القدرة على الأداء

للسياسات العمومية

من رئيس الحكومة

إلى السادة والسيدات الوزراء وكتاب الدولة والولاة

ورؤساء البرامج العمومية والمديرين العامين ورؤساء المؤسسات والمنشآت العمومية

الموضوع: منشور القدرة على الأداء للسياسات العمومية.

****

تندرج منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف (منظومة التصرف المبني على القدرة على الأداء) في إطار برنامج إصلاح المالية العمومية بما يمّكن من ترسيخ **الحوكمة** وتحسين **نجاعة** السياسات العمومية.

وترتكز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على جملة من المبادئ من أهمها:

- مبدأ **الانضباط** في ميدان الميزانية (Discipline budgétaire)،
- مبدأ **الشفافية** (Transparence) ،
- مبدأ **المساءلة** (Redevabilité) .

يُـعتبر إطار القدرة على الأداء (le cadre de la performance) من أهم ركائز التصرف في الميزانية حسب الأهداف حيث يمكّن من تكريس مبدأ الشفافية عند تنفيذ السياسات العمومية بما يؤسس له من منهجيات حديثة في متابعة القدرة على الأداء وتقييم النجاعة ضمن إطار تنظيمي محدد يضبط العلاقة بين مختلف المتدخلين.

إضافة إلى ذلك فإن منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف تقتضي إعتماد ضوابط ومعايير قابلة للدراسة والتحليل من قبل المتصرفين وجميع الأطراف المعنية[1] مما يستوجب أن يشمل الإصلاح عدّة محاور أساسية مثل المحاسبة العمومية وتبويب الميزانية ومراقبة تنفيذها والتطبيقات الإعلامية وغيرها.

[1] المواطن، نواب الشعب، المجتمع المدني،...الخ.

I. تقديم منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف :

1- الإطار العام للمنظومة:

مكّن تنقيح القانون الأساسي لميزانية الدولة في سنة 2004 (الفصل 11 جديد) من الانطلاق في برنامج إصلاح عام للميزانية يتمثل بالأساس في تركيز منظومة جديدة للتصرف في الميزانية حسب الأهداف.

تهدف هذه المنظومة بالأساس إلى توظيف الإمكانيات (البشرية والمادية) بأكثر شفافية ونجاعة حسب برامج وأهداف في إطار برمجة على المدى المتوسط يتم على إثرها تقييم النّتائج حسب مؤشّرات موضوعية لقيس الأداء (Indicateurs de performance) تمكّن من تحديد المسؤولية والمساءلة حول استعمال الموارد وتحقيق الأهداف المتعهد بها.

في هذا الإطار تم منذ سنة 2008، إعداد المخطط المديري للمنظومة و تحيينه والمصادقة عليه من جديد من طرف اللجنة الوزارية لتنسيق قيادة مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة حسب الأهداف بتاريخ 23 ديسمبر2014.

تــمّ إعداد جملة من الأدلة المنهجية لفائدة جميع المتدخلين في إعداد ميزانية الدولة وتنفيذها قصد مساعدتهم على ضبط أسس وأساليب تركيز المنظومة.

تم اعتماد المرحلية والتدرج في تركيز المنظومة الجديدة بهدف التقييم قبل تعميمها وذلك عبر إدراج ثلاث دفعات من الوزارات [2].

شهد مشروع ميزانية الدولة لسنة 2011، إعداد ميزانيات الدفعة الأولى من الوزارات المعنية بالتجربة النموذجية لأول مرةّ وفق منهجية التصرف حسب الأهداف وذلك بالتوازي مع الميزانية الاعتيادية وعرضها على مجلس النواب ومجلس المستشارين.

وتم إعداد ميزانيات سنة 2014 بالنسبة إلى الدفعتين الأولى والثانية من الوزارات المعنية بالتجربة النموذجية في صيغة واحدة وفق منهجية التصرف حسب الأهداف وذلك طبقا لمنشور إعداد الميزانية والقدرة على الأداء لسنة 2014 و منشور "القدرة على الأداء للسياسات العمومية" عدد 42 بتاريخ 23 جوان 2012 .

ويتطلب تركيز المنظومة الجديدة **تطوير النظام الحالي للمالية العمومية** والذي يهم أساسا الإطار التشريعي والترتيبي الجاري به العمل والتبويب المعتمد لميزانية الدولة ونظام الرقابة

---

[2] - وزارات الدفعة الأولى: الفلاحة، الصحة، التربية، التعليم العالي والبحث العلمي وتكنلوجيا المعلومات والإتصال(قسم التعليم العالي والبحث العلمي)، التكوين المهني والتشغيل.

- وزارات الدفعة الثانية: الإقتصاد والمالية (قسم المالية)، النقل، التجهيز والتهيئة الترابية والتنمية المستدامة (قسم التجهيز)، الصناعة والطاقة والمناجم.

- وزارات الدفعة الثالثة: الإقتصاد والمالية (قسمي التنمية والتعاون الدولي)، التجهيز والتهيئة الترابية والتنمية المستدامة (قسم البيئة)، الشباب والرياضة والمرأة والأسرة، التجارة والصناعات التقليدية، السياحة، الثقافة، الشؤون الإجتماعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكنولوجيا المعلومات والإتصال(قسم تكنولوجيا المعلومات والإتصال).

(المسبقة واللاحقة) للتصرف العمومي بالإضافة إلى التطبيقات الإعلامية والنظام المعلوماتي ونظام المحاسبة العمومية.

في هذا الإطار تم تكوين فرق عمل[3] لدراسة هذه المحاور وإقتراح الصيغ الملائمة لوضع أسس منظومة تصرف حديثة وتفعيلها. وبتم العمل تدريجيا على تطبيق نتائج أشغال فرق العمل بالوزارات المعنية للتجربة وإدراج أهم الإصلاحات المسجلة ضمن البروتوكول التجريبي.

2- القدرة على الأداء في التصرف العمومي :

يقتضى المرور من "التصرف المبني على الوسائل" إلى "التصرف المبني على القدرة على الأداء" هيكلة ميزانية مختلف الوزارات وفق برامج تترجم السياسات العمومية والمهام الموكولة إليها ويتم بالنسبة إلى كل برنامج تعيين "رئيس البرنامج" من طرف وزير الإشراف.

يتمّ إنطلاقا من استراتيجية البرنامج ضبط عدد محدود من الأهداف لكل برنامج (من3 إلى 5 أهداف على أقصى تقدير) وتحديد مؤشرات قيس أداء قابلة للاحتساب (كمية أو نوعية) خاصة بكل هدف (2 أو 3 مؤشرات على أقصى تقدير). ويُمكّن هذا التمشي من توفير آليات لقيادة البرامج ومتابعة تنفيذها .

في هذا الإطار يتم إضفاء مزيد من المرونة على التصرف العمومي عبر تبسيط قواعد وإجراءات وآجال كل من الرقابة المسبقة وتحويل الإعتمادات بما يمكّن رئيس البرنامج من الاستغلال الأنجع للإعتمادات المرصودة لبرنامجه .

ويتم في المقابل العمل على إرساء آليات الرقابة الداخلية ورقابة التصرف بالوزارات وتدعيم الرقابة اللاحقة فيما يتعلق خاصة بتقييم نجاعة التصرف في البرامج بما يدعم مبدأ المسائلة لتحقيق التصرف الرشيد في الأموال العمومية.

ويقتضى التصرف المبني على القدرة على الأداء بالنسبة للبرنامج:

- **متابعة القدرة على الأداء** (Suivi de la performance) : 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) : يتعين على كل رئيس برنامج ضبط مجموعة الإجراءات و الأساليب والنظم التي تمكن من تبادل المعلومة بين مختلف المتدخلين في البرنامج لغاية إحكام التصرف في الإمكانيات المتاحة قصد تحقيق الأهداف المبرمجة.

[3] فريق عمل : ملاءمة الإطار التّشريعي والتّرتيبي، تطوير الرقابة، تطوير المحاسبة العمومية، تطوير النّظام المعلوماتي ، إطار النفقات متوسط المدى، قيادة البرامج وفق القدرة على الأداء، التكوين والاتصال.

يساعد حوار التصرف في إعداد ميزانية البرنامج والبرامج الفرعية وتحديد الأهداف ومؤشرات قيس الأداء وبرمجة الأنشطة وضبط مسؤولية كل متدخل في البرنامج بطريقة تساهم في تحقيق أداء أفضل.

II. وثائق القدرة على الأداء للميزانية السنوية :

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.

1- المشروع السنوي للقدرة على الأداء:

تعمل الوزارات المعنية بالتصرف في الميزانية حسب الأهداف على إعداد ميزانياتها السنوية وتقديمها وفق منهجية التصرف حسب الأهداف[4] مرفوقة بالمشاريع السنوية للقدرة على الأداء.

ويشتمل المشروع السنوي للقدرة على الأداء لكل برنامج، على:

- **إطار القدرة على الأداء** والمتمثل أساسا في الإستراتيجية، والأهداف وتقديرات المؤشرات وأهم الأنشطة المبرمجة للسنة المالية المعنية والتي يتولى ضبطها رئيس البرنامج بالتشاور مع الأطراف المعنية ويلتزم بتحقيقها وفق الإعتمادات المخصصة للبرنامج.
- **تقديم مختصر لميزانية البرنامج** حسب طبيعة النفقة (وحسب البرامج الفرعية).
- **إطار النفقات متوسط المدى** الذي يتضمن بيان توزيع الإعتمادات داخل البرنامج حسب طبيعة النفقة (وحسب البرامج الفرعية) على المدى المتوسط وعلاقته بإستراتيجية القطاع.

وتتمثل خصوصية هذا التمشي في **إدراج مناقشات حول القدرة على الأداء ضمن مناقشات الميزانية** وذلك وفق الروزنامة المدرجة ضمن منشور إعداد الميزانية والقدرة على الأداء للسنة المالية المعنية.

في هذا الإطار يقوم كل رئيس برنامج بإعداد **ملفّ تأليفي للقدرة على الأداء**[5] يلخص أهم محاور المشروع السنوي للقدرة على الأداء لعرضه على مصالح وزارة المالية والإعتماد عليه أثناء مناقشات الأداء والميزانية.

ويتم خلال مناقشات القدرة على الأداء والميزانية، بين مصالح وزارة المالية (مصالح الميزانية ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف) وممثلي الوزارات النموذجية (رؤساء البرامج،

---

[4] بما يتوافق ومنشور إعداد الميزانية والقدرة على الأداء للسنة المالية المعنية.
[5] الملحق عدد 5 "مناقشات الأداء والميزانية والملف التأليفي للقدرة على الأداء".

ممثلو برنامج القيادة والمساندة ووحدات التصرف حسب الأهداف) وكل الأطراف المعنية، استعراض **أهداف البرنامج من حيث توافقها مع التوجهات الإستراتيجية** ومناقشة **مؤشرات قيس الأداء والقيمة المنشودة لكل مؤشر** والعمل على ملاءمتها مع تقديرات إطار النفقات متوسط المدى.

ويجدر التأكيد على ضرورة مناقشة وضبط **الأنشطة المبرمج القيام بها** بغاية تحقيق الأهداف بالتوازي مع مناقشة مشروع ميزانية البرنامج للسنة المالية المعنية.

كما يتعين إيلاء العناية اللازمة لإعداد المشاريع السنوية للقدرة على الأداء من ذلك:

- إختيار الأهداف الكمية والنوعية التي تعكس **أولويات السياسات العمومية** و **مشاغل المواطن** المستفيد من المرفق العمومي،
- اختيار مؤشرات قيس الأداء **الملائمة للهدف** وتجنب مؤشرات الوسائل **وتكريس مؤشرات النتائج** مع التأكيد على ضرورة أن تكون **القيمة المنشودة** للمؤشرات **واقعية وقابلة للتحقيق،**
- تحديد **الأنشطة والتدخلات** المبرمج تفعيلها لبلوغ الأهداف المنشودة لسنة المالية المعنية على أساس **الإعتمادات المبرمج رصدها** للبرنامج.

في هذا الإطار يتم الاعتماد على **الدليل المنهجي حول مؤشرات قيس الأداء** الذي تم إعداده في الغرض والهيكلة **الموحدة للمشروع السنوي للقدرة على الأداء**[6].

