

البحث في إمكانية التوفيق بين تقييم السياسات العامة ومقاربة تسيير الميزانية بالأهداف

Consider reconciling policy evaluation with the objective-based budget management approach

عقون سعاد*

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

جامعة امحمد بوقرة بومرداس - الجزائر

s.aggoun@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/30

تاريخ الإستلام: 2021/11/04

ملخص:

تحاول هذه الورقة البحثية البحث في إمكانية التوفيق بين تقييم السياسات العامة ومقاربة تسيير الميزانية بالأهداف، وهذا من خلال ربط مخرجات نظام تقييم الأداء الخاص بميزانية الأهداف كمدخلات لتقييم السياسة العامة والحكم على مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف المنوطة بها.

وتوصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى أن مساعي كل من التقييم والميزانية بالأهداف يمكن أن تكون متجانسة من خلال معرفة ترصد الأهداف الاستراتيجية للسياسات العمومية ومحاولة تضمينها ضمن أهداف البرامج والبرامج الفرعية الخاصة بميزانية الأهداف لكل وحدة إدارية، للتمكن بعدها من تحديد مجموعة من الأهداف الملئمة والقابلة للقياس ودعمها بمؤشرات للحكم على مدى نجاعة الأداء من خلال الوقوف على فعاليته وفاعليته وجودته.

الكلمات المفتاحية: تقييم السياسة العامة، مقاربة تسيير الميزانية بالأهداف، التسيير العمومي الحديث، التسيير بالنتائج، تقييم الأداء العام.

تصنيف JEL: H61، L88.

Abstract:

This research paper attempts to explore the possibility of reconciling policy evaluation with the objective-based budget management approach, by linking the results of the budget performance evaluation system by objectives as inputs for policy evaluation and by judging the extent to which its objectives have been achieved or not.

Through the theoretical study, we found that the objectives of the evaluation and the budgetary objectives can be homogeneous by identifying the strategic objectives of public policy and trying to include them in the objectives of the programmes and sub-programmes of the budgets by objectives of each management unit, and subsequently identify a set of appropriate and measurable objectives with their indicators to judge the effectiveness of the performance by determining its efficiency, effectiveness and quality.

Keywords: Evaluation of public policies, budget management approach by objectives, new public management, results management, evaluation of public performance.

Jel Classification Codes: H61، L88.

* المؤلف المراسل.

تعتبر السياسة العامة مجموع القرارات والأعمال والتدخلات المتخذة من قبل السلطات العامة لأجل إيجاد حلول لمشكل جماعي ما، وهي بهذا تسعى لتحقيق أهداف وطنية وإقليمية محددة، تعمل من خلالها على تلبية طلبات المواطنين وضمان تحقيق مشروعية السلطات العامة، إلا أن التجسيد الفعلي لهذه السياسات على أرض الواقع يحول أحيانا دون ذلك، بالنظر للعديد من الأسباب، ولهذا وجب القيام بتقييم موضوعي لهذه السياسات للوقوف على مواطن الخلل والضعف بغية إصلاحها وتفاديها مستقبلا.

يتمثل تقييم السياسة العامة في دراسة تهدف إلى تقدير فعالية هذه السياسة من حيث أهدافها وطرق تطبيقها على أرض الواقع ونتائجها وأثارها الاقتصادية والاجتماعية، وبهذا يهدف التقييم إلى التأكد من مدى تحقيق السياسة العامة لأهدافها في المدى القصير والمتوسط وكذا الطويل، وهي مرحلة إدارية ولكن أيضا سياسية، يجب أن تتم بشكل علمي وممنهج لضمان قبول الأطراف الفاعلة بنتائج التقييم، وتفادي أي معارضة أو تشكيك بنزاهتها.

من ضمن الآليات التي بإمكانها السماح بتقييم السياسات العامة نذكر مقاربة تسيير الميزانية بالأهداف، التي تندرج في إطار مساعي إصلاح المالية العامة، الهادفة لتجسيد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء السياسات العامة بما يسمح بالاستجابة لمتطلبات وتوقعات المواطنين ومستخدمي الخدمة العامة وكذا دافعي الضرائب، وهي تتضمن إصلاح شامل ومتكامل لأسس الإنفاق العمومي في مختلف مراحل من الإعداد إلى التنفيذ والمتابعة إلى التقييم.

تهدف هذه المقاربة إلى تغيير وتحويل ثقافة التسيير السائدة في الإدارة العامة من ثقافة مبنية على التسيير حسب الوسائل إلى ثقافة مبنية على التسيير حسب الأهداف والنتائج الموجه لبلوغ أهداف محددة سلفا في إطار الوسائل المخصصة، وتسمح مقاربة تسيير الميزانية بالأهداف إلى تحسين طريقة التصرف في النفقات العامة وتطوير القطاع العام عن طريق تعزيز النجاعة الاقتصادية والفعالية للسياسات العامة بالإضافة إلى ضمان جودة الخدمة العامة، كما تعمل هذه المقاربة على تحقيق تطابق الميزانية والنفقات المبرمجة مع الأهداف الاقتصادية للدولة، وتسمح بتعزيز المسؤولية من خلال تحميل المسؤولين مسؤولية النتائج المحققة، وإضفاء شفافية أكثر على الميزانية، كما تسهل الدور الرقابي للسلطات المختصة.

على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية هذا البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي "كيف تمكن مقاربة تسيير الميزانية حسب الأهداف بالمساهمة في تقييم السياسات العامة؟"

لمحاولة تسهيل البحث في هذه الإشكالية قمنا بتنزيلها على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالسياسة العامة وماهي مكوناتها؟
- ماهي علاقة تقييم السياسات العامة برقابة الأداء؟
- ماهي الآليات والمفاهيم المرتبطة بمقاربة تسيير الميزانية بالأهداف؟
- كما قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانطلاقة أولية لهذا البحث تتمثل أساسا فيما يلي:
- السياسة العامة هي كل القرارات التي تتخذها الدولة كحلول لمشاكل معينة؛
- رقابة الأداء هي رقابة في المدى القصير ولا يمكنها الإسهام في تقييم السياسات العامة؛
- تندرج مقاربة التسيير بالأهداف وفق منطق الإدارة بالأهداف الساعي لتحقيق توافق في الأهداف بين مختلف المتدخلين في الشؤون العامة.

نهدف من خلال هذا البحث على التأكيد على ضرورة القيام برقابات النجاعة وليس فقط الشرعية، باعتبارها تقيس مدى فعالية وفاعلية الإنفاق العام، ومدى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة في المدى المتوسط والطويل وحاولنا ربط تقييم السياسات العامة بمساعي مقاربة تسيير الميزانية بالأهداف.

عملنا من أجل دراسة هذا الموضوع باتباع المنهج التحليل، من خلال جمع المادة العلمية المرتبطة بالموضوع وتحليلها ومحاولة توضيح العلاقة بين موضوعي تقييم الأداء ومقاربة تسيير الميزانية بالأهداف.

تم تقسيم هذا العمل لثلاثة محاور: تناول الأول ماهية السياسة العامة ومكوناتها، فيما خصص الثاني لتقييم السياسة العامة وأهدافها، أما المحور الثالث فقد اهتم بمقاربة تسيير الميزانية بالأهداف كألية لتقييم السياسة العامة.

2. المحور الأول: ماهية السياسة العامة ومكوناتها:

في محاولة لتوضيح العلاقة بين السياسة العامة ومقاربة تسيير الميزانية بالأهداف، سنحاول أولا من خلال هذا المحور التعرف على ماهية السياسة العامة، أهدافها ومكوناتها ومراحل إعدادها.

2.1. تعريف السياسة العامة:

تعرف السياسة عموما بأنها "أسلوب أو طريقة للتصرف الذي يتم اختياره بواسطة الحكومة والمنظمات الجماعية أو الأفراد من بين العديد من البدائل في ضوء ظروف معينة لكي ترشد وتحدد القرارات الحالية والمستقبلية." (ناجي وساحلي، 2014، صفحة 11)

إن التعريف الاصطلاحي، المستمد من مرجعيات علمية وقانونية، يسير في اتجاه اعتبار السياسة العامة هي الخطة التي تقوم على تصورات تنجز على أرض الواقع لمعالجة مشكل معين يمس مجالا عاما، هذا التوجه التعريفي هو ما يذهب إليه المعهد العالي للدراسات العامة الفرنسي والذي يعرف السياسة العامة بأنها "مجموع القرارات والأعمال والتدخلات المتخذة من قبل الفاعلين المؤسساتيين والاجتماعيين لأجل إيجاد الحلول لمشكل جماعي ما". (ويزيد جون كلود توينغ (Jean-Claude Thoenig) عن هذا التعريف تعريفا أكثر دقة في معجمه الخاصة بمصطلحات السياسات العامة حين يقول إن السياسات العامة هي "التدخلات التي تقوم بها السلطة باستعمال القوة العامة والشرعية الحكومية في مجال محدد على مستوى المجتمع أو التراب. (عقاري و فراج، 2020، صفحة 122)

قدم دي كوسيو لاس (D-KOUSOULAS) السياسة العامة تعريفا أكثر تحديدا وشمولا بوصفه للسياسة العامة من منظور الحكومة بأنها: "تلك القرارات والخطط التي تضعها الهيئات الحكومية، من أجل معالجة القضايا العامة في المجتمع"، فهو يوضح سلوك الحكومة إزاء القضايا والمشكلات، تعبيرا عن ذلك بإصدار قرارات وخطط لمواجهة هذه المشاكل، فالتعريف شامل للوسائل والأجهزة الحكومية والوظائف (قرارات التحويل) والأهداف (مواجهة القضايا). (طيلب، 2006، صفحة 10)

يعرفها وليام جنكينز (W, Jenkins) على أنها "مجموعة من قرارات مترابطة فيما بينها تتخذها جهة أو مجموعة جهات سياسية فيما يخص اختيار الأهداف ووسائل تحقيقها في حالة محددة حيث يجب أن تكون هذه القرارات، في المبدأ، ضمن سلطة هذه الجهات من أجل تحقيقها"، وبشكل أبسط، إنها وسيلة تدعم من خلالها الحكومة حاجات مواطنيها أو تعالجها. (POMED، 2016، صفحة 5)

تعتبر إذا السياسة العامة مجموعة من التوجهات والقرارات والإجراءات والقواعد التي تقوم جهة رسمية بصياغتها وتنفيذها بهدف تحقيق نتائج محددة سواء لحل مشكلة اجتماعية أو للتصدي إلى تهديد ما أو لملاحقة هدف ما أو للاستجابة لتحديات مفروضة، ويرجى من خلالها تحقيق مصلحة عامة وتحسين حياة المواطنين.

