

ASSEMBLEE PLENIERE DU 4 MARS 2010

CONTRIBUTION

DE LA COMMISSION « POLITIQUE REGIONALE »

« RENFORCER LES CAPACITES D’EVALUATION

DES POLITIQUES PUBLIQUES A LA REUNION

A PARTIR DE L’EXEMPLE

DES PROGRAMMES EUROPEENS »

Adoptée à l’unanimité des membres présents et représentés

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	3
INTRODUCTION.....	3
A. CONTEXTE : L'EVALUATION, DE L'OBLIGATION A LA PRATIQUE.....	5
I. Des enjeux multiples.....	5
1. Le contexte actuel.....	5
2. L'intérêt de l'évaluation.....	5
II. La diversité des pratiques.....	
1. Les avancées des programmes européens.....	6
2. Les innovations des Contrats de Projets Etat/Région/Département.....	7
3. Des expériences ponctuelles à l'échelle territoriale.....	8
4. Les contributions du C.E.S.R.....	9
B. PRECONISATIONS : L'EVALUATION, POUR PILOTER UN PROJET PARTAGE POUR LA REUNION.....	10
I. Valider les priorités de développement pour la Réunion.....	10
II. Choisir des critères adaptés pour apprécier l'action publique.....	12
1. Un diagnostic fondamental et en constante évolution.....	12
2. Des évaluations pluralistes, partenariales et citoyennes.....	13
3. Des évaluations multicritères.....	13
III. Définir des indicateurs pertinents et accessibles.....	14
1. Des instruments de mesure au service de l'évaluation.....	14
2. Des outils d'aide à la négociation, à la décision et à la gestion.....	14
3. Des instruments de communication et de dialogue.....	14
4. Des outils à adapter aux spécificités du territoire de projet.....	15
a. Sur le plan macro-économique.....	15
b. Concernant l'approche sociétale.....	15
c. En matière environnementale.....	16
IV. Accentuer l'approche qualitative.....	17
1. Des limites à la quantification.....	17
2. Des méthodes participatives.....	18
a. L'implication des partenaires.....	18
b. Les participations citoyennes.....	19
3. Des évaluations thématiques, transversales et prioritaires.....	19
V. Suivre en permanence et évaluer en continu.....	20
VI. Créer une instance locale de l'évaluation.....	21
EN GUISE DE CONCLUSION : VERS UNE BONNE GOUVERNANCE.....	23

AVANT-PROPOS

Au travers de son étude, la commission « Politique régionale » du C.E.S.R. souhaite apporter une contribution à la réflexion globale sur l'évaluation des politiques publiques à la Réunion. Elle ne s'exprime pas, ici, en tant qu'experte - Mission qui relève de cabinets spécialisés ou de personnes qualifiées - mais au titre de représentante des acteurs de terrain et de la société civile organisée.

Cette réflexion a été guidée par la prise en considération du citoyen dans toutes ses dimensions (usager, consommateur, bénéficiaire, salarié, ...) et vise à montrer tout l'intérêt de rendre compte de l'action publique.

La commission formule certaines préconisations sur les pratiques (à partir de l'exemple des programmes européens) et propose des pistes d'actions sur les types d'évaluation, les critères retenus, les indicateurs de mesure et les méthodologies utilisées.

Ce travail ne peut être exhaustif, compte tenu de l'interdépendance des éléments d'appréciation, en termes d'évaluation, qui rend cette discipline complexe, mais aussi de l'étendue du champ d'intervention des politiques publiques.

De plus, la divergence des concepts de base de l'évaluation provenant de sources documentaires multiples, ne facilite pas l'appropriation préalable.

INTRODUCTION

La problématique de l'évaluation des politiques publiques n'est pas nouvelle en France¹ mais elle fait l'objet actuellement d'une attention toute particulière.

Ainsi, pour l'Etat et les collectivités locales, au regard de leurs contraintes financières et managériales, l'évaluation est notamment amenée à jouer un rôle accru et à se développer. En effet, l'optimisation de l'action publique oblige à disposer d'une connaissance fine des impacts et donc aussi d'une meilleure lisibilité des dispositifs pour la décliner. Les administrations vont devoir « *évaluer leurs politiques, l'organisation qui en découle ou encore leurs partenariats* »².

Pour la Société Française de l'Evaluation : Elle « *vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts.* »³

Si la loi instaurant le R.M.I.⁴ de 1989 pose l'obligation d'évaluation des politiques nationales, c'est sous l'impulsion de l'Union européenne⁵, que celle-ci est devenue un exercice imposé et donc pratiqué à la Réunion comme dans toutes les Régions de France.

¹ Cf. Annexe 1 : Bref historique de l'évaluation des politiques publiques.

² Cf. « Contribution à l'élaboration d'un guide de l'évaluation des politiques publiques » – Laurent DJEZZAR et Céline GATEAU LEBLANC - 2008.

³ Cf. Charte de la Société Française de l'Evaluation : « Des politiques publiques et des programmes publics » - 2006.

⁴ Revenu Minimum d'Insertion.

⁵ A partir des années 1990 : pour évaluer les politiques agricoles, industrielles, de recherche et de développement régional.

Aujourd'hui, l'évaluation est mise en œuvre par deux grandes politiques : celles des C.P.E.R.⁶ et des fonds européens. Toutefois, si l'ensemble des champs de compétences de l'action publique est concerné, la dynamique de l'évaluation ne peut être essentiellement tirée par les niveaux régional et européen : les programmes, d'une façon générale, doivent davantage l'intégrer.

Le rapport sénatorial sur l'Outre-mer souligne à juste titre : « *la **défaillance des outils administratifs** et l'**absence de démarche d'évaluation** préalable à la décision : or, comment asseoir la crédibilité de politiques publiques menées à l'aveuglette ?* »⁷. Les travaux des Etats Généraux de l'Outre-mer ont également mis en exergue l'insuffisance de l'évaluation des politiques publiques⁸.

En effet, notre culture de l'évaluation demeure assez superficielle et les quelques rapports réalisés sont trop souvent, aussitôt édités, archivés et oubliés. Il en ressort, pour les socioprofessionnels, que la procédure d'évaluation reste un exercice technocratique, confiné et isolé de la perception commune et répondant à une méthodologie complexe.

La vocation de l'évaluation est d'être un véritable outil d'aide à la décision et de pilotage, apportant de la transparence sur les affaires publiques, sans laquelle il n'y a pas de lisibilité citoyenne.

Pour le C.E.S.R. de la Réunion, l'évaluation des politiques publiques est aujourd'hui largement détournée par la manière dont elle est effectivement mise en œuvre. Or, elle doit contribuer fortement à l'objectif de « bonne gouvernance ».

La commission s'est donc interrogée sur ce qu'il faudrait faire à la Réunion pour une pratique de l'évaluation plus efficace, plus soutenue, plus accessible à la population et donc mieux partagée pour la conduite des affaires publiques :

- Comment connaître l'impact des politiques publiques pour mieux répondre à nos besoins ?
- Quelle peut être la capacité de la Réunion à influencer réellement sur la définition des grandes orientations stratégiques, pour les adapter à ses réalités et à ses enjeux ?
- Comment négocier le bon niveau d'accompagnement financier pour mettre en oeuvre nos priorités de développement ?
- Qui est en mesure de fournir des réponses structurées, vérifiées ou encore contradictoires sur les réussites ou les échecs, et dans ce cas, sur ce qu'il convient de modifier pour progresser ?
- Comment s'adapter aux contraintes extérieures et modifications imprévisibles de l'environnement (économique, financier, social, juridique, ...) ?

La Réunion doit pouvoir répondre, en particulier, à ces questions essentielles.

Après avoir dessiné les contours dans lesquels s'inscrit son étude, c'est-à-dire le contexte de l'évaluation des politiques publiques à la Réunion, en termes d'enjeux et de pratiques (A), la commission s'efforcera de formuler quelques préconisations (B).

⁶ Contrats de Projets Etat/Région/Département.

⁷ Cf. Rapport d'information du Sénat n° 519 du 07/07/2009 présenté au nom de la Mission commune d'information sur la situation des départements d'Outre-mer par M. Eric DOLIGE.

⁸ Cf. Contribution et avis du C.E.S.R. sur les Etats généraux de l'Outre-mer du 03/07/09 et 19/08/09.

A. CONTEXTE : L'ÉVALUATION, DE L'OBLIGATION A LA PRATIQUE

I. DES ENJEUX MULTIPLES

1. Le contexte actuel

L'injection progressive et importante de fonds publics à la Réunion a permis de rattraper, en partie, ses retards dits structurels et de développer son économie.

Renforçant les moyens mis en place par l'Etat dans le cadre de la départementalisation, la Réunion bénéficie, depuis trente ans, des interventions de l'Union européenne, en particulier celles prévues dans le cadre de la politique régionale et de la PAC⁹.

Ainsi, les premiers financements nationaux et européens ont été orientés principalement vers la mise à niveau des réseaux, les infrastructures, la consolidation du tissu entrepreneurial et la formation.

Dans le cadre de l'actuelle contractualisation des Programmes Opérationnels Européens¹⁰, le choix a porté sur la recherche d'un modèle réunionnais de compétitivité et de solidarité, déclinant un équilibre entre la poursuite du rattrapage et « l'économie de la connaissance ».

Reconnue dans sa capacité à mobiliser et à justifier les crédits européens, la Réunion s'interroge d'ores et déjà sur les perspectives de l'après 2013.

Le simple maintien, par exemple, pour les programmes actuels, des volumes financiers à niveau constant, alors que les besoins sont croissants (rattrapages non achevés, évolution démographique, défis technologiques et économiques à relever, ...) suscite une réflexion sur l'arbitrage des priorités. Il s'agit là d'un exercice plutôt nouveau pour nos décideurs, dans un contexte « d'assèchement » des fonds publics, qui démontrera nos facultés d'anticipation et d'adaptation. D'ailleurs, dès 2003, un rapport d'évaluation mentionnait : *« Il apparaît nécessaire d'approfondir la réflexion sur les orientations des choix à opérer pour faire face aux grands enjeux des années à venir notamment en matière de développement durable et de démographie ¹¹ »*.

2. L'intérêt de l'évaluation

Pour la commission « Politique régionale » du C.E.S.R., la dynamique d'une région ne peut plus simplement être mesurée par des indicateurs d'ordre quantitatif, certes révélateurs, mais passe aussi par une appréciation davantage qualitative, partie intégrante de la démarche d'évaluation. Celle-ci revêt tout son intérêt, compte tenu de la nécessité de trouver des marges de progrès.

⁹ Politique Agricole Commune.

¹⁰ P.O.E. 2007-2013.

¹¹ Cf. Evaluation intermédiaire du DOCUP Objectif 1 - Ile de la Réunion - ACT Consultants - 2003.

Elle répond également à la demande faite, de la recherche de nouveaux indicateurs de développement, tant du Président de la République¹² que de la Commission européenne.

L'évaluation doit permettre, tout à la fois :

- D'apprécier les impacts réels des politiques sur la population (amélioration de ses conditions de vie : éducation, santé, sécurité, emploi, logement, ...). Des mesures sont d'autant plus nécessaires que des difficultés subsistent : déplacements, illettrisme, chômage, ... exclusion ;
- De constituer une aide à la négociation et à la décision ;
- De maintenir la capacité de la Réunion à mobiliser des fonds pour répondre à des besoins concrets identifiés et d'en optimiser l'allocation, en vérifiant si les moyens juridiques, administratifs ou financiers alloués mis en œuvre permettent d'atteindre les objectifs fixés ;
- De passer d'une logique de guichet à une logique de projet¹³ en mobilisant l'ensemble des acteurs du territoire ;
- D'associer et de faire participer les citoyens à l'action publique, de rapprocher l'Administration de ces derniers ;
- De confronter les démarches et procéder à des comparaisons avec d'autres exercices réalisés dans des conditions présentant des similitudes (au niveau régional, au niveau RUP¹⁴, ...);
- De réorienter les fonds, les reconduire ou les renforcer lorsque les objectifs ne sont pas atteints, d'étayer les choix pour la poursuite ou l'arrêt des politiques conduites ;
- De capitaliser les savoirs et savoir-faire et de consolider les pratiques ;
- ...

II. LA DIVERSITE DES PRATIQUES

1. Les avancées des programmes européens

D'une façon générale, on distingue les évaluations selon le moment où elles sont réalisées : avant, pendant ou après les périodes de mise en œuvre des politiques (cf. annexe 2-1 : les types d'évaluation en fonction de leur temporalité).

L'évaluation des programmes européens est une obligation réglementaire.

Ainsi, pour la période 2000-2006, des évaluations ont été conduites à différents moments clés de la vie des programmes.

En amont de la programmation, a été réalisé un diagnostic territorial. Il a participé à apprécier la stratégie au regard des objectifs poursuivis et à préciser les impacts attendus (évaluation ex ante).

En cours de programmation, a été estimé, si les premières années de mise en œuvre des opérations permettaient effectivement d'atteindre les objectifs ou s'il convenait de les modifier (évaluation intermédiaire). Cette évaluation a fait l'objet d'une mise à jour avant la fin de la programmation (évaluation dite finale), pour faire un premier bilan des effets et des impacts des programmes et préparer la génération suivante.

Une fois la programmation achevée, l'estimation des impacts se poursuit dans une temporalité plus longue (évaluation ex-post).