2- التقرير السنوي للقدرة على الأداء:

يتمّ بالنسبة لكل وزارة معنية بالتجربة إعداد **التقرير السنوي للقدرة على الأداء للسنة المالية التي تسبق السنة الجارية،** على أن يتم تقديمها إلى وزارة المالية في الآجال الملائمة بهدف إعتمادها عند إعداد الميزانية ومشروع القدرة على الأداء للسنة الموالية للسنة الجارية.

وتتولى الوزارات المعنية تقديم **تقريرا مفصّلا حول تنفيذ الالتزامات** المضمّنة بالمشروع السنوي للقدرة على الأداء للسنة السابقة للسنة الجارية، فيما يتعلق بتنفيذ ميزانية البرامج ومدى تحقيق إطار القدرة على الأداء (الأهداف ومؤشرات قيس الأداء) الخاص بها.

ويتم عند إعداد التقرير السنوي للقدرة على الأداء إعتماد الهيكلة الموحّدة وفقا للملحق عدد 4.[7]

ويـعتبر التقرير السنوي للقدرة على الأداء أداة أساسية **للمساءلة** حول تحقيق أهداف البرامج (عبر قيس القيمة الفعلية التى تم تحقيقها لمؤشرات قيس الأداء) وتحديد **مسؤولية** جميع المتدخلين في تحقيقها وذلك من خلال تقييم النتائج المتحصل عليها وتحليلها. ويُمكّن فضلا عن ذلك من إقتراح أساليب تحسين وتطوير الأداء بالنسبة إلى كل برنامج ويساعد على إعداد مشروع القدرة

[6] الملحق عدد 3 "هيكلة المشروع السنوي للقدرة على الأداء".
[7] الملحق عدد 4 "هيكلة التقرير السنوي للقدرة على الأداء".

على الأداء للسنة الموالية للسنة المالية الجارية. لذا يتعين العمل على تقديم تقارير ذات جودة وفائدة والتأكد من مدى **صحة وموثوقية** (fiabilité) المعلومات المدرجة بها وشموليتها خاصة فيما يتعلق بالنتائج التي تم تحقيقها.

III- دور المتدخلين في قيادة البرامج وفق القدرة على الأداء[8]:

يُـعيّـن رئيس البرنامج من قبل الوزير المعني وتسند له صفة مكلّف بمأمورية ويمارس مهامه **تحت إشرافه** ومن مشمولاته قيادة وتنسيق أعمال المتدخلين في تنفيذ البرنامج.

ويعمل رئيس البرنامج على **ملائمة** إستراتيجية البرنامج للإستراتيجية القطاعية للدولة ويتابع تنفيذ ميزانية البرنامج ويوجّـه الخيارات بعنوان الميزانية وفق **الأنشطة** قصد تحقيق **النتائج المرجوة**. ويتولى فضلا عن ذلك الإشراف على رؤساء البرامج الفرعية الذين يشاركون في برمجة الأنشطة بما يتماشى مع أهداف البرنامج.

ويقوم رئيس البرنامج بمشاركة رؤساء البرامج الفرعية بإعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء وتقديم تقارير دورية للوزير المعني حول التصرف في البرنامج والنتائج المحققة بالإضافة إلى تقديم النتائج النهائية وإعداد التقرير السنوي للقدرة على الأداء.

وينـشّـط رئيس البرنامج حوار التصرف مع مختلف المتدخلين في البرنامج .ويكون هذا الحوار إما عموديا داخل إطار البرنامج العملياتي أو أفقيا مع المصالح المنضوية تحت برنامج القيادة والمساندة وباقي البرامج العملياتية والأطراف المعنية بإعداد وتنفيذ الميزانية (رئاسة الحكومة، وزارة الإقتصاد والمالية...).

وتحافظ المصالح المنضوية تحت برنامج القيادة والمساندة على دورها في مجال تخصصها والذي يجب أن يتطور نحو دور مسدي خدمات لفائدة رؤساء البرامج العملياتيّة وذلك من خلال ممارسة وظائف استشارية وتقديم الخبرة والمساعدة التقنية والفنية لرؤساء البرامج.

IV- روزنامة إعداد إطار القدرة على الأداء :

عملا بأحكام الفصل 23 من القانون الأساسي للميزانية الذي ينص على عرض مشروع قانون المالية على السلطة التشريعية في أجل أقصاه يوم الخامس والعشرين من شهر أكتوبر من السنة التي تسبق تنفيذ قانون المالية المعروض، وإعتبارا لتزامن تقديم المشروع السنوي للميزانية مع المشروع السنوي للقدرة على الأداء يتعين أن تكون روزنامة إعداد إطار القدرة على الأداء للسنة

[8] الملحق عدد 2 "المذكـرة الإطارية لتحـديد مهـام المتدخـلين بالمنظـومة ".

المالية المعنية متوافقة مع روزنامة إعداد الميزانية وفق ما يضبطه منشور إعداد الميزانية والقدرة على الأداء للسنة المعنية.

فالرجاء من السادة والسيدات الوزراء وكتاب الدولة والولاة ورؤساء البرامج العمومية والمديرين العامين ورؤساء المؤسسات والمنشآت العمومية التقيد بمقتضيات هذا المنشور وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيقه ووضعه حيز التنفيذ بغاية تفعيل إصلاح منظومة المالية العمومية من حيث دعم التصرف المبني على الأداء وتكريس مبدأي الشفافية والنجاعة في التصرف العمومي كما يتعين اعتماد ما تتضمنه الملاحق المصاحبة لهذا المنشور من تدابير والتقيد بها.

و الســــــــلام

ملحق عدد 1

مفاهيم أهم مصطلحات

منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

القدرة على الأداء (La performance)

"هي قدرة كل هيكل أو إدارة على إستعمال الموارد التي يتحصل عليها ،في إطار ظروف إقتصادية معينة، بطريقة فعّالة (المدخلات - المنتوج) وناجعة (المنتوج - النتيجة) وتحقيق أهداف القدرة على الأداء المرسومة"[1]

ويمكن تكريس مفهوم القدرة على الأداء كقدرة الإدارة (كل هيكل) على تحقيق الأهداف المرسومة، والعمل على:

- تحسين **النجاعة** الإجتماعية والإقتصادية للبرامج العمومية (Efficacité Socio-économique)،
- تأمين **جودة** الخدمات المسداة (La qualité des services)،
- دعم **فاعلية** التصرف العمومي (Efficience de la gestion Publique).

المهمَة (La mission)

تحتوي المهمة على مجموعة البرامج التي تساهم في تحقيق سياسات عمومية محددة.

يمكن أن تتطابق المهمة مع الوزارة، كما يمكن أن تشمل الوزارة أكثر من مهمة.

تشمل المهمة جملة الإعتمادات الموضوعة تحت تصرف كل رئيس إدارة.

البرنامج (Le programme):

يترجم البرنامج سياسة عمومية محددة راجعة بالنظر إلى نفس الوزارة (المهمة).

يشمل البرنامج مجموعة متجانسة من البرامج الفرعية والأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف السياسة العمومية موضوع البرنامج.

---

[1] « Performances : Aptitude d'un organisme ou d'une administration qui acquiert des ressources à des conditions économiques et les utilise de manière efficiente (facteurs de production-produits) et efficace (produits-résultats) et qui réalise les objectifs de performance fixés ». Glossaire OCDE 2002.

تخصص لكّل برنامج إعتمادات لإنجاز مجموعة أنشطة متناسقة موكولة إلى رئيس البرنامج قصد تحقيق أهداف محددة ونتائج يمكن تقييمها.

في هذه المرحلة من مشروع تطوير وإرساء منظومة التصرف المبني على الأداء يتم إعتبار **البرنامج كوحدة إختصاص رصد الاعتمادات وبالتالي مجال التصرف في النفقات**.

مـثـال: برنامج "المياه" بوزارة الفلاحة.

البرنامج الفرعي (Le sous-programme):

البرنامج الفرعي هو تقسيم للبرنامج. يُمكن 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.

مثـال: البرنامج الفرعي " الموارد المائية" الذي ينضوي ضمن برنامج "المياه" بوزارة الفلاحة.

الوحدة العملياتية (L'unité opérationnelle):

تتكون خارطة البرامج من وحدات عملياتية (تنفيذية) "Unités Opérationnelles" تساهم في تحقيق أهداف البرنامج.

وتعتبر الوحدة العملياتية:

- المتعهد الأول والأساسي لتنفيذ الأنشطة الكفيلة بتحقيق أهداف البرنامج،
- وحدة إستهلاك وتنفيذ النفقات بما يتوافق مع تحقيق الأهداف.

مثـال: - الجامعات هي وحدات عملياتية لبرنامج التعليم العالي،
- دوائر الصيد البحري بالمندوبيات الجهوية للتنمية الفلاحية هي وحدات عملياتية لبرنامج الصيد البحري وتربية الأحياء المائية.

الأنشطة (Les activités):

تُـمثّل 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 أنّها تترجم آليات وأساليب توظيف الإمكانيات بما يمكن من تحقيق القيم المنشودة لمؤشرات قيس الأداء وتحسين النتائج المنتظرة.

مثال ذلك:

- بناء سدّ لتحسين نسبة تعبئة الموارد المائية،
- إنتداب أساتذة لغات لتحسين القدرات المكتسبة للتلاميذ في اللغات،
- تنظيم حملات للتلقيح ضدّ الأوبئة بالجهات لتحسين نسبة التغطية بالتلاقيح،
- تجهيز المراكز الفنية للنقل البري بمعدات متطورة للمراقبة الفنية بغاية ضمان السلامة المرورية.

كما يمكن برمجة بعض الأنشطة التي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة دون أن تتطلب رصد إعتمادات إضافية بالميزانية ومن ذلك تطوير طرق التنظيم والإجراءات وأساليب العمل إلى غير ذلك.

رئيس البرنامج (Le Responsable du Programme)

هو الحلقة الأساسية في إطار التصرف المبني على الأداء. يعيَن "رئيس البرنامج" من الوزير المعني ويمارس مهام قيادة البرنامج تحت إشرافه.

يساهم رئيس البرنامج مع باقي المتدخلين في بلورة أهداف البرنامج وفي إعداد ميزانيته ويعتبر المسؤول المباشر على تنفيذ ميزانية البرنامج وتحقيق الأهداف المعلنة له.

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 الإستراتيجية العامة للوزارة والمحيط العام للبرنامج بما في ذلك تفاعله مع باقي البرامج مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة والانتظارات.

الأهداف (Les Objectifs)

الهدف هو الغرض المحدد لعملية ما وهو بذلك يعكس ما نعتزم القيام به.

يحتوي كل برنامج على عدد محدد من الأهداف التي يتم ضبطها بالتناسق مع الأهداف العامة للسياسات العمومية والمهمة التي يندرج في إطارها البرنامج.

يترجم الهدف الأولويات المدرجة ضمن إستراتيجية البرنامج.

يتم قياس مستوى تحقيق الأهداف من خلال مؤشرات لقيس الأداء.

مثال: "تحسين التصرف الرشيد في المنظومات الغابية والجبلية" بالنسبة لبرنامج " الغابات وتهيئة الأراضي الغابية".

مؤشرات قيس الأداء (Les indicateurs de performance)

المؤشر هو تمثيل كمي أو نوعي قابل للإحتساب يمكّن من قيس مدى تحقيق هدف معين والتقييم الموضوعي لمستوى تحقيق الأداء.

تكون متابعة المؤشر وفق جدول زمني يمكّن من مراقبة تجسيم الإنجازات السابقة ومقارنتها بالقيم المنشودة للهدف.

ويتم تصنيف مؤشرات قيس الأداء وفق:

- **نوع المؤشر:** مؤشر نشاط (Indicateur d'activité)، مؤشر منتوج (Indicateur de produit) ومؤشر نتائج (indicateur de résultats)
- **طبيعة المؤشر:** مؤشر نجاعة إجتماعية وإقتصادية (Indicateur d'efficacité socio-économique) ، مؤشر فاعلية (Indicateur d'efficience) ومؤشر جودة (Indicateur de qualité).

مثال: مؤشر "معدل نسبة الإدماج على إثر مرحلة التربص" بالنسبة لهدف "ضمان مردودية إقتصادية وإجتماعية أعلى لآليات الإدماج" لبرنامج "التشغيل" : مؤشر **نتيجة** لقيس **النجاعة** الإقتصادية والإجتماعية للبرنامج .

إطار القدرة على الأداء (Le cadre de performance)

يشمل إطار القدرة على الأداء إستراتيجية كلّ مهمة (وزارة) وأهدافها العامة.

