

عصرنة نظم الميزانية في الجزائر

الدعم الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية و ترشيد الإنفاق العام

د. ثابتي الحبيب¹

ملخص: يشكل البحث عن سبل تطوير الأداء الحكومي و محاربة الفساد الاداري و المالي أحد أهم التحديات التي تواجهها الدول النامية و الدول في طور التحول، فقد نجم عن تطور دور الدولة و تنامي أهمية القطاع الخاص، بروز مطالب و انشغالات اجتماعية و اقتصادية تستدعي اتخاذ تدابير و توفير إمكانيات تحقق حدا أدنى . على أقل تقدير . من الرعاية العمومية لمختلف الفئات الاجتماعية لاسيما المحرومة منها.

غير أن تفشي مظاهر و سلوكيات سلبية كثيرة في علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين و في أساليب و أنماط التسيير العمومي يحول دون الاستجابة الفعلية لهذه المطالب و يؤدي من ثم إلى تفاقم حالة النزيف المالي (بفعل التبذير و سوء تسيير المال العام) و تردي الوضعية الاجتماعية و الاقتصادية لشريحة واسعة من أفراد المجتمع.

و مبادرة "مشروع عصرنة نظم الميزانية" التي اقترحتها وزارة المالية في الجزائر بمحاذات تجديد مناهج الميزانية و ترشيد الانفاق العمومي تندرج في هذا السياق العام، و عليه تقترح هذه الورقة طرح عدد من التساؤلات المتعلقة بماهية هذا المشروع و مبرراته، مدى إمكانية مساهمته في تحقيق الأهداف المنشودة، على ضوء التجارب التي جرى تطبيقها في عدد من الدول الغربية المتطورة، و أخيرا الشروط الواجب توفيرها لنجاح هذه المبادرة.

الكلمات المفتاحية: الميزانية العمومية . الانفاق العام . الترشيد المالي . الاصلاح الاداري . عصرنة نظم الميزانية.

1. مقدمة

يتفق معظم المحللين الاقتصاديين و السياسيين على أن المشكلة الأساسية التي تواجهها الدول و المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن هي مشكلة فعالية و أداء قبل أن تكون مشكلة ندرة موارد و إمكانيات، و أن البحث عن أنجع الأساليب لتحقيق الأهداف التنموية و توفير الخدمات العمومية بأقل كلفة ممكنة ينبغي أن يشكل أحد أولويات الحكومات على اختلاف توجهاتها السياسية أو الايديولوجية.

و قد عرف مطلع الثمانينات عناية خاصة بتسيير الندرة النسبية للموارد أو ما اصطلح عليه "بتسيير المحدودية" (Gagné , 1984, P. 3) الذي يبحث عن سبل تحقيق أكبر مردود ممكن بأقل موارد ممكنة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بقضايا الأداء و الفعالية و الكفاية في تنفيذ البرامج العمومية.

و حظي التسيير المالي بقسط أوفر من العناية و الاهتمام نظرا للمكانة التي يحتلها ضمن مجالات التسيير في الادارات و المؤسسات العمومية، الأمر الذي أدى إلى ابتكار تقنيات و مناهج جديدة لترشيد الميزانية و التحكم في التكاليف، تحولت

¹ د. ثابتي الحبيب أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، التسيير، مدير مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات جامعة معسكر

habib_tabeti@hotmail.com

بموجبها الميزانية العمومية من مجرد وثيقة تقدر مجموع الإيرادات و النفقات و ترخص بها (القانون 90-21 م 3) إلى أداة فعالة و أساسية للتسيير العمومي.

و الجزائر، على غرار الدول التي تواجه تحديات اقتصادية و اجتماعية حادة نتيجة النمو الديمغرافي المتزايد و تنامي الحاجات العمومية من جهة، و اشتداد الضغوطات و التقلبات المالية نظرا لاعتماد الاقتصاد الوطني على الريع النفطي من جهة ثانية، مضطرة إلى عصنة نظامها المالي و ترشيد أساليب الانفاق العمومي.

