

FOCUS

06

Septembre 2014

Suivi de politiques publiques : quels indicateurs construire ?

Sabrine Cipriano, Perrine Fastré

Au cœur des processus de suivi des politiques publiques, les indicateurs sont de plus en plus utilisés. Outils de diagnostic et d'aide à la décision, ils permettent de donner une indication sur l'état d'avancement de l'action publique. Le sixième Focus de l'IBSA présente les principes méthodologiques de base du suivi des politiques publiques et aborde les questions suivantes : Qu'est-ce que le suivi d'une politique publique ? Quel est le rôle des indicateurs dans ce suivi ? Quels indicateurs choisir ? Pour mesurer quoi ?

Qu'est-ce que le suivi des politiques publiques ?

Dans son accord 2014-2019, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale s'engage à assurer un pilotage précis des politiques publiques bruxelloises notamment via des tableaux de bord. Il prévoit de « *fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs précis* » pour jauger l'efficacité des politiques publiques et de se baser sur ces objectifs pour réaffecter les moyens budgétaires alloués.

En inscrivant ce principe d'utilisation de **tableaux de bord**, le Gouvernement bruxellois marque sa volonté de suivre de manière continue les politiques publiques de la Région bruxelloise, démarche qui contribue à augmenter la transparence et l'efficacité de l'action publique.

Le **suivi de la mise en œuvre des politiques publiques** est un outil d'aide à la décision important. Il s'attache

à présenter, systématiquement et de manière continue, l'**état d'avancement** d'une politique publique, en termes de ressources allouées (humaines, matérielles, financières, etc.), de réalisations accomplies et de résultats obtenus. Il permet de veiller à la cohérence des actions, tant au sein d'une politique que par rapport à d'autres politiques publiques.

L'exercice de suivi se distingue de l'**évaluation des politiques publiques**. Celle-ci consiste en l'examen, de manière systématique et objective, à un ou plusieurs moments déterminés, des processus, des produits ou des effets d'une politique publique en portant un jugement sur celle-ci à l'aide de critères d'appréciation précis (ex. : efficacité, efficience, durabilité, pertinence, etc.) (Jacob, 2010). L'évaluation se nourrit en partie des informations fournies par le suivi, mais recourt aussi à des études, analyses, enquêtes et entretiens complémentaires. Le travail évaluatif est généralement réalisé par des acteurs externes à la mise en œuvre de la politique publique en question, mandatés à cet effet. Parmi les acteurs institutionnels bruxellois, figure notamment l'IBSA dont les missions ont été élargies, en

2013, à l'évaluation de politiques publiques régionales réalisée sur demande du Gouvernement bruxellois.

Le suivi implique la mise sur pied d'un système d'information. Les informations qui y sont répertoriées doivent être adaptées aux besoins de chaque acteur concerné par la mise en œuvre de la politique publique, et soigneusement ciblées. Le **suivi opérationnel** d'une politique publique est réalisé traditionnellement par l'administration (→ **Glossaire**) chargée de sa mise en œuvre pour qu'elle veille à sa cohérence et renseigne, le cas échéant, sur les ajustements nécessaires. Le **suivi politique**, effectué par le pouvoir exécutif, permet de veiller à l'adéquation de la politique publique avec les objectifs politiques fixés.

Quel est le rôle des indicateurs dans le suivi des politiques publiques ?

Le système d'information de suivi reprend des **indicateurs de suivi**, élaborés au départ de données quantitatives et/ou qualitatives. Ils sont diffusés dans des tableaux de bord permettant aux acteurs de disposer de système d'alerte pour gérer et ajuster leurs actions. Ces indicateurs sont utilisés pour suivre la mise en œuvre des politiques publiques, que ce soit en termes d'objectifs à atteindre ou de réalisations et résultats observés. Ils livrent une information synthétique et facile à communiquer et améliorent la lisibilité de l'action publique.

La prise de décision politique passe ainsi de plus en plus par l'**argument statistique** qui permet de balayer les idées reçues en leur substituant « l'implacable évidence des faits » (Derosières, 2003). En s'appuyant sur des observations chiffrées, les autorités politico-administratives (→ **Glossaire**) confortent leur communication. Elles démontrent leur maîtrise par la description précise et quantifiée d'une situation. Les indicateurs permettent ainsi de quitter le domaine de l'intuition : « il me semble », « je crois » deviennent « je constate », « je démontre » (Dethier, 2012). Les décisions, discours, stratégies sont étayés par la mesure.

