

منشور عدد: 49

من رئيس الحكومة

إلى السادة والسيدات الوزراء وكتّاب الدولة والولاة
والمديرين العاملين ورؤساء المؤسسات والمنشآت العمومية

الموضوع: منشور إحداد إطار القدرة على الأداء للسياسات العمومية (ميزانية 2013)

يكتسي إعداد إطار القدرة على الأداء (le cadre de performance) لميزانية سنة 2013 أهمية كبرى نظرا لضرورة تفعيل ودعم منظومة التصرف في ميزانية الدولة حسب الأهداف (منظومة التصرف المبني على النتائج أو على القدرة على الأداء). وتندرج هذه المنظومة في إطار وضع نظام جديد للتصرف في ميزانية الدولة ينبني على مبدأ الحوكمة الرشيدة ويمكّن من تحسين نجاعة وفاعلية البرامج العمومية وضمان شفافية أهداف ميزانية الدولة.

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

- مبدأ المحافظة على التوازنات الاقتصادية والمالية ،
- مبدأ الإنضباط في ميدان الميزانية (La discipline budgétaire) ،
- مبدأ الشفافية و المساءلة (Transparence et Redevabilité).

في هذا الإطار يُعتبر إطار القدرة على الأداء 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 وقياس الأداء وتقييم النجاعة ضمن إطار برامجي ينظم العلاقة بين مختلف المتدخلين.

إضافة إلى ذلك تقتضي منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف اعتماد ضوابط ومعايير مُعترف بها وقابلة للتحليل والدراسة من قبل جميع الأطراف سواء النواب أو الأخصائيين أو المؤسسات أو المواطنين. وهو ما يقتضي أن يشمل الإصلاح محاور أساسية أخرى مثل تبويب الميزانية والمحاسبة العمومية ومجال مراقبة تنفيذ ميزانية الدولة والتطبيقات الإعلامية وغيرها.

1. تقديم عام لمنظومة التصرف في الميزانية المبنى على الأداء :

1- منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف:

من خلال تنقيح القانون الأساسي لميزانية الدولة سنة 2004 (الفصل 11 جديد)، تم الإنطلاق في برنامج إصلاح عام للميزانية يتمثل بالأساس في تركيز منظومة جديدة للتصرف في الميزانية حسب الأهداف (منظومة التصرف المبنى على النتائج) تُمكن من توظيف الإمكانيات (البشرية والمادية) بأكثر وضوح ونجاعة حسب برامج عمومية في إطار البرمجة على المدى المتوسط.

تُحدّد بالنسبة لكل برنامج جملة من الأهداف يتم على إثرها تقييم النتائج الحاصلة حسب مؤشرات موضوعية لقيس الأداء (Indicateurs de Performance) تُمكن من تحديد المسؤولية والمساءلة حول استعمال الموارد وتحقيق الأهداف المعلنة مسبقاً.

في هذا الإطار تمّ، منذ سنة 2008، إعداد المخطط المديرى للمنظومة الجديدة الذي صادقت عليه اللجنة الوزارية لتنسيق وقيادة مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة حسب الأهداف بتاريخ 03 جوان 2010. وتمّ إعداد جملة من الأدلة المنهجية التي تُمكن من ضبط أسس وأساليب وضع وتركيز المنظومة الجديدة لفائدة كل رؤساء الإدارات العمومية والمتدخلين في إعداد وتنفيذ ميزانية الدولة.

ولقد تمّ إعتقاد المرحلية والتدرّج في تركيز المنظومة الجديدة بهدف الإستنتاج قبل التعميم وذلك عبر إدراج خمس وزارات نموذجية ضمن الدفعة الأولى (وزارة الفلاحة، وزارة الصحة، وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التكوين المهني والتشغيل) وأربع وزارات ضمن الدفعة الثانية (وزارة المالية ووزارة النقل ووزارة التجهيز ووزارة الصناعة). وشهد مشروع ميزانية الدولة لسنة 2011، أول تقديم لميزانيات الوزارات النموذجية المعنية بالدفعة الأولى وفق منهجية التصرف حسب الأهداف لمجلس النواب ومجلس المستشارين.

هذا وتقرر بالنسبة لمشروع ميزانية الدولة لسنة 2013 تقديم ميزانيات كل الوزارات النموذجية (الدفعة الأولى والدفعة الثانية) وفق منهجية التصرف حسب الأهداف بالتوازي مع الميزانية الإعتيادية بما يتوافق مع منشور إعداد الميزانية لسنة 2013 ومقتضيات هذا المنشور. وسيتمّ بالنسبة للدفعة الأولى من الوزارات النموذجية عرض هذه الميزانيات على المجلس التأسيسي بعد تأمين يوم تكويني لفائدة أعضاء المجلس في الغرض.

