

تجربة آلية الميزانية التشاركية المحلية في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية

Assessing the Role of Local Participatory Budgeting Mechanisms in Strengthening the Transparency of Social Accountability

مرغني حيزوم بدر الدين

مخبر التحولات القانونية الدولية وانعكاساتها
على التشريع الجزائري، جامعة الوادي / الجزائر
hayzoum1@gmail.com

محفوظ رمضاني

مخبر التحولات القانونية الدولية وانعكاساتها
على التشريع الجزائري، جامعة الوادي / الجزائر
ramdani-mahfoud@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2025/07/06

تاريخ القبول: 2025/06/29

تاريخ الإرسال: 2025/05/29

الملخص:

تقدم هاته الورقة البحثية موضوع الميزانية التشاركية المحلية كآلية وتجربة في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية، وهذا على ضوء المستجدات الحديثة للإدارة المحلية والرامية إلى مشاركة المواطن في عملية وضع الميزانية المحلية، واتخاذ القرارات المتعلقة بها، كما يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أهداف التنمية المحلية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة المجتمعية، وخلق التفاعل وبناء حلقة وصل بين المواطن والجماعات المحلية في تسيير وتدبير الشأن العام المحلي.

الكلمات المفتاحية: الميزانية التشاركية؛ الديمقراطية التشاركية؛ الشفافية؛ المساءلة المجتمعية.

Abstract:

This research paper explores the concept of local participatory budgeting as both a mechanism and an applied experience for enhancing the transparency of social accountability. It does so in light of recent developments in local governance aimed at fostering citizen engagement in the formulation of local budgets and in decision-making processes related to public resource allocation. The participatory budgeting model seeks to achieve key objectives such as promoting local development, improving the quality of public services, reinforcing transparency and social accountability, and fostering interaction and dialogue between citizens and local authorities in the management of public affairs.

Keywords: Participatory Budgeting; Participatory Democracy; Transparency; Social Accountability.

أصبحت الجماعات المحلية في العالم مطالبة بوضع آليات لتسهيل مشاركة المواطن في الشأن العام المحلي، وهذا من خلال وتكريس الحوار بين المسؤولين المحليين والمنتخبين والمواطنين والمجتمع المدني وكل الأطراف الفاعلة المعنية بالقرارات والشؤون المحلية.

غالبا في الديمقراطيات المعاصرة ما يكون المستوى المحلي هو الأنسب لتعزيز مشاركة المواطنين في الشؤون العامة، كما يتم ربط مفهوم الديمقراطية التشاركية المحلية بمفهوم الحكامة وخاصة بعد الانتقال من الديمقراطية التمثيلية ودمجها في الديمقراطية التشاركية التي تعتمد على آليات أهمها :

آلية الميزانية التشاركية التي تم إطلاقها كنموذج مبتكر في بورتو أليغري عام 1989 وتم الاعتراف بها دوليا وساهمت قمة الأرض في ريو عام 1992 في تسريع إشعاعها الدولي⁽¹⁾.

حيث تعتبر الميزانية التشاركية آلية حديثة، ضامنة لإشراك المجتمع المدني وتقريبه من عملية صناعة القرارات المحلية المتعلقة بالميزانية العامة للدولة.

سائر مفهوم الميزانية التشاركية تطور الديمقراطية التمثيلية، كما أنها توصف بأنها إحدى الآليات الأكثر فعالية لإشراك المواطنين بشكل مباشر في إقامة حلقة وصل بين الحكومات المركزية والمواطن .

في إطار تجسيد اللامركزية المالية من خلال علمية تلبية الاحتياجات الضرورية للمجتمع المحلي تتجلى في التخصيص المباشر والفعلي للأموال العامة عن طريق تطبيق وتعزيز الديمقراطية التشاركية ، فعملية مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات التي يقترحونها في جزء من ميزانية البلدية ، وما يتخذونه من أولويات الإنفاق ، وانتخاب المندوبين للميزانية المحلية ، ومن خلال آلية التصويت على الميزانية التشاركية وما تقدمه المجالس المحلية والمصالح الخارجية للإدارات المركزية من دعم تقني وفني قصد تنفيذ مشاريع المجتمع المحلي ، وهي بهذا المعنى وسيلة للتعليم الديمقراطي والمواطنة ، وبالتالي يمكن أن تكون صورة لعلاقة التعاون بين المواطن والجماعات المحلية والدولة.

فالميزانية التشاركية المحلية تساعد على تعزيز الشفافية فهي من الوسائل التي لها القدرة على الحد من الفساد وتعطي كفاءة للمواطنين، كما تعتبر الميزانية التشاركية إحدى الآليات الحديثة في إدارة الشؤون المالية المحلية، حيث تتيح للمواطنين الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد العامة.

وبهذا المعنى فإن الميزانية التشاركية بمفهومها وإجراءاتها تتناول أمرين:

■ الاحتياجات المتميزة المرتبطة بتحسين أداء الدولة؛

(1) ريف كزة، دور الديمقراطية التشاركية في بناء الدولة الوطنية (رسالة ماجستير) - جامعة محمد خيضر - بسكرة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2016 .

تجربة آلية الميزانية التشاركية المحلية في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية

- تعزيز الديمقراطية التشاركية والمساعدة على تحسين الأداء العام المحلي .
- يرتبط أهمية البحث بأهمية الميزانية التشاركية كآلية في إعداد الميزانية بالمشاركة المرتبط بترتيب الأولويات لاسيما من خلال إتاحة الفرصة لممارسة الديمقراطية لتشكل حلقة وصل بين السلطة العامة والمواطن .
- كما يهدف هذا البحث على تسليط الضوء على الأسس التي تبنى عليها إعداد الميزانية وتنفيذها حسب مقياس المشاركة والمساءلة المجتمعية .
- تركز الورقة البحثية على فرضية أساسية مفادها أن تطبيق الميزانية التشاركية يؤدي على توزيع الموارد بصورة عادلة هذا من جهة ومن جهة أخرى يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العمومية لتشمل كل إقليم الجماعة المحلية.
- وعلى هذا الأساس يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تسهم الميزانية التشاركية المحلية كآلية للديمقراطية التشاركية في تحسين جودة الخدمات العمومية؟

للإجابة عن هاته الإشكالية، سنحاول التطرق إلى الإطار المنهجي المفاهيمي من حيث المفهوم والتأصيل ثم نعرض بعض الركائز الأساسية التي تقوم عليها الميزانية التشاركية المحلية بوصفها آلية وتجربة مباشرة للعمل الديمقراطي التشاركي وصولاً إلى تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للسكان.