À la fois référence et objectif à atteindre, ces indicateurs sont des instruments qui structurent les débats sur les politiques publiques. Citons, à titre d'exemple, les politiques publiques en matière de recherche et développement (R&D). L'accord 2014-2019 du Gouvernement bruxellois prévoit

qu'il mettra tout en œuvre pour que le niveau des dépenses consacrées à la R&D atteigne 3 % du PIB bruxellois (objectif-cible de la stratégie européenne « EU2020 »). Pour suivre cette mesure, le niveau de ces dépenses est comptabilisé chaque année. Il constitue de fait l'indicateur de suivi-clé autour duquel s'effectue la communication de la politique de R&D, même si cette politique est plus large que les dépenses comptabilisées dans cet indicateur.

Les indicateurs ont également largement investi le secteur des administrations publiques. L'importance de la gestion par les indicateurs y résulte de l'impact du « **Nouveau Management Public** » (→ **Glossaire**). Cette idéologie accorde une place majeure à la mesure des performances des organisations, réalisée notamment à partir d'indicateurs de suivi. Ces derniers permettent de mettre en relation les ressources mises à disposition (inputs) avec les prestations offertes (outputs). Si ces « mesures » sont loin d'être parfaites, elles permettent au moins une forme d'appréciation des missions accomplies par l'administration (Peters, 2010) et répondent au souhait des citoyens d'être informés sur l'utilisation des deniers publics.

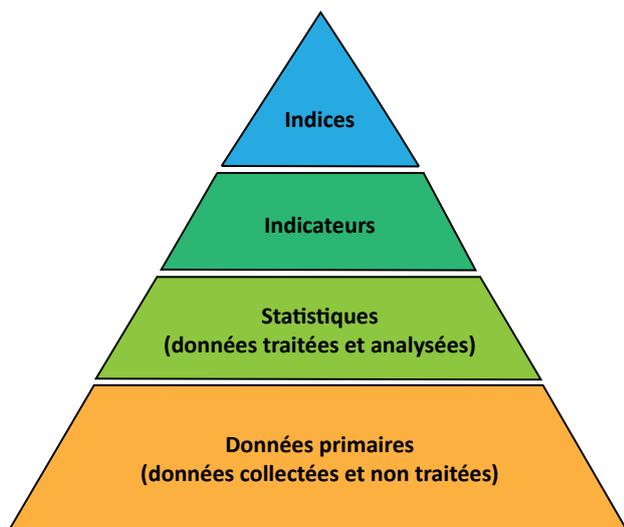
La place des indicateurs dans la gestion des politiques publiques est considérable et leur rôle dans la conduite des politiques publiques fait régulièrement l'objet de débats. Ces questions sont abondamment abordées dans la littérature scientifique et ce Focus n'en donne ici qu'un bref aperçu.

Quels indicateurs pour suivre les politiques publiques ?

Que ce soit dans le champ de la gestion publique ou au-delà, un **indicateur** se définit généralement comme une « *variable fournissant des informations quantitatives et qualitatives sur un phénomène donné. Il inclut normalement une valeur et une unité de mesure* » (Commission européenne, 2014). Il donne un ou plusieurs traits marquants d'une réalité complexe que l'on cherche à appréhender, dans un format synthétique, communicable et consensuel.

Un indicateur se construit à partir de données brutes (primaires). Ces données sont traitées et ensuite assemblées pour produire une indication synthétique. Il s'agit donc de données retravaillées, comme l'illustre la figure 01.

01 Triangle de l'agrégation des données



Source: Bauler et al., 2004

On distingue plusieurs degrés d'agrégation de données : les données primaires (données administratives ou collectées par enquête) sont traitées pour devenir des statistiques, elles-mêmes compilées ou extraites pour constituer des indicateurs. Ces derniers peuvent encore être agrégés pour former des indicateurs composites, également appelés indices (Bauler et al., 2004).

