

القدرة على الأداء

للسياسات العمومية

من رئيس الحكومة

إلى السادة والسيدات الوزراء وكتاب الدولة والولاة

ورؤساء البرامج العمومية والمديرين العاملين 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 يمكن 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).

يُعتبر إطار القدرة على الأداء (le cadre de la performance) من أهم ركائز التصرف في الميزانية حسب الأهداف حيث يمكن 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 اعتماد ضوابط ومعايير قابلة للدراسة والتحليل من قبل المتصرفين وجميع الأطراف المعنية¹ 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.

1. 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 النتائج حسب مؤشرات موضوعية لقياس 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 المديرى للمنظومة و تحيينه والمصادقة عليه من جديد من طرف اللجنة الوزارية لتنسيق قيادة مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة حسب الأهداف بتاريخ 23 ديسمبر 2014.

تمّ 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 الوزارات².

شهد مشروع ميزانية الدولة لسنة 2011، إعداد ميزانيات الدفعة الأولى من الوزارات المعنية بالتجربة النموذجية لأول مرة 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 طبقاً 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 يهيم أساساً الإطار التشريعي والترتيبي الجاري به العمل والتبويب المعتمد لميزانية الدولة ونظام الرقابة

2 - وزارات الدفعة الأولى: الفلاحة، الصحة، التربية، التعليم العالي والبحث العلمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال (قسم التعليم العالي والبحث العلمي)، التكوين المهني والتشغيل.

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

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

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

في هذا الإطار تم تكوين فرق عمل³ لدراسة هذه المحاور وإقتراح الصيغ الملائمة لوضع أسس منظومة تصرف حديثة وتفعيلها. ويتم العمل تدريجياً 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" هيكلية ميزانية مختلف الوزارات وفق برامج تترجم السياسات العمومية والمهام الموكولة إليها ويتم بالنسبة إلى كل برنامج تعيين "رئيس البرنامج" من طرف وزير الإشراف.

يتم إنطلاقاً من استراتيجية البرنامج ضبط عدد محدود من الأهداف لكل برنامج (من 3 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). ويُمكن هذا التمشي من توفير آليات لقيادة البرامج ومتابعة تنفيذها .

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

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 التشريعي والترتيبي، تطوير الرقابة، تطوير المحاسبة العمومية، تطوير النظام 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 قياس 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 الأهداف⁴ 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 ملف تأسيسي للقدرة على الأداء⁵ 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 التأسيسي 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 قياس 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،
- إختيار مؤشرات قياس 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 قياس الأداء الذي تم إعداده في الغرض والهيكلية الموحدة للمشروع السنوي للقدرة على الأداء⁶.

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 إتمادها عند إعداد الميزانية ومشروع القدرة على الأداء للسنة الموالية للسنة الجارية.

وتتولى الوزارات المعنية تقديم تقريراً مفصلاً 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 قياس الأداء) الخاص بها.

ويتم عند إعداد التقرير السنوي للقدرة على الأداء إتماد الهيكلية الموحدة وفقاً للملحق عدد 7.4

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

⁶الملحق عدد 3 "هيكلية المشروع السنوي للقدرة على الأداء".

⁷الملحق عدد 4 "هيكلية 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 الأداء⁸:

يُعيّن رئيس البرنامج من قبل الوزير المعني وتُسند له صفة مكلف بأمورية 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 ويوجّه 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.

وينشئ 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 المعروف، وإعتبارا لتزامن تقديم المشروع السنوي للميزانية مع المشروع السنوي للقدرة على الأداء يتعين أن تكون روزنامة إعداد إطار القدرة على الأداء للسنة

⁸الملحق عدد 2 "المذكرة الإطارية لتحديد مهام المتدخلين بالمنظومة".

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 والولاية ورؤساء البرامج العمومية والمديرين العاميين ورؤساء المؤسسات والمنشآت العمومية التقيد بمقتضيات هذا المنشور وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيقه ووضع 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 السلام

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 - المنتج) وناجعة (المنتج - 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).

المهمة (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 لكل برنامج إعمادات 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 الإعتمادات وبالتالي مجال التصرف في النفقات.

مثال: 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.

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

الوحدة العملية (L'unité opérationnelle):

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

وتعتبر الوحدة العملية:

- المتعهد الأول والأساسي لتنفيذ الأنشطة الكفيلة بتحقيق أهداف البرنامج،

- وحدة إستهلاك وتنفيذ النفقات بما يتوافق مع تحقيق الأهداف.

مثال: - الجامعات هي وحدات عملية لبرنامج التعليم العالي،

- دوائر الصيد البحري بالمندوبيات الجهوية للتنمية الفلاحية هي وحدات عملية لبرنامج الصيد البحري وتربية الأحياء المائية.

الأنشطة (Les activités):

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

كما تمكن الأنشطة من الربط بين الأهداف والميزانية المرصودة للبرنامج، حيث أنها تترجم آليات وأساليب توظيف الإمكانيات بما يمكن من تحقيق القيم المنشودة لمؤشرات قيس الأداء وتحسين النتائج المنتظرة.

