

تقديم منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

8 أكتوبر 2018



محاوَر المداخلة

1. الإطار العام لظهور منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

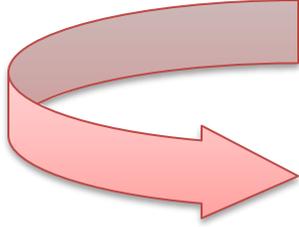
2. تقديم منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف: أهم المفاهيم والآليات

3. التجربة التونسية في مجال إرساء المنظومة

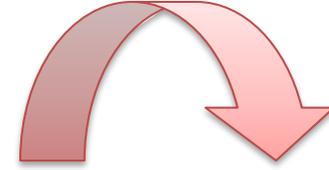


أسباب ظهور التصرف حسب الأهداف

ضغوطات اقتصادية على المستوى العالمي
(تفاقم المديونية، عجز الميزانيات، المنافسة الشرسة...)



ضرورة حسن توظيف الأموال العمومية
وترشيد النفقات وتحسين جودة المرافق العمومية



القيام بالإصلاحات الضرورية لتطوير
طرق التصرف في القطاع العمومي

ظهور منهجية
التصرف حسب
الأهداف (النتائج)
في
القطاع العمومي



أسباب إعتاد المنظومة



ما يستدعي ترشيد
الإنفاق العمومي
والتحكم فيه

التنوع في مجالات الإنفاق
في إطار ضغوطات إقتصادية
وإجتماعية كبيرة

تنامي الدور
الموكول للدولة
وتشعب المهام
المناطة بعهدتها

سياق دولي
تميز،
بالعمل على
إصلاح
وتحسين طرق
التصرف في
المالية
العمومية



عجز الميزانية
ونفاقم المديونية

تغيرات اقتصادية
وإجتماعية مرتبطة على
الخصوص بأثر عولمة
الاقتصاد على الموارد
والتكاليف العمومية



نمو الشعور بقلّة
الثقة في الدولة
ومختلف الهياكل
العمومية

تطور عقلية المواطنين
وانتظاراتهم

توجه عالمي أفرز عدة تجارب 1

➤ سنوات 80

❖ استراليا 1983 ، اعتماد ميزانية البرامج

➤ سنوات 90

❖ الولايات المتحدة الأمريكية 1993 ،

- اعتماد قانون حسن الأداء والنتائج الحكومية من أجل توجيه الميزانية نحو النتائج وجعل التصرف الداخلي للقطاعات أكثر نجاعة وفعالية ومنح مزيد من المسؤولية للمتصرفين وتحسين ثقة المواطن في الحكومة؛

- أصبح لزاما على الوزارات والهيآت العمومية إعداد مخططات إستراتيجية وتقارير القدرة على الأداء.

❖ بريطانيا 1995 ،

- التعاقد

- البرمجة السنوية للنفقات على مدى 3 سنوات.



توجه عالمي أفرز عدة تجارب 2

➤ سنوات 2000

❖ فرنسا 2001 ، عرفت تأخرا مقارنة بهذه الدول

- تقديم الميزانية حسب الأهداف (المهمة ، برامج ، أهداف ومؤشرات قياس الأداء)

تعيين مسؤول عن البرنامج ومسؤول عن الميزانية العملية BOP مع التزامهم بتحقيق أهداف (RAP . PAP)

❖ هولندا 2001 ،

- اعتماد الميزانية الموجهة نحو النتائج وإحداث هيئات تتكفل بتنفيذ السياسات العمومية (عقود).

❖ المغرب 2001 ،

- اعتماد الميزانية الموجهة نحو النتائج.

توجه عالمي أفرز عدة تجارب 3

ليس هناك نموذج موحد يمكن استنباطه من التجارب الدولية ولكن هناك أهداف مشتركة:

- إرساء نظام تصرف في ميزانية الدولة يركز على الأهداف وعلى البرمجة الإستراتيجية المتعددة السنوات
- توجيه الميزانية نحو النتائج
- منح مزيد من المسؤولية للمتصرفين .
- تحسين الأداء
- تحسين ثقة المواطن في الهياكل العمومية وفي الدولة بصفة عامة.

حدود آليات التصرف الكلاسيكية

هي منظومة موجهة نحو مبدئي الإنضباط و الرقابة و مرتكزة على منظومة قانونية و إدارية واضحة و مستقرة، وجود قواعد محاسبية

لكن :

- ✓ عدم تطابق المنظومة مع متطلبات التصرف الحديث وعدم نجاعة التدخلات العمومية : لا يوجد ربط واضح بين التوجهات الاستراتيجية والموارد المسخرة (هناك طبعاً توجهات استراتيجية ولكن عندما ننتقل إلى تحديد الموارد نعتمد على الوسائل « les moyens » (أجور - بناءات - تجهيزات (...)
- ✓ نقص في الشفافية : ثبوت وجود علاقة مباشرة بين تفشي منظومة الفساد و شفافية المالية العمومية
- ✓ مراقبة تعتمد على "شرعية" التصرف (régularité) والتركيز المفرط على مراقبة كلفة المدخلات (inputs) أكثر من تقييم أهداف ونتائج التدخل العمومي
- ✓ استقلالية محدودة للوزارات والهيكل المتصرفية و عدم ترسيخ قواعد المسؤولية وتكريس المسائلة (rendre des comptes)

محاوَر المداخلة

1. الإطار العام لظهور منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف
2. تقديم منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف: أهم المفاهيم والآليات
3. التجربة التونسية في مجال إرساء المنظومة

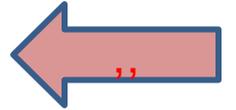


تقديم المنظومة:

اختلاف في التسميات : تصرف حسب النتائج، تصرف

حسب الأهداف، GAR, LOLF, GBO...

الهدف الأساسي من المنظومة يبقى:



كيف يمكن توظيف الموارد العمومية بأكثر نجاعة

والفاعلية أي تحقيق الأهداف باستعمال أقل ما يمكن من

الموارد المتاحة (بشرية أو مالية).

