

Les principes de gestion axée sur les résultats

1. ACDI (2009) *La gestion axée sur les résultats - ACDI*. Cet article définit la gestion axée sur les résultats. La GAR est une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement » et montre

[www.acdi-cida.gc.ca] 7 oct. 2009 consulté sur Google, le 16 juillet 2011. 2 pages

2. Ce document définit les Concepts, les outils et les principes associés à la GRD. Il donne des exemples de GRD dans le cadre de programmes et projets sectoriels, des exemples de GRD au sein des organismes de développement, et des mises en application de principe de gestion axée sur les résultats.

[www.mfdr.org/sourcebook/Versions/MfDRSourcebookFrenchFeb2006.pdf] Similar, consulté sur Google le 16 juillet 2011], 214 pages

3. Ce guide expose les fondements et les principes du cadre de gestion axée sur les résultats. Il propose ensuite les actions à prendre pour implanter et appliquer ce mode de gestion. Il présente enfin quelques conditions de succès pour une mise en oeuvre réussie. En annexe, on trouvera des définitions communes, ainsi que des références utiles pour le lecteur qui souhaite poursuivre sa réflexion. En bref, ce guide

[www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/.../guide_gest-axee-resultat_02.pdf] Similar, consulté sur Google le 16 juillet 2011. 31 pages

4. **axée sur le résultat** (atelier de formation). L'orientation de cette formation est de mettre à la disposition des intervenants un programme cadre de formation visant la sensibilisation des divers intervenants aux concepts et outils clés relatifs à la gestion axée sur les résultats. À l'aide de définitions, d'exemples et d'exercices, la formation devrait favoriser l'appropriation par les divers intervenants d'un langage commun en matière de gestion par résultats, ce qui constitue un préalable à une planification, à une gestion et à un suivi plus rigoureux des projets/programmes financés par l'ACDI.

La formation vise à approfondir la compréhension, chez les participants, de la chaîne des résultats, des indicateurs et du système de mesure de la performance.

[www.unssc.org/web1/programmes/rcs/cca_undaf_training.../file.asp?ID, consultée sur Google, le 16 juillet 2011.

5. **Le GAR : une philosophie de gestion.** Dans cet article l'auteur décrit le GAR comme une philosophie de gestion adoptée par le PNUD en 1999, qui met l'accent sur trois (3) fonctions essentielles à savoir la planification stratégique, la gestion et la performance. , www.ml.undp.org/bgar.htm - [CachedSimilar](#), consulté sur Google, le 16 juillet 2011.

6. *Définitions révisées des termes en gestion axée sur les résultats.* Ce document contient un exposé du raisonnement qui a mené à la décision de modifier, la terminologie, les définitions et la méthodologie du GAR. Ces décisions repose sur les ok yxkkl ss kj k kq okjnojvKMNSjo : gouvernement du Canada et partenaire en développement international, www.acdi.gc.ca/.../GAR_ENONCE_PRINCIPE-2008_COMPANION, consulté le 16 juillet 2011, 14 pages.

7.

K ojnokys JnkxkjvoJnywksxoJ k sk oJy J r y sk oJsvxo sk oJ k mxoJ o wsxywqsoJ xspy woJ y oJk J nsp ox kj okJ n sxnsnk o kj vs kj J vsw vwx k syxJ n J nk n oJ noJ qok syxJ k J k J vkJ k vk k J VokJ nk qy sokJ n sxnsnk o kJnoJw woJk oJvo kJn pxxs syxkjnspp ox JkoyxJvk ym oJnsks vsxks oJ vy qkxskk syx JvoJqy o xowox JoxJ vnoJo J k sox Jw woJn xJy kqoJ Jvk o X kxwysxkJ v kkqoJkj yq okks owox J kxn J xoJ o wsxywqsoJk y swk s oJ dans laquelle un même terme peut désigner deux concepts différents ou deux termes différents J JnokJkky oJ vkJ kn msyxJs q vs oJnoJ no ksxkj wy kj noJ vkxqvskj o kj voJ pkx kskJ k J o ow voJ voJ wy J outcome J k oJ v qkxskk syxJ noJ coopération et de développement économiques (OCDE) définit comme « les effets et conséquences des actions du gouvernement sur une ommunauté3», est traduit alternativement par les mots *effet*, *impact* ou *résultat* JMok JnkxkjvoJl JnoJclarifier ces ambiguïtés et de mieux soutenir les praticiens en gestion axée sur les résultats que le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré le *Glossaire des indicateurs* [www.sqep.ca/archives/presentations/Larochelle_clsqep06.pdf], consulté sur Google, le 16 juillet 2011.

