

التحول إلى موازنة البرامج في إطار الإصلاح الميزانياتي بالجزائر

Transition to program budgeting as part of Algerian budget reform

بن قويدر حياة¹

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

تاريخ النشر: 30-12-2023

تاريخ القبول: 11-09-2023

تاريخ الاستلام: 13-08-2022

ملخص: تهدف الدراسة إلى التعرف على موازنة البرامج والأداء كنظام لإعداد الموازنة العامة للدولة يهتم أساسا بقياس الأداء من أجل ضمان نجاعة الأموال العمومية والجزائر كغيرها من الدول العالم بدأت في إصلاحات النظام الميزانياتي بالانتقال التدريجي نحو موازنة البرامج والأداء إضافة إلى تحليل أهم ما جاء به القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية في مجال تطبيق موازنة البرامج والأداء بشكل فعال يمكن من تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإصلاحات.

وخلصت الدراسة إلى التوصل أن الجزائر رغم بداية الإصلاح الميزانياتي من 2005 و إصدار القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية سنة 2018 إلا أنها تعتبر متأخرة في تطبيق موازنة البرامج والأداء الذي سيبدأ العمل بها ابتداء من 2023 رغم السبلات التي تتصف بها موازنة البنود، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة تدارك النقائص في آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء سواء فيما تعلق بالجانب التشريعي أو الجانب الإجرائي و ذلك بهدف تحقيق الإصلاح والوصول إلى رفع الأداء في القطاع العام

الكلمات المفتاحية: موازنة البرامج والأداء؛ القانون العضوي 15-18 ؛ الإصلاح الميزانياتي في الجزائر .

تصنيف JEL: H61 ; H72

Abstract: The study aims to identify the budgeting of programs and performance as a system for the preparation of the State's general budget, which is primarily concerned with measuring performance in order to ensure the effectiveness of public funds. Algeria, like other countries around the world, has begun to reform the budgetary system by gradually moving towards the budgeting of programs and performance, as well as analysing the most important provisions of the 18-15 Organic Act on Financial Laws in order to effectively implement program budgeting and performance.

The study concluded that despite the start of budgetary reform from 2005 and the enactment of the Organic Law on Finance Laws in 2018, Algeria is considered to be in arrears in the application of the program and performance budget, which will be introduced from 2023 despite the shortcomings in the budget of the items; lastly, the study recommended that deficiencies in program budgeting and performance mechanisms should be remedied in terms of both the legislative and the procedural aspects, with a view to achieving reform and achieving higher performance in the public sector.

Keywords: Program and Performance Budget; the organic law 18-15 ; Algeria's budgetary reform

Jel Classification Codes: H72; H61

1. مقدمة

تعد الموازنة العامة للدولة برنامجا ماليا يعبر عن الخطة المالية للدولة فهي عبارة عن بيان تقديري مفصل يحتوي على الإيرادات العامة التي يتوقع أن تحصلها الدولة والنفقات التي يلزم إنفاقها، لهذا هي تعتبر أهم عمل اقتصادي حيث تمثل إستراتيجية الدولة الأساسية و الرؤية للنشاط الاقتصادي والمالي فهي تؤثر على السياسة الاقتصادية بأكملها، كما أنها تعتبر أداة سياسية بامتياز سواء من جانب الوسائل المخصصة و من جانب تحقيق الأهداف ذات الأثر الاجتماعي.

نظرا لأهمية الموازنة العامة للدولة قامت العديد من الدول المتقدمة في سبعينيات القرن الماضي بالعديد من الإصلاحات لآلياتها التسييرية للموازنة العامة وكان من ضمن هذه الإصلاحات استخدام طرق تسيير القطاع الخاص في القطاع العام أو ما عرف «المانجمنت العمومي الحديث New Public Management» و هذا بهدف تحسين كفاءة وفعالية القطاع العام من خلال ربط تمويل مؤسسات القطاع العام بالنتائج التي تحققها إضافة إلى التغييرات المؤسسية والرقابية لتعزيز المساءلة العامة عن الأداء و يتم تحقيق هذا باستخدام موازنة البرامج والأداء بدلا عن أنواع أخرى من الموازنات التقليدية التي لا تهتم بالنتائج المحققة من خلال الأنفاق العمومي، وذلك لأن موازنة البرامج والأداء تقوم على النتيجة النهائية، الإستراتيجية (الطرق المختلفة لتحقيق النتيجة النهائية) والنشاط (ما يتم فعله بالفعل لتحقيق النتيجة النهائية) أي أن موازنة البرامج والأداء تعتبر شكل من أشكال الموازنة التي تؤسس التبعية بين الأموال المخصصة والنتائج القابلة للقياس.

والجزائر على غرار باقي دول العالم لم تبقى في منأى عن التغيير والاستجابة لمتطلبات التسيير الفعال للأموال العمومية خاصة مع التوصيات التي فرضتها الهيئات المالية الدولية صندوق النقد الدولي والبنك العالمي إضافة إلى التزايد المستمر في النفقات العمومية ونقص التحكم في الإيرادات جراء عدم استقرار أسعار النفط، حيث قامت بالعديد من الإصلاحات منذ نهاية التسعينيات لمواكبة التحولات العالمية في مجال تسيير المالية العمومية إلى غاية إصدار القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية الذي يعتبر تنويعا لمسار الإصلاح، حيث تسعى الجزائر من خلال هذا القانون إلى تحقيق إطار موازناتي يمكن من الوصول إلى الأهداف المسطرة والتحسين من مستوى الأداء ومسايرة الممارسات الدولية في تسيير المالية العمومية، ولعل من أهم محاور الإصلاح الميزانياتي في الجزائر هو التخلي عن موازنة البنود والاعتماد على موازنة البرامج والأداء بهدف تحقيق نجاعة النفقات العمومية وحوكمة المالية العمومية الذي سيبدأ العمل به ابتداء من سنة 2023

لذلك سنحاول من خلال هذه الورقة الإجابة على الإشكالية التالية :

كيف يمكن تحقيق الإصلاح الميزانياتي من خلال التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج في ظل القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية؟

من أجل الإجابة على الإشكالية تم تقسيمها للأسئلة الفرعية التالية:

- لماذا يتم تطبيق موازنة البرامج والأداء وما هي خطوات إعداد و تطبيق هذا النظام ؟
 - ما هي استعدادات الوحدات الحكومية في الجزائر للإنتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء ؟
 - ما هي استعدادات الوحدات الحكومية في الجزائر للإنتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء ؟
- فرضيات الدراسة:** على ضوء الإشكالية والأسئلة الفرعية يمكن الإنطلاق من الفرضيات التالية:

