

حوكمة الميزانية العامة وضرورة تبني تحديثها

د. بوشیخی فاطمة

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، fati_ge@live.com

الملخص:

تعتبر الميزانية العامة المرأة العاكسة للدولة، لدى تعي كل الدول في تحديث أنظمتها الميزانية، والجزائر كباقي الدول ملزمة بتطبيق النظام الجديد (MSB)، للانتقال من التسيير القائم على الوسائل إلى التسيير القائم على النتائج في تسيير الأموال العمومية، مما يتجه بها إلى استخدام الأمثل للموارد العمومية باستخدام (كفاءة والفعالية وشفافية والمساءلة) باعتبارهم مبادئ الأساسية للحكومة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الميزانية العامة، الحوكمة، تحديث نظام الميزانية.

المقدمة:

انطلقت العديد من الدول في وضع تعديلات كبيرة على هيكل موازنتها، من خلال الانتقال إلى نهج تسيير الموازنة بمنطق النتائج، مع القيام بالتغييرات الأساسية المتعلقة بالجانب التكنولوجي، وذلك بإتباع توصيات إحدى الهيأة الدولية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي). وتعتبر الجزائر كباقي الدول التي تبحث عن مواكبة أنظمة الموازنة العصرية في ظل التبعة إلى مختلف الهيآت الدولية، والبحث عن انضمامهم إلى المنظمة العالمية للتجارة وعصرنه النظم الإدارية والمالية وغيرها. وقد اعتمدت الجزائر مؤخرا كغيرها عصرنه مختلف أنظمة الإدارة العامة، ومن أهمها عصرنه النظام الموازين بالانتقال من تسيير الموازنة على أساس الوسائل إلى الموازنة الموجهة بالنتائج بالتعاون مع البنك الدولي. ولعل التساؤل الأكثر أهمية في ظل المعلومات السابقة يكمن في الإشكالية التالية :

ما هي أهم الأسباب التي أدت إلى عصرنة نظام الموازنة العامة في الجزائر؟

فقد تم تقسيم العمل إلى ثلاثة محاور:

- (1) الإطار المفاهيمي لحوكمة الميزانية العامة.
- (2) واقع حوكمة الميزانية العامة في الجزائر.
- (3) أدوات وشروط تحقيق حوكمة الميزانية العامة في الجزائر.

أولاً: الإطار المفاهيمي لحوكمة الميزانية العامة:

1- الحوكمة: هي تعبير واسع يتضمن القواعد والممارسات التي تحدد كيفية اتخاذ هيئة ما لقرارها، بناء على مجموعة من المعايير الأخلاقية (الثقة، الشفافية،...) التي تحكم عملية اتخاذ القرار هذه القرارات، ومدى المساءلة التي يتعرض لها المسؤولين عن هذه القرارات.¹

2- الميزانية العامة: هي وثيقة مصادق عليها من السلطة التشريعية المختصة تفسر نفقات الدولة وإيراداتها خلال فترة زمنية معينة. وحسب المشرع الجزائري تتشكل الميزانية العامة من إيرادات ونفقات النهائية للدولة المحددة سنوياً بموجب قانون المالية وموزعة وفق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، "فالميزانية هي وثيقة التي تقدر للسنة المدنية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار منها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأسمال وترخص بها".²

3- حوكمة الميزانية العامة: هي فكرة حديث لمحاربة الفساد وسوء التصرف في المال العمومي بشكل يسمح باستخدام امثل وفعال للنفقات والإيرادات لتحقيق التنمية الاقتصادية.

كما تهدف حوكمة الميزانية إلى الربط بين هياكل الرقابة الإدارية والمالية لتعريف الدقيق والشفاف لعناصر الميزانية العمومية، وإعطاء نظرة شاملة لمجال استخدامها وقنوات تصريفها في إطار نظام

¹ علاء فرحات طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 2

² عطية صلاح سلطان "دور موازنة الأداء والبرامج في دعم قرارات إدارة المالية العامة" ندوة الأساليب الحديث في الإدارة العامة، دمشق، سوريا، 20-24 نوفمبر 2004، ص، 65.

