

التوجه نحو تطبيق التسيير المتمحور حول النتائج في الميزانية لتحسين الأداء

Orientation towards Performance-Based Results budgeting to improve performance

رابح زرقاني



جامعة الجزائر 3، الجزائر

rabahzorgani@yahoo.fr

محمد مشيد *



جامعة الجزائر 3، الجزائر

mechid.mohamed@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/12/11

تاريخ الاستلام: 2022/11/02

Abstract:

We discussed in during this paper the weakness of the regime currently implemented in Algeria by presenting the definition of this system and improvised improvements by adopting Algeria to conduct depends on the results of the State's general budget 2023. We find that changing the system does not mean overcoming problems, as the executive authority is expected to control its expenses in case of good application for rising performance-based results, and there are also good amendments to the activation of regulatory systems in Algeria.

Keywords: performance-based results; the general State budget; funding-based results.

مستخلص:

تطرقنا خلال هذه الورقة البحثية إلى ضعف النظام الميزانياتي المطبق حاليا في الجزائر من خلال عرض نقائص هذا النظام والتحسينات المتوقعة من خلال تبني الجزائر للتسيير المتمحور حول النتائج في الميزانية العامة للدولة، إذ قمنا بدراسة القوانين الصادرة والتي ستطبق بداية من سنة 2023، وتوصلنا إلى أن تغيير النظام لا يعني التغلب على المشاكل، حيث من المتوقع أن تتحكم السلطة التنفيذية في نفقاتها في حال التطبيق الجيد للتسيير المتمحور حول النتائج، ولا توجد فعلا تعديلات جيدة تخص تفعيل الأنظمة الرقابية في الجزائر.

كلمات مفتاحية: التسيير المتمحور حول النتائج؛ الميزانية العامة للدولة؛ التمويل المبني على النتائج.

JEL Classification Codes : H61; P43.

* المؤلف المراسل.

مقدمة

تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي أصبح ضرورة حتمية لا بد منها مهما كان نوع النظام السياسي المتبع، لذلك فالاهتمام المتزايد بموضوع الميزانية العامة للدولة باعتبارها من التقنيات المستعملة في التخطيط لبلوغ الأهداف الاجتماعية والاقتصادية. والبحث عن تحقيق أحسن رقابة على استعمال المال العام. في العديد من البلدان النامية يضغط المواطنون ومنظمات المجتمع المدني بشكل متزايد على قادتهم لإظهار آثار النفقات والسياسات العامة على حياتهم اليومية. وتقريبا نفس الصورة نراها في البلدان المتطورة، حيث يطالب دافعو الضرائب أيضا بحكوماتهم بتسليط الضوء على التغييرات الإيجابية التي أحدثها النفقات على التنمية. ولهذا تسعى الحكومات إلى بناء وتطوير منظومات مالية تسمح لها بإدارة مواردها المالية. والجزائر كغيرها من البلدان تحاول تحسين تسيير الأموال العمومية، من خلال زيادة مواردها المالية وعقلنة نفقاتها، حيث تبنت تقنيات جديدة ومتطورة في تسيير ميزانيتها العامة للدولة، وتطبيق التسيير المتمحور حول النتائج، وتجلى ذلك عند إصدار القانون العضوي رقم 15-18 المتعلق بقوانين المالية، الذي يدخل حيز التنفيذ بداية من سنة 2023. (القانون العضوي 15-18، 2018، صفحة 9)

بعد الاستقلال عملت الجزائر على تحيين مختلف القوانين التي كانت مطبقة إبان الفترة الاستعمارية بما في ذلك القوانين المنظمة لميزانية الدولة، غير أن إصدار القانون الذي ينظم قوانين المالية لم يتم إلا سنة 1984، حيث بقيت الجزائر طيلة الفترة الممتدة من الاستقلال إلى تاريخ إصدار القانون العضوي رقم 17-84 تعمل بتلك النصوص والتشريعات المطبقة في الحقبة الاستعمارية.

عرف تطبيق القانون العضوي رقم 17-84 العديد من النقائص، وهذا ما أدى إلى نقده من العديد من المتخصصين في هذا المجال وخاصة من جانب توزيع الاعتمادات وصرف النفقات. **أولا: الإشكالية**

من خلال ما سبق، يمكننا طرح التساؤل التالي:

هل تطبيق التسيير المتمحور حول النتائج يحسن من النقائص الموجودة في القانون العضوي رقم 17-84؟

ثانيا: الفرضيات

إن تبني الجزائر للقانون العضوي 15-18 سيساعدها في حل كل المشاكل المتعلقة بالنظام القديم، خاصة في مجال الشفافية والرقابة، وعقلنة النفقات.

ثالثا: أهداف البحث

نهدف من خلال هذه الورقة على إبراز نقائص النظام الميزانياتي المطبق في الجزائر منذ ثمانينيات القرن الماضي، وكذلك التركيز على إيجابيات وسلبيات النظام الميزانياتي الجديد الذي سيطبق بداية من سنة 2023.

رابعاً: منهجية البحث

ركزنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال عرض الانتقادات الموجهة إلى النظام الميزانياتي المطبق من خلال القانون العضوي 17-84 من قبل المختصين إضافة إلى هيئة دولية متمثلة في شراكة الموازنة الدولية،¹ ثم النظر إلى الحلول المقدمة من تطبيق التسيير المتمحور حول النتائج، ونقدتها من خلال تجارب البلدان السبقة لتطبيق هذا لهذا النظام.

1- النظام التقليدي لموازنة الدولة:

كانت الدول تعتمد نظام موازنتي متشابه كثيراً من حيث أسلوب النفقات، حيث تحدد وزارة المالية، سقف الإنفاق للسنة التالية وتخطرته إلى الوزارات الأخرى. وتقدم الوزارات بدورها مقترحات ميزانياتها حسب نوع الإنفاق عن طريق التوقع الضمني لميزانياتها السنوية للعام السابق، وهذا ما كان موجود منذ ثمانينيات القرن الماضي في القانون رقم 17-84 الذي ينظم قوانين المالية. (القانون رقم 17-84، 1984)

وقد عرف القانون العضوي 17-84 تعديلاً أولاً مس البعض من مواده من خلال القانون 05-88 والذي جاء ليستبدل بعض المصطلحات بأخرى مثل "البرامج" بدل "العمليات المخططة" و"التجهيزات العمومية" بدل "الاستثمارات العمومية" وهذا من أجل أن يتماشى والاتجاهات الجديدة للدولة والتي بدأت بالتوجه نحو اقتصاد السوق. (القانون رقم 05-88، 1988) كما عرف تعديلاً ثانياً من خلال القانون 24-89 والذي هدف هو الآخر إلى إرساء ثقافة النهج الرأسمالي من خلال تعديل وإلغاء المواد التي ترسخ اتجاه الاقتصاد الموجه الذي كانت تتبناه الجزائر بعد الاستقلال ويظهر ذلك من خلال إلغاء الفقرة الرابعة من المادة 67. (القانون رقم 24-89، 1989)

أدى هذا الوضع إلى الأمور التالية: (ZODJIHOUE, 2022)

- سوء تخصيص الموارد، مما يعني أن الإنفاق العام لا يزال غير موجه نحو القطاعات ذات الأولوية.
- سوء التخطيط للإجراءات الناتجة عن الجهل المسبق بتوافر الميزانية.
- عدم وجود شرط لتحقيق نتائج تمكن من قياس أداء الجهات الفاعلة في تنفيذ الميزانية.
- لا يشترط تحقيق نتائج لقياس أداء الجهات الفاعلة في تنفيذ الميزانية.

