



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**fed  
epl**

Les entreprises  
publiques  
locales

# Les Epl au service de la coopération régionale des collectivités en Outre-mer

**SEPTEMBRE 2025**



# ÉDITORIAL

Au regard des enjeux territoriaux contemporains, le renforcement de la coopération régionale est essentiel, tant au niveau de l'État que des collectivités, Départements et Régions d'outre-mer (DROM) ou Collectivités d'outre-mer (COM). Qu'il s'agisse d'aménagement, de transition environnementale, de développement économique, de mobilité ou de santé, les solutions dépassent les cadres administratifs traditionnels et exigent une approche intégrée, fondée sur la synergie des territoires.

Historiquement, les Entreprises publiques locales (Epl), Sociétés d'économie mixte (Sem), Sociétés publiques locales (Spl) comme Sociétés d'économie mixte à Opération unique (SemOp), incarnent cette dynamique en proposant des modalités d'action agiles et adaptées aux spécificités territoriales. Couteaux suisses ou bras armés des collectivités territoriales, elles permettent de conjuguer vision stratégique et efficacité opérationnelle, en facilitant la mutualisation des moyens et la mise en œuvre de projets structurants à des échelles dépassant les barrières administratives et géographiques. Les Entreprises publiques locales, et en particulier celles intervenant en Outre-mer, ont développé une appétence pour les coopérations à l'échelle régionale et pour l'insertion et l'amplification de l'action de leurs collectivités territoriale actionnaires au sein de leur environnement territorial élargi.

Afin que cette ambition se concrétise pleinement, des leviers d'accompagnement et de financement doivent être mobilisés. Les Epl peuvent s'appuyer sur plusieurs sources de financement, qu'il s'agisse de fonds européens, de ressources locales ou du soutien de partenaires institutionnels majeurs. La Fédération des élus des Entreprises publiques locales et la Banque des Territoires, comme le montre la collaboration dans le cadre de cette publication, sans oublier l'Agence Française de Développement (AFD), s'inscrivent dans cette optique et sont pleinement engagées aux côtés des collectivités territoriales et des Epl pour sécuriser et structurer ces projets stratégiques.

Mais si l'élan est là, les contraintes aussi. L'implication des collectivités territoriales et des Epl demeure limitée sans un assouplissement des conditions d'intervention, qui permettrait de renforcer leur capacité d'action, d'encourager l'innovation territoriale et d'accélérer la mise en place de coopérations efficaces et pérennes. C'est pourquoi à travers cette publication, nous avons souhaité mettre en évidence le contexte dans lequel s'inscrivent les projets de coopération régionale et les tendances qui les animent. Les Epl offrent des opportunités plurielles pour structurer des projets d'envergure régionale ou internationale, répondre aux ambitions des collectivités et relever les défis territoriaux avec pragmatisme et ambition.



Antoine Saintoyant  
Directeur de la Banque des Territoires



©Philippe Crochard

Philippe Laurent  
Président de la Fédération des élus  
des Entreprises publiques locales (FedEpl)

# INTRODUCTION

« Depuis au moins une décennie, **la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique, Mayotte, la Nouvelle-Calédonie, la Polynésie française, La Réunion, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, les Terres australes et antarctiques françaises et Wallis-et-Futuna coopèrent de manière plus structurelle avec les pays et territoires de leur zone géographique respective** » rappelle le rapport du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) de 2012 tout en appelant à renforcer cette coopération régionale, à la fois au niveau de l'État français mais aussi au niveau des collectivités, Départements et Régions d'outre-mer (DROM) ou Collectivités d'outre-mer (COM).

La coopération régionale dans les Outre-mer a connu d'importantes transformations, depuis trois décennies, d'abord sous l'impulsion politique des collectivités ultramarines, de l'État et de l'Union européenne, puis sur le plan opérationnel et technique grâce aux nombreux dispositifs mis en place pour favoriser son expansion.

Pour les Outre-mer, **l'intégration régionale offre de nouvelles perspectives pour parvenir à un développement mieux équilibré et à une identité partagée avec les pays voisins.** Bien que les actions de coopération internationale se multiplient, les Outre-mer disposent d'un potentiel encore largement exploitable pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par une intégration régionale renforcée.

**Pour continuer à se développer, la coopération régionale entre les territoires ultramarins et leurs voisins doit mobiliser une large diversité d'acteurs et d'expertises locales,** incluant des ministères, des agences publiques, des préfetures, des ambassades, des collectivités territoriales et leurs démembrements, des organisations régionales, ainsi que des acteurs européens, économiques, culturels, sportifs et linguistiques, tant en France que dans les pays voisins.

L'économie mixte locale fait partie de cette diversité d'acteurs engagés dans le développement de la coopération régionale. Elle rassemble les entreprises à forme sociétaire

exerçant une ou des missions d'intérêt général, et dont au moins 50 % du capital est détenu par une ou plusieurs collectivités locales, ou moins de 50 % du capital si ces autorités disposent d'un contrôle réel sur l'activité de l'entreprise. Sous forme de Sociétés d'économie mixte (Sem), de Sociétés publiques locales (Spl) ou de Sociétés d'économie mixte à Opération unique (SemOp), telles que définies par le Code général des collectivités territoriales, elles sont au nombre de 1 442 au 1er juin 2024. Elles sont assignées à de nombreuses missions de service public et embrassent aussi les champs de l'action internationale.

Selon la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl), 114 Epl sont actuellement en activité dans les Outre-mer, couvrant des domaines variés tels que l'environnement et les réseaux, l'aménagement et l'immobilier d'entreprise, l'habitat, la mobilité et le stationnement, le tourisme, la culture, les loisirs, ainsi que l'action sociale et la santé.

L'expertise de ces entreprises en matière d'ingénierie de projets complexes dans les Outre-mer est largement reconnue et recherchée. Interventions multi-sectorielles, ancrage local, rôle de tiers de confiance entre acteurs publics et privés, capacité à assurer des montages complexes et à innover sont autant de leurs atouts. **La nature et les compétences des Epl les positionnent à la fois comme outils stratégiques au service de la coopération décentralisée des collectivités actionnaires et comme des opérateurs du développement économique international.** Ce double rôle les positionne comme des actrices clés de l'intégration régionale des territoires ultramarins.

S'appuyant sur les témoignages d'acteurs de l'économie mixte et sur une analyse des enjeux et tendances actuelles en matière de coopération régionale, ce dossier vise à identifier les risques et opportunités, tout en explorant les perspectives pour les Epl ultra-marines désireuses de s'engager à l'échelle régionale pour promouvoir le développement de la coopération.

# TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL .....	3
INTRODUCTION .....	4
CONTEXTE ET ANALYSE DES TENDANCES.....	6
Un contexte de renforcement des liens de coopération au niveau régional.....	6
Des enjeux communs.....	7
Une intégration différenciée par bassin océanique .....	10
Les tendances actuelles .....	12
L'ÉCONOMIE MIXTE LOCALE ET LA COOPERATION REGIONALE .....	20
Des Epl implantées dans les trois océans .....	20
Des Epl volontaristes en matière de coopération régionale .....	22
De nombreux financements pour accompagner leur déploiement régional .....	23
L'opportunité de l'engagement dans la coopération régionale pour une Epl .....	24
Les recommandations des acteurs de la coopération régionale aux Epl .....	25
ANALYSE STRATÉGIQUE DES EPL DANS LA COOPÉRATION RÉGIONALE .....	28
CONCLUSION .....	29
Rôles et perspectives des Epl ultramarines dans la coopération régionale .....	29
REMERCIEMENTS.....	30

# CONTEXTE ET ANALYSE DES TENDANCES

## Un contexte de renforcement des liens de coopération au niveau régional

Depuis près de trente ans, la coopération régionale ultramarine permet de promouvoir une dynamique positive entre l'État français, les collectivités ultramarines et les États et territoires étrangers voisins, en favorisant les échanges et les complémentarités entre eux. Ainsi, la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique, Mayotte, la Nouvelle-Calédonie, la Polynésie française, La Réunion, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, les Terres australes et antarctiques françaises et Wallis-et-Futuna renforcent progressivement leur coopération, et de manière plus construite, avec les pays et territoires de leur zone géographique respective.

En 2017 et 2018, les travaux réalisés dans le cadre des assises des outre-mer ont abouti à la rédaction d'un Livre Bleu Outre-mer qui affirme à nouveau le besoin de renforcer les liens de coopération à la fois au niveau national, entre l'État français et les États des espaces ensembliers des différentes organisations régionales ou sous-régionales, et au niveau territorial entre les départements et régions ainsi que des collectivités d'outre-mer (DROM-COM)<sup>1</sup> et les collectivités ou gouvernements d'États voisins.

**La coopération régionale entre les territoires ultramarins français et leurs voisins, appelée « coopération régionale ultramarine », mobilise une grande diversité d'acteurs :**

<sup>1</sup> Sont dénommés « départements et régions d'outre-mer » (DROM), les territoires des collectivités relevant de l'article 73 de la Constitution, à savoir la Martinique, la Guadeloupe, la Guyane, La Réunion et Mayotte. Le sigle DROM est communément utilisé pour désigner ces territoires. Sont dénommées « collectivités d'outre-

ministères, agences publiques, préfetures, ambassades, collectivités territoriales et leurs démembrements, organisations régionales, ainsi que des acteurs européens, économiques, culturels, sportifs ou linguistiques. Elle implique également les États voisins et leurs propres subdivisions administratives et territoriales, illustrant ainsi la complexité et la richesse de cette politique collaborative. Le terme « coopération régionale » recouvre ainsi une diversité d'enjeux, de contextes, d'acteurs et de domaines de coopération.

