

« L'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises et de la Réunion »



*N'attendons pas que l'Europe nous impose l'ancrage territorial de nos politiques publiques. Ayons naturellement ce réflexe, cette ambition et cet engagement, dès leur conception, pour une mise en œuvre au bénéfice des entreprises et du territoire.*

« L'ancrage territorial  
des politiques publiques  
pour le développement  
des entreprises et de la Réunion »

N'attendons pas que l'Europe  
nous impose l'ancrage territorial  
de nos politiques publiques.

Ayons naturellement ce réflexe,  
cette ambition et cet engagement,  
dès leur conception, pour une mise  
en œuvre au bénéfice  
des entreprises et du territoire.

**« Toute démarche d'ancrage  
repose sur le principe  
d'un dialogue et  
d'une prise en compte  
des parties prenantes. »**



# avis des commissions

**Assemblée plénière du 2 septembre 2016**

**Avis des Commissions du CESER :**

**« Affaires générales, financières et des Relations internationales » et « Aménagement, Développement durable, Énergie et Déplacements ».**

**« Éducation et Formation professionnelle »  
et « Affaires sociales, culturelles, sportives,  
Solidarité et Égalité des chances ».**

# « Affaires générales, financières et des Relations internationales » et « Aménagement, Développement durable, Énergie et Déplacements »

**Au préalable, les Commissions « Affaires générales, financières et des Relations internationales » et « Aménagement, Développement durable, Énergie et Déplacements » soulignent la qualité de la réflexion menée par la Commission « Développement économique » concernant la problématique de l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises et de la Réunion.**

Elles estiment que la démarche proposée et défendue par la Commission, invite à une véritable révolution des mentalités, tant au niveau des entreprises (création de valeur ajoutée au profit de l'ensemble des parties prenantes, et donc des salariés) qu'au niveau des pouvoirs publics et, plus particulièrement, dans la conception des politiques publiques appliquées au territoire réunionnais.

En effet, les Commissions défendent l'idée que l'implication du politique est effectivement un préalable incontournable pour un meilleur ancrage des interventions publiques. Les élus doivent en devenir les témoins et les garants.

Elles insistent également sur le fait que l'atteinte des objectifs de l'ancrage territorial des politiques publiques doit reposer sur les acteurs de terrain, nombreux (entreprises, associations, fournisseurs, clients, syndicats, ...), qui ont tous leur place à prendre dans la démarche préconisée.

La mise en œuvre de cette dernière sur le territoire devra impérativement prendre en compte la nature du tissu socio-économique de la Réunion, constitué en majorité de petites et très petites entreprises. Pour ce faire, les Commissions soutiennent la préconisation formulée de mettre en place un FRAC (Fonds Régional d'Aide au Conseil) RSE<sup>1</sup> pour leur venir en appui.

Enfin, elles considèrent que le succès de « *l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises et de la Réunion* », doit s'accompagner d'actions constantes en matière de formation, d'information et de communication. Ces conditions sont incontournables afin de développer une véritable culture en ce domaine.

Les Commissions défendent l'idée que l'implication du politique est effectivement un préalable incontournable pour un meilleur ancrage des interventions publiques.

1. RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

# « Éducation et Formation professionnelle » et « Affaires sociales, culturelles, sportives, Solidarité et Égalité des chances »

**Les Commissions « Éducation et Formation professionnelle » et « Affaires sociales, culturelles, sportives, Solidarité et Égalité des chances » saluent la réflexion menée par la Commission « Développement économique » concernant la problématique de l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises et de la Réunion.**

Elles reconnaissent que l'évaluation de l'ancrage des politiques publiques sur les bases du triptyque « Économique-Social-Environnemental » à travers la grille de lecture Responsabilité Sociétale des Entreprises<sup>2</sup> constitue une première étape avant l'évaluation même de l'ancrage des entreprises réunionnaises. Elle doit permettre de créer un sens commun aux actions sur le territoire.

Les Commissions soulignent, de ce fait, qu'une condition sine qua non est l'existence et la disponibilité des données nécessaires à l'évaluation. Cela implique qu'en amont de toute élaboration, puis de mise en œuvre des politiques publiques, les indicateurs et les questions évaluatives soient clairement posés et systématiquement renseignés. Elles notent que le partage des données, des informations, ... est essentiel pour la co-construction d'une ambition commune pour un projet de développement local partagé. Cela nécessite un changement de paradigme pour que l'évaluation ne soit plus ressentie comme une sanction mais bien comme une démarche visant à améliorer les effets des politiques publiques et des dispositifs mis en œuvre sur le territoire.

Elles insistent, également, sur le fait que, perçue comme une démarche à mettre en œuvre, l'ancrage territorial nécessite des outils d'aides, d'accompagnement, de médiatisation, ... qu'il sera nécessaire de faire vivre et de dynamiser régulièrement. Il est important de souligner, dès lors, et de manière pragmatique l'intérêt que peuvent retirer tous les acteurs à agir en ce sens. Cette démarche ne devra pas induire de charge supplémentaire dans la gestion quotidienne des entreprises. Les Commissions renvoient à la responsabilité de chaque partenaire, acteur du développement local, l'efficacité de sa mise en œuvre. Par ailleurs, cette démarche « originale » de l'évaluation nécessite, selon l'avis des membres, qu'elle soit adaptée et dimensionnée en fonction des enjeux propres du territoire réunionnais. Concomitamment, les Commissions estiment qu'un effort pédagogique et qu'une communication efficaces doivent constamment accompagner la démarche RSE pour parvenir à une véritable culture de l'évaluation.

Enfin, la notion de co-responsabilité au profit du territoire, mise en exergue dans le rapport, nécessite qu'une contractualisation soit mise en œuvre entre les acteurs afin de formaliser leurs engagements qui devront être respectés.

*Le partage des données, des informations, ... est essentiel pour la co-construction d'une ambition commune pour un projet de développement local partagé.*

2. Cf. norme ISO 26000.

# synthèse du rapport

Suite à la réflexion qu'il a menée en 2010 sur le renforcement des capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion<sup>3</sup>, le CESER a poursuivi, en 2015, sa réflexion afin de déterminer si et comment il est possible d'évaluer les politiques publiques appliquées à la Réunion sous l'angle de l'ancrage territorial.

La présente réflexion vise ainsi à définir de quelles capacités et de quels moyens la Réunion devrait disposer afin d'influer plus et mieux sur la définition des grandes orientations stratégiques la concernant afin qu'elles soient adaptées à ses enjeux et ses réalités économiques, sociales et environnementales.

*L'objectif de la réflexion vise à consolider l'ancrage territorial des entreprises réunionnaises, afin que celles-ci laissent une empreinte positive sur le territoire.*

**Le CESER propose, pour ce faire, une démarche visant à ancrer territorialement les politiques publiques pour le développement des entreprises et de la Réunion à travers une grille de lecture Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).**

Cette grille définie par la norme ISO 26000, vise à mesurer « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent* ». Cette grille invite à la performance globale des organisations en recherchant un juste équilibre entre performances économique, équité sociale et préservation de l'environnement.

À plus long terme, l'objectif de la réflexion vise à consolider l'ancrage territorial des entreprises réunionnaises, afin que celles-ci laissent une empreinte positive sur le territoire. Il s'agit de construire un modèle de développement dans lequel chaque entreprise créatrice de valeur ajoutée puisse afficher la part de celle-ci qui reste effectivement à la Réunion pour contribuer à son tour au développement du territoire.

**La première partie** du rapport met en relief les éléments d'enseignement quantitatifs et qualitatifs (importance des questions évaluatives) de l'étude confiée au Cabinet GEODE CONSULTING<sup>4</sup>, afin d'en tirer des éléments pour conforter l'ancrage des politiques publiques, la définition du territoire auquel il s'applique et les enjeux qu'il porte.

## Analyse quantitative

- Une approche tridimensionnelle (économique-sociale-environnementale) peu usitée dans le cadre de la réalisation d'études sur le tissu économique réunionnais ;
- Une répartition déséquilibrée dans la disponibilité des données et de manière décroissante entre les volets économique, social et environnemental au sein de ces études ;
- Des données ne sont pas toutes disponibles à un niveau fin de nomenclature ;
- Des données, qui lorsqu'elles existent, sont souvent éclatées entre une multitude d'acteurs ;
- Des indicateurs de contexte qui peuvent présenter des limites temporelles et géographiques ;

3. « Renforcer les capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion à partir des programmes européens ». – Assemblée plénière du 4 mars 2010.  
4. Étude téléchargeable à partir du lien suivant : [http://www.ceser-reunion.fr/fileadmin/user\\_upload/tx\\_pubdb/archives/GEODE\\_Rapport\\_Annexe\\_Etude\\_sur\\_ancrage\\_territorial\\_politiques\\_publiques.pdf](http://www.ceser-reunion.fr/fileadmin/user_upload/tx_pubdb/archives/GEODE_Rapport_Annexe_Etude_sur_ancrage_territorial_politiques_publiques.pdf)

- Une interprétation des données qui est sensible par rapport aux résultats poursuivis et obtenus ;
- Des données qui ne sont pas ou difficilement accessibles, concernant des éléments d'appréciation du contexte en termes de professionnalisation, de mutualisation et de rayonnement relevant de dimensions qualitatives.

## Analyse qualitative

L'ancrage territorial des politiques publiques en faveur des entreprises doit reposer sur 3 aspects :

- **Une conception des politiques publiques selon les fondamentaux de l'évaluation et selon les principes de l'ISO 26000.**
- **Une gouvernance qui favorise la concertation et la gestion de la multiplicité des intérêts sur le territoire, l'articulation entre les différentes échelles de mise en œuvre de l'action publique et qui clarifie les modalités de prise de décisions et de suivi.**
- **Un dispositif de suivi et d'évaluation portant sur l'ensemble des dimensions du triptyque Économie – Social – Environnement, conçu dès la programmation et s'appuyant sur des indicateurs et des questions évaluatives pertinents et partagés.**

La seconde partie s'attache à proposer un certain nombre de préconisations : Vouloir ancrer les politiques publiques sur le territoire, c'est rechercher une cohérence, une pertinence et une efficacité, à travers leur mise en œuvre. Cela influe directement sur la manière dont elles sont construites, pilotées et suivies. Il est crucial pour cela de :

- S'engager fortement politiquement ;
- Mettre en place des Espaces d'Initiatives Territoriales, véritables outils de gouvernance dans le cadre de l'ancrage territorial des politiques publiques ;
- Développer la culture de l'évaluation ;
- Identifier une structure évaluative ;
- Systématiser l'accessibilité des données ;
- Accentuer la sensibilisation et la formation, notamment des cadres ;
- Étendre la mise en œuvre de la démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises par la mise en place d'un FRAC spécifique dédié.

## En conclusion

Toute démarche d'ancrage repose sur le principe d'un dialogue et d'une prise en compte des parties prenantes. L'efficacité d'une politique publique ne doit pas s'appréhender uniquement à travers sa capacité à consommer les fonds qui lui sont attribués, mais à travers les impacts quantitatifs et qualitatifs sur l'ensemble des acteurs (citoyens, entreprises, syndicats, ...).

**L'ancrage territorial des politiques publiques passe ainsi par la mise en place d'une procédure d'évaluation des stratégies, des impacts s'appuyant sur la grille Responsabilité Sociétale des Entreprises, d'une gouvernance territoriale pour piloter ses objectifs visés et d'une offre régionale permettant d'aider et de valoriser les entreprises dans leurs désirs d'intégrer la démarche.**

*Ancrer  
les politiques  
publiques sur  
le territoire,  
c'est rechercher  
une cohérence  
à travers  
leur mise  
en œuvre.*

# rapport

**Assemblée plénière du 2 septembre 2016**

**« L'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises et de la Réunion ».**

**N'attendons pas que l'Europe nous impose l'ancrage territorial de nos politiques publiques.  
Ayons naturellement ce réflexe, cette ambition et cet engagement, dès leur conception, pour une mise en œuvre au bénéfice des entreprises et du territoire.**

Adopté à l'unanimité des membres présents et représentés.

Ont pris part au vote : Michèle ANDRÉ, Hugues ATCHY (représenté par Jean-Raymond MONDON), Maximin BANON, Jasmine BÉTON-MATAUT, Marcel BOLON, Robert BOULANGER, Nicolas CARMi (représenté par Éric MARGUERITE), Florence CAZAL, Patrick CORRÉ, Olivier DEJEAN, Philippe DOKI-THONON, Thierry FAYET, Catherine FRÉCAUT (représentée par Philippe DOKI-THONON), Patrick GEIGLÉ, Chantal GRÉGOIRE, Théodore HOARAU, Yvès-Claude HOARAU, Ivan HOAREAU, Marie-Claire HOAREAU, Alain IGLICKI, Paul JUNOT, Gilles LAJOIE, Abdoullah LALA, Amaury de LAVIGNE, Georges-Marie LÉPINAY, Céline LUCILLY, Éric MARGUERITE, Jean-Yves MINATCHY (représenté par Marcel BOLON), Frédéric MIRANVILLE, Jean-Raymond MONDON, Chryslène MOUTIAMA, Gérard MOUTIEN, Théophile NARAYANIN, Stéphane NICAISE, Christine NICOL (représentée par Michèle ANDRÉ), Michel OBERLÉ, Pierrick OLLIVIER, Pierre PAUSÉ, Christian PICARD, Jean-Louis PRADEL, Maryvonne QUENTEL, Corine RAMOUNE.

# sommaire

<b>PRÉAMBULE</b> .....	10
<b>INTRODUCTION</b> .....	12
<b>I. LE CONSTAT</b> .....	15
<b>1. Principaux enseignements de l'analyse quantitative</b> .....	16
<b>2. Principaux enseignements de l'analyse qualitative des schémas stratégiques</b> .....	18
• l'importance des questions évaluatives .....	18
<b>3. Définition du territoire</b> .....	20
<b>4. Les enjeux de l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises et de la Réunion</b> .....	21
• Les enjeux économiques .....	21
• Les enjeux sociaux .....	22
• Les enjeux environnementaux .....	23
<b>5. Les bonnes pratiques constatées</b> .....	24
1. Au niveau des collectivités .....	24
2. Au niveau des entreprises .....	26
<b>II. LES PRÉCONISATIONS</b> .....	28
<b>1. Une démarche d'ancrage à mettre en œuvre au travers de la grille RSE</b> .....	30
• Un engagement politique fort : l'intérêt politique à agir .....	30
• La nécessité de mettre en place des Espaces d'Initiatives Territoriales, véritables outils de gouvernance dans le cadre de l'ancrage territorial des politiques publiques .....	31
• La culture de l'évaluation .....	33
• L'identification d'une structure évaluative .....	34
• Systématiser l'accessibilité des données .....	35
• Accentuer la sensibilisation et la formation en matière de RSE, notamment des cadres .....	35
• Étendre la mise en œuvre de la démarche RSE .....	36
<b>CONCLUSION</b> .....	40
<b>ANNEXES</b> .....	43

# préambule

En 2010, le CESR a mené une réflexion sur le renforcement des capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion<sup>5</sup>, dont l'objectif était à l'époque de souligner l'intérêt de « rendre compte de l'action publique ». Ainsi, certaines préconisations ont été émises sur les types d'évaluation, les critères retenus, les indicateurs de mesure et les méthodologies utilisées. Cette contribution était justifiée par le constat que la pratique de l'évaluation était amenée à prendre une place de plus en plus importante dans le processus d'élaboration des politiques publiques conduites par l'État et par les collectivités locales, au regard de leurs contraintes financières et managériales. À titre d'exemple, le CESR avait retenu la mise en œuvre des programmes européens, en support à son analyse.