2- الانتقادات الموجهة للنظام السابق:

الواقع أن القرارات التي تتخذها الحكومة في مجال الميزانية من فرض الضرائب على الأشخاص والكيانات، والخدمات التي يتعين عليها تقديمها، والديون التي يتعين عليها أن تتكبدتها تخلف عواقب وخيمة على كل أفراد المجتمع. وعندما توفر الحكومات معلومات ذات مغزى للجمهور وإتاحة لهم المشاركة في هذه القرارات، فمن المرجح أن تنفق الأموال العامة على المصلحة العامة. وهذا ما لم يكن موجود في القانون رقم

¹ The International Budget Partnership

84-17، ولهذا وجهت له عدة انتقادات من حيث الرقابة، والتي تعتبر رقابة شكلية (سالم و يلس شاوش، 2018، صفحة 186) كونها تركز على التأكد من الإجراءات المطبقة عند تنفيذ النفقة أو تحصيل الإيرادات في ظل غياب الرقابة على الأداء.

وحق هذه الرقابة الشكلية المطبقة تتصف بثقل إجراءاتها حيث إنها تطبق وبنفس الخطوات المالية بما فيها الروتينية دون النظر والأخذ بعين الاعتبار الأهداف أو الأهمية النسبية للمبالغ المنفقة، كما أنها تمارس من طرف كل من المراقب المالي وكذا المحاسب العمومي وهذا ما يؤدي الى تداخل في صلاحيات كل منهما ويزيد من المدة اللازمة لتنفيذ هذه العمليات.

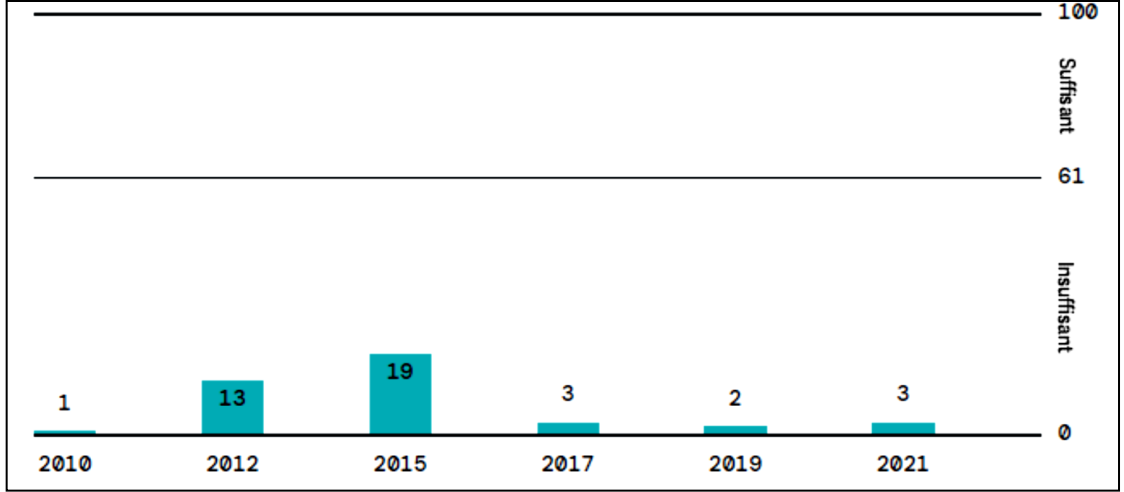
وتلقت الميزانية العامة للدولة أيضا انتقادات من طرف "شراكة الموازنة الدولية"، حيث تقوم هذه الهيئة بدراسة الاستقصائية مستقلة على مجموعة من الدول المنتشرة عبر العالم في كل سنتين تقريبا، وهي الوحيدة في العالم التي تستخدم معايير معترف بها دوليا لتقييم وصول الجمهور إلى معلومات ميزانية الدولة، والفرص الرسمية للجمهور للمشاركة في عملية الميزانية الوطنية، ودور مؤسسات مراقبة الميزانية مثل الهيئات التشريعية الوطنية ومكاتب مراجعة الحسابات في عملية الميزانية. واعتمدنا على معطيات الخاصة لسنة 2023، حيث احتوى التقرير على ثلاث عناصر أساسية: (The International Budget Partnership, 2021)

2-1 الشفافية:

يقيس هذا الجزء وصول الجمهور إلى المعلومات حول كيفية جمع الحكومة للموارد العامة وإنفاقها. وهو يقيم مدى توافر ثماني وثائق رئيسية من وثائق الميزانية الرئيسية على الإنترنت وإتاحتها في الوقت المحدد واكتمالها باستخدام 109 مؤشرات متساوية الترجيح ويسجل كل بلد على مقياس من 0 إلى 100. وتشير درجة الشفافية البالغة 61 أو أعلى إلى أنه من المرجح أن ينشر بلد ما، ما يكفي من الوثائق لتعزيز النقاش العام المستنير بشأن الميزانية.

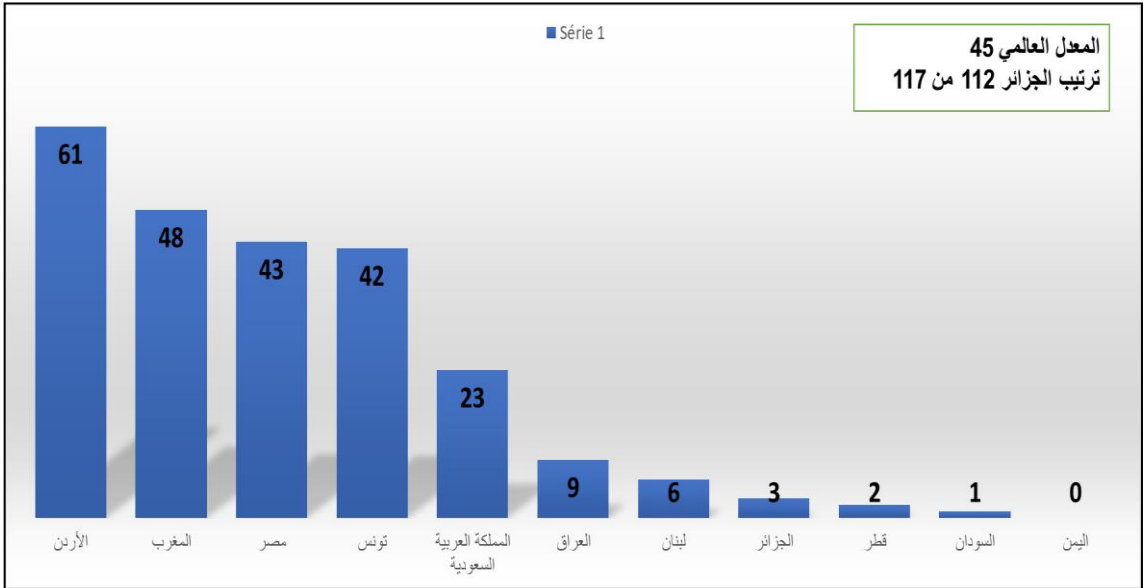
يوضح الشكل رقم 1 أن الجزائر حصلت على درجة شفافية 3 من أصل 100 خلال سنة 2021، وكانت الدرجة 2 من 100 خلال سنة 2019، إذ تم نشر عبر الموقع الإلكتروني لوزارة المالية "ميزانية المواطنين". ورغم هذا "التحسن" إلا أنها بعيدة عن درجة الشفافية (61). وبالنظر إلى السنوات الأخرى كانت سنة 2015 أحسن سنة من حيث درجة الشفافية وإن كانت ضعيفة هي الأخرى مقارنة بالمستوى المطلوب، ويرجع هذا التحسن إلى الظروف السياسية التي عاشتها البلد خلال تلك الفترة.

