

LA BUDGETISATION AXEE SUR LA PERFORMANCE AU MAROC : BILAN ET PERSPECTIVES

PERFORMANCE-BASED BUDGETIZATION IN MOROCCO: BALANCE SHEET AND OUTLOOK

FADIL ZOUHAIR

Doctorant à l'Université Hassan 1^{er} Settat

Laboratoire de Recherche en Economie Gestion et Management des Affaires (LAREGMA)

fadiil_zh@live.fr

Abderrahim AMEDJAR

Professeur Habilité ENSA de Berrechid

Université Hassan I SETTAT

Membre du Laboratoire de Recherche en Economie Gestion et Management des Affaires

(LAREGMA)

amedjara@yahoo.fr

Date de soumission : 15/09/2020

Date d'acceptation : 30/09/2020

FADIL Z. & AMEDJAR A. (2020) « LA BUDGETISATION AXEE SUR LA PERFORMANCE AU MAROC : BILAN ET PERSPECTIVES », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » p : 280 - 295

Résumé :

Le système financier public marocain a connu de sérieuses réformes suite à la constitution de 2011 et à la promulgation de la loi organique des finances (LOF) de 2015 qui a transformé, au plan budgétaire, la culture managerielle de l'administration publique ; en effet, les principes constitutionnels se sont traduits par la mise en place d'un nouveau mode de gestion « **la budgétisation axée sur les résultats** » (BAR). L'enjeu est la performance. Cet enjeu a émergé avec le problème de déperdition des ressources publique qui pèsent lourdement sur le budget de l'Etat d'une part et l'endettement de l'Etat pour faire face aux attentes pressantes des citoyens vis à vis des finances publiques. On propose dans ce travail d'étudier l'impact de cette nouvelle approche sur la performance des administrations publiques marocaines à travers l'analyse des différentes phases d'implémentation de ce nouveau mode de gestion notamment : la phase d'expérimentation de la réforme budgétaire (2001-2011), l'adoption de la nouvelle constitution en 2011 et la refonte de la loi organique relative à la loi des finances (LOLF) de l'année 1998 par la LOLF n°130-13 promulguée en 2015

Mots clés : réforme budgétaire ; la budgétisation axée sur les résultats ; performance ; Loi Organique de Lois de Finances ; transparence budgétaire.

Abstract

The Moroccan public financial system has undergone serious reforms following the constitution of 2011 and the promulgation of the organic finance law (LOF) of 2015 which has transformed, at the budgetary level, the managerial culture of the public administration; in fact, constitutional principles have resulted in the establishment of a new management mode "results-based budgeting" (RAB). The issue is performance. This issue has emerged with the problem of wasting public resources which weigh heavily on the state budget on the one hand, and the state's indebtedness to meet the pressing expectations of citizens with regard to public finances. We propose, in this work, to study the impact of this new approach on the performance of Moroccan public administrations through the analysis of the different phases of implementation of this new management method, in particular: the experimentation phase of budget reform (2001-2011), the adoption of the new constitution in 2011 and the recast of the organic law relating to the finance law (LOLF) of 1998 by LOLF n ° 130-13 promulgated in 2015.

Keywords : budget reform ; result-based budgeting ; performance ; Organic Law Relating to the Laws of Finance ; budget transparency.

Introduction

La réforme des finances publiques constitue un moteur important de la modernisation de l'État, cette dernière a pour objectif d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'État et de rendre les interventions publiques plus transparentes, efficaces et efficientes, Mazouz et, Leclerc, (2008, p.4) mentionnent que « l'heure est à la réforme de l'État, à sa modernisation, à la Bonne Gouvernance, au nouveau management public ou plus généralement à une saine gestion de la sphère publique ».

En effet, les mutations du contexte économique, technologique et social ont poussé le Maroc à s'engagé à partir des années 2000 dans une réforme budgétaire participative et progressive qui s'inscrit au cœur d'un vaste programme de modernisation de l'administration publique et traduit la ferme volonté du Maroc de réussir sa transition démocratique et économique et de garantir les conditions d'un développement durable en phase avec les mutations de l'environnement international et les exigences de bonne gouvernance qu'elles interpellent.

