

سلسلة خاصة عن السياسات المالية اللازمة للاستجابة لجائحة كوفيد-19

هذه واحدة من سلسلة مذكرات تصدرها إدارة شؤون المالية العامة لمساعدة البلدان الأعضاء في التصدي لحالة الطوارئ الناجمة عن فيروس كورونا. وتعتبر الآراء الواردة في هذه المذكرة عن وجهات نظر خبراء الصندوق ولا تمثل بالضرورة آراء الصندوق أو مجلسه التنفيذي أو إدارته العليا.

مسائل حول تخفيض الأجور الحكومية للمساعدة على إعادة تنظيم الإنفاق أثناء الأزمات¹

تتعرض الحكومات حول العالم حاليا لخسائر كبيرة في الإيرادات في فترة بلغت فيها احتياجات الإنفاق أعلى المستويات على الإطلاق، وذلك لأغراض منها تنفيذ الإجراءات العاجلة لدعم الأسر والشركات. وقصور الحيز المالي، خاصة في البلدان التي دخلت الأزمة الراهنة وهي تعاني من ضعف هوامشها الوقائية المالية والخارجية وارتفاع الدين العام، يعني أنه قد يتعين على البلدان الاعتماد على أحد أشكال إعادة تنظيم الإنفاق لتسهيل استجابتها لاحتياجات الإنفاق الملحة. وفي هذا السياق، هناك بلدان كثيرة قامت بالفعل بتنفيذ تخفيضات في الأجور الاسمية لبعض فئات موظفي الحكومة، أو تنظر حاليا في تنفيذها. وتهدف هذه المذكرة إلى مساعدة صناع السياسات الذين يسعون لاعتماد هذه السياسة كأحد إجراءات الطوارئ المؤقتة أثناء أزمة فيروس كورونا الحالية وذلك فيما يتعلق ببعض المسائل التي قد يتعين مراعاتها، وليس لتقييم مدى كفاية الإجراءات المستخدمة في الوقت الراهن. وتشمل هذه المسائل ما يلي: (1) تصاعدية تخفيضات الأجور الاسمية المتصورة ونطاق تغطيتها؛ و(2) الأثر الاقتصادي للوفورات المتحققة من هذه التخفيضات وكيفية ارتباطها بإعادة تنظيم الإنفاق؛ و(3) أهمية التمسك بمعايير الشفافية والمساءلة. وأخيرا، تسلط هذه المذكرة الضوء على الحاجة إلى شن حملة للتواصل الشعبي الواضح، مع توجيه رسائل مستمرة تهدف، من بين جملة أمور، لإبراز الحاجة لمثل هذه الإجراءات وتمهيد السبيل لإلغائها لاحقا.

يرجى توجيه أي أسئلة أو تعليقات على هذه المذكرة إلى cdsupport-spending@imf.org.

أدت الحاجة لاتخاذ إجراءات طارئة للاستجابة لأزمة كوفيد-19 إلى حالة من التراجع للتوصل إلى الإجراءات الصحيحة والطريقة السليمة لتمويلها. وتواجه الحكومات حول العالم في الوقت الراهن متطلبات تمويلية كبيرة من أجل تعميم الإجراءات الطارئة على مستوى السياسات في مختلف القطاعات

¹ إعداد مرسيدس غارسيا-إسكريبانو وشادي عبد الله.

بما في ذلك قطاع الصحة بهدف احتواء الجائحة والتخفيف من آثارها وعلاج المصابين) ولدعم قطاعي الأسر والشركات. وفي نفس الوقت، تواجه الحكومات تراجعاً سريعاً في الإيرادات الضريبية. وهناك قصور في استجابات بعض البلدان نتيجة مستويات الدين العام المرتفعة وقيود الاقتراض الملزمة التي كانت سائدة مسبقاً، مما أدى بصناع السياسات إلى البحث عن سبل التمويل الطارئ، بما في ذلك عن طريق إعادة تنظيم الإنفاق لتلبية الاحتياجات الماسة.

