

PARTIE I
Chapitre 4

Avantages globaux et enseignements à tirer

Introduction

Ce rapport a exposé les raisons justifiant l'emploi de systèmes d'indicateurs dans le contexte de la politique de développement régional ainsi que les considérations techniques importantes pour leur élaboration et leur utilisation. Mais ces systèmes portent-ils leurs fruits ? Sont-ils un outil de gouvernance dans lequel il vaut la peine d'investir ? Ce chapitre montre que, oui, les systèmes d'indicateurs doivent faire partie des instruments d'action d'un responsable de la politique régionale ou d'un planificateur du développement régional. Il commence par examiner si les avantages attendus de l'utilisation des systèmes d'indicateurs décrits au chapitre 1 se matérialisent ou non, en particulier à travers les études de cas de la partie II. Ensuite, il présente les enseignements à tirer de ces systèmes. Il se termine par une série de commentaires et par des pistes de réflexion pour les futurs travaux de recherche.

Avantages pour la politique de développement régional

Pour revenir aux avantages décrits au chapitre 1, de quels éléments dispose-t-on pour affirmer que l'utilisation de systèmes d'indicateurs pour le suivi des programmes, politiques et acteurs a permis d'améliorer la gouvernance de la politique de développement régional ?

- *Suivre la mise en œuvre des politiques.* Toutes les études de cas démontrent que des systèmes d'indicateurs sont utilisés pour suivre la mise en œuvre des politiques et programmes. Le cas de l'UE met en lumière l'utilité des deux principaux mécanismes employés pour éviter de faire fausse route dans la mise en œuvre des programmes : la règle du dégagement d'office et le processus d'examen à mi-parcours. Le premier mécanisme a permis de s'assurer que les fonds ont été dépensés dans le délai imparti et le second a obligé les pays et les programmes à mesurer le chemin parcouru et, de fait, a conduit à une certaine reprogrammation. Le cas de la réserve de performance nationale italienne montre que les indicateurs peuvent servir non seulement à contrôler si l'on a progressé dans les résultats et réalisations, mais également si le processus de mise en œuvre des politiques correspond à ce qu'on peut attendre d'une administration publique efficace. Aux États-Unis, un outil de suivi interne – le tableau de bord prospectif – est employé pour s'assurer que les objectifs de processus intermédiaires et à court terme sont atteints au sein de l'EDA afin d'accroître la probabilité que les programmes donnent de bons résultats. Enfin, il ressort du cas du Royaume-Uni que des

efforts ont été déployés sans relâche pour suivre la mise en œuvre des programmes (par exemple, au travers des résultats) selon les modalités liées aux objectifs d'action nationaux.

- *Évaluer les progrès et rendre compte des résultats.* Les études de cas font également apparaître comment les systèmes d'indicateurs de performance contribuent à rendre l'action publique plus transparente et à renforcer l'obligation de rendre compte. Par exemple, les rapports annuels publics sur la performance et la responsabilité dressent le bilan des résultats de l'EDA par rapport à des objectifs spécifiques. De même, la communication au public de la performance des RDA britanniques leur confère une légitimité accrue. L'examen à mi-parcours a permis aux fonctionnaires de l'UE de disposer d'indicateurs sur les progrès accomplis par de nombreux pays, tout en renforçant la prise de conscience au niveau national. La réserve de performance de l'UE et celle de l'Italie visaient manifestement chacune à responsabiliser les acteurs régionaux à l'égard des résultats. Cependant, la réserve de performance italienne y est un peu mieux parvenue.
- *Renforcer les relations entre les différents niveaux d'administration.* Les systèmes d'indicateurs de performance étudiés se sont également révélés utiles pour renforcer les relations entre les différents niveaux d'administration et entre les parties concernées à un même niveau. Par exemple, les deux mécanismes de réserve de performance (respectivement de l'UE et nationale) mis en place en Italie ont contribué aux relations entre l'administration centrale et l'Union européenne et à celles entre le centre et les régions. En Angleterre, le cadre d'évaluation des performances a fourni une base à la collaboration entre les agences de développement régional et avec les services d'administration centrale. L'interaction avec les acteurs infranationaux est moins intense aux États-Unis. Toutefois, le processus de révision du tableau de bord prospectif offre actuellement aux bureaux régionaux l'occasion d'interagir avec le personnel du siège sur les questions de performance stratégiques.
- *Sélectionner les stratégies et les acteurs ; décider de l'allocation des ressources.* En principe, les systèmes d'indicateurs de performance peuvent produire des informations pour prendre les bonnes décisions stratégiques, réorienter les politiques et déterminer les budgets. Le cas de l'EDA aux États-Unis en est une illustration. Tout d'abord, il existe un lien entre les indicateurs contextuels et la mise en œuvre des projets, même s'il n'est pas très étroit. Les indicateurs contextuels sont utilisés par les acteurs régionaux pour formuler la Stratégie globale de développement économique (CEDS), condition préalable pour obtenir des fonds de l'EDA. Les projets mis en œuvre dans la région doivent être conformes à la CEDS. Ensuite, il existe un lien modéré entre les réalisations faisant l'objet d'un suivi et la sélection des projets. Plus précisément, une partie des informations communiquées par les éventuels bénéficiaires (par exemple, estimation du nombre d'emplois