ويطلب تركيز المنظومة الجديدة تحويل وتعصير النظام الحالي للمالية العمومية فيما يتعلق أساسا بالإطار التشريعي والترتيبي والتبويب الحالي للميزانية ونظام الرقابة (المسبقة واللاحقة) والتطبيقات الإعلامية والنظام المعلوماتي ونظام المحاسبة العمومية. هذا وقد تم تكوين فرق عمل لدراسة كل هذه المحاور وإقتراح الصيغ الملائمة لوضع أسس منظومة تصرف حديثة وتفعيلها.

2- القدرة على الأداء في التصرف العمومي:

يقتضى المرور من "التصرف المبني على الوسائل" إلى "تصرف مبني على النتائج (على القدرة على الأداء)" هيكلية ميزانية كل وزارة والمهام الموكولة إليها وفق برامج وبرامج فرعية تترجم السياسات العمومية ويتم بالنسبة لكل برنامج تعيين مسؤول برنامج من طرف وزير الإشراف.

يتم ضبط عدد محدود من الأهداف لكل برنامج (من 3 إلى 4 أهداف على أقصى تقدير) وتحديد مؤشرات قياس أداء قابلة للإحتساب (كمية أو نوعية) خاصة بكل هدف (2 أو 3 مؤشرات على أقصى تقدير). ويمكن هذا التمشي من توفير آليات لقيادة ومتابعة تنفيذ البرامج العمومية.

في هذا الإطار تُسند جملة من التسهيلات في التصرف لفائدة المسؤول عن البرنامج بما يخول له الإستعمال الأنسب والأنجع للإعتمادات المرصودة. وتتمثل هذه التسهيلات بالأساس في تبسيط بعض قواعد وإجراءات وآجال كل من الرقابة المسبقة وتحويل الإعتمادات.

وبالمقابل يتم العمل على إرساء آليات الرقابة الداخلية ورقابة التصرف بالوزارات المعنية ودعم تدخل الرقابة اللاحقة تحديدا فيما يتعلق بتقييم نجاعة التصرف في البرامج العمومية بما يدعم مبدأ المسائلة في التصرف العمومي على أساس المسؤولية المُسندة.

يقتضى التصرف في البرامج المبني على الأداء (النتائج) :

✓ **متابعة الأداء** (le suivi de la performance) : يُمكن لكل مسؤول برنامج، عبر وضع نظام لمتابعة

الأداء، ضبط وتحديد دور المتدخلين في تحقيق أهداف البرنامج وتحسين نجاعة وفاعلية التصرف في ميزانية البرنامج بما يمكن من تحسين الخدمات المسداة والرفع من جودتها.

✓ **حوار التصرف** (le dialogue de gestion) : يتعين على كل مسؤول برنامج ضبط مجموعة

الإجراءات والنظم التي تحدد أساليب وطرق تبادل المعلومة بين مختلف المتدخلين في البرنامج بغاية التصرف في الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المبرمجة. ويمكن حوار التصرف من

إعداد ميزانية البرنامج والبرامج الفرعية وتحديد الأهداف وبرمجة الأنشطة ومؤشرات قياس الأداء وضبط مسؤولية كل متدخل في البرنامج (على المستوى الجهوي والمركزي) بما يساهم في تحقيق أداء أفضل.

يرتكز التصرف في الميزانية حسب الأهداف على وثيقتين أساسيتين يتم إعدادهما من طرف رئيس البرنامج على إثر قيادة حوار التصرف وهما :

- ✓ المشروع السنوي للقدرة على الأداء يصاحب الميزانية ويحدد بالنسبة لكل برنامج الإستراتيجية والأهداف وتقديرات مؤشرات قياس الأداء.
- ✓ التقرير السنوي للقدرة على الأداء يعرض بالنسبة لكل برنامج حصيلة نتائج الأداء التي تم تحقيقها بالمقارنة مع التقديرات التي تمت برمجتها ويحتوي على تحليل وتقييم للنتائج.

II. إطار الأداء لميزانية سنة 2013 :

1- بالنسبة لإعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2013:

إن الدفعة الأولى والثانية من الوزارات المنخرطة في التجربة النموذجية مدعوة إلى تقديم ميزانياتها لسنة 2013 وفق منهجية التصرف حسب الأهداف¹ مع المشاريع السنوية للقدرة على الأداء لسنة 2013 (في نفس الوثيقة) بالتوازي مع الميزانية الإعتيادية لسنة 2013، على أن يتم بالنسبة للدفعة الأولى من الوزارات النموذجية عرض هذه الميزانيات على المجلس التأسيسي بعد تأمين يوم تكويني لفائدة أعضاء المجلس في الغرض.

تشتمل المشاريع السنوية للقدرة على الأداء لسنة 2013، بالنسبة لكل برنامج، على إطار الأداء الخاص به والمتمثل أساسا في الإستراتيجية والأهداف وتقديرات المؤشرات وأهم الأنشطة المبرمجة لسنة 2013، والتي يضبطها رئيس البرنامج بالتشاور مع المتدخلين في البرنامج ويلتزم بتحقيقها مقابل الإعتمادات المخصصة للبرنامج.