تخفيض تعويضات الموظفين الحكوميين كان غالباً أحد العناصر المهمة في الاستجابة على مستوى السياسات أثناء نوبات الأزمات السابقة. فكان التصحيح المالي، في النوبات الماضية من ضبط فواتير الأجور الحكومية، يتحقق أساساً بضبط مستويات الأجور بدلاً من تخفيض التوظيف (الشكل البياني 1). وهناك عدة أسباب لاحتمال مساهمة هذه التخفيضات في خلق الحيز المالي:

- **حصة فاتورة الأجور الحكومية كبيرة نسبياً في الإنفاق الكلي:** تشكل فاتورة الأجور الحكومية عادة حصة كبيرة من الإنفاق العام الكلي، وبالتالي فإنها تمثل غالباً عنصراً مهماً في استراتيجيات الضبط المالي للاستجابة للأزمات الاقتصادية. فالإنفاق على فاتورة الأجور يستحوذ في المتوسط على خمس الإنفاق الكلي تقريباً، ويتراوح بين 24.5% في الاقتصادات المتقدمة وحوالي 27% في الاقتصادات الصاعدة والنامية². ومع ذلك، هناك قدر كبير من التباين في حجم فواتير الأجور في مختلف البلدان، مما يعكس الفروق في تعويضات العاملين وحجم القوة العاملة.
- **نطاق التحرك السريع نسبياً في تصميمها وتنفيذها على السواء:** ويتسم هذا الأمر بأهميته على وجه الخصوص في السياق الحالي حيث تسعى الحكومات لتمويل تدابير فورية على مستوى السياسات في إطار استجابتها لمواجهة الأزمة. وبوجه عام، تتألف الإصلاحات التي تستهدف تخفيض فاتورة الأجور من أنواع مختلفة من التدابير - بما فيها التدابير التي تركز على التعويضات، والتوظيف، والإطار المؤسسي - للمساعدة على تحقيق تصحيحات عميقة ومستدامة في فاتورة الأجور. غير أن استراتيجية الإصلاح لها خصوصيتها المتعلقة بكل بلد على حدة. فعلى سبيل المثال، قد لا يكون ضبط التعويضات خياراً متاحاً - مثلاً للبلدان التي تعرضت مؤخراً لفترات مطولة من تجميد الأجور أو التي يكون فارق الأجور بين القطاعين العام والخاص فيها أصلاً ضئيلاً، أو معدوماً، أو سالباً. وبالإضافة إلى ذلك، ليست كل التدابير في منظومة إصلاح الأجور بوسعها تحقيق تحسن سريع في المالية العامة. وعلى سبيل المثال، على عكس التصحيحات في مستويات الأجور، من شأن تدابير أخرى مثل التناقص الطبيعي للعمالة وتدابير إدارة الأجور (مثل الأجر المرتبط بالأداء) أن تساعد على تحقيق تخفيضات أكثر قدرة على الاستمرار، ولكنها غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً في تصميمها وتنفيذها وقد تتطلب نفقات مسبقة (مثل مدفوعات تعويضات إنهاء الخدمة).
- **سياق الاقتصاد السياسي أقل إثارة للخلاف نسبياً مقارنة بإجراءات التوظيف:** رغم أن تخفيضات تعويضات العاملين وانتهاء الخدمة (بعدم تجديد العقود المؤقتة، مثلاً) على حد سواء بإمكانهما تحقيق تخفيضات على المدى القصير في الإنفاق على الأجور الحكومية، فإن تخفيضات التعويضات تساعد في الحفاظ على الصلة بين الموظفين والحكومة، وهو عامل مهم في ظل الطابع المؤقت لإعادة تنظيم الإنفاق في سياق جائحة كوفيد-19.

² لمعرفة المزيد، راجع تقرير (2016) IMF.

▪ وجود فارق في أجور القطاع العام في العديد من البلدان، يتسع في فترات الهبوط الاقتصادي: عكس العاملين في القطاع الخاص، يتمتع العاملون في القطاع الحكومي في بلدان كثيرة بالحماية الوظيفية ويحققون دخلاً أعلى بنسبة 10% تقريباً من نظرائهم في القطاع الخاص الذين يتمتعون بمزيج مماثل من المهارات (دراسة IMF, 2016).³ ويتراجع هذا الفارق في الأجور غالباً أثناء فترات الانتعاش الاقتصادي، لكنه يزداد بدرجة كبيرة في فترات الهبوط الاقتصادي، حيث لا تتخفف الأجور الحكومية على عكس أجور القطاع الخاص (دراسة IMF, 2016).⁴ ومن منظور المساواة، فإن تخفيضات الأجور الاسمية - لا سيما في السياق الراهن للأزمة الحالية - يمكن أن تكتسب زخماً كبيراً نتيجة الحاجة للتضامن الاجتماعي وتقاسم الأعباء في المدى القصير).⁵

