

أداء التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح النظام الميزانياتي
بمقتضى القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية

The performance of the new public management as a mechanism for budget reform under organic law 18-15 related to financial laws

أحسن مصطفى
AHCENE Mostefa

¹مخبر التوجهات والتحديات الجديدة للسياسات التنموية في الجزائر، جامعة محمد بن أحمد- وهران2 (الجزائر)،

ahcenemostefa@univ-oran2.dz

تاريخ الاستلام : 2023/11/11 ؛ تاريخ القبول: 2023/12/31؛ تاريخ النشر: 2023/12/31

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أداء التسيير العمومي الجديد في القطاع العام بإعتباره كآلية لإصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 18 - 15 المتعلق بقوانين المالية، إضافة إلى تبيان المناهج الحديثة للتسيير العمومي التي تسهم في عصنة النظام الميزانياتي عن طريق ترشيد الإنفاق العام، إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع العام، المساءلة، الفعالية والجودة وتقييم مستوى أداء الإدارات العمومية بُعْثَ الانتقال من التسيير التقليدي المبني على ميزانية الوسائل إلى التسيير الحديث المبني على ميزانية البرامج القائم على النتائج. توصلت الدراسة إلى أنّ القانون العضوي 18- 15 المتعلق بقوانين المالية يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية لإصلاح النظام الميزانياتي وفق مبادئ التسيير العمومي الحديث على مستوى الإدارات العمومية وجعله يتماشى مع متطلبات الإصلاح الحديثة. **كلمات مفتاحية:** مؤسسات عمومية، نظام ميزانياتي، ميزانية برامج، قطاع عام، قانون عضوي.

تصنيفات H10:H6:JEL

Abstract: This study aims to demonstrate the performance of the new Public Management in public sector as a mechanism for reforming the budgetary system in accordance with the Organic Law 18-15 on the laws of Finance, in addition to démonstration the modern approaches to public management that contribute to the modernisation of the budgetary system by rationalizing public spending, establishing the principles of governance in the public sector, accountability, effectiveness and quality and evaluating the level of performance of public administrations in order to move from traditional management based on the means budget to modern management based on the program budget based on results. The study found that the Organic Law 18-15 on the laws of Finance is considered as the basic basis for reforming the budgetary system in accordance with the principles of modern public administration at the level of public administrations and bringing it in line with modern reform requirements.

Keywords: public institutions, budget system, program budget, public sector, organic law.

JEL Classification Cdoes:H6. ;H10

تمهيد

يُعَدُّ التسيير العمومي الجديد ميكانيزمَ فَعَّالٍ في إحداث سلسلة من التعديلات على نظام التسيير المعتمد بالإدارة العامة بُغْيَةً تحسين مستوى الأداء القائم بالمؤسسات العمومية إلى جانب مراعاة الآليات الحديثة المعتمدة التي تَسَهِّلُ في ترقية الخدمات العمومية لفائدة الزبائن، حيث أنه أصبح من الضروري إعتقاد سلسلة من تقنيات نظام تسيير القطاع الخاص التي من شأنها تمنح إضافة للقطاع العام في ظل تكييف القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية المرهون بتحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المرجوة، المبني على ميزانية البرامج وفق مبدأ الإستحقاق المحاسبي.

وعلى هذا الأساس فإن إصلاح النظام الميزانياتي بموجب القانون العضوي السالف الذكر يتطلب تكافل جميع جهود الأطراف الفاعلة في الميدان التي لها صلاحيات تسيير المال العام وفق قواعد وأحكام مضبوطة تساعد على منح إضافة موجبة خصوصا في مجال تنفيذ النفقات العمومية، حيث يَسْتَدْعِي ترشيدها من قبل أعوان عموميين ذوي كفاءة عالية وفق تقنيات حديثة تعمل على ترقية التسيير العمومي الجديد، الذي يخدم مصلحة القطاع العام أثناء تبني ميزانية البرامج التي تقتضي تفعيل نظام الرقابة الميزانية وكذا تقييم مستوى الأداء وجعلهما يتماشى مع متطلبات الإصلاح، إضافة إلى إدراج نظام معلوماتي فَعَّال، وعليه إرتأينا طرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

— كيف سَيَسَّهِّلُ التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في ظل إصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى أحكام وقواعد القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية ؟

التساؤلات الفرعية

- 1/ هل سَيُمَكِّنُ إصلاح النظام الميزانياتي من تطبيق التسيير العمومي الجديد ؟
- 2/ كيف يتم تطبيق وتقييم مستوى أداء المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل إصلاح النظام الميزانياتي ؟
- 3/ ماهي الآليات المعتمدة في إصلاح النظام الميزانياتي داخل أوساط المؤسسات العمومية الجزائرية وفق التسيير العمومي الجديد ؟

فرضيات الدراسة

- 1/ يرتبط نجاح إصلاح النظام الميزانياتي بتطبيق التسيير العمومي الجديد.
- 2/ تقييم مستوى أداء المؤسسات العمومية الجزائرية يعتبر عنصر أساسي في إصلاح النظام الميزانياتي.
- 3/ سيساهم التسيير العمومي الجديد في إصلاح النظام الميزانياتي بإعتباره آلية فعالة في عصرنة الميزانية العامة داخل أوساط المؤسسات العمومية الجزائرية إضافة إلى ترشيد النفقات العمومية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الآليات الحديثة التي تسهم في ترقية التسيير العمومي الجديد عن طريق تحسين مستوى أداء الإدارات الجزائرية وفق نظام الإصلاح الميزانياتي بموجب القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية، حيث يقتضي الإعتقاد على معايير ومؤشرات مضبوطة مسبقا تسمح بقياس نسب الأداء المنجزة من قبل مسؤولي الأنشطة، حيث أصبح من الضروري إعتقاد على ما تضمنه القانون العضوي السالف الذكر من أحكام تساعد على تحديد الإطار القانوني للميزانية العامة، حيث تم بموجبه تبيان أهم البرامج والأنشطة وفق تصنيفات جديدة تتفرع عن محفظة البرامج في شكل برامج، برامج فرعية، أنشطة وأنشطة فرعية.

وعلى هذا الأساس فإن القانون العضوي 18-15 يعتبر بمثابة الأرضية القانونية التي تسهم في تحسين أداء القطاع العام وإرساء مبادئ الحوكمة، تعزيز دور الرقابة، إعداد قاعدة بيانات خاصة بالمتعاملين الإقتصاديين في السوق إضافة إلى ترشيد

النفقات العمومية، إضفاء الشفافية، التي تقتضي متابعة مستوى الأداء لكافة برامج وأنشطة المحفظة من قبل مسؤولي البرامج والأنشطة وكذا خضوعهم إلى المساءلة أثناء وبعد تنفيذ الميزانية السالفة الذكر، وقد تجدر الإشارة أنّ نظام تسيير المال العام الذي تم تحينه مطلع سنة 2023 بموجب القانون العضوي السالف الذكر يعتمد على تقنيات تسيير القطاع الخاص الذي يمتاز بنوع من الكفاءة والصرامة والفعالية في ترشيد نفقاته وتحصيل إيراداته.

