

La responsabilité des ordonnateurs dans la réforme budgétaire

The responsibility of the authorizing officers in the budgetary reform

EL YADOUNI FADOUA

Doctorante en Sciences de Gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de TANGER

Université Abdelmalek Essaidi

Laboratoire de recherche Droit, Economie et Gestion (CED)

Maroc

fadoia.08@gmail.com

Date de soumission : 27/10/2019

Date d'acceptation : 14/12/2019

Pour citer cet article :

EL-YADOUNI. F. (2019) « La responsabilité des ordonnateurs dans la réforme budgétaire », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 274- 286

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594799>

Résumé

Cette Recherche vise à clarifier la responsabilité des ordonnateurs dans la sphère d'exécution de la dépense publique, surtout à l'aube de la réforme budgétaire, où le management par le résultat a substitué à celui par les moyens.

Ainsi, on propose dans ce travail de présenter le régime de responsabilité des ordonnateurs, de le distinguer de celui des comptables publics, tout en mettant l'accent sur les apports de la nouvelle LOF en la matière.

Mots clés : ordonnateur ; comptable public ; réforme budgétaire.

Abstract

This research, aims to clarify the role of authorizing officers in the sphere of execution of public expenditure, particularly in the budget reform where management by results has been substituted for one by means.

Thus, we propose, in this work, to deal with authorizing officers' liability regime, to distinguish it from the public accountants one, while emphasizing the contribution of the new LOF in the responsibility of public managers.

Key words : authorizing officer ; public accountant ; budget reform.

INTRODUCTION

Le Maroc s'est engagé depuis plusieurs années dans un processus de réformes visant la modernisation de la gestion publique. Parmi les questions qui s'y rattachent figurent sans conteste celles inhérentes aux méthodes de contrôle et aux régimes de responsabilité dans la gestion des affaires publiques avec ses aspects concernant la réforme budgétaire et comptable, l'orientation de la gestion vers la recherche de plus de transparence, d'efficacité et l'imputabilité des acteurs de la dépense publique, notamment les ordonnateurs.

On touche ainsi à une question majeure dès lors que cette modernisation de la gestion publique repose fondamentalement sur la responsabilisation des gestionnaires. En réalité, il y a une exigence croissante de responsabilité. L'utilisation des deniers publics doit se faire dans le respect des impératifs de régularité et de probité. De tels impératifs sont au centre des exigences de l'Etat de droit. Aussi, les gestionnaires doivent-ils répondre aux irrégularités et aux infractions qui leur sont imputables. Des procédures disciplinaires, civiles ou devant la Cour des Comptes ou même pénales peuvent être engagées à l'encontre des auteurs d'irrégularités ou d'infractions.

Toutefois, la quête d'une plus grande efficacité de l'Etat, particulièrement dans un contexte marqué par une rareté prononcée des ressources et des attentes pressantes des citoyens réclamant une gestion publique de qualité, commande que l'utilisation des deniers publics soit également effectuée suivant une démarche qui privilégie l'efficacité de la dépense publique par la substitution d'une culture de résultats à une culture de moyens.

Dans le souci d'appréhender le rôle du gestionnaire public dans la réalisation des exigences de la réforme budgétaire, cet article essaiera de répondre à la question suivante : ***le régime actuel de responsabilité des ordonnateurs répond-t-il aux impératifs de la réforme budgétaire ?***

Pour cet effet nous allons traiter dans un premier volet le régime de responsabilité des ordonnateurs et dans un second, les raisons derrière la distinction entre la responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics, enfin nous mettrons l'accent sur les apports de la nouvelle LOF en matière de responsabilité des gestionnaires publics.

1. Régime de responsabilités des ordonnateurs

1.1. Les ordonnateurs : des gestionnaires à responsabilité limitée

La législation financière actuelle distingue trois types d'ordonnateurs en matière de dépenses :

- les ordonnateurs principaux qui sont les chefs de Départements ministériels et les Présidents des Collectivités Territoriales ;
- les ordonnateurs secondaires constitués des responsables des services déconcentrés de l'État et qui reçoivent les autorisations de dépenses des ordonnateurs principaux ;
- les ordonnateurs délégués désignés par les ordonnateurs principaux ou secondaires pour les matières expressément définies. Cette délégation prend la forme d'un acte administratif de l'ordonnateur principal ou secondaire. **La loi n° 61-99** consacre le régime de responsabilité de ces ordonnateurs. Celle-ci, en effet, dispose des mécanismes permettant d'engager cette responsabilité et sur les sanctions éventuelles que les ordonnateurs encourent. Pour autant, cette responsabilité n'est pas totale et reste encore atténuée dans les faits.

