

Questionnaire du CESE-NC  
La mise en œuvre de l'évaluation des politiques publiques  
pour les institutions de la Nouvelle-Calédonie

Contribution de la Chambre de commerce et d'industrie

1. Selon vous qu'est-ce que l'évaluation des politiques publiques ? Quel est son intérêt ?

L'évaluation des politiques publiques définie par France Stratégie<sup>1</sup> peut s'appliquer à la problématique posée en Nouvelle-Calédonie : « Vecteurs de connaissances scientifiques et de transparence démocratique, les évaluations des politiques publiques sont des outils incontournables pour rationaliser l'action publique et pour accroître la légitimité des décisions politiques. Si l'écrasante majorité de ceux qui les consultent et s'y réfèrent sont des chercheurs (94 %), elles suscitent un intérêt croissant auprès des institutions publiques, des sphères décisionnelles, des chercheurs, et plus généralement dans la société civile. »

Le consortium NC Eco a émis plusieurs recommandations en matière d'évolution institutionnelle face au constat d'un modèle qui a atteint ses limites : *cf. Livret NC Eco, chapitre 1. Efficience institutionnelle.*

En résumé :

Le statut de collectivité sui generis de la Nouvelle-Calédonie lui confère une large autonomie dans l'exercice des compétences et lui impose d'assumer économiquement les compétences transférées. Or, le modèle économique du territoire, l'organisation institutionnelle, la masse critique de sa population et les débouchés de marché extérieurs limités l'empêchent d'assumer cette autonomie.

Les politiques publiques doivent pouvoir emmener la Nouvelle-Calédonie vers la prospérité, une ambition qui requiert une stratégie de développement pour le pays avec un schéma institutionnel et un service public et administratif soutenables.

Aujourd'hui, le problème de masse critique de ce territoire de 270 000 habitants au niveau de contribuables restreint – qui perd de surcroît des résidents – exige une utilisation optimale des fonds publics sur la base de politiques publiques rigoureuses.

---

<sup>1</sup> Organisme d'expertise et d'analyse prospective sur les grands sujets sociaux, économiques et environnementaux, placé auprès du Premier ministre. France Stratégie formule des recommandations au pouvoir exécutif, organise des débats, pilote des exercices de concertation et contribue à l'évaluation ex post des politiques publiques. 4 départements thématiques : Économie ; Travail, emploi, compétences ; Société et politiques sociales ; Développement durable et numérique.

Or, le système législatif, réglementaire et administratif de la Nouvelle-Calédonie a un ADN identique à celui du système national en ce sens qu'il veut tout légiférer, tout réglementer, tout contrôler et tout sanctionner, requérant de facto des dispositifs et des moyens insoutenables pour une population de 270 000 administrés.

Au regard de ces caractéristiques du système calédonien, l'efficacité des politiques publiques doit être impérativement garantie. Pour cela, les politiques publiques doivent être parfaitement lisibles et leur efficacité correctement évaluée.

La CCI-NC le rappelle régulièrement dans ses avis : tout projet de texte structurant doit faire l'objet d'une étude préalable d'impact, à mettre en perspective avec toute mesure d'efficacité de dispositif antérieur qui aurait été réalisée.

Plus généralement, l'évaluation progressive des politiques publiques au fil d'étapes clés de leur déploiement permettrait un pilotage souple et la mise en œuvre d'orientations et d'actions correctives sur le plan réglementaire, fondées sur le constat.

A titre d'exemple, dans l'examen récent des projets de texte successifs relatifs à la réforme du RUAMM, les effets non mesurés des mesures sur les secteurs aidés (hôtellerie, agriculture.) ne permettent pas de se prononcer sur la pertinence de leur remise en cause.

## 2. A contrario, quels sont les freins à l'évaluation des politiques publiques ?

Les freins identifiés sont, globalement, les suivants :

- Une question fondamentale de volonté politique dans un contexte de transparence démocratique : l'évaluation des politiques publiques devrait être une obligation ;
- L'absence de cadre réglementaire dans ce domaine en Nouvelle-Calédonie ;
- Des mesures d'évaluation complexes à mettre en œuvre face à l'enchevêtrement des compétences et l'absence de concertation entre services provinciaux et gouvernementaux qui ont généré une abondance de règles et de normes non harmonisées et l'augmentation significative des effectifs de l'administration (et assimilés) dans l'organisation institutionnelle actuelle ;
- Un millefeuille institutionnel et administratif endémique où chaque collectivité a une partie des compétences, redoutablement contreproductif en matière de stratégies à long terme, la part de compétence attribuée à une collectivité lui conférant le pouvoir d'empêcher l'autre ;
- Un embrouillement structurel des compétences qui bloque ainsi l'élaboration d'une stratégie de développement économique à l'échelle du pays, comme à celle de secteurs donnés.