وتمثل الخصوصية (بالنسبة للوزارات النموذجية)، خلال إعداد ميزانية سنة 2013، في إدراج المناقشات حول القدرة على الأداء ضمن مناقشات الميزانية وفق الروزنامة المدرجة بالمشور الحالي.

¹ بما يتوافق مع منشور إعداد الميزانية لسنة 2013 (انظر منشور إعداد الميزانية لسنة 2013)

في هذا الإطار يقوم كل مسؤول برنامج بإعداد ملفّ يلخص أهم محاور مشروع القدرة على الأداء² لعرضه على مصالح وزارة المالية والإعتماد عليه أثناء مناقشات الأداء والميزانية لسنة 2013 .

ويتمّ خلال مناقشات الأداء والميزانية³، التي ستعقد بداية من شهر جويلية 2012، بين مصالح وزارة المالية (مصالح الميزانية ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف) ووزارة التنمية الجهوية والتخطيط وممثلي الوزارات النموذجية (مسؤولي البرامج، الممثلين عن برنامج القيادة والمساندة والممثلين عن وحدات التصرف حسب الأهداف) بحضور الأطراف الأخرى المعنية (الهيئة العامة للوظيفة العمومية، مراقبة المصاريف العمومية إستعراض أهداف البرنامج من حيث توافقها مع التوجهات الإستراتيجية ومناقشة مؤشرات قياس الأداء والقيمة المنشودة لكل مؤشر والعمل على ملائمتها مع تقديرات إطار النفقات متوسط المدى. ويجدر التأكيد على ضرورة مناقشة وضبط الأنشطة المبرمج القيام بها بغاية تحقيق تقديرات الأهداف بالتوازي مع مناقشة مشروع ميزانية البرنامج لسنة 2013 .

وتجدر الإشارة إلى ضرورة إيلاء العناية اللازمة لإعداد المشاريع السنوية للقدرة على الأداء لسنة 2013 ومن ذلك :

✓ إختيار الأهداف الكمية والنوعية التي تعكس أولويات السياسات العمومية والبرامج من جهة ومشاكل المواطن وطالب الخدمة العمومية من جهة أخرى،

✓ 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 2013 على أساس الإعتمادات المبرمج رصدها للبرنامج.

في هذا الإطار يتمّ الإعتماد على الدليل المنهجي حول مؤشرات قياس الأداء الذي تمّ إعداده في الغرض والهيكلية الموحدة للمشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2013⁴ .

² أنظر الملحق عدد 5 "مناقشات الأداء والميزانية والملف الملخص لأداء البرامج"

³ أنظر الملحق عدد 5 "مناقشات الأداء والميزانية والملف الملخص لأداء البرامج"

⁴ أنظر الملحق عدد 3 "هيكلية المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2013"

2- بالنسبة لإعداد التقرير السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2011:

كما تمّ التطرق إليه في الفقرة الأولى من المنشور، قدّمت الدفعة الأولى من الوزارات النموذجية ميزانياتها لسنة 2010 و 2011 وفق منهجية التصرف حسب الأهداف مع المشاريع السنوية للقدرة على الأداء (في نفس الوثيقة) بالتوازي مع الميزانية الإعتيادية لوزارة المالية (ثم للمجلسين بالنسبة لسنة 2011).

في هذا الإطار وفي إنتظار تدارك التأخير الحاصل في إعداد قانون ختم الميزانية لسنة 2011، فإن هذه الوزارات مدعوة إلى إعداد التقارير السنوية للقدرة على الأداء لسنة 2011 مع تقديمها لوزارة المالية (في أجل أقصاه 30 جوان 2012).

وبالتالي فإن الوزارات النموذجية (الدفعة الأولى) تقدم تقريراً مفصلاً حول تنفيذ الإلتزامات التي تم تضمينها بالمشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2011 فيما يتعلق بتنفيذ ميزانية البرامج ومدى تحقيق إطار الأداء (الأهداف ومؤشرات قياس الأداء) الخاص بها.

يتمّ عند إعداد التقارير السنوية للقدرة على الأداء إحترام الهيكلية الموحدة التي تم إعدادها من طرف وزارة المالية (وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف)⁵.

تعتبر التقارير السنوية للقدرة على الأداء قاعدة أساسية للمساءلة حول تحقيق أهداف البرامج (عبر قياس القيمة الفعلية التي تم تحقيقها لمؤشرات قياس الأداء) وترجم مسؤولية جميع المتدخلين في تحقيقها من خلال تقييم وتحليل النتائج وتمكن من إقتراح أساليب تحسين وتطوير الأداء بالنسبة لكل برنامج وتساعد على إعداد مشاريع القدرة على الأداء لسنة 2013.