مثال ذلك:

- بناء سدّ لتحسين نسبة تعبئة الموارد المائية،
- إنداب أساتذة لغات لتحسين القدرات المكتسبة للتلاميذ في اللغات،
- تنظيم حملات للتلقيح ضدّ الأوبئة بالجهات لتحسين نسبة التغطية بالتلقيح،
- 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 إتمادات 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. 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 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 لقياس الأداء.

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

مؤشرات قياس الأداء (Les indicateurs de performance)

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 للهدف.

ويتم تصنيف مؤشرات قياس الأداء وفق:

- نوع المؤشر: مؤشر نشاط (Indicateur d'activité)، مؤشر منتج (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 لقياس 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 قياس أداءه بما يمكن من قياس 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 التقرير السنوي للقدرة على الأداء مطابقا في تقديمه للتقسيم البرامجي المعتمد بما يمكن من إبراز الأداء الذي تم تحقيقه بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات التي تم ضبطها ضمن المشروع السنوي للقدرة على الأداء بالنسبة لنفس السنة المالية.

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 تمكن 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)

هي مجموعة الآليات الموضوعية 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 المسجلة.

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.

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

ملحق عدد 2

المذكرة الإطارية

لتمديد مهام المتدخلين بالمنظومة

تخضع منهجية التصرف في الميزانية حسب الأهداف إلى مقارنة تشاركية تتطلب انخراط كل المتدخلين في المنظومة على جميع المستويات في عمليات التصور والبرمجة والتنفيذ والمتابعة والتقييم واقتراح الإجراءات التعديلية. وتضمن هذه المقاربة التشاركية حداً أدنى من تبني أولويات البرنامج وأهدافه ومؤشرات قياس 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 يفعل 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 إعداد وتنفيذ إطار القدرة على الأداء والميزانية.

وإنطلاقاً من هذه الوثيقة، يتعين على كل وزارة منخرطة بالمنظومة إعداد مقررٍ 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 طبقاً للتوجهات الواردة بمنشور رئيس الحكومة المتعلق بإعداد الميزانية والقدرة على الأداء،
- ضبط الأنشطة المكونة للبرنامج،
- يوجه الخيارات المتعلقة بالأنشطة إنطلاقاً 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 قياس الأداء الخاصة بالبرنامج،
- متابعة التصرف في الإعتمادات والإنتدابات الخاصة بالبرنامج طبقاً 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 الإعتمادات 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 بتعيين جداول البرمجة السنوية للنفقات اعتماداً 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 وجوباً:
- درجة تقدم إنجاز ميزانية البرنامج،
- القيم المحققة والتطور المنتظر لمؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج،
- معطيات وتحاليل حول كلفة الأنشطة التي تم تنفيذها لتحقيق أهداف البرنامج وتحقيق القيم المنشودة لمؤشرات قياس الأداء.
- المشاركة في مناقشات الميزانية بوزارة الإقتصاد والمالية ودوائر المالية بمجلس نواب الشعب،
- إعداد التقرير السنوي للقدرة على الأداء الخاص بالبرنامج.

كما يوافق 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:

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

يُنسّق رئيس البرنامج الفرعي مهام رئيس البرنامج فيما يتعلق باختصاصه وينفذ الأنشطة 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 قياس 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 العملية 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 العملية 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 قياس 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 قياس 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 للتأشير المسبقة في إطار إرساء الرقابة المعدلة بالتنسيق مع المصالح المالية للوزارة،
- تحديد اجراءات الرقابة اللاحقة بالنسبة للتعهدات التي لم تخضع للتأشير 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 التويب 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 النجاحة من خلال تحقيق أهداف البرنامج.

وتتمثل الوحدات العملية في:

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

وبذلك فإن كل وحدة عملية:

- 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 الموضوع على ذمته من طرف رئيس البرنامج بما يكفل تحقيق أهداف البرنامج.

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

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

7- المؤسسات العمومية المتدخلة في 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 قياس 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

الهيكلية الموحدة

للمشروع السنوي للقدرة على الأداء

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 وإستراتيجيته
- 2- أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج
- 3- نفقات البرنامج

الملاحق

- 1- بطاقات مؤشرات قياس 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 وإستراتيجيته 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:

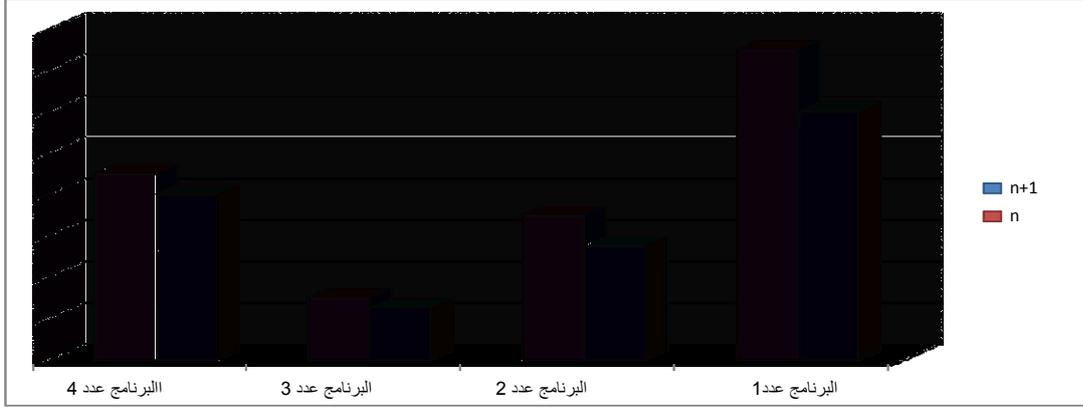
تطور ميزانية الوزارة لسنة (س+1)
حسب البرامج والبرامج الفرعية (اعتمادات الدفع)

الوحدة: ألف دينار

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

* دون إعتبار الموارد الذاتية 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)

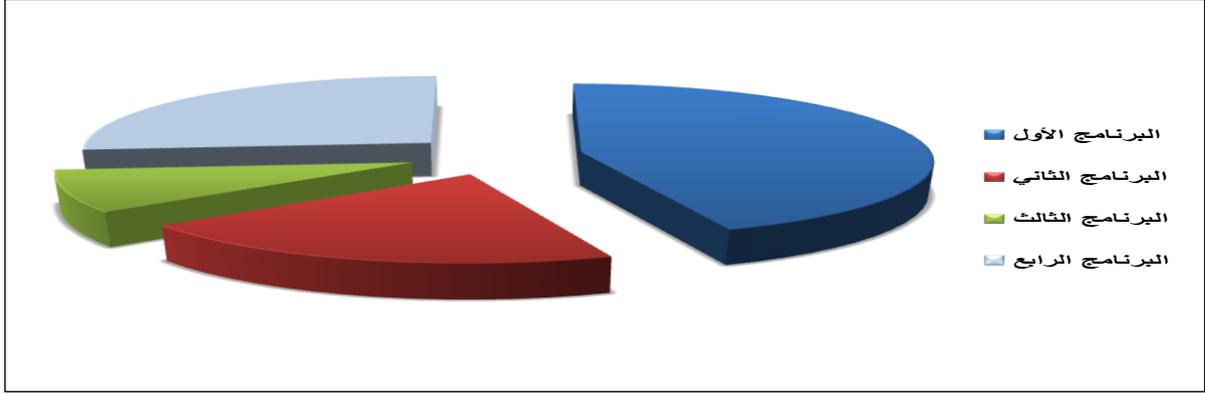
الوحدة: ألف دينار

المجموع	القيادة والمساندة	البرنامج ...	البرنامج 3	البرنامج 2	البرنامج 1	البرامج
						طبيعة النفقة
						نفقات التصرف
						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



2.2 تقديم 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

تقديرات			قانون المالية س	إنجازات			النفقات
س+3	س+2	س+1		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

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

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

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 إستراتيجية 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 قياس الأداء الخاصة بالبرنامج:

1.2- تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء البرنامج:

- تقديم حوصلة لأهداف البرنامج والتركيز على علاقتها بإستراتيجية البرنامج
- إبراز كل هدف على حده وربطه بمؤشرات قياس الأداء الخاصة به وتوضيح أسباب اختيار هذه المؤشرات وفقا لما يلي:

■ الهدف 1-1-1:

- تقديم الهدف:
- مرجع الهدف:
- مبررات اعتماد المؤشرات:

تقديرات			س	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
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).

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

3- نفقات البرنامج:

1.3- ميزانية البرنامج :

تطور إعتمادات برنامج

الوحدة: ألف دينار

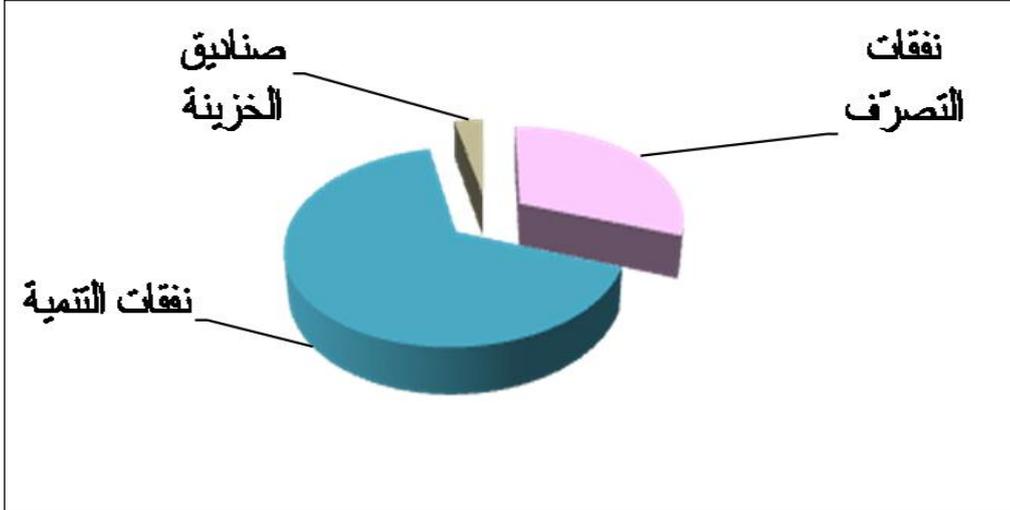
نسبة التطور س- س+1		تقديرات س+1		قانون المالية س (1)	إنجازات س-1	بيان البرنامج
النسبة (%) (1) / (1) - (2)	المبلغ (1) - (2)	اعتمادات الدفع (2)	اعتمادات التعهد			
						العنوان الأول: نفقات التصرف
						التأجير العمومي
						وسائل المصالح
						التدخل العمومي
						العنوان الثاني: نفقات التنمية
						الاستثمارات 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 الذاتية للمؤسسات العمومية.