En particulier après la loi d'orientation pour l'Outre-mer (la LOOM) du 13 décembre 2000 qui a accordé plus d'autonomie aux collectivités ultramarines en matière de coopération régionale, **de nombreux rapports et études s'efforcent de mettre en lumière les opportunités et les difficultés communes à l'intégration régionale des outre-mer.** Ils essaient à la fois d'offrir une « vue d'ensemble » de la coopération régionale pour encourager un engagement fort, à la fois politique et opérationnel, en faveur du renforcement des liens entre les territoires ultramarins et leur environnement régional, tout en identifiant les singularités et spécificités propres à chaque bassin de coopération.

mer » (COM), les autres territoires des collectivités relevant de l'article 72-3 de la Constitution, à savoir la Polynésie française, les îles Wallis-et-Futuna, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, la Nouvelle-Calédonie, ainsi que les Terres australes et antarctiques françaises et l'île de la Passion-Clipperton.

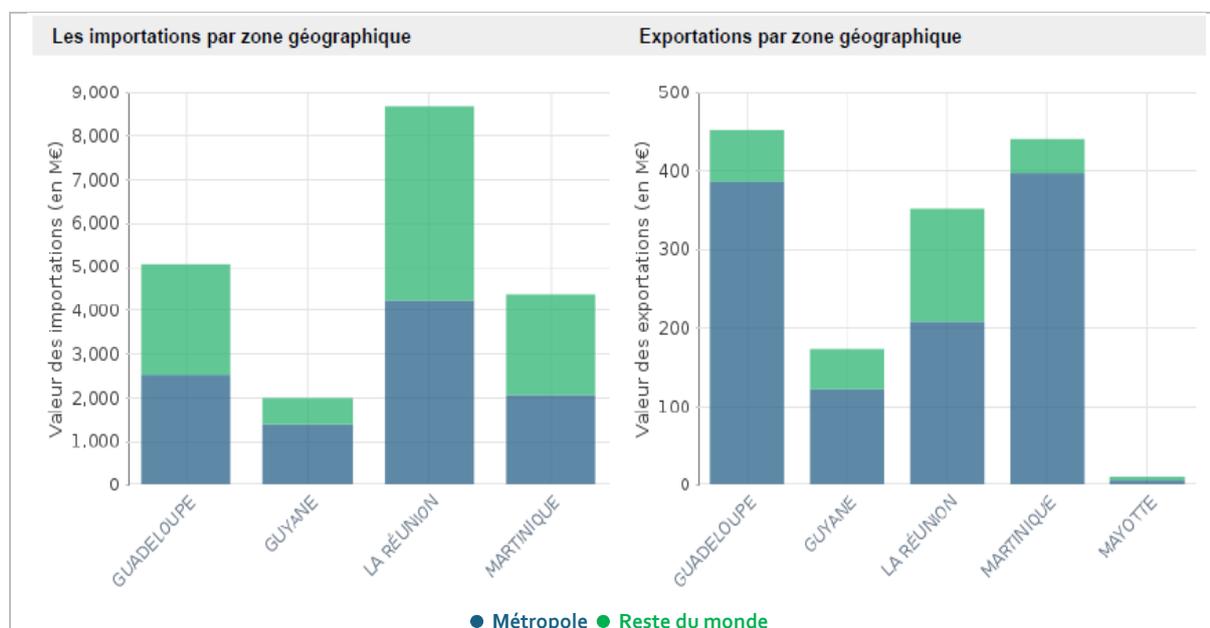
## Des enjeux communs

Les territoires ultramarins français partagent de nombreux traits communs. La plupart connaissent un retard économique structurel et des difficultés sociales, en partie dus à leurs spécificités naturelles et historiques. Les contraintes liées à l'insularité (à l'exception de la Guyane et de la Terre Adélie<sup>2</sup>) et à leur éloignement des principaux centres économiques entraînent des coûts d'exploitation plus élevés et une concurrence limitée. Cet isolement est accentué par la petite taille des marchés et une faible intégration régionale. De plus, l'économie de l'outre-mer repose sur un nombre limité de secteurs.

Malgré des progrès, ces territoires restent globalement introvertis, avec des taux d'ouverture relativement faibles par rapport à leur taille et leur richesse, et des échanges principalement orientés vers l'Hexagone. Pour beaucoup, la France « métropolitaine » demeure le premier partenaire commercial.

Malgré ses atouts, le poids économique des activités liées à la mer et à l'économie bleue reste aussi modéré au regard des potentialités. Enfin, les outre-mer sont les territoires de France les plus vulnérables et les premiers impactés par le changement climatique alors qu'ils émettent peu de gaz à effet de serre (GES).

### Importations et exportations par zone géographique en 2022



Source : Observatoire des outre-mer, 2022

**Renforcer la proximité entre les territoires ultramarins et le voisinage immédiat est considéré comme bénéfique à l'échelle régionale, que ce soit sur les plans culturel, identitaire ou économique. Cette démarche constitue également une opportunité stratégique pour accroître l'influence française et européenne à l'international.** Les enjeux de l'intégration régionale s'inscrivent aussi dans une dynamique globale visant à promouvoir une meilleure résilience

face aux défis communs et contemporains – climat, santé, économie – ne pouvant se régler qu'à une échelle régionale.

**Pour les outre-mer, la coopération économique régionale représente une opportunité significative pour leur développement,** en particulier face à l'affaiblissement du modèle d'Etat-Providence et pour aller au-delà du

<sup>2</sup> Zone de revendication française en Antarctique.

modèle de « rattrapage de la métropole »<sup>3</sup>. Cette coopération est perçue comme **un nouvel espace de prospérité<sup>4</sup>, fondé sur une approche de développement jugée plus équilibrée avec les pays voisins, favorisant un développement mutuel et contribuant à la convergence régionale**. Elle permet également de reconnaître une identité partagée et de « réconcilier l'histoire et la géographie »<sup>5</sup> de ces territoires. De plus, dans les domaines de l'éducation et de la culture, la coopération régionale est essentielle pour bâtir une solidarité et des liens communs avec les nations voisines.

**À l'échelle nationale, les territoires ultramarins représentent un atout politique considérable qui renforce le rayonnement international de la France**. Grâce à eux, elle n'est pas seulement une puissance européenne, elle maintient son statut de puissance mondiale en partageant des frontières terrestres et/ou maritimes avec 35 pays, faisant d'elle l'État aux frontières les plus nombreuses. Sa plus longue frontière terrestre est avec le Brésil<sup>6</sup>. **Après le Brexit, la France est devenue le seul pays de l'Union européenne présent dans les trois océans, renforçant ainsi l'importance stratégique de ses territoires ultramarins comme principal**

**lien entre l'Europe et ces régions**. Les outre-mer offrent aussi à la France son rang de grande puissance maritime : elle dispose du deuxième domaine maritime mondial (dont 97 % dans les outre-mer)<sup>7</sup>. La coopération régionale permet aussi à la France de bâtir des solidarités concrètes dans les trois océans autour des enjeux mondiaux, notamment sur le climat qui impacte de nombreux pays insulaires. En complément, **la coopération décentralisée menée par les collectivités et les acteurs locaux multiplie son influence, promeut la francophonie et le savoir-faire français dans chaque aire régionale, majoritairement anglophones**.

Sur le plan communautaire, l'Union européenne reconnaît depuis longtemps les **spécificités des territoires ultramarins des États membres**<sup>8</sup>. Elle distingue deux catégories de territoires : les régions ultrapériphériques (RUP) et les pays et territoires d'Outre-mer (PTOM) dont le degré d'autonomie à l'égard de l'Union est plus important. Parmi les 8 Régions Ultrapériphériques (RUP), 6 sont des collectivités françaises d'outre-mer<sup>9</sup>, des territoires pleinement intégrés au marché intérieur et soumis à un cadre juridique quasiment identique au droit commun<sup>10</sup>. Bien

<sup>3</sup> C'est la mission « Outre-mer » qui a pour principal objectif le rattrapage des écarts persistants entre l'outre-mer et la métropole et la convergence des niveaux de vie. Elle rassemble les crédits du programme 138 « Emploi outre-mer » et du programme 123 « Conditions de vie outre-mer » cf. Rapport des Finances 2024, Sénat, Mission outre-mer.

<sup>4</sup> Rapport d'information déposé par la commission des Affaires étrangères en conclusion des travaux d'une mission d'information constituée le 13 février 2019 sur l'environnement international des départements et collectivités d'outre-mer — corapporteuses Mmes Annie Chapelier et Berengère Poletti – Députées.

<sup>5</sup> Rapport d'information op.cit.

<sup>6</sup> Revue Après-demain, N.° 47, « Quel avenir pour les outre-mer ? », article « La nécessaire insertion des outre-mer dans leur environnement régional » par Véronique Bertile Maître de conférences en Droit public à l'Université de Bordeaux Ancienne Ambassadrice déléguée à la coopération régionale dans la zone Antilles-Guyane, septembre 2018.

<sup>7</sup> Stratégie nationale pour la mer et le littoral (SNML), édictée à la suite du Grenelle de la mer par les dispositions des articles L. 219-1 et R. 219-1 et suivants du code de l'environnement.

<sup>8</sup> Le tournant de la politique de coopération régionale des territoires ultramarins français peut être situé à la fin des années 1990 et au début des années 2000, avec plusieurs moments clés marquant une réorientation significative et qui ont encouragé la France à intégrer davantage ses territoires dans les dynamiques régionales comme l'émergence des programmes Interreg (1990'-2000) et, à partir de 2002, des accords de partenariat économique (APE) entre l'Union européenne et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP).