C'est par l'adoption d'abord de la gestion axée sur les résultats (GAR) que s'enracine ensuite **la budgétisation axée sur les résultats (BAR)**, celle-ci peut être considérée comme le prolongement juste de celle-là, l'association entre la GAR et la BAR sera d'autant plus efficace que les deux approches seront soucieuses et alimentées par les données sur la performance.

Notre travail va porter sur la budgétisation axée sur la performance, dans ce cadre notre **problématique**, se formule comme suit : **Quel est l'impact de cette nouvelle approche sur la performance des administrations publiques marocaines ?**

Pour répondre à notre question principale nous traitons dans un premier temps le concept de la budgétisation axée sur les résultats (BAR). Ensuite nous essayons d'étudier les différentes phases d'implémentation de ce nouveau mode de gestion notamment : la phase d'expérimentation de la réforme budgétaire (2001-2011), l'adoption de la nouvelle constitution en 2011 et la refonte de la loi organique relative à la loi des finances (LOLF) de l'année 1998 par la LOLF n°130-13 promulguée en 2015.

1. La budgétisation axée sur les résultats (BAR)

La budgétisation axée sur les résultats est utilisée depuis de nombreuses années par les secteurs public et privé dans plusieurs pays développés et en développement, au cours des années 50 et 60, de nombreux pays de l'OCDE, notamment les États-Unis, ont commencé à utiliser des indicateurs et des objectifs de performance pour évaluer les gouvernements non pas sur leurs dépenses mais sur les résultats réels de ces dépenses.

La budgétisation axée sur les résultats (BAR) est un outil au service de la planification et de la gestion stratégique. Il s'agit en fait d'un sous-ensemble de la « **gestion axée/basée sur les résultats** » (Results-based management - RBM). La BAR s'attache à rapprocher les allocations budgétaires des résultats escomptés. La gestion basée sur les résultats va bien au-delà, en considérant l'environnement et la culture de la gestion organisationnelle dans sa globalité, comprenant également la gestion des ressources humaines¹.

Selon l'OCDE, la BAR est un mode d'établissement du budget qui fait correspondre les crédits alloués à des résultats mesurables (OCDE, 2005a). Shah et Shen (2007, p. 143) définissent la budgétisation axée sur les performances comme un système de budgétisation qui présente le but et les objectifs pour lesquels des fonds sont nécessaires, le coût des programmes et des activités associées pour atteindre ces objectifs, ainsi que les produits à produire ou les services à rendre dans le cadre de chaque programme.

Selon les Nations Unies La budgétisation axée sur les résultats est une procédure budgétaire dans laquelle :

- la formulation des programmes s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats escomptés ;
- les ressources nécessaires sont déterminées à partir des résultats escomptés, en fonction des produits requis pour obtenir ceux-ci ;
- les résultats obtenus sont mesurés à l'aide d'indicateurs objectifs²

¹ Séminaire sur les budgets basés sur des résultats : objectifs attendus et indicateurs de performance Strasbourg, 25 septembre 2012

² Séminaire sur les budgets basés sur des résultats : objectifs attendus et indicateurs de performance Strasbourg, 25 septembre 2012

Il n'existe pas de définition universellement reconnue de la budgétisation axée sur les performances. Cette dénomination a été attribuée à divers termes et concepts: budgétisation axée sur les résultats, budgétisation axée sur les performances et financement basé sur les performances. Tous ces concepts ont trait à l'introduction d'informations sur la performance dans la procédure budgétaire.

La BAR désigne un ensemble d'exigences plus diversifié, mélangeant divers aspects des tendances actuelles de la gestion publique, y compris la mesure des résultats, les systèmes de mesure de la performance, la planification stratégique et l'analyse comparative. Elle vise à améliorer l'efficacité et l'efficacités des dépenses publiques en liant le financement des organisations du secteur public aux résultats qu'elles fournissent, en utilisant systématiquement les informations sur la performance.