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

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

الوحدة: ألف دينار



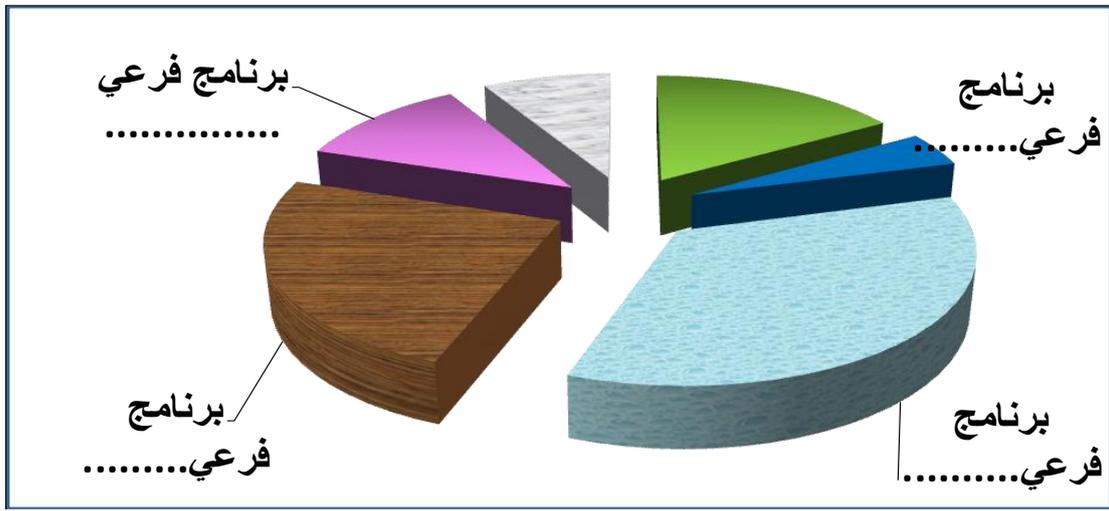
توزيع ميزانية برنامج لسنة س+1 حسب البرامج الفرعية
اعتمادات الدفع

الوحدة: ألف دينار

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

* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومية.

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



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 لكل برنامج فرعي.

3-2-1/ 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 المبرمجة تنفيذها لكامل الفترة

الوحدة : ألف دينار

تقديرات			قانون المالية س	إنجازات			النفقات
س+3	س+2	س+1		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

تقديرات			ق.م س	انجازات			النفقات
س+3	س+2	س+1		س-1	س-2	س-3	
							نفقات التصرف
							على موارد الميزانية
							التأجير العمومي
							وسائل المصالح
							التدخل العمومي
							على 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 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 قياس الأداء لبرنامج

بطاقة المؤشر:

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 منتج (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 المؤشر (إستمارة، تقرير، إستبيان...)
5. مصدر المعطيات الأساسية لاحتساب المؤشر:
6. تاريخ توفر المؤشر :
7. القيمة المستهدفة للمؤشر (Valeur cible de l'indicateur):
8. المسؤول عن المؤشر بالبرنامج:

1. سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر

التقديرات			س	الإنجازات			الوحدة	مؤشر قياس الأداء:
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 ...**

بطاقة عدد 1 : إسم المؤسسة العمومية / المنشأة العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية

1. البرنامج الذي يتضمن المنشأة / المؤسسة العمومية

I- التعريف

1. النشاط الرئيسي:
2. ترتيب المنشأة:
3. مرجع الأحداث:
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 تتضمنه.
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 كلياً أو جزئياً مع أهداف وأولويات البرنامج (ذكر أهداف المنشأة/المؤسسة العمومية وما يقابلها من أهداف البرنامج).
4. مؤشرات قياس 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 مالية، المصادقة على بعض النصوص التنظيمية، تدعيم الهيكل بالموارد البشرية الضرورية...)

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

تقديم جدول تألّيفي يتضمّن 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

ميزانية الاستثمار أو/ التجهيز (بالنظر إلى خصوصية كل مؤسسة).