بيد أن عقبات كثيرة تحول دون تحقيق هذه الغاية مما يستدعي التفكير مليا في سبل تجاوز العقبات التي تعيق تحقيق إصلاحات فعالة في القطاع العمومي، إضافة إلى ضرورة البحث عن جدوى طرح مشروع عصنة نظم الميزانية في ظل غياب الشروط الأساسية لضمان نقلة نوعية و هادفة للإدارات و المؤسسات العمومية.

لمعالجة هذه الاشكالية تقترح هذه الورقة تناول المحاور الثلاثة التالية:

- مبادئ و أهداف الترشيد المالي؛
- تجارب تجديد مناهج الميزانية؛
- مبررات و أهداف عصنة نظم الميزانية في الجزائر.

2- مبادئ و أهداف الترشيد المالي

تتم الميزانيات العمومية، في الجزائر، بالوسائل و الاجراءات على حساب الأهداف و الإنجازات، و تراعي مبدأ الشرعية على حساب الفعالية؛ مما يجعل مهمة المسير العمومي عبارة عن تنفيذ للتعليمات الادارية و استهلاك لأكثر نسبة من الاعتمادات المالية في حدود القواعد القانونية و التنظيمية دون أدنى مراعاة للأبعاد الاقتصادية.

غير أن متطلبات التسيير الحديث و المقتضيات الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة، التي أشرنا إلى بعضها آنفا، تستدعي تجاوز التصور التقليدي للميزانية العمومية و التحول بها من مجرد ميزانية وسائل إلى أداة فعالة لتسيير المرافق العمومية و إدارة البرامج العامة، و ذلك عن طريق اعتماد تقنيات حديثة للتسيير المالي تستهدف ترشيد الميزانية و التحكم في التكاليف العامة.

2-1- مفهوم الترشيد المالي

محاولات عديدة و جريئة أجريت في الكثير من الدول . لاسيما الدول الغربية . منذ مطلع الستينات من القرن الماضي، بهدف تجاوز المفهوم التقليدي للميزانية و تحويلها إلى أداة تسيير اعتمادا على معطيات و مناهج الادارة الحديثة.

على ضوء هذه التجارب يمكننا القول أن الترشيد المالي يمثل مسلكية خاصة و منهجا عقلانيا لتسيير الموارد المالية، مسلكية تأخذ بعين الاعتبار الواقع الاقتصادي و المالي للدولة و الحاجات العامة الواجب تلبيتها... فالترشيد المالي إذن هو منهج يستهدف استغلال الامكانيات المتاحة و توظيفها بطريقة علمية و عقلانية بغية الوصول إلى أعلى نجاعة ممكنة، أي تحقيق أكبر مردود ممكن بأقل كلفة ممكنة، و بذلك تتحول الميزانية إلى خطة عمل و أداة تسيير و رقابة و وسيلة ناجعة للمتابعة المستمرة للبرامج و المهام و الإنجازات، و من ثم مقارنة النتائج الفعلية بالتوقعات الأولية.

و يعرف الترشيد المالي بكونه: "بحث منهجي يطبق على النشاط العمومي مستخدما كل التقنيات المتاحة الخاصة بالتحليل و الحساب و التقدير و التنظيم و التسيير، بهدف التجسيد الفعال لسياسة معينة" (M.E.F, 1973).

و تمنح حركة الترشيد إمكانيات كثيرة في مجال تحسين نظم اتخاذ القرارات و فعالية التسيير، إذ تركز أساسا على عمليات التخطيط و البرمجة الدقيقة للوظائف و المهام و تحديد الأهداف بطرق عقلانية، ثم رقابة التنفيذ بغرض تقييم النتائج و تصحيح الأخطاء.

إن الأساس الذي تنطلق منه حركة ترشيد الميزانية هو تحسين القرارات المالية بغية رفع فعالية التسيير العمومي، و يستدعي ذلك إعادة النظر في طبيعة الميزانية و كفاءات إعدادها، بحيث يدرج الترتيب الوظيفي لبنود الميزانية، و الميزانية الوظيفية تتطلب بدورها إجراء تحليل نظمي للمؤسسة يسمح بالتوصل إلى تحليل تكاليف النظم الفرعية و وظائفها المختلفة.