créés) est liée aux indicateurs de performance dont le suivi est assuré dans le temps. Globalement, les études de cas montrent que le retour d'informations sur le processus décisionnel est limité. Cela est conforme à une autre étude de l'OCDE sur les systèmes d'indicateurs (Mizell, 2008) et au fait que ce type de décisions est généralement fondé sur plusieurs sources d'informations. Les systèmes d'indicateurs ont tendance à fournir des informations de suivi alors qu'il est souvent nécessaire de disposer de données d'évaluation pour prendre des décisions concrètes dans ces domaines.

- *Apprendre, ajuster et améliorer.* Enfin et surtout, les systèmes d'indicateurs de performance ont enclenché des processus d'apprentissage qui améliorent la gouvernance des politiques et les modalités des prestations de services publics. Alors que la réserve de performance de l'UE n'a été introduite que comme un outil facultatif pour la période de programmation 2007-13, pendant la période 2000-06 elle a permis de tirer des enseignements dans les pays membres. En France, par exemple, un intérêt nouveau a été porté à l'utilité des instruments de suivi et d'évaluation en eux-mêmes et pour la relation entre l'administration centrale et les niveaux d'administration inférieurs. Au niveau supranational, des connaissances ont été acquises sur l'utilisation d'incitations en vue d'améliorer la performance, sur la nécessité de simplifier la conception des systèmes et sur la capacité des différents acteurs à définir des objectifs réalistes. En Italie, la réserve de performance nationale a beaucoup contribué à renseigner sur les capacités infranationales et à mettre en évidence l'intérêt de partenariats entre l'administration centrale et les administrations infranationales et l'utilité des indicateurs et des incitations pour accroître la performance. Le cas du Royaume-Uni montre clairement qu'apprendre est un processus permanent. De multiples ajustements ont été apportés au cadre d'évaluation des performances des RDA. Selon l'approche récemment adoptée, une plus grande attention sera accordée aux modalités de réalisation. Aux États-Unis, l'EDA continue à consacrer des ressources à l'examen de la relation entre les ressources et les résultats afin de produire des indicateurs retardés, en particulier pour les investissements de travaux publics.

En général, la mise en œuvre d'un système d'indicateurs de performance est un processus itératif car elle s'inscrit dans une dynamique plus large qui consiste à tester de nouvelles approches pour mesurer et augmenter l'efficacité des services publics, évoluant à mesure que les informations sur son utilité sont connues. En témoignent le fait que les systèmes de performance sont en cours de révision au Royaume-Uni et dans l'UE et que l'Italie a choisi d'introduire une nouvelle version de la réserve de performance pour la période 2007-13. L'Italie, parvenue à des résultats administratifs intermédiaires au cours de la période 2000-06, peut dorénavant mettre en œuvre un nouveau système qui porte maintenant sur les réalisations finales.

Enseignements à tirer

D'importants enseignements se dégagent de la présente étude des systèmes d'indicateurs. Premièrement, ces systèmes sont de précieux outils de gouvernance qui peuvent être utilisés pour éclairer et gérer la politique de développement régional. Un système d'indicateurs aux objectifs bien réfléchis et soigneusement conçu en conséquence peut : 1) réduire les déficits d'information entre les acteurs de la politique régionale ; et 2) contribuer à la responsabilisation et à l'efficacité des administrations infranationales.

