

**La responsabilité financière des  
gestionnaires publics.  
A la recherche d'un équilibre entre  
responsabilité juridique  
et responsabilité managériale.**

**Messaoud SAOUDI**

**Maître de conférences HDR en droit public à l'Université Jean Moulin Lyon 3**

**(CERFF- EDPL EA 666)**

# Introduction générale

- ▶ **Gestionnaires publics** : nouveaux managers publics (RFFM, RPROG, RBOP, RUO);
- ▶ **Responsabilité financière** : redevabilité des fonds publics (LOLF et décret GBCP);
- ▶ **Futur possible** : nécessité du respect du droit et exigence de liberté de gestion;
  - ▶ Concilier démocratie financière (DPF) et management public (SdG);
- ▶ **Souci commun et universel** : espace européen et francophone (Afrique);
- ▶ **Ordonnance du 23 mars 2022 sur la RFGP** : En France, réforme AP2022 et JF2025
  - ▶ Contrôle des acteurs et non des actes (juridiction financière unifiée, fin de la CDBF);
  - ▶ Sanction répressive et non réparatrice (amende et peine complémentaire, fin de la RPP);
  - ▶ Sanction de la faute grave ayant causé un préjudice financier significatif (RJ relevant de la Cour des comptes compétente à l'égard de tout gestionnaire public);
  - ▶ Sanction en cas de faute formelle ou procédurale (RM relevant de l'employeur public)
- ▶ **Equilibre à trouver**: responsabilité juridique (RJ) et responsabilité managériale (RM)
  - ▶ Concilier approche juridique et approché gestionnaire
- ▶ Si la responsabilité financière a un fondement juridique certain (I), elle semble toutefois avoir une portée pratique incertaine (II).

# I. Une responsabilité financière au fondement juridique certain.

- ▶ 1. Les fondements normatifs : Constitution, lois et règlements.
  - ▶ *En démocratie libérale, pas d'autorité sans responsabilité (projet politique ambitieux)!*
  - ▶ *DDHC (Art. XII, XIV, XV), LOLF de 2001 modifiée et décret GBCP 2012 modifié*
  - ▶ *Protection de l'ordre public financier (Procureur général près la Cour des comptes);*
  
- ▶ 2. Les fondements institutionnels : les nouveaux managers publics.
  - ▶ *RFFM, RPROG, RBOP et RUO (Décret GBCP art. 69 et s.): exercice d'un leadership;*
  - ▶ *Qualité de gestionnaires publics (ordonnateurs secondaires ou délégués);*
  - ▶ *Qualité de la gestion publique (PAP dans le PLF et RAP dans le PLR depuis la LOLF);*
  - ▶ *Dialogue de gestion entre services centraux et services déconcentrés de l'Etat;*
  - ▶ *Contrôle de gestion interne et externe des services par le ministère compétent*
  - ▶ *Contrôle de la gestion (Parlement, Cour des comptes);*
  - ▶ *Finalité des contrôles : responsabilité financière éventuelle*

# II. Une responsabilité financière à la portée pratique incertaine.

## ▶ 1. La responsabilité juridique

- ▶ Une responsabilité fondée sur la notion de faute grave ayant causé un préjudice financier significatif (Cour des comptes (CC) Alpexpo, février 2024);
- ▶ Un juge unique (CC) compétent à l'égard des ordonnateurs et des comptables publics;
  - ▶ Cas particulier : Ordonnateurs politiques (ministres et élus locaux) ?
  - ▶ Saisine du juge unique par des autorités politique, juridictionnelle et administrative
- ▶ En cas de violation des règles d'exécution des dépenses et recettes publiques et dans la gestion des biens publics; faute de gestion (entreprise publique) et gestion de fait;
- ▶ Sanction prononcée : amende (au plus 6 mois de salaire) et peine complémentaire;

## ▶ 2. La responsabilité managériale

- ▶ Une responsabilité fondée sur le système « récompense-sanction » à construire ?
- ▶ Une responsabilité devant le supérieur hiérarchique (employeur public);
- ▶ Sanction impactant la carrière des gestionnaires publics (prime, promotion, mobilité, rémunération à la performance..);

# Conclusion

- ▶ Futur possible d'un **système de responsabilité financière équilibré** alliant responsabilité juridique classique (sanction juridique pour faute grave ayant causé un préjudice financier significatif) et une responsabilité managériale nouvelle (sanction managériale pour faute purement formelle ou procédurale sans conséquence financière). **L'objectif étant, outre la protection juridique des deniers publics, la satisfaction garantie de besoins d'intérêt général** (éducation nationale, transports publics, santé publique, etc.) et non l'intérêt privé des gestionnaires **tout en répondant à l'impératif de performance et de redevabilité des gestionnaires publics.**

# Bibliographie sommaire.

- ▶ J. Bassères et M. Pacaud, *Rapport sur la responsabilisation des gestionnaires publics*, Parangonnage européen réalisé par Stéphanie Damarey, professeure des universités avec l'assistance d'Annabelle Arcadias - Juillet 2020, Paris, 350 p.
- ▶ S. Damarey (dir.), *Responsabilité financière des gestionnaires publics. Approches internationales*, Mare & Martin, Coll. Droit & gestions publiques, 2023, 334 p.
- ▶ N. Groper, « La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration » : le long chemin vers la responsabilité des gestionnaires en droit public en France », in S. Damarey (dir.), *op. cit.*, pp. 177-189.
- ▶ M. Le Clainche, « Redevabilité financière et redevabilité managériale : séparation, concurrence ou complémentarité ? », *RFAP*, 2016/4 (N° 160), INSP, Paris, 2016, pp. 1093 à 1107.
- ▶ J.C. Zarka, « La réforme du régime de responsabilité des gestionnaires publics : un seul régime de responsabilité pour les ordonnateurs et les comptables publics », *actu-juridique.fr*, 22 septembre 2022.