<sup>9</sup> Guyane française, Guadeloupe, Martinique, Mayotte. Mayotte, auparavant PTOM, est devenue RUP à compter du 1er janvier 2014.

<sup>10</sup> Les dispositions spécifiques en faveur des RUP couvrent notamment la politique régionale, la politique agricole commune, la politique commune de la pêche et le régime applicable aux aides d'État.

que les ressortissants des PTOM français<sup>11</sup> disposent de la citoyenneté européenne et bénéficient d'un régime d'association, ces territoires ne sont pas intégrés à l'UE et soumis au droit européen<sup>12</sup>. Les RUP et, dans une bien moindre proportion, les PTOM sont également soutenus financièrement par l'Union. Le soutien apporté par l'Europe aux territoires

ultramarins se justifie en partie par le fait que l'outre-mer contribue à la présence européenne dans le monde. **Les territoires ultramarins se voient eux-mêmes comme l'échelon avancé de l'Europe, dont ils portent la citoyenneté et les valeurs dans les trois océans.**

---

<sup>11</sup> La Nouvelle-Calédonie, la Polynésie française, Saint-Pierre-et-Miquelon, les Terres australes et antarctiques françaises, Wallis-et-Futuna et Saint-

Barthélemy. Le statut de PTOM a été accordé à Saint-Barthélemy en 2012.

<sup>12</sup> <https://www.touteleurope.eu/l-europe-en-region/les-pays-et-territoires-d-outre-mer>

## Une intégration différenciée par bassin océanique

Bien qu'elle se soit globalement intensifiée, la coopération régionale outre-mer présente des réalités variées d'un océan à l'autre et au sein de chaque région.



Dans la région Pacifique (Polynésie française, Nouvelle-Calédonie, Wallis-et-Futuna), l'insertion régionale est considérée comme la plus avancée, en partie grâce à l'autonomie accordée aux collectivités et à leur éloignement géographique relatif. Les tensions historiques dans les relations entre la métropole et les États du Pacifique, notamment à cause des essais nucléaires en Polynésie et de la question de

l'indépendance de la Nouvelle-Calédonie, ont aussi pu jouer un rôle. La Nouvelle-Calédonie et la Polynésie française bénéficient statutairement d'une grande autonomie dans leur action extérieure, ce qui leur permet de jouer un rôle diplomatique régional significatif.

- **La Nouvelle-Calédonie est particulièrement bien intégrée dans son environnement régional** grâce à sa proximité avec ses voisins et l'Asie, ainsi qu'à sa politique régionale active. Depuis 2019, la présence de délégués de la Nouvelle-Calédonie dans les ambassades françaises en Nouvelle-Zélande, en Papouasie–Nouvelle-Guinée, au Vanuatu et à Fidji — une mesure prévue dès l'accord de Nouméa de 1998 — représente un pas concret vers une intégration régionale accrue. Ce réseau de représentants a pour mission de promouvoir les messages et la politique de la Nouvelle-Calédonie au niveau régional.
- Malgré son isolement géographique et ses voisins limités, **la Polynésie française maintient aussi des relations régulières avec les pays voisins.**
- À l'opposé, **Wallis-et-Futuna se distingue par son isolement**, une faible taille de population, un développement économique limité, des infrastructures restreintes et un statut datant de 1961 qui restreint son autonomie et sa coopération régionale. De plus en plus d'acteurs privés de la Nouvelle-Calédonie cherchent à se déployer dans les îles de Wallis et Futuna.



Dans l'océan Indien<sup>13</sup>, la réalité diffère également entre :

- **La Réunion, qui développe des liens avec Madagascar, les Comores, les Seychelles, l'île Maurice** et dispose de trois antennes à Madagascar, à Maurice et aux Comores ;
- Et **Mayotte qui, entravée par son conflit avec les Comores, cherche à se tourner vers les pays du canal du Mozambique et de l'Afrique de l'Est.** La ville de Mamoudzou comme le Département de Mayotte

<sup>13</sup> Cf. « La coopération et l'intégration régionales des outre-mer — volet 1 : bassin océan Indien — Rapport d'information n° 763 (2023-2024), déposé le 17 septembre 2024 ». Le premier volet du rapport d'information n°

développent actuellement des stratégies d'insertion régionale en ce sens. Un accord de partenariat entre Mayotte, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer signé en mars 2024 devrait notamment prévoir le positionnement de représentants mahorais dans les postes diplomatiques de Madagascar, de Mozambique et Maurice.



**L'espace Atlantique est celui où l'intégration régionale des collectivités est la moins avancée.** Cet espace géographique comprend des situations très diverses, mais toutes **marquées par un niveau d'intégration faible.**

- La situation de Saint-Pierre-et-Miquelon, qui est très peu intégrée régionalement, diffère de celle de la Guyane, qui s'oriente davantage vers une logique continentale et sud-américaine, ou encore de celle des Antilles françaises (Martinique, Guadeloupe, Saint-Martin, Saint-Barthélemy) considérées comme des îlots de prospérité dans les Caraïbes, entretenant des relations économiques relativement limitées avec leurs voisins.

(2023-2024) de la Délégation aux outre-mer du Sénat est consacré au bassin de l'océan Indien. Il met en avant la désormais « nécessité » de l'intégration régionale dans cet espace, notamment par la promotion de territoires leaders en matière diplomatique et économique.

## Les tendances actuelles

La coopération régionale des territoires ultramarins français a été renforcée au cours des deux dernières décennies. Elle est marquée par quatre tendances fortes :

- Une sécurisation juridique progressive des DROM-COM en matière d'action extérieure ;
- Une diplomatie régionale plus active ;
- Le développement de stratégies et d'organisations locales de coopération régionale ;
- Un soutien accru de l'État et de l'Union européenne en faveur de la coopération régionale.

### La sécurisation progressive du cadre juridique de l'action extérieure des collectivités territoriales ultramarines

Depuis deux décennies, les collectivités d'outre-mer bénéficient d'une autonomie accrue dans le champ de la coopération par rapport aux collectivités de la France hexagonale. Elles disposent de compétences renforcées, afin de leur permettre de mener des coopérations, y compris avec des États souverains, dans leur voisinage régional. Leurs compétences internationales ont été progressivement élargies, afin de renforcer les relations des collectivités ultramarines avec leur environnement régional. Cette capacité varie néanmoins selon le statut de la collectivité d'outre-mer<sup>14</sup>.

La loi d'orientation sur l'outre-mer (LOOM) du 13 décembre 2000 a posé le socle juridique de la coopération régionale ultramarine : Elle confère notamment la faculté aux collectivités d'outre-mer de négocier directement des conventions avec des États étrangers et des

organisations régionales, sous le contrôle a posteriori de l'État. Elle a été complétée par la loi organique relative à l'outre-mer de 2004, portant statut d'autonomie de la Polynésie française.

La loi n° 2016-1657 du 5 décembre 2016 dite « Letchimy » relative à l'action extérieure des collectivités territoriales et à la coopération des outre-mer dans leur environnement régional est venue renforcer les compétences des collectivités ultramarines dans le domaine de la coopération régionale. Elle étend par ailleurs le champ du voisinage qui sert à définir la coopération régionale en outre-mer.

Le Livre bleu sur l'outre-mer de novembre 2020 par le ministère des outre-mer (MOM) a défini une feuille de route pour améliorer et intensifier les relations entre les collectivités ultramarines et les États voisins.

Le Comité interministériel des outre-mer (CIOM) de juillet 2023 a pris plusieurs engagements dans le sens d'une meilleure association des outre-mer à la définition de l'action extérieure de la France dans leur environnement régional<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Les départements et régions d'outre-mer qui relèvent de l'article 73 de la Constitution n'ont pas les mêmes compétences que les collectivités d'outre-mer qui relèvent de l'article 74 de la Constitution (Nouvelle-Calédonie et la Polynésie française), qui disposent de pouvoirs encore plus étendus. Wallis-et-Futuna demeurant un cas à part.

<sup>15</sup> Telle que la mesure 9 relative à la définition d'une stratégie pour développer les échanges

commerciaux des territoires de l'océan Atlantique et de l'océan Indien ; la mesure 54 pour associer les territoires ultramarins à la politique étrangère de la France, sur la base d'une stratégie concertée ; les termes de la mesure 54 sont ambitieux, la concertation et l'association allant bien au-delà de la simple consultation formelle.

## Une diplomatie régionale active

L'intégration régionale des territoires ultramarins se manifeste autant par **les échanges politiques et les initiatives diverses de coopération entre la France et les DROM-COM avec leurs voisins proches ou plus éloignés**, que par leur participation active aux instances diplomatiques régionales. Cette diplomatie territoriale vise à promouvoir la coopération multilatérale dans les trois océans, en réponse aux objectifs communs des pays d'un même bassin régional, notamment en matière de sécurité, de migrations et de développement durable.

**Le soutien accru de l'État à l'adhésion des collectivités d'outre-mer aux organisations régionales** — répondant ainsi à une revendication de longue date — **est une tendance notable**. La France, directement et via ses collectivités ultramarines, est aujourd'hui membre des principales organisations régionales dans les zones des océans atlantique, pacifique et Indien. Les discours du Président de la République à Garden Island (Canberra, 3 mai 2018) et au Dialogue des dirigeants de la Communauté du Pacifique (Nouméa, 4 mai 2018)<sup>16</sup> marquent un tournant dans la géopolitique des territoires d'outre-mer français. En mettant en avant le rôle stratégique des collectivités ultramarines dans les instances régionales, ces discours réaffirment leur importance dans les initiatives politiques et les compétences qui leur sont attribuées, soulignant ainsi leur rôle central à la fois dans leur voisinage immédiat et dans leur bassin océanique.

