و.أ.د.ش.ع
وحدة التصرف في
الميزانية حسب
الأهداف

الجمهورية التونسية
وزارة أملاك الدولة و الشؤون العقارية
وحدة التصرف حسب الأهداف
لانجاز مشروع تطوير ميزانية الدولة

تقرير نشاط وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة بوزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية

بعنوان سنة 2015

جانفي 2016

مـــقـــدمـــة

تنتمي وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية إلى الدفعة الثالثة من الوزارات النموذجية المعنية بتجربة تركيز منظومة التصرف حسب البرامج التي ترتكز على الأهداف و مؤشرات قيس الأداء و ذلك إنطلاقا من السنة المالية 2014 . هذا بالرغم من أنها بدأت بالتعرف على هذه التجربة منذ سنة 2007 عبر دورات تكوينية قامت بها وزارة المالية آنذاك في الغرض والتي تابعها بعض إطارات الإدارة العامة للمصالح المشتركة للوزارة وبعض الإطارات التابعة لإدارات عامة أخرى والمتعاملين بشكل مباشر مع ميزانية الوزارة.

وحيث تعتبر سنة 2014 السنة الأولى التي إنطلقت فيها الأشغال المتعلقة بتركيز المنظومة الجديدة بوزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية و ذلك على إثر صدور منشور السيد رئيس الحكومة عدد 45 المؤرخ في 05 أفريل 2014 المتعلق بإعداد مشروع ميزانية الدولة وإطار القدرة على الأداء للسياسات العمومية لسنة 2015 وخاصة صدور الأمر عدد 293 لسنة 2014 والمؤرخ في 16 جانفي 2014 المتعلق بـإحـداث وحـدة التصـرف حسب الأهـداف لإنجـاز مشروع تطوير ميزانية الدولة والأمـر عـدد 2924 لسنة 2014 و المؤرخ في 1 أوت 2014 المتعلـق بتسميـة رئيسة للوحدة المذكورة.
لذا فقد تضمنت سنة 2015 ، انجاز مقتضيات النصف الثاني من السنة الأولى من سنوات انجاز المشروع والنصف الأول من سنته الثانية.

I. مهام وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير ميزانية الدولة :

تبعا للفصل الأول من الأمر المحدث لوحدة الميزانية حسب الأهداف بوزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية : **توضع الوحدة تحت سلطة وزير أملاك الدولة والشؤون العقارية أو من ينوبه**، وتتولى:

- ✓ تنسيق مختلف مراحل الإنجاز مع وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولـة المحدثة بوزارة المالية بمقتضى الأمـر عـدد 4112 لسنة 2008، المـؤرخ في 30 ديسمبر2008 .
- ✓ قيادة ومتابعة مختلف الأشغال المتعلقة بتركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة،
- ✓ تأطير وتكوين أعوان الوزارة المتدخلين في تركيز المنظومة الجديدة وفي إعداد وتنفيذ ومتابعة الميزانية،
- ✓ المساهمة في تحديد البرامج والبرامج الفرعية والعمليات والمساعدة على:
  - ضبط مؤشرات قيس النجاعة لكل برنامج،
  - إعداد الإطار القطاعي للنفقات على المدى المتوسط وتحيينه،
  - إعداد التقارير والوثائق المصاحبة لمشاريع الميزانيات السنوية حسب البرمجة الجديدة،
  - وضع قاعدة معطيات لجمع المعلومات والوثائق المتعلقة بالمشروع ووضعها على ذمة المتدخلين في تركيز المنظومة بالوزارة،
  - رفع تقارير كل ثلاثة أشهر للوزير حول تقدم أشغال تركيز المنظومة بالوزارة.

وحيث حددت مدة إنجاز مشروع تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة بخمس سنوات بداية من دخول أمر إحداثها حيز التنفيذ حسب مراحل.

وحيث تتمثل مهام وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف **خلال السنة الأولى** من إنجاز المشروع حسب مقتضيات الفصل الثالث من الأمر المذكور أساسا في:

- ✓متابعة مرحلة التكوين حول منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف،
- ✓الانطلاق في وضع قاعدة معطيات ومناقشة خارطة برامج الوزارة مع الإدارات والإطارات المعنية ثم قيادة أشغال تحديد هذه البرامج وتحديد إطار الأداء المرتبط بكل برنامج،
- ✓قيادة أشغال إعداد تمرين حول ميزانية الوزارة للسنة المقبلة وضبط جداول العبور إلى تبويب الميزانية وفق البرامج،
- ✓الشروع في إعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء للسنة الثالثة وميزانية الوزارة وفق البرامج.

و**خلال السنة الثانية** في :

- ضبط جداول العبور النهائية بين التبويب الحالي للميزانية والتبويب وفق البرامج،
- قيادة أشغال إعداد ميزانية الوزارة للسنة المقبلة وفق منهجية التصرف حسب الأهداف وبالتنسيق المباشر مع الإدارات المعنية،
- قيادة أشغال إعداد إطار النفقات متوسط المدى بالنسبة للوزارة وبالنسبة لكل برنامج،
- قيادة أشغال إعداد التقارير والوثائق المصاحبة لمشاريع الميزانيات السنوية حسب البرمجة،
- تحيين قاعدة معطيات لجمع المعلومات والوثائق المتعلقة بالمشروع ووضعها على ذمة المتدخلين في تركيز منظومة

أتشرف بأن أوافيكم فيما يلي بالتقرير السنوي لنشاط وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف لسنة 2015، والذي يشمل المهام المتعلقة بالنصف الثاني من السنة الأولى من الفترة المحددة لإنجاز المشروع والنصف الأول من السنة الثانية من عمره. وسيتبيّن من خلال هذا التقرير مدى تقدم إنجاز مشروع تركيز منظومة التصرف في الميزانيـــة حسب الأهـــداف بوزارة أمـــــلاك الدولة والشؤون العقارية وتجدون تفاصيل نشاط الوحدة خلال سنة 2015 ضمن الملاحق المصاحبة للتقرير.

مع الإشارة وأنه تم عرض نشاط وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على أنظار لجنة متابعة وتقييم المهام الموكولة للوحدة المنعقدة خلال شهر نوفمبر من سنة 2015 الذي ترأسها السيد رئيس الديوان نيابة عن السيد وزير أملاك الدولة والشؤون العقارية، وقد ثمن أعضاء اللّجنة ورئيسها المجهودات المبذولة من قبل الوحدة من أجل التقدم في إنجاز مشروع تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف حسب ما تقتضيه الإلتزامات المحمولة عليها رغم الصعوبات التي تواجهها وإفتقارها للموارد البشرية والإمكانيات المادية اللازمة.

II. قيادة أشغال إعداد وثائق القدرة على الأداء

1-تعديل و تطوير مكونات المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015 (الملحق عدد1)

عملت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة املاك الدولة والشؤون العقارية مع مختلف المتدخلين في منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على إعـــادة النظـــر في مكـــوّنـــات برامج مهمة الوزارة المضبوطة بالمشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015 قصد تعديلها وتطويرها وذلك تبعا للتوصيات والمقترحات المنبثقة عن اللقاءات التي جمعت الخبير الفرنسي "Mr Pierre Demangel" (المكلف بمتابعة إنجاز مشروع تركيز منظومة التصرف حسب الأهداف بدول المغرب العربي) برؤساء البرامج ورؤساء البرامج الفرعية وممثّلين عن وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة ووزارة المالية والتي تمّ فيها مراجعة الأهداف والمؤشّرات الإستراتيجية العامة للوزارة وإقتراح تعديلات جديدة على مستوى المشروع السنوي للقدرة على الأداء.