وتنظر حالياً عدة بلدان في تطبيق تخفيضات الأجور في إطار إعادة تنظيم نفقاتها أثناء الأزمة الراهنة. فقد أعلنت باراغواي مؤخراً أنها ستقوم بتنفيذ تخفيضات في الأجور بنسبة 10% و 20% تسري على موظفي القطاع العام الذين تزيد رواتبهم على خمسة أضعاف وعشرة أضعاف الحد الأدنى للأجور، على التوالي.⁶ وأعلنت أوروغواي كذلك أنه سيتم تخفيض رواتب المسؤولين العموميين من ذوي الأجور الأفضل بنسبة تصل إلى 20% على أن يتم توجيه الوفورات إلى الصندوق المنشأ حديثاً لصالح مكافحة فيروس كورونا.⁷ وأعلنت سان مارينو عن تخفيض أجور العاملين في القطاع العام للمساعدة في تمويل احتياجات الإنفاق في قطاع الصحة. وتتنظر في الوقت الراهن كذلك حكومات ألبانيا والبرازيل ورواندا في تنفيذ تخفيضات مماثلة.⁸ وأعلنت حكومات أخرى، مثل بوركينا فاسو، تطبيق إجراءات إلزامية تقضي بالتبرع بجزء من رواتب بعض الموظفين لتمويل جهود الاستجابة للأزمة، بينما قامت بلدان أخرى، مثل بليز وكوستاريكا بتعليق صرف كل الزيادات التراكمية المقررة في الرواتب.⁹ وقد لجأت البلدان كذلك لتنفيذ إجراءات على جانب الرواتب أثناء الأزمات السابقة التي اقتضت درجة كبيرة من ضبط أوضاع المالية العامة (تقرير IMF, 2016). ومنها: (أ) هولندا في سياق إصلاحات فترة الثمانينات من القرن الماضي؛ و(ب) فرنسا واليونان وأيرلندا والبرتغال، وبلدان أخرى، في سياق الركود الكبير والأزمة المالية في 2008-2009؛ و(ج) هندوراس أثناء فترة الضبط المالي بين عامي 2013 و 2015.

³ وفقاً لدراسة IMF (2016)، يُدرّ متوسط فارق الأجور في القطاع العام بنسبة 10.1%، بحيث يتراوح بين 5.4% في الاقتصادات المتقدمة و 11.7% في الأسواق الصاعدة، و 12.8% في البلدان النامية منخفضة الدخل.

⁴ وفقاً لدراسة IMF (2016)، غالباً ما تتسم أجور القطاع العام بجمود الاتجاه نحو الانخفاض في فترات الهبوط الاقتصادي لكنها تتسم بالمرونة وترتفع مع أجور القطاع الخاص في فترات الانتعاش الاقتصادي.

⁵ وبنفس روح التضامن، أنشأت تونس مؤخراً صندوقاً للتضامن ("صندوق التضامن الوطني") للمنع المقدمة من التونسيين (منهم موظفو القطاع العام) كوسيلة لتقاسم أعباء الأزمة.

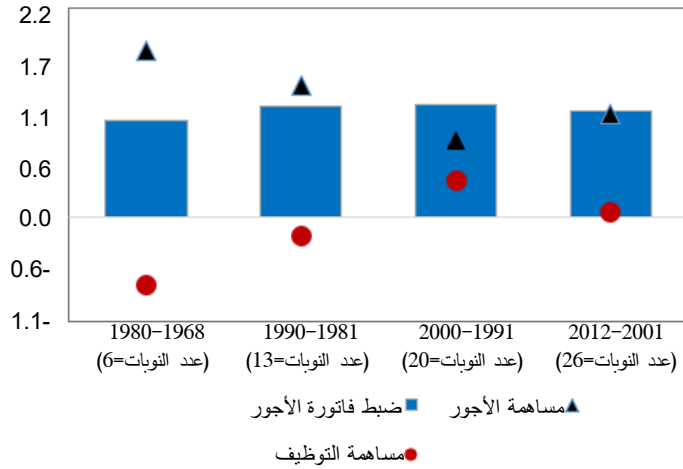
⁶ راجع <https://www.aa.com.tr/en/americas/paraguay-to-cut-public-sector-wages-over-covid-19/1785779>.

⁷ راجع أداة تتبع السياسات من صندوق النقد الدولي و <https://www.telesurenglish.net/news/Uruguay-lacalle-implements-economic-measures-facing-covid-19-20200327-0003.html>.

⁸ راجع أداة تتبع السياسات من صندوق النقد الدولي.

⁹ راجع أداة تتبع السياسات من صندوق النقد الدولي.