آليات منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

توظيف الإعتمادات بأكثر وضوح حسب برامج
تترجم السياسات العمومية وتحديد أهداف خاصة بها
في إطار يتجاوز السنوية الحالية

1

تبني على
آليات حديثة

3

2

تحويل وتعصير النظام الحالي للمالية
العمومية (المحاسبة العمومية، الرقابة،
التطبيقات الإعلامية، تبويب الميزانية،
الإطار التشريعي والترتيبي)

تقييم النتائج حسب مؤشرات
موضوعية لقيس الأداء



تعريف منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

- تمثل أسلوباً حديثاً للتصرف العمومي ورصد الميزانيات وتنفيذها،
- تندرج منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف في إطار برنامج إصلاح المالية العمومية بما يمكن من :
- ترسيخ الحوكمة (المسؤولية والمساءلة، الشفافية، المشاركة وتطبيق القانون)،
- تحسين نجاعة وشفافية السياسات العمومية،
- توفير معطيات حول أداء القطاع العمومي بما يمكن من الاستجابة إلى مختلف الإنتظارات (المواطن، دافع الضرائب، المتعامل مع الإدارة ...)

تعريف التصرف في الميزانية حسب الأهداف

- توجه ينبني على تقديم ميزانية الدولة في شكل **مهمات**، **برامج وبرامج فرعية** تترجم السياسات العمومية والمهام الموكولة إليها
- تتفرع المهمة إلى مجموعة من البرامج وينقسم كل برنامج إلى مجموعة متناسقة من البرامج الفرعية
- يعين على رأس كل برنامج **مسؤول** يقوم بالتصرف في الإمكانيات البشرية والمادية المخصصة للبرنامج قصد تحقيق **أهداف محددة ونتائج** يمكن تقييمها على ضوء **مؤشرات قياس أداء** يتم تحديدها مسبقا.

مكونات منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

• تبويب الميزانية حسب البرامج

• إطار القدرة على الأداء: أهداف البرنامج ومؤشرات وآليات قياس الأداء

• أطر النفقات متوسط المدى

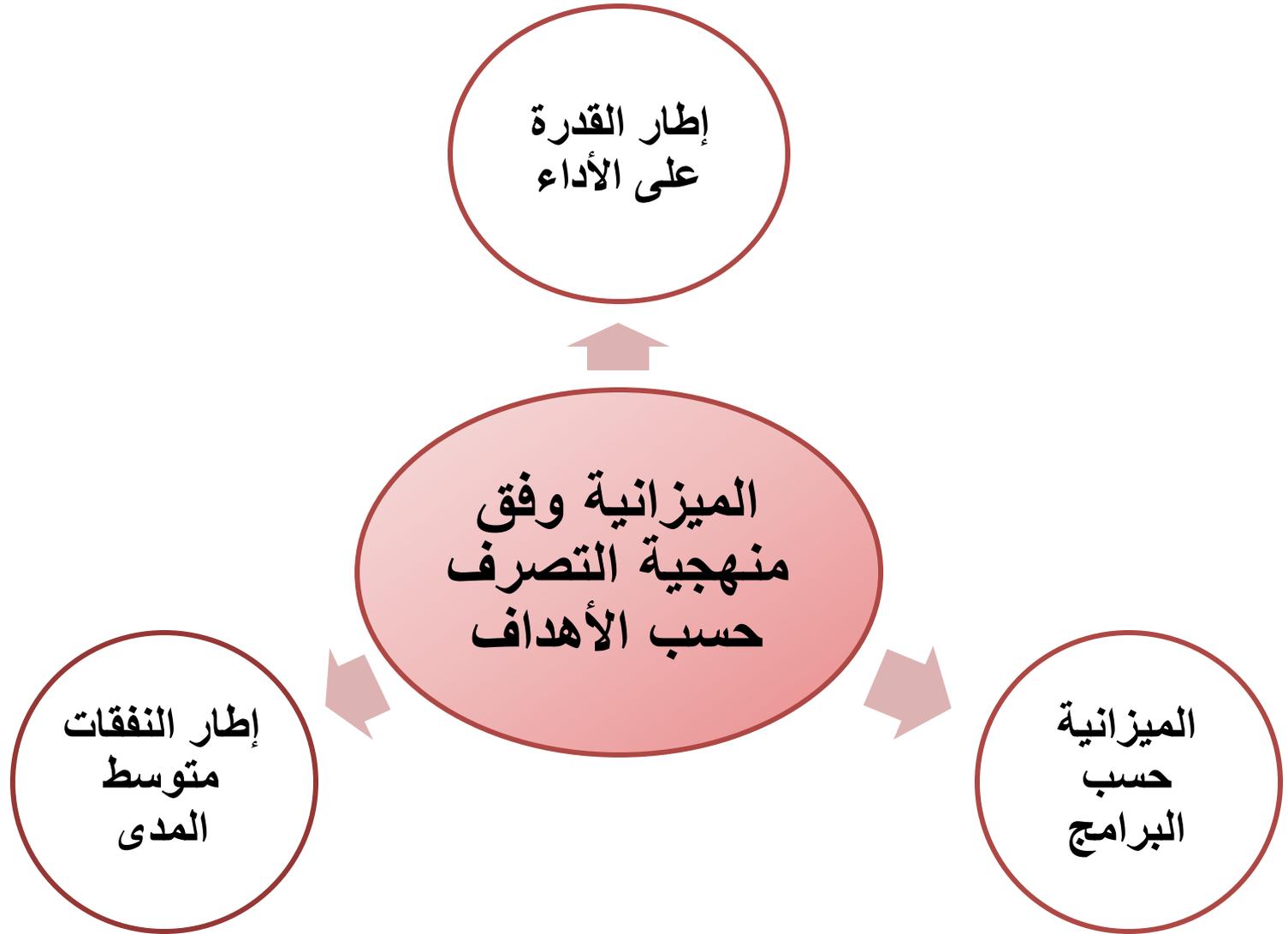
• تطوير الرقابة

• تطوير المحاسبة العمومية

• النظام المعلوماتي والتطبيقات الإعلامية

• ملائمة الإطار التشريعي والترتيبي

محاور الميزانية وفق منهجية التصرف حسب الأهداف



من التقديم الكلاسيكي للميزانية إلى التقديم البرامجي

يهدف التقسيم البرامجي إلى بيان المحاور الإستراتيجية لتدخل الوزارة، بما يمكن من رصد ميزانية لكل برنامج وفق الرسم البياني التالي:

