



28<sup>ème</sup> PROMOTION  
2020-2021

## Quels bénéfices socioéconomiques la collectivité peut-elle retirer du dispositif du Service militaire adapté ?



**Commissaire principal Jérôme SORBE**

Sous la direction de

**Monsieur le colonel Christian de Villers**

Directeur du pôle opérations du commandement du Service militaire adapté

et sous la supervision méthodologique de

**Monsieur Olivier Sudrie**

Economiste spécialiste de l'Outre-mer et chercheur au centre d'études sur la mondialisation, les conflits, les territoires et les vulnérabilités



## RESUME

Depuis 1961, le Service militaire adapté développe les capacités d'insertion socioprofessionnelle des jeunes ultramarins qui sont éloignés du marché de l'emploi. Si des dépenses substantielles sont annuellement engagées pour conduire la politique « *d'investissement social* », un rendement en est attendu en contrepartie. Cette exigence invite alors à s'interroger sur la valorisation des bénéfices socioéconomiques que la collectivité retire du dispositif.

Appréhender de telles incidences est désormais l'un des sujets de préoccupation majeure des dirigeants politiques. En effet, les conséquences que peuvent avoir les mesures de développement du « *capital humain* » sur la création de richesse font l'objet d'une attention particulière. Recourir à une approche globale de la performance est essentiel au suivi de ce type de politique. Cela permet aux décideurs de se prononcer tant sur l'opportunité sociale que sur la pertinence économique de réaliser les « investissements dans l'homme ».

Par conséquent, le COMSMA gagnerait à renforcer son dispositif de pilotage, pour accroître encore le rendement de l'investissement au service de la jeunesse ultramarine, et pour proposer aux autorités politiques une vision exhaustive des avantages qu'il génère.

## **ABSTRACT**

Since 1961, the Adapted Military Service has been developing the socio-professional integration capacities of young people in the overseas territories who are far from the labour market. Although substantial expenditure is incurred annually to implement the 'social investment' policy, a return is expected. This requirement raises the question of how to value the socio-economic benefits that the community derives from the scheme.

Understanding such impacts is now one of the major concerns of political leaders. Indeed, particular attention is being focused on the consequences of 'human capital' development measures on wealth creation. Using a global approach to performance is essential for monitoring this type of policy. It allows decision-makers to make judgements about both the social desirability and the economic relevance of making 'investments in people'.

Consequently, COMSMA would benefit from strengthening its steering mechanism to further increase the return on investment in the service of young people in overseas France and to provide the political authorities with a comprehensive view of the benefits it generates.

## INTRODUCTION

« *Notre victoire : leur réussite* », telle est la devise du service militaire adapté (SMA), lequel célèbre ses 60 ans d'existence en 2021 ! Depuis la création de ce dispositif militaire d'insertion socioprofessionnelle, des dizaines de milliers de jeunes ultramarins ont été accueillis dans les régiments du SMA. Ils ont bénéficié, et bénéficient encore aujourd'hui, d'un accompagnement individuel construit autour d'un triple engagement au service de l'Autre, à réussir et pour le développement des Outre-mer.

Présentant toutes les caractéristiques d'un « *investissement social* »<sup>1</sup>, le dispositif est toujours destiné à accueillir les jeunes adultes qui sont éloignés de l'emploi ou en voie de marginalisation. Cependant, est-il suffisamment réactif pour répondre aux évolutions permanentes dont font l'objet les besoins sociaux ? Cette interrogation résonne avec acuité car les modalités de mise en œuvre de cette politique continuent d'évoluer. Le champ

---

<sup>1</sup> Ce concept « *d'investissement social* » a été initialement défini dans le cadre de travaux académiques au début des années 2000 avant d'être repris par la Commission européenne. Cette dernière en donne la définition suivante : « [...] *renforcement des capacités des personnes et le soutien à leur participation dans la société et au marché du travail. Cela profitera à la prospérité des individus, permettra de stimuler l'économie [...]* ». Cette notion vise à apporter un éclairage nouveau et élargi sur ce que peut apporter une politique sociale à court, à moyen et à long termes. Elle promeut une intervention sociale le plus en amont possible pour réduire au maximum les risques sociaux.

de compétences des régiments du SMA n'a cessé d'être adapté à l'environnement socioéconomique des Outre-mer, toujours mouvant.

Placés sous le statut de volontaires dans les armées, les stagiaires reçoivent une formation militaire, morale et civique de façon à encourager leur entrée sur le marché du travail. Cette formation vise à renforcer le développement des départements et territoires ultramarins, et aussi à davantage impliquer la jeunesse dans l'exécution des plans de défense, de protection, de secours et d'aide Outre-mer. La mise en œuvre du dispositif répond ainsi à la nécessité de satisfaire les politiques publiques que portent conjointement le ministère des Outre-mer et le ministère des Armées.

Mais est-il encore possible de financer de nouveaux besoins sociaux au sein des collectivités ultramarines, alors que le contexte est profondément marqué par les prémices d'une crise économique et par un niveau de déficit public très élevé ? En période de rigueur budgétaire, la décision de conduire une nouvelle politique publique est d'une importance majeure. Elle n'est prise qu'à la lumière d'une évaluation objective des avantages escomptés. Et cette évaluation repose, entre autres, sur les méthodes de calcul socioéconomique dont le recours en France date des années 1990. Selon la définition qu'en donne *France stratégie*, « *le calcul socioéconomique cherche à mesurer la*

*valeur sociale d'une politique publique, sur la base d'une analyse comparant ses coûts et bénéfiques, présents et futurs*»<sup>2</sup>. Il consiste donc à apprécier les effets de la politique considérée, et à en comparer la valeur monétaire avec les coûts de mise en œuvre.

Pour autant, en dépit des enjeux majeurs que peuvent représenter les politiques publiques au service de la jeunesse, la littérature sur le rendement socioéconomique de ces investissements en « *capital humain* » peine à se développer. Cette situation résulte d'une difficulté d'ordre méthodologique. En effet, il n'existe pas de méthode d'évaluation adaptée aux investissements sociaux qui fasse consensus, et qui puisse aisément être appliquée dans les organisations tant étatiques que privées. Ce mémoire vise à présenter la démarche qu'a initiée le SMA. Il a également pour ambition d'encourager la réflexion sur l'intégration des indicateurs de performance socioéconomique dans le dispositif actuel de pilotage.

La conduite de ce travail a d'abord nécessité de mener une recherche documentaire pour appréhender la complexité du modèle d'évaluation socioéconomique à adosser aux politiques publiques. Puis, la recherche a été centrée sur les adaptations qu'impose le calcul du rendement des

---

<sup>2</sup> FOUGERE Denis et HEIM Arthur, *L'investissement social à l'épreuve de l'évaluation socioéconomique* ». Note de synthèse de France stratégie, novembre 2019, 7 p.

investissements sociaux. Les fondements théoriques ont été puisés dans le guide que *France Stratégie* a récemment rédigé sur le sujet<sup>33</sup>. L'objectif était d'identifier les adaptations méthodologiques nécessaires pour appliquer la méthode d'évaluation aux politiques sociales. Des entretiens ont aussi été réalisés auprès d'acteurs institutionnels en lien avec le sujet du mémoire. Ces entretiens ont été motivés par la volonté de s'imprégner des enjeux politiques auxquels le SMA doit apporter satisfaction, et de comprendre l'organisation et le fonctionnement du dispositif de pilotage. D'autres avaient pour finalité d'échanger sur l'idée de proposer une approche plus globale de la performance en y associant des indicateurs socioéconomiques.

Toutefois, du fait du peu de littérature disponible sur l'évaluation socioéconomique des politiques sociales, le travail de recherche documentaire a été limité. De même, la réflexion prospective sur l'opportunité d'intégrer les indicateurs socioéconomiques au dispositif actuel du pilotage n'a donné lieu à aucun écrit.

---

<sup>33</sup> FOUGERE Denis et HEIM Arthur, *L'évaluation socioéconomique de l'investissement social : comment mettre en œuvre des analyse coûts-bénéfice pour des politiques d'emploi, de santé et de formation*. Document de travail de France stratégie, novembre 2019, 184 p.

<sup>33</sup> GUESNERIE Roger [dir.], *Guide de l'évaluation socioéconomique des investissements publics*. Document de travail de France stratégie, décembre 2017, 62 p.

La nécessité de dépasser ces difficultés a invité l'auteur à articuler son raisonnement autour de la problématique suivante : le pilotage par la performance socioéconomique peut-il améliorer le rendement de la politique sociale au service de la jeunesse ultramarine ?

Dans la perspective de proposer une réponse étayée, ce travail analysera le caractère singulier du dispositif du SMA dont la vocation première est de renforcer le développement social et économique des Outre-mer. Ensuite, l'étude conduira à démontrer que le rendement socioéconomique de « *l'investissement social* » peut être évalué, sous réserve d'adapter le champ d'application usuel de la méthode d'évaluation. Enfin, le mémoire permettra de s'interroger sur la capacité du pilotage par la performance socioéconomique à venir éclairer la décision politique, puis à venir compléter la définition des objectifs stratégiques du COMSMA.



# **1. UN DISPOSITIF SINGULIER DONT LA VOCATION EST DE RENFORCER LE DEVELOPPEMENT SOCIAL ET ECONOMIQUE DES DEPARTEMENTS ET TERRITOIRES D'OUTRE-MER.**

## **A. *Qu'est-ce que le SMA ?***

*a. La mission du SMA est originellement tournée vers le développement social et économique des Outre-mer.*

Depuis sa création en 1961, à l'initiative du Premier ministre Michel Debré et sous l'impulsion du général Némou, qui était alors le commandant supérieur des forces armées présentes aux Antilles françaises et en Guyane, le SMA est un dispositif militaire d'insertion socioprofessionnelle toujours en vigueur. Il avait pour objectifs de proposer aux jeunes adultes le droit à la conscription, de résorber le retard de développement des Outre-mer et de procéder à des rééquilibrages démographiques entre les Antilles françaises et la Guyane. Aujourd'hui, si les objectifs ont quelque peu évolué<sup>4</sup>, la

---

<sup>4</sup> L'article premier de l'arrêté du 30 septembre 1991 portant mission et organisation du Service militaire adapté stipule que celui-ci « est une forme du Service militaire effectué selon les modalités particulières liées au contexte économique, social, démographique et culturel propre aux départements,

vocation tant sociale qu'économique de ce dispositif est identique.

Centré dans un premier temps sur les Antilles françaises et la Guyane, le dispositif du SMA a progressivement été étendu à l'ensemble des Outre-mer. La création des unités locales<sup>5</sup> du SMA dans les collectivités ultramarines s'est effectuée de façon échelonnée. Elle a tout d'abord eu lieu à La Réunion en 1965, puis en Nouvelle-Calédonie en 1986, à Mayotte en 1988 et en Polynésie française en 1989. Un détachement a, par ailleurs, été créé à Périgueux en 1995 pour faciliter la mobilité et la poursuite de formation des volontaires en métropole, et pour préparer les engagés volontaires du SMA à l'exercice de leurs futures responsabilités de formateurs au sein des sept unités ultramarines. Jusqu'à ce que la conscription soit suspendue en 1996, et à l'instar des formations militaires relevant du ministère de la défense, les unités locales du SMA accueillaient les appelés du contingent, quels que soient leur milieu socioprofessionnel et leur niveau de formation.

---

*collectivités et territoire d'Outre-mer » et qu'il vise à « dispenser aux appelés la formation militaire, civique et morale nécessaire à tout combattant ; les préparer à une meilleure insertion dans la vie active lors de leur retour à la vie civile, par une formation professionnelle adaptée ; les faire participer à la mise en valeur des départements, des territoires et des collectivités territoriales d'Outre-mer, ainsi qu'à l'exécution des plans de défense, des plans de protection, des plans de secours et des plans d'aides au service public. »*

<sup>5</sup> Les régiments du SMA ont progressivement été construits en Martinique, en Guadeloupe, en Guyane et à La Réunion. Les groupements ont été constitués en Nouvelle-Calédonie et en Polynésie Française. Puis, un bataillon a été rassemblé à Mayotte et, enfin, un détachement a été créé à Périgueux. Depuis, toutes les unités ultramarines sont devenues des régiments.

L'instruction était en partie orientée vers la formation au combat. Elle l'était toutefois moins que dans les unités opérationnelles. Depuis, elle est exclusivement tournée vers le développement économique et social des départements et territoires d'Outre-mer pour s'assurer de leur résilience.

