الانتقال من منطق الوسائل الى ثقافة النتائج في تسيير النفقات العامة

د. بن صاولة صراح
أ.بزار محمد سفيان

المدرسة العليا لعلوم التسيير عنابة

ملخص المقال:

نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها موضوع الإنفاق العام، تسعى الجزائر جاهدة في هذا الإطار إلى تبني برنامج اصلاح الميزانية بهدف تحسين وتفعيل دور ومسار النفقات. ولقد تمثلت أهم المحاور المشكلة لبرنامج الإصلاح في الانتقال من منطق الوسائل إلى ثقافة النتائج في تسيير الإنفاق العام إضافة إلى ضرورة تبني ميزانية متعددة السنوات. ولكن للأسف ما يمكن ملاحظته على مستوى الجماعات الإقليمية الجزائرية هو أنه لا يزال مشروع تحديث الميزانية فكرة لم يتم تنفيذها بعد، نظرا لتعطل تطبيقه على مستوى ميزانية الدولة. إلا أنه ما يمكن استخلاصه هو أن برنامج تحديث وإصلاح نظام الميزانية المحلية أصبح ضرورة ملحة لتحقيق نجاعة وفعالية أكبر في تسيير النفقات العامة كما هو الحال بالنسبة للدول المتقدمة.

الكلمات المفتاحية: النفقات العامة، تحديث سياسة الميزانية، الجماعات المحلية.

Article summary:

Considering the great importance of public spending, Algeria attempts to adopt a financial plan the budget program in order to improve and trigger the role and track of expenditure. The most important axes of the reform program were the transition from the logical of means to the culture of results when conducting public spending as well as the need to adopt a multi-year budget. Unfortunately, what can be observed at the level of the local collectivities is that the innovative budget project is still an idea that has not yet been implemented, due to the disruption of its completion at the level of the state budget. Yet, it can be concluded that the current program of modernization and transformation of the local budget system has become an urgent necessity for achieving more efficient and more effective public expenditure management like the other countries.

key words: Public Expenditure, Budget Update Project, Local Collectivities.

مقدمة عامة:

لقد تطور وتنامى دور الجماعات المحلية بحيث انتقلت من دور المسير الاداري للمرفق العمومي الى مهمة المشاركة في التنمية المحلية. ذلك لأن الجماعات المحلية وفي اطار الدور الجديد المقدم لها أصبحت شريك للدولة تقوم بتدبير الشأن العام عن طريق توزيع ونقل الاختصاصات وتحويل الأموال بهدف التقليل من دور الدولة وتكثيف تدخل الجماعات المحلية. وفي هذا الاطار وبهدف ترشيد وتفعيل النفقة العامة قامت العديد من الدول بالتوجه نحو اصلاح نظام الميزانية بهدف القضاء على جميع النقائص التي يعاني منها النظام السائد ومن تم اعتماد أساليب وطرق جديدة لتسيير النفقات العامة. وتتمثل أهم محاور هذا البرنامج في الانتقال من منطق الوسائل والتوجه نحو ثقافة النتائج اضافة الى تبني ميزانية متعددة السنوات حيث أنه يتم حاليا في الجزائر تسيير الميزانية وفق منطق الوسائل دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المراد تحقيقها. وبالتالي ارتأينا محاولة البحث عن ماهية تحديث وإصلاح تسيير الميزانية على مستوى الجماعات المحلية وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

إنّ للجماعات الاقليمية الدور المحوري في عملية تنمية الاقليم فهي تؤدي دورا رئيسيا من أجل النهوض بأعباء التنمية المحلية معتمدة في ذلك على مجموع المبالغ المالية الموجهة للإنفاق في اطار مخصصات موازناتها السنوية. فما هو متوسط حجم إنفاق البلديات على مستوى ولاية تلمسان وما هو دور مشروع تحديث الميزانية في تفعيل وزيادة كفاءة الإنفاق المحلي؟

أهمية الدراسة:

تعد المالية المحلية مؤشرا حقيقيا للتنمية والتطور الذي تعرفه المجتمعات الحديثة وعنصرا أساسيا للحكم على مسار إصلاح نظام اللامركزية المحلية. وتظهر أهمية

الدراسة من خلال المكانة الكبيرة التي تكتسيها النفقات العامة للجماعات المحلية والدور الكبير الذي تلعبه باعتبارها أداة فعالة من أدوات السياسة المالية للدولة.

الهدف من الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- حجم النفقات العامة المخصصة سنويا لميزانيات الجماعات المحلية.

ماهية المشاكل والمعوقات التي تواجه الجماعات المحلية لتحقيق فعالية النفقات العمومية.

المبحث الأول: معنى النفقة العامة وأسباب تزايدها

المطلب الأول: ماهية النفقة العامة

تعرف النفقات العامة بأنها تلك المبالغ المالية التي تقوم بصرفها السلطة العمومية (الحكومة والجماعات المحلية) أو أنها مبلغ نقدي يقوم بإنفاقه شخص عام بقصد تحقيق منفعة عامة. كما يمكن تعريفها بأنه استخدام مبلغ نقدي من قبل هيئة عامة بهدف اشباع حاجة عامة. ووفقا لهذا التعريف يمكن اعتبار النفقة العامة أنها ذات أركان ثلاثة: مبلغ نقدي, يقوم بإنفاقه شخص عام, الغرض منه هو تحقيق نفع عام.

وسنتناول كل عنصر فيما يلي.

- مبلغ نقدي: شكل النفقة العامة تكون النفقة العامة في شكل مبلغ نقدي حيث تقوم الدولة بدورها في الانفاق العام باستخدام مبلغ نقدي ثمنا لما تحتاجه من منتجات سلع وخدمات من أجل تسيير المرافق العامة وثمنا لرؤوس الأموال الانتاجية التي تحتاجها للقيام بالمشاريع الاستثمارية التي تتولاها ولمنح المساعدات والإعانات سواء اقتصادية اجتماعية ثقافية وغيرها[1].
- النفقة العامة يقوم بها شخص عام: يتطلب الأمر حتى نكون أمام نفقة عامة أن تكون تلك النفقة صادرة عن جهة عامة أي أن تكون تلك النفقة خارجة من ذمة شخص عام وقد اعتمد الفكر المالي في هدا الاتجاه معيارين الأول قانوني والثاني وظيفي.

أ. المعيار القانوني:

اعتمد هدا المعيار من قبل أصحاب النظرية التقليدية الدين يعتمدون في التحديد القائم بالإنفاق على الطبيعة القانونية. وتأسيسا على دلك فلا تعد نفقة هيئة ما نفقة عامة الا ادا كانت تلك الهيئة من الشخصيات المعنوية العامة وهي الدولة والمؤسسات العامة والهيئات المحلية. في حين تعد نفقة خاصة تلك النفقات الصادرة عن الشخصيات المعنوية كالشركات والجمعيات.