ميزانية الوزارة (الباب)

	التأجير العمومي	وسائل المصالح	التدخل العمومي	الاستثمار العمومي	
ميزانية البرنامج 1					البرنامج 1
ميزانية البرنامج 2					البرنامج 2
مجموع ميزانية الوزارة	مجموع التأجير العمومي	مجموع وسائل المصالح	مجموع التدخل العمومي	مجموع الاستثمار العمومي	المجموع

تقليدياً يتم ترسيم الاعتمادات لكل وزارة وفق أقسام تحدد طبيعة النفقة دون إمكانية إبراز مدى مساهمة الاعتمادات المرسمة في تحقيق السياسات العمومية للوزارة وذلك وفق المنوال التالي:

ميزانية الوزارة (الباب)

العنوان الثاني

العنوان الأول

الاستثمار العمومي

التأجير العمومي

التمويل العمومي

وسائل المصالح

القروض الخارجية الموظفة

التدخل العمومي

صناديق الخزينة

صناديق الخزينة

المفاهيم المتعلقة بالتصرف في الميزانية حسب الأهداف

- يوزع قانون المالية الاعتمادات المرصودة لنفقات ميزانية الدولة حسب مهمات وبرامج.
- تحتوي المهمة على مجموعة برامج تساهم في تحقيق سياسات عمومية محددة، وتشمل جملة الإعتمادات
- الموضوع على ذمة كل رئيس إدارة.
- يمثل البرنامج سياسة عمومية محددة راجعة بالنظر إلى نفس المهمة، ويشمل مجموعة متجانسة من البرامج
- الفرعية و الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف السياسة العمومية للبرنامج.

الفصل 17 من م ق أ م

المفاهيم المتعلقة بالتصرف في الميزانية حسب الأهداف

- تحتوي المهمة على **مجموعة برامج** تساهم في تحقيق **سياسة أو مجموعة من السياسات العمومية**.

- يمكن أن تتطابق المهمة مع الوزارة كما يمكن أن تتجاوز إطار الوزارة الواحدة

المهمة (الوزارة)

البرنامج 2

البرنامج 1

- البرنامج هو **مجموعة متناسقة من العمليات** الراجعة بالنظر إلى **نفس الوزارة** والتي تساهم في تجسيم **خطة ذات مصلحة وطنية**

- يشمل البرنامج **كل الإعتمادات** المخصصة لعملية أو لمجموعة متناسقة من العمليات الموكولة إلى كل رئيس إدارة قصد تحقيق **أهداف** محددة و**نتائج** يمكن تقييمها.

البرنامج
الفرعي
2-1

البرنامج
الفرعي
1-1

- البرنامج الفرعي هو تقسيم للبرنامج ويمكن أن يتطابق مع **تقسيم وظيفي أو عملياتي**

- يحتوي على جملة الإعتمادات الموظفة إما لمجال تدخل خاص أو لمجموعة خاصة من المستفيدين

أمثلة لبرامج بعض الوزارات

□ برامج وزارة العدل

- البرنامج عدد 1 – العدل
- البرنامج عدد 2 – السجون و الإصلاح
- البرنامج عدد 3 – القيادة والمساندة

□ برامج وزارة الصحة

- البرنامج عدد 1 – الرعاية الصحية الأساسية
- البرنامج عدد 2 – الخدمات الصحية
الاستشفائية
- البرنامج عدد 3 – البحث والخدمات
الاستشفائية الجامعية
- البرنامج عدد 4 – القيادة والمساندة

□ برامج وزارة التكوين المهني والتشغيل

- البرنامج عدد 1 – التكوين المهني
- البرنامج عدد 2 – التشغيل
- البرنامج عدد 3 – القيادة والمساندة

هيكلة وزارة العدل حسب البرامج

العدل

الأهمية

البرامج

ب 3 : القيادة
والمساندة

ب 2: السجون و
الإصلاح

ب 1: العدل

- الإدارات المركزية

- الإدارات الجهوية

- مركز الدراسات القانونية والقضائية

- المعهد الأعلى للمحاماة

- ديوان مساكن القضاة وأعوان
الوزارة

- مؤسسة السجون والإصلاح

- المدرسة الوطنية للسجون
والإصلاح

- المؤسسات السجنية

- مراكز إصلاح الأطفال الجانحين

- محكمة التعقيب

- محاكم الحق العام

- المحكمة العقارية
وفروعها

- المعهد الأعلى للقضاء

برنامج العدل

المؤسسات العمومية

الهيكل الجهوية

الإدارات المركزية

-المعهد الأعلى للقضاء
-المعهد الأعلى للمحاماة

- محاكم الاستئناف (15)
- المحاكم الابتدائية (28)
- محاكم الناحية (87)
- المحكمة العقارية
وفروعها (18)

محكمة التعقيب (1)
الإدارة العامة للشؤون
القضائية

تعريف القدرة على الأداء

← قدرة كل هيكل على تحقيق الأهداف المرسومة

والعمل على:

✓ تحسين النجاعة الاجتماعية والاقتصادية للبرامج العمومية.

✓ تأمين جودة الخدمات المسداة.

✓ دعم فاعلية التصرف العمومي. **وذلك من خلال:**

إطار القدرة على الأداء: أهم المصطلحات

الإستراتيجية

- منهجية أو أسلوب للعمل
- إطار عام يحكم السياسات العمومية
- خطة شاملة تحدّد كيفية تحقيق المهمة والبرامج والأهداف...