¹² Cf. Rapport de la Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social, présidée par Joseph STIGLITZ et avis sur les indicateurs de développement durable, présenté par Philippe LE CLEZIO au nom de la commission « empreinte écologique » du CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental) - 2009.

¹³ Cf. Rapport du C.E.S.R. « Quel projet de développement agricole pour la Réunion ? » du 05/12/03.

¹⁴ Région UltraPériphérique.

L'étendue des programmes européens fait également appel à d'autres activités d'évaluation, plus spécifiques, thématiques ou transversales (cf., à titre illustratif, annexe 2-2 : les activités d'évaluation pour la période 2000-2006).

Pour les contractualisations 2007-2013 en cours, une évaluation in itinere¹⁵ est venue s'ajouter au processus¹⁶. Son objectif principal est « *un suivi régulier de la mise en œuvre des programmes ainsi que des changements de leur environnement extérieur* ».

A noter que l'encadrement réglementaire pour le FEDER¹⁷ et le F.S.E.¹⁸ repose sur le principe de l'évaluation in itinere et n'impose pas de règles strictes sur une évaluation à mi-parcours. Pour le FEADER¹⁹, l'encadrement est plus contraint et pour le FEP²⁰, les évaluations sont pilotées à l'échelle nationale²¹ (cf. annexe 2-3 : Le cadre réglementaire de l'évaluation des P.O.E. 2007-2013).

A ce jour, les évaluations imposées par la réglementation européenne ont joué un rôle majeur dans l'appropriation de leur exercice et peuvent servir d'exemple à une pratique qui pourrait être appliquée à d'autres politiques territoriales. Ces exercices sont restés toutefois, très centrés sur les aspects quantitatifs (données financières, mesures de la performance, éléments chiffrés, statistiques, ...). Cependant, depuis peu, l'approche qualitative tend progressivement à se développer.

Les évaluations transversales (à parfaire) ont présenté un intérêt pour la Réunion, au regard de la prise en compte de ses spécificités, en tant que RUP, et de sa situation sociale, en termes de contribution au maintien et à la création d'emploi. Le fait de retenir l'innovation, en tant que thématique nouvelle pour la programmation actuelle, en constitue une opportunité.

2. Les innovations des Contrats de Projets Etat/Région/Département

Prenant le relais des Contrats de plan, l'instauration des Contrats de Projets en 2005 a traduit une volonté de l'Etat de proposer une démarche plus dynamique, reposant sur une nouvelle relation contractuelle avec les collectivités locales.

Leur préparation et celle des programmes européens se sont faites conjointement avec les partenaires territoriaux afin de s'inscrire dans des stratégies de développement partagées, centrées sur la compétitivité, le développement durable et la cohésion sociale et territoriale.

Jusqu'à présent, les C.P.E.R. ne faisaient l'objet que d'évaluations simplifiées et déterminées au niveau régional, avec une grande difficulté d'être agrégées au niveau national.

¹⁵ Dénommée aussi « en continu », « au fil de l'eau », « chemin faisant », « concomitante ».

¹⁶ Cf. Document de travail n°5 de la Commission européenne « Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation – Evaluation pendant la période de programmation (Evaluation in itinere ou en continu). » - Avril 2007.

¹⁷ Fonds Européen pour le Développement Régional.

¹⁸ Fonds Social Européen.

¹⁹ Fonds Européen pour l'Aménagement et le Développement Rural.

²⁰ Fonds Européen pour la Pêche.

²¹ Des indicateurs minimum sont en cours de définition au niveau de la Commission européenne - Une communication sur le sujet est prévue pour le second semestre 2010.

Pour le C.E.S.R., la coïncidence de la durée des C.P.E.R. et des P.O.E. 2007-2013 est de nature à renforcer la cohérence des interventions et à améliorer l'efficacité des financements. Lors de leur examen, le C.E.S.R. avait mis l'accent sur la nécessité d'une véritable évaluation annuelle des actions entreprises avec l'ensemble des acteurs, afin de les réajuster autant que de besoin ; il s'était inquiété, en cas de non atteinte des objectifs affichés, de la reconduction des enveloppes pour les programmations suivantes²².

Une circulaire²³ est venue préciser des modalités d'évaluation complémentaires, avec un changement d'importance : les évaluations, renforcées et harmonisées, seront réalisées en continu pendant la période de programmation.

Le système de pilotage et d'évaluation 2007-2013 affiche 3 principes :

- un lien plus explicite entre suivi et évaluation,
- un rôle renforcé en termes de mise en cohérence stratégique du niveau national,
- un rapprochement P.O. FEDER/C.P.E.R.

La proposition de ce nouveau mode d'évaluation est conforme aux engagements européens, au regard du guide publié par la DG Regio sur « l'évaluation in itinere ou en continu »²⁴ qui rappelle les responsabilités des Etats membres et plaide pour des principes d'efficacité, d'indépendance, de partenariat et de transparence.

Pour piloter ces évaluations, 2 types d'instance ont été prévues :

- Une instance nationale d'évaluation commune aux C.P.E.R. et P.O. FEDER, installée en 2008 après la signature d'une convention entre la DIACT²⁵ et l'A.R.F.²⁶, a notamment pour objectif « *de contribuer à mieux rendre compte de l'efficacité des programmes ... et de renforcer le rôle de l'évaluation comme outil d'aide à la décision pour un pilotage continu...* ». Les thèmes relatifs à l'innovation, l'environnement (dont le réchauffement climatique) et l'emploi feront l'objet d'une attention soutenue en termes de suivi et d'évaluation.

L'organisation de ses travaux devra se faire en cohérence avec le niveau régional ainsi qu'avec ceux menés dans le cadre des autres programmes européens ou ministériels.

- A la Réunion, la mise en place d'un Comité Régional d'Evaluation²⁷, commun aux P.O.E. et « *en principe* » aux C.P.E.R., a été actée lors du C.N.S. de décembre 2009. Il sera chargé « *de définir, de piloter et de diffuser les travaux d'un Plan Régional d'Evaluation de l'ensemble des P.O.E. ... dans le prolongement de l'approche intégrée*²⁸ ».

²² Cf. Avis du C.E.S.R. sur le projet de C.P.E.R 2007-2013 du 14/02/07.

²³ Cf. Circulaire 5215-SG du 04/05/07 relative à l'évaluation des Contrats de Projets et des Programmes européens.

²⁴ Cf. Guide de la DG Regio (Direction Générale de la politique régionale) de la Commission européenne : L'évaluation in itinere ou en continu » - 2007.

²⁵ Source : Direction Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires, redevenue DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale).

²⁶ Association des Régions de France.

²⁷ Intégrant les membres du C.N.S. (Comité National de Suivi).

²⁸ Cf. Projet de Plan Régional d'Evaluation des programmes européens – Ile de la Réunion 2007-2013 – C.N.S. déc. 2009.

3. Des expériences ponctuelles à l'échelle territoriale

Certaines collectivités ont initié depuis une vingtaine d'années des évaluations de leurs politiques ; mais si l'usage progresse, il n'est pas généralisé et reste inégal. Une grande majorité des collectivités, n'a pas encore engagé de processus. Celles qui l'ont fait ont initié des démarches qui s'apparentent trop souvent à un contrôle budgétaire, une analyse de rentabilité ou de productivité, ...

De surcroît, le caractère transversal des actions et la multiplicité des acteurs rendent difficiles l'évaluation d'une politique publique. Les collectivités manquent encore de référentiels spécifiques et l'absence de service d'évaluation ou de moyens humains propres, en interne, leur impose le recours à des prestataires externes²⁹.

A la Réunion, le partenariat entre l'Etat, le Conseil régional et le Département, pour la gestion des fonds européens, s'est concrétisé par la mise en place d'un outil unique en son genre : l'AGILE³⁰. Par son intermédiaire, les deux collectivités participent à l'exercice d'évaluation. Elles sont, de même, concernées par celles des C.P.E.R.

D'autres programmations et planifications (Schéma d'Aménagement Régional, Agenda 21, Plan Régional de Développement des Formations, ...) élaborées par le Conseil régional sont également soumises à des études d'évaluation. De plus, d'autres évaluations ponctuelles peuvent être conduites, en fonction des besoins, comme cela a été le cas pour le régime des aides aux entreprises. Commanditées par la collectivité, elles sont menées, la plupart du temps, par des cabinets ou consultants extérieurs.

Nous n'avons pas connaissance, à ce jour, de travaux qui seraient réalisés par les autres collectivités de la Réunion.

4 - Les contributions du C.E.S.R.

Le C.E.S.R. a régulièrement affiché tout l'intérêt qu'il porte à la démarche d'évaluation.

Concernant les programmes européens, en tant que membre du C.N.S., il s'est attaché à donner son avis sur :

- l'évaluation à mi-parcours du DOCUP³¹,
- le cahier des charges de l'évaluation dite finale du DOCUP³²,
- le diagnostic en vue de l'élaboration de la stratégie 2007-2013³³ pour la préparation des P.O.E.

Par ailleurs, il a apporté sa contribution sur l'actualisation de la stratégie de l'Union européenne à l'égard des RUP³⁴.

²⁹ Cf. « Contribution à l'élaboration d'un guide de l'évaluation des politiques publiques » – L. DJEZZAR et C. GATEAU LEBLANC – 2008.

³⁰ Agence de Gestion des Initiatives Locales en matière Européenne.

³¹ Cf. Avis du C.E.S.R. sur le cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours du DOCUP 2000-2006 - Courrier à M. le Préfet du 07/06/02.

³² Cf. Avis du C.E.S.R. sur le cahier des charges de l'évaluation finale du DOCUP 2000-2006 – Courrier à M. le Préfet du 14/03/05.

³³ Cf. Avis du C.E.S.R. sur le projet de diagnostic en vue de la préparation des programmes européens 2007-2013 du 04/07/06.

³⁴ Cf. Contribution du C.E.S.R. sur la Communication de la Commission européenne sur la « Stratégie pour les RUP : Bilan et perspectives » du 22/04/08.

A l'attention de l'Etat, le C.E.S.R. a aussi souligné ses avis, sur ce sujet, lors de l'examen des C.P.E.R.³⁵ et à chaque consultation relative aux textes réglementaires relatifs à l'Outre-mer qui lui ont été soumis³⁶.

De façon générale, dans le cadre de ses différents travaux à l'attention du Conseil régional³⁷, le C.E.S.R. a rappelé ses propositions. Il s'est penché, plus particulièrement sur le cahier des charges pour l'évaluation du régime des aides aux entreprises³⁸.

L'année 2010 devrait connaître l'évaluation intermédiaire des P.O.E. et la validation du Plan Régional d'Evaluation. La commission du C.E.S.R. considère que cette période charnière est une opportunité pour apporter sa contribution.

En somme, les évaluations à la Réunion, restent ponctuelles, partielles, éparses et non capitalisées. La culture de l'évaluation est encore globalement insuffisante et peu diffusée.

B. PRECONISATIONS : L'EVALUATION, POUR PILOTER UN PROJET PARTAGE POUR LA REUNION

I. VALIDER LES PRIORITES DE DEVELOPPEMENT POUR LA REUNION

La Réunion a déjà élaboré plusieurs projets stratégiques. Des exercices plutôt aboutis en ont résulté.

Par exemple, sur le plan territorial, le Plan d'Aménagement des Hauts a organisé, de manière transversale, une certaine cohérence des interventions sur l'espace des Hauts de l'île.

En ce qui concerne les filières agricoles et agro-alimentaires, la stratégie d'import substitution a permis de structurer une production locale, en réponse partielle, mais significative à la demande du marché réunionnais.

Après une longue période sans véritable projet stratégique identifié, la Réunion en dispose aujourd'hui de plusieurs, dont :

- le PR2D³⁹ initié par le Conseil régional,
- le S.D.A.D.D. du Conseil général⁴⁰,
- La Réunion Ile Verte animée par la Réunion Economique,
- GERRI⁴¹, émanant de l'Etat.

³⁵ Cf. Avis du C.E.S.R. sur le projet de C.P.E.R. 2007-2013 du 14/02/07.

³⁶ Cf. Avis de la commission « Développement économique » sur l'évaluation de la loi de programme pour l'Outre-mer du 16/06/06 - Premières réflexions du C.E.S.R. sur le projet de loi de programme pour le développement économique et la promotion de l'excellence Outre-mer (LODEOM) du 11/03/2008 - Avis du C.E.S.R. sur le projet de LODEOM du 23/05/08 - Avis du C.E.S.R. sur la saisine rectificative au projet de LODEOM du 10/07/08.

³⁷ Cf. Avis sur les documents budgétaires du Conseil régional de 2005 à 2009.

³⁸ Cf. Avis du C.E.S.R. sur le rapport d'étude concernant l'évaluation des aides publiques en faveur des entreprises de la Réunion du 27/02/09.

³⁹ Plan Réunionnais de Développement Durable.

⁴⁰ Schéma Départemental d'Aménagement et de Développement Durable.

⁴¹ Green Energy Revolution Réunion Island – Grenelle de l'Environnement à la Réunion – Réussir l'Innovation.

Au-delà des différences d'approche, liées essentiellement à l'origine des concepteurs, ces documents présentent des convergences sur les grandes orientations prioritaires pour l'avenir de notre Ile. Toutefois, celles-ci mériteraient d'être partagées, validées, déclinées en objectifs communs et consignées dans un document unique pouvant ensuite faire l'objet d'un programme d'actions pour un suivi et une évaluation.