منهج الدراسة

من أجل الإجابة حول الإشكالية وفرضية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تبيان الإطار العام والمرجعي المعتمد في تنفيذ وتسيير المال العام خلال مطلع سنة 2023 الرامي إلى إصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية وكذا القانون 23-07 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي والصادر خلال سنة 2023، إضافة إلى التطرق إلى الأساليب الرامية إلى تحديث التسيير العمومي من أجل عصنة النظام الميزانياتي وكذا إرساء مبادئ الحوكمة، ترشيد الإنفاق العام والمساءلة بُعْثَ الوصول إلى الحلول ومختلف والفروق التي يمكن أن يقدمها القانون العضوي السالف الذكر، وكذا البحث عن الآليات المعتمدة التي تَسْهُمُ في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في ظل تجسيد فلسفة التسيير العمومي الحديث في القطاع العام بمقتضى القانون العضوي السالف الذكر.

تقسيم الدراسة

جاءت الدراسة مقسّمة إلى ثلاثة محاور أساسية، فتم تخصيص المحور الأول والموسوم بـ "الإطار النظري حول إصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 18-15 في ظل مبادئ التسيير العمومي الجديد"، فالمحور الثاني الموسوم بـ "أداء المؤسسات العمومية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء الذي يساهم في ترقية التسيير العمومي الجديد"، المحور الثالث والموسوم بـ "الآليات المعتمدة في إصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 18-15 وفق الأساليب الحديثة للتسيير العمومي".

I - الإطار النظري حول إصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 18-15 في ظل مبادئ التسيير العمومي الجديد

I-1- نظرة عامة حول إصلاح النظام الميزانياتي في ظل مبادئ التسيير العمومي الحديث

خلال مطلع سنة ألفين قامت وزارة المالية بإعداد مشروع متعلق بـ "عصنة الأنظمة الميزانياتية" حيث تم إبرام عقدين أحدهما مع الشركة الكندية للخدمات والاستشارات CRC- Sogema من أجل تشكيل نظام متماسك يتضمن إعداد ميزانية الدولة لا سيما ميزانية حسب النشاط وميزانية قائمة على النتائج (...)، والعقد الآخر مبرم مع مجمع النفع العام الفرنسي GIP- Adetef الذي أوكلت له مهمة "إعادة هيكلة دورة النفقة" restructuring du circuit de la dépense كونها تعتبر إحدى المحاور الأساسية للمشروع السالف الذكر والذي يشمل تغيير آليات تنفيذ النفقة الميزانياتية، ويهدف المشروع وبصفة عامة إلى إعادة النظر وبصفة عامة في أساليب إعداد الميزانية وإجراءات تنفيذها، مما يسمح بضبط مستوى الأداء في مجال الإصلاح الميزانياتي، وتخصيص الموارد بين القطاعات، والفعالية والكفاءة في تنفيذ مختلف البرامج والمرونة في الرقابة السابقة من قبل المصالح المركزية، وتدعيم نظام التدقيق ورقابة التسيير اللاحقة من قبل الهيئات السيادية، ومنه يتم إسقاط المسؤولية كاملة على عاتق

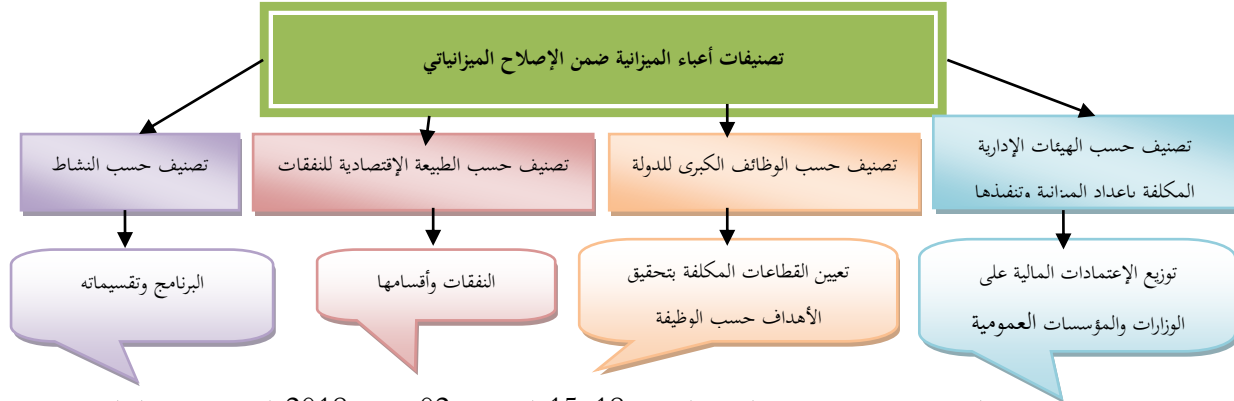
المسيرين، كما تضمن المشروع على عنصرين : العنصر الأول يتضمن الجانب الميزانياتي المتعلق أساسا بتصميم نظام تسيير حديث خاص بالنفقات، أما الثاني متعلق بالجانب المعلوماتي. كما تمحور مشروع الإصلاح، في جانبه الميزانياتي، حول سلسلة من المحاور الأساسية:

♦ **ميزانية حسب البرامج تركز على النتائج:** تسمح بتجميع الإعتمادات المالية المخصصة لكل دائرة وزارية في محفظة تتضمن سلسلة من البرامج، حيث تتفرع عنها أيضا مجموعة من الأنشطة والأنشطة الفرعية والتي تهدف إلى ربط الوسائل بالأنشطة وفقا للنتائج المنظرة، تكون البرامج محددة بالأهداف وتُقاس بالنتائج وتُقَيَّم حسب معايير ومؤشرات أداء، ومن هذا المنطلق تقوم البرامج بترجمة السياسة العمومية للدولة، وعليه يصبح البرنامج وحدة تخصص الإعتمادات، حيث يُصادق على الإعتمادات بالبرنامج بدل الفصول والقطاعات، كما يصبح البرنامج النواة العملية لتنفيذ الميزانية العامة للدولة، إذ تسمح الأحكام الحديثة من استعمال الإعتمادات بمرونة أكبر في تسيير النفقات العمومية، بعد التدقيق في الأحكام والقواعد الحالية المتعلقة بإعداد التخصيص الميزانياتي ضمن ميزانية البرامج (تحويل ونقل الإعتمادات).

♦ **إطار ميزانياتي متعدد السنوات:** يعتبر وسيلة تسيير الموارد العمومية التي تعبر عن التوجهات الكبرى للدولة، حيث يتم وضع تقدير للإيرادات والنفقات العمومية على مدار ثلاث سنوات إنطلاقا من السنة الحالية، في حين يبقى التصويت على الميزانية العامة للدولة سنويا، وتتمثل أهداف الإطار السالف الذكر في عمليات تحسين التخطيط المالي وتحضير الميزانية.

♦ **إعادة تصنيف النفقات الميزانياتية:** الذي يشمل سلسلة من التصنيفات ونذكر منها تصنيف حسب النشاطات ويتضمن البرنامج وتقسيماته، تصنيف إداري يسمح بتجميع النفقات لكل إدارة معنية (الوزارات والمؤسسات العمومية)، تصنيف حسب الطبيعة الإقتصادية للنفقات ويجمع بين أبواب النفقات وأقسامها، ويدمج بين ميزانيتي التسيير والتجهيز، تصنيف حسب الوظائف الكبرى للدولة يسمح بتجميع النفقات حسب الوظائف الكبرى للدولة يمكن من تجميع النفقات الكبرى للدولة (التربية، الصحة...).

