

# Un nouvel examen de la **mesure** de la **performance** dans le secteur public

Par **Geert Bouckaert**, Instituut voor de Overheid, Katholieke Universiteit Leuven.  
Institut de gestion publique, Université catholique de Louvain, Belgique • geert.bouckaert@soc.kuleuven.be  
*Traduit de l'anglais*

La réforme du secteur public s'est concentrée sur la perception de la performance, l'augmentation de son niveau et la responsabilisation à son égard (Pollitt et Bouckaert, 2004; Bouckaert et Van Dooren, 2003). Il est toutefois étonnant que « la performance » de la réforme de la gestion publique ait été sous-exploitée, tant du point de vue théorique que du point de vue empirique (Pollitt et Bouckaert, 2003; Bouckaert et Peeters, 2002).

La mesure de la performance a toujours été présente dans l'histoire des divers systèmes d'administration publique du monde occidental (Williams, 2004; Bouckaert, 1995). Le mouvement vers la gestion scientifique a, sans conteste, accéléré cette pratique. Il a permis d'explicitier la conception, la mise en place et l'évaluation des systèmes de mesure. Il a aussi rendu l'intégration de l'information axée sur la performance plus systématique et généralisée dans l'administration, la gestion et la politique.

Le virage de la gestion de la performance vers la mesure de la performance, et d'une gestion de la performance générale, non intégrée et dispersée, touchant divers volets (financier, personnel, contractuel, organisationnel, stratégique, etc.) vers une gestion de la performance cohérente et cumulative est l'histoire de la gestion publique au XX<sup>e</sup> siècle avec la « nouvelle gestion publique » comme dernière étape, mais non comme étape finale (Bouckaert et Halligan, 2005, à paraître).

## ■ LA COMPLEXITÉ DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Du point de vue systémique, la figure 1 offre un cadre analytique pour comprendre la complexité de la performance du secteur public.

Certains intrants (quantité et qualité) sont transformés en activités (quantité et qualité) qui elles, produisent des extrants (quantité et qualité). Ces extrants, qu'il s'agisse de services ou de produits, quittent le creuset administratif pour intégrer la société. Ils peuvent être objets de consommation directe (collecte des ordures, livraison d'un passeport), mais dans bien des cas, ils ne sont qu'un degré de disponibilité. Cette aptitude les relie parfois au niveau analytique d'activités (p. ex. la patrouille policière), quelquefois au niveau prévisionnel (actions pour les prochaines générations; p. ex. l'entreposage des déchets radioactifs), ou encore au niveau des biens publics indivisibles (p. ex. la sécurité extérieure assurée par les forces armées). L'aspect quantitatif peut être exprimé en termes financiers ou physiques (Hatry, 1999). L'aspect qualitatif peut être quantifié ou non. Au cours des périodes d'austérité rigoureuse, l'accent sur la qualité est devenu éminent. On est même passé de la qualité des extrants à la qualité (des modèles) de gestion [des appellations comme ISO, BSC, EFQM (European Foundation for Quality Management), CAF (Common Assessment Framework) ou des normes spécifiques à un pays comme le Cadre de responsabilisation de gestion au Canada]. Cette qualité de gestion est devenue une garantie et une mesure de protection pour assurer la qualité de l'extrant (*quod non*) (Van Dooren et coll., 2004).

L'hypothèse d'un lien direct entre les intrants, les activités et les extrants laisse supposer l'existence d'un lien mécaniste fondé sur une fonction de production courante axée sur la mécanisation et, si possible, linéaire. La réalité est plus complexe, surtout dans le secteur public. Depuis les années 1980, l'ambition d'établir des types ou des classes d'extrants s'est accrue. La restructuration du système budgétaire de la Nouvelle-Zélande a, par exemple, impliqué la création d'une telle typologie. Par ailleurs, les théoriciens (universitaires) ont décrit les caractéristiques d'une méthode qui devrait faciliter le choix des systèmes d'orientation, de surveillance et d'évaluation (Bouckaert et Halachmi, 1996).

Les extrants ne sont jamais une fin en soi pour le secteur public. Plus un extrant est une fin en soi, plus il est facilement transférable au secteur privé. Moins il est une fin en soi, plus il appartient au secteur public. Les extrants ne sont pas une fin en soi si les effets ou les résultats intermédiaires et finals subséquents constituent le point de mire. Comme les effets ou les résultats naissent de l'action de divers organismes, les systèmes de mesure de la performance du secteur public ne devraient pas être organisés autour d'un organisme pris individuellement, mais plutôt en considérant un secteur politique globalement ou une chaîne de produits ou de services. Les résultats et les effets peuvent être objectifs ou subjectifs. Ils sont également influencés par l'environnement politique changeant.

Cette situation crée le « premier Grand Canyon » du système de mesure dans le secteur public. Sur une rive du canyon se trouvent les extrants et sur l'autre, une suite ininterrompue et distante, presque intouchable mais visible, d'effets intermédiaires et finals.

L'absence généralisée d'un mécanisme de marché dans le secteur public, même si des quasi-marchés sont en cours d'établissement, l'évaluation de la valeur des priorités (effets) fondée sur la politique, les perceptions et les attentes changeantes des citoyens et de la société civile ainsi que les prévisions envi-

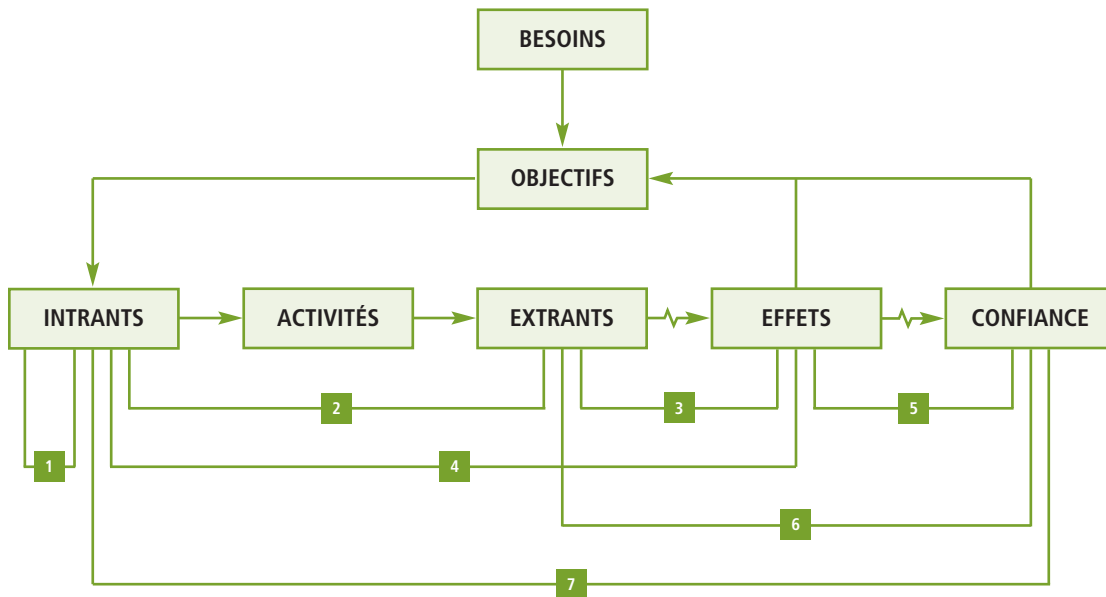
ronnementales perturbent le lien entre les extrants (les résultats intermédiaires) et les effets objectifs et subjectifs.