كما يشمل تحديد إستراتيجية كلّ برنامج و أهدافه وكذلك **مؤشرات قيس أداءه** بما يمكن من قيس مدى تحقيق الأهداف و تحسين نجاعة تنفيذ الميزانية.

وثائق القدرة على الأداء (Les documents de la performance):

- **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.

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

يتم إعداد تقرير سنوي للقدرة على الأداء يُلحق بقانون ختم الميزانية. يكون التقريرالسنوي 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.

يتم تقديم التقرير السنوي للقدرة على الأداء وفق نفس منهجية تقديم المشروع السنوي للقدرة على الأداء بغاية تيسير عملية المقارنة بين الوثيقتين.

حوار التصرف (Dialogue de gestion)

هو مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم التي تمّكن من تبادل المعلومة بين مختلف المستويات والدرجات المهنية والإدارية لغاية إحكام التصرف في الإمكانيات المتاحة قصد تحقيق الأهداف المبرمجة.

يساعد حوار التصرف على ضبط إطار القدرة على الأداء للبرنامج وإعداد وتنفيذ ميزانية البرنامج والبرامج الفرعية ومن برمجة الأنشطة لتحقيق الأهداف وإستعمال الإمكانيات المتاحة لتحقيق أداء أفضل.

رقابة التصرف (Contrôle de gestion)

هـــي مجموعة الآليات الموضوعة تحت تصرف رئيس الإدارة ورؤساء البرامج والتي تمكن من قيادة البرامج من حيث متابعة تحقيق الأهداف وتحليل النتائج المسجلة.

تمكّن هذه الآليات من تحسين نجاعة توظيف الإمكانيات بين مختلف الأنشطة وربطها بالنتائج المسجّلة.

إطار النفقات متوسط المدى (Cadre des dépenses à moyen terme)

إطار النفقات متوسط المدى (CDMT) هو أداة برمجة على مدى متوسط تكون متحركة من سنة إلى أخرى.

يشمل إطار النفقات متوسط المدى ثلاثة سنوات على مستوى التقديرات حيث يحتوي على تقديرات النفقات وفق طبيعتها ومآلها طيلة ثلاث سنوات.

نميَز بين إطار النفقات متوسط المدى الجملي وأطر النفقات متوسطة المدى القطاعية التي تبرز تقديرات نفقات المهمة وفق البرامج والبرامج الفرعية.

ملحق عدد 2

المذكرة الإطارية

لتحديد مهام المتدخلين بالمنظومة

تخضع منهجية التصرف في الميزانية حسب الأهداف إلى مقاربة تشاركية تتطلب انخراط كل المتدخلين في المنظومة على جميع المستويات في عمليات التصور والبرمجة والتنفيذ والمتابعة والتقييم واقتراح الإجراءات التعديلية. وتضمن هذه المقاربة التشاركية حدا أدنى من تبني أولويات البرنامج وأهدافه ومؤشرات قيس أدائه من جهة، كما تمكن من تحديد المسؤوليات وذلك عبر توزيع واضح للأدوار بين مختلف المتدخلين من جهة ثانية.

وفي هذه المرحلة من تركيز المنظومة يتجه تفعيل ودعم تركيز حوار التصرف بين جميع المتدخلين في المنظومة باعتبار أن التقسيم البرامجي الجديد يمنح لكل رئيس برنامج صلاحيات ومسؤوليات جديدة في مجال إعداد ومتابعة وتنفيذ ميزانية برنامجه ومن أهمها قيادة البرنامج والتنسيق بين مختلف المتدخلين فيه.

في هذا الإطار يجب على رئيس البرنامج أن يفعّل ويأخذ بعين الاعتبار كافة مستويات حوار التصرف صلب برنامجه (انظر الملحق عدد 6).

وتهدف هذه المذكرة الإطارية إلى :

- توضيح دور ومهام المتدخلين في البرامج وفق القدرة على الأداء،
- تنظيم العلاقات بين الأطراف المتدخلة في المنظومة وتوحيد مناهج العمل المتبعة في هذا المجال،
- تحديد آليات وأساليب العمل الموضوعة تحت تصرف رؤساء البرامج وبقية المتدخلين خلال مراحل اعداد وتنفيذ إطار القدرة على الأداء والميزانية.

وإنطلاقا من هذه الوثيقة، يتعين على كل وزارة منخرطة بالمنظومة إعداد مقرّر وزاري خاص بها في الغرض يستجيب لنفس أهداف هذه المذكرة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها الهيكلية والتنظيمية.

1- رئيس البرنامج:

يُعيّن رئيس البرنامج بمقتضى أمر باقتراح من الوزير المعني و يُكلف بمهمة قيادة البرنامج (الذي يترجم سياسة عمومية) ويمارس مهام قيادة البرنامج تحت إشرافه.

يسهر رئيس البرنامج على قيادة برنامجه وذلك عبر :

- ضبط روزنامة عمل واضحة لحوار التصرف المتعلق بالبرنامج، بالتوافق مع الروزنامة المدرجة بالمنشور السنوي للسيد رئيس الحكومة المتعلق بإعداد الميزانية وإطار القدرة على الأداء،
- تنظيم وإدارة حوار التصرف لإعداد وتنفيذ ومتابعة الميزانية وإطار القدرة على الأداء الخاصين بالبرنامج وفق الروزنامة التي يتولى ضبطها،
- تطوير نظام رقابة التصرف صلب البرنامج والسهر على تبادل المعطيات بين جميع المتدخلين فيه،
- توفير المعطيات الخاصة بالبرنامج بكل دقة بالتنسيق مع المصالح المالية وغيرها،
- التنسيق مع بقية البرامج ومختلف الهياكل داخل وخارج الوزارة في الجوانب المشتركة التي تهم البرنامج.

كما يتولى رئيس البرنامج بالتنسيق مع مختلف المتدخلين في تنفيذ البرنامج وخاصة المصالح المعنية بالشؤون المالية والموارد البشرية:

- **برمجة إطار القدرة على الأداء ونفقات البرنامج:**

- إعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء الذي يشمل إطار القدرة على الأداء ومشروع الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وذلك طبقا للتوجهات الواردة بمنشور رئيس الحكومة المتعلق بإعداد الميزانية والقدرة على الأداء،
- يضبط الأنشطة المكونة للبرنامج،
- يوجه الخيارات المتعلقة بالأنشطة إنطلاقا من الأهداف التي تم ضبطها وعلى هذا الأساس يوزع الاعتمادات المرصودة للبرنامج على مختلف البرامج الفرعية والهياكل الراجعة له بالنظر،
- يعد البرمجة السنوية للنفقات بناء على الأنشطة التي تم ضبطها.

- **تنفيذ ومتابعة البرنامج:**

- يتابع تنفيذ الميزانية والأهداف ومؤشرات قيس الأداء الخاصة بالبرنامج،
- متابعة التصرف في الإعتمادات والإنتدابات الخاصة بالبرنامج طبقا للنتائج المنتظرة مع ضرورة التحكم في المصاريف العمومية،
- السهر على تركيز وتطوير الآليات الضرورية لمتابعة تنفيذ إطار القدرة على الأداء وميزانية البرنامج،
- يعمل على تحقيق فاعلية أفضل على مستوى التصرف في الاعتمادات الخاصة بالبرنامج في إطار التحكم وترشيد النفقات العمومية،

- توجيه الخيارات والتعديلات المتعلقة بتنفيذ ميزانية البرنامج وفق الأولويات المضمنة بالمشروع السنوي للقدرة على الأداء،
- يقترح تحويل الإعتمادات داخل البرنامج ويطلع عليها بصفة مسبقة قبل التعهد بأي نفقة وفق القوانين الجاري بها العمل،
- يقوم بتحيين جداول البرمجة السنوية للنفقات إعتمادا على مدى تقدم تنفيذ الميزانية ودرجة تحقيق الأهداف المرسومة وذلك وفق قرار السيد رئيس الحكومة المتعلق بالبرمجة السنوية للنفقات.

- **المساءلة:**

يتولى رئيس البرنامج بالتنسيق مع برنامج القيادة والمساندة وخاصة المصالح المعنية بالشؤون المالية والموارد البشرية:

- موافاة وزير الإشراف بتقارير دورية حول تقدم إنجاز البرنامج وتوجيه نسخة من هذه التقارير إلى وزارة الإقتصاد والمالية والهيئة العامة لمراقبة المصاريف العمومية وتتضمن التقارير وجوبا:
  - درجة تقدم إنجاز ميزانية البرنامج،
  - القيم المحققة والتطور المنتظر لمؤشرات قيس الأداء الخاصة بالبرنامج،
  - معطيات وتحاليل حول كلفة الأنشطة التي تم تنفيذها لتحقيق أهداف البرنامج وتحقيق القيم المنشودة لمؤشرات قيس الأداء.
- المشاركة في مناقشات الميزانية بوزارة الإقتصاد والمالية ودوائر المالية بمجلس نواب الشعب،

- إعداد التقرير السنوي للقدرة على الأداء الخاص بالبرنامج.

كما يوافي رئيس البرنامج وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة الإشراف بالمشروع السنوي للقدرة على الأداء والتقرير السنوي للقدرة على الأداء وغيرهما من الوثائق والتقارير التي يتولى إعدادها في إطار قيادة البرنامج. وذلك قبل توجيه أي نسخة من هذه الوثائق إلى مصالح الميزانية بوزارة الإقتصاد والمالية والهيئة العامة لمراقبة المصاريف العمومية.

2- رئيس البرنامج الفرعي:

يُـعيّــن رئيس البرنامج الفرعي بقرار من الوزير المعني بإقتراح من رئيس البرنامج.

يُــنسّق رئـيس البرنــامج الفرعــي مهــام رئـيس البرنــامج فيمــا يتعلـق باختصاصــه وينفـذ الأنشـطة المنوطة بعهدته.

حيث يتولى رئيس البرنامج الفرعي تحت إشراف رئيس البرنامج:

- المساهمة في إعداد إطار القدرة على الأداء الخاص بالبرنامج وفق الروزنامة التي يضبطها رئيس البرنامج (ضبط الإستراتيجية العامة للبرنامج، إقتراح الأولويات وأهم الأهداف، ضبط مؤشرات قيس الأداء ...)،
- إعداد إطار القدرة على الأداء الخاص بالبرنامج الفرعي ومتابعة تنفيذه،
- إعداد ميزانية البرنامج الفرعي ومناقشتها ومتابعة تنفيذها،
- ضبط الأنشطة المكونة للبرنامج الفرعي،
- توفير المعطيات الخاصة بالمؤشرات حسب حسب الاجراءات المنصوص عليها صلب بطاقة المؤشر،
- تنشيط حوار التصرف مع الوحدات العملياتية للبرنامج الفرعي وضبط روزنامة في الغرض،
- إعداد تقارير دورية حول تقييم إنجاز إطار القدرة على الأداء وميزانية البرنامج الفرعي،
- موافاة رئيس البرنامج ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة الإشراف بالمشروع السنوي للقدرة على الأداء والتقرير السنوي للقدرة على الأداء وغيرهما من الوثائق والتقارير التي يتولى إعدادها.

3- برنامج القيادة والمساندة وعلاقته ببقية البرامج :

يتضمن هذا البرنامج جميع المصالح التي تقوم بإسداء خدمات ومساندة البرامج العملياتية في تجسيم أهدافها.

تقوم هياكل القيادة على غرار الديوان والإدارات المعنية بالتخطيط والدراسات بمهام المتابعة والتقييم والاستشراف والتخطيط والبرمجة على المدى المتوسط والبعيد.

في حين تتولى هياكل المساندة المتمثلة أساسا في مصالح الشؤون المالية و الموارد البشرية و البناءات والتجهيز و الشؤون القانونية و التعاون الدولي، الخ...إلى جانب المهام الموكولة إليها للإختصاص :

- قيادة أشغال إعداد ميزانية الوزارة وفق المنظور البرامجي وإطار النفقات متوسط المدى والبرمجة السنوية للنفقات، بالتنسيق المباشر مع رؤساء البرامج،
- تأمين وظيفة إستشارية وتقديم الخبرة والمساعدة لرؤساء البرامج والبرامج الفرعية عبر تقديم الدعم المنهجي واللوجستي وتوفير المعطيات الضرورية لفائدتهم في إطار إعداد الميزانية والبرمجة السنوية للنفقات وإطار النفقات متوسط المدى الخاص بكل برنامج.