Deuxièmement, les incitations constituent un aspect incontournable de l'utilisation des systèmes d'indicateurs. Des incitations entrent en jeu car communiquer des données sur la performance n'est pas une opération neutre. Les incitations seront plus ou moins fortes selon l'utilisateur des informations et l'usage qu'il en fera. Assortir de récompenses (ou sanctions) explicites les données sur la performance peut être un puissant moyen d'encourager les efforts et les améliorations, mais une incitation monétaire explicite n'est pas une condition suffisante de réussite. D'importantes conditions doivent être réunies pour que ce type d'approche fonctionne bien. Ces incitations à « haut potentiel » présentent des risques qu'il faut anticiper et gérer dans toute la mesure du possible.

Troisièmement, un partenariat entre l'administration centrale et les administrations infranationales est capital pour qu'un système d'indicateurs puisse être utile aux acteurs de la politique régionale. Le partenariat n'est pas une condition préalable absolue pour développer certains types de systèmes d'indicateurs (par exemple, pour le suivi financier des contrats transactionnels). Cependant, si le suivi n'a pas pour seule finalité de contrôler, mais aussi d'instaurer une coopération et d'encourager à tirer des enseignements, il faut alors faire s'asseoir les parties concernées autour de la table. Les interactions verticales entre les niveaux institutionnels, de même que la coopération horizontale et les dispositifs d'examen par les pairs, facilitent la formulation d'objectifs précis, l'identification des indicateurs pertinents, la fixation d'objectifs réalistes et flexibles et l'élaboration de mécanismes d'incitation appropriés. En l'absence de collaboration, si la conception et l'utilisation des indicateurs sont imposées depuis le sommet par l'administration centrale, cette approche descendante peut être perçue comme remplaçant *ex post* le contrôle *ex ante* du développement économique régional, engendrer une résistance et compromettre la pérennité du système. En outre, les récompenses et les sanctions sont plus susceptibles de produire les effets incitatifs voulus si tous les niveaux d'administration ont *ex ante* la ferme volonté d'évaluer rigoureusement la performance.

Quatrièmement, la politique de développement régional génère des réalisations qui se matérialisent sur une longue période. Les études de cas présentées dans la partie II montrent que l'on passe actuellement à des

mesures en termes de réalisations (en Italie et dans les RDA britanniques). Cependant, axer un système d'indicateurs uniquement sur les réalisations peut créer un déficit d'informations nécessaires pour la prise de décision stratégique à court et à moyen terme. Par conséquent, même lorsque les décideurs sont attentifs aux réalisations, les systèmes d'indicateurs doivent viser à fournir des informations sur les intrants, les processus et les résultats, qui soient pertinentes pour les activités en cours. Le cas américain montre que les systèmes d'information axés sur les résultats peuvent être couplés à d'autres outils qui permettent aux décideurs de suivre des indicateurs « avancés » qui augmentent les capacités de gestion au quotidien.

Cinquièmement, il est manifestement difficile de suivre l'évolution de la politique de développement régional. Les caractéristiques de la politique régionale, les capacités des parties prenantes, la disponibilité des données et les « coûts » associés à la mise au point et à l'utilisation des systèmes d'indicateurs peuvent compliquer un suivi efficace. Ces difficultés ne doivent pas empêcher les activités de suivi, mais elles doivent tempérer les attentes et il faut s'y attaquer sans relâche à l'aide des différentes méthodes présentées dans ce rapport. On peut notamment réserver des ressources à la mise au point et à la gestion des systèmes d'indicateurs et assurer une assistance technique et une formation lorsque cela s'impose.

Sixièmement, il ressort des cas étudiés que les avantages potentiels des systèmes d'indicateurs de la performance sont nombreux. Ces systèmes peuvent être employés pour accroître la transparence et la responsabilisation, renforcer les relations entre différents niveaux d'administration ou différentes institutions et faciliter l'intégration des activités de suivi et d'évaluation dans la formulation générale des politiques. Ils peuvent également concourir au renforcement des capacités et enclencher des processus d'apprentissage. Ils doivent être appréhendés dans un contexte dynamique. Le cas des RDA britanniques et celui de l'Italie montrent clairement que ces systèmes évoluent dans le temps. Ils doivent être suffisamment souples pour tenir compte des informations fournies en retour par les utilisateurs et des changements apportés aux politiques et programmes.