- موازنة البرامج والأداء اتجاه حديث في تسيير المالية العمومية من أجل التأثير على فعالية الإنفاق العام.
- موازنة البرامج والأداء تعتبر أهم ركيزة من أجل تحقيق إصلاح وعصرنة الميزانية.
- القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية يعتبر إطار تنظيمي للمحاور الكبرى للإصلاح الميزانياتي.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية دور القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية كونه إطار تنظيمي وتشريعي للإصلاح الميزانياتي وعصرنة نظام الميزانية والتحاق الجزائر بالدول التي اعتمدت على موازنة البرامج والأداء كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، وتأتي هذه الدراسة لتوضيح الآليات التي تمكن من التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء ابتداء من قانون المالية لسنة 2023

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

- استعراض الإطار المفاهيمي لموازنة البرامج والأداء كنظام بديل فعال للأنظمة الأخرى المستخدمة في إعداد الموازنات.
 - دراسة محاور الإصلاح الميزانياتي وفق ما جاء به القانون العضوي 15-18.
 - تبيان مدى أهمية موازنة البرامج والأداء كنظام فعال لتسيير الأموال العمومية يضمن نجاعة الأموال العمومية من خلال التركيز على الأداء.
- منهجية الدراسة:** لمعالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك للتعرف على الإطار النظري الذي يخص موازنة البرامج والأداء، كما استخدمنا المنهج التحليلي بغرض تحليل المستجدات التي جاء بها القانون العضوي و السياق العام للإصلاح الميزانياتي إضافة إلى دراسة متطلبات وكيفية تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجزائر

2. موازنة البرامج والأداء اتجاه حديث في تسيير المالية العمومية

اتجهت أغلب الدول في العالم إلى إصلاح و تغيير طريقة تسيير القطاع العمومي حيث وجد أن مشكلة القطاع العمومي تعتبر مشكلة في الأداء وليست مشكلة ندرة الموارد، ومن أجل إحداث هذه الإصلاحات اتبعت الدول أسلوب حوكمة تسيير المال العام من أجل ضمان تحقيق شفافية و فعالية المالية العمومية ومن أهم الأدوات التي استخدمت من أجل تحقيق هذا الهدف موازنة لبرامج والأداء.

1.2. مفهوم موازنة البرامج والأداء:

الموازنة العامة تختص بالأموال العامة وتعتبر سياسة الموازنة سياسة مالية تتحقق من خلال تكييف الحكومة للعلاقة بين جانبي الإيرادات و النفقات بغرض تحقيق أهداف معينة وبالتالي فإن هذه العلاقة تظهر من خلال ما يعرف بالموازنة و التي تعتبر بمثابة خطة مستقبلية تتضمن النفقات العامة والإيرادات العامة ومصادر تمويلها (غنام، 2006) وعموما تعريف الموازنة يعتمد على الغرض من الموازنة لذلك قد ينظر إليها على أنها خطة مالية مستقبلية في صورة بيان تقديري عن النفقات العامة والإيرادات العامة للدولة عن فترة مالية مستقبلية غالبا ما تكون سنة، وتعتبر موازنة البنود الإتجاه التقليدي للموازنة العامة وهو الإتجاه الرقابي والذي يقتصر الهدف منه على إقامة نظام مترابط للرقابة على الإنفاق يتم وفقا لأغراض محددة دون تجاوز او انحراف ويهتم هذا الإتجاه بإحكام القيود التي تستخدم للرقابة على صحة صرف الأموال العامة في حدود اللوائح والتنظيمات (الفسفوس و جبر، 2018)

1.1.2. تعريف موازنة البرامج والأداء:

انتهاج موازنة البنود أدى إلى جملة من المشاكل منها التركيز على الجانب الرقابي و الاهتمام بالمداخلات دون المخرجات و الحد من إمكانية إبداع المسؤولين الإداريين وحسب تعريف الدليل الدولي للإدارة المالية العامة تعتبر موازنة البرامج والأداء هي أكثر أشكال موازنة الأداء انتشارا وهي النموذج الأكثر تطبيقا على الصعيد الحكومي حاليا فهي موازنة تحدد أولويات الإنفاق الحكومي و تتميز بجملة من الميزات:

- تخصص الاعتمادات المالية في موازنة البرامج
- تحديد الضوابط على البنود
- جمع المعلومات عن الأداء

عرفت على أنها تلك الميزانية التي تضمن توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب انطلاقا من تحليل النتائج والبحث عن البدائل الكفيلة بانتقاء البرامج التي تتسم بالفعالية بغية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ترشيدا للنفقات العمومية (بن وارث و عكة، 2020) كما اعتبرت موازنة البرامج تبويب حديث لحسابات الموازنة يعطي الأهمية و التركيز على البرامج الحكومية وما تقوم به الحكومة من برامج وأعمال وليس ما تشتريه من سلع وخدمات أي أنها تركز على الهدف ذاته وليس على وسائل تحقيق الهدف إضافة إلى هذا عرفت لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها مجموع الأساليب التي تستخدم من طرف مدراء البرامج وتمكنهم من التركيز على الأهداف التي تقع على مسؤولياتهم بصورة حقيقية (كراز، 2015)، و تعتبر موازنة البرامج أداة رقابية التي يمكن من خلالها متابعة تحقيق الأهداف التي تطمح الإدارات الحكومية في تحقيقها من خلال ما تم تنفيذه من البرامج والأنشطة الموضوعة حسب الخطة المسبقة وتقديم تقارير نهائية للمسؤولين عن المستوى المتحقق وتقييم الأداء الفعلي للوحدات الحكومية (العامري، العطار، و الخزعلي، 2018) من كل هذا يمكن القول أن موازنة البرامج والأداء هي أسلوب يهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الإنفاق العام من خلال تحديد النتائج المراد تحقيقها و ربطها بالإعتمادات المخصصة لذلك أي أنها أداة تسعى إلى ملائمة التخطيط مع الموازنة وقياس النتائج.

2.1.2. أهداف موازنة البرامج والأداء:

تسعى الدول من خلال تطبيق موازنة البرامج والأداء إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- الإستغلال الأمثل للإيرادات العامة المتاحة .
- ترشيد تكاليف إنجاز البرامج و تكاليف المشروعات الإستثمارية واختيار أفضل بدائل التنفيذ الأقل كلفة و الأعلى فاعلية (سالم، 2002)
- تقييم مدى ملائمة البرنامج للظروف السائدة والتأكد من أن نتائج البرنامج تحقق الأهداف المعلن عنها إضافة إلى بحث إمكانية وجود طرق أخرى لتحقيق أهداف البرنامج مع دراسة إمكانية التوسع فيه أو حتى استحداث برامج جديدة (احمرو، 2004).
- حسب (Nils, 2008) فإن أهم الأهداف التي تسعى الدول إلى تحقيقها من خلال موازنة البرامج و الأداء هي : **الكفاءة** باعتبارها البعد الأول للأداء والقدرة على تحقيق النتائج باستخدام أقل شيء من الموارد الممكنة و **الفعالية** كبعد ثاني ويتعلق هذا البعد بالقدرة على تحقيق نتائج تتماشى مع الأهداف المسطرة في البداية.