ب. المعيار الوظيفي:

ان الأساس الوظيفي للنفقة العامة يعتمد على طبيعة الوظيفة التي يصدر عنها الانفاق لا الطبيعة القانونية لمن يقوم بها وتأسيسا على ذلك تعد نفقة عامة تلك التي تدفعها الدولة بصفتها السيادية أما النفقات التي تنفقها الدولة في نشاط مشابه لنشاط الأفراد فإنها تعد نفقة خاصة. لدلك فلا تعد جميع النفقات التي تصرفها الادارات والهيئات العامة نفقات عامة في حين تعد بعض النفقات المصروفة من قبل بعض الشخصيات المعنوية الخاصة المتمتعة ببعض امتيازات السلطة العامة نفقات عامة[2].

ت. معيار ملكية الأموال المنفقة: ونتيجة لذلك يذهب بعض الكتاب الى ضرورة الأخذ بتعريف واسع للنفقات العامة يشمل جميع النفقات التي تقوم بها الدولة وهيئاتها العامة وإدارتها المحلية ومؤسساتها العامة ومشروعاتها العامة الاقتصادية والخدمية. ويبدو أن هدا الرأي يعتمد أساسا على معيار آخر هو ملكية الأموال المنفقة فادا كانت تلك الأموال مملوكة للدولة أو هيئاتها أو ادارتها أو شركاتها ومؤسساتها فهي عامة والإنفاق منها هو انفاق عام بصرف النظر عما ادا كانت الجهة القائمة بالإنفاق

تستخدم أساليب السلطة العامة أم لا وتتمتع بشخصية معنوية مستقلة ماليا وإداريا عن شخصية الدولة أو لا وتستهدف تحقيق الربح شأنها في دلك شأن المشروعات الخاصة وتعد من أشخاص القانون الخاص أم لا[3].

الغرض من النفقة هو تحقيق نفع عام: حيث يعتبر الركن الثالث للنفقة العامة هو اشباع حاجة عامة ويقصد بالحاجات العامة الحاجات الاجتماعية التي يصعب اشباعها بواسطة القطاع الخاص ولدا يتم اشباعها بواسطة الدولة وينتج عنها منفعة عامة تقدرها الهيئات الحاكمة لحساب المجموع. وتختلف الحاجات العامة من دولة الى أخرى حسب ايديولوجية الدولة ودرجة تقدمها حيث تزداد في الدول التي تأخذ على عاتقها تمويل مشاريعها وخططها التنموية وتقل في الدول التي تعتمد على القطاع الخاص في تمويل خططها التنموية[4].

المطلب الثاني : ظاهرة التزايد المستمر للنفقات العامة

يبين لنا استقراء التاريخ المالي خضوع النفقات العامة للدولة الى ظاهرة عامة هي ظاهرة التزايد المطرد وفي جميع الدول مهما اختلفت في نظمها الاقتصادية أو بنيانها الاقتصادي ومهما اختلفت في ظروفها. ولا تقتضي هده الظاهرة ما قد يلاحظ من انخفاض تلك النفقات في بعض الدول أو ثباتها لسنة أو لبضع سنوات حيث تبقى الظاهرة العامة في التزايد قانونا تخضع له تلك النفقات. وأول من لفت الأنظار إلى تلك الظاهرة هو العالم الألماني "فاجنر" ولذا سميت هده الظاهرة بقانون "فاجنر" نسبة له حيث توصل الى تلك النتيجة من خلال دراسته لتطور النفقات العامة عبر سلسلة زمنية طويلة لمجموعة من الدول الأوروبية خلال القرن التاسع عشر حيث قال "أن المقارنات الشاملة بين الدول المختلفة والعصور المختلفة أثبتت أن الأمم السائرة قدما في سبيل الحضارة وهي وحدها التي يهمنا أمرها يزداد نشاط حكوماتها المركزية والمحلية ازديادا مطردا كما يطرد ازدياد انفاقها الحكومي. وهدا الازدياد ينصب على الكم والكيف: فالحكومات المركزية والمحلية على السواء تدأب على الاضطلاع بمرافق جديدة كما تدأب من جهة أخرى على انجاز مرافقها قديمها وجديدها بكفاية أكثر. ويذهب "فاجنر" إلى القول إلى أنه كلما حقق مجتمعا من المجتمعات معدلا معينا من النمو الاقتصادي فان دلك يؤدي الى اتساع نشاط الدولة وهدا يعمل على زيادة الانفاق العام بمعدل أكبر من الزيادة الحاصلة في نصيب الفرد من الناتج القومي وبعبارة أخرى فان نسبة النفقات العامة في الناتج القومي تميل الى الزيادة بنسبة أكبر من الزيادة في الناتج القومي. وقد اثبت الأستاذ "NITTI" الظاهرة نفسها فمن خلال دراسته لمجموعة مختلفة من الدول في القرن التاسع عشر والتي توفرت إحصاءات عنها أوضح أن تلك الدول تخضع لنفس الظاهرة بصرف النظر عن كونها مركزية أو لا مركزية صغيرة أو كبيرة مسالمة أو متحاربة ويذهب الأستاذ"TAYLOR" إلى القول أن الأستاذ "NITTI" لو استطاع أن يضمن دراسته لتلك الدول الأرقام الخاصة بإنفاقها للنصف الثاني من القرن العشرين لوجد أن تلك النفقات لا يحكمها قانون التزايد المستمر وإنما تسارع معدل النمو فيها أيضا. أما الأستاذين PEACOOK AND WISEMAN فقد توصلا في دراستهما للنفقات العامة في المملكة المتحدة للفترة من 1890-1955 أن تلك النفقات لا تتزايد بشكل متناسق ولكن على شكل قفزات بسبب الاضطرابات الاجتماعية التي تدفع النفقات والإيرادات الى مستويات عليا ثم تستقران بعد انتهاء هده الاضرابات عند مستوى أعلى من ذلك الذي بدأت فيه. ويتضح من خلال دلك أن الظاهرة محل الدراسة قد أثبتتها معظم الدراسات بهذا الشأن والتي اهتمت

بالإضافة الى إثبات هده الظاهرة ببيان العلاقة بين حجم الانفاق العام ومراحل النمو الاقتصادي وكذلك العوامل المحددة لحجم الانفاق العام والضوابط المطلوب اقرارها لهدا الانفاق وكذلك العلاقة بين مستوى الانفاق العام ومستوى الدخل القومي بهدف معرفة نوعية هده العلاقة ودرجة الارتباط بينهما كما اهتمت هده الدراسات بتحديد التزايد في النفقات ما كان منها ظاهريا وما كان منها حقيقيا[5].

أولا: قانون فاغنر *la loi d'AUDOPHE Wagnar*

لقد قام قانون "فاغنر" بدراسة وتفسير ظاهرة زيادة النفقات العامة خلال فترة القرن التاسع عشر في عدد من الدول الأوربية وحسب الاقتصادي "اودلف فاغنر" يوجد اتجاه طبيعي بين نمو النفقات العامة بالنسبة للناتج المحلي الاجمالي. ويعتبر "فاغنر" أول اقتصادي لفت الأنظار الى ظاهرة زيادة النفقات العامة وقال بأنه عبارة عن قانون عام للتطور والنمو الاقتصادي وأطلق عليه اسم "قانون التزايد المستمر للنشاط الحكومي". وعليه يفسر هده الظاهرة بنسبة التطور حيث أن كل دولة تزداد التزاماتها ومن تم ترتفع وتنمو نفقاتها تبعا لدلك أي أن حسب قانون" واجنر " تقوم الحكومة بزيادة انفاقها من أجل تلبية الطلب الاجتماعي المتزايد.