الأهداف

- الهدف هو الغرض المحدد لعملية ما وهو بذلك يعكس ما نعتزم القيام به
- يترجم الهدف الأولويات المدرجة ضمن إستراتيجية البرنامج
- يحتوي البرنامج على عدد من الأهداف التي يقع ضبطها بالتناسق مع السياسات العمومية يتم قياس مستوى تحقيق الأهداف من خلال مؤشرات لقياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء

- المؤشر هو تمثيل كمي أو نوعي قابل للإحتساب يمكّن من قياس مدى تحقيق هدف معين والتقييم الموضوعي لمستوى تحقيق الأداء
- تكون متابعة المؤشر وفق جدول زمني يمكّن من مراقبة تجسيم الإنجازات السابقة ومقارنتها بالقيم المنشودة للمؤشر

الأنشطة

- الأعمال الضرورية لتنفيذ و تحقيق الأهداف بطريقة ناجعة. و تمكن من الربط بين الأهداف و الميزانية المرصودة للبرنامج حيث انها تترجم آليات وأساليب توظيف الإمكانيات بما يتيح تحسين النتائج المنتظرة

الإستراتيجية: مثال مقتطف من برنامج العدل

« تبنت وزارة العدل رؤية إستراتيجية تم من خلالها تحديد التوجهات العامة وأولويات الإصلاح في قطاع العدل بتونس وذلك بالتشاور مع الأطراف المتدخلة في المجال. وقد ارتكزت تلك الرؤية على خمسة محاور أساسية تتعلق بالمسائل التالية:

- حرية واستقلالية السلطة القضائية.
- رفع معايير أخلاقيات المهنة للمنظومة القضائية.
- تطوير جودة مرفق القضاء وحماية حقوق المتقاضين.
- النفاذ إلى العدالة.
- تدعيم آليات الاتصال والتواصل والشراكة في المؤسسات القضائية والسجنية.

وقد استند برنامج العدل لتحديد أولويات المرحلة القادمة على تلك المحاور التي تمت ترجمتها في ثلاثة أهداف لها من اتصال وثيق بالتزام الوزارة بمواصلة عملية إصلاح النظام القضائي»

الأهداف و المؤشرات: مثال برنامج العدل

تحسين ظروف العمل بالمحاكم وتأمينها

- نسبة المحاكم المؤمنة مقارنة بالعدد الجملي للمحاكم
- المساحة المخصصة لكل موظف
- نسبة الأحكام ودفاتر عدول الإشهاد المرقمنة بالمقارنة مع العدد الجملي القابلة للرقمنة

تطوير جودة الخدمات القضائية

- عدد القضاة و الكتبة المنتفعين بدورة تكوينية على الأقل
- عدد دورات التكوين التخصصي
- عدد الخدمات القضائية المتوفرة عن بعد
- نسبة الرد على مطالب النفاذ إلى المعلومة في الآجال.

- التقليل في آجال الخدمات القضائية

- نسبة الأحكام المفصولة مقارنة بجملة القضايا المنشورة في نفس السنة
- نسبة الأحكام الغيابية
- تطور عدد الأحكام المسحوية الصادرة بالتسجيل

الأنشطة activities

- تُمثل الأنشطة مجموعة الأعمال الضرورية لتجسيم سياسة عمومية ما (البرنامج) وتمكن من تحقيق الأهداف المرسومة لها.
- الميزانية



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 المنتظرة.

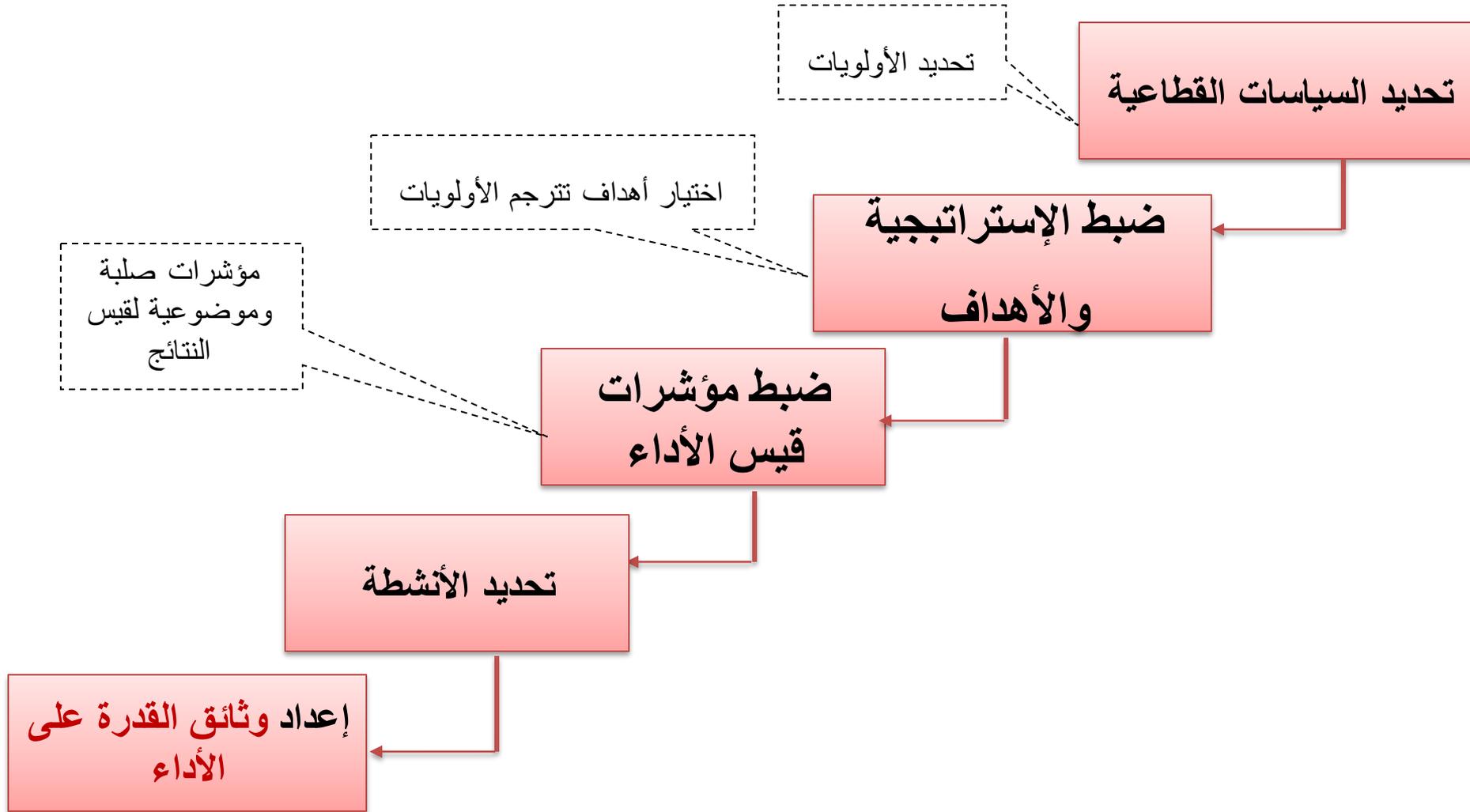
الأنشطة activités

مثال ذلك:

- تطوير المنظومة الجزائية والمدنية وتعميمها وإعداد لوحة قيادة لتوزيع القضاة والأعوان بين المحاكم حسب النشاط لتحسين نسبة الأحكام المفصلة مقارنة بجملة القضايا المنشورة في نفس السنة
- بناء وتوسعة المحاكم حسب عدد الموظفين وتطور حجم العمل بهدف تحسين ظروف العمل بالمحاكم
- تركيز تجهيزات مراقبة وأجهزة مبطل الذبذبات وتوفير التجهيزات والمعدات الأمنية الضرورية للأعوان بهدف تدعيم تأمين الوحدات السجنية والإصلاحية
- بناء سدّ لتحسين نسبة تعبئة الموارد المائية (الفلاحة)
- تنظيم حملات للتلقيح ضدّ الأوبئة بالجهات لتحسين نسبة التغطية بالتلقيح (الصحة)

كما يمكن برمجة بعض العمليات « *leviers d'actions* » التي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة دون أن تتطلب رصد إتمادات إضافية بالميزانية ومن ذلك تطوير طرق التنظيم والإجراءات وأساليب العمل إلى غير ذلك.

منهجية القدرة على الأداء



إطار القدرة على الأداء يمكن من

- **ربط النفقة العمومية بتحقيق نتائج**: إعادة هيكلة الميزانية حول برامج لضبط أهداف ومؤشرات لقيس الأداء وتتبع كلفة الخدمات، منح المزيد من المسؤولية في مقابل المساءلة والمحاسبة وتعزيز مبادئ التواصل والتشارك عن طريق ربط علاقة تعاقدية
- **اعتماد التقييم** (تقرير حول الأداء لتحليل المؤشرات وتتبع النتائج)
- **التصرف في إطار متعدد السنوات** مما يسمح ببرمجة أفضل ومرونة أكبر في توزيع الموارد.

وثائق القدرة على الأداء

- يرتكز التصرف في الميزانية حسب الأهداف على وثيقتين أساسيتين يتم إعدادهما من طرف رئيس البرنامج وهما :
- المشروع السنوي للقدرة على الأداء،
 - التقرير السنوي للقدرة على الأداء.

وثائق القدرة على الأداء

• المشروع السنوي للقدرة على الأداء

:(Le projet annuel de performance)

• هو وثيقة مصاحبة للمشروع السنوي لميزانية البرنامج ويلحق بقانون المالية لنفس السنة.

• يكون المشروع السنوي للقدرة على الأداء مطابقا في تقديمه للتقسيم البرامجي المعتمد، ويتألف من التوجهات الإستراتيجية ومجموع الأهداف والمؤشرات المطابقة لهذا التقسيم.

• يتم تقديم ميزانية البرامج وإطار القدرة على الأداء وإطار النفقات متوسط المدى ضمن المشروع السنوي للقدرة على الأداء (وثيقة واحدة) تلحق بقانون المالية.



وثائق القدرة على الأداء

• التقرير السنوي للقدرة على الأداء :(Le rapport annuel de performance)

- يتم إعداد تقرير سنوي للقدرة على الأداء يُلحق بقانون ختم الميزانية. يكون التقرير السنوي للقدرة على الأداء مطابقا في تقديمه للتقسيم البرامجي المعتمد بما يمكن من إبراز النتائج التي تم تحقيقها بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات التي تم ضبطها ضمن المشروع السنوي للقدرة على الأداء بالنسبة لنفس السنة المالية.
- يتم تقديم التقرير السنوي للقدرة على الأداء وفق نفس منهجية تقديم المشروع السنوي للقدرة على الأداء بغاية تيسير عملية المقارنة بين الوثيقتين.