❖ **وحدات التصرف في الميزانية حسب الأهداف صلب الوزارات :**

تتولى وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة المعنية أساسا:

- مساندة رؤساء البرامج في:
  - تنظيم حوار التصرف وضبط الروزنامة المتعلقة به،
  - قيادة ومتابعة مختلف مراحل إعداد ميزانية البرامج وإطار القدرة على الأداء للبرامج،
  - ضبط جداول لمتابعة مؤشرات قيس الأداء حسب البرامج،
  - متابعة تنفيذ ميزانية البرامج.
- المساهمة في أشغال إعداد ميزانية الوزارة وفق المنظور البرامجي وإطار النفقات متوسط المدى بالتنسيق المباشر مع رؤساء البرامج والإدارات المعنية بذلك،
- قيادة أشغال إعداد المشروع السنوي و التقرير السنوي للقدرة على الأداء للوزارة،
- إعداد وتنفيذ برنامج سنوي للتكوين في مجال التصرف في الميزانية حسب الأهداف،
- العمل على وضع وتطوير منظومة معلوماتية لمتابعة أهداف ومؤشرات قيس الأداء الخاصة بالبرامج،
- المشاركة ومتابعة تنفيذ القرارات المنبثقة عن فرق العمل (حول تبويب الميزانية، القدرة على الأداء، تعصير الرقابة، النظم المعلوماتية والنظام الترتيبي و التشريعي)،
- الإرساء التدريجي لرقابة التصرف صلب الوزارات حسب التوجهات العامة المتفق عليها.

4- رقابة المصاريف العمومية:

يتولى مراقب المصاريف العمومية الي جانب مراقبة مشروعية النفقة:

- التأشير على البرمجة السنوية للنفقات وتعديلاتها،
- تحديد السقف المالي للنفقات الذي لا يخضع للتأشيرة المسبقة في إطار إرساء الرقابة المعدلة بالتنسيق مع المصالح المالية للوزارة،
- تحديد اجراءات الرقابة اللاحقة بالنسبة للتعهدات التي لم تخضع للتأشيرة المسبقة،
- المشاركة في مناقشة ميزانية البرامج مع مصالح وزارة الاقتصاد والمالية،
- إعداد تقرير سنوي حول نتائج عمليات الرقابة ومستوى التصرف حسب البرامج في الاعتمادات،
- إقتراح التوصيات الكفيلة بتطوير التصرف على مستوى البرامج، بناء على ما يقتضيه الفصل 12 من القانون الأساسي للهيئة العامة لمراقبة المصاريف العمومية.

5- مصالح وزارة الإقتصاد والمالية :

تتولى الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة بالتنسيق مع الوحدة المركزية للتصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة:

- مناقشة التقرير السنوي للقدرة على الأداء للسنة المنقضية،
- مناقشة المشروع السنوي للقدرة على الأداء للسنة القادمة،
- مناقشة مشاريع ميزانيات البرامج،
- متابعة تنفيذ الميزانية وفق التبويب البرامجي،
- الحرص على تشريك رؤساء البرامج فعليا في إعداد وتنفيذ ميزانية البرامج عبر العمل على إجبارية حضورهم بإجتماعات مناقشات الميزانية وغيرها من الإجتماعات المتعلقة بمتابعة تنفيذها على مستوى الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة.

6- الوحدة العملياتية:

تتكون خارطة البرامج من وحدات عملياتية (تنفيذية) "Unités Opérationnelles" تساهم في ضمان النجاعة من خلال تحقيق أهداف البرنامج.

وتتمثل الوحدات العملياتية في:

- مصالح أو إدارات مركزية،
- إدارات جهوية،
- مؤسسات عمومية (اذا كانت خارطة البرنامج تتضمن مؤسسات عمومية)،
- مراكز تكوين، معاهد أو/و جامعات،
- هيئات. الخ.

وبذلك فإن كل وحدة عملياتية :

- تعود بالنظر عادة الى برنامج واحد (و/أو مباشرة إلى برنامج فرعي)،
- مسؤولة عن تنفيذ نشاط أو عدة أنشطة تهم جانب معين من البرنامج،
- تسند لفائدتها إعتمادات مالية محددة ،
- لها مسؤول مباشر وهو المتعهد الأول بتنفيذ الأنشطة وإستهلاك الاعتمادات وتوفير الوسائل الموضوعة على ذمته من طرف رئيس البرنامج بما يكفل تحقيق أهداف البرنامج.

إذا باعتبار أنّ البرنامج هو إطار لتحديد الأهداف المبرمج تحقيقيها، فإن الوحدة العملياتية هي المتعهد الأول والأساسي لتنفيذ الأنشطة الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.

ونظرا لأن البرنامج يمثل مستوى لتخصيص الإعتمادات المالية، فإن الوحدة العملياتية هي وحدة إستهلاك وتنفيذ النفقات بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المعلنة.

7- المؤسسات العمومية المتدخلة فى البرنامج :

يتم عند ضبط خارطة كل برنامج تحديد مختلف الإدارات والمصالح و المؤسسات العمومية المتدخلة في تنفيذ إستراتيجيته وتحقيق أهدافه المرسومة سواء ان تتلقى المؤسسة أو لا منح من ميزانية الدولة.

حيث أن دور المؤسسة يتم ضبطه بالمقاربة بين مهامها المضبوطة وفق النصوص القانونية وإستراتيجية وأهداف البرنامج موضوع النظر على أن تكون المؤسسة تحت إشراف الوزارة التي يندرج ضمنها البرنامج.

في هذا الإطار من الضروري بعد إدراج المؤسسة ضمن خارطة البرنامج، إعداد بطاقة لكل مؤسسة من الممكن تضمينها بملاحق المشروع السنوي للقدرة على الأداء تشمل :

- المهمة العامة للمؤسسة بما يتوافق مع إستراتيجية البرنامج،

- أهم الأنشطة المعهودة للمؤسسة والتي تساهم في تحقيق أهداف البرنامج،
- الأهداف العامة للمؤسسة ومؤشرات قيس الأداء الخاصة بها،
- مصادر تمويل ميزانية المؤسسة مع التركيز على المنح المسداة من ميزانية الدولة.

وتجدر الإشارة أنه من مهام رئيس البرنامج تفعيل وتنظيم حوارا للتصرف مع هذه المؤسسات حول أولوياتها وكيفية تدعيم دورها في تحقيق أهداف البرنامج، مع وجوب إعطائه الصبغة الرسمية (formalisation) من خلال مثلا إبرام عقود أهداف بين رئيس البرنامج وهذه المؤسسات.

ملحق عدد 3

الهيكلة الموحدة
للمشروع السنوي للقدرة على الأداء

الفـــهـــــــرس

المحور الأول: التقديم العام:

1- تقديم الوزارة والسياسات القطاعية

2- الميزانية وبرمجة نفقات الوزارة على المدى المتوسط

المحور الثاني: تقديم برامج الوزارة

1- تقديم البرنامج وإستراتجيته

2- أهداف ومؤشرات قيس الأداء الخاصة بالبرنامج

3- نفقات البرنامج

الملاحق

1- بطاقات مؤشرات قيس أداء البرنامج

2- بطاقات المنشآت والمؤسسات العمومية المتدخلة في البرنامج

المحور الأول: التقديم العام:

1- تقديم الوزارة والسياسات القطاعية:

1.1- إستراتيجية القطاع :

تقديم مختصر لسياسة القطاع وإستراتجيته بما في ذلك أهم الإصلاحات القطاعية.

2.1 برامج الوزارة:

تقديم مختصر لبرامج الوزارة.

2- الميزانية وبرمجة نفقات الوزارة على المدى المتوسط:

1.2- تقديم ميزانية الوزارة لسنة س+1:

تقديم مختصر لميزانية الوزارة:
- تطور ميزانية الوزارة بالإعتماد على الجدول عدد 1 والرسم البياني عدد 1:

جدول عدد 1:
تطور ميزانية الوزارة لسنة (س+1)
حسب البرامج والبرامج الفرعية (اعتمادات الدفع)

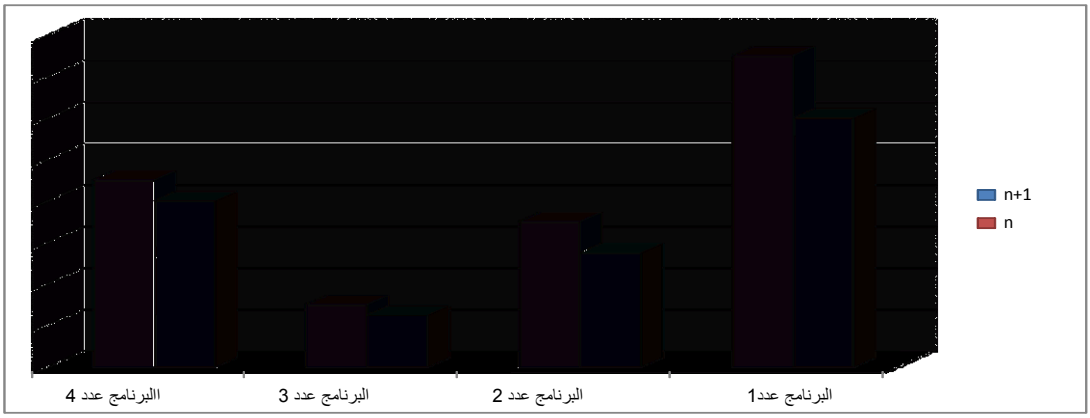
الوحدة:ألف دينار

البرامج والبرامج الفرعية	إنجازات س-1	قانون المالية س	مقترحات س+1		تطوراعتمادات الدفع	
			إعتمادات التعهد	إعتمادات الدفع	المبلغ	النسبة (%)
البرنامج الفرعي 1-1:						
البرنامج الفرعي 1-...:						
مجموع البرنامج 1 :						
البرنامج الفرعي 2-1:						
البرنامج الفرعي 2-...:						
مجموع البرنامج 2 :						
البرنامج الفرعي 3-1:						
البرنامج الفرعي 3-...						
مجموع البرنامج 3 :						
البرنامج الفرعي ...-1:						
البرنامج الفرعي ...-2:						
مجموع البرنامج ... :						
البرنامج الفرعي						
البرنامج الفرعي						
مجموع برنامج القيادة والمساندة :						
المجمـــــوع العام للبرامج						

* دون إعتبار الموارد الذّاتية للمؤسسات العمومية

رسم بياني عدد 1:

تطور ميزانية الوزارة لسنتي س وس+1 حسب البرامج والبرامج الفرعية(اعتمادات الدفع)



- تقديم ميزانية الوزارة حسب البرامج والبرامج الفرعية طبقا للجدول عدد2 والرسم البياني عدد2:

جدول عدد 2:

توزيع ميزانية الوزارة* لسنة س+1 حسب البرامج وطبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

الوحدة:ألف دينار

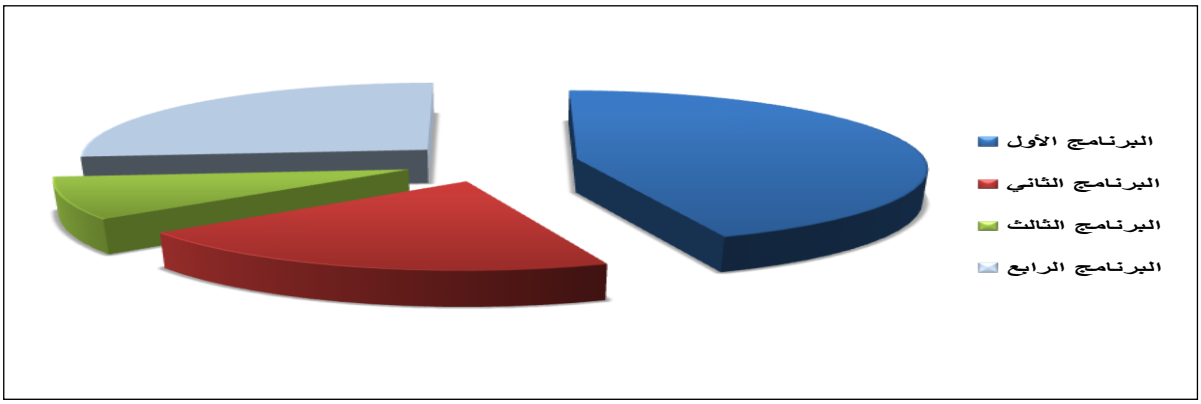
البرامج / طبيعة النفقة	البرنامج 1	البرنامج 2	البرنامج 3	البرنامج ...	القيادة والمساندة	المجموع
نفقات التصرّف						
التأجير العمومي						
وسائل المصالح						
التدخل العمومي						
نفقات التنمية						
الإستثمارات المباشرة						
على الميزانية						
على القروض الخارجية						
التمويل العمومي						
على الميزانية						
على القروض الخارجية						
صناديق الخزينة						
المجموع						

* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومية.