2. La mise en œuvre de la BAR au Maroc

2.1. Phase d'expérimentation de la réforme budgétaire (2001-2011)

Le Maroc s'est engagé depuis 2001 avec la circulaire du premier ministre n° 12/2001 dans une réforme budgétaire participative et progressive visant la modernisation de l'administration publique dans le but d'atteindre plus de performance, de fiabilité et d'efficacité, à travers l'adoption d'un certain nombre de mesures dont notamment :

- **L'approche de la globalisation des crédits**, consiste à conférer aux ordonnateurs une plus grande marge de manœuvre dans l'utilisation des crédits mis à leur disposition, tout en les responsabilisant en matière de réalisation d'objectifs prédéfinis mesurés par des indicateurs chiffrés.
- **Programmation pluriannuelle**, visant l'amélioration de la performance dans l'administration publique qui dépend d'une bonne visibilité sur l'action des ministères, en incitant les départements ministériels à adopter des instruments de programmation indicative « cadres de dépenses à moyen terme » (CDMT),
- **Renforcement de la déconcentration budgétaire**, vise à rapprocher la prise de décision de son point d'application en déléguant les pouvoirs de l'Etat central à ses représentants locaux à travers l'établissement de contrats

objectifs/moyens, dans l'objectif de renforcer l'autonomie des gestionnaires locaux, et de les responsabiliser en vue de veiller à la réalisation des objectifs qui leur sont assignés et à la gestion des crédits qui leur sont alloués.

- **L'instauration d'un contrôle modulé a la dépense**, Consiste à remplacer progressivement le contrôle a priori en vigueur par un contrôle d'accompagnement et a posteriori basé sur l'appréciation des performances. Cela concourt aussi à assurer une meilleure transparence des comptes publics et également à flexibiliser et simplifier les procédures de contrôle.

2.2. Etapes franchies pour le projet de texte de loi organique relative à la loi de finances

Après l'adoption de la nouvelle constitution en 2011 plusieurs étapes ont été franchies avant la promulgation en juin 2015 de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances, visant l'instauration des principes de bonne gouvernance financière. Ces étapes peuvent se résumer comme suit³ :

➤ **En 2011**

Elaboration d'un premier projet de texte de loi organique relative à la loi de finances par le Ministère de l'Economie et des Finances en collaboration avec les experts de l'Union Européenne.

➤ **En 2012**

- ✓ Actualisation du contenu du projet et son adaptation aux grands principes édictés par la nouvelle Constitution
- ✓ Ouverture sur le Parlement:
 - ❖ Organisation d'une journée d'étude (12 juin);
 - ❖ Mise en place des commissions mixtes entre le Ministère de l'Economie et des Finances et les deux Chambres du Parlement dans le but d'enrichir le projet de réforme

³ lof.finances.gov.ma

➤ **En 2013**

- ✓ Présentation, le 12 février, devant la commission mixte (Chambre des Représentants) du projet de texte amélioré suite aux propositions de ladite commission;
- ✓ Présentation, le 06 Mars, devant la commission mixte (Chambre des Conseillers) du projet de texte amélioré;
- ✓ Organisation, le 12 juin, d'un Séminaire au profit des Secrétaires Généraux de l'ensemble des départements ministériels pour débattre du contenu de la future LOF ainsi que de sa mise en œuvre;

➤ **En 2014 :**

Conséquences juridiques de la décision 14/950 du Conseil Constitutionnel
Elaboration d'une nouvelle version du projet de loi organique N° 130.13 relative à la loi de finances à travers :

- Le maintien des amendements introduits au niveau des articles 21, 27, 69 et 70;
- La suppression du dernier paragraphe de l'article 6;
- La reformulation du dernier paragraphe de l'article 52: "En cas de rejet du projet par la Chambre des Conseillers, la Chambre des représentants est saisie, pour examen dans le cadre de la deuxième lecture, du texte rejeté par la Chambre des conseillers"

➤ **En 2015 :**

- Adoption par le Conseil du Gouvernement et le Conseil des Ministres de la nouvelle version du texte (12 et 29 Janvier);
- Adoption du Parlement (28 avril);
- Publication de la décision n°15/961 du conseil constitutionnel (18 mai 2015) ;
- Promulgation de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances par le Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) ;
- Décret n°2-15-426 du 28 Ramadan 1436 (15 juillet 2015) relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances.