الشكل رقم 1: يبين تطور الشفافية في الجزائر



المصدر: (The International Budget Partnership, 2021)

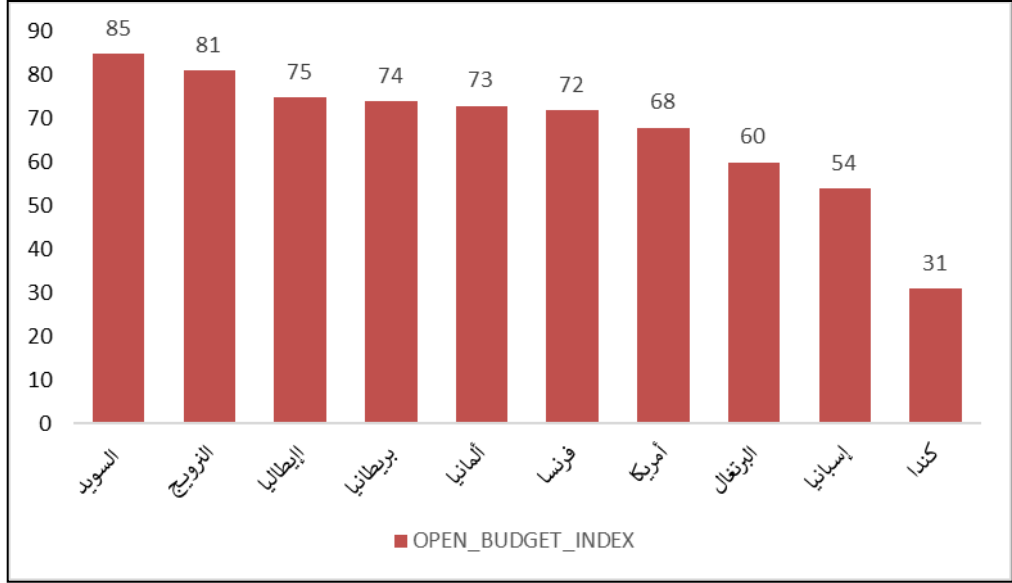
الشكل رقم 2: يوضح الشفافية في الجزائر مقارنة بدول MENA



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (The International Budget Partnership, 2021)

يوضح الشكل السابق أن المغرب والأردن لهما درجة شفافية أكبر من المعدل العالمي (45 من 100)، في حين أن الأردن هي الدولة الوحيدة التي حققت الشفافية في ميزانيتها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ورغم تحسن مستوى بعض الدول مثل المغرب تونس مصر إلا أنها لم تصل بعد إلى درجة الشفافية.

الشكل رقم 3: يوضح الشفافية عند الدول الأوروبية وشمال أمريكا



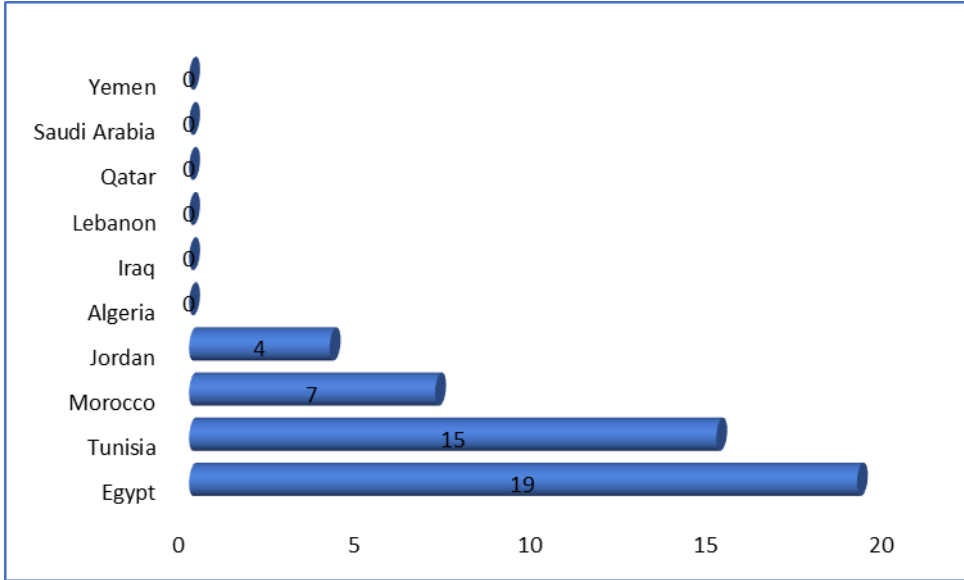
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (The International Budget Partnership, 2021)

أما الشكل رقم 3 فيوضح الشفافية لدى الدول الأوروبية وشمال أمريكا، إذ نجد أن أغلب الدول تتجاوز قيمتها قيمة الشفافية المقدرة بـ 61 من 100، وتحتل السويد المركز الأول بقيمة 81 وأمريكا بقيمة 68، أما البرتغال وإسبانيا فكانت قيمة الشفافية لديهم قريبة جدا من القيمة المقبولة وأكبر من المعدل العالمي (45) من 100. في حين جاءت كندا في المركز الأخير في هذه المنطقة بقيمة قدرها 31 من 100، رغم أنها تبنت أسلوب التسيير المتمحور حول النتائج قبل العديد من البلدان، كما سنتطرق له لاحقا.

2-2 مشاركة الجمهور

إضافة إلى الانتقادات الموجهة للشفافية، فإن المشاركة العامة الشاملة للمواطنين أمر بالغ الأهمية لتحقيق النتائج الإيجابية، حيث قيم مسح الموازنة المفتوحة الفرص الرسمية المتاحة للجمهور للمشاركة الهادفة في مختلف مراحل عملية الموازنة. (The International Budget Partnership, 2021) ويبحث في ممارسات الجهاز التنفيذي للحكومة المركزية والهيئة التشريعية وجهاز الرقابة العليا باستخدام 18 مؤشر متساوي في الوزن، بما يتماشى مع مبادئ المبادرة العالمية للشفافية المالية ومبادئ المشاركة العامة في السياسة المالية ويرفع درجات كل دولة على مقياس من 0 إلى 100. وتتمثل بعض المؤشرات في وجود آليات لإشراك الجمهور أثناء صياغة الموازنة ورصد تنفيذ الموازنة، وأيضا من خلال عرض معلومات الإنفاق بالإضافة إلى تقديرات مصادر الإيرادات الفردية.

الشكل رقم 4: درجة مشاركة الجمهور في عملية الموازنة لدول MENA

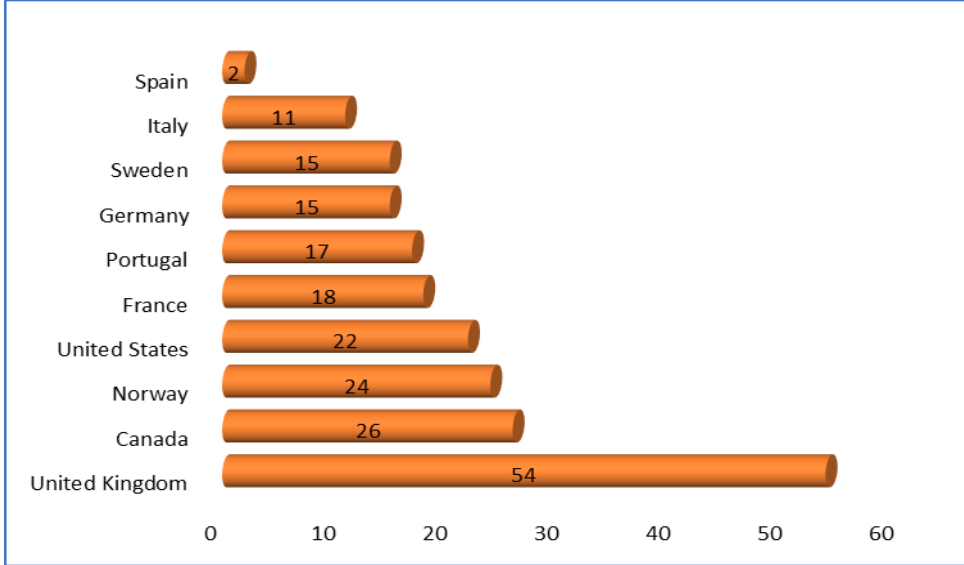


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (The International Budget Partnership, 2021)

يوضح الشكل رقم 4 درجة مشاركة الجمهور في عملية الموازنة لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، وكل دولة تسمح لمواطنيها والجمهور بالمشاركة في عملية الموازنة هي من تتحصل على درجة 61 من 100 أو أكثر. ونجد في الشكل رقم 4 أربع دول تسمح لمواطنيها بالمشاركة في عملية الموازنة، وجاءت كل من مصر وتونس بدرجة 19 و 15 من 100 على التوالي وهما قيمتان أكبر من المعدل العالمي المقدر بـ 14 من 100، وبعيدة عن قيمة المشاركة (61 من 100)، ثم تلتها كل من المغرب والأردن بقيمة 7 و 4 من 100 على التوالي، في حين أن باقي الدول ومنها الجزائر لا تسمح لمواطنيها بالمشاركة في إعداد الموازنة أو تنفيذها أو حتى عملية المراقبة، وكانت درجاتها 0 من 100.