(2004) J Vkj wskoj oxJ oJ de la gestion axée sur les résultats J w yxJ s okj noJ vo soxnøJ québécoise «, d' 1/2004 (n0 109), p 109-128, www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2004-1-page-109.htm, consulté le 16 juillet 2011. Cet article analyse les leçons à retenir de la mise en place au Québec de la loi k Jvknwsxsk k syx publique (LAP) 6particulièrement en matière de gestion axée sur les résultats et de reddition de comptes. Ces observations peuvent intéresser ceux qui, en France, mettent en place la loi organique sur les lois de finances publiques (LOLF). Avant de tirer w yxkj noJ vsw vxx k syxJ nokj sxk wox kj noJ kj qok syxJk ojk Jvokj k vk kJvk smø présentera le cadre de la modernisation de la gestion publique.

La gestion de la classe durant un stage d'initiation à renseignement et l'émergence d'une communauté virtuelle axée sur la résolution de problème» , Vol. XXV, n° 3, 1999, p. 593 à 618, <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>, consulté le 16 juillet 2011. Ce texte présente une étude exploratoire dans laquelle sont analysés les échanges relatifs aux problèmes de conduite de la classe tels que 160 étudiants inscrits en troisième année de Baccalauréat en enseignement secondaire (BES) les ont identifiés et décrits au cours de leur stage d'initiation à l'enseignement. En ce sens, l'étude traite des problèmes de gestion de classe que rencontrent des débutants, revient sur la définition d'un modèle de développement professionnel, en particulier sur l'analyse reflexive qui est susceptible de contribuer à la formation des apprenants. L'expérimentation a porté sur plusieurs thèmes de discussion concernant les préoccupations des stagiaires et sur les processus de résolution de problème mis en cause dans leur stage.

10. [redacted] ; [redacted] (2000) *Aide à la décision pour la gestion des opérateurs en production : Modélisation, Planification et Evaluation = Decision support for human resources management in production : Modeling, planning and assessment*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse, Toulouse, FRANCE , 225 pages. [Google schola 27 juillet 2011]

Pour répondre aux attentes du marché, les entreprises doivent développer leur réactivité et leur compétitivité. La gestion des ressources techniques a été un axe de recherche important. Aujourd'hui, les ressources humaines doivent aussi être considérées comme un levier d'action. De plus, la nature du travail change et la définition des qualifications et des classifications, héritées de la vision taylorienne du travail, évolue vers un référentiel des compétences adapté aux nouvelles organisations. Dans ce contexte, nous avons défini une méthodologie et un outil d'aide à la décision permettant : - L'analyse du système de production avec une identification et une modélisation des compétences, - La planification des besoins en compétences et l'affectation des opérateurs, - L'évaluation de cette affectation et l'amélioration de l'organisation. Nous présentons une méthode de modélisation centrée sur les compétences des opérateurs, pour analyser les processus de

production afin d'en identifier l'organisation des compétences, de définir les contraintes (organisationnelles, managériales et individuelles) et d'établir les stratégies d'affectation suivant les objectifs de production et sociaux. Nous proposons une approche, par programmation linéaire, de calcul des besoins en compétences afin d'identifier les compétences critiques des processus de production. Sur cette base, nous définissons les stratégies d'affectation des opérateurs en réalisant un compromis entre les contraintes industrielles et les contraintes individuelles en utilisant une approche par satisfaction de contraintes. Nous avons défini différents types d'indicateurs d'évaluation des résultats de l'affectation. Ces travaux ont été validés par une application industrielle dans une PMI du secteur agro-alimentaire.