C'est la condition essentielle pour que cette évaluation soit la plus globale possible, la plus cohérente, la plus transparente et donc la plus accessible à tous.

La synthèse de ces documents, élaborée par le CRI⁴², a apporté une première réponse. Elle a été reprise et remaniée par le C.E.S.R. dans sa contribution aux Etats Généraux de l'Outre-mer⁴³.

Ainsi, les grandes orientations issues des différents projets du développement à la Réunion s'articulent autour de trois dimensions : l'Homme, le territoire et l'économie. Sans prétendre à l'exhaustivité, quelques priorités peuvent être mises en avant.

Concernant le potentiel humain, l'élévation du niveau des formations initiales, professionnelles et qualifiantes ainsi que la mise en œuvre de la formation tout au long de la vie sont des impératifs de développement. C'est tout à la fois, réduire l'exclusion engendrée notamment par l'illettrisme, élever le niveau de réussite aux examens et permettre l'accès à l'enseignement supérieur du plus grand nombre.

Les projets s'accordent sur la nécessité d'améliorer l'employabilité, l'insertion et la promotion individuelle et d'encourager la mobilité.

Enfin, nos spécificités liées entre autres, à notre diversité culturelle font la force de nos liens sociaux et d'un « bien vivre ensemble ».

Sur un territoire contraint par son exiguïté, son éloignement et son isolement, il faut :

- accueillir ¼ de population en plus à l'horizon 2030 et satisfaire ses besoins ;
- permettre le développement de l'ensemble des activités économiques ;
- préserver notre environnement naturel remarquable (la biodiversité et les écosystèmes) ;
- intégrer les mutations technologiques et climatiques ; ...

... tout en veillant à son aménagement équilibré et durable.

La compétitivité économique passe, notamment par :

- la recherche/développement, l'innovation et la maîtrise des technologies ;
- la connaissance de l'environnement national et international ;
- la formation adaptée et le management ;
- la modernisation des capacités de production ;
- la structuration des filières et leur organisation en réseaux.

Toutes les filières économiques sont concernées : elles doivent viser le marché local comme celui extérieur. A partir des huit D.A.S.⁴⁴ identifiés dans le PR2D, la LODEOM en a priorisé quatre. L'agro nutrition en milieu tropical, le tourisme, l'énergie/environnement, les TIC, joueront, en ce sens, un rôle moteur.

L'interdépendance des activités est établie et la sensibilité de l'ensemble est encore plus grande sur un petit territoire comme le nôtre.

Le lien entre performance et Recherche/Innovation/Expérimentation ne fait pas débat.

⁴² Comité Régional pour l'Innovation.

⁴³ Cf. Contribution et avis du C.E.S.R. aux Etats généraux de l'Outre-mer des 03/07/09 et 19/08/09.

⁴⁴ Domaines d'Activités Stratégiques.

De plus, la réduction de notre dépendance extérieure, sujet d'actualité, s'exprime en particulier en matière alimentaire mais aussi énergétique.

L'ambition unanime est celle du développement durable de la Réunion.

Une réelle ouverture sur le monde et au monde, à commencer sur notre environnement proche, l'océan Indien, qu'elle soit économique, éducative, culturelle ou sportive, ... constitue un axe stratégique transversal. C'est une étape décisive dans une démarche collective de progrès.

Puisque cette approche partagée constitue le socle naturel de notre modèle réunionnais de compétitivité et de solidarité, elle doit viser à la fois :

- la recherche de l'excellence et la réduction du taux d'illettrisme ;
- la gestion économe de l'espace et le développement des activités ;
- l'élévation des niveaux de formation et l'accès aux emplois locaux ;
- l'amélioration du niveau de vie de tous et la répartition équitable des richesses ;
- l'impératif de développement durable.

II. CHOISIR DES CRITERES ADAPTES POUR APPRECIER L'ACTION PUBLIQUE

La qualité d'une évaluation dépend, en grande partie, de la clarté des objectifs affichés et des moyens adéquats pour y parvenir, ainsi que du choix des critères à apprécier et de la pertinence des indicateurs retenus.

Pour la commission, l'évaluation des politiques publiques doit répondre à un ensemble de questions définies préalablement et en commun concernant le choix des politiques publiques, leur mise en œuvre, leurs résultats, leurs effets, ...

La procédure d'évaluation s'effectue suivant différents critères⁴⁵, qui sont des « angles de vue » sur ce qui est évalué, des façons de juger des interventions. Les plus couramment utilisés sont l'efficacité, l'efficience, la cohérence, l'impact et la pertinence (cf. [annexe 3](#) : Les critères d'évaluation).

Or, ces critères dits classiques, ne peuvent constituer à eux seuls des éléments suffisants d'une évaluation, la plus exhaustive possible, prenant en compte l'interdépendance des politiques menées sur un même territoire, ainsi que ses spécificités. Certains critères ont tendance à être négligés.

1. Un diagnostic fondamental et en constante évolution

En tout premier lieu, l'évaluation exige de déterminer un point de départ qui servira de situation de référence à la démarche initiale. Le diagnostic apparaît de ce point de vue fondamental. Sa réalisation exige :

- une bonne appréhension du contexte local (profils sociétal, économique, environnemental, ...);
- une prise en compte des éléments exogènes : marchés mondiaux, contextes concurrentiels, données conjoncturelles, ... (contextes extérieurs) ;
- une appréciation de la qualité de la relation entre les parties prenantes aux décisions ou projets (partenariats) ;

⁴⁵ Selon les sources, on parle des qualités, dimensions, registres ou critères de l'évaluation. La commission du C.E.S.R. a pris le parti de retenir le vocable de « critères ».

- une prise en considération des attentes et besoins des parties intéressées (usagers, bénéficiaires, citoyens, salariés).

Ces éléments se trouvent dans une relation de dépendance réciproque et doivent donc être inclus dans les évaluations ex ante.

Il ne faut pas, toutefois, ignorer que ces facteurs contextuels évoluent⁴⁶. L'évaluation doit prendre en compte les évolutions locales, nationales, européennes et mondiales qui affectent le contexte. Sa réactualisation est donc une nécessité. En conséquence, les indicateurs devront être régulièrement mis à jour⁴⁷ (cf. annexe 4 : Les grandes catégories d'indicateurs d'évaluation).

Les évolutions doivent alimenter un processus d'évaluation réactif, dynamique et pérenne. En effet, la **pertinence** oblige à se réinterroger régulièrement et à examiner si les objectifs de départ sont encore justifiés ; et si besoin, peut conduire à réviser les choix. L'adaptation des objectifs à l'environnement est la dimension la plus « politique », souvent exclue du champ de l'évaluation.

2. Des évaluations pluralistes, partenariales et citoyennes

Le pluralisme permet la confrontation des points de vue.

*« L'évaluation doit s'inscrire dans une logique participative et donc associer l'ensemble des acteurs concernés à l'échelle du territoire sur l'élaboration d'un projet partagé. »*⁴⁸

Dans le cadre des partenariats existants, il conviendra de mesurer le degré de consultation et d'implication effective des parties prenantes. La commission estime que des marges de progrès existent pour mener des échanges notamment avec les acteurs de terrain (opérateurs, entreprises, associations, organisations professionnelles, ...) et favoriser des prises de décision acceptées.

Si fréquemment, les dispositifs d'évaluation associent des partenaires, ils n'intègrent pas suffisamment la société civile organisée, les usagers ou les citoyens.

Les collectivités, garantes de l'intérêt général, doivent, à ce titre, considérer les attentes de l'ensemble des parties intéressées. Pour la commission, la mesure de l'**utilité sociale**, afin de porter un jugement sur les effets générés par un programme au regard des attentes et besoins de la société, est de nature à répondre à l'exigence citoyenne, suivant des modalités plus démocratiques.

Dans tous les cas, qu'elle résulte d'une procédure à caractère systématique où qu'elle fasse l'objet d'une décision spécifique de la part d'un commanditaire, la commission rappelle l'obligation de **transparence**⁴⁹ qui doit s'appliquer à toutes les étapes de la démarche d'évaluation, y compris à celle du choix des critères.

⁴⁶ Cf. Avis du C.E.S.R. sur le projet de diagnostic en vue de la préparation des programmes européens 2007-2013 du 04/07/06.

⁴⁷ Cf. Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours du DOCUP objectif 1 Ile de la Réunion - AMNYOS - 2005.

⁴⁸ Cf. « Contribution à l'élaboration d'un guide de l'évaluation des politiques publiques » – Laurent DJEZZAR et Céline GATEAU LEBLANC - 2008.

⁴⁹ Cf. Charte de la Société Française de l'Evaluation : « Des politiques publiques et des programmes publics » - 2006.

3. Des évaluations multicritères

L'évaluation des politiques publiques sur un territoire donné doit reposer sur une procédure méthodologique, un modèle de référence, permettant d'englober l'ensemble des interventions et s'inscrivant dans la durée.

Il s'agit donc de veiller à la prise en compte des dimensions de **transversalité** et de **durabilité**⁵⁰ du projet stratégique validé, permettant d'apprécier ses bénéfices sur le long terme et sa capacité à résister aux aléas et à s'adapter.

En tout état de cause, l'ensemble des critères de l'évaluation doit être positionné au regard des spécificités du territoire et de son projet.

Enfin, les évaluations partielles fournissent des éléments analytiques et de gestion, mais peu de renseignements sur la **cohérence** d'ensemble.

Les effets propres d'une politique, d'un programme, d'une action, d'un dispositif, ... sont difficiles à isoler dans la mesure où « tout concourt à tout ». L'imbrication des politiques sectorielles ou transversales avec le jeu des territoires et des acteurs, rend illusoire l'imputation causale directe entre une décision, une mesure, un financement et un résultat.

C'est pourquoi, la consolidation des évaluations est indispensable car de nature à renforcer la cohérence.

III. DEFINIR DES INDICATEURS PERTINENTS ET ACCESSIBLES

1. Des instruments de mesure au service de l'évaluation

Qu'ils quantifient ou qualifient la satisfaction d'un critère, les indicateurs doivent répondre à des besoins bien précis en termes d'évaluation (cf. annexe 4 : Les grandes catégories d'indicateurs d'évaluation).

Pour ne pas se laisser noyer par leur multiplicité, il s'agira d'opérer une distinction en fonction des types d'évaluation et de leur utilisation (indicateurs sectoriels, indicateurs transversaux, indicateurs de synthèse, ...). Il conviendrait de s'inspirer de la recommandation de la Commission européenne, de construire un système basé sur « l'essentiel et orienté-utilisateur », dans un souci de recherche de pertinence et de simplification.

Dans cet objectif, les indicateurs doivent être utiles et faciles à déterminer et mobiliser pour suivre les évolutions constatées, afin d'identifier ou caractériser l'amélioration ou la dégradation d'une situation et répondre précisément à la question évaluative.

Contrairement aux indicateurs économiques, les indicateurs d'évaluation ne sont pas toujours neutres ou universels. Ils peuvent être spécifiques à une opération déterminée et dans ce cadre n'ont de valeur que pour celle-ci.

Quantifiés dans le diagnostic, ils peuvent être mesurés au moment de l'évaluation, mais aussi en continu pour constituer des séries statistiques.

En la matière, il est préférable de privilégier des outils adaptés plutôt que « normés ».

⁵⁰ Dénommé aussi critère de **pérennité** ou de **viabilité**.

2. Des outils d'aide à la négociation, à la décision et à la gestion

Les indicateurs sont des instruments de guidage pour les décideurs, les instructeurs et les gestionnaires. Ils doivent donc être bien adaptés à leurs besoins.

Pour une meilleure comparabilité des politiques concomitamment menées, il importe de définir des indicateurs/clefs pour estimer pour chacune d'elle, leur propre effet.

Afin de dépasser les cloisonnements et parvenir à mesurer les degrés de cohérence, le croisement de quelques indicateurs doit permettre de préciser et renforcer les analyses. Il convient alors de développer une matrice d'impacts croisés.

Ces indicateurs/clefs pourront également permettre de faire des comparaisons avec d'autres territoires, notamment dans le cadre de négociations.

L'évaluation faisant partie intégrante de la démarche de projet, il s'agit d'en faire une des conditions d'accès à l'ensemble des aides ou financements publics, au plan local. Aussi, il paraît évident que les porteurs de projets l'assimilent. Elle doit être formalisée et explicitement détaillée dans les dossiers de demandes de subventions ou d'appels à projets et ses indicateurs négociés et spécifiés préalablement.

3. Des instruments de communication et de dialogue

Les résultats des évaluations ont vocation à être diffusés le plus largement possible, pour « faire partager ce qui est fait », notamment auprès des élus, des acteurs locaux et de la population.

Dans ce but, les indicateurs doivent rester des informations simples à déterminer, facilement communicables et compréhensibles pour en permettre une lecture aisée et une meilleure compréhension et appropriation de l'évaluation concernée.

En effet, les rapports publics, trop souvent techniques, nécessitent une certaine expertise et semblent, donc de ce fait, destinés à des spécialistes. Il en résulte un manque de pragmatisme et des difficultés d'appréciation.

L'élaboration d'un plan de communication adapté aux différents publics visés (élus, partenaires, citoyens) prévoyant, en conséquence, les moyens les plus appropriés (transmission et présentation des rapports d'évaluation, réalisation de synthèses, mise en ligne ...) participerait à une meilleure appropriation des politiques publiques.