علاقة المشروع والتقرير السنوي للقدرة على الأداء

البرنامج

الالتزام بالنتائج

المشروع السنوي
للقدرة على الأداء
N+1

تقرير عن نتائج

التقرير السنوي للقدرة
على الأداء N-1

Chaînage vertueux
المراجعة على أساس النتائج

المشروع السنوي للأداء و التقرير السنوي للأداء وزارة العدل



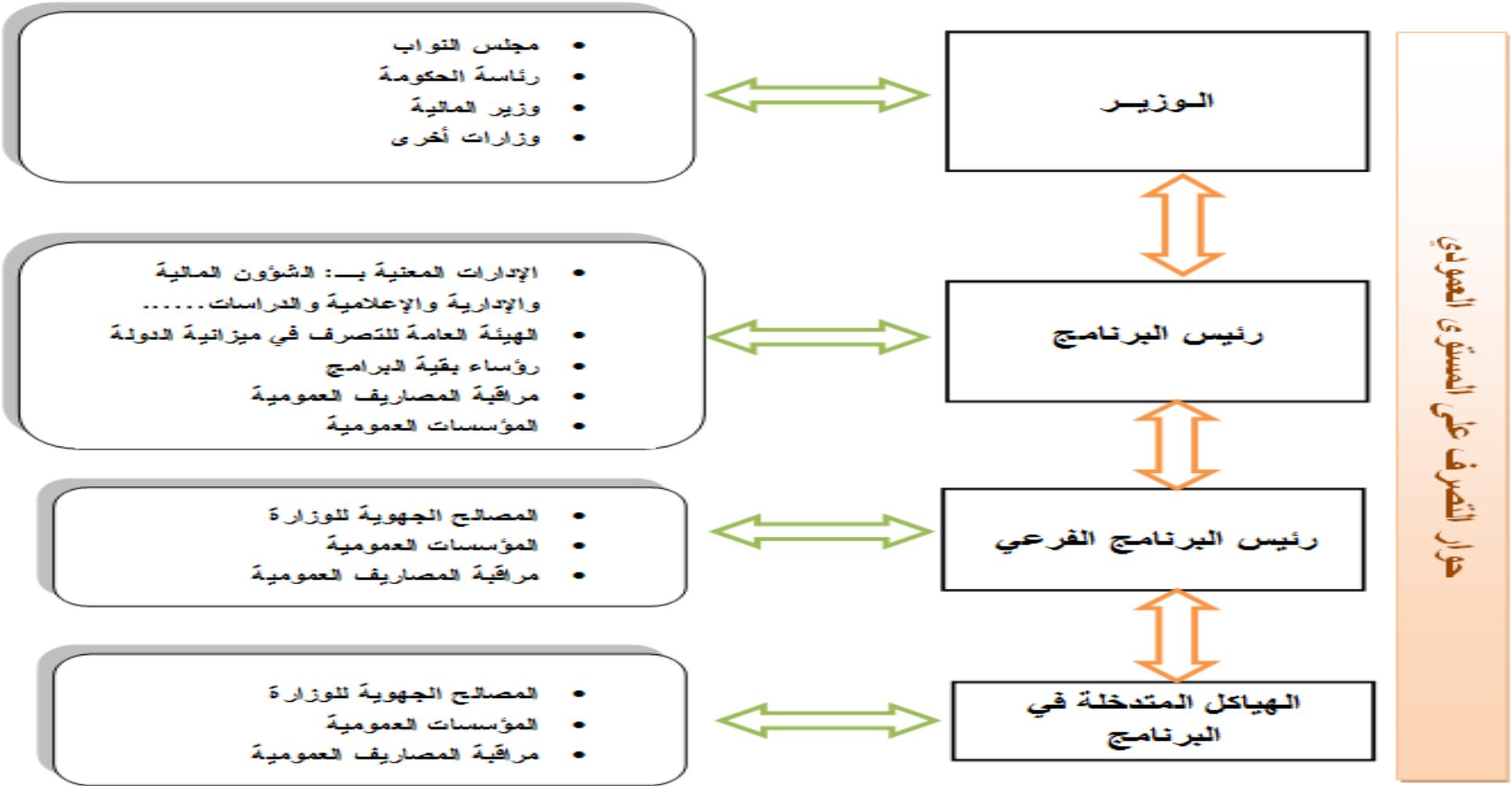
يقتضى قيادة القدرة على الأداء:

□ **متابعة الأداء**: وضع نظام معلوماتي لمتابعة الأداء، ضبط وتحديد دور المتدخلين في تحقيق أهداف البرنامج

□ تنظيم حوار التصرف (dialogue de gestion):

- يُمثل جملة الإجراءات والنظم التي تحدد أساليب وطرق تبادل المعلومة بين مختلف المتدخلين لغاية إحكام التصرف في الإمكانيات المتاحة قصد تحقيق الأهداف المبرمجة.
- يمكّن من إعداد ميزانية البرنامج والبرامج الفرعية وتحديد الأهداف وبرمجة الأنشطة ومؤشرات قياس الأداء وضبط مسؤولية كل متدخل في البرنامج (على المستوى الجهوي والمركزي) بما يساهم في تحقيق أداء أفضل
- يتمّ تنظيمه وفق محورين أفقي وعمودي

قيادة القدرة على الأداء : تنظيم حوار التصرف



حوار التصرف على المستوى الأفقي



تعريف رئيس البرنامج

«هو الحلقة الجوهرية في إطار التصرف 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.»

مهام رئيس البرنامج: النواة الرئيسة في منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

- تنشيط **حوار التصرف** بين جميع المتدخلين
- ملائمة إستراتيجية البرنامج مع الاستراتيجية القطاعية
- ضبط أهداف ومؤشرات قيس الأداء للبرنامج وفق استراتيجية البرنامج
- إعداد ميزانية وإطار النفقات متوسط المدى للبرنامج بالتنسيق مع باقي المتدخلين
- إعداد وتوزيع الاعتمادات حسب طبيعة النفقة
- إعداد **المشروع السنوي للقدرة على الأداء** بالتنسيق مع باقي المتدخلين

عند إعداد الميزانية

- توجيه الخيارات وفق الأنشطة قصد تحقيق النتائج المرجوة
- تنسيق تنفيذ المشروع السنوي للقدرة على الأداء
- متابعة تنفيذ ميزانية البرنامج

أثناء تنفيذ الميزانية

- تقديم النتائج النهائية
- تحليل النتائج
- إعداد **التقرير السنوي للقدرة على الأداء** بالتنسيق مع باقي المتدخلين

بعد تنفيذ الميزانية

إطار النفقات متوسط المدى (CDMT)

أطر النفقات متوسط المدى

إطار النفقات متوسط المدى :

■ وثيقة ذات صبغة مالية بالأساس

■ تمتد على فترة تتراوح بين 3 و 5 سنوات حسب البلدان

■ تربط بين الأهداف الإستراتيجية والميزانية

■ أداة للتأطير المالي للتصرف في الميزانية على المدى المتوسط

■ تمكن من تعميق الحوار حول الأوليات ضمن الإمكانيات المتاحة

■ وثيقة أكثر شمولية من المخطط

إطار النفقات الجملي

أطر النفقات
القطاعية

حسب البرامج

مختلف الأطر متوسطة المدى

تقديرات			ق.م	إنجازات			بيان المحتوى
2018	2017	2016		2015	2014	2013	
							المؤشرات الجمالية :
							الناتج المحلي بأسعار السوق
							الإستهلاك العمومي
							الإستهلاك الخاص
							الإدخار
							جدول العمليات المالية للدولة : TOFE
							مجموع موارد الميزانية
							مجموع نفقات الميزانية
							العجز
							إطار النفقات متوسط المدى الجملي :
							<u>المهمة: الفلاحة</u>
							التأجير العمومي
							نفقات وسائل المصالح
							التدخلات
							نفقات التنمية
							<u>المهمة: الثقافة</u>
							التأجير العمومي
							نفقات وسائل المصالح
							التدخلات
							نفقات التنمية