2.2. أدوار السياسة العامة:

تحدد السياسة العامة خطوط عمل الحكومة، وكذا نشاطات مختلف مؤسسات الدولة، وهي بهذا تقوم بأربعة أدوار

رئيسية هي:

- تقنين سلوك الإنسان: إن تبني الحكومة لسياسة معينة يعني أنها تحدد شكل ونمط وأسلوب وآليات العمل في مجال محدد من مجالات الحياة داخل الدولة، من خلال تغييرات في سلوك الأشخاص والجماعات والمؤسسات وتؤدي إلى إعادة تشكيل السلوك العام داخل الدولة بشكل يعكس التزام هؤلاء كلهم بالسياسة العامة الجديدة، ومن الأمثلة الأسهل على تقنين سلوك المواطنين هو سياسة المرور ومخالفات السيارات حيث تقرر الحكومة الحدود الدنيا والعليا للسرعة على الطرق وتجبر السائقين على الوقوف عند الإشارات الضوئية. (ياغي، 2010، صفحة 27)

- تنظيم المؤسسات: إذا وجدت الحكومة أن هناك حاجة إلى تقديم خدمة معينة للمواطنين، فإنها تلجأ إلى تأسيس دائرة أو مكتب أو مؤسسة جديدة لتتولى مهمة تقديم هذه الخدمة للمواطنين، وتأسيس هذه الوحدات التنظيمية لا يأتي إلا عن طريق قيام الحكومة بتشريع وإصدار قانون (أحيانا قرارات) تبين الأسباب التي استوجبت تأسيس هذه الوحدة التنظيمية ويحدد أهدافها ونشاطاتها وميزانيتها ويوضح شكل الهيكل التنظيمي لها وارتباطها المؤسسي والقانوني وجهة الإشراف عليها. (ياغي، 2010، صفحة 28)

تتطلب السياسات التنظيمية تدخل الحكومة للحفاظ على الكفاءة وحماية الأطراف الضعيفة، فمثلا غالبا ما تتدخل الحكومة في المسائل التجارية لتحقيق هدفين أساسيين هما: الكفاءة والإنصاف؛ وهي تحقق الهدف الأول من خلال الحفاظ على ممارسات تجارية تنافسية، وتحقيق الهدف الثاني من خلال حماية الأطراف الضعيفة في الصفقات الاقتصادية. (POMED، 2016، صفحة 5)

- توزيع المنافع: في هذا المجال تقرر الحكومة ممثلة بأجهزتها ووحداتها المختلفة من من المواطنين يحق له الانتفاع من خدمة معينة من خدمات الحكومة، كما تستخدم الحكومة في هذا المجال الأموال العامة لتأمين السلع أو الخدمات للجميع فمثلا تستخدم الدولة الضرائب لبناء المدارس الرسمية أو الطرقات السريعة، ويستطيع المواطنون الاستفادة من هذه السلع والخدمات بحرية وبشكل متساو ومن دون تنافس.

- إعادة توزيع موارد الدولة: تستخدم الحكومة الأموال التي تجمعها من مجموعة معينة من الأفراد لمعالجة مسألة تواجهها مجموعة أخرى من أفراد المجتمع من خلال تمويل مشاريع وسياسات تنموية واجتماعية وقد يكون هؤلاء الأفراد أحد هاتين المجموعتين في آن واحد، هذه السياسات تهدف إلى تحقيق نوع من العدالة والتكافل الاجتماعي من خلال إعادة توزيع الموارد بطريقة منصفة.

3.2. مكونات السياسة العامة:

تتكون السياسة العامة من العناصر الأساسية التالية: (ناجي و ساحلي، 2014، الصفحات 26-27)

- المطالب السياسية: تشمل المطالب حاجات الأفراد والمجتمع وتفضيلاتهم المتنوعة، توجه إلى النظام السياسي في صورة مطالب "مدخلات" تستدعي استجابة السلطات لها بصورة أو بأخرى، وتعمل التنظيمات الموجودة على تنظيم وترتيب أولوية هذه المطالب، فهي تشمل كل ما يطرح على المسؤولين سواء من الأهالي أو من الرسميين الفاعلين في النظام السياسي.

- قرارات سياسية: وهي ما يصدره المسؤولون الحكوميون المخولون قانونيا من الأوامر والتوجيهات المعبرة عن محتويات السياسة العامة، وتشمل الأطر التشريعية التي تتخذ صيغة القوانين، أو إصدار الأوامر، أو وضع القواعد التنظيمية الموجهة لأعمال الإدارة، أو تقديم التفسيرات الإجرائية للعملية القضائية حيال تطبيق القانون.
- مضمون السياسات: وتشمل التفسيرات القانونية والأوامر التنفيذية والتحليل الشفوية والعبارات الموحية وأقوال الموظفين الرسميين المعبرة عن اتجاهات الحكومة وما تنوي القيام به، وقد يكون وصف السياسة ومضمونها غامض، كما قد يحصل التناقض عند شرحها أو شرح مضمونها في المستويات المختلفة أو في السلطات أو الوحدات الإدارية.
- مخرجات السياسة: هي مجموعة الأفعال والقرارات الملزمة والسياسات والدعاية التي يخرجها النظام السياسي، فهي ردود أفعال النظام أو استجابته للمطالب الفعلية أو المتوقعة التي ترد إلى النظام من بيئته، أي أنها الانعكاسات المحسومة الناتجة عن السياسة العامة، في ضوء قرارات السياسية والتصريحات التي يلتمسها المواطنون عن الأعمال الحكومية.
- العوائد أو آثار السياسة: تمثل العوائد المحصلة أو النتائج التي يتلقاها المجتمع من تطبيق السياسة العامة، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، حيث أن لكل سياسة تم تنفيذها آثار معينة.

4.2. مراحل إعداد السياسة العامة:

تعتبر السياسة العامة خطوات مترابطة فيما بينها ومتعاقبة في العمل والتصرف، وتشمل المراحل الأساسية التي تمر بها السياسة العامة ما يلي: (طليب، 2006، الصفحات 22-38)

❖ **المرحلة الأولى التحليل والاستخبار (صياغة المشكلة):** إن استمرار أي نظام سياسي يبقى رهن الاستجابة الفعلية والمستمرة للمشاكل والقضايا التي تواجهه، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية وما يأتي منها من طلبات اجتماعية اقتصادية أو سياسية أو ثقافية، أي كل ما من شأنه أن يتصل بخدمة المصلحة العامة، وكذا ما قد يرد من البيئة الخارجية من التغيرات وتحديات في شتى المجالات تلزم الأنظمة الوطنية أخذها بعين الاعتبار في بناء أو صياغة أي سياسة عامة رشيدة وفعالة وشاملة ومتوازنة تكون قادرة على الاستيفاء بهذه المتطلبات. وعليه يتحتم على الدول والحكومات، في سبيل تقدمها الاقتصادي والحضاري بشكل عام، دراسة المشكلات وتحليلها ودراستها بأساليب علمية لتكون قادرة على مواجهتها، وصياغة ووضع إجراءات وتدبير بشأنها، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة التي يمكن أن تتجلى حيال وضع السياسة العامة حيز التنفيذ وتحويلها إلى نتائج واقعية، فالمشكلات العامة إذا هي جوهر بناء أي سياسة عامة التي تبدأ من حيث توجد المشكلات، التي تتطلب تحليلاً لأبعادها وأثارها كمحفز للتحرك الحكومي، نحو اتخاذ البدائل المناسبة لإزائها.

❖ **المرحلة الثانية تجميع البيانات والمعلومات حول مشكلات السياسة العامة:** إن توفير المعلومات اللازمة والدقيقة سيؤدي حتماً إلى الكشف عن هوية المشكلات ومواطن الخلل في أي بناء سياسي، كما تعطي المعلومات الواردة من تحليل المشكلات ودراستها بعض الخيارات والتصورات التي قد تدور في أذهان الساسة وصناع القرار وتكون بمثابة بدائل في المرحلة القادمة، فالدراسة العلمية للمشكلات وتصنيفها من قبل المختصين والخبراء في الحكومة وحتى مختلف المراكز البحثية المعلوماتية سواء كانت حكومية أو خاصة تعطي حصيلة وافية من البيانات والمعلومات التي تعتبر كمواد خام تستخدم في إنتاج السياسة العامة، والمقصود هنا هو الإحاطة التامة بالمشكلات من مختلف الجوانب وتحديد العلاقات السببية بين جميع المتغيرات والتأثيرات المتبادلة بينها، فلا يمكن التوصل إلى حلول موضوعية دون استقصاء وجمع المعلومات وتكريرها للوصول إلى حقائق علمية وواقعية تكون سبباً مباشراً في صنع السياسات وتوجيهها.