الشكل البياني 1: مساهمة التوظيف والأجور في ضبط فاتورة الأجور الحكومية
(% من إجمالي الناتج المحلي)



المصدر: تقرير IMF 2016.

ملحوظة: نوبات ضبط فاتورة الأجور تُعرّف بأنها فترات من سنتين تتخض فيها نسبة فاتورة الأجور الحكومية إلى إجمالي الناتج المحلي كل سنة ولا يقل الانخفاض التراكمي فيها عن 0.5% من إجمالي الناتج المحلي.

ورغم أن تخفيضات الأجور المؤقتة بإمكانها المساعدة في تلبية احتياجات الإنفاق العاجلة حيثما يكون الحيز المالي محدودا، فمن الضروري توخي الحرص في تصميمها وتنفيذها لكي تنتج عنها الوفورات المنتظرة ولتجنب التبعات غير المقصودة. وعلى الحكومات التي تنظر في اعتماد مثل هذه الإجراءات أن تحرص على تصميمها بحيث تتوفر فيها المواصفات التالية:

- **التصاعدية (حيث تختلف التخفيضات باختلاف مستويات التعويضات):** رغم أن الأجور -أو التعويضات بوجه أعم، حيثما تكون هناك بدلات إضافية عديدة- في القطاع الحكومي تتسم عادة بتقلص الفروق بين مستويات المهارات المختلفة مقارنة بالقطاع الخاص، واحتمال تعرض الموظفين في المناصب الأعلى لفروق سالبة في الأجور مقارنة بالقطاع الخاص، فإن الدرجة العالية من الاستقرار الوظيفي التي يتمتع بها الموظفون العموميون تستدعي التضامن مع موظفي القطاع الخاص الذين يواجهون حالات فقدان الوظائف وتخفيضات كبيرة في الدخل¹⁰ وتشير اعتبارات التضامن والمساواة إلى الحاجة لاضطلاع الموظفين العموميين الأعلى دخلا بنصيب أكبر في تحمل الأعباء. ويمكن استبعاد الموظفين العموميين الأقل دخلا تماما من أي تخفيضات في التعويضات لتجنب خلق أوضاع الفقر دون قصد.
- **نطاق تغطية موجه لفئات محددة (باستثناء الموظفين في القطاعات ذات الأولوية):** من الضروري أن تُستثنى من هذه التصحيحات رواتب الموظفين العموميين في بعض القطاعات بغض النظر عن مستويات دخولهم، إذا كانوا، مثلا، يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في الاستجابة للأزمة. وهذا يشمل الموظفين في قطاع الصحة (كالأطباء، والممرضين، والعاملين في خدمات الطوارئ، ورجال الإسعاف، وغيرهم). وفي معظم البلدان، يندرج تحت فئة المسعفين كذلك رجال الإطفاء، والمشرفون الاجتماعيون، وموظفو الأمن (ومنهم رجال الشرطة)¹¹. ويمكن

¹⁰ نظرا للطابع المؤقت لهذه الإجراءات، فإن الحفاظ على العمالة الماهرة ليس بالشاغل الكبير، لا سيما في ظل أوضاع التوظيف المشددة في القطاع الخاص.

¹¹ نظرا لأن قطاعات الصحة والأمن والتعليم، في بلدان كثيرة، تضم حصة كبيرة من الموظفين الحكوميين، فإن الوفورات ستخضع عند استثناء قطاعات بأكملها من تخفيضات تعويضات العاملين.

إعفاء كذلك بعض الموظفين في قطاعات أخرى من الدخول في نطاق تغطية التخفيضات إذا كانوا في حكم المشاركين في تقديم خدمات في إطار الاستجابة الحيوية للأزمة. وحسب وضع كل بلد، فإن تلك الفئة قد تشمل العاملين المشاركين في بناء وإعداد المنشآت الصحية، وعمال قطاع النقل الذين يعملون على ضمان وصول الأدوية والأجهزة الطبية إلى المنشآت الصحية، وعمال الخدمات البريدية القائمين على توصيل البضائع التي تعتبر ضرورية، والموظفين العموميين المشاركين بشكل مباشر في ضمان دقة عمل واستقرار سلسلة التوريدات الغذائية والطبية.

