

## دور الموازنة الموجهة بالنتائج في الرفع من كفاءة الإنفاق دراسة حالة التجربة المغربية

د. بن العرية محمد

أستاذ مساعد ب جامعة أدرار  
عضو مخبر التكامل الاقتصادي  
الجزائري الإفريقي بجامعة أدرار  
[benlariamed@gmail.com](mailto:benlariamed@gmail.com)

د. بن العارية حسين

أستاذ محاضر "أ" بجامعة أدرار  
عضو مخبر التكامل الاقتصادي  
الجزائري الإفريقي بجامعة أدرار  
[hbenlaria@yahoo.fr](mailto:hbenlaria@yahoo.fr)

### ملخص:

تعتبر الميزانية أهم أداة بيد الحكومة لبلوغ أهدافها التنموية، فهي ترجمة وافية لتوجهاتها، وقد ساعدت الموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط في تحسين فاعلية الحكومة من خلال الرفع من كفاءة الإنفاق العام وهو ما أثبتته النتائج المحققة في الدول التي اعتمدت هذا النهج، والتجربة المغربية خير دليل على ذلك وهذا ما أكدته مؤشرات الأداء المحققة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة - الحكومة - النفقات

الدليل الاقتصادي: H50 - H60 - H70

### Abstract:

Budget the most important tool of the government to achieve its development goals are considered, they are faithful to the orientations translation, has helped ROB in the medium term to improve the effectiveness of government by improving the efficiency of public spending as evidenced by the results achieved in the countries that have adopted this approach, and experience the Moroccan testament on it and this was confirmed by performance indicators achieved.

**Key words:** Budget – Gouvernement – Depenses

**Code Jel:** H50 - 60 H - H70

**مقدمة:**

إن التفكير في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة كان دائماً في صميم النقاش الاقتصادي وذلك منذ آدم سميث وكتابه ثروة الأمم الذي اعتبر أن مصدر الدخل هو توزيع العمل، ومنذ ذلك الحين يسعى الاقتصاديون إلى تحليل ومعرفة أصل النمو الاقتصادي ومحدداته وذلك تزامناً مع التغييرات التي تطرأ على محيط الاقتصاد العالمي.

فمختلف الدول بصفة عامة والدول السائرة في طريق النمو بصفة خاصة تسعى لتحقيق معدل نمو مستدام يمكنها من تخفيض نسبة الفقر والبطالة، التضخم، لهذا يلعب صانعي القرار العمومي دوراً كبيراً في توجيه النشاط الاقتصادي نحو الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المستدامة.

وتعتبر الميزانية أهم أداة بيد الحكومة لبلوغ أهدافها التنموية، فهي ترجمة وافية لتوجهاتها بحيث تعكس<sup>1</sup>:

- السياسة الاقتصادية والاجتماعية المنتهجة؛
- الأولويات المقررة من خلال الاعتمادات المرصودة؛
- المجهود المالي للدولة في تدبير الشأن العام وتنفيذ السياسات القطاعية.

<sup>1</sup> علي زغدود، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2010، ص 20.

### أهمية البحث:

إن ضرورة اعتماد الموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط أصبحت مسألة بالغة الأهمية حسب ما تشير إليه عدة منظمات دولية (صندوق النقد والبنك الدوليين، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي) لتحسين جودة نظام إدارة المالية العامة الذي يعد مؤشرا على فاعلية الحكومة هذا من جهة ومن جهة أخرى لتلبية المتطلبات الأساسية المتمثلة في<sup>1</sup>:

- الحفاظ على التوازنات المالية الأساسية من أجل تقادي الاختلالات المضرة بالإطار الماكرو- اقتصادي، علما بأن هذا الأخير يؤثر على الوضع الاجتماعي؛
- إشاعة الشفافية بتحسين استيعاب مضامين الميزانية وتعزيز مصداقيتها اتجاه الرأي العام، ودعم مبادئ المساءلة والمحاسبة؛
- ترشيد النفقات العمومية توخيا للأداء الجيد؛
- تكييف مسلسل الميزانية مع التركيز؛
- الرفع من كفاءة الإنفاق بتعظيم الفائدة من كل دولار يتم إنفاقه من الخزينة.

### أهداف البحث:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز الدور الذي يلعبه نظام إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج في مسألة ترشيد الإنفاق العام، وهذا من خلال النتائج المستخلصة من التجربة المغربية في الشأن.

<sup>1</sup> محمد عباس محرز، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 85.

### إشكالية البحث:

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط المساهمة في الرفع من كفاءة الإنفاق؟

### تقسيمات البحث:

ما سنحاول الإجابة عليه في هذه الورقة البحثية من خلال تقسيم البحث إلى:

أولاً: الإطار النظري للموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط

1- دوافع الاتجاه نحو الموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط: لقد شكلت مشاكل الموازنة المعتادة (من منطلق الوسائل) منطلقاً أساسياً للانتقال للموازنة من منطلق النتائج ودافعا أساسياً، نظراً لأن الموازنة من منطلق الوسائل تعتبر<sup>1</sup>:

- ✓ موازنات غير واقعية: فهي في أغلب الأحيان تتجاوز القدرة المتوافرة لدى الحكومة ما يجبر الحكومة للجوء لقوانين مالية تكميلية، غير قابلة للإنجاز، تبقى في حيز التأجيل؛
- ✓ غير متصلة بالسلوك: ما من أحد يقبل بها لأنها لا تلبي المتطلبات الأساسية للسكان، موازنة خفية، تجاوز سقف الإنفاق المقررة، ارتباطها بمقترحات السياسات ضعيف؛
- ✓ المخصصات لا تعكس الأولويات ولا تعبر عنها: فهي قصيرة المدى، الخيارات ليست إستراتيجية؛
- ✓ الإنفاق غير كفؤ: نظراً لوجود إدارة ضعيفة، فساد، خطط ضعيفة.

<sup>1</sup>- PUBLIC Expenditure Handbook, World Bank, 1998, USA, P06.