*b. Aujourd'hui, le SMA poursuit sa mission originelle, et participe à la résilience des départements et territoires d'Outre-mer.*

Les Outre-mer doivent depuis de nombreuses années, et aujourd'hui davantage, faire face à un double défi. Il leur faut d'abord surmonter les difficultés liées à l'éloignement avec l'Europe et la métropole. Ils en dépendent sur le plan économique et, pour certains, également sur le plan administratif. Il leur faut, par ailleurs, s'ouvrir sur leur proche environnement géographique. Néanmoins, ces défis ne pourront jamais être relevés sans une jeunesse qualifiée et disposée à être insérée au sein de la société ainsi que sur le marché de l'emploi. Si la double insertion des jeunes représente un enjeu majeur pour les politiques publiques françaises, elle est une difficulté récurrente dans les territoires ultramarins. C'est la raison pour laquelle les régiments du SMA participent aux actions visant à accompagner une partie de la jeunesse ultramarine. Les parcours de formation sont construits autour d'une remise à niveau scolaire, d'une éducation

citoyenne, d'une sensibilisation aux premiers secours et d'une préformation professionnelle.

Les bénéficiaires sont pour 80% d'entre eux des volontaires stagiaires (VS). Ils suivent une formation professionnelle d'une durée comprise entre six et douze mois, selon leur niveau de formation initiale. Pour ceux qui ne disposent d'aucun diplôme ou ceux qui souhaitent se réorienter vers un autre parcours de formation, un cursus long compris entre dix et douze mois leur est proposé. En revanche, ceux qui sont déjà titulaires d'une qualification professionnelle mais en situation de chômage peuvent bénéficier d'un cursus court de six à huit mois.

Pour les 20% restant, il s'agit de volontaires techniciens (VT), détenteurs d'un certificat d'aptitude professionnelle, d'un brevet d'études professionnelles, d'un baccalauréat ou encore d'un brevet de technicien supérieur, qui se sont engagés pour vivre une première expérience professionnelle. Ayant souscrit un contrat d'adaptation d'un an, renouvelable quatre fois, ils sont employés pour animer les fonctions de soutien logistique et technique au sein des unités locales, ou pour apporter une aide aux engagés volontaires du SMA dans l'encadrement des stagiaires.

Le dispositif militaire du SMA contribue enfin à la mise en œuvre des plans de défense, de protection, de secours et d'aide aux populations, dont le déclenchement et la

réalisation sont placés sous les ordres des commandements supérieurs des forces armées Outre-mer. Ainsi, les actions de ravitaillement, de déblaiement ou encore de désencombrement des voies routières, après le passage des tempêtes *IRMA* et *MARIA* dans les Antilles françaises, ont permis de mettre en lumière le savoir-faire des volontaires en 2017.

Par sa méthode et ses résultats, le dispositif militaire du SMA est une composante importante et reconnue au sein des départements et territoires ultramarins. Relevant d'une organisation interministérielle, il participe pleinement de la résilience des collectivités d'Outre-mer.

*c. Le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit le SMA repose sur une organisation interministérielle.*

Le dispositif procède d'une double compétence relevant à la fois du ministère des Outre-mer<sup>6</sup> et du ministère des Armées<sup>7</sup>. Le

---

<sup>6</sup> L'article 3 de l'arrêté du 30 septembre 1991 portant mission et organisation du Service militaire adapté stipule que le ministre de l'Outre-mer « fixe les orientations et les objectifs à atteindre en matière de formation professionnelle et de travaux à confier aux formations du Service militaire adapté. ». Par ailleurs, « il prévoit à son budget les emplois et les crédits nécessaires au fonctionnement, à l'investissement et au soutien du Service militaire adapté, à l'exception des dépenses inhérentes aux activités militaires, qui sont financées par le budget du ministère de la défense ».

<sup>7</sup> L'article 4 du décret du 30 septembre 1991 relatif au commandement du Service militaire adapté dispose que « les effectifs du Service militaire adapté sont inscrits au budget du ministre chargé des départements et territoires d'Outre-mer. Les emplois sont pourvus par le ministre chargé des armées. Les

général commandant le SMA (COMSMA) est placé pour emploi auprès du ministère des Outre-mer. Il a pour mission de définir les objectifs et les modalités de réalisation de la mission d'insertion socioprofessionnelle. S'il dépend fonctionnellement du ministère des Outre-mer, il reste fondamentalement lié au ministère des Armées. Ce dernier fixe la réglementation, nomme le commandement, administre tout le personnel militaire, qu'il se situe en métropole ou Outre-mer, et participe au fonctionnement des unités locales du SMA.

Les unités locales du SMA relèvent également d'une double tutelle de l'officier général commandant supérieur des forces armées dans le département ou la collectivité territoriale concernée, et de l'officier général commandant le SMA. La responsabilité du premier est de garantir la capacité d'emploi des unités du SMA dans le cadre des plans de défense et de protection. Quant à celle du second, elle est liée à son rattachement fonctionnel au ministère des Outre-mer pour assurer ses « *attributions techniques concernant la préparation, l'exécution et le contrôle du budget, les effectifs, l'infrastructure et l'équipement des formations* »<sup>8</sup>.

---

*dépenses relatives aux rémunérations et charges sociales sont à la charge du ministre chargé des départements et territoires d'Outre-mer ».*

<sup>8</sup> L'article 2 de l'arrêté du 30 septembre 1991 portant mission et organisation du Service militaire adapté.

Par ailleurs, la nécessité d'une coordination accrue entre le ministère des Outre-mer et le ministère des Armées justifie la mise en place d'une instance de gouvernance. Il s'agit du comité interministériel de coordination du SMA. Sa présidence est assurée à la fois par la direction générale des Outre-mer et par l'état-major des armées de façon à mener une gestion concertée du dispositif.

Enfin, à l'initiative du ministère des Outre-mer, et dans la perspective de l'élaboration du prochain modèle de fonctionnement du SMA, portant le nom de projet « SMA 2025 », un comité d'orientation a récemment été créé. Présidé par la direction générale des Outre-mer, il associe le ministère des Armées et le ministère du travail. Il est chargé de valider les orientations stratégiques du SMA.

Après avoir présenté le cadre historique et institutionnel du SMA, il convient désormais d'explicitier la singularité avec laquelle le dispositif œuvre pour le développement économique et social des Outre-mer.

**B. En quoi la formation dispensée dans les unités du SMA est-elle si singulière pour le développement des collectivités ultramarines ?**

- a. *Le dispositif cible les profils de jeunes adultes les plus éloignés de l'emploi pour leur transmettre les valeurs militaires.*

Les sept régiments ultramarins du SMA ont pour mission principale de recevoir dans un cadre militaire structurant les jeunes ultramarins en difficulté, de leur dispenser une formation à vocation professionnelle, et de les accompagner vers le marché de l'emploi. Pour ce faire, ils ont défini des critères de recrutement spécifiques et accueillent les jeunes ultramarins, âgés de 18 à 25 ans, en situation d'échec scolaire et présentant un risque fort de désocialisation. La recherche de profils de jeunes en grande difficulté explique la très forte proportion de bénéficiaires illettrés (environ 40%) et de non diplômés (environ 60%)<sup>9</sup>.

En 2019, près de 4600<sup>10</sup> jeunes ayant essuyé un échec scolaire ont ainsi été accueillis au SMA en tant que volontaires stagiaires. 81%<sup>11</sup> d'entre eux ont bénéficié d'un emploi à leur sortie de formation, ou ont pu reprendre un parcours qualifiant ou certifiant. De même, environ 1200<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> La catégorisation des jeunes en situation d'illettrisme et de ceux non diplômés est définie par l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI).

<sup>10</sup> *Id.*

<sup>11</sup> *Cf. Rapport d'activité 2019 du SMA, page 4.*

<sup>12</sup> *Id.*

jeunes diplômés en situation de chômage ont été recrutés en qualité de volontaires techniciens, ce qui leur a permis de bénéficier d'une véritable première expérience professionnelle.

L'encadrement militaire des unités du SMA constitue la pierre angulaire du dispositif. Il propose aux jeunes de vivre en collectivité pour développer de réelles capacités sociales. A cet effet, il s'appuie sur des valeurs militaires, au premier rang desquelles se situe le « *goût du dépassement de soi et du travail bien fait* ». Il leur dispense une formation générale initiale, axée sur les aspects de discipline et de resocialisation. Il reprend ainsi les contours de la formation militaire initiale qui est enseignée aux engagés dans les unités de l'armée de Terre pour apporter aux stagiaires une éducation civique, morale, physique et sportive. A l'issue de la cérémonie de présentation au drapeau, qui vient clore la période du mois de formation générale initiale, l'encadrement oriente les jeunes volontaires vers un parcours qualifiant. Des attestations de formation citoyenne et de formation professionnelle, un certificat de sauveteur et de secouriste du travail, ainsi qu'un permis de conduire leur sont remis en fin de formation. La délivrance de ces attestations et certificats aboutit à la remise du certificat d'aptitude personnelle à l'insertion (CAPI)<sup>13</sup>. Le

---

<sup>13</sup> Le certificat d'aptitude personnelle à l'insertion (CAPI) est un diplôme propre au SMA. Il garantit un niveau de formation permettant aux jeunes volontaires

SMA a enregistré en 2016 comme en 2017 un taux d'obtention du CAPI de 90%. Si ces résultats ne concernent que les stagiaires ayant été jusqu'au bout du cursus de formation, ils restent particulièrement remarquables, sachant que près de 40% des jeunes ultramarins sont en situation d'illettrisme à leur arrivée dans les unités locales du SMA. Ce niveau de performance a été atteint notamment parce que le dispositif d'insertion socioprofessionnelle a adopté une approche multidimensionnelle.

*b. Le dispositif se fonde sur une approche multidimensionnelle.*

Sur la base d'une approche multidimensionnelle, le dispositif propose à la jeunesse ultramarine éloignée du marché de l'emploi :

- une formation professionnelle dans la perspective d'acquérir un savoir-faire ;
- une évaluation comportementale permanente afin de garantir un savoir-être ;
- un accompagnement social individuel pour régler les difficultés passagères et construire un projet d'avenir.

En effet, le dispositif offre aux jeunes stagiaires un ensemble de formations relevant

---

de disposer à la fin du cursus du « socle de connaissances et de compétences professionnelles » qui a été défini par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

de treize familles professionnelles<sup>14</sup>, elles-mêmes regroupant plus de cinquante métiers. Cette offre de formations est adaptée en permanence grâce à la connaissance que les unités locales du SMA ont du bassin d'emploi dans lequel elles sont immergées.

Par ailleurs, ayant pour objet de donner aux jeunes stagiaires un enseignement de qualité, le SMA sanctionne la validation du cursus de formation par la délivrance du CAPI, déjà évoqué *supra*<sup>15</sup>. Ce certificat valide l'acquisition des savoir-être - indispensables pour faciliter l'intégration des jeunes stagiaires dans le tissu économique local -, l'assimilation des compétences professionnelles et le développement des connaissances générales. Il est alors délivré suite à une évaluation comportementale. Il garantit la capacité des jeunes stagiaires à se présenter correctement, dans une tenue adaptée à la situation, avec une volonté et une maîtrise d'eux-mêmes pour occuper l'emploi souhaité.

---

<sup>14</sup> Selon le *Rapport annuel d'activités 2017* du SMA, ces 13 familles professionnelles sont représentées comme suit : 34% pour le domaine du bâtiment et des travaux publics, 11% pour le domaine des services aux particuliers et aux collectivités, 10% pour le domaine de l'hôtellerie, la restauration et l'alimentation, 10% pour le domaine du transport logistique, 10% pour le domaine de l'agriculture, de la marine et de la pêche 8% pour le domaine de la mécanique et du travail des métaux, 5% pour le domaine de la gestion et l'administration des entreprises, 4% pour le domaine du commerce, 2% pour le domaine de l'informatique et de la télécommunication, 1% pour le domaine de la maintenance, 1% pour le domaine des administrations publiques, et 6 % pour les autres domaines tous confondus.

<sup>15</sup> Cf. page 14.

S'agissant enfin de l'accompagnement social individuel, les unités du SMA concilient les souhaits d'accomplissement personnel des jeunes volontaires et les besoins en ressources humaines des entreprises locales. Elles veillent, d'une part, à personnaliser l'éducation des stagiaires pour les aider à devenir des citoyens avertis et responsables. Pour ce faire, elles leur proposent un accompagnement individuel visant à construire un projet d'avenir. D'autre part, chacune de ces unités du SMA corrèle la formation professionnelle qu'elle dispense aux jeunes adultes avec les dimensions humaines, géographiques, culturelles, politiques et économiques propres au département ou au territoire.

Principales protagonistes du dispositif d'insertion professionnelle dans les Outre-mer, les formations du SMA constituent de surcroît une composante essentielle du suivi médical, psychologique et psychique de la jeunesse des territoires.

*c. Le dispositif adopte une structure complémentaire d'accompagnement médico-social et psychologique.*

Si la plupart des volontaires stagiaires connaissent une situation d'échec scolaire ou sont en voie de désocialisation avant d'intégrer les unités locales du SMA, nombre d'entre eux souffrent également « *de blessures invisibles* »<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Cf. Synthèse n°1, *la pédagogie innovante et le numérique*, page 16.