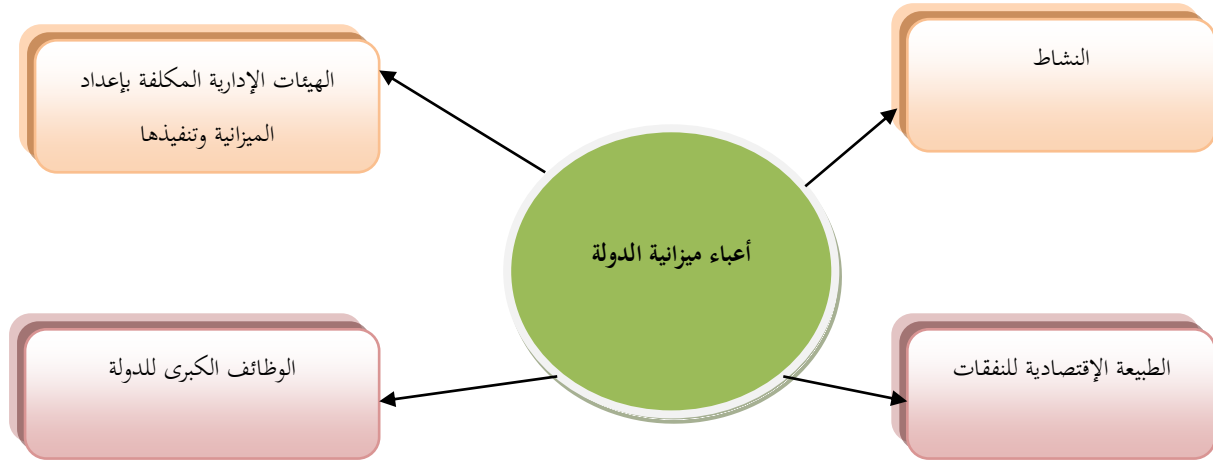
شكل رقم 01: تصنيفات أعباء الميزانية ضمن الإصلاح الميزانياتي



المصدر: حسب ما تضمنه القانون العضوي 18-15 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018 المتعلق بقوانين المالي

♦ **إعداد ميزانية وحيدة:** تجمع نفقات التسيير والتجهيز في ميزانية واحدة تسمى ميزانية البرامج والمدرجة في تصنيف أعباء الميزانية حسب سلسلة من التصنيفات والمتمثلة في النشاط، الطبيعة الإقتصادية للنفقات، الوظائف الكبرى للدولة، الهيئات الإدارية المكلفة بإعداد الميزانية وتنفيذها.

شكل رقم (02): تصنيف أعباء الميزانية



المصدر: حسب ما جاء في القانون العضوي 18-15 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018 المتعلق بقوانين المالية.

أما الجانب المعلوماتي المتعلق بالإصلاح الميزانياتي يتضمن مخططا توجيهيا خاصا بالإعلام الآلي، ومخطط آخر يتضمن نظام ميزانياتي حكوميا يتم تطويره عن طريق تأسيس مديرية مركزية للإعلام الآلي مكلفة بإعداد تطبيق خاص بالإعلام الآلي متعلق بالنظام السالف الذكر، تسمح بالإطلاع على الوضعية المالية للدولة، كما يتيح هذا النظام التسجيل المحاسبي على أساس مبدأ الإستحقاق للنفقات بطريقة مباشرة بعد أن يتم الإلتزام بها¹.

I-2- أهداف الإصلاح الميزانياتي وفق مبادئ التسيير العمومي الجديد

إن حوكمة الميزانية العامة للدولة تتطلب تسييرا قائما على ترشيد النفقات العمومية، وذلك من خلال إحداث مقارنة بين البيانات المالية والمعطيات الميدانية وتقييم مدى مطابقتها للقوانين والتنظيم والقواعد المحاسبية المتعارف عنها والخطط الإستراتيجية المسطرة، حيث تتمثل هذه الغاية في إجراء سلسلة من الفحوصات المستقلة قائمة على أساس إختفاء أثر للمعطيات والمعلومات في دورة سير العمليات داخل أنظمة الهيئات الرقابية وبلورة تلك الفحوصات على شكل تقارير على المخالفين لتلك القواعد والأهداف المتفق عليها ضمن الإستراتيجية من خلال إقرار المسؤولية الإدارية والجزائية لمواجهة كافة أشكال الفساد الإداري والمالي².

حيث نصت المادة 26 من المرسوم التنفيذي 92-414 يتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها على ما يلي: "تُعَدُّ المصالح المختصة، التابعة للوزير المكلف بالميزانية، تقريراً ملخصاً عاماً يُوزَعُ على مجموع الإدارات المعنية ومؤسسات الرقابة"³.

II- أداء المؤسسات العمومية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء الذي يساهم في ترقية التسيير العمومي الجديد

II-01- مسار تطبيق منظومة الميزانية حسب البرامج والأهداف

منذ سنوات قامت الجزائر بتحديث النظام الميزانياتي إنطلاقاً من دورة الميزانية التي تُقام سنوياً لغرض المصادقة على قانون المالية، حيث قامت الجزائر بإحداث سلسلة من إتفاقيات الشراكة مع مؤسسات وهيئات دولية لغرض تمويل وتقديم الإستشارة، في حين أن إصلاح النظام الميزانياتي يقتضي الإنتقال من تسيير مبني على ميزانية الوسائل إلى تسيير مبني على ميزانية البرامج.

II-01-01- التعاقد مع الهيئات الدولية: هناك سلسلة من الاتفاقيات والعقود التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع هيئات ومكاتب دراسات متخصصة

♦ **إتفاقية البنك الدولي:** أبرمت الدولة الجزائرية إتفاقية متعلقة بتمويل برنامج إصلاح النظام الميزانياتي بتاريخ 18 أفريل 2001

غير أنه لم يتم تنفيذها إلى غاية أكتوبر 2004 وعلى إثرها تم التوقيع على عقدين إثنين، الأول يتعلق بإطار الميزانية متعدد السنوات بقيمة قدرها 1.586.000 أورو، أما العقد الثاني يتعلق بتحسين دورة الميزانية بقيمة قدرها 435.000 أورو، في حين تم إبرام عقد في سنة 2005 من أجل تحديد دورة النفقة العمومية بقيمة قدرها 2.2 مليون أورو وهي الاتفاقية التي تُقَدَّت في إطار عقود الإستشارة مع مكتب الدراسات الكندي المتخصص في مشاريع مساعدة الهيئات العمومية في مجال التنمية والتعاون الدوليين.

♦ **عقود الإستشارة مع مكتب الدراسات الكندي (Sogema-CRC- Canada):** حيث أبرمت الدولة الجزائرية عقدين إثنين مع المكتب السالف الذكر، في إطار تمويل مشروعين:

• **المشروع الأول خلال الفترة الممتدة 2004-2007:** يُدْعَى مشروع تحديث النظام الميزانياتي مُمَوَّل من قبل البنك الدولي، حيث يهدف إلى ترشيد الإنفاق العمومي والمسجل ضمن المشروع السالف الذكر (MSB)، ويتضمن ثلاثة محاور رئيسية متعلقة بإصلاح النظام الميزانياتي:

- إعداد إطار ميزانياتي متعدد السنوات؛
- تحسين مراحل أداء دورة الميزانية العامة للدولة؛
- تعزيز وظيفة الرقابة.