## 2- تعريف الموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط وأهدافها:

الموازنة الموجهة بالنتائج عبارة عن ترجمة مالية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة بتحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة مدتها (3) سنوات ومحددة، حيث تتمثل هذه الأهداف بخفض الإنفاق وتقديم خدمات بجودة عالية وتحقيق الإيرادات المتوقعة حتى تتمكن المؤسسة من تغطية نفقاتها وتحويل أية فوائض مالية للخزينة<sup>1</sup>.  
إن الأهداف الرئيسية للموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط تكمن في<sup>2</sup>:

✓ تعتبر أداة هامة للتعرف إلى مساهمة الحكومة في تحقيق الأهداف الوطنية؛

✓ الرفع من فعالية النفقات العمومية من خلال قياس كفاءة الإنفاق على البرامج والمشاريع وهذا بالاعتماد على منظومة مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الشفافية وتطبيق المساءلة وفق أسس موضوعية؛

✓ ربط الإنفاق العام بالنتائج؛

✓ ربط الموازنة بالتخطيط الاستراتيجي.

## 3- أهمية الموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط:

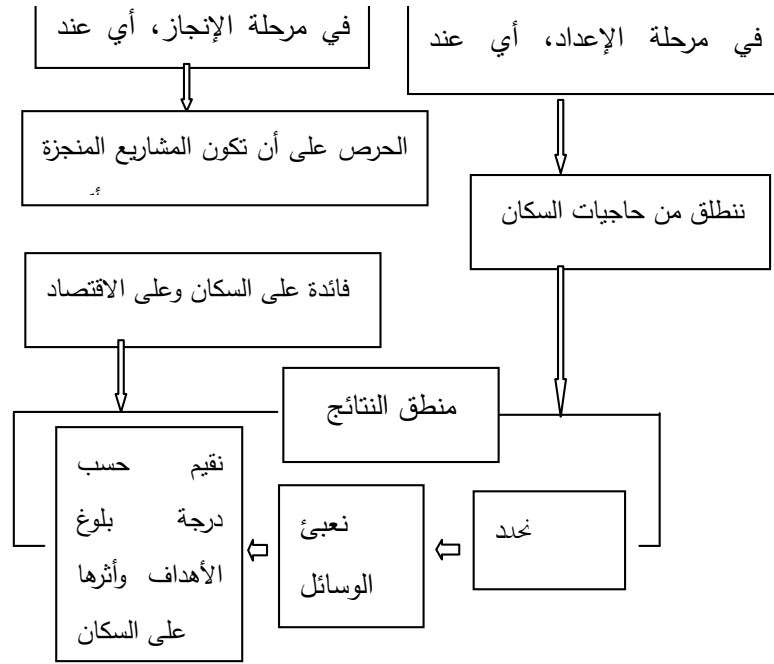
تكمن أهمية الموازنة الموجهة بالنتائج في الأثر الذي تحدثه سواء في مرحلة إعداد المشاريع أو في مرحلة إنجازها، فإلى ذلك فإن عملية

<sup>1</sup>[https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjG\\_tHD0u3YAhVHtxQKHZ15AksQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fold.jfda.jo%2FDownload%2FLaws%2F30\\_253.docx&usg=AOvVaw2lTy0KAhw5oE0qFS-OsOC8](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjG_tHD0u3YAhVHtxQKHZ15AksQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fold.jfda.jo%2FDownload%2FLaws%2F30_253.docx&usg=AOvVaw2lTy0KAhw5oE0qFS-OsOC8)

<sup>2</sup> بدر القايد، محمد جابر السيد، مشروع إنشاء وحدة المالية الكلية، الاجتماع السنوي السادس لشبكة مسؤولي الموازنة في دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ودول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الدوحة، قطر، يومي 25-26 نوفمبر، 2013، ص05.

صرف الاعتمادات تصبح وسيلة فقط وليس هدفا وهو ما يبرزه الشكل التالي:

### الشكل رقم 01: يوضح أهمية منطق النتائج



المصدر: دليل إصلاح الميزانية، وزارة المالية والخصوصية، المملكة المغربية، 2005، ص 28.

#### أ- على مستوى التخطيط:

- تحديد الأولويات؛
- تفعيل سياسة القرب؛
- اللاتمركز واللامركزية؛

#### ب- على مستوى التدبير والإنجاز:

- تعبئة كل الإمكانيات المركزية والمحلية؛
- مراعاة النجاعة والفعالية؛

### ت- على مستوى تحقيق العدالة والحوكمة<sup>1</sup>:

- الإنصاف؛
- المساواة؛
- الديمقراطية التشاركية؛
- المسؤولية والشفافية.

✓ منطقتي النتائج يسمح بتحقيق مقارنة مندمجة ومتكاملة وأفقية تعمل على ترشيد النفقات مع ضمان نجاعة أكبر في نوعية التدخل وفي الأثر الناتج عنه فعلى سبيل المثال التنمية الريفية تهم عدة قطاعات وزارية قطاع الفلاحة والتنمية الريفية، قطاع التجهيز، قطاع الصحة، قطاع التربية الوطنية وبالتالي فإن إنجاز برنامج التنمية الريفية على المستوى المالي سيأخذ بعين الاعتبار خصوصية الاندماج والتكامل وهو ما يسمح للبرامج المندمجة بإحداث تأثير على فعالية النفقات العمومية وعلى بنية الميزانية.

### 4- الوسائل المعتمدة لتفعيل منطقتي النتائج:

يعتمد منطقتي النتائج على دعامين أساسيين<sup>2</sup>:

✓ **الدعامة الأولى:** تتمثل في الإطار التنظيمي باعتماد ثلاث آليات هي:

1- **شمولية الاعتمادات:** وتعني تكيف ميزانية الدولة مع هدف اللاتركيز، وتتمثل في منح الأمرين بالصرف ونوابهم مرونة أكبر للتصرف في الاعتمادات الموضوعة رهن إشارتهم،

<sup>1</sup> دنيدي يحي، المالية العمومية، دار الخلدونية، الطبعة الثانية، 2014، ص 120.

<sup>2</sup> دليل إصلاح الميزانية، وزارة المالية والخصوصية، المملكة المغربية، 2005، ص 30.