تصرف مستقبلي يقوم على الأهداف والنتائج، يقضي على أشكال الفساد وسوء التسيير ويكرس الشفافية والجدوى من استخدام أمثل.¹

4- **مبادئ حوكمة الميزانية العامة:** إن حوكمة الميزانية وترشيد عناصرها ترتبط ارتباطا وثيقا بالمبادئ المتفق عليها في غالب الدراسات الحديث لتطبيق مدخل الحكم الراشد، ذلك أن الميزانية ذات استخدام الرشيد تنطلق من مبادئ العدالة والوضوح(الشفافية)، الثقة، الإفصاح، بالإضافة إلى التشاركية. وتلخص الخصائص في:

- الإنضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث حول الميزانية ونشرها.
- الاستقلالية: إعطاء الحرية للمسيرين في تنفيذ البرامج.
- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال.
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع أطراف المسيرين.
- العدالة: أي يجب احترام القوانين.
- المسؤولية الاجتماعية: تقديم خدمات للمواطنين.²

ثانيا: واقع حوكمة الميزانية العامة في الجزائر:

من الصعب التطرق إلى تقييم واقع الحوكمة للميزانية العامة في الجزائر لكونها لا تزال في مرحلة الدراسة والتجريب كما يؤكد الخبراء في مختلف الندوات والملتقيات التي تطرقت لهذا الموضوع، فذا لا يمنع التطرق لمختلف الإصلاحات التي شرعت فيها الدولة بغرض إصلاح الميزانية ، فمن أهم الإصلاحات الميزانية الرامية إلى تحقيق حوكمة الميزانية والتخلص من النقائص شرعت الجزائر في تبني فكرة عصرنه الميزانية العامة (MSB).

1- **نشأة مشروع نظام تحديث الميزاني في الجزائر:**

¹ غضبان حسام الدين " محاضرات في نظرية الحوكمة" دار حامد للنشر والتوزيع ،الاردن عمان سنة 2015، ص، 296.

² عبد الرزاق بن زاوي، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012، ص 07.

إن نشأة مشروع الميزانية يعود سنة 1998 وامتد إلى 2000 باعتبار أن الميزانية أحد أهم الأنظمة التي تقو عليها الدولة هذا المشروع كان نتيجة النقاش بين الطرف الجزائري والبنك العالمي خلال الفترة 1998-2000 (بما يتعلق بالطرق والوسائل التي يجب وضعها حيز التطبيق لتحسين تسيير النفقات العمومية ومواجهة جميع العناصر التي تعرقل تقديم خدمات ذات نوعية و ذات جودة للشعب.. ففي بداية 1990 كان الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق وبالتالي اقل تبعية لقطاع المحروقات وعلى هذا فان حكومة الجزائرية انتهجت إصلاح القطاع المالي العمومي من اجل تعديل محيط المؤسسات وموارده الضخمة.¹

2- مفهوم عصره الميزانية: هو أسلوب جديد في التسيير يتمحور أساسا في الانتقال من التسيير القائم على الوسائل إلى التسيير وفق النتائج في تسيير النفقة العمومية، ومن أبرز أهدافه:

- تعزيز قدرة الوزارة المالية لأداء وظائفها الضرورية لتسيير النفقة العامة وتحقيق السياسة الاقتصادية.
- تخصيص الأفضل للموارد.
- تحسين أداء القطاع العام.
- تعزيز المسؤولية للمسيرين لتفعيل الرقابة.
- وضع إطار للنفقات على مدى متوسط.
- تكريس الشفافية، نظام معلومات وعرض الميزانية.²

3- الأسباب التي أدت إلى تبني الجزائر عصرنة نظامها الموازي: يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- * ضعف وانعدام شفافية إدارة المالية العامة، مما أدى إلى ضعف رقابة السلطة التشريعية على تنفيذ الموازنة العامة.
- * غياب مسؤولية مؤسسات الدولة على الخدمات المقدمة للمواطنين، وعدم وجود نظام فعال للمساءلة.
- * انعدام سيادة القانون يف تنفيذ مختلف البرامج العامة.
- * ضعف كفاءة الحكومة في تنفيذ الموازنة العامة لها.