و تمكن منهجية التحليل النظمي من تحديد الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها، و تحليل هذه الأهداف لتحديد ما يلزم من إمكانيات و وسائل، و عليه فإن التحليل النظمي يرتبط ارتباطا وثيقا باعتماد الترتيب الوظيفي لبنود الميزانية إما بالغاء النمط الإداري للميزانية (ميزانية الوسائل) أو بإضافة الأول إليها بحيث يصبح الترتيب مزدوجا، و تتم عملية التحول بطريقة تدريجية.

و الغرض من الترتيب الوظيفي للنفقات هو تقييم تكاليف مختلف الوظائف، أو بعبارة أدق هو إدخال أساليب الحساب الاقتصادي في تسيير المرافق العمومية، فمثل هذا الترتيب يمكننا من حساب كلفة كل نشاط عمومي (خدمة . برنامج أو وظيفة)، و تقييم آثاره الاجتماعية وفق منطق العلاقة كلفة / مزايا.

2-2 - دوافع و أهداف الترشيد المالي

دواعي إصلاح التسيير المالي و ترشيد الميزانية العمومية كثيرة و مختلفة، و مع ذلك يمكننا تصنيفها ضمن محورين أساسيين: أولهما يتعلق بالميزانية نفسها، و يتلخص في ندرة الموارد أمام تزايد الاحتياجات، الأمر الذي يضع المؤسسات الحكومية أمام تحديات كبيرة تتمثل في ضرورة الاعتناء بالفعالية و الأداء، أما المحور الثاني فيتعلق بالقطاع العمومي في مواجهة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية، و هي تغيرات تحتم على المرفق العام تجديد مناهجه لمواكبة ظاهرة التغيير.

و تواجه الميزانية العمومية ضغوطات كثيرة أهمها: محدودية الموارد بالنظر إلى حجم الأعباء، التزايد المستمر للاحتياجات العمومية و أخيرا عدم ملائمة الإجراءات:

(أ) **محدودية الموارد:** تواجه الميزانية العمومية اختلالات مالية حادة، لاسيما خلال الأزمات الاقتصادية و المالية، ينجر عنها انخفاضاً لحجم المداخيل، مما يستدعي اتخاذ تدابير صارمة تتمثل في الحد من النفقات أو تحديد أولويات الإنفاق العام؛ و هي تدابير من شأنها أن تنعكس سلبا على الاستقرار السياسي أو الظروف الاجتماعية.

(ب) **تضاعف النفقات:** التزايد المستمر للحاجات العامة نتيجة لما أسلفنا من عوامل ديمغرافية و اجتماعية و اقتصادية يؤدي بالضرورة إلى تزايد الإنفاق العام لتلبية أكبر قدر ممكن من الاحتياجات.

(ت) **عدم ملائمة الإجراءات:** إن طبيعة الميزانية العمومية، باعتبارها ميزانية وسائل، بالإضافة إلى هيمنة مبدأ الشرعية، يكرسان نمطا تسييريا يتنافى مع مقتضيات الإدارة الحديثة القائمة على منطق الأداء و الفعالية؛ بحيث يكبل المسير العمومي بقيود إجرائية كثيرة و يخضع لجهات رقابية متعددة، مما يحول دون التحكم الفعال في تسيير المال العام و لا يحقق في نهاية المطاف الغاية الأساسية المتمثلة في الحفاظ على المال العام.

إن تقنيات الميزانية و نظام المحاسبة العمومية المعتمدة حاليا لا تستجيب لمتطلبات الإدارة الحديثة، الأمر الذي يستدعي وضع إجراءات أكثر عقلانية تتماشى مع منطق التسيير الحديث و تأخذ في الحسبان دراسة و تحليل التكاليف و النتائج أي استعمال الوسائل و إنجازاتها.

3- تجارب تجديد مناهج الميزانية

أدى تطور "بحوث العمليات" في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية إلى إثراء أساليب الإدارة الحديثة، و سمح للقطاع العام باقتباس تقنيات التسيير من القطاع الخاص، الأمر الذي مكن للإدارة الأمريكية من قطع أشواط معتبرة في مجال التقييم الدقيق لتكاليف تنفيذ الأنشطة العمومية و تطويرها ضمن أطر علمية خاصة بحساب الوسائل و التكاليف المرتبطة بتنفيذ المشاريع و البرامج العامة.