- وتحميلهم بالمقابل مسؤوليات مباشرة في تحقيق الأهداف المحددة.
- 2- **التعاقد:** يعتبر التعاقد أداة رئيسية لتحديد نوعية العلاقات بين الإدارات المركزية ومصالحها الخارجية تعميقا لعملية اللاتركيز الإداري وذلك بإدخال علاقات تديرية جديدة تركز على تحسين الأداء والنتائج واللاتركيز وتوسيع مجال مبادرات المدبرين من خلال إبرام عقد بين الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية التابعة لها يغطي ثلاث سنوات تحدد فيه:
- أ- **الأهداف:** تدقيق وأجراء الأهداف المتوخاة، مع تحديد الجدولة الزمنية للإنجاز.
- ب- **الوسائل أو الموارد:** تحديد الوسائل البشرية والمالية والتنظيمية الضرورية لبلوغ تلك الأهداف.
- ت- **النظام المعلوماتي:** إرساء نظام معلوماتي يقوم بجمع وتحليل ومعالجة المعلومات التي تمكن من وضع وتنفيذ وتتبع العقد بما في ذلك متابعة مؤشرات الأداء.
- 3- **الشراكة:** وتعني إشراك مختلف الفاعلين إلى جانب الدولة في إنجاز مشاريع تنموية في إطار للشراكة يراعي ما يلي:
- أ- مبادئ الحوكمة؛
- ب- ينهض بالديمقراطية المحلية كمارسة؛
- ت- يفعل سياسة قرب تستجيب لحاجيات السكان.
- ✓ **الدعامة الثانية:** دعامة هيكلية تتمثل في إطار تحليلي للواقع الاقتصادي والاجتماعي



#### 5- خطوات إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج: تتمثل في<sup>1</sup>

- تحديد الرؤيا والرسالة؛
- وضع أهداف استراتيجية مؤسسية وربطها بالأهداف والأولويات الوطنية ومؤشرات قياس تحققها؛
- تحديد البرامج والمشاريع ومؤشرات قياس أدائها المستهدفة لضمان تحقيق أهدافها؛
- تحديد مصادر التمويل؛
- تصنيف البرامج والمشاريع وفق تصنيف مالية الحكومة (التصنيف الوظيفي، التصنيف الاقتصادي...)
- تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة.

#### ثانيا: دور الموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط في قياس كفاءة الإنفاق:

تعتمد الموازنة الموجهة بالنتائج في قياس كفاءة الإنفاق الحكومي على مجموعة من المؤشرات بهدف متابعة الأداء على مستوى الهدف الاستراتيجي والبرنامج ولتقييم الإنجاز على مستوى المدخلات، العمليات، المخرجات والنتائج ما من شأنه أن يمكن الإدارة من الكشف المبكر عن مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها وبالتالي الرفع من كفاءة الإنفاق الحكومي.

#### 1- نطاق قياس مؤشرات كفاءة الإنفاق الحكومي:

تقيس مؤشرات قياس كفاءة الإنفاق الحكومي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سوزي عدلي ناشد، المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2006، ص 142.  
<sup>2</sup> دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مركز أوسلو، النرويج، 2009، ص 16.

- **المدخلات:** هي وحدات العمل ورأس المال والسلع والخدمات اللازمة لإخراج الخدمات، مثال بالنسبة للخدمات الصحية يمكن تحديد المدخلات بأنها وقت الفرق الطبية والأدوية والكهرباء وغيرها.
  - **عمليات القطاع العام:** هي هياكل وإجراءات وترتيبات إدارية مطبقة على نطاق واسع داخل القطاع العام مثل التدقيق الاجتماعي والمالي على العيادات المحلية.
  - **المخرجات:** هي الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام للمستخدم النهائي (مثل عدد الأطفال الذين ولدوا بسلام، أو عدد الأطفال الذين أكملوا التعليم الابتدائي).
  - **النتائج:** هي تأثير هذه الخدمات على المستخدم النهائي (مثل انخفاض وفيات الأمهات، وتحسن الدخل).
- 2- مؤشرات قياس كفاءة الإنفاق الحكومي:**

هناك عدة مؤشرات لقياس كفاءة الإنفاق تختلف من دولة لأخرى ومن منظمة لأخرى، وسنحاول التركيز على جزء من المؤشرات الواردة في برنامج الشراكات المعني بالإنفاق العام والمسؤولية المالية حول إطار قياس أداء إدارة الشؤون المالية العامة وهو إطار رصد ومتابعة متكامل يُسهّل قياس أداء البلدان في مجال إدارة الشؤون المالية العامة على مرّ الزمن.

يعتبر إطار قياس أداء إدارة الشؤون المالية العامة من بين عناصر النهج المُدعّم من أجل مساندة إصلاح عملية إدارة الشؤون المالية العامة. وهو يستهدف قياس أداء عملية إدارة الشؤون المالية العامة على صعيد البلدان وعبر مجموعة واسعة النطاق من عمليات

التممية على مرّ الزمن<sup>1</sup> .

ويشمل إطار قياس الأداء مجموعة من المؤشرات عالية المستوى، تقوم بقياس ورصد ومتابعة أداء أنظمة وإجراءات ومؤسسات إدارة الشؤون المالية

العامة فضلاً عن التقرير عن أداء عملية إدارة الشؤون المالية العامة الذي يُتيح إطاراً من أجل الإبلاغ عن أداء عملية إدارة الشؤون المالية العامة حسبما تقيسه المؤشرات، وتضم هذه المؤشرات<sup>2</sup>:

**1-2 مؤشر الأداء PI- 1 مجمل نواتج الإنفاق مقارنة بالموازنة الموافق عليها أصلاً:**

تعتبر القدرة على تنفيذ الإنفاق حسب الموازنة من بين العوامل الهامة في مساندة قدرة الحكومة المعنية على تقديم الخدمات العامة في السنة المعنية حسب ما ينص كل من: بيانات السياسات، وارتباطات الإنتاج، وخطط العمل.

ويجسد هذا المؤشر هذا الأمر عن طريق قياس المجموع الفعلي للإنفاق مقارنة بمجموع الإنفاق المحدد أصلاً في الموازنة (حسب ما تنص عليه وثائق الموازنة الحكومية وتقارير المالية العامة)، ولكنه يستبعد فئتين من فئات الإنفاق ليس للحكومة سيطرة تُذكر عليهما، وتلك الفئتان هما:

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى الموقع الإلكتروني الآتي:

<https://pefa.org/sites/default/files/PEFAReportArabicFinal.pdf>

<sup>2</sup> برنامج الشراكات المعني بالإنفاق العام والمسؤولية المالية، البنك الدولي، و.م.إ، يونيو 2005، ص 14.