2.3. Les axes de la réforme de la loi organique des lois de finances au Maroc

Le projet de la loi organique relative à la loi de finances a été élaboré selon une démarche pragmatique qui tient compte des capacités de gestion des administrations et ministères et fait appel aux meilleures pratiques internationales dans le domaine de la modernisation de la gestion publique tout en les adaptant au contexte national sur le plan constitutionnel, institutionnel et administratif.

La Loi Organique des Lois de Finances repose sur trois axes essentiels :

- **Le renforcement de la performance de la gestion publique.**
- **Le renforcement de la transparence des finances publiques et des bases financières.**
- **L'accroissement du contrôle parlementaire sur les finances publiques.**

2.3.1 Le renforcement de la performance de la gestion publique.

La performance de la gestion publique ne peut pas être réalisée qu'à travers la mise en place d'une programmation budgétaire triennale glissante, l'amélioration de la gouvernance des politiques publiques par l'élaboration de programmes budgétaires et le renforcement de la responsabilisation des gestionnaires.

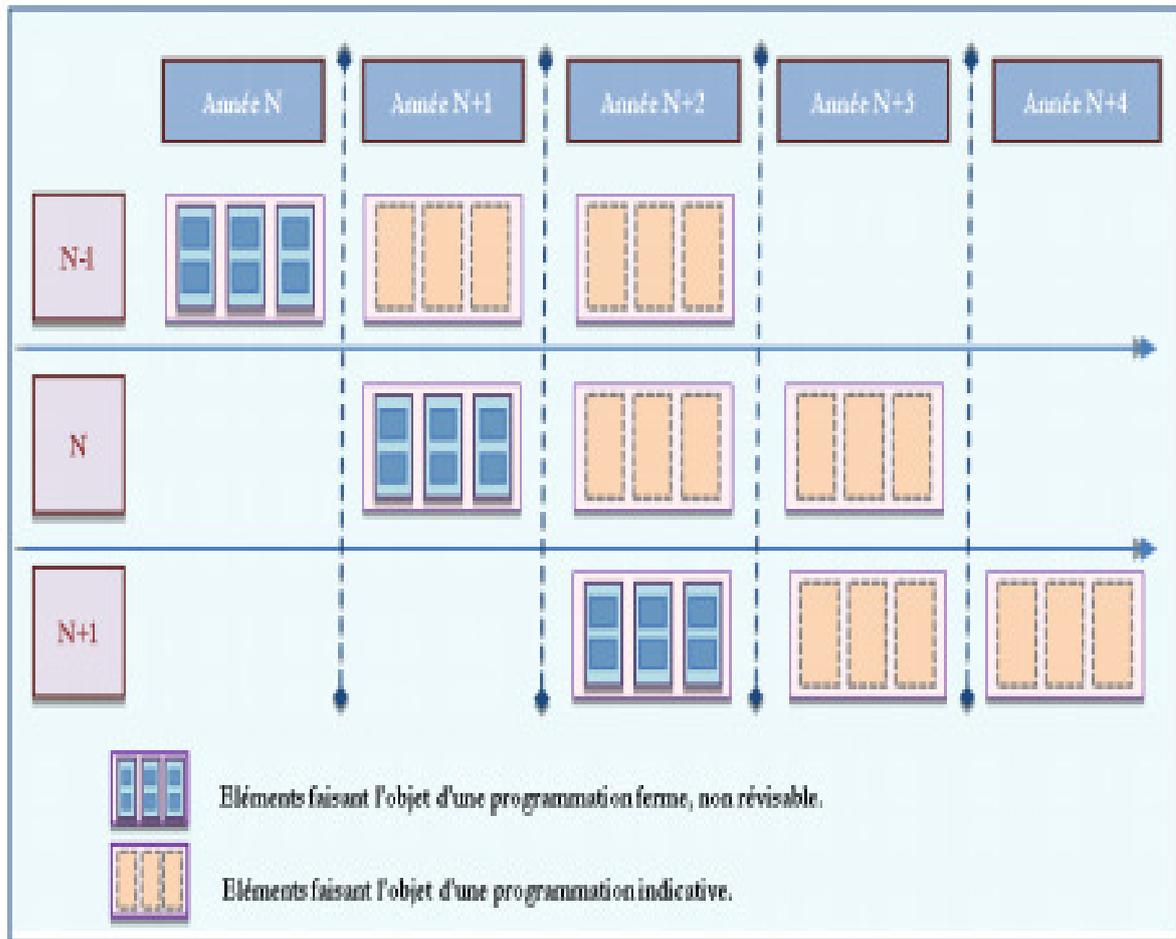
➤ Programmation pluriannuelle glissante :