*Déterminer  
si et comment  
il est possible  
d'évaluer  
les politiques  
publiques mises  
en œuvre à la  
Réunion, pour le  
développement  
des entreprises  
et du territoire.*

Cette contribution avait aussi rappelé que le rapport sénatorial sur l'Outre-mer mettait en relief : « **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 ?** »<sup>6</sup>. Elle avait également souligné les conclusions des « États Généraux de l'Outre-Mer » qui pointaient l'insuffisance de l'évaluation des politiques publiques.

En 2015, le CESER s'est proposé de franchir une nouvelle étape. Le fil conducteur de son travail est de déterminer si et comment il est possible d'évaluer, sous l'angle de l'ancrage territorial, les politiques publiques mises en œuvre à la Réunion pour le développement des entreprises et du territoire. La réflexion qui est menée vise à définir de quelles capacités et de quels moyens la Réunion doit disposer afin d'influer plus et mieux sur la définition des grandes orientations stratégiques la concernant et ainsi les adapter à ses enjeux et ses réalités économiques, sociales et environnementales.

Cependant, conscient de la difficulté de l'exercice, il envisage la démarche de manière pragmatique et surtout progressive. Il propose ainsi de définir les conditions de mise en place au plan local, de l'évaluation des politiques publiques sous le prisme de l'ancrage territorial au bénéfice du territoire.

Pour l'assister dans sa réflexion, le CESER s'est adjoint les services du cabinet « GEODE CONSULTING » (cf. synthèse). Certaines parties de cette étude sont reprises dans leur intégralité, du fait de l'intérêt des réflexions qu'elles portent. Pour le CESER et le Cabinet, trois conditions constituent un préalable à toute démarche évaluative.

Il s'agit de :

- la volonté de faire,
- la capacité de faire,
- les moyens de faire.

5. Contribution de la Commission « Politique Régionale » du CESR : « Renforcer les capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion à partir de l'exemple des programmes européens » – Assemblée plénière du 4 mars 2010.

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

Les Programmes opérationnels européens, notamment ceux relatifs à la période 2014-2020, animés par l'exigence de performance et de visibilité des politiques publiques, ont servi d'élément pivot à la réflexion. En effet, il s'avère que ces documents, de la manière dont ils sont construits, suivis et évalués, répondent le mieux, à ce jour, à la logique d'ancrage territorial. De plus, les programmations opérationnelles successives sont intéressantes du fait qu'elles témoignent de l'évolution du territoire et des politiques publiques qui s'y appliquent. Au-delà de la nécessaire logique de « rattrapage structurel », la Réunion évolue ainsi, au fil des programmations, vers celle de « compétitivité globale ».

L'objectif de la réflexion du CESER, à plus long terme, vise à consolider l'ancrage territorial des entreprises réunionnaises, afin que celles-ci laissent une empreinte positive sur le territoire. Il s'agit de construire un modèle de développement dans lequel chaque entreprise créatrice de valeur ajoutée sur le territoire, quelle que soit sa taille, puisse afficher la part de celle-ci qui reste effectivement à la Réunion pour contribuer à son tour au développement du territoire. Compte tenu de l'importance de l'environnement réglementaire pour le développement économique local, une étape antérieure consiste à s'assurer que les politiques publiques en faveur des entreprises favorisent leur ancrage territorial. Pour ce faire, ces politiques publiques doivent elles-mêmes être ancrées sur le territoire réunionnais.

*L'objectif vise  
à consolider  
l'ancrage  
territorial  
des entreprises  
réunionnaises.*



# introduction

Depuis quelques années maintenant, le cycle et le modèle de développement de la Réunion montrent des signes d'essoufflement. Cette situation a conduit bon nombre d'acteurs à dire que la Réunion devait changer de paradigme en s'appuyant sur de nouveaux relais de croissance tout en confortant les piliers qui ont permis son développement. Il s'agit d'apporter les réponses aux questionnements relatifs aux évolutions, aux mutations de la société réunionnaise et à son adaptation face à celles du monde dans lequel elle évolue. Par ailleurs, l'Union européenne nous invite, à répondre à une spécialisation et une plus grande compétitivité du territoire<sup>7</sup>. Cette exigence trouve sa traduction, en outre, dans le fléchage des fonds européens dans le cadre de la programmation 2014-2020.

De surcroît, les contraintes financières annoncées dans la Contribution de 2010 du CESR sont devenues une réalité au regard des éléments de la loi de programmation des finances publiques 2014-2019, qui prévoit une baisse des dotations de l'État aux collectivités de 11 milliards d'euros<sup>8</sup>.

Consciente que la relance économique à la Réunion ne pourra se faire sans le monde des entreprises (capital et travail) et l'ensemble des composantes qui gravitent autour d'elles (fournisseurs, clients, médias, pouvoirs publics, associations, acheteurs, ...), le CESER a décidé de mener une réflexion sur la nature du tissu économique local et sur l'ancrage territorial des politiques publiques destinées au développement des entreprises.

Pourquoi vouloir lier « développement des entreprises » et « ancrage territorial des politiques publiques » ?

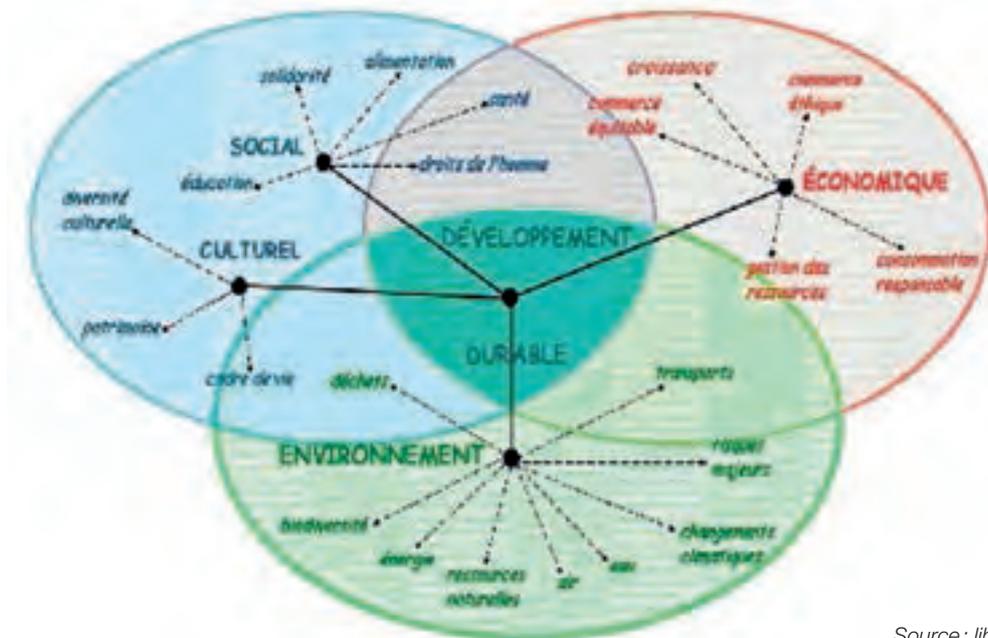
Un premier constat établit que, malgré de nombreuses interventions publiques appliquées au territoire, la situation tant économique que sociale reste fragile. La crise économique a révélé brutalement les faiblesses de l'économie réunionnaise. De plus, leurs effets sont instables et non pérennes. **De ce fait, le rôle et la responsabilité des entreprises découlent manifestement, en partie, de la capacité même des politiques publiques à s'ancrer sur le territoire en termes économique, social et environnemental.** Cet ancrage constitue un élément de compétitivité des entreprises.

Un second constat fait apparaître que ces dernières années ont été marquées par des remises en question intempestives, lors des lois de Finances et/ou de certains dispositifs en faveur du développement économique local. Ces successions de modifications de dispositifs de soutien ont contribué, peu ou prou, à créer, d'une part, un climat d'incertitude permanent s'opposant à toute projection à long terme, et d'autre part, à générer une crise de confiance générale sur le territoire.

*La crise économique a révélé brutalement les faiblesses de l'économie réunionnaise.*

7. Voir Stratégie Europe 2020.

8. Association des Maires de France : « Les conséquences de la baisse des dotations de l'État » – 15 janvier 2015.



Source : libre

Une difficulté supplémentaire provient également du fait, en pratique, qu'à partir du moment où les politiques publiques s'appliquent sur le territoire, le triptyque « Économie-Social-Environnement » est presque systématiquement dissocié. Cela conduit à l'impossibilité de mesurer les effets des politiques publiques locales de manière globale et sur l'ensemble des dimensions du développement durable.

Cette approche globale nécessite, dès lors, le partage d'un certain nombre de notions et de valeurs. Ainsi, suite au rappel des principaux enseignements tirés de l'étude confiée au Cabinet GEODE CONSULTING, la première partie de la note sera consacrée à mettre en relief les éléments d'enseignement quantitatifs et qualitatifs de l'étude confiée au Cabinet GEODE CONSULTING, afin d'en tirer des éléments pour conforter l'ancrage des politiques publiques, la définition du territoire auquel il s'applique et les enjeux qu'il porte. La réflexion s'est appuyée sur les travaux de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), pour définir la notion d'ancrage.

« L'ancrage territorial est le **travail de proximité proactif** d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à **prévenir et à résoudre les problèmes**, à **favoriser les partenariats** avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un **comportement citoyen** vis-à-vis de la communauté »<sup>9</sup>.

**Pour ce faire, la note propose une grille de lecture du territoire. Un aspect essentiel visera à établir comment la dynamique de développement se trouve renforcée par l'animation, la conduite et l'évaluation des politiques publiques. Cette évaluation se fera par le biais d'indicateurs qui prennent en compte ou qui s'appuient sur les indicateurs matérialisés par :**

- la démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises,
- la norme ISO 26000,
- la territorialisation des politiques publiques impulsée par la réforme territoriale,
- les priorités des grandes stratégies pour le développement durable.

*L'ancrage territorial est le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté.*

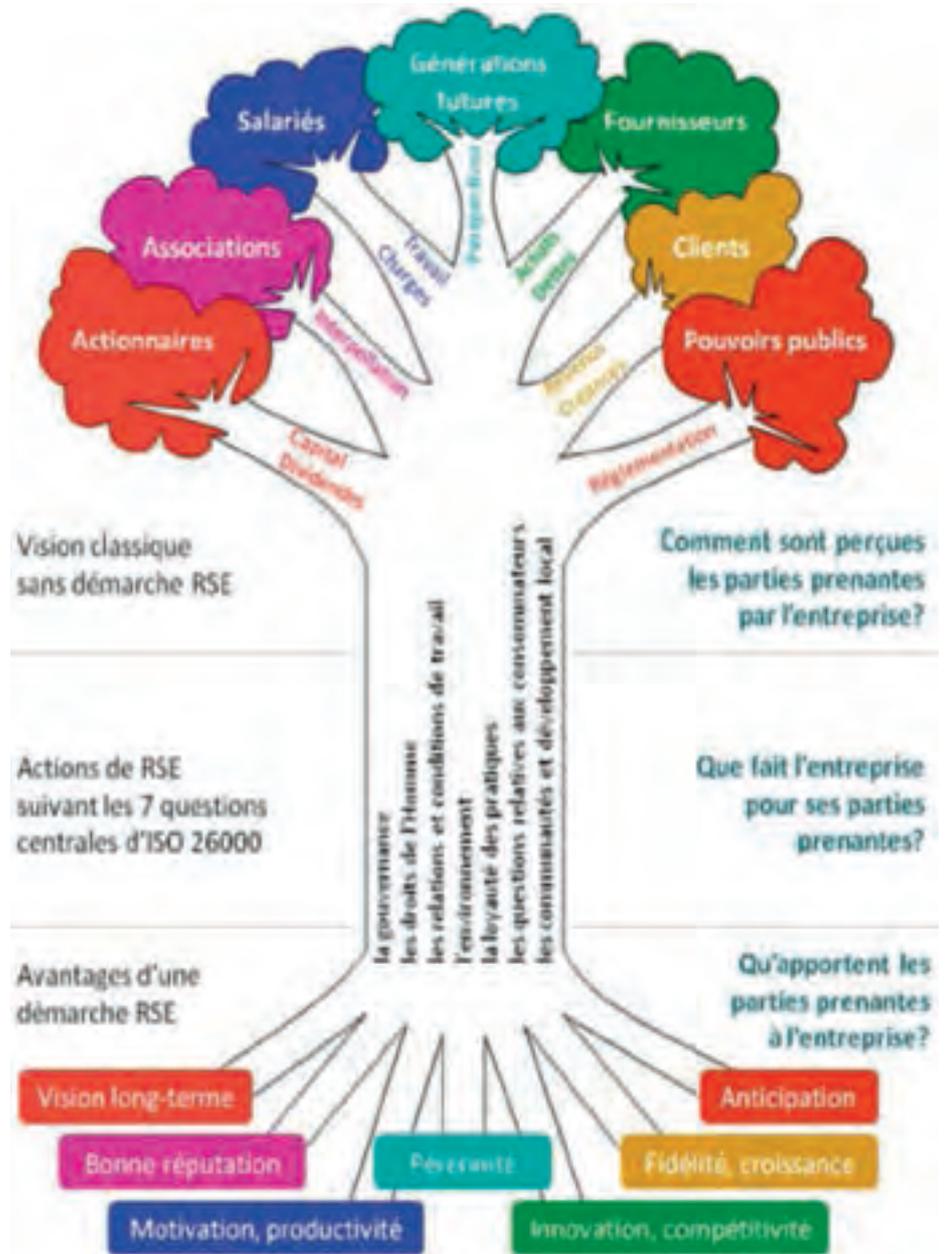
9. Voir définition reprise par l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

La norme ISO 26 000 définit la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des **impacts** de ses décisions et activités **sur la société et sur l'environnement**, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- + contribue au développement durable,
- + prend en compte les attentes des parties prenantes
- + respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement,
- + est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

La RSE pousse à la **performance globale** des organisations en recherchant un juste équilibre entre **performance économique, équité sociale et préservation de l'environnement**.