و قد تجسدت هذه المحاولات في عدة مناهج تعتبر بمثابة حجر الأساس لمختلف تجارب الترشيد المالي و تجديد مناهج الميزانية عبر العالم؛ فقد كان لهذه الحركة أثرا بالغاً على دول غربية أخرى سارعت بدورها إلى انتهاج أساليب جديدة في مجال إعداد و تنفيذ الميزانية.

3-1- نظام التخطيط، البرمجة و الموازنة PPBS

بمبادرة من وزير الدفاع الأمريكي ماك ثماره عام 1962 ثم بأمر من الرئيس جونسون سنة 1965 تم تعميم نظام التخطيط، البرمجة و الموازنة على كافة الإدارات الأمريكية، و قد كان الدافع الأساسي لتبني هذا النظام هو التركيز على عناصر المنفعة الجماعية و المردودية بغرض التوصل إلى اقتصاد الوسائل و الاستخدام الحدي للموارد.

و يتضمن نظام التخطيط، البرمجة و الموازنة ثلاث مراحل أساسية و متكاملة:

- مرحلة التخطيط و تتمثل في تحديد أهداف المنظمة على المدى البعيد؛
- مرحلة البرمجة و تتمثل في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى المتوسط؛
- مرحلة الموازنة و هي تحديد الشطر السنوي لمختلف البرامج بغية إدراجها ضمن الميزانية و منحها بالتالي قوة التنفيذ.

3-2- الإدارة بالأهداف MBO

مع وصول الرئيس الأمريكي نيكسون إلى الحكم تم التخلي عن نظام PPBS و استبداله بنظام الإدارة بالأهداف، و إن كان هذا الأخير قد اقتبس عددا كبيرا من مبادئ النظام الأول أهمها حدية الوسائل المخصصة لكل هدف، تحليل الخيارات، الحساب الاقتصادي الجزئي، المحاسبة التحليلية، و غيرها...

و يركز نظام الإدارة بالأهداف على أعمال الأستاذ دروكر و على السياسات الإدارية المعتمدة في شركة جنرال موتورز، و قد تم تعميمه عام 1973 على مختلف الوزارات الفيدرالية.

و يتمثل هذا النظام في تحديد الأهداف على المستوى القاعدي (كل منظمة أو جهاز إداري) ثم تجمع كل الأهداف على المستوى المركزي، و تتولى الهيئة المركزية تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

3-3- الميزانية ذات القاعدة صفر BBZ

أول من اعتمد منهج الميزانية ذات القاعدة صفر في القطاع العمومي هو الرئيس كارتر حينما كان حاكما لولاية جورجيا عام 1973، و في 1976. بعد توليه رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية. عمم هذه المنهجية على الإدارات الفيدرالية.

و يتمثل هذا النظام في المراجعة الجذرية لكل بنود الميزانية على أساس القاعدة صفر و تقييم كل نشاط أو برنامج لفترة زمنية محددة، و عليه فإن هذا النظام يختلف تماما عن الطريقة الفرنسية "الاعتمادات المصوت عليها" Services votés التي تعتبر حقا مكتسبا غير قابل للنقاش أو المراجعة، و بذلك فإن منح الاعتمادات يخضع لضوابط فعالية و كفاية البرامج.

3-4- ترشيد خيارات الميزانية RCB

اتخذ قرار الشروع في ترشيد خيارات الميزانية في فرنسا بتاريخ 4 جانفي 1868 بغرض توطين منهج متكامل و متناسق لتحضير و تنفيذ و مراقبة القرارات المالية، و تتمثل عملية ترشيد خيارات الميزانية في الاستعمال المنهجي لتقنيات التحليل، الحساب، التقدير و التنظيم بغية التجسيد الوفي و الفعال للسياسة المتبعة.

و تتطلب منهجية ترشيد خيارات الميزانية اعتبار النشاط الاداري بمثابة مجموعة من الوظائف الانتاجية التي يمكن مضاعفة انتاجيتها عن طريق الاستعمال الأمثل للوسائل، مما يستدعي تحديد العناصر التالية:

- المهام المنوطة بكل وظيفة؛
- الأهداف و هي التعبير الكمي للمهام؛
- الوسائل المتاحة؛
- مؤشرات أو مقاييس الفعالية.

