son positionnement en tant qu'actionnaire direct et indirect, par exemple soit en mettant fin à la possibilité de proposer la désignation d'administrateurs au sein de la SLN et d'ERAMET soit en supprimant la filiale NORDIL et en intervenant directement au capital de la STCPI.**

En réponse à la recommandation de la chambre, la SOFINOR considère qu'il ne lui appartient pas de clarifier son positionnement, l'organisation mise en place résultant d'accords politiques auxquels elle n'était pas partie. Elle indique à la chambre que « la province Nord sera informée de cette recommandation de la chambre ».

La chambre prend note de cette position. S'agissant de l'information de la province Nord par la SOFINOR, la chambre rappelle à la société la nécessité de respecter le caractère confidentiel des observations provisoires, conformément aux dispositions de l'article L. 262-48 du code des juridictions financières. L'exercice de la contradiction relève de la chambre, qui, au cas d'espèce, avait transmis à la province Nord un extrait sur ce point, resté sans réponse. Il n'appartient pas à la structure contrôlée de soumettre auprès de tiers des extraits du rapport provisoire transmis aux fins d'en assurer la contradiction.

### 6.3.3 Le palier SOFINOR/SMSP : deux sociétés pour le même périmètre

Depuis la création de la SOFINOR en 1990 et l'achat de la SMSP la même année, les deux sociétés ont longtemps évolué dans des périmètres complémentaires :

- société holding pour l'une (la SOFINOR), opérationnelle pour l'autre, la mère était chargée de réinvestir les ressources financières de la fille, issues du nickel, pour assurer la diversification économique du territoire de la province Nord, en soutenant la création et le développement d'entreprises par une participation directe au capital de ces dernières et par des avances en compte courant pour les sociétés existantes dont il s'agissait d'assurer le développement. En ce sens, la nature de société de portefeuille de l'une (la SOFINOR) et de société opérationnelle dans la mine de l'autre, assurait la complémentarité de la mère et de la fille ;
- société intervenant dans le domaine du nickel mais également dans le tourisme, l'agroalimentaire et divers secteurs de l'activité économique, le périmètre sectoriel de la SOFINOR débordait donc celui de la SMSP d'abord cantonné dans la mine avant de s'élargir à la métallurgie (cf. supra).

L'évolution du modèle économique du pôle minier de la SOFINOR de la mine à la métallurgie s'est traduit par un premier rapprochement de la mère et de la fille en 2007 : avec l'apport de son domaine minier à la société NMC, la SMSP devenait à son tour une holding, comme la mère. Chargée d'intervenir dans le secteur minier et métallurgique sous la forme de prise de participation et d'avances en compte courant, la SMSP perdait sa qualité d'entreprise minière opérant une rupture du paradigme dans lequel elle évoluait depuis sa création et dont elle a eu des difficultés à prendre la dimension (cf. le contentieux engagé par la SMSP pour se voir reconnaître le titre d'entreprise minière par les services fiscaux).

La deuxième évolution du modèle économique est intervenue au niveau de la mère : si la fille est devenue une holding en 2007, la mère est devenue en 2014 une holding purement minière et métallurgique consacrant ainsi la fusion entre la nature juridique de l'une et l'autre (sociétés de portefeuille) et le secteur d'intervention (le nickel). Ce rapprochement entre les deux sociétés désormais sur le même périmètre et intervenant avec les mêmes outils s'illustre dans la composition même du conseil d'administration de la SOFINOR et de la SMSP sur la période sous contrôle : les deux sociétés ont eu les mêmes administrateurs (cf. tableau ci-dessous). Les élections provinciales ayant renouvelé une partie des élus provinciaux, le conseil d'administration de la SOFINOR a été renouvelé en juillet 2019, et se trouve dans une composition différente de celui de la SMSP.