أهداف الموضوع

- تحليل دور الميزانية التشاركية كآلية لتجسيد الديمقراطية التشاركية المحلية، من خلال إشراك المواطنين والجمع المدني في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمالية العامة.
- تسليط الضوء على مساهمة الميزانية التشاركية في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال إشراك الفاعلين المحليين في تحديد الأولويات والرقابة.
- دراسة آليات التفاعل بين المواطن، الجماعات المحلية، والدولة ضمن إطار من الشفافية والتعاون، بما يعزز من نجاعة العمل العمومي.

أهمية الموضوع

- أهمية تطبيق الميزانية التشاركية كوسيلة لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، من خلال إشراك المواطنين في إعداد وتتبع تنفيذ الميزانية.
- دورها الحيوي في بناء ثقافة المواطنة الفاعلة والتعلم الديمقراطي، بما يكرس قيم المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- مساهمتها في تحسين أداء الجماعات المحلية عبر تحقيق التخصيص العادل والفعلي للموارد المالية لتلبية لاحتياجات الساكنة.

الفرضيات

- الميزانية التشاركية تسهم في توزيع عادل للموارد المالية داخل الجماعات المحلية وفقاً لأولويات المواطن واحتياجاته، وتعزز مشاركة المواطن في وضع الميزانية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العمومية بشكل مباشر وملحوس.
- نجاح الميزانية التشاركية مرتبط بوجود دعم مؤسسي وتقني من السلطات المركزية والمحلية، ما يعزز من فاعليتها واستمراريتها.

1- الإطار المفاهيمي العام للميزانية التشاركية المحلية

الميزانية التشاركية هي عملية صنع القرار من خلال ما يتداوله المواطنون ويتفاوضون بشأن توزيع الموارد العامة بتنفيذ برامج الموازنة التشاركية بناء على طلب من الحكومات، فلها دور مباشر في تحديد كيفية إنفاق هذه البرامج، وتمكين المواطنين وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في بلورة السياسات العمومية .

تساعد الميزانية التشاركية على تعزيز الشفافية فهي من الوسائل للحد من الفساد، وهذا بإعطاء القدرة على الكفاءة للمواطن — كما أن هذه الآلية في تطبيقها لا تستثني أحد من المواطنين المقيمين في إقليم البلدية وغني عن البيان بأن الميزانية التشاركية تتناول أمرين :

✓ احتياجات متميزة ومرتبطة بتحسين أداء الدول؛

✓ تعزيز نوعية الديمقراطية المباشرة (التشاركية) المساعدة على تحسين الأداء العملي المحلي.

1.1- مفاهيم عامة حول آلية الميزانية التشاركية المحلية

من خلال قواعد الميزانية والصلاحيات الممنوحة للمجالس المحلية المنتخبة أثناء العمل بالميزانية التشاركية، تعمل على زيادة فرص المواطنين من المشاركة في اقتراح مشاريع تنمية تلبي احتياجات ومتطلبات مستوى معيشة (الخدمات العملية المحلية للجمهور - خدمة عمومية) . حيث ظهرت الميزانية التشاركية كممارسة جديدة وشكل من أشكال المشاركة المجتمعية لمعالجة أوجه القصور في الديمقراطية بصيغتها التمثيلية، أين يعود ظهورها مقترنا بمطالب الحركات الاجتماعية من القرن العشرين ⁽¹⁾

المساعدة على تعزيز الديمقراطية من خلال التشجيع للمشاركة والمثابرة في المناقشات المفتوحة والعامة وأمام الجمهور ، فزيادة المعرفة بالشأن العام يعدف إلى تحسين أداء أدوار الدولة لتعزيز جودة الديمقراطية.

(1) انوازن عادل ، الميزانية التشاركية كآلية لتكريس مشاركة المواطن في صنع السياسات العامة - مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 1 المجلد 6 جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2019 ص 434

تجربة آلية الميزانية التشاركية المحلية في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية

فالمشاركة في برامج الموازنة التشاركية، أحيانا تكون متنوعة ومحفوفة بالمخاطر فالغاية من وضعها هو أن تكون ناجحة، وهذا ما يتماشى ويسير مبدأ الاستمرارية للخدمات العامة المرفقية تم تنفيذ الميزانية التشاركية في البداية عام 1990 في 12 دولة برازيلية (المدن والبلديات) .

بحلول عام 2005 تم توسيع تنفيذ الموازنات التشاركية لتمثيل أكثر من 300 بلدية في جميع أنحاء العالم فمن الناحية الوظيفية: هناك تباين واسع في كيفية رصد برامج الميزانية التشاركية، هذا يعني أن آثار الميزانية التشاركية على المساءلة واللامركزية في سلطة اتخاذ القرار، كما أن يمكن المواطنين في المشاركة مشروطة بالبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لكل مجتمع محلي.

الميزانية التشاركية هي عملية الانتقال من إجراءات الميزانية المحلية العادية إلى الميزانية الحلية التشاركية المبنية على منتديات المواطنة ولكل الفواعل المشاركة في اتخاذ القرارات المحلية .

وبهذا المفهوم فهي أيضا تعد بمثابة " مدرسة المواطنة"، حيث من خلال العمل بآلية الميزانية التشاركية في الكثير من الدول المطبقة لها استخلصت نتائج هامة لاسيما في أن المشاركة تمكن المواطنين في فهم حقوقهم وواجباتهم بشكل أفضل من خلال مشاركة المواطنة. كما أنه لا يوجد نموذج موحد دقيق لبرامج الموازنة التشاركية، إلا أنه هناك مبادئ وآليات مشتركة حسب مالية الجماعة المحلية وهذا ما يتوافق مع المبادئ الكلاسيكية والحديثة في وضع الميزانيات المحلية وتنفيذها.