D'autres mesures complémentaires avaient été mises en place par l'État comme :

- La nomination de trois ambassadeurs à la coopération régionale dans les bassins océaniques atlantique, indien et pacifique qui s'attachent à renforcer et à coordonner la coopération entre les territoires d'outre-mer et les pays voisins.

- L'organisation de conférences annuelles de coopération régionale pour la zone Antilles-Guyane et Océan indien.

Là encore, la situation diffère en fonction des bassins régionaux :

**La région des Caraïbes affiche une dynamique d'intégration régionale remarquable, avec de nombreuses organisations internationales, bien que l'intégration régionale des collectivités françaises soit limitée elle-même.** Les petits territoires caribéens se regroupent pour accroître leur influence sur la scène mondiale. La France, directement ou par l'intermédiaire de certaines des collectivités ultramarines de l'Atlantique, est présente dans la plupart des organisations régionales multilatérales. La Caraïbe est dominée par trois grandes organisations régionales :

- **L'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OEEO)**, la plus intégrée et proche des collectivités françaises d'Amérique (Guadeloupe, Martinique, Guyane) ;
- **La Communauté caribéenne (CARICOM)** qui vise à promouvoir le libre-échange entre ses quinze membres ; l'intégration de la Martinique en 2023 en qualité de membre associé a été perçue comme une victoire de la diplomatie territoriale ;
- **L'Association des États de la Caraïbe (AEC)**, la plus large, avec 25 pays membres et 10 membres associés. Son action principale se concentre sur la lutte contre l'érosion côtière. La Guadeloupe et la Martinique y participent en tant que membres associés.

<sup>16</sup> <https://www.vie-publique.fr/discours/205953-declaration-de-m-emmanuel-macron-president-de-la-republique-sur-les-r> « Déclaration de M.

Emmanuel Macron, Président de la République, sur les relations entre la France et les pays du pacifique sud, à Nouméa le 4 mai 2018. »

**Dans le Pacifique, l'adhésion de la Nouvelle-Calédonie et de la Polynésie française en septembre 2016 en tant que membres de plein droit du Forum des îles du Pacifique (FIP) a marqué une victoire diplomatique pour la France des outre-mer.** Aujourd'hui, les trois collectivités françaises du Pacifique sont fortement intégrées dans les organisations internationales régionales. Elles sont également membres de la Communauté du Pacifique (CPS) et du Programme régional océanien de l'environnement (PROE), ce qui renforce l'influence politique de la France et l'intégration de ses territoires ultramarins dans la région.

**Dans l'océan Indien, les contentieux de souveraineté** (comme ceux concernant Mayotte avec les Comores et à moindre mesure, Tromelin avec l'île Maurice, les îles Éparses avec Madagascar) **ont pu affaiblir le positionnement diplomatique de la France.** Cependant, **une présence active au sein de la Commission de l'océan Indien (COI), l'organisation régionale principale, grâce à l'intégration de La Réunion, permet de renforcer la position française et d'accroître les initiatives régionales en matière d'économie bleue et de sécurité régionale.** L'Union européenne apporte une aide financière déterminante à la COI depuis plusieurs années et contribue ainsi de manière décisive à une nouvelle dynamique de coopération dans la région, en complément des programmes Interreg océan Indien et Canal du Mozambique<sup>17</sup>. À l'inverse de La Réunion, Mayotte n'est pas représentée à la COI en raison de l'opposition des Comores, qui revendiquent la souveraineté sur ce territoire. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, **la France aussi a formellement intégré l'Indian Ocean Rim**

**Association IORA comme État membre, au titre de La Réunion.** L'adhésion de la France à l'IORA s'inscrit dans la vision Indopacifique développée depuis 2018, pour la construction d'un espace libre, ouvert et inclusif<sup>18</sup>.

#### ZOOM SUR LA STRATÉGIE INDO-PACIFIQUE DE LA FRANCE

La stratégie indopacifique de la France, impulsée par le président Emmanuel Macron, a été formellement annoncée en 2018. Partant du principe que la France est une nation de l'Indopacifique, avec 7 des 13 DROM-COM français répartis entre l'océan Indien et le Pacifique Sud, elle vise à renforcer la présence et l'influence de la France dans une zone qui s'étend de la côte est de l'Afrique à l'ouest des États-Unis, en incluant l'océan Indien et l'océan Pacifique.

Cette zone est donc considérée comme un espace stratégique majeur, représentant 60 % du PIB mondial et abritant plusieurs routes commerciales vitales, notamment pour l'approvisionnement énergétique. Les principaux axes de la stratégie indopacifique de la France sont la dimension sécuritaire et militaire, notamment sur le plan maritime, la connectivité, la dimension économique et commerciale et la dimension environnementale.

**La stratégie indopacifique s'articule pleinement avec la volonté de la France d'y promouvoir la coopération régionale, en évitant une approche de « stratégie de blocs ».** Il a néanmoins souvent été reproché à l'État, à propos de la stratégie Indopacifique, une absence de concertation avec les autorités ultramarines de la région.

<sup>17</sup> <https://www.senat.fr/rap/r23-763/r23-7636.html>  
« La coopération et l'intégration régionales des outre-mer - volet 1 : bassin océan Indien » Rapport d'information<sup>o</sup> 763 (2023-2024), déposé le 17 septembre 2024

<sup>18</sup> <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/strategies-regionales/indopacifique/indopacifique-8-questions-pour-comprendre-la-strategie-de-la-france-dans-la-65258/> « La stratégie indopacifique »

## La formalisation de stratégies et d'organisations locales

Accompagnées par l'État, l'adoption par les collectivités ultramarines de stratégies d'insertion régionale marque une troisième tendance forte et actuelle<sup>19</sup>.

### ZOOM SUR LE DISPOSITIF D'APPUI A L'ACTION INTERNATIONALE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (DCOL)

Pour appuyer l'action internationale des collectivités territoriales, Cités Unies France a mis en place le dispositif d'appui à l'action internationale à l'appui des collectivités territoriales (DCOL), cofinancé par l'AFD et par la Caisse des Dépôts et Consignations. Le DCOL permet aux collectivités ultramarines et à l'ensemble des collectivités territoriales françaises de concevoir des stratégies d'insertion régionale et de développer des projets de coopération.

À l'heure actuelle, plusieurs DROM-COM développent leur stratégie d'insertion régionale, notamment grâce à ce dispositif. À titre d'exemple :

- Dans l'océan Indien, la ville de Mamoudzou a adopté une stratégie internationale en 2022, tandis que la Région Réunion et le Département de Mayotte élaborent leurs stratégies de coopération régionale en 2024.
- Dans les Caraïbes, les collectivités de Cap Nord Martinique et la Collectivité

<sup>19</sup> Depuis la loi Letchimy, les DROM régis par l'article 73 de la Constitution ont la possibilité d'établir, sur la durée de l'exercice des fonctions de son Président, un programme-cadre de coopération régionale dans les matières relevant de ses compétences propres. Ce programme-cadre permet de mettre en œuvre et de piloter une véritable stratégie de coopération régionale globale en lien direct avec un ou plusieurs États étrangers de leur zone de voisinage élargie, avec un accord de l'État en aval. Rapport fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la république sur la proposition de loi (n° 3023) relative à l'action extérieure des collectivités territoriales et

Territoriale de Martinique (CTM)<sup>20</sup> ont voté leurs stratégies en 2022 et en 2023, et la Collectivité Territoriale de Guyane envisage de formaliser une feuille de route de coopération régionale pour 2025.

**À la faveur du vote de ces stratégies, des priorités géographiques et sectorielles sont établies par les DROM-COM, assorties d'une feuille de route et de ressources financières dédiées à la coopération régionale.** Dès lors, les élus en charge de l'international de ces collectivités, cherchent à mobiliser l'ensemble du partenariat local pour mettre en œuvre leurs plans de travail à l'échelle régionale. Il est à noter que le dispositif DCOL cofinance également la mise à disposition d'expertise pour accompagner les acteurs ultramarins dans l'élaboration participative de projets de coopération.

**Parallèlement se structurent dans les outre-mer des réseaux régionaux multi-acteurs (RRMA).** Depuis près de trente ans, les régions françaises ont progressivement mis en place des « dispositifs régionaux d'échange, d'appui et de concertation multi-acteurs de la coopération internationale », à l'initiative conjointe de l'État (via la préfecture de région), des collectivités territoriales et/ou d'associations<sup>21</sup>. Ces RRMA ont pour mission de rassembler tous les acteurs locaux, publics et privés, engagés dans la coopération et la solidarité internationale, d'améliorer la qualité et l'impact des actions de coopération, et de favoriser l'ouverture internationale des habitants et des territoires.

à la coopération de l'outre-mer dans son environnement régional, par M. Serge Letchimy, député, 16 mars 2016. [https://www.assemblee-nationale.fr/14/rapports/r3581.asp#P237\\_58355](https://www.assemblee-nationale.fr/14/rapports/r3581.asp#P237_58355)

<sup>20</sup> « Diplomatie Territoriale : la CTM met en œuvre le premier programme-cadre dans le bassin caraïbe » mars 2023, <https://antilla-martinique.com/diplomatie-territoriale-la-ctm-met-en-oeuvre-le-premier-programme-cadre-dans-le-bassin-caraibe/>

<sup>21</sup> <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/informations-complementaires/liens-utiles/article/reseaux-regionaux-multi-acteurs>

Aujourd'hui, il existe officiellement 12 RRMA, dont 1 en Guadeloupe, et 1 en cours de lancement en Guyane. Ces réseaux offrent un point de départ idéal pour les Epl souhaitant s'engager à l'international, facilitant l'identification de partenaires et la découverte des dynamiques locales en lien avec les élus responsables de la coopération internationale :

- Le premier et seul RRMA ultramarin, **KARIB Horizon**<sup>22</sup> rassemble les acteurs guadeloupéens qui développent des coopérations dans la Caraïbe. Il bénéficie du soutien du ministère des Affaires étrangères depuis sa création en 2018.
- Dans l'océan Indien, deux autres RRMA ultramarins sont actuellement en projet, avec l'appui des collectivités locales : **le RRMA de Mayotte et le RRMA de La Réunion.**

#### LA FEDEPL SOUTIENT LA COOPERATION REGIONALE ET INTERNATIONALE

La FedEpl entretient des relations étroites avec les principaux acteurs institutionnels de la coopération internationale, offrant ainsi à ses membres un accès privilégié aux différents partenaires et dispositifs d'accompagnement.