Tableau n° 50 : Administrateurs de la SOFINOR et de la SMSP

SOFINOR						
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Joseph GOROMIDO	Joseph GOROMIDO	Joseph GOROMIDO				
ICAP	ICAP	ICAP	ICAP	SAEM Espaces de l'Ouest	SAEM Espaces de l'Ouest	SAEM Espaces de l'Ouest
Gulgaï DOUÏHOÏI	Yannick SLAMET	Yannick SLAMET	Yannick SLAMET	Yannick SLAMET	Yannick SLAMET	Nadia HEO
Jean-Pierre DIAÏWE	Emile NECHERO	Emile NECHERO	Emile NECHERO	Emile NECHERO	Emile NECHERO	Ivana BOUANOU
Victor TUTUGORO	Victor TUTUGORO	Wilfried WEISS				
Léontine PONGA	Francis EURBOA	Francis EURBOA	Francis EURBOA	Francis EURBOA	Francis EURBOA	Jean CREUGNET
Gérard POADJA	Gérard POADJA	Patricia GOA				
Pascal NAOUNA	Daniel GOA	Daniel GOA	Daniel GOA	Daniel GOA	Daniel GOA	Daniel GOA
SMSP						
André DANG	André DANG	André DANG				
SOFINOR	SOFINOR	SOFINOR	SOFINOR	SOFINOR	SOFINOR	SOFINOR
SODIL	SODIL	SODIL	SODIL	SODIL	SODIL	SODIL
Jean-Pierre DIAÏWE	Jean-Pierre DIAÏWE	Jean-Pierre DIAÏWE				
Valentine EURISOUKE	Valentine EURISOUKE	Valentine EURISOUKE				
Victor TUTUGORO	Victor TUTUGORO	Victor TUTUGORO				
Joseph GOROMIDO	Joseph GOROMIDO	Joseph GOROMIDO				
Pascal NAOUNA	Pascal NAOUNA	Emile NECHERO	Emile NECHERO	Emile NECHERO	Emile NECHERO	Emile NECHERO
Gérard POADJA	Gérard POADJA	Gérard POADJA				

Source : SOFINOR

La chambre attire l'attention de la SOFINOR sur les inconvénients du maintien de la mère et de la fille au sein de deux entités distinctes.

Un premier inconvénient est lié au risque de dévoiement de la logique qui préside à l'économie mixte et des contrôles qui doivent accompagner les SEM. Les deux sociétés déclinent de la même façon le même objet social (l'intervention dans le secteur minier et métallurgique) avec les mêmes outils (ceux d'une holding : avances en compte courant, garanties, etc.). Le fait que la SOFINOR, contrairement à la SMSP, exerce des missions consistant à administrer « la branche NORDIL » pour reprendre la terminologie de la société doit être relativisé. En effet, au vu du rôle très contraint de la SOFINOR au sein de cette « branche », il ne peut être considéré que la SOFINOR joue un rôle quelconque dans la vie sociale de la SLN et d'ERAMET par le truchement de la NORDIL et de la STCPI. Elle ne joue en aucune façon un rôle d'actionnaire direct voire même indirect, n'ayant pas organisé le lien avec les administrateurs qui sont désignés sur sa proposition. Cette branche ne lui apporte qu'une contrepartie financière consistant dans l'encaissement de prestations de service comptables, administratives et financières pour faire exister juridiquement et comptablement une filiale qui en réalité présente une vie sociale des plus limitées (pas de personnel, pas de locaux, pas de réunions à l'exception des obligations légales pour arrêter les comptes). La chambre ne peut donc considérer que l'existence de la filiale NORDIL suffise à justifier le maintien distinct de deux entités dont l'une (la SMSP) décline l'objet social de l'autre.

Le rapprochement de la SOFINOR et de la SMSP se traduit par le maintien artificiel de deux sociétés dont l'une est transparente par rapport à l'autre. Outre les questions de régularité que pourrait soulever l'exécution par une société anonyme de l'intégralité de l'objet social de la SEM, cette situation pose des questions relatives à la transparence du système ainsi mis en place.

Le principe qui préside à l'économie mixte est que la collectivité actionnaire est tenue informée de l'activité de sa société (cf. l'obligation pour les administrateurs d'effectuer un rapport annuel) mais est également sollicitée en amont des décisions importantes : les changements des statuts dans les points majeurs que sont l'objet social et la répartition des compétences entre les structures de gouvernance de la SEM mais également les prises de participation au capital de sociétés commerciales doivent faire l'objet d'une autorisation préalable de l'assemblée plénière de la collectivité actionnaire.