■ **طابع مؤقت ويتسق مع الأطر القانونية والمؤسسية الأساسية (مع استراتيجيات خروج واضحة):** يمكن تعزيز الدعم السياسي والجماهيري للتخفيضات في تعويضات العاملين عن طريق تأكيد طابعها المؤقت، بما في ذلك من خلال التأكيدات القانونية في هذا الخصوص، وتجنب أي تصور بأنها انعكاس لسلوكيات انتهازية من جانب صناعات السياسات لتنفيذ جدول أعمال إصلاحات أطول أجلا. وحتى إذا كانت التخفيضات ذات طابع انتقالي، فمن الضروري التأكد من أنها متسقة مع الإطار القانوني الأساسي لتجنب أي التزامات مستقبلية في شكل متأخرات الأجور.¹² وفي العادة، تعد الرواتب الأساسية ومعظم المزايا الأخرى (مثل الحوافز وراتب الشهر الثالث عشر ومختلف البدلات) استحقاقات لموظفي الخدمة المدنية وبالتالي فهي متروكة في قانون الخدمة المدنية. وعلى نفس الغرار، من الأهمية بمكان التأكد من كفاية الإطار المؤسسي بتنفيذ إجراءات تصحيح الأجور. ومن شأن الجمع بين تخفيض الأجور وفرض سقف لفاتورة الأجور المساعدة في تحقيق الوفورات المتوقعة في المالية العامة من خلال تقوية الصلة مع التخطيط المالي وعملية إعداد الموازنة.¹³

من الممكن تعزيز الدعم لتخفيضات الأجور بتوفير التأكيدات على أن الحيز المالي الناتج عنها سيساعد في تمويل الإنفاق العام الضروري. وهذا يقتضي الشفافية التامة حول كيفية إنفاق الوفورات المتأتية من هذه الإجراءات. ويمكن استخدام الوفورات الناتجة عن هذه التخفيضات في تعزيز تمويل الزيادة المطلوبة في الإنفاق على الصحة¹⁴ لتمكين إجراءات الاحتواء والتخفيف، ولبناء الصلابة في مواجهة الفاشية. ومن الممكن كذلك أن تساعد هذه الوفورات في تمويل التوسع في الإنفاق الاجتماعي الذي باتت الحاجة ماسة إليه - مثل برامج التحويلات النقدية للأسر الأشد تأثرا بالصدمة - أو برامج تأمينات البطالة (من حيث نطاق التغطية وسخاء المزايا على حد سواء)، حسب الاقتضاء. وهناك تدابير أخرى على مستوى سياسة الإنفاق التي تساعد على توفير مقومات البقاء للشركات والحفاظ على الوظائف في القطاع الخاص - مثل إعانات دعم الأجور - يمكن أن تكون فعالة في هذا السياق ومن الممكن النظر في اعتمادها، حسب ظروف كل بلد على حدة.

ومن المحتمل أن تكون التخفيضات التصاعدية والمؤقتة في تعويضات بعض الموظفين العموميين لها آثار إيجابية على الطلب الكلي. وبينما تهدف تدابير تخفيض الأجور في المقام الأول، وفقا لما ترد مناقشته في هذه المذكرة، إلى تلبية الاحتياجات الملحة لتمويل المالية العامة، فإنها قد تساعد أيضا في دعم الطلب الكلي. وعلى سبيل المثال، نظرا لأن الوفورات المتحققة من هذه التدابير سوف تدعم دخل الأسر الأشد تضررا بأزمة فيروس كورونا، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق زيادة في الطلب الكلي من خلال الاستهلاك الخاص، مما يرجع غالبا للفرق في الميل الهامشي للاستهلاك بين أولئك الخاضعين لتخفيضات الأجور والذين يحصلون على المنافع التي تمولها التخفيضات. ومع احتمال نقص السيولة لدى الفئة

¹² الأطر الدستورية في بعض البلدان تنص على عدم قيام إحدى سلطات الدولة بفرض تصحيحات الرواتب على سلطة أخرى، تماشيا مع مبدأ الفصل بين السلطات.

¹³ في السابق، كان يتم تطبيق حدود قصوى في فاتورة الأجور أو أعداد الموظفين في البلدان، التي لم تكن تطبق مثل هذه الإجراءات، كآلية لإدارة الأزمات بهدف تحقيق تأثير موازن لازدياد أوجه الضعف المؤسسي الرئيسية (تقرير IMF، 2016).

¹⁴ راجع المذكرة المصاحبة بعنوان "معالجة آثار فيروس كورونا: إرشادات حول سياسات الإنفاق على الصحة".