- ❖ المرحلة الثالثة بلورة السياسة العامة (وضع البدائل): تمثل هذه المرحلة اتجاها فاعلا نحو إيجاد حل للمشكلة محل الاهتمام وذلك بوضع حلول واقتراحات أولية مبنية على المعلومات المقدمة من المرحلة السابقة، وهي توضيح لمدى الاستجابة وخلق بدائل وذلك بناء على تساؤلين جوهريين هما: هل يتم ترك المشكلة على ما هي عليه؟ وهل يتم التدخل لحلها؟، فإذا كان الجواب يشير إلى ضرورة التدخل والحل فيتم هنا طرح تساؤل آخر ما هي البدائل المطروحة للحلول؟
- تعتبر هذه المرحلة أيضا عن محاولة التعرف على الحلول المختلفة للمشكلة القائمة فلا توجد مشكلة لها طريق واحد في نظر صناع السياسة، بعد جمع المعلومات وترشيحها وتنقيتها من الشوائب وتقديمتها، لتعطي صورا عن حلول مختلفة وكذا عن مدى التحول والتأثير عن استخدام هذا الحل أو ذاك ومدى قابلية هذه الحلول على امتصاص تأثيرات المشكلة، وكون العملية تخضع لصراع ومساومة فإن عملية وضع البدائل تراعي جميع الأطراف وتتجنب البدائل التي من شأنها أن تحدث أثارا سلبية أو تفقد السياسة فحواها في المراحل القادمة.
- ❖ المرحلة الرابعة صياغة السياسة العامة: في هذه المرحلة يتم التساؤل حول طبيعة السياسات العامة، حيث تسعى الحكومات (صناع السياسة) إلى تحسين مستويات الحياة والمجتمعات بما يلبي حاجيات أفرادها، والحرص على العمل من أجل تأمين وضمان حياة أفضل، وهذا يجعل الحكومة ويحثها على معرفة الخيار الأفضل الذي يجب تبني مفردات في السياسة العامة، فالصياغة جهد يركز على اختيار بديل من البدائل المطروحة، وتؤدي العملية إلى إصدار القرارات بشكلها النهائي، حيث تتضمن قرارات السياسة العامة عملا يصدر من بعض الرسميين والهيئات لتصادق ولتعديل أو لتفرض، والشكل الإيجابي للقرارات يمثل في شكل تشريع أو أمر إداري.
- ❖ المرحلة الخامسة تنفيذ السياسة العامة: إن هذه المرحلة تستدعي التنفيذ الفعلي للسياسة أو البديل الذي تم تبنيه، فحال الانتهاء من تبني سياسة ما وتشريعها تصبح المقترحات والمشروعات واللوائح التي تعبر عن مضمونها مؤهلة لأن توصف بالسياسة العامة، والتي تكتسي بطابع الرضى لجميع الأطراف المعنية بها، والتي تمت فيها اختزال حجم الصراعات والمساومات وتفاوت الآراء بطريقة ائتلافية مرضية ولو على حساب قلة قليلة التي لم تبدي إستحسانها لهذا النوع من السياسة. إن تنفيذ السياسة العامة هو تحويلها إلى نتائج عملية ملموسة، وتشير أيضا على مجموعة النشاطات والإجراءات والتدابير التنفيذية الهادفة لإخراج السياسة العامة أو وضعها حيز الواقع العملي، باستخدام الوسائل والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية وغيرها في سبيل تحقيق مقاصد السياسة العامة. عموما يقول جيمس اندرسون في كتابه صنع السياسة العامة أن "السياسة العامة تشرع في ضوء إمكانية تطبيقها، وهي تطبيق في ضوء ما تنص عليه لائحة تشريعها".
- ❖ المرحلة السادسة تقويم وتقييم السياسات العامة: تتضمن هذه المرحلة نشاطات متسلسلة تهتم بتقدير واثمين وتحديد الأهمية للمضمون التي تنطوي عليه السياسة العامة، وبالتالي فإن السياسة العامة لا يمكن أن تعني بمتطلباتها بشكل تام وتكون بعيدة عن بعض مقاصدها على مستوى الصنع والتنفيذ، لذلك تصاحب معها عملية هامة جدا وهي عملية التقويم التي تدعو إلى معرفة عملية وموضوعية بالانعكاسات السلبية والإيجابية المترتبة عن السياسة العامة وعن تنفيذها وعن آثار مخرجاتها ومدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف التي صممت لأجلها.

3. المحور الثاني: تقييم السياسة العامة وأهدافها:

تعتبر عملية تقييم السياسة العامة آخر مراحل إعداد السياسة العامة وهي ترتبط بمعرفة مدى تحقيق السياسة المتخذة للأهداف التي وضعت لأجلها في المدى القصير والمتوسط وكذا الطويل، وهي مرحلة إدارية ولكن أيضا سياسية لأن الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بها من أحزاب ومواطنين وإعلام ومعارضة قد يقاومون بعض المحاولات الرسمية لإصلاح نقاط الضعف المسجلة في السياسة المتخذة سابقا، وعليه يجب أن تتم عملية التقييم بشكل علمي وممنهج لتفادي أي حكم ضدها بالانحياز أو التلاعب.

1.3.1. تعريف تقييم السياسة العامة:

لقد حظي مصطلح تقييم السياسات العامة بالعديد من التعاريف، من أهمها تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، حيث يعتبر التقييم حسب هذه المنظمة "تقديرا منهجيا وموضوعيا لمشروع، أو برنامج أو سياسة (جارية أو مكتملة)، ولتصميمها، ولتنفيذها ونتائجها، والهدف من ذلك هو تحديد ملاءمة الأهداف وتحققها، وكفاية التنمية وفعاليتها وتأثيرها واستدامتها. ولا بد للتقييم من أن يقدم معلومات موثوقة ومفيدة، تمكن من دمج الدروس المستفادة في سيرورة اتخاذ كل من المستفيدين والمانحين للقرار". (عطية و بوشلاغم، 2019، صفحة 234)

تقييم سياسة عمومية هو الدراسة المنجزة بهدف تقدير قيمة هذه السياسة من حيث أهدافها وطرق تنزيلها على أرض الواقع ونتائجها وأثارها الاقتصادية والاجتماعية، وقياس مستوى الأداء، وذلك كله من أجل تقدير مدى جاهة هذه السياسة، ومن هذا المنطلق، أصبح تقييم السياسة العامة يكتسي مزيدا من الأهمية داخل النقاش العمومي، خاصة وأن الرأي العام والساسة أصبحوا تواقين إلى الاعتماد في قراراتهم على معطيات ملموسة ومضبوطة، غير أنه يبقى أساسيا، بالنسبة للمقيم، عدم الذهاب في وصفته إلى حد توجيه السياسات، وتفاديا لذلك يتعين أن (INTOSAI, 2016, p. 3)

- تستحضر الهيئات المكلفة بالتقييم ضرورة مراعاة مبدأ الاستقلالية؛
 - تشكل التوصيات الناتجة عن خالصات التقرير النهائي توجيهات مؤسسة على وقائع وملاحظات وألا يستشف منها الطابع الإلزامي بالنسبة للسلطتين التنفيذية والتشريعية.
- يقصد بتقييم سياسة عمومية، حسب ما ورد في المعيار INTOSAI GOV 9400، الدراسة التي يتم إنجازها غرض تقدير قيمة هذه السياسة من حيث أهدافها وطرق تنزيلها على أرض الواقع ونتائجها وأثارها الاقتصادية والاجتماعية، وقياس مستوى الأداء، وذلك من أجل تقدير مدى جاهة أو تناسب وفائدة السياسة (لجنة المعايير المهنية والرقابية، 2019، صفحة 1). وتهدف عملية تقييم السياسة العامة بشكل عام إلى:
- قياس الفعالية والكفاءة: التأكد من أن الموارد يتم فعال؛
 - تقديم الحساب والمساءلة: إظهار إلى أي حد استطاعت السياسة العامة المعنية تحقيق أهدافها وكيف النتائج؛
 - تحسين مستوى التنفيذ: أي تطوير أداء السياسة العامة وفعالية تنزيلها وإدارتها.
- بالتالي فالمقصود بالتقييم ليس فقط إثبات ما إذا كانت الأهداف قد تحققت، بلال سعي إلى تحديد تأثيرات السياسة العامة، أي مجموع التأثيرات لسياسة ما (على المجتمع في معناه الأوسع) والتمييز بين الآثار التي ترجع إلى النشاط العمومي الذي يتم النظر فيه (المقيم) وتأثير العوامل الخارجية (سياسات أو تدخلات أخرى).

يهدف التقييم إذا إلى وضع رؤية مشتركة لسياسة ما وتقييم فعاليتها على أساس المعايير الملائمة والصرحة، التي تكون حول أهدافها المتبعة، ومنطقها في التدخل، ووسائلها المستخدمة والآثار الناتجة سواء كانت عن قصد أو بغير قصد، ويستند التقييم المطلوب على نوعية التدخل، مع الأخذ في الاعتبار عدة معايير منها الانسجام والفعالية والنجاعة والملاءمة والتأثير واستدامة الآثار. (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 7)

2.3 العلاقة بين تقييم السياسة العامة والرقابة على الأداء:

يشير المعيار الدولي للأجهزة الرقابية 300 إلى أن "رقابة الأداء تقوم على التأكد، بشكل مستقل وموضوعي وموثوق به من أن أنظمة أو عمليات أو برامج أو أنشطة أو هيئات من القطاع العام تسير وفق مبادئ الاقتصاد والنجاعة والفعالية وكذا التحسينات الممكنة"، وإذا كانت مراقبة الاقتصاد والنجاعة والفعالية في صلب اهتمامات رقابة الأداء، فإنه متى تعلق الأمر بتقييم السياسات العامة، يظل الهدف الأبرز هو تقدير الأثر العام للسياسة العامة على المدينين القصير والطويل (مما يستدعي في الغالب استحضار أثر السياسات الأخرى في المجال المعني بالأمر)، وتقدير مدى وجهة هذه السياسة وإجمالاً، يظهر التقييم كنشاط ذي مجال أكثر اتساعاً لكونه يتضمن أنواعاً مختلفة من المراقبة، بما في ذلك مراقبة الأداء، ويمكن أن يعتمد فالتقييم على نفس أدوات ومناهج بل ونتائج مراقبة الأداء، لكن لغاية مختلفة (INTOSAI، 2016، الصفحات 2-3) مصطلح الأداء متعدد الأشكال ويصعب فهمه بسهولة خاصة في المجال العمومي، فهناك من يعتبره تحسين لجودة الخدمة العامة، ومنهم من يرى أنه يسعى للتحكم في التكاليف، وآخرون يؤكدون على تجسيد اللوعود أو تحقيق للتنمية الوطنية، مما يعني أن هناك مكونات عديدة للأداء العمومي.