رسم بياني عدد 1:

توزيع ميزانية الوزارة لسنة س+1 حسب البرامج وطبيعة النفقة(اعتمادات الدفع)

الوحدة:ألف دينار



2.2تقديم إطار النفقات متوسط المدى (س+1- س+3) للوزارة:

بيان توزيع الإعتمادات داخل الوزارة حسب البرامج وحسب طبيعة النفقة على المدى المتوسط وعلاقته بإستراتيجية القطاع بالإعتماد على الجدولين التاليين:

جدول عدد 3:

إطار النفقات متوسط المدى (س+1/ س+3) للوزارة:

التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

الوحدة : ألف دينار

النفقات	إنجازات			قانون المالية	تقديرات		
	س-3	س-2	س-1	س	س+1	س+2	س+3
نفقات التصرف							
على موارد الميزانية							
التأجير العمومي							
وسائل المصالح							
التدخل العمومي							
على الموارد الذاتية للمؤسسات							
التأجير العمومي							
وسائل المصالح							
التدخل العمومي							
نفقات التنمية							
على موارد الميزانية							
الاستثمارات المباشرة							
التمويل العمومي							
على موارد القروض الخارجية الموظفة							
الاستثمارات المباشرة							
التمويل العمومي							
على الموارد الذاتية للمؤسسات							
صناديق الخزينة							
التأجير							
وسائل المصالح							
التدخل							
التجهيز							
الميزانية بدون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات							
الميزانية باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات							

جدول عدد 4:
إطار النفقات متوسط المدى (س+1/ س+3) للوزارة:
التوزيع حسب البرامج (اعتمادات الدفع)

الوحدة : ألف دينار

البرامج	إنجازات			قانون المالية س	تقديرات		
	س-3	س-2	س-1		س+1	س+2	س+3
برنامج 1							
برنامج 2							
برنامج3							
برنامج ...							
القيادة والمساندة							
المجموع							

المحور الثاني: تقديم برامج الوزارة:تقديم مفصل لكل برنامج كالآتي:

برنامج "....."

- **إسم رئيس البرنامج ومدة توليه مهمة "رئيس البرنامج "(من..... إلى....)**

1- تقديم البرنامج واستراتيجيته:

- خارطة البرنامج (الإدارات والمؤسسات ومختلف المتدخلين في إنجاز وتحقيق أهداف البرنامج)
- ضبط إستراتجية البرنامج وعلاقتها بالتوجه العام للمخطط التنموي والدراسات الإستراتيجية الخاصة بالقطاع (بما في ذلك أهم الإصلاحات والتوجهات والقوانين التي لها علاقة بالبرنامج)
- تحديد البرامج الفرعية وضبط خارطتها وتحديد مشمولات كل برنامج فرعي.

2- أهداف ومؤشرات قيس الأداء الخاصة بالبرنامج:

1.2- تقديم أهداف ومؤشرات قيس أداء البرنامج:

- تقديم حوصلة لأهداف البرنامج والتركيز على علاقتها بإستراتجية البرنامج
- إبراز كل **هدف** على حده وربطه **بمؤشرات قيس الأداء** الخاصة به وتوضيح أسباب إختيار هذه المؤشرات وفقا لما يلي:

- **الهدف 1-1-1 :.....**
- **تقديم الهدف**:
- **مرجع الهدف**:
- **مبررات إعتماد المؤشرات**:

مؤشرات قيس أداء الهدف	الوحدة	إنجازات			س	تقديرات		
		س-3	س-2	س-1		س+1	س+2	س+3
المؤشر								
المؤشر								
المؤشر								
المؤشر								

(إلخ... حسب عدد الأهداف)

2.2- تقديم أنشطة البرنامج:

تقديم مختلف الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة المنشودة للمؤشر في السنة المالية المعنية مع بيان تأثيرها المالي (الإعتمادات الخاصة بكل نشاط).

الأهداف	المؤشرات	تقديرات س+1	الأنشطة	الإعتمادات
الهدف 1-1-1	**المؤشر.....**		- -	
	المؤشر.....			
الهدف 1-1-2	**المؤشر.....**			
الهدف	**المؤشر.....**			

3- نـفـقـات البرنامج:

1.3- ميزانية البرنامج :

تطور إعتمادات برنامج .....

الوحدة: ألف دينار

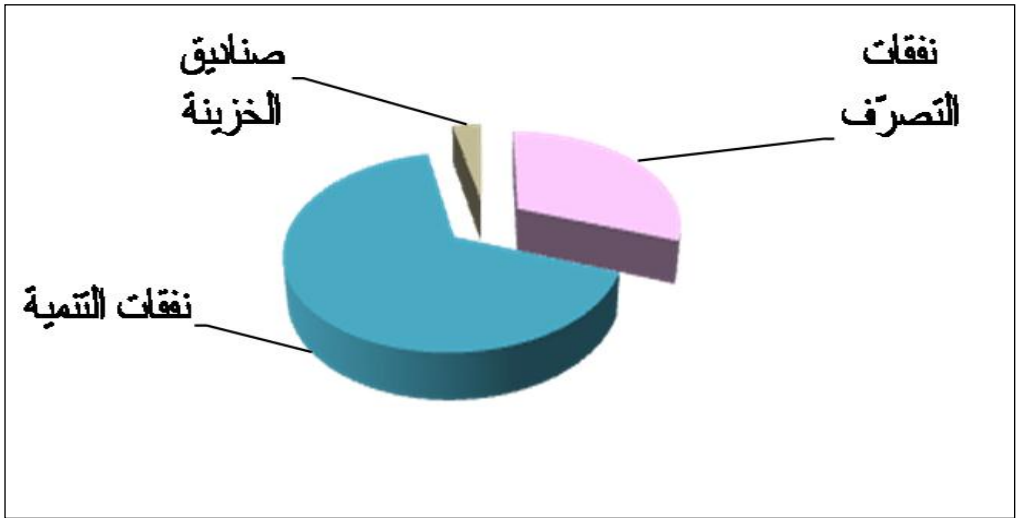
بيـــــــان البرنامج	إنجازات س-1	قانون المالية س (1)	تقديرات س+1		نسبة التطوّر س- س+1	
			اعتمادات التعهد	اعتمادات الدفع (2)	المبلغ (2)-(1)	النسبة (%) (2)- (1)/ (1)
العنوان الأول: نفقات التصرّف						
التأجير العمومي						
وسائل المصالح						
التدخل العمومي						
العنوان الثاني: نفقات التنمية						
الاستثمارات المباشرة						
على الموارد العامة للميزانية						
على موارد القروض الخارجية الموظفة						
التمويل العمومي						
على الموارد العامة للميزانية						
على موارد القروض الخارجية الموظفة						
صناديق الخزينة						
مجموع البرنامج						

* دون إعتبار الموارد الذّاتية للمؤسسات العمومية.

- تحليل للأرقام الموجودة بالجدول وتطورها وتبرير نصيب كل نفقة من البرنامج مع إضافة رسم بياني لإثراء التحليل كما هو مبيّن:

توزيع مشروع ميزانية برنامج ..... لسنة س+1 حسب طبيعة النفقة :
اعتمادات الدفع

الوحدة: ألف دينار



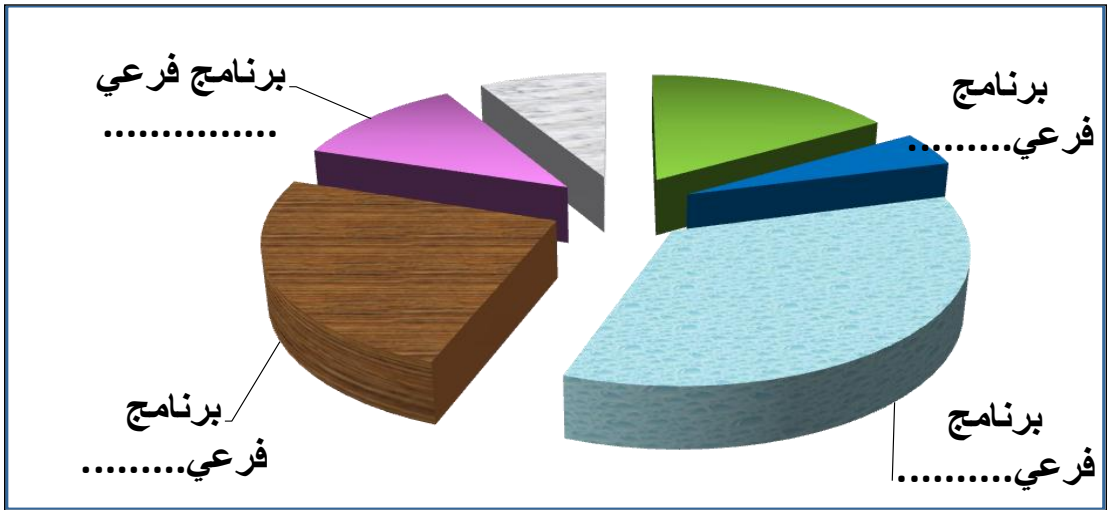
توزيع ميزانية برنامج .....لسنة س+1 حسب البرامج الفرعية
اعتمادات الدفع

الوحدة: ألف دينار

البرامجالفرعية / طبيعة النفقة	برنامج فرعي	برنامج فرعي	.....	المجموع حسب طبيعة النفقة
نفقات التصرّف				
التأجير العمومي				
وسائل المصالح				
التدخل العمومي				
نفقات التنمية				
الاستثمارات المباشرة				
التمويل العمومي				
صناديق الخزينة				
المجموع حسب البرامج الفرعية				

* دون إعتبار الموارد الذّاتية للمؤسسات العمومية.

تحليل للأرقام الموجودة بالجدول وتطورها وتبرير نصيب كل نفقة من البرنامج مع إضافة رسم بياني لإثراء التحليل كما هو مبيّن:



2.3- إطار النفقات متوسط المدى س+1 / س+3 لبرنامج.....:

- تقديم إطار النفقات متوسط المدى الخاص بالبرنامج حسب طبيعة النفقة،
- وتقديم إطار النفقات متوسط المدى لكلّ برنامج فرعي.

1-2-3/ إطار النفقات متوسط المدى س+1/ س+3 للبرنامج :

- توضيح **مبررات تطور** الإعتمادات المرصودة لفائدة البرنامج للسنوات القادمة على ضوء **تطور تقديرات المؤشرات** المبرمجة وكذلك **الأنشطة** المبرمج تنفيذها لكامل الفترة

الوحدة : ألف دينار

النفقات	إنجازات			قانون المالية	تقديرات		
	س-3	س-2	س-1	س	س+1	س+2	س+3
نفقات التصرف							
على موارد الميزانية							
التأجير العمومي							
وسائل المصالح							
التدخل العمومي							
على موارد صناديق الخزينة							
التأجير العمومي							
وسائل المصالح							
التدخل العمومي							
على الموارد الذاتية للمؤسسات							
التأجير العمومي							
وسائل المصالح							
التدخل العمومي							
نفقات التنمية							
على موارد الميزانية							
الاستثمارات المباشرة							
التمويل العمومي							
على موارد القروض الخارجية الموظفة							
الاستثمارات المباشرة							
على موارد صناديق الخزينة							
على الموارد الذاتية للمؤسسات							
الميزانية بدون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات							
الميزانية باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات							

3-2-2/ إطار النفقات متوسط المدى س+1/ س+3 حسب البرامج الفرعية:

3-2-2-1/ إطار النفقات متوسط المدى س+1/ س+3 للبرنامج الفرعي .....