أ- مدفوعات خدمة الديون، التي لا يمكن للحكومة من حيث المبدأ تعديلها أثناء السنة المعنية بينما قد تتغير نتيجة تقلبات أسعار الفائدة وأسعار الصرف؛

ب- الإنفاق على المشروعات التي تمويلها الجهات المانحة، حيث أن إدارة شؤونها ورفع التقارير عنها يكونان عادة خاضعين إلى حد كبير لسيطرة الجهات المانحة.

من أجل فهم الأسباب الكامنة وراء الانحراف عن الإنفاق المُبين في الموازنة، من المُهم أن تصف الشروح العوامل الخارجية التي يمكن أن تكون أدت إلى الانحراف، مع الإشارة بصورة خاصة إلى أثر الانحرافات عن الإيرادات المحلية والخارجية ومن المُهم أيضاً فهم أثر انحراف مجموع الإنفاق على القدرة على تنفيذ تشكيلة الإنفاق.

الجدول رقم 01: يوضح الأبعاد الواجب تقييمها: الفرق بين الإنفاق الأولي

الفعلي والإنفاق الأولي المبين في الموازنة أصلاً

الحد الأدنى من المتطلبات	درجة التصنيف الترتيبي
لم ينحرف الإنفاق الفعلي عن الإنفاق المبين في الموازنة بمقدار يعادل أكثر من 5% من الإنفاق المبين في الموازنة في أكثر من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات.	<b>A</b>
لم ينحرف الإنفاق الفعلي عن الإنفاق المبين في الموازنة بمقدار يعادل أكثر من 10% من الإنفاق المبين في الموازنة في أكثر من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات.	<b>B</b>
لم ينحرف الإنفاق الفعلي عن الإنفاق المبين في الموازنة بمقدار يعادل أكثر من 15% من الإنفاق المبين في الموازنة في أكثر من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات.	<b>C</b>

من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات.	
انحرف الإنفاق الفعلي عن الإنفاق المبين في الموازنة بمقدار يعادل أكثر من 15% من الإنفاق المبين في الموازنة في سنتين أو كافة السنوات الثلاث.	<b>D</b>

المصدر: برنامج الشراكات المعني بالإنفاق العام والمسؤولية المالية، البنك الدولي، و.م.إ، يونيو 2005، ص 14.

## 2-2 مؤشر الأداء PI-2 تشكيلة نواتج الإنفاق مقارنة بالإنفاق بالموازنة الموافق عليها أصلاً

حيثما كانت تشكيلة الإنفاق تختلف كثيراً عن الموازنة الأصلية، لا تكون الموازنة بياناً مفيداً عن قصد السياسات، يتطلب القياس بهذا المؤشر تقييماً عملياً لنواتج الإنفاق مقارنة بالموازنة الأصلية على مستوى تفاصيل المجلد.

وبما أنه يتم عادة اعتماد الموازنات وإدارة شؤونها على أساس إداري (وزارة/هيئة)، يُفضّل الأساس الإداري من أجل عملية التقييم، ولكن الأساس المستند إلى الوظيفة يعتبر بديلاً مقبولاً.

وعلى المستوى الإداري، يتم حساب التباين بالنسبة للأبواب الرئيسية في الموازنة الخاصة بالوزارات والإدارات والهيئات المستقلة، التي تشملها الموازنة الموافق عليها.

وإذا كان التصنيف حسب الوظائف هو المستخدم، يجب أن يستند إلى الوظائف العشر الرئيسية في إحصاءات المالية الحكومية/تصنيف وظائف الحكومة.

من شأن التغيرات في المستوى العام للإنفاق (حسب تقديرات المؤشر PI-1) أن يسفر عن تغيرات في الإنفاق على البنود الإدارية والوظيفية في الموازنة.

ويقيس هذا المؤشر (PI-2) مدى مساهمة إعادة التوزيع فيما بين بنود الموازنة فيتباين تشكيلة الإنفاق فيما يتخطى التباين الناجم عن التغيرات في المستوى العام للإنفاق.

ويتطلب القيام بعملية التقييم تلك حساب مجموع تباين تشكيلة الإنفاق ومقارنته بالانحراف العام في الإنفاق الأولي بالنسبة لكل من السنوات الثلاث الأخيرة.

يتم حساب التباين كانحراف معياري مُرَجَّح بين الإنفاق الفعلي والإنفاق المُبَيَّن في الموازنة، ويتم حسابه كنسبة مئوية من الإنفاق المُبَيَّن في الموازنة على أساس التصنيف الإداري أو الوظيفي، وذلك باستخدام القيمة المطلقة للانحراف ولكي تكون عملية الحساب متوافقة مع تقديرات مؤشر الأداء (PI-1) يجب استبعاد مدفوعات خدمة الديون والإنفاق على المشروعات بتمويل من الجهات المانحة.

الجدول رقم 02: يوضح الأبعاد الواجب تقييمهما: مدى تجاوز التباين في تشكيلة الإنفاق الأولي مجموع الانحراف في الإنفاق الأولي

الحد الأدنى من المتطلبات	درجة التصنيف الترتيبي
لم يتجاوز التباين في تشكيلة الإنفاق مجموع الانحراف في الإنفاق الأولي بأكثر من 5% في أي من آخر ثلاث سنوات	<b>A</b>
لم يتجاوز التباين في تشكيلة الإنفاق مجموع الانحراف في الإنفاق الأولي بأكثر من 5% في أكثر من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات	<b>B</b>
لم يتجاوز التباين في تشكيلة الإنفاق مجموع الانحراف في الإنفاق الأولي بأكثر من 10% في أكثر من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات	<b>C</b>

D	تجاوز التباين في تشكيلة الإنفاق مجموع الانحراف في الإنفاق الأولي بنسبة 10% في سنتين على الأقل من آخر ثلاث سنوات
---	---

المصدر برنامج الشراكات المعني بالإنفاق العام والمسؤولية المالية، مرجع سبق ذكره، ص 15

## 3-2 مؤشر الأداء 3-PI مجمل نواتج الإيرادات مقارنة بالموازنة

### الموافق عليها أصلاً

تعتبر دقة توقعات الإيرادات المحلية من بين العوامل الحاسمة الأهمية في تحديد أداء الموازنة، وذلك لأن مخصصات الإنفاق المُدرجة في الموازنة تستند إلى تلك التوقعات.