3.1.2. ركائز تطبيق موازنة البرامج والأداء:

للتمكن من تطبيق موازنة البرامج و الأداء بشكل فعال من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة يجب أن تتوفر عدة ركائز نلخصها

في النقاط التالية (stran & manole, 2018) :

- وجوب توفر مستوى عالي من المعرفة التقنية لإعداد موازنة البرامج والأداء مع التركيز على وجود خبراء لتطبيقها بصورة صحيحة.
- توفر هياكل إدارية متطورة.

- وجود أنظمة تكنولوجيا معلومات حديثة و برمجيات متخصصة خصوصا فيما يتعلق بقياس النتائج والأداء
- ضرورة جودة هيكلة الوحدات الإدارية إضافة إلى توفر منظومة قانونية متكاملة
- نظام محاسبي متطور وإدارة مالية حديثة إضافة إلى نظام تدقيق فعال.

4.1.2 . مميزات موازنة البرامج والأداء:

تتميز موازنة البرامج و الأداء بجملة من المميزات تجعلها فعالة أكثر في تحقيق الأهداف الاقتصادية للدولة نذكرها فيمايلي:

- **التخطيط:** ويتم خلاله تحديد الأهداف المتوقع تحقيقها خلال السنة المالية سواء كانت الأهداف متعلقة بتقديم خدمات أو إنجاز مشروعات فإنها تكون في إطار الأهداف العامة للدولة (ALLEN, 2002) إضافة إلى هذا في عملية التخطيط يتم التنسيق بين العمليات التي تقوم بها كل الأقسام في المؤسسة الإدارية حيث تتفق جميعها على إنجاز البرامج الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف
- **تقدير تكاليف الإنجاز:** تعني هذه الخطوة بدراسة كيفية تحسين مستوى الخدمة و تخفيض تكلفة أداؤها مما يمكن للوصول إلى التكاليف التقديرية لكل من العمليات التي تؤديها المؤسسة الإدارية أي أنه من خلال هذه الخطوة يتم تحديد تكلفة كل البرامج التي يتعين إنجازها خلال السنة المالية وربط التكلفة بمختلف العمليات التي يتكون منها البرنامج.
- **المراجعة:** هذه الخطوة تعتبر كتوليف للخطوتين السابقتين حيث يتم فيها عرض النتائج على الهيئات الخاصة بإعداد الموازنة من أجل التحقق من مطابقة الأهداف الموضوعة للأهداف العامة للدولة إضافة إلى مراجعة التكاليف المخصصة لكل برنامج والتأكد من أن الاعتمادات المالية المطلوبة لتنفيذها تكون في حدود الإيرادات المالية المتاحة خلال السنة المالية للموازنة (الجديلي، 2005).
- **التنفيذ:** بعد الاعتماد على الخطوات السابقة تصبح الموازنة بمثابة برنامج عملي له أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال تحديد مسؤولية كل وحدات النشاط وما يقابلها من تكاليف .
- **الرقابة:** تعتبر وظيفة الرقابة على مختلف أنشطة الوحدات الحكومية من أهم الوظائف حيث تقوم على التحقق من أن هذه الوحدات الإدارية تعمل حسب ماخطط له مسبقا، فموازنة البرامج والأداء تمثل نموذجا رقابيا فعالا وعملية الرقابة فيها تقوم على قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المخططة لتحديد الانحرافات ومعالجتها وتصحيحها (النجار، 2005) ، ويمكن القول أن موازنة البرامج والأداء تعد أداة رقابية من خلال استخدامها كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية و تقييم أدائها.
- مما سبق يمكن القول أن تطبيق موازنة البرامج والأداء لا يختلف عن مراحل تطبيق أي نوع من أنواع الموازنات، لكن عند التطبيق الفعلي لموازنة البرامج نجد أنها تهتم بتحديد البرامج وتقسيمه إلى برامج فرعية والتي تتضمن مجموعة من الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الفرعية.

2.2. التطبيق العملي لموازنة البرامج والأداء:

يتطلب تنفيذ موازنة البرامج والأداء مجموعة من الخطوات تكون على النحو التالي (الفهد، نوفل، و العشماوي، 2017):

- قيام الوحدات الإدارية بتحديد البرامج التي تحقق أهدافها الاستراتيجية من خلال:
 - تحديد اسم البرنامج والهدف منه،
 - تقدير النتائج المرغوبة (المخرجات المتوقعة)
 - تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرنامج (متطلبات التنفيذ)

- تحديد المدة الزمنية الكلية اللازمة لتنفيذ البرنامج من خلال تحديد تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء للبرنامج ولكل نشاط من أنشطته
 - تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة (داخلية وخارجية)
 - تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج
 - توزيع التكلفة وفقا لتوقيت الأنشطة
 - إعداد قائمة التدفقات النقدية للبرنامج
 - تحديد معايير قياس الأداء (معايير الأداء المالي ، الفني والزميني)
 - قيام الوحدات الإدارية بتحديد ما يجب تنفيذه من البرنامج خلال العام الأول لتطبيق موازنة البرامج والأداء والمخصصات المالية اللازمة للتنفيذ (اعتماد البرامج)
 - قيام الوحدات الإدارية بإعداد موازنتها السنوية وفقا لأسلوب موازنة البرامج والأداء
 - اعتماد وإقرار الموازنة العامة
 - قيام الوحدات الإدارية في تنفيذ البرامج المعتمدة
 - متابعة التنفيذ وتقييم حجم ونوعية الإنجاز
 - رفع التقارير الدورية و تقديم التوصيات
- كما عرف تطبيق موازنة البرامج والأداء العديد من العراقيل أو الصعوبات نحاول حصرها فيما يلي:
- صعوبة تحديد الأهداف لجميع الأجهزة الحكومية تحديدا دقيقا.
 - ارتفاع تكاليف تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء.
 - تداخل البرامج و الأنشطة بين عدد كبير من الوحدات
 - قلة أو انعدام وجود مقاييس مادية لقياس الأداء للعديد من القطاعات مثل الأمن، العدالة، الدفاع.

3. الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء في الجزائر

1.3 تبني الجزائر مشروع التحديث الميزانياتي:

من أجل ضمان فعالية تسيير المال العام وفق متطلبات الحوكمة، تبنت الجزائر أساليب تسيير حديثة و معمول بها دوليا حيث تضمنت أحكام القانون العضوي الجديد تحولات جذرية في آليات تسيير الإدارات العمومية من خلال الانتقال من موازنة البنود التي تعتبر أداة للرقابة على الصرف فقط وتعتمد على ثقافة التسيير القائمة على الوسائل والإجراءات إلى موازنة البرامج والأداء التي تعتبر تبويب حديث للموازنة وتعطي الأهمية إلى تحسين كفاءة الإنفاق العام و أداء برامج و أعمال الدولة

1.1.3 . نقائص القانون 84-17 المتعلق بقوانين المالية :

اثبت القانون 84-17 المتعلق بقوانين المالية محدوديته في تسيير المال العام حسب التطورات الحاصلة في المجال المالي والاقتصادي على المستويين الدولي والوطني، حيث سجل الاطار الميزانياتي في القانون 84-17 جملة من النقائص نلخصها فيما يلي:

- عدم تماشي القانون 84-17 المتعلق بقوانين المالية مع الإصلاحات السياسية والمبادئ القانونية الأساسية حيث أنه وفقا للمادة 141 من دستور 2016 التي ألزمت على وجوب أن تخضع قوانين المالية لقانون عضوي
- عدم دمج ميزانتي التسيير والتجهيز أو ما يعرف بازدواجية الميزانية حيث أدت هذه الازدواجية إلى سوء تخصيص النفقات فنفقات التسيير مهيكلت حسب الدوائر الوزارية في حين ان نفقات التجهيز مهيكلت حسب القطاع.
- غياب التسيير المبني على النتائج والأهداف: يتم تسيير النفقات حسب هذا القانون وفقا للوسائل حيث ان الاعتمادات المالية تمنح من اجل تغطية الاحتياجات المالية وليس على أساس النتائج المستهدفة وهذا يعكس عشوائية الانفاق العام وعدم نجاعته.
- غياب إطار متعدد السنوات للنفقات: يعتبر مبدأ السنوية غير مناسب لنفقات المشاريع ذات المدى المتوسط و الطويل أي غياب التخطيط متعدد السنوات
- ضعف الشفافية في تقديم وثائق الميزانية: وثائق الميزانية المقدمة وخصوصا للبرلمان لا تقدم كل المعلومات وبالتالي لا يمكن الحصول على قراءة واضحة للوضعية المالية.
- عدم فعالية نظام المعلومات: ويعود هذا الضعف إلى الاستخدام المحدود لأحدث وسائل الإعلام الألي وعدم دمج المعلومات في شبكة مركزية موحدة ، وهذا ما يؤدي إلى عدم امكانية إعداد تقديرات اقتصادية دقيقة لكل من النفقات والارادات.
- عدم تحميل المسؤولية للمسؤولين: أي انعدام فكر المسؤول المسير فالقانون 84-17 لا يحمل أي مسؤولية للمسؤولين مما يؤثر على النجاعة في الأداء و تطبيق مبادئ الحوكمة في التسيير

2.1.3 . أهداف القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية:

يعتبر القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية LOLF نص تشريعي يحدد الإطار القانوني لقوانين المالية ويتميز بأنه قانون عضوي أي له قيمة أكبر من القانون العادي و هو يمثل " دستور مالي " ، أي أن مهمة LOLF تتمثل في تنظيم وتوفير إطار قانوني لقوانين المالية من خلال تحديد محتوى قانون المالية ، كيفية عرض قوانين المالية و إجراءات المراجعة و التصويت على قوانين المالية ، و تمثلت الأهداف التي جاء بها هذا القانون العضوي فيما يلي (حاج جاب الله، 2021):

- ترسيخ ثقافة النتائج من خلال توجيه الميزانية نحو الأداء (تحديد الالتزامات والنتائج)
- زيادة شفافية معلومات الموازنة من خلال تحسين تقديم الوثائق ذات الصلة.
- تشجيع النقاش حول الخيارات الإستراتيجية في مسائل الميزانية.

3.1.3. السياق العام لإصدار القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية

- الإعداد: القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية الصادر في 02 سبتمبر 2018 جاء كنتيجة لإصلاحات انتهجتها الحكومة لمدة 12 سنة حيث تم الشروع في إعداده في 2006 تزامنا مع البدء في مشروع عصنة الميزانية في 2005 من خلال ابرام وزارة المالية (ممثلة في المديرية العامة للميزانية) عقد مع مكتب استشارات كندي SOGEMA CRC من أجل وضع تصور شامل للإصلاح المالية العمومية وذلك في إطار القرض المقدم من طرف البنك العالمي (Crédit n :7047-AL)، وقد نتج عن هذا العقد مجموعة من التقارير التي مكنت من صياغة أهم محاور هذا القانون وتركزت حول محورين (كشاوي، 2022):

- محور متعلق بالميزانية: يهدف هذا المحور إلى وضع نظام جديد لتسيير النفقات يشمل كل من إعداد الميزانية، المحاسبة والرقابة على النفقات العمومية وتمت صياغته في أربعة مقومات:

(1) إعداد الميزانية وفق نظام متعدد السنوات.

(2) تحسين عرض الميزانية العامة للدولة

(3) تطوير وظيفة الاستشارة لوزارة المالية

(4) إعادة هيكلة إجراءات تنفيذ النفقات العمومية

- محور متعلق بنظم المعلومات والإعلام الآلي:

(1) إعداد وتطوير نظام مدمج لعملية التسيير الميزانياتي

(2) تحسين الهياكل التكنولوجية من خلال إنشاء مديرية مركزية للإعلام الآلي.

ويعد المحور الأول المتعلق بالميزانية أكبر محور عملت عليه وزارة المالية، فقد تم تكليف المكتب الكندي CRC SOGEMA بإنجاز كل من :

- إعداد الميزانية وفق النظام المتعدد السنوات تم الشروع فيه من 2004 إلى 2007 وذلك من خلال تجربته على مستوى المديرية العامة للميزانية بالتنسيق مع 5 وزارات بهدف إعداد ميزانية 2010 ونظرا لعدة معوقات لم يتمكن من ذلك.

- تحسين عرض ونشر الميزانية العامة حيث أعد نظام الإعلام الآلي يعرف ب: نظام التسيير الحكومي المدمج للميزانية

Système intégré gouvernemental du budgétisation

- إعادة هيكلة إجراءات تنفيذ النفقات العمومية حيث تم تكليف مكتب استشارات فرنسي GIP-ADETEF من أجل الشروع في إعداد مخطط محاسبي جديد يتماشى مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العمومي.

- **النفاذ:** نظرا للتغيرات الجذرية التي ستطرأ على هيكلية الموازنة العامة للدولة قد تم تأجيل دخول القانون العضوي 15-18

المتعلق بقوانين المالية حيز التنفيذ إلى غاية 2023، حيث اعتمدت وزارة المالية على التطبيق التدريجي لأحكام هذا القانون، وتم

إدراج كتلة وظيفية و عملياتية كل سنة مالية ابتداء من تاريخ صدوره ليبلغ استيعاب أليات ميزانية البرامج و التسيير القائم على

النتائج مستواه الكلي في 2023

2.3 موازنة البرامج والأداء كأداة لتحقيق نجاعة الأموال العمومية في الجزائر:

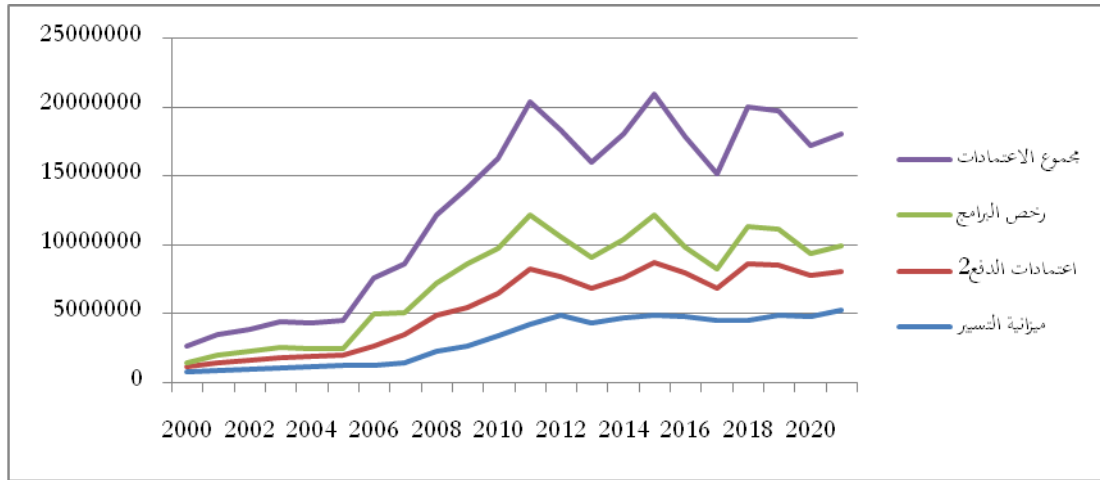
1.2.3. تطور الموازنة العامة للدولة بالجزائر

عرفت موازنة الدولة نموا مطردا و يفسر بارتباط موازنة الدولة بعدة عوامل كالنمو السكاني و تزايد الحاجيات الاقتصادية

والاجتماعية كما يوضح الشكل التالي:

التحول إلى موازنة البرامج في إطار الإصلاح الميزانياتي بالجزائر

الشكل 1: تطور الموازنة العامة للدولة (الوحدة مليون دينار)



المصدر: وزارة المالية: mfdgb.gov.dz

من الشكل نلاحظ تطور ميزانية التسيير و ميزانية التجهيز على حد سواء لكن تأثير هذا الارتفاع في النفقات نكاد ان لا نلمس له أثرا فعلياً في الواقع و يمكن أن نرجع هذا إلى اعتماد الأسلوب التقليدي في اعتماد الموازنات و المعروف بموازنة البنود الذي يمتاز بالجمود ويؤدي إلى عدم دقة التقديرات وعدم شمول التخطيط المالي الحكومي لجميع الموارد الحكومية وعدم دقة التنفيذ وعدم ربط التنفيذ مع الأهداف وعدم وجود أساليب رقابة فعالة تتعدى الرقابة الحسابية و الشكلية (حفيظ شبياكي و مغني، 2019)

وقد عرف القانون الجزائري في المادة 6 من القانون رقم 84-17 المعدل والمتمم المتعلق بقوانين المالية الموازنة العامة بـ: "الميزانية تشمل الإيرادات او المصروفات النهائية للدولة التي يحددها قانون المالية سنوياً ويتم توزيعها وفقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية النافذة" و مع الإصلاح الميزانياتي الذي اعتمدته الحكومة تم إعادة تعريف الموازنة في المادة 14 من القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية بـ: "تقدر موارد ميزانية الدولة وأعبائها وتبين في الميزانية على شكل إيرادات ونفقات وتحدد هذه الموارد والأعباء ويرخص بها سنوياً بموجب قانون المالية وتوزع حسب الأحكام المنصوص عليها في هذا القانون".

2.2.3 . أسس موازنة البرامج والأداء:

تقوم موازنة البرامج والأداء على مجموعة من الأسس تمكنها من الوصول إلى الغاية المرجوة منها و تتمثل هذه الأسس فيمايلي:

أ- الإطار المتعدد السنوات:

يعتبر الإطار المتعدد السنوات للنفقات أداة فعالة لسد الفجوة بين السياسات التنموية والإمكانات المالية حيث تعتمد هذه الأداة لإدارة الضغط بين الأهداف المسطرة و قيود الميزانية كما ان وضع هذا الإطار يجب أن يكون بالتدرج وذلك حسب قدرات الدولة، والتعريف الشائع لهذا الإطار مأخوذ من دليل إدارة النفقات العامة للبنك الدولي حيث عرف على أنه " غلاف مالي إجمالي مثبت من طرف المصالح المركزية من أجل تقدير النفقات الحالية و المتوسطة الأجل لخيارات السياسة العامة كما أنه يقدم عملية تعديل للنفقات والموارد المتاحة" ويعتبر CDMT آلية لصنع القرار تمكن من تحديد أهم مؤشرات الكلية المستهدفة و التخطيط للسياسات القطاعية كما عرف كذلك بأنه " مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المرتبطة ببرامج النفقات العمومية التي تحدد الأساس الذي تعتمد عليه الوزارات من أجل

توزيع مواردها" وحسب التشريع الجزائري فإن "الإطار الميزانياتي المتعدد السنوات هو عبارة عن تحديد تقديرات الإيرادات و النفقات، رصيد الميزانية ومديونية الدولة للسنة المقبلة و السنتين الموالتين" (بوعيشاوي و غزالي، 2021) وهو ما نصت عليه المادة 5 من القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية وأضافت ان تصميم وإعداد الإطار الميزانياتي متعدد السنوات يكون عن طريق التنظيم و هو ما جاء به المرسوم التنفيذي 20-335 الذي يحدد كفايات التصميم و الاعداد و قد جاء هذا المرسوم بتعريف للإطار الميزانياتي المتوسط المدى على أنه " أداة تسمح بتعزيز توازن الاقتصاد الكلي والإنضباط الميزانياتي فهو عبارة عن برجة مالية منزلة لمدة ثلاث سنوات للإيرادات والنفقات ورصيد الميزانية و مديونية الدولة عند الاقتضاء" و حسب نفس المرسوم فإن هذا الإطار يهدف إلى مايلي:

- تعزيز توازن الاقتصاد الكلي والانضباط الميزانياتي
 - تحسين تخصيص الموارد المحتملة حسب أولوية النفقات على أساس الخيارات الاستراتيجية للحكومة
 - ترشيد النفقات العمومية
 - التغطية المالية الدائمة وتقييم الاحتمالات الميزانياتية
- كما حددت المادة 5 من القانون العضوي الوزير المكلف بالمالية هو المسؤول عن تصميم وإعداد الإطار الميزانياتي متعدد السنوات و يعتمد في ذلك على مجموعة من المعايير نذكرها فيما يلي:
- تطور التحصيل بعنوان الجباية العادية
 - تطور التحصيل بعنوان جباية المحروقات ذات الصلة بمتوسط سعر برميل النفط
 - سعر صرف الدينار الجزائري
 - استراتيجيات القطاعات الرئيسية المنتجة لقيمة مضافة
 - التطور العام للأسعار
 - تطور الناتج الداخلي الخام
 - تطور النفقات العمومية
 - تطور الوضعية المالية للخزينة

ب- التسيير بواسطة البرامج:

ويقصد به تخصيص الاعتمادات حسب البرامج المسطرة أي أن البرلمان يصوت على البرامج بدلا من الفصول والقطاعات أي أن البرنامج هو الوحدة العملية لتنفيذ الموازنة، وحسب المذكرة المنهجية الصادرة عن المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية تتعلق بتحضير موازنة البرامج لسنة 2022 بغرض تجريبي فإن التسيير بواسطة البرامج يتم كالتالي :