و تتضمن حركة ترشيد خيارات الميزانية نفس المراحل التي سبق ذكرها في نظام التخطيط، البرمجة و الموازنة، مما دفع بالبعض إلى اعتبار RCB بمثابة الصيغة الفرنسية لنظام PPBS، و لعل الفارق الأساسي بينهما هو تعميق عمليات الحساب و التحليل و منهجية القرارات بالنسبة للنظام الفرنسي.

3-5- ميزانية البرامج Budget Programmes

أثمرت التجارب المختلفة التي سبقت الإشارة إلى بعضها عن بروز مدلول ميزانية البرامج كتطبيق لمنهج الميزانية الجديدة، و هي معتمدة حاليا في الكثير من الدول و المنظمات الدولية و الجهوية.

و تعرف ميزانية البرامج بأنها الشطر السنوي لبرنامج متعدد السنوات و المعتمد في إطار المخطط الوطني أو مخطط خاص، و تجمع كل الوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج خلال السنة المعنية لتسجل في ميزانية البرامج؛ و البرنامج هو عبارة عن مجموعة من المشروعات و الأنشطة و الفعاليات، التي تشكل الجهود المشتركة المتتالية، للوصول إلى الناتج النهائي الذي يهدف إليه البرنامج (فهيم محمود شكري، 1981).

و أهم ما يميز هذه الأخيرة عن الميزانيات التقليدية (ميزانية الوسائل و الميزانية الوظيفية) هو تركيزها على الأهداف المسطرة لتجيب عن أسباب إجراء الأنشطة (أي العلاقة بين الأهداف و الأنشطة) مع التأكيد على التكاليف و المزايا المرتبطة بالأهداف.

4- مبررات و أهداف عصرة نظم الميزانية في الجزائر

تماشيا مع مقتضيات الإصلاح السياسي الذي اعتمده الجزائر منذ العام 1989 و الانفتاح الاقتصادي الذي شرعت فيه منذ مطلع التسعينات، بادرت الحكومات الجزائرية المتتالية خلال العقدين الماضيين بعدد من الإصلاحات التي شملت مختلف القطاعات الحيوية في البلاد، و في هذا السياق طرحت وزارة المالية، في منتصف العشري الماضية، مشروعا طموحا يهدف إلى

التكفل بالمنظومة المالية والمحاسبية العمومية بغية عصرنتها و القضاء على ما يشوبها من نقائص و مساوئ، و قد كان من المفترض أن يشرع في مباشرة العمل بالنظام الجديد خلال سنة 2012 غير أن عوائق كثيرة ما زالت تحول دون التجسيد الفعلي لمشروع عصرنة نظم الميزانية.

4-1- دواعي إصلاح المنظومة المالية و المحاسبية العمومية

يشوب نظام الميزانية العمومية في الجزائر، الذي تعود جذوره التشريعية إلى القانون رقم 84-17 الصادر في 07 جويلية 1984، عدد من النقائص نوجز أهمها فيما يلي:

- غياب إطار تخطيط ميزانوي متعدد السنوات، الأمر الذي خلق فجوات سحيقة أحيانا بين الميزانيات و المخططات الوطنية؛
- تسيير النفقات العمومية على أساس الوسائل لا النتائج المستهدفة، و قد سبقت الاشارة إلى هذه المشكلة في الفقرات السابقة؛
- تركيز الرقابة المسبقة على عناصر الشرعية و المطابقة مع إغفال تام لعناصر الفعالية و الأداء، بالإضافة إلى محدودية الرقابة البعدية؛
- غياب أو محدودية الاستقلالية المالية لمختلف المؤسسات العمومية و المجموعات الاقليمية بسبب عدم كفاية مواردها الخاصة و اعتمادها شبه الكلي أحيانا على إعانات الدولة؛
- غياب الشفافية و غموض الوثائق الميزانوية؛
- نظام معلومات ميزانوي غير فعال.

يضاف إلى ما سبق ذكره عدد من المساوئ التي تكتنف نظام المحاسبة العمومية الذي كرسه القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990، نورد أهمها فيما يلي:

- تعميم نظام محاسبي موحد على كافة المرافق و الهيئات العمومية دون مراعاة لخصوصياتها أو طبيعة نشاطاتها؛
- تركيز نظام المحاسبة العمومية على مبدأ الشرعية أي مطابقة القرارات و الاجراءات للمنظومة التشريعية و التنظيمية على حساب الملائمة و فعالية القرارات المالية؛
- تعدد المراكز الرقابية مما يستغرق وقتا طويلا لتنفيذ العملية المالية؛
- وجود ترسانة كبيرة من النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالتسيير المالي و المحاسبي مما يؤدي إلى استنفاد جهود المسيرين في السعي وراء المطابقة.