Plus particulièrement, pour suivre une politique publique, deux **catégories d'indicateurs** se dégagent de la littérature : les indicateurs de programme et les indicateurs de contexte (figure 02). Chaque indicateur répond à un besoin spécifique en informations.

Les **indicateurs de programme** sont étroitement liés à la finalité de la politique publique. Ils englobent les indicateurs de ressources, de réalisations, de résultats et d'impacts de la politique publique en question, définis et illustrés dans la figure 02. Ils concernent de façon limitative les personnes ou organisations qui ont participé au programme ou qui ont été touchées par celui-ci. Le suivi d'une politique publique peut s'effectuer au départ des **indicateurs de ressources, de réalisations et de résultats**. La quantification des indicateurs de ressources et de réalisations est effectuée par les administrations chargées de la mise en œuvre de la politique publique. Si ces mêmes administrations peuvent aussi mesurer les résultats immédiats de la politique publique qu'elles gèrent, elles quantifient les indicateurs de résultats (Commission européenne, 1999).

Quant aux indicateurs d'impacts d'une politique publique, ils renseignent sur les effets qui peuvent lui être attribués en appliquant des méthodes d'évaluation, et qui vont au-delà de la mise en œuvre de la politique publique. La mesure des impacts auprès des publics cibles requiert par conséquent une

évaluation de la politique publique. Cette démarche scientifique permet d'établir un lien de causalité entre les changements observés et la politique publique analysée. Les indicateurs d'impact ne sont dès lors pas mesurés par les acteurs de la mise en œuvre d'une politique.

Pour appréhender la réalité socio-économique et éclairer la prise de décision, le suivi fait également appel, comme d'autres analyses (ex. : analyses conjoncturelles, projections économiques, etc.), à des **indicateurs de contexte** en lien avec la politique publique. Ceux-ci renseignent sur le contexte social, économique et environnemental dans lequel l'action publique est mise en œuvre et évolue. Ils présentent ainsi le contexte initial et les changements de ce contexte qui peuvent influencer la mise en œuvre de l'action publique et ses résultats. Ils s'appliquent à l'ensemble du territoire, d'une population ou d'une catégorie de personnes. Les indicateurs de contexte apportent des éléments de diagnostic, de cadrage. Ils permettent d'interpréter ou de nuancer l'information donnée par les indicateurs de programme, c'est pourquoi ils sont à mettre en relation avec ces derniers. Par exemple, l'accroissement naturel de la population active peut dans un premier temps expliquer une augmentation du chômage alors même que les politiques publiques mises en œuvre ont permis de créer des emplois.

Les statistiques servant à construire les indicateurs de contexte sont accessibles directement auprès des organismes qui les produisent et/ou les publient, tels que les offices statistiques publics au niveau européen, national, régional ou encore les instituts privés de statistiques (Commission européenne, 1999).

Même s'il offre une représentation valide de la réalité, l'indicateur ne doit pas être confondu avec cette réalité ; il reste une accroche, un signal. Les indicateurs présentent une vue partielle d'une situation, ils donnent une partie d'information.

Par conséquent, il ne faut pas perdre de vue les **risques et les limites** des indicateurs dans le suivi d'une politique publique. Le risque majeur d'une gouvernance par indicateurs est que l'indicateur devienne l'objectif à atteindre au détriment de la réalité qu'il représente. La forme prime alors sur le fond. « *L'enjeu n'est plus d'améliorer réellement les situations [...] mais d'obtenir la performance quantitative souhaitée [et exprimée au travers de l'indicateur], quelle qu'en soit la méthode* » (Salais, 2010). Par exemple, dans le cadre de la Garantie

Indicateurs de programme (relatifs à l'intervention et ses effets)