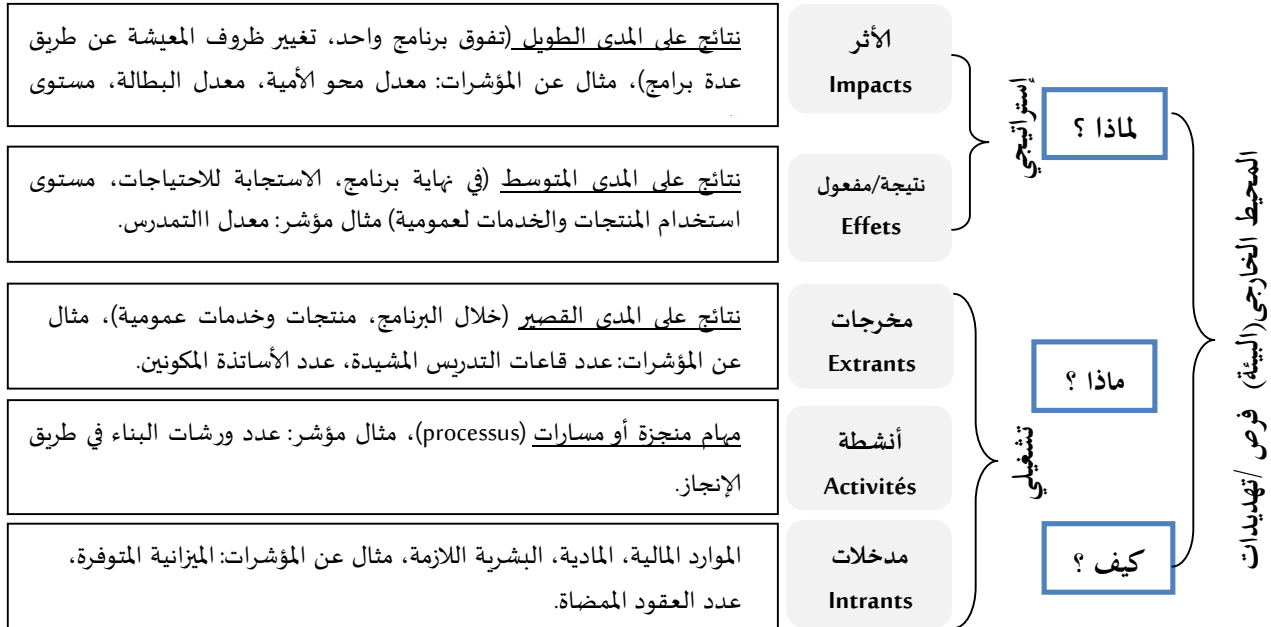
يمكن تعريف الأداء بأنه القدرة على الوصول إلى أهداف محددة مسبقاً، معبر عنها في شكل فعالية اجتماعية-اقتصادية، جودة الخدمة أو فاعلية التسيير، وبالتالي فإن منهجية الأداء تعتبر آلية لقيادة الإدارات دورها تحسين فعالية الإنفاق العمومي بتوجيه التسيير نحو تحقيق النتائج في إطار الوسائل المخصصة (Huteau, 2010, p. 386)، فهو يهدف لتحقيق احتياجات التي يعبر عنها المواطنين في إطار تقييم داخلي وخارجي لكيفية تجسيد المتطلبات توقيتها وحجمها، الموارد اللازمة لذلك والجهات التي ستكلف بتنفيذها، كل ذلك في سبيل تحقيق فعالية الأداء من خلال الأثر المنشود والمدرك من قبل المواطنين والذي يمكن من اكتساب ثقتهم.

في هذا الصدد، يشرح كل من Batac et Carassus بأن منطق المراقبة يجب أن يتم إعادة توجيهه حول مقاصد أو غايات الأداء العمومي (les finalités de l'action publique)، بقياس ليس فقط الوسائل المجنّدة و النتائج المتعلقة بها، ولكن أيضاً الآثار الناتجة، وضمن هذا التصور الموسع، تلتقي المراقبة بمنطق تقييم السياسات العمومية، التي ضمن بعدها التسييري * يمكن أن تمثل " وسيلة للمساعدة على إتخاذ القرار تتبع منطق سببية كمية تجريبية"، كما يعتبر Crozier بأن "تقييم نتائج العمل الإداري و السياسات العمومية هو أحد النقاط الأساسية لتجديد الخدمة العمومية" ويرتبط بحركة عصنة أين تحاول القيادة بالنتائج (اللاحقة) أن تنوب أو تحل محل القيادة من خلال المبادئ (سابقة). (عقون، 2015، صفحة 177)

تتواجد النتائج في ثلاثة مستويات: النتائج على المدى الطويل (الأثر: محصلة أو نتيجة منطقية للحصول على النتائج متوسطة الأجل المطلوبة (conséquence logique de l'obtention des effets recherchés)، النتائج على المدى المتوسط (محصلة أو نتيجة منطقية للحصول على المخرجات المطلوبة extrants recherchés، ترتبط بالمؤسسات institutionnel وبالسلوك comportement) والنتائج العملية (المخرجات هي محصلات مباشرة لتنفيذ الإستراتيجيات). (عقون، 2015، صفحة 178)

يمكن إذا التمييز بين "النتائج" والآثار، فالآثار المباشرة والفورية أو على المدى القصير والتي تخص المستفيدين المباشرين تعتبر "نتائج"؛ أما الآثار المتأخرة أو التي تحدث على المدى المتوسط أو البعيد والتي يحس بها أشخاص غير المستفيدين المباشرين تعتبر "آثارا اقتصادية واجتماعية"، إن التمييز بين النتائج والآثار الاقتصادية والاجتماعية أمر ضروري، فقياس الآثار على المدى المتوسط أو البعيد يميز تقييم السياسة العامة ويتجاوز بشكل كبير القياس المنجز بمناسبة رقابة الأداء.

الشكل رقم (01): سلسلة بسيطة لنتائج الأداء العام

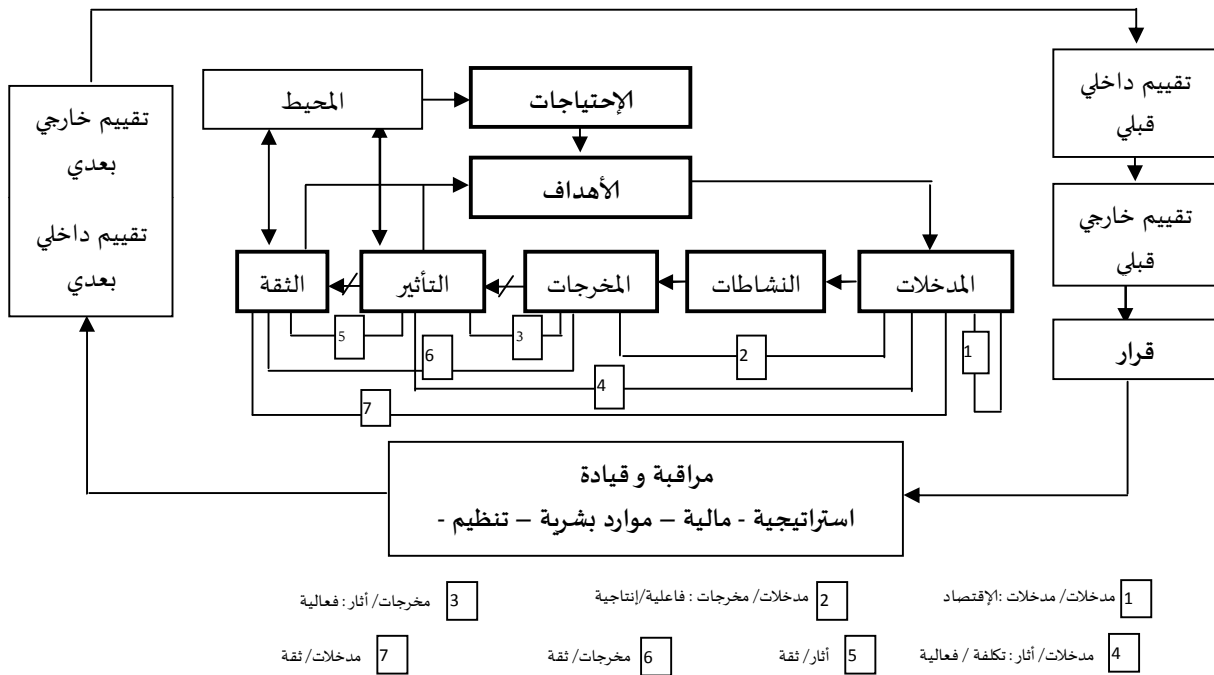


المصدر: (Division de la Prospective et de la Planification strategique, 2011, p. 136)

قام بوكارت Bouckaert بتحديد مفهوم النتائج على المدى الطويل من خلال التمييز بين عنصرين هما آثار التدخلات العامة (les effets des actions publiques) والثقة في القطاع العام (la confiance envers le secteur public). وباعتبار أن النتائج ليست غاية في حد ذاتها في القطاع العام، فإن هذا الباحث يرى أيضا أن الآثار قد تكون مجرد هدف وسيط التدخلات العامة، ويعتبر أن "الطموح النهائي هو ضمان مستوى من الثقة بين أعضاء الشأن العام داخل الدولة، في جميع مؤسساتها ومنظماتها، ولكن بشكل خاص في مؤسساتها ومنظماتها العامة". (Bouckaert، 2005، صفحة 13)

إن ربط الآثار والثقة حسب هذا الباحث هو "الوادي الكبير الثاني" للقطاع العام، والفرضية القائلة بأن الآثار قد يكون لها تأثير إيجابي على الثقة ضعيفة ولم تدعمها نظريات أو دراسات تجريبية، ومع ذلك، كان لإصلاح القطاع العام دائما، ضمنا أو صراحة، الطموح إلى تجاوز ذلك الوادي الكبير من خلال الجسر المفترض بين الآثار والثقة، وفي الوقت الراهن، تظل هذه الطموحات افتراضية بسبب مواقف السخط في المجتمع، والدور الرئيسي للسياسيين في بناء هذا الجسر الثاني واضح. يبين الشكل أدناه هذه الصلة المضطربة والعلاقات بين العناصر الخمسة لنظام الأداء العام، وهي المدخلات والأنشطة والمخرجات والآثار (التي يمكن قراءتها على أنها نتائج/آثار وسيطة ونهائية) والثقة فضلا عن الروابط المنطقية السبعة بين هذه العناصر الخمسة.