4. Des outils à adapter aux spécificités du territoire de projet

« Les indicateurs classiques de mesure du développement d'un pays (P.N.B., P.I.B., ...) sont considérés comme impuissants à évaluer la durabilité d'une politique de développement à l'échelle d'un territoire »⁵¹.

Par ailleurs, « la crise montre combien nos indicateurs, au premier rang desquels le P.I.B., donnent une vision erronée de la société ». « Le P.I.B. ne permet pas de prendre en compte la qualité du « vivre ensemble », essentielle à la richesse de la Nation ».⁵²

Compte tenu des priorités retenues (cf. supra), la Réunion pourrait se doter d'indicateurs synthétiques novateurs, adaptés et complémentaires au P.I.B. pour mesurer la richesse, la santé environnementale, la santé sociale, ou encore les progrès accomplis sur le plan humain (inégalités, pauvreté, pouvoir d'achat, ...) et suivre l'évolution de son territoire en matière de développement.

⁵¹ Cf. « Contribution à l'élaboration d'un guide de l'évaluation des politiques publiques » – Laurent DJEZZAR et Céline GATEAU LEBLANC - 2008.

⁵² Cf. Rapport de la Commission présidée par Joseph STIGLITZ sur la mesure des performances économiques et du progrès social - 2009.

Les interprétations de ces indicateurs territoriaux nécessiteront le plus souvent des approches transversales permettant de prendre en compte d'une part, les spécificités économiques et sociales et d'autre part, les spécificités du territoire.

a. Sur le plan macro-économique

Le C.E.S.R. avait déjà souligné⁵³ le caractère limitatif des indicateurs retenus pour mesurer les résultats des interventions européennes.

Il serait donc intéressant de mener une analyse territorialisée à partir de flux et agrégats macro-économiques « régionalisables ». Cela permettrait de faire le lien entre les investissements publics, la dépense publique, les investissements privés et la formation brute de capital fixe. Il est possible de renseigner les matrices d'agrégats, en particulier sur l'investissement où le multiplicateur de développement est le plus structurant dans la durée. Mais, les données exploitables sont dispersées, insuffisamment partagées, et la mise à disposition des informations en temps réel n'est pas satisfaisante. On note, parfois, une certaine réticence à communiquer.

Aussi, la commission du C.E.S.R. préconise qu'au sein du CRIESR⁵⁴, l'ensemble des partenaires acceptent de fournir les éléments actualisés et indispensables (cf. annexe 5 : Le CRIESR).

Enfin, il convient de souligner « *une difficulté particulière tenant au délai d'élaboration des données macro-économiques régionales ...* »⁵⁵ qui tend à s'amenuiser grâce aux comptes rapides .

b. Concernant l'approche sociétale

Compte tenu de la situation socio-économique de la Réunion qui demeure inquiétante à bien des égards (évolution démographique, poids de l'illettrisme, taux de chômage, précarité, ...) ⁵⁶, des indicateurs globaux internationaux sont à même d'être mesurés au niveau régional.

L'Indice de Développement Humain est susceptible de fournir des informations sur le bien-être individuel ou collectif et s'apprécie par l'espérance de vie à la naissance, l'éducation et le niveau de vie (cf. annexe 6 : L'I.D.H.)⁵⁷

Il a été retenu comme un indicateur de contexte pour l'évaluation des C.P.E.R. et des programmes opérationnels en Région Nord Pas de Calais. La Communauté Urbaine de Lyon a, pour sa part, élaboré un I.D.H. alternatif plus adapté, à ses problématiques locales et à la possibilité de le renseigner de manière fiable et régulière. Le Conseil général de la Réunion a commencé à mener une réflexion sur ce sujet ; elle devrait être approfondie et partagée.

⁵³ Cf. Avis du C.E.S.R. sur le cahier des charges de l'évaluation finale du DOCUP – courrier à M. le Préfet du 14/03/05.

⁵⁴ Comité Régional pour l'Information Economique et Sociale de la Réunion (cf. annexe 5 : Le CRIESR).

⁵⁵ Cf. Evaluation intermédiaire du DOCUP Objectif 1 2000-2006 - Ile de la Réunion - ACT Consultants - 2003.

⁵⁶ Cf. Contribution du C.E.S.R. sur la Communication de la Commission européenne sur la « Stratégie pour les RUP : Bilan et perspectives » du 22/04/08.

⁵⁷ Cf. « Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique » - Paul-Marie BOULANGER - 2004.

La construction d'un **Baromètre des Inégalités et de la Pauvreté** (cf. [annexe 7](#) : Le B.I.P.) régionalisé peut se concevoir à plus longue échéance. L'exploitation de ses données aurait pour objectif d'offrir une vision pluridimensionnelle et évolutive des inégalités sociales et de la pauvreté à la Réunion.

L'élaboration de ces indicateurs doit, toutefois, s'accompagner d'une certaine prudence, notamment en vérifiant l'existence et/ou la fiabilité des données nécessaires à leur mesure. En effet, l'alphabétisation, par exemple, ne fait pas l'objet d'un réel suivi, et souffre d'un manque de statistiques, à l'échelle régionale, ce qui rend difficile la mise en place d'indicateurs globaux.

c. En matière environnementale

La batterie d'indicateurs au niveau communautaire est surtout de nature coercitive⁵⁸. En revanche, l'évaluation stratégique environnementale⁵⁹ a instauré des indicateurs de prise en compte de l'environnement dans les programmes et opérations, qui renseignent davantage sur la mise en œuvre et le pilotage.

L'environnement étant également une priorité au cœur des engagements nationaux⁶⁰ et se retrouvant dans les projets réunionnais, il s'avère essentiel d'imaginer des indicateurs régionaux, plus adaptés à notre territoire, écosystème sensible et surexposé, afin de valoriser nos spécificités. Il s'agira donc, aussi, en conséquence, de trouver des indicateurs d'impacts, pour suivre les évolutions.

L'environnement, thématique traitée à la fois avec une approche prioritaire et transversale, se prête au renforcement d'une part, de l'appréciation de la cohérence et d'autre part, de la dimension qualitative.

Il est d'ailleurs envisagé, au plan européen et national, une correction du P.I.B. en fonction des coûts environnementaux ; cela permettrait de prendre en compte les effets de la croissance économique sur l'environnement (cf. [annexe 8](#) : Le P.I.B. Vert).

D'une manière générale, les collectivités doivent s'approprier des indicateurs intra-régionaux pour suivre les progrès accomplis sur leur territoire.

Des indicateurs harmonisés par thématique sont à même de répondre à des besoins de comparaison.

Une réflexion a été menée par le CNIS⁶¹, le CESE et le MEEDEM⁶² pour la mise en place d'indicateurs de développement durable. Ils seront déclinés à l'échelle territoriale et offriront ainsi, entre autres, des possibilités de comparaison entre territoires.

⁵⁸ Exemple : taux de rejet dans le milieu naturel des eaux usées.

⁵⁹ L'évaluation stratégique environnementale a été instaurée pour la préparation des P.O.E. 2007-2013.

⁶⁰ Schéma National de Développement Durable, Plan climat national, Cadres de Référence Stratégique Nationaux.

⁶¹ Conseil National de l'Information Statistique.

⁶² Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer.

IV. ACCENTUER L'APPROCHE QUALITATIVE

Du fait de son regard pluridisciplinaire, de sa rigueur méthodologique et de la pluralité de ses outils, l'évaluation se distingue d'autres disciplines (suivi, audit, contrôle de gestion, démarche qualité, inspection, ...).

Elle permet de comprendre les choix publics et d'expliquer les résultats et ainsi de former un jugement en vue de décider des suites à donner.

Pour analyser les aspects qualitatifs, l'intérêt est d'élargir le champ de l'évaluation à l'ensemble des politiques menées au niveau régional (sectorielles, nationales, locales, ...) qui ne sont pas forcément inscrites dans des logiques contractuelles.

1. Des limites à la quantification

Il est fréquent d'opposer les approches selon qu'elles s'appuient sur des informations quantitatives ou qualitatives.

Davantage d'importance est accordée spontanément aux données chiffrées au regard de leur précision et de l'objectivité qui semble en émaner. Si elles se prêtent mieux à la comparaison (dans le temps et dans l'espace) et à l'agrégation (globalisation de constats partiels), il convient cependant de souligner leurs limites.

Cela est vrai au niveau régional, comme partout. Dans une configuration comme celle de la Réunion, les études économétriques, par exemple, ne sont pas toujours probantes, du fait de la qualité des données disponibles, du fonctionnement de son économie régionale et non nationale, de comptes économiques locaux incomplets (absence de tableaux d'échanges interindustriels). Elles risquent d'induire des erreurs de jugements.

De plus, la quantification des objectifs semble prévaloir alors qu'elle ne peut attester seule de la bonne utilisation des financements publics. Si leurs effets sont nettement visibles sur les infrastructures, les retombées sur l'amélioration des conditions de vie quotidienne ne sont pas toujours lisibles et plus difficilement quantifiables.

Enfin, l'évaluation ne peut se réduire à la simple lecture d'indicateurs quantitatifs et de tableaux de bord. Leur production prédéterminée ne met pas suffisamment en exergue les dimensions, autres que financières. La conduite d'évaluations multicritères ou plurielles peut satisfaire à l'élargissement du champ d'investigation pour une prise en compte de la multiplicité des politiques publiques.

Pour autant, l'approche quantitative ne dispense pas d'études et d'analyses plus approfondies. La tendance serait donc de compléter les résultats obtenus et de les valoriser sur la base d'informations qualitatives.

2. Des méthodes participatives

Diverses sources peuvent être exploitées pour collecter les données qualitatives : débats publics, tables rondes, consultations écrites ou publiques, ...

Pour le C.E.S.R., les parties prenantes (acteurs en charge de la mise en œuvre et bénéficiaires du programme) doivent, autant que possible, être associées au processus, mais également les citoyens ou usagers, afin d'augmenter la pertinence de la démarche évaluative, en faisant ainsi remonter des informations du terrain.

a. L'implication des partenaires

L'association des partenaires publics et privés est souvent restreinte⁶³ lors des préparations des documents stratégiques. Elle se limite à la consultation pour avis (écrite, la plupart du temps), des « projets », sur leur élaboration (C.P.E.R., S.A.R., ...). Quant aux travaux d'évaluation, en pratique, elle est réduite pour ceux des programmes européens aux membres du C.N.S. (dont le C.E.S.R.).

La commission « Politique régionale » note que, déjà en 2003, était pointée une faiblesse du système de gestion qualifié « *plus ouvert qu'il n'est en réalité ...* » et « *... confronté à la nécessité de rendre compatible l'exercice de son pouvoir avec l'exigence d'une affirmation plus forte de la « société civile » réunionnaise et particulièrement de ses acteurs professionnels ...* ». Il était souhaité que « *la construction d'une politique de développement transversale ou sectorielle implique des partenaires élargis*⁶⁴ ».

Compte tenu de l'interaction des acteurs, le renforcement de leur collaboration à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques est un impératif. Pour ce faire, divers outils méthodologiques peuvent être renforcés et d'autres exploités. Ainsi, l'élargissement des consultations écrites, la réalisation d'enquêtes ciblées ou d'auditions de personnes-ressources permettraient d'analyser les rôles et perceptions des différents acteurs en présence, et *in fine*, de récolter des éléments sur l'efficacité des procédures et l'impact des actions.

De même, l'étude des processus décisionnels et donc du cheminement administratif (à travers des études de cas), servirait à révéler les blocages dans la réalisation des projets⁶⁵ et à proposer des améliorations.

b. Les participations citoyennes

Le fait d'associer les citoyens, en amont, permettrait de bénéficier d'un regard élargi, et ainsi d'éviter les risques d'opposition en les responsabilisant, sur la réussite ou non d'un projet. Il s'agit d'enrichir le processus par leur participation effective. Leur rôle est d'apporter un point de vue supplémentaire et complémentaire à celui des élus, des gestionnaires, des experts et autres acteurs. Les conditions pour favoriser leur implication se doivent toutefois d'être précisées.

En plus des consultations publiques (à élargir à tout type d'évaluation) et des conférences citoyennes à développer, la forme de participation la plus répandue repose sur les entretiens qualitatifs sous forme de questionnaires.

La technique du panel⁶⁶ quant à elle, viserait à obtenir une mesure des évaluations à un niveau agrégé. Dans la mesure où l'organisation de cette participation est continue, elle tend à limiter le caractère extraordinaire de l'évaluation et à en banaliser la pratique.

⁶³ Cf. Synthèse des résultats de l'évaluation finale des DOCUP 2000-2006 – Direction Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires - 2006.

⁶⁴ Cf. Evaluation intermédiaire du DOCUP 2000-2006 – Objectif 1 La Réunion –ACT Consultants - 2003.

⁶⁵ Cf. Avis du C.E.S.R. sur le cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours du DOCUP - courrier à M. le Préfet du 07/06/02.

⁶⁶ C'est un échantillon indépendant, représentatif et évolutif d'individus qui est invité régulièrement et périodiquement à exprimer ses attentes envers les services publics. Il se caractérise par la multiplicité et la variété des modes de collecte des données (enquêtes postales, Internet, phoning, focus group⁶⁶ (entretiens collectifs), ...). Ainsi, est suivie l'évolution dans le temps des comportements individuels.

Les participations citoyennes induisent un jugement sur la pertinence d'une politique et accroissent la qualité du débat démocratique.