Parmi les acteurs de la dépense publique et hormis les cas de malversations répréhensibles pénalement, seuls les comptables publics sont appelés à répondre personnellement et pécuniairement du non-respect des obligations qui leur incombent, notamment devant le ministre des finances et devant le juge des comptes par le biais de leur mise en débet. Corollaire de leur indépendance vis-à-vis des autres acteurs de la dépense publique, la charge pesant sur les comptables les amène à s'assurer, sous leur responsabilité, du respect par les ordonnateurs des procédures et autres règles régissant les finances publiques. On mesure ainsi toutes les différences entre les régimes de responsabilité des uns et des autres acteurs de la dépense publique.

N'étant pas personnellement et pécuniairement responsables des opérations dont ils ont la charge, les ordonnateurs encourent, néanmoins, dans l'exercice de leurs fonctions financières une responsabilité devant la Chambre de discipline budgétaire et financière (CDBF) de la Cour Des Comptes. Or, cette responsabilité d'un type particulier n'est pas aussi rigoureuse que la mise en débet qui pèse sur les comptables. Elle n'est pas non plus aussi dissuasive. En effet, certains ordonnateurs ne sont pas justiciables de la CDBF. Il en est ainsi particulièrement des ministres, ordonnateurs du budget de l'État et des parlementaires.

Il est à se demander si les ministres, véritables donneurs d'ordres au sein des administrations dont ils ont la charge ne restent pas, en définitive, dans l'impunité financière. Cette exonération de responsabilité financière n'est-elle pas en contradiction avec les impératifs

d'efficacité et de transparence qui deviennent de plus en plus pressants aux yeux des citoyens contribuables. N'est-elle pas, par ailleurs, source d'iniquité voire d'injustice. Cette situation ne conduit-elle pas effectivement à réserver un traitement inégal aux ordonnateurs, auteurs de fautes de gestion, selon qu'ils soient ministres ou non.

La sanction par les urnes ou le renvoi au gré des remaniements ministériels peuvent-ils garantir en temps opportun le respect des exigences de régularité et de transparence ?

Ces interrogations rendent légitimes les appels tendant à engager la réflexion sur la remise en cause éventuelle d'une situation devenue anachronique au regard des principes de justice et d'efficacité devant présider à la gestion des affaires publiques.

Une autre limitation est prévue par la loi quant à l'application des sanctions encourues. Ces sanctions ne sont pas, en effet, applicables si l'auteur de la faute de gestion peut exciper d'un ordre écrit à lui donné, préalablement à l'opération incriminée par le ministre, secrétaire d'État ou l'autorité dont il dépend.

En effet, le régime de responsabilité applicable aux ordonnateurs tel que décrit par la Loi 61-99 ne traite que de la responsabilité d'agir dans un cadre légal et de respecter les règles qui encadrent la régularité de la dépense publique. Ce régime ne prend pas en compte les autres domaines de responsabilité que sont la responsabilité d'assurer une bonne gestion financière, la responsabilité par rapport aux résultats et la responsabilité de compte rendu fiable qui chacune, suggèrent des fautes de gestion d'un type nouveau par exemple la non réalisation des résultats attendus, ou des manquements par rapport à la responsabilité de bonne gestion financière, etc.

1.2 La responsabilisation des ordonnateurs au regard de la notion de performance

La régularité et la sécurité des opérations financières publiques, ont constitué l'objectif majeur de l'arsenal juridique mis en place pour encadrer les activités des acteurs de la dépense publique. Étant donné que cet arsenal ne comportait pas de règles particulières fondées sur la logique de résultat,

Or, les temps ont bien changé et le besoin s'est fait sentir d'aller bien au-delà de cet objectif de régularité et de sécurité des opérations financières, sans bien entendu l'abandonner ou en minimiser l'importance. Car, force est de constater qu'une gestion conforme à l'orthodoxie financière et respectant scrupuleusement le cadre juridique en place n'est pas forcément une gestion performante. Désormais, l'Etat doit être efficace et il doit être en mesure de le

démontrer. Aussi, la gestion publique doit-elle se faire avec un réel souci de tirer le meilleur rendement possible des ressources utilisées pour la réalisation d'objectifs précis préalablement définis. La gestion publique doit alors allier l'efficacité à la transparence et à la régularité.