---

<sup>22</sup> <https://www.karib-horizon.org/>

## Un soutien accru de l'État et de l'Union européenne en faveur de la coopération régionale

En complément de l'impulsion politique, **l'État français a notablement augmenté ses contributions directes, ou via l'Union européenne, en faveur de la coopération régionale.** L'État a instauré divers mécanismes permettant de financer ou de servir de levier pour des projets collaboratifs à l'échelle régionale. De nombreuses ressources financières dédiées à la coopération et à l'aide publique au développement sont directement accessibles aux Entreprises publiques locales<sup>23</sup>.

À l'échelle nationale, l'Agence française de Développement (AFD), qui fait office de banque et d'organisme de coopération est l'un des principaux opérateurs français de la coopération régionale ultramarine. **Elle est aujourd'hui le principal financeur des collectivités d'outre-mer, couvrant 50 % de leur dette publique**<sup>24</sup>. Pour des raisons historiques, ces territoires occupent une place centrale dans le mandat de l'AFD, l'une des rares institutions de l'État présente à la fois dans toutes les outre-mer et l'ensemble des États étrangers voisins. Ce maillage singulier a été déployé stratégiquement dans la période récente pour favoriser l'intégration régionale et répondre aux enjeux transfrontaliers. Lors de la réunion du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de février 2018, l'AFD a été chargée de développer une stratégie régionale par bassin pour les outre-mer<sup>25</sup>.

## ZOOM SUR LA STRATÉGIE « TROIS OCÉANS » DE L'AFD

En 2019, l'AFD a adopté la stratégie « Trois océans », intégrant à la fois les territoires ultramarins et les États étrangers voisins. Ce changement de focale sur les outre-mer s'est traduit dans son organisation par la création du Département Trois Océans et la suppression du Département Outre-mer, qui séparait ces territoires de leur environnement naturel. Cette nouvelle approche vise à aller au-delà de la perspective de « rattrapage de la métropole » en privilégiant une trajectoire de développement durable des outre-mer, en phase avec leur réalité géographique, économique et culturelle. La stratégie revêt trois enjeux : (i) prévenir et endiguer les fragilités transfrontalières qui ne peuvent être gérées qu'à une échelle nationale ; (ii) rechercher des complémentarités et favoriser les convergences régionales, dans une logique gagnant-gagnant ; (iii) s'appuyer sur l'expertise française pour accélérer le développement durable, dans une logique d'influence. Ces enjeux ont été confirmés par le CICID et le Comité interministériel des Outre-mer (CIOM) de 2023. Dans une logique de diplomatie et de développement économique, l'une des composantes majeures de cette stratégie consiste à identifier et à mobiliser l'expertise française présente dans les outre-mer, notamment celle des Epl, pour soutenir des projets de coopération dans leur bassin ou au-delà. À titre d'exemple, l'AFD a fait appel à la Société néocalédonienne d'énergie (ENERCAL) pour partager son expertise en énergies renouvelables avec la Papouasie–Nouvelle-Guinée, ou encore à l'agence d'urbanisme de La Réunion (AGORAH) pour contribuer à l'élaboration des plans de développement urbain aux Comores et à Madagascar.

<sup>23</sup> Les dispositifs accessibles aux Epl sont répertoriés dans un guide publié par la FedEpl, la Banque des territoires et l'AFD, <https://www.lesepl.fr/epl-publications/guide-de-la-cooperation-internationale/>

<sup>24</sup> Audition du 15 février 2024 de M. Charles TROTTMANN, Directeur du Département des Trois Océans de l'Agence française de Développement (AFD) dans le cadre du rapport d'information sur la

coopération et l'intégration régionales des outre-mer.

<sup>25</sup> « Orientations de la politique de coopération internationale et de l'aide publique au développement » (1er août 2023) - Article 3.3 « Renforcer l'intégration régionale des outre-mer et apporter des réponses à des problématiques transfrontalières communes »

Dans une logique de diplomatie et de développement économique, l'une des composantes majeures de cette stratégie consiste à **identifier et à mobiliser l'expertise française présente dans les outre-mer, notamment celle des Entreprises publiques locales, pour soutenir des projets de coopération dans leur bassin ou au-delà.**

Sur le plan opérationnel, l'AFD a connu depuis 2019 une augmentation significative du nombre et du volume des projets à l'échelle régionale, alors qu'avant cette date, très peu de projets majeurs avaient été financés à cette échelle. **L'AFD soutient la coopération régionale à travers une palette d'actions et de dispositifs** : des prêts, des subventions, des soutiens à des projets de coopération avec un État étranger ou à des échanges d'expériences, soutien à des acteurs de la coopération ou à des organisations régionales, etc.

- En 2021, l'AFD a investi 1,4 milliard d'euros dans les Trois Océans, avec un volume annuel en constante progression. Chaque année, entre 50 et 60 millions d'euros seraient consacrés à des projets régionaux dans les trois bassins océaniques<sup>26</sup>.
- L'AFD mobilise également des financements délégués par d'autres organismes, tel que le ministère des Affaires européennes (programme 209), le ministère des Outre-mer (programme 123), les fonds européens ou encore le Fonds Vert pour le Climat, permettant de faire effet levier.
- L'AFD dispose également d'autres instruments spécifiques axés sur les acteurs, tels que le FEXTE (Fonds d'expertise technique et d'échanges d'expériences) et la FICOL (Facilité de financement des collectivités territoriales)<sup>27</sup>.

## ZOOM SUR LA FACILITÉ DE FINANCEMENT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (FICOL)

La FICOL est un dispositif mis en place par l'AFD qui permet aux collectivités territoriales françaises d'accompagner des projets dans les pays en développement, notamment en expertise technique. Cet outil permet à l'AFD de financer directement des projets, qui sont initiés, puis mis en œuvre par les collectivités territoriales françaises. La FICOL s'adresse à l'ensemble des collectivités françaises métropolitaines et d'Outre-mer, de tout échelon : régions, départements, métropoles, communes et leurs groupements (syndicats mixtes, etc.) et qui agissent dans le cadre d'un partenariat de coopération décentralisée avec des autorités locales étrangères et/ou leur écosystème. Le montant du financement unitaire consenti par l'AFD est compris entre 200 000 euros et 1 500 000 euros pour les projets ne comportant pas d'investissement et/ou se déroulant en zone rouge, comme Haïti, et entre 200 000 euros et 2 000 000 euros pour les projets comportant des investissements.

Entre 2016 et 2022, 11 projets menés par les collectivités territoriales d'Outre-mer ont été financés par la FICOL représentant un volume financier cumulé de 9,3 millions euros et de 6 millions euros de cofinancement AFD. 3 territoires se distinguent mobilisent davantage de financements : La Réunion, la Martinique et la Nouvelle-Calédonie, alors que les collectivités de Mayotte, la Guyane et la Guadeloupe ne se sont pas encore engagées dans ces démarches.

La proximité des agences de l'AFD, présentes sur place et disposant déjà de relations préétablies avec les principales collectivités de chaque territoire ultramarin, joue un rôle favorable pour une mobilisation des financements.

<sup>26</sup> Audition du 15 février 2024 de M. Charles TROTTMANN, ibid.

<sup>27</sup> Pour plus de détails, <https://www.lesepl.fr/epl-publications/guide-de-la-cooperation-internationale/>

Sur le plan européen, l'Union a considérablement contribué à renforcer et valoriser le rôle des collectivités territoriales ultramarines dans la coopération régionale. **Aujourd'hui, l'Europe est le principal soutien financier de cette coopération<sup>28</sup>, notamment via les programmes Interreg, dont la gestion est assurée par ces collectivités.** Ces instruments financiers visent à atténuer les effets de frontière avec les territoires voisins. Pour la période 2021-2027, les fonds Interreg couvrent quatre territoires ultramarins : l'Amazonie (gérés par le Conseil territorial de Guyane), les Caraïbes (géré par Conseil régional de Guadeloupe), l'océan Indien (par le Conseil régional de La Réunion), et le nouveau programme Canal du Mozambique (par le Conseil départemental de Mayotte).

Ces fonds, pilotés par les collectivités territoriales au profit des acteurs ultramarins et de leurs voisins, sont aussi directement accessibles aux Epl souhaitant se déployer à l'échelle régionale. Les programmes Interreg ne couvrent néanmoins pas les PTOM de la zone Pacifique, qui doivent se tourner vers **d'autres dispositifs comme l'instrument européen pour le voisinage, le développement et la coopération internationale (NDCI) ou d'autres initiatives multi-bailleurs comme le Kiwa.**

Grâce à l'ensemble de ces dispositifs, la coopération régionale, initialement centrée sur des enjeux politiques, s'est élargie à des domaines tels que la sécurité, l'économie, l'éducation, la santé ou la culture, avec des résultats variés selon les secteurs.

---

<sup>28</sup> La France est l'État membre de l'UE qui participe au plus de programmes Interreg, du fait de ces

nombreux voisins frontaliers de l'Hexagone et en outre-mer.