- **الحافظة:** توزع موازنة الدولة حسب الدوائر الوزارية وهيئات الدولة أي أن التوزيع يمنح لكل وزير أو مسؤول هيئة عمومية حافظة مالية ويعتبر هو الأمر بالصرف المسؤول على تنفيذ موازنة الدائرة الوزارية أو الهيئة التابعة له.
- **البرنامج:** هو مجموعة من التوجيهات المقررة من طرف السلطات العمومية والمتكفل بها من طرف الهيئة التنفيذية المكلفة بإنجازه، وحسب المادة 23 من القانون العضوي 18-15 الفقرة 4 فإن البرنامج هو مجموع الإعتمادات المالية التي تساهم في إنجاز مهمة خاصة تابعة لمصلحة أو عدة مصالح لوزارة واحدة أو عدة وزارات أو مؤسسة عمومية ومحددة حسب مجموعة من الأهداف الواضحة والمتناسقة. إضافة إلى هذا فالمادة 79 من نفس القانون نصت على أن البرنامج هو وحدة تنفيذ

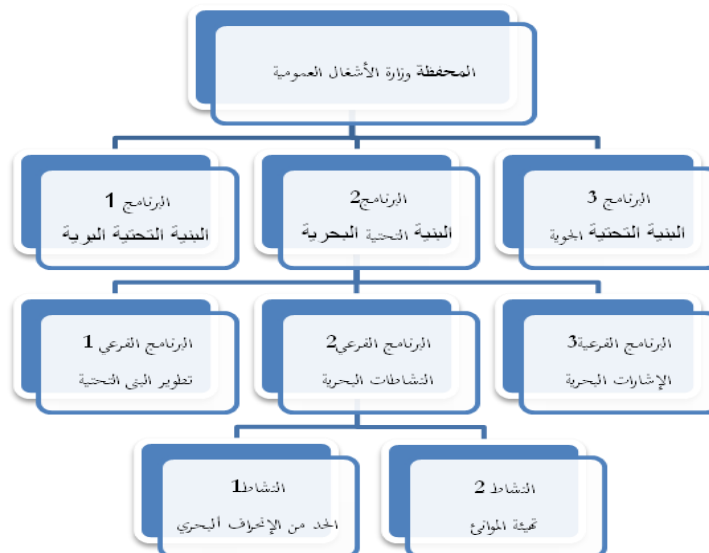
التحول إلى موازنة البرامج في إطار الإصلاح الميزانياتي بالجزائر

الإعتمادات المالية أي أن البرنامج يعرف بالإعتمادات المالية الممنوحة له و يتم وضع هذه الاعتمادات لفائدة مسيري البرامج المسؤولين، وتكون خصائص البرنامج كمايلي:

- يؤسس لإطار جديد للمسؤولية ولتنفيذ السياسات العمومية
 - يعتبر قاعدة للمناقشات أثناء ندوات الميزانية
 - يشكل معيار تخصيص الموارد وإطار رسمي لتقديم الميزانية
 - يعتبر الوحدة التنفيذية للميزانية
 - **البرنامج الفرعي:** حسب ما نص عليه المادة 4 من المرسوم التنفيذي 20-404 فإن البرنامج الفرعي هو "الإعتمادات المالية المسجلة بعنوان البرنامج موزعة على برنامج فرعي واحد أو عدة برامج فرعية وحسب الأبواب ويعد البرنامج الفرعي تقسيم وظيفي للبرنامج"، ويمثل كل برنامج فرعي مجموعة عمليات متجانسة بغية الوصول إلى هدف محدد في إطار الهدف العام في الأجل المحدد وفي حدود الاعتماد المالي المسخر (هميسي و صابة، 2020، صفحة 05)
 - النشاط:** يعتبر هو القاعدة الأساسية لأي عملية أو مشروع ويعتبر غير قابل للتجزئة ويعكس بداية التنفيذ الفعلي للأهداف المحددة، وتحدد الإشارة إلى أن التقييم يتم على البرامج عموما غير أن النشاط هو المعنى الأول بالتقييم
- ت- هيكلية موازنة البرامج:

من أهم ما جاء به القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية هو دمج ميزانيتي التسيير والتجهيز في حساب واحد بحيث يتم تجميع نفقات الميزانية العامة للدولة حسب المهام و الأهداف المراد تحقيقها وحسب مشروع عصنة الميزانية (Projet de modernisation des systèmes budgétaire) فقد تم هيكلية الموازنة بما يتوافق مع التصنيف الوظيفي للإدارات العمومية المقترح من قبل صندوق النقد الدول و تكون الهيكلية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2 : الموازنة حسب البرامج نموذج وزارة الأشغال العمومية



المصدر: وزارة المالية، مشروع عصنة أنظمة الميزانية MSB

وقد حددت وزارة المالية أهم شروط أو خصائص هيكل البرامج لأي دائرة وزارية أو هيئة عمومية بمابلي:

- يجب أن يعبر عن السياسات العامة للدولة
- يحدد المديرين المسؤولين عن البرامج.
- يكون شامل
- يحدد المدة الزمنية
- بسيط ويحتوي من 4 إلى 8 برامج بما في ذلك برنامج الإدارة العامة.
- ث- قياس الأداء:

من أجل قياس مدى الوصول إلى النتائج المستهدفة من أي برنامج تستخدم مؤشرات الأداء، ويجب أن تتصف بكونها قابلة للقياس وفق قواعد صارمة (طريقة الحساب، مصدر المعطيات....) إضافة إلى هذا يجب أن تكون مؤشرات الأداء كما يلي:

- عددها محدود، عملية ودقيقة
- مناسبة لضمان صلة متينة مع الهدف
- قابلة للتحقيق وموثوقة
- ويهدف حساب مؤشرات الأداء من الوصول إلى مايلي:
- قياس الفروقات بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة،
- تقييم النتائج التي تم الوصول إليها فيما يتعلق بالنتائج المحققة والموارد المستخدمة،
- القيام بتصحيحات أو تعديلات على النشاط المقاس.
- لهذا يعتبر مؤشر الأداء وسيلة يستخدمها المكلفون بالتقييم من أجل تحديد النتائج كمياً وقياس نوعية الإنجازات مقارنة مع الموارد المتاحة و تنقسم المؤشرات إلى :

- مؤشرات الفعالية *efficacité*: يعني هذا المؤشر بقياس نسبة بلوغ الأهداف المحددة.
- مؤشرات الكفاءة *efficacité*: يقيس هذا المؤشر علاقة الموارد المخصصة مع النتائج المحصل عليها ويسمح بمعرفة مدى نجاح المسير في تعظيم علاقة الوسائل بالنتائج.
- مؤشرات التأثير: تعني هذه المؤشرات بتقديم آثار النتائج على المحيطين الاقتصادي والاجتماعي في الأجل القصير، المتوسط والبعيد