الشكل رقم (02): الأداء العمومي، من المدخلات إلى ثقة المواطنين



المصدر: (Guenoun, 2009, p. 212)

تناول كل من رقابة الأداء وتقييم السياسات العامة العلاقات السببية بين الفعل العمومي وآثاره، لكن مع وجود فارق بين المقاربتين كما ذكر بذلك المعيار الدولي للأجهزة الرقابية 300 : (INTOSAI, 2016, p. 5) يعرف ذات المعيار هذه المبادئ على النحو التالي:

- يقوم مبدأ الاقتصاد على تقليص كلفة الموارد إلى أدنى حد ممكن، مع ضرورة أن تكون الوسائل المزمع توظيفها جاهزة في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المناسبين وبأحسن الأثمان؛
- يقوم مبدأ النجاعة على ضرورة الاستفادة، قدر الإمكان، من الموارد المتاحة، كما يقوم على الربط بين الوسائل المسخرة والإنجازات، إن على مستوى الكم أو الجودة أو آجال التنفيذ؛
- أما مبدأ الفعالية، فيقوم على مدى تحقيق الأهداف المحددة والحصول على النتائج المرجوة.

تنظر رقابة الأداء بالأساس في الاقتصاد والنجاعة والفعالية على مستوى النتائج الآنية، فيما يتولى التقييم النظري في هذه النتائج بمزيد من العمق، سواء فيما يتعلق بالنطاق أو الفترة الزمنية، وذلك على مستوى الأثر العام وعلى المستوى الاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك، يهتم تقييم السياسات العامة على الخصوص بمدى وجاهة وجدوى هذه السياسات:

- وجاهة سياسة: التوفيق بين أهدافها والحاجيات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي كانت وراء اعتمادها؛
- جدوى سياسة: وتقاس بالأثار المباشرة وغير المباشرة، بما في ذلك ما كان غير متوقع أو غير مقصود، كما تقاس بمدى التقارب بين أثر هذه السياسة والحاجيات التي تسعى إلى الاستجابة إليها.

إجمالاً، يمكن القول بأن تقييم السياسات العامة لا ينبغي أن يتوقف عند الأهداف المحددة سلفاً، فهي تتيح الذهاب إلى حد انتقاد الأهداف التي تحددها القوانين، لكن يبقى التحدي الأبرز هو الوصول إلى تقدير قيمة السياسة العامة وفعاليتها الوسائل المسخرة لها، ومع ذلك، فإن المقاربتين (مقاربة تقييم السياسات العامة ومقاربة رقابة الأداء) تظلان متكاملتين وتشكلان عموماً مكونين حاسمين في تقييم كل سياسة عمومية، فقياس آثار سياسة ما يمكن من تقدير نجاعة وفعالية هذه السياسة. وتعد هذه العناصر مكونات أساسية أيضاً في رقابة الأداء، فهذه الأخيرة يستعان بها ضمن عناصر أخرى (كالأخذ بعين الاعتبار السياسات الأخرى المعتمدة في نفس المجال أو المعالجة لنفس القضايا، أو دراسة سياسات بديلة، الخ...) في التقييم، لكن بشكل معمق، حول مدى جدوى سياسة عمومية ما، وتعد هذه المقاربة الأخيرة إحدى خصائص تقييم السياسات العامة، مما يعني أن رقابة الأداء يمكن أحياناً، في نهاية التقصي، أن تهتم بجدوى سياسة عمومية، لكن ذلك ليس من أهدافها الرئيسية.

3.3. تقييم آثار السياسات العامة:

تنوع وتتعدد الاتجاهات والمقاربات والمداخل التي تقوم عليها عملية تحليل السياسات العامة. وذلك نظراً لطبيعة منهجيته التي تستمد من مختلف الأدوات والمنهجيات والأساليب العلمية للمنهجية العلمية المستخدمة في معالجة الظواهر الاجتماعية المختلفة ومتعددة الاتجاهات بما فيها العلوم السياسية، العلوم الاقتصادية وعلم الاجتماع... وبغية تبسيط الإطار العام للتحليل تم تلخيص نموذج سالامون الذي يقدم لنا تصوراً دقيقاً لأهم أبعاد التي تقوم عليها عملية التحليل، وهي موضحة في الدول التالي (بوخنفر، 2017، صفحة 120)

الجدول رقم (01): مرتكزات تحليل السياسات العامة

الأنار	الفعالية	ماهي آثار السياسة المدروسة على المشاكل المستهدفة؟
	الاثار غير المرغوبة	ماهي الاثار غير المرجوة من هذه السياسة؟
	العدالة	ماهي آثارها على مختلف الجماعات المعنية؟
التطبيق	التكاليف	ماهي التكاليف المالية لهذه السياسة؟
	الإنجاز	هل هذه السياسة من الناحية التقنية يمكننا إنجازها؟
	القبول	هل الأطراف المشاركة في السياسة موافقة على مضمونها؟

المصدر: (بوخنفر، 2017، صفحة 121)

فحسب نموذج سالامون الموضح في الجدول (01) نلاحظ أن عملية تحليل السياسات العامة تخضع لتغيرين هما: آثار السياسة وتطبيق السياسة، بحيث يشمل كل منها على ثلاثة مؤشرات.

4. المحور الثالث: مقارنة تسيير الميزانية حسب الأهداف كألية لتقييم السياسة العامة:

سنحاول من خلال مايلي ربط تقييم السياسات العامة بمقاربة تسيير الميزانية حسب الأهداف وهي مقارنة إصلاحية هدفها تحسين إعداد الميزانيات من خلال تحديد الأهداف والأولويات وتخصيص عقلائي للموارد، والتمكين من تحقيق رقابة النجاعة.

1.4 مفهوم مقارنة تسيير الميزانية حسب الأهداف وأسباب تبنيها:

❖ تعريف تسيير الميزانية حسب الأهداف:

تسيير الميزانية حسب الأهداف (La gestion du budget par objectifs -GBO) هو مقارنة جديدة تعتمد على تسيير الموارد المالية والبشرية بأكثر نجاعة وفاعلية وتمكن من تحقيق الأهداف بأكثر دقة ويعطي مزيد من الشفافية في تنفيذ السياسات العامة، وتتمحور هذه المقاربة الجديدة حول " ميزانية يتم إعدادها وتنفيذها حسب تبويب برامجي ووفقا لإطار أداء يمكن من فهم أهداف السياسة العامة ومتابعة مستوى تحقيقها من خلال مؤشرات قياس الأداء، بحيث يمثل البرنامج حجر الأساس للمقاربة القائمة على إدارة الميزانية حسب الأهداف". (وزارة الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار، 2021)

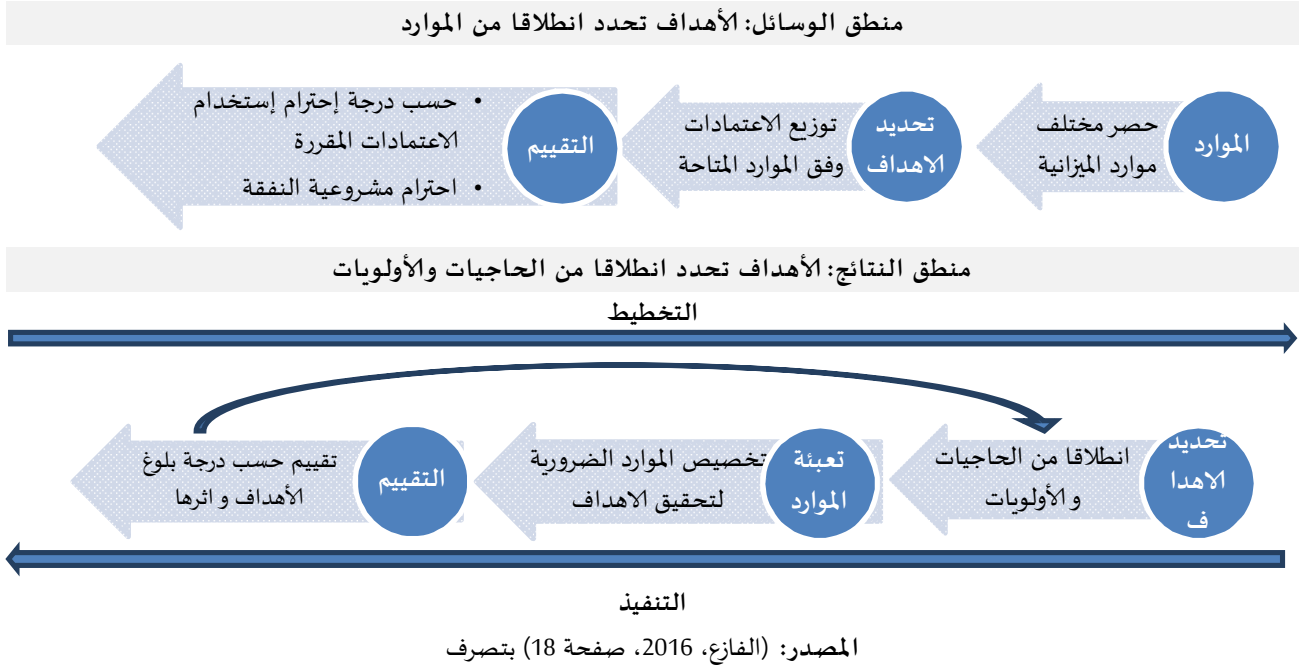
تندرج مقارنة إدارة الميزانية حسب الأهداف في إطار برنامج إصلاح المالية العامة بما يمكن من ترسيخ الحوكمة وتحسين نجاعة السياسات العامة وفعاليتها وضمان شفافتها وتوجيه التسيير العمومي نحو التسيير المبني على القدرة على الأداء وعلى النتائج عوض التسيير التقليدي المبني على الوسائل إلى جانب تطوير المسؤولية لدى المتصرفين في الأموال العامة.

التسيير بالأهداف ليس بمفهوم جديد، تعود بداية هذا النهج إلى الخمسينات من القرن الماضي عندما قدم بيرت دركر Druker Peter هذا المفهوم GPO الذي اعتمد من قبل القطاع الخاص، التصرف حسب الأهداف كما صاغه بيرت دركر في كتابه "ممارسة الإدارة The Practice of Management" سنة 1954 هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معا بتحديد الأهداف العامة وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة.