يقترح "اودلف فاغنر" ثلاث تفسيرات لأسباب هده الظاهرة وهي كالآتي:

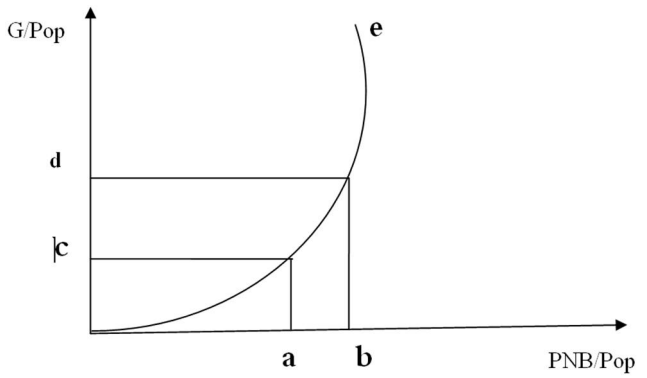
- عامل التصنيع والتحديث « Processus d'industrialisation et de modernisation» :

ومن أجل قيام الدولة بدلك يجب عليها الزيادة في انفاقها العمومي على مجالات متعددة ستؤدي بها الأخير نحو التقدم. إلاّ أنّ عملية التصنيع نفسها قد يكون لها بعض السلبيات بما أنها ستؤدي الى تعقد المعاملات والمبادلات الاقتصادية والرفع من ظاهرة التحضر التي يحتمل أن تؤدي إلى مشاكل الازدحام والصراعات الاجتماعية.

- إنّ زيادة نفقات القطاع العام سيؤدي الى النمو في الدخل الحقيقي وبالتالي تحسن المستوى المعيشي وهدا سيؤدي بالدولة الى تلبية الحاجات الجديدة والمتجددة للسكان. ان ارتفاع المستوى المعيشي يؤدي بالضرورة الى ارتفاع الطلب على الخدمات الثقافية والتعليم أي التوسع النسبي في الانفاق الرفاهي للمجتمع.
- إنّ النموّ الاقتصادي يحتاج إلى استثمارات كبيرة وهامة خاصة فيما يتعلق ببعض قطاعات الاقتصاد مثل قطاع النقل والاتصالات والطاقة والتي تعتبر مجالات استراتيجية. فالاستثمارات القاعدية الأولية تعتبر ثقيلة على القطاع الخاص ولهذا تقوم الدولة بتخصيص أموال من مجموع نفقاتها لهاته القطاعات[6].

سنقوم بتوضيح قانون "فاغنر" في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم 01: تفسير ظاهرة تزايد النفقات العامة حسب قانون "فاغنر"



المصدر: لطفي علي-"المالية العامة"- مطبوعات مكتبة عين شمس – مصر - السنة: 1995- ص:4حيث أن:

- G/Pop تمثل نصيب الفرد من الدخل الوطني
- PNB/Pop تمثل متوسط نصيب الفرد من الإنفاق الحقيقي.

وتكون الصيغة الرياضية العامة لقانون Wagner كما يلي:

$$G / Y = F (Y / N)$$

حيث أن:

- ✓ G : يمثل الإنفاق العمومي.
- ✓ Y: يمثل الدخل القومي.
- ✓ N : يمثل عدد السكان.

و $\partial G/\partial Y > 0$ أو أن مرونة النفقات العامة بالنسبة للدخل القومي أكثر من الواحد.

ويتضح أن هناك وجود علاقة طردية ثابتة بين نسبة الإنفاق إلى الدخل G/Y وحصة الفرد من الدخل القومي[7] Y/N.

ثانيا: الأثر الازاحي "" لبيكوك ووايزمن"

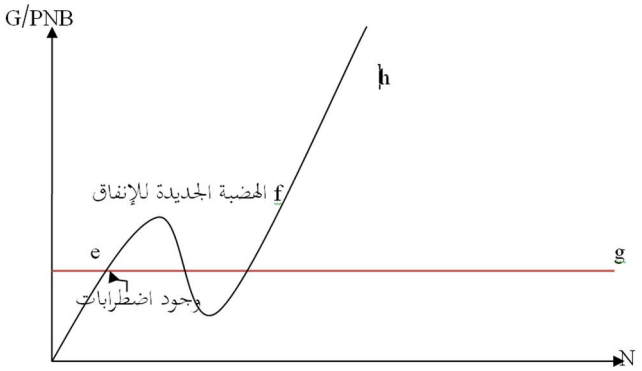
لقد قدم قانون فاغنر تفسيرا لاتجاه الانفاق العام وعلاقته بالنمو الاقتصادي كما لاحظنا سابقا. سنتطرق الآن الى دراسة كل من "بيكوك ووايزمن" اللذان قدما بحث تحت عنوان "نمو الانفاق العام في المملكة المتحدة" سنة 1961 كتفسير للتغيرات في النفقات العامة مع مرور الوقت على أساس الخبرة المكتسبة في المملكة المتحدة وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 1890-1955. فحسب "بيكوك ووايزمن" فان دراسة سلوك الانفاق العام من سنة لأخرى له أهمية كبيرة لمعرفة كيفية صياغة السياسات من خلال تحليل الاتجاهات على المدى الطويل. ومن خلال دلك قاما بملاحظة أن النفقات والإيرادات لا تنمو بالنسبة نفسها في المملكة المتحدة كما لا حظا أيضا أن هناك تغيرات مفاجئة وانخفاض في النفقات وأن هدا الانفاق يأخذ نمطا يشبه القفزات. حسب الاقتصاديين "بيكوك ووايزمن" تطور الانفاق العام خلال الزمن يشبه الهضبة التي تنتابها ارتفاعات حيث أن هده الأخيرة تكون متزامنة مع فترة الحروب أو فترة الاعداد لها أو فترات الاضطراب الاجتماعي. لقد بلغت كل من الايرادات والنفقات الحكومية أعلى مستوى لها خلال فترات الحروب ولم تنخفض الى مستوى ما قبل الحرب. كما أن هده المستويات من الانفاق لا تنخفض حتى وان انتهت الحرب. لقد نبها كل من "بيكوك ووايزمن" الى أن هدا السلوك يتحمله الأفراد عن طريق زيادة العبئ الضريبي حيث أن الدول تقوم بالرفع من مستويات الضريبة خلال فترة الحروب مما يساعد الحكومة على القيام بمهامها. ولقد أطلق على هده الزيادة في مستوى الانفاق الحكومي بالنسبة الى الناتج القومي بفرضية "الأثر الازاحي".

تقوم فرضية الأثر الازاحي على ما يلى:

- ان الدول والحكومات قادرة على ايجاد طرق مجدية لإنفاق المداخيل أو العائدات المتاحة.
- ان الحكومة ليس لديها أية رغبة في نسب الضرائب العالية.
- ان الحكومة ليس أمامها سوى القبول برغبات الشعوب.