Ils sont en rupture familiale, en situation de monoparentalité ou ont été victimes de maltraitances. De manière à apaiser leur souffrance psychique, le dispositif privilégie une approche globale dans le soutien qu'il leur apporte. Il a en effet adopté une structure complémentaire d'accompagnement médico-social et psychologique. Un psychologue a intégré dès 2019<sup>17</sup> l'équipe médico-sociale déjà existante dans chacune des unités locales du SMA. Désormais, cette équipe pluridisciplinaire est constituée d'un médecin, d'une assistance sociale, d'un psychologue clinicien, de professeurs et de cadres des régiments.

L'accompagnement médico-psycho-social des jeunes vise à créer un environnement adapté, leur permettant de reprendre confiance en eux et de retrouver leurs repères. Interlocuteur principal des cadres des régiments, s'agissant de la souffrance psychique des stagiaires, le psychologue clinicien joue un rôle central. Il est en capacité de percevoir la nécessité d'un accompagnement spécifique. Son rôle consiste à évaluer, à accompagner et à orienter, si nécessaire, les jeunes volontaires durant leur formation afin de « *lever les freins à l'apprentissage et d'encourager leur insertion sur le marché de l'emploi*<sup>18</sup> ».

---

<sup>17</sup> En 2019, trois postes de psychologues à plein temps et sous contrat ont été créés en Martinique, en Guadeloupe et à La Réunion. En 2020, quatre postes supplémentaires ont été ouverts en Nouvelle-Calédonie, en Polynésie Française, à Mayotte et en Guyane.

<sup>18</sup> Cf. Synthèse n°1, *la pédagogie innovante et le numérique*, page 16.

L'accompagnement médico-social et psychologique a également pour objectif d'apporter à l'encadrement un nouvel éclairage sur les difficultés à surmonter et sur les outils supplémentaires pour y parvenir. Il permet ainsi de mieux prendre en compte les fragilités dont certains stagiaires peuvent témoigner, et permet d'activer d'autres leviers favorisant l'insertion socioprofessionnelle.

Cette dernière étant fortement liée aux besoins du marché de l'emploi, la situation exige en outre que les unités locales du SMA disposent d'un vaste réseau de partenaires institutionnels, privés et associatifs.

*d. Le dispositif repose sur un large réseau de partenaires institutionnels, privés et associatifs.*

Les unités locales du SMA ont tissé un large réseau de partenaires institutionnels, privés et associatifs. Il s'agit d'un réseau qu'elles animent pour améliorer les parcours de formation, et surtout pour développer les compétences recherchées chez les volontaires.

S'agissant des liens avec les acteurs du secteur privé, ils sont particulièrement étroits en raison des périodes d'application en entreprises que les jeunes stagiaires connaissent au cours de leur formation. Ces périodes en entreprises constituent des moments privilégiés car elles permettent à l'encadrement militaire d'échanger avec les professionnels du secteur

privé. De même, la participation de ces derniers comme jurys aux examens de fin de formation est une opportunité pour adapter le contenu pédagogique et, ainsi, accroître l'employabilité des stagiaires.

Concernant les acteurs institutionnels, ils sont notamment représentés par les agents travaillant au sein de Pôle Emploi, des services de l'éducation nationale et de la direction du Service national. Ils encouragent le recrutement des jeunes ultramarins en leur conseillant de rejoindre les unités locales du SMA.

Par ailleurs, les officiers commandant les régiments du SMA sont régulièrement invités à siéger aux Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle. A ces occasions, ils partagent leur appréciation sur la cohérence des programmes locaux de formation, et sur la nécessité de les adapter aux besoins du marché de l'emploi. Ils sont également chargés de participer de façon annuelle aux conseils de perfectionnement locaux, dont la présidence est assurée par le préfet ou le Haut-commissaire<sup>19</sup>. Ils ont pour responsabilité de présenter le niveau de performance lié aux formations dispensées, les enjeux et les perspectives à venir, ainsi qu'un

---

<sup>19</sup> Les conseils de perfectionnement locaux comprennent notamment des représentants des chambres consulaires, des services de l'État des domaines du travail, de l'emploi, du social, de l'éducation académique, de la formation professionnelle, des conseils régionaux et généraux, des directions départementales, des comités économique et social, des catégories professionnelles ou socioprofessionnelles.

plan d'actions dont la validation revient *in fine* au ministère des Outre-mer.

Si les unités du SMA sont en prise directe avec les acteurs locaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle, les évolutions sociétales nécessitent toutefois de rénover le dispositif d'insertion socioprofessionnelle.

*e. Le projet « SMA 2025 » vise à favoriser les formations de qualité et à développer une employabilité durable.*

Les unités du SMA disposent depuis 2017 d'infrastructures pour accueillir 6 000 stagiaires ultramarins. Les années 2018 et 2019 ont servi à consolider le dispositif. Elles ont permis de conforter sa capacité de réactivité, d'anticipation et d'innovation pour satisfaire les besoins économiques et sociétaux des Outre-mer. Toutefois, le COMSMA a souhaité mener des réflexions pour permettre aux jeunes bénéficiaires de reprendre confiance en eux durablement, et définir des projets d'avenir professionnels et personnels en cohérence avec les besoins socioéconomiques de leur collectivité. L'objectif est de continuer à articuler le dispositif autour de principes structurants qui ont été éprouvés ces 60 dernières années, tout en « *s'inscrivant dans les dynamiques nationales qui se veulent actuelles et innovantes* »<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Rapport annuel d'activités 2018 du SMA, page 6.

Le projet « SMA 2025 » a ainsi pour perspective d'investir dans une employabilité durable au profit de la jeunesse et des entreprises ultramarines. Il comprend quatre piliers :

- « *développer l'employabilité des jeunes stagiaires en renforçant leurs compétences individuelles* ». <sup>21</sup>
- « *renforcer la qualité du parcours pour une efficacité durable* ». <sup>22</sup>
- « *engager le virage du numérique dans les formations avec des outils pédagogiques adaptés* ». <sup>23</sup>
- « *amplifier le rôle de chaque régiment comme plate-forme locale* »<sup>24</sup>. Ils devront être identifiés comme une « *interface territoriale entre les acteurs de l'orientation, de la formation et de l'emploi* ».

Après avoir présenté la singularité du dispositif, il importe désormais de savoir si le rendement des actions qu'entreprennent les unités locales peut être évalué à partir du calcul socioéconomique.

---

<sup>21</sup> *Id.*

<sup>22</sup> *Id.*

<sup>23</sup> *Id.*

<sup>24</sup> *Id.*



**2. LE RENDEMENT DE  
L'INVESTISSEMENT EN  
« CAPITAL HUMAIN » PEUT  
ÊTRE EVALUE, SOUS RESERVE  
D'ADAPTER LE CHAMP  
D'APPLICATION USUEL DE LA  
METHODE D'EVALUATION  
SOCIOECONOMIQUE.**

**A.** *Dans quelle mesure les actions du SMA s'inscrivent-elles dans le cadre de la théorie du « capital humain », et répondent-elles à la notion « d'investissement social » ?*

*a. Faire l'analogie avec la théorie du « capital humain » est pertinent car le SMA renforce les compétences des jeunes ultramarins pour une meilleure employabilité.*

Promouvant les règles de vie en collectivité, les unités du SMA ont pour mission de développer les compétences professionnelles des jeunes bénéficiaires, et de leur offrir un accompagnement socio-éducatif individualisé. Elles agissent dans la perspective de faciliter leur intégration dans le monde professionnel et au sein de la société. A cet égard, elles s'inscrivent pleinement dans l'idée selon laquelle « investir dans l'homme » permet une meilleure intégration sur le marché de l'emploi; idée qu'explore la théorie sur le

« *capital humain* ». Cette théorie a pour origine les travaux de l'économiste américain, Théodore SCHULTZ, pour qui le développement du « *capital humain* » a nécessairement une incidence sur la création de richesse. Dans la continuité de ces travaux, la théorie du « *capital humain* » a été développée par Gary BECKER dans son ouvrage *Human capital: a theoretical and empirical analysis*. Il définit le « *capital humain* » comme étant « *un stock de qualifications, connaissances et aptitudes productives accumulé par un individu* ». Cette notion de « *capital humain* » désigne en particulier les compétences et les connaissances qu'acquiert un individu ayant bénéficié d'un investissement pour le développement de ses capacités intrinsèques. L'objectif est d'augmenter sa productivité et de lui proposer des revenus plus élevés.

L'analyse de Gary BECKER était à l'origine sinon révolutionnaire du moins assez hétérodoxe. En effet, dans une approche plus classique, les dépenses sociales étaient enregistrées comme des charges courantes, et non comme des investissements. Mais l'économiste considérait de manière controversée certaines dépenses sociales, notamment celles réalisées dans le domaine de l'éducation et de la formation, comme des « investissements dans l'homme » visant à garantir une croissance soutenable. Elles s'inscrivent alors en opposition aux modèles

originels de protection sociale. Ces derniers reposent sur une démarche aval de gestion des risques liés à la perte d'un emploi. Ils suivent une logique d'assurance permettant la couverture de ces risques. Le système d'assurance sociale vise en effet à substituer le revenu que les agents économiques ne perçoivent plus en raison de la survenance d'un risque social, par une allocation. Le financement de cette allocation est assuré par les prélèvements obligatoires sur les revenus du travail des autres agents économiques. *A contrario*, l'investissement dans le « *capital humain* » est réalisé en amont, de façon à apporter aux agents économiques les atouts nécessaires pour améliorer leur accès à l'emploi.

Puisque « l'investissement dans l'homme » que permet le dispositif du SMA repose sur des formations professionnelles de qualité et un accompagnement social des jeunes stagiaires ultramarins, il engendre nécessairement des dépenses substantielles.

*b. Associer les actions du SMA à la théorie du « capital humain » a du sens car « l'investissement social » implique que d'importantes ressources budgétaires soient consenties par la collectivité.*

Les actions de formation professionnelle et d'accompagnement social que les unités locales du SMA adressent aux jeunes en difficulté s'inscrivent dans le cadre d'une politique

« *d'investissement social* ». Cette dernière sous-entend que des coûts substantiels doivent être engagés dans la durée pour améliorer le rendement de la force de travail. Dispenser des formations engendre en effet des coûts directs pour la collectivité et des coûts d'opportunité pour les bénéficiaires.

Les coûts directs sont inhérents à la formation. Ils sont financés au moyen des ressources budgétaires inscrites au programme 138 « *Emploi Outre-mer de la mission Outre-mer* ». Ces ressources sont annuellement évaluées à 200 millions d'euros. Le SMA dispose, par ailleurs, de ses propres ressources. D'un montant d'environ 30 millions d'euros, elles proviennent des fonds structurels européens et des recettes non fiscales<sup>25</sup> que réalisent les unités locales du SMA. Dès lors, et à l'instar des autres dépenses publiques, les investissements en savoir-faire et en savoir-être que le dispositif d'insertion socioprofessionnelle propose à la jeunesse ultramarine sont majoritairement financés à partir des prélèvements obligatoires.

Concernant les coûts d'opportunité, ils correspondent aux salaires qu'auraient pu percevoir les agents économiques s'ils n'avaient pas fait le choix de suivre le parcours de formation. Ces coûts d'opportunité traduisent l'arbitrage que font les agents économiques

---

<sup>25</sup> Les recettes non fiscales que comptabilisent les unités locales ont pour origine les fonds de concours provenant notamment des collectivités ultramarines et les produits des ventes réalisées localement par l'encadrement.

entre travailler dans l'immédiat et suivre une formation augmentant leur chance de percevoir des revenus futurs plus élevés. La situation des stagiaires est quelque peu particulière, parce que la plupart d'entre eux sont en voie de marginalisation avant de bénéficier du dispositif militaire d'insertion socioprofessionnelle. L'arbitrage consiste alors à faire le choix entre continuer sur le chemin de la désocialisation et améliorer leurs perspectives d'emploi en développant de nouvelles compétences professionnelles. Et c'est bien cette deuxième option qui invite à s'intéresser au rendement de « *l'investissement social* ».

c. *Considérer la formation comme une forme d'investissement dans le « capital humain » invite à évaluer son rendement.*

L'investissement dans le « *capital humain* » n'est rentable que si la richesse qu'il permet de créer est supérieure au montant des coûts que la collectivité et les agents économiques ont dû consentir. La richesse créée est mesurée en évaluant le surcroît de rémunération que le jeune ultramarin peut obtenir sur le marché du travail. Si le rendement des investissements sociaux peut être apprécié sur le plan individuel, puisqu'ils permettent aux jeunes ultramarins de bénéficier de revenus supérieurs, il l'est aussi au plan collectif. A terme, des économies sont susceptibles d'être réalisées sur les dépenses publiques puisque les investissements sociaux visent à atténuer les risques sociaux ; ces

derniers étant principalement liés au chômage et à la délinquance. Les investissements sont ainsi de nature à constituer un cercle vertueux. Ils consistent autant à limiter les dépenses sociales qu'à accroître, *in fine*, la capacité de financement du système de protection. La mobilisation de nouvelles ressources que constituent les surcroûts de rémunération permet en effet d'élargir l'assiette des revenus sur lesquels les prélèvements obligatoires sont réalisés, et d'augmenter d'autant les recettes fiscales. Le rendement de l'investissement dans le « *capital humain* » s'apprécie alors en additionnant les avantages personnels, sociaux et fiscaux.