بالإضافة إلى ذلك تولّت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف عقد سلسلة من جلسات العمل خلال شهري أفريل و ماي 2015 لتعديل وتطوير مكونات المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015 ، وقد حضر هذه الجلسات بالإضافة إلى ممثلي وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية مسؤولو البرامج والبرامج الفرعية تم خلالها الإتّفاق على جملة من التعديلات والتحويرات على ضوء مقترحات وتوجيهات الوحدة المبيّنة بالبطاقات التالية :

تاريخ جلسة العمل	البرنامج او البرنامج الفرعي المعني بالجلسة
13 أفريل 2015	البرنامج الفرعي: "التصرف في أملاك الأجانب و في العقارات الراجعة بالملكية للدولة من أملاك الأجانب"
14 أفريل 2015	البرنامج الفرعي: "التصرف في ملك الدولة الخاص"
15، 20 أفريل و 04 ماي 2015	البرنامج الفرعي: "الإقتناء وتحديد ملك الدولة"
21 أفريل 2015	البرنامج الفرعي: "ضبط الأملاك العمومية"
27 أفريل 2015	البرنامج الفرعي"إختبارات"
28 أفريل و 06 ماي 2015	برنامج الفرعي: "تأمين وظيفة الدفاع عن الدولة طالبة أو مطلوبة"
07 ماي 2015	برنامج فرعي:"تغطية أقصى ما يمكن من الهياكل"
14 ماي 2015	البرنامج الفرعي: "الإشراف والمساندة"
15 ماي 2015	البرنامج الفرعي " إعلامية الإدارة"
11 و27 ماي 2015	برنامج "التصرف في العقارات الفلاحية "

بطاقة تعديلات البرنامج الأول: الإقتناء لفائدة الدولة والتصرف في أملاكها غير الفلاحية

البرنامج الفرعي1: إقتناء وتحديد أملاك الدولة

- **تاريخ جلسات العمل**: 15 أفريل2015, 20 أفريل 2015 و 04 ماي 2015

الهدف الأول	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تحريـــر الحـــوزة العقاريـــة لفائدة المشاريع العمومية	نسبة المساحة المسواة رضائيا	نسـبة المسـاحة المسـواة رضـائيا وفـي اطـار اعمال لجنة الاستقصاء والمصالحة
	نسـبة المسـاحة المسـواة فـي اطـار اعمـال لجنة الاستقصاء والمصالحة	نسبة المساحة المسواة بالآنتزاع او قضائيا.

الهدف الثاني	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
المحافظة على ملك الدولة الخاص	تحديد ملك الدولة الخاص	الإحتفاظ بهذا المؤشر مع إظافة صبغة النسبية
	تسجيل ملك الدولة الخاص	نسبة انجاز برنامج التسجيل العقاري

البرنامج الفرعي 2:التصرف في ملك الدولة الخاص

- **تاريخ جلسة العمل**: 14 أفريل 2015

الهدف	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
توظيف العقارات الدولية	نسبة العقود المبرمة من الملفات المعروضة على اللجنة الاستشارية والتي حظيت بالموافقة أو التي تم الترخيص في التفويت فيها بموجب أوامر منذ سنة 2011	نسبة العقارات التي تم التصرف فيها اما بالتفويت، التخصيص أو الكراء
	نسبة العقارات المخصصة من الملفات الواردة	
	نسبة العقارات المبرم في شأنها عقود تسويغ من العقارات المطلوبة للكراء	
	تحديد و تقسيم العقارات الدولية القابلة للاستغلال كمقاطع المحددة و المقسمة	نسبة ترشيد استغلال المقاطع
	متابعة الاستخلاصات	نسـبة الإسـتخلاص للمصـالح الراجعـة لملك الدولة الخاص الغير فلاحية

البرنامج الفرعي3:التصرف في أملاك الأجانب وفي العقارات الراجعة بالملكية للدولة من أملاك الأجانب

- **تاريخ جلسة العمل**: 13 أفريل2015

الهدف	المؤشرات الحالية	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تصفية العقارات الراجعة بالملكية للدولة من أملاك الأجانب	نسبة الملفات المعروضة على أنظار اللجنة الوطنية للتفويت	عدد العقارات المفوت فيها
		عدد العقارات المرخص في بيعها أو في التصرف فيها

بطاقة البرنامج الثاني: التصرف في العقارات الفلاحية

البرنامج الفرعي 1: إعادة هيكلة الأراضي الدولية الفلاحية

- **تاريخ جلسة العمل**: 11 ماي 2015

الهدف	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تحسين توظيف وإعادة توظيف الأراضي الدولية الفلاحية	الآجال بعد ورود الملفات	إصلاح خانة "التفريعات" باعتماد المفهوم الصحيح: حيث أن التفريعات لا يعني ذكر الإدارات المتدخلة في إنجاز هذا المؤشر بل الإجابة عن سؤال " أين يتوفر المؤشر و من أين تستمد المعلومة والإحصائيات المتعلقة به أهي على المستوى المركزي أو الجهوي أو كلاهما". بالنسبة لتعريف المؤشر يتعين الإشارة إلى أن الآجل المحتسب هو معدل آجال الملفات المعنية. يتعين تعديل طريقة إحتساب المؤشر لتصبح: تاريخ إنتهاء إحتساب الآجال – تاريخ بداية إحتساب آجال الملفات العدد الجملي للملفات بالنسبة لخانة "القيمة المستهدفة" يتعين ذكر قيمة عددية وليس هدفا. وهذه القيمة العددية تكون عادة الرقم المقترح في آخر سنة من التقديرات المذكورة بجدول الإنجازات والتقديرات إذا لم تكن مذكورة بمخطط أو أي وثيقة رسمية أخرى.
	نسبة المساحات المسوغة مقارنة بالمساحات المدروسة	الإلتزام بتوحيد الألفاظ و استعمال نفس العبارات ذات نفس المعنى في الخانات " تسمية المؤشر" و"تعريف المؤشر" و"طريقة إحتساب المؤشر" حيث أنه تم إستعمال في هذه الخانات 3 عبارات مختلفة ولا تدل على نفس المعنى (المساحات المدروسة، المساحات المطلوب تسويغها، المساحة الجملية للملفات الواردة). نفس الملاحظة بالنسبة لخانتي"التفريعات" و"القيمة المستهدفة"
	"نسبة الملفات المدروسة مقارنة بالملفات الواردة"	الاستغناء عن المؤشر الثالث "نسبة الملفات المدروسة مقارنة بالملفات الواردة" باعتباره مؤشر نشاط يضم ملفات ثانوية واردة بصفة عرضية وغير متلائمة مع الهدف

البرنامج الفرعي 2: إسناد الأراضي الفلاحية

- **تاريخ جلسة العمل**: 11 ماي 2015

الهدف	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تطوير مساهمة الأراضي الفلاحية في الدورة الإقتصادية	نسبة المساحة المصفاة مقارنة بالمساحة المدروسة	بالنسبة لخانة "تعريف المؤشر" إضافة لفظ (عقود) ليصبح التعريف: المساحة المصفاة هي التي أعد في شأنها عقود وعقود توضيحية. - بالنسبة لخانة التفريعات: إصلاح خانة "التفريعات" باعتماد المفهوم الصحيح: حيث أن التفريعات لا يعني ذكر الإدارات المتدخلة في إنجاز هذا المؤشر بل الإجابة عن سؤال " أين يتوفر المؤشر و من أين تستمد المعلومة والإحصائيات المتعلقة به أهي على المستوى المركزي أو الجهوي أو كلاهما".
	نسبة الإستجابة للطلبات المدروسة المتعلقة بالمشاريع	إعادة صياغة تعريف المؤشر حتى يكون من جهة مغايرا للتعريف المتعلق بالمؤشر الأول و من جهة أخرى الحرص على تعريف العبارات المستعملة في تسمية المؤشر دون اللجوء إلى ألفاظ أخرى لا تفي بالمقصود. - المؤشر يأخذ بعين الإعتبار الملفات المتعلقة بالمشاريع العمومية لذا يتعين حذف " حق المرور" المذكورة بتعريف المؤشر

ملاحظة: بإقتراح من مسؤولة البرنامج الفرعي "إسناد الأراضي الفلاحية" تم تغيير تسمية الهدف ليصبح "تطوير مساهمة الأراضي الفلاحية في الدولة الإقتصادية" عوضا عن إدماج الأراضي الفلاحية في الدورة الإقتصادية.

بطاقة البرنامج الثاني: التصرف في العقارات الفلاحية

البرنامج الفرعي 3 : دعم التصرف في العقارات الفلاحية

- **تاريخ جلسة العمل**: 27 ماي 2015

الهدف	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تطوير الأنشطة المتعلقة باستخلاص محاصيل أملاك الدولة	المؤشر 1: عدد الملفات المنجزة المؤشر2: عدد ملفات التمديد المدروسة مقارنة بالملفات الواردة	وجود عدم ملائمة بين الهدف والمؤشرين الذين تم تحديدهما فهما من جهة لا يشملان أي دلالة على القيمة المالية للإستخلاصات ومدى قيمة المبالغ المستخلصة مما هي مستوجبة و من جهة ثانية المؤشران المقترحان هما مؤشرا نشاط ولا يعكسان الأنشطة التي من المفروض تم تطويرها لإستخلاص محاصيل أملاك الدولة بل هما مجرد إنجاز ملفات لاحقة لعملية الخلاص أو إنجاز ملفات لا تمت بصلة بعملية الإستخلاص كملفات القضايا العقارية .... - بالنسبة لخانة التفريعات: إصلاح خانة "التفريعات" باعتماد المفهوم الصحيح: حيث أن التفريعات لا يعني ذكر الإدارات المتدخلة في إنجاز هذا المؤشر بل الإجابة عن سؤال " أين يتوفر المؤشر ومن أين تستمد المعلومة و الإحصائيات المتعلقة به أهي على المستوى المركزي أو الجهوي أو كلاهما".
تطوير الأنشطة المتعلقة بإنتاجية الدراسات	نسبة الإستجابة لطلبات الرفع الطبوغرافي والأبحاث العقارية	———
المقترحات النهائية: دمج الهدفين في هدف واحد ليصبح "تطوير نسق إنجاز الملفات المتعلقة بالدراسات ومتابعة التصرف في العقارات الفلاحية" وإدراج ملفات التمديد المذكورة بالمؤشر الثاني ضمن المؤشر الأول "عدد الملفات المنجزة" وذلك كالآتي:		
تطوير نسق إنجاز الملفات المتعلقة بالدراسات ومتابعة التصرف في العقارات الفلاحية	المؤشر1: عدد الملفات المنجزة المؤشر2: الإستجابة لطلبات الرفع الطبوغرافي والأبحاث العقارية	———