En intégrant une démarche RSE à sa stratégie (entreprise ou administration publique) développe des partenariats « gagnant-gagnant » avec les parties prenantes de son territoire.



© Coop. alternatives - Tous droits réservés.

### La définition de la norme ISO 26 000 concernant l'ancrage territorial est la suivante :

Pour donner du sens à son propos, le CESER s'efforcera de présenter quelques exemples de bonnes pratiques ; que celles-ci relèvent du champ du public ou du privé.

Dans la seconde partie de sa réflexion, il s'attachera à proposer un certain nombre de préconisations. Parmi elles, certaines peuvent être mises en œuvre rapidement en prenant garde, toutefois, à satisfaire quelques préalables. D'autres s'inscrivent plus dans le temps. Elles relèvent du champ comportemental et de la mise en œuvre d'outils d'évaluation des politiques publiques.

# le constat

« **Le chemin de l'évaluation implique un certain nombre d'étapes** »



# I Le constat

## 1. Principaux enseignements de l'analyse quantitative

### État des lieux du tissu des entreprises locales selon une approche globale économique, sociale et environnementale.

Avant de proposer une méthodologie d'analyse et d'évaluation de l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises, il a semblé nécessaire de réaliser un état des lieux de la situation de ces dernières. Cet état des lieux et les analyses qui en découlent<sup>10</sup> pourraient, dès lors, être retenus comme point de départ à la démarche proposée.

### **CETTE MISSION CONFIEE AU CABINET D'ETUDES A CONDUIT, AU PREALABLE, A METTRE EN RELIEF LES POINTS SUIVANTS:**

*Toute évaluation repose sur la disponibilité, l'accessibilité, la pertinence et le caractère incontestable des indicateurs à renseigner.*

Toute évaluation repose sur la disponibilité, l'accessibilité, la pertinence et le caractère incontestable des indicateurs à renseigner. En cela, plusieurs questions doivent être posées :

- L'indicateur existe-t-il ?
- À quel niveau de détail ?
- Est-il facilement accessible ?
- Au près de quelle source ?
- Dans quelle condition ?
- Est-il pertinent vis-à-vis d'autres indicateurs ?
- Pourrait-on l'utiliser comme base d'analyse ?

#### **Points saillants de l'étude :**

- Une approche tridimensionnelle (économique-sociale-environnementale), inspirée de la démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises peu usitée dans le cadre de la réalisation d'études sur le tissu économique réunionnais ;
- Une répartition déséquilibrée dans la disponibilité des données et de manière décroissante entre les volets économique, social et environnemental au sein de ces études ;
- Les données ne sont pas toutes disponibles à un niveau fin de nomenclature ;
- Des données, qui lorsqu'elles existent, sont souvent éclatées entre une multitude d'acteurs ;
- Des indicateurs de contexte qui peuvent présenter des limites temporelles et géographiques ;
- Une interprétation des données qui est sensible par rapport aux résultats poursuivis et obtenus ;
- Des données qui ne sont pas ou difficilement accessibles, concernant des éléments d'appréciation du contexte en termes de professionnalisation, de mutualisation et de rayonnement relevant de dimensions qualitatives.

10. Voir pages 20 à 31 du rapport GEODE CONSULTING.

### IL EN DÉCOULE LES ENSEIGNEMENTS SUIVANTS :

Destinés à servir d'outils à l'appréciation de l'ancrage territorial des politiques, les indicateurs doivent être :

- simples,
- significatifs,
- pertinents,
- facilement lisibles et compréhensibles.

Leur mise en place doit idéalement s'appuyer sur l'identification préalable des objectifs recherchés en matière d'évaluation et, surtout, selon les questions évaluatives posées.

**« Au final, les indicateurs ne sauront être suffisants pour éclairer à eux seuls une situation. Leur exhaustivité quantitative ne rend pas leur seule analyse suffisante. Ils devront être complétés par des questions évaluatives et surtout, faire l'objet d'une analyse indépendante, rigoureuse et scientifique, ... »<sup>11</sup>.**

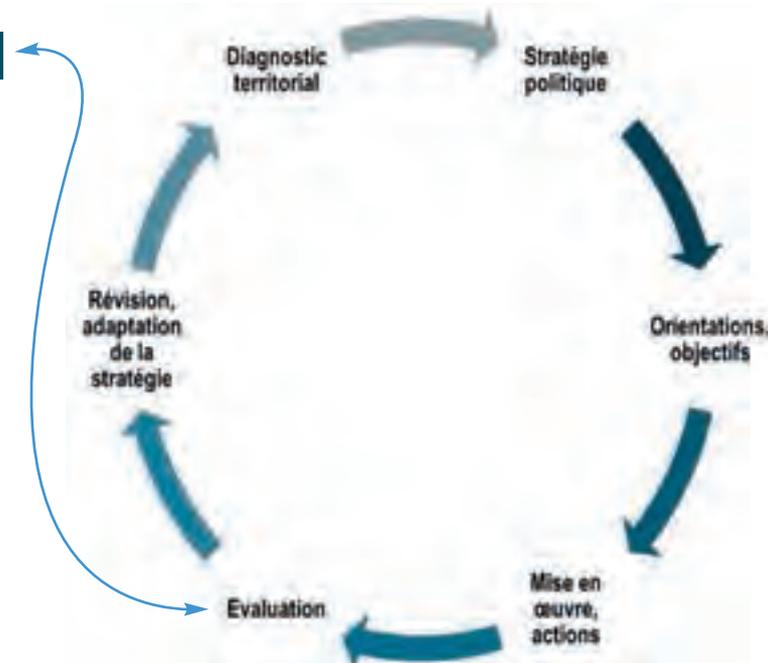
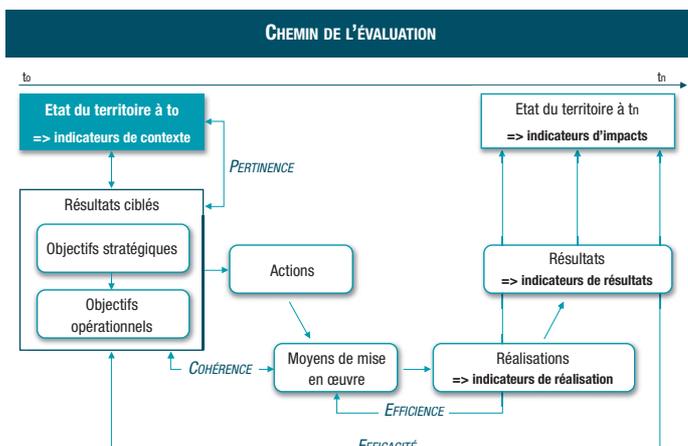
Ainsi, le chemin de l'évaluation implique un certain nombre d'étapes. Toute politique destinée à faire l'objet d'une évaluation doit d'abord reposer sur :

- un diagnostic partagé,
- la définition d'orientations stratégiques,
- la définition d'objectifs,
- une déclinaison en actions opérationnelles au bénéfice du territoire.

L'évaluation pourra être conduite en appréciant les résultats atteints par rapport aux objectifs recherchés. Il sera alors mesuré l'opportunité d'adapter, modifier ou faire évoluer la politique publique concernée.

*Les indicateurs devront être complétés par des questions évaluatives et surtout, faire l'objet d'une analyse indépendante, rigoureuse et scientifique.*

11. Étude GEODE CONSULTING.



Source : Étude GEODE CONSULTING

## 2. Principaux enseignements retenus de l'analyse qualitative des schémas stratégiques

Conformément à la démarche proposée, la suite de l'étude a consisté à analyser différents schémas stratégiques<sup>12</sup> mis en œuvre à la Réunion, afin d'étudier comment leur conception et leurs modalités de mise en œuvre, de gouvernance, de suivi et d'évaluation permettent de dire si ceux-ci s'inscrivent dans une démarche d'ancrage territorial. Cette approche conduit au fait que l'ancrage territorial des politiques publiques en faveur des entreprises doit reposer sur 3 aspects :

- **Une conception des politiques publiques selon les fondamentaux de l'évaluation (cadre, questionnement évaluatif, indicateurs, ...) et selon les principes de l'ISO 26000.**
- **Une gouvernance qui favorise la concertation et la gestion de la multiplicité des intérêts sur le territoire, l'articulation entre les différentes échelles de mise en œuvre de l'action publique et qui clarifie les modalités de prise de décisions et de suivi.**
- **Un dispositif de suivi et d'évaluation portant sur l'ensemble des dimensions du triptyque Économie – Social – Environnement, conçu dès la programmation et s'appuyant sur des indicateurs et des questions évaluatives pertinents et partagés.**

### L'IMPORTANCE DES QUESTIONS ÉVALUATIVES<sup>13</sup>

L'évaluation des politiques publiques sous l'angle de l'ancrage territorial ne repose pas, uniquement, sur la capacité à identifier et quantifier un nombre d'indicateurs relevant de l'Économie, du Social et de l'Environnement. **Il s'agit, aussi, de s'assurer que les politiques publiques intègrent les dimensions de cet ancrage territorial par le biais des questions évaluatives qui doivent être posées.**

En outre, il est nécessaire de s'interroger sur :

#### **Les Objectifs :**

- stratégiques et opérationnels répondent-ils à des besoins identifiés localement ? Ont-ils été définis selon une approche intégrée « Économie-Social-Environnement » et dans la perspective de leur évaluation ?

#### **La portée des politiques publiques :**

- Sont-elles dotées d'une gouvernance responsable, favorisant la concertation élargie et les partenariats, permettant d'anticiper, de prévenir et de résoudre les problématiques de la Réunion ?
- Sont-elles dotées des moyens et outils (indicateurs) requis pour anticiper et permettre leur suivi / évaluation en miroir de leurs objectifs stratégiques et opérationnels et sous l'angle de l'ancrage territorial ?

*S'assurer que les politiques publiques intègrent les dimensions de cet ancrage territorial par le biais des questions évaluatives.*

12. Cf. annexe du rapport GEODE CONSULTING.

13. Cf. Rapport GEODE CONSULTING.

Dans cette approche, le territoire est considéré dans l'espace et aussi dans le temps, ainsi qu'à travers les acteurs qui le composent et leur interaction. Ce que tend à mettre en exergue les indicateurs de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Dès lors, **l'élaboration des questions évaluatives est cruciale. Celles-ci posent les bases d'une évaluation au service du développement du territoire.** Par conséquent, il est primordial d'appréhender comment elles sont définies. Les questions évaluatives qui doivent être posées en amont de l'élaboration de toute politique publique doivent contribuer à **appréhender les dimensions du triptyque « Économique-Social-Environnemental », à savoir :**

- Dans quelle mesure les thèmes fédérateurs sélectionnés ont-ils contribué à assurer une stratégie de développement véritablement intégrée et centrée au niveau du territoire ?
- Dans quelle mesure les stratégies ont-elles eu un impact sur le territoire ?
- Dans quelle mesure les politiques publiques ont-elles encouragé une mise en réseau permettant des transferts d'information, de bonnes pratiques et de savoir-faire dans les différentes dimensions composant le triptyque ?

**Appréhender la gouvernance :**

- Dans quelle mesure les politiques publiques ont-elles incité les entreprises à améliorer leur capacité organisationnelle autour de la RSE ?
- Dans quelle mesure les politiques publiques ont-elles contribué à la participation des acteurs concernés dans le processus de développement des entreprises ?
- Dans quelle mesure les politiques publiques ont-elles favorisé et développé une complémentarité entre les acteurs du développement économique au niveau local, en recourant à une approche ascendante et à une stratégie intégrée ?

Du fait du caractère innovant de la démarche d'élaboration des politiques publiques proposée, il s'agit de mesurer si d'ores et déjà les dispositifs mis en place disposent, dans leurs modalités de conception, de gouvernance, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, d'éléments concourant à leur ancrage territorial.

Il en résulte que les Programmes européens font preuve d'une certaine exemplarité avec un lien effectif entre « performance » et « ancrage territorial ». On peut ainsi considérer qu'une politique publique « ancrée » sur son territoire sera à la fois pertinente, efficace, efficiente, cohérente, et donc performante.

*On peut ainsi considérer qu'une politique publique « ancrée » sur son territoire sera à la fois pertinente, efficace, efficiente, cohérente, et donc performante.*

**La performance est ici à considérer au sens large. Il s'agit :**

- d'une part, d'optimiser globalement les politiques publiques, en valorisant notamment le ratio coût/efficacité et le « retour sur investissement » des outils de développement mobilisés ;
- d'autre part, de valoriser l'adhésion des parties prenantes à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique publique.

À ce stade, rappelons que **la démarche d'ancrage s'applique au territoire** et qu'il est important d'en partager tant la notion que les contours.

### 3. Définition du territoire

La définition du territoire et son acception commune par les acteurs sont déterminantes dans la construction d'un langage commun et l'appropriation commune. Elles sont, en effet, indispensables à l'appréhension du sentiment d'appartenance. Il s'agit de donner de l'énergie. La définition suivante de l'ORSE<sup>14</sup> reconnaît que plusieurs courants de pensées existent pour définir ce concept :

*Apporter des réponses adaptées afin de traiter les problématiques du territoire.*

« **Le territoire est un périmètre à la fois géographique et communautaire sur lequel une interaction forte entre les opérations de l'entreprise et son environnement social est possible, voire prévisible. Le territoire n'est pas un lieu géographique limité avec des caractéristiques figées, mais une entité mouvante dans l'espace et dans le temps** ». La Communauté est, pour le CESER, à entendre au sens large.