وتتيح مقارنة الإيرادات المُدرجة في الموازنة بالإيرادات الفعلية مؤشراً عاماً على نوعية توقعات الإيرادات، ولكن قد تحدث صدمات خارجية يمكن ألا يكون جرى توقعها ولا تجسّد عدم الكفاءة في الإدارة، وهذه أمور يجب إيضاحها في الشرح فالمعايرة تسمح بوجود درجة تصنيف ترتيبي عالية ولو كانت النواتج في سنة من السنوات الثلاث الأخيرة مختلفة كثيراً عن التوقعات، على سبيل المثال كنتيجة لصدمة خارجية كبيرة حدثت أثناء تنفيذ الموازنة المعنية.

وبالنسبة لهذا المؤشر، يجب استخدام المعلومات من التقارير عن تنفيذ الموازنة أو الحسابات الختامية الحكومية قدر توفر تلك المعلومات (وليس البيانات من مصادر أخرى كهيئة الإيرادات أو البنك المركزي) وعلى الشرح إيضاح مصادر البيانات وأية مخاوف فيما يتعلق باتساقها أو إمكانية التعويل عليها.

**الجدول رقم 03: يوضح الأبعاد الواجب تقييمها: الجباية الفعلية للإيرادات المحلية مقارنة بتقديرات الإيرادات المحلية في الموازنة الموافق عليها أصلاً**

الحد الأدنى من المتطلبات	درجة التصنيف الترتيبي
لم تكن الجباية الفعلية للإيرادات المحلية أدنى من 97% من تقديرات الإيرادات المحلية المبينة في الموازنة في أكثر من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات	<b>A</b>
لم تكن الجباية الفعلية للإيرادات المحلية أدنى من 94% من تقديرات الإيرادات المحلية المبينة في الموازنة في أكثر من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات	<b>B</b>
لم تكن الجباية الفعلية للإيرادات المحلية أدنى من 92% من تقديرات الإيرادات المحلية المبينة في الموازنة في أكثر من سنة واحدة من آخر ثلاث سنوات	<b>C</b>
كانت الجباية الفعلية للإيرادات المحلية أدنى من 92% من تقديرات الإيرادات المحلية المبينة في الموازنة في سنتين من أو في كافة آخر ثلاث سنوات	<b>D</b>

المصدر: برنامج الشراكات المعني بالإنفاق العام والمسؤولية المالية، مرجع سبق ذكره، ص

16.

**2-4 مؤشر الأداء PI-12 منظور متعدد السنوات في التخطيط**

**المالي، وسياسات الإنفاق، ووضع الموازنة.**

لقرارات سياسات الإنفاق مدلولات ونتائج متعددة، ويجب تصويبها مع توفر الموارد في الأفق المنظور المتوسط الأمد، ولذلك يجب أن يكون أساس تغييرات السياسات توقعات متعددة السنوات بشأن كل من: الإيرادات، وإجماليات الإنفاق المتوسط الأمد بشأن الإنفاق الإلزامي والتمويل المحتمل لعجز المالية العامة (بما في ذلك عمليات استعراض القدرة على تحمل الديون فيما يتعلق بالديون الخارجية والداخلية على السواء).

ينبغي أن تصف وثائق الاستراتيجيات القطاعية قرارات أو خيارات



سياسات الإنفاق، على أن تكون تكاليفها مُبيّنة تماماً من حيث تقديرات الإنفاق الآجلة (شاملة الإنفاق ذا الطبيعة المتكررة والإنفاق المتعلق بارتباطات لأغراض الاستثمار والتكاليف المتكررة الناجمة عنها) بغية تحديد ما إذا كانت تكاليف السياسات الراهنة أو الجديدة مقدوراً عليها ضمن نطاق الإجماليات المالية العامة المستهدفة.

وعلى هذا الأساس، ينبغي اعتماد خيارات السياسات وتحديد المخصصات التأشيرية للقطاعات على الأمد المتوسط، علماً بأن مدى اشتغال التقديرات الآجلة على تحديد صريح للتكاليف التي تترتب على مبادرات السياسات الجديدة يستدعي معايير اختيار واضحة مرتبطة بالاستراتيجيات بشأن الاستثمارات، مع تضمينها في عملية وضع الموازنة السنوية، وعند ذلك تكتمل الصلة بين السياسات والموازنة.

#### الأبعاد الواجب تقييمها:

- 1- إعداد توقعات مالية متعددة السنوات ومخصصات الوظائف؛
- 2- نطاق وتواتر تحليلات القدرة على تحمّل الديون؛
- 3- وجود استراتيجيات قطاعية مع تحديد التكاليف المتعددة السنوات للإنفاق المتكرر والإنفاق الاستثماري؛
- 4- الصلات بين موازنات الاستثمار وتقديرات الإنفاق الآجلة.

#### الجدول رقم 04: يوضح الأبعاد الواجب تقييمها والمتعلقة بالمعيار PI 12

الحد الأدنى من متطلبات درجات التصنيف الترتيبي للأبعاد	البعد المعنى
درجة التصنيف الترتيبي = أ: يجري إعداد توقعات إجمالية مالية عامة (على أساس الفئات الرئيسية من التصنيف الاقتصادي وتصنيف الوظائف/القطاعات) لمدة ثلاث سنوات على الأقل على أساس سنوي دائر، والصلات بين التقديرات المتعددة السنوات وتحديد الحدود القصوى للموازنة السنوية واضحة والفروق مشروحة.	التوقعات المالية العامة المتعددة السنوات والمخصصات للوظائف
درجة التصنيف الترتيبي = ب: يجري إعداد توقعات إجمالية مالية عامة (على أساس الفئات الرئيسية من التصنيف الاقتصادي وتصنيف	