En définitive, l'investissement dans la formation a un rendement positif à partir du moment où les avantages socioéconomiques qu'il engendre sont d'un montant supérieur à celui des coûts consentis. Néanmoins, il apparaît comme réellement profitable lorsque son rendement est au moins aussi important que celui généré par les autres investissements sociaux; sachant que le degré de formation influe directement sur le niveau de création de valeur ajoutée.

*d. Le lien fort entre le degré de formation et la création consécutive de valeur ajoutée renforce le besoin d'évaluer les avantages socioéconomiques.*

Parmi les économistes du travail, Jacob MINCER a mené une réflexion dont les

conclusions<sup>26</sup> établissent un lien direct entre le degré d'éducation de l'agent économique, l'expérience qu'il a acquise depuis son entrée sur le marché du travail et le niveau de revenu qu'il perçoit. Bien qu'il présente un rendement théoriquement inférieur à celui réalisé dans l'enseignement supérieur, l'investissement dans la formation de la jeunesse des Outre-mer a nécessairement un impact sur la croissance économique à venir. Les compétences et les connaissances qu'acquièrent les stagiaires du SMA tendent à améliorer de manière significative la productivité et le potentiel de gains qu'ils génèrent en sortie de formation. Par conséquent, plus le niveau des compétences enseignées dans les unités du SMA est élevé, plus grande sera la richesse que les volontaires stagiaires vont produire et injecter dans l'économie locale.

En effet, la richesse créée par un jeune volontaire, à travers sa productivité, est au moins égale à sa rémunération. Une entreprise dont l'objectif est de maximiser son résultat financier n'emploiera un volontaire du SMA que si sa productivité est au moins équivalente à ce qu'il lui coûte. Dans le cas inverse, l'entreprise enregistrerait une perte en embauchant ce travailleur supplémentaire. Autrement dit, en bénéficiant d'une formation à plus haute valeur ajoutée, les volontaires du SMA sont davantage

---

<sup>26</sup> MINCER Jacob, « Investment in human capital and personal income distribution » *Journal of political economy* volume 66, (1958), 302 p.

en capacité de générer de la richesse, d'en bénéficier et de la partager avec le reste de la société. Aussi, cette création de richesse nécessite de faire l'objet d'une valorisation monétaire de façon à pouvoir être rapprochée du montant de la dépense initiale.

Parce que ce montant est consenti par la collectivité, un rendement en est attendu. Cette exigence témoigne d'un souci de redevabilité lié à l'usage des fonds publics. Des réflexions ont alors été menées autour des méthodes d'évaluation pour apprécier le niveau de rendement de ce type d'investissement et éclairer, *in fine*, la décision politique d'investir ou non. Néanmoins, force est de constater qu'il n'y a pas, aujourd'hui, de méthode d'évaluation qui fasse consensus, et qui puisse être appliquée uniformément aux investissements sociaux.

***B. Les méthodes d'évaluation socioéconomique des investissements publics sont plurielles, mais celle permettant l'analyse des « coûts-bénéfices » s'avère être la plus adaptée aux investissements sociaux.***

*a. L'évaluation socioéconomique des investissements publics permet d'éclairer la décision des autorités politiques.*

*L'évaluation socioéconomique «[...] a pour objectif d'apprécier et de comparer les gains de bien-être pour la collectivité d'un*

*investissement et ses coûts», sachant qu'en « France, comme dans les autres pays développés, les investissements publics représentent une part significative des investissements nationaux et concernent des secteurs aussi divers que le transport, l'énergie, la santé, la culture, l'éducation ou la justice »<sup>27</sup>.*

De façon à peser sur la décision politique, l'évaluation socioéconomique a donc vocation à satisfaire les quatre objectifs suivants :

- celui « *d'objectiver les effets d'investissement sur le bien-être de l'ensemble des agents affectés par cet investissement afin d'évaluer sa capacité à répondre à un besoin identifié, en appréciant les gains attendus au regard des coûts engendrés* »<sup>28</sup> ;
- celui « *d'optimiser le coût de l'investissement au regard des objectifs qui lui ont été fixés en permettant une discussion objective des diverses options techniques et financières envisageables* »<sup>29</sup> ;
- celui « *d'appréhender les risques et incertitudes entourant un investissement* »<sup>30</sup> ;

---

<sup>27</sup> GUESNERIE Roger [dir.], *Guide de l'évaluation socioéconomique des investissements publics*. Document de travail de France stratégie, décembre 2017, 62 p, page 7.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 11.

<sup>29</sup> *Ibid.* p. 12.

<sup>30</sup> *Id.*

- celui « de fournir des éléments pour choisir entre différents projets concurrents »<sup>31</sup>.

Pour résumer, l'évaluation socioéconomique apporte aux décideurs politiques un éclairage objectif sur la pertinence de réaliser ou non les projets d'investissement public et de leurs variantes. Elle ne vise pas à se substituer à la décision politique mais, bien au contraire, à y concourir en apportant des éléments d'analyse pertinents. Pour ce faire, elle repose sur différentes méthodes d'évaluation.

*b. La méthode d'analyse « coûts-efficacité » permet d'apprécier aisément le rendement des investissements publics, mais celle liée aux « coûts-bénéfices » présente l'avantage de faire appel à un cadre normatif formalisé.*

L'analyse « coûts-efficacité » met en regard les dépenses consenties pour un investissement public et le niveau d'efficacité qui en résulte. Elle permet aisément d'apprécier la pertinence d'une mesure politique dans le cadre d'un environnement donné, et d'apporter une lecture simplifiée de son efficacité. Néanmoins, cette analyse « coûts-efficacité » ne repose pas sur une méthode d'évaluation unique. Elle se fonde en effet sur un ensemble d'hypothèses qu'il convient de définir au préalable. Le choix de ces hypothèses conditionne de manière inéluctable les résultats de l'analyse. En

---

<sup>31</sup> *Id.*

conséquence, le choix des hypothèses nécessite d'être explicité et argumenté car il engage la crédibilité de l'analyse. Elles doivent également être formalisées et détaillées de façon précise. Des hypothèses alternatives doivent enfin être définies pour éprouver la robustesse du choix effectué, et pour évaluer la sensibilité des résultats à d'autres variables. En somme, même si l'analyse « *coût-efficacité* » fait l'objet d'une documentation volumineuse, le fait qu'elle ne procède pas d'une méthode d'évaluation unique constitue en soi une limite.

S'agissant de l'analyse « *coûts-bénéfices* », elle est la méthode d'évaluation qui est la plus couramment utilisée, notamment en Amérique du nord ou au Royaume-Uni, pour comparer l'efficacité des mesures politiques entre elles. Outre sa robustesse théorique, l'intérêt de cette méthode est d'être applicable à un très grand nombre de phénomènes économiques et sociaux. Gary BECKER l'a appliquée notamment pour mesurer la rentabilité sociale des investissements dans l'éducation.

Plus spécifiquement, elle repose sur l'hypothèse d'un possible croisement entre la performance économique et la performance sociale pour en déduire une performance durable. Elle vise à rapprocher les coûts et les avantages directs de la politique qui est mise en œuvre, sans prendre en considération les effets indirects. L'évaluation des coûts et des avantages est réalisée à l'aune de la situation de

référence, appelée aussi situation contrefactuelle. Cette situation n'est pas celle qui existe avant l'adoption de la politique publique, mais celle qui aurait prévalu si l'action n'avait pas été engagée. Caractériser finement la situation contrefactuelle et ses évolutions possibles, avant mise en œuvre de la mesure, permet de définir un cadre de référence. L'analyse « *coûts-bénéfices* » se fonde alors sur des normes et a pour particularité d'être très formalisée puisqu'elle repose sur « *des modèles économiques calibrés à partir de données empiriques* »<sup>32</sup>. En France, elle fait à nouveau l'objet d'une attention particulière car elle procède d'un souci de redevabilité lié à l'usage des ressources budgétaires.

*c. L'analyse « coûts-bénéfices » est la méthode d'évaluation la plus adaptée aux investissements sociaux parce qu'elle procède d'un souci de redevabilité lié à l'usage des ressources budgétaires.*

L'analyse « coûts-bénéfices » est utilisée depuis de nombreuses années en France pour évaluer le rendement des investissements physiques, notamment celui des projets d'infrastructures de transport. Elle est désormais étendue à tous les investissements réalisés dans la sphère publique, dont les montants excèdent

---

<sup>32</sup> HEIM Arthur. « Peut-on estimer le rendement de l'investissement social ? ». Note d'analyse de France Stratégie, 2017, 8 p, p. 5.

20 millions d'euros. L'analyse « coûts-bénéfices » d'un investissement public vise à étudier l'efficacité et l'efficience de la politique qui est mise en œuvre. Elle permet d'apprécier la capacité de l'investissement à satisfaire un besoin collectif, et en même temps d'évaluer l'avantage socioéconomique escompté, qu'elle compare aux coûts constatés. L'évaluation socioéconomique vient donc en appui de l'intention politique de démontrer la pertinence des investissements dont la collectivité a consenti le financement. Elle permet de calculer leur rentabilité économique. Elle procède alors d'un souci de redevabilité lié à l'usage des fonds publics. Pour ce faire, elle couvre un périmètre large des incidences prises en considération. Allant au-delà des gains financiers, elle comprend aussi les avantages non monétaires qui peuvent résulter des investissements sociaux.

Au total, elle apparaît comme la méthode d'évaluation la plus adaptée aux investissements sociaux. Toutefois, le lien de causalité entre les coûts de l'investissement social et les effets correspondants doit avoir été établi de manière robuste pour garantir la crédibilité de la méthode.

d. *La crédibilité de la démarche d'évaluation repose sur la fiabilité du lien entre les dépenses inhérentes à la politique sociale et les niveaux de performance conséquents.*

Comme déjà vu<sup>33</sup>, et à l'instar des autres mesures publiques, une politique sociale est réalisée au moyen de ressources budgétaires dédiées. L'allocation de ces ressources permet la réalisation d'engagements financiers pour couvrir les dépenses de développement du « *capital humain* ». Toutefois, si les dépenses interviennent assez rapidement, les avantages, eux, sont susceptibles d'être générés à moyen ou à long terme. S'assurer de l'efficacité et de la pertinence des politiques sociales amène alors à mettre en relation de façon rigoureuse les dépenses inhérentes à ces politiques et le niveau de performance macroéconomique qui en résulte. La démarche conduit à mettre en évidence le lien de causalité entre, d'une part, les coûts associés à l'investissement dans le « *capital humain* » et, d'autre part, la propension des variables socioéconomiques à évoluer de manière positive. Elle suppose ainsi que le lien de relation entre les efforts « *d'investissement social* » et les évolutions constatées soit suffisamment robuste pour garantir sa fiabilité. En effet, les évolutions observées peuvent être aussi le résultat d'autres mesures ou bien

---

<sup>33</sup> Cf. page 25.

d'autres facteurs propres à l'environnement socioéconomique. Par ailleurs, cette démarche suppose que les données pertinentes soient disponibles en permanence pour établir, avec une assurance raisonnable, le lien de causalité entre les coûts de la mesure sociale et les évolutions constatées.

En définitive, si l'analyse des « coûts-bénéfices » s'avère être *a priori* la plus adaptée aux investissements sociaux, sous réserve que le lien entre les coûts et les bénéfices puisse être établi de façon robuste, des précautions d'usage doivent tout de même être observées.

***C. Pour autant, des précautions d'usage sont à observer pour que l'analyse « coûts-bénéfices » puisse être appliquée à l'évaluation des politiques sociales.***

*a. Jusqu'à présent, la méthodologie a très peu été employée en France pour évaluer les investissements sociaux.*

L'analyse des coûts budgétaires associés à la mise en œuvre des politiques sociales est une pratique plus répandue en France que l'évaluation socioéconomique des avantages. Cette dernière étant moins évidente à réaliser, la performance des politiques sociales est en générale principalement évaluée à l'aune des coûts budgétaires correspondants. Elle est appréciée en comparant les coûts des différents

dispositifs, le moins disant étant le plus performant. En effet, la question de la soutenabilité budgétaire des politiques d'investissement se pose avec acuité dans un contexte marqué par un endettement public croissant.