3. Des évaluations thématiques, transversales et prioritaires

L'approche qualitative semble assez facilitée lors d'évaluations thématiques ou transversales. Elles permettent de se focaliser de façon plus précise sur différentes dimensions jugées prioritaires (priorités communautaires, nationales ou locales). Ainsi, ont été proposés des indicateurs qualitatifs pour les priorités transversales 2007-2013 (environnement, innovation⁶⁷, emploi et TIC⁶⁸), dans le cadre du plan d'évaluation commun aux P.O.E./C.P.E.R.

Ces thématiques, sensibles et prioritaires à long terme pour la Réunion/RUP, sont à parfaire et ne couvrent pas l'ensemble de ses besoins prépondérants⁶⁹.

Compte tenu de la situation socio-économique de la Réunion, la commission du C.E.S.R. rappelle que la question de l'emploi reste une priorité absolue qui doit être examinée en liaison avec la croissance et placée au centre de tout développement⁷⁰. Il s'agit, non seulement, de mesurer le maintien et la création d'emploi globalement et par secteur, mais aussi de définir des indicateurs transversaux, permettant d'apprécier les aspects qualitatifs (contenu, typologie, durabilité) et de faire le lien avec les formations dispensées, donc avec l'employabilité. Une approche uniquement quantitative, comme prévue à partir des indicateurs nationaux, serait pour le moins réductrice⁷¹.

De même, la formation professionnelle et continue est un thème d'intérêt régional. La commission préconise ou soutient, à cet effet, des évaluations ciblées :

- sur la lutte contre l'illettrisme, à partir d'une bonne connaissance du phénomène et du public touché (profil des illettrés, distinction entre analphabètes et illettrés, ...) pour apprécier chaque action et développer à grande échelle celles qui sont les plus efficaces et/ou performantes ;
- sur les pratiques pédagogiques, afin que les organismes de formation financés par des fonds publics ne soient pas évalués uniquement quantitativement mais qualitativement ;
- en matière de mobilité, il s'agira de retracer précisément les parcours des bénéficiaires, d'estimer ses effets sur l'insertion professionnelle et le renforcement des qualifications, d'apprécier les secteurs d'activités et catégories socioprofessionnelles concernés, de mesurer la répartition hommes-femmes, ...et donc de renforcer les outils d'observation des résultats et conforter cette politique⁷².

⁶⁷ Par exemple, pour l'innovation, 3 indicateurs qualitatifs sont retenus : le caractère innovant de l'opération en matière de produit/bien/service, le caractère innovant en matière d'organisation/procédé, le caractère innovant en matière de mise en marché.

⁶⁸ Technologies de l'Information et de la Communication.

⁶⁹ Contribution du C.E.S.R. sur la Communication de la Commission européenne sur la « Stratégie pour les RUP : Bilan et perspectives » du 22/04/08.

⁷⁰ Cf. Note de la Section « Evaluation des Politiques Publiques » du C.E.S.R. : « Le congé-solidarité : une solution pour la Réunion » du 26/10/07.

⁷¹ Cf. « Le suivi et l'évaluation des P.O./C.P. E.R. 2007-2013 – Cycle de formation à l'évaluation des programmes européens – ASCA/MC2 Consultants/EUREVAL – 2008.

⁷² Cf. Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours du DOCUP Objectif 1 La Réunion - AMNYOS - 2005.

V. SUIVRE EN PERMANENCE ET EVALUER EN CONTINU

Pourquoi ?

Les décisions importantes devraient faire l'objet d'évaluations ex-ante, chemin faisant et bilan. Mais, en pratique, ces trois phases sont rarement mises en œuvre systématiquement. En effet, il est difficile de concilier les calendriers : un décalage, souvent observé, (entre le moment de l'évaluation et « le temps qui rythme la vie d'une politique ») dissuade nombre de démarches évaluatives – ne permet pas toujours d'inclure les recommandations issues des résultats, en amont des décisions.

Pourtant, l'évaluation doit être conçue en continue de manière intégrée à la décision et à l'action et faire partie du projet stratégique de la collectivité.

Des évaluations in itinere pourraient être déclenchées et présenteront tout leur intérêt, si des écarts significatifs sont constatés entre les réalisations et les objectifs initiaux, afin d'opérer d'éventuelles réorientations. De même, elles serviraient à apprécier le rythme et les délais de réponse. Il s'agit de créer « une dynamique de l'action ».

Les évaluations en continu ne doivent pas se substituer aux autres types d'évaluation pratiqués, mais servir à la recherche d'articulation. Elles viendraient ainsi alimenter et préparer les autres types d'évaluation réalisées à des instants « t ».

Elles répondraient ainsi aux besoins :

- de sortir de thématiques pré-identifiées (plan d'évaluation « fermé »), ignorant les spécificités locales ;
- de pouvoir lancer des évaluations sur des thèmes prioritaires sans préjuger de leurs résultats (satisfaisants ou non) ;
- de proposer des mesures correctives qui s'imposent face aux évolutions de l'environnement et événements imprévisibles (évaluations déclenchées, si besoin).

Elles contribueraient fortement au renforcement de l'approche qualitative.

Comment ?

Il convient de collecter toutes les informations qui existent dans les structures (INSEE, organismes et organisations professionnelles, Université, directions régionales de l'Etat, ...), de les sélectionner, de les traiter plus régulièrement et de les agréger.

Une application informatique est dédiée spécifiquement aux programmes européens⁷³. Elle permet d'en faire un suivi régulier et d'établir notamment un rendu précis et actualisé des financements utilisés.

A des fins d'évaluation plus globale, ces bases de données (à simplifier), pourraient être exploitées statistiquement et complétées, en tant que de besoin, par d'autres sources quantitatives et qualitatives et venir alimenter, de façon continue, un dispositif élaboré pour et à l'échelle de notre territoire.

Pour cela, il est souhaitable de disposer d'un dispositif qui permettrait :

- non seulement, de suivre en permanence l'état d'avancement des différentes programmations (en principe, le dispositif est construit à partir de tableaux de bord pour vérifier si les opérations se réalisent en conformité avec les prévisions) ;

⁷³ PRESAGE : Programme Régional et Européen de Suivi, d'Analyse et de Gestion de l'Evaluation.

- mais également, de constituer progressivement un socle d'informations indispensables sur lequel l'évaluation va se construire.

VI. CREER UNE INSTANCE LOCALE DE L'EVALUATION

Une consolidation de notre pratique de l'évaluation, au niveau territorial, englobant l'ensemble des activités devient une impérieuse nécessité compte tenu de :

- La complexité de l'action publique (enchevêtrement des compétences, multiplication des dispositifs, raréfaction des ressources, ...);
- L'insuffisante mobilisation de la fonction évaluative par les collectivités, due au manque d'appropriation de ses méthodes ;
- La diversité des acteurs concernés qui constitue un frein à la visibilité de cette discipline ;
- La difficulté quant au choix des indicateurs ;
- La complexité des analyses de l'impact des actions ; ...

Des moyens existent déjà mais, il convient de les adapter, de les mobiliser et/ou de les renforcer. **Qu'ils soient humains, techniques ou financiers, ils doivent être mis au service d'une structure commune et unique de l'évaluation des politiques publiques** (européennes, nationales, locales). Il s'agira de créer une unité de lieu et d'action pour une question d'efficacité et de transparence.

Ses missions

Cette instance de coordination, aux services des acteurs de la Réunion, en particulier Institutionnels, pilotant et conduisant de manière collective et régulière des actions d'évaluation, deviendrait un véritable centre de ressources et d'expertise en ce domaine.

Elle devra offrir un cadre méthodologique sûr et approprié en :

- collectant et mettant en commun les informations et données ;
- organisant la coopération, la formation et la mise en réseau des acteurs ;
- offrant des référentiels et conseils (ingénierie et assistance) aux collectivités ;
- assurant la formulation de recommandations sur des bases acceptées, et le suivi de leurs applications ;
- capitalisant les résultats des évaluations dans le temps et dans l'espace ;
- stabilisant des outils de production et de diffusion de données (faisant fonction d'Observatoire) ;
- confrontant les expériences et consolidant les pratiques au niveau local ;
- ...

Ses moyens

Pour mener à bien ses missions, des mesures d'accompagnement, des moyens d'investigation (pour **accéder aisément aux données publiques disponibles et nécessaires**) et de communication adéquats, ainsi que des outils techniques adaptés (pour le traitement de l'information) sont à prévoir.

Les modalités organisationnelles et de fonctionnement devront lui permettre de fédérer, d'animer et de mobiliser l'ensemble des acteurs impliqués, dans un cadre non partisan.

Cette autorité reconnue devra, pour cela, disposer de compétences techniques spécialisées évaluatives et de capacités d'actions permanentes. Des moyens humains doivent être dédiés exclusivement à l'évaluation.

Elle devrait être utilement alimentée par un réseau de personnes ressources, en renfort, dans les collectivités, les Institutions et autres organismes concernés.

Dans la logique d'une consolidation des résultats, chacun des acteurs locaux pourrait s'accorder sur l'élaboration d'un rapport (dont la périodicité serait à déterminer) et qui ferait le point sur l'impact de ses engagements sur le territoire⁷⁴. A terme, l'objectif serait de permettre la parution d'un rapport transverse permettant d'avoir une vision globale des actions publiques, de leurs retombées pour le territoire afin de mieux appréhender les corrections et/ou les réorientations si nécessaires des politiques menées. Ce rapport serait à même de rassembler, dans une approche partagée, toutes les évaluations menées de façon coordonnée ou croisée.

Cet accord s'inspirant de la Charte de la Société Française de l'Évaluation qui pose quelques principes de référence spécifiques (pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, responsabilité)⁷⁵ devrait également prendre en compte le principe de confidentialité s'appliquant aux données particulières.

Sa composition

S'inspirant de ce qui se fait par l'AGILE, cette instance mutualisée exercerait ses missions dans le cadre d'une gouvernance adaptée à la nature de ses activités.

Elle devrait donc être un exemple de professionnalisme et de neutralité, gage d'objectivité.

Sa composition pluraliste serait le reflet des évaluations partenariales et citoyennes préconisées (cf. supra). Elle ferait une place équilibrée aux différents acteurs en leur offrant un canal structuré pour formuler leurs observations et propositions.

⁷⁴ Cf. « 40 ans d'évaluation des politiques publiques : de la RCB (Rationalisation des choix budgétaires) au RCB (Rapport consolidé bisannuel) » Benjamin MEKAKCHI - 2007.

⁷⁵ Cf. Charte de la S.F.E. : « Des politiques publiques et des programmes publics » - 2006.

EN GUISE DE CONCLUSION : VERS UNE BONNE GOUVERNANCE

Les crédits nationaux et européens irriguent les politiques locales. Il ne s'agit plus d'évaluer la capacité de les consommer mais d'optimiser leur utilisation. Cela nécessite de s'interroger sur l'existence et l'efficacité des dispositifs d'évaluation des politiques publiques.

L'évaluation des politiques publiques est un gage de bonne gouvernance⁷⁶. Elle représente un enjeu démocratique. Rendre compte aux citoyens, au-delà de simples bilans quantitatifs, est une mission d'intérêt général.

Dans son Livre blanc de la gouvernance⁷⁷, la Commission européenne s'est engagée à contribuer à renforcer la culture de consultation et de dialogue dans l'Union, à tous les niveaux, s'inscrivant ainsi dans un processus démocratique grâce à un partenariat entre les différents acteurs⁷⁸.

La bonne gouvernance, au niveau territorial, doit se nourrir de la nécessaire convergence des approches des différents acteurs.

La répartition des compétences entre les différentes collectivités, conduit à un éclatement des responsabilités.

Les nouvelles orientations en matière d'organisation territoriale⁷⁹ les changeront de manière profonde ainsi que les politiques menées. Afin de répondre à l'ensemble des enjeux qui se posent et se poseront sur son territoire, et procéder à l'évaluation des politiques publiques à l'échelon régional, le regroupement de moyens au sein d'une instance locale de l'évaluation est devenue une priorité pour la Réunion.

L'articulation et la mise en cohérence des interventions des différents partenaires institutionnels, dans le cadre d'un projet stratégique co-construit, sont donc devenues indispensables.

Les dispositifs d'évaluation, de ce point de vue, apparaissent centraux, pour venir en appui à l'action des collectivités et de leurs partenaires et confirmer ou non la stratégie territoriale choisie.

A la Réunion, au-delà du « socle de normes sociales, économiques et environnementales sur lequel se fonde le modèle original réunionnais de compétitivité et de solidarité, la prise en compte de valeurs telles que la citoyenneté à travers une plus grande responsabilisation et participation doit être affichée clairement pour qu'elles s'imprègnent dans le comportement de chaque individu »⁸⁰.

La commission prône de véritables évaluations citoyennes pour valoriser et élargir notre savoir-faire partenarial.

⁷⁶ Cf. Annexe 11 : Les 5 principes de la bonne gouvernance européenne.

⁷⁷ Cf. Livre de la gouvernance européenne de la Commission des Communautés européennes -2001. ⁷⁷ Cf. Charte de la S.F.E. : « Des politiques publiques et des programmes publics » - 2006.

⁷⁸ L'administration, le corps politique, la société, le monde économique.

⁷⁹ Cf. Première contribution du C.E.S.R. sur la réorganisation territoriale de la Réunion du 27/02/09.

⁸⁰ Cf. Avis du C.E.S.R. sur le projet de stratégie en vue de la préparation des programmes européens 2007-2013 du 04/07/06.