Enfin, les systèmes d'indicateurs favorisent l'apprentissage. Le processus d'élaboration et d'utilisation des systèmes d'indicateurs expose les parties prenantes à des informations dont elles ne disposaient pas à l'origine – sur la performance des programmes, les capacités des acteurs et la faisabilité d'un système d'indicateurs particulier. La remontée d'informations que permettent les systèmes d'indicateurs doit servir à améliorer et progresser constamment.

Conclusions et aspects à étudier

Il n'y a pas de façon « optimale » d'élaborer un système d'indicateurs de performance dans le contexte de la politique de développement régional. Certes, il existe des bonnes pratiques à suivre et des écueils à éviter, mais il apparaît clairement que les objectifs de chaque pays – en termes d'action et de suivi – déterminent l'approche à adopter. Même lorsque les objectifs globaux peuvent être similaires, les pays doivent adapter le choix des indicateurs, l'utilisation des informations et la sélection des incitations aux particularités régionales et locales et aux capacités des parties concernées.

En fin de compte, les systèmes d'indicateurs doivent être considérés comme un instrument essentiel de la panoplie de bonnes pratiques de gouvernance. Malgré leurs limites, ils constituent un moyen efficace de combler les déficits d'information, de donner aux parties concernées des références communes, de recenser les bonnes pratiques et de stimuler les efforts dans des domaines particuliers. Et surtout, ils offrent la possibilité d'un apprentissage collectif et d'ajustements en ce qui concerne les politiques, les programmes et la bonne gouvernance elle-même.

Dans quels domaines pourrait-on en apprendre davantage sur l'utilisation des systèmes d'indicateurs ? Ce rapport propose au moins deux domaines à explorer. Premièrement, il constate l'importance des capacités des parties concernées, en particulier sous l'angle de l'utilisation des informations. Des recherches plus poussées pourraient porter sur le degré auquel les différentes catégories d'acteurs utilisent l'information produite par les systèmes d'indicateurs de performance et sur les modalités de cette utilisation. Il serait intéressant en particulier d'étudier la capacité des différents acteurs infranationaux à se servir des données sur la performance pour apporter des améliorations. Deuxièmement, le rapport met en lumière toute l'importance des relations causales dans le contexte de la politique de développement régional pour élaborer les systèmes d'indicateurs, fixer des objectifs réalistes et imputer les résultats aux bons acteurs. On pourrait donc prolonger l'analyse présentée ici en examinant comment relier de façon optimale de solides informations statistiques pour le suivi de l'économie régionale aux informations sur la performance des politiques et des programmes.

Bibliographie

- Allsopp, C. (2003), « Review of Statistics for Economic Policymaking – First Report », HM Treasury, décembre, Londres.
- Allsopp, C. (2004), « Review of Statistics for Economic Policymaking – Final Report », HM Treasury, mars, Londres.
- Amison, P. (2007), « Mechanisms for Reducing Cost: English Regional Development Agencies Case », non publié, présentation faite à la réunion d'experts de l'OCDE, « Efficiency of Performance Indicator Systems in Regional Development Policy », 17 septembre 2007, Paris.
- Ansell, C. (2000), « The Networked Polity: Regional Development in Western Europe », *Governance*, vol. 13, n° 3, pp. 279-291.
- Audit Commission (2003), « Economic Regeneration Performance Indicators », Local Government Feedback Paper, mars, Londres, Royaume-Uni, disponible à l'adresse : www.local-pi-library.gov.uk/pdfs/ER_report_Low_res.pdf.
- Barca, F., en collaboration avec M. Brezzi, F. Terribile et F. Utili (2005), « Measuring for Decision Making: Soft and Hard Use of Indicators in Regional Development Policies », dans OCDE (2005), *Statistics, Knowledge and Policy: Key Indicators to Inform Decision Making*, Éditions OCDE, Paris, pp. 50-74.
- Basle, M. et P. Francke (1999), « The Statistical Information Needs for the Evaluation of Public Regional Policies: The Case of the Light Evaluation of Policies in Brittany (1994-1998) », dans *L'information régionale au service de la politique régionale en Europe*, Actes du 4^e séminaire CEIES, 30-31 janvier 1998, Rennes, publié par les Communautés européennes, 1999, pp. 128-146.
- Behn, R. (2003), « Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures », *Public Administration Review*, vol. 63, n° 5, pp. 586-606.
- BERR (UK Department for Business Enterprise and Regulatory Reform) (2008), « RDA Performance Figures from April 2005 to Date », consulté en mai 2008, www.berr.gov.uk/regional/regional-dev-agencies/rda-performance/page24205.html.
- Blake, J. (2007), « Local Public Service Agreements and Local Area Agreements: The UK Experience », non publié, présentation faite au symposium OCDE-TDPC « Établir des normes pour la fourniture des biens publics locaux », 20 juin 2007, Rome.
- Brown, D. (2007), « Efficiency of Performance Indicator Systems in Regional Development Policy: An Example from the US », non publié, présentation faite à la réunion d'experts de l'OCDE, « Efficiency of Performance Indicator Systems in Regional Development Policy », 17 septembre 2007, Paris.
- Burgess, S., C. Propper et D. Wilson (2002), « Does Performance Monitoring Work? A Review of the Evidence from the UK Public Sector, Excluding Health Care », *CMPO Working Paper Series*, n° 02/49, The Centre for Market and Public Organisation, Bristol, Royaume-Uni.