11. Emilio Pitarelli and Eric Monnier¹ (2000) Benchmarking: the missing link between evaluation and management ?, Université de Genève et Centre Européen d'Expertise en Evaluation,

En se concentrant de plus en plus sur les résultats et en adoptant des modes de gestion inspirés des entreprises privées, le secteur public est passé d'une culture administrative à une *culture de gestion*, et d'une culture d'application des règles à une *culture de la performance*.
 V sskk syxJ n J l oxnm wk usxqJ nkxk] voj] administrations l vsk ok]k sxkms Jnkxk]no oJ oxnkxno JVo]l oxnm wk usxqJnyxksk oJ J faire des comparaisons entre un processus utilisé dans une organisation et le même processus utilisé dans une organisation plus performante, le but étant de fixer de nouveaux objectifs. Nkxk]voj]nk n oJno]v kv k syx Jvo]l oxnm wk usxqJ o wo Jno]t qo J des réussites d'un programme par comparaison à un programme modèle, reconnu comme ayant bien fonctionné ("success story"). Notre présentation se base sur deux évaluations de la Direction helvétique du développement et de la coopération : v kv k syxJ n J yq kwo prioritaire suisse de Recherche-Développement en envi yxxowox Jo Jv kv k syx]nok]kms s k]no]vSkk s xs o ks ks o]n O nok]n J Développement situé à Genève. K J n k JoxJ kx Jk k s o]n kv k syxJ xy k] k syxk]ox skkq Jvo]l oxnm wk usxqJnywwo]v x]nok]y sk n kv k syx]k Jw wof s o] que les autres sxk wox k] ssk k] Jsx o so k]oxk o] k Jk ok syxxks o JK vskk o]no]v]no s wo]o soxno]no]wso]ox] o de cette démarche il nous est apparu que le benchmarking ok Jwk]knk J Jv kv k syxJ y owox Jns o] k J contre il renforce spectaculairement les retombées de v kv k syx]nkxk]voj]nk n o]n J management. En effet, grâce à la comparaison avec des "good practices", il permet no] kn s o]nok] onywwkxnk syxk]k k qsk ok yvsk ok]ox] y yks syxk]n kmsyxk] concrètes et donne une capacité de mobilisation des gestionnaires. En conclusion, le benchmarking peut conduire a des déceptions ou nok]k nm k]kwoyx]v]k] vkn]k s]v s] ok Jnyxx Jnkxk] x] yno]kk k]n kv k syx

Christopher Pollitt (2001) «

in **REVUE DE L'OCDE SUR LA GESTION BUDGÉTAIRE**, OCDE (2001), consulté le 30 juillet 2011 [Google scholar].