ملحق عدد 4

المملكة المتحدة

للتقرير السنوي للقدرة على الأداء

الفهرس

المحور 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- التقديم العام 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- التوجّهات المستقبلية لتحسين الأداء

الملاحق :

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

المحور الأول: التقديم العام:

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

- أهم الإنجازات (مع التذكير بهيكله 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 1 و2.

جدول عدد 1:

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

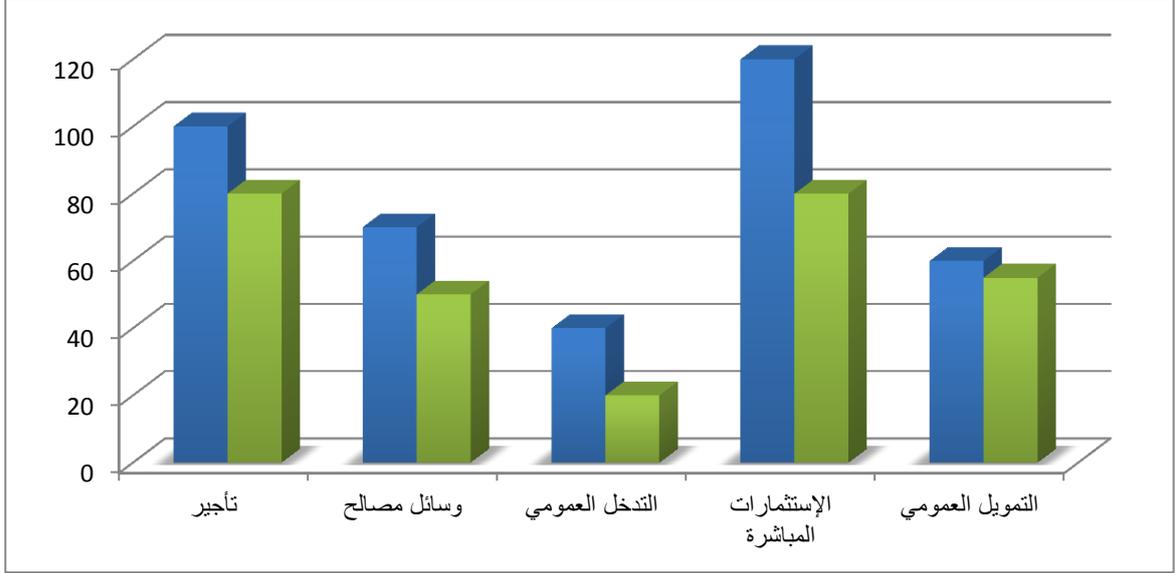
الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات	تقديرات	بيان النفقات
نسبة الإنجاز % (1) / (2)	المبلغ (1) - (2)	س-1 (2)	س-1 (1)	
				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 الذاتية 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)

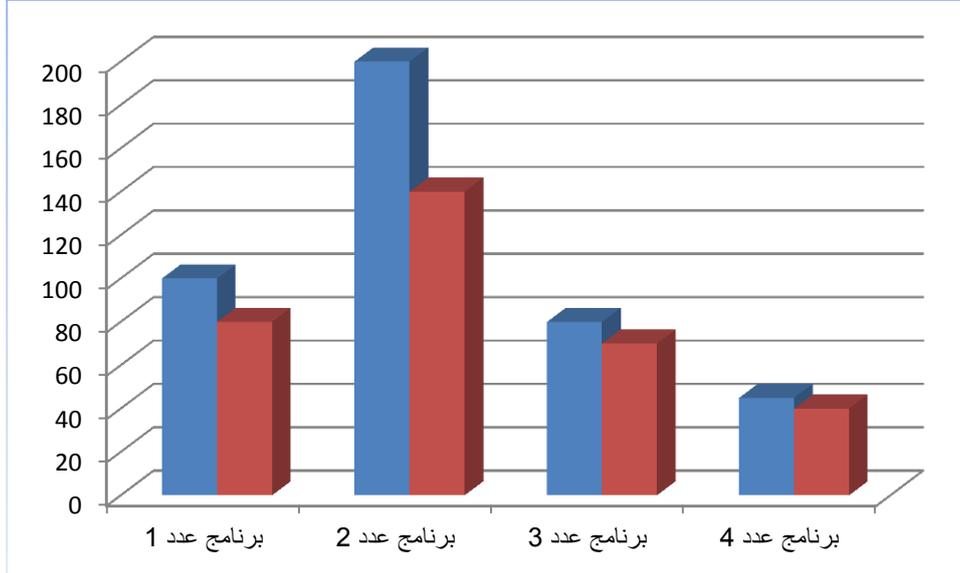
الوحدة: ألف دينار

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

* دون إعتبار الموارد الذاتية 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 كآآتي:

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- التقديم العام للبرنامج:

التذكير بهيكله 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:

1-3 - 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)