• **المشروع الثاني خلال الفترة الممتدة 2008-2012:** ويتعلق بتحسين تسيير الإنفاق العام وكذا تقديم الخدمات لفائدة المواطنين، حيث يقوم بمواصلة تنفيذ مضمون المشروع لأول لا سيما تكوين الأعوان المكلفين بتنفيذ الميزانية وفق نظام ميزانياتي على أساس البرامج والعمل على تجسيد النظام الحديث وتأهيل القدرات لتحضير دورة الميزانية والمبرمجة سنة 2012، حيث يتضمن سلسلة من البرامج الآتية:

- **الدعم القانوني، إطار النفقات على المدى المتوسط:** حيث يعتبر وسيلة لبرمجة الميزانية على مدار ثلاثة سنوات متتالية تسمح

بتسيير الميزانية في أفق متعددة السنوات ضمن رؤية مستدامة تسمح بتقوية السياسة العامة وتوزيع الموارد المالية بطريقة فعالة بين مختلف القطاعات إضافة إلى تحسين مستوى أداء المرافق العمومية.

– **نشر نظام المعلومات (SIGBUD):** وهو نظام آلي معلوماتي يسمح بإعداد وعرض مختلف الميزانيات، ويُدرج ضمن نظام تسيير الميزانية (...).

– **تحديد رزمة برامج التكوين:** لغرض تجسيد المنظومة الجديدة للميزانية على أرض الواقع.

– **إعداد برمجيات تسمح بتسيير الإتصال:** وذلك بين مختلف الهيئات المعنية بالمنظومة الجديدة للميزانية.

II-01-02- تقديم الأشغال التحضيرية لتطبيق المنظومة الجديد للميزانية: إن المنظومة الجديدة للميزانية حسب البرامج والأهداف عرفت فتح العديد من الورشات الوزارية التي تندرج ضمن إطار الأشغال التحضيرية لتطبيق مشروع إصلاح النظام الميزانياتي وتكيفه مع المعايير المعمول بها دوليا وجعله يتماشى مع متطلبات الإصلاح السالفة الذكر أثناء تجسيد دورة الميزانية سنويا⁴.

II-02- مفهوم ميزانية البرامج والأداء

تعتبر بمثابة الميزانية التي تعتمد على التنسيق بين الإنفاق على مستوى نشاطات الأجهزة الحكومية ونتائجه عن طريق اعتماد مؤشرات دقيقة تقوم بقياس نسب الأداء على مستوى كافة المستويات، إضافة إلى تحقيق بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد لا سيما فعالية وكفاءة الإنفاق (...)⁵.

تعتبر تقسيما جديدا لسائر حسابات الموازنة بحيث يتم الاعتماد ومنح الأولوية إلى البرامج الحكومية، وما تقوم الحكومة بإعداده من برامج وأشغال (المخرجات) وليس ماتشترية من سلع وخدمات (مدخلات)، أي أنها تركز على الأهداف بدلا من الوسائل، إضافة إلى أنّ الموازنة السالفة الذكر تعمل على إظهار وظيفة الرقابة الإدارية بدلا من وظيفة الرقابة المالية⁶.

هناك سلسلة من التقسيمات التي أطلقها معظم الباحثين في مجال العلوم المالية على موازنة الأداء، حيث تمت تسميتها بموازنة البرامج، وموازنة الإنجاز، في حين يرى البعض الآخر أنّ التشابه ليس على مستوى الموازنات السالفة الذكر، وإنما تركيزهما يظهر على مستوى نشاط الدولة وليس على مستوى عناصر الإنتاج، في حين أن موازنة البرامج تهتم بتقسيم أنشطة الحكومة إلى العديد من البرامج الواسعة النطاق، والتي تنطوي على العديد من وحدات الإنتاج، يتولى تنفيذها العديد من الأجهزة الحكومية، في حين لكل هذه الهيئات وحدات أداء خاصة بها⁷.

II-02-01- أسباب ظهور موازنة البرامج والأداء

هناك سلسلة من العوامل التي أدت إلى ظهور موازنة البرامج والأداء وتتمثل فيما يلي:

- ♦ صعوبة ضبط وقياس مستوى وحدات الأجهزة الإدارية في ظل موازنة الرقابة.
- ♦ بروز هيئات حكومية مكلفة بالرقابة منفصلة عن هيئة الموازنة في عدة دول.
- ♦ تنفيذ النظم المحاسبية التي تقوم بالرقابة الداخلية على مستوى الهيئات الحكومية والاستعانة بالأسس المحاسبية في تحقيق الرقابة.

♦ الانتفاع من مناهج الإدارة العلمية في مجال الإدارة الحكومية⁸.

♦ انتقال وظيفة الدولة من الدولة الحارسة إلى دولة رفاهية وما يترتب الإنتقال من زيادة في أوجه الإنفاق (...).

- ♦ توسع برامج وأنشطة الجهاز البيروقراطي للدولة.
- ♦ ظهور حالات التبذير والإسراف على مستوى النفقات العمومية لدى المصالح والأجهزة الحكومية في ظل غياب وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة على النفقات العمومية⁹.

II-02-02- متطلبات تنفيذ موازنة البرامج والأداء

- إن تنفيذ هذه الموازنة يستدعي توفر العديد من المتطلبات الضرورية:
- ♦ تخصيص الهيئات التنظيمية المكلفة بتنفيذ البرامج.
 - ♦ تحديد مصادر وحجم الأموال التي تم تخصيصها.
 - ♦ تحديد تكاليف الأنشطة والبرامج المختلفة.
 - ♦ اختبار البرامج والأنشطة التي تتناسب مع كل اختصاص.
 - ♦ تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل في إطار الأولويات الأساسية التي من أجلها تم طلب الإعتمادات المالية¹⁰.
 - ♦ ضرورة التكامل بين الموازنة والحسابات الحكومية حتى يتسنى توفير بيانات تساعد في تحديد طلبات الإعتمادات.
 - ♦ تعزيز وظيفة الرقابة على تنفيذ الموازنة.
 - ♦ تحسين النظام المحاسبي الحكومي في ظل تجسيد نظام موازنات وفق نسب أداء، بحيث يجب أن يكون يشمل للاعتبارات التالية:

- اعتماد النظام المحاسبي على مبدأ الاستحقاق بدلا من مبدأ النقد، وعلى هذا يتم تسجيل الإيراد محاسبيا على أساس استحقاقه وليس على أساس قبضه.
- مسك الحسابات على أساس الأنشطة بواسطة سجلات محاسبية واعتمادها كوسائل إثبات لتوفير البيانات المطلوبة (...).
- وجوب إعداد وحدة لمحاسبة الأعباء عند الضرورة¹¹.