توضيح **مبررات تطور** الإعتمادات المرصودة لفائدة البرنامج الفرعي للسنوات القادمة على ضوء **تطور تقديرات المؤشرات** المبرمجة وكذلك **الأنشطة** المبرمج تنفيذها لكامل الفترة

الوحدة : ألف دينار

النفقات	انجازات			ق.م س	تقديرات		
	س-3	س-2	س-1		س+1	س+2	س+3
نفقات التصرف							
على موارد الميزانية							
التأجير العمومي							
وسائل المصالح							
التدخّل العمومي							
على صناديق الخزينة							
التأجير العمومي							
وسائل المصالح							
التدخّل العمومي							
على الموارد الذاتية للمؤسسات							
التأجير العمومي							
وسائل المصالح							
التدخل العمومي							
نفقات التنمية							
على موارد الميزانية							
الاستثمارات المباشرة							
التمويل العمومي							
على موارد موارد القروض الخارجية الموظفة							
الاستثمارات المباشرة							
التمويل العمومي							
على الموارد الذاتية للمؤسسات							
الميزانية بدون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات							
الميزانية باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات							

الملاحق

1- بطاقات مؤشرات قيس الأداء لبرنامج .....

بطـاقة المـؤشـــر: .....

رمز المؤشر :رقم البرنامج/ رقم البرنامج الفرعي/ رقم الهدف /رقم المؤشر

تسمية المؤشر:

تاريخ تحيين المؤشر:

I- الخصائص العامة للمؤشر

1. **البرنامج الذي يرجع إليه المؤشر:**
2. **البرنامج الفرعي الذي يرجع إليه المؤشر:**
3. **الهدف الذي يرجع إليه المؤشر :**
4. **تعريف المؤشر:**
5. **نوع المؤشر:مؤشر نتائج (ind de résultats) / مؤشر منتوج (Ind de produit)/ مؤشر نشاط (Ind d'activité)**
6. **طبيعة المؤشر: مؤشر جودة (qualité)، مؤشر نجاعة (efficacité socio-économique)، مؤشر فاعلية (efficience)**
7. **التفريعات (حسب الجهات، حسب الإدارات الجهوية...)**

II- التفاصيل الفنية للمؤشر

1. **طريقة احتساب المؤشر (Formule):**
2. **وحدة المؤشر:**
3. **المعطيات الأساسية لاحتساب المؤشر:**
4. **طريقة تجميع المعطيات الأساسية لاحتساب المؤش (إستمارة، تقرير، إستبيان...)**
5. **مصدر المعطيات الأساسية لاحتساب المؤشر:**
6. **تاريخ توفّر المؤشر :**
7. **القيمة المستهدفة للمؤشر (Valeur cible de l'indicateur):**
8. **المسؤول عن المؤشر بالبرنامج:**

III- قراءة في نتائج المؤشر

1. سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر

مؤشر قيس الأداء:	الوحدة	الإنجازات			س	التقديرات		
		س-3	س-2	س-1		س+1	س+2	س+3

2. تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

3. رسم بياني لتطور المؤشر:

4. أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المنشودة للمؤشر:

5. تحديد أهم النقائص (limites)المتعلقة بالمؤشر :

2- بطاقات المنشآت والمؤسسات العمومية المتدخلة في البرنامج ...

بطـاقة عدد1 : إسم المؤسسة العمومية /المنشأة العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية

1. البرنامج الذي يتضمن المنشأة / المؤسسة العمومية

I- التعريـــف

1. **النشاط الرئيسي:**
2. **ترتيب المنشأة:**
3. **مرجع الإحداث:**
4. **مرجع التنظيم الإداري والمالي:**
5. **تاريخ إمضاء آخر عقد برنامج أو أهداف بين الوزارة و المنشأة/المؤسسة(إذا وجد).**

II- إطار القدرة على الأداء:

1. **الاستراتيجية العامة:** يتم من خلال هذه الفقرة تحديد ملامح الإستراتيجية العامة للمنشأة/ المؤسسة العمومية بما يتوافق مع إستراتيجية البرنامج الذي تنضوي ضمنه.
2. **تحديد المساهمة في أهداف البرنامج:** (مساهمة مباشرة أو غير مباشرة).
3. **أهم الأولويات والأهداف:** تحديد أهم الأهداف الخاصة بالمنشأة أو المؤسسة العمومية والتي تتوافق كليا أو جزئيا مع أهداف وأولويات البرنامج (ذكر أهداف المنشأة/المؤسسة العمومية وما يقابلها من أهداف البرنامج).
4. **مؤشرات قيس الأداء وأهم الأنشطة**: تقديم أهم الأنشطة المعهودة للمنشأة أو المؤسسة (أهم الإستثمارات والمشاريع الكبرى...) والتي تساهم مباشرة في تحقيق القيم المنشودة للمؤشرات (ذكر المؤشرات الخاصة بالمنشأة/المؤسسة العمومية بالتوافق مع مؤشرات البرنامج مع ذكر النسب المتوقع تحقيقها وفق الجدول الزمني الخاص بالمؤشرات).
5. **الإجراءات المصاحبة**: (مساندة ماليّة، المصادقة على بعض النصوص التنظيميّة، تدعيم الهيكل بالموارد البشريّة الضروريّة...)

III- الميزانية :

تقديم عام لميزانية المنشأة/المؤسسة العمومية للسنة المالية س+1:

تقديم جدول تأليفي يتضمن أهمّ الموارد ومصدرها (Ressources et sources de financements) بما في ذلك منحة الدولة وأهم النفقات (الأعباء) المبرمجة للسنة المالية س+1 مع تبويبها على مستويين:

- ميزانية التصرف

ميزانيّة الاستثمار أو/ التجهيز (بالنظر إلى خصوصيّة كل مؤسسة).

ملحق عدد 4

الميكلة الموحدة
للتقرير السنوي للقدرة على الأداء

الفـــهـــــــــرس

المـحـور الأول: التقديم العام:

1- تقديم عام لأهم جوانب نشاط الوزارة خلال سنة س-1

2- تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة س-1

المحور الثاني: تقديم برامج الوزارة:

1- التقديـــــم العـــام للبرنامج

2- تقديم عام للإنجازات الاستراتيجية الخاصة بالبرنامج

3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة س-1 :

3-1- تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج

3-2- تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها

4- التّوجّهات المستقبلية لتحسين الأداء

الملاحق :

كل الجداول التي يمكن أن تُـدعّـــم نتائج القدرة على الأداء التي تم تحقيقها.

المـحـور الأول: التقديم العام:

3- تقديم عام لأهم جوانب نشاط الوزارة خلال سنة س-1:

- أهم الإنجازات(مع التذكير بهيكلة البرامج)
- تقديم للمؤشرات الإستراتيجية (المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية) الخاصة بالوزارة والتي تم تحقيقها.

4- تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة س-1:

- تقديم وتفسير مختصر لتنفيذ ميزانية الوزارة مقارنة بالتقديرات:
  - حسب طبيعة النفقة
  - حسب البرامج بالاعتماد على الجدولين 1و2.

جدول عدد 1:

تنفيذ ميزانية* الوزارة لسنة س-1 مقارنة بالتقديرات
التوزيع حسب طبيعة النفقة(إع الدفع)

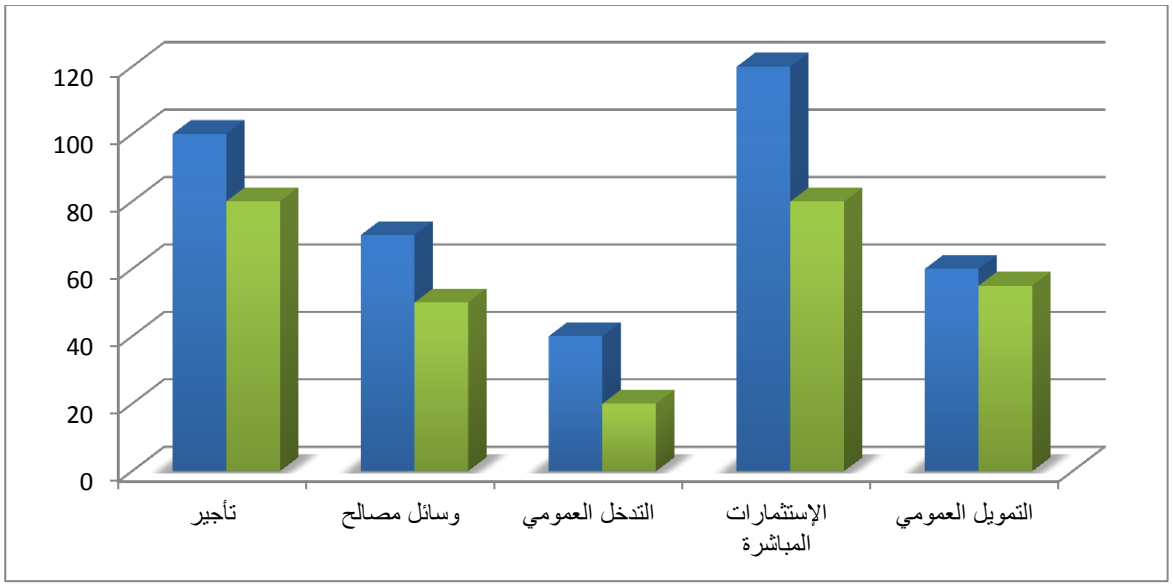
الوحدة: ألف دينار

بيـــــــان النفقات	تقديرات س-1 (1)	إنجازات س-1 (2)	الإنجازات مقارنة بالتقديرات	
			المبلغ (1) - (2)	نسبة الإنجاز% (1) /(2)
نفقات تصرف				
تأجير عمومي				
وسائل مصالح				
تدخل عمومي				
نفقات تنمية				
إستثمارات مباشرة				
على الميزانية				
على القروض الخارجية				
تمويل عمومي				
على الميزانية				
على القروض الخارجية				
صناديق خزينة				
المجموع العام:				

* دون إعتبار الموارد الذّاتية للمؤسسات.

رسم بياني عدد 1:

مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية سنة س-1
التوزيع حسب طبيعة النفقة(إع الدفع)



جدول عدد 2:
تنفيذ ميزانية* الوزارة لسنة س-1 مقارنة بالتقديرات
التوزيع حسب البرامج
(إع الدفع)

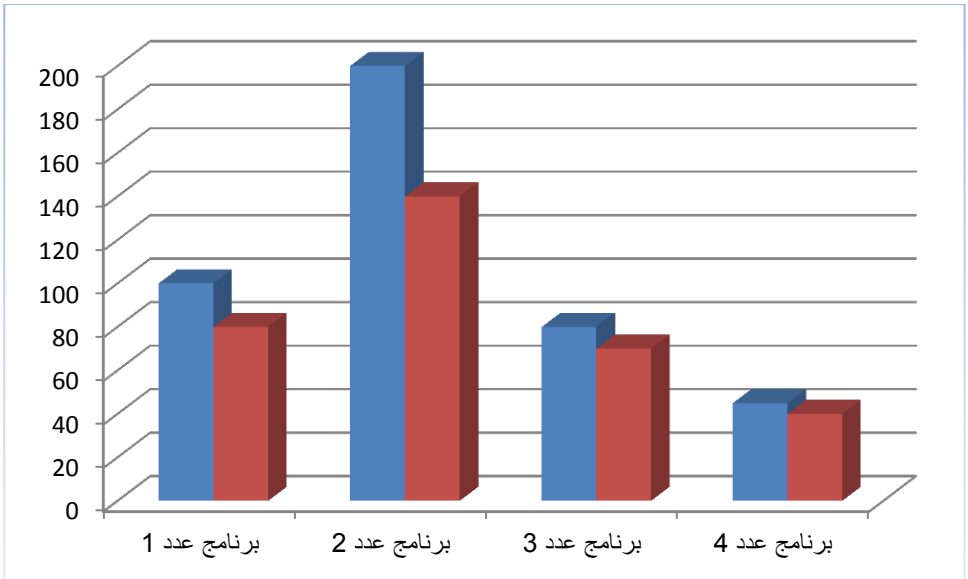
الوحدة: ألف دينار

البرامج	تقديرات س-1 (1)	إنجازات س-1 (2)	الإنجازات مقارنة بالتّقديرات	
			المبلغ (1) - (2)	نسبة الإنجاز% (1) /(2)
البرنامج عدد 1				
البرنامج عدد 2				
البرنامج عدد 3				
البرنامج عدد 4				
المجموع العام				

* دون إعتبار الموارد الذّاتية للمؤسسات.

رسم بياني عدد2:

مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية سنة س-1
التوزيع حسب البرامج (إع الدفع)



المحور الثاني: تقديم برامج الوزارة

تقديم مفصل لكل برنامج كالآتي:

برنامج "....."