<p>الوظائف/القطاعات) لمدة سنتين على الأقل على أساس سنوي دائر، والصلات بين التقديرات المتعددة السنوات وتحديد الحدود القصوى للموازنة السنوية واضحة والفروق مشروحة.</p> <p>درجة التصنيف الترتيبي = ج: يجري إعداد توقعات إجماليات المالية العامة (على أساس الفئات الرئيسية من التصنيف الاقتصادي وتصنيف الوظائف/القطاعات) لمدة سنتين على الأقل على أساس سنوي دائر.</p> <p>درجة التصنيف الترتيبي = د: لا يتم وضع تقديرات آجلة لإجماليات المالية العامة.</p>	
<p>درجة التصنيف الترتيبي = أ: يتم سنويا إجراء تحليل للقدرة على تحمل الديون الخارجية والديون المحلية.</p> <p>درجة التصنيف الترتيبي = ب: تم إجراء تحليل للقدرة على تحمل الديون الخارجية والديون المحلية على الأقل مرة واحدة في السنوات الثلاث الأخيرة.</p> <p>درجة التصنيف الترتيبي = ج: تم إجراء تحليل على الأقل للقدرة على تحمل الديون الخارجية والديون المحلية مرة واحدة في السنوات الثلاث الأخيرة.</p> <p>درجة التصنيف الترتيبي = د: لم يتم إجراء تحليل للقدرة على تحمل الديون في السنوات الثلاث الأخيرة.</p>	<p>نطاق وتواتر تحليلات القدرة على تحمل الديون</p>
<p>درجة التصنيف الترتيبي = أ: هنالك استراتيجيات لقطاعات تشكل على الأقل 75% من الإنفاق الأولي مع بيان التكلفة التامة للإنفاق المتكرر والاستثماري، بصورة عامة بالاتساق مع توقعات المالية العامة.</p> <p>درجة التصنيف الترتيبي = ب: هنالك بيانات استراتيجيات قطاعية وتكلفتها محددة على نحو تام، وباتساق بصورة عامة مع توقعات المالية العامة، وذلك بالنسبة لقطاعات تشكل 25-75% من الإنفاق الأولي.</p> <p>درجة التصنيف الترتيبي = ج: هنالك بيانات استراتيجيات قطاعية بالنسبة لعدة قطاعات رئيسية ولكنها محددة التكاليف بصورة جوهرية لقطاعات لا تشكل سوى 25% من الإنفاق الأولي أو أن الاستراتيجيات محددة التكاليف تعطي عددا أكبر من القطاعات ولكنها غير متسقة مع إجماليات توقعات المالية العامة.</p> <p>درجة التصنيف الترتيبي = د: يمكن أن يكون تم إعداد استراتيجيات قطاعية لبعض القطاعات، ولكن لم يتم تحديد تكاليف أي منها جوهريا بشأن الإنفاق الاستثماري والإنفاق المتكرر.</p>	<p>وجود استراتيجيات قطاعية محددة التكاليف</p>
<p>درجة التصنيف الترتيبي = أ: يتم باتساق اختيار الاستثمارات على أساس الاستراتيجيات القطاعية المعنية والتكاليف المتكررة المترتبة عليها وفقا للمخصصات القطاعية وهي مشمولة في التقديرات الآجلة لموازنة القطاع</p>	<p>الصلات الاستثمار وتقديرات الإنفاق</p>

الأجلة	المعني.
	درجة التصنيف الترتيبي = ب: يتم اختيار غالبية الاستثمارات الهامة على أساس الاستراتيجيات القطاعية المعنية والتكاليف المتكررة المترتبة عليها وفقا لمخصصات القطاع المعني وهي مشمولة في التقديرات الأجلة لموازنة القطاع المعني.
	درجة التصنيف الترتيبي = ج: للعديد من قرارات الاستثمار صلات ضعيفة باستراتيجيات القطاعات وليست التكاليف المتكررة المترتبة عليها مشمولة في التقديرات الأجلة إلا في بضعة حالات (رئيسية).
	درجة التصنيف الترتيبي = د: عمليات وضع موازنات الاستثمار والإنفاق المتكرر منفصلة عن بعضها ولا تشترك في تقديرات تكاليفها المتكررة.

المصدر: برنامج الشراكات المعني بالإنفاق العام والمسؤولية المالية، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

### ثالثا: عرض نتائج اعتماد الموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط:

لقد عمدت الكثير من الدول لاعتماد الموازنة الموجهة بالنتائج (ثلاثا دول العالم)، وسنركز على التجربة المغربية في هذا المجال على اعتبار أنها كانت تعتمد نفس النهج المعتمد في الجزائر ولتقارب الإطار الماكرواقتصادي للبلدين.

قامت المغرب باعتماد أو التحول نحو نهج الموازنة الموجهة بالنتائج خلال سنة 2005 لإصلاح نظام إعداد الموازنة، وقد أعطت التجربة نتائج هامة ومشجعة، ما أدى إلى تحسن السياسة المالية من جهة وترشيد الإنفاق العام من جهة أخرى، وكانت النتائج المتصلة بحصيلة التجربة في قطاع الصحة كالاتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع للموقع الإلكتروني التالي:

[https://www.finances.gov.ma/Docs/2005/depf/guide\\_reforme\\_budg.pdf](https://www.finances.gov.ma/Docs/2005/depf/guide_reforme_budg.pdf)

## 1- وضعية الميزانية المرصدة لقطاع الصحة وتحسن نسبة الالتزام وللاتمركز نفقات الاستثمار

يوضح الجدول التالي المبالغ المرصدة لقطاع الصحة (المرافق المسيرة بصورة مستقلة، الأمرين بالصرف والأمرين بالصرف (المساعدين)

الجدول رقم 05: يوضح حصيلة التجربة بالنسبة لقطاع الصحة على مستوى

### التدبير الموازني

البيان	ميزانية 2005
المبلغ المخصص	6.217 مليون درهم (5.15%) من الميزانية العامة
تاريخ الانخراط في مسلسل شمولية الاعتمادات	10 جويلية 2002
عدد مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة (2005)	57
عدد الأمرين بالصرف والأمرين بالصرف المساعد	92
إعادة هيكلة الميزانية بعد الانخراط في مسلسل شمولية الاعتمادات	الحد من عدد السطور بنسبة 38 %

المصدر: دليل إصلاح الميزانية، وزارة المالية والخصوصية، المملكة المغربية، 2005، ص35.