Une telle évolution conduira à la mise en place d'un nouveau système de gestion tourné vers la performance. Ce système aura vocation à imposer un terme à la logique de moyens qui a prévalu jusque-là et à la désresponsabilisation des ordonnateurs au regard de la notion de performance.

La mise en œuvre de la réforme budgétaire avec ses différentes composantes aura pour effet d'introduire une nouvelle dimension de la responsabilité des acteurs de la dépense publique. Il s'agit d'une responsabilité d'ordre managérial qui requiert de nombreuses exigences. Car, si la performance rime avec la responsabilité, celle-ci suppose de nombreuses conditions. Au titre de celles-ci, il y a lieu de citer l'obligation de rendre compte. Or, celle-ci n'est pas jusque-là pleinement assumée par les décideurs publics.

1.3. L'obligation de rendre compte n'est pas adéquatement assumée

Il est un principe fondamental, que dans un contexte de saine gestion, les personnes investies de la mission de diriger les affaires publiques soient tenues d'une obligation de rendre compte de leurs actes. Il leur incombe, quel que soit le niveau de responsabilité auquel elles appartiennent, l'obligation de démontrer qu'elles ont apporté à la direction des affaires les soins qu'appelle une gestion prudente et efficiente des ressources mises à leur disposition.

La notion d'imputabilité procède de l'idée que l'accroissement de l'efficacité de l'administration publique exige que le personnel, à tous les échelons de l'appareil, rende compte des mandats confiés. En effet, on ne peut pas confier plus de latitude aux gestionnaires, sans en même temps, mettre en place des mécanismes adéquats permettant à l'autorité investie du pouvoir d'appréciation d'avoir une juste rétroaction quant à l'exercice des responsabilités et à la réalisation des objectifs poursuivis. Il est donc dans l'ordre des choses que tous ceux qui sont responsables d'une activité ou d'un programme soient appelés à en rendre compte. Aussi, un lien étroit est-il de plus en plus établi entre l'imputabilité et la gestion efficace.

Or, la réalité montre que beaucoup de chemin reste à faire sur la voie de la concrétisation de cette démarche. Car, la mesure des résultats ne doit pas se réduire, comme il en est assez

souvent le cas, à une comptabilisation des dépenses faites ou à une simple description des procédés mis en œuvre et des réalisations accomplies. Elle doit, en outre et surtout, renseigner suffisamment les parties intéressées sur les retombées enregistrées suite à l'application d'un programme ou d'une activité. Il importe alors de pratiquer des efforts de rationalisation des choix et de raffiner les instruments de mesure de la performance. De la même manière, un système de sanctions tant positives que négatives doit être adopté. Cela montre, également, l'intérêt qui s'attache à ce que des occasions multiples soient prévues pour que des comptes soient demandés aux ordonnateurs.

La Cour Des Comptes et les Cours Régionales Des Comptes ont un rôle primordial à assumer à cet égard. Elles leur appartient alors d'apprécier l'effort déployé à cet effet. Les examens auxquels elles sont appelées à procéder doivent les conduire à évaluer le rendement ou les résultats de la gestion à la lumière des objectifs attendus, des fonctions dévolues à l'institution, de son cycle de gestion et de la nature et de l'importance des ressources utilisées.

2. Faut-il distinguer la responsabilité des ordonnateurs de celle des comptables ?

La nécessité d'une distinction de responsabilité entre ordonnateurs et comptables découle des innovations induites par la réforme des finances publiques dans l'exécution du budget de l'État, laquelle a octroyé plus d'autonomie à l'ordonnateur en raison d'une diminution du contrôle à priori (contrôle financier et contrôle comptable).

En effet, cette réforme a permis de rendre plus lisibles les niveaux d'intervention dans la chaîne de la dépense publique en consacrant deux acteurs principaux, à savoir : l'ordonnateur et le comptable. L'objectif étant de définir de manière plus étanche leurs responsabilités dans la gestion des finances publiques.