أما الشكل رقم 5 فيظهر درجة مشاركة الجمهور في عملية الموازنة لدى الدول الأوروبية وشمال أمريكا، إذ نجد أنه لا توجد أي دولة حققت المعدل المطلوب (61 من 100)، ما عدا بريطانيا التي كانت درجاتها قريبة منها حيث بلغت 54 من 100، في حين أن باقي الدول جاءت قيمها ضعيفة تتراوح 2 إلى 26 من 100.

الشكل رقم 5: درجة مشاركة الجمهور في عملية الموازنة للدول الأوروبية وشمال أمريكا



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (The International Budget Partnership, 2021)

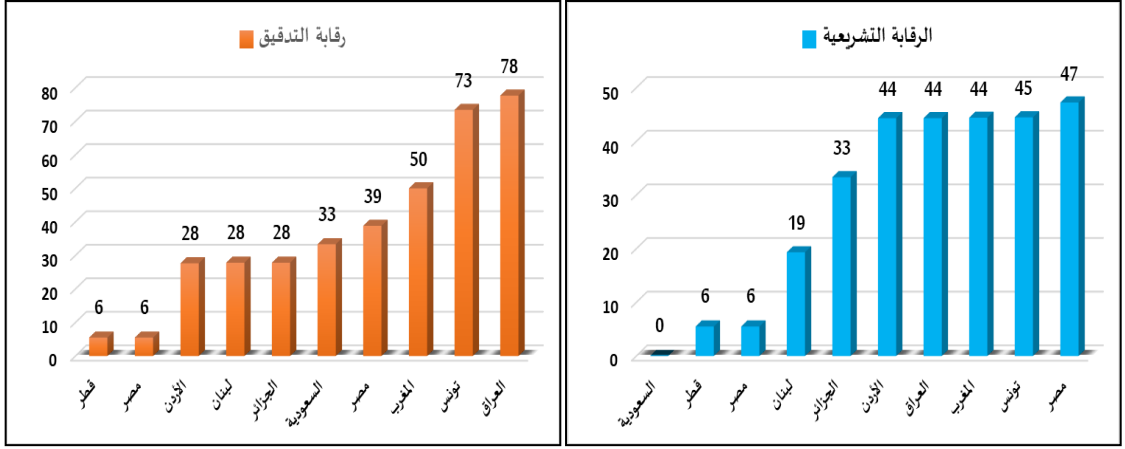
يمكن القول أن معظم الحكومات لا ترى في السماح للجمهور بالمشاركة في عملية الموازنة شيء مهم، بل يحاولون تجنبه، ما عدا حكومة بريطانيا، وهو ما نراه واقعا حاليا من صراع حول البرنامج الحكومية الجديدة بقيادة "ليز تراس" من تخفيض للضرائب، وتفاعل الجماهير مع هذه القرارات وتأثيراتها الاقتصادية عليهم.

3-2 الرقابة على الموازنة:

إضافة إلى الشفافية ومشاركة الجمهور، وجهت لميزانية الدولة الجزائرية عدة انتقادات فيما يخص الرقابة على الموازنة، ويبحث مسح الموازنة المفتوحة الدور الذي تؤديه الهيئات التشريعية وأجهزة الرقابة العليا في عملية الموازنة ومدى توفير رقابة فعالة، ويتم تسجيل كل بلد على مقياس من 0 إلى 100 استنادًا إلى 18 مؤشر بنفيس الوزن.

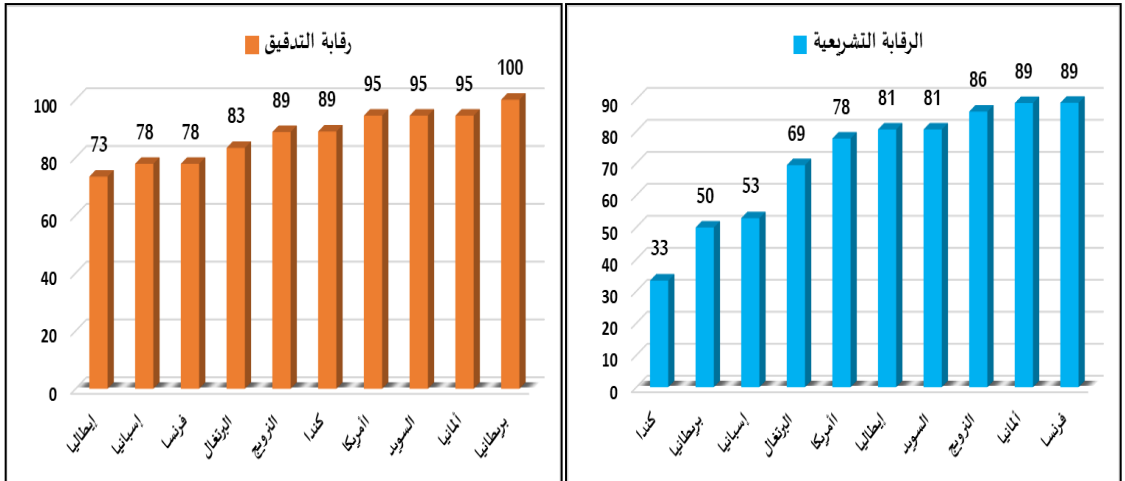
تتوفر الجزائر على برلمان محدود ذو رقابة ضعيفة أثناء مرحلة التخطيط في دورة الموازنة ورقابة ضعيفة أثناء مرحلة التنفيذ، حيث تحصلت الجزائر على درجة رقابة تشريعية 33 من 100، ودرجة 28 من 100 لرقابة التدقيق، وهو ما يظهر في الشكل رقم 6. كما يظهر في الشكل رقم 6 أن هناك دول مثل العراق وتونس لديهم رقابة تدقيق عالية، إذ تحصلوا على درجات 78 و73 على التوالي وهي أكبر من 61 من 100 الدرجة المعيارية لفعالية الرقابة من عدمها، كما أنهم حصلوا على درجات متوسطة للرقابة التشريعية بقيم بين 44 و45 على التوالي. أما باقي الدول العربية فإن رقابتها التشريعية ورقابة التدقيق تتراوح بين الضعيف والمتوسط.

الشكل رقم 6: درجة الرقابة التشريعية ورقابة التدقيق لدول MENA



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (The International Budget Partnership, 2021)
في حين أن الشكل رقم 7 يظهر الرقابة التشريعية ورقابة التدقيق لدول أوروبا وشمال أمريكا حيث أن كل الدول الظاهرة لديها رقابة تدقيق عالية جدا تجاوزت درجة 70 من 100، حيث تحصلت بريطانيا على الدرجة الكاملة، أما كندا فلديها رقابة تشريعية ضعيفة، ثم تأتي بريطانيا وإسبانيا برقابة تشريعية متوسطة، والباقي برقابة تشريعية عالية أعلاها كل من فرنسا وألمانيا بدرجة 89 من 100.

الشكل رقم 7: درجة الرقابة التشريعية ورقابة التدقيق لدول أوروبا وشمال أمريكا



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (The International Budget Partnership, 2021)

انطلاقاً من النقائص السابقة، تحاول الجزائر تصحيح مسارها الاقتصادي من خلال انتداب تدابير جديدة تتعلق بالموازنة العامة للدولة، حيث أصدرت قوانين ومراسيم تنفيذية لتطبيق تقنية جديدة أو ما سمتة في القانون العضوي بالتسيير المتمحور حول النتائج.