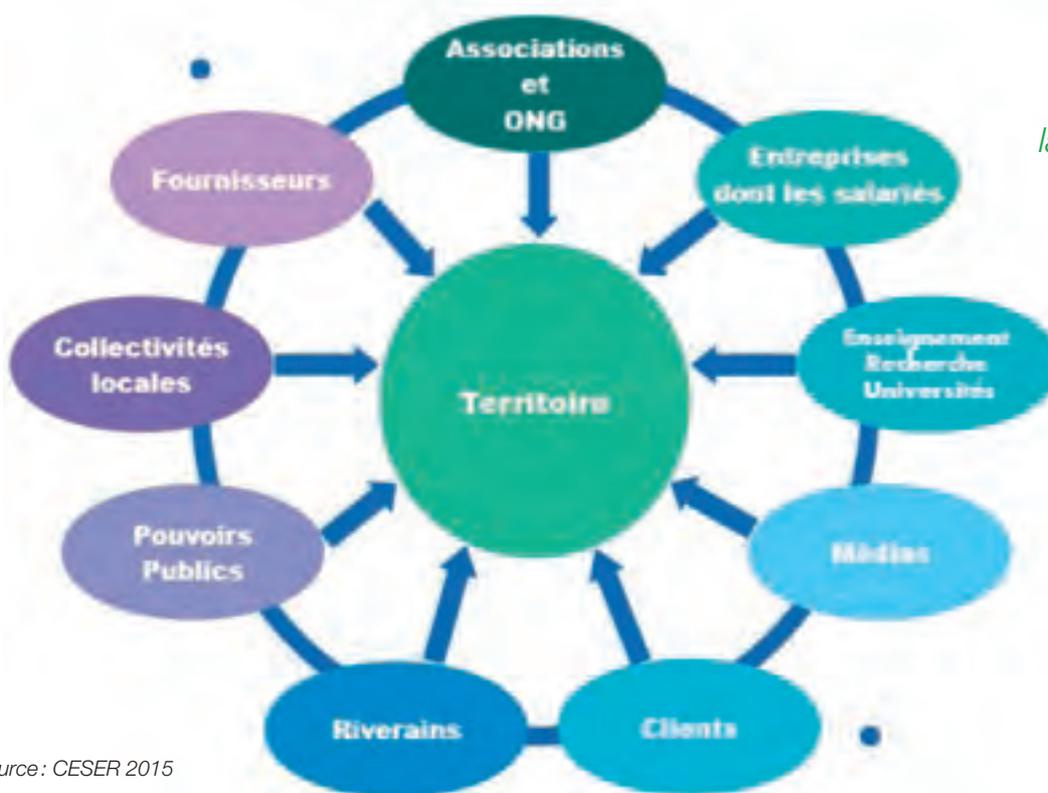
Ce qui fonde l'ancrage territorial d'une politique publique, c'est aussi l'idée d'une approche et d'une construction commune entre acteurs dits de terrain et Institutions. C'est l'idée d'une démarche collective édifée sur la volonté d'un développement global, en commun et solidaire. Cette approche est le facteur essentiel de l'ancrage territorial. Il s'agit de la capacité à apporter des réponses adaptées afin de traiter les problématiques du territoire.



Source : ORSE

En reprenant les éléments de la représentation ci-dessus initialement réalisée pour expliciter l'environnement de l'entreprise, le territoire est constitué de composantes qui doivent être prises en compte dans la mise en œuvre de la gouvernance en matière de politique publique. Il s'agit d'un aspect essentiel afin de garantir l'ancrage de celle-ci, de sa conception à son évaluation, en passant par sa mise en œuvre. Le CESER propose, de ce fait, une nouvelle représentation qui place le territoire au centre des préoccupations.

*Le territoire est constitué de composantes qui doivent être prises en compte dans la mise en œuvre de la gouvernance en matière de politique publique.*



Source : CESER 2015

#### 4. Les enjeux de l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises à la Réunion

Ces enjeux sont multiples et, outre le fait de tendre vers le million d'habitants, la Réunion fait face aux grands défis technologiques, énergétiques, environnementaux, ... Elle doit s'insérer dans une économie globale, tout en répondant aux attentes sociales, en termes d'emplois, de pouvoir d'achat, de formation, de respect des traditions, du vivre ensemble qui en fait son originalité, ... ainsi qu'au respect et à la valorisation de son environnement.

##### LES ENJEUX ÉCONOMIQUES

À ce stade, il ne semble pas utile de revenir sur les éléments de contexte et de profil du tissu économique de la Réunion, qui peuvent être consultés, par ailleurs. Ceux-ci sont effectivement accessibles, soit dans le rapport du Cabinet GEODE CONSULTING, soit dans les nombreuses sources qui ont servi à la réflexion.

Il s'agit surtout de montrer en quoi une démarche d'évaluation des politiques publiques en faveur des entreprises, sous l'angle de l'ancrage territorial, est importante.

*Il est crucial de créer les conditions qui doivent permettre la transformation de l'économie réunionnaise.*

Le CESER estime qu'il est crucial de créer les conditions qui doivent permettre la transformation de l'économie réunionnaise. Ce qui lui semble important de retenir est qu'un véritable ancrage territorial des politiques publiques doit avoir pour conséquence un plus grand développement local prenant appui sur des objectifs multidimensionnels tendant à :

- Contribuer à la création d'un plus grand nombre d'entreprises de taille pertinente, à leur structuration tant interne qu'externe et ce dans le cadre de filières et/ou de branches ;
- Favoriser la pérennité des entreprises ;
- Accroître la compétitivité des entreprises ;
- Participer à la création/injection de valeurs ajoutées économiques sur le territoire ;
- Contribuer à la création d'emplois pérennes sur le territoire ;
- Contribuer au rayonnement économique du territoire de la Réunion ;
- Garantir une utilisation optimale des fonds publics en faveur des entreprises ;
- Justifier l'utilité d'une politique de soutien aux entreprises ;
- Développer l'innovation et la maîtrise des technologies ;
- Promouvoir le développement sur des marchés extérieurs ;
- Faire de l'application des Conventions collectives nationales et locales un élément structurant du territoire (structuration des branches et accès plus grand aux marchés des TPE/PME réunionnaises).

### **LES ENJEUX SOCIAUX**

La situation sociale du territoire constitue un aspect essentiel de l'approche de l'ancrage des politiques publiques. Il s'agit d'identifier les indicateurs permettant de mesurer des critères liés à :

- la création et le partage d'un projet global et intégré répondant aux préoccupations des Réunionnais pour créer des emplois durables ;
- la répartition de la valeur ajoutée créée (notamment en termes de salaires redistribués aux travailleurs) ;
- l'amélioration du dialogue social au sein des entreprises, mais aussi au niveau des filières et/ou des branches d'activités ;
- la réduction des inégalités (hommes/femmes, une meilleure et plus grande place pour les personnes porteuses de handicaps) ;
- l'amélioration du bien-être et de la santé au travail ;
- l'amélioration de la formation initiale des personnes, ainsi que tout au long de leur vie, de leur employabilité et de leur compétitivité à l'échelle locale, nationale, européenne voire mondiale ;
- la gestion de l'activité avec pour objectif de créer, préserver et développer les emplois et le capital humain à long terme.

Le rôle des entreprises n'est pas négligeable et pour celles qui auront choisi de donner du sens à leur responsabilité sociale, la recherche de création de valeur ajoutée se fera au profit de l'ensemble des parties prenantes, et donc des salariés. Cependant, force est de constater qu'à ce jour, subsiste une importante marge de progression pour atteindre une pleine dimension sociale.

### **LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX**

Les enjeux environnementaux se sont multipliés et développés ces dernières décennies. La prise de conscience à l'échelle planétaire d'une dimension finie de notre espace, d'un caractère limité des ressources naturelles et d'une capacité de nuisance des activités humaines sur l'environnement, a conduit à intégrer, de plus en plus et de mieux en mieux, cet aspect dans le comportement des acteurs. Les enjeux se sont multipliés et visent :

- une meilleure prise en compte des effets de la production sur l'environnement,
- une capacité à maîtriser la demande en énergie,
- la réduction des émissions dans l'air,
- une meilleure valorisation de l'environnement dans l'activité,
- un territoire protégé et valorisé,
- une politique d'approvisionnement responsable,
- une adaptation des comportements face aux changements climatiques,
- l'adoption de circuits courts,
- le développement de l'économie circulaire.

Toute politique publique mise en œuvre devra intégrer, dès lors, cette approche qui constitue le socle de notre modèle réunionnais de développement, de compétitivité et de solidarité. Elle doit viser à la fois<sup>15</sup> :

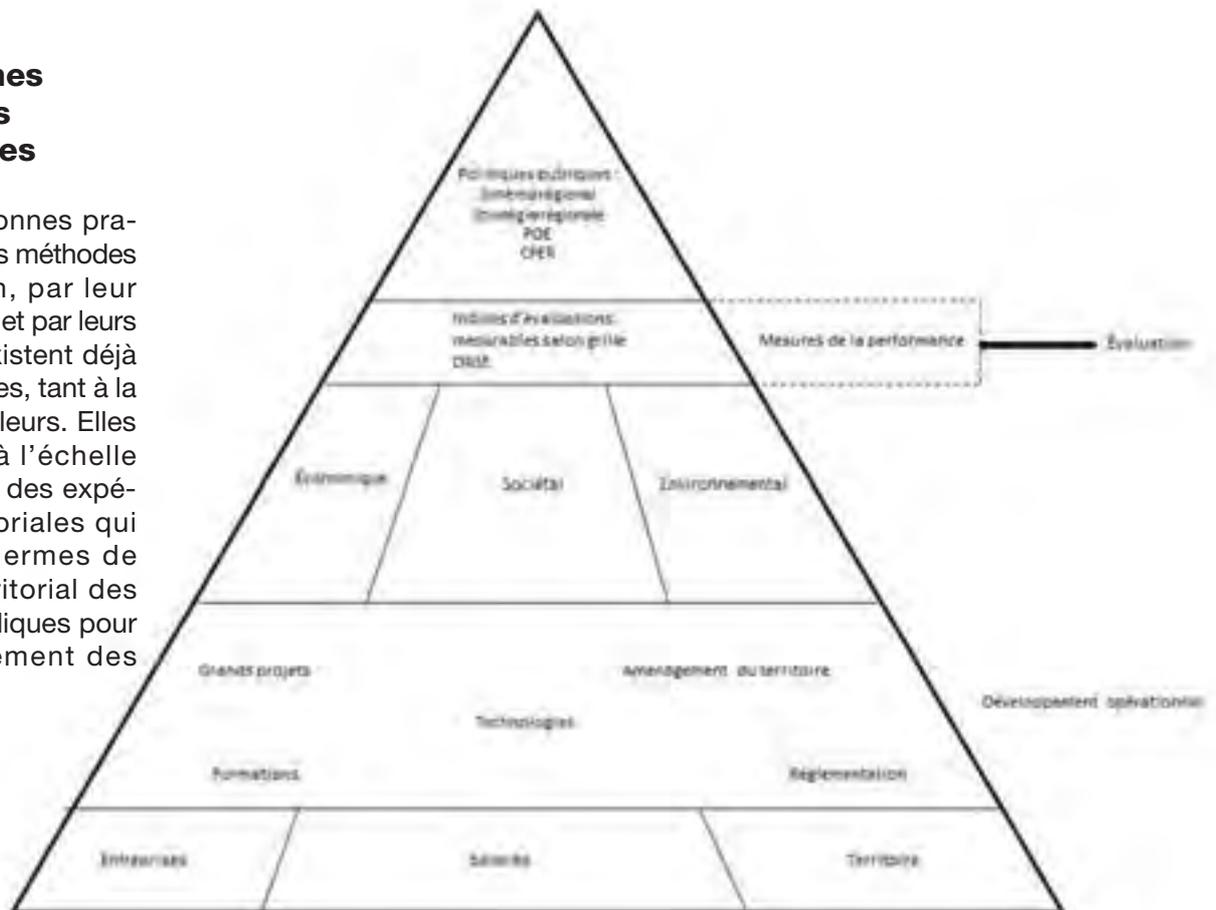
- la recherche de l'excellence économique, sociale et environnementale,
- la gestion économe de l'espace et le développement des activités,
- l'amélioration du niveau de vie de tous et la répartition équitable des richesses entre les différents facteurs de production,
- la réduction du taux d'illettrisme,
- la réduction de la pauvreté,
- l'élévation des niveaux de formation et l'accès à l'emploi, notamment local,
- l'impératif de développement durable.

*La recherche de création de valeur ajoutée se fera au profit de l'ensemble des parties prenantes, et donc des salariés.*

15. Contribution de la Commission « Politique Régionale » du CESR : « Renforcer les capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion – à partir de l'exemple des programmes européens » – Assemblée plénière du 4 mars 2010.

## 5. Les bonnes pratiques constatées

Nombre de bonnes pratiques, par leurs méthodes d'élaboration, par leur mise en œuvre et par leurs évaluations existent déjà sur les territoires, tant à la Réunion qu'ailleurs. Elles constituent, à l'échelle qui est la leur, des expériences territoriales qui portent les germes de l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises.



Source : CESER 2015

*Nombre de bonnes pratiques, par leurs méthodes d'élaboration, par leur mise en œuvre et par leurs évaluations existent déjà sur les territoires.*

### 1. AU NIVEAU DES COLLECTIVITÉS

Les exemples cités concernent les Régions existant avant la réorganisation territoriale issue de la loi du 16 janvier 2015.

#### **La Région Nord-Pas-de-Calais**

Dans le cadre du plan de relance de la Région basé, entre autres, sur la valorisation des aspects environnementaux et énergétiques, il s'est constitué un réseau d'entreprises dont l'une des caractéristiques est l'application et la mise en œuvre de la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Ce réseau est passé en quelques années de 3 à plus de 210 entreprises.

Par ailleurs, la Région Nord-Pas-de-Calais a inscrit les éléments de la démarche RSE dans son Schéma Régional de Développement Économique. Ainsi depuis 2009, a été initié le « Contrat de création » aux termes duquel toute entreprise bénéficiaire de subventions est assujettie à l'obligation de s'impliquer dans une démarche RSE.

De même, pour tout investissement de la Collectivité dans un organisme, un rapport extra-financier de développement durable et sociétal doit être produit.

### **La Région PACA**

La Région est particulièrement active en ce domaine. Une intervention initiée par le Conseil régional, en association avec un certain nombre d'acteurs institutionnels présents (Banques, ...), a conduit à l'élaboration d'un référentiel commun sur le territoire.

Le Conseil régional a mis en place un Fonds Régional d'Aide au Conseil (FRAC) en matière de RSE. Les entreprises peuvent, ainsi, le mobiliser dans le cadre de leur démarche individuelle ou collective.

### **La Région Languedoc-Roussillon**

Le tissu économique présente un profil similaire à celui de la Réunion. En effet, près de 95 % des entreprises présentes sur ce territoire ont moins de 10 salariés. La Région s'est particulièrement engagée dans la démarche RSE et près d'un tiers des entreprises, faisant partie d'un réseau, s'est investi dans une démarche de ce type. Là encore, la RSE a été intégrée dans le Schéma Régional de Développement Économique de la Région.

### **À la Réunion**

Le rôle des collectivités est essentiel. En matière économique, ce sont bien les commandes, et notamment les commandes publiques, qui permettent au tissu économique de subsister. L'activité de bon nombre d'entreprises est tributaire de la constance et de la clarté des objectifs de la commande publique, mais aussi, de la gouvernance et de l'évaluation qui la régissent. À ce titre, depuis quelques années, une initiative territoriale a vu le jour :

#### **Un Small Business Act à la réunionnaise: une Stratégie de Bon Achat, gagnant-gagnant au profit du territoire**

La mise en œuvre du Small Business Act de la Réunion constitue un exemple d'une démarche à évaluer dans tous ses aspects (notamment sociaux), visant l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises. Cette initiative vise à créer les conditions pour que les acheteurs publics locaux définissent une « Stratégie du Bon Achat », dont l'objectif est d'utiliser l'achat public comme levier de développement des entreprises locales et du territoire.

Par conséquent, les acteurs locaux s'engagent à contribuer au dynamisme économique des TPE-PME et à leur développement. Le but poursuivi est que les investissements des collectivités soient injectés dans l'économie locale. La Stratégie de Bon Achat encourage le développement du lien social au sein de l'entreprise, dans l'esprit d'une contribution :

- à la cohésion sociale ;
- au développement du territoire.