و لقد استخلص الاقتصاديين "بيكوك ووايزمان" من خلال دلك أن نسب الضرائب تبقى بالعادة ثابتة أو مستقرة في فترات الأمان وبما أن الطاقة الضريبية محدودة فان الانفاق العام لا يمكن أن ينمو ويرتفع بمعدلات كبيرة. وفي فترات السلام والأمان تظهر فجوة بين رغبة الحكومة في الانفاق وقدرتها الفعلية على دلك أما في حالات الحروب والاضطرابات الاجتماعية تتقلص الفجوة وتتصاعد الطاقة الضريبية الى مستويات أعلى انطلاقا من النسب العادية للضريبة. وتخلص هده النظرية الى وجود أسباب أخرى تأخذ صفة الاستمرارية قد يكون لها أثر في معدلات الانفاق الحكومي. ومن بينها التغيرات السكانية والأسعار والبطالة[8]. وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: الأثر الإزاحي "" لبيكوك ووايزمن



المصدر: لطفي علي-"المالية العامة"- مرجع سبق ذكره- ص:125.

حيث أنّ:

- G/PNB هي نسبة النفقات العامة الى الناتج الوطني
- N يمثل عنصر الزمن.

يبين لنا المنحنى مدى تطور نسب الانفاق العام بالنسبة الى الناتج الوطني عبر الزمن حيث أن حدوث اضطراب اجتماعي سيؤدي الى ارتفاع النسبة الى النقطة e عن طريق عامل الازاحة فمن المفروض أن تسير هده النسبة من النقطة f الى النقطة g إلاّ أنه بسبب أثر التركيز « l'effet de concentration » ارتفعت الى غاية النقطة h.

المبحث الثاني: ماهية برنامج تحديث سياسة الميزانية العامة

المطلب الأول: تعريف برنامج تحديث الميزانية

تسعى معظم الدول إلى تفعيل وزيادة كفاءة طرق تسيير الأموال العامة بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف إضافة إلى توفير عنصر الشفافية، ويتم ذلك عن طريق استخدام مختلف الآليات لتطوير وتحديث النظام المحاسبي العمول به وهذا ما أدى الى البحث عن السبل الممكنة التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف. وبالتالي فالاتجاه نحو تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة العمومية يضمن توفر عنصر الشفافية والمصداقية في اتخاذ القرارات ويزيد من كفاءة المعلومات التي توفرها القوائم المالية. لقد قامت وزارة المالية بتكوين لجنة مشكلة من خبراء دوليين ومحليين مختصين في مجال المحاسبة العمومية بهدف اصلاح المؤسسات العامة وهذا بالتنسيق مع المديرية العامة للمحاسبة العمومية للاستفادة من خبرة الدول المتطورة التي لها محاسبة مشابهة للنظام الجزائري. والهدف من ذلك هو تنمية وتحديث النظام المحاسبي للخزينة العامة وجعله أداة ناجعة تحقق الأهداف المسطرة والشفافية من حيث الافصاح عن انجازات نشاط الدولة. وفي هذا الاطار قامت هذه اللجنة المختصة بوضع مدونة حسابات جديدة من شأنها استخلاف المدونة الموجودة سابقا، وسميت المدونة الجديدة "المخطط المحاسبي للدولة". ان الهدف من اصلاح المحاسبة العمومية هو تدارك مجموعة النقائص التي كانت تعاني منها مدونة حسابات الخزينة العمومية والتي كانت تتمثل في محدودية البيانات الممكن أن نقوم باستخراجها من القائمة المالية التي تمّ إعدادها وفق الأساس النقدي. وبالتالي فمجموع الاصلاحات التي عرفتها المحاسبة العمومية تعتبر ذو أهمية كبيرة حيث تم الاتجاه نحو تطبيق أساس الاستحقاق عوض الأساس النقدي اضافة إلى وضع نظام معلومات محاسبي يساعد على تقديم المعلومات المالية الخاصة بكافة الأصول والخصوم المتعلقة بالدولة اضافة الى الوضعية المالية للخزينة والتي تمتاز بالدقة وإمكانية الحصول عليها في أقل فترة زمنية ممكنة من طرف المسيرين وبالتالي امكانية اتخاذ مختلف القرارات الاقتصادية واستعمالها لتقييم مختلف الأداءات الخاصة بالاقتصاد[9] وتجدر الاشارة الى أنه يتم استخراج هذه المعلومات مباشرة من السجلات المحاسبية دون اللجوء الى سجلات الاحصائيات كما كان المعمول به سابقا. إنّ تنمية أنظمة المحاسبة العمومية وفق المعايير الدولية وفق أسس تنظيمية سيضمن تدبير أحسن للمال

العام هذا من جهة وتطوير طريقة عرض المعلومات في القائمة المالية للدولة من جهة أخرى.

المطلب الثاني:أهداف مشروع تحديث سياسة الميزانية

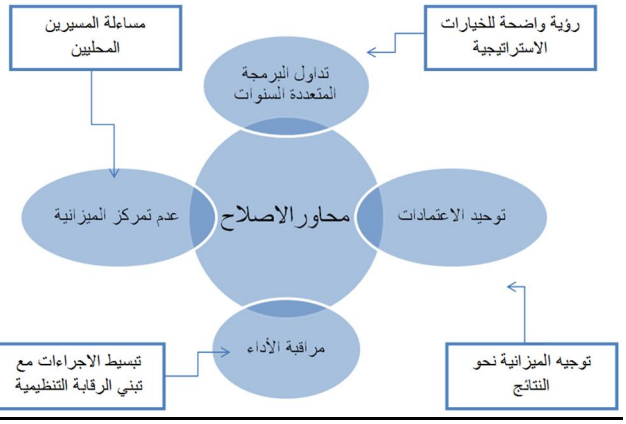
بهدف تطوير نظام الميزانية المعمول به في الجزائر وجعله يمتاز بكفاءة وفعالية تساعد وزارة المالية في أداء وظائفها وتحليل بياناتها اضافة إلى تسيير نفقاتها العامة، قامت الدولة الجزائرية بتبني مشروع تحديث نظام الميزانية. وسنقوم في ما يلي بذكر أهم الأهداف التي دفعت بالدولة الجزائرية الى تبني هذا النظام الجديد وتطبيقه:

- البحث عن ضرورة الاستغلال الأمثل للمال العام وكفاءة استخدام الموارد،
- توفير معلومات تمتاز بالدقة والوضوح عن كافة أنشطة الدولة،
- توفير وسائل هامة للرقابة بهدف ترشيد الانفاق العام وضمان مشروعية الأنشطة المالية للدولة،
- تحديث وعصرنة قطاع وزارة المالية فيما يتعلق بتسيير الانفاق العام حيث يتم ذلك عن طريق:
  1. تنمية القدرات على مستوى الوزارة للقيام بالتحليلات المالية والتقديرات،
  2. اعداد ميزانية واحدة شاملة لكافة النفقات،
  3. ادراج مفهوم الشفافية،
  4. تحسين طريقة عرض الميزانية.
  5. تطوير نظام معلوماتي لحساب الخزينة العمومية،
- تنمية وتحسين طرق أداء القطاع العمومي.
- معرفة أملاك الحكومة بمختلف مكوناتها وعناصرها،
- تقييم النتيجة السنوية المحققة وكفاءة أداء النشاط الاداري[10].