Indicateur de...		Exemples de programmes mentionnés dans l'accord 2014-2019 du Gouvernement bruxellois :	
		1. Programme « Garantie pour la Jeunesse » (GJ) de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC) 2. Programme de développement des modes actifs (marche et vélo) en RBC	
Ressource	suivi	Il informe sur les moyens, financiers, humains, matériels, organisationnels, règlementaires, etc. mis à disposition et utilisés pour la mise en œuvre du programme.	Ex. 1 : Nombre de personnes mobilisées pour mettre en œuvre la GJ (en années-emploi) ; Budget octroyé de 39M€. Ex. 2 : Budgets octroyés pour les aménagements piétons et cyclables.
Réalisation	suivi	Il décrit le produit « physique » des dépenses engagées. Il informe sur le produit de l'activité, sur la concrétisation ou non des actions du programme.	Ex. 1 : Nombre de jeunes bruxellois faiblement qualifiés informés de la GJ dès leur inscription au chômage ; Nombre de jeunes chômeurs bruxellois et faiblement qualifiés orientés dans les 4 mois vers une formation professionnelle, un stage ou un emploi via la GJ. Ex. 2 : Nombre de kilomètres de routes réaménagées avec larges trottoirs et de kilomètres de pistes cyclables sécurisées.
Résultat	suivi	Il décrit un aspect spécifique d'un résultat, une caractéristique pouvant être mesurée. Il renseigne sur les résultats immédiats pour les destinataires directs d'une action et permet de mesurer la distance demeurante par rapport à un objectif donné, à une norme ou à une référence.	Ex. 1 : Part de jeunes chômeurs ayant bénéficié d'une formation professionnelle, d'un stage ou d'un emploi via la GJ et à l'emploi. Ex. 2 : Part des automobilistes convertis au vélo ou à la marche grâce aux nouveaux aménagements.
Impact	évaluation	Il renseigne sur le changement qui peut être attribué de manière crédible à un programme, à savoir sur les conséquences, positives ou négatives, prévues ou non, au-delà des limites du programme, sur les effets indirects du programme, sur les effets à long terme sur les destinataires directs.	Ex. 1 : Taux de chômage parmi les jeunes faiblement qualifiés après la prise en charge par la GJ ; Durée moyenne de chômage après la prise en charge par la GJ. Ex. 2 : Diminution de la congestion routière en RBC suite au report sur les modes actifs (marche et vélo).

Indicateurs de contexte

Contexte		Il renseigne sur les éléments du contexte socioéconomique dans lequel l'action se déroule et mesure l'évolution de ces facteurs, exogènes au programme, mais pouvant influencer ses résultats.	Ex. 1 : Taux de chômage des jeunes faiblement qualifiés en RBC ; Nombre de jeunes qui ne sont ni à l'école, ni en formation, ni en emploi, inscrits ou non dans un service public d'emploi en RBC (« NEETS ») ; Taux d'emploi des jeunes faiblement qualifiés en RBC. Ex. 2 : Satisfaction de la qualité de vie en RBC ; qualité de l'air en RBC.
----------	--	--	--

Sources : Commission européenne, septembre 2013 ; Commission européenne, 1999

Les définitions reprises ci-dessus sont issues d'une guidance de la Commission européenne qui documente notamment les concepts-clés et indicateurs pour suivre les politiques de développement socio-économique (→ [Pour aller plus loin](#)).

pour la Jeunesse, le nouvel accord du Gouvernement bruxellois prévoit notamment de financer 3 000 formations professionnelles. Un des indicateurs de suivi de cette politique est le nombre de formations professionnelles suivies et financées dans le cadre de la Garantie pour la Jeunesse. Cette information devra également être analysée au regard de l'objectif général de cette politique publique, à savoir augmenter le taux d'emploi des jeunes Bruxellois peu qualifiés formés dans le cadre de ce dispositif.

Une **lecture réflexive** des indicateurs permet de contrer certaines dérives conséquentes à leur utilisation mécanique. Il s'agit de garder un regard critique sur les indicateurs analysés, en ayant en

tête leurs limites et leurs risques. Les indicateurs de suivi ne constituent qu'un élément d'un système d'informations du suivi de la mise en œuvre d'une politique publique. Ils révèlent des problèmes mais n'élucident pas d'où ceux-ci viennent, ni les causes qui les engendrent. Ils détectent des corrélations, mais peinent à les interpréter (Paradeise, 2012). Communiqués à un large public, pas nécessairement averti, les indicateurs, livrés à l'état brut, peuvent être mal interprétés. Cette interprétation est d'autant plus difficile que le degré d'agrégation des données qui les composent est élevé. Il importe dès lors d'accompagner la présentation d'indicateurs par des analyses décrivant les diverses facettes des situations qu'ils illustrent.

Comment choisir et construire les indicateurs de suivi des politiques publiques ?