Il consiste à décliner une stratégie territoriale de bon achat public en donnant une visibilité et une lisibilité à moyen terme des projets qui vont être menés en termes de chantiers.

*Les acteurs locaux s'engagent à contribuer au dynamisme économique des TPE-PME et à leur développement.*

Il s'agit ainsi de la rencontre entre, d'une part, la mission de l'acheteur public et, d'autre part, les enjeux de développement des entreprises réunionnaises. Cette méthodologie vise à permettre d'anticiper, d'adapter et d'ancrer territorialement les politiques publiques.



Source : SBA 2015

Permettre  
d'anticiper,  
d'adapter  
et d'ancrer  
territorialement  
les politiques  
publiques.

La dimension évaluative accompagne la démarche. Elle permet de mesurer le degré de performance des pratiques mises en œuvre et de pouvoir les améliorer par la suite.

## 2. AU NIVEAU DES ENTREPRISES

\* Le rapport du Cabinet GEODE CONSULTING indique en page 53, une initiative dite de « My Breizh Open Data » qui :

- donne un accès aux entreprises aux marchés publics et aux montants alloués sur l'ensemble du territoire breton ;
- constitue pour les acheteurs publics un véritable outil de sourcing, leur permettant d'évaluer le potentiel économique d'une commande publique et de diminuer les risques de marchés infructueux.

\* Localement, la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Réunion dispose d'une Cellule Marchés Publics qui a développé un outil appelé « Alerte Marchés Publics » qui participe à l'ancrage des marchés publics sur le territoire. Ainsi, durant l'année 2014, 546 avis de marchés publics parus dans les journaux d'annonces légales ont été communiqués par mail aux entreprises réunionnaises.

Constatant le manque de temps des TPE / PME à s'informer sur les marchés locaux, la Cellule Marchés Publics les accompagne en contribuant à la recherche de marchés. La diffusion d'appels d'offres se fait par l'intermédiaire d'une plate-forme internet.

\* Dans le domaine du traitement des déchets du bâtiment, la circulaire du 15 février 2000 préconisait l'initiation d'une réflexion locale et concertée sur la gestion des déchets du BTP par la DEAL16 (service de l'État) et la création d'une commission chargée d'établir le Plan de Gestion des Déchets du BTP.

Elle posait également les principes de la planification de leur élimination sur la base des 6 objectifs suivants :

- le respect de la réglementation avec la lutte contre les décharges sauvages et l'application du principe de pollueur/payeur ;
- la mise en place d'un réseau de traitement et l'organisation des circuits financiers ;
- la réduction de la mise en décharge avec un effort de valorisation et de recyclage des déchets ;
- le recours à des matériaux recyclés sur la base de l'instauration de débouchés pérennes et l'économie des ressources en matériaux non renouvelables ;
- l'implication des maîtres d'ouvrage publics dans la prise en charge systématique des déchets dans leurs commandes. L'exemple de l'État devant inspirer les maîtres d'ouvrage publics comme privés.

Une décision collégiale des services de l'État (Préfecture, DEAL), des Conseils régional et départemental, de l'ADEME<sup>17</sup>, a conduit à confier cette mission à la CERBTP<sup>18</sup>. Sur ces bases, un important travail engageant le partenariat local a conduit à l'élaboration du Plan de Gestion des Déchets du BTP de la Réunion, qui a été approuvé le 30 septembre 2005 par arrêté préfectoral.

Une première mission d'animation et de mise en œuvre du Plan a été confiée de 2006 à 2009, par la commission, à la CERBTP, association loi 1901 qui regroupe parmi ses adhérents l'ensemble des représentants de la filière construction (organisations professionnelles, collectivités, maîtres-d'ouvrages, maîtres-d'œuvres, industriels...).

Cette mission a été renouvelée pour une durée de 3 ans sur un financement mixte public (ADEME, Conseils régional et départemental, DEAL) – privé (FRBTP<sup>19</sup>, SICR<sup>20</sup>), sous forme de conventions pluriannuelles ou annuelles ou d'appui logistique, ainsi que sur les fonds propres de la CERBTP. L'action collaborative des partenaires, la volonté d'inter-agir pour porter ensemble une politique publique sur le territoire, dans le but de trouver des solutions communes, voire innovantes constituent un autre exemple d'ancrage territorial.

#### **Les actions de la mission déchets du BTP :**

- Mise en place du groupe de travail et de réflexion sur l'amélioration de la gestion des déchets ;
- Création et diffusion d'outils sur la gestion des déchets du BTP ;
- Assistance et conseil aux acteurs du BTP sur la gestion des déchets (évacuation, réglementation, filières locales, ...) ;
- Accompagnement et soutien aux porteurs de projet d'installations de recyclage des déchets du BTP.

#### **Transfert de compétence :**

La Loi Grenelle 2 par le décret N° 2011-828 du 11 juillet 2011, a transféré la compétence « gestion des déchets du BTP » de l'État aux Collectivités locales. Le nouveau plan départemental de gestion des déchets du BTP de la Réunion a été réalisé par le Conseil général de la Réunion.

*Le nouveau  
Plan  
Départemental  
de Gestion  
des Déchets  
du BTP  
de la Réunion  
a été réalisé  
par le Conseil  
général de  
la Réunion.*

16. DEAL : Direction de l'Environnement et de l'Aménagement et du Logement.
17. ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.
18. CERBTP : Cellule Économique de la Réunion du Bâtiment et des Travaux Publics.
19. FRBTP : Fédération Réunionnaise du Bâtiment et des Travaux Publics.
20. SICR : Syndicat des Importateurs et du Commerce de la Réunion.

**« Ancrer les politiques  
publiques sur le territoire  
implique un engagement  
politique fort »**



les préconisations

## II Les préconisations

L'examen des schémas stratégiques, présenté dans la seconde partie du rapport GEODE CONSULTING, tend à indiquer que les documents stratégiques ou opérationnels semblent « ancrés » sur le territoire, du fait de leur champ géographique et de leur contenu. Les thématiques relèvent, en effet, des problématiques spécifiques au développement de la Réunion.

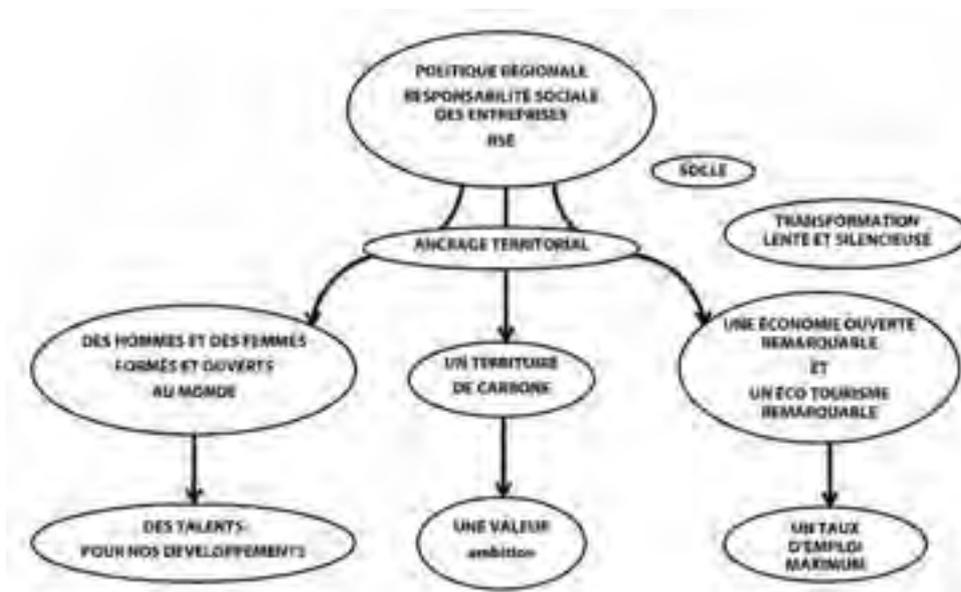
Cependant, comme il a été développé précédemment, la notion d'ancrage territorial est plus riche, dans le sens d'une approche transversale plus grande, et demande d'aller au-delà, de la portée et l'objet, stricto sensu, de la politique publique sectorisée. En outre, si de bonnes pratiques existent d'ores et déjà, celles-ci demandent à être mieux connues et généralisées, en les adaptant si nécessaire.

Le territoire réunionnais doit être considéré dans l'espace et dans le temps, également à travers les acteurs qui le composent et de leurs interactions, reflétées par les indicateurs RSE.

**« L'analyse passe par l'examen approfondi de la construction des politiques publiques, du diagnostic sur lequel elles se fondent, de leurs modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, de leur gouvernance depuis leur conception jusqu'à leur évaluation. »**

Ainsi donc, les politiques publiques locales pourraient être encore et toujours plus ancrées dans le territoire. Leur évaluation constante doit permettre leur adaptation régulière et ce, dans le cadre de la recherche d'une plus grande efficacité. Les préconisations faites, dans le cadre de cette réflexion, font apparaître les acteurs potentiellement concernés. Il s'agit, compte tenu de la multiplicité des acteurs, d'identifier celui ou ceux qui seront en première ligne pour les mettre en application.

*Si de bonnes pratiques existent d'ores et déjà, celles-ci demandent à être mieux connues et généralisées.*



Source : CESER 2015

## 1. UNE DÉMARCHE D'ANCRAGE À METTRE EN ŒUVRE AU TRAVERS DE LA GRILLE RSE

Vouloir ancrer les politiques publiques sur le territoire implique de rechercher une cohérence, une pertinence et une efficacité, à travers leur mise en œuvre. Cela influe directement sur la manière dont elles sont construites, pilotées et suivies. **De ce fait, un engagement politique fort est incontournable.**

### ***Un engagement politique fort: l'intérêt politique à agir***

L'un des préalables pour qu'une politique publique s'ancre sur le territoire, est l'engagement des pouvoirs publics, c'est-à-dire, clairement, celui des décideurs.

En effet, compte tenu de la définition du territoire, « ancrer » induit d'associer des parties prenantes extérieures au processus direct de décision relative aux politiques publiques. « *C'est aussi prendre le risque de s'engager dans une démarche d'évaluation dont les résultats pourraient avoir des répercussions politiques contraires aux intérêts du décideur* »<sup>21</sup>.

*Créer  
l'environnement  
permettant  
de maximiser  
les conditions  
de création  
d'emplois  
à la Réunion.*

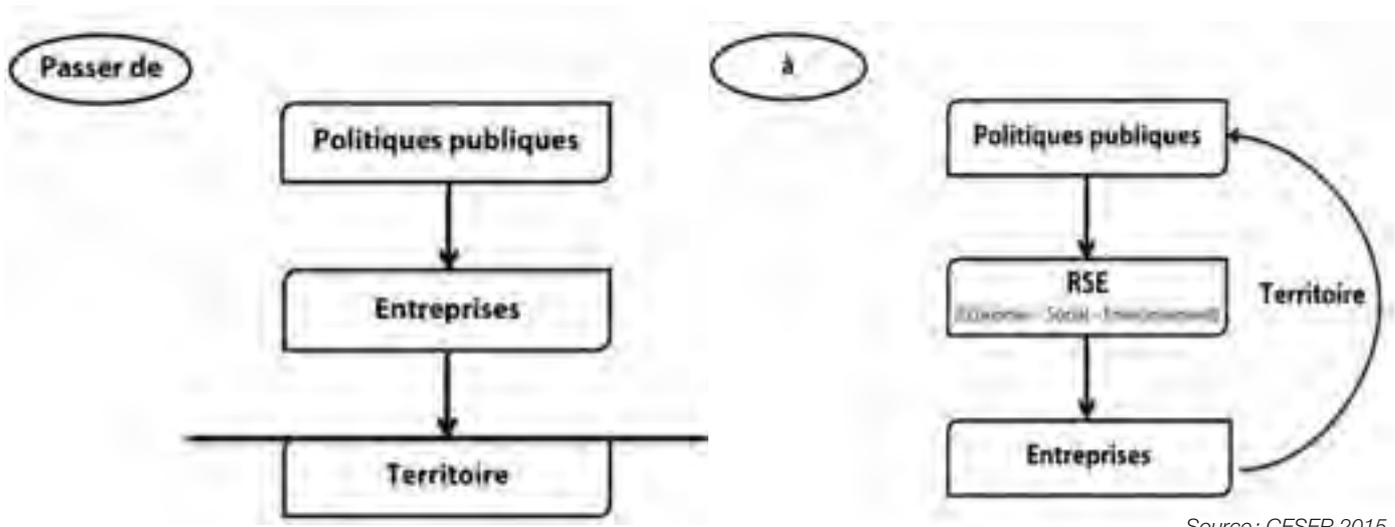
De ce fait, l'intérêt politique à agir en ce sens doit être perceptible. Il s'agit de créer l'environnement permettant de maximiser les conditions de création d'emplois à la Réunion. L'engagement auprès des partenaires dans la démarche d'ancrage doit pouvoir être traduit directement et concrètement en termes d'amélioration des rapports avec le territoire et ses forces vives (par exemple en instaurant les conditions d'un véritable dialogue social à l'échelle territoriale). La prise de risque induite par l'adoption d'une attitude plus ouverte et collaborative doit conduire à un « retour sur investissement » perceptible en termes de positionnement politique, mais aussi en termes de rapport avec les institutions locales, nationales voire européennes.

Ce qui est de nature à influencer en ce sens, c'est la période de restriction budgétaire (notamment au niveau national) et de contrainte par le fléchage des engagements financiers (sur le plan européen). La recherche d'optimisation dans l'utilisation des ressources est ainsi à privilégier.

L'ancrage territorial et l'évaluation qui en découle doivent donner aux décideurs la possibilité d'anticiper les variations et donc, les outils nécessaires d'adaptation dans le cadre d'une vision à long terme. N'est-ce pas au final le but ultime de tout responsable politique de se doter des moyens susceptibles de garantir sa pérennité ?

Cette démarche vise également à permettre aux autorités publiques de disposer d'outils afin d'être proactifs face aux évolutions potentielles du contexte local, régional, national, européen, voire mondial. Il s'agit en retour de permettre aux décideurs d'être force de propositions. De plus, elle offre à ces derniers par le biais d'un ensemble d'indicateurs, des éléments permettant de faire évoluer les outils des politiques publiques de manière consciente, fluide et non subie.

21. Voir rapport GEODE CONSULTING (page 60).



Source : CESER 2015

### Les acteurs concernés: les instances élues

**La nécessité de mettre en place des Espaces d'Initiatives Territoriales, véritables outils de gouvernance dans le cadre de l'ancrage territorial des politiques publiques**

Question fondamentale, la gouvernance des politiques publiques dans la pratique induit d'associer des acteurs au moment de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évolution de celles-ci.