La programmation pluriannuelle telle que définie par la LOF est glissante et actualisée chaque année. Ainsi, les données de la première année correspondent à celles du projet de loi de finances de l'année concernée (N) et les données afférentes aux deux années suivantes (N+1) et (N+2) sont indicatives mais doivent être réalistes. Chaque année, cette programmation est revue afin de tenir compte de l'information financière existante notamment le changement de la conjoncture. Ainsi, l'année (N+1) sera actualisée et une nouvelle année sera ajoutée⁴.

La Programmation Budgétaire Triennale (PBT) se présente selon le schéma suivant :

⁴ [Guide de la Programmation Budgétaire Triennale]

Figure 1: La Programmation Budgétaire Triennale glissante



Source : Guide de la Programmation Budgétaire Triennale»

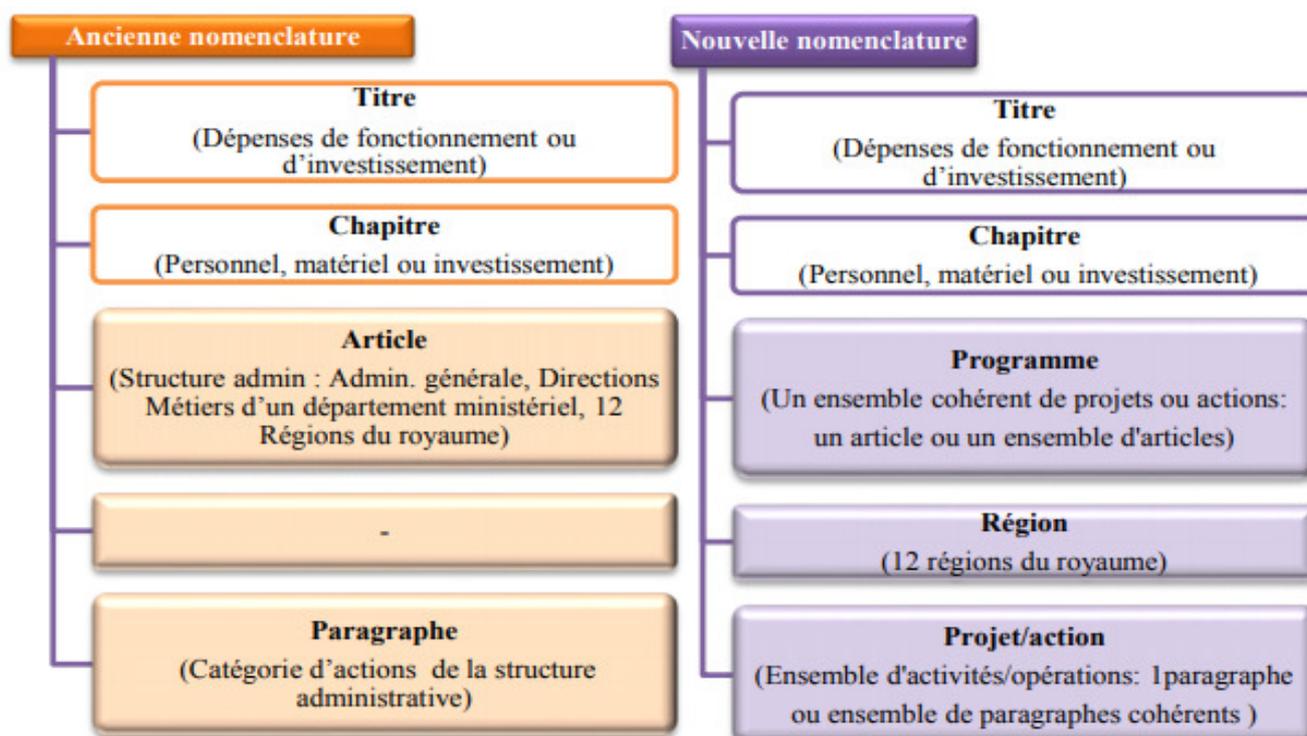
Par ailleurs, le budget d'un ministère est présenté sous forme de programmes budgétaires répartis en régions, projets ou actions et ligne, chaque programme est réalisé par un responsable à partir d'une stratégie qui formule les priorités et les objectifs à atteindre en fonction des ressources disponibles (dimension budgétaire). Les nouvelles tâches du responsable de programme qui constitue le principal acteur budgétaire au moment de la programmation peuvent être résumés comme suit :