المطلب الثالث: أهم أهداف ومحاور اعتماد برنامج تحديث الميزانية في تسيير النفقات العامة

- دعم فعالية النفقة العامة أي الوصول إلى الفعالية عن طريق توجيه الميزانية نحو النتائج
- منح المزيد من الحرية والمسؤولية لمسيرين الميزانية
- التخفيف والتبسيط من إجراءات النفقة العامة
- إعطاء المزيد من الوضوح للخيارات الإستراتيجية عن طريق برمجة الميزانية المتعددة السنوات
- تشجيع عدم مركزية الميزانية من أجل ضمان تسيير قريب يستجيب لاحتياجات المواطنين المختلفة[11].

الشكل رقم 03: أهداف ومحاور إصلاح الميزانية المحلية



Source: Ministère de l'économie et des finances-direction du budget-La nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats- op.cit.

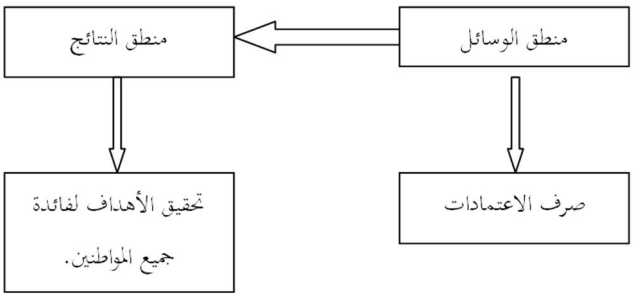
إن إصلاح الميزانية يهدف إلى:

- دعم استمرارية السياسات العامة،
- إعطاء نظرة واضحة للمسيرين،
- تحسين شروط إعداد قوانين المالية.

لتحقيق هذه المقاربة، يجب أن تتم خلال كل المراحل التي تمر منها الميزانية، من الإعداد إلى التنفيذ، إلى التقييم بالتتبّع، والمراقبة . فمرحلة الإعداد (برمجة المشاريع)، تنطلق من حاجيات السكان (تحديد الأهداف)، أما مرحلة الانجاز فيتم الحرص فيها على أن تكون المشاريع المنجزة أكبر فائدة على السكان

والاقتصاد (تعبئة الوسائل الضرورية) ويتم التقييم حسب درجة بلوغ الأهداف وأثرها على السكان[12].

الشكل رقم 04: المرتكزات الأساسية لإصلاح الميزانية



Source : Jilali chabih-« les finances de l'Etat au Maroc, approche en finances publiques comparées »-op.cit.

إن منطق النتائج سيمكن من الانتقال بصفة تدريجية، من نظرة قطاعية وعمودية للبرنامج، إلى مقاربة مندمجة ومتكاملة وأفقية، من أجل ترشيد النفقات، وضمان نجاعة أكبر في نوعية التدخل، وفي الأثر الناتج عنه، تقوم هذه المقاربة على :

- تليين ظروف تنفيذ الميزانية، من خلال إقرار ما يسمى بشمولية الاعتمادات،
- التدقيق وتقييم الأداء والمخاطر[13].

المبحث الثالث: التحليل المالي لمستويات الإنفاق المحلي لمجموعة من بلديات ولاية تلمسان

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تحليل مستويات الإنفاق عن طريق استعراض ميزانيات التسيير التجهيز والاستثمار بنوع من التدقيق والتفصيل للسنوات 2012، 2013، 2014، 2015 و2016 على مستوى أربعة بلديات والتي هي كالآتي: بلدية شتوان- بلدية تلمسان- بلدية منصورة وبلدية عمير.

المطلب الأول: تحليل ميزانية بلدية كل من شتوان، منصورة، تلمسان وعمير

الفرع الأول: تحليل مستويات التطور الإجمالي للنفقات الخاصة ببلدية شتوان

سنقوم من خلال الشكل الموالي بجمع نفقات التسيير والتجهيز والاستثمار لكل السنوات محل الدراسة من أجل تحليل التطور والنمو الإجمالي للإنفاق.

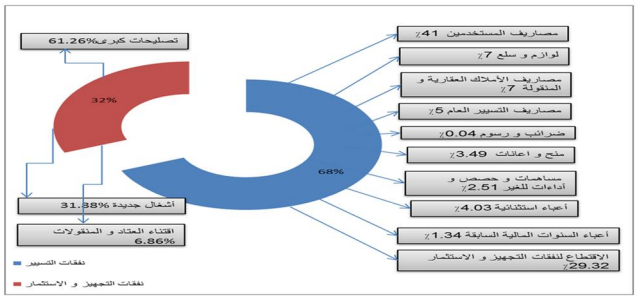
الشكل رقم:05

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على المعطيات المجمعة من البلدية الوحدة: ألف دينار جزائري

عند القيام بتحليل مجمل النفقات التي قامت بها بلدية شتوان خلال الفترة الممتدة من ستة 2012 إلى غاية سنة 2016 يتضح لنا أهمية القيمة المالية التي خصصت لنفقات التسيير حيث توزعت ما بين نفقات أجور المستخدمين وكذا نفقات تجهيزات المصالح الإدارية ولقد بلغت قيمة نفقات التسيير خلال الفترة محل الدراسة ما يعادل 2.408.183.000,00دج.

أما نفقات التجهيز والاستثمار فقد بلغت قيمتها 1.107.956.000,00دج خلال السنوات 2012-2016 أي ما يعادل 32% من مجمل النفقات عكس نفقات التسيير التي بلغت نسبتها 68% وهذا ما يبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم 06: توزيع نسبي لمخصصات نفقات التسيير والتجهيز والاستثمار لبلدية شتوان خلال الفترة 2012-2016

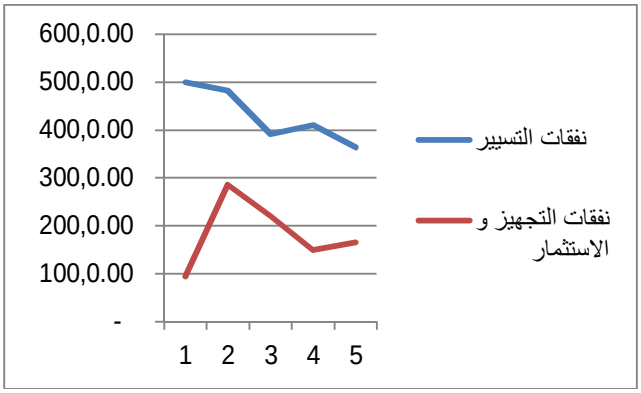


المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على المعطيات المجمعة من البلدية

الفرع الثاني: تحليل مستويات الإنفاق لبلدية منصورة

سنقوم في هذا الجزء بدراسة وتحليل نفقات بلدية منصورة عن طريق تحليل الأرقام والمبالغ الموجودة في ميزانية التسيير والتجهيز والاستثمار.