Certains pourraient dire que même les résultats et les effets ne sont pas une fin en soi dans le secteur public. L'ambition ultime consiste à garantir un niveau fonctionnel de confiance pour les membres d'une « res publica » au sein de l'État, dans toutes ses institutions et ses organisations, mais surtout dans ses institutions et ses organisations publiques. Lier les effets et la confiance constitue à ce titre le « deuxième Grand Canyon » du secteur public. L'hypothèse voulant que les effets puissent avoir une influence favorable sur la confiance est faible et n'a pas été corroborée par des théories ni par des études empiriques (Bouckaert et al., 2002 ; Bouckaert et Van de Walle, 2003 ; Van de Walle et Bouckaert, 2003).

Néanmoins, la réforme du secteur public a toujours eu, implicitement ou explicitement, l'ambition de traverser ce « deuxième Grand Canyon » (par le pont supposé entre les effets et la confiance). Il a certes été possible d'atteindre l'autre côté du « premier Grand Canyon », mais les politiciens, les administrateurs et les professionnels espèrent atteindre l'autre côté du « deuxième Grand Canyon ». Pour l'instant, ces ambitions demeurent à l'état d'hypothèse en raison des attitudes de mécontentement de la société. Le rôle-clef des politiciens dans la construction de ce deuxième pont est évident.

La figure 1 montre ce lien perturbé et les liens qui unissent les cinq cases, à savoir les intrants, les activités, les extrants, les effets (qu'il faudrait lire comme étant les résultats/effets intermédiaires et finals) et la confiance ainsi que les sept liens logiques entre ces cinq cases.

**FIGURE 1 : MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC : CADRE ANALYTIQUE**



- 1 INTRANT/INTRANT : ÉCONOMIE
- 2 INTRANT/EXTRANT : EFFICIENCE/PRODUCTIVITÉ
- 3 EXTRANT/EFFET : EFFICACITÉ
- 4 INTRANT/EFFET : COÛT-EFFICACITÉ
- 5 EFFET/CONFIANCE
- 6 EXTRANT/CONFIANCE
- 7 INTRANT/CONFIANCE

Il est possible d'appliquer le schéma ci-dessus à l'échelle d'une organisation (niveau micro), d'un secteur politique (niveau méso) ou d'un gouvernement (niveau macro). Dans le présent article, le schéma de la figure 1 sera illustré au niveau méso, d'après une étude réalisée en 2004 par le Bureau du plan social et culturel (SCP) des Pays-Bas.

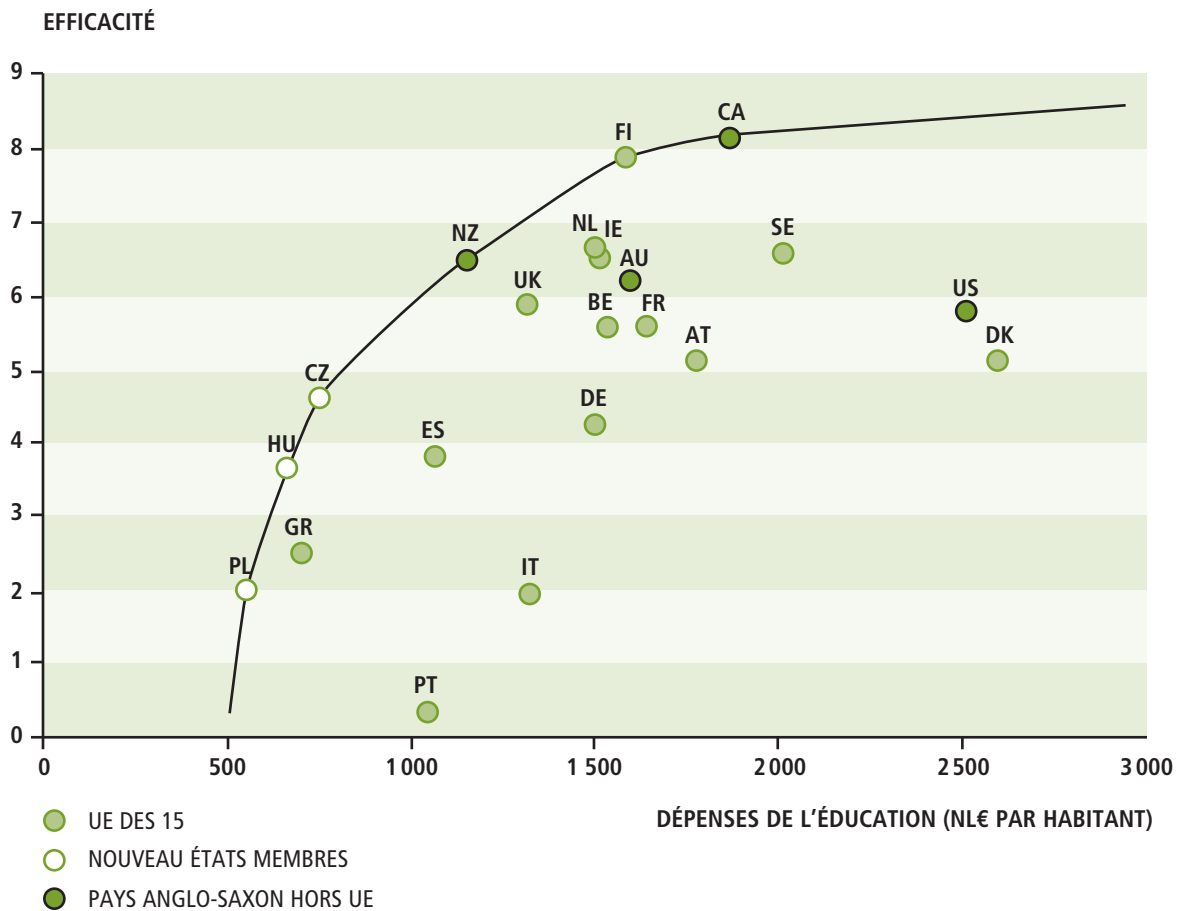
Dans le secteur de l'éducation, le rapport du SCP mentionne deux graphiques (SCP, p. 134-135) qui établissent le rapport entre les intrants (euro par habitant) et l'efficacité (d'après les tests PISA – Programme international pour le suivi des acquis des élèves de l'OCDE) (lien n° 4) ainsi qu'entre l'efficacité et la confiance (lien n° 5).