يتم تنظيم البرامج المرصودة للميزانية التشاركية، استجابة لظروف وخصوصية كل دولة وفقا للمستفاد من التجارب الدولية والتي نجحت في تطبيق عملية الموازنات التشاركية مثل البرازيل والشيلي وبعض من دول أمريكا اللاتينية، فرنسا ، ألمانيا ... الخ.

بدأت الميزانية التشاركية في الظهور عام 1989 في بلدية " بورتو أليغري " عاصمة ولاية أقصى جنوب البرازيل " ريو غراندي دوسول " وهي مدينة آنذاك لديها أكثر من مليون نسمة وهي غنية بالثروات والموارد على مستوى إقليم البرازيل .

2.1- تعريف الميزانية التشاركية

نظرا لاختلاف تجربة الميزانية التشاركية من منطقة لأخرى، وكونها مثالا فريدا يتوافق مع الخصوصيات المحلية للجماعة التي تعمل على تنفيذها ، فانه لا يمكن تقديم تعريف عام لهذه الآلية الأساسية للإنتاج المشترك للقرار، الهادف إلى تحقيق تنمية حضرية مستدامة، لكن عموما، يمكن تقديم تعريف الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، أنها " :مسلسل ديمقراطي تضميني ومستمر، يشترك السكان في تحديد جزء من الاستثمارات

العمومية، ويمتد على أساس الدورة الزمنية لميزانية الجماعة ويسمح للسكان بالمشاركة الملموسة في الشؤون العامة: تحديد أشكال الممارسة، اقتراح المشاريع، التصويت، تنفيذ المشاريع وتتبعها وتقييمها، برمته⁽¹⁾ .

من خلال هذا التعريف تبدو الميزانية التشاركية على أنها تلك العملية التي تعطي للمواطن دور في توجيه الإنفاق على المشاريع بشكل مباشر، بدلا من انتظار تحرك السلطات – وتجاوز مشكل إنعدام الثقة وانعدام الكفاءة البيروقراطية والفساد بالإضافة إلى توجيه السلطات نحو تفعيل المشاريع التي تخدم حاجات المواطن، بالإضافة إلى توسيع إدراك المواطن عن كيفية الإدارة وتطبيق السياسات العمومية لتحقيق أهداف التنمية وتلبية الحاجات

كما تعرف منظمة " مشروع الموازنة التشاركية"، وهي منظمة غير حكومية أمريكية، الميزانية التشاركية بأنها: "طريقة بديلة لإدارة المال العام ومشاركة المواطنين في هياكل الحكم، وبشكل أدق، فهي مسار ديمقراطي يقرر خلاله أفراد المجتمع المحلي بصورة مباشرة كيفية إنفاق جزء من الميزانية العامة⁽²⁾ فيؤكد هذا التعريف حول الميزانية التشاركية، أن الحصول على نتائج ملموسة للعمل بناء على هذا المنهج، يستدعي إحداث مجالس على مستوى الحي أو الدائرة أو المدينة، مفتوحة لجميع السكان، تجتمع بانتظام – يقوم – المواطنون المشاركون بصياغة مشاريع تموية يتم بعد ذلك دمجها في ميزانية البلدية .

3.1 أنواع الميزانية التشاركية

تختلف أنواع الميزانية التشاركية، باختلاف التجارب المحلية، واختلاف الأهداف، والظروف الاقتصادية الاجتماعية، وعموما يتم تصنيفها على ثلاثة مقاربات أساسية، وهي⁽¹⁾ :

أ- **المقاربة الإقليمية:** هنا يتم التركيز على بعض المناطق ذات الأولوية، بتوجيه الأموال العمومية ومجهودات الجماعات المحلية نحو هذه المناطق .

ب- **المقاربة الموضوعاتية:** يمكن أن تتعلق الميزانية التشاركية بمواضيع محددة سلفا، بناء على اقتراحات المشاركين، مثل البيئة والهياكل القاعدية.... إلخ

ج- **المقاربة الاجتماعية:** بالتركيز على إدماج بعض الفئات في الحياة الديمقراطية المحلية والتنمية، بوضع مشاريع تستجيب لحاجاتهم الخاصة.

فالموازنة التشاركية هي العملية التي من خلالها مشاركة المواطنون مباشرة في صياغة الموازنة واتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذ الموازنة، حيث أنها تساعد على خلق قناة للمواطنين لإعلاء صوته من أجل تحديد أولوياتهم في الموازنة .

(1) -Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit(giz), La codécision au niveau communal : Exemple du budget participatif. Maghreb : coopération municipale-commun gouvernance local et participative, 2017, p.17

(2) - المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية، الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي مكتب تونس، 2018، ص 18

(1) Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit(giz), op cit, p.20.

تجربة آلية الميزانية التشاركية المحلية في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية

لذا تعتبر الموازنة التشاركية عملية مفيدة تساهم في تعزيز التشاركية المدنية يتم من خلالها إشراك المواطنين في مراحل مختلفة من صياغة الموازنات وصنع القرار ومتابعة ورصد تنفيذها ، وهذا بالتالي من شأنه رفع كفاءة وجودة الأدوات المستخدمة في إعداد الموازنات .

أول عملية كاملة للموازنة التشاركية في مدينة بورتو أليغري في البرازيل ، وبدءا من عام 1989 وكانت الموازنة التشاركية جزءا من مجموعة برامج الإصلاح المبتكرة التي بدأت في عام 1989 للتغلب على اللامساواة الشديدة في مستويات المعيشة بين سكان المدينة ، ويقطن ثلث سكان المدينة في أحياء فقيرة منعزلة بضواحي المدينة ، ويفتقرون إلى الوصول للمرافق العام (المياه والصرف الصحي ، ومرافق الرعاية الصحية ، والمدارس) .