II-02-03- مزايا تطبيق ميزانية البرامج والأداء

- تساعد على توزيع الإمكانيات المادية المتوفرة لدى الدولة بطريقة أفضل من ميزانية الوسائل بحيث تسعى إلى تقديم بيانات دقيقة لفائدة الجهات المكلفة بتوزيع الاعتمادات المالية بين مختلف الهيئات والمصالح (...).
- تسهم في تحسين عمليات تنفيذ البرامج والمشاريع للهيئات الحكومية (الوزارات والمصالح)، لأنها تقوم مسبقا بتبيان وحدات الأداء التي تقوم بتحقيق نتائج تنفيذ البرامج، كما أنها تسهل عملية الرقابة على تنفيذ البرامج وفق معايير أداء مسطرة مسبقا.
- تمتاز باللامركزية والمرونة أثناء التطبيق حيث تمنح لفائدة المسؤولين المكلفين بالتنفيذ المرونة الكافية وبالتكاليف المحددة لكل برنامج.
- تقدم صورة دقيقة عن طريق الأعباء (...).
- تقدم لفائدة المواطنين معلومات دقيقة عن الخدمات التي تقدمها الحكومة لهم، حيث تتضمن وصفا لمختلف البرامج والمشاريع الحكومية التي ستقوم بتنفيذها الدولة وكذا الأهداف المسطرة إضافة إلى أعباء تلك البرامج والأهداف مما يسمح للمواطنين من الحكم على مدى كفاءة ترشيد المال العام.

- تساعد السلطات التشريعية من القيام بدور تعزيز وظيفة الرقابة على الموازنة (...).
- تحسين مستوى الجودة المتعلقة ببيانات الأداء المتوفرة للحكومة والمسؤولين في المؤسسات مما يساعد على إعداد مخطط يسمح بتوزيع الموارد وكذا تعزيز وظيفة الرقابة على العمليات المالية.
- إعتداد الرقابة اللاحقة بدلا من الرقابة السابقة ومن رقابة مالية إلى رقابة الأداء، وتعميم ثقافة الأداء مما يؤدي إلى تحسين فعالية الأجهزة الحكومية.
- تكثيف مسؤولية الإدارة ورقابتها المحاسبية، حيث يتم تسليط الضوء على العمل الذي يتم أدائه وفقا لمعايير مالية دقيقة وكمية لقياس الأداء الوظيفي بما يعرف بمحاسبة الإنجاز بالأجهزة الحكومية¹².

II-02-04- عيوب تطبيق موازنة البرامج والأداء

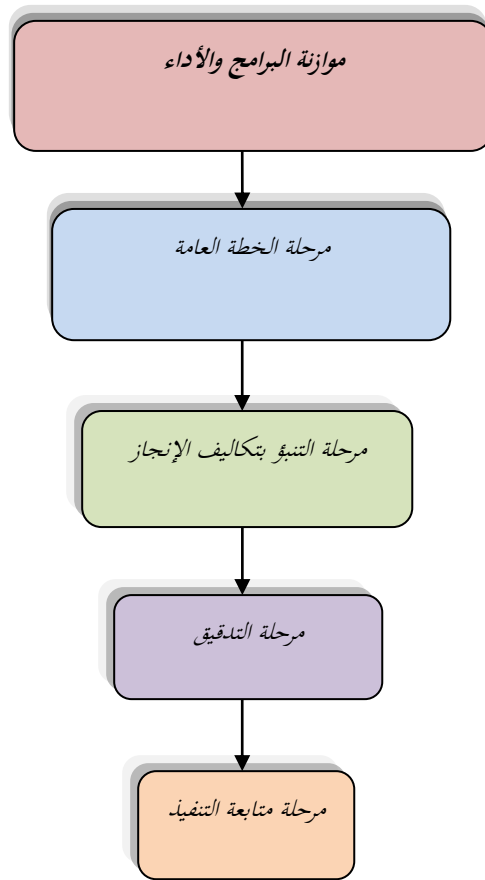
- من أهم عيوب موازنة البرامج والأداء ما يلي:
- صعوبة تحديد الأهداف بصفة دقيقة لجميع الهيئات والأنشطة الحكومية (...).
 - نقص في عملية تأهيل الموظفين المكلفين بتسيير ميزانية البرامج.
 - عدم تحديد وحدات معينة يتم فيها قياس الأداء أثناء الإنجاز (...).
 - إنعدام توفير المعلومات المناسبة عن نشاطات الهيئات الحكومية بسبب غياب نظام معلوماتي دقيق.
 - ارتفاع تكاليف هذا النوع من البرامج يتطلب خبرة عالية حول محاسبة التكاليف وتوفير العديد من المستلزمات المكتبية أثناء عملية التنفيذ.
 - توفير عدد كاف من المعلومات للهيئات الحكومية من أجل معالجة كافة الصعوبات العالقة¹³.

II-02-05- مراحل إعداد ميزانية البرامج والأداء

- إعداد ميزانية البرامج والأداء يتطلب اتخاذ سلسلة من المراحل وهي كالآتي:
- مرحلة الخطة العامة:** هي بمثابة الخطة الرئيسية التي يتم فيها تحديد الأهداف على المدى البعيد سواء تعلق الأمر بتأدية خدمات أو متابعة أشغال عن طريق معايير أداء دقيقة تسمح بقياس أداء تلك الأهداف المتعلقة بالمشاريع.
- مرحلة التنبؤ تكاليف الإنجاز:** خلال هذه المرحلة يتم تحديد كافة التكاليف المرتبطة بالمشاريع المنجزة من قبل الوحدة الإدارية، مع تحديد تكاليف كل برنامج، ثم يتم تصنيف تلك التكاليف ضمن الإنجازات التي تقوم بها الوحدات الإدارية.
- مرحلة التدقيق:** هي مرحلة يتم فيها دراسة النتائج المتحصل عليها خلال المراحل السالفة الذكر، ومن ثم يتم عرض تلك النتائج على مختلف الهيئات من أجل إجراء عملية تقييم مستوى أداء الهيئات الحكومية.
- مرحلة متابعة التنفيذ:** في هذه المرحلة تصبح الموازنة معتمدة وعليه يتم تنفيذ الموازنة العامة للدولة وفق مراحل محددة يقوم بها مسؤولي الأنشطة والبرامج خلال المرحلة السالفة الذكر بالتنسيق مع مسؤولي الرقابة على المال العام في حدود الإطار القانوني

بغية الحصول على نتائج إيجابية تسمح لمسؤولي البرامج والأنشطة تحقيق الأهداف المسطرة ضمن السياسة العامة للدولة¹⁴.

شكل رقم (03): مراحل إعداد موازنة البرامج والأداء



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق ذكره.

III- الآليات المعتمدة في إصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 18-15 وفق الأساليب الحديثة للتسيير العمومي

III-1- تجارب تجديد مناهج الميزانية العامة للدولة الرامية لإصلاح النظام الميزانياتي في مجال الإعداد والتنفيذ

أدى تطور بحوث العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى اغتناء مناهج الإدارة الجديدة بحيث بدأ القطاع العام بانتهاج سلسلة من الأدوات التي يتم اعتماده بالقطاع الخاص، الأمر الذي جعل الإدارة الأمريكية من قطع أشواط معتبرة في مجال التقييم الدقيق لسائر تكاليف البرامج والأنشطة التي تم القيام بها من قبل الهيئات الحكومية في ظل إصلاح النظام الميزانياتي. وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على سياسة التقليل من التكاليف بغية تحسين مستوى أداء الإدارات العمومية والحد من أشكال

الفساد الإداري والمالي.