Par conséquent, en France, contrairement aux Etats-Unis ou au Royaume Uni, rares étaient jusqu'à présent les modèles statistiques permettant d'évaluer les avantages socioéconomiques que peuvent apporter les politiques sociales similaires. Il est donc pour le moment délicat d'anticiper les effets possibles d'une telle politique publique à partir de données préexistantes. De même, si le nombre d'analyses « coûts-bénéfices » relatives aux investissements sociaux tend à croître ces dernières années en France, elles ne portent généralement que sur les avantages à court terme que procurent les politiques publiques. Alors qu'en théorie, elles peuvent être effectuées sur un horizon temporel très variable, allant du court au long terme. Le risque de biais dans l'évaluation du rendement des actions sociales est donc relativement important dans la mesure où, elles nécessitent une analyse aussi longue que possible car les politiques sociales ont des effets principalement sur le long terme.

Toutefois, le suivi sur une longue durée des bénéficiaires d'un « investissement social » est compliqué. C'est la raison pour laquelle le recours à l'analyse « coûts-bénéfices » permet

de s'affranchir de ce biais méthodologique en s'appuyant sur une méthode statistique.

*b. Le calcul socioéconomique d'une politique sociale nécessite de recourir à une méthode d'évaluation statistique des effets.*

Le recours à l'évaluation socioéconomique d'une politique sociale oblige à emprunter une méthode statistique pour évaluer les effets les plus représentatifs. Les effets d'une politique sociale sont par nature plus délicats à prévoir avec précision que ceux résultant d'une politique d'investissement physique. De toute évidence, si certains effets peuvent difficilement être identifiés, d'autres varient selon les populations bénéficiaires.

Cela suppose alors de recourir à une méthode statistique d'évaluation pour garantir la qualité de la prise en compte des impacts de la politique sociale considérée. Cette méthode statistique repose sur des expérimentations<sup>34</sup> au cours desquelles certains agents économiques sont sélectionnés de manière aléatoire pour bénéficier des mesures d'accompagnement social, alors que d'autres non. Elle permet, par le biais de la procédure de l'affectation aléatoire, de s'assurer que les effets les plus représentatifs sur les agents bénéficiaires ne sont que la

---

<sup>34</sup> DUFLO Esther et le laboratoire d'action contre la pauvreté J-Pal « *Handbook of field experiments* », 1st Edition, North Holland.

conséquence de la mise en œuvre de la politique en question.

Cette méthode statistique s'est avérée particulièrement efficace. C'est pourquoi elle a beaucoup été utilisée pour éclairer les choix des décideurs politiques et les guider dans la réalisation des investissements sociaux. Elle s'avère indispensable pour procéder à leur évaluation socioéconomique, quelle que soit la nature des effets.

*c. Si la méthode d'analyse « coûts-bénéfices » permet de valoriser les effets de toute nature, certains ne peuvent pas être exprimés en unité monétaire.*

L'analyse « coûts-bénéfices » vise à valoriser les avantages de toute nature<sup>35</sup> que peut apporter une politique publique. Elle permet d'associer une unité de valeur commune à une réalité complexe, uniquement à des fins de comparaison. Pour ce faire, elle implique de s'appuyer sur des valeurs de référence. Elle permet alors de monétiser les effets dont l'évaluation initiale est effectuée sur la base d'unités de valeur très différentes. Elle nécessite néanmoins de formaliser les choix et les hypothèses qui ont présidé à la monétisation des effets induits. Cette précaution vise à

---

<sup>35</sup> Les bénéfices sont de nature très variée : augmentation du taux d'emploi, hausse de l'espérance de vie, etc. Ils peuvent également provenir de coûts évités : bénéfices associés aux moindres versements de minima sociaux ou d'allocations chômage en raison d'un meilleur taux d'employabilité des bénéficiaires de la politique sociale.

garantir la transparence des résultats de l'évaluation socioéconomique. Les effets positifs que les politiques sociales encouragent peuvent ainsi être traduits sous forme monétaire.

Ces effets positifs comprennent en théorie la création de richesse et les dépenses de protection sociale que la mesure a permis d'éviter. Pour autant, les politiques sociales sont aussi amenées à générer des effets dont l'évaluation monétaire peut s'avérer délicate. Cette difficulté s'explique principalement par l'absence de conventions sur la méthode de valorisation. Potentiellement très spécifiques, les effets peuvent ainsi se montrer difficiles à évaluer, notamment lorsqu'ils portent sur la lutte contre la délinquance ou encore sur la propension des bénéficiaires à faire davantage preuve de civisme.

Une part non négligeable des avantages liés à « *l'investissement social* » est donc susceptible d'échapper au travail de recensement. Il importe d'autant plus de valoriser correctement ceux qui peuvent l'être, notamment en les actualisant.

*d. De façon à comparer les bénéfices et les coûts d'une politique sociale, les données chiffrées nécessitent d'être actualisées.*

Les avantages et les coûts inhérents à une politique sociale sont générés selon une temporalité différente. Ils interviennent à des dates distinctes, potentiellement éloignées.

Aussi, de manière à pouvoir les analyser sur une base comparable, les flux financiers sont actualisés<sup>36</sup>, c'est-à-dire ramenés à une date commune. Ce principe d'actualisation permet de rapprocher les coûts et les avantages en s'affranchissant des effets de valorisation du temps. La situation après investissement public peut alors être utilement comparée avec la situation contrefactuelle. Cette comparaison permet de déterminer la valeur actualisée nette de l'action politique. Elle vaut pour évaluer les politiques d'investissement physique, et s'applique aussi aux politiques sociales. Le calcul socioéconomique permet alors d'en apprécier l'efficacité et l'efficacités à court, à moyen et à long termes.

L'analyse « coûts-bénéfices » présente donc l'intérêt de répondre au souhait du ministre des Outre-mer de valoriser l'impact social et économique des actions de formation que réalise le SMA. Il est désormais pertinent de se demander comment la démarche pourrait venir compléter l'instrument de pilotage par la performance du SMA, de manière à éclairer la décision politique et à guider l'état-major dans la conduite stratégique de la politique sociale.

---

<sup>36</sup> Le taux d'actualisation généralement appliqué en France est de 4,5% selon le *Guide de l'évaluation socioéconomique des investissements publics* (2017).

### **3. COMMENT LE PILOTAGE PAR LA PERFORMANCE SOCIOECONOMIQUE PEUT-IL VENIR ECLAIRER LA DECISION POLITIQUE, PUIS COMPLETER LA DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DU COMSMA ?**

*A. La calibration du modèle d'évaluation socioéconomique permet de déterminer le bénéfice que génère le SMA.*

*a. Décomposer les coûts par nature et par régime permet de valoriser la politique sociale que le SMA met en œuvre.*

Disposer d'un socle théorique robuste est indispensable pour garantir le bien-fondé de l'évaluation socioéconomique. Mais cela ne suffit pas. Encore faut-il correctement appliquer les principes théoriques pour mesurer les coûts de développement du « *capital humain* » et la richesse que génèrent les volontaires en emploi.

Les coûts à prendre en considération pour apprécier la politique sociale sont ceux relatifs à sa mise en œuvre. Il ne s'agit que des coûts dits différentiels parce qu'ils concernent uniquement le changement de situation. Ils sont ensuite comparés à ceux liés à la situation contrefactuelle.

Le calcul du bénéfice socioéconomique suppose alors de connaître les coûts qu'entraînent les actions de formation et d'accompagnement social du SMA. Deux types de coûts sont à distinguer : les dépenses de fonctionnement<sup>37</sup> - comprenant principalement les charges de personnel - et les dépenses d'investissement<sup>38</sup>. Le calcul du bénéfice socioéconomique implique également que les coûts soient évalués au niveau de chacune des unités du SMA, sachant que les charges de personnel de l'état-major seront réparties entre les régiments ultramarins et le détachement de Périgueux au *pro rata* du nombre de stagiaires accueillis.

La décomposition des coûts par régiment est doublement nécessaire. Elle permet d'abord de tenir compte des écarts de prix - et donc de coûts - entre les différentes collectivités d'Outre-mer. En effet, les prix y sont plus élevés qu'en métropole ; sachant que les écarts sont encore plus significatifs en ce qui concerne les charges du personnel du SMA Outre-mer. Les coûts apparents doivent alors être exprimés à parité de pouvoir d'achat, c'est-à-dire à l'aune de la valeur marchande métropolitaine. Pour ce

---

<sup>37</sup> Les dépenses de fonctionnement sont, d'une part, constituées des charges de personnel, elles-mêmes distinguant celles concernant l'encadrement et celles relatives aux volontaires stagiaires et techniciens. Elles comprennent, d'autre part, les autres dépenses courantes de formation, d'alimentation et de loyers, notamment.

<sup>38</sup> S'agissant des dépenses d'investissement, elles peuvent concerner l'achat de terrains, l'achat de machines et de matériels (dont les véhicules de gamme commerciale) ou encore la construction de bâtiments.

faire, les mesures de prix publiés par le CEROM<sup>39</sup> sont prises en considération. De même, pour les charges de personnel, les coefficients de majoration de traitement pour service Outre-mer ont été retenus pour effectuer le calcul. En 2019, les coûts budgétaires du SMA s'élevaient à environ 200 millions d'euros. Mais ils étaient légèrement inférieurs à 155 millions d'euros, une fois exprimés à parité des pouvoirs d'achat.

Par ailleurs, la décomposition des coûts par régiment permet d'évaluer le bénéfice du SMA au niveau de chacune de ses unités. Elle vise à apprécier dans le détail les dynamiques socioéconomiques que les unités encouragent sur les territoires ultramarins de rattachement.

*b. S'appuyer sur la théorie de « capital humain » permet d'apprécier les avantages que le SMA procure à la collectivité.*

Si les coûts sont clairement identifiés, les avantages que le SMA procure à la collectivité le sont nettement moins. Ou, plus exactement, ces avantages s'expriment au travers d'un foisonnement d'indicateurs quantitatifs tels que

---

<sup>39</sup> CEROM : Compte économique rapide de l'Outre-mer. La démarche vise à définir un cadre statistique permettant d'apprécier les évolutions de la situation économique des Collectivités d'Outre-mer. Elle a été initié en 2003 et a donné lieu à la signature d'un accord-cadre en 2004 entre l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), l'Agence Française de Développement (AFD), l'Institut d'Emission d'Outre-mer (IEOM), l'Institut d'Emission des Départements d'Outre-mer (IEDOM), l'Institut de Statistique de Polynésie française (ISPF), le Service du Plan et de la Prévision Economique de Polynésie française, et l'Institut de la Statistique et des Etudes Economiques de Nouvelle-Calédonie (ISEE).

le nombre de volontaires, leur taux d'insertion dans un emploi durable, ou encore leur taux de maintien dans l'emploi. C'est la raison pour laquelle, l'état-major s'est récemment doté d'un outil d'évaluation du bénéfice socioéconomique<sup>40</sup>.

En cohérence avec la théorie du « *capital humain* », les avantages encouragés par la politique sociale sont appréciés à partir de la valeur ajoutée que génèrent les volontaires en sortie de formation. La valeur ajoutée est une mesure de la richesse créée par l'économie. Elle est nécessairement exprimée en unité monétaire. Toutefois, et en théorie, le rendement escompté des politiques « *d'investissement social* » devrait également comprendre les dépenses évitées en matière de protection sociale. En effet, ces mesures de politique publique ont pour objet de susciter des comportements permettant d'encourager des externalités positives, et de dissuader ceux susceptibles d'entraîner des externalités négatives. Pour le dire autrement, ces mesures sont adoptées pour éviter que certains problèmes émergent, et pour limiter les dépenses inhérentes. Elles visent, en particulier, à faciliter l'emploi de tous les jeunes ultramarins, et ont donc pour effet d'accroître le taux

---

<sup>40</sup> Conçu et développé par le cabinet de conseils économiques DME à la demande du commandement du Service militaire adapté (SMA), l'application SMARTIES (SMA Revue Technique de l'Impact Economique et Social) est depuis 2019 destinée à évaluer le bénéfice social du SMA.

d'emploi, et, par incidence, le niveau global de contribution au financement de protection sociale. La méthode dite des « coûts évités » permet alors de mesurer les avantages procurés par l'investissement au travers des dépenses qu'il permet d'éviter.

Néanmoins, ce calcul des « coûts évités » repose sur de nombreuses hypothèses et nécessite de recourir à d'importantes simplifications. Si une telle méthode peut s'avérer pertinente pour évaluer les politiques d'investissement environnemental, elle pourrait rendre difficile l'évaluation objective des coûts sociaux que le SMA permet d'éviter. C'est pourquoi seule la valeur ajoutée que créent les volontaires en sortie de formation est retenue pour évaluer les avantages permis par le dispositif d'insertion socioprofessionnelle. Il est toutefois nécessaire de s'entourer de quelques précautions pour mesurer correctement cette création de richesse.