¹ الملتقى الدولي الثامن جامعة الشلف حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسة والاقتصاد: عنوان المداخلة تحليل العلاقة الترابطة بين الحوكمة والموازنة العامة للدولة مع الإشارة إلى حالة الجزائر. 2013.

² مفتاح فاطمة تحديث نظام الميزانية في الجزائر " مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011-2012 ص 95.

* توسع الفساد المالي والإداري الذي وصل إلى مستوى يندر بالخطر.¹

4-أهم المحاور الأساسية لمشروع تحديث نظام الميزانية (MSB)

حيث تتمثل في سبع محاور وهي كالتالي:

المحور الاول: التخطيط متوسط المدى: هو أذات لتسيير الموارد العامة والذي يعبر عن توجهاتها الكبرى الأولويات، التوقعات للإيرادات والنفقات على مدى يفوق 12 شهر.

النفقات الحقيقية	توقعات الحقيقية	النفقات	توقعات	توقعات	توقعات
N-2	N-1	N	N+1	N+2	

من خلال الشكل تبين انه من اجل السنة N نبني توقعات على أساس النفقات الحقيقية لسنة N-2 و N-1 إضافة إلى توقع النفقات لسنة N+1 و N+2 وبالتالي فان هذا إطار يسمح رؤية على مدى متوسط قدره 5 سنوات وهو التخطيط متوسط المدى، بالاعتماد على (تحليل الفرضيات للاقتصاد الكلي، إعداد ميزانية لكل وزارة، توقعات الإيرادات والنفقات على أساس تطور الاقتصاد الوطني)، كل هذا من اجل:

- تحديد الأهداف العامة لسياسة ميزانية الدولة.
- تحسين إمكانية التخطيط.
- الشفافية أمام البرلمان والشعب.
- تكيف البرامج مع الظروف المالية.
- هامش إعداد ميزانية على المدى المتوسط CDMT: يشمل غلاف مالي إجمالي يضمن تناسق بين موارد والنفقات وحسب القطاعات.²

¹ كتاب بعنوان "وزارة المالية خمسون سنة من الانجاز" وزارة المالية - مديرية الإتصال - بناية أحمد فرانسيس حي . ملاكي - بن عكنون -الجزائر 2012

² Projet de modernisation des systèmes budgétaire « **rapport sur les options de budgétisation sous composante 1.1-budgétisation pluriannuelle-** ministère des finances. Avril 2005 page.3-19.

المحور الثاني: التسيير القائم وفق النتائج: إن تسيير الميزانية في الجزائر يعتمد على منطق الوسائل إذ يتم تخصيص الاعتماد في برامج حكومية وذلك حسب الوسائل المتاحة، أما (MSB) فهو البحث عن الميزانية التي تسمح بتحقيق أهداف الحكومة.

* **تسيير وفق البرامج :** يعتمد على ترجمة الخطط والنشاطات الحكومية في شكل برامج تسعى إلى تحقيق أهدافها وقياسها بمؤشرات الأداء (فالقياص يكون بالتقييم الدائم للنتائج المحققة مع المنتظرة أو المخطط سابقا حيث يستوجب وجود الهدف "أي ما تريده تحقيقه خلال فترة معينة، بحيث يمكن قياسه، واضح"، فهناك ثلاثة أشكال لقياس الأداء (مؤشرات الرقمية كالوقت، الكلفة، نسبة، معدل أما الغير الرقمية كالحكم على ظاهرة معينة).¹

المحور الثالث: إطار قانوني: للاتجاه نحو إصلاح الميزانية يتوجب خلق قاعدة قانونية جديدة تتماشى مع التغيرات في مراجعة عميقة للقانون الأساسي المتعلق بقوانين المالية 17-84:

- مشروع أولي للقانون العضوي للقوانين المالية (APLOLF): يتكامل مع عناصر التحديث ويرخص مجموعة من الموارد والأعباء لتحقيق الأهداف المسطرة وهو ما نصت عليه المادة 22 آن الاعتماد تخصص في البرامج، المادة 2 تطبيق مبدأ التسيير القائم على النتائج، المادة 74 تعدد السنوات، المادة 27 أعباء الأولويات تصنف حسب النشاط، طبيعة الاقتصاد والوظائف الكبرى، أما المادة 71 تنص على ضرورة احتواء الميزانية على الملحقات.

المحور الرابع: إطار محاسبي جديد: تكيف المحاسبة الوطنية مع المعايير الدولية، يعتمد على ثلاثة أنواع المحاسبة. النقدية: تسجيل المعاملات عندما تصرف الأموال. العامة: إثبات الالتزامات والحقوق في محاسبة الأموال. التكاليف: تسجيل حينما يتم استهلاك الخدمة.

المحور الخامس: مخطط محاسبي للدولة PCE : تبين أن الجزائر تطبقه قبل تبني فكرة (MSB) فقد انجر عليه تطبيق نظامين في تصفية النفقة (نظام محاسبي ونظام ميزانياتي).

¹ Carine Roussel Laurence Weil « A l'oura de la mise en œuvre de la lolf . finances publique objectif concours hachette éducation 2008/2009.p27.

الخور السادس: المسؤولية الجديدة: حيث يحدث تغيير في مهام وادوار الأعوان المسؤولين عن تحضير وتنفيذ ومراقبة الميزانية.

الخور السابع: الشفافية: في عنصر مهم لنجاح النظام فهو يعبر عن الديمقراطية، يتجسد في وضع قنوات رسمية متعلقة بنشر كل ما يتعلق بالميزانية العامة.

5- الدورة الجديدة للميزانية: هناك تعديلات ظهرت في الميزانية اقترحها المستشارين الخبراء

✓ مرحلة التخطيط متوسط الأجل.

✓ مرحلة الإعداد والتقديم للميزانية.

✓ مرحلة التنفيذ.

✓ مرحلة التسليم للحسابات والرقابة.

المرحلة الأولى: التخطيط متوسط الاجل: يتم فيها تحديد التوجهات والأولويات الحكومية لجميع الوزارات وتوقع مجموع التوقعات للإنفاقات.

1- تحضير البرنامج من طرف رئيس الحكومة وذلك بتحديد الأولويات والأهداف الكبرى للحكومة.

2- الاستشارة مع الوزارة المالية والمسيرين حول أعمال التي تحقق الهدف.

3- دراسة الاقتصاد الكلي من طرف المديرية العامة للدراسات والتوقع DGEF باستخدام مؤشرات قياس

4- تحضير برامج الوزارات من طرف الوزراء والمساعدين (الأولويات، الوسائل..) لكل وزارة.

5- تحديث مخطط الاستثمار يكون في ديسمبر سنة N-1 بإعادة تقييم المشاريع الكبرى وتوقع تكاليف متابعتها.

المرحلة الثانية: الاعداد: ¹ يتم خلال السنة N-2 و N-1، تبدأ من شهر سبتمبر N-2 وذلك من خلال مناقشتها حول الميزانية والتي تهدف إلى عرض " السياسة الاقتصادية والجباية والمالية " الحكومية والتوقعات متعددة السنوات للمداخل والنفقات للدولة خلال فترة التخطيط، تنتهي بالمناقشة على مستوى مجلس الشعبي

¹ Nassim menguellati « le processus de préparation du budget de l'état dans le cadre du projet de modernisation des systèmes budgétaires. mémoire de la fin d'études IEDF.24eme promotion 2006-2007 p33-34.