III-1-1- نظام التخطيط، البرمجة والموازنة PPBS

قام وزير الدفاع الأمريكي ماك ناماريه سنة 1962 رفقة الرئيس جونسون سنة 1965 بتعميم نظام التخطيط والبرمجة على مستوى الهيئات الحكومية، حيث إن الدافع الأساسي الذي أجبر المسؤولين الأمريكيين من تبني هذا النظام هو تلبية حاجيات المجتمع وكذا بغية التوصل إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة. يتضمن نظام البرمجة والخطوة العامة ثلاث خطوات ضرورية:

- مرحلة الخطوة العامة تتضمن سلسلة من الأهداف المسطرة على المدى البعيد.
- مرحلة البرمجة تركز على تحديد الإمكانيات الضرورية بغية تحقيق الأهداف (...).
- مرحلة الموازنة يتم فيها تحديد تكاليف البرامج المتوقعة ضمن الميزانية العامة.

III-1-2- الإدارة بالأهداف MBO

عند وصول الرئيس الأمريكي نيكسون إلى الحكم تم التخلي عن نظام PPSB واستبداله بنظام الإدارة بالأهداف، الذي يعتمد على تحليل الخيارات، الحسابات الدقيقة (...). وعلى هذا الأساس فإن النظام السالف الذكر يعتمد على أعمال الأستاذ دروكر وعلى السياسات العامة المعتمدة في شركة جنرال موتورز، حيث تم تعميمه عام 1973 على مختلف الهيئات الحكومية. ومن ثم فإن أهداف هذا النظام يتم تحديدها على مستوى الأساسي (كل منظمة أو هيئة إدارية) ثم يتم تجميع كل الأهداف على المستوى المركزي، وتتولى الهيئة المركزية تحديد الموارد الأساسية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

III-1-3- الميزانية ذات القاعدة صفر BBZ

تعتبر أسلوباً تم اعتماده في القطاع العمومي من قبل الرئيس كارتر حينما كان حاكم لولاية جورجيا سنة 1973 وفي سنة 1976 بعد توليه رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية، قام بتعميم هذا المنهج على الإدارة الفيدرالية. حيث تتم مراجعة كافة بنود الميزانية على أساس القاعدة صفر، وتقييم البرامج والأنشطة وفق معايير تسمح بقياس مستوى أداء الأجهزة العمومية وفق هذه القاعدة، وعليه فإن هذا النظام يختلف تماماً على النموذج الفرنسي الذي يعتبر حقاً مكتسباً غير قابل للتدقيق، وبذلك فإن منح الإعتمادات يخضع لقواعد فعالة وكفاية البرامج.

III-1-4- ترشيد خيارات الميزانية RCB

هو قرار تم اعتماده من قبل السلطات الفرنسية بتاريخ 04 جانفي 1868 لغرض إعداد وتنفيذ ومراقبة كافة القرارات المالية، تظهر عملية الترشيح في الاستعمال السليم لتقنيات التحليل، والتنظيم بغية تجسيد السياسة العامة للدولة. وعليه فإن ترشيح خيارات الميزانية تستدعي بأن يكون النشاط الإداري بمثابة سلسلة من العمليات التي تساعد على الاستخدام الأمثل للوسائل، مما يتطلب تحديد العناصر التالية:

- المهام الموكلة لكل وظيفة؛
- الأهداف المسطرة على المدى البعيد؛

• الإمكانيات المتاحة؛

• مؤشرات الأداء المعتمدة.

إن ترشيد خيارات الميزانية يتضمن مجموعة مراحل التي سبق ذكرها في نظام البرمجة والخطة العامة، مما أدى إلى اعتبار RCB بمثابة الصيغة الفرنسية لنظام PPBS، ولعل الفارق الرئيسي بينهما هو تعميق عمليات الحساب والتحليل ومنهجية القرارات بالنسبة للنظام الفرنسي.

III-1-5- ميزانية البرامج Budget Programmes

أثبتت التجارب التي تم الإشارة لها مسبقا عن بروز مدلول ميزانية البرامج كتجسيد لمناهج الميزانية الحديثة، وهي معتمدة حاليا في معظم الدول والمنظمات.

تعتبر ميزانية البرامج بمثابة الأشغال السنوية لبرنامج متعدد السنوات والذي يتم اعتماده ضمن السياسة العامة وتجمع كل الوسائل الضرورية لتنفيذ البرنامج أثناء السنة المالية المعنية ليتم تسجيلها في ميزانية البرامج، والبرنامج هو عبارة عن سلسلة من المشاريع والأنشطة والفعاليات، التي تشكل الطاقات المشتركة المتتالية، بغية الوصول إلى الناتج الحقيقي الذي يهدف إليه البرنامج¹⁵. وأهم ما يميز هذا النوع من الميزانية عن الميزانيات التقليدية (ميزانية الوسائل والميزانية الوظيفية) هو الاعتماد على الخطة المسطرة من أجل بلوغ الأهداف على المدى البعيد.

III-2- إجراءات تحسين أداء الإدارات العمومية على مستوى القطاع العام في الجزائر بمقتضى القانون العضوي

15-18 على ضوء تجسيد فلسفة التسيير العمومي الحديث

إن القانون العضوي السالف الذكر يتطلب بذل مجهودات جبارة من أجل تجسيده على أرض الواقع، كما أنه سيكون بمثابة الأرضية الأساسية لتحسين وترقية مستوى أداء كافة الإدارات العمومية في القطاع العام، وعلى هذا الأساس فإن تجسيد القانون العضوي لقوانين المالية من شأنه يساهم في تحقيق الحوكمة المالية، تفعيل دور الرقابة الميزانية إضافة إلى تكوين قاعدة بيانات للمتعاملين في السوق، غير أن هذه المساهمات تتطلب توفر سلسلة من العوامل الرئيسية والمتمثلة فيما يلي:

♦ العوامل السياسية والتشريعية

- يجب أن تتوفر العزيمة والإرادة السياسية الجادة من أجل التجسيد الفعلي للقانون العضوي وتحقيق الأهداف المسطرة.
- المساهمة في إعداد أساليب وآليات تعمل على صياغة قاعدية للميزانية من شأنها تقوم بإصلاح الترسنة القانونية التي تندرج ضمن إطار السياسة العامة الحديثة (...).

♦ العوامل البشرية والتقنية

- ترسيخ وغرس ثقافة الأداء والإصلاح الموازي للأطراف الموكلة بالتنفيذ والرقابة، وكذا قياس مدى إستيعابهم للفكرة ومحتوى هذا القانون من خلال عقد دورات تكوينية لفائدة مسؤولي الأنشطة على مستوى مديريات البرمجة ومتابعة الميزانية للولايات لأجل تأطير

الموظفين وكذا مسؤولي الأنشطة حول فهم فلسفة التسيير العمومي الجديد القائم على النتائج.

- برمجة دورات تدريبية للموظفين والمسيرين حول طريقة إستعمال تقنيات الحاسوب وتكنولوجيات المعلومات والاتصال عامة والنظام المعلوماتي لتسيير الميزانية خاصة (Sigbud).