بطاقة البرنامج الثالث: ضبط أملاك الدولة و حماية حقوقها

البرنامج الفرعي 1: ضبط الأملاك العمومية

- **تاريخ جلسة العمل**: 21 أفريل 2015

الهدف	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تحقيق النجاعـــة في استغلال سجلات ملك الدولة	نسبة تطهير العقارات المسجلة التي على ملك الدولة الخاص والكائنة بتونس الكبرى	بالنسبة لخانة التفريعات: إصلاح خانة "التفريعات" باعتماد المفهوم الصحيح: حيث أن التفريعات لا يعني ذكر الإدارات المتدخلة في إنجاز هذا المؤشر بل الإجابة عن سؤال " أين يتوفر المؤشر ومن أين تستمد المعلومة والإحصائيات المتعلقة به أهي على المستوى المركزي أو الجهوي أو كلاهما". - بالنسبة لخانة "القيمة المستهدفة" يتعين ذكر قيمة عددية وليس هدفا، وهذه القيمة العددية تكون عادة الرقم المقترح في آخر سنة من التقديرات المذكورة بجدول الإنجازات و التقديرات إذا لم تكن مذكورة بمخطط أو أي وثيقة رسمية أخرى. - بالنسبة للرسم البياني وجب أن يشمل كامل السنوات المنجزة والسنة الحالية وتقديرات السنوات الثلاثة الموالية.
	نسبة تطهير بنوك المعلومات (المساكن الإدارية كقسط أول)	بالنسبة لخانة التفريعات: إصلاح خانة "التفريعات" باعتماد المفهوم الصحيح: حيث أن التفريعات لا يعني ذكر الإدارات المتدخلة في إنجاز هذا المؤشر بل الإجابة عن سؤال " أين يتوفر المؤشر و من أين تستمد المعلومة والإحصائيات المتعلقة به أهي على المستوى المركزي أو الجهوي أو كلاهما". - العبارة المستعملة في تسمية المؤشر هي " تطهير" في حين أن العبارة المستعملة في جدول مؤشر قيس الأداء وفي تحليل النتائج هي "تحيين" وهما لفظان مختلفان في المعنى لذا وجب إختيار لفظ موحد وإصلاح المعطيات على ضوء ذلك. - نفس الملاحظة بالنسبة للقيمة المستهدفة وبالنسبة للرسم البياني.

البرنامج الفرعي 2: مراقبة التصرف في أملاك الدولة

- **تاريخ جلسة العمل**: 07 ماي 2015

الهدف	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تغطية أقصى ما يمكن من الهياكل بمهمات التفقد وتحسين نوعية تقارير التدقيق **ملاحظة**: تم تغيير تسمية الهدف ليصبح: تطوير آليات التدقيق والرقابة على التصرف العمومي	نسبة إنجاز المهمات الرقابية المبرمجة سنويا	المؤشرات الثلاثة الأولى المقترحة تمثل الجزء الأول من الهدف ولا تعكس الهدف في جزئه "تحسين نوعية تقارير التدقيق" *التوافق حول إضافة مؤشر رابع: نسبة الملاحظات المعتمدة بصفة نهائية وتغيير تسمية الهدف مراجعة بطاقات المؤشرات الثلاث : - بالنسبة لخانة التفريعات: إصلاح خانة "التفريعات" باعتماد المفهوم الصحيح: حيث أن التفريعات لا يعني ذكر الإدارات المتدخلة في إنجاز هذا المؤشر بل الإجابة عن سؤال " أين يتوفر المؤشر ومن أين تستمد المعلومة والإحصائيات المتعلقة به أهي على المستوى المركزي أو الجهوي أو كلاهما". - بالنسبة لخانة "القيمة المستهدفة" يتعين ذكر قيمة عددية و ليس هدفا، وهذه القيمة العددية تكون عادة الرقم المقترح في آخر سنة من التقديرات المذكورة بجدول الإنجازات والتقديرات إذا لم تكن مذكورة بمخطط أو أي وثيقة رسمية. - بالنسبة للرسم البياني وجب أن يشمل كامل السنوات المنجزة والسنة الحالية وتقديرات السنوات الثلاثة الموالية.
	نسبة الإستجابة لطلبات التدخل الرقابي غير المبرمجة	
	عدد السيارات الإدارية التي خضعت للمراقبة سنويا	
	إضافة مؤشر رابع: نسبة الملاحظات المعتمدة بصفة نهائية	

بطاقة البرنامج الثالث: ضبط أملاك الدولة و حماية حقوقها

البرنامج الفرعي 3: تمثيل الدولة و المؤسسات العمومية لدى القضاء

- **تاريخ جلسة العمل**: 28 أفريل و 06 ماي 2015

الهدف	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تأمين وظيفة الدفاع عن الدولة طالبة أو مطلوبة ملاحظة :تم تغيير الهدف ليصبح "تأمين وظيفة الدفاع بأكثر نجاعة"	عدد الملفات المتعهد بها المكلف العام بنزاعات الدولة طالبا أو مطلوبا تم تغيير المؤشر ليصبح: "نسبة الأحكام الصادرة لفائدة الدولة طالبة أو مطلوبة"	هو مؤشر نشاط ولا يعكس الجزء الثاني من إسم البرنامج ضبط أملاك الدولة وحماية حقوقها إذ أن تعداد الملفات المتعهد بها لا يعني بالضرورة حماية حقوق الدولة. * تم التوافق على تغيير الهدف و إعتماد المؤشر التالي: نسبة الأحكام الصادرة لفائدة الدولة طالبة أو مطلوبة" وبالتالي سيتم إعداد بطاقات مؤشرات جديدة مع الأخذ بالإعتبار كل الملاحظات المذكورة المتعلقة بالتفريعات والقيمة المستهدفة مع تحيين كامل المعطيات.
كما تقرر إضافة هدف ثان و مؤشر متعلق به وذلك كالآتي:		
تأمين تنفيذ الأحكام الصادرة لفائدة الدولة	نسبة تنفيذ الأحكام الصادرة لفائدة الدولة	

البرنامج الفرعي 4: إختبارات

- **تاريخ جلسة العمل**: 27 أفريل 2015

الهدف	المؤشرات	التعديلات المقترحة على مستوى المؤشرات
تطوير جودة الإختبارات	- المؤشر: نسبة إنجاز الإختبارات تغيير تسمية المؤشر ليصبح: النسبة السنوية لإنجاز الإختبارات على المستوى المركزي - إضافة مؤشر: آجال إنجاز الإختبارات المتعلقة بالمشاريع الكبرى	من الأفضل إضافة مؤشر يأخذ بعين الإعتبار آجال الإنجاز حتى يلم مع مؤشر نسبة إنجاز الإختبارات بالهدف المرسوم لهذا البرنامج الفرعي * تم التوافق على إضافة مؤشر: آجال إنجاز الإختبارات المتعلقة بالمشاريع الكبرى وقد تم الإقتصار على المشاريع الكبرى لأنها على خلاف إختبارات المشاريع العادية تشكو من طول الآجال بسبب تشعب الملفات والنقص في الموارد البشرية للقيام بمهمة الإختبارات. مراجعة بطاقة المؤشر: نسبة إنجاز الإختبارات - بالنسبة لخانة التفريعات: إصلاح خانة "التفريعات" باعتماد المفهوم الصحيح: حيث أن التفريعات لا يعني ذكر الإدارات المتدخلة في إنجاز هذا المؤشر بل الإجابة عن سؤال " أين يتوفر المؤشر ومن أين تستمد المعلومة و الإحصائيات المتعلقة به أهي على المستوى المركزي أو الجهوي أو كلاهما". - بالنسبة لخانة "القيمة المستهدفة" يتعين ذكر قيمة عددية وليس هدفا، وهذه القيمة العددية تكون عادة الرقم المقترح في آخر سنة من التقديرات المذكورة بجدول الإنجازات والتقديرات. **ملاحظة**: تم الإقتصار في المؤشر الأول على الإنجازات على المستوى المركزي لعدم توفر المعطيات الخاصة بالإختبارات المنجزة على المستوى الجهوي.