Même si des améliorations sont à apporter sur la transparence, l'accès à l'information, la communication, la simplification des procédures, des compétences existent à la Réunion, en particulier dans la façon de gérer les programmes européens. « ... , *cette capacité à faire des choix collectifs et responsables selon des principes lisibles devra irriguer l'ensemble des politiques publiques* »⁸¹.

Il apparaît maintenant nécessaire et urgent de mutualiser et de renforcer les moyens pour évaluer l'ensemble des politiques publiques conduites localement, afin d'améliorer notre capacité d'adaptation et d'anticipation.

Il s'agit d'ancrer une culture de l'évaluation afin de créer une dynamique.

Il s'agit surtout de préparer l'avenir, en ouvrant aussi le champ de la prospective. Celle-ci ne peut reposer que sur une évaluation des politiques publiques de qualité, pour éclairer la réflexion politique, dans une démarche d'innovation permanente et de progrès collectif.

⁸¹ Cf. Projet de stratégie intégrée en vue de la préparation des P.O.E. 2007-2013 : vers un modèle réunionnais de compétitivité - août 2006.

Annexes

Annexe 1 : Bref historique de l'évaluation des politiques publiques

Annexe 2 : Les types d'évaluation

Annexe 2 - 1 : Les types d'évaluation en fonction de leur temporalité

Annexe 2 - 2 : Les activités d'évaluation pour la période 2000-2006 (DOCUP)

Annexe 2 - 3 : Le cadre réglementaire de l'évaluation des P.O.E. 2007-2013

Annexe 3 : Les critères d'évaluation

Annexe 3 - 1 : La montre de l'évaluateur

Annexe 3 - 2 : Les critères d'évaluation - Petit glossaire

Annexe 4 : Les grandes catégories d'indicateurs d'évaluation

Annexe 5 : Le CRIESR

Annexe 6 : L'I.D.H.

Annexe 7 : Le B.I.P.

Annexe 8 : Le P.I.B. Vert

Annexe 9 : Les 5 principes de la bonne gouvernance européenne

Annexe 10 : Remerciements

Annexe 11 : Références bibliographiques

Annexe 12 : Composition de la commission « Politique régionale »

Annexe 13 : Contributions, avis et rapports du C.E.S.R. de la Réunion

Annexe 1 : Bref historique de l'évaluation des politiques publiques

- Fin des années 1970 : Première tentative de mise en place d'évaluation. Echec - Soubresauts avec la mise en place de la rationalisation des choix budgétaires.
- Fin des années 1980 : Période plus décisive avec le « renouveau du service public » sous le Gouvernement Michel Rocard et la rédaction du rapport Patrick Viveret « L'évaluation des politiques et des actions publiques ».
- Décret de 1990 : Mise en place d'un dispositif d'évaluation interministériel avec institution du Conseil Scientifique de l'Evaluation (C.S.E.) et création du Comité national d'évaluation de la recherche, de la Commission d'évaluation du R.M.I. et du Comité national d'évaluation de la politique de la ville. Echec relatif du dispositif : des progrès culturels grâce au C.S.E. mais décevant sous l'angle pratique.
- Directive européenne de 1993 : impose l'évaluation des programmes financés par les fonds structurels à destination des régions en retard de développement. Une circulaire interministérielle fait obligation aux régions d'évaluer les C.P.E.R. 1994-1999.
- Décret de 1998 : Relance avec la création du Conseil National de l'Evaluation qui supprime le Conseil Scientifique de l'Evaluation. Une circulaire définit le champ de l'évaluation publique, donne des recommandations, précise les modalités, les étapes et la structure d'un cahier des charges.
- 1999 : Créations de la Mission d'Evaluation et de Contrôle instituée par la Commission des Finances et de la Société Française d'Evaluation (S.F.E.) afin de promouvoir l'activité d'évaluation et la profession d'évaluateur.
- 2001 : Mouvement de fond guidé par la recherche de la performance dans le secteur public impulsé par la Loi d'Orientation pour la Loi de Finances (LOLF).
- 2007 : Instauration d'un Secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la Prospective et de l'Evaluation des politiques publiques - Dénomination qui a disparu en 2009 avec la constitution du nouveau Gouvernement.

Annexe 2 : Les types d'évaluation

Annexe 2 - 1 : Les types d'évaluation en fonction de leur temporalité

(Source : Contribution à l'élaboration d'un guide de l'évaluation des politiques publiques – Laurent DJEZZAR et Céline GATEAU-LEBLANC - 2008)

3 types d'évaluation en fonction de leur temporalité :

- L'évaluation ex ante : étude prospective de la faisabilité et de l'impact d'une politique envisagée.
- L'évaluation ex post : tire les enseignements d'une politique, évalue sa mise en œuvre et ses résultats.
- L'évaluation concomitante ou « chemin faisant » : se déroule en même temps que la mise en œuvre de la politique.

4 catégories d'évaluations rétrospectives selon la nature de l'exercice :

- Les évaluations d'opérations : actions, projets, programmes.
- Les évaluations transversales : thématiques ou sectorielles.
- Les évaluations d'instruments : organismes, opérateurs, moyens.
- Les évaluations stratégiques : actions menées dans un pays, une région, ...

Annexe 2 - 2 : Les activités d'évaluation pour la période 2000-2006 (DOCUP)

(Sources : Auditions de MM. Ismaël LOCATE et Serge JOSEPH – Règlement (CE) n° 1260/1999 du Conseil du 21 juin 1999 portant dispositions générales sur les Fonds structurels)

Activités d'évaluation	Règlement général	Responsables	Délais
Evaluation Ex Ante	Article 41	Autorités compétentes pour préparation plans	Dans DOCUP
Appréciation des plans et des programmes	Article 15§3	Commission européenne	Pour approbation DOCUP
Suivi par quantification des objectifs	Article 36	Autorité de gestion et Comité de Suivi	Durée du programme
Evaluation mi parcours + mise à jour	Article 42	Autorité de gestion de l'Etat Membre	Avant 31/12/2003 + avant 31/12/2005
Appréciation de la performance	Article 44	Etat membre avec Commission européenne	Avant le 31/12/2003
Evaluation Ex Post	Article 43	Commission européenne	3 ans après la fin de la programmation
Analyse coûts avantages grands projets	Article 25	Etat membre et/ou Autorité de gestion	Grands projets (> 50 M€)
Evaluations thématiques	Article 40§3	Commission ou Etat membre	

Annexe 2 - 3 : Le cadre règlementaire de l'évaluation des P.O.E. 2007-2013

Extraits du Règlement (CE) n°1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 portant dispositions générales sur le Fonds européen de développement régional, le Fonds social européen et le Fonds de cohésion.

Article 47 - Dispositions générales

1. Les évaluations visent à améliorer la qualité, l'efficacité et la cohérence de l'intervention des Fonds ainsi que la stratégie et la mise en oeuvre des programmes opérationnels eu égard aux problèmes structurels spécifiques des Etats membres et régions concernés, compte tenu de l'objectif de développement durable et des dispositions législatives communautaires pertinentes en matière d'impact environnemental et d'évaluation environnementale stratégique.

2. Les évaluations peuvent être de nature stratégique, afin d'étudier l'évolution d'un programme ou d'un groupe de programmes par rapport aux priorités communautaires et nationales. Elles peuvent être de nature opérationnelle, afin d'étayer le suivi d'un programme opérationnel. Elles interviennent avant, pendant et après la période de programmation.

Article 48 – Responsabilités des Etats membres

1. Les Etats membres ... peuvent ... élaborer, le cas échéant, dans le cadre de l'objectif convergence, ... un plan d'évaluation qui spécifie de manière indicative les activités d'évaluation à réaliser aux différents stades de la mise en oeuvre.

2. Les Etats membres mènent une évaluation ex ante pour chaque programme opérationnel séparément au titre de l'objectif convergence. Dans des cas dûment justifiés, ... les Etats membres peuvent effectuer une évaluation ex ante pour plus d'un programme opérationnel.

Pour l'objectif compétitivité régionale et emploi, les Etats membres effectuent soit une évaluation ex ante couvrant l'ensemble des programmes opérationnels, soit une évaluation pour chaque Fonds, soit une évaluation pour chaque priorité, soit une évaluation pour chaque programme opérationnel.

Pour l'objectif coopération territoriale européenne, les Etats membres effectuent conjointement une évaluation ex ante couvrant soit chacun des programmes opérationnels, soit plusieurs de ceux-ci.

Les évaluations ex ante sont effectuées sous la responsabilité de l'autorité chargée de l'élaboration des documents de programmation.

Les évaluations ex ante visent à optimiser l'allocation des ressources budgétaires au titre des programmes opérationnels et à améliorer la qualité de la programmation. Elles recensent et apprécient les disparités, les lacunes et le potentiel de développement, les objectifs à atteindre, les résultats escomptés, les objectifs quantifiés, la cohérence, le cas échéant, de la stratégie proposée pour une région, la valeur ajoutée communautaire, le degré de prise en compte des priorités de la Communauté, les enseignements tirés de la programmation précédente et la qualité des procédures de mise en oeuvre, de suivi, d'évaluation et de gestion financière.

3. Pendant la période de programmation, les Etats membres effectuent des évaluations liées au suivi des programmes opérationnels, en particulier lorsque leurs réalisations s'écartent de manière significative des objectifs initialement prévus ou lorsque des propositions sont présentées en vue de réviser les programmes opérationnels ... Les résultats de ces évaluations sont transmis au comité de suivi du programme opérationnel et de la Commission.

Article 49 - Responsabilités de la Commission

1. La Commission peut effectuer des évaluations stratégiques.

2. La Commission peut effectuer, à son initiative et en partenariat avec l'Etat membre concerné, des évaluations liées au suivi des programmes opérationnels lorsque leurs réalisations s'écartent de manière significative des objectifs initialement prévus. Les résultats des évaluations sont transmis au comité de suivi du programme opérationnel.

3. La Commission effectue une évaluation ex post pour chaque objectif, en coopération étroite avec l'Etat membre et les autorités de gestion.

Cette évaluation couvre l'ensemble des programmes opérationnels au titre de chaque objectif et examine le degré d'utilisation des ressources, l'efficacité et l'efficience de la programmation des Fonds, ainsi que l'impact socioéconomique.

Elle est effectuée pour chacun des objectifs et vise à tirer des enseignements concernant la politique de cohésion économique et sociale.

Elle recense les facteurs contribuant au succès ou à l'échec de la mise oeuvre des programmes opérationnels et dégage les bonnes pratiques.

L'évaluation ex post est finalisée au plus tard le 31 décembre 2015.

Extraits du Règlement (CE) n°1698/2005 du Conseil du 20 septembre 2005 concernant le soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader)

Point 65

Il convient que chaque programme de développement rural fasse l'objet d'un suivi approprié, encadré par un comité de suivi, sur la base d'un cadre commun de suivi et d'évaluation qui est établi et mis en oeuvre en partenariat avec les Etats membres, afin de répondre de façon efficace aux besoins spécifiques du développement rural.

Article 80 – Cadre commun de suivi et d'évaluation

Le cadre commun de suivi et d'évaluation est élaboré par la Commission et les Etats membres ... Ce cadre définit un nombre limité d'indicateurs communs applicables à chaque programme.

Article 84 – Dispositions générales

1. La politique et les programmes ... font l'objet d'évaluations ex ante, à mi-parcours et ex post ...

2. Les évaluations visent à renforcer la qualité, l'efficience et l'efficacité de la mise en oeuvre des programmes ... Elles évaluent leur impact au regard des orientations stratégiques de la Communauté ... et des problèmes de développement durable, de l'impact environnemental et des prescriptions de la législation communautaire pertinente ...

Article 85 – Evaluation ex ante

1. ... fait partie de la procédure d'élaboration de chaque programme ... et vise à optimiser l'allocation des ressources budgétaires et à améliorer la qualité de la programmation. Elle définit et évalue les besoins à moyen et à long terme, les objectifs à atteindre, les résultats escomptés, les objectifs quantifiés notamment en termes d'impact par rapport à la situation de départ, la valeur ajoutée communautaire, la prise en compte des priorités de la Communauté, les leçons tirées de la programmation précédente ainsi que la qualité des dispositifs de mise en oeuvre, de suivi, d'évaluation et de gestion financière.

Article 86 – Evaluation à mi-parcours et ex post

1. Les Etats membres établissent un système d'évaluation in itinere pour chaque programme ...

2. L'autorité de gestion du programme et le comité de suivi utilisent l'évaluation in itinere pour :

a) examiner l'état d'avancement du programme par rapport à ses objectifs, au moyen d'indicateurs relatifs aux résultats et, le cas échéant, aux impacts ;

b) améliorer la qualité des programmes et leur mise en oeuvre ;

c) examiner des propositions de modifications importantes des programmes ;

d) préparer l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation ex post.

3. A partir de 2008, l'autorité de gestion fait rapport chaque année au comité de suivi sur les activités d'évaluation in itinere. Un résumé ... est inclus dans le rapport annuel d'exécution ...

4. En 2010, l'évaluation in itinere prend la forme d'un rapport à mi-parcours distinct. Elle propose des mesures visant à améliorer la qualité des programmes et leur mise en oeuvre ...

5. En 2015, l'évaluation in itinere prend la forme d'un rapport d'évaluation ex post distinct.

6. Les évaluations à mi-parcours et ex post examinent le degré d'utilisation des ressources, l'efficacité et l'efficience de la programmation du feader, ses conséquences socio-économiques, ainsi que son impact sur les priorités de la Communauté.