- Christiaensen, L., C. Scott et Q. Wodon (2002), « Development Targets and Costs », in J. Klugman (éd.), *A Sourcebook for Poverty Reduction Strategies: Core Techniques and Cross-Cutting Issues*, vol. 1, Banque mondiale, Washington DC, consulté en mai 2008 depuis Banque mondiale, http://poverty2.forumone.com/files/11036_chap4.pdf.
- Commission européenne (1999), « Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : Une méthodologie indicative », *Nouvelle période de programmation 2000-2006 : Documents de travail méthodologiques*, document de travail n° 3, publié par la Direction générale XVI Politique régionale et cohésion, coordination et évaluation des interventions.
- Conseil de l'UE (2006), « Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 portant dispositions générales sur le Fonds européen de développement régional, le Fonds social européen et le Fonds de cohésion, et abrogeant le règlement (CE) n° 1260/1999 », n° 1083/2006, 11 juillet 2006, J.O.L.210, 31 juillet 2006.
- Conseil du Trésor du Canada (2000), « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada », gouvernement du Canada, Ottawa.
- DCLG (UK Department for Communities and Local Government) (2006a), « Strong and Prosperous Communities: The Local Government White Paper », DCLG, Londres.
- DCLG (2006b), « Evaluation of Freedoms and Flexibilities in Local Government: Feasibility Study », conducted by PricewaterhouseCoopers LLP, DCLG, Londres.
- DCLG (2007), « The New Performance Framework for Local Authorities and Local Authority Partnerships: Single Set of National Indicators », DCLG, Londres, consulté en octobre 2007, www.communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/505713.
- DCLG (n.d.[a]), « Local Government Performance FAQs », consulté en octobre 2007, www.bvpi.gov.uk/pages/faq.asp#20.
- DCLG (n.d.[b]), « National Targets for Local PSAs », consulté en octobre 2007, www.communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/158430.
- Drabenstott, M. (2005), « A Review of the Federal Role in Regional Economic Development », rapport spécial, Center for the Study of Rural America, Federal Reserve Bank of Kansas City, mai 2005, consulté en avril 2007, www.kansascityfed.org/RegionalAffairs/RegionalStudies/FederalReview_RegDev_605.pdf.
- GAO (US Government Accountability Office) (2006), « Grantees' Concerns with Efforts to Streamline and Simplify Processes », GAO-06-566, juillet 2006, GAO, Washington DC.
- Goddard, M., R. Mannion et P. Smith (2000), « Enhancing Performance in Health Care: A Theoretical Perspective on Agency and the Role of Information », *Health Economics*, John Wiley and Sons, Ltd., vol. 9, n° 2, pp. 95-107.
- Goddard, M. et R. Mannion (2004), « The Role of Horizontal and Vertical Approaches to Performance Measurement and Improvement in the UK Public Sector », *Public Performance and Management Review*, vol. 28, n° 1, pp. 75-95.
- Horsch, K. (2006), « Indicators: Definition and Use in a Results-Based Accountability System », Harvard Family Research Project, consulté en mai 2008 à l'adresse www.gse.harvard.edu/hfrp/pubs/onlinepubs/rrb/indicators.html.
- HUD (US Department of Housing and Urban Development) (2005), « CPD Performance Measurement Outcome System Questions and Answers », mise à jour du 18 novembre 2005.
- HUD (2006), « CPD Performance Measurement Guidebook », 7 juillet 2006.
- HUD (n.d.), « Fiscal Year 2007 Annual Performance Plan ».