### ■ COMPARAISONS INTERNATIONALES

Dans le premier graphique (3.36), le Canada, la Finlande et la Nouvelle-Zélande se situent sur la courbe des pays qui affichent un haut niveau d'efficacité. La République Tchèque, la Hongrie et la Pologne, du point de vue technique, se situent également sur cette courbe, mais affichent un niveau d'efficacité inférieur et sont sous le seuil d'efficacité établi à cinq. Ces trois derniers pays obtiennent ce résultat en dépensant comparativement moins de ressources que la Grèce, l'Espagne, le Portugal, l'Italie et l'Allemagne. Les autres pays à l'extérieur de la courbe d'efficacité dépensent soit plus d'argent pour atteindre le même niveau d'efficacité, soit les mêmes sommes d'argent pour atteindre un niveau

d'efficacité plus faible ou encore plus d'argent pour obtenir un faible niveau d'efficacité. La Nouvelle-Zélande, la Finlande et le Canada sont efficaces par rapport aux coûts parce qu'aucun autre pays ne dépense moins, ni n'obtient un niveau d'efficacité plus élevé. Cette observation ne signifie pas pour autant qu'ils ne puissent pas améliorer leur situation.

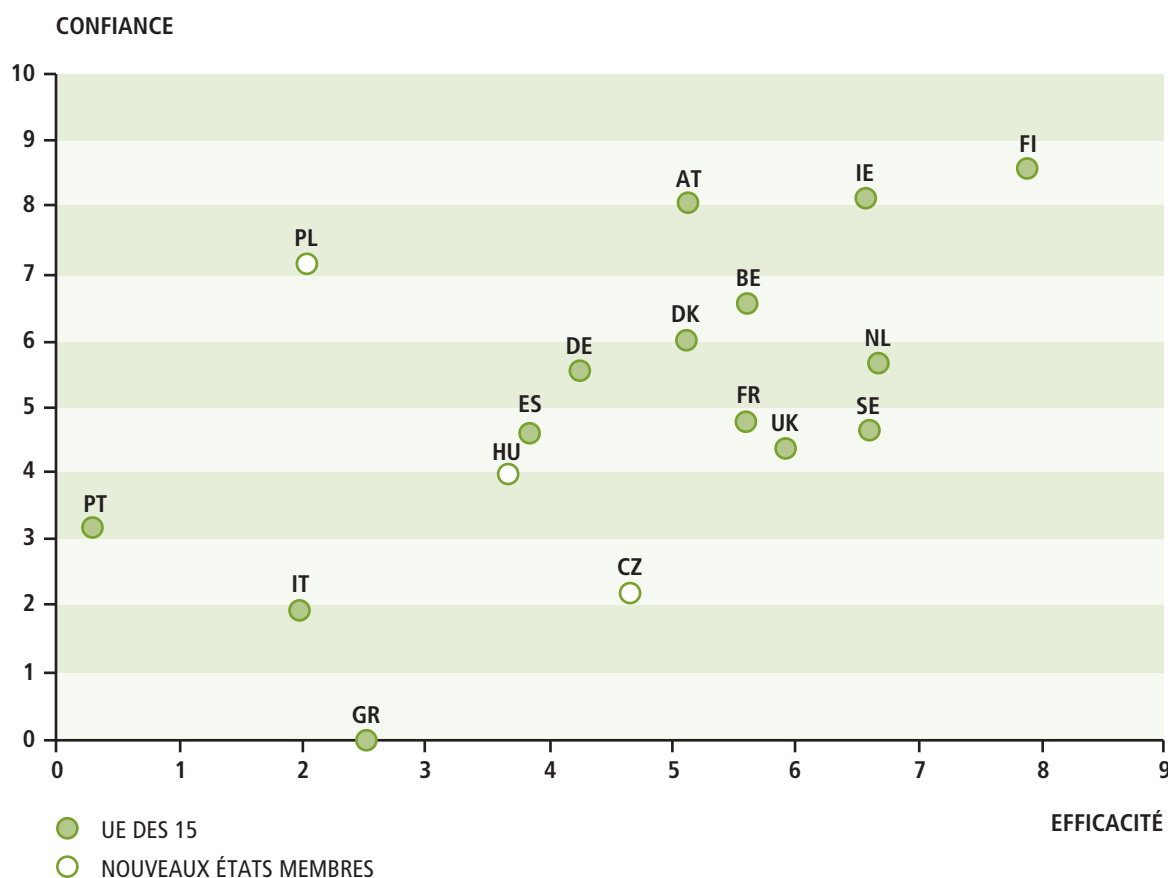
GRAPHIQUE 3.36 : RAPPORT COÛTS/EFFICACITÉ DE L'ÉDUCATION (VERS 2000)



Source : SCP, Eurostat, OCDE

Le deuxième graphique (3.35) n'inclut que des données européennes et établit un lien entre l'efficacité et la confiance (lien n° 5), ce qui porterait à croire que des niveaux d'efficacité élevés coïncident avec des niveaux de confiance élevés. La Finlande arrive au premier rang parmi les points de repère internationaux.

GRAPHIQUE 3.35 ÉDUCATION : CONFIANCE ET EFFICACITÉ (VERS 2000)