L'exemple du tourisme est parlant : une promotion de la destination à l'international portée par la Nouvelle-Calédonie, mais des normes de classement (hôtellerie et

petites structures d'accueil en tribu) établies respectivement par les provinces, compétentes sur le secteur. Résultat : l'absence persistante de vision d'ensemble pour l'avenir du tourisme, croisière comprise, et de stratégie marketing territoriale ;

- L'éclatement de la donnée entre les différentes instances et institutions autour d'une même thématique.
- ⇒ Nécessité d'un dispositif d'évaluation qui puisse transcender la complexité institutionnelle.
  - ⇒ Optimisation institutionnelle de rigueur au travers de l'efficience de la gouvernance et d'une rationalisation des dépenses publiques → nécessité d'aligner les politiques publiques sur la réalité du terrain, des entreprises et en tenant compte des impératifs de cette mutation (NC Eco).
  - ⇒ Nécessité de mutualisation de la donnée et de collaboration entre ses détenteurs. A la clé, réduction des coûts de production, facilitation de la réflexion et des travaux communs...
    - ⇒ Pour une politique publique donnée, nécessité de coordination des parties prenantes pour définir collectivement en amont un vocabulaire, des critères et des indicateurs de mesure communs pour pouvoir mesurer son efficacité au regard des objectifs initiaux.
- Contre-exemple parlant de la SEIP (Stratégie Emploi insertion professionnelle) dans le cadre du XIème FED qui prévoit la mise en place d'une gouvernance partagée du secteur de la formation avec la création du CSEIFOP et, en amont, une « conférence des financeurs » - i.e. le gouvernement et les trois provinces - pour poser les axes stratégiques : cette conférence ne s'est jamais réunie. En conséquence, l'Europe n'a pas versé l'intégralité des fonds prévus, les critères n'étant pas remplis.

3. Avez-vous déjà évalué vos politiques publiques ? Si la réponse est négative, veuillez expliquer pourquoi.

Sans objet.

4. Avez-vous déjà évalué vos politiques publiques ? Si la réponse est positive, veuillez expliquer pourquoi.

Sans objet.

5. Quel est votre budget ? Comment êtes-vous financés ? Pouvez-vous nous fournir un bilan ?

Sans objet.

6. Les politiques publiques sont-elles transparentes ? Les informations sont-elles accessibles aux publics ? Comment proposez-vous d'y remédier ?

D'une manière générale, il convient de dissocier l'accès à l'information au travers, par exemple, des bilans et rapports d'activité publiés, de l'évaluation proprement dite des politiques publiques aux objectifs de rationalisation de l'action publique et d'accroissement de la légitimité de la décision politique.

Dans un contexte rare de construction d'avenir institutionnel où l'enjeu de convergence entre les mondes politique et économique est de taille, la conception et la mise en œuvre concertées de dispositifs d'évaluation des politiques publiques au sein de la future gouvernance du pays seront déterminantes dans l'atteinte de ces objectifs.

Les modalités d'évaluation et de publication de l'efficience doivent être définies pour chaque loi et réglementation en exploitant l'outil législatif pour rendre ce principe imposable.

Il en va de la transparence démocratique, de la confiance et de l'attente des usagers en matière d'efficacité de l'administration et d'utilisation des fonds publics.

Une approche d'évaluation des politiques publiques est proposée à la question 9.

7. Comment impliquer davantage la société civile aux politiques publiques ?

Dans ses recommandations relatives à l'efficience institutionnelle, NC Eco porte l'association de la société civile à la concertation sur la construction de l'ambition pays et d'une trajectoire durable (cf. Livret NC Eco, chapitre 1. Efficience institutionnelle).

L'acceptabilité du modèle institutionnel préconisé - sur la base d'une strate institutionnelle unique et pleinement responsable pour chaque compétence, complétée de la proximité de la décision politique opérationnelle - suppose une construction incluant notamment « une représentation efficace de la société civile au travers d'un CESE-NC réformé lui conférant une plus grande légitimité, une part à la décision effective et à l'évaluation des politiques publiques ».

Au-delà de l'expression citoyenne qui relève fondamentalement de l'exercice du suffrage, Le CESE-NC pourrait ainsi être modernisé dans ses missions de représentation et de consultation de la société civile, conférant à celle-ci un rôle plus central, plus institutionnel.

La refonte de l'organisation du CESE-NC doit par ailleurs pouvoir intégrer les chambres consulaires au regard de leur rôle et du poids de leurs ressortissants dans la société civile

L'exploitation d'outils innovants de participation de la société civile comme la convention citoyenne permettrait par ailleurs de l'impliquer plus étroitement dans le débat public. Les formats sont multiples - atelier collaboratif, plateforme en ligne, initiatives numériques

diverses (civic techs)... - et pourraient être déployés en relation avec le CESE-NC dans une démarche démocratique revitalisée.