إطار الإقتصاد الكلي على المدى المتوسط

إنطلاقا من المؤشرات الجمالية يتم إعداد جدول العمليات المالية للدولة (مجموع الموارد - مجموع النفقات = العجز) لتحديد السقف الجملي لمجموع النفقات، لسنوات إطار النفقات متوسط المدى الجملي

تحديد سقف لكل وزارة
تأطير للميزانية
(Cadrage budgétaire)

توزيع هذه النفقات على البرامج بعد تحديد الأولويات من قبل كل وزارة

محاوَر المداخلة

1. الإطار العام لظهور منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف
2. تقديم منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف: أهم المفاهيم والآليات
3. التجربة التونسية في مجال إرساء المنظومة



✓ خصوصيات التجربة التونسية في مجال تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف



تطبيق متطلبات التصرف في الميزانية حسب الأهداف يتم كذلك على مراحل



توسيع التجربة على الوزارات يتم على مراحل



تجربة تتم في إطار قانوني مستقر

✓ مكونات المنظومة



✓ تقدم إنجاز تركيز المنظومة

2016-2017

تحسين المخطط المديرى، توسيع التجربة على مستوى 9 وزارات إضافية، إنتهاء مشروع التوأمة و المصادقة المبدئية وإحالة مشروع القانون الأساسى الجديد للميزانية لمجلس نواب الشعب الشعب بتاريخ 20 نوفمبر 2015

2014-2015

توسيع التجربة على مستوى وزارات السيادة، إمضاء مشروع إتفاقية بين الدولة التونسية والإتحاد الأوروبى (دعم لميزانية الدولة بما يقارب 70 مليون أورو) ، إنطلاق برنامج دعم فنى من قبل Expertise France وإعداد الروزنامة التفصيلية لتنفيذ أحكام القانون الأساسى للميزانية، إحداث 15 فريق عمل حول مكونات المنظومة،

إعداد منشور السيد رئيس الحكومة المتعلق «بالقدرة على الأداء للسياسات العمومية»، إعداد البروتوكول التجريبي وتوسيع التجربة لفائدة الدفعة الثانية (4 وزارات إضافية)، تنفيذ ميزانية وزارات الدفعة الأولى والثانية وفق المنظور البرامجى

2012-2013

المصادقة على المخطط المديرى، إعداد جملة من أدلة المنهجية، إعداد الميزانية وفق المنظور البرامجى بالتوازي مع إعداد الميزانية بطريقة الكلاسيكية بالنسبة للوزارات الدفعة الأولى، إبرام مشروع توأمة مع وزارة المالية الفرنسية (دعم فنى)، إحداث 5 فرق عمل حول مكونات المنظومة،

2010-2011

إحداث لجنة قيادة المشروع، إحداث وحدات تصرف فى الميزانية حسب الأهداف بوزارات الدفعة الأولى (5 وزارات) ، إبرام إتفاقية مع الإتحاد الأوروبى (دعم لميزانية الدولة بـ30 مليون أورو)

2007-2009

تنقيح القانون الأساسى للميزانية (الفصل 11 جديد)

2004

✓ معطيات حول تقدم الإنجاز



المؤشرات	الاهداف	البرامج	الدفعة	25 وزارة منخرطة بمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف وزارة العدل منذ سنة 2017
205	76	20	الأولي	
165	67	21	الثانية	
335	147	43	الثالثة	
69	28	16	الرابعة	
767	323	98	المجموع	
2,44 بالنسبة لكل هدف	3,18 بالنسبة لكل برنامج	3,7	المعدل	

93% من ميزانية الدولة لسنة 2018 تم توزيعها وتنفيذها وفق المنظور البرامجي.

✓ معطيات حول القدرة على الأداء



□ معطيات متوفرة بالمشاريع السنوية للقدرة على الأداء لهذه
الوزارات و المحالة لمجلس نواب الشعب مع مشروع قانون
المالية لسنة 2015

□ معطيات منشورة بموقع الواب www.gbo.tn

□ المعطيات المضمنة بالتقارير السنوية للقدرة على الأداء والتي لم
يتم نشرها إلى حدّ الآن و لم يتم بعد إحالتها لمجلس نواب الشعب



✓ أهم المحطات المقبلة لمواصلة تركيز المنظومة

2024

إستكمال تركيز
النظم
المعلوماتية

2019-2018

مصادقة مجلس نواب
الشعب على القانون
الأساسي للميزانية

تطوير النظم المعلوماتية،
الرقابة الداخلية،
التنزيل العملي للبرامج
رقابة التصرف ،
مجلة المحاسبة، التدقيق
الداخلي...

نظام أمد

التدخل العمومي وسائل المصالح التأجير العمومي



نظام أمد

ميزانية التصرف لسنة 2015

وفق منهجية التصرف حسب الأهداف

التشغيل

طلبات الوزارة



التأجير العمومي

وفق منهجية التصرف حسب الأهداف



طلبات الوزارة

التشغيل

31

الهيكل الوزاري

2015

السنة

التكوين المهني

1

البرنامج

قيادة جهاز التكوين المهني

1

البرنامج الفرعي

نفقات التأجير العمومي حسب البرامج: 01136

الفصل

بحساب الدينار

المبلغ	البيان	الفترة الفرعية
1176113	الجملة	
386032	تأجير الأخوان القارين _ الأجر الأساسي والتدريج	010
413614	تأجير الأخوان القارين _ المنح الخصوصية للقارة	011
156342	تأجير الأخوان القارين _ المنح المرتبطة بالتوظفة	012
0	تأجير الأخوان القارين _ المنح الخصوصية لمتفجرة	013
44930	تأجير الأخوان القارين _ منحة الإنتاج	014
5000	تأجير الأخوان القارين _ منحة الساعات الإضافية و العمل الليلي	015
2833	تأجير الأخوان القارين _ المنح العائلية	016
167362	تأجير الأخوان القارين _ المساهمات لمحمولة على المشغل	017