بطاقة تعديلات البرنامج الرابع: القيادة والمساندة

البرنامج الفرعي 1: الإشراف والمساندة

- **تاريخ جلسة العمل**: 14 ماي 2015

تم الإبقاء على نفس الأهداف والمؤشرات المقترحة في المشروع السنوي للقدرة على الآداء لسنة 2015 بالنسبة لهذا البرنامج الفرعي.

البرنامج الفرعي 2: إعلامية الإدارة

- **تاريخ جلسة العمل**: 15 ماي 2015

تم الإبقاء على نفس الأهداف والمؤشرات مع التغيير في طريقة إحتساب المؤشر الثاني المتعلق بتجديد أسطول الحواسيب ليصبح:

المؤشر	طريقة احتساب المؤشر الحالية	طريقة احتساب المؤشر الحالية
تجديد أسطول الحواسيب	نسبة الحواسيب التي تجاوز سنها الخمس سنوات = عدد الحواسيب سنها يفوق الخمس سنوات/ عدد الجملي للحواسيب	عدد الأعوان المستهدفين(أعوان صنف أ + أعوان صنف ب) - (عدد الحواسيب الجملي - عدد الحواسب التي تجاوز سنها خمس سنوت)

2- إعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء والتقرير التأليفي لسنة 2016

طبقا لمقتضيات الملحق عدد 5 للمنشور عدد 12 المؤرخ في 16 أفريل 2015 حول إعداد مشروع ميزانية الدولة لسنة 2016 وإطار القدرة على الأداء للسياسات العمومية لسنة 2016، تولت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالتنسيق مع رؤساء البرامج قصد إعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء والملف التأليفي للقدرة على الأداء لسنة 2016 بالإعتماد على الملاحظات التي تضمنها تقرير الخبير Mr Pierre Demangel المنجز حول جلستي العمل المنعقدة يومي 18 و19 نوفمبر 2014 مع مصالح الوزارة في إطار مناقشة محتوى وثيقة مشروع القدرة على الأداء لسنة 2015 وتوصياته المدونة خلال جلسة 17 مارس 2015 التي جمعته ببعض ممثلي البرامج.

وبإعتبار المكاسب التي تحصل عليها مختلف المنتفعين بالدورات التكوينية في مجال التصرف حسب الأهداف التي نظمتها وحدة التصرف حسب الأهداف ولجلسات العمل المنعقدة خلال شهري أفريل وماي 2015،عملت الوحدة على إعادة النظر في مكونات برامج مهمة وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية وتعديلها، وتم خلال الجلسة المنعقدة بتاريخ 19 ماي 2015 مناقشة الصيغة المعدلة للأهداف ومؤشرات قيس النتائج الخاصة بكل برنامج من المشروع السنوي للقدرة على الأداء.

وتبين الجداول التالية الصيغة الجديدة للمشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2016 بعد إدخال التعديلات اللازمة على المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015.

برنامج: الإقتناء لفائدة الدولة والتصرف في أملاكها الفلاحية		
	المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015	**المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2016**
البرامج الفرعية	1- إقتناء و تحديد أملاك الدولة 2- التصرف في ملك الدولة الخاص 3- تصفية العقارات الراجعة بالملكية للدولة من أملاك الفرنسيين	1. إقتناء و تحديد أملاك الدولة 2. التصرف في ملك الدولة الخاص 3. تصفية العقارات الراجعة بالملكية للدولة من أملاك الأجانب
الأهداف	1. تحرير الحوزة العقارية لفائدة المشاريع العمومية 2. المحافظة على ملك الدولة الخاص 3. توظيف العقارات الدولية 4. تصفية العقارات الراجعة بالملكية للدولة من أملاك الأجانب	1- تحرير الحوزة العقارية لفائدة المشاريع العمومية 2- المحافظة على ملك الدولة الخاص 3- توظيف العقارات الدولية 4- تصفية العقارات الراجعة بالملكية للدولة من أملاك الأجانب
المؤشرات	• نسبة المساحة المسوّاة رضائيا • نسبة المساحة المسوّاة في إطار أعمال لجنة الإستقصاء والمصالحة • تحديد ملك الدولة الخاص • تسجيل ملك الدولة الخاص • نسبة العقود المبرمة من ملفات العقارات المعروضة على اللجنة الاستشارية والتي حظيت بالموافقة أو التي تم الترخيص في التفويت فيها بموجب أوامر منذ سنة 2011 • نسبة العقارات المخصصة من الملفات الواردة • نسبة العقارات المبرم في شأنها عقود تسويغ من العقارات المطلوبة للكراء • تحديد وتقسيم العقارات الدولية القابلة للاستغلال كمقاطع المحددة والمقسمة • متابعة الإستخلاصات • نسبة الملفات المعروضة على أنظار اللجنة الوطنية للتفويت	▪ نسبة المساحة المسوّاة رضائيا ▪ نسبة المساحة المسوّاة باستصدار أوامر إنتزاع ▪ نسبة العقارات المصادق على تحديدها لفائدة ملك الدولة الخاص بأمر ▪ نسبة العقارات المحكوم بتسجيلها لفائدة ملك الدولة الخاص ▪ نسبة العقارات الدولية الموظفة ▪ مساحة العقارات الدولية القابلة للاستغلال كالمقاطع المحددة والمقسمة — ▪ نسبة الملفات المعروضة على أنظار اللجنة الوطنية للتفويت

برنامج:التصرف في العقارات الفلاحية		
	المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015	المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2016
البرامج الفرعية	1- إعادة هيكلة الأراضي الدولية الفلاحية 2 - اسناد الأراضي الفلاحية 3 - دعم التصرف في العقارات الفلاحية	1- إعادة هيكلة الأراضي الدولية الفلاحية 2 - اسناد الأراضي الفلاحية 3 - دعم التصرف في العقارات الفلاحية
الأهداف	تحسين توظيف وإعادة توظيف الأراضي الدولية الفلاحية 2- إدماج الأراضي الفلاحية في الدورة الاقتصادية 3- تطوير الأنشطة المتعلقة باستخلاص محاصيل أملاك الدولة 4- تطوير إنتاجية الأنشطة المتعلقة بالدراسات	1- تحسين توظيف وإعادة توظيف الأراضي الدولية الفلاحية 2- تطوير مساهمة الأراضي الفلاحية في الدورة الاقتصادية 3- تطوير نسق إنجاز الملفات المتعلقة بالدراسات ومتابعة التصرف في العقارات الفلاحية
المؤشرات	- الآجال بعد ورود الملفات - نسبة المساحات المسوغة مقارنة بالمساحات المدروسة - نسبة الملفات المدروسة مقارنة بالملفات الواردة - نسبة المساحات المصفاة مقارنة بالملفات المدروسة - نسبة الاستجابة للطلبات المدروسة والمتعلقة بالمشاريع - عدد الملفات المنجزة - نسبة ملفات التمديد المدروسة مقارنة بالملفات الواردة - نسبة الاستجابة لطلبات الرفع الطبوغرافي والأبحاث العقارية	▪ الآجال بعد ورود الملفات ▪ نسبة المساحات المسوغة مقارنة بالمساحات الواردة —— ▪ نسبة المساحة المصفاة مقارنة بالمساحة المدروسة ▪ نسبة الاستجابة للطلبات المدروسة والمتعلقة بالمشاريع ▪ عدد الملفات المنجزة ▪ نسبة الإستجابة لطلبات الرفع الطبوغرافي والأبحاث العقارية