Vyl tomsjnojnojnym wox Jok Jn kv o Jvokjw nkxskwokjk kno sl vokjn kw vsy o la vkxspnk syx] o J vkppomk syx] nokj okky nokj k J voj l skskj n xoj sx q k syx de la gestion financière et budgétaire et de la gestion des performances. Le document comporte quatre sections. La première définit les principes de base. Elle décrit les objectifs de la gestion financière et des performances en tant k élément du cadre de gestion intégrée des ressources, tout en signalant que cette intégration est ky ox Jnsppnsvoj Jwo o]ox] o JNs o kolj kskyxkjkyx avancées pour expliquer vokj nsppm v kj y J v m omj noj vsx q k syx La seconde section définit un cadre permettant de procéder à une analyse systématique. Ce cadre comprend les v wox kjk s kx kj J J x] kok Jn sx o pknok clés au niveau desquelles il est possible n kv o J voj noq Jn sx q k syx] noj vk gestion des performances et de la gestion financière mok -à-dire, la portée, la ppyxno Jo Jvkjnyr oxno]no]vsx q k syx J Jo J 2) un ensemble de cinq variables contextuelles clés, lesquelles en fonction de leur « état » dans tout contexte donné, accroissent ou réduisent les difficultés n sx q k syx La troisième section examine plus en détail les différents types n sx q k syx Oxjn k okj o wok]owokkopy nojn snox spo Jvkjn xkws k o]k ox k xoj vsx o kmsyx des variables clés au niveau des interfaces spécifiques entre les processus. Cette dynamiq o] o J voj nk k] m kx Jko s Jno]l kko] Jvsnox spnk syx] n x ensemble «d sxnsnk o kj Jn sx q k syx Dans la quatrième et dernière section, vkmo x J y o] ns omowox J k J vkj ykksl ss de construire des indicateurs n sx q k syx J y Jk sw vo Jvk]discussion, cette section propose une liste provisoire n sxnsnk o kj oxkx Jvk]py wojn xojk so]no questions relatives aux dispositions en vkno]nkxkjvokjt snmsyxkj k o]vyx]ko y yko]n nso JVo]nym wox Jko] o wsxoj par de brèves observations concernant nokjk k qsokjn sx q k syx] ykksl wok

Politiques de décentralisation en éducation : diversité internationale, légitimations théoriques et justifications empiriques in , n° 146, janvier-février-mars 2004, 41-52.

No skj no Jn noxxsok] vokj py wokj no] n nox kvskk syx] no] v n nk syx] ko] kyx J multipliées sur tous les continents. De nombreux pays, aux caractéristiques économiques, démographiques ou éducatives très diverses, ont mis en oeuvre ces politiques éducatives multiformes. Multiples par nature, elles ont fait exploser vy yks syx]kmm wk sk o]ox o] k k]no x kvsk k]o J k k]p n k J Jvk] ywqso]no]vk] répartition des nyw oxnok] ox] n nk syx] kok J ox sm so] no] xy owok] jkwswo]k] Pourtant Jvoxy owox J y Jvk]qy o xkxno wnkvo]xojk k so] k]k]k J x]ny kj r y sk o]kyvno] k]k v k]k s]xoj y o]kk]v qs sws Jnkxkjvk] om o m o empirique. Vojn l k Jk Jvok]nyxk k oxnok]knyvks ok]no]vk]n nox kvskk syx]no]v n nk syx]x ok J J ce jour, pas clos.

Michel Godet et Philippe Durance (2011)
 , Dunod, Paris.

Acteur de la coopération multilatérale, l'Unesco se doit d'être à l'écoute du présent pour y puiser et pour y insuffler aussi les idées, les valeurs et les normes propres à faciliter l'émergence d'une durable infrastructure morale et intellectuelle de la mondialisation à venir. Mais comment passer de la vision à l'action ? Un pont est nécessaire pour passer de la notion d'un futur souhaitable à la concrétisation d'un futur durable réalisable. À l'Unesco, c'est à la prospective stratégique qu'il revient d'aider à traduire la vision directrice, notamment via ses documents de stratégie à moyen terme et de Programme et Budget bisannuels, en activités et programmes concrets décidés par les États membres pour être mis en œuvre par son Secrétariat en accord avec les cinq fonctions clés de l'Organisation.

L'Unesco remplit en effet divers rôles et fonctions : ceux de laboratoire d'idées ; ceux d'organisme normatif dont les instruments sont souvent intégrés aux législations nationales ; ceux de centre d'échange d'information, en réunissant, par exemple, des experts dans de nouveaux domaines de l'éthique scientifique, notamment en bioéthique ; ceux d'organisme de développement des capacités au sein des États membres en développant les compétences et les institutions pertinentes ; ceux, enfin, de catalyseur de la coopération internationale, par laquelle l'Unesco encourage les États membres à œuvrer de concert et à favoriser le dialogue entre les cultures.