3- التسيير المتمحور حول النتائج:

يدرك العديد من الكتاب في مجال الموازنة العامة للدولة أنه لا يوجد مصطلح ثابت يستعمل للتعبير عن هذا النوع من التسيير سواء باللغة الإنجليزية، فهناك من يستعمل "performance based budgeting" وآخرون يستعملون "outcome-based budgeting" وأيضاً "results oriented budgeting"، والعديد من المصطلحات الأخرى (Mauro, Cinquini, & Grossi, 2016, p. 922). وهو ما أثر على ترجمتها إلى اللغة العربية، إذ يستعمل في بعض الأحيان "الموازنة المبنية على الأداء"، "الموازنة المبنية على النتائج، وفي الجزائر تم اختيار التسيير المتمحور حول النتائج² في القانون العضوي 15-18.

نشأ المفهوم في "الإدارة حسب الأهداف"³، الذي قدمه بيتر دراكر في عام 1954 "ممارسة الإدارة" وتم تفصيله في عام 1964 مع كتاب "الإدارة من أجل النتائج"⁴: دليل إدارة يتعلق بالقطاع الخاص ونجاح الشركة. (EVAL, 2022)

3-1 تعريف التسيير المتمحور حول النتائج:

ذكرت العديد من التعاريف للتسيير المتمحور حول النتائج، ولعل أهمها ما جاء وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي⁵، فإن التسيير المتمحور حول النتائج هو "استراتيجية أو نهج إداري تطبقه منظمة ما لضمان إسهام إجراءاتها ومنتجاتها وخدماتها في تحقيق نتائج محددة بوضوح. وتوفر الإدارة القائمة على النتائج إطاراً متسقاً للتخطيط الاستراتيجي والإدارة عن طريق تعزيز التعلم والمسؤولية. وهي أيضاً استراتيجية إدارية واسعة النطاق تهدف إلى إحداث تغييرات كبيرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمات، مع التركيز على تحسين الأداء وتحقيق النتائج. ويشمل ذلك تحديد النتائج الواقعية، ورصد التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المتوقعة، وإدماج الدروس المستفادة في القرارات الإدارية، والإبلاغ عن الأداء". (Hédia & Wilbeaux, 2007)

وعرفت الوكالة الكندية للتنمية الدولية⁶ التسيير المتمحور حول النتائج بالطريقة لتسيير دورة حياة البرنامج أو المشروع الذي يتضمن الاستراتيجيات، الأفراد، الموارد، العمليات وأدوات القياس لتحسين اتخاذ القرار والشفافية والمساءلة. تؤكد الطريقة على تحقيق النتائج، وتنفيذ مقاييس الأداء، والتعلم، والتكيف، وكذلك إنتاج التقارير عن التسيير. (BOUMKHALED & LKHOYAALI, 2021)

² Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

³ Management par objectives.

⁴ Managing for results.

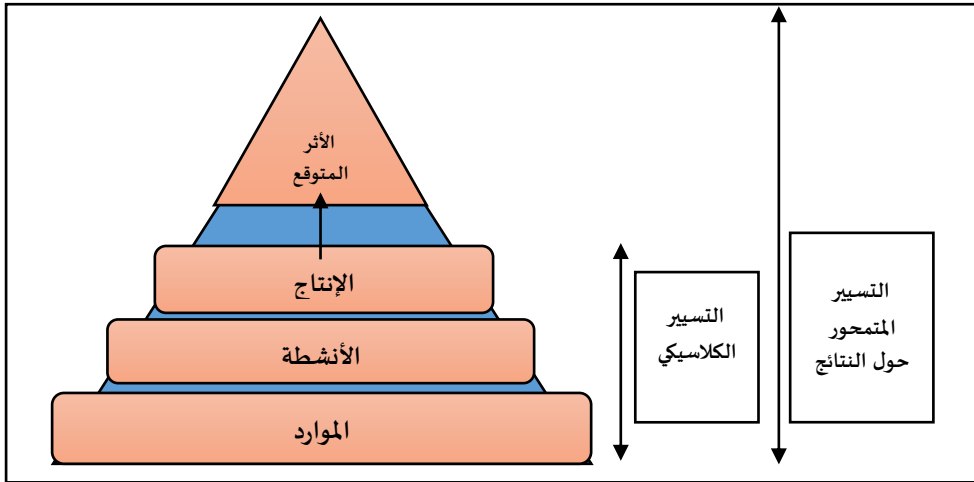
⁵ Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

⁶ Agence canadienne de Développement International. (ACDI)

ولفهم مفهوم التسيير المتمحور حول النتائج، من الضروري توضيح مفهوم "النتيجة". وهذا مفهوم بالمعنى الواسع: تغيير يمكن وصفه أو قياسه ناتج عن علاقة السبب والنتيجة. لديها ثلاثة مستويات: نتائج فورية، نتائج متوسطة المدى، نتائج طويلة الأجل. (EVAL, 2022)

تم تعميم التسيير المتمحور حول النتائج في العديد من البلدان للحاجة لذلك، إذ على النقيض من العديد من برامج التنمية، تم بناء مدارس أو مراكز صحية أو طرق دون النظر فيما سيستخدمون اللاحقون، أو ما هي احتياجاتهم، أو نوع الصيانة اللازمة للمعدات المطورة. ويوضح الشكل التالي الفرق بين التسيير الكلاسيكي والتسيير المتمحور حول النتائج.

الشكل رقم 8: الفرق بين التسيير الكلاسيكي والتسيير المتمحور حول النتائج



المصدر: (EVAL, 2022) بتصرف من الباحثين

أصبح التسيير المتمحور على النتائج جزءا من الإدارة العامة. وقد وضعت عدة بلدان في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OCDE) نهجا جديدا أكثر إدارية لوضع تصور للإنفاق العام والتحكم فيه. واليوم، لم يعد الأمر يتعلق فقط بالاضطلاع بأنشطة لتنفيذ التشريعات، بل بتحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها وتحقيق النتائج عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد وفقا للإطار التشريعي دائما. يكون أداء المؤسسات العمومية أفضل عندما يكون هناك موقف داعم لعملية التخطيط الاستراتيجي.

2-3 أهمية التسيير المتمحور حول النتائج:

تبرز أهمية التسيير المتمحور حول النتائج بشكل عام من خلال مجموعة الفوائد التي تحققها الحكومة بشكل خاص في إدارة مواردها المتنوعة وللمجتمع بشكل عام من خلال تحقيق نتائج إيجابية وقيمة مضافة للخدمات المقدمة إليه، ومن خلال التجارب المميزة في هذا المجال من خلال تطبيق التسيير المتمحور حول

النتائج، فقد أثبتت عملية التطبيق إلى أهمية الموازنة المبنية على الأداء بالنسبة للحكومة وذلك لعدة أسباب ومنها: (عداي الحسيني، 2021، الصفحات 45-46)

❖ تحقيق مستويات متقدمة في مجال الترشيد والانضباط المالي من خلال ربط عملية الإعداد لموازنة الأداء بمؤشرات مستهدفة ووفقاً لقواعد وأسس تقنيات تسبق الإعداد ويمكن تفصيلها إلى: الانضباط في الموازنة، إمكانية التنبؤ بالإيرادات، التخطيط المحسن والمطور، تقليل الملحقات والاعتمادات الإضافية.

❖ تحقق ميزة إضافية مقارنة بالمدخل التقليدي لإعداد الموازنة، حيث تساهم أيضاً في التركيز على العمليات التشغيلية وبالتالي تعمل على تطوير وتحسين الانضباط التشغيلي لتحقيق الكفاءة ويعمل على تحليل التكاليف للمخرجات أي الخدمات والسمع، وبالتالي ضبط الإنفاق أيضاً ولكن بطريقة مُطورة، وهذه تساهم في تحسين المجالات التالية والتي تحفز على إيجادها التسيير المتمحور حول النتائج وهي: الإدارة المالية المطورة، تقليل عجز الميزانية، التركيز على المصروفات، زيادة قيمة النقود، تقليل العمليات الضائعة غير الفعالة وغير الكفوة.