الوطني والأمة من اجل الحصول على قرار مصادقة الأعضاء على قانون المالية لسنة N والتوقيع من طرف رئيس الجمهورية.

1-نظرة أولية للميزانية: نقطة انطلاق لتحضير وإعداد الميزانية تتم من طرف الوزارة المالية والوزارات وذلك *تحديد إستراتيجية الميزانية.

*وضع مخطط إجمالي للميزانية.

2-توجهات الميزانية: ابتداء من جانفي N-1 تعقد الحكومة اجتماع ويتم فيها عرض الوزارة المالية لمخططات الميزانية.

3-مرحلة الاقترحات والمناقشة حول الميزانية: تحديد حسب الأنشطة من فيفري إلى افريل N-1 وخالها تقوم كل وزارة وضع إطار ميزانياتي حسب البرامج وعلى أساس النتائج.

4-مرحلة التحكيم: وينقسم إلى :

- تحكيم أولي داخلي لاطرفة البرامج: يكون التحكيم بين المسيرين والمسؤولين للحكم على العمليات المختارة التي تحقق الهدف ومدى وملاءمتها وفعاليتها وعقلانيتها.
- التحكيم ما بين الوزارات: يكون في نهاية شهر ماي بين الوزارة المالية والوزارات الأخرى، تعرض نقاط التوافق والاختلاف بينهم.
- تحكيم مجلس الحكومة: يتم فيه معالجة النقاط اختلاف بين الوزارات.

5-التحقق من اطرفة الميزانية: بعد الانتهاء من التحكيم يتم إرسال الاطرفة إلى مختلف الوزارات تم يقوم كل مسؤول عن برنامج بتوزيع الاطرفة المخططة.

6-موافقة المجلس الوزاري: في سبتمبر وبداية اكتوبر من السنة N-1 ويتم فيه:

- تحضير الطبعة النهائية للمخططات RPP .
- تحديد الإيرادات والمشروع الأولي للقانون المالية APLF ومشروع الميزانية PBE .
- التحكيم النهائي للميزانية ومراجعة المجلس الوزاري.

7-مناقشة مشروع المالية: ابتداء من اكتوبر حتى ديسمبر من السنة N-1 على مستوى المجلس الشعبي والأمة للحصول على الموافقة للممثلين.

8-توقيع اريس الجمهورية: في نهاية ديسمبر ليصبح رسميا.¹

مرحلة الثالثة: التنفيذ: تتم خلال سنة N وذلك الالتزام بالنفقات وتنفيذ المشروع في جانفي يتم نشر الميزانية، في فيفري تسيير الموارد المالية والبشرية والمشاريع، حتى شهر جوان تقوم بوضع قانون المالية التكميلي (التعديلات) وفي نوفمبر تحديث تخطيط الاستثمارات إذا لزم الأمر.²

مرحلة الرابعة: تسليم الحسابات: تنتهي دورة الميزانية تتم خلال السنة $N+1$ يتم تقديم قانون المالية التكميلي أمام المجلس الوطني الشعبي للمصادقة عليه.³

في شهر جوان من السنة $N+1$ يقوم المديرين بتحضير الحساب الإداري من اجل قياس النتائج، تم يتم فحصة من طرف مجلس المحاسبة للتحقق مدى دقة الحسابات واحترام قواعد المحاسبة، في شهر سبتمبر تحضير قانون ضبط الميزانية من طرف DGB مديرية الميزانية لإعلام البرلمان بالامتثال للميزانية وتحقيق الأهداف في شهر أكتوبر يتم فحص قانون ضبط الميزانية من طرف البرلمان لمراقبة تحقق الأهداف .

ثالثا: أدوات تحقيق حوكمة الميزانية العامة وشروط نجاح نظام العصرية في الجزائر.

1- الأدوات: تتمثل في:

- ترقية السياسة الاقتصادية التنموية.
- تنفيذ سياسة اقتصادية سليمة.
- التسيير الأمثل للأموال العمومية من طرف الدولة.
- مكافحة الفساد.⁴

¹ Nassim menguellati op-cit. p 39.