بدأت تجربة الميزانية التشاركية لأول مرة عام 1989 بمدينة بورتو أليغري في ولاية ريو غراندي دوسول في البرازيل عندما نجح حزب العمال في انتخابات عمدة المدينة ، وتعهد بتنفيذ الديمقراطية التشاركية والعمل على حل الأزمات المالية خاصة بسبب الفساد وتشجيع المواطنين على المشاركة في إدارة المدينة. وهي تجربة نتج عنها منهج الميزانية التشاركية الذي أصبح يطبق اليوم في العديد من المدن حول العالم كطريقة فعالة لتحقيق التنمية.

يتضح من التجارب النموذجية للموازنات التشاركية أنه يجب أن تكون ملزمة ، وتصويت المواطنين نهائي في اتخاذ القرار بشأن الإنفاق العام المحلي ، وقد حققت برامج الموازنة التشاركية الملزمة نتائج أفضل كما أنها أكثر هو في بناء الثقة والمشاركة طويلة الأجل وتكون نتائجها أكثر استدامة (2)

2- الإطار العام للميزانية التشاركية

يرتكز تطبيق الميزانية التشاركية على إطار قانوني تشريعي يحدد اختصاص الجماعة المحلية ، التي يمكن من خلالها وضع منهجية للإنتاج المشترك للقرار. والتي تندرج ضمن إطار التدبير الحر للجماعات المحلية. ومن جهة أخرى ، فيما يتعلق بالإطار المالي للميزانية التشاركية ، فهي لا تمس مجموع ميزانية الجماعة ، فهي تتعلق فقط بنسبة من ميزانية التجهيز والاستثمار ، حيث يختار مجلس الجماعة إخضاع نسبة منها لمسلسل القرار المشترك. ولا يطرأ على ميزانية التسيير أي تغيير (الأجور ، نفقات التسيير.... الخ) ، ويمكن أن تكون هذه النسبة من 1 إلى 100 بالمئة من ميزانية التجهيز .

للميزانية التشاركية إطار قانوني وإطار مالي ، فإرساء قواعد الديمقراطية التشاركية يتأتى عبر قنوات تفعيل مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية المحلية ، فالمرشح الجزائري تبني المقاربة التشاركية في التسيير المحلي هادفا إلى إضفاء الشفافية في تسيير المجالس الشعبية المحلية المنتخبة ، وهذا بمشاركة الفاعلين في برامج التنمية المحلية ، حيث تضمن قانوني الولاية والبلدية أحكاما تهدف إلى وجوب إرساء فضاء تشاركي بين المواطنين و المجالس المنتخبة لاسميا من خلال المواد 2 ، 11 ، 12 و 13 من القانون 11- 10 المؤرخ في 2011/06/22 المتضمن قانون البلدية.

(2) - E . Willams, E. S. Denny D. Bristow, Participatory Budgeting : An Evidence Review, Public Policy Institute for Wales, 2017 , p 5.

1.2- الإطار العام المكرس للميزانية التشاركية

كرست دساتير معظم الدول مبدأ المشاركة المواطنة والتي في مجملها تتناول أن الآليات التشاركية تتجسد من قبل المجالس المحلية المؤهلة لها تسيير وإعداد برامج التنمية بمشاركة الفواعل المدججة بشمل فعال ومباشر.

حيث تعد الآليات التشاركية بمثابة القرار المشترك المجسدة للديمقراطية التشاركية، وهذا ما هو مترجم في القوانين والمتعلقة بالجماعات المحلية، وعلى المستوى الدولي أصبحت الميزانية التشاركية نموذجاً فريداً في نوعه مطبق بمستويات مختلفة .

يجسد التكريس الفعلي لتطبيق هذه المقاربة ما نصت عليه المذكرة التأطيرية الوزارية رقم 13458 المؤرخة في 03-10-2021 المتعلقة بإعداد الميزانية الأولية للبلدية لسنة 2022⁽¹⁾، والتي جعلت نسبة الاقتطاع في حدود 10 %، وأضافت التوضيح مع إمكانية تعديل هذه النسبة بالزيادة أثناء إعداد الميزانية الإضافية لسنة 2023 وذلك حسب الوضعية المالية لكل جماعة محلية.

إلا أنه في بعض الولايات قيدت التعليمات الوزارية أعلاه وسقفت نسبة بـ 10 % لا أقل ولا أكثر وربط الزيادة على نسبة 10% بشرط يجب أن تخضع للموافقة المسبقة للوالي.

2.2. القرار المشترك جوهر المشاركة المجتمعية

قصد تحديد تخصيصات الموارد المالية المتاحة وتحديد أولويات إنفاقها فإنه يتم غالباً وفق وضع معايير ترتبط أساساً في مدى إمكانية توفير الخدمات العمومية وإيصالها مباشرة للمواطنين وهذا عبر قناة الشفافية التي تركز عليها آليات القرار المشترك والذي يعد الأنجع في التواصل وتتبع المشاريع وتنفيذها وتقييمها وهذا بعنوان مشاركة المواطنة ودمجها في مساءلة مجتمعية، فكل الفواعل المجتمعية المشاركة تتضامن فيما بينها بروح العمل التطوعي قصد الوصول إلى تلبية احتياجاته العامة وتحقيق تنمية للمدينة.

أ- الهدف: تقديم مسار وخطوات إعداد الميزانية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية كونها القرار المشترك جوهر الديمقراطية التشاركية.

ب- التعريف: القرار المشترك في عملية الديمقراطية التشاركية أنه يتم اشراك كل الفواعل المحلية - مواطن - مجتمع مدني منتخب محلي اتخاذ القرارات المحلية بداية من مرحلة التخطيط، مروراً بتنفيذ السياسات العمومية لمشاريع تنموية وصولاً إلى تقييمها.

ج- مبادئ القرار المشترك: يبنى القرار المشترك على المبادئ التالية:

(1) - المذكرة التأطيرية الوزارية الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتهيئة الإقليم رقم 13458 المؤرخة في 03-10-2021 المتعلقة بإعداد الميزانية الأولية للبلدية لسنة 2022 : ومحددة لنسبة الاقتطاع وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 67 / 145 المؤرخ في 31/07/1967 المحدد لنسبة الاقتطاع من إيرادات قسم التسيير بـ : 10 / 100 على الأقل .