Pour mener à bien ces missions dans leur complexité et leur multiplicité, la prospective stratégique est un instrument essentiel en particulier pour intégrer et exprimer nos attentes et nos ambitions dans toute leur étendue.

Le recours à des outils, mécanismes et méthodologies prospectives est encore accru dans un contexte où l'action de l'Unesco s'inscrit de plus en plus dans le cadre élargi des Nations unies, tant au niveau global qu'à celui des pays. Deux de ces dimensions sont organiquement liées au travail de la prospective stratégique. D'une part, la gestion axée sur les résultats nous incite à accroître la cohérence, la pertinence et l'impact de notre action. Il s'agit d'une obligation prospective d'anticiper pour atteindre et améliorer les résultats. D'autre part, la gestion du risque concentre notre attention sur les menaces et les opportunités qui peuvent affecter notre environnement interne et externe de manière inattendue. Il s'agit alors d'une obligation prospective d'appréhender l'incertitude qui est la marque même de l'avenir.

Gérer en vue d'un meilleur résultat en sachant quels risques prendre ou éviter sont donc devenus des principes d'organisation en termes de stratégie, de budget ou de personnel. Ces dimensions sont interdépendantes et il faut les maîtriser si l'on veut, plutôt que subir le changement, devenir une force de proposition. Aussi, nous nous félicitons, avec la publication de ce manuel de

, de voir renouer avec un partenariat fructueux et stimulant

qui avait déjà donné lieu une très riche publication, 1 dans les années 1990. L'anticipation et la prospective n'ont de sens en effet que si on travaille à en diffuser les concepts et les méthodes – car destinées aux organisations, qu'elles soient publiques, privées ou associatives.

La publication de ce nouveau manuel est donc la bienvenue, dans la mesure où il montre comment une organisation peut, à l'échelle locale, sur le terrain, élaborer et diffuser en son sein une vision, un langage et des références communs qui soient adoptés par l'ensemble des acteurs concernés – direction, personnels, donateurs, actionnaires ou gouvernements nationaux ou locaux. Prospectivistes, nous aurons réussi si nous parvenons à faire progresser une culture d'anticipation, de résilience, de curiosité et d'inventivité qui contribuera à faire advenir un monde plus durable et pacifique.

J Jvkjqok syxJnoJnkkoJk Jm J noJvopp Joxkosqxkx J JsxJ o oJnokJknoxnoJnoJv n nk syxJ yvJ Jx J J J J 467-496, <http://id.erudit.org/iderudit/032010ar>, consulté le 30 juillet 2011.

Les auteurs analysent les résultats d'une quarantaine de synthèses de recherches anglo-saxonnes conduites principalement dans les écoles primaires et secondaires. Il en ressort que la documentation scientifique contemporaine en enseignement accorde une importance très grande à la compétence en gestion de la classe comme variable susceptible de favoriser l'apprentissage des élèves. À la lecture de ces travaux, il apparaît que l'apprentissage des élèves ne peut plus être abordé en relation aux seules dimensions didactiques et qu'en conséquence, la qok syxJnoJnkkoJkowl vJnoJ v kJoxJ v kJk Jm JnoJ vopp Joxkosqxkx

«Les paradoxes de la notion des compétences en ressources humaines», in (Centre Lillois n Kxkv koJo JnoJ onno noJk Jv yv syxJnokJox o skok J

Mb J k smoj okJ s J n xoj onno noJk J vkJ xy syxJ nokJ nyw oxnokJ o J kyxJ instrumentalisation gestionnaire. Il met en évidence les paradoxes de son utilisation oxJ qok syxJ nokJ okky nokJ r wksxokJ xJ nsk yks sj n k ox skkkqoj noJ xy owokJ règles et des nouvelles professionnalités. Sa démarche est la suivante : procédant à vkxkv koJ ms sk oJ n Jnyxno JnoJ o JnoJv sskk syxJ k sj oxJ okJ ps o Jsj onno noJ J comprendre les enjeux de son émergence et met en évidence la logique managériale JvkJk owosJf yxn Jpsxkvskkx JvokJ k vk kJn xojkxkv koJsn ms oJnoJ k sk okJnoJ gestion des compétences en milieu industriel, il identifie les conditions dans laquelle la compétence peut être un instrument de régulation du travail humain.