تهدف هذه المقاربة أساسا إلى توظيف الإمكانيات (البشرية والمادية) بأكثر شفافية ونجاعة حسب برامج وأهداف في إطار برمجة على المدى المتوسط يتم على إثرها تقييم النتائج حسب مؤشرات موضوعية لقياس الأداء (Indicateurs de performance) تمكن من تحديد المسؤولية والمساءلة حول استعمال الموارد وتحقيق الأهداف المتعهد بها.

تعرف وفقا لذلك تسيير الميزانية بالأهداف في بأنها الميزانية التي تبني الأهداف التي تخصص لها الاعتمادات المالية للوصول إلى تلك الأهداف بالرجوع إلى المؤشرات التي تقيس إنجازات كل الأنشطة المدرجة ضمن كل برنامج.

الشكل رقم (03): توضيح الية عمل تسيير الميزانية بالوسائل والتسيير بالأهداف



من الواجب الإشارة أن هذه المقاربة تندرج ضمن عدة مسميات منها "ميزانية التصرف حسب الأهداف" أو "ميزانية التصرف المبني على النتائج" أو "ميزانية البرامج والأداء" باعتبارها كلها تدل على مقاربة تترجم من خلالها التوجهات الاستراتيجية للتنمية إلى أهداف محددة ومؤشرات قياس أداء تمكن من متابعة وتقييم إنجاز الأهداف المرسومة، وتقوم المقاربة على مبدأ التسيير حسب النتائج ويكون فيها رصد الاعتمادات مرتبط بالنتائج عكس المقاربة الكلاسيكية المبنية على التسيير حسب الوسائل، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المنظومة الجديدة والنظام الحالي للميزانية

منظومة تسيير الميزانية حسب الأهداف	النظام الحالي لتسيير في الميزانية
ميزانية النتائج أو القدرة على الأداء: تحقيق أهداف ونتائج يمكن تقييمها (مؤشرات قياس الأداء) القدرة على الأداء = تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف	ميزانية وسائل: استعمال الاعتمادات بصرف النظر عن النتائج والتكاليف القدرة على الأداء = مدى استهلاك الاعتمادات
حسن توظيف الموارد المتوفرة دون اللجوء بالضرورة إلى طلب اعتمادات إضافية	السعي للحصول على موارد أكثر دون ربطها فعلا بتحقيق الأهداف
مرونة أكبر في التصرف (تجميع وتحويل الاعتمادات Globalisation et fongibilité des crédits) ==> تحسين نسق تنفيذ المشاريع	من أولويات المتصرف: الاستعمال الحذر للاعتمادات والتقيد بالإجراءات
تحميل المسؤول عن البرنامج وكل المتدخلين في البرنامج مسؤولية كاملة في تحقيق النتائج	تداخل مسؤولية المتصرفين وتشابك المهام
توظيف الإمكانيات في إطار برمجة على المدى المتوسط (ثلاث سنوات) تشمل نفقات التصرف والتنمية	توظيف الإمكانيات في إطار برمجة بالأساس سنوية كما أن المخططات لا تشمل تقديرات نفقات التصرف
مراقبة دورية لاحقة تساهم في تنمية روح المبادرة لدى المسؤول والمتصرف الإداري عموما: "رقابة الأداء"	تركيز الرقابة على شرعية النفقة دون التعرض إلى أهدافها ونتائجها: "رقابة الاعتمادات"

المصدر: (التوهامي، 2018، صفحة 6)

- ❖ أسباب تبني التسيير بالأهداف في القطاع العام وأهدافه: من بين أهم أسباب التي دعت إلى تبني نهج الإدارة بالأهداف كسبيل للإصلاح الإداري في القطاع العام نذكر مايلي: (الفازع، 2016، الصفحات 5-6)
- زيادة الدور التدخلي للدولة وتعدد وتشعب المهام المناطة بعهدة الدولة والمشاريع المنجزة من قبلها والتنوع في مجالات الإنفاق وهو ما يستدعي التحكم فيها؛
 - التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة على الخصوص بأثر عولمة الاقتصاد على الموارد والتكاليف العامة وعجز الميزانية وتفاقم المديونية؛
 - الموارد تتضاءل ويزداد الطلب على نتائج بجودة أعلى، لذلك هناك حاجة متزايدة لإثبات نتائج التدخلات في مختلف القطاعات؛
 - ضرورة حسن توظيف الأموال وترشيد النفقات وتحسين جودة المرافق العامة؛
 - اهتمام المواطن بالنتائج الفعلية؛
 - زيادة الحاجة لتحسين القدرة على الأداء والمسائلة على تحقيقها؛
 - نقاط ضعف المنظومة التقليدية (غياب المرونة، عدم ربط النفقات بالنتائج، ميزانية على مدى قصير- سنة)؛
 - سياق دولي تميز بإصلاح المالية العامة وبحث وإصلاح متواصل لتحسين طرق إدارتها.
- الهدف الأساسي من المقاربة يتمثل في كيفية توظيف الموارد العامة بأقصى ما يمكن من النجاعة والفاعلية أي تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف باستعمال أقل ما يمكن من الموارد المتاحة (بشرية أو مالية).
- ❖ الأهداف الأساسية لمقاربة تسيير الميزانية حسب الأهداف: باعتبار أن كفاءة أداء منظمة يكمن في قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، وبالتالي ففي القطاع العام، تهدف إلى تحسين كفاءة أداء الإنفاق العمومي بتوجيه التسيير الميزانياتي نحو تجسيد أهداف متناسقة مع الأهداف الاستراتيجية لكل وحدة إدارية على ضوء الموارد المتاحة، ويظهر هذا التوجه من خلال إعداد الميزانية بالأهداف، والتي تتمثل أهم أهدافها فيما يلي:
- تطوير ثقافة الإدارة من ثقافة مبنية على التصرف حسب الوسائل إلى ثقافة مبنية على التصرف حسب الأهداف والنتائج والتي تدور حول تعزيز المسؤولية لدى المتصرفين
 - إضفاء أكثر شفافية على الميزانية وتعزيز الدور الرقابي لمجلس النواب
 - ضمان الانضباط العام للميزانية وذلك عبر احترام ديمومة الميزانية: تطابق الميزانية والنفقات المبرمجة مع الأهداف الاقتصادية للدولة.
 - تحسين التصرف في النفقات العامة وتطوير أداء القطاع العام عن طريق تعزيز النجاعة والفاعلية للسياسات العامة وضمان خدمة عمومية ذات جودة عالية. (وزارة الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار، 2021)

2.4. مبادئ مقارنة تسيير الميزانية بالأهداف وآلية عملها:

❖ مبادئ مقارنة تسيير الميزانية بالأهداف: بالإضافة إلى مبادئ الميزانية الكلاسيكية من سنوية وشمولية ووحدة وتخصيص، تبنى هذه المقاربة على أساس المبادئ التالي:(رئاسة الحكومة التونسية، 2021، صفحة 2)

- المسائلة (Responsabilisation): تتمثل في تحديد المسؤوليات وإعطاء المسؤولين مرونة أكبر في التصرف بما يمكنهم من بلوغ الأهداف المتعد بها سنويا في إطار المشروع السنوي للأداء. وتتجسد هذه المسؤولية أساسا في رئيس البرنامج باعتباره المسؤول الأول عن قيادة السياسة العامة ويتولى بدوره تنزيلها على كافة مستويات سلسلة المسؤوليات المحددة لتنفيذ البرنامج.

- المساءلة (La redevabilité): هي مترتبة عن مبدأ المسؤولية المسندة للمسؤولين في ممارسة مهامهم وتتمثل في الإفادة والإعلام الدوري حول تقدم تنفيذ السياسات العامة المكلفين بتنفيذها من خلال إعداد تقارير دورية حول الإنجازات (الميزانية والأداء) خلال السنة المعنية والتقارير السنوي للأداء مع انتهائها. على غرار المسؤولية فإن المساءلة بدورها يتم تنزيلها من قبل رئيس البرنامج إلى مختلف مستويات التنفيذ الفعلي للبرنامج المكلف بقيادته.

- شفافية المالية العامة (La transparence): تتمثل في تقديم وتوفير المعطيات المالية ووثائق الميزانية بطريقة واضحة وصحيحة وشاملة، في الوقت المناسب سواء على المستوى الداخلي للإدارة أو خارجها، بما يمكن أصحاب الشأن (المسؤولين، المواطنين، نواب الشعب، المجتمع المدني..) من الاطلاع على سياسات الدولة وتوجهاتها على المدى المتوسط واتخاذ الإجراءات اللازمة إن اقتضى الأمر.

- المصداقية (La sincérité): عدم التضخيم أو التقليل في تقديرات التكاليف والموارد المضمنة بقانون المالية وإبراز مكونات الأصول المالية وممتلكات الدولة.

❖ أليات عمل مقارنة تسيير الميزانية بالأهداف: يقتضي المرور من "التسيير المبني على الوسائل" إلى "التسيير المبني على القدرة على الأداء" هيكلية ميزانية مختلف الوزارات وفق برامج تترجم السياسات العامة والمهام الموكلة إليها ويتم بالنسبة إلى كل برنامج تعيين رئيس برنامج*. ويتم انطلاقا من استراتيجية البرنامج ضبط عدد محدود من الأهداف لكل برنامج (من 3 إلى 5 أهداف على أقصى تقدير) وتحديد مؤشرات قياس أداء قابلة للحساب (كمية أو نوعية) خاصة بكل هدف (2 أو 3 مؤشرات على أقصى تقدير)، وتمكن هذه المقاربة من توفير آليات لقيادة البرامج ومتابعة تنفيذها.(وزارة تكنولوجيا الاتصال، 2020)

في هذا الإطار يتم إضفاء مزيد من المرونة على التسيير العمومي عبر تبسيط قواعد وإجراءات وأجال كل من الرقابة المسبقة وتحويل الاعتمادات بما يمكن رئيس البرنامج من الاستغلال الأنجع للاعتمادات المخصصة لبرنامجهم. ويتم في المقابل العمل على إرساء آليات الرقابة الداخلية ورقابة التسيير بالوزارات وتدعيم الرقابة اللاحقة فيما يتعلق خاصة بتقييم نجاعة التصرف في البرامج بما يدعم مبدأ المسائلة لتحقيق التصرف العقلاني في الأموال العامة ويقتضي التسيير المبني على القدرة على الأداء بالنسبة للبرنامج:(وزارة تكنولوجيا الاتصال، 2020)

❖ متابعة القدرة على الأداء: (Suivi de la performance) يقصد بالأداء (La performance) قدرة كل إدارة على استغلال الموارد المخصصة لها بطريقة فعالة وفاعلة، والفعالية (نتائج-أهداف) هي القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، أما الفاعلية (المدخلات-النتائج)، وهذا طبعا بعد تحقق شرط الملائمة الرابط بين الوسائل والأهداف، بالتالي يتم تجسيد مفهوم القدرة على الأداء من خلال قدرة الإدارة على تحسين النجاعة الاجتماعية والاقتصادية للبرامج العامة،

تحقيق جودة الخدمات المقدمة وتدعيم فاعلية التصرف العمومي (Efficiencie de la gestion Publique). يتعين على رئيس كل برنامج، متابعة القدرة على الأداء وتحديد دور المتدخلين في تحقيق أهداف البرنامج وتحسين نجاعة التصرف في ميزانيته.