*c. La mesure de la valeur ajoutée que produisent les volontaires en sortie de formation nécessite toutefois une attention particulière.*

Comme évoqué précédemment<sup>41</sup>, le montant de la valeur ajoutée générée par un ex-volontaire du SMA dans son emploi dépend de sa productivité. Une première approche consiste à développer un système d'information

---

<sup>41</sup> Cf. page 47.

permettant de recenser le montant des salaires des jeunes ultramarins, et à utiliser ces salaires individualisés pour évaluer la valeur ajoutée qu'ils créent, puis injectent dans le tissu économique local. Toutefois, cette approche présente l'inconvénient d'être trop chronophage au regard des bénéfices pouvant en être attendus. L'approche alternative consiste à apprécier, à « dire d'expert » ou par le biais de parangonnages, le salaire moyen des volontaires en emploi.

Par ailleurs, le montant de la richesse produite par les volontaires dépend de leur capacité à occuper un emploi, mais également de la nature de leur contrat de travail. Les jeunes qui bénéficient de contrats à durée déterminée connaissent bien souvent des périodes de chômage, plus ou moins longues, entre deux emplois. Cette alternance de contrats de courte durée et de périodes de chômage est génératrice d'une moindre valeur ajoutée. C'est la raison pour laquelle la richesse que créera le jeune avec un contrat à durée indéterminée sera d'un montant supérieur.

En revanche, il serait abusif d'imputer au seul dispositif militaire toute la valeur ajoutée que le volontaire est susceptible de générer dans ses emplois successifs. A l'instar du capital physique, le « *capital humain* » est soumis au principe d'obsolescence. Les acquis professionnels transmis par le SMA s'estompent avec le temps. La méthode de calcul ne peut

ignorer l'expérience qui est acquise en milieu professionnel. Elle nécessite alors de prendre en considération l'amortissement dans le temps de « *l'investissement social* ». La valorisation de la richesse est donc effectuée en ne retenant qu'une part de plus en plus faible de la valeur ajoutée produite par le jeune<sup>42</sup>.

Enfin, si les coûts doivent être évalués à parité des pouvoirs d'achat pour « effacer » les écarts de prix entre les collectivités ultramarines et la métropole, le taux de salaire moyen doit être exprimé, lui aussi, en annihilant les différences entre les géographies ultramarines et la métropole<sup>43</sup>.

En définitive, la richesse créée par les volontaires du SMA s'élève à 160 millions d'euros en 2019. Ce montant représente le total de la valeur ajoutée que les volontaires sortis du SMA en 2019 devraient générer entre 2020 et 2024. A cette valeur ajoutée, il suffit de retirer les coûts de la politique « *d'investissement social* » pour déterminer le bénéfice socioéconomique qu'en retire la collectivité.

---

<sup>42</sup> Une période d'amortissement de trois à cinq ans semble raisonnable en première analyse.

<sup>43</sup> Les salaires de référence peuvent être calculés sur la base des données fournies par les instituts d'émission Outre-mer (IEOM - l'Institut d'Emission d'Outre-mer, IEDOM - l'Institut d'Emission des Départements d'Outre-mer).

*d. Le bénéfice socioéconomique est calculé en soustrayant le coût des investissements dans le « capital humain », à la valeur de la richesse créée.*

Le bénéfice socioéconomique est calculé en soustrayant les coûts du dispositif à la somme des flux de valeur ajoutée que génèrent les volontaires. Cette approche permet d'appliquer aux politiques sociales les techniques de calcul de l'analyse financière. Le bénéfice est exprimé de deux manières différentes :

- en euros, dans le cas où le bénéfice correspond à la valeur actuelle nette du dispositif. Un bénéfice positif indique que le SMA contribue à l'amélioration du bien-être social. Il s'élève à 5 millions d'euros en 2019.
- en pourcentage, dans le cas où le bénéfice social est exprimé sous la forme d'un taux de rentabilité sociale. Il est calculé en rapprochant le taux d'actualisation. Ce dernier aligne les coûts réels de la formation et les gains ultérieurement observés. Il est de 2% en 2019.

Le modèle d'évaluation socioéconomique a donc été calibré<sup>44</sup> pour répondre aux besoins du SMA et pour déterminer le bénéfice que retire la collectivité du dispositif. Désormais, il pourrait venir compléter le dispositif déjà existant de

---

<sup>44</sup> par le cabinet de conseils économiques DME à la demande du commandement du Service militaire adapté.

pilotage des actions de formation que réalisent les unités locales.

***B. L'évaluation des actions de formation repose sur un outil fiable et adaptable pour assurer le pilotage de la manœuvre stratégique du SMA, qu'il conviendrait pour autant d'étendre.***

*a. L'efficacité du dispositif actuel repose sur la capacité de l'état-major du SMA à exprimer une intention stratégique, et à la décliner en plan d'opérations.*

Le recours au calcul socioéconomique nécessite au préalable que les objectifs de la politique publique soient clairement définis. La pertinence et la cohérence de ces objectifs seront en particulier appréciées pour garantir la satisfaction du besoin de la population visée. C'est pourquoi l'expression des objectifs est l'une des composantes majeures de la démarche de pilotage. Elle s'appuie pour cela sur plusieurs éléments structurants : l'intention stratégique, d'une part, et le plan d'opérations, d'autre part.

L'intention stratégique exprime l'ambition que se donne le dispositif militaire pour les années à venir. Elle fixe un cap à tenir. Elle donne une vision de ce que sera l'objectif à long terme. A l'aune des orientations politiques du ministère des Outre-mer, elle est formalisée dans le plan stratégique du COMSMA. Elle a en particulier

pour objectif de rénover l'actuel dispositif militaire d'insertion socioprofessionnelle. Elle vise à le consolider pour qu'il promeuve une employabilité durable au service de la jeunesse ultramarine et des entreprises, et pour qu'il soit pleinement intégré aux politiques d'insertion des jeunes des Outre-mer. Cette ambition est dans la continuité du développement du dispositif « SMA 6000 », performant mais fragilisé. Elle témoigne ainsi de la volonté de renforcer son organisation, ses ressources, la pertinence de ses actions et la qualité de l'accompagnement social. Elle se veut être une réponse efficace, adaptée et durable à la fois pour les jeunes, pour les entreprises et pour les politiques publiques au sein des collectivités ultramarines.

Le plan d'opérations constitue le second volet de l'expression des objectifs. Il permet de les détailler aux niveaux stratégique et opérationnel. En effet, il traduit la volonté du COMSMA de conduire la montée en puissance du projet « SMA 2025 » sur une durée de sept années en s'appuyant sur neuf lignes d'opérations<sup>45</sup>.

La démarche de pilotage permet ainsi au COMSMA d'exprimer une intention stratégique

---

<sup>45</sup> Les neuf lignes d'opération sont les suivantes : (1) Gouvernance et objet du SMA, (2) Approches par compétences, (3) Accompagnement socioprofessionnel, (4) Identité militaire, (5) Formation continue des cadres, (6) Reconnaissance et attractivité, (7) Performance et organisation, (8) Capacité d'accueil et de formation et (9) Ressources.

ambitieuse et émotionnellement attractive, et de la décliner en plan d'opérations. Mais elle doit également lui permettre d'orienter finement l'action de formation des unités locales par le biais d'un tableau de bord de circonstance et de directives de performance spécifiques.

*b. L'efficacité du dispositif actuel est pilotée au moyen d'un tableau de bord adapté.*

Parmi les différentes lignes du plan d'opérations du SMA, celle concernant la « performance et l'organisation » a pour objectif d'inscrire le dispositif militaire dans une démarche qualitative durable, et de le rendre porteur d'efficience.

La logique d'évaluation permanente est une préoccupation commune à tous les échelons de commandement. Elle se fonde sur des critères quantitatifs mais aussi qualitatifs pour apprécier l'efficacité, l'efficience et la pertinence des actions menées. Pour ce faire, elle s'appuie sur des outils et des procédures aussi bien éprouvés que reconnus. Le COMSMA rédige ainsi annuellement un ordre de conduite à l'attention des chefs de corps placés sous son autorité. Cet ordre de conduite est la traduction concrète de l'intention stratégique et du plan d'opérations correspondant. De façon structurée, il permet d'expliquer les axes à suivre pour mettre en œuvre le dispositif. En outre, il met en exergue les différentes dimensions de la performance.

Le caractère unique de ce référentiel des objectifs permet d'apporter une grande clarté. Il permet par ailleurs de faciliter la déclinaison opérative et tactique des objectifs, et d'améliorer la lisibilité de leur traduction en indicateurs de performance. Le nombre de volontaires accueillis, le taux d'insertion des volontaires stagiaires et leur taux de sorties anticipées sans insertion professionnelle constituent ainsi les principaux indicateurs de performance qui rendent compte des efforts réalisés par le SMA. Ils font partie intégrante du tableau de bord du COMSMA, lequel est un outil de pilotage stratégique de la décision.

Le tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs permettant de suivre l'état d'avancement des orientations. Il est centré sur les points-clés des activités de formation et de soutien. Comprenant un objectif<sup>46</sup> et sept indicateurs stratégiques, mais également onze objectifs<sup>47</sup> et 21 indicateurs

---

<sup>46</sup> Ordre de conduite n°2Bis pour la mise en œuvre du SMA 2025 en 2020. Objectif stratégique : « Assurer la réussite du parcours de formation socioéducative et professionnelle au SMA et soutenir l'emploi des jeunes Outre-mer ».

<sup>47</sup> Ordre de conduite n°2Bis pour la mise en œuvre du SMA 2025 en 2020. Objectifs opérationnels : « OO1 : Accroître de façon progressive et continue le taux de féminisation des volontaires au sein des unités du SMA ; OO2 : Optimiser la gestion de la consommation des crédits hors T2 ; OO3 : Améliorer l'état général de l'infrastructure du SMA ; OO4 : Améliorer le potentiel technique de la formation professionnelle ; OO5 : Respecter le plafond des équivalents temps plein accordé en VS ; OO6 : Promouvoir la mobilité des volontaires en métropole ; OO7 : Valoriser l'aptitude personnelle et durable des VS à s'insérer dans la société en général et dans le monde du travail en particulier ; OO8 : Accroître l'autonomie et l'employabilité des volontaires ;

opérationnels, il n'a pas vocation à couvrir tout le champ des activités des unités locales du SMA. Il a en effet été conçu comme un outil d'aide à la décision et au pilotage stratégique. Il sert à analyser la performance des facteurs clés de succès. Il permet alors d'établir le lien entre les objectifs et les indicateurs.

Chaque indicateur est référencé et fait l'objet d'une définition précise pour expliciter la façon dont il est élaboré. Les indicateurs stratégiques ou opérationnels doivent en effet avoir du sens pour contribuer au diagnostic préalable à la construction de la stratégie, et pour tirer les enseignements des actions déjà entreprises. Ils permettent au niveau stratégique de disposer d'une appréciation de situation à l'aune des axes d'analyse souhaités par le COMSMA.

Autrement dit, la fixation des objectifs est bien la conséquence du dialogue de gestion. Elle doit se nourrir des informations collectées. L'articulation fine entre les objectifs et les indicateurs donne une assurance raisonnable sur la cohérence du dispositif et sur l'application de la stratégie aux différents niveaux du dispositif. Toutefois, l'efficacité de ce dernier repose également sur la capacité du COMSMA à orienter les actions des régiments par le biais

---

*OO9 : Faire effort sur la population cible du SMA en recrutant les VS au bon niveau ; OO10 : Mesurer l'attrition durant le parcours SMA de la population cible ; OO11 : Mesurer l'attractivité du SMA auprès des jeunes et le niveau de sélection des VS.*

d'échanges « contractuels », constitutifs du dialogue de gestion.

*c. La déclinaison de la politique sociale au niveau local nécessite des échanges « contractuels » entre le COMSMA et les chefs de corps placés sous son autorité.*

Si l'ordre de conduite du COMSMA permet de rappeler les orientations générales, il a pour objet principal de préciser la mission confiée aux régiments du SMA et de définir leurs objectifs. Ces derniers présentent la particularité de confondre les niveaux opératifs et tactiques.

La mission confiée aux unités locales du SMA est d'accueillir annuellement 6 000 volontaires. Elle fixe ainsi pour objectif la signature de 1 200 contrats de volontaires techniciens (VT) et d'environ 4 800 contrats de volontaires stagiaires (VS). Cette mission inclut, par ailleurs, des objectifs de performance tels que le taux « cible » d'insertion professionnelle moyen de 81 % de VS et le taux seuil d'attrition de 11,5%. De même, l'idée de manœuvre visant à développer de nouvelles dynamiques destinées à garantir une employabilité durable y est précisée, ainsi que les axes d'effort pour renforcer la gouvernance et pour rénover le projet éducatif et professionnel. Enfin, l'ordre de conduite a pour objet de présenter les

objectifs capacitaires<sup>48</sup>, de décrire les ressources budgétaires allouées, de détailler le plan annuel d'infrastructure, ainsi que le plan annuel d'équipement, puis de communiquer les objectifs de performance pour chacun des régiments.