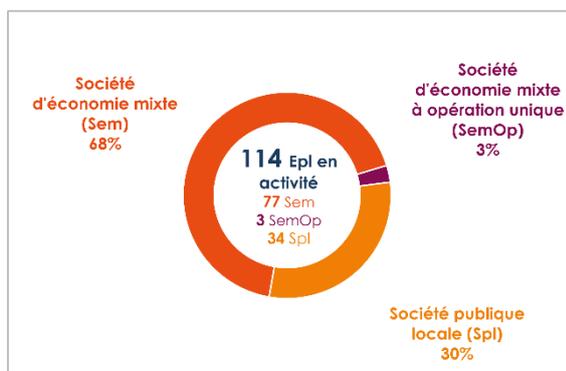
# L'ÉCONOMIE MIXTE LOCALE ET LA COOPERATION REGIONALE

## Des Epl implantées dans les trois océans

Les Entreprises publiques locales (Epl) sont présentes dans les collectivités françaises des trois océans et ont su s'adapter aux spécificités de chaque territoire. Ces structures, bien ancrées dans l'ensemble des territoires ultramarins, bénéficient de soutiens pérennes, notamment de la Banque des Territoires, qui intervient en tant qu'investisseur ou en proposant une offre bancaire et une gamme de prêt de court, moyen et long terme.

Selon la FedEpl, 114 entreprises sous la forme de Société d'économie mixte (Sem), de Société publique locale (Spl) ou de Société d'économie mixte à Opération unique (SemOp) sont actuellement en activité dans les territoires ultramarins, œuvrant dans des domaines aussi divers que l'environnement et les réseaux (25) ; l'aménagement et l'immobilier d'entreprise (23) ; l'habitat (13) ; la mobilité et le stationnement (13) ; le tourisme, la culture et le loisir (12) l'action sociale et la santé (4)<sup>29</sup>.

### La répartition des Epl en Outre-mer par composante



Source : FedEpl, 2024

- Avec 37 sociétés répertoriées, **La Réunion compte le plus grand nombre d'Epl**, reflétant la taille de sa population et son rôle de pionnière (diversification de la gamme, ouverture à des nouveaux domaines comme l'action sociale et la santé). Mayotte compte deux Sem historiques, responsables du service public du logement et de la production et distribution d'électricité, auxquelles s'ajoute une Spl dédiée à la construction et au développement économique.
- **La Nouvelle-Calédonie suit avec 26 sociétés, où l'économie mixte locale conserve ses missions traditionnelles dans les secteurs du logement, de l'électricité et du domaine bancaire.** En Polynésie française, avec 13 sociétés, l'économie mixte se concentre sur des activités plus spécialisées. Un projet de liaison maritime entre les îles a été lancé à Wallis-et-Futuna.
- **Dans la région Atlantique, en Martinique, en Guadeloupe et en Guyane, les collectivités locales ont développé des Epl dans des domaines tels que l'aménagement, l'habitat et l'énergie.** À Saint-Martin, la SEMSAMAR agit en tant qu'opérateur global, intervenant dans l'aménagement urbain, la construction d'infrastructures et le développement de l'offre de logements. Elle a élargi son champ d'action pour répondre aux divers besoins de l'île, et même au-delà. À Saint-Pierre-et-Miquelon, quatre Epl sont chargées de dynamiser une économie locale largement dépendante des activités de pêche.

<sup>29</sup> Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl), Eplscope 2024, Le baromètre de

## La répartition des Epl en Outre-mer



### Légende

<p><b>Epl en activité</b> → Évolution par rapport au 1<sup>er</sup> juin 2023.</p> <p>Répartition par statut: Sem, SemOp, Spl</p> <p>○ Projets de création d'Epl</p>	<p><b>Chiffres clés régionaux</b></p> <p>👤 Effectif</p> <p>€ Chiffre d'affaires</p> <p>🏠 Capital social</p>	<p><b>Secteur d'activité</b> (secteur dont dépend l'activité principale)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aménagement et immobilier d'entreprise</li> <li>Développement économique</li> <li>Environnement et réseaux</li> <li>Habitat</li> <li>Mobilité et stationnement</li> <li>Action sociale et santé</li> <li>Tourisme, culture et loisirs</li> </ul>
--	---	--

Source : Eplscope 2024, Le baromètre de l'économie mixte locale

## Des Epl volontaristes en matière de coopération régionale

**Autour de 6% des Epl, Sociétés d'économie mixte (Sem) et Sociétés publiques locales (Spl), ont participé à des actions de collaboration en Outre-mer et à l'international de type coopération décentralisée ou jumelage au cours des dix dernières années.**

Alors que les collectivités territoriales possèdent de véritables outils entrepreneuriaux pour mener à bien leurs projets de coopération, leur mobilisation dans l'action internationale est une tendance non négligeable. Elle est cependant modeste au regard des 5 000 collectivités territoriales développant une coopération décentralisée et des 1 442 Epl en activité.

**Les Epl ultramarines sont cependant surreprésentées dans le développement de projets de coopération. 29 % d'entre elles ont participé à des actions de collaboration** pour le compte de leurs collectivités territoriales actionnaires, témoignant de leur propension à inscrire leurs activités au cœur de leur environnement régional.

- Les Epl s'impliquent dans les projets de coopération en qualité de prestataire technique pour une collectivité, en opérateur d'aide au développement ou en tant que porteur de projet assistant à la maîtrise d'ouvrage.
- Certaines Epl ont aussi créé une Fondation d'entreprise, éventuellement avec d'autres entreprises associées, dont l'objet principal est la coopération internationale. La création d'une Fondation d'entreprise, personne morale à part entière, permet à l'entreprise d'organiser son mécénat de façon cohérente et lisible, au service de sa stratégie globale. Elle permet aussi d'améliorer la cohésion interne à l'entreprise en fédérant l'ensemble des collaborateurs autour d'une œuvre d'intérêt général et enfin, de valoriser son image<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> FedEpl, AFD, Groupe Caisse des dépôts, Comment m'engager dans la coopération

### DES EXEMPLES PROTÉIFORMES

Les entretiens réalisés dans le cadre de ce projet laissent entrevoir une coopération régionale protéiforme des Epl ultramarines.

La Sem DÉFIA, dont le capital est notamment détenu par la ville du Lamentin en Martinique, se positionne comme une Sem à vocation multiple, intervenant dans l'aménagement, mais aussi dans la promotion immobilière, la santé, l'énergie et la mobilité durable. Elle a notamment entrepris des actions dans le cadre du jumelage entre la ville du Lamentin et Santiago de Cuba pour faire avancer la recherche et le développement de traitements pour certaines pathologies.

La Sem SECAL en Nouvelle-Calédonie est quant à elle assignée à des missions de construction d'infrastructures, d'opérations d'aménagement public et d'accompagnement des politiques publiques. Elle a elle-aussi élargi son objet social dans une perspective de développement régional et est impliquée depuis dans des projets structurants à Wallis-et-Futuna et au Vanuatu, en jouant un rôle dans un processus de préfiguration d'une agence de l'urbanisme et de l'habitat.

La SEMSAMAR est une société basée à Saint-Martin intervenant dans l'aménagement urbain et l'immobilier. Son offre à destination des collectivités territoriales, de l'État, des entreprises et des particuliers est opérationnelle sur son territoire, mais aussi en Guadeloupe, en Guyane et en Martinique où elle est la seule entreprise à fournir une expertise locale de ce niveau. Son expertise en matière dans la gestion commune de l'eau potable s'exporte sur la partie néerlandaise de l'île de Saint-Martin, tandis que des synergies se développent avec Haïti.

Elles se sont cependant soumises à des contraintes limitant leur engagement.

[En savoir plus](#)

internationale ?, Collection « Mode d'emploi », Juillet 2022

## Une coopération régionale à renforcer pour accompagner le développement des Epl

Le renforcement de la coopération régionale constitue une véritable opportunité de développement pour les Epl ultramarines. Les retours d'expérience montrent combien l'ouverture à leur environnement régional peut générer des bénéfices multiples. Tout d'abord, elle permet d'accéder à de nouveaux marchés dans des contextes où les financements publics locaux se raréfient. En s'appuyant sur leurs expertises reconnues en aménagement, habitat, santé ou infrastructures, les Epl peuvent répondre aux besoins non couverts de territoires voisins souvent sous-dotés en compétences techniques. Ce positionnement ouvre la voie à une diversification et à une sécurisation de l'activité et à l'attractivité renforcée de l'entreprise, notamment vis-à-vis des jeunes talents attirés par les projets à fort impact.

La coopération régionale stimule également l'innovation organisationnelle et managériale. En intervenant dans des contextes variés (juridiques, linguistiques, culturels), les Epl sont amenées à adapter leurs modèles et à renforcer leur agilité. **Elle favorise enfin un rôle accru d'intégrateur local, capable de fédérer collectivités territoriales, financeurs et partenaires techniques autour de projets à dimension régionale.** Pour maximiser ces bénéfices, il est cependant indispensable de lever les freins encore existants (financement, ingénierie, reconnaissance institutionnelle) et d'encourager la structuration d'un écosystème d'appui aux Epl à l'international. Car à terme, cette coopération est aussi un levier de transformation et de résilience pour les Epl elles-mêmes.

Le soutien des principaux acteurs institutionnels de la coopération internationale comme l'AFD et de la Banque des Territoires est dès lors primordial dans cette perspective. La Banque des Territoires est d'ailleurs un partenaire incontournable de l'économie mixte locale, œuvrant à différents niveaux pour soutenir le développement et les projets des Sem, des Spl et des SemOp, notamment en Outre-mer.