La présente session se propose donc d'analyser les motifs de la distinction des responsabilités entre ces deux acteurs d'une part, et de décrire les mécanismes permettant d'opérer cette différenciation d'autre part. Elle se propose également d'évoquer les quelques limites à la distinction absolue de cette responsabilité entre ordonnateur et comptable telles qu'établies par le droit budgétaire en vigueur.

2.1. Les raisons qui permettent de distinguer la responsabilité des ordonnateurs de celle des comptables publics

Trois raisons peuvent être évoquées pour distinguer la responsabilité de l'ordonnateur de celle du comptable :

La première raison tient à la spécificité des fonctions du comptable par rapport à celles de l'ordonnateur. En effet, le comptable est un agent public régulièrement préposé aux comptes et/ou chargé du recouvrement, de la garde et du maniement des fonds et valeurs. Il exécute deux types d'opérations à savoir des opérations de paiement de la charge financière constatée et celles de caisse.

Il est important de relever que cette distinction de fonctions entre l'ordonnateur et le comptable découle du principe sacrosaint, de la séparation des fonctions d'ordonnateur de celles du comptable, qui a pour objet de favoriser le contrôle de la correcte utilisation des fonds, en séparant strictement l'initiateur et/ou le bénéficiaire de la dépense - l'ordonnateur – qui n'a d'autres pouvoirs que de donner l'ordre de payer, de celui qui paye cette dépense – le comptable – qui reste le seul à manier des deniers.

La deuxième raison qui est liée à la première est inhérente aux types de fautes qui sont susceptibles d'engager la responsabilité de l'un ou de l'autre. Le comptable a une responsabilité personnelle et pécuniaire qui porte sur :

- Les deniers et les valeurs dont il a la charge ;
- Les recouvrements des titres exécutoires pris en charge ;
- Les paiements effectués ;
- L'exactitude des écritures qu'il tient.

La mise en jeu de cette responsabilité résulte d'un déficit ou d'un débet constaté à la suite des contrôles effectués par les organes compétents de l'Etat. Ce qui n'est pas le cas des ordonnateurs dont la responsabilité est davantage managériale et est mise en jeu lorsqu'il a commis les fautes de gestion.

La troisième raison que l'on pourrait évoquer pour dissocier la responsabilité de l'ordonnateur de celle du comptable tient au fait que, sur un plan hiérarchique, le comptable ne dépend pas de l'ordonnateur. Il est nommé par le Ministre en charge des Finances ou avec son agrément.

2.2. Les mécanismes permettant de distinguer la responsabilité des ordonnateurs de celle des comptables publics

Le principal mécanisme permettant de distinguer la responsabilité des ordonnateurs de celles des comptables réside dans la nature différente des instances habilitées à connaître de leurs actes. En effet, la mise en jeu de la responsabilité des comptables relève du juge des comptes qui juge les comptes des comptables publics patents ou de fait. Celle des ordonnateurs relève par contre de la Chambre de Discipline Budgétaire et Financière.

L'autre mécanisme de distinction des responsabilités entre ces deux acteurs de la gestion des finances publiques réside dans le régime des sanctions applicables dans chaque cas. En effet, alors que tous deux encourent une responsabilité pénale et peuvent être mis en débet du montant du préjudice financier subi par la puissance publique du fait de leurs actes, l'ordonnateur peut lui, en plus, être sanctionné d'une amende.

Il convient tout de même de relever que cette étanchéité en matière de responsabilité des ordonnateurs et des comptables n'est pas absolue, le droit budgétaire ayant consacré la notion de gestion de fait.

2.3. Les inflexions à la distinction de responsabilité entre l'ordonnateur et le comptable public: la gestion de fait

L'inflexion, non moins négligeable, à cette différenciation des responsabilités entre l'ordonnateur et le comptable est liée à l'exercice par un agent public des fonctions de comptable et d'ordonnateur.

En effet, lorsqu'un ordonnateur s'immisce dans les fonctions de comptable public ou alors s'ingère sans autorisation légale dans le maniement des deniers publics, il arbore de ce fait la qualité de comptable et est, en vertu de cette qualité, appelé à compter devant la Cour des Comptes dont la compétence est consacrée en la matière. Il y va inversement des comptables publics qui, à titre occasionnel, ont posé des actes de gestion et ont par conséquent agi en qualité de gestionnaire de fait, leur responsabilité en la matière est connue de la Chambre de Discipline Budgétaire et Financière dont la compétence s'exerce aussi bien sur les actes des gestionnaires patents que sur ceux des gestionnaires de fait. En tout état de cause, ils se verront tous infliger, chacun en ce qui le concerne, les sanctions relatives à un comptable patent et/ou à un ordonnateur.