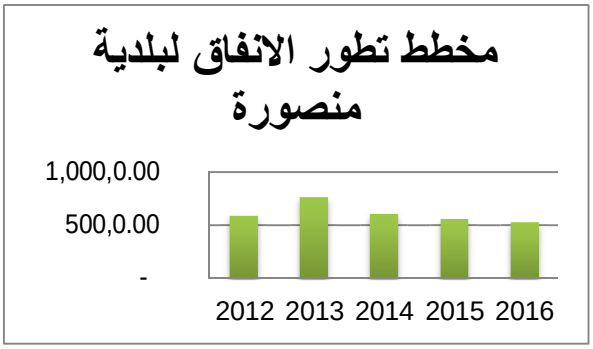
الشكل رقم 07: تطور إجمالي نفقات بلدية منصورة خلال الفترة الممتدة من 2012-2016



المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على المعطيات المجمعة من البلدية

نلاحظ انخفاضا مستمرا لإجمالي النفقات حيث بلغت نسبة الانخفاض 20٪ سنة 2014 ثم 09٪ سنة 2015 لتصل الى 6٪ سنة 2016 وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

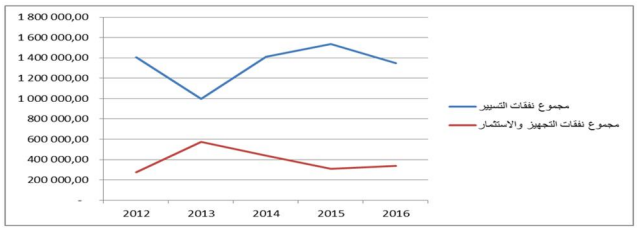
الشكل رقم 08:



الفرع الثالث: تحليل مستويات الإنفاق لبلدية تلمسان

ونستطيع أن نمثل منحنى تطور الانفاق المحلي لبلدية تلمسان من خلال الشكل الموالي:

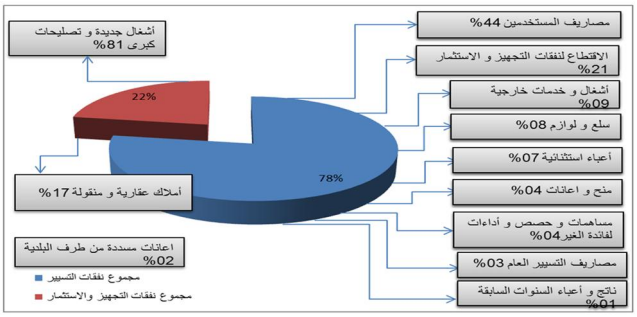
الشكل رقم 09: منحنى تطور الانفاق لبلدية تلمسان للفترة 2012-2016



المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على المعطيات المجمعة من البلدية

ومن خلال تحليلنا لمجمل النفقات التي قامت بها بلدية تلمسان خلال الفترة 2012-2016 يتبين لنا أنها خصصت ما يعادل 78٪ من اجمالي نفقاتها لميزانية التسيير و22٪ فقط لميزانية التجهيز والاستثمار. وتمثل أهم نفقات التسيير في مصاريف المستخدمين بالدرجة الأولى أما نفقات التجهيز والاستثمار فقد خصصت 81٪ منها لفائدة حساب أشغال جديدة وتصليحات كبرى ثم 17٪ لحساب أملاك عقارية ومنقولة ثم 02٪ للاعانات المددة من طرف البلدية. وهذا ما يبينه ويوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 10: توزيع نفقات التسيير والتجهيز والاستثمار للفترة 2012-2016 لبلدية تلمسان



المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على المعطيات المجمعة من البلدية

الفرع الرابع: تحليل نفقات بلدية عمير

نلاحظ من خلال الجدول الموالي مجموع المبالغ المالية التي أنفقتها بلدية عمير خلال السنوات الممتدة من 2012 الى غاية سنة 2015 حيث نلاحظ أن نفقات

التسيير قد عرفت انخفاضا من سنة 2012 الى سنة 2014 بنسبة 18٪ ثم ارتفعت بنسبة تعادل 14٪ من سنة 2014 الى سنة 2015. عكس ذلك قد حدث في مجموع نفقات التجهيز حيث نلاحظ ارتفاعا مستمرا طيلة فترة الدراسة حيث ارتفعت بنسبة 30٪ من سنة 2012 الى سنة 2015 وهذا الأمر لم يتم ملاحظته عند دراسة حالة نفقات البلديات السابقة المدروسة. أما عن مجموع الانفاق الكلي لبلدية عمير فنلاحظ ارتفاع مستويات الانفاق من سنة 2013 الى غاية سنة 2015 بنسبة 23٪بسبب زيادة كل من نفقات التسيير والتجهيز.

الجدول رقم 01: نفقات بلدية عمير

السنوات	2012	2013	2014	2015
مجموع نفقات التسيير	137.143,00	111.442,00	116.023,00	133.381,00
مجموع نفقات التجهيز	120.100,00	124.092,00	141.754,00	156.591,00
مجموع انفاق بلدية عمير	257.243,00	235.534,00	257.777,00	289.972,00

المصدر: الحساب الاداري لبلدية عمير للسنوات 2012-2013-2014-2015. الوحدة: ألف دينار جزائري

المطلب الثاني: تحليل عوامل وأسباب التطور الإجمالي لإنفاق البلديات محل الدراسة

الفرع الأول: تحليل نفقات التجهيز والاستثمار

من خلال ملاحظتنا لنفقات التجهيز والاستثمار لبلديات تلمسان، منصورة، شتوان وعمير يتبين لنا ما يلي:

- نفقات التجهيز والاستثمار الخاصة بمختلف البلديات محل الدراسة قد عرفت ارتفاعا خلال السنوات الممتدة من 2012 الى 2015 الى غاية سنة 2016 أين انخفضت بنسب متفاوتة ويرجع ذلك الى سياسة التقشف المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية.
- مجموع المبالغ المالية المخصصة لنفقات برامج التجهيز والاستثمار لمختلف البلديات محل الدراسة فنجد أن معظم مخصصاتها خالية. حيث أنه لا يوجد مبالغ مالية تخص الإنفاق وفق أبواب الميزانية مخصصة للتجهيزات الصناعية مثلا أو القطاع السياحي أو ما يخص التجهيزات المتعلقة بالقطاع الصناعي والتجاري. هذا ما يؤدي تلقائيا إلى انعدام أهم أنشطة وبرامج التنمية المحلية من الاعتمادات المالية وكذلك إلى سوء تقدير ومتابعة مختلف الاعتمادات الخاصة بهاته المشاريع.

الفرع الثاني: تحليل نفقات التسيير

وعلى عكس نفقات التجهيز والاستثمار لاحظنا التزايد المستمر لنفقات التسيير عبر مختلف البلديات محل الدراسة هذا وترجع أهم أسباب ارتفاع وتزايد نفقات ميزانية التسيير إلى ما يلي:

- زيادة حجم الأجور الخاصة بالعمال وكذا أعباء المستخدمين،
- ارتفاع حجم المساعدات السنوية المقدمة من طرف البلدية لفائدة الفئات الفقيرة،
- الاهتمام بمختلف الانشغالات المتعلقة بالمدارس وصيانة الطرق والشبكات،
- ترقية مختلف الجمعيات والنوادي الرياضية والثقافية ودعمها.