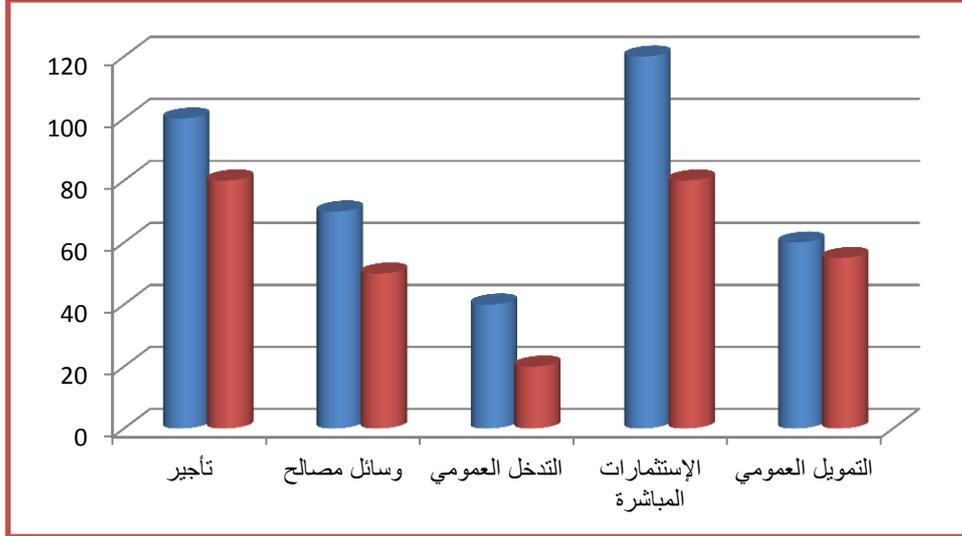
الوحدة: ألف دينار

الإجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات	تقديرات	بيان النفقات
نسبة الإنجاز % (1) / (2)	المبلغ (1) - (2)	س-1 (2)	س-1 (1)	
				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 الذاتية للمؤسسات.

رسم بياني عدد3:

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



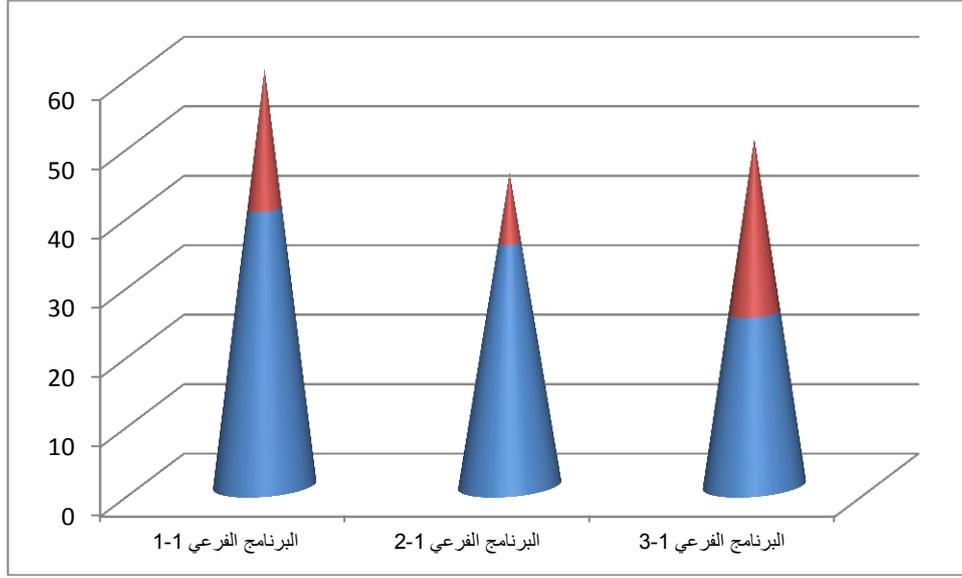
جدول عدد4:

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

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات س-1 (2)	تقديرات س-1 (1)	بيان البرامج الفرعية
نسبة الإنجاز % (1) / (2)	المبلغ (1) - (2)			
				البرنامج الفرعي 1-1
				البرنامج الفرعي 2-1:
				البرنامج الفرعي 3-1:
				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 قياس الأداء مقارنة بالتقديرات (بالإعتماد على الجدول عدد5 والرسم البياني عدد 5) :

مثال:

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

جدول عدد5:

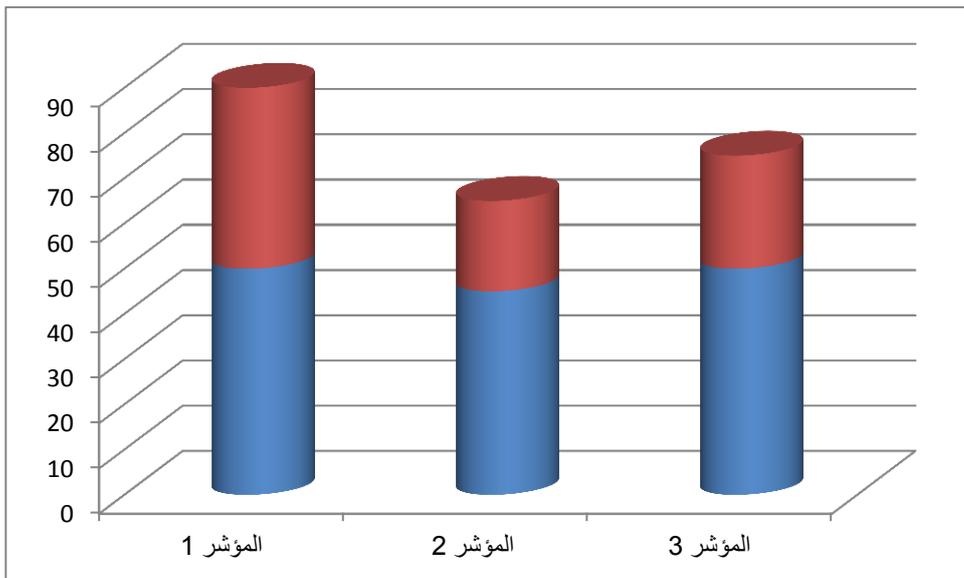
الهدف 1.1:

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

الهدف 1.1:

رسم بياني عدد5 :

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



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

تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة س-1:

- تحليل إنجازات مؤشرات قياس 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 والهيكل 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 قياس 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 إنجاز تقدر بـ% بالنسبة لـ..... ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب من أهمها:
- ✓
- ✓
- ✓

- كما أن نسق تنفيذ مشروع..... لم يكن بالكيفية المأمولة 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- التوجّهات المستقبلية لتحسين الأداء:

- بيان وتحديد أهم الإشكاليات والنقائص المتعلقة بتنفيذ البرنامج والبرامج الفرعية،

- تقديم التدابير والأنشطة (الإنجابات، الإستثمارات المستقبلية المتوقعة، المشاريع المتوقعة

تنفيذها) التي يتعين القيام بها لتدارك الإخلالات في تنفيذ مؤشرات البرامج.

ملحق عدد 5

مناقشات الميزانية والقدرة على الأداء

تنطلق المناقشات السنوية للميزانية عادة خلال النصف الثاني من شهر جوان، وبإطلاق 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 فعلياً 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 تألوفي للأداء" (Dossier Récap Performance-DRP) يحتوي على خلاصة لأهم ما جاء في هذه المشاريع ومن ذلك النتائج المراد تحقيقها على مستوى مؤشرات قياس الأداء وذلك إلى كل من الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية.

يتم توجيه هذه الوثائق كتابياً وإلكترونياً 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 التألفي للأداء:

يشمل هذا الملف ما يلي:

- مذكرة تبرز بالنسبة لكل برنامج الإستراتيجية المرسومة وخارطة البرنامج (الهيكل 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،
- إقترح 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 الأداء¹.

هذا ويكون الملف التألفي 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 إنطلاقاً من قراءة الإستراتيجية. ويتم هذا التحليل بإعتبار الأهداف العامة للسياسات العمومية في القطاع ولخصوصيات المرحلة وكذلك خاصة لإنتظارات المواطن مع التقيد بالإمكانيات المتاحة.

ب- إعتداد أهداف تبرز أولويات البرامج العمومية:

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

¹أنظر هيكل 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 قياس 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 عدد 6

تنظيم حوار التصرف

يُمثل حوار التصرف مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم التي تمكّن 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.

يتمّ تنظيم حوار التصرف وفق محورين أفقي وعمودي:

1- حوار التصرف على المستوى الأفقي:

تندرج أهداف البرامج ضمن أهداف السياسة القطاعية ولا يمكن تحقيقها إلا بتنفيذ أنشطة كل البرامج الوزارية.

يتطلب تحقيق الأهداف التنسيق المستمر بين رؤساء البرامج العملياتية من ناحية ورئيس برنامج القيادة والمساندة (الشؤون المالية، الموارد البشرية، ...) من ناحية أخرى، حيث يقوم ممثلي برنامج القيادة والمساندة بدور مسدي خدمات فنية وتقنية لبقية البرامج.

و يمكن أن يتجاوز هذا التنسيق دائرة الوزارة الواحدة إلى وزارات أخرى (مثال برنامج البحث العلمي يشمل وزارة الفلاحة ووزارة التعليم العالي ووزارة الصحة).

2- حوار التصرف على المستوى العمودي:

يتم عند الإقتضاء تقسيم كل برنامج إلى برامج فرعية ويعيّن على رأس كل منها رئيسا للبرنامج الفرعي لتنفيذ الأهداف المتفق عليها بعد مناقشتها مع رئيس البرنامج.

إذا كان الأمر لا يطرح إشكالا على هذا المستوى من حوار التصرف بإعتبار منطق التسلسل الإداري، فإن عملية قيادة هذا الحوار تتطلب مجهودا أكبر وآليات إضافية لتنسيق السياسات وتحديد الأهداف المشتركة لمختلف المتدخلين في البرنامج خاصة عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ الميداني على المستوى الجهوي بالنسبة للمصالح الجهوية للوزارة أو بالنسبة لمجالات تدخل الوحدات العملياتية والمؤسسات العمومية.