Elles couvrent les objectifs du programme et visent à tirer des enseignements concernant la politique de développement rural. Elles recensent les facteurs ayant contribué au succès ou à l'échec de la mise en œuvre des programmes, y compris en terme de durabilité, et définissent les bonnes pratiques.

7. L'évaluation in itinere est organisée à l'initiative et sous la responsabilité de l'autorité de gestion en coopération avec la Commission. Elle est organisée sur une base pluriannuelle et couvre la période 2007-2015.

Extraits du Règlement (CE) n°1198/2006 du Conseil du 27 juillet 2006 relatif au Fonds européen pour la pêche

Article 47 – Dispositions générales

1. Le programme opérationnel fait l'objet d'évaluations ex ante, intermédiaires et ex post ... Les évaluations visent à améliorer la qualité et l'efficacité des interventions du FEP et la mise en œuvre du programme opérationnel. Elles permettent aussi d'en évaluer l'impact au regard des principes directeurs ... du volet pertinent des plans stratégiques nationaux et des problèmes spécifiques aux Etats membres, tout en tenant compte des besoins de développement durable du secteur de la pêche et de l'impact sur l'environnement.

2. L'efficacité des interventions du FEP est évaluée selon les critères suivants :

- a) l'impact global du FEP sur les objectifs énoncés ... ;
- b) l'impact des axes prioritaires incorporés dans le programme ...

Article 48 – Evaluation ex ante

1. ... vise à assurer la cohérence entre les principes directeurs énoncés ..., le volet pertinent du plan stratégique national et le programme ..., ainsi qu'à optimiser l'allocation des ressources budgétaires dans le cadre du programme ... et à améliorer la qualité de la programmation.

2. Les Etats membres effectuent une évaluation ex ante du programme ...

3. ... au plus tard au moment où ils soumettent le programme ...

Article 49 – Evaluation intermédiaire

1. ... vise à examiner l'efficacité de tout ou partie du programme ... en vue de son adaptation pour améliorer la qualité des interventions ou leur mise en œuvre.

2. Les évaluations intermédiaires ... sont effectuées selon un calendrier permettant de tenir compte de leurs conclusions pour le débat stratégique ... (organisé avant le 31/12/2011)

Article 50 – Evaluation ex post

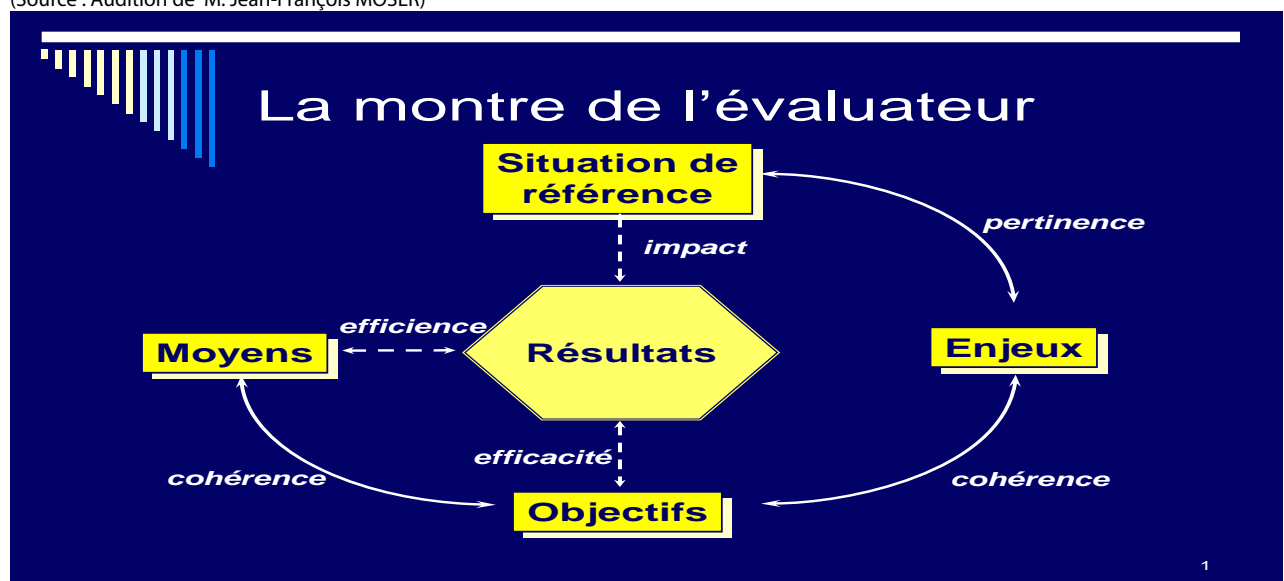
1. ... examine le degré d'utilisation des ressources, l'efficacité du programme ... et ses effets au regard des objectifs ... et des principes directeurs énoncés ... Elle recense les facteurs ayant contribué au succès ou à l'échec de la mise en œuvre du programme opérationnel, notamment en termes de durabilité, ainsi que les meilleures pratiques.

2. ... est effectuée à l'initiative et sous la responsabilité de la Commission, en concertation avec l'Etat membre et l'autorité de gestion ...

Annexe 3 : Les critères d'évaluation

Annexe 3 - 1 : La montre de l'évaluateur

(Source : Audition de M. Jean-François MOSER)



Annexe 3 – 2 : Les critères d'évaluation - Petit glossaire

Cohérence :

- **Cohérence interne** : Permet de vérifier si les objectifs poursuivis par les différentes mesures (d'un programme) découlent logiquement des objectifs spécifiques définis dans les axes stratégiques. Les activités et réalisations permettent-elles logiquement d'atteindre les objectifs ? Existe-t-il des contradictions entre les différents niveaux d'objectifs, des doubles emplois entre les activités ?
- **Cohérence externe** (ou **complémentarité**) : Revient à vérifier si les différentes mesures d'un programme ne sont pas en contradiction ou dupliquent (doubles emplois) celles d'autres programmes, politiques ou interventions connexes. Y a-t-il **convergence** entre les différentes politiques communautaires, nationales et locales ?

Efficacité : Les objectifs fixés ont-ils été atteints ? Vise à identifier les réussites et difficultés.

Efficience : Les ressources (fonds, expertise, temps, ...) et/ou moyens (juridiques, humains, techniques, financiers, ...) mobilisés (dans la conception et la mise en oeuvre) sont-ils à la hauteur des objectifs ? Leur consommation a-t-elle été optimisée ?

Impact : Quelles sont les conséquences globales de la politique pour la société ? Ses effets à long terme (positifs ou négatifs, induits par une action, directement ou indirectement) ?

Pertinence : L'intervention répond-elle aux besoins de société identifiés sur le territoire (situations de référence) pour lesquels elle a été initiée ? Ses objectifs sont-ils adaptés à ces besoins ?

Il s'agit de rechercher l'adaptation réciproque entre l'environnement et les objectifs. On parle aussi de relation d'équivalence, d'adéquation, de justesse, de congruence, d'opportunité.

Annexe 4 : Les grandes catégories d'indicateurs d'évaluation

Catégorie(s)	Définition(s)	Exemple(s)
Indicateurs de contexte	S'appliquent à l'ensemble d'un territoire, d'une population ou d'une catégorie de population	- Données macro-économiques (P.I.B., ...), sociétales (I.D.H. , ...), environnementales (P.I.B. Vert, ...) - Informations issues d'évolutions réglementaires
Indicateurs de réalisation	Concernent toute réalisation obtenue en contrepartie de la dépense publique - Mesurés en unités physiques ou monétaires	- Km de route réalisés - Nombre d'heures/stagiaires - Taux d'avancement
Indicateurs de résultat	Représentent les effets immédiats (immédiatement perceptibles) d'un programme sur les bénéficiaires directs	- Taux de fréquentation - Effectif de l'enseignement secondaire
Indicateurs d'impact	Se rapportent aux conséquences du programme au-delà de ses effets immédiats (effets sectoriels ou spécifiques visibles à moyen terme - impacts globaux à long terme)	- Résultats aux examens - Créations d'emploi - Evolution du taux de couverture - Croissance économique
Indicateurs clefs	Reflètent des priorités communautaires, nationales, locales - Se rapportent à des évaluations thématiques, transversales, spécifiques	- Nombre de projets dans l'Education - Nombre de projets dans l'environnement

Annexe 5 : Le CRIESR

La mise en place de la décentralisation, en 1982, a confié un pouvoir accru aux collectivités locales. Celles-ci ont ressenti la nécessité de **disposer d'une information statistique cohérente et partagée par l'ensemble des acteurs du débat public**. La création des régions, en 1984, a été suivie, lorsque la demande se faisait sentir, de la création de Comités Régionaux pour l'Information Economique et Sociale, les CRIES. Celui de la Réunion a été créé le 23 février 1989, dans le cadre d'un accord Etat-Région.

Son objectif est double :

- assurer une coordination entre les producteurs d'informations économiques et sociales ;
- permettre une concertation entre producteurs et utilisateurs.

Le CRIES n'est pas un organe de décision. Il recense, évalue, analyse, suggère ou recommande.

Les liens entre le CRIES et le C.E.S.R. sont forts depuis l'origine. C'est sur proposition de ce dernier qu'a été créé le CRIES-Réunion. La présidence du CRIES a toujours été assurée par le président du C.E.S.R. Par ailleurs, comme dans toutes les autres régions, l'INSEE se charge de son secrétariat.

Les membres du CRIES Réunion appartiennent au monde économique et social. On y retrouve les collectivités territoriales, l'Etat, les chambres consulaires, les syndicats, le monde associatif, l'Université, les bureaux d'études et Observatoires.

Son mode de fonctionnement repose sur des groupes de travail qui sont au nombre de cinq :

- Démographie, famille, conditions de vie ;
- Plate-forme de Coordination de l'Observation et Des Etudes Sociales et Sanitaires – CODESS ;
- Emploi/Chômage ;
- Logement ;
- Economie/Systèmes productifs.

Une description plus complète figure dans l'article « Le CRIESR : quinze ans de concertation sur les statistiques », INSEE, économie de la Réunion n°121, pages 28-29.

Annexe 6 : L'I.D.H

(Source : WIKIPEDIA)

L'I.D.H. est un indice statistique composite, créé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 1990, évaluant le niveau de développement humain des pays du monde.

Le concept du développement humain est plus large que ce qu'en décrit l'I.D.H. qui n'en est qu'un indicateur, pour évaluer ce qui n'était mesuré auparavant qu'avec imprécision. L'indicateur précédent utilisé, le P.I.B. par habitant, ne donne pas d'information sur le bien-être individuel ou collectif, mais n'évalue que la production économique. Il présente des écarts qui peuvent être très importants avec l'I.D.H.

L'I.D.H. est un indice, sans unité, compris entre 0 (exécrable) et 1 (excellent), calculé par la moyenne de trois indices quantifiant respectivement :

- la santé/longévité (mesurées par l'espérance de vie à la naissance), qui permet de mesurer indirectement la satisfaction des besoins matériels essentiels tels que l'accès à une alimentation saine, à l'eau potable, à un logement décent, à une bonne hygiène et aux soins médicaux ;
- le savoir ou niveau d'éducation, mesuré par le *taux d'alphabétisation des adultes* (% des 15 ans et + sachant écrire et comprendre aisément un texte court et simple traitant de la vie quotidienne) et le *taux brut de scolarisation* (mesure combinée des taux pour le primaire, le secondaire et le supérieur). Il traduit la satisfaction des besoins immatériels tels que la capacité à participer aux prises de décision sur le lieu de travail ou dans la société ;
- le niveau de vie (logarithme du produit intérieur brut par habitant en parité de pouvoir d'achat), afin d'englober les éléments de la qualité de vie qui ne sont pas décrits par les deux premiers indices tels que la mobilité ou l'accès à la culture.

Annexe 7 : Le B.I.P.

(Source : WIKIPEDIA)

Le Baromètre des Inégalités et de la Pauvreté est un indicateur synthétique des inégalités et de la pauvreté créé en 2002 par une équipe de militants syndicalistes, économistes et statisticiens ; faisant suite à une polémique sur l'utilisation du taux de pauvreté relative comme indicateur de mesure de la pauvreté et des inégalités.

Son objectif est de mieux appréhender l'évolution des inégalités et de la pauvreté notamment en prenant en compte d'autres dimensions que la composante strictement monétaire. En plus du % d'individus situés sous le seuil de pauvreté, 5 autres dimensions sont ajoutées : l'emploi et le travail, la santé, l'éducation, le logement, et la justice. Chaque dimension est évaluée par plusieurs indicateurs, ce qui fait que 58 indicateurs sont utilisés dans la formule du BIP 40.

L'indice emploi et travail (construit à l'aide de 24 indicateurs répartis en 4 groupes) comprend :

- un indice relatif aux conditions de travail,
- un indice de chômage,
- un indice de précarité ,
- un indice portant sur les relations professionnelles.

L'indice revenus (construit à l'aide de 15 indicateurs répartis en 4 groupes) comprend :

- un indice de salaires,
- un indice de la consommation,
- un indice des inégalités de revenus et de fiscalité,
- un indice de la pauvreté.