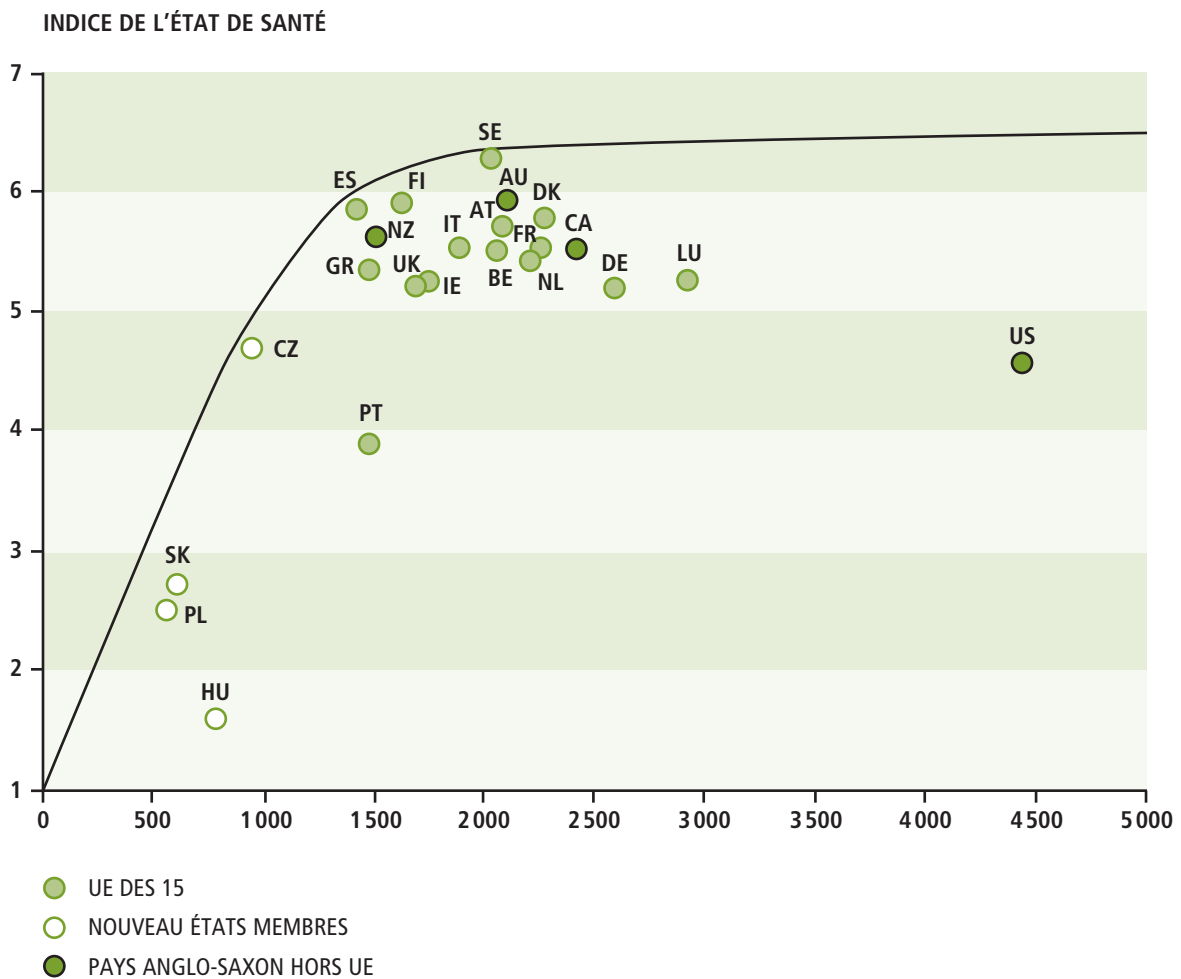
Source : SCP, « European Values Study »

La même analyse pourrait être appliquée au secteur de la santé. Les deux prochains graphiques (4.41 et 4.43) montrent le lien intrants/efficacité (lien n° 4) et le lien intrants/confiance (lien n° 7) (SCP, p. 201, 203).

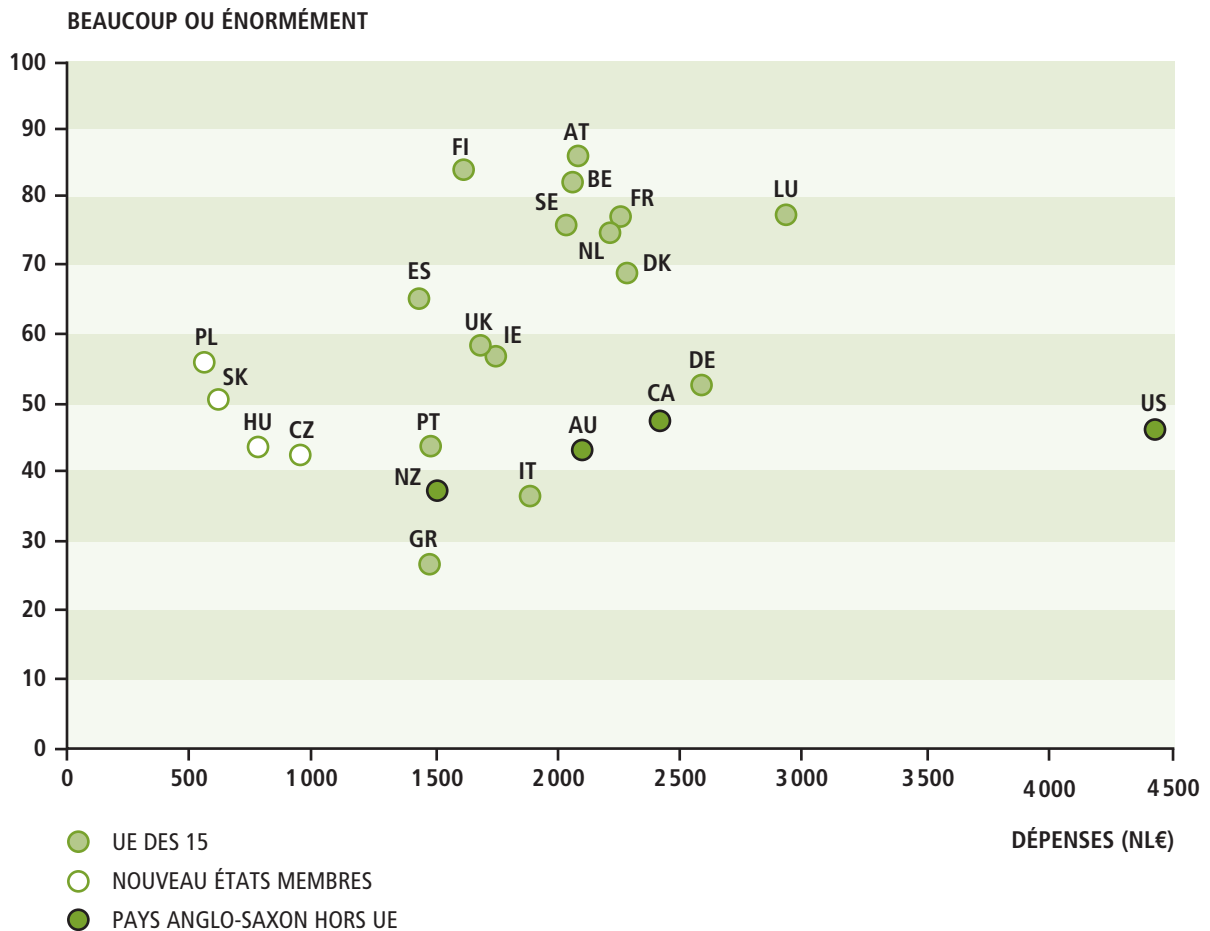
Dans le premier graphique (4.41), il semble y avoir un regroupement de pays dans la fourchette coût-efficacité dont le Canada, l'Allemagne et le Luxembourg qui affichent des coûts assez élevés. On y retrouve également le Portugal, quatre nouveaux États membres de l'Union Européenne plus les États-Unis qui sont hors normes.

Dans le deuxième graphique (4.43), on établit le lien entre les intrants et la confiance, montrant une certaine corrélation entre les deux éléments. Une fois de plus, les États-Unis sont hors normes.