Les chefs de corps se voient alors assigner des objectifs de performance dans le cadre de leur périmètre de responsabilité. Ces objectifs sont formalisés dans un tableau de bord identique à celui du COMSMA. Mais ils ne concernent que l'unité locale en question. Des effets à obtenir leur sont également définis. Ils portent sur les domaines « Administration-Finances », « Infrastructure », « logistique », « RH », « Recrutement, Formation et insertion » et « systèmes d'information et numérique ». Ils ont été réfléchis à l'aune de la situation économique et sociale de la collectivité ultramarine concernée, et en fonction des leviers nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Le dispositif s'avère donc réellement efficace depuis de nombreuses années. Le COMSMA démontre en effet sa capacité à faire vivre sa stratégie et ce, en s'appuyant sur le retour d'expérience lié aux actions de formation. La boucle retour permettant d'alimenter sa stratégie à partir des résultats des activités opérationnelles se fonde par ailleurs sur

---

<sup>48</sup> Les objectifs capacitaires concernent les équivalents temps plein travaillés (ETPT) et les effectifs s'agissant des cadres et des volontaires.

la revue trimestrielle de la performance des régiments.

*d. L'efficacité du dispositif résulte aussi de la tenue de revues trimestrielles de performance.*

Le dialogue de gestion du COMSMA est initié par l'ordre de conduite qu'il transmet tous les ans aux unités locales. Mais il est véritablement effectif au moment de la revue périodique des objectifs et des indicateurs de performance. Cette revue est organisée entre le niveau stratégique et les huit unités locales<sup>49</sup>. Elle couvre non seulement l'ensemble des processus opérationnels du SMA mais aussi l'intégralité des processus support et de management<sup>50</sup>.

Les indicateurs sont mis à jour trimestriellement à partir des informations inscrites dans la version spécifique du tableau de bord qui est adressée aux régiments. Il leur est demandé de vérifier, puis de valider la donnée chiffrée qui est pré-remplie par le département compétent du COMSMA. Cette donnée est extraite des systèmes d'informations

---

<sup>49</sup> La revue trimestrielle de performances concerne les sept régiments ultramarins et le détachement de Périgueux.

<sup>50</sup> Les processus support et de management concernent notamment les domaines de l'administration et des finances, des ressources humaines, de l'infrastructure et de la logistique.

LAGON<sup>51</sup> et CHORUS<sup>52</sup>. Il est par ailleurs demandé aux unités de transmettre tous les éléments d'appréciation nécessaires pour permettre aux chefs de départements de l'état-major de les analyser et d'y apporter toute observation utile au COMSMA.

La gouvernance de la performance est ainsi essentielle pour la mise en œuvre de la politique sociale. A tout moment et en théorie, elle doit permettre aux dirigeants militaires et surtout aux décideurs politiques de se prononcer tant sur l'opportunité sociale que sur la pertinence économique de réaliser « *l'investissement social* ». Toutefois, les indicateurs dont dispose le COMSMA ne sont pas exprimés en unité monétaire.

*e. Le COMSMA est actuellement dans l'impossibilité de piloter le bénéfice que les unités locales procurent à la collectivité.*

Force est de constater que les avantages que génèrent les politiques sociales sont souvent exprimés sous la forme d'indicateurs physiques foisonnants tels que le nombre de bénéficiaires, le taux de réussite ou d'échec, etc. Les travaux engagés en France dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques ou

---

<sup>51</sup> LAGON est le logiciel d'Administration et de Gestion des Outre-mer du SMA. Il permet de suivre les recrutements de stagiaires, leur gestion administrative, le calcul de leur solde et leur faculté à s'insérer dans le milieu professionnel.

<sup>52</sup> CHORUS est le système d'information financière. Il est déployé au sein de l'ensemble des ministères pour planifier les ressources budgétaires et exécuter la dépense publique.

de la Modernisation de l'action publique ont contribué à l'inflation significative des indicateurs dans les services de l'administration publique en général, et au SMA en particulier. La multiplication des indicateurs est de nature à constituer un frein à leur emploi. C'est la raison pour laquelle il convient de ne retenir que les plus pertinents et les plus synthétiques d'entre eux pour faciliter la prise de décision.

Certes, le suivi de la mise en œuvre de la politique sociale et le retour d'expérience des actions du SMA donnent lieu au pilotage de nombreux indicateurs de performance. Mais il convient de préciser que ces indicateurs viennent tous nourrir la réflexion stratégique du COMSMA. Ils répondent en ce sens aux principes du dispositif de pilotage.

Pour autant, la conduite de la politique sociale est aujourd'hui suivie et pilotée sans qu'aucun indicateur de performance ne porte sur la dimension socioéconomique. Par conséquent, le COMSMA est actuellement dans l'impossibilité de piloter le bénéfice social et économique que les unités apportent à la collectivité ultramarine, et de réorienter utilement ses actions de formation pour maximiser ce bénéfice. Alors que de manière paradoxale, le pilotage de cette politique publique peut s'effectuer sur la base de critères financiers.

***C. De quelle manière les indicateurs de performance socioéconomique peuvent-ils guider les orientations stratégiques du COMSMA, et intéresser in fine le niveau de décision politique?***

- a. Comment ces indicateurs de performance socioéconomique peuvent-ils s'intégrer dans le dispositif de pilotage actuel du SMA ?*

La diversité des collectivités d'Outre-mer justifie pleinement le besoin de recourir au pilotage par la performance socioéconomique de la politique sociale. En effet, les bassins d'emploi ultramarins diffèrent d'un territoire à l'autre. Ils ne disposent pas des mêmes ressources et n'éprouvent pas les mêmes besoins. Ils ont développé des tissus socioéconomiques singuliers et font état de situations très distinctes. C'est ainsi que l'approche holistique mais locale de la performance est essentielle à la mise en œuvre de ce type de politique.

En effet, la décomposition des indicateurs socioéconomiques par territoire permet de mettre en lumière les éventuelles difficultés d'acceptabilité du projet social, pour identifier les mesures spécifiques d'accompagnement auxquelles les autorités politiques doivent avoir recours. Mais elle permet surtout d'appréhender l'effet différencié de l'investissement selon les

collectivités ultramarines, puis de l'analyser sur la base de données comparables.

Comme vu *supra*<sup>53</sup>, l'évaluation socioéconomique prend en considération la parité de pouvoir d'achat. Cette correction a pour mérite de faciliter la comparaison des coûts de fonctionnement des unités locales du SMA. Le bénéfice social que retirent les collectivités ultramarines peut être ensuite comparé, notamment lorsqu'il est exprimé sous forme de taux de rentabilité sociale. Ce dernier apporte un éclairage objectif sur le niveau relatif de rendement de la politique « *d'investissement social* » pour chacun des territoires et départements d'Outre-mer.

Parce que calculés par territoire, et parce que de nature comparable lorsqu'ils sont exprimés sous forme de taux de rentabilité sociale, les indicateurs de performance socioéconomique peuvent aisément être intégrés au dispositif de pilotage du SMA. Ils peuvent utilement venir compléter le tableau de bord actuellement en vigueur au sein des unités locales. Ils devraient ainsi permettre au COMSMA de disposer d'un axe d'analyse complémentaire pour piloter les actions de formation des régiments.

---

<sup>53</sup> Cf. page 45.

*b. Quels seraient les leviers à actionner pour maximiser la performance socioéconomique dans les collectivités ultramarines?*

Comme déjà évoqué<sup>54</sup>, le montant du bénéfice socioéconomique que génèrent les unités locales du SMA dépend de plusieurs paramètres. Certains d'entre eux relèvent de l'environnement économique et social, sur lesquels les unités n'ont pas ou très peu d'influence. Il s'agit notamment du coefficient de majoration de traitement Outre-mer, du taux de parité de pouvoir d'achat et du montant du salaire minimum. De même, la conjoncture économique détermine en partie le marché du travail et donc la capacité à fournir un emploi aux volontaires à l'issue de leur passage au SMA.

D'autres paramètres, au contraire, constituent les leviers à partir desquels les unités locales du SMA peuvent renforcer l'efficacité socioéconomique. Le taux d'insertion dans un emploi durable est clairement de cette dernière catégorie. Il a une incidence forte sur le calcul du bénéfice socioéconomique puisqu'il prend en considération la part des volontaires qui bénéficient d'un contrat à durée indéterminé, d'un contrat à durée déterminée de plus de six mois ou d'un contrat d'alternance en sortie de formation ; les contrats à durée indéterminée devant être privilégiés. Il influe alors

---

<sup>54</sup> Cf. page 47.

directement sur le niveau de valeur ajoutée que les volontaires créeront dans leur futur emploi.

Dans ces conditions, ce levier est un facteur clé de succès. Il permet, d'une part, de satisfaire l'objectif stratégique du projet « SMA 2025 » visant à encourager une « *employabilité durable au service des jeunes et des entreprises des Outre-mer* »<sup>55</sup>. Et d'autre part, il permet d'obtenir une incidence significative sur le montant du bénéfice socioéconomique. Pour ces deux raisons, il devrait encourager les unités à s'orienter vers des formations permettant l'acquisition de connaissances et de compétences visant à satisfaire sur le long terme les besoins exprimés par les entreprises ultramarines. L'idéal serait que les unités optent également pour des formations à plus haute valeur ajoutée de façon à réellement maximiser le bénéfice socioéconomique. En revanche, les unités locales du SMA ont, *a priori*, peu de prise sur le taux de maintien dans l'emploi au-delà de trois ans après la sortie de formation, lequel taux dépend en grande partie de la conjoncture locale.

Dans le cadre de cette nouvelle approche, l'amélioration progressive du bénéfice socioéconomique de chacune des unités locales pourrait constituer un objectif stratégique. Un point de rentabilité supplémentaire pourrait être défini comme une cible à atteindre tous les

---

<sup>55</sup> Ordre de conduite n°2Bis pour la mise en œuvre du SMA 2025 en 2020.

deux ou trois ans ; cet objectif pouvant bien évidemment être modulé selon la difficulté rencontrée pour optimiser le bénéfice à l'endroit de la collectivité.

Au total et en concordance avec l'un des cinq thèmes de la réforme de la formation professionnelle<sup>56</sup>, « *certification, évaluation et qualité* », il s'agit bien d'inscrire le SMA dans une démarche de performance globale. L'évaluation socioéconomique des bénéfices que génèrent les unités locales du SMA est ainsi susceptible d'enrichir le dispositif actuel. En effet, elle propose de nouveaux critères d'analyse dont l'objectif est d'apprécier tant l'efficacité, que l'efficience et la pertinence de la politique sociale. Il ne s'agit pas de supprimer ou de substituer le dispositif actuel de pilotage qui s'avère être fiable et adaptable pour orienter l'action des unités locales du SMA, mais bien de réfléchir à le renforcer pour permettre au COMSMA de disposer d'une vision plus réelle et détaillée de la performance.

---

<sup>56</sup> La réforme de la formation professionnelle consiste en : (1) la monétarisation du compte personnel de formation, (2) la création de France compétence en tant que nouvel organisme de régulation, (3) la réorientation des organismes paritaires collecteurs agréés, (4) la seule collecte de la contribution à la formation professionnelle par l'URSSAF et (5) la certification des organismes de formation.



## CONCLUSION

La double insertion sociale et professionnelle des jeunes représente un enjeu majeur pour les politiques publiques françaises. Mais elle trouve une résonance particulière dans les territoires ultramarins. Illettrisme, faible réussite scolaire et universitaire, augmentation du chômage, tassement de la croissance économique, accroissement des inégalités et de la pauvreté sont autant de difficultés croissantes que connaissent les Outre-mer aujourd'hui. La prégnance des fortes tensions sociales au sein de ces collectivités fait qu'il est urgent d'agir en faveur d'une employabilité durable de la jeunesse.

Dans ce cadre économique et social particulièrement dégradé, le SMA met en œuvre des moyens et des méthodes pédagogiques en s'appuyant sur la culture ultramarine, qui lui est intrinsèque. Pour mener à bien sa mission d'insertion socioprofessionnelle, il s'appuie sur des unités locales afin de dispenser aux jeunes adultes des formations dans un cadre militaire et sous statut de volontaires dans les armées. Pour autant, la rénovation de la politique « *d'investissement social* » telle qu'envisagée dans le cadre du projet « SMA 2025 » a pour ambition d'innover. L'objectif est de revoir l'offre de formations et d'adapter les méthodes pédagogiques qu'elle propose à la jeunesse en

difficulté, pour gagner en efficacité et en efficience. Cette ambition invite alors à s'interroger sur la valorisation des bénéfices socioéconomiques que la collectivité peut retirer d'un tel dispositif.