La gestion des buts personnels, un apprentissage significatif pour des étudiants universitaires, Revue nokJknoxnoJnoJv n nk syxJ yvJ SSJxyJ J J J J J 522

Une démarche axée sur les objectifs personnels est offerte à des étudiants significatif, un fonctionnowox J y swkvj o J vk qwox k syxJ n J l sox-être psychologique. Plus spécifiquement, la démarche implique la précision n xJyl tomsj nyxmo J vkj vkspsnk syxJ o J vkj y k sojn J l Jo J k oJ o wsx oJ k Jv kv k syxJ n J yq kj kvk J Mb oJ py woJ n sx o ox syx kvk oJ k kj n nsx kj universitaires, a produit une augmentation significative de tous les indices de bien-être évalués comparativement aux scores de bien-être obtenus par un groupe témoin. Cette approche qui a aussi été bénéfique pour des personnes âgées et des o ks kj ok J nyxmk km sl woJ noj kk vsk o J J n k okj q y okj n qoJ o J J nok personnes vivant diverses situations de vie.

La Société. Malade de la gestion Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, *Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine », 2005, 276 pages.* Cet article est un compte rendu de lecture du livre de Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion*, que nous livre Michel Marchesnay. Mais ce compte rendu est exceptionnel. Par sa wxq o J n kl y n J k J voxqkqowox J k kksj wss kx J noj kyxJ k o J k J vkj ypyxno J nokj kxkv kok et réflexions sur notre société, nos pratiques de gestionnaires e Jvyl to Jw woJ k oJ nous partageons : la gestion. Ce livre et les commentaires de Michel Marchesnay ouvrent un débat sur le métier de gestionnaire, son rôle et sa place dans la société. La revue publiera volontiers les textes qui pourraient le prolonger.

J.R. (2001), « La procédure budgétaire en Suède », *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, 1:1.

, J. (1994), « Purchasing Policy Advice : the Limits to Contracting Out », *Governance*, 7:1, janvier.

, G. et , A. (1996), « The Range of Performance Indicators in the Public Sector : Theory vs. Practice », dans A. Halachmi et G. Bouckaert (dir. publ.) *Re-engineering and Performance Measurement in Criminal Justice and Social Programmes*, Perth, Australie- Occidentale, International Institute of Administrative Sciences.

, G. et W. (1998), *Mesure de la performance dans le service public : exemples étrangers pour les pouvoirs publics belges*, Bruxelles, Services Fédéraux des Affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles.

, S. (1996), *Budgetary Institutions and Expenditure Outcomes : Binding Governments to Fiscal Performance*, Policy Research Working Paper 1646, Banque mondiale, Washington, D.C.

, P. (1992), *How Organisations Measure Success : the Use of Performance Indicators in Government*, Londres, Routledge.

G. (1996), « Integrating Performance Measurement and Budgeting », dans A. Halachmi et G. Bouckaert (dir. publ.) *Organisational Performance and Measurement in the Public Sector*, Westport, CT., Quorum.

), « Resource Accounting and Budgeting : Principles, Concepts and Practice the MoD Case », *Public Money and Management*, 18:2, avril/juin.

. (1998), « Job Centres Fiddled the Figures », *Guardian*, 8 janvier.

, J. (1997), « Implementing the Chief Financial Officers Act and the Government Performance and Results Act in the Federal Government », *Public Budgeting and Finance*, 17:1, printemps.

R. (1998), « The Conceptual Framework of Resource Accounting », *Public Money and Management*, 18:2, avril/juin.

, C. et JTJ J J oksnox JMsx yx kJPslnkv JL nqo J and Constitutional Paths to Balance », *Public Budgeting and Finance*, 18:1, printemps.