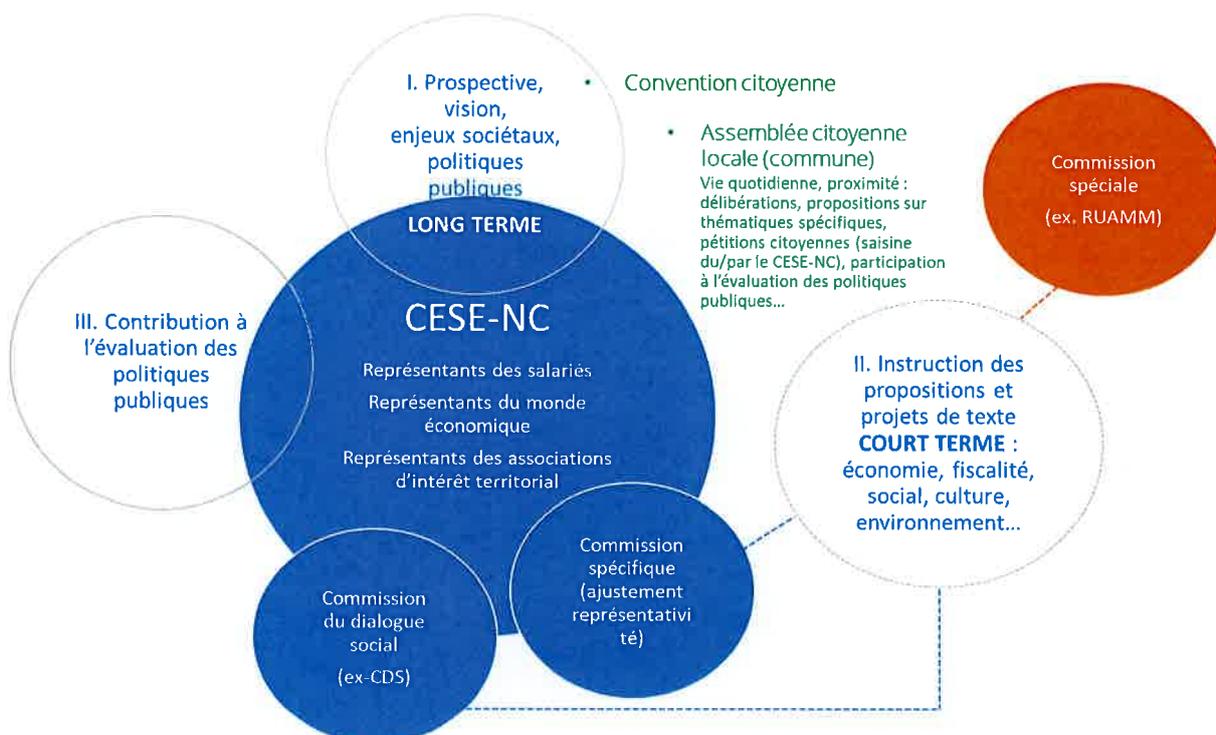
Exemples :

- Convention citoyenne pour le climat lancée en 2019 et composée de 150 citoyens tirés au sort, qui opère dans l'enceinte du CESE ;
- Convention citoyenne sur la fin de vie lancée en décembre 2022 à la demande du président de la République et organisée par le CESE, composée également de 150 citoyens tirés au sort.

⇒ [https://www.vie-publique.fr/recherche?search\\_api\\_fulltext=convention+citoyenne](https://www.vie-publique.fr/recherche?search_api_fulltext=convention+citoyenne)

En matière d'optimisation et de rationalisation de l'action, le conseil du dialogue social pourrait par ailleurs être raccordé au CESE-NC sous forme de commission.

En conclusion, la société civile pourrait être replacée au cœur d'un CESE-NC utilement et profondément réformé (cf. note en annexe sur la proposition de réforme du CESE-NC du consortium NC Eco dans le cadre de sa contribution à la consultation de la société civile « Notre avenir NC », sur la base de l'organisation inclusive suivante :



8. À quels enjeux doit faire face la Nouvelle-Calédonie ? Quels sont les principaux problèmes rencontrés en termes de gouvernance ? Comment y remédier ?

Le sujet des enjeux auxquels doit faire face la Nouvelle-Calédonie et les principaux problèmes rencontrés en matière de gouvernance ont été analysés et approfondis par le consortium NC Eco qui a émis plusieurs recommandations en matière d'évolution institutionnelle face au constat d'un modèle qui a atteint ses limites : cf. Livret NC Eco, chapitre 1. Efficience institutionnelle.

Nous en rappelons ici quelques-unes, qui résonnent en partie avec d'autres problématiques abordées dans ce questionnaire.