❖ تبرز أيضاً أهميتها من خلال زيادة كفاءة التخصيص للموارد وفي ضوء أولويات الإنفاق الحكومي على المجالات الحيوية والتي تساهم في تقديم مخرجات ونتائج مستهدفة مسبقاً، أي التأكيد على الترابط بين البعد الإستراتيجي والمالي، وهذا يتمحور من خلال: اتخاذ القرارات الخاصة بالبرامج والسياسات على أساس قاعدة معلوماتية متكاملة، تقليل مستوى الشك والتردد وعدم اليقين، تحسين عملية توزيع (تخصيص) الموارد النادرة، تقليل الصراع والتناقض بين النشاطات المتنافسة.

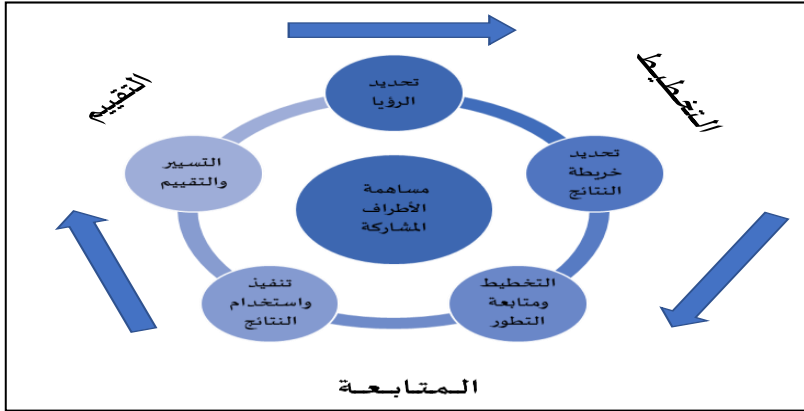
ويهدف إصلاح التسيير المتمحور حول النتائج على المستوى الوزاري إلى تحسين الكفاءة والفعالية في تخصيص الموارد العامة. وكان الافتراض الذي يسترشد به هذا النوع من الإصلاح هو أن تقييم بيانات الأداء من شأنه أن يسمح بتحديد فرص توفير التكاليف وتقييم احتياجات الوحدات التنظيمية من حيث الموارد المالية والبشرية. وكان هذا التقييم الأخير حاسماً في تحقيق المهمة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي العام. وفي هذا الصدد، كان من المتوقع أن تعمل بيانات الأداء كأدوات تنويرية قادرة على توجيه تخصيص الموارد واستخدامها بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية والمسؤولية. الهدف الأساسي من التسيير المتمحور حول النتائج هو توجيه عملية صنع القرار لتقليل فجوة تنفيذ الاستراتيجية المحتملة، أي الانحراف بين ما كان ينبغي القيام به والنتائج الفعلية. (Nørreklit, Mitchell, & Nielsen, 2017)

ويتوقف مدى إمكانية تقليص هذه الفجوة على قدرة الجهات الفاعلة على إنتاج افتراضات وتوقعات تستند إلى الواقع بدلاً من الفهم الوهمي للعلاقات بين السبب والنتيجة. وينبغي أن تكون أهداف الأداء دالة على الإمكانات والقدرات الفعلية للمنظمة (أي القائمة على أساس الوقائع) وينبغي أن توضع وفقاً للعوامل السياقية التي تهدف إلى تعديلها. (Giovanna, Cinquini, & Pianezzi, 2021)

3-3 مراحل تطبيق التسيير المتمحور حول النتائج:

يمثل الشكل التالي مراحل تطبيق التسيير المتمحور حول النتائج، ورغم وجود العديد من الكتاب والهيئات من تطرق لها بطريقة الخاصة إلا أننا اخترنا ما قدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الشكل رقم 9: مراحل تطبيق التسيير المتمحور



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على (OFFICE DES NATIONS UNIES, 2019)

في بداية عملية تنفيذ التسيير المتمحور حول النتائج، يتعين على الأطراف المشاركة (المؤسسات العمومية والوزارات) إنشاء بيانات استباقية صالحة حول الوضع الراهن (تحديد الرؤيا) وتوقع مخرجات (النتائج) في المستقبل (Nørreklit, Mitchell, & Nielsen, 2017). يتضمن توليد البيانات على عملية إشكالية تتحقق فيها الأطراف المشاركة من فهمها للواقع واحتمالاته، وذلك من خلال الحوار مع الأطراف المشاركة الأخرى. وعلاوة على ذلك، وفي إطار دورة تقييمية ومتابعة التطور والأداء، ينبغي إجراء تعديل مستمر للفروض المصاغة لتصور قدرة المؤسسات العمومية والوزارات على الوفاء بمهام محددة. إذا لا بد من تحديد هدف، والتحقق من تحقيق هذا الهدف، حتى نقيسه.

تكمن المشكلة في ترجمة النتائج المرجوة من الأطراف المشاركة إلى مؤشرات يمكن الاعتماد عليها فعلا، وإقناع الأطراف الأخرى بأنها ذات مغزى، والواقع أنه لم يكن من الواضح للأطراف المشاركة ما إذا كان المؤشر المختار يمثل تحسين أداء الإدارة. مثلا عدد الطلبة المتخرجين من الجامعة هل يعكس حقيقة النجاح أو هو معالجة لعدد من الطلبة دون النظر إلى النوعية وحاجة سوق العمل. دائما في الممارسة العملية، من الصعب جدا إجراء تقييم فعلي للأداء، وذلك لصعوبة تعيين المعايير والمؤشرات المعتمدة للتقييم، إضافة إلى تغير الواقع باستمرار. في هذا الصدد، السؤال العملي هو: هل نجحت الإدارة في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج؟

وفي هذا السياق، يبدو أن الأطراف المشاركة غير قادرة على الإجابة عليه، ليس فقط بسبب عدم فهم ما ينبغي القيام به، ولكن أيضا لأن أهمية هذا السؤال لم ينظر إليه من قبل الأطراف المشاركة كجزء أساسي من الإصلاح.

من الواضح أن القضية ليست مرتبطة فقط ما إذا كانت النفقات قد تم صرفها فعلا، سواء كانت مشروعة أم لا، ولكن تقييم الآثار أمر بالغ الأهمية أيضا. وبالمثل، فإن الإدارات لديها معلومات جزئية. فمن الممكن أن نعرف كم عدد الموارد التي وفرناها لنشاط معين، وبرنامج معين، وكذلك كم من هذه الموارد التي تم إنفاقها، ولكن كيفية الإنفاق، وما الذي تم إنتاجه، فمن الصعب معرفة ذلك.

4- التسيير المتمحور على النتائج في الحالات الهشة:

يجب الانتباه أن تطبيق التسيير المتمحور على النتائج يزداد صعوبة كلما كان النظام السياسي والاجتماعي للدول ضعيفا، وهو ما وصلت إليه لجنة المساعدة الإنمائية،⁷ حيث تتفاقم العديد من التحديات لقياس النتائج وإدارتها في الحالات الهشة.⁸ (Le Comité d'Aide au Développement, 2014, p. 52) يتطلب العمل في سياقات الصراع أو الهشاشة فهما متعمقا للوضع من خلال تحليل محيّن، نظرا للتطور السريع للأحداث في هذا النوع من البلدان. وقد يتطلب جمع البيانات من أجل العمل عليها لتحقيق الأهداف وتحليل الأداء، اتباع نهج مبتكرة، مما يؤدي عادة إلى زيادة النفقات. وبالتالي، تعتمد معظم الوكالات الإنمائية على المنظمات المحلية لفهم البيئة السياسية والاجتماعية التي أدت إلى الصراع، والوصول إلى الفقراء والإبلاغ عن النتائج. وفي مجال قياس الأداء، وجد بعض أعضاء لجنة المساعدة الإنمائية حولا مبتكرة للوصول إلى المعلومات، بما في ذلك الاعتماد على أطراف ثالثة لرصد واستغلال أوجه التقدم في تكنولوجيا المعلومات.