« Resource Accounting and Budgeting Where Are We Now? », *Public Money and Management*, 18:2, avril/juin.

J. (1996), *Mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats et de la budgétisation axée sur le rendement. Leçons du document publié*, document de travail n° 73, Ottawa, Bureau du Vérificateur général du Canada.

),
« What is Financial Management ? Are We Inventing a New Field Here ? », *Public Administration Review*, 54:2, mars/avril.

Évaluations de l'action des pouvoirs publics (2e édition), Paris, Economica.

(1995), *The Meteorological Office : Evaluation of Performance*, HC693, 29 août, Londres, HMSO, Royaume-Uni.

B. (1997), « On the Lack of a Budget Theory », *Public Administration Quarterly*, 21:2.

(1995), *La gestion publique en mutation. Les réformes dans les pays de l'OCDE*, Paris, PUMA/OCDE.

En quête de résultats. Pratiques de gestion des performances, Paris, PUMA/OCDE.

« Beyond the Managerial Model : the Case for Broadening Performance Assessment in Government and the Public Services », *Financial Accountability and Management*.

C. (1997), *Looking Outcomes in the Face : the Limits of Government Action*, allocation à la Public Service Senior Management Conference, Wellington, Nouvelle-Zélande, 9 octobre.

, G. (dir. publ.), (1995), *Quality Improvement in European Public Services : Concepts, Cases and Commentary*, Londres, Sage.

, J., Mul, R., Summa, H. et Waerness, M. (1999), *Performance or Compliance ? Performance Audit and Public Management Reform in Five Countries*, Oxford, Clarendon Press.

(1997), *Rendre compte des résultats 1997*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

« The Government Performance and Results Act (GPRA) : Hydra-headed Monster or Flexible Management Tool ? », *Public Administration Review*, 58:4, juillet/août.

, (1998), *Revolutions in Financial Management*, proposition de thèse de doctorat, Centre de la gestion publique, Université catholique de Louvain.

« Budgeting : Theory, Concepts, Methods, and Issues », dans J. Rabin (dir. publ.) *Handbook of Public Budgeting*, New York, Marcel Dekker. Schick, A. (2001), « V yv syx]n J w]nok]ko snok]nox k]n]l nqo J]La revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, 1:1.

), *The Spirit of Reform : Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change*, préparé pour la State Services Commission et le Trésor, Nouvelle-Zélande.

« Resource Accounting and NHS Trusts », *Public Money and Management*, 18:2, avril/juin.

), « Toward a Regulatory Budget », *Public Budgeting and Finance*, 17:1, printemps.

(1997), *La communication de l'information sur le rendement dans le Système de gestion des dépenses*, chapitre 5, avril, Ottawa, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

(1997), *Vers une gestion axée sur les résultats*, chapitre 11, octobre, Ottawa, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

. (1979), *Speaking Truth to Power : the Art and Craft of Policy Analysis*, Boston, Little, Brown and Co.

(1994), *New Managerialism : Administrative Reform in Whitehall and Canberra*, Buckingham, Open University Press

ANGRIST J., BETTINGER E., BLOOM E., KING E., KREMER M. (2001).

. NBER Working Paper n° 8343, Cambridge,
Mass.

BENNET R.J. (1990).

Oxford, UK : Clarendon Press.

BARDHAN P., MOOKHERJEE D. (1998).

CIDER, Working Paper
C98/104. Boston University.

BRYK A.S., THUM Y.M., EASTON J.Q., LUPPESCU S. (1998).

. Chicago :
Consortium on Chicago School Research.

CALDWELL B. (1990). School-Based Decision Making and Management :
International Developments. In J. Chapman (eds.),
p. 3-26. London, UK : Falmer Press.

COX C., LEMAITRE M.J. (1999). Market and State Principles of Reform in Chile
Education : Policies and Results. In D. Leiptziger and G. Perry (eds.),

WDI Development Studies Series.
Washington D.C. :World Bank.

BRUNO P., LINDA E. (1999). Educational Decentralization Models in Latin America.
, n° 68, p. 155-

173.