GRAPHIQUE 4.41 : RAPPORT COÛTS/EFFICACITÉ DES SOINS DE SANTÉ (2001)



**GRAPHIQUE 4.43 : CONFIANCE DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ PAR RAPPORT AUX DÉPENSES (2000)**

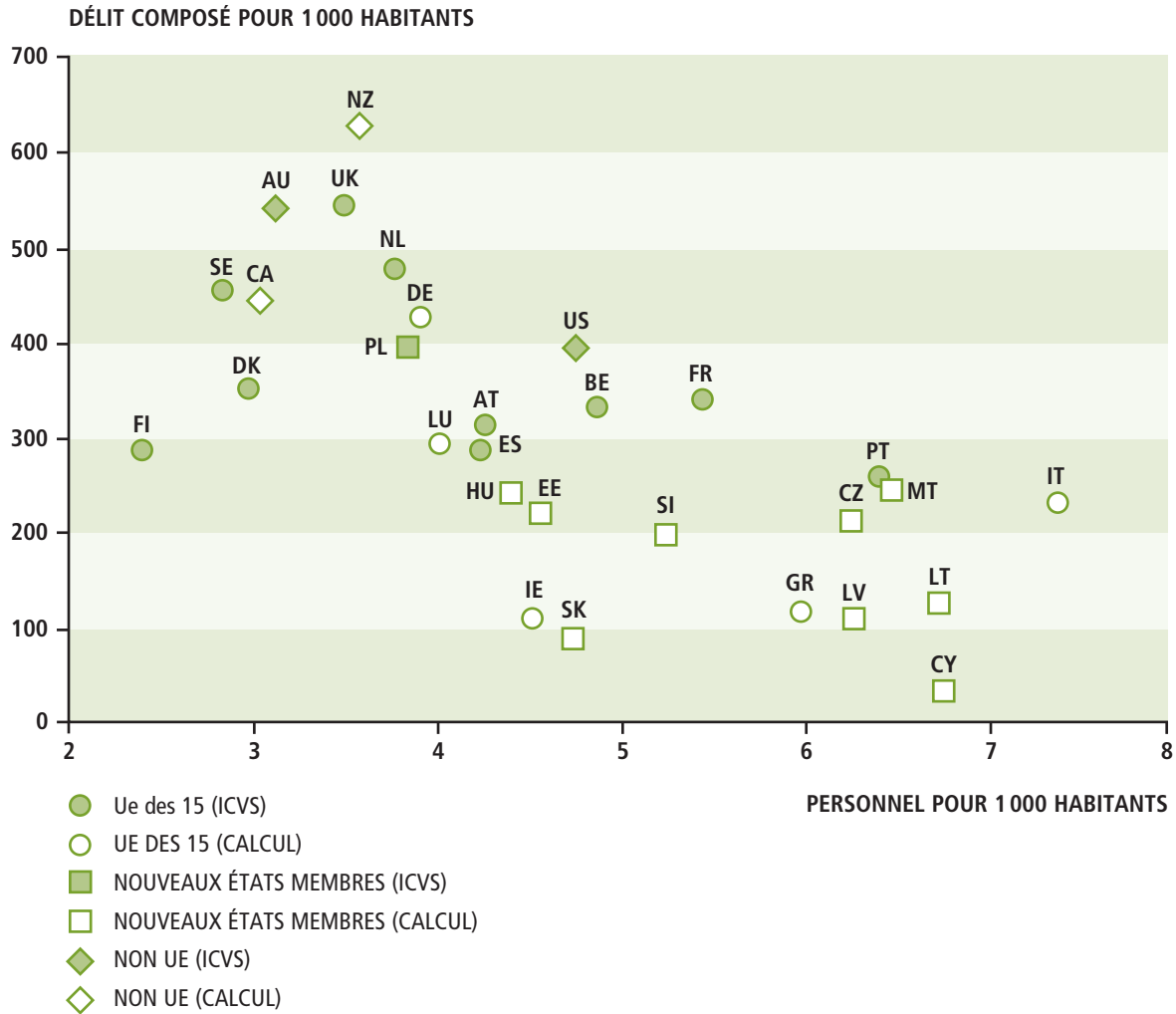


Source : enquête « European Values Survey », estimations pour les pays non-européens

Dans le secteur de la justice et de la sécurité (police), le rapport du SCP mentionne, pour des raisons techniques, un indicateur d'intrants fondé sur le personnel, combiné à un indicateur d'efficacité objective (SCP, p. 258) (lien n° 4) ainsi qu'au lien effet/confiance (SCP, p. 260) (lien n° 5).

Le Canada semble faire bonne figure dans un contexte coût-efficacité. Toutefois, la façon d'interpréter cet ensemble de données n'est pas claire.

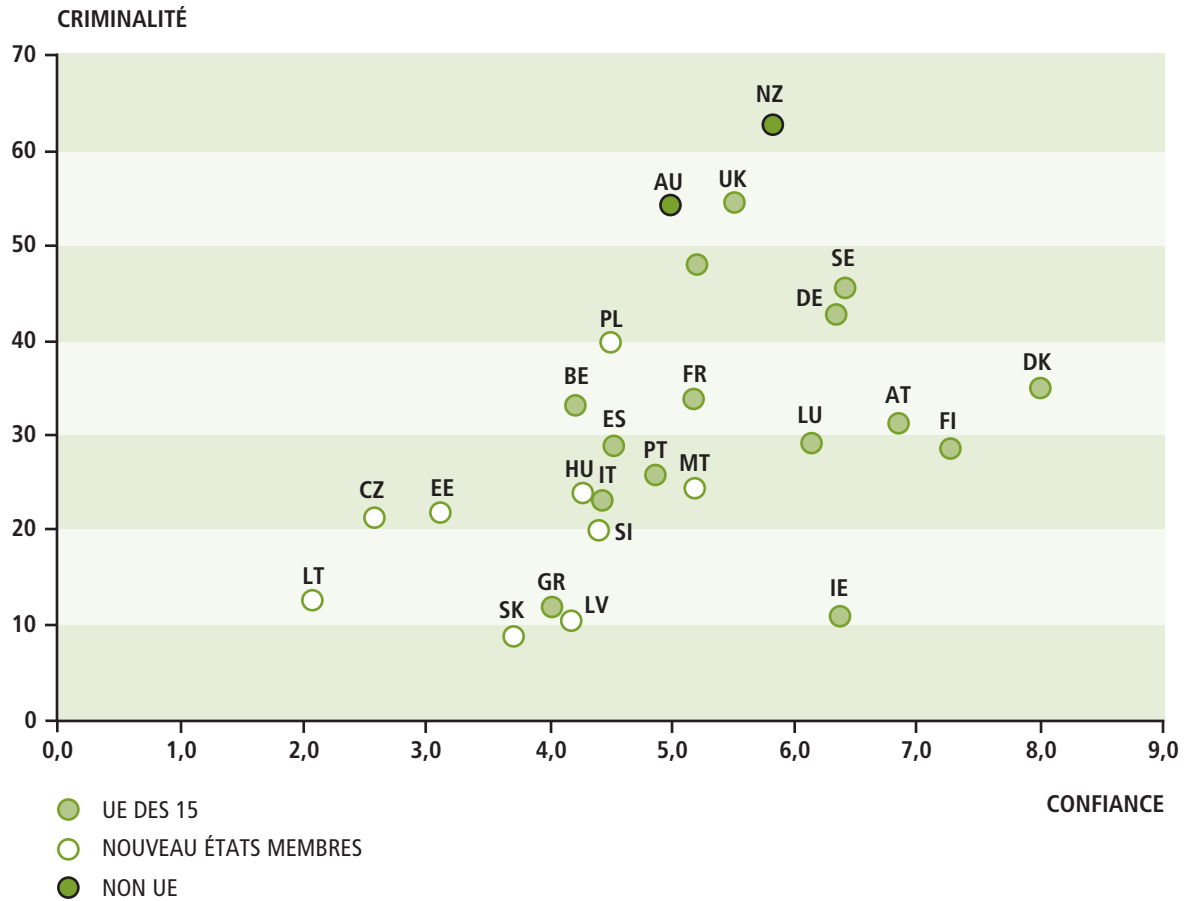
GRAPHIQUE 5.34 : DIAGRAMME DE DISPERSION –  
DÉLITS CONTRE COÛTS DU SYSTÈME JUDICIAIRE