وباعتبار أن هذه السنة هي الأولى التي سيتم خلالها إعداد التقارير السنوية لقياس الأداء وتقديمها لوزارة المالية، يتعيّن العمل على تقديم تقارير ذات جودة وفائدة والتأكد من صحة وموثوقية (fiabilité) المعلومات المدرجة بها خاصة فيما يتعلق بالنتائج التي تم تحقيقها.

⁵ أنظر الملحق عدد 4 "هيكلية التقرير السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2011"

III- دور و مهام المتدخلين في قيادة البرامج وفق القدرة على الأداء⁶ :

يُعيّن مسؤول البرنامج من طرف الوزير المعني ويمارس مهامه تحت إشرافه ومن مشمولاته قيادة وتنسيق أعمال المتدخلين في تنفيذ البرنامج.

ويعمل مسؤول البرنامج على ملائمة إستراتيجية البرنامج مع الإستراتيجية القطاعية للحكومة، كما يتابع تنفيذ ميزانية البرنامج ويوجّه الخيارات بعنوان الميزانية وفق الأنشطة قصد تحقيق النتائج المرجوة.

يكون تحت إشراف مسؤول البرنامج مسؤولي البرامج الفرعية الذين يشاركون في برمجة الأنشطة بما يتماشى مع أهداف البرنامج.

و يقوم مسؤول البرنامج بإعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء وتقديم تقارير دورية للوزير المعني حول التصرف والنتائج المحققة قبل تقديم النتائج النهائية وإعداد التقرير السنوي للقدرة على الأداء بمشاركة مسؤولي البرامج الفرعية.

و ينشّط مسؤول البرنامج، أثناء مختلف مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية بمعونة مسؤولي البرامج الفرعية، حوار التصرف مع مختلف المتدخلين في البرنامج. هذا ويكون حوار التصرف إما عموديا داخل إطار البرنامج العملياتي في حد ذاته أو أفقيا مع المصالح المنضوية تحت برنامج القيادة والمساندة وباقي البرامج العملياتية والأطراف المعنية بمنظومة الإنفاق العمومي (الوزارة الأولى، وزارة المالية...).

وتحافظ المصالح المنضوية تحت برنامج القيادة والمساندة على دورها في مجال تخصصها والذي يجب أن يتطور نحو دور مسدي خدمات لفائدة مسؤولي البرامج العملياتية وذلك عبر :

✓ المساندة في إعداد تقديرات الميزانية،

✓ ممارسة وظائف إستشارية وتقديم الخبرة والمساعدة التقنية والفنية لمسؤولي

البرامج.

⁶ أنظر الملحق عدد 2 "دور ومهام الهياكل المتدخلة في قيادة البرامج وفق القدرة على الأداء "

IV- روزنامة إعداد إطار القدرة على الأداء:

إعتبارا للآجال التي تستوجبها دراسة ومناقشة المقترحات مع كل من المصالح المعنية بوزارة المالية والمجلس التأسيسي، ونظرا لتزامن تقديم الميزانية الإعتيادية لسنة 2013 مع المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2013 (للدفعة الأولى والثانية من الوزارات النموذجية)، فإنه يتعين إحترام الروزنامة التالية عند إعداد إطار القدرة على الأداء لسنة 2013 :

✓ بداية من 31 ماي 2012: عقد جلسات عمل بين مصالح الميزانية ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية مع مسؤولي برامج الوزارات النموذجية وممثلي برنامج القيادة والمساندة (الإدارات المعنية بالمصالح المشتركة وإدارة الشؤون المالية ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف...) بمشاركة ممثلين عن الهيئة العامة للوظيفة العمومية ومراقبة المصاريف العمومية وذلك للتداول ومناقشة:

- النتائج والقيمة الفعلية لمؤشرات قياس الأداء التابعة لأهداف البرنامج التي تم إنجازها سنة 2011 على ضوء نفقات ميزانية سنة 2011 (التي تم إنفاقها فعليا لفائدة البرنامج).
- أهداف ومؤشرات قياس الأداء لسنة 2013 على ضوء إنجازات سنة 2011 وتقديرات إنجازات سنة 2012،
- أهم الأنشطة والتدخلات المبرمج وضعها حيز التنفيذ لتحقيق الأهداف المبرمجة لسنة 2013 مع ضبط الميزانية اللازمة لتحقيقها،
- تحيين أهداف ومؤشرات قياس الأداء لسنة 2012 على ضوء الإعتمادات المرسمة فعليا لفائدة البرنامج في إطار قانون المالية التكميلي لسنة 2012 وضبط التدابير والأنشطة التي يتعين القيام بها لتدارك بعض النقائص.

✓ 30 جوان 2012: آخر أجل بالنسبة للدفعة الأولى من الوزارات النموذجية لتوجيه التقارير السنوية للقدرة على الأداء لسنة 2011 إلى وزارة المالية.