5- آفاق جديدة للتسيير المتمحور على النتائج:

يشار إلى التمويل المتمحور حول النتائج غالبا باسم تعويض الأداء (PPP) أو التمويل القائم على النتائج (RBF)، وهو عبارة عن دفع قيمة مالية إلى حكومة أو منظمة مقابل الالتزام بإجراءات قابلة للقياس لتحقيق هدف مرغوب فيه. ويستخدم في الدول الإفريقية بدعم من مختلف الجهات المانحة بما في ذلك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، استخدمت العديد من البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل التمويل المتمحور حول النتائج لتحسين جودة الخدمات الصحية. (USAID, 2022)

كما أنه في إطار هذه الآلية، يوافق الممول على تقديم مساهمة إلى منظمة مسؤولة عن تحقيق نتائج محددة مسبقا. ويهدف التمويل القائم على النتائج إلى زيادة المساءلة عن طريق ربط المَعُونَة بالنتائج بصورة

⁷ Comité d'aide au développement

⁸ تتميز الدولة بضعف القدرة على أداء الوظائف الأساسية للدولة، وضعف القدرة أو الإرادة السياسية لتطوير علاقات بناءة ومتبادلة المنفعة مع المجتمع.

أكثر مباشرة، وتحسين ملكية البلدان الشريكة للنتائج، وإيجاد حوافز لزيادة الفعالية. ويقوم العديد من المانحين، بما في ذلك الوكالات المتعددة الأطراف والثنائية. وكذلك المؤسسات، بتنفيذ هذه الطرائق على أساس تجريبي أو نشرها على نطاق أوسع. ويدعمها آخرون من خلال المصارف المتعددة الأطراف أو الصناديق الائتمانية. ومع إجراءات التمويل القائمة على النتائج، هناك حاجة أكبر إلى فهم دور الحوافز المالية وغير المالية، والأثر المحتمل لهذا التمويل على الأداء والنتائج.

6- فعالية التسيير المتمحور على النتائج:

هناك بعض العوامل التي تراها بعض المنظمات أساسية حتى يكون التسيير المتمحور حول النتائج فعالا ويعطي نتائج مرضية، ونذكر منها: (Le Comité d'Aide au Développement, 2014, p. 62)

- تحديد هدف واضح لنظام التسيير المتمحور على النتائج.
- ثقافة ناضجة للنتائج، مع قيادة قوية، إضافة إلى بيئة تمكينية للتعلم من النتائج الإيجابية والسلبية على حد سواء، يكون فيها المديرون والموظفون مسؤولين عن النتائج ومخولين بإجراء تعديلات عند الضرورة.
- توازن عادل بين النتائج القصيرة والطويلة على المدى الطويل.
- زيادة توافر وموثوقية البيانات.

وينبغي ألا تكون الأسبقية للصعوبات التقنية على حساب الجوانب السياسية والاستراتيجية للتسيير المتمحور على النتائج. كما أن على الجزائر أن تتعلم وتستفيد من خبرات الدول السباقة إلى هذا النوع من التسيير، خاصة من لجنة المساعدة الإنمائية (CAD)⁹، الذين لا يزالون يطورون في هذا البرنامج إلى غاية اليوم، وعلمها أيضا مواصلة المجهودات لتعزيز اتساق استراتيجياتهم الموجهة نحو تحقيق النتائج مع الرؤيا التي تتطلع لها الجماهير من المواطنين. ونظرا لطبيعة الأنشطة، تواجه الوزارات والمؤسسات العمومية العديد من التحديات والصعوبات في تطوير وتنفيذ نظمها للتسيير المتمحور على النتائج.

7- صعوبات التسيير المتمحور حول النتائج:

إن التحديات التي تواجه تنفيذ التسيير المتمحور حول النتائج للميزانية كثيرة ولا زالت تظهر مع مرور الوقت، حيث اعتبرته بعض الدراسات أنه تم كشف النقاب عن الطابع الوهمي للإصلاح من حيث التصميم والتنفيذ. (Giovanna, Cinquini, & Pianezzi, 2021) وتعلق القيود الرئيسية للإصلاح بالافتقار إلى الاتصال بشأن غايات وأهداف التسيير المتمحور حول النتائج للميزانية، وعدم وجود إمكانيات واقعية لتنفيذ السياسات، وعدم المشاركة في التأليف في عملية التنفيذ. حيث أن الصعوبات المكتشفة خلال تطبيق هذا النوع من التسيير في بلدان مثل كندا وإيطاليا نلخصها كالآتي:

⁹ Le Comité d'aide au développement.

- هناك صعوبات في توصيل الأهداف والممارسات الجديدة بين الإدارة العليا والسفلى، حيث يبدأ العمال يميلون إلى فهم "النتائج" من خلال تعريفهم واستخدامهم الخاص.
 - صعوبة تقييم فجوة الحقيقة بين التوقعات والنتائج الفعلية، نظرا لعدم وجود المعلومات المناسبة. وبالتالي، لم يتم تفعيل منظور التعلم التأملي، حيث تلتقي التوقعات بالنتائج القائم على التسيير المتمحور حول النتائج للميزانية.
 - يجب على الأطراف المشاركة المساهمة في تعريف المعايير وتحديد المؤشرات الصحيحة لتقييم النتائج، حيث لا يمكن التغلب على الطابع الوهي للميزانية إلا مع التركيز على نتائج الأنشطة التي تم إجراؤها، أي من حيث الفعالية.
- الخلاصة:

بعدما سردنا النقائص المتعلقة بنظام التسيير الكلاسيكي للميزانية في الجزائر، وتطرقنا إلى ضرورة التحول إلى نظام جديد لمعالجة النقائص الموجودة في النظام السابق المعبر عنه في القانون العضوي 17-84، توصلنا إلى أن تبني التسيير المتمحور حول النتائج سيعالج جانب من النفقات العامة للدولة، من خلال تحديد الأهداف بدقة لكل برنامج، وتضمين النفقات لكل برنامج. إلا أن كل هذا لا يكفي، لأن بعض المشاكل المرتبطة بالنظام القديم لا تزال تظهر في القانون العضوي 15-18، خاصة فيما يتعلق بمجال الرقابة على الميزانية سواء الرقابة البرلمانية أو رقابة مجلس المحاسبة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية بشكل جزئي فقط. ومن هذا المنطلق فإننا نقترح بعض التوصيات حتى يتحسن الأداء، ونلخصها كالآتي:

- ✓ يتعين على السلطة التشريعية مناقشة سياسة العامة للحكومة قبل وضع مقترح الموازنة العامة واعتماد التوصيات الخاصة بالموازنة القادمة.
- ✓ عرض مشروع الميزانية العامة للدولة (ضمن القانون المالية) ونشره إلكترونيا في الوقت المحدد حتى يتسنى للأطراف الأخرى الاطلاع عليه وتقديم الملاحظات المناسبة.
- ✓ إصدار تقارير جزئية (سداسية مثلا) وتقارير سنوية وتقارير نهاية العام مصحوبين بالنتائج المحققة والمشاكل التي عرقلت تحقيق الأهداف وعرضها على الجهات الوصية، ونشرها على الإنترنت.
- ✓ التأكد من استشارة السلطة التشريعية قبل أن تقوم السلطة التنفيذية بنقل التمويلات بين الوحدات، وهو غير موجود وفق النظام الجديد، حيث نص المرسوم التنفيذي على موافقة الوزير المكلف بالمالية. (المرسوم التنفيذي رقم 20-404، 2020)
- ✓ ضمان مراجعة عمليات التدقيق من قبل وكالة مستقلة.
- ✓ ضمان تكوين مستمر حتى يتم نقل الأهداف من المستوى العلى إلى المستوى الأدنى، وإقناع الموظفين بخطط الحكومة، وتنفيذها وذلك من خلال وضع مكافآت حسب البرامج والأهداف.