- La définition du processus et le mode d'organisation à mettre en place pour l'atteinte des objectifs relatifs à son programme
- Le renforcement de la performance du programme à travers l'association des indicateurs pertinents et fiables concernant chaque objectif
- l'élaboration d'un projet annuel de performance (PdP) qui constitue un engagement des ministères gestionnaires devant le parlement.

En parallèle, le responsable de chaque programme budgétaire, bénéficie d'une marge d'autonomie dans la gestion des crédits qui peuvent, à titre d'exemple, être redéployés entre projets ou actions d'une même région à l'intérieur d'un même programme.

Le passage à des budgets orientés vers les résultats exige la mise en œuvre d'une nouvelle nomenclature budgétaire en la structurant autour des programmes de performance.

Figure n°2 : « La structure de la nomenclature budgétaire au Maroc avant et après la réforme de la LOF »



Source le guide de construction des programmes budgétaires

➤ **l'amélioration de la gouvernance des politiques publiques**

- **Gestion budgétaire axée sur les résultats**

La réforme budgétaire vise à instaurer un nouveau modèle de gestion passant la gestion de l'État d'une logique de moyens à une logique de résultats. Cette gestion budgétaire adopte une nouvelle nomenclature budgétaire qui s'articule autour de programmes qui incarnent le cadre de la démarche de performance par la détermination des responsabilités tout en expliquant les objectifs opérationnels et les résultats attendus des interventions, et d'autre part, l'octroi

davantage de souplesse aux gestionnaires en matière de gestion en les responsabilisant quant à l'atteinte des objectifs préalablement définis et la présentation du compte de résultats, ce qui permet un pilotage par les objectifs et les indicateurs de performance.

- **La démarche de performance**

La démarche de performance est instituée par La nouvelle Loi Organique N° 130-13 relative à la loi de Finances visant l'amélioration de l'efficacité des politiques publiques à travers l'orientation de la gestion vers l'atteinte des résultats escomptés en fonction de moyens prédéterminés, cette démarche cherche le renforcement de la transparence, l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens ainsi accroître la responsabilisation des gestionnaires.

La démarche de performance dispose d'un cadre logique, qui s'articule autour des étapes suivantes : La stratégie, la présentation des objectifs, des indicateurs et l'élaboration des projets de performance pour s'engager sur les objectifs et des rapports de performance pour rendre compte des progrès réalisés

- **Responsabilisation des gestionnaires**

La Consécration des principes de suivi et d'évaluation 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, ce qui rend compte au Parlement et au grand public des progrès réalisés au regard des moyens utilisés ; enrichir l'information mise à la disposition des parlementaires et assure une amélioration de la gouvernance budgétaire et développement de l'évaluation des politiques publiques.