Pour ce faire, l'analyse « coûts-bénéfices » s'avère être la méthode d'évaluation socioéconomique la plus adaptée. Même si des précautions d'usage sont à observer pour qu'elle puisse être appliquée aux politiques sociales. Le bénéfice est calculé en retranchant des avantages annuellement générés, les coûts de l'investissement en « *capital humain* ». En procédant ainsi il s'élevait à 5 millions d'euros en 2019. Ce montant largement positif indique clairement que le dispositif rapporte plus à la collectivité qu'il ne lui coûte.

Au total, l'évaluation socioéconomique vise à apporter un éclairage nouveau, permettant d'alimenter la réflexion des autorités politiques sur la pertinence de conduire une telle mesure sociale. Or, le suivi des actions de formation du SMA est aujourd'hui réalisé au moyen de multiples indicateurs de performance, sans que ces derniers ne soient exprimés en unité monétaire. Par conséquent, le COMSMA est dans l'impossibilité de piloter le bénéfice socioéconomique que les unités locales procurent à la collectivité ultramarine. De même, il ne peut réorienter ses actions de

formation pour maximiser le bénéfice qu'il génère. Alors que la diversité des départements et territoires d'Outre-mer renforce le besoin de recourir au pilotage par la performance socioéconomique. Les bassins d'emploi ultramarins diffèrent d'un territoire à l'autre. Ils ne disposent pas des mêmes ressources et n'éprouvent pas les mêmes besoins.

Aussi, l'approche globale de la performance, intégrant l'analyse de la dimension socioéconomique, est essentielle à la mise en œuvre de ce type de politique sociale. Elle doit permettre aux dirigeants de se prononcer tant sur l'opportunité sociale que sur la pertinence économique de réaliser l'investissement dans le « *capital humain* », et de garantir une performance durable dans chacune des collectivités ultramarines.

Le COMSMA gagnerait alors à piloter la performance socioéconomique qu'il encourage pour améliorer encore le rendement de « *l'investissement social* ». Cette nouvelle approche serait articulée autour du principe de transparence totale et de la démarche d'évaluation permanente. Elle viserait ainsi à offrir aux décideurs politiques une vision exhaustive de la performance que le dispositif militaire génère.

Pour conclure, « *La réussite par l'effort et le travail* » est l'engagement que font les stagiaires

du SMA lorsqu'ils s'approprient le code du volontaire du SMA. Or, cette devise reflète finalement une conception très métropolitaine de la réussite. De surcroît, elle interroge sur la perception que peuvent en avoir les populations ultramarines car elle n'implique pas nécessairement une élévation du niveau de revenus. Au contraire, elle s'entend comme le développement d'une société dont le modèle échappe peut-être aux décideurs politiques métropolitains. Aussi, est-il permis de se demander si en définitive la réussite d'un jeune Kanak, par exemple, n'est pas simplement d'occuper une place honorifique au sein de la tribu à laquelle il appartient ; une responsabilité que le dispositif militaire lui aura permis de satisfaire grâce à l'apprentissage de valeurs humaines et républicaines ? Si tel était le cas, comment traduire cette reconnaissance familiale, voire tribale, par le biais d'indicateurs de performance ? Comment mesurer l'apport du SMA dans le développement de ce tissu sociétal informel ? Comment mettre en lumière le principe de redevabilité lorsque les avantages risquent de ne plus être compris par le reste de la collectivité ?

## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont au colonel de VILLERS qui a accepté d'être mon directeur de mémoire, et qui a su me guider dans la définition du sujet ainsi que dans la recherche de la problématique. Son aide m'a ensuite été précieuse dans la conduite des entretiens avec les chefs de bureau de l'état-major du SMA.

Mes remerciements sont également adressés à M. SUDRIE pour son soutien méthodologique, ses conseils de lecture et la richesse de ses réflexions pour la rédaction du mémoire.

Enfin, je souhaite remercier toutes les personnes interrogées pour leur disponibilité et la qualité des informations qu'elles m'ont transmises.

## **ANNEXE 1 – LISTE DES ENTRETIENS CONDUITS**

Les travaux de recherche pour ce mémoire de scolarité reposent sur :

- une source documentaire dont les ouvrages ont été recensés dans la bibliographie établie *infra*.
- des entretiens avec des acteurs institutionnels en lien avec le sujet du mémoire, à savoir l'actuel chef d'état-major du COMSMA, son prédécesseur, ainsi que les chefs des départements opérations, administration et finances, et performance – système d'information – numérique.
- des entretiens avec un ambassadeur du SMA, œuvrant dans le domaine de la recherche.

Référence de l'entretien	Qualité de la personne audité	Nature entretien	Date de l'entretien
E1	<b>M. Philippe BOCCON-LIAUDET</b> , chef d'état-major du COMSMA entre 2017-2019	Entretien non enregistré, mais avec prise de notes	23/10/2020
E2	<b>M. Olivier SUDRIE</b> , ambassadeur du SMA et économiste spécialiste de l'Outre-mer et chercheur au centre d'études sur la mondialisation, les conflits, les territoires et les vulnérabilités	Entretien non enregistré, mais avec prise de notes	23/10/2020
E3	<b>COL BALLERS</b> , Chef d'état-major – adjoint du COMSMA <b>COL de VILLERS</b> , Chef du département opérations du COMSMA <b>LCL LEMOINE</b> , Chef du département performance – systèmes d'information – Numérique du COMSMA	Entretien non enregistré, mais avec prise de notes	06/11/2020

<b>E4</b>	<b>CRC2 LAFITTE</b> , Chef du département administration et finances du COMSMA <b>CRP BRANGETTO</b> , Adjoint au chef du département administration et finances du COMSMA	Entretien non enregistré, mais avec prise de notes	10/11/2020
<b>E5</b>	<b>LCL REVILLON</b> , Chef du bureau appui synthèse du COMSMA	Entretien non enregistré, mais avec prise de notes	18/11/2020
<b>E6</b>	<b>CRP BRANGETTO</b> , Adjoint au chef du département administration et finances du COMSMA	Entretien non enregistré, mais avec prise de notes	24/11/2020
<b>E7</b>	<b>M. Olivier SUDRIE</b> , ambassadeur du SMA et économiste spécialiste de l'Outre-mer et chercheur au centre d'études sur la mondialisation, les conflits, les territoires et les vulnérabilités	Entretien non enregistré, mais avec prise de notes	26/11/2020
<b>E8</b>	<b>CNE FONTAINE</b> , traitant analyse du pôle opérations du COMSMA	Entretien non enregistré, mais avec prise de notes	02/12 /2020

## ANNEXE II – BIBLIOGRAPHIE

- CHAUVENCY Raphaël, *Le service militaire adapté: un modèle d'insertion outre-mer*. L'Harmattan, 2018, 85 p.
- HEIM Arthur, « *Peut-on estimer le rendement de l'investissement social ?* ». Note d'analyse de France Stratégie, 2017, 8 p.
- FOUGERE Denis et HEIM Arthur, *L'investissement social à l'épreuve de l'évaluation socioéconomique*. Note de synthèse de France stratégie, novembre 2019, 7 p.
- FOUGERE Denis et HEIM Arthur, *L'évaluation socioéconomique de l'investissement social: comment mettre en œuvre des analyse coûts-bénéfices pour des politiques d'emploi, de santé et de formation*. Document de travail de France stratégie, novembre 2019, 184 p.
- GUESNERIE Roger [dir.], *Guide de l'évaluation socioéconomique des investissements publics*. Document de travail de France stratégie, décembre 2017, 62 p.
- PALIER Bruno, *La stratégie de l'investissement social*, Etudes du Conseil économique, social et environnemental, 2014, 66 p.

- CAPPELLETTI Laurent, *Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ?* Revue française de gestion 2010/8 (n° 207), pages 139 à 152.
- CAPPELLETTI Laurent, *Le contrôle de gestion de l'immatériel: une nouvelle approche du capital humain*, DUNOD, 2012, 182 p.
- CAPPELLETTI Laurent, *Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation*, Finance-contrôle-Stratégie, vol.9, n°1, 2006, pages 135 à 136.
- BLÖNDAL Sveinbjörn, FIELD Simon, GIROUARD Nathalie, *L'investissement en capital humain : le rôle de l'enseignement secondaire du 2<sup>ème</sup> cycle et de l'enseignement supérieur.* Revue économique de l'OCDE n°34, 2002/1.
- PLASSARD Jean-Michel et NHU TRAN THI THANH. *Pilotage et gouvernance des systèmes éducatifs.* Revue française d'économie - 2010/3, volume XXV.
- BRUYERE Mireille et LEMISTRE Philippe, *La formation professionnelle des jeunes: quelle valorisation de la spécialité ?* Revue d'économie politique - 2010/3, volume 120, pages 539 à 561.
- LENE Alexandre, *L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques.*

Éducation et sociétés 2005/1 (no 15), pages 91 à 103.

- Rapport public annuel de la Cour des comptes : *le Service militaire adapté (SMA) : de bons résultats d'insertion, des coûts à maîtriser*. Février 2019.
- Rapport annuel du Sénat : « *Le service militaire adapté : un dispositif indispensable au développement des Outre-mer* », 2018.
- Rapport annuel d'activité en 2018 du SMA, 24 p.
- Rapport annuel d'activité en 2019 du SMA, 20 p.

## TABLE DES MATIERES

RESUME.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCTION.....	3
1. UN DISPOSITIF SINGULIER DONT LA VOCATION EST DE RENFORCER LE DEVELOPPEMENT SOCIAL ET ECONOMIQUE DES DEPARTEMENTS ET TERRITOIRES D'OUTRE-MER... 9	
A. <i>Qu'est-ce que le SMA ?.....</i>	<i>9</i>
B. <i>En quoi la formation dispensée dans les unités du SMA est-elle si singulière pour le développement des collectivités ultramarines ?.....</i>	<i>16</i>
2. LE RENDEMENT DE L'INVESTISSEMENT EN « CAPITAL HUMAIN » PEUT ÊTRE EVALUE, SOUS RESERVE D'ADAPTER LE CHAMP D'APPLICATION USUEL DE LA METHODE D'EVALUATION SOCIOECONOMIQUE.....	27
A. <i>Dans quelle mesure les actions du SMA s'inscrivent-elles dans le cadre de la théorie du « capital humain », et répondent-elles à la notion « d'investissement social » ?.....</i>	<i>27</i>
B. <i>Les méthodes d'évaluation socioéconomique des investissements publics sont plurielles, mais celle permettant l'analyse des « coûts-bénéfices » s'avère être la plus adaptée aux investissements sociaux.....</i>	<i>34</i>
C. <i>Pour autant, des précautions d'usage sont à observer pour que l'analyse « coûts-bénéfices » puisse être appliquée à l'évaluation des politiques sociales..</i>	<i>41</i>

<b>3. COMMENT LE PILOTAGE PAR LA PERFORMANCE SOCIOECONOMIQUE PEUT-IL VENIR ECLAIRER LA DECISION POLITIQUE, PUIS COMPLETER LA DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DU COMSMA ?.....</b>	<b>47</b>
<i>A. La calibration du modèle d'évaluation socioéconomique permet de déterminer le bénéfice que génère le SMA. ....</i>	<i>47</i>
<i>B. L'évaluation des actions de formation repose sur un outil fiable et adaptable pour assurer le pilotage de la manœuvre stratégique du SMA, qu'il conviendrait pour autant d'étendre. ....</i>	<i>55</i>
<i>C. De quelle manière les indicateurs de performance socioéconomique peuvent-ils guider les orientations stratégiques du COMSMA, et intéresser in fine le niveau de décision politique? .....</i>	<i>65</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>71</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXE 1 – LISTE DES ENTRETIENS CONDUITS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE II – BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>79</b>

<b>3. COMMENT LE PILOTAGE PAR LA PERFORMANCE SOCIOECONOMIQUE PEUT-IL VENIR ECLAIRER LA DECISION POLITIQUE, PUIS COMPLETER LA DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DU COMSMA ?.....</b>	<b>47</b>
<i>A. La calibration du modèle d'évaluation socioéconomique permet de déterminer le bénéfice que génère le SMA. ....</i>	<i>47</i>
<i>B. L'évaluation des actions de formation repose sur un outil fiable et adaptable pour assurer le pilotage de la manœuvre stratégique du SMA, qu'il conviendrait pour autant d'étendre .....</i>	<i>55</i>
<i>C. De quelle manière les indicateurs de performance socioéconomique peuvent-ils guider les orientations stratégiques du COMSMA et intéresser in fine le niveau de décision politique?.....</i>	<i>65</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>71</b>