DURU-BELLAT M., MEURET D. (2001). Nouvelles formes de régulation dans les
systèmes éducatifs étrangers : autonomie et choix des établissements scolaires.
, n° 135, p. 173-221.

DURU-BELLAT M., MONS N., SUCHAUT B. (2004).

des jeunes de 15 ans : l'éclairage des comparaisons

Market Forces and Standards in Education : a Preliminary Consideration.
23, 1, p. 5-18.

HOXBY C. (2000). Does competition among public schools benefit students and taxpayers ?
, 90, 5, p. 1209-38.

JIMENEZ E., SAWADA Y. (1998). Do Community-managed schools work ? An
O kv k syxJyđOv kv kny kJON M Program. , 13, 3,
p. 415-441.

LEITHWOOD K., MENZIES T. (1998). Forms and Effects of School-based
Management : A Review.
12, 3, p. 325-346.

LITVACK J, SEDDON J. (1999). . World Bank
Institute Working Paper, Washington, D.C. : World Bank.

LOCKEED M., ZHAO Q. (1992). . Working Paper
WPS 825, Washington DC : World Bank. LUCAS R. (1988). On The Mechanics of
Economic Development. , 22, 1, p. 3-42.

McEWAN P., CARNOY M. (1998). , processed, Washington,
D.C. World Bank

O O J N J NR J T J M O J O J J Comparer les structures de
décision des systèmes éducatifs : x]l skx]no]vk ym o]k kx s k s o]Sx] MNO-CERI,
(p. 33-58). Paris : OCDE-CERI.

MURPHY, J. (1991).
. New York : Teachers College Press, Columbia University.

MUSGRAVE R.A. (1959). . New York : Mc Graw Hill.

OATES W. (1972). . New York : Harcourt Brace.

PAES DE BARROS R., SILVA PINTO DE MENDONÇA S. (1998). The Impact of Three
institutional Innovations in
Brazilian Education. In W. D. Savedoff (eds.),
. Washington D.C.: Inter-American
Development Bank.

PANDEY R. (2000). . A presentation
made as part of The Education Ministers Series, Education Reform and Management
Group. Washington D.C. : World Bank.

N R Oj J J The Dangers of Decentralization
, 10, 2, p. 201-220.

RAYWID M.A. (1990). Rethinking School Governance. In R.F. Elmore (Eds.),
p. 152-206. San
Francisco CA : Jossey-Bass Inc.

RHOTEN D. (2000). Education Decentralization in Argentina J kJ Qwl kvLocal
Myxns syxklyj ykkl ss JK ykmm to State, Market and Society Change.
, Vol. 15, 6, p. 593-619.

RONDINELLI D., NELLIS J., CHEEMA G. S. (1984).
World Bank Staff Working Paper No. 581, Washington, D.C. : World Bank.

SEDDON T., ANGUS L., POOLE M. (1990). Pressures on the Move to School Based
Management. In J. Chapman (Eds.),
p. 29-54. London, UK : Falmer Press.

TIEBOUT C. (1956). A pure Theory of Local Expenditures.
, 64, p. 416-424

THRUPP M., HAROLD B., MANSELL H., HAWKSWORTH L. (2000).
. New Zealand : University
of Waikato.

WINKLER D. (1989).
Population and Human Resources Department, Working Paper WPS 143,
Washington, D.C. : World Bank.

WINKLER D., ROUNDS T. (1996). Municipal and Private Sector Response to
Decentralization and School Choice. , 15, 4, p. 365-
376

WINKLER D., GERSHBERG I. (1999).
. LCSHD Paper Series n° 59.
Washington, D.C. : World Bank.

WEST L., WONG C. (1995). Fiscal Decentralization and Growing Disparities in
Rural China : Some Evidence in the Provision of Social Services.
, 11, 4, p. 70-84

WÖSSMANN L. (2000).
. Kiel Working Paper n° 983.

Germany : KIWE.