Deux questions clés précèdent l'élaboration ou la sélection des indicateurs de suivi d'une politique publique :

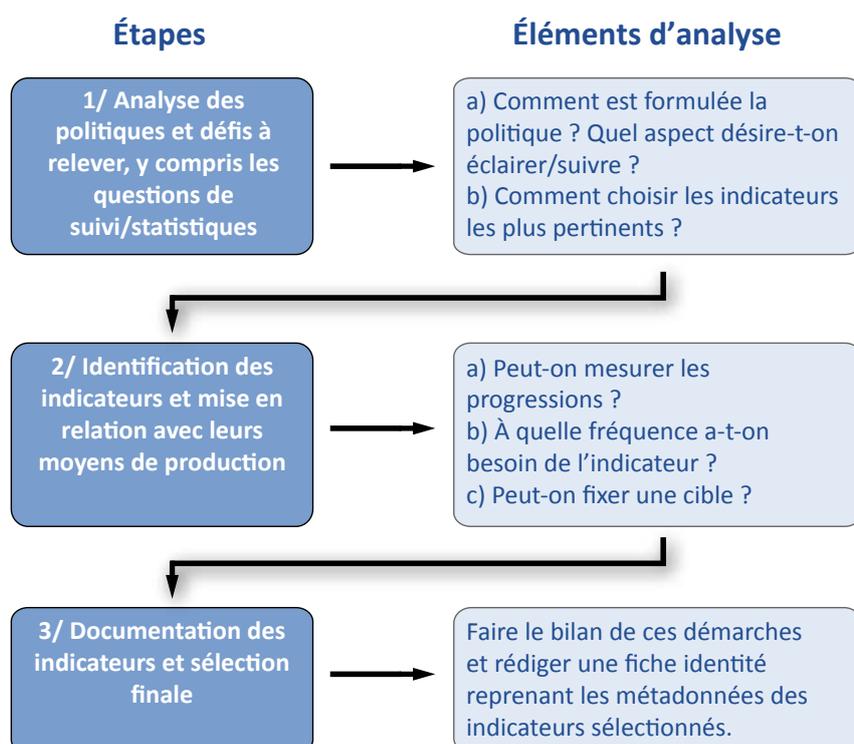
- Quelles informations veut-on communiquer ?
- Quelles informations l'indicateur sélectionné communique-t-il ?

Pour y répondre, il convient de veiller à établir un **lien clair et direct entre l'indicateur et l'objectif**, opérationnel et stratégique, de la politique publique en question, autrement dit le résultat attendu. Il s'agit de préciser ce que l'on entend mesurer, in fine, avec cet indicateur de suivi.

Les démarches de construction et de choix des indicateurs de suivi doivent être entamées dès le début de l'action publique. Les étapes et éléments d'analyses qui permettent d'identifier et de choisir des indicateurs adéquats pour suivre des politiques publiques sont présentés dans la figure 03.

La construction et le choix d'un indicateur impliquent de procéder à l'**analyse rigoureuse** des politiques publiques à suivre et des données existantes en la matière, étape cruciale dans l'élaboration d'un système d'information de suivi pertinent. Parmi les données existantes, de nombreuses données administratives sont déjà collectées par diverses institutions publiques. Cependant, elles nécessitent souvent un **travail d'harmonisation** conséquent afin d'être exploitables pour suivre les politiques publiques. En effet, souvent collectées à des fins administratives, ces données ne sont pas comptabilisées et encodées de manière identique d'une entité à l'autre. Dès lors, elles peuvent se révéler disparates et manquer d'harmonisation entre elles pour suivre une politique publique. Citons par exemple, les données relatives à l'enseignement qui sont comptabilisées différemment sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, selon les institutions compétentes (Communauté flamande, Communauté française, réseaux d'enseignement). Pour suivre l'ouverture de nouvelles places dans les écoles bruxelloises, telle que prévue dans l'accord de Gouvernement bruxellois 2014-2019, les données des différentes institutions compétentes pour l'enseignement maternel, primaire et secondaire sur le territoire bruxellois doivent être agrégées de manière harmonisée.