L'indice santé (construit à l'aide de 5 indicateurs) comprend :

- l'espérance de vie à la naissance,
- la différence d'espérance de vie entre cadres et ouvriers,
- la part des dépenses de santé dans le produit intérieur brut,
- la part des dépenses de santé prise en charge par les ménages,
- la disparité des densités médicales régionales.

L'indice éducation (construit à l'aide de 5 indicateurs) comprend :

- l'accès au baccalauréat,
- les sorties du système éducatif,
- les inégalités de niveau en français et en mathématiques,
- la proportion d'enfants de cadres par rapport aux enfants d'employés dans les Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles.

L'indice logement (construit à l'aide de 5 indicateurs) comprend :

- le poids des dépenses de logement dans la consommation des ménages,
- l'indice du prix des loyers rapportés à l'indice des prix à la consommation,
- la part des mises en chantier aidées (Programmes Logements Aidés) dans les mises en chantier,
- la part du montant d'aides personnelles au logement dans la consommation de logement,
- le nombre de plaintes en justice des bailleurs pour impayés de loyers.

L'indice justice (construit à l'aide de 4 indicateurs) comprend :

- le taux d'incarcération,
- le taux de détention provisoire,
- la part des condamnés à des peines de plus de cinq ans,
- le taux de reconnaissance des demandes de statut de réfugiés.

Lors du débat médiatique en 2005 sur la mesure de la pauvreté, le BIP 40 a été évoqué à de multiples reprises. Celui-ci a abouti à la décision du CNIS de mettre en place en 2006 un groupe de travail destiné à proposer des moyens pour mieux prendre en compte les inégalités, et pas seulement la pauvreté, dans la statistique publique.

Annexe 8 : Le P.I.B. vert

(Source : WIKIPEDIA)

Le P.I.B. vert est une expression quelquefois employée pour désigner un projet de correction du produit intérieur brut en fonction des coûts environnementaux (consommation de ressources naturelles, pollution).

Il s'agirait de prendre en compte les effets de la croissance économique sur l'environnement.

Le Comité d'experts des Nations-unies sur la comptabilité environnementale-économique (UNCEEA) travaille à faire du Système de comptabilité environnementale économique (SEEA) un standard international pour l'année 2010 et à promouvoir sa mise en oeuvre dans les pays.

Ce sont les ajustements environnementaux apportés aux agrégats standard du Système national de comptabilité des Nations-unies (UNSNA) qui sont désignés sous le nom de P.I.B vert. Il s'agit, en principe, du calcul d'un revenu Hicksien prenant en compte le capital naturel. Le P.I.B est transformé en PIN (Produit Intérieur Net) par la prise en compte de la consommation de capital fixe (dépréciation du capital produit), puis en PINae (ajusté environnementalement) en prenant en compte la consommation de capital naturel (diminution des ressources et dégradation environnementale).

Le PIB vert pose des problèmes de mise en oeuvre et est controversé sur l'aspect de la valuation des termes correctifs, pour lesquels il n'existe pas de marché et donc pas de prix.

Annexe 9 : Les 5 principes de la bonne gouvernance européenne

(Source : Livre de la gouvernance européenne de la Commission des Communautés européennes – 2001)

L'expression gouvernance européenne désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen.

5 principes, à la base de la démocratie : l'ouverture, la participation, la responsabilité, l'efficacité et la cohérence.

Annexe 10 : Remerciements

- M. BALLANDRAS Jean, Secrétaire général des affaires régionales de la Préfecture accompagné de M. HOLL Albert
 - M. CERISOLA Maurice et Mme DELMONT DE PALMAS Françoise, Président et Directrice de l'Association pour le Développement Industriel de la Réunion (ADIR)
 - M. GRIS Marcel, Directeur général de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Réunion (C.C.I.R.)
 - M. GUILLAUMIN Patrick, Directeur général adjoint des services du Conseil régional
 - M. JEAN-PIERRE Philippe, Maître de conférence à l'Université de la Réunion
 - M. JOSEPH Serge, Directeur de l'Agence de Gestion des Initiatives Locales en matière Européenne (AGILE)
 - M. LOCATE Ismaël, Directeur général adjoint des services, accompagné de MM OUDARD Bruno et COURTAUD Michel
 - M. MOSER Jean-François, Président de l'Agence de Développement (A.D.), Président directeur général de Bois-Rouge, intervenant à l'Université de la Réunion
 - M. MULLER René, Responsable de la cellule « Europe » à la Direction Départementale de l'Equipement (D.D.E.)
 - M. RIVIERE Bernard, Consultant
 - M. SENDEL Robert, Secrétaire général de l'Association Réunionnaise Interprofessionnelle de la Volaille (ARIV) et de l'Association Réunionnaise Interprofessionnelle Bétail Et Viande (ARIBEV)
 - M. SINOIR Michel, Directeur de l'Agriculture et de la Forêt (DAF)
 - M. TARDY Alain, ex Directeur de la Chambre d'agriculture
 - M. UNTERNER Robert, Directeur adjoint de la Direction de l'Environnement (DIREN)
-

Annexe 11 : Références bibliographiques

- L'évaluation des politiques et des actions publiques – VIVERET Patrick - La documentation française – 1989
- Petit guide de l'évaluation des politiques publiques – Conseil scientifique de l'évaluation - La documentation française - 1996
- L'évaluation des politiques publiques – BCEUF Jean-Luc – La documentation française – 2001
- Glossaire de l'évaluation – Association Finances Gestions et Evaluations (AFIGESE) – 2001
- Evaluation des politiques publiques : nouveau guide pratique – RUPRICH-ROBERT Christophe et BENCIVENGA Magali – La lettre du cadre territorial – Dossiers d'expert - 2002
- Une approche pluraliste et participative : coproduire l'évaluation avec la société civile - BARON Gaëlle et MONNIER Eric - Revue « Informations sociales » - 2003
- L'évaluation des politiques publiques - TROSAT Sylvie - Les notes de BENCHMARKING INTERNATIONAL – Institut de l'Entreprise - 2003
- La conduite et l'évaluation d'un projet de territoire – MEZZIOUANE Abdellah – La lettre du cadre territorial – Dossiers d'expert - 2003
- Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique - BOULANGER Paul-Marie - Les séminaires de l'Idri - 2004

- Guide pratique de l'évaluation des politiques publiques - Association Finances Gestions et Evaluations (AFIGESE) – 2006
- Synthèse des résultats de l'évaluation finale des DOCUP 2000-2006 – Direction Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires - 2006
- 40 ans d'évaluation des politiques publiques : de la RCB (Rationalisation des Choix Budgétaires) au RCB (Rapport Consolidé Bisannuel) - MEKAKCHI Benjamin – 2007
- Contribution à l'élaboration d'un guide de l'évaluation des politiques publiques – DJEZZAR Laurent et GATEAU-LEBLANC Céline – Elèves administrateurs territoriaux – Assemblées des Départements de France et Institut National des Etudes Territoriales – 2008.

Annexe 12 : Composition de la commission « Politique régionale »

Président : AVRIL Jean-Pierre – Fédération Réunionnaise des Coopératives Agricoles (F.R.C.A.)

Vice-président : HOAREAU Ivan - Confédération Générale des Travailleurs Réunionnais (G.G.T.R.)

Membres :

- ▣ BEYRONNEAU Patrick - Union Interprofessionnelle de la Réunion – Confédération Française Démocratique du Travail (U.I.R./C.F.D.T.)
- ▣ FERDINAND Robert - Ordres professionnels libéraux (avocats)
- ▣ HOARAU Yvès-Claude - Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises de la Réunion (C.G.P.M.E.)
- ▣ MINATCHY Jean-Yves - Chambre d'agriculture
- ▣ MONZAVI Myriam - Associations de consommateurs (Union Française des Consommateurs (U.F.C.) Que choisir
- ▣ NICOL Christine - U.I.R./C.F.D.T
- ▣ SOUBAYA Isabelle - Université
- ▣ TRIMECHE Chaouki - U.I.R./C.F.D.T
- ▣ ZETTOR Axel - Caisse Générale de Sécurité Sociale/Caisse d'Allocations Familiales (G.G.S.S./CAF).

Annexe 13 : Contributions, avis et rapports du C.E.S.R. de la Réunion

- Contribution sur le projet de réformes législatives, réglementaires ou administratives en matière d'emploi, de formation, de logements sociaux, d'aménagement du territoire, de politique familiale et de fiscalité locale - mars 1994
- Le prix du kérosène : un enjeu décisif - octobre 1994
- Université de la Réunion - Les filières : incertitudes et espoir - octobre 1994
- Le dispositif d'aides aux études supérieures - décembre 1994
- L'intégration des personnes handicapées à la Réunion - décembre 1994
- Les déchets à la Réunion - mai 1995
- Démographie et politiques sociales Outre-mer - mai 1995
- Budgets communaux : pour une maîtrise des dépenses de fonctionnement - septembre 1995
- L'impact économique de la restauration scolaire - décembre 1995
- L'harmonisation des interventions Département/Région à la Réunion - octobre 1996
- Les interventions de l'Union Européenne à la Réunion depuis le début des années 60 - décembre 1996
- Perspectives de développement de la pêche maritime à la Réunion - décembre 1996
- L'évolution indispensable du logement social à la Réunion - mai 1997
- L'agriculture réunionnaise en fiches synthétiques - mai 1997
- La carte magnétique, un nouveau passeport pour l'école - mai 1997
- La télévision à la Réunion : à l'aube d'une nouvelle ère - mai 1998
- Eléments de réflexion sur le schéma de services collectifs de l'enseignement supérieur et de la recherche pour la Réunion - avril 1999
- L'OCM Sucre : quelques pistes de réflexion pour la prochaine OCM - novembre 1999
- Contributions-cadres du Conseil économique et social régional de la Réunion pour la préparation de la Loi d'Orientation pour l'Outre-mer – 1999

- La coopération régionale : un enjeu pour la Réunion ? - novembre 1999
- Le dispositif « emploi-jeune » : d'une opportunité à un enjeu stratégique - novembre 1999
- Les déplacements à la Réunion : l'urgence des choix - décembre 1999
- Réflexions sur le Fonds Régional pour le Développement et l'Emploi - juin 2000
- Actes du séminaire sur la rénovation du bâti scolaire du 1^{er} degré - avril 2001
- Le schéma directeur portuaire de Port Réunion - octobre 2001
- La vie étudiante : un espace à construire - décembre 2001
- La desserte aérienne de la Réunion - septembre 2001
- Pour un dispositif répondant aux besoins de l'emploi à la Réunion - septembre 2002
- Enjeux et défis de la Réunion à l'horizon 2020 - septembre 2002
- Investissement local et fiscalité – avril 2003
- L'aménagement, la protection et la valorisation du littoral : un défi pour l'avenir – octobre 2003
- Quel projet de développement agricole pour la Réunion ? – décembre 2003
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – octobre 2004
- Contribution sur l'emploi dans les secteurs de la santé, du médico-social et du social – novembre 2004
- Bilan de mandature 1998-2004
- Pour une meilleure coopération régionale au départ de la Réunion dans l'océan Indien – juillet 2005
- La Validation des Acquis de l'Expérience : un enjeu de taille et une réelle opportunité – décembre 2006
- Avis sur le projet de contrat de projets Etat/Région/Département 2007-2013 – février 2007
- Le foncier et l'immobilier économiques à la Réunion – mars 2007
- Le congé solidarité : une solution pour la Réunion – octobre 2007
- Avis sur le projet présidentiel pour le développement économique de l'Outre-mer – octobre 2007
- Premières réflexions sur le projet de loi programme pour le développement économique et la promotion de l'excellence Outre-mer – mars 2008
- Contribution sur la communication de la commission européenne sur la stratégie pour les RUP – avril 2008
- Avis sur le projet de loi programme pour le développement économique et la promotion de l'excellence Outre-mer – mai 2008
- Avis sur le projet de loi de programme relatif à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement – juin 2008
- Avis complémentaire sur la saisine rectificative relative au projet de loi de programme pour le développement économique et la promotion de l'excellence Outre-mer – juillet 2008
- L'apprentissage : une voie de formation contribuant au développement humain – novembre 2008
- Les associations, acteurs essentiels du secteur social et médico-social : des contraintes ; un défi – novembre 2008
- Quel aménagement pour les mi-pentes de la Réunion à l'horizon 2030 ? – novembre 2008
- Avis sur le rapport « Révision à mi-parcours du dispositif de l'octroi de mer » - janvier 2009
- Avis préparé par la commission "Développement économique" sur le rapport d'étude concernant l'évaluation des aides publiques en faveur des entreprises de la Réunion – février 2009
- Première contribution du C.E.S.R. : Réorganisation territoriale de la Réunion (Version du 27 février 2009)
- Avis sur le projet de schéma régional des formations sanitaires et sociales – mars et juillet 2009
- Contribution aux Etats généraux de l'Outre-mer - juillet 2009
- Avis sur les Etats généraux de l'Outre-mer – Réunion - août 2009
- Avis sur le projet de Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux de la Réunion 2010-2015 (SDAGE) - septembre 2009
- Avis sur le projet de SAR - octobre 2009
- Avis sur les projets de décrets découlant de la LODEOM – novembre 2009

Les rapports mentionnés ci-dessus ainsi que les avis du Conseil économique et social régional sur saisine du Conseil régional, du Conseil général, de l'Etat, sur différents documents d'orientation, de planification, de schéma, sont à votre disposition au C.E.S.R., peuvent vous être adressés sur simple demande, ou sont consultables et chargeables sur le site www.cesr-reunion.fr.