² Projet de modernisation des systèmes budgétaire « **rapport sur les options de budgétisation sous composante 1.1-budgétisation pluriannuelle.** op-cit .p4-8

³ Projet de modernisation des systèmes budgétaire. . op-cit .p5.

⁴ عبد الرزاق بن زاوي، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012، ص 07.

الخلاصة:

إن إصلاح الميزانية في الجزائر وحوكمتها مهم لأن الميزانية ستتغير بحيث سيكون هناك توجه أكبر نحو انجاز البرامج واشتراط النتائج بدل الاكتفاء فقط بتزويد المؤسسات بالموارد، ومن جهة أخرى فإن التغير الآخر المنتظر مرتبط بالمعلومات بحيث أن تدفق المعلومات يعتبر من أهم الإصلاح، فتدقيق المعلومات ضروري قبل إعداد الميزانية، ويتعين على مختلف القطاعات دخول الإصلاح حيز التنفيذ الكشف عن برامجها مسبقا وسيكون عليها تحديد المبالغ الضرورية لإنجازها.

وإن تحديث نظام الميزانية العامة في الجزائر لا يزال مجرد مشروع قيد التنفيذ ولا يمكن الحكم على نجاح أو فشل المشروع بعد تطبيقه ولكن ما يمكن الإشارة إليه بشدة أن نجاح المشروع مرهون بشروط¹ وهي كالتالي:

- 1- إصلاح الإدارة العمومية: من أجل تكيف الإدارة مع الأساليب الجديدة في التسيير وهي (إصلاح الإدارة العمومية المكلفة بالميزانية العامة، إصلاح الإدارة العامة للهيئات العمومية، تخصيص خلايا إدارية لمتابعة أعمال الإصلاح).
- 2- تحسين العلاقة بين البرلمان والحكومة.
- 3- تكوين العمال والمسيرين.
- 4- التطبيق التدريجي لمحاور الإصلاح.
- 5- توفير وسائل الإعلام الآلي والاتصال في مجال الإصلاح الميزانية.
- 6- استعمال التكنولوجيا الحديثة.
- 7- الاستفادة من التجارب السابقة.

¹ مفتاح فاطمة " تحديث نظام الميزانية " مرجع سابق الذكر. ص 151-153.

قائمة المراجع:

- 1 -علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2 -عطية صلاح سلطان "دور موازنة الأداء والبرامج في دعم قرارات إدارة المالية العامة" ندوة الأساليب الحديث في الإدارة العامة، دمشق، سوريا، 20-24 نوفمبر 2004.
- 3 -غضبان حسام الدين " محاضرات في نظرية الحوكمة" دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان سنة 2015، ص، 296.
- 4 -عبد الرزاق بن زاوي، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012.
- 5 -الملتقى الدولي الثامن جامعة الشلف حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسة والاقتصاد: عنوان المداخلة تحليل العلاقة الترابطية بين الحوكمة والموازنة العامة للدولة مع الإشارة إلى حالة الجزائر.
- 6 -مفتاح فاطمة تحديث نظام الميزانية في الجزائر" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011-
- 2012 : 7- كتاب بعنوان " وزارة المالية خمسون سنة من الانجاز " وزارة المالية - مديرية الاتصال - بناية أحمد فرانسيس حي . ملاكي - بن عكنون -الجزائر 2012.
- 8- عبد الرزاق بن زاوي، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012.

9-Projet de modernisation des systèmes budgétaire « **rapport sur les options de budgétisation sous composante 1.1-budgétisation pluriannuelle-** ministère des finances. Avril 2005 .

10-Carine Roussel Laurence Weil « **A l'oura de la mise en œuvre de la loi** . finances publique objectif concours hachette éducation 2008/2009.

11- Nassim menguellati « le processus de préparation du budget de l'état dans le cadre du projet de modernisation des systèmes budgétaires. mémoire de la fin d'études IEDF.24eme promotion 2006-2007.