قائمة المصادر والمراجع:

- القانون العضوي 15-18. (2 سبتمبر، 2018). يتعلق بقوانين المالية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53.
- القانون العضوي 09-19. (11 ديسمبر، 2019). يعدل ويتمم القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78.
- القانون رقم 17-84. (7 جويلية، 1984). يتعلق بقوانين المالية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28.
- القانون رقم 05-88. (12 جانفي، 1988). يعدل ويتمم القانون رقم 17-84. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 1.
- القانون رقم 24-89. (31 ديسمبر، 1989). يعدل ويتمم القانون رقم 17-84. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-404. (29 ديسمبر، 2020). يحدد كفاءات تسيير وتفويض الاعتمادات المالية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80.
- فلاح حسن عداي الحسي. (2021). الموازنة المبنية على الأداء وأثرها في كفاءة تخصيص الموارد المالية -دراسة تطبيقية في إمارة الشارقة-. مجلة العلوم المالية والمحاسبية، الصفحات 34-71.
- محمد سالم، و البشير بلس شاوش. (جانفي، 2018). الرقابة البرلمانية اللاحقة على تنفيذ الميزانية. مجلة القانون والعلوم السياسية، الصفحات 186-205.
- BOUMKHALED, M., & LKHOYAALI, B. (2021, Novembre 4). Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et bonne gouvernance publique : quelle relation ? Revue Internationale des Sciences de Gestion, pp. 1097 - 1115.
- EVAL. (2022, 09). EVAL. Récupéré sur Centre de ressources en évaluation: [https://www.eval.fr/methodes-et-outils/gestion-axee-sur-les-resultats/#:~:text=%E2%80%9Caxer%20la%20gestion%20sur%20les,\(D%C3%A9claration%20de%20Paris%2C%202005\)](https://www.eval.fr/methodes-et-outils/gestion-axee-sur-les-resultats/#:~:text=%E2%80%9Caxer%20la%20gestion%20sur%20les,(D%C3%A9claration%20de%20Paris%2C%202005))
- Giovanna, S., Cinquini, L., & Pianezzi, D. (2021, 11). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. The British Accounting Review, 53(6).
- Hédia, H.-C., & Wilbeaux, N. (2007). LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS. Belgique: Creative Commons. Récupéré sur https://www.focusintl.com/056-cota_be.pdf
- Le Comité d'Aide au Développement. (2014, Novembre). Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement. Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD. OCDE.

- Mauro, S., Cinquini, L., & Grossi, G. (2016, Octobre 24). Insights into performance-based budgeting in the public sector: a literature review and a research agenda. *Public Management Review*, pp. 911-931.
- Nørreklit, H., Mitchell, F., & Nielsen, L. (2017). Reflective planning and decision-making. *A Philosophy of Management Accounting*, pp. 97-116.
- OFFICE DES NATIONS UNIES. (2019). La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et l'Agenda 2030 pour le développement durable. Vienne.
- The International Budget Partnership. (2021). Open Budget Survey. Retrieved 08 31, 2022, from <https://internationalbudget.org/open-budget-survey>
- USAID. (2022, 09 13). Le Financement Basé sur la Performance. Récupéré sur [fpfinancingroadmap:www.fpfinancingroadmap.org/fr/learning/specific-topics/performance-based-financing#:~:text=Le%20Financement%20Bas%C3%A9%20sur%20la%20Performance%20\(FBP\)%2C%20souvent%20appel%C3%A9,un%20but%20convoit%C3%A9%20ou%20l'](http://fpfinancingroadmap:www.fpfinancingroadmap.org/fr/learning/specific-topics/performance-based-financing#:~:text=Le%20Financement%20Bas%C3%A9%20sur%20la%20Performance%20(FBP)%2C%20souvent%20appel%C3%A9,un%20but%20convoit%C3%A9%20ou%20l')
- ZODJIHOUE, J. E. (2022, 10 18). La gestion axée sur la Performance et les Résultats appliquée à la gestion des Finances Publiques. Récupéré sur <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/formations/1707-preparation-et-mise-en-place-du-budget-axee-sur-la-performance-et-les-resultats/file>

References

- BOUMKHALED, M., & LKHOYAALI, B. (2021, November 4). Results-based management (RBM) in Morocco: a critical reading. *Control, accounting and audit review*, pp. 1097-1115.
- EVAL. (2022, 09). EVAL. Retrieved from Centre de ressources en évaluation: [https://www.eval.fr/methodes-et-outils/gestion-axee-sur-les-resultats/#:~:text=%E2%80%9Caxer%20la%20gestion%20sur%20les,\(D%C3%A9claration%20de%20Paris%2C%202005\)](https://www.eval.fr/methodes-et-outils/gestion-axee-sur-les-resultats/#:~:text=%E2%80%9Caxer%20la%20gestion%20sur%20les,(D%C3%A9claration%20de%20Paris%2C%202005))
- Executive decree n ° 20-404. (2020, December 29). *setting the management and delegation of credits*. OFFICIAL JOURNAL OF THE PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA, N° 80.
- Fellah, H.-H. (2021). Performance Based Budgeting and its Impact on the Efficiency of Financial Resource Allocation An applied study in the Emirate of Sharjah. *ACCOUNTING AND FINANCIAL SCIENCES JOURNAL*, pp. 34-71.
- Giovanna, S., Cinquini, L., & Pianezzi, D. (2021, 11). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *The British Accounting Review*, 53(6).
- Hédia, H. C., & Wilbeaux, N. (2007). *Results-based management*. Belgique. Retrieved from https://www.focusintl.com/056-cota_be.pdf

- Mauro, S., Cinquini, L., & Grossi, G. (2016, Octobre 24). Insights into performance-based budgeting in the public sector: a literature review and a research agenda. *Public Management Review*, pp. 911-931.
- Nørreklit, H., Mitchell, F., & Nielsen, L. (2017). Reflective planning and decision-making. *A Philosophy of Management Accounting*, pp. 97-116.
- Organic Law n° 18-15. (2018, September 2). *on finance laws*. OFFICIAL JOURNAL OF THE PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA, N° 53.
- Organic Law n° 19-09. (2019, December 11). *amending and supplementing Organic Law No. 18-15*. OFFICIAL JOURNAL OF THE PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA, N° 78.
- Organic Law n° 84-17. (1984, July 7). *on finance laws*. OFFICIAL JOURNAL OF THE PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA, N° 28.
- Organic Law n° 88-05. (1988, January 12). *amending and supplementing Organic Law n° 84-17*. OFFICIAL JOURNAL OF THE PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA, N° 1.
- Organic Law n° 89-24. (1989, December 31). *amending and supplementing organic law n° 84-17*. OFFICIAL JOURNAL OF THE PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA, N° 2.
- Salem, M., & Chaouèche, Y. (2018, January). Subsequent parliamentary oversight of budget implementation. *Journal of Law and Public Politics*, pp. 186-205.
- THE DEVELOPMENT ASSISTANCE COMMITTEE. (2014, November). Results-based measurement and management in development cooperation. *A review of challenges and practices among DAC members and observers OCDE*.
- The International Budget Partnership. (2021). *Open Budget Survey*. Retrieved 08 31, 2022, from <https://internationalbudget.org/open-budget-survey>
- UNITED NATIONS OFFICE. (2019). *Handbook for Results-Based Management and the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Vienna.
- USAID. (2022, September 13). *Performance Based Financing*. Retrieved from [https://www.fpfinancingroadmap.org/fr/learning/specific-topics/performance-based-financing#:~:text=Le%20Financement%20Bas%C3%A9%20sur%20la%20Performance%20\(FBP\)%2C%20souvent%20appel%C3%A9,un%20but%20convoit%C3%A9%20ou%20l](https://www.fpfinancingroadmap.org/fr/learning/specific-topics/performance-based-financing#:~:text=Le%20Financement%20Bas%C3%A9%20sur%20la%20Performance%20(FBP)%2C%20souvent%20appel%C3%A9,un%20but%20convoit%C3%A9%20ou%20l)
- ZODJIHOUE, J. (2022, October 18). Retrieved from <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/formations/1707-preparation-et-mise-en-place-du-budget-axee-sur-la-performance-et-les-resultats/file>