من خلال الجدول أعلاه يتضح حجم الميزانية المرصدة لقطاع الصحة تمثل 5.15 % من الميزانية العامة، وهي نسبة معتبرة تعكس الأهمية التي يحظى بها هذا القطاع، كما يلاحظ أنه بعد الانخراط في مسلسل شمولية الاعتمادات تم التقليل من عدد السطور بنسبة 38%

## الجدول رقم 06: يوضح تحسين نسبة الالتزام ونسبة لالتمرکز نفقات

## الاستثمار

السنة	نسبة الالتزام برسم نفقات الاستثمار	نسبة لالتمرکز نفقات الاستثمار
2001	69%	-
2002	75%	27%
2003	98.5%	37%
2004	99.4%	40%

المصدر: دليل إصلاح الميزانية الصادر عن وزارة المالية والخصوصة بالمملكة المغربية.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الالتزام بتنفيذ نفقات الاستثمار تحسن من سنة بعد الانخراط في مسلسل شمولية الاعتمادات حيث قفزت النسبة من 69% سنة 2001 إلى 75% لتصل إلى نسبة 98.5% و99.4% سنتي 2003 و2004 على التوالي أن دل على شيء فإنما يدل على تقليل نسبة الانحرافات بين النفقات الفعلية والنفقات المرصدة في الميزانية الأولية والشيء الذي ساعد على ذلك هو أن النفقات تم تحديدها انطلاقاً من النتائج المرجو تحقيقها والتي تنطلق من أولويات المجتمع، وهذا ما تؤكدته تحسن نسبة لالتمرکز نفقات الاستثمار والتي شهدت تحسناً فاق 10% حيث انتقل من 27% سنة 2002 إلى 40% سنة 2004.

## 2- ارتفاع عدد التحويلات المنجزة:

يوضح الجدول الآتي ارتفاع نسبة التحويلات المنجزة من وزارة الصحة إلى المستشفيات من حيث عدد العمليات ومبالغها:

الجدول رقم 07: يوضح التحويلات المنجزة

2004	2003	2002	2001	السنوات
بعد شمولية الاعتمادات			قبل شمولية الاعتمادات	البيان
551	460	383	45	عدد العمليات
141.8	141	63	48	المبلغ (مليون درهم)

المصدر: دليل اصلاح الميزانية، مرجع سبق ذكره، ص37.

ما يلاحظ من هذا الجدول أن التحويلات المنجزة من وزارة الصحة إلى المستشفيات ارتفعت من حيث عدد العمليات بعد شمولية الاعتمادات حيث ارتفعت من 45 عملية تحويل سنة 2001 قبل شمولية الاعتمادات إلى 551 عملية سنة 2004، وقابله ارتفاع في المبالغ المحولة من 48 مليون درهم سنة 2001 (قبل شمولية الاعتمادات)، إلى 141.8 مليون درهم ذلك لأن نظام إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج يسمح بالتحديد الدقيق للنفقات التي تعكس الأولويات الوطنية لأن نظام إعداد الموازنة من منطلق الوسائل لا يسمح بتحديد النفقات بدقة ففي كثير من الأحيان أن المبالغ المرصدة لقطاع ما لا تسمح بتغطية النفقات كلية وهو ما يبرر في كثير من الأحيان ارتفاع تكاليف انجاز المشاريع عن المبالغ المخصصة لها في الميزانية الأولية من جهة وعدم استفادة كافة السكان من المشروع (ضعف نسبة التغطية).

### 3- تطور مؤشرات الأداء:

يوضح الجدول التالي تطور مؤشرات الأداء كالتغطية بالفحص ما قبل الولادة بالوسط القروي والحضري، ونسبة التغطية للولادة وعدد الأشخاص المصابون بتكشاف في عدسة العين الذين شملتهم العمليات.

#### الجدول رقم 08: يوضح تطور مؤشرات الأداء

السنوات	2002		2003		2004	2005
	التوقعات	الإنجازات	التوقعات	الإنجازات	التوقعات	التوقعات
نسبة التغطية بالفحص ما قبل الولادة بالوسط القروي والحضري ( % )	47	45	51	48.5	52	50
نسبة التغطية للولادة تحت مراقبة صحية على المستوى القروي والحضري ( % )	52	50	52	52.3	53	54.3
عدد الأشخاص المصابين بتكشاف في عدسة العين الذين شملتهم العمليات	25.00	22.000	25.000	23.200	25.000	25.000
تقوية تجهيزات البنايات الصحية	% 8+					
تحسن التزود بالأدوية	% 4+					

المصدر: دليل إصلاح الميزانية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الانحرافات ضئيلة جدا بين التوقعات والانجازات فمؤشر نسبة التغطية بالفحص ما قبل الولادة بالوسط القروي والحضري قدر الانحراف ب 4% في سنتي 2002 و 2003 بينما مؤشر نسبة التغطية للولادة تحت مراقبة صحية على المستوى القروي والحضري فقدر الانحراف ب 3% سنة 2002 في حين فاقت الانجازات التوقعات سنة 2003، وهذا ما يعكس تحسن كفاءة الإنفاق بفضل نظام إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج وهو ما يتم الوقوف عليه في مؤشر عدد الأشخاص المصابين بتكشاف في عدسة العين الذين شملتهم العمليات حيث الانحراف عن التوقعات قدر ب 12% خلال سنة 2002 لينخفض في سنة 2003 إلى حدود 7%، بالإضافة إلى مؤشر تقوية تجهيزات البنيات الصحية الذي شهد زيادة ب 8% ومؤشر تحسن التزود بالأدوية زيادة قدرت ب 4%.

#### خاتمة:

يعتبر الإنفاق العام أداة مهمة من أدوات المالية الرئيسية للدولة، من أجل تحقيق أهداف المجتمع، وإشباع الحاجات العمومية فالإنفاق العام يعكس لدرجة كبيرة فعالية الحكومة ومدى تأثيرها في النشاط الاقتصادي، وتتوقف فعالية الحكومة على كفاءة الإنفاق العام، وقد أدت الحاجة لرفع كفاءة الإنفاق لاعتماد نهج جديد في إعداد الموازنة - الموازنة الموجهة بالنتائج في المدى المتوسط والتي هي عبارة عن ترجمة مالية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة بتحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة مدتها (3) سنوات ومحددة حيث تتمثل هذه الأهداف بخفض الإنفاق وتقديم خدمات بجودة عالية وتحقيق الإيرادات المتوقعة حتى تتمكن المؤسسة من تغطية نفقاتها وتحويل أية فوائض مالية للخزينة، وقد شكلت نقاط الضعف المعتادة في الموازنة المعتادة ( منطوق الوسائل) منطلقا أساسيا



للتوجه نحو الموازنة الموجهة بالنتائج فالموازنة من منطلق الوسائل غير واقعية نظراً لأنها تتجاوز القدرة المتوفرة لدى الحكومة وغير متصلة بالسلوك نظراً لتجاوز سقف الإنفاق المقررة.