✓ 30 جوان 2012: آخر أجل بالنسبة للدفعة الأولى والدفعة الثانية من الوزارات النموذجية لتوجيه "الملف التأليفي للأداء"⁷ ، الذي تتبني علي أساسه مناقشات القدرة على الأداء، إلى وزارة المالية.

⁷ أنظر الملحق عدد 5 "مناقشات الميزانية والأداء"

✓ 1 جويلية – 15 أوت 2012: مناقشات مشاريع "القدرة على الأداء والميزانية"⁸ بين المصالح المعنية بوزارتي المالية (الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف...) والتنمية الجهوية والتخطيط مع مسؤولي برامج الوزارات النموذجية وممثلي برنامج القيادة والمساندة (الإدارات المعنية بالمصالح المشتركة وإدارة الشؤون المالية ووحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف...) بحضور كل الأطراف الأخرى المعنية.

✓ 31 أوت 2012: آخر أجل بالنسبة للدفعة الأولى والدفعة الثانية من الوزارات النموذجية لتقديم المشاريع السنوية للقدرة على الأداء و مشاريع الميزانيات مبنية حسب البرامج (نفس الوثيقة) لوزارة المالية.

✓ أوائل شهر أكتوبر 2012: حوصلة نتائج مناقشات القدرة على الأداء والميزانية من قبل مصالح وزارة المالية .

فالمرجو من السادة والسيدات الوزراء وكتاب الدولة والولاة والمديرين العامين 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 مبدأ الشفافية النجاعة في التصرف العمومي. ويتعين الإعتقاد والتقيد بما تتضمنه الملاحق المصاحبة لهذا المنشور من تدابير وتعليمات مع مراعات الآجال وإحترام روزنامة إعداد وثائق إطار القدرة على الأداء وآجال توجيهها إلى وزارة المالية.

و السلام

محمد المصالي
المندوب العام

⁸ أنظر الملحق عدد 5 الذي يحدد مجالات "مناقشات القدرة على الأداء"

ملحق حدد 1

تعريف مفاهيم القدرة على الأداء

القدرة على الأداء (La performance)

الأداء هو قدرة 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 (Efficiency de la gestion Publique).

إطار القدرة على الأداء (Le cadre de performance)

يهدف إطار "القدرة على الأداء" الذي تم تكريسه من خلال منهجية "التصرف في الميزانية حسب الأهداف" إلى تطوير التصرف العمومي من أسلوب التصرف المبني على الوسائل إلى التصرف المبني على النتائج. ويتم في هذا الإطار تبويب ميزانية الدولة وفق المهمات والبرامج والبرامج الفرعية لغاية إبراز أهم السياسات العمومية. ويتم تحديد إستراتيجية كل برنامج والأهداف المتعلقة به وكذلك مؤشرات لقياس الأداء بما يمكن من قياس وتحسين النجاعة عند تنفيذ الميزانية.

المهمة (La mission)

تحتوي المهمة على مجموعة برامج تساهم في تحقيق سياسة عمومية محدّدة. ويمكن أن تتطابق المهمة مع الوزارة (مثال ذلك مهمة الصحة ووزارة الصحة)، كما يمكن أن تتجاوز إطار الوزارة الواحدة (مثال ذلك مهمة البحث العلمي التي يُفترض أن تتكون من جملة برامج البحث العلمي بمختلف الوزارات).

البرنامج (Le programme):

البرنامج هو مجموعة متناسقة من العمليات الراجعة بالنظر إلى نفس الوزارة والتي تساهم في تجسيم خطة ذات مصلحة وطنية. ويشمل البرنامج الإعتمادات المخصّصة لعملية أو لمجموعة متناسقة من

العمليات الموكولة إلى كل رئيس إدارة قصد تحقيق أهداف محددة ونتائج يمكن تقييمها. وفي هذه المرحلة من مشروع تطوير وإرساء منظومة التصرف المبني على الأداء سيتم اعتبار البرنامج كوحدة إختصاص رصد الاعتمادات وبالتالي مجال التصرف في النفقات.

مثال: برنامج "المياه" بوزارة الفلاحة.

البرنامج الفرعي (Le sous-programme):

البرنامج الفرعي هو تقسيم للبرنامج. ويمكن أن يتطابق مع تقسيم وظيفي أو عملياتي كالمصالح اللامركزية التي يُعهد إليها التنفيذ الفعلي للبرنامج. ويحتوي البرنامج الفرعي على جملة الإعتمادات المطابقة إما لمجال تدخل خاص أو لمجموعة خاصة من المستفيدين.

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

الأنشطة (Les activités):

هي الأعمال الضرورية التي تُمكن من تنفيذ وتحقيق الأهداف بطريقة ناجعة. ومثال 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 إعتمادات إضافية بالميزانية ومن ذلك تطوير طرق التنظيم والإجراءات وأساليب العمل إلى غير ذلك.