Les évènements récents et notamment la crise financière et économique mondiale et les autres défis majeurs auxquels fait face la gestion publique mettent en évidence la nécessité de repenser le régime de responsabilité des acteurs de la dépense publique et particulièrement les ordonnateurs, tant ce régime est devenu obsolète. Un système de gestion apte à permettre à l'État de satisfaire les exigences de régularité, d'efficacité et de transparence doit, en effet, reposer sur un régime de responsabilité répondant aux mêmes impératifs.

La rénovation de ce régime appelle, entre autres, le renforcement du contrôle des finances publiques. Or, l'appui d'une institution supérieure de contrôle est capital à cet égard, celle-ci ayant pour mission d'offrir son expertise indépendante aux autorités publiques. A cet égard, il est intéressant de rappeler les conclusions et recommandations de la conférence de Vienne (26-27 mai 2010) pour renforcer le contrôle externe des finances publiques dans les régions de l'INTOSAI qui insistent sur une donnée fondamentale : "le contrôle externe des finances publiques contribue de manière significative à une gestion financière saine, en examinant la régularité, l'économie, l'efficacité et l'efficacité des dépenses publiques". Ce contrôle permet également de déterminer de façon objective et constructive la mesure dans laquelle l'obligation de rendre compte est raisonnablement respectée. En somme, ces questions rappellent les principes clés de gestion applicables au secteur public.

3. L'ancrage de la gestion axée sur la performance dans la nouvelle loi organique des finances

La nouvelle orientation en matière budgétaire a été couronnée et consolidée par la mise en place de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances « LOF » (promulguée le 2 juin 2015). Dans ce cadre, la nouvelle LOF a été établie en vue de traduire le rapprochement vers les nouveaux dispositifs de la Constitution de juillet de 2011 en matière de renforcement des principes de la bonne gouvernance.

La nouvelle loi organique relative à la loi de finances (LOF) qui institue de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget de l'Etat, repose sur trois piliers dont le premier est le « Renforcement de la performance de la gestion publique ». En effet, la LOF a substitué la gestion axée sur les moyens par la gestion axée sur la performance.

Le renforcement de la performance de la gestion publique est matérialisé d'une part, par la mise en place de la programmation budgétaire triennale qui représente un cadre de suivi de la performance en permettant d'inscrire la gestion budgétaire dans une perspective triennale, et

d'autre part, par l'élaboration des programmes budgétaires qui visent l'amélioration de la gouvernance des politiques publiques et le renforcement de la responsabilisation des gestionnaires.

En effet, aux termes de la nouvelle loi organique, les ministères gestionnaires s'engagent devant le Parlement à travers l'établissement de leurs projets de performance qui accompagnent les projets de budgets sectoriels transmis aux commissions sectorielles parlementaires. Ces projets de performance contiennent notamment la stratégie du ministère, les crédits qui lui sont octroyés, ainsi que les objectifs et les indicateurs de performance.

Face à l'engagement des ministères, ces derniers doivent rendre compte de leurs réalisations à travers l'élaboration de leurs rapports de performance qui présentent notamment les éventuels écarts observés par rapport aux engagements et les justifications de ces écarts, à travers, l'élaboration de chaque département d'un rapport ministériel de performance joint au projet de loi de règlement de l'année considérée, et qui compare pour chaque programme les réalisations avec les prévisions initiales. La consolidation de ces rapports par le ministère chargé des finances au niveau d'un rapport annuel de performance est jointe au projet de loi de règlement.

CONCLUSION

La nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats vise à conférer plus de responsabilité aux gestionnaires, en contrepartie de leurs engagements à réaliser des objectifs prédéfinis, mesurés par des indicateurs de performance et à rendre compte des progrès réalisés, compte tenu des moyens utilisés.