برنامج:ضبط أملاك الدولة وحماية حقوقها		
	المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015	المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2016
البرامج الفرعية	1- ضبط الأملاك العمومية 2- مراقبة التصرف في أملاك الدولة 3- تمثيل الدولة والمؤسسات العمومية لدى القضاء 4- اختبارات	1- ضبط الأملاك العمومية 2- مراقبة التصرف في أملاك الدولة 3- تمثيل الدولة والمؤسسات العمومية لدى القضاء 4- اختبارات
الأهداف	1- تحقيق النجاعة في استغلال سجلات ملك الدولة **2- تغطية أقصى ما يمكن من الهياكل بمهمات التفقد وتحسين نوعية تقارير التدقيق** **3- تأمين وظيفة الدفاع عن الدولة طالبة أو مطلوبة** ********* 4- تطوير جودة الإختبارات	1- تحقيق النجاعة في استغلال سجلات ملك الدولة **2- تطوير آليات التدقيق والرقابة على التصرف العمومي** **3- تأمين وظيفة الدفاع بأكثر نجاعة** **4- تأمين تنفيذ الأحكام الصادرة لفائدة الدولة** 5- تطوير جودة الإختبارات
المؤشرات	✓ تحقيق النجاعة في استغلال سجلات ملك الدولة ✓ **تطوير آليات التدقيق والرقابة على التصرف العمومي** ✓ **تأمين وظيفة الدفاع بأكثر نجاعة** ✓ **تأمين تنفيذ الأحكام الصادرة لفائدة الدولة** ✓ تطوير جودة الإختبارات ✓ تحقيق النجاعة في استغلال سجلات ملك الدولة ✓ **تطوير آليات التدقيق والرقابة على التصرف العمومي** ✓ **تأمين وظيفة الدفاع بأكثر نجاعة**	**- نسبة تطهير العقارات المسجلة التي على ملك الدولة الخاص والكائنة بتونس .** - نسبة ترسيم المساكن المدرجة ببنك المعلومات والكائنة بتونس الكبرى - نسبة انجاز المهمات المبرمجة سنويا - نسبة الاستجابة لطلبات التدخل الرقابي غير المبرمجة - عدد السيارات الإدارية الخاضعة للمراقبة سنويا - نسبة الملاحظات المعتمدة بصفة نهائية - نسبة الأحكام الصادرة لفائدة الدولة كانت طالبة أو مطلوبة - نسبة تنفيذ الأحكام الصادرة لفائدة الدولة - النسبة السنوية لانجاز الاختبارات على المستوى المركزي - مدة إنجاز اختبارات المشاريع الكبرى

برنامج: القيادة والمساندة		
	المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015	المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2016
البرامج الفرعية	1. الإشراف والمساندة	1. الإشراف والمساندة
	2. إعلامية الإدارة	2. إعلامية الإدارة
الأهداف	✓ تحسين التصرف في الموارد البشرية	• تحسين التصرف في الموارد البشرية
	✓ تحسين التصرف في وسائل النقل وترشيد الوقود	• تحسين التصرف في وسائل النقل و ترشيد الوقود
	✓ تطوير الشبكة المعلوماتية وتعميمها وتحسين التجهيزات ذات العلاقة	• تطوير الشبكة المعلوماتية و تعميمها و تحسين التجهيزات ذات العلاقة
المؤشرات	1. نسبة تأطير الأعوان الإداريين والفنيين والعملة	1. نسبة التأطير بالإدارات الجهوية
	2. عدد الأعوان المنتفعين بدورات تكوينية	2. الأعوان المنتفعين بدورات تكوينية
	3. معدل استهلاك الوقود لسيارات المصلحة	3. معدل إستهلاك الوقود سيارات المصلحة
	4. نسبة النفاذ إلى الشبكة المعلوماتية	4. نسبة النفاذ إلى الشبكة المعلوماتية
		5. تجديد أسطول الحواسيب

في موفى شهر أكتوبر 2015 تم الإنتهاء من أشغال إعداد النسخة النهائية للمشروع السنوي للقدرة على الأداء الخاص بالوزارة لسنة 2016 وفقا للنتائج النهائية لمناقشات الميزانية إلى السيد وزير المالية وإرسالها لإعتمادها في مناقشات الميزانية بمجلس نواب الشعب.

3- إعداد إطار النفقات المتوسط المدى:

في ظل عدم توفر المعطيات الضرورية المساعدة على تحديد النسب الواجب إعتمادها لإعداد إطار النفقات 2016-2018 تولت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف إطار النفقات المتوسط المدى الإعتمادات المقترح رصدها لسنوات 2016 - 2018 وإقتراح تقديريا الإعتمادات خلال هذه الفترة موزعة حسب البرامج والبرامج الفرعية و ذلك وفق المعطيات التالية:

بالنظر للظروف الإقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد ارتأت الوزارة ما يلي:

- اعتماد نسبة تطور بمعدل 7% بخصوص نفقات التصرف سنة 2017 (بمعدل 9% بعنوان نفقات التأجير و 5% بعنوان نفقات التسيير) و 8 % سنة2018 (بمعدل10% بعنوان نفقات التأجير و 6% بعنوان نفقات التسيير).
- إعتماد نسبة 5% بعنوان نفقات التنمية بعنوان سنتي 2017 و 2018 مع إعطاء الأولوية للمشاريع المتواصلة والاعتناء بالمشاريع الجديدة ذات الأولوية التي تكون ملفاتها والدراسات الخاصة بها جاهزة.

III. متابعة وتقييم المهام الموكولة لوحدة التصرف حسب الأهداف (الملحق عدد 2)

تبعا لمصادقة السيد رئيس الحكومة على القرار المتعلق بضبط تركيبة لجنة متابعة وتقييم المهام الموكولة لوحدة التصرف حسب الأهداف، وحيث ينصّ الفصل السادس من الأمر المحدث للوحدة على أن اللجنة تجتمع بطلب من رئيسها مرة كل ستة أشهر على الأقل وكلما دعت الحاجة لذلك، إنعقد الإجتماع الأول للجنة المذكورة يوم 13 نوفمبر 2015 برئاسة السيد رئيس الديوان، وبحضور أعضاءها وإطارات وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة.

تابعت اللجنة ، أثناء إجتماعها، المهام الموكولة لوحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية كما تولت النظر في الصعوبات التي تعترض إنجاز مشروع تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة، وذلك تبعا لجدول الأعمال التالي:

1) النظر في المهام الموكولة لوحدة التصرف لوحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير ميزانية الدولة بوزارة املاك الدولة و الشؤون العقارية: **مدى تقدم إنجاز مشروع تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف:**

- قيادة أشغال تحديد و مناقشة خارطة البرامج و إطار القدرة على الأداء.
- تأطير وتكوين أعوان الوزارة المتدخلين في تركيز المنظومة الجديدة وفي إعداد وتنفيذ ومتابعة الميزانية.
- قيادة أشغال إعداد تمرين حول ميزانية الوزارة للسنة المقبلة وضبط جداول العبور إلى تبويب الميزانية وفق البرامج،
- وضع قاعدة معطيات لجمع المعلومات والوثائق المتعلقة بمشروع تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف.
- تعميم منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على بقية الهياكل التابعة للوزارة.
- أنشطة مختلفة.

2) التحديات و الصعوبات.

وحيث تقدمت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بإقتراح جديد لخارطة برامج الوزارة يعتمد على تقسيم وظيفي عوضا عن التقسيم الهيكلي الحالي يستجيب للتوجهات الإستراتيجية للوزارة ويسهّل تثبيت خارطة البرامج على المدى المتوسط والبعيد، لذا فقد أوصى رئيس اللجنة رؤساء البرامج و رؤساء البرامج الفرعية بالتفكير في هذا التصور و إبداء ملاحظاتهم حوله.

ويتمثل هذا الإقتراح في التالي:

خارطة البرامج الحالية	خارطة البرامج المقترحة للدرس
البرنامج عدد 1 : الإقتناء لفائدة الدولة والتصرف في أملاكها غير الفلاحية	البرنامج عدد 1 : دعم الرصيد العقاري لأملاك الدولة الخاصة
البرنامج عدد 2 :التصرف في العقارات الفلاحية	البرنامج عدد 2 :المحافظة على الرصيد العقاري وحماية حقوق الدولة
البرنامج عدد 3:ضبط أملاك الدولة وحماية حقوقها	البرنامج عدد 3: توظيف الرصيد العقاري في دفع نسق التنمية بالبلاد
البرنامج عدد 4 :القيادة والمساندة	البرنامج عدد 4 :القيادة والمساندة

IV. تأطير وتكوين أعوان الوزارة المتدخلين في تركيز المنظومة الجديدة وفي إعداد وتنفيذ ومتابعة الميزانية (الملحق عدد3)

1- الدورات التكوينية المنجزة:

❖ **دورات تكوينية منجزة لفائدة المتدخلين مباشرة في تركيز المنظومة الجديدة بجميع الإدارات المركزيـــة والإدارات الجهويـة بتـونس الكبرى:**

المكون	تاريخ التكوين	موضوع اليوم التكويني
محمد التومي: وزارة الفلاحة **سامي بن عبيد:** وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية	10 مارس 2015	– إعداد الميزانية حسب المنظور البرامجي
عمر لسود: مراقب مصاريف عمومية	11 مارس 2015	– تنفيذ الميزانية – إعداد التقرير السنوي للأداء
محسن الفازع: وزارة التعليم العالي	12 مارس 2015	–Dialogue de gestion : Enjeux et exigence