وتمكّن الأنشطة من الربط بين الأهداف والميزانية المرصودة للبرنامج، حيث أنها تترجم آليات وأساليب توظيف الإمكانيات بما يتيح تحسين النتائج المنتظرة.

مسؤول البرنامج (Le Responsable du Programme)

مسؤول البرنامج هو الحلقة الجوهرية في إطار التصرف المبني على الأداء. يُعيّن "مسؤول البرنامج" من الوزير المعني ويمارس مهام قيادة البرنامج تحت إشرافه. ويساهم مع باقي المتدخلين في بلورة أهداف البرنامج وفي إعداد ميزانيته. يحرص "مسؤول البرنامج" على تنفيذ ميزانية البرنامج وتحقيق الأهداف المعلنة له.

إستراتيجية البرنامج (La stratégie du programme)

تُمكن إستراتيجية البرنامج، وفق أفق زمني متوسط المدى، من إرساء الإختيارات ذات الأولوية للتدخل العمومي وذلك عبر تحليل شامل وواقعي للبرنامج بإعتبار 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. ويحتوي كل برنامج على عدد من الأهداف الخصوصية يقع ضبطها بالتناسق مع السياسات العمومية. ويتم قياس مستوى تحقيق الأهداف من خلال مؤشرات لقيس الأداء. و يترجم الهدف الأولويات المدرجة ضمن إستراتيجية البرنامج. مثال: "تحسين التصرف الرشيد في المنظومات الغابية والجبليّة" بالنسبة لبرنامج " الغابات وتهيئة الأراضي الغابية".

مؤشرات قياس الأداء (Les indicateurs de performance)

المؤشر هو تمثيل كمي أو نوعي قابل للاحتساب يمكن من قياس مدى تحقيق هدف معين والتقييم الموضوعي لمستوى تحقيق الأداء. تكون متابعة المؤشر وفق جدول زمني يمكن من مراقبة تجسيم الإنجازات السابقة ومقارنتها بالقيم المنشودة للهدف. مثال: "معدل نسبة الإدماج على إثر مرحلة التربص" بالنسبة للهدف "ضمان مردودية إقتصادية وإجتماعية أعلى لآليات الإدماج" لبرنامج "التشغيل".

المشروع السنوي للقدرة على الأداء (Le projet annuel de performance)

هو وثيقة مصاحبة للمشروع السنوي للميزانية ويُلاحق 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 والمشروع السنوي للقدرة على الأداء وإطار النفقات متوسط المدى ضمن 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.

ويكون التقرير السنوي للقدرة على الأداء مطابقاً 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 والنظم التي تحدد أساليب وطرق تبادل المعلومة بين مختلف المستويات والدرجات المهنية والإدارية لغاية إحكام التصرف في الإمكانيات المتاحة قصد تحقيق الأهداف المبرمجة. يُمكن حوار التصرف من إعداد وتنفيذ ميزانية البرنامج والبرامج الفرعية ومن برمجة الأنشطة وإستعمال الإمكانيات المتاحة لتحقيق أداء أفضل.

رقابة التصرف (Contrôle de gestion)

هو مجموعة الآليات الموضوعية تحت تصرف رئيس الإدارة ورؤساء البرامج والتي تمكن من قيادة التصرف في البرامج عند تنفيذها من حيث متابعة تحقيق الأهداف وتحليل النتائج 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. ويشمل ثلاثة سنوات على مستوى التقديرات ويحتوي على توقعات النفقات وفق طبيعتها ومآلها.

نميز بين إطار النفقات متوسط المدى الجملي وأطر النفقات متوسطة المدى القطاعية التي تبرز توقعات نفقات الوزارة وفق البرامج والبرامج الفرعية.

ملحق عدد 2

دور ومهام المداخل المتدخلية في البرنامج

1- مسؤولي البرامج:

يعتبر مسؤول البرنامج النواة الرئيسية في المنظومة الجديدة للتصرف العمومي. فمسؤوليته الجديدة في إطار التصرف المبني على الأداء تتفاعل مع مسؤوليته الاعتيادية. يعيّن مسؤول البرنامج من طرف الوزير المعني ويمارس مهامه تحت إشرافه ومن مشمولاته قيادة و تنسيق أعمال المتدخلين لتنفيذ البرنامج.

من مهام مسؤول البرنامج:

أ- عند إعداد الميزانية:

- يقوم خلال جميع مراحل إعداد الميزانية بتنشيط حوار التصرف بين جميع المتدخلين،
- يعمل على ملائمة إستراتيجية البرنامج مع الإستراتيجية القطاعية للحكومة،
- يساهم في ضبط الأهداف ومؤشرات قياس الأداء للبرامج وفق إستراتيجية البرنامج،
- يسهر على إعداد الميزانية للبرنامج وإطار النفقات المتوسط المدى بالتنسيق مع باقي المتدخلين،
- يشرف على إعداد وتوزيع الإعتمادات بين البرامج الفرعية والأنشطة،
- يشرف على توزيع الإعتمادات حسب طبيعة النفقة،
- يعدّ البرنامج السنوي للقدرة على الأداء بالتنسيق مع باقي المتدخلين.