قائمة / إحصائيات مساعدة Window

ملف طباعة استخراج وتنزيل الملفات التصرف في الاعتمادات الصفقات متابعة التعداد والصرف

كشف جيني للاعتمادات : التعداد الصرف الدفع

كشف شهري للاعتمادات : التعداد الصرف الدفع

كشف تفصيلي لمتابعة اعتمادات التعداد
كشف عام لاعتمادات التعداد حسب الهيكل الوزاري

كشف عام العنوان الاول : التعداد الصرف الدفع

كشف عام العنوان الثاني

كشف ملخص العنوان الاول : ت م د R10

كشف اعتمادات الدفع : B5

كشف حسب الفصل/الهيكل للاعتمادات المدفوعة - 1ع

كشف حسب الفصل/الهيكل للاعتمادات المدفوعة - 2ع

كشف الصرف والدفع 4 3 2 اعتمادات مركزية و مفوضة

متابعة الاعتمادات حسب البرامج (GBO)

قائمة المقايض

قائمة بنود طبيعة الصفقة

كشف للاعتمادات الموزعة حسب المشاريع

كشف جيني اعتمادات محالة للمجالس الجهوية

كشف شهري اعتمادات محالة للمجالس الجهوية

قائمة مصفات المجالس الجهوية

كشف ملخص لصفقة مجلس جهوي

كشف ملخص لتعداد بنفقة مجلس جهوي

هيكل ميزانية 1ع حسب الهياكل الوزارية والفصول

هيكل ميزانية 1ع حسب الهياكل الوزارية والأقسام

هيكل ميزانية 2ع حسب الهياكل الوزارية والأقسام

كشف ملخص للديون المستخلصة

قائمة وكالات الدفعوعات

كشف إجمالي لووكالة دفعوعات

أخبار 2003

الميزانية العامة للدولة



رهانات التجربة التونسية

- ✓ إصلاح يتجاوز إطار الميزانية البحت حيث إقترن في أغلب البلدان بإصلاح الدولة ككل
- ✓ يتجاوز إصلاح التصرف في ميزانية الدولة إلى ضرورة إصلاح منظومة التصرف في الموارد البشرية
- ✓ ظهور أنماط جديدة للعمل ومهن جديدة مرتبطة بمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف تتجاوز الإطار الحالي
- ✓ نحو هيكلة جديدة للمصالح العمومية



❖ إصلاح يتجاوز إطار الميزانية البحت حيث إقترن في أغلب البلدان بإصلاح الدولة ككل (reform de l'Etat) وذلك لما له من تأثير تدريجي على الجوانب الثقافية (عقلية التقييم والمساءلة) والجوانب التنظيمية والقانونية (من التصرف في إطار التنظيم الهرمي إلى التنسيق والحوار الأفقي والعمودي، مراجع مراجعة نظام الوظيف العمومية)

■ بالنسبة للبلدان التي إعتدت هذا الإصلاح، لم يمثل ذلك **عصا سحرية لتخليص إقتصادياتها من الصعوبات أو لإعادة التوازنات إلى مالياتها العمومية**، لكن ساهمت هذه الإصلاحات بقسط كبير عند تطبيقها الفعلي في **تعصير التصرف في المالية العمومية وفي تركيز عقلية جديدة في مجال التصرف العمومي واستعمال المال العام والتقييم الذاتي وإثراء النقاشات بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية بما أسس لتصرف أنجع في المال العام**



شكرا

شكرًا



التصرف في الميزانية حسب الأهداف



هيكلة المشروع السنوي للقدرة على الأداء PAP

المحور الأول : التقديم العام	المحور الثاني: المشروع السنوي للبرنامج
1. تقديم الوزارة والسياسات القطاعية: 1.1- إستراتيجية القطاع : 2.1- برامج الوزارة:	1. تقديم البرنامج وإستراتيجيته 2. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج 1.2 تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء البرنامج : 2.2 تقديم أنشطة البرنامج :
2. الميزانية وبرمجة نفقات الوزارة على المدى المتوسط: 1.2- تقديم ميزانية الوزارة لسنة 2017: 2.2- تقديم إطار النفقات متوسط المدى (2017-2019) للوزارة :	3. نفقات البرنامج 1.3 ميزانية البرنامج : 2.3 برمجة النفقات على المدى المتوسط (2017-2019) لبرنامج.....:
	4. بطاقات مؤشرات قياس أداء البرنامج



هيكلة التقرير السنوي للقدرة على الأداء RAP

المحور الثاني: التقرير السنوي للبرنامج

المحور الأول : التقديم العام

1. التقديم العام للبرنامج
2. تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج
3. نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 1-س
- 1.3 تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج :
- 2.3 تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها:
4. التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء

1. تقديم عام لأهم جوانب نشاط الوزارة خلال سنة س-1:
2. تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة س-1:

مفهوم الحوكمة:



✓ هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"

لها خمس مبادئ أساسية:

1. وضع السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتوجيه أنشطة وأداء المؤسسة.
2. غرس قيم الأخلاق والنزاهة وذلك بتشجيع أعوان الدولة على تحمل مسؤولياتهم..
3. تحقيق النتائج المرجوة مع الإلتزام بالتشريع الجاري به العمل
4. المسائلة: وذلك برفع تقارير أداء وتقارير مالية دورية ويجب فرض العقوبات على الذين استخدموا الموارد غير تلك التي كانت مخصصة لها.
5. التقييم والمتابعة بتحديد أسباب الإخفاق وتصحيح سريع لمواطن الضعف.

مفهوم الشفافية:

حرية تدفق المعلومات فهي تعني الإفصاح وكشف المعلومات والمصدقية ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها.

شفافية الميزانية:

- ✓ إطلاع المواطنين والمجتمع المدني على تصور الدولة فيما يتعلق بإدارتها للموارد المالية.
- ✓ توفير للمعلومات المالية الدقيقة والموثقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات المالية التي تتخذها الحكومة في الوقت المناسب وضمان الوصول إليها بشكل يسمح بسهولة الرقابة
- ✓ تبسيط قراءة المعطيات