❖ **دورة تكوينية لفائدة مجموعة من الإطارات المركزية والجهوية لمؤسسة الملكية العقارية:**

المكون	تاريخ التكوين	موضوع اليوم التكويني
مصطفى كريم بوعمود: وزارة التربية	28 أفريل 2015	– Reformes des finances publiques tunisiennes : historique, présentation et objectifs de la GBO. –le cadre juridique de la gestion budgétaire par objectifs –concepts de la GBO
منصور بن رابح: الأمانة العامة للمصاريف	29 أفريل 2015	–choix et constitution des programmes –fiche indicateurs : formulation choix constitution des indicateurs
عمار لسود: مراقب مصاريف عمومية	30 أفريل 2015	Dialogue de gestion : enjeux et exigence –la contractualisation : concepts et expériences comparées

❖ **وفي موفى شهر نوفمبر 2015 تمّ تأمين دورات تكوينية لفائدة اللإدارات الجهوية بمؤسّسة الملكية العقارية وحسب المواضيع المبينة بالجدول التالي:**

التاريخ والمكان	المحور	الإدارات الجهوية
الإربعاء 25 نوفمبر 2015 **تونس**	-Reformes de finances publique, historique, objectifs de la GBO, cadre juridique et concepts de la GBO	الشمال
	Choix et constitution des programmes Fiches indicateur	
الجمعة 27 نوفمبر 2015 **صفاقس**	-Reformes des finances publiques : historique, objectifs de la GBO. cadre juridique et concepts de la GBO	الوسط
	- choix et constitution des programmes -fiche indicateurs	
الإثنين 30 نوفمبر 2015 **سوسة**	- Reformes des finances publiques, historique, objectifs de la GBO. -le cadre juridique de la gestion budgétaire par objectifs -concepts de la GBO	الجنوب
	-Choix et constitution des programmes -Fiches indicateur	

هذا وتجدر الإشارة انه بسبب عدم توفّر الإعتمادات لم يتسنى استكمال البرنامج التكويني الذي أعدّته وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف لفائدة اطارات وأعوان الوزارة بالإدارات المركزية والجهويّة والمتعلّق بالفترة الممتدّة بين شهر أوت 2015 إلى غاية شهر ديسمبر 2015 والمتمثلة في: دورات تكوينية موجهة إلى كل من إطارات الإدارات الجهوية والمركزية حسب البرنامج الآتي:

على مستوى الإدارات المركزية:

تكوين 50 إطارا من المنتفعين سابقا بدورات تكوينية حول منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف في إطار تعميق مكتسباتهم في مجالات جديدة

تكوين 50 إطارا من غير المنتفعين بدورات تكوينية حول المبادئ الأساسية لمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف:

على مستوى الإدارات الجهوية:

تمكوين 120 إطارا وعونا حول المبادئ الأساسية لمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف حسب مجموعات موزعة على أربعة أقطاب جهوية:

الأقطاب الجهوية	الولايات	مكان التكوين	العدد الجملي (*) للمشاركين
تونس الكبرى والشمال الشرقي	تونس،أريانة،بن عروس،منوبة،زغوان،نابل	ولاية تونس	30
الشمال الغربي	بنزرت،جندوبة،باجة،الكاف	ولاية باجة	20
الوسط	سوسة،سيدي وزيد،سليانة،القصرين،المهدية، المنستير،القيروان	ولاية سوسة	35
الجنوب	قابس،تطاوين،مدنين،صفاقس،توزر،قفصة قبلي	ولاية قابس	35
			120

2- إعداد المخطط السنوي للتكوين لسنة 2016 في مجال التصرف في الميزانية حسب الأهداف:

تبعا لتعليمات اللجنة الوزارية لتنسيق وقيادة مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة حسب الأهداف المنعقدة خلال شهر جوان من سنة 2013، يتعيّن سنويّا إعداد مخطط للتكوين في مجال التصرف في الميزانية حسب الأهداف يشمل كلّ الوزارات المعنيّة بالتجربة ويعرض على أنظارها للمصادقة. وتبعا لطلب الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية إعداد المخطط السنوي للتكوين للوزارة الخاص بسنة 2016 فقد تولّت الوحدة ، بالإعتماد على مدى التقدم في تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف و حسب حاجيات المرحلة الثانية والثالثة من مراحل تركيز المنظومة خلال سنة 2016 إعداد البرنامج التالي:

➢ برنامج التكوين لسنة 2016 الخاص بالإدارات المركزية:

المواضيع المقترحة	عدد الإطارات المستهدفة	عدد أيام التكوين	الروزنامة
Le cadre juridique de la gestion budgétaire par objectifs	50	يوم واحد	شهر مارس
Concepts de la GBO : initiation et approfondissement			
Choix et constitution des programmes	50	يوم واحد	شهر مارس
Fiches indicateur :Choix constitution et formation des indicateurs			
Métiers de la performance : rôle, positionnement et responsabilité	50	يوم واحد	شهر مارس
Dialogue de gestion : enjeux et exigences			
Les documents de la performances : PAP ; CDMT et RAP	50	يوم واحد	شهر مارس
Contractualisation	50	يومين	شهر أفريل
Système d'information			
nomenclature budgétaire	30	يوم واحد	شهر أفريل
Programmation annuelle des dépenses			
Contrôle budgétaire sur les prévisions : initiation	30	يوم واحد	شهر سبتمبر
Contrôle budgétaire en exécution			
Notion de comptabilité	30	03 أيام	شهر سبتمبر
Comptabilité en partie double			
Notion de contrôle (contrôle de régularité, contrôle hiérarchisé, contrôle à postériori)	20	يوم واحد	شهر سبتمبر
Notion d'audit et de contrôle interne	20	يوم واحد	شهر سبتمبر

➢ برنامج التكوين لسنة 2016 والخاص بالإدارات الجهوية:

الروزنامة	عدد أيام التكوين	عدد الإطارات المستهدفة على المستوى الجهوي	المواضيع المقترحة
شهر فيفري	03 أيام	50	1- Le cadre juridique de la gestion budgétaire par objectifs
			2- Concepts de la GBO : initiation et approfondissement
			3- Choix et constitution des programmes
			4- Fiches indicateur : choix constitution et formation des indicateurs
شهر مارس	يومين	50	✓ Métiers de la performance : rôle, positionnement et responsabilité
			✓ Dialogue de gestion :enjeux et exigences
			✓ Les documents de la performances : PAP ; CDMT et RAP

➢ برنامج التكوين لسنة 2016 والخاص بإدارة الملكية العقارية:

الروزنامة	عدد أيام التكوين	عدد الإطارات المستهدفة على المستو ى المركزي	المواضيع المقترحة
شهر فيفري	يومان	50	Le cadre juridique de la gestion budgétaire par objectifs
			Concepts de la GBO : initiation et approfondissement
شهر فيفري	يومان	50	Choix et constitution des programmes
			Fiches indicateur : choix constitution et formation des indicateurs
شهر فيفري	يوم واحد	50	Métiers de la performance : rôle, positionnement et responsabilité
			Dialogue de gestion : enjeux et exigences
شهر فيفري	يوم واحد	50	Les documents de la performances : PAP ; CDMT et RAP
شهر فيفري	ثلاثة أيام	50	Contractualisation : contrats objectifs
			Système d'information
شهر أفريل	يوم واحد	20	nomenclature budgétaire
			Programmation annuelle des dépenses
شهر سبتمبر	يوم واحد	20	Contrôle budgétaire sur les prévisions : initiation
			Contrôle budgétaire en exécution
شهر سبتمبر	يومان	20	Notion de comptabilité
			Comptabilité en partie double
شهر سبتمبر	يوم واحد	20	Notion de contrôle (contrôle de régularité, contrôle hiérarchisé, contrôle à postériori)
			Notion d'audit et de contrôle interne

V. قيادة أشغال إعداد تمرين حول ميزانية الوزارة للسنة المقبلة وضبط جداول العبور إلى تبويب الميزانية وفق البرامج (الملحق عدد4)

تبعا لمقتضيات المرحلة الثانية من إنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الوزارة والمتعلقة بقيادة أشغال إعداد ميزانية الوزارة للسنة المقبلة وفق منهجية التصرف حسب الأهداف بالتنسيق المباشر مع الإدارات المعنية، سعت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف في حدود الإمكانيات البشرية والمادية المحدودة المتوفرة لديها إلى توفير بعض الأطر والآليات الضرورية لكافة رؤساء البرامج والبرامج الفرعية لإكتساب بعض المهارات في مجال المالية العمومية و القدرة على قراءة تقديرات الميزانية ومتابعة تنفيذها حيث قامت بـ :