Source : Sources nationales remaniées par le Ministère de la Justice : International Crime Victimization Survey  
(Enquête internationale sur les victimes de la criminalité) : European Sourcebook 2003 (remanié par SCP)



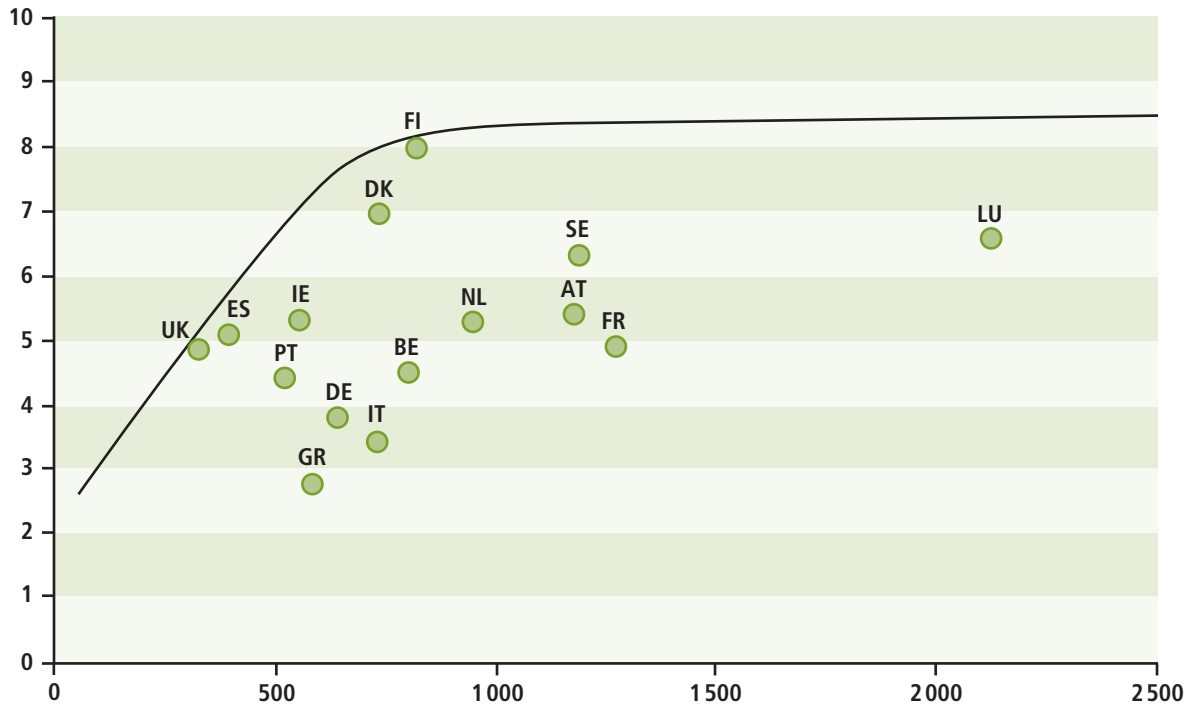
## GRAPHIQUE 5.35 POLICE ET JUSTICE : CRIMINALITÉ ET CONFIANCE



Source : voir graphiques 5.3.2 et 5.3.3

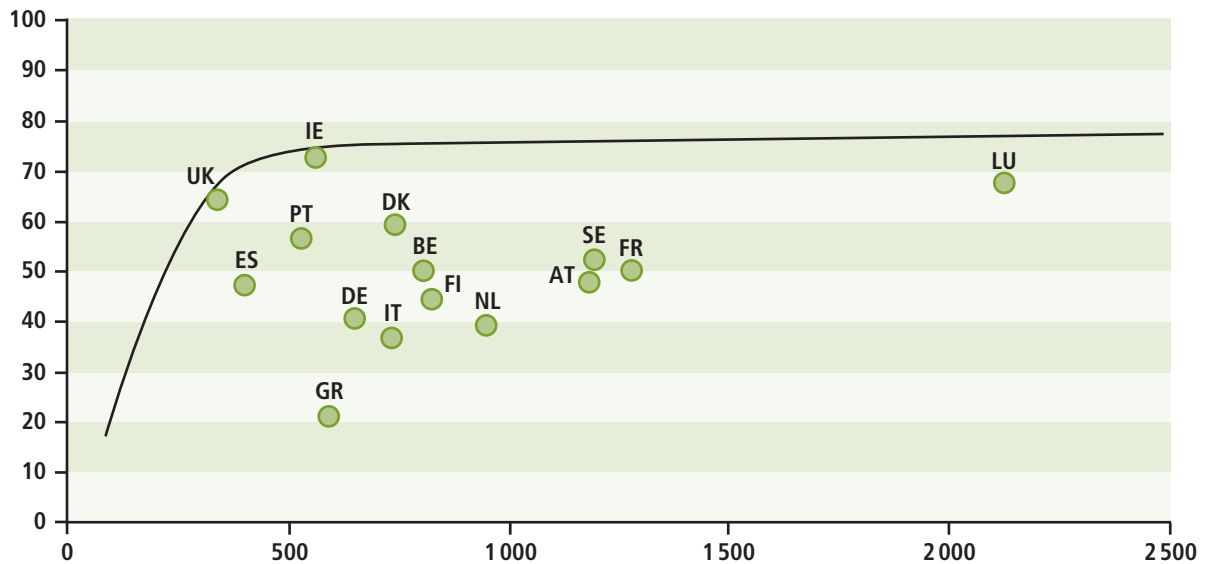
Dans des tableaux finals et récapitulatifs, l'administration publique est analysée à l'aide d'un lien établi entre les intrants et un indicateur de qualité subjective (Van de Walle et coll., p. 301) ainsi qu'entre les intrants et la confiance (Van de Walle et coll., p. 302). Dans la mesure où cette qualité est liée à des extrants, on fait référence aux liens n° 2 et n° 7. Ces données ne s'appliquent qu'à certains pays européens.