Ainsi l'article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales prévoit que toute prise de participation d'une société d'économie mixte locale dans le capital d'une société commerciale fait préalablement l'objet d'un accord exprès de la ou des collectivités territoriales et de leurs groupements d'actionnaires disposant d'un siège au conseil d'administration. Les prises de participation ne s'opèrent pas au niveau de la SOFINOR mais au palier en dessous, c'est-à-dire au niveau de la SMSP, la province Nord n'est donc pas appelée à se prononcer sur les prises de participation d'une société fille qui est transparente par rapport à la société mère qui elle est soumise au contrôle de la collectivité. Ce système prive les élus de l'assemblée de la province Nord de tout contrôle sur la stratégie de prise de participation notamment à l'étranger dans le cadre de la stratégie offshore. Cette stratégie de développement de joint-venture à l'étranger notamment en Chine ne fait l'objet que d'une information ex post par les administrateurs de la SOFINOR dans le cadre de la présentation du rapport d'activité annuel de la SEM. On est donc loin du dispositif de contrôle des risques financiers mis en place par le législateur, la SOFINOR n'activant pas l'autorisation de son actionnaire public, les décisions sont prises à l'étage en dessous. Non autorisées par l'assemblée de la province Nord, ces stratégies industrielles donnent cependant lieu à des risques financiers qui peuvent conduire la province Nord à devoir mobiliser des enveloppes financières conséquentes à la demande des créanciers de la SMSP (ce qui fut le cas à la fin de l'année 2016) et en cas de besoin de trésorerie de la fille dans le cadre de demandes portées par la mère (ce qui fut le cas en début d'année 2016).

Opaques pour l'actionnaire public de référence, ces décisions prises à l'étage en dessous de la société mère, sont également opaques pour le contrôle de légalité. Les délibérations du conseil d'administration de la SEM doivent faire l'objet d'un contrôle de légalité prévu à l'article 1524-2 du code général des collectivités territoriales et le cas échéant d'une saisine de la chambre territoriale des comptes en vertu des dispositions de l'article L. 262-41 du code des juridictions financières si le haut-commissaire estime qu'une délibération du conseil d'administration ou de l'assemblée générale d'une société d'économie mixte locale est de nature à augmenter gravement la charge financière de l'actionnaire public, ou à raison du risque encouru par la collectivité pour la garantie d'un emprunt contracté par la société.

Un deuxième inconvénient est lié à l'absence de protection des élus de la province Nord membres du conseil d'administration de la SMSP. Ils ne bénéficient pas du régime de protection prévu à l'article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales (applicable en Nouvelle-Calédonie sur le fondement de l'article 8-1 de la loi n°99-210 du 19 mars 1999 précitée) pour les élus membres du conseil d'administration d'une SEM. En effet, seuls les élus administrateurs de la SOFINOR sont protégés par les dispositions de l'article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales qui prévoient que « Les élus locaux agissant en tant que mandataires des collectivités territoriales ou de leurs groupements au sein du conseil d'administration ou de surveillance des sociétés d'économie mixte locales et exerçant les fonctions de membre ou de président du conseil d'administration, de président-directeur général ou de membre ou de président du conseil de surveillance, ne sont pas considérés comme étant intéressés à l'affaire, au sens de l'article L. 2131-11, lorsque la collectivité ou le groupement délibère sur ses relations avec la société d'économie mixte locale ».<sup>68</sup>

Si l'article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales prévoit que les élus locaux administrateurs d'une SEM ne sont pas considérés comme intéressés à l'affaire lorsque la collectivité délibère sur ses relations avec la SEM, il n'en va pas de même s'agissant des élus siégeant au conseil d'administration de la SMSP qui pourraient être considérés comme « intéressés à l'affaire » lorsqu'une

---

<sup>68</sup> L'article 8-1 de la loi du 19 mars 1999 précise que la référence à l'article L. 2131-11 est remplacée par la référence à l'article L. 121-41 du code des communes de la Nouvelle-Calédonie.