❖ حوار التصرف: (Dialogue de gestion) يمثل حوار التصرف مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم التي تمكن من تبادل المعلومة بين مختلف المستويات والدرجات المهنية والإدارية لغاية إحكام تسيير الإمكانيات المتاحة قصد تحقيق الأهداف المبرمجة. ويساعد حوار التصرف على ضبط إطار الأداء للبرنامج وإعداد وتنفيذ ميزانية البرنامج والبرامج الفرعية ومن برمجة الأنشطة لتحقيق الأهداف واستعمال الإمكانيات المتاحة لتحقيق أداء أفضل، ويتم تنظيم حوار التصرف وفق محورين أفقي وعمودي. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021).

يتعين على كل رئيس برنامج ضبط مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم التي تمكن من تبادل المعلومة بين مختلف المتدخلين في البرنامج لغاية إحكام التصرف في الإمكانيات المتاحة قصد تحقيق الأهداف المبرمجة، يساعد حوار التصرف إذا في إعداد ميزانية البرنامج والبرامج الفرعية وتحديد الأهداف ومؤشرات قياس الأداء وبرمجة الأنشطة وضبط مسؤولية كل متدخل في البرنامج بطريقة تساهم في تحقيق أداء أفضل.

يمكن تلخيص مختلف المفاهيم المتعلقة بتسيير الميزانية حسب الأهداف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المفاهيم الأساسية المرتبطة بتسيير الميزانية حسب الأهداف

المفهوم	التعريف
المهمة (La mission)	تحتوي المهمة على مجموعة برامج تساهم في تحقيق سياسات عمومية محددة، وتشمل المهمة جملة الاعتمادات الموضوعية على ذمة كل رئيس مهمة.
البرنامج (Le programme)	يمثل البرنامج سياسة عمومية محددة راجعة بالنظر إلى نفس المهمة. ويشمل مجموعة متجانسة من البرامج الفرعية والأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف السياسة العامة للبرنامج. أما رئيس البرنامج فهو الشخص الذي يتولى قيادة البرنامج ويتم تعيينه "رئيس برنامج" من قبل رئيس المهمة. يعمل رئيس البرنامج على إعداد الميزانية على أساس أهداف ومؤشرات تخضع للتقييم على ذلك الأساس. تصنف البرامج إلى برامج تقنية و برامج قيادة ومساندة.
البرنامج الفرعي (Le sous-programme)	هو تقسيم للبرنامج، بحيث يمكن أن يتطابق مع تقسيم وظيفي أو عملياتي كالمصالح اللامركزية التي يعهد لها التنفيذ الفعلي للبرنامج. يحتوي البرنامج الفرعي على جملة الإعتمادات المطابقة إما لمجال تدخل خاص أو لمجموعة خاصة من المستفيدين.
الأنشطة (Les activités)	تمثل الأنشطة مجموعة الأعمال الضرورية لتجسيم سياسة عمومية ما (البرنامج) وتمكن من تحقيق الأهداف المرسومة لها، كما تمكن الأنشطة من الربط بين الأهداف والميزانية المرصودة للبرنامج، حيث أنها تترجم آليات وأساليب توظيف الإمكانيات بما يمكن من تحقيق القيم المنشودة لمؤشرات قياس الأداء وتحسين النتائج.
إستراتيجية البرنامج (La stratégie du programme)	تمكن إستراتيجية البرنامج، وفق أفق زمني متوسط المدى، من إرساء الاختيارات ذات الأولوية للتدخل العمومي وذلك عبر تحليل شامل وواقعي للبرنامج باعتبار إستراتيجية العامة للوزارة والمحيط العام للبرنامج بما في ذلك تفاعله مع باقي البرامج مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة والانتظارات.
الأهداف (Les Objectifs)	يحتوي كل برنامج على عدد محدد من الأهداف التي يتم ضبطها بالتناسق مع الأهداف العامة للسياسات العامة والمهمة التي يندرج في إطارها البرنامج؛ ويترجم الهدف الأولويات المدرجة ضمن إستراتيجية البرنامج، يتم قياس مستوى تحقيق الأهداف من خلال مؤشرات لقياس الأداء.
مؤشرات قياس الأداء (Les indicateurs de performance)	هو مقياس كمي أو نوعي، حسب الحالة، يمكن من قياس مدى تحقيق هدف معين، ويتم تصنيف مؤشرات قياس الأداء وفق: فحسب نوع المؤشر نجد: مؤشر نشاط (Indicateur d'activité)، مؤشر منتج (Indicateur de produit)، ومؤشر نتائج (indicateur de résultats). أما وفق طبيعة المؤشر فهناك: مؤشر نجاعة إجتماعية وإقتصادية (Indicateur d'efficacité socio-économique)، مؤشر فاعلية (Indicateur d'efficience)، ومؤشر الجودة (Indicateur de qualité).

المصدر: (الفازع، 2016، الصفحات 27-38) بتصريف.

بالإضافة على ما سبق يمكن توضيح وثائق الأداء (Les documents de performance) فيما يلي:(الفازع، 2016،

الصفحات 39-41)

- **المشروع السنوي للأداء (Le projet annuel de performance PAP):** هو وثيقة مصاحبة للمشروع السنوي للميزانية ويلحق بقانون المالية لنفس السنة، يكون المشروع السنوي للقدرة على الأداء مطابقا في تقديمه للتقسيم البرامجي المعتمد (يتضمن التقسيم البرامجي المعتمد داخل كل مهمة)، ويتألف من التوجهات الاستراتيجية ومجموع الأهداف والمؤشرات المحددة لكل برنامج، يتم تقديم ميزانية البرنامج والمشروع السنوي للقدرة على الأداء وإطار النفقات متوسط المدى ضمن وثيقة واحدة تلحق بقانون المالية مداه الزمني محدد بثلاثة (3) سنوات.

- **التقرير السنوي للأداء (Le rapport annuel de performance RAP):** يتم إعداد تقرير سنوي للقدرة على الأداء يلحق بقانون غلق الميزانية، ويكون التقرير السنوي للقدرة على الأداء مطابقا في تقديمه للتقسيم البرامجي المعتمد بما يمكن من إبراز الأداء الذي تم تحقيقه بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات التي تم ضبطها ضمن المشروع السنوي للقدرة على الأداء بالنسبة لنفس السنة المالية، ويتم تقديم التقرير السنوي للقدرة على الأداء وفق نفس منهجية تقديم المشروع السنوي للقدرة على الأداء بغية تيسير عملية المقارنة بين الوثيقتين، وبالتالي فهو تقرير حول الإنجاز أو النتائج ويعتبر قاعدة أساسية للمساءلة.

- **إطار النفقات متوسط المدى (Cadre des dépenses à moyens terme CDMT):** هو أداة برجمة على مدى متوسط تكون متحركة من سنة إلى أخرى. تمكن من إعداد الميزانية في أفق متعدد السنوات ويحدد إطار الميزانية متوسط المدى بثلاث سنوات يتم تحيينه كل سنة، ويشمل هذا الإطار على تقديرات موارد ونفقات ميزانية الدولة وفق طبيعتها ومآلها، ويوزع المبلغ الإجمالي للنفقات حسب طبيعة النفقة على المهمات، كما نجد إطار النفقات متوسط المدى القطاعي : الذي يوزع هذا الاعتمادات الإجمالية داخل كل مهمة وفق البرامج والبرامج الفرعية والمنبثقة أساسا من الأهداف والاستراتيجيات القطاعية ومخططات التنمية.

يسمح التقرير السنوي عن الأداء، المعد لكل برنامج، للحكومة والبرلمان برصد تحقيق الأهداف المحددة من خلال مؤشرات كمية، وتركز هذه المؤشرات، بطريقة تكميلية، على نوعية الخدمة المقدمة (من وجهة نظر المستعمل)، وعلى كفاءة تخصيص الموارد العامة (من وجهة نظر دافع الضرائب) وعلى فعالية السياسات (من وجهة نظر المواطن). ومن ناحية أخرى، يمكن من خلال هذه التقارير تقييم السياسات العامة وهذا على أساس معايير الشفافية، الملائمة، والفعالية والفاعلية والاقتصاد والمساهمة في إصدار حكم موضوعي عنها.

خلاصة:

ومن وجهة النظر المفاهيمية، يبدو من الواضح أن مقارنة الميزانية بالأهداف بما تحتويه من رسالة وبرامج وأهداف ومؤشرات من ناحية، وتقييم السياسات العامة، من ناحية أخرى، تسهم في تحسين فعالية السياسات العامة، ولا تبدو هناك أي صعوبة مسبقة في الجمع بين النهجين، بل على العكس تماما، فالأولى تريد توجيه نشاط الإدارة والدولة نحو رضا المستخدمين ودفعي الضرائب والمواطنين، وتسعى إلى إعادة إضفاء الشرعية على السياسات العامة من خلال نوعية الخدمات المقدمة وقدرة الدولة على حل المشاكل الجماعية، والاستفادة على أفضل وجه ممكن من الأموال العامة.