ب- أثناء تنفيذ الميزانية:

- يوجّه الخيارات بعنوان الميزانية وفق الأنشطة قصد تحقيق النتائج المرجوة،
- ينسق تنفيذ المشروع السنوي للقدرة على الأداء للبرنامج،
- يتابع تنفيذ ميزانية البرنامج،
- يقوم بإعداد تقارير دورية للوزير المعني حول التصرف والنتائج المحققة.

ج- بعد تنفيذ الميزانية:

- يقدم النتائج النهائية،
- يقوم بتحليل النتائج،
- يعدّ التقرير السنوي للأداء.

2- مسؤولي البرامج الفرعية:

من مهامهم:

- التنسيق مع المسؤول عن البرنامج والمشاركة الفعالة في حوار التصرف،
- برمجة الأنشطة و الحاجيات بالنسبة للبرامج الفرعية،
- قيادة البرنامج الفرعي بما يتماشى مع أهداف البرنامج،
- متابعة تنفيذ الميزانية،
- إعداد تقارير دورية حول تنفيذ البرنامج الفرعي،
- المساهمة في إعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء للبرنامج،
- تحرير حوصلة للبرنامج الفرعي.

3- برنامج القيادة والمساندة:

في إطار منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف يتم هيكلة كل وزارة وفق برامج عملياتية تساهم مباشرة في تحقيق السياسات العمومية القطاعية. وبالنسبة للمصالح التي تساند جميع البرامج العملياتية في تجسيم أهدافها فيتم تجميعها ضمن "برنامج القيادة والمساندة". من هذه المصالح يمكن ذكر الديوان والإدارة المعنية بالمصالح المشتركة ووحدة التصرف في ميزانية الدولة حسب الأهداف والإدارة المعنية بالتخطيط و الدراسات والأنظمة المعلوماتية الخ...

و يقوم هذا البرنامج بتأمين إسناد خدمات ذات الاختصاص وتوفير الدعم التقني لكافة البرامج بما يمكن من إعداد الميزانية وتنفيذها. فالدور الإعتيادي لهذه المصالح يجب أن يتطور نحو دور مسدي خدمات لفائدة مسؤولي البرامج العملياتية.

أ- المصالح المعنية بالشؤون المالية:

- تحافظ على دورها في إعداد وتنفيذ الميزانية وتوكل إليها المهام التالية:
- توفير المعطيات لرؤساء البرامج والمساهمة في إعداد إطار النفقات متوسط المدى للوزارة،
- تقديم الدعم المنهجي واللوجستي لرؤساء البرامج عند إعداد الميزانية،
- إعداد نقاشات الميزانية بالتعاون مع رؤساء البرامج،
- تأطير مسؤولي البرامج في ما يخص سياسة الشراءات والسياسة العقارية وكذلك قواعد استعمال الموارد،
- تأمين وظيفة إستشارية وتقديم الخبرة والمساعدة لمسؤولي البرامج،
- مساندة وحدات التصرف حسب الأهداف في إعداد ميزانيات البرامج من خلال توفير المعلومات المالية، الخ.

ب- إدارة الموارد البشرية:

- تحافظ على دورها في مجال التصرف في الموارد البشرية و تقوم بمساندة مسؤولي البرامج في إعداد تقديرات الميزانية المستوجبة للموارد البشرية
- تؤمن وظيفة إستشارية وتقدم الخبرة والمساعدة لمسؤولي البرامج. الخ

ج- وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارات النموذجية:

- تتولى وحدات التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارات النموذجية:
- تأطير أعوان الوزارة المتدخلين في تركيز المنظومة الجديدة،
- مساعدة مسؤولي البرامج على تحديد الأهداف وإختيار مؤشرات قياس الأداء والأنشطة قصد تحقيق النتائج المتوقعة لكل برنامج،
- مساعدة إدارة الشؤون المالية ومسؤولي البرامج في إعداد إطار النفقات متوسط المدى للوزارة،
- تجميع المشاريع السنوية للقدرة على الأداء والتقارير السنوية للقدرة على الأداء لكل البرامج لغاية إعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء والتقارير السنوي للقدرة على الأداء للوزارة.

د- باقي المصالح المنضوية ضمن برنامج القيادة والمساندة:

و تشمل هذه المصالح بالإضافة إلى الديوان كل الإدارات المعنية بالإعلامية البناءات والشؤون القانونية و التعاون الدولي الخ... و تقدم هذه الإدارات دعماً تقنياً لمسؤولي البرامج في مجال إختصاصها.