4-2- أهداف إصلاح نظام الميزانية العمومية

أهداف كثيرة و طموحة يصبو مشروع عصرنة نظم الميزانية إلى تحقيقها، نذكر أهمها فيما يلي:

- اعتماد منهجية تركز التسيير الاقتصادي للمال العام و تتماشى مع مقتضيات اقتصاد السوق و تمكن الدولة من إنجاز أدوارها و وظائفها بفعالية أكبر؛
- اعتماد نظام معلومات واضحة و موجهة نحو النتائج، من شأنها أن تساهم في ترشيد التسيير المالي و تضمن تحكما أكبر في النفقات العامة؛
- دعم قدرات التقدير و التحليل لدى الاطارات المالية بما يضمن فعالية أكبر للقرارات المالية؛
- ضمان قدر أكبر من الشفافية في تسيير المال العام؛
- تحميل المسير العمومي المسؤولية عن نتائج القرارات المالية؛

- تحسين أساليب و أنماط إعداد الميزانية و صياغة الوثائق بشكل شفاف و واضح.
 هذه الأهداف المعلنة من شأنها أن تحقق جملة من الغايات المتمثلة في إصلاح المرافق و الإدارات العمومية، و تحذ من مظاهر الفساد الاداري و المالي المتفشى بشكل سافر في القطاع العام، و هي بالإضافة إلى ذلك تندرج في إطار مشروع تجديد مناهج الإدارة العامة.
 إن نجاح مشروع عصرنه نظم الميزانية في الجزائر يشكل دعامة أساسية لتطوير أداء الأنشطة و البرامج العمومية و من ثم سوف يساهم في إصلاح الإدارات العمومية و ترشيد الانفاق العام.

5-الخلاصة

هذه الأهداف الطموحة تعترضها جملة من العقبات التي قد تعيق التطبيق الفعال لمشروع عصرنه نظم الميزانية، لاسيما و أن رواسب و مخلفات نظام الاقتصاد الموجه لا تزال قائمة و فاعلة في القطاع العام.

و لعل أهم عائق يتوجب التصدي له بشكل أولي هو النقص الفطيع للإطارات المتخصصة في هذا الشأن علما أن المدارس العليا المتخصصة في المالية العامة لا تتعدى مدرسة واحدة في كامل التراب الوطني (المعهد الوطني للمالية)، و إن كانت مدارس أخرى تساهم في التكوين المتخصص بشكل جزئي كالمدرسة الوطنية للإدارة، غير أن مساهمتها في سد هذا النقص تبقى جد محدودة.

يضاف إلى ذلك وجوب إدراج هذا المشروع ضمن حركية شاملة تولي الإصلاح الاداري مكان الصدارة و الأولوية، بغية تكريس مبادئ المناجنت العمومي في القطاع العام، و هو ما يشكل ركيزة أساسية لإصلاح المرافق و المؤسسات العمومية و عامل أساسي في مسار القضاء على المظاهر السلبية المتفشية حاليا في الإدارة العامة.

قائمة المراجع

-المراجع العربية

- فهمي محمود شكري (1981)، موازنة الظل . إعداد موازنة البرامج في ظل موازنة البنود (دراسة تطبيقية) . المنظمة العربية للعلوم الادارية، رقم 247، عمان . الأردن.

المراجع الاجنبية

- M. Paul (1981), Les finances de l'Etat: budget et comptabilité, éd. Economica.-
- L. Leretaille (1972), Les choix budgétaires, éd. PUF.
- M.E.F – Ministère de l'économie et des finances –(1973), Présentation de la RCB, France.
- A. Gagné (1984), Le management des affaires publiques (Ouvrage collectif), éd. Gaetan Morin.
- A. Dersin (1990), Une nouvelle expérience Belge de mise en œuvre d'un budget programme, Revue internationale des sciences administratives, Vol. 56 – N° 3.