ولذلك، ينبغي أن يكون التقييم منطقياً في صميم مقاربة الميزانية بالأهداف لأنها تمثل وسيلة متميزة للتأكيد على مدى رضا المتلقين المباشرين للخدمات إنطلاقاً من مؤشرات الجودة، وأنه تم تحقيق آثار جيدة من تطبيق السياسات العامة من خلال مؤشرات الفعالية، وبالإضافة إلى قيام الدولة وهيئاتها المختلفة بتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد عن طريق حساب وتحليل مؤشرات الفاعلية.

4. تحليل النتائج:

من خلال التعاريف المقدمة والخصائص المبينة للسياسة العامة، وكل ما تشمله مقاربة الميزانية بالأهداف وإنطلاقاً من الفرضيات التي قمنا بصياغتها كانطلاقاً أولية لهذا البحث وجدنا أن:

✓ تعتبر إذا السياسة العامة مجموعة من التوجهات والقرارات والإجراءات والقواعد التي تقوم جهة رسمية بصياغتها وتنفيذها بهدف تحقيق نتائج محددة سواء لحل مشكلة اجتماعية أو للتصدي إلى تهديد ما أو للملاحقة هدف ما أو للاستجابة لتحديات مفروضة، ويرجى من خلالها تحقيق مصلحة عامة وتحسين حياة المواطنين، وتقوم في ذلك بالأدوار التالية: تقنين سلوك الإنسان، تنظيم المؤسسات، توزيع المنافع، إعادة توزيع موارد الدولة، مما يعني أن الفرضية الأولى خاطئة.

✓ رقابة الأداء هي رقابة في المدى القصير لكن بإمكان مخرجاتها المساهمة في تقييم السياسات العامة من خلال تحديد الأهداف إنطلاقاً من مهام السياسات العامة وتصميم ترسانة من المؤشرات للحكم على مدى نجاعة الأداء بالنظر للأهداف المبرمجة سابقاً. وبالتالي فالفرضية الثانية غير صحيحة.

✓ تندرج مقاربة التسيير بالأهداف وفق منطق الإدارة بالأهداف الساعي لتحقيق توافق في الأهداف بين مختلف المتدخلين في الشؤون العامة، وهنا تثبت صحة هذه الفرضية

5. خاتمة:

تهدف السلطات العامة من خلال صياغة السياسات العامة وعرضها للمصادقة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي من بينها نذكر أساساً إضفاء الشرعية على تدخلاتها المختلفة وكسب ثقة المواطنين من خلال تحقيق متطلباتهم بالدرجة الأولى، ولتحقيق هذا الغرض تتبع منهجية محددة تنطلق من التحليل والاستخبار حول مشكلات السياسة العامة ثم جمع المعلومات فيلورة السياسة العامة ووضع البدائل، لتأتي بعدها مرحلة صياغة السياسة العامة، تليها مرحلة التنفيذ، لتصل في الأخير إلى مرحلة تقويم وتقييم السياسات العامة.

بخصوص هذه المرحلة الأخيرة والتي تعتبر جد مهمة وضرورية للحكم على مدى نجاح أو فشل السياسة العامة في تحقيق أهدافها، حاولنا التنويه بإمكانية إستخدام مخرجات تقييم الأداء ضمن مقاربة الميزانية بالأهداف، التي تترجم التوجهات التنموية الاستراتيجية إلى أهداف محددة ومؤشرات قياس أداء تمكن من متابعة وتقييم إنجاز الأهداف المرسومة، وتقوم المقاربة على مبدأ التسيير حسب النتائج ويكون فيها رصد الاعتمادات مرتبط بالنتائج عكس المقاربة الكلاسيكية المبنية على التسيير حسب الوسائل، ويقتضي هذا الانتقال التسييري إعادة هيكلة ميزانية مختلف الوزارات وفق برامج تترجم السياسات العامة والمهام الموكلة إليها وضبط عدد محدود من الأهداف لكل برنامج، وكذا تحديد مؤشرات قياس الأداء خاصة بها، وتمكن بهذا هذه المقاربة من توفير آليات لقيادة البرامج ومتابعة تنفيذها، في هذا الإطار نجد أنه من الممكن التوفيق والربط بين نتائج تقييم الأداء الخاصة بمقاربة الميزانية بالأهداف وتقييم

السياسات العمومية خاصة لمؤشرات الفعالية والفاعلية، وتبقى الآثار النوعية طويلة الأجل والآثار غير المباشرة المرتبطة بالسياسة العامة صعبة التقييم الكمي وتحتاج لوسائل أخرى أكثر ملائمة.

6. قائمة المراجع:

1. لجنة المعايير المهنية والرقابية. (2019). ورقة حول المعيار INTOSAI GOV 9400 المتعلق بتقييم السياسات العمومية. ARABOSAI, Éd. Récupéré sur <http://www.arbosai.org/Ar/upload/1563265604.pdf>.
2. وزارة الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار. (2021). مفاهيم التصرف في الميزانية حسب الأهداف، الجمهورية التونسية Récupéré sur <http://www.gbo.tn/ar/mfahym-altsr-fy-almyzanyt-hsb-alahdaf>.
3. INTOSAI, I. (2016, 2016). الخطوط التوجيهية لتقييم السياسات العمومية. Récupéré sur https://www.intosaicommunity.net/wgeppp/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-GOV-9400_AR.pdf.
4. POMED. (2016). دليل تحليل السياسات. Récupéré sur <https://pomed.org/wp-content/uploads/2018/03/POMED-Policy-Analysis-Guide-2016-AR-1.pdf>. Washington: project on Middle East democracy.
5. التوهامي م. (2018). تقديم عام لمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف. و. ت. الإتصال (Éd.). Récupéré sur https://www.mtc.gov.tn/fileadmin/user_upload/Initiation_GBO_MTCEN_Mohamed_Toumi_26_fevrier_2018.pdf.
6. الفازع م. (2016). التصرف في الميزانية حسب الأهداف. وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف (Éd.). الجمهورية التونسية : الجمهورية التونسية Récupéré sur http://www.gbo.mes.rnu.tn/Fiche/Formation_Avril_2016_GBO.pdf.
7. بوخنفر، أ. (2017). الاتجاهات النظرية في تحليل السياسات العامة: دراسة تحليلية -تقويمية للحالة الجزائرية -مجلة دراسات حول الجزائر والعالم Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/63039>.
8. حمزة عقاري، و عادل فراخ. (2020). السياسات العمومية والإدارة حدود البيروقراطية في النظرية والنموذج. (of National School of Commerce and Management El Jadida، المحرر) Geopolitics and Geostrategic Intelligence، 03(01)، 122. تم الاسترداد من <https://revues.imist.ma/index.php/GIG/article/view/22331>
9. رئاسة الحكومة التونسية. (2021). منشور الاداء الجديد حسب مقتضيات القانون الاساسي للميزانية عدد 15 لسنة 2019. التونسية Récupéré sur <http://www.gbo.tn/ar/node/1084>. (Éd.)
10. طيلىب، أ. (2006). دور المعلومات في رسم السياسات العامة في الجزائر: دراسة حالة المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي. الجزائر: جامعة يوسف بن خدة.
11. عطية م، و بوشلاغم ع. (2019). تحليل خصائص تقييمات مجلس المحاسبة الجزائري في ظل تبنيه للخطوط التوجيهية لتقييم السياسات العمومية لمنظمة الانتوساي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 234، (51)
12. عقون، س. (2015). مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصنة التسيير العمومي: دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر-البلديات-الجزائر: جامعة الجزائر. 3.
13. مجلس المحاسبة. (2019). دليل تقييم السياسات العمومية. الجزائر- Récupéré sur https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2019/09/gepp_ar.pdf.
14. ناجي ع، و ساحلي م. (2014). مقدمة في دراسة السياسة العامة. عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
15. وزارة الاقتصاد و المالية و دعم الاستثمار. (2021). التصرف في الميزانية حسب الأهداف. ا. التونسية Récupéré sur <http://www.gbo.tn/index.php/ar/almktsbat-w-alahdaf>. (Éd.)
16. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2021). التصرف في الميزانية حسب الأهداف. ا. التونسية Récupéré sur <http://www.gbo.mes.rnu.tn/Dialogue>. (Éd.)
17. وزارة تكنولوجيا الاتصال. (2020). وزارة تكنولوجيا الاتصال (منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف). و. ت. الإتصال (Éd.). Récupéré sur <https://www.mtcen.gov.tn/index.php?id=401&L=1>.
18. ياغي ع. (2010). السياسات العامة: النظرية والتطبيق. المنظمة العربية للتنمية الإدارية Récupéré sur https://www.researchgate.net/profile/Abdulfattah-Yaghi/publication/259675542_Public_Policy_Theory_and_Application_2010_Peer-

reviewed_published_by_the_Arab_Organization_of_Administrative_Development_The_Arab_League_Cairo_Egypt_Nine_ chapters_360_pages_hardc

19. Bouckaert, G. . (2005). Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public. (é. n. publique, Éd.) *Télescope*, 12(03), 13. Récupéré sur https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_12_no_3/Telv12n3-bouckaert
20. Division de la Prospective et de la Planification strategique, D. (2011). guide méthodologique de planification stratégique au Cameroun. CAMEROUN: Le Ministre de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Récupéré sur <https://docplayer.fr/18836428-Guide-methodologique-de-planification-strategique-au-cameroun.html>
21. Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales. France: Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473749/document>
22. Huteau, S. (2010). *Le Mangement Public Territorial*; Tome 1. Paris: éd. Papyrus.

* François-Noyer [1996] distingue deux logiques d'évaluation, l'un dite *gestionnaire* à la recherche d'un lien de causalité entre la politique évaluée et les effets observés, l'autre dite *démocratique*, où l'évaluation est envisagée comme un outil d'amélioration du processus politique « à un outil d'aide à la décision suivant une logique de causalité quantitative expérimentale »

** رئيس البرنامج هو الحلقة الجوهرية في إطار التسيير المبني على الأداء. يعين رئيس البرنامج من الوزير المعني ويمارس مهام قيادة البرنامج تحت إشرافه. يساهم "رئيس البرنامج" مع باقي المتدخلين في بلورة أهداف البرنامج وفي إعداد ميزانيته ويحرص على تنفيذ ميزانية البرنامج وتحقيق الأهداف المعلنة له.»