الفرع الثالث: تحليل مجموع الإنفاق الكلي

نلاحظ أن بلدية تلمسان على غرار البلديات السابقة الذكر محل الدراسة تحظى بميزانية هامة تحتوي على

أرصدة مالية كبيرة مقارنة بالبلديات الأخرى، إلا أنه وبالرغم من توفرها على موارد مالية معتبرة وهياكل قاعدية مهمة فلا تزال تتخبط في مشاكل التسيير وانعدام الاستخدام الأمثل للموارد على مستوى كل المصالح وتخصيص النفقات إضافة إلى مشاكل التنمية التي لا تكاد تميزها عن البلديات العاجزة ماليا. فمهما كانت القوة المالية لأية جماعة محلية لا تستطيع السير في مواكبة العصرنة والتقدم بإهمال هذا العنصر الذي هو المحور الأساسي لتفعيل كل التقدمات المادية، المالية، التقنية وغيرها. خصوصا وأن بلدية تلمسان ليست من البلديات العاجزة فهي على الغالب تحقق فائضا سنويا إذ استثنينا نقص التحصيل الجبائي الذي قد يحدث على فترات غير أنها تظل في مصاف البلديات العاجزة عن تجسيد أية تنمية محلية والواقع يثبت ذلك. وخير مثال على ذلك نلاحظ أن أعباء المستخدمين تستنزف حوالي 44 % من ميزانية تسيير البلديات وهو ما يمثل نسبة كبيرة مقارنة مع حجم المردودية والمقابل منها وبالتالي نقول لو كانت هذه الأعباء مثلا تستثمر بكل نجاعة وفعالية لهان المصاب غير أن هذا العبئ أثمر أعباءا أخرى[14]. وعلى العموم ومن خلال الشكل الموالي يتبين لنا تطور نفقات كل من بلدية تلمسان وبلدية شتوان خلال السنوات 2013، 2014 و2015 لكي تتراجع مستويات الانفاق خلال سنة 2016، باستثناء بلدية عمير التي حافظت على مستوى الانفاق طيلة فترة الدراسة.

المبحث الرابع: عوائق تطبيق برنامج تحديث الميزانية في الجماعات المحلية في الجزائر

إن مشروع إصلاح الميزانية الذي قامت به الجزائر لا يختلف كثيرا عن الذي انتهجته وطبقته فرنسا، ولكن المقارنة ما بينهما تنتهي هنا ذلك لأن المنهج المعتمد في فرنسا يختلف كليا عن الذي تم تطبيقه في الجزائر.

إن مبادرة الإصلاح الذي تم تطبيقها في فرنسا انطلقت من البرلمان سنة 2000 عن طريق اقتراح مشروع القانون العضوي لقوانين المالية مع تعيين لجنة برلمانية للقيام بهذا المشروع وهذا ما أدى إلى وضعها حيز التنفيذ سنة بعد انتخابها سنة 2001. أما في الجزائر فالمبادرة قد أتت من الحكومة مباشرة حيث بدأت منذ خمسة عشرة سنة إصلاح ميزانية الدولة، إلا أن الوسيلة الأساسية المستعملة في إصلاح ميزانية الدولة والمتمثلة في القانون العضوي لقوانين المالية والمنصوص عليها فعلا في إطار دستور سنة 1996 يبقى إلى حد الآن غير موجود. ومن هنا تنبثق الإشكالية حيث أن السلطات المعنية تعتبر أن غياب القانون العضوي لقوانين المالية السبب الرئيسي الذي أدى إلى عدم تطبيق هذه الإصلاحات إلا أنه لم يتم تفسير هذا التأخير المهم في عرض مشروع هذا النص في البرلمان، وهذا بالرغم من المزايا الايجابية التي أتى بها مشروع تحديث الميزانية والتي تأكد على ضرورة تنشيط دور البرلمان والذي سيتعزز بالمزيد من الصلاحيات في مجال الميزانية وخاصة فيما يتعلق بمتابعة ومراقبة تنفيذ الميزانية وكذا تقييم النتائج المحققة من طرف مسيري البرامج وهذا ما يسمح له في الأخير بتحقيق رقابة فعلية حول أداء السياسات العامة المطبقة من طرف الدولة[15]. وحسب ما تم إعلانه من طرف وزارة المالية فان آجال تطبيق برنامج تحديث الميزانية قد حدد خلال سنة 2009 (يتم تعميمه على مستوى كافة الإدارات العمومية بعد تطبيقه كتجربة على بعض الإدارات ابتداء من سنة 2005). وفي سنة 2013 قدمت وزارة المالية تصريحا آخر يتمثل في أنه سيتم تطبيق هذا المشروع المتعلق بإصلاح الميزانية سنة 2014 وعليه سيتم وضع الإطار القانوني المالي وفقا لقواعد الجهاز الجديد[16]. ولقد أقرت وزارة المالية في الوقت نفسه على أنه تم الشروع في

تكوين الإطارات وتجهيز نظم المعلومات وبالتالي أصبح من الضروري حاليا التساؤل على الأسباب الحقيقة والبارزة التي أدت إلى التأخر في تطبيق هذا الإصلاح وهل يوجد بالفعل إرادة قوية للتخلي عن الإدارة القديمة لتسيير ميزانية الدولة والجماعات المحلية. وبالطبع لن يكون الحل لهذا المشكل المتمثل في غياب الإرادة في تحقيق التغيير هو التصويت عن القانون العضوي لقوانين المالية، هذا حتى وإن كنا نعلم أن مثل هذا الإصلاح يستوجب أهمية كبيرة وعناية في تنفيذه وعدم الاستعجال في تطبيقه. وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أنه من بين الركائز التي تقوم عليها ميزانية البرامج والأداء "Budget de programmes et de performance (BPP)» في مفهومها وبالخصوص في نجاح تطبيقها ضرورة صياغة استراتيجيات واضحة ووجود سياسة متابعة ومراقبة وتقييم فعال حيث تكون مسؤولية التنفيذ على البرلمان والإدارات الوزارية ومختلف المصالح المعنية بتطبيق البرامج والأنشطة مع ضرورة وجود شفافية مطلقة في النتائج ومختلف مراحل التقييم والرقابة مما يؤدي إلى تطبيق صارم لعملية المساءلة. ولكن للأسف إلى يومنا هذا فان المسيرين العموميين الجزائريين لا يزالون يعانون من تخوف وتشوش كبير في ما يخص تنفيذ هذه الإصلاحات المتعلقة بثقافة التسيير بالأهداف وهذا ما يعبر بالفعل عن رهانات وصعوبات تطبيق مشروع تحديث الميزانية ونجاحه على وجه الخصوص.