- **إسم رئيس البرنامج ومدة (من..... إلى....) توليه مهمة "رئيس البرنامج "**

(في حالة تغيير رئيس البرنامج بين إعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة س-1 وتنفيذه وإعداد التقرير السنوي للقدرة على الأداء لسنة س-1)

1- التقديـــــم العـــام للبرنامج:

التذكير بهيكلة البرامج الفرعية وأهم الأهداف والأولويات الخاصة بالبرنامج.

2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج :

- أهم الإصلاحات والأهداف الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة بالبرنامج ،
- أهم الإنجازات والأنشطة والمشاريع الكبرى التي تم القيام بها لتحقيق أهداف **البرنامج** وعلاقتها بالنفقات التي تم تنفيذها على مستوى البرنامج (وبرنامج فرعي) .

3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة س-1:

3-1 - تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج:

تقديم مفصل لتنفيذ ميزانية البرنامج حسب طبيعة النفقة ثم حسب البرامج الفرعية مقارنة بالتقديرات (بالإعتماد على الجدول عدد 3 والجدول عدد 4)

جدول عدد3:
تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة س-1 مقارنة بالتقديرات
التوزيع حسب طبيعة النفقة
(إع الدفع)

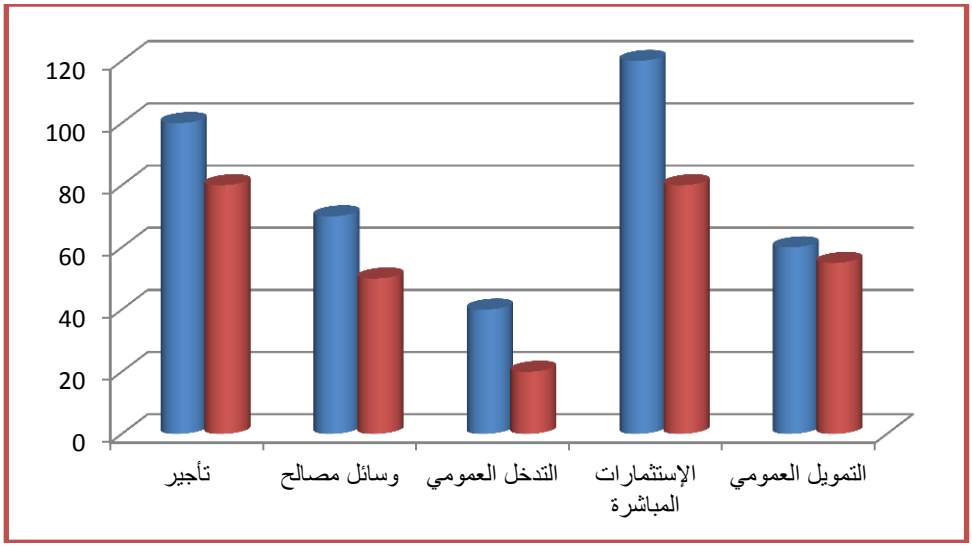
الوحدة: ألف دينار

بيـــــــان النفقات	تقديرات س-1 (1)	إنجازات س-1 (2)	الإنجازات مقارنة بالتّقديرات	
			المبلغ (1) - (2)	نسبة الإنجاز% (1) /(2)
نفقات تصرف				
تأجير عمومي				
وسائل مصالح				
تدخل عمومي				
نفقات تنمية				
إستثمارات مباشرة				
على الميزانية				
على القروض الخارجية				
تمويل عمومي				
على الميزانية				
على القروض الخارجية				
صناديق خزينة				
المجموع العام:				

* دون إعتبار الموارد الذّاتية للمؤسسات.

رسم بياني عدد3:

مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية برنامج .....
لسنة س-1
التوزيع حسب طبيعة النفقة
(إع الدفع)

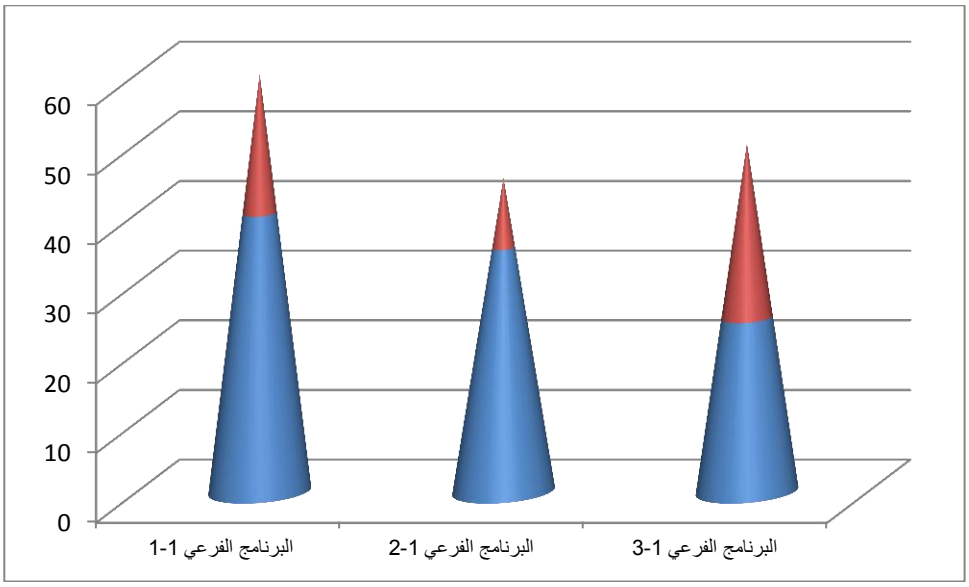


جدول عدد4:
تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة س-1 مقارنة بالتقديرات
التوزيع حسب البرامج الفرعية
(إع الدفع)

بيـــــــان البرامج الفرعية	تقديرات س-1 (1)	إنجازات س-1 (2)	الإنجازات مقارنة بالتقديرات	
			المبلغ (1) - (2)	نسبة الإنجاز% (1) /(2)
البرنامج الفرعي 1-1				
البرنامج الفرعي 1-2:				
البرنامج الفرعي 1-3:				
مجموع البرنامج				

رسم بياني عدد4:

مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية البرامج الفرعية لسنة س-1



2-3 - تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها:

- تقديم **كل هدف** بصفة فردية مع إبراز **النسب المحققة لمؤشرات قيس الأداء مقارنة بالتقديرات** (بالإعتماد على الجدول عدد5 والرسم البياني عدد 5) :

مثال:

- **الهدف 1.1: .....**
- **تقديم الهدف :يساهم هذا الهدف.....**

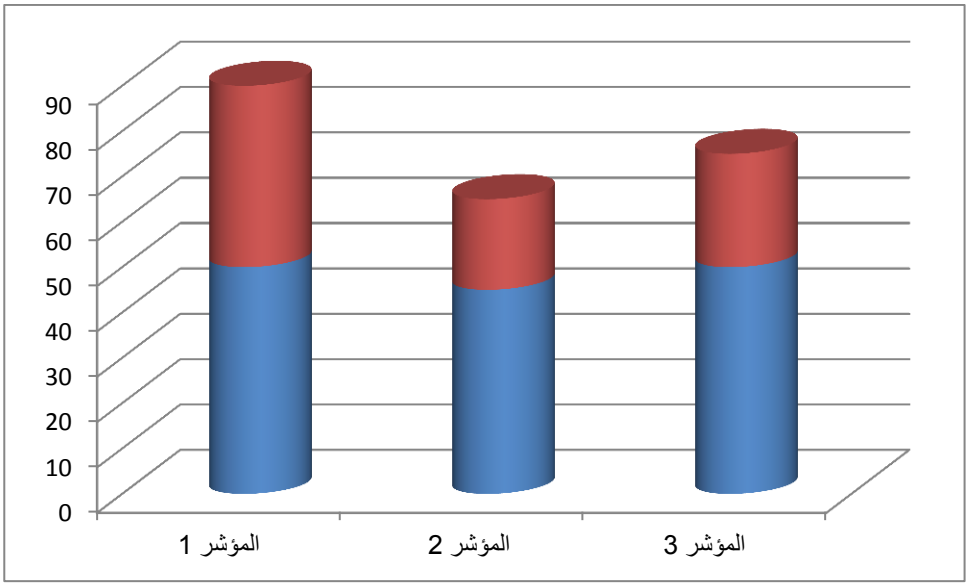
جدول عدد5:

الهدف 1.1: .....

الهدف 1.1:	مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات س-2	إنجازات س-2	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات س-2	تقديرات س-1 (1)	إنجازات س-1 (2)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات % (1) /(2)
	المؤشر 1.1.1							
	المؤشر 2.1.1							
	المؤشر 3.1.1							

رسم بياني عدد5 :

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة بالهدف.....
لسنة س-1



الخ... (حسب عدد الأهداف والمؤشرات بكل برنامج)

تحليل وتفسير النّتائج الّتي تمّ تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة س-1:

- تحليل إنجازات مؤشرات قيس الأداء بالنسب إلى كل هدف بالإعتماد على نسبة تنفيذ الميزانية وأهم **الأنشطة والمشاريع الكبرى** (بما في ذلك المشاريع و الأنشطة التي تم تحقيقها من طرف المؤسسات والهياكل المذكورة بالمشروع السنوي للقدرة على الأداء) التي تم تنفيذها في هذا الإطار،

- تفصيل الإنجازات حسب الجهات ومختلف المتدخلين بما في ذلك المؤسسات و الهياكل العمومية المتدخلة مباشرة في تحقيق الأهداف ومؤشرات قيس الأداء والتي تم إدراج بطاقات خاصة بها ضمن المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة n-1 ،

- تفسير الفوارق بين التقديرات والإنجازات بكل دقة.

مثال :

الهدف 1-1: .....

المؤشر 1.1.1 : .....

- تم تسجيل نسبة انجاز تقدر بـ .....% بالنسبة لـ..... ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب من أهمها:
  - ✓ .....
  - ✓ .....
  - ✓ .....

- كما أن نسق تنفيذ مشروع..... لم يكن بالكيفية االمأمولة ويعود ذلك بالأساس إلى .....

- كما تم تحقيق نسب إنجاز متفاوتة بالنسبة إلى هذا المؤشر حسب الجهات (حسب الجامعات، حسب مراكز التكوين، حسب المندوبيات الجهوية للتنمية الفلاحية.....) كما يبينه الجدول التالي:.....

4- التّوجّهات المستقبلية لتحسين الأداء:

- بيان وتحديد أهم **الإشكاليات** و**النقائص** المتعلقة بتنفيذ البرنامج والبرامج الفرعية،

- تقديم **التدابير والأنشطة** (الإنتدابات، الإستثمارات المستقبلية المتوقعة، المشاريع المتوقع تنفيذها)التي يتعين القيام بها **لتدارك الإخلالات** في تنفيذ مؤشرات البرامج.

ملحق عدد 5

مناقشات الميزانية و القدرة على الأداء

تنطلق المناقشات السنوية للميزانية عادة خلال النصف الثاني من شهر جوان، وبإنطلاق إعداد وتنفيذ الميزانية وفق منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف منذ سنة 2013، تم العمل على تطوير مناقشات الميزانية لتشمل الجوانب المتعلقة بالقدرة على الأداء للبرامج العمومية وذلك بحضور كل الأطراف المعنية:

- الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة،
- الهيئة العامة لرقابة المصاريف العمومية،
- وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية،
- رؤساء البرامج العملياتية،
- ممثلي برنامج القيادة والمساندة (وحدة التصرف حسب الأهداف، المصالح الإدارية والمالية..)،

ويحرص **المتصرفين في ميزانيات الوزارات** (بالهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة بوزارة المالية) **على تشريك رؤساء البرامج فعليا في إعداد وتنفيذ** ميزانية البرامج عبر العمل على إجبارية حضورهم بإجتماعات مناقشات الميزانية.

وتتولى الوزارات توجيه مشاريعها السنوية للأداء للسنة المالية المعنية مرفوقة **بـ"ملف تأليفي للأداء"** (Dossier Récap Performance-DRP) يحتوي على خلاصة لأهم ما جاء في هذه المشاريع ومن ذلك النتائج المراد تحقيقها على مستوى مؤشرات قيس الأداء وذلك إلى كلّ من الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية.

يتم توجيه هذه الوثائق كتابيا وإلكترونيا **10 أيام** قبل إنطلاق المناقشات حول الميزانية والأداء .

وعلى إثر هذه المرحلة يتم **مراجعة وتحيين هذا الملف بالتوافق مع ما أفضت إليه مناقشات المالية والقدرة على الأداء**، لغاية إعتماده عند إعداد الميزانية وفق منهجية التصرف حسب الأهداف والمشروع السنوي للقدرة على الأداء للسنة المعنية.