L'amélioration de l'efficacité de la dépense publique passe par l'orientation de la gestion budgétaire vers une culture de résultat, basée sur plus de responsabilité dans la gestion des crédits. Révolue l'ère où le budget se fixait en fonction des moyens, c'est désormais en fonction des objectifs. Des objectifs qui seront par la suite évalués à partir d'indicateurs de performance et qui devraient encore être améliorés. La gestion par objectifs introduit une nouvelle dimension de la responsabilité des acteurs de la dépense publique au regard de la notion de performance. Certes, cette responsabilité est principalement d'ordre managérial. Encore convient-il de mettre en place les mécanismes qui permettront d'identifier clairement les niveaux de responsabilité et, en matière de rémunération et de gestion des carrières notamment, de la rendre effective. Pour autant la réflexion ne peut pas s'arrêter à ce stade dès

lors que seraient constatées des fautes ou des carences de gestion justifiant le verdict de sanctions disciplinaires ou l'intervention d'un juge spécialisé.

Ils à signaler que la LOF vise, du moins en théorie, l'efficacité et la responsabilisation des gestionnaires en incitant à une grande rationalisation des dépenses publiques et à des comptes rendus de gestion réguliers en fonction des indicateurs chiffrés.

BIBLIOGRAPHIES

- Article de **Rachid Amirou, Amirou Rachid** portant sur « La nouvelle Loi Organique Relative à la Loi de Finances (LOF) et la gouvernance financière publique au Maroc : une analyse critique ».
- Article **FADIL ZOUHAIR** et **ABDERRAHIM AMEJAR**. (2019). Portant sur « L'implantation de la budgétisation axée sur les résultats au Maroc ». Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 10 : septembre 2019 / Volume 4 : numéro 1 ».
- Article **EL HARRAK ADIL**. (2016). « Les acteurs de contrôle de la dépense publique au Maroc : résultat d'une enquête ».
- **BOUVIER M.** (2008). "La réforme des finances publiques au Maroc: performance, responsabilisation, transparence", in Revue Française des Finances Publiques, n° 102.
- **BOUVIER M.** (avril 2004). Réforme des finances publiques, démocratie et bonne gouvernance: actes de la 1re Université de printemps de finances publiques du Groupement européen de recherches en finances publiques, GERFIP, Paris.
- **HARAKAT M.** (2017) « Finances publiques et fragilité, Tome 1, de la réforme de l'Etat par le budget et l'évaluation des politiques publiques ».
- **HARAKAT M.** (2011) « Finances publiques et les impératifs de la performance » LHarmattan, Paris.
- **Hélène GISSEROT**. (Avril 2005). Colloque au conseil économique et social « Finances publiques et responsabilités : l'autre réforme », procureur général près la cour des comptes.
- **INTOSAI**. (2010). Principes de transparence et de responsabilité.
- **INTOSAI**. (2001). Contrôle interne: Jeter les fondements de la responsabilisation publique.
- La loi 61-99 portant sur la responsabilité des ordonnateurs, contrôleurs et des comptables.
- La loi 62-99 portant sur le code des juridictions financières.
- La loi n°130-13 du 02/06/2015 relative à la loi de finances.
- La réforme budgétaire au Maroc : levier et accélérateur de la réforme de l'Etat ; Entretien avec **M. A. BENNANI**, Directeur du Budget. (Août 2008). In Al Maliya, n° 43, pp. 13-15.

- La réforme budgétaire : impact sur les rôles des acteurs de la dépense publique et conditions de réussite. (Août 2008) In. Al Maliya, n° 43, pp.20 -22.
- Lof.finances.gov.ma.
- **Mohamed KARIM.** (Le Caire, 24 novembre 2008). La mise en œuvre des réformes budgétaires orientées vers la performance : l'exemple du Maroc ; Première session de la réunion des hauts responsables du budget de la région MENA « La budgétisation de performance ».
- Rapport de synthèse de l'étude sur la Réforme du Contrôle de la dépense publique. (Juillet 2010). « Quel comptable pour les comptes publics au XXIème siècle ? », Fondafip, Paris.
- Réforme budgétaire : renforcement de la performance de la dépense publique, séminaire sur la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats ; Direction du Budget. (19-20 avril 2006).
- Revue française de finances publiques. (N° spécial Hors-série 2011). « La nouvelle gouvernance des finances publiques au Maroc et en France : quelles perspectives? ».
- **Soubha ES SIARI.** « Réforme budgétaire : une nouvelle approche axée sur les résultats » ; Finances news ; www.mafgress.com/fr/financesnews/1302.