ويتطلب تنفيذ موازنة البرامج والأداء تبني مفهوم رقابة الأداء التي تكون معتمدة على معايير الاقتصاد في النفقات و الكفاءة والفعالية والتي تهدف بالأساس إلى التحقق من مدى تسيير الموارد وفقاً للأهداف المحددة والتأكد أن متطلبات المساءلة قد تم الإستجابة لها، وحسب القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية فإن التسيير المتمحور حول النتائج يفعل رقابة الأداء من خلال تقارير تقدمها الحكومة عند تنفيذها لقانون المالية، حيث يتمثل جوهر إصلاح تسيير المالية العمومية في تبني مفهوم رقابة التسيير والتحقق من الأداء والانتقال من رقابة التسيير المعني برقابة الانتظام إلى نوع آخر و هو رقابة الأداء من خلال استخدام مؤشرات الأداء (أكحل و مختاري، 2021)

ج- الرقابة على موازنة البرامج والأداء:

إن الهدف الرئيسي من تبني موازنة البرامج والأداء كشكل للموازنة العامة للدولة هو تقليص التباين بين النفقات المقدرة و النفقات الفعلية الأمر الذي يتطلب دقة عالية في تقديرات النفقات والقدرة على تنفيذ الموازنة كما صادقت عليها السلطة التشريعية أي أن موازنة

البرامج والأداء تقوم على مبدأ رقابة الأداء من أجل تحقيق فعالية أكبر للإنفاق العمومي ونصت المادة 85 من القانون العضوي 15-18 على أن عمليات تنفيذ ميزانية الدولة تخضع إلى الرقابة الإدارية والقضائية والبرلمانية حسب الشروط التي يحددها الدستور وهذا القانون

3.2.3 متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجزائر:

يبدأ العمل فعلياً بأحكام القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية ابتداء من 2023 أي الانتقال من موازنة البنود نحو موازنة البرامج وحسب وزارة المالية فقد تم تحضير موازنة 2022 كموازنة برامج لغرض تجريبي ، وذلك من أجل تمكين جميع الفاعلين من استيعاب الإجراءات وأدوات التسيير الجديدة و يتطلب هذا الانتقال توفر مجموعة من المتطلبات نذكرها فيما يلي:

- التحول من الأساس النقدي إلى أساس الإستهقاق:

تتطلب موازنة البرامج والأداء الاعتماد على محاسبة التكاليف حيث تأخذ جميع التكاليف بالحسبان عند استخراج تكلفة وحدة الأداء بناء على هذا يجب أن يتم إجراء التسويات الجردية التي تتمثل في حصر السلع غير المستنفذة وتحديد الإيرادات والمصروفات المقدمة والمستحقة إضافة إلى اخذ عنصر الإهلاك بالحسبان (حيرش و طرشي، 2020)، العمل على أساس الإستهقاق أو استخدام محاسبة التكاليف في القطاع العام بالجزائر سيسمح بمعرفة أفضل لتكاليف الخدمات العامة كما أنها تمثل أداة ذات صلة في تقييم أداء الخيارات الاستراتيجية كما أنها تلعب دوراً في الإمتثال لمبادئ الحوكمة القائمة على الأداء من خلال شفافية التكلفة ومساءلة المسؤولين عن الأموال العمومية (daddi-ddoun & oudai, 2013)

- الانتقال من التبويب الإداري إلى التبويب الوظيفي:

حسب المذكرة المنهجية الصادرة عن وزارة المالية والمتعلقة بتحضير موازنة البرامج والأداء لسنة 2022 فإن كل وزير أو مسؤول هيئة عمومية هو المسؤول عن إعداد الأولويات والتخطيط والتوزيع حسب الأبواب للنفقات والأهداف المحددة و النتائج المنتظرة وكذا تقييمها، حيث تبوب النفقات العامة وفق أساس التبويب الوظيفي حسب الوظائف التي تمارسها الحكومة مثل نفقات الصحة، نفقات التعليم..... الخ، ويمكن التبويب الوظيفي من تطبيق موازنة البرامج والأداء لما يتميز به من نجاعة اقتصادية إضافة إلى انه يمكن من :

- تبيان تكاليف أداء كل وظيفة حكومية الأمر الذي يمكن من معرفة مدى الأهمية التي توليها الدولة لكل قطاع
- تحليل تطور الإنفاق على كل قطاع بين فترة زمنية و أخرى و ما بين منطقة و منطقة مما يمكن من تدارك التباين و تحقيق تناسب بين المناطق
- التمكن من معرفة الكفاءة الاقتصادية لكل قطاع من خلال حجم الإنفاق عليه و ما يحققه من نتائج

- تحديد مسؤولي البرامج و حرية إتخاذ القرارات للمسؤولين:

حسب المادة 23 من المرسوم التنفيذي 20-404 يجب أن يعين لكل برنامج مسؤول من طرف الوزير أو مسؤول الهيئة العمومية و تتمثل وظائف المسؤول عن البرنامج فيما يلي:

- يقوم بتحضير تقرير عن الأولويات والتخطيط و يقدم في هذا التقرير التوجيهات الاستراتيجية وأهداف البرنامج ويرر الإعتمادات المالية المطلوبة.
- يعد وثيقة البرمجة الأولية للاعتمادات المالية
- يقوم بالتعديلات المحتملة لتخصيصات الاعتمادات المالية

- يقسم أهداف الأداء على مستوى الأنشطة
 - يدرس مع مسؤولي الأنشطة التقارير المتعلقة بالتنفيذ التي يقدمونها
 - يحضر التقرير الوزاري للمردودية فيما يخص البرامج
- كما أن تطبيق القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية سوف يعطي هامش حرية أكبر لمسؤولي البرامج والامرين بالصرف من خلال تحملهم مسؤولية أكبر في تحقيق الأهداف المسطرة وإعداد التقارير حول تسيير البرامج والتي يجب أن تكون مرفقة بمؤشرات الأداء إضافة إلى هذا وحسب المادة 33 من القانون 15-18 تظهر هذه الحرية من خلال عملية نقل الاعتمادات حيث يصبح النقل ممكنا من برنامج إلى آخر على مستوى نفس الوزارة أو الهيئة العمومية بموجب مرسوم رئاسي يكون بناء على تقرير مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني و فيما يخص نقل الاعتمادات بين القطاعات يتم بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير مشترك بين الوزارات المعنية والوزير المكلف بالمالية وبإبلاغ البرلمان على أن لا يتجاوز نسبة التحويل 20% من الاعتماد الأصلي.