03 Démarches pour choisir et construire un indicateur de suivi d'une politique publique



Source : Delorme et al., 2011

Même si les données peuvent être collectées expressément pour la construction des indicateurs de suivi, des **contraintes techniques** influencent leur sélection. Les plus fréquentes sont le coût de collecte des données, leur qualité, leur représentativité et le temps pour les collecter et les traiter. Ainsi, l'indicateur idéal n'existe pas – ou très rarement. Le choix des indicateurs de suivi relève inévitablement d'un **arbitrage** entre le souhait de disposer des « meilleurs » indicateurs et les contraintes en termes de production des données.

Le choix des informations chiffrées à suivre doit en outre faire l'objet d'un **consensus** entre les acteurs concernés. Au vu des contraintes et des méthodologies spécifiques de construction des indicateurs, il importe que les acteurs s'accordent sur l'**interprétation** à donner à ces informations. Ils doivent s'entendre sur les dimensions de la réalité que les indicateurs de suivi représenteront et sur l'usage qui en sera fait. De fait, il n'est pas rare de voir débattre les autorités politico-administratives (→ **Glossaire**) sur l'interprétation à donner à un indicateur de suivi d'une politique publique ou de recourir à un indicateur pour en nuancer un autre. Ces diverses mesures de la réalité sont pourtant toutes correctes. Certains indicateurs, ayant le même libellé, sont construits selon des méthodologies différentes et ne renvoient pas, de ce fait, aux mêmes aspects de la réalité. Prenons de nouveau l'exemple de la Garantie pour la Jeunesse. Le calcul du nombre de chômeurs bruxellois de moins de 25 ans ayant suivi une formation sera différent si l'on comptabilise les personnes inscrites à une formation ou les personnes inscrites et ayant réellement suivi et terminé cette formation.

Dès lors, il est nécessaire d'élaborer une **fiche d'identité de l'indicateur** qui décrit les éléments méthodologiques de sa construction, autrement dit ses métadonnées. Cette fiche, qui documente l'indicateur de suivi, en permet une lecture réflexive et garantit qu'il soit interprété correctement et de manière standardisée. La liste des informations à y retenir doit être flexible et adaptée à l'usage qui en sera fait. Si la construction d'indicateurs de suivi peut se baser sur des standards internationaux de métadonnées, les acteurs chargés du suivi doivent y retenir les métadonnées en lien avec leurs besoins spécifiques. Ils doivent donc se réappropriier les standards existants, parfois les adapter et les compléter pour suivre leurs propres actions. C'est pourquoi certaines institutions ont défini leurs propres modèles de fiche. On y trouvera notamment des

sa description, ses modalités de construction et ses limites.

Enfin, il convient d'être **sélectif dans le nombre d'indicateurs à suivre**. Il s'agit de trouver l'équilibre entre simplification excessive et surabondance d'informations. De longues listes d'indicateurs rendent en effet peu lisible l'information et découragent leur collecte ou leur analyse. Il importe dès lors de déterminer les indicateurs pertinents en fonction de l'information recherchée et des contraintes susmentionnées. Pour cela, il est recommandé d'associer les producteurs et les utilisateurs de données dès le début de la construction et du choix des indicateurs de suivi. Ceci est d'autant plus important que ces acteurs seront chargés de leur analyse et actualisation.

De là, dépendent des décisions de qualité

Ce Focus a présenté les grands principes pour guider les administrations dans le suivi de leurs politiques publiques, notamment au départ d'indicateurs de suivi. Ces indicateurs constituent en effet la composante centrale du système d'information de suivi de la mise en oeuvre d'une politique publique. Ce sont des instruments robustes d'aides à la décision, s'ils sont sélectionnés et interprétés de manière rigoureuse, et s'ils sont pertinents par rapport aux résultats attendus de la politique publique. De la sorte, les indicateurs de suivi fournissent des informations fiables qui permettent de gérer, de commenter et d'ajuster les politiques publiques, et de prendre ainsi des décisions de qualité.