تجربة آلية الميزانية التشاركية المحلية في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية

■ **المشاركة:** تعني اشراك كل المواطنين والمواطنات دون استثناء أحد خلال مراحل تتبع مسار تسيير التنمية، وتعتمد بعض تجارب الموازنة التشاركية على أسلوب المشاركة الفردية، إلا أنه يمكن أيضا تنظيم المشاركة التداولية عبر الأنترنت من خلال التطبيقات والمنصات التي تدعم تنظيم الاجتماعات الافتراضية وبذلك يرتبط بالمشاركة من خلال الاجتماعات العامة المباشرة لتتاح فرص المناقشة⁽¹⁾.

■ **التضامن والعدالة الاجتماعية:** فتحديد الأهداف ذات الأولوية للجماعات المحلية مساهمة ومشاركة المواطنة في العمل المحلي، يعزز الشعور بالتضامن والانتماء وهذا مما يجعل توجيه موارد الميزانية إلى المناطق السكنية الأكثر احتياجا، وهذا بتوزيع عادل للتنمية لشمول كل مناطق البلدية.

■ **الشفافية:** تركز آلية القرار المشترك على عملية التواصل بشفافية هذا ما يسمح للمواطن الموصول إلى المعلومات التي من شأنها تسهيل عملية اتخاذ القرار المشترك المتعلق بالبرامج والمشاريع التنموية التي تخصه.

و- **الاستمرارية والقابلية للتكيف:** مسار علمية اتخاذ القرار المشتركة تبني على أساس مبدأ استمرارية المرافق العامة والتي يتخذ القرار في شكل مستمر ودائم ومتدرج وقابل للتكيف مع المستجدات التي تحدث والمتطورة وفقا لأساس ومبرر وجود الإدارة المحلية.

د- **أهداف القرار المشترك:** تجسيد وترسيخ الديمقراطية المحلية:

هـ- **الهدف :** دمج الديمقراطية التمثيلية بالديمقراطية التشاركية، ومختلفة النفقات وتحسين جودة المرافق العمومية.

3. مبادئ، أهداف وأسس الميزانية التشاركية

المبادئ الأساسية التي يقوم عليها القرار المشترك حسب مختصي- الموازنة التشاركية هي الديمقراطية بوصفها نمودجا فريدا من نوعه للحكمة الجيدة، ولكون المبادئ الأساسية للميزانية التشاركية تعتبر في الوقت ذاته صياغة عالمية فكل مدينة تترجمها حسب احتياجاتها الخاصة، لكن أغلب مبادئها تركز على مبادئ التضامن والعدالة الاجتماعية، ومشاركة المواطنة والاستمرارية والشفافية وهذا قصد الوصول إلى تطبيق تجربة الميزانية التشاركية ونجاحها وفقا للاستمرارية والتماشي مع مبادئ الميزانية المحلية.

1.3 مبادئ الميزانية التشاركية

المبادئ الأساسية التي يقوم عليها القرار المشترك هي الديمقراطية بصفتها نمودجا سياسيا والحكمة الجيدة، وبالرغم من هذه المبادئ تعتبر ذات صياغة عالمية، فإن كل مدينة أو بلد يترجمها على شكل سياسية حسب حاجيات الخاصة وفق السياق المحلي ويرتكز القرار المشترك على مبادئ أغلبها: التضامن والعدالة الاجتماعية - المشاركة - الاستمرارية والقابلية للتكيف - الشفافية.. ، وهذا شرح مبسط عن كل مبدأ داعم لإنجاح الموازنة التشاركية.

(1)- Citizen lab , The Beginner's Guide to Participatory Budgeting , An introduction to setting up participatory budgets in cities and local governments, Citizenlab,2019 , p 12 .

أ. **المشاركة:** لا يمكن الحديث عن وجود آليات للقرار المشترك دون المشاركة المباشرة للمواطنين والمواطنين فتوجه السياسات العمومية المحلية ليس فقط نتيجة للاختبارات التي تتم داخل مجلس المحلي، وإنما أيضا لاختبارات السكان، كما يختلف مفهوم المشاركة من بلد آخر، حيث يرى أحد مؤسسي - عملية إعداد الميزانيات بالمشاركة في بورتو أليغري، تعريفا نظريا أريبراتان دي سوزا " إعداد الموازنات التشاركية هي عملية ديمقراطية مباشرة وتطوعية شاملة ⁽¹⁾

ب- **التضامن والعدالة الاجتماعية:** إن مساهمة المواطنين والمواطنات في تحديد الأهداف ذات الأولوية على مستوى جماعة ما يقوى الشعور بمجالات انعدام المساواة والتمييز الموجودة، وهكذا يمكن للجماعة أن توجه موارد الميزانية إلى المناطق والسكان الأكثر حاجة.

ج - **الشفافية:** تركز آليات القرار المشترك على التواصل الشفاف من قبل المواطنين، لاتخاذ القرارات الأكثر صوابا، وعلى المنتخبين والمواطنين أن يتقاسموا المعلومات المفيدة المتعلقة بالبرامج السياسية، وبالميزانية، وبالشراكات المحلية والأموال العامة، والتواصل لتنفيذ وتتبع المشاريع، طلبات العروض، وكذلك عند تقييم هذا الخطوات.

د - **الاستمرارية والقابلية للتكيف:** يحقق القرار المشترك كل آثاره عندما يمتد في الزمان يصبح خطوات سياسة مستمرة ومتدرجة وتقيم هذه الخطوات وتجديده الدوري يسمح بتكييف الآليات مع تطور السياقات المحلية، غير أن القرار المشترك يمكن أن يتحدد في إجراء يتعلق بنقطة معينة يسمح بإشراك المواطنين والمواطنات في قرار أو عدة قرارات .