الخاتمة:

إنّ اعتماد الجزائر لبرنامج تحديث الميزانية يستوجب ضرورة توفر أنظمة متكاملة اضافة الى اصلاح الاطار التنظيمي لنظام الميزانية بشقيه المحاسبي والقانوني اضافة الى ضرورة تبني أنظمة معلوماتية تبسط أساليب تطبيق هذا المشروع. ولقد تمثلت أهم المحاور لبرنامج الاصلاح في الانتقال من منطق الوسائل الى ثقافة النتائج في تسيير الانفاق العام اضافة الى ضرورة تبني ميزانية متعددة السنوات وهذا ما ينجر عنه تغيير في شكل وإطار الميزانية. وبالتالي يستوجب هذا النظام الجديد أن تقوم كل وزارة بتحديد المهمة والهدف منها بشكل مسبق ثم تقوم بعد ذلك بتقسيمها الى أقسام فرعية متمثلة في البرنامج، البرنامج الفرعي، ثم العمليات. ويسعى هذا التقسيم التدرجي الى ضرورة تحقيق الهدف المرجو من النفقة.

إنّ مشروع تحديث الميزانية قام بإدخال مجموعة من التعديلات والتغييرات في أنشطة وأدوار المسؤولين عن تنفيذ ومراقبة الميزانية حيث تم استبدال مصطلح "الآمر بالصرف" باسم "المسير المسؤول" والذي تتمثل أهم خصائصه في ثنائية الحرية والمسؤولية. حيث يتم تزويد المسيرين بأغلفة مالية معينة تكون الاعتمادات فيها قابلة للانتقال والتحرك من عنوان الى آخر لبرنامج ما دون الحاجة الى القيام بإجراءات تستوجب ضرورة وجود رخصة أو موافقة خاصة بالميزانية أي وجود مرونة أكبر في تسيير البرامج والمشاريع. وفي المقابل يتم وضع رقابة ومسائلة حول النتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بالأهداف المحددة سابقا. وعلى مستوى الجماعات المحلية لا يزال مشروع تحديث الميزانية فكرة لم يتم تنفيذها بعد نظرا لتعطل تطبيقه على مستوى ميزانية الدولة وبالتالي لا نستطيع القيام بدراسة تقييمية أو دراسة ميدانية توضح لنا معرفة تطور وتقدم تنفيذ المشروع. وباعتبار أن الميزانية هي الأداة المستعملة لتجسيد تدخل الجماعات المحلية وتنفيذ سياساتها من أجل تطوير مجتمعاتها المحلية وأداء دورها كما يجب في مجال التنمية المحلية، فان تحديث وإصلاح نظام الميزانية المحلية أصبح ضروري لتحقيق نجاعة وفعالية أكبر في تسيير النفقات.

نتائج الدراسة:

يتفق معظم المحللين الاقتصاديين على أن أهم المشاكل التي تعاني منها الجماعات المحلية حاليا هي مشكلة أداء وفعالية قبل أن تكون اشكالية ندرة وإمكانيات. ومن خلال ملاحظة مجموعة التجارب العالمية تظهر لنا الضرورة الحتمية لمواكبة الجزائر للتطورات الحاصلة بهدف اصلاح نظام تسيير النفقات وتحديثها. وفي نظرنا ترجع أهم أسباب تأخر تنفيذ برنامج تحديث الميزانية الى مجموعة من المشاكل والعوائق التي حالت إلى تعطيل التطبيق والتي يمكن إجمالها في ما يلي:

- قلة الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة الضرورية واللازمة لتطبيق برنامج تحديث الميزانية، وبالتالي لا بد من القيام بأنشطة التكوين من أجل تبسيط عملية التنفيذ.
- عدم وجود اطار محاسبي يتناسب مع الاتجاهات العالمية للمحاسبة الدولية.
- غياب الوسائل والتكنولوجيا الضرورية والتي يتمثل دورها في تبسيط طرق استخدام النظام المحاسبي الجديد، وبالتالي لا بد من ارساء نظام معلوماتي يمتاز بالفعالية والملائمة.
- عدم توفر عنصر الشفافية ويظهر ذلك من خلال نقص الوثائق والمعلومات وعدم وضوح العمليات الخاصة بالدولة ولذلك لا بد من ربط الميزانية بالمواطنين لكي يتابعوا مختلف مراحل تحضير وتنفيذ الميزانية وهذا ما سيمكن ويساعد على ارساء نوع من الشفافية والوضوح في تسيير الأموال العامة.

الهوامش:

[1] محمد عباس محرزي- "اقتصاديات المالية العامة النفقات العامة الإيرادات العامة الميزانية العامة للدولة"- ديوان المطبوعات الجامعية- بن عكنون - الجزائر- السنة 2003- ص 65و67.

[2] د.عادل فليح العلي- "مالية الدولة "- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان - السنة:2008- ص:92-93.

[3] د.عادل فليح العلي- مرجع سبق ذكره - ص:92-93.

[4] د.حسني خربوش، د.حسن اليحيى-"المالية العامة"- الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات-السنة: 2013-ص 143.

[5] د.عادل فليح العلي- "مالية الدولة" - مرجع سبق ذكره -ص:149-150.

[6] -Giulia Greco - « Les facteurs d'évolution des dépenses publiques, application au cas de la Belgique »- école de gestion de l'université de Liège HEC ULG- année 2015- Page 12 et 13.

[7] بن عزة محمد – "ترشيد سياسة الانفاق العام باتباع منهج الانضباط بالأهداف" – أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير المالية العامة- السنة الجامعية: 2014-2015- جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - ص:43.

[8] أ.دحماني محمد ادريوش، أ. ناصور عبد القادر- "النمو الاقتصادي واتجاه الانفاق الحكومي في الجزائر"-مجلة الاقتصاد والمناجمنت-جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان- العدد:11-السنة: 2012- ص:05.

[9] شلال زهير –"آفاق اصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري الخاص بتنفيذ العمليات المالية الدولية"- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات- جامعة بومرداس- السنة الجامعية : 2013-2014- ص:182.

[10] المدرسة الوطنية للإدارة – "مشروع تحديث نظام الميزانية في الجزائر"- حلقة دراسية للدفعة 40- تحت اشراف الأستاذ: رابح مُحَّدي- السنة: 2007- ص: 13.

[11] Ministère de l'économie et des finances-direction du budget-La nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats- royaume du Maroc-page 03-www.finance.gov.ma-date de consultation le 30/12/2019.

[12] Jilali chabih, « les finances de l'Etat au Maroc, approche en finances publiques comparées », Editions : l'harmattan ,2007,page :15.

[13] د. مُحَّد حنين: "المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية"- دار القلم للطباعة والنشر الرباط - الطبعة الأولى -السنة: 2007- ص: 68.

[14] أ. بن شعيب نصر الدين، أ.بومدين مُحَّد، أ.بن سهلة توفيق-"ضعف الكفاءات وأثره على إدارة البلديات الجزائرية حالة بلدية تلمسان"-مجلة العيار-العدد: 10- السنة: 2014- ص: 423.

[15] -Ministère des finances-« Un nouveau système de gestion budgétaire opérationnel dès 2014 »-op.cit.

[16] Dr. MESSAI Mohammed- « Le système budgétaire en Algérie et sa problématique de modernisation »- Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion- Université Kasdi Merbah- Ouargla- Article publié sur le journal El Watan- le :31/03/2018.
Les comptes administratifs des communes suivantes : Tlemcen, Chetouane, Mansourah et Amiar.