- فتح مجال للحوار والنقاش بين الهيئات الإدارية والمديرية العامة للميزانية المكلفة بإصلاح النظام الميزانياتي بوزارة المالية مع تعزيز وظيفتها الإستشارية لهذه الأخيرة في عملية صنع القرار.
- ضرورة تفعيل دور كل من المراقب الميزانياتي والمحاسب العمومي اللذان يعتبران سدا حصينا وراع أي تجاوزات تخص الأموال العمومية من خلال إعداد نصوص تشريعية تحدد قواعد ومسؤوليات كلا من العونين (...).
- إدراج نظام معلوماتي لتسيير الميزانية عن طريق ربط البيانات والمعلومات الميزانية ونشرها على مستوى مواقع مختلف الدوائر الوزارية والهيئات العمومية.
- الحاجة الماسة إلى وضع أدلة إرشادية تشرح مختلف الممارسات الميزانية لضمان نجاح تنفيذ الإصلاح الميزانياتي، وتزويد المسيرين والموظفين بالوسائل العملية التي قد تسهم في معالجة بعض التجاوزات أثناء عملية التنفيذ كدليل للأداء (...)¹⁶.

III-3- الآليات الكفيلة بنجاح موازنة البرامج والأداء في ظل الإصلاح الميزانياتي على ضوء تجسيد المناهج الحديثة للتسيير العمومي

تتطلب عملية الانتقال من التسيير البيروقراطي المبني على ميزانية الوسائل إلى التسيير العمومي الحديث المبني على موازنة البرامج والأداء إلى الوقوف على سلسلة من الآليات التي تسهم في عملية نجاح الموازنة السالفة الذكر في ظل الإصلاح الميزانياتي:

- ♦ التخطيط الإستراتيجي الذي يتطلب تجديد كافة القوانين واللوائح وجعلها تتلاءم مع متطلبات هذا النوع من الأسلوب (...).
- ♦ قيام كل وزارة بحصر أنشطتها عن طريق تجميع الأنشطة المتشابهة على مستوى برامج أساسية وفرعية ومن ثم يتم تحديد الأهداف المرجوة الخاصة بكل برنامج أساسي وفعلي. حيث يجب أن تتوافق الأهداف الفرعية للبرنامج مع السياسة العامة للوزارة، مع العلم أن النشاط عبارة عن تجميع للأعمال المتجانسة التي تقوم بها الأجهزة التنفيذية من أجل المساهمة في إنجاز برنامج رئيسي أو فرعي لغرض إنتاج المنتج النهائي للبرنامج حيث يمثل نقطة التركيز بالنسبة للإدارة.
- ♦ وجود نظام محاسبة تكاليف بغية حصر أعباء كل برنامج بدقة، بحيث يتم تقسيم الأنشطة إلى مراكز للمسؤولية، إضافة إلى الانتقال من تصنيف النفقات إلى تصنيف الأعباء وفق البرامج والأنشطة المنجزة.
- ♦ إدراج مبدأ المساءلة ومحاسبة بحيث يتطلب هذا الأمر ترسيم مقاييس للأداء بغية مساعدة الإدارة على فرض نظام رقابي على مستوى أنشطة البرامج وتقييم فعاليتها (...).
- ♦ تحديد معايير أداء مالية وأخرى غير مالية من أجل قياس نسب التقدم والإنجاز طبقا للبرامج المحددة إلى غاية إمكانية قياس مدى النجاحات التي تحقّقها المؤسسة إتجاه تحقيق أهدافها، مما يستلزم تصميم نموذج لقياس الأداء يحتوي على مقاييس للكفاءة والفعالية، ومدة الإنجاز والنتائج حيث يتطلب ذلك مشاركة العاملين تحديد توقعاتهم لمستويات أداء أنشطتهم¹⁷.
- ♦ تحديد معايير أداء مالية وأخرى غير مالية من أجل قياس نسب التقدم والإنجاز طبقا للبرامج المحددة إلى غاية إمكانية قياس مدى النجاحات التي تحقّقها المؤسسة إتجاه تحقيق أهدافها، مما يستلزم تصميم نموذج لقياس الأداء يحتوي على مقاييس للكفاءة والفعالية، ومدة الإنجاز والنتائج حيث يتطلب ذلك مشاركة العاملين تحديد توقعاتهم لمستويات أداء أنشطتهم¹⁸.

الخلاصة

إن إصلاح المنظومة المالية من قبل الدولة الجزائرية يتطلب تكافل كافة الأطراف الفاعلة في الميدان بغية عصنة النظام الميزانياتي وفق ميزانية البرامج القائمة على النتائج وفق مبدأ الإستحقاق المحاسبي ، وكذا تقييم الأداء المالي والوظيفي عن طريق إحداث مقارنة بين الأهداف والنتائج المحققة إضافة إلى مساءلة كافة مسؤولي البرامج والأنشطة عن سائر العمليات التي تم القيام بها أثناء تنفيذ النفقات العمومية المدرجة ضمن ميزانية البرامج المقسمة إلى برامج وبرامج فرعية، أنشطة وأنشطة فرعية على شكل تصنيفات حديثة أقرها القانون العضوي السالف الذكر والتي تعتبر بمثابة الإطار العام الجامع لكافة الأحكام والقواعد التنظيمية التي تسهم في تحسين دورة الميزانية سنويا والرامية إلى إصدار قانون المالية في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بغية ترقية السياسة المالية المعتمدة من قبل الدولة رفقة كافة المسؤولين المخولين عن طريق نصوص تنظيمية، ومن ثم فإن إعتداد المبادئ الحديثة للتسيير العمومي تعتبر بمثابة الإطار العام لآليات إصلاح النظام الميزانياتي على مستوى الإدارات العمومية بمقتضى القانون العضوي السالف الذكر والمتمثلة في ترشيد النفقات العمومية، إرساء مبادئ الحوكمة في تسيير المال العام، المساءلة وتقييم الأداء الوظيفي والمالي على مستوى الأجهزة العمومية، إضافة إلى ترشيد الإنفاق العام، المرونة والفعالية ، ترقية الخدمات، تعزيز وظيفة الرقابة.

وعليه فإن ميزانية البرامج والأداء المعتمدة مؤخرا مطلع سنة 2023 بمقتضى القانون العضوي السالف الذكر تعمل على عصنة النظام الميزانياتي والذي يعتبر بمثابة الحلقة الأساسية في تجسيد مبادئ التسيير العمومي الحديث أثناء التنفيذ والرقابة على المال العام وجعله يتماشى مع متطلبات الإصلاح، ومن هنا قمنا بإستخلاص سلسلة من النتائج:

- ♦ التسيير العمومي الجديد يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية لإصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 15-18.
- ♦ إصدار القانون 07-23 المتعلق بقواعد المحاسبة والعمومية والتسيير المالي يعتبر بمثابة الخطوة الإيجابية لأجل تدعيم القانون العضوي السالف الذكر في إصلاح وعصنة النظام الميزانياتي.
- ♦ تفعيل النظام الرقابي على الأموال العمومية وفق ميكانيزمات حديثة يعتبر مساهمة إيجابية في رقمنة قطاع المالية.
- ♦ تفعيل النظام المعلوماتي وجعله يتماشى مع متطلبات الإصلاح الحديثة يعتبر حلقة أساسية في ترقية وعصنة النظام الميزانياتي.
- ♦ تعزيز وظيفة الإرشاد من قبل الهياكل المركزية لوزارة المالية من شأنه يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية.
- ♦ إعتداد ميزانية حسب البرامج المبنية على النتائج تعتبر خطوة إيجابية في عصنة القطاع العام.
- ♦ إعتداد إطار ميزانياتي متعدد السنوات بحيث يتم وضع تقديرات للنفقات والإيرادات على مدار ثلاث سنوات حيث يعتبر وسيلة تسيير الموارد العمومية التي تعبر عن التوجهات الكبرى للدولة.
- ♦ إعتداد التصنيف الجديد لنفقات الميزانية الذي أقره القانون العضوي السالف الذكر الذي يسمح بتجميع أبواب النفقات وأقسامها.
- ♦ تحسين عرض ونشر ميزانية البرامج المبنية على النتائج يعتبر بمثابة المرآة العاكسة لترقية وعصنة النظام مناهج التسيير العمومي الحديث.
- ♦ التسيير العمومي الجديد يسهم في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في ظل إصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 15-18 عن طريق إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع العام، ترشيد الإنفاق العام، المساءلة، الجودة والفعالية.
- ♦ تعزيز مبدأ تقييم مستوى الأداء وفق معايير ومؤشرات أداء مضبوطة ودقيقة.