- Hummelbrunner, R., en collaboration avec W. Huber et R. Arbter (2005), « Processus Monitoring of Impacts: Towards a New Approach to Monitor the Implementation of Structural Fund Programmes », disponible à l'adresse : www.bka.gov.at/DocView.axd?CobId=14624.
- Jacobs, R., M. Goddard et P. Smith (2007), « Composite Performance Measures in the Public Sector », Policy Discussion Briefing, janvier 2007, Centre for Health Economics, University of York, Royaume-Uni.
- Kiewiet, D.R. et M.D. McCubbins (1991), *The Logic of Delegation: Congressional Parties and the Appropriations Processus*, University of Chicago Press, Chicago.
- Kraybill, D. et L. Lobao (2001), « County Government Survey: Changes and Challenges in the New Millennium », National Association of Counties, Washington DC.
- Learmonth, D. et J. K. Swales (2004), « Policy Spillovers in a Regional Target-Setting Regime », *Strathclyde Discussion Papers in Economics*, n° 04-24, Department of Economics, University of Strathclyde, Glasgow.
- Lifting the Burdens Task Force (2007), « Thirteen Steps to Reduce Performance Management Burdens », consulté en octobre 2007 à l'adresse : www.lga.gov.uk/Documents/Publication/LBTFperformancemanagement.pdf.
- Mannion, R. et M. Goddard (2000), « *The Impact of Performance Measurement in the NHS – Report 3: Performance Measurement Systems – A Cross-Sectoral Study* », rapport rédigé pour le Department of Health, Centre for Health Economics, University of York, cité dans C. Propper et D. Wilson (2003), « The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, n° 2, pp. 250-266.
- Marks, G. (1993), « Structural Policy and Multilevel Governance in the EC », dans Alan Cafruny et Glenda Rosenthal (éd.), *The State of the European Community*, Lynne Rienner, New York, pp. 391-410.
- Mayne, J. (1999), « Régler la question de l'attribution par l'analyse de la contribution : Utiliser judicieusement les mesures du rendement », Bureau du vérificateur général du Canada, juin 1999, Ottawa.
- McVittie, E. et J.K. Swales, (2007a), « “Constrained Discretion” in UK Monetary and Regional Policy », *Regional Studies*, vol. 41.2, pp. 267-280.
- McVittie, E. et J.K. Swales (2007b), « The Information Requirements for an Effective Regional Policy: A Critique of the Allsopp Review », *Urban Studies*, vol. 44, pp. 425-438.
- Ministère polonais de l'Agriculture et du Développement rural (2004), « Sectoral Operational Programme Restructuring and Modernisation of the Food Sector and Rural Development 2004-2006 », p. 119.
- Mizell, L. (2008), « Promoting Performance: Using Indicators to Enhance the Effectiveness of Sub-central Spending », Réseau de l'OCDE sur les relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration, document de travail n° 5.
- Mosse, R. et L.E. Sontheimer (1996), « Performance Monitoring Indicators Handbook », *World Bank Technical Paper*, n° 334, Banque mondiale, Washington DC.
- OCDE (2002), *Glossaires de l'OCDE – L'évaluation et l'efficacité de l'aide n° 6 – Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Éditions OCDE, Paris.