GRAPHIQUE 6.17: QUALITÉ SUBJECTIVE DES POUVOIRS PUBLICS (2003) ET DÉPENSES PAR HABITANT EN SERVICES PUBLICS GÉNÉRAUX (2001, NL€)



Source : IMD et Eurostat

GRAPHIQUE 6.18: CONFIANCE DANS L'ADMINISTRATION (2000) ET DÉPENSES EN SERVICES PUBLICS GÉNÉRAUX PAR HABITANT (2001, NL€)



Source : WVS/EVS et Eurostat

Cet ensemble de graphiques dresse une analyse comparative de la performance. Cette analyse est faisable, utile et nécessaire. Elle incite à se poser des questions sur les liens qui existent entre les intrants, les extrants, les effets et la confiance. Bien que l'obtention de données comparables pose de nombreux problèmes techniques, il serait possible de reproduire ces études, dans d'autres pays, pour les écoles, les hôpitaux, les postes de police ou les municipalités. Ces tableaux apportent un éclairage pour l'élaboration de politiques et la gestion. En structurant le débat selon un plan analytique, on peut alors parler d'allocation de ressources, de priorités concernant les extrants, de prix-qualité et de volonté de payer. Il est aussi question d'efficacité de la prestation des services et des politiques pour des groupes cibles spécifiques ainsi que des liens éventuels de la confiance envers les institutions dédiées.

Cette analyse nécessite une stratégie en matière de mesure de la performance. Les éléments fondamentaux de la mise au point de systèmes de mesure dans le secteur public aux niveaux micro, méso et macro sont des analyses coût-avantage perçues positives pour la mesure de la performance à tous les niveaux.

Un aspect problématique est l'analyse asymétrique coût-avantage d'un système de mesure de la performance. Les coûts liés aux systèmes de mesure de la performance sont inconditionnels, tangibles et immédiats. Leurs avantages sont conditionnels, intangibles et prévus dans le futur.

Les avantages d'un système de mesure de la performance dépendent de la transformation des données en information et, plus encore, de l'utilisation de cette information dans les cycles de politiques et de gestion pour, à titre d'exemple, améliorer le processus décisionnel, l'allocation des ressources, les démarches visant à accroître les résultats, les perceptions d'évolution de la performance réelle et la responsabilisation à l'égard des résultats. Les avantages sont donc conditionnels (ils dépendent de l'utilisation de l'information), intangibles (ils dépendent de la valeur accordée aux connaissances sur l'amélioration, les décisions et la responsabilisation) et prévus dans le futur (traverser les cycles d'apprentissage exige du temps).

Quant aux coûts, ils sont inconditionnels (il faut payer pour la collecte, le stockage et la transformation des données ainsi que pour la diffusion, l'évaluation et la vérification de l'information), tangibles (mesurables) et immédiats (presque en temps réel).

En même temps, la gestion et la politique factuelles ainsi que l'évaluation des risques nécessitent des stratégies sérieuses pour anticiper l'avenir. Le principe de la variété requise d'Ashby implique que les systèmes de surveillance d'institutions et de politiques devraient avoir une complexité proportionnelle à la complexité de ces institutions et de ces politiques, que cette caractéristique soit maîtrisable ou non. Cette proposition permet d'établir six priorités en matière de mesure de la performance pour un gouvernement « inconstant ».

## ■ LES SIX PRIORITÉS D'UN GOUVERNEMENT ET LES IMPLICATIONS DE LEUR MESURE

Six priorités figurent de plus en plus à l'ordre du jour de la gouvernance stratégique, à savoir l'intégration, la vision, l'efficacité, l'internationalisation, la confiance et la légitimité et enfin la réceptivité (Bouckaert, Ormond, Peters, 2000). Chaque priorité nécessite qu'on s'attarde aux implications de la mesure de l'aspect lié à la performance.

### Intégration

Le secteur public justifie chaque jour davantage une gestion intégrale à l'échelle gouvernementale. Pour un gouvernement, une gestion à deux dimensions signifie une gestion horizontale qui s'étend jusqu'aux secteurs privé et sans but lucratif et une gestion verticale qui atteint tous les ordres de gouvernement. La gestion d'une chaîne à valeur ajoutée, comme la chaîne alimentaire ou la chaîne de sécurité, offre un exemple où un gouvernement responsable doit se concentrer sur ses propres activités au sein de la chaîne, mais aussi sur les activités de la chaîne en soi. S'attaquer avec efficacité à des problèmes qui vont au-delà des frontières organisationnelles, constitue probablement la plus grande préoccupation des administrations actuelles.

Une importante implication de la mesure de la performance découle de cette première priorité. Les systèmes de mesure de la performance et les systèmes de gestion connexes devraient détenir la capacité d'être fonctionnels au niveau micro (à l'intérieur des frontières organisationnelles), tout en ayant la faculté d'intégrer le niveau méso (domaine des politiques) qui devrait, lui, pouvoir intégrer le niveau macro (l'échelle gouvernementale). L'inverse (macro avec méso et méso avec micro) devrait être également possible. Le niveau méso constitue un pivot très important, comme le montrent les graphiques présentés précédemment.

### Vision

La deuxième priorité consiste à garder l'aptitude d'élaborer une vision stratégique équilibrée de l'intérêt public. Cet exercice exige de placer les projets à court terme dans une perspective à long terme et, dans le contexte des réalités budgétaires, de tenir compte des points de vue de la société civile et des citoyens.

Équilibrer le processus décisionnel professionnalisé par les administrateurs, les intervenants et les groupes d'intérêts et, de même, équilibrer le processus décisionnel légitimé d'un système démocratique s'avère un exercice de plus en plus complexe. Cette complexité augmente lorsque les évaluations du risque nécessitent des interventions rapides dans le cas de problèmes urgents et immédiats et, à l'inverse, des solutions à long terme, dans le cas de problèmes importants.

L'implication immédiate de la mesure ou de la gestion de la performance est la nécessité d'élaborer une carte des intervenants équilibrée (*Balanced Stakeholders Card*) possédant toutes les caractéristiques d'une carte de pointage équilibrée (CPE) (*Balanced Score Card*).

### Efficacité

La troisième priorité porte sur le volet effets/résultats du cadre analytique (figure 1). Le pivot de ce schéma est la case qui contient les résultats ou effets (intermédiaires et finals) et les liens connexes à l'efficacité (extrant/effet) et du coût-efficacité (intrans/effet).

Franchir le « premier Grand Canyon » apparaît comme une priorité pour le secteur public. L'économie et l'efficacité sont des préoccupations secondaires. La confiance est une préoccupation dérivée.

Rien ne sert d'être économe et efficace s'il est impossible de garantir l'efficacité. Un secteur public coûteux et inefficace est évitable et ce, compte tenu de l'efficacité de chacun. Du point de vue analytique, il existe un besoin de savoir jusqu'à quel point l'efficacité influe sur l'économie et l'efficacité et vice-versa.