- وفي ختام هذه الدراسة تمكنا من عرض سلسلة من التوصيات والتي من شأنها سَنَسُهُمْ في منح إضافة موجبة تساعد على توضيح متطلبات الإصلاح الحديثة بمقتضى القانون العضوي السالف الذكر:
- ♦ إشراك كافة أعضاء الطبقة السياسية في الرقابة على المال خلال السنة (ن-1) والسنة (ن) قبل التصويت والمصادقة على قانون المالية من كل سنة.
 - ♦ خضوع أعوان المحاسبة العمومية إلى تكوينات وتربصات دورية حول أساليب إصلاح النظام الميزانياتي بموجب القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية.
 - ♦ الإستعانة بخبراء إقتصاديين للإستفادة من خبراتهم في مجال إصلاح النظام الميزانياتي وفق مقاييس ومعايير تتماشى مع متطلبات الإصلاح.
 - ♦ القضاء على كافة أشكال التسيير البيروقراطي داخل الإدارات العمومية.
 - ♦ اشتراط مؤهلات علمية عالية المستوى بالنسبة لأعوان المحاسبة العمومية أثناء توليهم المسؤولية على رأس الهيئات العمومية.
 - ♦ إصلاح أداء الإدارات العمومية وفق مناهج المناجمنت العمومي الحديث لوحدة غير كافي بل وجب إدراج بعض الآليات الرقابية التي تساهم في عملية الإصلاح.
 - ♦ الوقوف على نقاط قوة وضعف كافة مسؤولي البرامج والأنشطة أثناء عملية تسيير المال العام على مستوى المؤسسات العمومية.
 - ♦ الإستعانة بخبرة الموظفين الموجودين تحت السلطة المباشرة لمسؤولي الأنشطة عن طريق التفويض أثناء أداء مهامهم المنوطة.
 - ♦ المشاركة في الأيام التكوينية المنعقدة على المستوى المحلي من أجل كسب معارف حول تقنيات التسيير الحديثة بموجب القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية وكذا القانون 23-07 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي.
 - ومن بين التوقعات التي تنعكس على البحث مستقبلا نظرا لكون الباحث تطرق إليها بشكل مختصر بخصوص هذا الشأن فإنه يمكن إعتداد وتكييف معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام مع قواعد وأحكام القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية، إضافة إلى عقد سلسلة من الأيام التكوينية لفائدة أعوان المحاسبة الدولية حول أحكام وقواعد القانون 23-07 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي الصادر مؤخرا خلال سنة 2023 وتكييفها مع القانون العضوي السالف الذكر والذي ظهر بشكل مغاير عن القانون 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية والذي كان بمثابة دستور المالية العامة، حيث أَقَرَّ جانبنا كان معتمد بالقطاع الخاص لا سيما التسيير المالي.
 - وعلى هذا الأساس فإنه يمكن القول أن تكييف التسيير المالي في القطاع العام جاء من أجل إصلاح مواقع الخطر التي تضمنها القطاع السالف الذكر أثناء تنفيذ كافة العمليات المالية المتعلقة بميزانية الوسائل التي كانت معتمدة أثناء التسيير العمومي التقليدي وجعلها تتماشى مع متطلبات الإصلاح المبنية على ميزانية البرامج المعتمدة مؤخرا مطلع سنة 2023 بمقتضى القانون العضوي السالف الذكر.

الإحالات والمراجع:

- ¹ محمد مسعي، (2020)، الإصلاح الميزانياتي في الجزائر: أهميته وصعوبات تطبيقه، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد، بتلمسان، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، ص ص 64-84.
- ² خالد سرباح، بن علي بن عتو، (2023)، الإصلاح الميزانياتي في الجزائر على ضوء القانون العضوي 18-15 (المبررات والأهداف)، مجلة القانون الدولي والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، ص ص 72-90.
- ³ انظر المادة 26 من المرسوم التنفيذي 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، يتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 82 لسنة 1992.
- ⁴ إلياس كشاوي، (2022)، إستراتيجية إرساء أسلوب الموازنة العامة حسب البرامج والأهداف في الجزائر ضمن القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية رقم 18-15- الدوافع والمنافع، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، ص ص 444-427.
- ⁵ الهواري بن لحسن، مراد منصور، (2022)، الإصلاح الميزانياتي في الجزائر: التوجه نحو مقارنة البرامج، الأهداف والأداء في تخصيص الإعتمادات المالية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، المجلد 10، العدد (دع)، ص ص 30-41.
- ⁶ فؤاد سليمان الفسفوس، رائد جميل جبر، (2018)، تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، جامعة لعربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، ص ص 441-471.
- ⁷ مصطفى شبرة أمحمد، (2022)، أهمية إصلاح النظام الموازي في ترشيد الإنفاق العام للجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، ص ص 131.
- ⁸ زيد منير عبوي، سامي "محمد هشام" حريز، (2006)، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 213.
- ⁹ طلق عوض الله السواط، وآخرون، (1428)، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 203.
- ¹⁰ مصطفى شبرة أمحمد، مرجع سابق، ص 132.
- ¹¹ زيد منير عبوي، سامي "محمد هشام" حريز، مرجع سابق، ص 215.
- ¹² عطية عز الدين، أحمد بيرش، (2020) أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ص ص 409-428.
- ¹³ مرجع سابق.
- ¹⁴ مرجع سابق.
- ¹⁵ ثابتي الحبيب، عصرنه نظم الميزانية في الجزائر، (2015)، الدعامة الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية وترشيد الإنفاق العام، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى إسطنبولي، معسكر، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، ص ص 17-23.
- ¹⁶ أمين صابة، كمال بن موسى، (2020)، دراسة تحليلية للقانون العضوي 18-15 وأهميته في تحسين أداء القطاع العام، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية لجامعة الجزائر 03، المجلد 08، العدد 01، ص ص 258-281.
- ¹⁷ نصر عبد الكريم، (2001) تقسيم جهود السلطة الوطنية الفلسطينية للتحويل إلى موازنة البرامج، معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطينية، فلسطين، MAS، ص 10.

¹⁸ Juray Nemec, Nataliia Grynchuk, (2017), Performance Budgeting, Capacity Building of Napa for Open Local Governance, p 16.