1. إعداد جداول ملخصة لميزانية كل برنامج بعنوان سنة 2015 موزعة حسب طبيعة النفقة وحسب البرنامج الفرعي وموافاة رئيس كل برنامج بها وذلك قصد تعديل الأنشطة المبرمجة لسنة 2015 و إعادة تحديد الأولويات في حدود الإعتمادات المرصودة مما سيسهل عملية تقدير الإعتمادات بالنسبة للسنة المقبلة سنة 2016 .
2. إعداد هيكلة لميزانية كل برنامج حسب طبيعة النفقة وحسب البرامج الفرعية قصد اعتمادها في إعداد مشروع ميزانية سنة 2016.
3. تنظيم دورة تكوينية حول تقنيات إعداد الميزانية، تنفيذها وتفعيل حوار التصرف.
4. التنسيق مع رؤساء البرامج قصد تفعيل وتنشيط حوار التصرف عملا بمقتضيات المنشور عدد 42 لسنة 2012 المؤرخ في 23 جوان 2012 المتعلق بإعداد القدرة على الأداء للسياسات العمومية وخاصة الجزء الثالث منه المتعلق بدور ومهام المتدخلين في قيادة البرامج وفق القدرة على الأداء حيث ينص على أنه "ينشط مسؤول البرنامج أثناء مختلف مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية بمعيّة رؤساء البرامج الفرعية حوار التصرف مع مختلف المتدخلين في البرنامج".
5. التنسيق مع الإدارة العامة للمصالح المشتركة قصد توفير المعطيات اللازمة لرؤساء البرامج حول المسائل المتعلقة بتنفيذ ميزانية برامجهم وخاصة تلك المتعلقة بمطابقة الإعتمادات المرسمّة مع النفقات المبرمجة .

VI. وضع قاعدة معطيات لجمع المعلومات و الوثائق المتعلقة بمشروع تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف (الملحق عدد5)

1- إحداث خانة الكترونية خاصة بوحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

في هذا الإطار تولّت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالتنسيق مع مصالح الإدارة العامة للتنظيم و الأساليب و الإعلامية بالوزارة منذ شهر فيفري 2015 إحداث خانة إلكترونية خاصة بوحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على مستوى صفحة الإستقبال بموقع الواب الرسمي للوزارة.

وتحتوي هذه الخانة على الخانات الفرعية التالية:

- مشروع القدرة على الأداء
- أنشطة التكوين
- الإطار القانوني و الترتيبي الذي يحتوي بدوره على:
- أوامر إحداث الوحدة

- منشور عدد 12 لسنة 2015
  - المتدخلون في المنظومة
  - ميزانية 2015
  - منشورات

وتولت الوحدة متابعة نشر المستجدات المتعلقة بنشاطها بالخانة الإلكترونية المخصصة لها كلما دعت الحاجة إلى ذلك

2- العمل على تحديد و توفير مقتضيات و آليات ارساء نظام معلوماتي خاص بمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة:

بتاريخ 13 أكتوبر 2015 تم عقد جلسة عمل حول آليات ومقتضيات إرساء نظام معلوماتي بوزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية بحضور جميع إطارات الوحدة وممثلين عن الإدارة العامة للتنظيم والأساليب والإعلامية وممثل عن وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية.

حيث كانت جلسة مضيّقة ،الهدف منها تحديد مقوّمات النظام المعلوماتي، متطلّباته، مكوّناته، تمّ الإتّفاق خلالها على ضرورة التنسيق بين تقنيي الوزارة من الإدارة العامة للتنظيم والأساليب والإعلامية وممثّلي الوحدة مع المصالح المعنيّة بوزارة الفلاحة والإستئناس بتجربتها نظرا لأنها وزارة نموذجية تقدمت أشواطا مهمّة في إرساء مشروع نظامها المعلوماتي.(و قد تمّت مراسلة المصالح المختصّة بوزارة المالية قصد تسهيل هذا التنسيق).

هذا و تمّ الإتّفاق على تطويع قاعدة المعطيات المتوفّرة حاليّا بالوزارة والمتمثّلة في التطبيقات و المنظومات الجاري العمل بها لمقتضيات المنظومة الجديدة مع العمل على إضافة قاعدة معطيات جديدة متعلقة ببعض المؤشرات مرتبطة بالتقسيم البرامجي للوزارة.

VII. تعميم منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على بقية الهياكل التابعة للوزارة (الملحق عدد6)

1-ضبط قواعد إرساء منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بمؤسسة الملكية العقارية

تعتبر مؤسسة الملكية العقارية مؤسسة عمومية ذات صبغة إداريــة تتمتع بالشخصية المدنية والإستقلال المالي و بميزانية ملحقة ترتيبيا بميزانية الدولة بمقتضى الفصل 36 من القانون عدد 66 لسنة 1970 المؤرخ في 31 ديسمبر 1970 المتعلق بقانون المالية لسنة 1971،

وحيث تساهم هذه المؤسسة الملحقة بوزارة أملاك الدولة و الشؤون العقارية بمقتضى القانون عــدد 61 لسنة 1991 المؤرخ في 22 جويلية 1991 في تنفيذ سياسة الوزارة وإستراتيجيتها من خلال المهام المنوطة بعهدتها و المتمثلة أساسا في مسك وتحيين السجل العقاري ، فقد تولت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف مهمة البحث عن الإطار الملائم والمناسب لإنخراط هذه المؤسسة في منظومة التصرف حسب الأهداف و ذلك بدراسة مختلف جوانب الفرضيتين التاليتين:

- إما إدراجها كبرنامج يضاف إلى بقية برامج الوزارة الأربعة لتصبح كالآتي:

البرنامج عدد 1 : الاقتناء لفائدة لدولة و التصرف في أملاكها غير الفلاحية
البرنامج عدد 2 : التصرف في العقارات الفلاحية
البرنامج عدد 3 : ضبط أملاك لدولة و حماية حقوقها
البرنامج عدد 4 : القيادة و المساندة
البرنامج عدد 5: مسك السجل العقاري.

-أو إفرادها" بعقد أهداف" : (وهو التوجه الذي دعمته مصالح وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية). وفي هذه الحالة وبالإعتماد على خصائص مؤسسة الملكية العقارية، سيكون هذا العقد كالتالي:

*يضبط إستراتيجية المؤسسة التي ينبغي أن تكون متناسقة مع الأهداف والأولويات الوطنية في مجال التسجيل العقاري

* يتضمن تحديدا للأهداف المنشودة و البرامج المقترحة و النتائج المنتظرة وضبط مؤشرات قيس الأداء في تطابق مع الأولويات كما تم تحديدها في إطار التوجهات الإستراتيجية

*يشتمل على أهداف نوعية و كمية و برامج تنصهر ضمن التوجهات التي ترمي إلى تطوير وظيفة ترسيم العمليات العقارية و تطوير أساليب التصرف وإرساء برنامج الجودة لتقريب الخدمات و تبسيط الإجراءات و تقليص الآجال.

*يتضمن تحديدا لبرامج وبرامج فرعية متناسقة ومتماسكة المكونات وإدراجها ضمن إطار الإنفاق على المدى المتوسط.

*يترجم إنخراط أنشطة المؤسسة ضمن الإستراتيجية المحددة لها من حيث محاورها وتماسكها و تناسقها و فاعليتها المنتظرة.

إلا أنه، وفي غياب إطار قانوني و ترتيبي ينظم عملية إبرام عقود الأهداف ويضبط إجراءاتها بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تكتسي صبغة إدارية ، إقترحت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية توليها مهمة توفير الإطار الترتيبي لهذه العقود ضمن مكتوبها عدد cb31 بتاريخ 12 جانفي 2015 وإقتراحها الإستئناس بمقتضيات المنشور عدد 38 لسنة 1997 والمتعلق بالمساهمات والإشراف على المنشآت والمؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية ردّا على مراسلة وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة.

وفي هذا الإطار تم عقد جلسة عمل في الغرض برئاسة السيد رئيس الديوان يوم 31 أوت 2015، إنبثقت عنها جملة من التوصيات عقبها قرار السيد وزير أملاك الدولة والشؤون العقارية يتعلق بإبرام عقد أهداف مع إدارة الملكية العقارية.