- OCDE (2006a), « Workshop on the Use of Indicators for Effective Regional Development Policies: Lessons from OECD Country Cases », document de travail, GOV/TDPC/RD(2006)10.
- OCDE (2006b), « Workshop Proceedings: The Efficiency of Sub-central Spending », actes d'un atelier organisé par le Réseau de l'OCDE sur les relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration et la Direction française du budget du ministère de l'Économie et des Finances, mai 2006.
- OCDE (2007a), *Régions et gouvernement central : Des contrats pour le développement régional* (à paraître), Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2007b), *La budgétisation axée sur la performance dans les pays de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2007c), « Strategic Assessment of Regional Policy », Issues Paper, GOV/TDPC(2007)4.
- ODPM (UK Office of the Deputy Prime Minister) (2003), « Building on Success: A Guide to the Second Generation of Local Public Service Agreements », décembre 2003, ODPM, Londres.
- ODPM (2005), « National Evaluation of Local Public Service Agreements: First Interim Report », août 2005, ODPM, Londres.
- Perrin, B. (2007), « Moving from Outputs to Outcomes: Practical Advice from Governments Around the World », dans J. Breul et C. Moraviz (éd.), *Integrating Performance and Budgets: The Budget Office of Tomorrow*, Rowman and Littlefield Publishers, Inc., pp. 107-168.
- Peters, T. et R. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, cité dans R. Behn (2003), « Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures », *Public Administration Review*, vol. 63, n° 5, pp. 586-606.
- Propper, C. et D. Wilson (2003), « The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, n° 2, pp. 250-266.
- Rodriguez-Pose, A. et U. Frates (2004), « Between Development and Social Policies: The Impact of European Structural Funds in Objective 1 Regions », *Regional Studies*, vol. 38, n° 1, pp. 97-113.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2002), « Cadre de mesure du rendement pour les petits organismes fédéraux », gouvernement du Canada, Ottawa.
- Smith, P. (1993), « Outcome-related Performance Indicators and Organisational Control in the Public Sector », *British Journal of Management*, vol. 4, pp. 135-152.
- Smith, P. (1995), « On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector », *International Journal of Public Administration*, vol. 18, pp. 277-310.
- Smith, P. (2002), « Construction d'indicateurs composites pour l'évaluation de l'efficacité des systèmes de santé », dans OCDE (2002), *Être à la hauteur : Mesurer et améliorer la performance des systèmes de santé dans les pays de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris.
- Swiss, J. (2005), « A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management », *Public Administration Review*, septembre/octobre, vol. 65, n° 5, pp. 592-602.
- Van Dooren, W., N. Manning, J. Malinksa, D.J. Kraan, M. Sterck et G. Boukaert (2006), « Mesure des résultats de l'administration », pour la série *Regards sur l'administration*, Rapport technique n° 2, GOV OCDE, GOV/PGC(2006)10/Ann2.
- Van Thiel, S. et F. Leeuw (2002), « The Performance Paradox in the Public Sector », *Public Performance and Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 267-281.

- Visscher, A., S. Karsten, T. de Jong et R. Bosker (2000), « Evidence on the Intended and Unintended Effects of Publishing School Performance Indicators », *Evaluation and Research in Education*, vol. 14, n° 3 et 4, pp. 254-266.
- Whynes, K. (1993), « Can Performance Monitoring Solve the Public Services' Mandant-Mandataire Problem? », *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 40, n° 4, pp. 434-446.
- Wishlade, F., D. Yuill, L. Davezies et R. Prud'homme (1999), « Agenda 2000 and the Targeting of EU Cohesion Policy », dans *L'information régionale au service de la politique régionale en Europe*, Actes du 4^e séminaire CEIES, 30-31 janvier 1998, Rennes, publié par les Communautés européennes, 1999, pp. 90-125.

Table des matières

Liste des sigles	9
Résumé	11
Introduction	17

Partie I

Conception et utilisation des systèmes et bonnes pratiques

Chapitre 1. Utilité des systèmes d'indicateurs pour gérer la politique de développement régional	23
Introduction	24
Pourquoi des systèmes d'indicateurs ?	24
Quels avantages procurent-ils ?	27
Distinction entre le suivi et l'évaluation	28
Conclusions	29
Notes	29
Chapitre 2. Concevoir des systèmes d'indicateurs efficaces : les ingrédients indispensables	31
Introduction	32
Types d'indicateurs	32
Sélection des indicateurs	33
Utilisation des incitations	41
Fixation des objectifs	45
Utilisation de l'information relative à la performance	48
Conclusions	53
Notes	54
Chapitre 3. Facteurs entravant ou facilitant l'utilisation de systèmes d'indicateurs	55
Introduction	56
Facteurs pouvant entraver le développement et l'utilisation de systèmes d'indicateurs	56

Mécanismes facilitant le bon fonctionnement du système	72
Conclusions	79
Notes	79
Chapitre 4. Avantages globaux et enseignements à tirer	81
Introduction	82
Avantages pour la politique de développement régional	82
Enseignements à tirer	85
Conclusions et aspects à étudier	87
Bibliographie	89