2.3.2 Le renforcement de la transparence des finances publiques et des bases financières

La loi organique permet l'introduction de façon claire, du principe de la véracité du budget dans la Loi Organique et ce, pour garantir la qualité des prévisions des ressources et des dépenses ainsi que l'exactitude des hypothèses sur lesquels repose le processus de préparation de la Loi de Finances. L'objectif est également de confirmer l'engagement de présenter des

lois de finances prenant en compte les données disponibles lors de la préparation et en cas de changements substantiels, au niveau des priorités de la loi de finances.

En plus des principes classiques des finances publiques annualité, unité, universalité et spécialité la loi organique relative à la loi des finances (LOF) a introduit un nouveau principe relatif à la sincérité budgétaire et comptable permettant :

- La pertinence des hypothèses qui président à la préparation de la loi de finances;
- La présentation de loi de finances rectificative en cas de modifications significatives des priorités et hypothèses de la loi de finances;
- Une comptabilité générale : Image fidèle du patrimoine de l'Etat et de sa situation financière ;
- Une certification par la Cour des comptes de la régularité et de la sincérité des comptes de l'État.

2.3.3 L'accroissement du contrôle parlementaire sur les finances publiques

La LOF a introduit une série de mesures visant à renforcer considérablement le rôle du Parlement, à la fois en termes d'amélioration de la qualité du débat budgétaire, de contrôle des dépenses publiques, de contrôle de l'exécution budgétaire et d'évaluation des politiques publiques.

➤ Enrichissement de la documentation budgétaire

Le projet de la LOF vise à renforcer le rôle du parlement dans le débat budgétaire à travers l'enrichissement des informations présentées par le Gouvernement, l'amendement du programme temporel pour l'élaboration des Lois de Finances et la révision du mode du vote qui leur sont spécifiques (Documents accompagnant les budgets des ministères, Documents accompagnant le PLF)

➤ Révision du calendrier d'examen et de vote des lois de finances

Dans ce cadre, le projet propose un réaménagement du calendrier de préparation de la loi de finances par l'introduction de deux nouvelles phases : une phase de préparation du cadre de programmation pluriannuelle de référence dans lequel la loi de finances doit s'inscrire, et l'autre phase de concertation et d'information du Parlement sur les choix et priorités budgétaires en amont de la présentation de la loi de finances.

2.4 Opérations de préfiguration et Calendrier de mise en œuvre

La mise en œuvre de cette réforme est étalée sur cinq ans pour prendre en compte les capacités de gestion des départements, quatre vagues de préfiguration ont été menées afin de permettre aux départements ministériels de s'approprier les nouveaux référentiels en matière de gestion budgétaire introduits par cette loi organique. Ces préfigurations sont encadrées par des circulaires du Chef du Gouvernement.

Ainsi, l'entrée en vigueur des dispositions de la loi organique n ° 13-130 de la loi de finances se fera sur cinq ans, à compter du 1er janvier 2016, selon le calendrier suivant :

➤ En 2016

Cette année est caractérisée par l'entrée en vigueur dispositions suivantes:

- un nouveau calendrier destiné à établir un examen et le vote du projet de loi de finances, du projet de loi de finances révisé et du projet de loi de liquidation;
- Réduction des catégories des Comptes spéciaux de Trésor et adoption des nouvelles règles concernant leur création et leur utilisation;
- Introduction de nouvelles règles de création et d'utilisation des services de l'Etat gérés de manière autonome;
- Accompagnement du projet de loi de finances par de nouveaux rapports en l'occurrence la note sur la répartition régionale de l'investissement et la note sur les dépenses relatives aux charges communes ;

➤ En 2017 :

La disposition de cette année consiste à instaurer le caractère limitatif des crédits de personnel ouverts au niveau de la loi de finances.

➤ **En 2018 :**

Les nouvelles dispositions de l'année 2018 constituent une phase importante dans la mise en œuvre de la réforme de la loi assurant l'entrée en vigueur de la nouvelle nomenclature budgétaire pour le Budget Général, les services de l'état gérés de manière autonome et les comptes d'affectation spéciale; enrichissement de la comptabilité budgétaire par l'institution de la comptabilité générale; dépôt des projets de performance au niveau des commissions parlementaires concernées, en accompagnement des projets de budgets ministériels.