2.3 أهداف و فوائد و غايات الميزانية التشاركية

تهدف الموازنة التشاركية بشكل عام إلى ادماج المواطنين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالشؤون المحلية من أجل تحقيق ديمقراطية محلية حقيقية وحوكمة مجبنة حضرية أفضل وتحسين علاقة الثقة بين المواطنين والسلطات من أجل مردودية حياتية جيدة وديمقراطية محلية نشطة، وتحسين الاستثمارات والبنية الأساسية والمرافق حسب احتياجات المواطنين والشفافية لدى المجالس المحلية.. ومن أهم الأهداف أيضا.

أ-زيادة الكفاءة في صياغة وإقرار الموازنة: في كثير من الأحيان تعكس الموازنات الحكومية الطابع السياسي، مما يؤدي إلى إنفاق الموارد العامة والشحيحة على الخدمات والسلع الخاطئة، الأمر الذي يضع مصالح الأحزاب السياسية على حساب الاحتياجات المجتمعية ودوائرها الانتخابية وعليه فإن المشاركة المباشرة للمواطنين في عملية صياغة الموازنة تزيد من شرعيتها وتعزز مبادئ الديمقراطية والمشاركة المجتمعية والسياسي.

(1) - 72 سؤال متكرر عن إعداد الموازنة بالمشاركة وإجاباتها، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية - Habitat-UN ، كوتو- الإكوادور

تجربة آلية الميزانية التشاركية المحلية في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية

بـتحسين المساءلة والإدارة: يعني تحسين حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات المالية أو صياغة الموازنة العامة الخاصة بالحكومة الذي من شأن منعه تكوين تصورات خاطئة من قبل المواطنين حول عجز الحكومة عن حل مشاكلهم واتهامها بالفساد بسبب عدم اشراك المواطنين في مناقشة الموازنة وحرية وصولهم إلى المعلومات المالية لتحقيق:

- الحد من الإقصاء الاجتماعي؛
- زيادة الثقة بين الحكومة والمجتمع.

3.3 فوائد الميزانية التشاركية المحلية

من خلال التحليلات المقدمة سابقا، يمكن تحديد أهم فوائد تطبيق منهج الميزانية التشاركية كطريقة فعالة. وإيجابية نحو ضمان تحقيق أهداف التنمية الحضرية المستدامة، وكذلك دورها في زيادة إيرادات المالية المحلية مما يتفق مع احتياجات وتفضيلات المواطنين في المجتمع المحلي، والمشاركة في مختلف الشؤون العامة المؤدية إلى تحسين العلاقة بين المواطنين وحكوماتهم وزيادة الشعور بالانتماء الوطني ⁽¹⁾ في النقاط التالية:

- تهيئة نحو إدارة عامة مبنية على الاحتياجات المحلية؛
- الاستفادة من معرفة وخبرة المواطنين المحلية في وضع أولويات الميزانية؛
- تمكين وضع أولويات جماعية وإدارة مشتركة للموارد؛
- تحسين الخدمات الأساسية وتلبية احتياجات المواطنين الأكثر إلحاحا؛
- تطوير توقعات واقعية للمواطنين إزاء الحكومة حيث يتم فصل المعوقات المالية بطريقة أفضل؛
- بناء الثقة بين الهيئة المحلية والسكان؛
- زيادة مستوى المعلومات لدى المواطنين وفهم العمليات العامة؛
- تضمين المجموعات المهمشة وتعزيز التلاحم الاجتماعي؛
- خلق ثقافة ديمقراطية داخل المجتمع المحلي؛
- تشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وفي توزيع المال العام والإشراف على استخدامه؛
- تعزيز شفافية الإدارة والكفاءة العامة في الإنفاق العام؛
- تقديم الخدمات الأساسية للسكان (طبيعة المشاريع التنموية).

(¹) - Y Park , Participatory Budgeting and Willingness to Pay Taxes : Evidence from an Exploratory Sequential Mixed Methods Study , Diss, The George Washington University, 2020, pp44-45.

4.3 أسس تنفيذ الموازنة التشاركية

تنظم الحكومة الموازنة التشاركية سنوياً أو على مدار سنوات متعددة ويتم تنفيذها على الأسس التالية:

- المعلومات؛
- التعبئة المجتمعية؛
- تعزيز القدرات؛
- التحليل الفني؛
- اتخاذ القرار؛
- تنفيذ ومتابعة الموازنة.

5.3 إيجابيات الميزانية التشاركية المحلية

يعتبر تطبيق آليات القرار المشترك مفيداً لكل الدولة والمواطنين والمنطقة المعنية، ومن أهم مزاياها:

■ تقوية المواطنة المحلية:

يعطي القرار المشترك لمفهوم المواطنة والصالح العام كامل معناها من خلال اشتراك المواطنين في مسؤوليات سياسية مهمة وفي تحسين الثقافة المدنية ، ورفع من حس المسؤولية لدى المواطنين .

■ المطابقة بين النفقات العمومية والحاجيات :

ان إشراك المواطنين في خطوات اتخاذ القرار يسمح بترتيب جديد للأولويات، وتصبح موجهة نحو احتياجات للمواطنين - وأكثر فعالية لأنها تحدد من قبل المستفيدين ومهيي المجالس المحلية .

يمكن أن تأخذ الميزانية التشاركية منهج مشترك، حيث يتقاسم المواطنون السلطة مع الممثلين المنتخبين أو مسؤولي الإدارة المالية الرسميين، من خلال مناقشات ومداولات مع السلطة المحلية حول الموازنة في اجتماعات ومنتديات تضم المواطنين ومجموعات المجتمع والمسؤولين الرسميين على مختلف المستويات (الحي، المدينة، .. إلخ).

ثم يتم تقديم المقترحات إلى هيئة أعلى تملك سلطة اتخاذ القرارات النهائية ولكنها مقيدة بمراعاة التوجهات العامة التي صاغها المواطنون لأولويات الإنفاق العام⁽¹⁾.