En effet, si la gouvernance semble pleinement partagée lors des phases de diagnostic, de bilan et de communication concernant les résultats obtenus, elle reste très en deçà des attentes lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre, du pilotage, du suivi ou de l'évaluation des politiques publiques. « Il en résulte une certaine frustration des acteurs qui revendiquent leur légitimité à participer davantage au processus qui conduit à la prise de décision »<sup>22</sup>. Cette frustration sera d'autant plus grande si les résultats des interventions ne sont pas atteints.

Or, l'identification des parties prenantes qui pourraient être associées à l'élaboration, au suivi de la mise en œuvre et à l'évaluation d'une politique publique, constitue un élément crucial de la démarche d'ancrage territorial. Il s'agit de faire naître et d'entretenir l'énergie et la volonté de bâtir ensemble la destinée du territoire réunionnais. Il s'agit également de « responsabiliser » les parties prenantes face aux objectifs à atteindre. Le PRISME (Pôle Régional d'Innovation Sociale et de Modernisation des Entreprises) constitue l'un des dispositifs de nature à favoriser la concertation.

Pour consolider un mode de gouvernance attestant de l'ancrage territorial de la politique publique, il conviendra de clarifier le nombre et la légitimité des parties prenantes, leur rôle aux différentes étapes du « chemin de l'évaluation », leurs prérogatives vis-à-vis des autres membres, en particulier les décideurs, de promouvoir une forme de patriotisme local pour un ancrage des emplois et de la valeur ajoutée durable. En effet, les territoires, qui ont réussi et qui réussissent, sont ceux qui ont su créer un espace de solidarité territoriale. Il s'agit d'adopter une attitude proactive pour ne pas subir et être en capacité d'agir mieux et plus efficacement sur son environnement. La mise en place d'EIT correspond exactement à cette préoccupation.

*Faire naître et  
entretenir  
l'énergie et la  
volonté de bâtir  
ensemble la  
destinée du  
territoire  
réunionnais.*

22. Voir rapport GEODE CONSULTING.

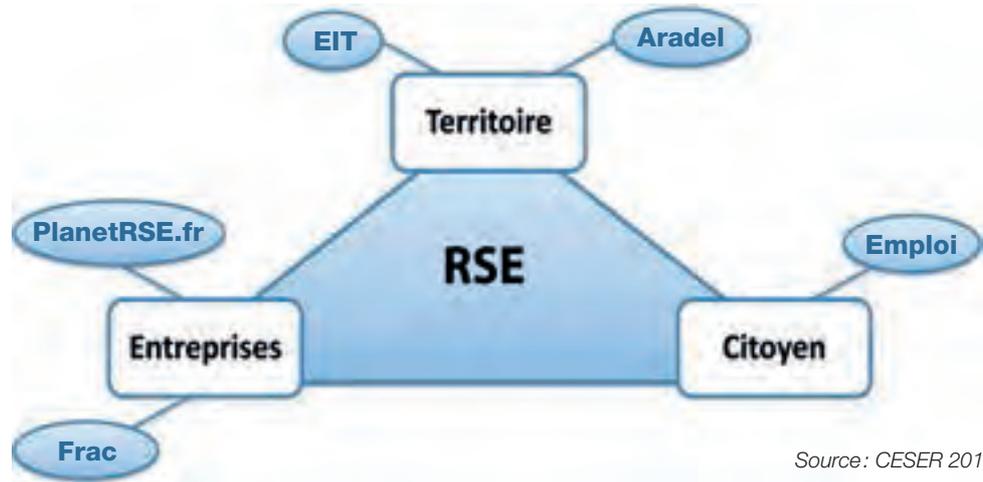
*Lutter contre les logiques de pouvoir qui empêchent les relations horizontales nécessaires à l'émergence des Espaces d'Initiatives Territoriales.*

En effet, l'Espace d'Initiative Territorial vise la création :

- de proximité;
- de transversalité (a contrario de la méthode descendante qui crée de la défiance, compte tenu des étanchéités, des cloisonnements entre les politiques verticales);
- d'expérimentation qui favorise la coopération et le lien de confiance par l'action commune.

Aussi, pour aborder les changements, les mutations que réclament ou provoquent la mondialisation et/ou l'opinion citoyenne, l'approche territoriale permet de se doter d'outils et de moyens qui induisent « l'appartenance » d'acteurs qui « collaborent », et non pas, « qui exécutent des directives venant d'en haut ».

Il convient pour cela de lutter contre les logiques de pouvoir qui empêchent les relations horizontales nécessaires à l'émergence des Espaces d'Initiatives Territoriales. Les lecteurs de cette note doivent s'obliger à mettre en œuvre la troisième composante du triptyque, à savoir l'expérimentation afin de ne pas rester dans une posture purement ostentatoire.



Source: CESER 2015

Il s'agit de promouvoir les bonnes pratiques observées sur le terrain dans le sens d'une démarche bottom-up.

En définitive dans l'élaboration des politiques publiques, il paraît essentiel de penser la représentativité des différents partenaires, à savoir les représentants :

- des entreprises,
- des salariés,
- des consommateurs,
- des organismes de contrôle,
- des services instructeurs.

**Les acteurs concernés :** • l'ensemble des pouvoirs publics,  
• les partenaires sociaux.

## La culture de l'évaluation

L'évaluation doit devenir consubstantielle à la mise en place de toutes politiques publiques. Comme il a été souligné précédemment, l'association des parties prenantes aux différentes phases de construction des politiques publiques, de même qu'à l'installation de la structure d'évaluation et à la définition de son programme de travail, constitue un paramètre déterminant.

L'appropriation même de l'évaluation doit conduire les parties prenantes à l'envisager comme une fonction normale, voire attendue, permettant de mesurer l'efficacité au niveau territorial de la mise en œuvre de la politique publique. Perçue, encore aujourd'hui, comme abstraite et déconnectée (voire politiquement risquée), l'évaluation doit au contraire apparaître comme un outil au service de la performance territoriale et de la mesure du degré d'implication des parties prenantes.

**« Aussi, la conjugaison de la gouvernance et de la communication devrait favoriser l'appropriation de la démarche même d'évaluation, la légitimité de ceux qui en auront la charge, ainsi que le partage et l'acceptation des résultats des évaluations ».**

L'ancrage territorial d'une politique publique pour le développement des entreprises repose donc sur un dispositif de suivi et d'évaluation en continu<sup>23</sup> portant sur l'ensemble des dimensions du triptyque « Économie – Social – Environnement » et s'appuyant sur des indicateurs et des questions évaluatives pertinents.

Il sera nécessaire de s'assurer de la cohérence lors de l'identification des indicateurs de diagnostic, de réalisation et de résultat. Dans ce cadre, on pourra se référer à l'exemple des programmes européens. En parallèle des indicateurs, apparaissent les questions évaluatives. La clarté et la lisibilité des politiques publiques, la définition aussi précise que possible des objectifs, peuvent quasiment valoir questions évaluatives. L'intérêt de celles-ci est de vérifier la cohérence interne et externe des politiques publiques.

**Dès lors, la définition de questions évaluatives, en parallèle de la conception des politiques publiques, permet de sécuriser l'ancrage territorial de ces dernières.**

La formation des étudiants, des salariés, des responsables d'entreprises, des décideurs visant la diffusion des notions recouvertes par la RSE est indispensable, qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue.

La communication et la large diffusion des résultats constituent également des incontournables de l'évaluation.

**Les acteurs concernés :**

- les pouvoirs publics,
- l'ensemble des acteurs participants à la mise en œuvre de la politique publique.

*La formation des étudiants, des salariés, des responsables d'entreprises, des décideurs visant la diffusion des notions recouvertes par la RSE est indispensable.*

23. Pour l'intérêt de l'évaluation en continue, voir la Contribution de la Commission « Politique Régionale » du CESR : « Renforcer les capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion – à partir de l'exemple des programmes européens » – Assemblée plénière du 4 mars 2010 – page 26.

### **L'identification d'une structure évaluative**

L'engagement politique, à s'inscrire dans une démarche d'évaluation, doit être accompagné de l'identification d'une structure technique chargée de concevoir et piloter (sinon réaliser) les futures évaluations, de structurer la méthodologie, de sécuriser l'accès aux données nécessaires et de diffuser les résultats. Il est crucial de développer cette compétence au niveau local.

Il s'agit, ensuite, d'assurer la légitimité de la structure responsable de l'évaluation, afin qu'elle ne soit pas considérée comme « juge et partie » et que ses recommandations ne soient pas considérées comme empreintes de subjectivité ou de parti pris.

À la Réunion, la superposition de politiques publiques communautaires, nationales, régionales, départementales, voire communales, requiert de placer l'évaluation au centre, ou mieux, à l'intersection de l'ensemble, et donc de délier la structure d'évaluation du politique.

Le rapport du CESR de 2010, avait identifié l'AGILE comme exemple d'instance mutualisée, exerçant ses missions dans le cadre d'une gouvernance adaptée. La structure constituait, à cet égard, un précédent dont on pouvait s'inspirer en matière d'évaluation: les trois principales institutions (État, Région, Département), confiant collégalement des missions dédiées et des moyens opérationnels à une structure tricéphale, concrétisant le principe de partenariat local et d'équilibre interinstitutionnel.

Sans remettre en cause l'intérêt d'identifier un élu référent dans chaque collectivité et une administration impliquée, un principe de partenariat pourrait être repris pour structurer une capacité collective d'évaluation « à la réunionnaise ». Les programmes européens ont amorcé l'idée puisqu'ils prévoyaient, avec le Plan régional d'évaluation et l'instauration d'un Comité Régional d'Évaluation (CRE), d'aborder l'évaluation de ces programmes de manière partenariale et équilibrée.

En 2015, la réflexion se poursuit en soulignant que la personnalité (morale) de l'évaluateur est déterminante pour consolider l'ancrage territorial des politiques publiques. La structure d'évaluation doit être garante de neutralité et d'expertise pour assurer la légitimité et la crédibilité de ses travaux, l'appropriation et l'exploitation de ses résultats.

La loi NOTRe<sup>24</sup> en son article 32 renforce en la matière le rôle des CESER. Ces assemblées consultatives placées auprès des Conseils régionaux ont, désormais, pour mission « d'informer le Conseil régional sur les enjeux et les conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de participer aux consultations organisées à l'échelle régionale et de contribuer à l'évaluation et au suivi des politiques publiques régionales » (article 4134-1 du CGCT<sup>25</sup>).

*Un principe de partenariat pourrait être repris pour structurer une capacité collective d'évaluation « à la réunionnaise ».*

**De ce fait, la présente réflexion propose que le CESER de la Réunion prenne la pleine mesure de cette responsabilité: les avis et recommandations, qu'il formule, relèvent déjà, en quelque sorte, de l'évaluation des politiques publiques à la Réunion.**

24. Loi NOTRe: Loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République du 7 août 2015.  
25. CGCT: Code Général des Collectivités Territoriales.

### **Systematiser l'accessibilité des données**

Cette préconisation suppose la remise à plat et l'identification claire des organismes producteurs de données et leurs interactions.

Il s'agit de systématiser la mise à disposition des données auprès de la structure d'évaluation compétente :

- Un système de conventionnement (convention-cadre puis conventions d'application) permettrait d'acter, d'une part, les responsabilités des parties dans la constitution et la fourniture des données, et d'autre part, leur exploitation.
- Les conventions devraient définir la nature des données requises et la fréquence de transmission, ce qui suppose que l'identification des indicateurs ait été effectuée préalablement.

En parallèle, un programme de recherche sur la production de nouveaux indicateurs pourrait être envisagé avec les structures universitaires, le CRIESR, ..., afin qu'ils incluent dans leur programme de travail, les besoins de l'évaluation des politiques publiques locales. Ce type de programme pourrait éventuellement faire l'objet d'un soutien financier dans le cadre des POE.

### **Accentuer la sensibilisation et la formation en matière de RSE, notamment des cadres**

Les organismes de formation à la Réunion, dans le cadre de leurs missions et en tant qu'employeurs au sein même de leur structure, ont tout intérêt à s'emparer du sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Pour le CESER, il s'agit de mobiliser les réseaux de formations notamment des cadres publics.

Le lien entre Responsabilité Sociétale des Entreprises et formation reste difficile à faire. Le développement durable en entreprise est, en effet, cantonné aux enjeux environnementaux (tri des déchets, réduction de la consommation d'énergie, etc.), sans que soient pris en compte, à la hauteur de leurs importances, les enjeux sociétaux. Pourtant, **parce qu'elle implique notamment de protéger, développer et valoriser le capital humain, la RSE s'appuie, aussi, sur la formation.** Cette dernière a toute sa place dans une démarche de développement durable, en permettant d'une part, aux personnes d'adapter leurs compétences aux évolutions du monde économique et professionnel, comme à celles de la société, et d'autre part à l'entreprise de plus et mieux prendre en compte sa responsabilité envers ses agents.

La formation professionnelle doit également être mieux prise en compte dans les démarches RSE. Celle-ci demeure trop peu développée au sein des entreprises, alors qu'elle fait partie des éléments pivot pour développer leur capital humain. Pour ce faire, les centres de formation ont un rôle à jouer, en s'engageant dans une démarche de RSE et en se positionnant dans un rôle d'appui et de conseil.

À titre d'exemple, le réseau ARADEL et le CNFPT pourraient convenir de la mise en œuvre d'un programme de formation à la Réunion en la matière. De même, la formation pour les salariés du secteur privé dans le cadre de la démarche RSE est essentielle.

*La formation professionnelle doit également être mieux prise en compte dans les démarches RSE.*

### **Les acteurs concernés: les centres de formation**

26. ARADEL : <http://www.aradel.asso.fr/accueil.aspx>.

## **Étendre la mise en œuvre de la démarche RSE**

### **POUR LES ACTEURS PUBLICS**

*La Stratégie de Bon Achat peut constituer un élément d'appui au développement d'une démarche responsable.*

La démarche RSE doit s'appliquer à l'ensemble de la sphère publique. Or, celle-ci n'est pas toujours exemplaire, notamment dans sa politique d'achat ou en qualité de prestataire de service public. Cette orientation devrait pouvoir prendre la forme, dans le cadre du programme de modernisation des administrations publiques, d'un projet de performance globale, financière et extra-financière. La Stratégie de Bon Achat, précédemment déclinée, peut constituer un élément d'appui au développement d'une démarche responsable. La qualité des relations avec le tissu économique qui en découle doit être de nature à accentuer leur rôle en tant que partenaire du développement du territoire. Il y a lieu pour cela de promouvoir et d'accompagner, de part et d'autre, la responsabilité sociétale et les valeurs qu'elle porte.