وإثر إقرار إبرام عقد أهداف يربط مؤسسة الملكية العقارية بالوزارة تم تكوين فريق عمل يضمّ ممثلين عن المصالح المركزيّة والجهويّة لهذه المؤسسة تعهد إليه مهمة إعداد عقد الأهداف وإعداد خارطة برامج إدارة الملكية العقارية بالتنسيق مع وحدتي التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة ووزارة المالية. وللغرض عقد بتاريخ 14 ديسمبر 2015 الإجتماع الأول الذي أشرف عليه السيد رئيس الديوان وحضره أعضاء فريق العمل وممثل الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية. وقد تولّت رئيسة وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة خلال هذا الإجتماع إستعراض خارطة برامج الوزارة وموقع إدارة الملكية العقارية ضمن التقسيم البرامجي

المعتمد كما تولّت التذكير بأسس وتقنيات إعداد عقد الأهداف. وتم ختم الإجتماع بالإتفاق على عقد إجتماع ثان قبل نهاية شهر جانفي 2016 يخصّص لضبط خارطة البرامج والأهداف الخاصة بمؤسسة الملكية العقارية و المتلائمة مع أولوياتها وتوجهاتها الإستراتيجية للفترة القادمة.

2-الإنخراط في تجربة تعميم منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على الإدارات الجهوية لأملاك الـــدولة والشؤون العقارية.

في إطار الحرص على تشريك مختلف الهياكل التابعة للوزارة في تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف، واعتبارا لأهمية الإدارات الجهوية لأملاك الدولـة والشؤون العقارية في تنفيذ سياسة الوزارة بصفتها تسهر على إنجاز برامجها وتمثلها على المستوى الجهوي، فقد تركّزت مجهودات وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على دراسة مختلف الأطر والآليات الممكن اعتمادها لتركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بهذه الإدارات وأفضت هذه الدراسة إلى تبنّي التصوّر التالي:

ترتكز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على مبدأ الشفافية الذي يقتضي تقريب صورة التصرف المالي وتوضيحها لمختلف شرائح المجتمع وعلى مفاهيم بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج المرجوّة والقدرة على الأداء. ومن هذا المنطلق يعدّ دعم التوجه نحو اللامركزية الوظيفية بالإدارات الجهويّة ولو بصفة تدريجية أمرا ضروريا يساعد على تحقيق هذه المبادئ عبر توزيع الصلاحيات بين الإدارة المركزية والإدارة الجهوية لتخفيف الأعباء وتحقيق الأهداف بالنجاعة المطلوبة

وحيث يقتضي هذا التوجه توفير جملة من الآليات والوسائل من بينها توفير الدّعم المادي والبشري واللّوجستي (مثل التّرفيع في حصّة الإدارات الجهويّة من الإعتمادات المرسمة بميزانية الوزارة، تكثيف عمليّات تكوين إطارات وأعوان هذه الإدارات وتوفير المنظومات الإعلامية المتعلقة بالتصـرف الإداري و المالي للأعوان وغير الأعوان).

وفي إنتظار توفّر هذه الآليات والوسائل، فقد إرتأت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف الشروع في تهيئة الإدارات الجهوية لمرحلة تركيز منظومة التصرف حسب الأهداف وذلك بإقتراح إعادة صياغة مشمولاتها حسب منظور برامجي يجعلها تتوزع بين البرامج الأربعة المذكورة سلفا والمتمثلة في الاقتناء لفائدة لدولة والتصرف في أملاكها غير الفلاحية، التصرف في العقارات الفلاحية، ضبط أملاك الدولة وحماية حقوقها،القيادة والمساندة ولهذا الغرض تمت مراسلة رؤساء الهياكل المركزية والجهوية بالوزارة للإدلاء بتصوراتهم وإقتراحاتهم وتمت برمجة إجتماع لمناقشتها.

هذا ولتحقيق هذا الهدف، تمّ الإتّفاق مع مصالح وحدة التصرّف في الميزانية حسب الأهداف على إختيار إدارة جهوية واحدة لتكون إدارة نموذجية في إحتضان تجربة التصرف في الميزانية حسب الأهداف يتمّ تعميمها فيما بعد على بقية الإدارات الجهوية الأخرى بالوزارة. والوحدة بصدد إتّخاذ الإجراءات اللّازمة لذلك.

VIII. أنشطـــــة مختلفـــــة (الملحق عدد 7)

بالإضافة إلى الأشغال اليومية التي تقوم بها وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة والمتمثلة في التّنسيق المستمرّ مع جميع هياكل الوزارة من أجل التأطير وتوفير الدعم بما يمكّن من الإلتزام بمضمون مشروع القدرة على الأداء والتنسيق مع وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية بخصوص التوجهات وأولويات المرحلة الثانية من إرساء منظومة التصرف حسب الأهداف، تولّت الوحدة خلال سنة 2015 إنجاز مهام أخرى **من أهمها**:

- ❖ دراسة مشروع القانون الأساسي للميزانية الجديد وإبداء الملاحظات والتصورات والمقترحـــات إلى مصالح وزارة المالية (في صيغه المتعددة والمؤرخة في: جويلية 2015، أكتوبر 2015 و نوفمبر 2015).
- ❖ المشاركة في إعداد البيانات الخاصة بالوزارة واللاّزمة لإعداد الميزان الإقتصادي لسنة 2016،
- ❖ المشاركة في اللقاءات الدورية الخاصة بوحدات التصرف في الميزانية حسب الأهداف للوزارات النموذجية من الدفعة الثالثة والمتعلقة بـ:
  - تقديم نتائج جلسة العمل الوزارية المنعقدة بتاريخ 23 ديسمبر 2014 ومناقشة كيفية تفعيلها.
  - تقييم لتقدم أشغال تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بكل وزارة.
  - تفعيل برنامج التكوين على مستوى الوزارات.

- ❖ المشاركة في أشغال إعـــداد المخطط التنمـوي للفترة 2016-2020 الخاص بالوزارة،
- ❖ توفير المعطيات المتعلقة بأهداف الوزارة لسنة 2015 وأهم مؤشرات نشاطها وفق ما يتضمنه المشروع السنوي للقدرة على الأداء وبالتنسيق مع رؤساء البرامج.
- ❖ المشاركة في مناقشة مشروع ميزانية البرامج حسب الاهداف بوزارة المالية والإجابة عن اسئلة اعضاء اللجنة المالية بمجلس نواب الشعب.
- ❖ إعداد تقارير النشاط الثلاثية والسنوية الخاصة بالوحدة.

الإجتماعات والملتقيات

- ✓ المشاركة في ملتقيات تكوينية حول مفاهيم التصرف حسب الأهداف، إطار النفقات متوسط المدى، البرمجة السنوية للنفقات، الرقابة الداخلية والتصرف حسب المخاطر، التدقيق الأولي للقدرة على الأداء،

- ✓ حضور جلسات عمل لإعداد وبلورة دفتر ضبط ومتابعة المستحقات الراجعة للدولة من ملكها الخـاص والعـامة: تبعا للأمـر عـــدد 211 لسنة 2015 المؤرخ في 13 جانفي 2015 والمتعلق بإحداث منحة تسمى منحة ضبط ومتابعة المستحقات الراجعة للدولة من ملكها الخاص والعام لفائدة أعوان وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية.
- ✓ حضور إجتماعات وورشات عمل تتعلق بالبرمجة السنوية للنفقات: تبعا للأمر عدد 2878 لسنة 2012 المنظم لمراقبة المصاريف العمومية والذي ينص على وجوب قيام

مسؤولي البرامج بالتعاون مع مسؤول برنامج القيادة و المساندة إعداد برمجة للنفقات تبرز تطابق أنشطة المصالح مع الإعتمادات المخصصة للبرنامج في إطار يضمن إحترام ترخيص الميزانية ويتم إعتمادها بعد التأشير عليها من قبل مراقب المصاريف العمومية كمرجع عمل لتنفيذ الميزانية بكل وزارة، شاركت وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالإجتماعات وورشات العمل التي نظّمتها الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية وذلك بحضور رؤساء البرامج وممثّلين عن الإدارة العامة للمصالح المشتركة بالوزارة.

✓ المشاركة في ورشة عمل نظمتها الإدارة العامة للتعاون الإقتصادي والتجاري بوزارة التجارة والتي أمّنها خبير أجنبي تتعلق بالإجراءات الجديدة حول تسهيل المبادلات التجارية الدولية تطبيقا للإتفاقية المتعددة الأطراف لتسهيل المبادلات التجارية التي أفرزتها جولة المفاوضات بالدوحة في إطار المنظمة العالمية للتجارة، بإعتبار أن تونس عضو مؤسس للمنظمة العالمية للتجارة منذ سنة 1995 وتسري عليها كل الإجراءات المتخذة بهذا العنوان.

✓ حضور فعاليات ملتقى حول التبويب الميزانياتي والمحاسبي للدولة بتاريخ 21 سبتمبر 2015 الذي تم تنظيمه من قبل وزارة المالية بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE حيث تم عرض بعض التجارب الدولية الى جانب تقييم التجربة التونسية من طرف خبراء في هذا المجال.