(1)- C. Harkins, O. Escobar, Participatory Budgeting in Scotland : An overview of strategic design choices and principles for effective delivery , Glasgow : GCPH , WWS, 2015 , p .20

تجربة آلية الميزانية التشاركية المحلية في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية

■ تقليص الفوارق وتحسين الظروف العيش

ان تحديد المشاريع ذات الأولوية من طرف القاعدة، بما فيها السكان الأكثر تضررا، يسمح بتقليص الفوارق الاجتماعية والاقتصادية - وبالتالي تقوية وتحسين ظروف العيش في المناطق الأكثر تهميشا.

أ- **تنمية علاقات الثقة:** إن بناء علاقات الثقة بين الدولة والمواطنين قد يأخذ وقتا طويلا عندما يكون هؤلاء قد أبعدها لمدة طويلة عن تدبير الشؤون العامة، إن أي خطوات تضمن إنتاجا حقيقيا للقرار المشترك يشكل فرصة لإزالة هذا العائق من أمام الخطوات التشاركية وإعادة الثقة.

ب- **توفر الموارد المالية لدى المواطنين:** إن عدم إنجاز المشاريع بسبب عدم توفر الموارد قد يؤدي إلى عدم الفهم لدى المشاركين، مما يقلل من استعدادهم للانخراط من جديد، لذا يجب التأكد من توفر الموارد قبل إطلاق آليات القرار المشترك .

تغيير الأغلبية داخل المجالس، من الممكن بعد الانتخابات، ألا يرغب المجلس الجديد في مواصلة تجربة القرار المشترك، مما قد يؤثر على علاقات الثقة بين السكان والبلدية، وفي الحالة التي يقرر فيها المجلس متابعة خطوات القرار المشترك، فإن تجربة العاملين قد تكون مفيدة لتأمين المرحلة الانتقالية، لذا يوصى بإدراجها في النظام الداخلي للمجلس.

ج- **مخاطر الاستقطاب :** قد يقوم أعضاء الإدارة، إما بشكل إداري أو غير إداري، بخصيص معاملة تفضيلية لبعض الفئات من السكان، ومن المناسب أيضا عدم إغفال مخاطر الاستغلال السياسي للجمعيات، لذا يوصى بضمان شفافية مسار التعيين أو الانتخاب في المناصب الرئيسية (الميسرون، المندوبين، رؤساء المجموعات وغيرها) وضمان تجديد تعيين الأشخاص الذي يحتلون هذه المناصب.

6.3 أسس تنفيذ الموازنة المحلية التشاركية

يتم تنفيذ الميزانية التشاركية المحلية على مدار سنوات متعددة وتقوم على الأسس التالية:

- **المعلومات :** تحديد أولويات مشاريع الميزانية التشاركية؛

- **التعبئة المجتمعية :** تحدث الأولويات القطاعية من خلال استشارات المواطنين والمجتمع المدني؛

- **تعزيز القدرات :** دراسة الجدوى للاحتياجات ؛

- **تحليل في :** دراسة مقترح الموازنة وعرضها على كافة الفواعل المشاركة في عملية الموازنة التشاركية؛

- **اتخاذ القرار :** التصويت على الميزانية وفق الخطة الاستراتيجية ؛

- **تنفيذ ومتابعة الميزانية:** تنفيذ المشاريع المقترحة وتتبعها وتقييمها؛

- **المراجعة والتخطيط :** تجميع المعلومات وتقديم الاستشارات .

إن أسس التنفيذ يبنى على مساهمة المجتمع المدني في مناقشة الميزانية الذي يمكن أن يجعلها أداة للإصلاح من خلال حسن إدارتها عن طريق تقليل النفقات حسب الأولويات زيادة الكفاءة في أساليب العمل ويتجلى ذلك من خلال تقديم خدمة متميزة تعود بالنفع العام على المواطن وتحقق نتائج أعلى ومرضية للمجتمع المحلي وبالتالي توفر الدولة من ترشيد نفقاتها مما يساعد تحقيق مشاريع مهمة⁽¹⁾.

خاتمة:

بناء على ما سبق فإن الميزانية التشاركية للجماعات المحلية تعتبر نموذجا حديثا للإدارة المحلية ، حيث يشارك المواطنون والمجتمع المحلي في عملية وضع الميزانية واتخاذ القرارات المتعلقة بها ، ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق أهداف التنمية المحلية وتحسين جودة الخدمات العامة ، وتعزيز الشفافية والمساءلة وتعزيز التفاعل بين المواطن والجماعات المحلية والدولة ، وتتضمن الميزانية التشاركية عدة مراحل بدأ من الاستشارة والتفاوض وصولا إلى اتخاذ القرارات النهائية وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها ، وتشمل مشاركة جميع الفواعل (المواطنين ، المسؤولين المحليين ، المجتمع المدني ... إلخ) المستفيدين من الخدمات العامة جميعهم في عملية وضع جزء من الميزانية المحلية - ميزانية التجهيز والاستثمار - وكذلك المشاركة في صياغة خطط العمل .

كما أن الميزانية التشاركية نظاما ديمقراطيا يتضمن مبادئ الشفافية والمساءلة المجتمعية والمشاركة الواسعة والمباشرة في تحفيز المواطن المحلي وإشراكهم في عملية تحديد الأولويات والمشاريع التي يتم تمويلها من خلال الميزانية العامة للجماعات المحلية ، حيث يتم عن طريقها تشجيع المشاركة المجتمعية في التخطيط والتنفيذ وتحديد أولويات الإنفاق وهذا عن طريق أدوات مختلفة مثل الحوار المفتوح ، ورش العمل ، اجتماعات المجالس المحلية المنتخبة ، منتديات المشاركة ، وتهدف الميزانية التشاركية إلى تعزيز والمساهمة في رفع مستوى الشفافية في عملية الإنفاق وتعزيز وتحسين الخدمات العمومية المقدمة للسكان .