1- الملف التأليفي للأداء:

يشمل هذا الملف ما يلي:

- مذكرة تبرز بالنسبة لكل برنامج الإستراتيجية المرسومة وخارطة البرنامج (الهياكل المتدخلة لتنفيذ البرنامج)،
- تلخيص للميزانية المطلوبة حسب البرامج والبرامج الفرعية وكذلك حسب طبيعة النفقات (التأجير العمومي، وسائل المصالح، الإستثمارات...) بالنسبة للسنة المالية س+1
- قائمة في الأهداف والمؤشرات،
- إقتراح تقديرات المؤشرات للسنة س+1 مع تبرير هذه التقديرات وضبط القيمة المنشودة لكل مؤشر،
- أهم الأنشطة التي تمّ برمجتها لتحقيق تقديرات المؤشرات مع بيان الإعتمادات المطلوب رصدها لذلك،
- بطاقة لكل مؤشر قيس الأداء[1].

هذا ويكون الملف التأليفي للأداء بالنسبة لكل برنامج في حدود 4 صفحات لا أكثر(بدون إعتبار بطاقات المؤشرات).

2- المسائل التي يتم التطرق لها خلال المناقشات حول الميزانية والأداء:

يتم خلال مناقشات الميزانية و القدرة على الأداء دعوة كل رئيس برنامج إلى تقديم إطار القدرة على الأداء الخاص ببرنامجه بالتوافق مع الأنشطة المبرمج القيام بها.

ويتم خلال مناقشات الميزانية والقدرة على الأداء التعرض، بالنسبة لكل برنامج، إلى المسائل التالية:

أ- **إستراتيجية البرنامج والأهداف المرسومة له:**

تتعلق هذه الفقرة بتحليل لطرق تحديد ورسم أهداف البرنامج إنطلاقا من قراءة الإستراتيجية. ويتم هذا التحليل بإعتبار الأهداف العامة للسياسات العمومية في القطاع ولخصوصيات المرحلة وكذلك خاصة لإنتظارات المواطن مع التقيد **بالإمكانيات المتاحة**.

ب- **إعتماد أهداف تبرز أولويات البرامج العمومية:**

يتم إبراز تكامل جملة الأهداف المرسومة وتوافقها مع إستراتيجية البرنامج لإبراز الأولويات الفعلية للسياسة العمومية في القطاع المعني.

1أنظر هيكلة بطاقة المؤشر (الملحق عدد3 لهذا المنشور).

كما أنه من الضروري بالنسبة **لكل هدف** بيان وتفسير جملة **الأنشطة** المبرمجة لغاية تحسين أداء البرنامج والكفيلة بتحقيق أهدافه والقيم المنشودة للمؤشرات.

ج- تقديرات مؤشرات قيس الأداء لسنة س+1 والأنشطة المبرمجة لتحقيقها:

يتم تبرير تقديرات المؤشرات والقيمة المنشودة لهذه المؤشرات (Valeur Cible) مع الحرص على أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وبيان أهم الأنشطة التي تم برمجتها لغاية تحقيقها مع ضبط تقديرات تكلفتها وتأثيرها على ميزانية البرنامج.

ملحق عدد6

تنظيم حوار التصرف

يُـمثل حـوار التصـرف **مجموعـة الإجـراءات والأسـاليب والـنظم** التـي تمّكـن مـن **تبـادل المعلومـة** بـين مختلـف المسـتويات والـدرجات المهنيـة والإداريـة لغايـة إحكـام **التصـرف فـي الإمكانيـات المتاحـة** قصـد **تحقيق الأهداف المبرمجة**.

يسـاعد حـوار التصـرف علـى ضـبط إطـار القـدرة علـى الأداء للبرنـامج و**إعـداد وتنفيـذ ميزانيـة البرنـامج والبـرامج الفرعيـة** ومـن **برمجـة الأنشـطة لتحقيـق الأهـداف** وإسـتعمال **الإمكانيـات المتاحـة لتحقيـق أداء أفضل**.

يـتـمّ تنظيـم حوار التصرف وفق محورين **أفـقـي وعـمـودي**:

1- حوار التصرف على المستوى الأفقي:

تنـدرج أهـداف البـرامج ضـمن أهـداف السياسـة القطاعيـة ولا يمكـن تحقيقهـا إلا بتنفيـذ أنشـطة كـل البرامج الوزارية.

يتطلـب تحقيـق الأهـداف التنسـيق المسـتمر بـين رؤسـاء البـرامج العمليـاتيـة مـن ناحيـة ورئـيس برنـامج القيـادة والمسـاندة (الشـؤون الماليـة، المـوارد البشـرية، ...) مـن ناحيـة أخـرى، حيـث يقـوم ممثلـي برنامج القيادة والمساندة بدور مسدي خدمات فنية وتقنية لبقية البرامج.

و يمكـن أن يتجـاوز هـذا التنسـيق دائـرة الـوزارة الواحـدة إلـى وزارات أخـرى (مثـال برنـامج البحـث العلمي يشمل وزارة الفلاحة ووزارة التعليم العالى ووزارة الصحة) .

2- حوار التصرف على المستوى العمودي:

يـتم عنـد الإقتضـاء تقسـيم كـل برنـامج إلـى بـرامج فرعيـة ويعيّـن علـى رأس كـل منهـا رئيسـا للبرنـامج الفرعي لتنفيذ الأهداف المتفق عليها بعد مناقشتها مع رئيس البرنامج.

إذا كـان الأمـر لا يطـرح إشـكالا علـى هـذا المسـتوى مـن حـوار التصـرف بإعتبـار منطـق التسلسـل الإداري، فـإن عمليـة قيـادة هـذا الحـوار تـتطلب مجهـودا أكبـر وآليـات إضـافية لتنسـيق السياسـات وتحديـد الأهـداف المشـتركة لمختلـف المتـدخلين فـي البرنـامج خاصـة عنـدما يتعلـق الأمـر بالتنفيـذ الميـداني علـى المسـتوى الجهـوي بالنسـبة للمصـالح الجهويـة للـوزارة أو بالنسـبة لمجـالات تـدخل الوحدات العملياتية والمؤسسات العمومية.

لـذلك غالبـا مـا يـتم اللجـوء إلـى آليـة التعاقـد بـين رئـيس البرنـامج و بقيـة المتـدخلين ميـدانيا لتنفيـذ وتحقيق أهداف البرنامج.

3- توثيق حوار التصرف :

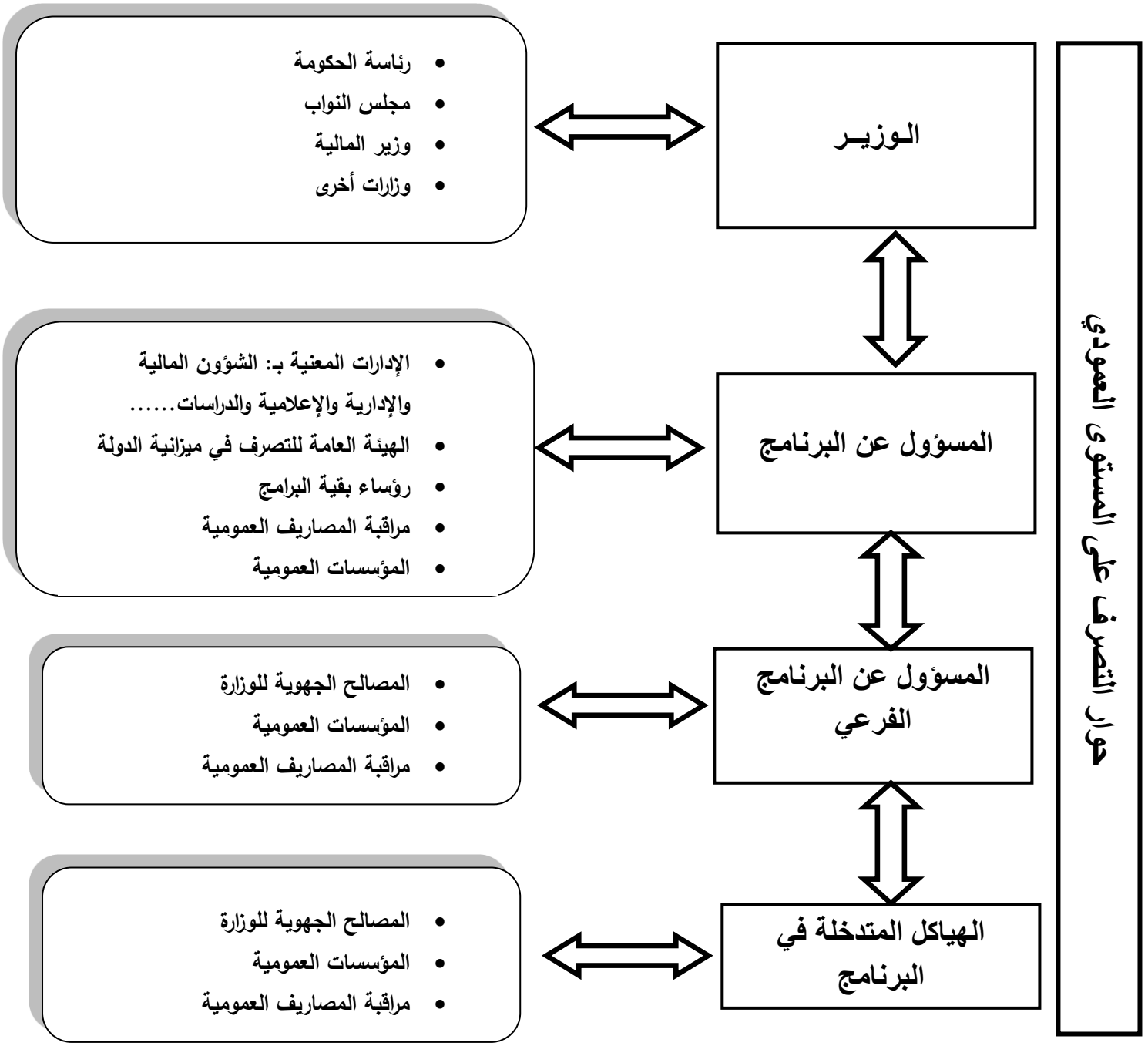
يقتضي تفعيل حوار التصرف ووضعه حيز التنفيذ على المستوى الأفقي والعمودي إضفائه الطابع الرسمي عبر توثيقه من خلال إعداد **"ميثاق للتصرف"** على مستوى كل وزارة (ممضى من طرف الوزير المعني)أو برنامج (ممضى من طرف رئيس البرنامج) وكذلك إمكانية إبرام **عقود أهداف** بين رئيس البرنامج وممثلي الهياكل المتدخلة مباشرة في تحقيق أهدافه.

يتضمن "ميثاق التصرف " الوزاري توضيحا لأدوار جميع المتدخلين في تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على مستوى كل وزارة بالإعتماد على المذكرة الإطارية لتحديد مهام المتدخلين بالمنظومة (الملحق عدد 2).

ويهدف إلى ضمان **وضوح وتناسق الأدوار** بالنسبة لجميع المتدخلين مع ضرورة ضبط الروزنامة والوثائق الواجب إعدادها والسهرعلى توحيد مضمونها و إحترام آجال إعدادها بما يتناسق مع روزنامة إعداد الميزانية و إطار القدرة على الأداء التي يضبطها المنشور السنوي للسيد رئيس الحكومة.

كما يتولى كل رئيس برنامج (بالتعاون مع وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة) تنظيم حوار التصرف على مستوى برنامجه وإعداد **ميثاق للتصرف خاص بالبرنامج** يضبط من خلاله مسؤولية ودور مختلف المتدخلين المباشرين في تحقيق أهداف البرنامج والعلاقة بينهم ويتضمن الميثاق بالأساس قواعد تسيير البرنامج وأساليب متابعة تحقيق مؤشرات قيس الأداء وتقييم إنجازها كما يضبط روزنامة الإجتماعات الدورية لمتابعة تحقيق الأهداف والمؤشرات و تنفيذ ميزانية البرنامج وآجال إعداد الوثائق المتعلقة بالبرنامج (الميزانية، إطار النفقات متوسط المدى، إطار القدرة على الأداء، التقارير الدورية....).

تنظيم حوار التصرف



حوار التصرف على المستوى الأفقي