### L'ACCOMPAGNEMENT DE LA BANQUE DES TERRITOIRES

Le groupe Caisse des Dépôts et ses filiales proposent des financements et des services pour accompagner les Epl dans leurs projets de développement territorial.

La Banque des Territoires propose un continuum d'offres d'ingénierie et de conseil, que la SCET complète, pour mieux qualifier les projets et accompagner leur pilotage et leur conduite. Son offre de services bancaires et de consignations permet d'opérer et de sécuriser les montages financiers, en complémentarité avec sa filiale CDC Habitat. Elle participe de manière significative aux projets en intervenant aux côtés des Epl en investisseur avisé de long terme, ainsi qu'en octroyant des financements de court, moyen et long terme.

C'est dans cette perspective que la Banque des Territoires et la FedEpl se sont rapprochés, avec le concours de l'AFD, pour encourager la coopération régionale et internationale des Epl.



## L'opportunité de l'engagement dans la coopération régionale pour une Epl

S'engager dans la coopération régionale présente les avantages suivants et constitue un levier de performance sous plusieurs aspects.

<b>Développer son entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer son réseau de partenaires/clients</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier de nouveaux relais de croissance, développer le chiffre d'affaires de l'Epl dans le cadre d'une stratégie d'expansion ou de diversification</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser des ressources financières supplémentaires, notamment par des subventions publiques dédiées à la coopération régionale.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiver ses salariés, qui diversifient et enrichissent leurs activités ainsi que leurs interlocuteurs : il s'agit d'un formidable outil de management !</li> </ul>
<b>Favoriser l'intégration régionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner un développement plus équilibré avec les territoires voisins, favorisant un développement mutuel et contribuant à la convergence régionale</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un effet d'entraînement, en mobilisant des acteurs publics, privés, associatifs de son territoire et contribuer à accroître des partenariats ou des débouchés pour son marché local</li> </ul>
<b>Mettre en valeur l'économie mixte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner la demande d'exportation du modèle d'économie mixte « à la française », complémentaire de l'approche chinoise ou anglosaxonne.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer sa visibilité et sa notoriété et passer d'un ancrage local à une projection internationale</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser son expertise, notamment en ingénierie de projets complexes, pour soutenir les projets de coopération des collectivités actionnaires dépourvues de ce savoir-faire.</li> </ul>

## De nombreux financements pour accompagner leur déploiement régional

Détaillés dans la publication *Comment m'engager dans la coopération internationale ?* de la FedEpl, avec le soutien de l'AFD et du groupe Caisse des Dépôts, plusieurs dispositifs permettent de financer le déploiement des Epl à l'échelle régionale dans le cadre de projets collaboratifs avec les DROM-COM ou l'État. En voici quelques exemples :

DISPOSITIFS FINANCIERS ACCESSIBLES AUX EPL	ZONE DE COOPERATION	PRIORITES SECTORIELLES
<i>Programme de coopération INTERREG AMAZONIE (PCIA) géré par le Conseil territorial de Guyane</i>	Guyane, Suriname, Amapá, Pará, Amazonas, Guyana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport</li> <li>- Environnement</li> <li>- Santé</li> <li>- Développement des entreprises sur le marché régional</li> </ul>
<i>Programme INTERREG CARAÏBE géré par le Conseil régional de Guadeloupe</i>	Guyane, Guadeloupe, Martinique, Saint-Martin (France) Aruba, Saint-Barthélemy, Pays-Bas caribéens, Curaçao, Saint-Martin (Pays-Bas), Antigua-et-Barbuda, Bahamas, Barbade, Belize, Amapá, Amazonas, Pará, Roraima, Colombie, Costa Rica, Cuba, Dominique, El Salvador, Grenade, Guatemala, Guyana, Haïti, Honduras, Jamaïque, Mexique, Nicaragua, Panama, Porto Rico, République dominicaine, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent et les Grenadines, Suriname, Trinité-et-Tobago, Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche</li> <li>- Développement et innovation</li> <li>- Développement et compétitivité des PME</li> <li>- Connectivité numérique</li> <li>- Transition énergétique</li> <li>- Changement climatique et catastrophes naturelles</li> <li>- Économie circulaire et gestion durable des déchets</li> <li>- Environnement et biodiversité</li> <li>- Formation et mobilité</li> <li>- Inclusion sociale et lutte contre la pauvreté</li> <li>- Risques sanitaires et résilience des systèmes de santé</li> </ul>
<i>Programme INTERREG VI OCEAN INDIEN géré par le Conseil régional de La Réunion</i>	La Réunion, Mayotte, Madagascar, Terres australes et antarctiques françaises, Maurice, Maldives, Australie, Comores, Mozambique, Inde, Kenya, Seychelles, Tanzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement et climat</li> <li>- Santé</li> <li>- Développement de la recherche</li> <li>- Économie</li> <li>- Formation et insertion professionnelle des jeunes</li> <li>- Valorisation de patrimoines culturels</li> </ul>
<i>Programme INTERREG VI CANAL DU MOZAMBIQUE géré par le Conseil départemental de Mayotte</i>	Mayotte, La Réunion, Comores, Madagascar, Seychelles (en cours), Tanzanie (en cours), Mozambique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance et compétitivité des PME</li> <li>- Climat et environnement</li> <li>- Cohésion sociale (éducation, formation, etc.)</li> </ul>
<i>Priorités de l'AFD dans l'océan Pacifique</i>	Dix-huit États et territoires : Papouasie Nouvelle-Guinée, Îles Salomon, Vanuatu, Fidji, Nouvelle-Calédonie, Palau, États fédérés de Micronésie, Îles Marshall, Nauru, Kiribati, Tuvalu, Wallis-et-Futuna, Tonga, Samoa, Niue, Îles Cook, Polynésie française, Timor oriental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Climat</li> <li>- Biodiversité</li> <li>- Coopération régionale</li> </ul>

## Les recommandations des acteurs de la coopération régionale aux Epl

Schéma simplifié des démarches à suivre pour le développement de projets de coopération régionale :



## LE CADRE JURIDIQUE DE L'ACTION INTERNATIONALE DES SEM

La Sem intervient dans le cadre des compétences des collectivités actionnaires, sans restriction géographique, sauf disposition contraire de ses statuts. Elle peut donc mener des actions en dehors du territoire des collectivités actionnaires, dès lors que celles-ci relèvent des compétences reconnues de ces collectivités, y compris à l'international.

La loi LOOM de 2000 précise en effet que « Les conseils généraux des départements d'outre-mer peuvent recourir aux Sem locales (...) pour la mise en œuvre des actions engagées dans le cadre des compétences qui leur sont dévolues en matière de coopération régionale » (Art. L. 3441-7). Ainsi, les Sem peuvent participer à des projets internationaux dans les domaines de compétence de leurs collectivités actionnaires. Il est néanmoins recommandé d'inclure explicitement dans les statuts de la Sem la possibilité d'interventions internationales.

Concernant ses modalités d'intervention, la Sem peut agir de plusieurs manières :

- **Pour le compte de ses actionnaires ou de tiers non-actionnaires.** Pour ces derniers, deux conditions : une personne publique doit garantir le remboursement intégral du financement ou une personne privée doit financer l'intégralité de l'opération. Si ces conditions ne sont pas remplies, l'opération doit être approuvée à la majorité des deux tiers du conseil d'administration ou de surveillance, incluant au moins la moitié des représentants des collectivités actionnaires.
- **Pour son propre compte,** en assumant les risques financiers, sous réserve que l'opération ne compromette pas sa situation financière. Une telle démarche doit être autorisée par le conseil d'administration et la ou les collectivités actionnaires. Cela inclut des activités caritatives, de prospection commerciale ou de partenariats avec des entités étrangères.
- **Les Sem peuvent également créer une fondation d'entreprise** pour financer et mettre en œuvre leurs propres actions de coopération, au même titre qu'une société commerciale classique. Cependant, cette démarche requiert une délibération préalable des collectivités actionnaires ainsi qu'une approbation du conseil d'administration de la Sem.

Le Code général des collectivités territoriales prévoit également une situation particulière : **la possibilité pour des collectivités territoriales étrangères de participer directement à son capital.** Cette participation est néanmoins subordonnée à quelques conditions essentielles, comme la conclusion d'un accord préalable entre les États concernés (sauf avec les pays membres de l'Union européenne), ou la présence de règles de réciprocité dans cet accord. **En matière de financements, il n'existe pas de dispositifs spécifiques dédiés aux projets internationaux.** Elles sont considérées comme des opérateurs au statut particulier, propre au droit français, mais soumises aux mêmes conditions que d'autres acteurs.

Sur le plan contractuel, lorsqu'un projet émane d'une collectivité actionnaire d'une Sem, deux principaux types de contrats peuvent être établis :

- **Le mandat :** Ce contrat permet à la collectivité de confier à la Sem une mission de coopération qu'elle réalise au nom et pour le compte de la collectivité. Dans ce cadre, la collectivité reste seule engagée sur les aspects organisationnels et financiers de l'opération.
- **Le contrat de prestation de services :** Par ce contrat, la Sem exécute une prestation spécifique pour la collectivité, sous sa propre responsabilité contractuelle. Ce type de contrat est privilégié dans le cadre d'un projet de coopération décentralisée ou pour une intervention internationale menée pour le compte d'une agence de développement.

Ces contrats doivent être attribués conformément aux règles prévues par le Code des marchés publics.

Enfin, **le contrat d'objectif** (article L. 1523-7 du CGCT) **peut être utilisé dans des cas exceptionnels.** Ce contrat est réservé à des missions qui contribuent à « la promotion économique du territoire ou à la gestion de services communs aux entreprises », à condition qu'elles n'incluent pas de prestations soumises à la concurrence selon le Code de la commande publique. Dans ce cadre, la collectivité peut octroyer une subvention à la Sem pour financer sa mission, mais cette option reste très restrictive.