➤ **En 2019:**

La Généralisation de la Programmation Budgétaire Triennale.

➤ **En 2020 :**

- intégration des cotisations patronales au titre de la prévoyance sociale et de la retraite dans le chapitre des dépenses de personnel;
- Introduction de la comptabilité d'analyse des coûts;
- Certification de la régularité et de la sincérité des comptes de l'Etat par la Cour des Comptes;
- Accompagnement du projet de règlement de la loi de finances notamment par le rapport annuel de performance et le rapport d'audit de performance.

Conclusion

La loi organique n ° 130-13 relative à la loi de finances vise à dépasser les limites de la loi organique de 1998 qui consacrait un budget de moyens ne mettant pas en exergue les résultats et les coûts réels concernant l'exécution des politiques publiques. Cette réforme, n'est pas seulement une nouvelle nomenclature budgétaire et de nouvelles règles d'exécution de la dépense. Elle est aussi le levier d'une gestion plus efficace des moyens publics en substituant une logique des objectifs à celle de la reconduction des moyens. Elle est surtout un moyen de renforcer la transparence de la gestion budgétaire et la portée de l'autorisation parlementaire.

Ainsi L'analyse des expériences internationales révèle que la réforme des finances publiques ne doit pas être perçue en tant que simple changement technique du dispositif budgétaire mais doit constituer un levier à la modernisation en profondeur de l'Etat devant bénéficier pour la réussite de sa mise en œuvre d'une impulsion politique forte et durable et d'un cadre de pilotage et de déploiement mobilisant l'ensemble des composantes de l'Administration et des acteurs concernés

Par ailleurs cette réforme constitue une opportunité donner une nouvelle impulsion à la modernisation de l'Etat et au renforcement de la performance de la gestion publique, modifier en profondeur l'ensemble du dispositif budgétaire pour plus d'efficacité et de responsabilisation des gestionnaires et faire évoluer le système des finances publiques d'une approche cantonnée dans des logiques juridique et comptable vers une approche privilégiant la culture managériale au service du développement et du bien être des citoyens.

Bibliographie

- **Alain Lambert, Didier Migaud, (2006)** « La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : levier de la réforme de l'Etat », Revue française d'administration publique /1. <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2006-1>
- **Brahim Arjdal, 23-25 September (2010)** intervention lors du séminaire international symposium « The Changing Role of Parliaments in the Budget Process: Experiences of PUIC Countries and EU Member States ».
- **“Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT) : guide méthodologique”, (2008)** Ministère des Finances, Maroc.
- **ECALLE François, (2005)**, Maîtriser les finances publiques! Pourquoi, comment ? Economica.
- **Économie politique de la LOLF, (2007)** ; Rapport Edward Arkwright, Christian de Boissieu, Jean-Hervé Lorenzi et Julien Samson. La Documentation française, Paris.
- **ZOUHAIR F. & AMEDJAR A. (2019)** « L'IMPLEMENTATION DE LA BUDGETISATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS AU MAROC », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 10 : septembre 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 348 -359
- **La budgétisation axée sur la performance dans les pays de l'OCDE, OCDE 2007**
- **“La nouvelle approche budgétaire”, juin 2004** in Revue Al Maliya, n° 33.
- **Mazouz, Bachir et Jean Leclerc (2008)**. La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- **Michel Bouvier, (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.
- **M. BOUVIER, (Juin 2008)** “La réforme des finances publiques au Maroc: performance, responsabilisation, transparence”, in Revue Française des Finances Publiques, n° 102.
- **Mohamed HAKAKAT, (2011)** « Finances publiques et les impératifs de la performance », LHarmattan, Paris
- **Mohamed HAKAKAT, (2010)** Finances publiques à l'épreuve de la transparence, Rabat.
- **Pierre Cliche, , (2009)** Gestion budgétaire et dépenses publiques. Presses de l'Université du Québec
- **Revue Internationale des Sciences Administratives 2007/2**, Les conséquences de la budgétisation axée sur les résultats pour la fonction parlementaire : L'exemple de quatre pays par Miekatrien Sterck.