4. الخلاصة:

اعتماد الجزائر بشكل شبه مطلق على الجباية البترولية في إيراداتها العامة جعلها تواجه تحديات كبيرة لتحقيق استدامة مالية خاصة مع التزايد المستمر للنفقات العامة لتجاوز هذا الإشكال، هذا ما دفع الحكومة لتبني نظام إصلاح ميزانياتي من بين أهم محاوره موازنة البرامج والأداء التي تعد من الممارسات الدولية الحديثة في مجال التسيير العمومي وتم إصدار القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية كإطار تشريعي وتنظيمي لهذه الإصلاحات إضافة إلى أنه يفصل في آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء والأسس التي تقوم عليها إضافة إلى إصدار مراسيم تنفيذية تفصل أكثر في طريقة وإجراءات تنفيذ هذه الموازنة وخاصة فيما يتعلق بمؤشرات قياس الأداء الذي يعتبر هو الأساس في هذا النوع من الموازنة والهدف منها على عكس موازنة البنود التي أثبتت فشلها ميدانها لأنها لا تركز على قياس النتائج والأهداف المسطرة ويمكن حصر أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الورقة فيما يلي:

- إطلاق الجزائر مشروع الإصلاح الميزانياتي منذ 2005 لكن تم ترسيمه واعتماده من خلال إصدار القانون العضوي 15-18 والذي سيحل محل القانون 84-17 ابتداء من 2023 ويهدف هذا الإصلاح إلى تفعيل التسيير المرتكز على النتائج من خلال اعتماد موازنة البرامج والأداء والتخطيط المتوسط المدى والتركيز على مؤشرات الأداء لقياس النتائج.
- نظام موازنة البرامج والأداء يسمح بأن تكون الموازنة ذات فعالية في تحقيق الأهداف وكفاءة في ضبط الإنفاق.
- يمكن القول أن الجزائر تعتبر متأخرة في البدء بالعمل بنظام موازنة البرامج والأداء خصوصا أنها بحاجة إلى نجاعة تسيير الأموال العمومية في ظل عدم استقرار أسعار النفط
- من إيجابيات موازنة البرامج والأداء أنها تركز على الأولويات التي ترغب الحكومة في تحقيقها من خلال برامج لها أهداف واضحة.
- من سلبيات التشريعات التي تؤطر موازنة البرامج والأداء أنها ركزت على البرامج والأنشطة ومسؤولي البرامج ولم تهتم بالجانب الإجرائي خصوصا فيما يتعلق بالمحاسبين العموميين.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- التسريع بالتطبيق الكلي و الشامل لنظام موازنة البرامج والأداء.

التحول إلى موازنة البرامج في إطار الإصلاح الميزانياتي بالجزائر

- رقمنة قطاع المالية وتزويده بأنظمة معلومات إضافة إلى إيجاد آليات للتنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات العمومية من أجل توفير المعطيات المالية والاقتصادية التي تسمح بتحديد التقديرات بشكل فعال.
- تحديث النظام المحاسبي في القطاع العام بالشكل الذي يسمح بتقدير دقيق لتكاليف كل برنامج.
- تطوير نظام قياس الأداء بحيث يقدم مجموعة المؤشرات المفصلة حتى تسهل تنفيذ موازنة البرامج والأداء .
- إصدار قوانين تنظيمية تنظم دور المحاسبين العموميين في تنفيذ موازنة البرامج والأداء

5. الحالات والمراجع :

1. أحمد سالم. (2002). التجربة المصرية في التحول إلى موازنات الأداء. مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء. القاهرة: الجمعية العربية للتكاليف و المعهد المصري للمحاسبين و المراجعين.
2. اسماعيل حسن احمر. (2004). موازنة البرامج والأداء المفهوم الفلسفة والأهداف. ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية. دمشق: جامعة دمشق.
3. الياس كشاوي. (2022). استراتيجية إرساء أسلوب الموازنة العامة حسب البرامج والأهداف في الجزائر ضمن القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية رقم 15-18. مجلة اقتصاد المال والأعمال ، 444-427.
4. أمال حاج جاب الله. (2021). الإطار القانوني لقوانين المالية دراسة تحليلية للقانون العضوي 15-18. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، 129-111.
5. حجيلة بن وارث، و عبد الغني عكة. (2020). ميزانية البرامج أداة لضبط الإنفاق العمومي في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، 630-611.
6. سعود جايد مشكور العامري، حيدر عباس عيد العطار، و حيدر متعب الخزعلي. (2018). استخدام موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة في الوحدات الحكومية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 203-171.
7. عائلة محمد الفهد، مدحت عبد الرشيد نوفل، و محمد عبد الفتاح العشماوي. (2017). أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء. *journal of environmental studies and researches* ، 451-438.
8. عُمر هميسي، و محمد الشريف صابة. (2020). دليل مرجعي للإصلاح الميزانياتي في المؤسسات والإدارات التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي. الجزائر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
9. فائزة حيرش، و محمد طرشي. (2020). موازنة البرامج والأداء كأسلوب لعصرنة الموازنة العامة للدولة بالجزائر في ظل القانون العضوي 15-18. مجلة التكامل الإقتصادي ، 148-126.

10. فريد أحمد عبد الحافظ غنام. (2006). إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين. غزة: الجامعة الإسلامية.
11. فؤاد سليمان الفسفوس، و رائد جميل جبر. (2018). تقييم أليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، 471-441.
12. محمد اكحل، و مصطفى مختاري. (2021). مستجدات تنفيذ ورقابة قانون المالية في ظل القانون العضوي 18-15. مجلة أفاق للعلوم ، 512-491.
13. محمد الجديلي. (2005). دور الموازنة كأداة لتخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية.
14. محمد موسى النجار. (2005). العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة. غزة: الجامعة الإسلامية.
15. مراد بوعيشاوي، و عماد غزاري. (2021). تصميم وإعداد الإطار الميزانياتي المتوسط المدى كألية لتحقيق استدامة مالية للدولة في ظل القانون 18-15 المتعلق بقوانين المالية. المجلة الجزائرية للمالية العامة ، 389-374.
16. مليكة حفيظ شبايكي، و نادية مغني. (2019). موازنة البرامج والأداء كمدخل لترشيد النفقات العامة في الجزائر. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، 411-399.
17. يامن عبد الرحمان حسن كراز. (2015). نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي. غزة: الجامعة الإسلامية.
18. القانون 84-17 المتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم ، الجريدة الرسمية العدد 28، 10 جويلية 1984.
19. القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية، الجريدة الرسمية العدد 53، 02 سبتمبر 2018.
20. المرسوم التنفيذي 20-404 المحدد لكيفيات تسيير وتفويض الاعتمادات المالية، الجريدة الرسمية العدد 29، 80 ديسمبر 2020.
21. C.Soguel NILS. (2008). *la budgétisation au service de la performance avant et après la nouvelle performance*. SUISSE: IDHEAP.
22. nacer daddi-ddoun ،moussa oudai. (2013). *réforme budgétaire en Algérie vers une gouvernance axée sur la performance, partie 2. reformes économiques et integration en economie mondiale*. 225-201 ،
23. stran, a., & manole, t. (2018). *program and performance based budgting way to wards consolidating local financial autonomy. management theory and studies for rural business and infrastrecture development* , 490-510.
24. Tom L ALLEN. (2002). *Public accountability and gouverment financial reporting. OECD journal on budgeting , volume 2, supplements 1*. 37-11 ،