### **La mise en place d'un FRAC (Fonds Régional d'Aide au Conseil) spécifique RSE**

La mise en œuvre d'un FRAC RSE à destination des entreprises aurait pour objectif de les aider à mettre en place la problématique de la RSE en leur sein. Clairement identifié, il aurait pour objectif de soutenir l'effort de réflexion des entreprises à des moments clés de leur fonctionnement ou de leur développement en cohérence avec les attentes de la RSE. Cela, afin d'amener davantage d'entreprises à prendre le virage des mutations économique, sociale, environnementale, sociétale et ainsi monter en compétence. La gouvernance nécessaire pour sa bonne mise en œuvre, serait assurée par ailleurs par l'Espace d'Initiative Territoriale régional.

Les thèmes de travail pourraient être :

- le diagnostic et l'analyse stratégique de l'entreprise,
- l'intelligence économique,
- le développement durable,
- le développement numérique,
- le marketing produit comme outil de création de valeur,
- le développement international (identification et sélection des marchés cibles pour le lancement de nouveaux produits, ou de produits qui existent sur de nouveaux marchés, ...).

Les bénéficiaires seraient les entreprises réunionnaises. Cependant, des critères additifs pourraient être envisagés (situation au regard des dettes sociales et fiscales, nombre d'employés, lieu du siège social, du demandeur, état du dialogue social au sein de l'entreprise, ...).

Les dépenses éligibles et le taux d'aide seraient à définir en cohérence avec le/les objectif(s) poursuivi(s).

- Les acteurs concernés :**
- **l'État,**
  - **le Conseil régional,**
  - **le Conseil départemental,**
  - **les intercommunalités.**

## **POUR LES ENTREPRISES**

Cet objectif de performance globale ne peut être atteint sans un dialogue social réel et ambitieux gage de transparence. Or, le dialogue social, à la Réunion, reste à ce jour trop peu constructif et n'aborde pas assez, au-delà des sujets de négociations obligatoires ou facultatives, les questions liées à la responsabilité globale des entreprises. Ainsi, il est regrettable de constater, à la lecture du rapport GEODE CONSULTING, que le critère relatif à l'état des lieux du dialogue social en entreprise ne soit mesuré que par le nombre d'affaires traitées par le Conseil des Prud'hommes. Partant de ce constat, il convient d'accroître la place accordée au sujet RSE dans le dialogue social, à tous les échelons possibles de la concertation.

Autres partenaires essentiels de la RSE, les PME doivent pouvoir s'impliquer dans la recherche de performance globale, ce qui suppose qu'elles bénéficient d'outils adéquats d'aide à la décision. Dans les faits, une partie des PME n'entre dans la RSE que par la contrainte de devoir s'inscrire dans les politiques d'achats responsables menées par les grandes entreprises dont elles sont les fournisseurs.

Nombre de PME souhaitent s'inscrire dans la démarche de leur propre initiative, mais elles doivent pour cela disposer d'un cadre réglementaire et d'outils adaptés d'aide à la décision dont elles sont actuellement dépourvues pour la plupart.

Développer la RSE dans la société française suppose un engagement et une volonté mis au service d'une culture de performance globale, tant au sein des entreprises publiques ou privées, que des organismes publics. Cela passe par l'adoption de stratégies de performance globales/assorties d'un engagement continu des dirigeants et des managers.

## **LA RÉALISATION DE RAPPORT EXTRA-FINANCIER POUR MESURER LA RSE**

Cette démarche consiste à intégrer le suivi des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux dans les modèles d'affaire. La mesure de ces impacts est elle-même une valeur de la RSE. Celle-ci concerne et fait partie d'une démarche normative et concurrentielle relevant de la gouvernance et de la recherche d'un modèle économique performant et viable, notamment dans des zones géographiques dites « à faible gouvernance » où les risques sociaux sont élevés.

Cependant, cela ne constitue rien de nouveau pour l'entreprise. En effet, la connaissance de son environnement, entendu au sens large, est un pré-requis pour une recherche de performance et de durabilité. L'intérêt provient du fait que la normalisation de la démarche doit permettre d'objectiver et de mesurer le degré de performance de l'entreprise dans le champ de la RSE (par exemple à travers les gains liés à la chasse aux gaspillages, aux déchets, ou à l'amélioration de la productivité). Ce champ s'applique de fait, d'une certaine manière, puisque d'ores et déjà certains aspects sociaux et environnementaux s'imposent aux entreprises.

Les informations financières et extra-financières (ESG) sont de nature à permettre à l'entreprise « de préserver la valeur de ses actifs par la maîtrise des nouveaux risques. En effet, la durabilité d'une entreprise ne dépend pas uniquement de sa bonne gestion courante, mais également de son aptitude à anticiper les besoins

*Le dialogue social, à la Réunion, n'aborde pas assez les questions liées à la responsabilité globale des entreprises.*

et les crises et donc, à prendre au bon moment les bonnes orientations (...). Pour préserver sa rentabilité et la création de valeur à long terme, elle doit se préparer aux évolutions auxquelles il lui faut faire face » (MEDEF – cap vers la RSE : faire de la RSE un levier de performance, juillet 2012).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises, comme support au développement d'avantages comparatifs, peut-être mesurée par des indicateurs-clés de performance.

**Les acteurs concernés :**

- les entreprises,
- les organisations professionnelles qui les accompagnent,
- les cabinets d'études spécialisés,
- les chambres consulaires.

**Quand :** dans le cadre de demandes d'aides financières régionales, ou tout autre organisme de financement (BPI/ boutique de gestion, ...). L'Information Extra Financière sera de nature à consolider la demande et pourrait être valorisée par un pourcentage d'aide supplémentaire (non coercitif mais incitatif).

Ceci se traduira, au sein des entreprises, par l'adhésion aux trois dimensions de la RSE<sup>27</sup> à savoir :

#### **La dimension économique**

En exerçant son activité, l'entreprise cherchera à créer de la valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes.

L'entreprise devra alors s'engager à :

- Respecter le droit des affaires et lutter contre toute pratique abusive et toute forme de corruption ;
- Proposer une offre de biens et de services apportant une valeur ajoutée forte à la société (écotechnologie, soutien de l'économie locale, développement de services de proximité, recherche et innovation, ...)
- Gérer son activité avec pour objectif de créer, de préserver et de développer ses emplois et son capital humain à long terme ;
- Favoriser la satisfaction de ses clients tout en restant à l'écoute de leurs attentes et remarques, dans un souci d'amélioration continue ;
- Instaurer et entretenir avec ses fournisseurs des relations mutuellement bénéfiques et équitables.

#### **La dimension sociale**

L'entreprise doit veiller au respect de l'individu et de son entourage. Elle s'assurera du bon respect du code du travail et du dialogue social.

L'entreprise s'engagera à :

- Respecter l'égalité Homme/Femme ;
- Respecter les règles du Code de travail ;

*L'entreprise doit veiller au respect de l'individu et de son entourage.*

27. Éléments de la Charte d'entreprises pour la responsabilité sociale et le développement durable.

- Favoriser le parcours professionnel de ses collaboratrices et collaborateurs, tout au long de leur carrière, et valoriser leurs compétences et leur développement ;
- Lutter contre toutes les formes de discrimination à l'embauche, à la rémunération et à l'évaluation professionnelle de ses collaboratrices et collaborateurs ;
- Promouvoir le bien-être au travail ;
- Sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs à la prévention de leur capital santé ;
- Favoriser et faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale ;
- Favoriser l'emploi local ;
- Favoriser la cohésion au sein de l'entreprise en créant et entretenant le dialogue social ;
- Sélectionner ses partenaires, fournisseurs ou sous-traitants également selon des critères sociaux.

### **La dimension environnementale**

L'entreprise s'engagera à :

- Minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement en maîtrisant ses consommations d'eau, d'énergie et de matières premières, en limitant sa production de déchets et en favorisant leur valorisation et leur recyclage ;
- Sélectionner, également, ses partenaires, fournisseurs et/ou sous-traitants à partir de critères écologiques ;
- Encourager ses collaboratrices et collaborateurs à se rendre au travail par des modes de transport respectueux de l'environnement.

Un premier progrès pourrait être enregistré en rendant obligatoire et en faisant converger les différents rapports d'information établis par les entreprises (au greffe du tribunal de commerce) pour stimuler, à long terme, la construction d'un reporting plus intégré. Par la suite, et à l'initiative des branches d'activités (qui restent encore à structurer à la Réunion) et dans un dialogue avec les parties prenantes, le contenu et le nombre des indicateurs de performance extra-financière publiés par les entreprises seraient définis.

*Un premier progrès pourrait être enregistré en rendant obligatoire et en faisant converger les différents rapports d'information établis par les entreprises pour stimuler la construction d'un reporting plus intégré.*



# conclusion

**« L'ancrage territorial des politiques publiques passe par la mise en place d'une politique régionale RSE »**



La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue l'objet d'une préoccupation et d'une visibilité croissante dans le monde des collectivités et des entreprises. Cette thématique fait l'objet d'un traitement régulier dans la presse économique et des institutions publiques, ainsi que dans les entreprises, de plus en plus nombreuses, qui l'intègrent dans leur fonctionnement et leurs projets de développement. Le monde financier montre également un intérêt grandissant pour ce sujet, notamment, à travers le développement de fonds d'investissement éthique, d'indices boursiers socialement responsables. Enfin, des institutions internationales telles que l'OCDE ou la Commission européenne émettent régulièrement des avis et des recommandations sur ce sujet.

La RSE fait aujourd'hui l'objet d'une définition stabilisée, reprise dans l'architecture de la norme AFNOR ISO 26 000. Notre territoire pourrait, ainsi, prendre en compte dans ses politiques publiques, la RSE, notamment, à travers les questions relatives à la qualité du travail, à l'impact de l'activité économique sur l'environnement, à l'ancrage territorial des entreprises, au réinvestissement de la valeur ajoutée créée sur le territoire, de la gouvernance ou encore des pratiques économiques de l'entreprise (relations clients, fournisseurs, sous-traitants, concurrence, partenaires sociaux, ...).

En effet, la Responsabilité Sociétale des Entreprises contribue à rapprocher citoyens, collectivités, État et entreprises. La RSE repose sur le principe d'un dialogue et d'une prise en compte de toutes les parties prenantes. Ces dernières sont, autant les autres entreprises du tissu économique local, les ONG, que les citoyens ou les collectivités du territoire de l'entreprise. L'entreprise dans cette perspective n'est plus une entité autonome, simplement localisée, hébergée sur un site et à qui il faut proposer un guichet d'aides, mais bien un acteur de son territoire, de son développement économique et social, et qui contribue avec les collectivités à se préoccuper de la défense des atouts et des richesses naturelles de notre territoire.

L'ambition des politiques sociales, économiques, environnementales et de développement durable doivent donc soutenir la diffusion de la RSE et pouvoir apporter sur cette thématique des réponses adaptées à l'ensemble des entreprises. **L'ancrage territorial des politiques publiques passe par le recours à la mise en place d'une politique régionale RSE**, d'une gouvernance territoriale pour piloter ses objectifs visés et d'une offre régionale permettant d'aider et de valoriser les entreprises dans leurs démarches d'intégration de la RSE.

Les politiques publiques requièrent également de la clarté quant à leurs objectifs, afin de mieux comprendre et accepter leurs modalités de mise en œuvre, le cas échéant, les règles et conditions d'éligibilité aux dispositifs d'aide. Cette clarté est ainsi gage d'efficacité de l'intervention et de mesurabilité de ses effets.

Leur lisibilité favorise aussi leurs **cohérences interne et externe, spatiale et temporelle**, qui découlent de la cohérence externe. La cohérence temporelle fait écho à la continuité ou, au contraire, à la rupture entre des politiques publiques, appliquées sur un même territoire.

*La  
Responsabilité  
Sociétale  
des Entreprises  
contribue  
à rapprocher  
citoyens,  
collectivités, État  
et entreprises.*

*Il est nécessaire  
de mettre  
en œuvre  
des outils  
d'évaluation  
pour que  
les flux profitent  
au maximum  
au territoire.*

Il est important de mettre en exergue **la cohérence et la pertinence** entre l'élaboration de politiques publiques appliquées au territoire et l'enrichissement, et l'intérêt effectif du tissu économique et social. En cela, il est nécessaire de mettre en œuvre des outils d'évaluation pour que les flux profitent au maximum au territoire.

Cette étude a souligné que la co-responsabilité des entreprises en matière économique, sociale et environnementale repose, au préalable, sur l'ancrage territorial des politiques publiques des lieux où elles sont implantées. La matrice proposée par cette étude visant à établir une démarche formalisée pour définir, mesurer, piloter et évaluer l'action publique vers les entreprises, induira dans un second temps à s'interroger aussi sur les rapports des entreprises envers le territoire réunionnais dans le cadre de la RSE. Quel est l'enjeu pour ces entreprises et quelles sont leurs démarches d'ancrage territorial pour délivrer une valeur ajoutée la plus élevée sur notre territoire ?