Dans le contexte d'intégration et de vision, le défi actuel consiste aussi à s'inspirer d'un vaste ensemble de moyens et de réseaux de relations pour mettre en place des programmes et obtenir les résultats visés.

L'implication de la mesure ou de la gestion de la performance de cette troisième priorité est la nécessité de surveiller l'efficacité des chaînes à valeur ajoutée regroupant des hiérarchies, des réseaux et des marchés divers. Une façon d'y parvenir est d'avoir un Cadre de responsabilisation de gestion (Canada) ou autres modèles similaires comme le CAF (Common Assessment Framework) ou le EFQM (European Foundation for Quality Management) fondé sur l'implication du secteur politique.

### Internationalisation

La mondialisation et l'internationalisation supposent, surtout pour les petits pays, de s'adapter et de convaincre les autres pays des avantages mutuels à échanger. Comme les frontières s'estompent progressivement, les petits pays ont relativement plus à gagner des réajustements économiques et organisationnels effectués en temps opportun, alors qu'une coordination externe influe sur toutes les activités du gouvernement.

L'implication immédiate de la mesure de la performance est la nécessité d'effectuer une analyse comparative internationale. De toute évidence, il devrait exister des normes minimales de comparaison et les exemples mentionnés ci-dessus démontrent clairement que c'est possible, utile et nécessaire.

## Confiance et légitimité

S'attaquer au « deuxième Grand Canyon » constitue également un défi de taille et devra comprendre l'établissement de nouvelles relations sociétales. Aucun pays n'est à l'abri d'un déclin de la confiance. Les gouvernements devront anticiper pour amener les citoyens à s'engager de façon responsable et les convaincre que leurs institutions publiques répondent à leurs besoins.

Les niveaux de confiance et de légitimité sont liés à la culture politico-administrative d'un pays. Alors que les Américains, par définition, n'ont pas confiance en leurs administrations, les Scandinaves, quant à eux, ont par définition confiance en leurs administrations. Les niveaux optimaux de confiance sont fonctionnels parce qu'ils aident à définir des systèmes de contrôle optimal, compléments indispensables au bon fonctionnement des systèmes.

Une implication logique de la mesure et de la gestion de la performance consiste à lier, de façon concrète, la qualité, la satisfaction et la confiance. Des analyses, des explications et des politiques devraient découler de ce constat en tenant compte du fait qu'une hausse de la qualité entraîne une hausse de la satisfaction. Celle-ci suscite à son tour une hausse de la confiance. Une hausse de la confiance augmente les chances d'obtenir un niveau de satisfaction élevé, ce qui augmente les chances d'obtenir une meilleure perception de la qualité...

## Réactivité

Finalement, s'adapter aux changements dans un environnement mouvant demeure fondamental. Plus que jamais, un environnement imprévisible nécessite que les administrations soient capables de prévoir, de déceler les tendances et de trouver des façons créatives de façonner les politiques et les institutions pour répondre aux exigences des nouveaux défis.

L'implication immédiate de la mesure de la performance est de générer la capacité des administrations à faire des extrapolations et des simulations.

## ■ CONCLUSION

La mesure de la performance du secteur public connaît un réajustement. Elle pourrait à n'en pas douter faire l'objet d'une réforme au même titre que la gestion publique. Dans un contexte d'initiatives visant à instaurer la confiance et de grandes priorités dans le secteur public, il est de plus en plus fréquent de considérer la mesure de la performance sur les plans micro, méso et macro.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bouckaert, G., A. Halachmi (1996). « The Range of Performance Indicators in the Public Sector: Theory vs Practice », in Halachmi A., D. Grant (Eds.). *Reengineering and Performance Measurement in Criminal Justice and Social Programmes*, IIAS, Ministry of Justice, Perth (Western Australia), p. 91-106.
- Bouckaert, G., J. Halligan (2006, à paraître). « Performance : its Measurement, Management, and Policy », in Peters B. G., J. Pierre (Eds.). *Handbook of Public Policy* (London : Sage).
- Bouckaert, G., D. Ormond, B. G. Peters (2000). *A Potential Governance Agenda for Finland*, Research Reports Nr 8, Ministry of Finance, Helsinki, 83 p.
- Bouckaert G., S. Van De Walle (2003). *Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction as Indicators of « Good Governance » : Difficulties in Linking Trust and Satisfaction Indicators*, International Review of Administrative Sciences, Vol. 69, Nr. 3, September 2003, p.329-344.
- Bouckaert, G., B. G. Peters (2002). « Performance Measurement and Management: The Achilles'Heel in Administrative Modernization », In *Public Performance and Management Review*, 25(4) : 359-362.
- Bouckaert, G., W. Van Dooren (2003). « Performance Measurement and Management in Public Sector Organisations », in Löffler, E., T. Boivard (Eds.), *Public Management and Governance*, London : Routledge : 127-136.
- Bouckaert, G., S. Van De Walle, B. Maddens, J. K. Kampen (2002). *Identity vs. Performance: an Overview of Theories Explaining Trust in Government: Second Report «Quality and Trust in Government»*, Leuven: Public Management Institute, p. 113.
- Bouckaert, G. (1995). « The History of the Productivity Movement », in Halachmi, A., M. Holzer (eds.). *Competent Government: Theory and Practice: The Best of Public Productivity and Management Review, 1985-1993*, Chatelaine Press, Burke, Virginia, 361-97 (reprint of *Public Productivity & Management Review XIV (1) Fall, 1990*).
- Hatry, H. (1999). *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute Press: Washington D.C.
- Pollitt, C., G. Bouckaert (2003). « Evaluating Public Management Reforms: An International Perspective », in Wollmann, H. (Ed). *Evaluating in Public-Sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective*, Cheltenham : Edward Elgar: 12-36.
- Pollitt, C., G. Bouckaert (2004). *Public Management Reform. An International Comparison*, Expanded Second Edition, Oxford: Oxford University Press.
- SCP (Bureau de Plan Social et Culturel) (2004). *Performances du secteur public, Comparaison internationale de l'éducation, de la santé, de la police/justice et de l'administration publique*, SCP, La Haye.
- Van Dooren W., N. Thijs, G. Bouckaert (2004). « Quality Management and the Management of Quality in European Public Administrations », In Löffler E., M. Vintar (Eds). *Improving the Quality of East and West European Public Services*, Ashgate, Aldershot, p.91-106.
- Van De Walle, S., G. Bouckaert (2003). « Public Service Performance and Trust in Government: The Problem of Causality », *International Journal of Public Administration*, Vol. 26, Nrs. 8-9: 891-913.
- Van De Walle, S., M. Sterck, W. Van Dooren, G. Bouckaert, E. Pommer (2004). « Administration publique », in SCP (Bureau de Plan Social et Culturel) (2004). *Performances du secteur public, Comparaison internationale de l'éducation, de la santé, de la police/justice et de l'administration publique*, SCP, La Haye, p.263-303.
- Williams, D. W. (2004) *Evolution of Performance Measurement until 1930*, *Administration and Society*, 36 (2), May, 131-165.