وعليه ولما كانت تجربة تطبيق آلية الميزانية التشاركية في كثير من بلدان العالم مبني على أساس قانوني وتشريعي وتطبيقها يدخل ضمن اختصاصات الجماعات المحلية هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الإطار المالي لاسيا من خلال الاستقلالية القانونية التي تتصف بها الجماعات المحلية فإنه هذا المنهج المبتكر الجديد حقق للبلدان المطبقة له تنمية محلية و تطور المواطنة في عملية التمثيل من خلال الانتخابات والمشاركة في عملية صناعة القرارات المحلية ، ومن خلال ما تقدم يمكن من خلال هاته الورقة البحثية أن تقدم اقتراح إنشاء منصات ومنتديات للمواطنة قصد المشاركة الفعالة المباشرة و الفعالة في الميزانيات المحلية إلى جانب تدريب مستمر للمواطنين على العمليات الديمقراطية وتنقيحهم بروح التضامن والمساهمة والمشاركة مع المجتمع المدني في تطبيق الموازنات التشاركية المحلية ، كذلك إحداث إطار قانوني يضمن مشاركة المواطنة في العمل المحلية لاسيا التشاركية في

(1) - دينا محمد حسن وفاء ، المواطنة الفعالة كدخل تحسين الأداء في الجهاز الحكومي ، نشر مشترك ، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الجزائر ومصر ، 2015 ص 90

تجربة آلية الميزانية التشاركية المحلية في تعزيز شفافية المساءلة المجتمعية

وضع وتبّع وتنفيذ ورقابة الميزانية المحلية ، إحداث منتدى ومنصة رقمية مرتبطة أساسا بتقديم عرائض وشكاوى بخصوص المساءلة المجتمعية مع اقتراح إطار ودليل تطبيقي يوضح منهج عمل آلية الميزانية التشاركية المحلية .

وأخر وليس أخيرا فهاته الورقة البحثية تقدم بعض النتائج والتوصيات في تطبيق آلية الميزانية التشاركية على المستوى المحلي.

النتائج: تحقق الميزانية التشاركية نتائج إيجابية على مستوى التنمية المحلية وكذلك تحقيق مستوى حكامه رشيدة وتعزيز الثقة بين الجماعات المحلية والحكومة والمواطنة وتعزيز الشعور بالانتماء في الدور الفعال الهادف إلى تحسين الخدمات العمومية من خلال المشاركة في تسيير الشأن العام المحلي، وعليه يمكن الاستقرار على عدة نتائج متوصل إليها فيما يلي:

✓ يمكن الإشارة إلى ضعف الثقافة المالية والمواطنة يعيق تفعيل الميزانية التشاركية مما يقلص دور المواطنين من قدرتهم على التفاعل بفعالية مع أدوات المشاركة، لذا يجب وضع دورات تكوينية دورية لفائدة المواطنين حول إعداد الميزانية وتحديد الأولويات.

✓ ضرورة تبني استراتيجية وطنية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية تشمل إنشاء منصات رقمية تشاركية محلية بإشراف وزارات الداخلية والتحول الرقمي.

✓ ضرورة إعادة النظر في نظام تمويل الجماعات المحلية، وتعزيز استقلالها المالي من خلا: منح البلديات صلاحية تحديد جزء من ميزانية التجهيز وفق الأولويات المحلية الناتجة عن المشاركة الشعبية.

✓ إذا ما طُبقت الميزانية التشاركية فعليًا، فإن الميزانية التشاركية ستسهم في تحقيق عدالة مجالية أكبر وتوزيع أمثل للموارد وفق الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المحلي، مما يؤدي إلى رفع فعالية وكفاءة الخدمات العامة (كالمياه، الصحة، التعليم، البيئة...).

التوصيات :

✓ ضمان مشاركة فعالة ومباشرة للمواطن يؤدي لا محال إلى تحسين جودة صنع القرار من خلال التغلب على التحديات وإتباع أفضل الممارسات يمكن في تعزيز فوائد الميزانية التشاركية – وتقييم العملية بشكل دوري لتحسينها في المستقبل وتنظيم حملات توعية مكثفة باستخدام وسائل التواصل الحديثة لتعريف المواطن بالعملية.

✓ ضرورة إطار قانوني وتنظيمي صريح لتأطير الميزانية التشاركية: رغم أن الدستور الجزائري والتشريعات الحالية مثل قانون البلدية والولاية (خاصة التعديلات الأخيرة 2021) تشير إلى مبادئ المشاركة، إلا أن غياب نصوص قانونية ملزمة أو واضحة بشأن الميزانية التشاركية يمثل عائقًا فعليًا لتجسيدها على أرض الواقع.

✓ ضرورة إعداد إطار قانوني وتنظيمي صريح ينص على مراحل وآليات تنفيذ الميزانية التشاركية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة بين مختلف الفاعلين (الجماعات المحلية، المواطنين، المجتمع المدني، الإدارة المركزية).

قائمة المراجع:

الكتب:

- 72 سؤال متكرر عن إعداد الموازنة بالمشاركة وإجاباتها ، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية - UN - Habitat، كويتو - الإكوادور 2004
- ريف كتر، دور الديمقراطية التشاركية في بناء الدولة الوطنية (رسالة ماجستير) - جامعة محمد خيضر - بسكرة ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية، " الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي مكتب تونس، 2018 .

3-المجلات:

- C. Harkins, O. Escobar, Participatory Budgeting in Scotland: An overview of strategic design choices and principles for effective delivery, Glasgow: GCPH, WWS, 2015.
- Citizen lab, The Beginner's Guide to Participatory Budgeting, An introduction to setting up participatory budgets in cities and local governments, Citizenlab, 2019.
- Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (giz), La codécision au niveau communal : Exemple du budget participatif. Maghreb : coopération municipale-commun governance local et participative, 2017.
- Willams E, E. S. Denny D. Bristow, Participatory Budgeting: An Evidence Review, Public Policy Institute for Wales, 2017.
- Y Park, Participatory Budgeting and Willingness to Pay Taxes : Evidence from an Exploratory Sequential Mixed, 2020.
- Methods Study, Diss, The George Washington University, 2020.
- انوازن عادل، الميزانية التشاركية كآلية لتكريس مشاركة المواطن في صنع السياسات العامة - مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 1 المجلد 6 جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2019.
- دينا محمد حسن وفاء، المواطنة الفعالة كمدخل تحسين الأداء في الجهاز الحكومي، نشر- مشترك، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر ومصر، 2015.