⇒ **Changer de paradigme et inverser la conduite**

Passer d'un cadre institutionnel fondé sur le rétablissement de la paix à un cadre institutionnel construit autour des secteurs d'avenir, créateur de valeur au service du bien-être social et de la réduction des inégalités par le développement économique de la Nouvelle-Calédonie.

⇒ **Construire un modèle institutionnel à deux encéphales**

Un premier relatif aux développements des secteurs d'avenir pour lesquels les institutions doivent s'organiser autour de volontés stratégiques : 1 compétence, 1 strate institutionnelle, 1 guichet administratif unique et la proximité de la décision politique opérationnelle.

Un second relatif aux compétences fonctionnelles d'intérêt général qui permettent à la collectivité Nouvelle-Calédonie de soigner, d'éduquer, de protéger... sa population, son environnement, sous couvert de l'Etat.

⇒ **Un nouveau modèle dont l'acceptabilité suppose une construction inclusive**

Une volonté partagée de réduire le coût de fonctionnement des institutions et de les rendre efficaces, d'en évaluer le service rendu, la nécessité de travailler collectivement sur le couple périmètre-raison d'être, de définir les secteurs d'avenir : pour toutes ces questions, les acteurs économiques appellent les décideurs à envisager une **gouvernance participative** où tous les Calédoniens œuvrent à la construction de l'avenir institutionnel de la Nouvelle-Calédonie, partant ainsi de la base vers le sommet.

L'équilibre de cet écosystème repose sur une vision claire de long terme et déterminée, faite :

- D'une représentation efficace de la société civile au travers d'un CESE-NC réformé lui conférant une plus grande légitimité, une part à la décision effective et à l'évaluation des politiques publiques (cf. question 7) ;
- D'un Etat garant, accompagnateur, évaluateur, qui favorise l'investissement en mettant à disposition des acteurs du territoire des outils de développement de long terme sur les secteurs d'avenir. Il ne s'agit pas pour l'Etat de faire à la place des

acteurs privés, mais de mettre en place les conditions stratégiques organisationnelles nécessaires pour que la Nouvelle-Calédonie redevienne attractive ;

- Des collectivités locales aux périmètres et aux compétences ajustés aux réalités économiques et sociales conférant à la collectivité Nouvelle-Calédonie les aspects stratégiques, réglementaires et normatifs.

La question cruciale conditionnant le futur statut de la NC repose sur les capacités technique et économique des acteurs du pays d'assumer ses compétences.

La question de savoir qui gère les compétences que la Nouvelle-Calédonie n'a pas capacité à assumer se pose de manière pragmatique. Le territoire petit que nous constituons n'a pas intérêt à conserver certaines compétences qui le dépassent et qui seraient couvertes par l'Etat : sécurité civile, droit civil (propriété intellectuelle, code des assurances), échanges extérieurs (accord bilatéraux).

Au même titre, NC Eco souhaite que sur les compétences conservées, il soit respecté le principe une compétence = une institution au plus près des entreprises pour les secteurs d'avenir.

9. Selon vous, quels sont les acteurs clés pour élaborer une évaluation des politiques publiques sur le territoire ?

NC Eco s'est également exprimé à ce sujet :

« Selon le principe de redevabilité, l'évaluation de la performance des politiques publiques est indispensable à une saine gouvernance et à une meilleure visibilité, facteurs de confiance et d'efficience.

La pérennité de l'écosystème repose, en tout état de cause, sur la mise en place de mesures d'évaluations des politiques publiques, de leur pertinence, de leur efficacité et de leur évolution, en toute transparence.

L'Etat pourrait, par le biais de contrats de développement au bénéfice des provinces, assumer ce rôle d'évaluateur en modulant son soutien en fonction des objectifs atteints. »

Plusieurs solutions sont envisageables dans l'objectif d'outiller, de définir en concertation des indicateurs stables de mesure, des éléments visant à placer les curseurs dans le déploiement des politiques publiques.

Sur le principe de création d'une instance d'évaluation des politiques publiques pour la mise en œuvre des mesures d'évaluation indépendamment des porteurs des politiques publiques, l'approche pourrait être la suivante :

- Une autorité administrative indépendante comme l'ACNC ;

- Ou un organisme d'analyse et d'expertise prospective comme France Stratégie qui formule des recommandations au pouvoir exécutif, organise des débats, pilote des exercices de concertation et contribue à l'évaluation ex post des politiques publiques ;
- Un fonctionnement factuel, technique, d'une instance composée d'experts économistes, financiers, fiscalistes...
- Parmi ses missions, la promotion de l'évaluation des politiques publiques dans une culture de transparence démocratique, participera au rapprochement des mondes politique et économique et, plus généralement, de la société civile.

10. Pouvez-vous nous fournir votre dernier rapport d'activité ?

Rapport d'activité 2021 de la CCI-NC joint aux présentes.