Bibliographie

- BAULER, Thomas, ZACCAÏ, Edwin. Indicateurs pour un développement durable. In Institut pour un développement durable. *Dictionnaire du Développement Durable belge*, Ottignies, 2004.
- DELORME, Pascal, CHATELAIN, Olivier. *Le pilotage des politiques. Rôle et utilisation des indicateurs pour la mesure des performances*. Programme Delivery Methods, 2011.
- DEROSIÈRES, Alain. *Naissance d'un nouveau langage statistique entre 1940 et 1960*. In *Courrier des statistiques*, n°108, 2003, pp 41-52.
- DETHIER, Jean-Louis. *Évaluation et pilotage*. Présentation effectuée dans le cadre du Certificat interuniversitaire en évaluation de politiques publiques, 16 novembre 2012, Bruxelles. Non diffusé.
- JACOB, Steve. Évaluation. In BOUSSAGUET, Laurie, JACQUOT, Sophie, RAVINET, Pauline. *Dictionnaire des politiques publiques. 3ème édition actualisée et augmentée*. Paris : Presses de Sciences Po, 2010, pp. 257-265. Collection Références.
- HORBER-PAPAZIAN Katia. *Le rôle des indicateurs dans le pilotage des politiques publiques : entre idéal et réalité*. In *Revue LeGeS*, 2010, pp. 43-53.
- KNOEPFEL, Peter, LARRUE, Corinne, VARONE, Frédéric. Analyse et pilotage des politiques publiques. In *Analyse des politiques publiques*, volume 2. Zürich : Verlag Rüegger, 2006.
- PARADEISE, Catherine. *Le sens de la mesure. La gestion par les indicateurs est-elle un gage d'efficacité ?* In *Revue d'économie du développement*, décembre 2012, pp. 67-94.
- PARLEMENT DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE. *Déclaration gouvernementale et accord de Gouvernement*. Session ordinaire 2014. Bruxelles : 20 juillet 2014.
- PETERS, Guy B. Nouveau management public. In BOUSSAGUET, Laurie, JACQUOT, Sophie, RAVINET, Pauline. *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris : Presses de Sciences Po, 2010, pp. 398-404. Collection Références.
- SALAIS, Robert. *Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance*. In *Revue française des affaires sociales*, janvier-juin 2010, pp. 129-147.



Pour aller plus loin

- COMMISSION EUROPÉENNE. *Evalsed : The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*. Directorate-General Regional Policy, septembre 2013.
- COMMISSION EUROPÉENNE. *Période de programmation 2014-2020. Suivi et évaluation de la politique européenne de cohésion. Fonds européen de développement régional et Fonds de cohésion. Concepts et recommandations. Document d'orientation*. Direction Générale Politique régionale et urbaine, mars 2014.
- COMMISSION EUROPÉENNE. *Évaluer les programmes socio-économiques. Choix et utilisation d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 1999. Collection MEANS, Volume 2.



Glossaire

Administration : Il s'agit de toutes les institutions considérées comme « unité institutionnelle publique » au sens du SEC95. Il s'agit notamment des organismes d'intérêt public de type A, de type B, des institutions non classées dans la loi du 16 mars 1954 et des autres institutions répertoriées par la Banque Nationale de Belgique. Cette dernière diffuse chaque année la liste des « Unités du secteur public ».

Autorités politico-administratives : Ensemble des acteurs investis du pouvoir public, qui élaborent et mettent en oeuvre la politique publique (Knoepfel *et al.*, 2006).

Garantie pour la Jeunesse : Le dispositif bruxellois de Garantie pour la Jeunesse, détaillé dans l'accord 2014-2019 du Gouvernement bruxellois, prévoit que tout jeune entre 15 et moins de 25 ans qui quitte les études sans les avoir réussies, sera orienté, dans les quatre mois, soit vers un emploi, soit vers un stage, soit vers une formation professionnelle ou un retour vers les études. Ce dispositif est une transposition du principe de la « Garantie Jeunes » proposé par la Commission européenne et dont le cadre institutionnel de mise en oeuvre est laissé à l'appréciation des États membres.

Nouveau Management Public : Ensemble de changements observés dans le champ du secteur public depuis les années 1980. Cette idéologie reprend diverses conceptions portant sur la bonne gestion du secteur public. Son idée principale repose sur l'utilisation dans le secteur public de techniques de management issues du secteur privé, que l'on suppose fondamentalement similaire au secteur public. Particulièrement, l'appréciation des prestations offertes par l'administration se fait davantage sur base de sa performance, ce qui a nécessité le développement d'indicateurs mesurant les rendements des actions du secteur public (Peters, 2010).