وقد أثبتت الموازنة الموجهة بالنتائج نجاعتها في الرفع من كفاءة الإنفاق في الدول التي اعتمدت هذا النهج وقد اعتمدت هذه الدول مجموعة من المؤشرات لقياس كفاءة الإنفاق من بين المؤشرات العالية الأداء المؤشرات الصادرة عن برنامج الشراكات المعني بالإنفاق العام والمسؤولية المالية في من بينها مؤشر الأداء PI-1 الذي يقيس مجمل نواتج الإنفاق مقارنة بالموازنة الموافق عليها أصلاً، ومؤشر الأداء PI-2 الذي يقيس تشكيلة نواتج الإنفاق مقارنة بالإنفاق بالموازنة الموافق عليها أصلاً، مؤشر الأداء PI-3 يقيس مجمل نواتج الإيرادات مقارنة بالموازنة الموافق عليها أصلاً، بينما مؤشر الأداء PI-12 منظور متعدد السنوات في التخطيط المالي، وسياسات الإنفاق، ووضع الموازنة.

وتشكل التجربة المغربية نموذج يحتذى به في مجال إصلاح نظام إعداد الموازنة بالتوجه نحو إعداد الموازنة من منطلق النتائج في المدى المتوسط والتي حققت نتائج إيجابية منها:

- تحسن نسبة الالتزام بتنفيذ نفقات الاستثمار بعد الانخراط في مسلسل شمولية الاعتمادات حيث قفزت النسبة من 69% سنة 2001 إلى 75% لتصل إلى نسبة 98.5% و 99.4% سنتي 2003 و 2004 على التوالي أن دل على شيء فإنما يدل على تقليل نسبة الانحرافات بين النفقات الفعلية والنفقات المرصدة في الميزانية الأولية والشيء الذي ساعد على ذلك هو أن النفقات تم تحديدها انطلاقاً من النتائج المرجو تحقيقها والتي تنطلق من أولويات السكان، وهذا ما تؤكد تحسن نسبة لامتركز نفقات الاستثمار والتي شهدت تحسناً فاق

- 10% حيث انتقل من 27% سنة 2002 إلى 40% سنة 2004، أي أن هناك تحسن في برمجة وتنفيذ ومراقبة النفقات العمومية؛
- ارتفاع التحويلات المنجزة من قبل قطاع الصحة من حيث عدد العمليات بعد شمولية الاعتمادات حيث ارتفعت من 45 عملية تحويل سنة 2001 قبل شمولية الاعتمادات إلى 551 عملية سنة 2004، وقابله ارتفاع في المبالغ المحولة من 48 مليون درهم سنة 2001 (قبل شمولية الاعتمادات) 141.8 مليون درهم ذلك لأن نظام إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج يسمح بالتحديد الدقيق للنفقات التي تعكس الأولويات الوطنية لأن نظام إعداد الموازنة من منطلق الوسائل لا يسمح بتحديد النفقات بدقة، وهو ما ساهم في استفادة الفئات المستهدفة من النفقات العمومية بشكل أقوى، ففي نظام إعداد الموازنة من منطلق الوسائل كان هناك عدم تلبية لحاجيات السكان في نفس القطاعات؛
- تقليل الانحرافات بين التوقعات والانجازات فمؤشر نسبة التغطية بالفحص ما قبل الولادة بالوسط القروي والحضري قدر الانحراف ب 4% في سنتي 2002 و 2003 بينما مؤشر نسبة التغطية للولادة تحت مراقبة صحية على المستوى القروي والحضري فقدر الانحراف ب 3% سنة 2002 في حين فاقت الانجازات التوقعات سنة 2003، وهذا ما يعكس تحسن كفاءة الإنفاق بفضل نظام إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج وهو ما يتم الوقوف عليه في مؤشر عدد الأشخاص المصابين بنكشاف في عدسة العين الذين شملتهم العمليات حيث الانحراف عن التوقعات قدر ب 12% خلال سنة 2002 لينخفض في سنة 2003 إلى حدود 7%، بالإضافة إلى مؤشر تقوية تجهيزات البنيات الصحية الذي شهد زيادة ب 8% ومؤشر تحسن التزود

بالأدوية زيادة قدرت ب 4%، وهذا ما يساهم في ترشيد النفقات العمومية.

#### التوصيات:

- ضرورة اعتماد السلطات المكلفة بإعداد الموازنة العامة للدولة بالجزائر نظام إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج؛
- ضرورة التحول في الجزائر إلى التخطيط والتوقع على المدى المتوسط، والذي من شأنه أن يساهم في ترشيد النفقات وهو ما لمسناه من خلال التجربة المغربية؛
- الرفع من كفاءة الإنفاق العام في المشروعات الاستثمارية، وهو ما يسمح به نظام إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج.

#### قائمة المراجع:

#### أولاً: باللغة العربية

1. بدر القايد، محمد جابر السيد، مشروع إنشاء وحدة المالية الكلية، الاجتماع السنوي السادس لشبكة مسؤولي الموازنة في دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ودول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الدوحة، قطر، يومي 25-26 نوفمبر، 2013.
2. برنامج الشراكات المعني بالإنفاق العام والمسؤولية المالية، البنك الدولي، و.م.إ، يونيو 2005.
3. دليل إصلاح الميزانية، وزارة المالية والخصوصية، المملكة المغربية، 2005.
4. دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مركز أوسلو، النرويج، 2009.
5. دنيديني يحي، المالية العمومية، دار الخلدونية، الطبعة الثانية، 2014.

6. سوزي عدلي ناشد، المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2006.
7. علي زغدود، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2010.
8. محمد عباس محرزي، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2003.

#### ثانيا: باللغة الأجنبية

1. PUBLIC Expenditure Handbook, World Bank, 1998, USA, P06

#### ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. [https://www.finances.gov.ma/Docs/2005/depf/guide\\_reforme\\_budg.pdf](https://www.finances.gov.ma/Docs/2005/depf/guide_reforme_budg.pdf)
2. [https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjG\\_tHD0u3YAhVHtxQKHZ15AksQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fol.d.jfda.jo%2FDownload%2FLaws%2F30\\_253.docx&usg=AOvVaw2lTy0KAhw5oE0qFS-OsOC8](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjG_tHD0u3YAhVHtxQKHZ15AksQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fol.d.jfda.jo%2FDownload%2FLaws%2F30_253.docx&usg=AOvVaw2lTy0KAhw5oE0qFS-OsOC8)