لذلك غالبا ما يتم اللجوء إلى آلية التعاقد بين رئيس البرنامج و بقية المتدخلين ميدانيا لتنفيذ وتحقيق أهداف البرنامج.

3- توثيق حوار التصرف :

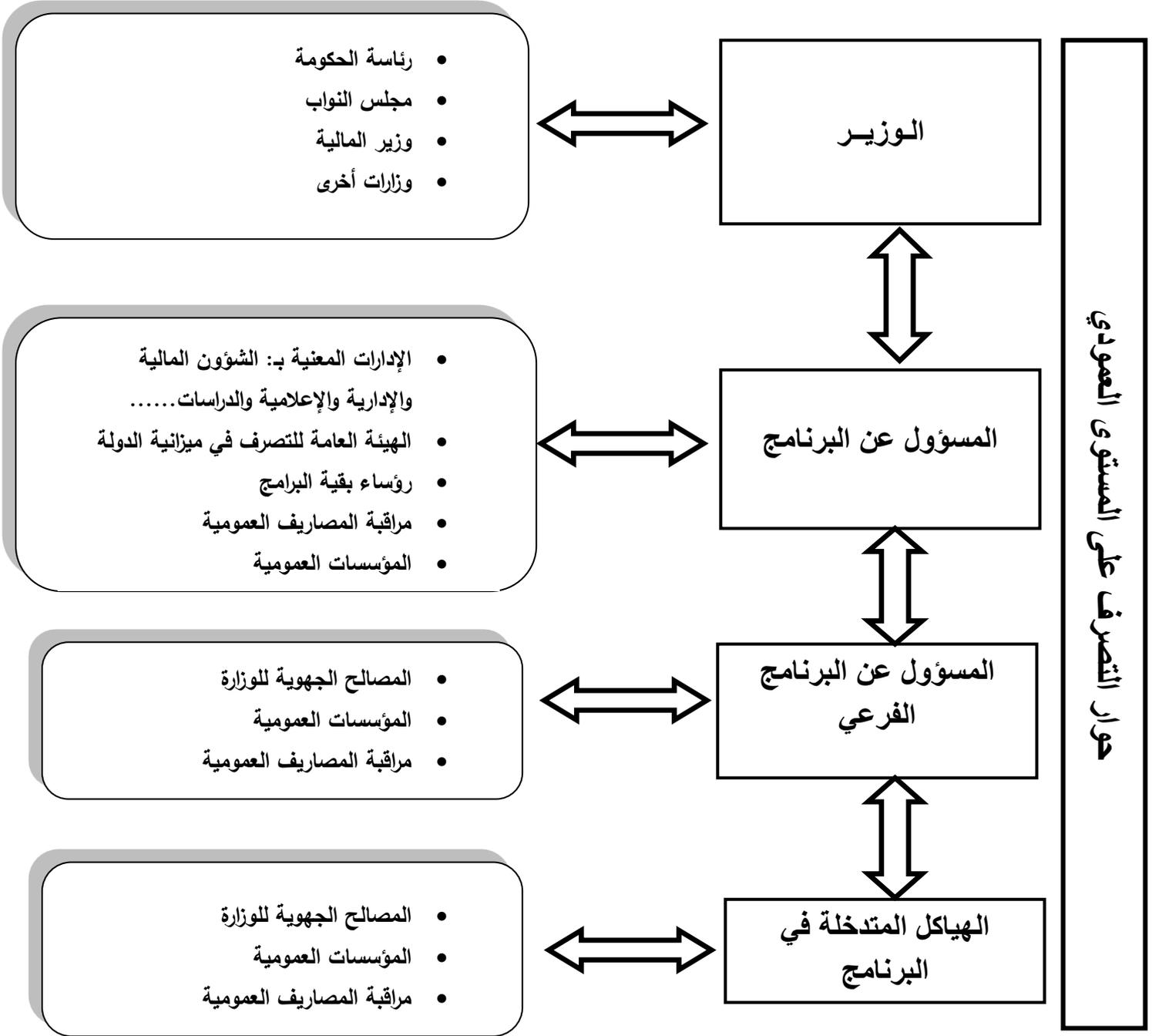
يقتضي تفعيل حوار التصرف ووضعه حيز التنفيذ على المستوى الأفقي والعمودي إضفائه الطابع الرسمي عبر توثيقه من خلال إعداد **"ميثاق للتصرف"** على مستوى كل وزارة (ممضى من طرف الوزير المعني) أو برنامج (ممضى من طرف رئيس البرنامج) وكذلك إمكانية إبرام **عقود أهداف** بين رئيس البرنامج وممثلي الهياكل المتدخلة مباشرة 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 والسهرة على 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 قياس الأداء وتقييم إنجازها كما يضبط روزنامة الاجتماعات الدورية لمتابعة تحقيق الأهداف والمؤشرات و تنفيذ ميزانية البرنامج و آجال إعداد الوثائق المتعلقة بالبرنامج (الميزانية، إطار النفقات متوسط المدى، إطار القدرة على الأداء، التقارير الدورية....).

تنظيم حوار التصرف



حوار التصرف على المستوى الأفقي