## DÉCLARATION DE LA CGTR

*Le Rapport qui nous est soumis est celui du CESER de la Réunion, après examen des Commissions.*

*L'acceptation de plusieurs de nos amendements nous amène à voter ce rapport. Cependant, celle-ci ne fait pas disparaître le tropisme économique pour ne pas dire le tropisme de l'entreprise de ce Rapport. C'était d'ailleurs le but de l'exercice de la Commission « Développement économique »!*

*Nos amendements retenus posent les questions :*

- *de la création et répartition de la valeur ajoutée notamment locale (par exemple en termes de salaire redistribué aux travailleurs),*
- *de la nécessaire recherche de l'efficacité des aides publiques au regard en particulier de la création d'emplois durables et de l'importance des sommes en jeu, objet de transfert massif du poids de la dépense publique des entreprises vers les contribuables, impactant lourdement la Protection Sociale et fragilisant encore plus notre modèle de société.*

*Le préambule parle « de construire un modèle de développement dans lequel chaque entreprise créatrice de valeur ajoutée sur le territoire, quelle que soit sa taille, puisse afficher la part de celle-ci qui reste effectivement à la Réunion pour contribuer à son tour au développement du territoire ».*

*Et encore : ce Rapport note que « l'application des Conventions Collectives Nationales est un élément structurant du territoire », pose « la nécessaire amélioration du bien-être et de la santé au travail », stipule que « la recherche de création de valeur ajoutée se fera au profit de l'ensemble des parties prenantes, et donc des salariés ».*

*Qui dit mieux!*

*L'affirmation, cependant, que : « force est de constater qu'à ce jour, subsiste une importante marge de progression pour atteindre une pleine dimension sociale » concède qu'au-delà des bons mots, importe l'action, pour nous le rapport de force.*

*Ce dossier renvoie à la **Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE)** qui, pour la CGT et la CGTR, s'inscrit dans une montée des risques qui font débat dans la société. L'institutionnalisation de la RSE est facteur de production de droit social.*

*La RSE est, en ce sens, un terrain d'intervention pour les organisations syndicales.*

*Par ailleurs, la transparence et le contrôle nécessaires des entreprises renvoient à la question des pouvoirs dans l'entreprise.*

*Nous avons à faire valoir notre approche qui n'est pas celle du patronat et notamment celle du MEDEF.*

*Nous pensons au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II relatif à la transparence sociale et environnementale des entreprises. Sous le gouvernement Fillon et après un intense lobbying, sa conformité aux attentes patronales et notamment MEDEF est patente : informations demandées allégées pour les sociétés non cotées (la quasi-totalité des entreprises à la Réunion !), suppression d'informations importantes en matière sociale comme le nombre de salariés en CDD ou en intérim, le temps partiel, les plans de réduction des effectifs, ...*

*Nous pensons à la loi Warsmann dispensant les filiales de communiquer sur les impacts sociaux et environnementaux alors que les violations des droits de travailleurs et les atteintes à l'environnement sont encore plus importantes au niveau des filiales d'entreprises en France et à l'étranger.*

*La RSE ne peut pas être des engagements volontaires des entreprises qui le veulent bien. Les entreprises ont des comptes à rendre aux citoyens sur les effets qu'elles exercent objectivement sur la société, aux contribuables qui financent les aides publiques.*

*La RSE repose plus sur les normes d'institutions comme l'OIT ou l'OCDE que sur les chartes éthiques des multinationales.*

*Une **Stratégie de Bon Achat** cherchant « la recherche d'optimisation dans l'utilisation des ressources » pose, pour nous, la question fondamentale de la création et de la répartition des richesses sur le territoire.*

*Il contribue à la structuration de branches voire de filières à partir du tissu de TPE-PME. D'où, se trouve posée la nécessaire moralisation des sous-traités.*

*Pour ce faire, un engagement politique fort est donc incontournable. Il s'agit de discuter d'un contrat social solidaire sur ce territoire. Et, entre autres, de la place pour un véritable dialogue social.*

*Par ailleurs, la CGTR invoque un supplément d'inventaire et d'expertise notamment quant aux bonnes pratiques évoquées.*

**La question centrale de l'évaluation.**

*La CGTR rappelle que le CESER est appelé à concourir à l'évaluation des politiques publiques sur le territoire régional.*

*En intégrant les questions de développement durable et de changement climatique, militant pour un « développement **humain** durable », la CGTR vote le Rapport présent.*

**COMMISSION**  
**« DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE »**

*Président – Abdoullah LALA 1<sup>er</sup> Collège : Ordre des Experts comptables*

*Vice-président – Dominique VIENNE 1<sup>er</sup> Collège : CGPME*

*Rapporteur – Alain IGLICKI 2<sup>e</sup> Collège : CFE-CGC*

*Membres :*

**Nicolas CARMi** 2<sup>e</sup> Collège : FO

**Olivier DEJEAN** 1<sup>er</sup> Collège : MEDEF

**Jean-René ÉNILORAC** 1<sup>er</sup> Collège : CRPME

**Catherine FRÉCAUT** 1<sup>er</sup> Collège : SNAV

**Jérôme ISAUTIER** 1<sup>er</sup> Collège : ADIR

**Paul JUNOT** 2<sup>e</sup> Collège : CFTC

**Jean-Marie LE BOURVELLEC** 1<sup>er</sup> Collège : FRBTP

**Céline LUCILLY** 4<sup>e</sup> Collège : Personnalité qualifiée

**Bruno MILLOT** 1<sup>er</sup> Collège : Digital Réunion

**Jean-Yves MINATCHY** 1<sup>er</sup> Collège : Chambre d'Agriculture - CGPRE

**Marie-Christine NICOL** 2<sup>e</sup> Collège : UIR-CFDT

**Corine RAMOUNE** 2<sup>e</sup> Collège : CGTR

*Chargé d'études – Frédéric ADOLPHE*

# QUELQUES RAPPORTS ET AVIS DU CESER DE LA RÉUNION

- Éléments 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<sup>er</sup> 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*
- Contribution sur la continuité territoriale – *juin 2004*
- 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 État/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 États généraux de l'Outre-mer – *juillet 2009*
- Avis sur les États 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 et décembre 2009*

- Avis sur le rapport mesure 2.15 « ingénierie financière - capital investissement » du POE FEDER 2007-2013 - création d'un fonds commun de placement à risque souscription du Conseil régional au fonds d'investissement – décembre 2009
- Contribution « Renforcer les capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion à partir de l'exemple des programmes européens » – mars 2010
- Rapport « Pour une île lettrée » – septembre 2010
- Note intitulée « Les Technologies de l'Information et de la Communication - Un enjeu majeur » – septembre 2010
- Rapport intitulé : « L'électricité : un enjeu de développement pour la Réunion » – octobre 2010
- Note intitulée « Les Mahorais : de l'accueil à l'écueil : changer de regard » – octobre 2010
- Bilan de mandature 2005-2010 – novembre 2010
- Avis sur la note d'orientation générale relative au Contrat de Plan Régional de Développement des Formations (C.P.R.D.F.) – novembre 2010
- Avis sur les rythmes scolaires – novembre 2010
- Avis sur 3 projets de décrets : RSA, CUI et RSTA – décembre 2010
- Avis sur le projet de décret portant extension du régime de retraite complémentaire obligatoire aux collaborateurs d'exploitation et d'entreprise agricole et aux aides familiales dans les DOM – décembre 2010
- Avis sur le projet de décret portant sur la revalorisation du Revenu de Solidarité Active (RSA) dans les Départements d'Outre-mer, à Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre et Miquelon – février 2011
- Note : « Les personnes âgées : anticiper les risques et les besoins » – juin 2011
- Avis sur le projet de loi portant réforme des ports d'Outre-mer – août 2011
- Avis sur le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) – septembre 2011
- Avis sur la Stratégie de Cohérence Régionale de l'Aménagement Numérique (SCoRAN) – septembre 2011
- Premières réflexions sur la stratégie des RUP – juin 2012
- Avis sur le projet de charte du Parc national de la Réunion – novembre 2012
- Contribution à la concertation nationale sur la refondation de l'École de la République – octobre 2012
- Avis sur le projet de Schéma Régional du Climat, de l'Air et de l'Énergie de la Réunion (SRCAE) – février 2013
- Note sur l'article 349 du TFUE – février 2013
- Contribution dans le cadre de la réflexion menée sur le soutien aux entreprises en difficulté – mars 2013
- Avis sur le projet de loi de décentralisation et de réforme de l'action publique – mars 2013
- Avis sur le projet de stratégie réunionnaise de la biodiversité 2012-2020 – avril 2013
- Première contribution des Commissions concernant les priorités stratégiques de la Réunion à l'horizon 2020 – mai 2013
- Contribution dans le cadre de l'instance de concertation sur les régimes de défiscalisation en Outre-mer – juin 2013
- Note intitulée « notre système de santé malade de ses paradoxes ?.. » et synthèse des avis des Commissions – juin 2013
- Réponse à la saisine du Président de la Région Réunion sur la problématique des carburants – juillet 2013
- Avis sur le Projet de Stratégie Intégrée Plurifonds (PSIP) programmes communautaires 2014-2020 – septembre 2013
- Avis sur le projet d'article DB20 du projet de loi de finances 2014 : « Recentrage sur les bas salaires de l'exonération des cotisations employeurs outre-mer » – septembre 2013
- Avis sur l'actualisation du Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales (SRFSS) – novembre 2013
- Avis sur la démarche de suivi et d'évaluation du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) – novembre 2013
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : de l'outil de prévision à la démarche collective d'anticipation : enjeux et perspectives – novembre 2013
- Rapport « La politique d'exonérations de cotisations sociales et leurs impacts sur l'emploi à la Réunion depuis 1990 - E = MC2 » – novembre 2013
- Avis sur Schéma Régional des Infrastructures et des Transports de la Réunion (SRIT) – janvier 2014
- Bilan de mi-mandature 2011-2013 – février 2014
- Diabète et santé publique à la Réunion : comment transformer un cercle vicieux en un cercle vertueux ? ... – mai 2014
- Avis sur les Rapports Annuels d'Exécution 2013 des programmes européens FEDER CONVERGENCE, FSE, FEADER, 2007-2013 – juin 2014
- La desserte aérienne à la Réunion : Composition du billet d'avion et quelle évolution pour l'aéroport de Pierrefonds ? – décembre 2014
- « La réforme de la Formation professionnelle issue de la loi du 5 mars 2014 : enjeux et perspectives pour le territoire réunionnais »... – février 2015
- Avis sur les fiches actions du PO FEDER 2014-2020 – mars 2015

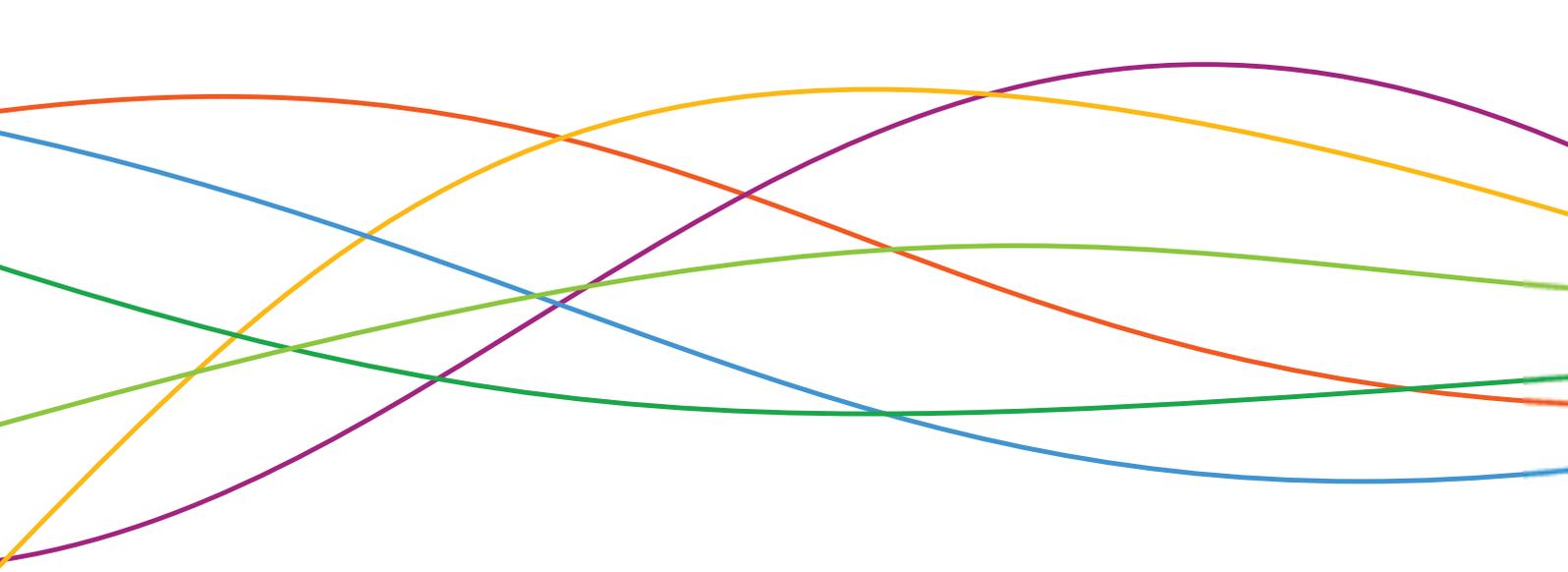
- Avis sur le « Rapport d'information sur l'action de la Région Réunion en matière de coopération régionale et d'action internationale » – *avril 2015*
- Avis sur le « Projet de Schéma Directeur d'Aménagement et Gestion des Eaux (SDAGE) de la Réunion (2016-2021) » – *avril 2015*
- Avis sur les fiches actions du PO FSE 2014-2020 – *avril 2015*
- Avis sur le projet de plan de gestion des risques d'inondation de la Réunion (2016-2021) – *mai 2015*
- Avis sur le Plan Régional d'Internationalisation des Entreprises (PRIE) – *mai 2015*
- Avis sur le rapport « Octroi de Mer : réforme du dispositif de taxations et d'exonérations » – *juin 2015*
- Avis sur le Projet de Contrat de Plan État-Région (CPER) 2015-2020 – *juin 2015*
- Avis sur le rapport « La situation en matière de développement durable de la Région Réunion pour l'exercice 2014 » – *juin 2015*
- Avis sur le rapport « Programmation Pluriannuelle de l'Énergie (PPE) de la Réunion pour les années 2016-2018/2019-2023 » – *juin 2015*
- Avis sur le Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales (SRFSS) 2015-2020 – *juin 2015*
- Avis de la Commission « Affaires générales, financières et des Relations internationales » du CESER sur LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DU PO FEDER REUNION 2014-2020 – *juillet 2015*
- Avis du CESER sur les critères de sélection des actions concernant l'Investissement Territorial Intégré (ITI) PO FEDER 2014-2020 – *décembre 2015*
- Observations sur les fiches actions FEADER-Courriers du Président du CESER à l'Autorité de gestion du 25 septembre 2015 au 5 septembre 2016
- Avis du CESER sur les fiches actions du programme INTERREG V OCÉAN INDIEN 2014-2020 – *mars-2016*
- Avis du CESER sur l'exercice du droit régional à l'expérimentation (article 72 – alinéa 4 de la Constitution – *avril 2016*
- Bilan d'activités pour l'exercice 2015 des Commissions du CESER – *juin 2016*
- Commentaires et propositions du CESER sur « les 35 recommandations du rapport Lurel déclinées en 23 axes et 75 propositions » – *juin 2016*
- Avis sur le projet de loi de programmation relative à l'égalité réelle outre-mer – *juillet 2016*
- Contribution du CESER de la Réunion pour un développement du territoire au regard du principe de l'égalité réelle – *septembre 2016*
- Avis du CESER sur le plan d'actions pour l'amélioration des conditions d'alimentation en eau des Hauts – programme d'actions provisoire – *septembre 2016*

*Les rapports mentionnés ci-dessus ainsi que les avis du Conseil économique, social et environnemental régional sur saisine du Conseil régional, du Conseil général, de l'État, sur différents documents d'orientation, de planification, de schéma, sont à votre disposition au CESER, peuvent vous être adressés sur simple demande, ou sont consultables et téléchargeables sur le site : [www.ceser-reunion.fr](http://www.ceser-reunion.fr)*



GRAPHICA - DL N° 6240 - SEPTEMBRE 2016  
IMPRIMÉ SUR PAPIER ÉCOLOGIQUE

SUIVI DE RÉALISATION : Saphira IDELSON (CESER)  
CRÉDITS PHOTOS : Fotolia, 123rf, Istockphoto.  
CRÉDIT PHOTO DE COUVERTURE : Fotolia.



**CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL**

10, rue du Béarn - B.P. 17191  
97804 Saint-Denis Cedex 9

Tél. : 0262 97 96 30  
Fax. : 0262 97 96 31

ceser-reunion@ceser-reunion.fr  
www.ceser-reunion.fr