Partie II

Études de cas sur les systèmes d'indicateurs dans leur contexte

Chapitre 5. Les fonds structurels de l'Union européenne	97
Introduction	98
Contexte : les politiques régionales de l'UE et la mesure des performances	99
La réserve de performance	106
Évaluation	116
Perspectives	122
Conclusions	123
Notes	124
Bibliographie	126
Annexe 5.1	128
Chapitre 6. La réserve de performance nationale en Italie	131
Introduction	132
Contexte : la politique de développement régional en Italie	132
La réserve de performance nationale italienne	134
Évaluation	139
2007-13 : un nouveau système d'indicateurs	149
Conclusions	151
Notes	152
Bibliographie	153
Chapitre 7. Les agences de développement régional en Angleterre	157
Introduction	158
Les agences anglaises de développement régional	158
Les systèmes d'indicateurs pour la mesure et le suivi des performances des RDA	159

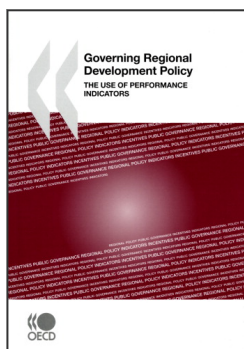
Évaluation	169
Conclusions	178
Notes	178
Bibliographie	180
Chapitre 8. L'administration du développement économique	
aux États-Unis	183
Introduction	184
L'Administration du développement économique	184
Les systèmes d'indicateurs assurant la mesure et le suivi	
des performances de l'EDA	187
Évaluation	193
Conclusions	203
Notes	204
Bibliographie	205
Annexe A. Principaux termes	209
Annexe B. Indicateurs de développement économique	
régional et local	211
Liste des encadrés	
2.1. L'utilisation du Tableau de bord prospectif (TBP) en Autriche	40
2.2. Indicateurs et incitations – La politique de développement	
régional en Italie, 2000-06.	44
2.3. Indicateurs et incitations – Les accords de services publics	
locaux au Royaume-Uni	49
3.1. Mesurer le rendement des programmes gouvernementaux :	
l'expérience canadienne.	59
3.2. Le système de mesure des résultats des collectivités locales	
en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire	
aux États-Unis	75
5.1. Termes liés à la politique régionale de l'UE	99
5.2. L'application de la réserve de performance en Autriche	112
5.3. La mise en œuvre en France de la réserve de performance	
de l'UE	113
5.4. La mise en œuvre en Italie de la réserve de performance	
de l'UE	114

Liste des tableaux

5.1. Liste indicative d'indicateurs pour l'attribution de la réserve de performance	107
5.2. Mécanismes utilisés par les États membres de l'UE pour déterminer la réserve de performance de l'UE	118
5.A1.1. Indicateurs de la réserve de performance adoptés par l'Italie et la France	128
6.1. Indicateurs et objectifs destinés aux régions dans le cadre de la réserve de performance nationale italienne	136
6.2. Répartition de la réserve de performance nationale	140
6.3. Objectifs, indicateurs et objectifs en % de la nouvelle réserve de performance pour la période 2007-13	150
7.1. Les 12 cibles des Public Service Agreements auxquelles contribuaient les RDA	163
7.2. Cibles de réalisations pour les RDA dans le dispositif à trois niveaux et le cadre d'intervention de 2005	165
7.3. Indicateurs de résultats régionaux	166
8.1. Objectifs, mesures et cibles de performance de l'EDA, 2006, conformément à la loi sur la performance et les résultats de l'administration (GPRA)	189
8.2. Le tableau de bord prospectif (BSC)	192
8.3. Charge administrative liée aux obligations d'information (données GPRA) de l'EDA	199
B.1. Indicateurs de développement économique local	211
B.2. Indicateurs clés pour la politique de développement régional ...	214

Liste des graphiques

2.1. Lier les indicateurs aux objectifs des programmes	36
6.1. Indicateurs de la réserve de performance nationale atteints en septembre 2002 par les régions	140



Extrait de :
Governing Regional Development Policy
The Use of Performance Indicators

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264056299-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2010), « Avantages globaux et enseignements à tirer », dans *Governing Regional Development Policy : The Use of Performance Indicators*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264058385-6-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.