الثانية فمن المتوقع أن ينفقوا أي منافع يحصلون عليها. وهذا يتوافق مع النتائج المستخلصة من الأدبيات الاقتصادية التي تفيد بأن الإنفاق الحكومي أكثر فعالية في تشييط الطلب الاستهلاكي الكلي عندما تشكل الأسر التي تعاني من نقص السيولة نسبة كبيرة في الاقتصاد (دراسة Galí, J. López- Salido, J.D. and Vallés, J., 2007).

وفي المجمل، هناك أهمية بالغة لتنفيذ استراتيجية واضحة ومتسقة للتواصل الشعبي في الوقت المناسب بالإضافة إلى مراعاة الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد العامة وذلك لضمان الثقة الشعبية والتأييد العام على نطاق واسع أثناء الأزمة، ولتمهيد السبيل على نحو فعال لتنفيذ استراتيجية الخروج وإلغاء الإجراءات المؤقتة الطارئة. وفي المنعطف الراهن، يمكن التعامل مع التوقعات بإيضاح الطابع المؤقت للإجراءات المساندة في التصدي لأزمة كوفيد-19 (تقرير IMF, 2020). فالتعامل مع التوقعات في المرحلة القادمة قد يشكل بالفعل عاملا رئيسيا في صياغة السياسات للخروج من الأزمة، في ظل انحصار قدرة الحكومات على التخفيف من أثر الأزمة. فالتأثير المحتمل لهذه الأزمة قد يكون أكبر بكثير وأطول أمدا مما يمكن معالجته بالإجراءات المؤقتة على صعيد السياسات والتي تخضع لقيود المالية العامة الملزمة على نحو متزايد في البلدان. واستراتيجية التواصل القوية مع إرسال رسائل مستمرة من مختلف قطاعات الحكومة يمكن أن تكون أداة إضافية قوية متاحة للحكومات لدعم التأييد الشعبي واسع النطاق. ولا بد كذلك لاستراتيجية التواصل الفعالة أن تضمن اتساق الرسائل الموجهة للجمهور مع مصالح مختلف الأطراف المعنية الخارجية التي تشكل عاملا رئيسيا في المحافظة على التأييد الشعبي (دراسة Worley, Pasquier, and Canpolat 2018؛ ودراسة Abdallah and others, 2019). ويمكن أن يساهم هذا الأمر كذلك في تمهيد السبيل لتنفيذ استراتيجية الخروج وإلغاء الإجراءات المؤقتة. وأخيرا، فإن الشفافية والمساءلة العامة ضروريان أيضا لزيادة دعم التأييد الشعبي الواسع لتلك الإجراءات وضمان تحقيقها الأهداف المرجوة.

المراجع

- Abdallah, Chadi, Fernanda Brollo, Ayal Frank, and Delphine Prady, 2019, "[Colombia: Technical Assistance Report-Reforming Energy Pricing](#)," IMF Country Report 19/344 (Washington: International Monetary Fund).
- De Bidegain, Ignatius, Paolo Dudine, Klaus Hellwig, Samir Jahan and Geneviève Verdier, 2020, "[Managing the Impacts of the Coronavirus: Guidance on Health Spending Policies](#)," Special Series on Fiscal Policies to Respond to COVID-19 (Washington: International Monetary Fund).
- Galí, Jordi, J. David López-Salido and Javier Vallés, J., 2007, "Understanding the Effects of Government Spending on Consumption," *Journal of the European Economic Association*, Vol. 5, No. 1, pp.227–70.
- International Monetary Fund, 2020, "[Chapter 1: Policies to Support People During the COVID-19 Pandemic](#)" (Washington: International Monetary Fund).
- _____, 2016, "[Managing Government Compensation and Employment - Institutions, Policies, and Reform Challenges](#)," IMF Policy Paper (Washington: International Monetary Fund).
- Shang, Baoping, Brooks Evans, and Zhiyong An, 2020, "[Expenditure Policies in Support of Firms and Households](#)," Special Series on Fiscal Policies to Respond to COVID-19 (Washington: International Monetary Fund).
- Worley, Heather B., Sara Munro Bryan Pasquier, and Ezgi Canpolat, 2018, "[Designing Communication Campaigns for Energy Subsidy Reform: Communication](#)," Energy Subsidy Reform Assessment Framework (ESRAF) Good Practice Note 10 (Washington: The World Bank Group).
- Claude Wendling, Virginia Alonso, Sandeep Saxena, Vincent Tang, and Concepcion Verdugo, 2020, "[Keeping the Receipts: Transparency, Accountability, and Legitimacy in Emergency Responses](#)", Special Series on Fiscal Policies to Respond to COVID-19 (Washington: International Monetary Fund).