# ANALYSE STRATÉGIQUE DES EPL DANS LA COOPÉRATION RÉGIONALE

L'engagement des Epl dans la coopération régionale s'appuie sur les qualités intrinsèques de l'économie mixte. Mais une amplification de leur implication est subordonnée à une levée des freins identifiés dans la matrice ci-après.

<b>FORCES</b>	<b>OPPORTUNITES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Inscription possible dans une stratégie de coopération régionale portée par une DROM-COM ;</li> <li>☑ Implication de certains actionnaires dans les instances diplomatiques régionales ;</li> <li>☑ Sécurisation juridique accordée aux Epl leur permettant d'agir comme opérateurs ou partenaires techniques de coopération en toute légalité ;</li> <li>☑ Expertise recherchée dans les outre-mer en matière d'ingénierie de projets complexes, positionnant les Epl comme un acteur clé dans ce domaine ;</li> <li>☑ Outil de management performant permettant au dirigeant de renforcer la motivation, la cohésion des équipes et le sentiment de fierté d'appartenance à une mission collective, tout en améliorant l'image et la notoriété de l'Epl ;</li> <li>☑ Expansion internationale et élargissement du marché intérieur grâce à l'acquisition de parts de marché à l'étranger, ouvrant de nouvelles perspectives de croissance ;</li> <li>☑ Création d'emplois et effet d'entraînement en mobilisant les acteurs publics, privés et associatifs favorisant une dynamique de coopération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Alignement avec les stratégies européennes, nationales et locales qui encouragent la mobilisation de l'expertise française dans des projets de coopération pour compenser le manque relatif d'opérateurs régionaux dans ce domaine ;</li> <li>☑ Stratégie « Trois océans » de l'AFD, qui inclut spécifiquement la valorisation et la mobilisation de l'expertise locale française comme un objectif central ;</li> <li>☑ Réseaux d'acteurs locaux favorisant la mise en relation, ainsi que le développement d'une culture collaborative autour des projets ;</li> <li>☑ Dispositifs de soutien aux collectivités et à leurs entités affiliées pour la conception de projets de coopération, y compris l'identification des projets et des outils de financement disponibles ;</li> <li>☑ Accès facilité à des dispositifs financiers dédiés aux collectivités et aux Epl ultramarins, offrant des leviers de financement pour des projets de coopération et de développement.</li> </ul>
<b>FAIBLESSES</b>	<b>MENACES/RISQUES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Dépendance à un soutien politique fort et explicite : les Epl restent conditionnées à un mandat formel et clair de leurs actionnaires pour mener à bien leurs missions ;</li> <li>☑ Résistance de certains élus et actionnaires, liée à des questions de tolérance au risque et à l'acceptabilité des contribuables, ce qui peut freiner les initiatives ;</li> <li>☑ Insuffisance des moyens financiers et humains dans certaines collectivités ultramarines limitant leur capacité à réunir les cofinancements nécessaires et à soutenir des projets régionaux ambitieux ;</li> <li>☑ Pas de dispositifs spécifiques dédiés à l'intervention des Sem ;</li> <li>☑ Soumission des Sem au code des marchés publics (mise en concurrence) ;</li> <li>☑ Problèmes d'adéquation des normes européennes aux projets de développement pour les RUP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Asymétrie de développement caractéristique de ces bassins de coopération où les partenaires étrangers disposent de très peu de ressources ou contreparties à proposer ;</li> <li>☑ Contentieux de souveraineté, tensions diplomatiques ou instabilité politique dans certains bassins de coopération ;</li> <li>☑ D'autres problèmes externes se posent, tels que les déficiences en connectivité, des difficultés croissantes liées au non-octroi de visas pour les parties prenantes impliquées dans les projets de coopération, etc.</li> </ul>

# CONCLUSION

## Rôles et perspectives des Epl ultramarines dans la coopération régionale

Depuis près de trois décennies, la coopération régionale ultramarine contribue à renforcer les relations entre l'État français, les collectivités d'outre-mer et les États et territoires voisins, en encourageant les échanges et les synergies entre eux.

Cette dynamique mobilise un large éventail d'acteurs institutionnels, économiques et culturels, tant au niveau national que territorial. La coopération régionale est considérée dans les trois bassins comme bénéfique, tant sur les plans culturel, identitaire qu'économique. Celle-ci est perçue comme un moyen, pour les collectivités ultramarines, d'accéder à un nouvel espace de prospérité fondé sur une approche de développement plus équilibrée avec les pays voisins, favorisant un développement mutuel et contribuant à la convergence régionale.

Elle représente aussi une opportunité pour renforcer l'influence française et européenne dans le monde.

Les enjeux de l'intégration régionale s'inscrivent enfin dans une dynamique globale visant à améliorer la résilience face aux défis contemporains comme le climat, la santé, l'économie, qui ne peuvent se régler qu'à une échelle régionale, tout en promouvant et un développement plus équilibré des territoires ultramarins en lien avec leurs voisins géographiques.

Bien que la situation puisse différer en fonction des bassins régionaux, la coopération régionale ultramarine est globalement marquée par quatre tendances fortes :

1. Une sécurisation juridique progressive de l'action des DROM-COM en matière d'action extérieure ;
2. Une diplomatie régionale plus active, impliquant davantage les DROM-COM ;
3. La formalisation de stratégies ou de feuilles de route locales ainsi qu'une meilleure structuration des acteurs locaux de la coopération ;
4. Un soutien renforcé de l'État et de l'Union européenne, avec la mise en place d'instruments financiers spécifiques, accessibles aux Epl, dans des secteurs stratégiques pour les outre-mer (transport, environnement, santé, développement des entreprises sur le marché régional, etc.).

Grâce à leur connaissance des territoires, à leur expertise en ingénierie de projets complexes et à leur capacité à mobiliser des partenaires et des financements, les Epl ultramarines apparaissent comme des acteurs idoines pour répondre aux besoins d'expertise française dans le cadre de la coopération régionale, particulièrement dans des contextes où le nombre d'opérateurs est relativement faible. Leur rôle dans la coopération régionale nécessite dès lors d'être amplifié selon une stratégie gagnant-gagnant. Il s'agira de mobiliser les dispositifs venant en appui et pensés pour favoriser la coopération régionale et de surmonter les obstacles éventuels, qu'ils soient politiques, diplomatiques, normatifs, juridiques ou opérationnels.

# REMERCIEMENTS

- Cette publication a été réalisée à l'initiative de la Caisse des Dépôts et Consignations et de la Banque des Territoires, et de la Fédération des élus des Entreprises publiques locales.



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**fed  
epl** | Les entreprises  
publiques  
locales

- Nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué à cette publication, ainsi que les Epl qui y sont citées, et en particulier la Sem DÉFIA, la Sem SECAL et la Sem SEMSAMAR.
- La société Prospective Coopération a été missionnée dans le cadre de cette publication.



# SIGLES ET ACRONYMES

<b>ACP</b>	Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
<b>AEC</b>	Association des États de la Caraïbe
<b>AFD</b>	Agence française de Développement
<b>AGORAH</b>	Agence d'urbanisme de La Réunion
<b>AMO</b>	Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage
<b>APE</b>	Accords de partenariat économique
<b>CACEM</b>	Communauté d'Agglomération Centre de la Martinique
<b>CARICOM</b>	Communauté caribéenne
<b>CDC</b>	Caisse des dépôts et consignations
<b>CGCT</b>	Code général des collectivités territoriales
<b>CICID</b>	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
<b>CIOM</b>	Comité interministériel des Outre-mer
<b>COI</b>	Commission de l'océan Indien
<b>CPS</b>	Communauté du Pacifique
<b>CTM</b>	Collectivité Territoriale de Martinique
<b>CUF</b>	Cités unies France
<b>DCOL</b>	Dispositif D'appui A L'action Internationale Des Collectivités Territoriales
<b>DROM-COM</b>	Départements, Régions et Collectivités d'Outre-mer
<b>DSP</b>	Délégation de service public
<b>ENERCAL</b>	Société néo-calédonienne d'énergie
<b>FASEP</b>	Fonds d'études et d'aide au secteur privé
<b>FEXTE</b>	Fonds d'expertise technique et d'échanges d'expériences
<b>FICOL</b>	Facilité de financement des collectivités territoriales
<b>FIP</b>	Forum des îles du Pacifique
<b>IORA</b>	Indian Ocean Rim Association
<b>LOOM</b>	Loi d'orientation pour l'Outre-mer
<b>NCTI</b>	New Caledonia Trade and Invest
<b>NDCI</b>	Instrument européen pour le voisinage, le développement et la coopération internationale
<b>OEEO</b>	Organisation des États de la Caraïbe orientale
<b>PCIA</b>	Programme de coopération INTERREG AMAZONIE
<b>PROE</b>	Programme régional océanien de l'environnement
<b>PTOM</b>	Pays et territoire d'outre-mer
<b>RRMA</b>	Réseaux Régionaux Multi-Acteurs
<b>RUP</b>	Régions ultrapériphériques
<b>SCOPPD</b>	Service de la coopération régionale et relations extérieures
<b>SCRRE</b>	Service de la coopération régionale et relations extérieures
<b>SECAL</b>	Société d'Économie Mixte en Nouvelle-Calédonie
<b>SEMSAMAR</b>	Société d'Économie Mixte de Saint-Martin
<b>SNML</b>	Stratégie nationale pour la mer et le littoral



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**fed  
epl**

Les entreprises  
publiques  
locales