4-مصالح وزارة المالية:

أ- الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة:

تتولى الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة النظر في مشاريع ميزانيات الوزارات طبق الترتيب الجاري بها العمل ووفق الروزنامة العادية التي يتم ضبطها بالمنشور المتعلق بإعداد الميزانية. وفي هذه المرحلة ستتم مناقشة مشروع الميزانية المبوب وفق منهجية التصرف حسب الأهداف مع إطار القدرة على الأداء بالتوازي مع مناقشة الميزانية الإعتيادية.

ب- وحدة التصرف حسب الأهداف بوزارة المالية:

تتولى وحدة التصرف حسب الأهداف، بالتنسيق مع الوزارات والهيكل المتدخلة في إعداد وتنفيذ ومتابعة ميزانية الدولة، قيادة مختلف مراحل إرساء منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف. في هذا الإطار تتولى:

- متابعة تنفيذ مختلف مكونات المنظومة الجديدة وتنسيق مراحل تركيزها،
- إعداد الأدلة والوثائق المنهجية التي تساعد على تركيز المنظومة الجديدة،
- مساندة وحدات التصرف حسب الأهداف المحدثة بالوزارات في تركيز المنظومة الجديدة،
- المشاركة في مناقشات الميزانية وإطار القدرة على الأداء وتقديم الدعم الفني وإبداء رأيها في المشاريع السنوية للقدرة على الأداء والتقارير السنوية للقدرة على الأداء.

ملحق 3

هيكلية

مشروع الميزانية

وفق منهجية التصرف حسب

الأهداف

(المشروع السنوي للقدرة على الإحاء + الميزانية مبرقة حسب البرامج)

التقديم العام

(4 صفحات بدون اعتبار الجداول)

I. التقديم العام

(4 صفحات بدون إعتبار الجداول)

1. تقديم الوزارة والسياسة القطاعية:

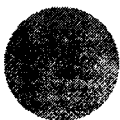
- إستراتيجية القطاع : تقديم مختصر لسياسة وإستراتيجية القطاع بما في ذلك أهم الإصلاحات القطاعية
- البرامج: تقديم مختصر لبرامج الوزارة

2. الميزانية وبرمجة نفقات الوزارة على المدى المتوسط:

- تقديم مختصر لميزانية الوزارة حسب طبيعة النفقة ثم حسب البرامج (بالاعتماد على الجدولين 1 و 2 ورسمين بيانيين)
- برمجة النفقات على المدى المتوسط: بيان توزيع الإعتمادات داخل الوزارة حسب طبيعة النفقة وحسب البرامج على المدى المتوسط وعلاقته بإستراتيجية القطاع (بالاعتماد على جدولين 3 و 4)

البرامج

(20 صفحة على أقصى تقدير)



II. البرامج

(تقديم كل برنامج على حدة)

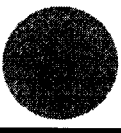
التعريف برئيس البرنامج

1. تقديم البرنامج وإستراتيجيته (صفحتان على أقصى تقدير) :

- ضبط إستراتيجية البرنامج وعلاقتها بالتوجه العام للمخطط التنموي والدراسات الإستراتيجية الخاصة بالقطاع (بما في ذلك أهم الإصلاحات والتوجهات والقوانين التي لها علاقة بالبرنامج)

- خارطة البرنامج (الإدارات والمؤسسات ومختلف المتدخلين في إنجاز وتحقيق أهداف البرنامج)

- تحديد البرنامج الفرعية وضبط خارطتها



II. البرامج

2. ضبط الأهداف ومؤشرات قياس الأداء (6 صفحات على أقصى تقدير):

■ تقديم حوصلة لأهداف البرنامج والتركيز على علاقتها باستراتيجيات البرنامج

■ إبراز كل هدف على حدة وربطه بمؤشرات قياس الأداء الخاصة به وتوضيح أسباب إختيار هذه المؤشرات (جدول - عدد 5- المؤشرات الخاصة بكل هدف في إطار كل برنامج)

■ تحديد الأنشطة المبرمج تنفيذها بالنسبة لكل هدف على حدة

■ إدراج بطاقة تفصيلية لكل مؤشر (أنظر الملاحق بطاقة تقديم المؤشر)

II. البرامج

3. نفقات البرنامج (الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى) (10 صفحات):

■ ميزانية البرنامج:

- تقديم مفصل لميزانية البرنامج حسب طبيعة النفقة مع تفسير تطور الإعتمادات المرسودة لفائدة البرنامج (بالإعتماد على الجدول 6 ورسم بياني)

• تقديم لميزانية البرنامج الفرعية حسب طبيعة النفقة

- تحديد تقديرات كلفة الأنشطة المبرمج تنفيذها لتحقيق الأهداف
- توضيح مبررات تطور الإعتمادات المرسودة لفائدة البرنامج على ضوء تطور تقديرات المؤثرات المبرمجة لسنة 2013 والأنشطة المبرمج تنفيذها سنة 2013.

II. البرنامج

3. نفقات البرنامج (الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى):

■ إطار النفقات متوسط المدى للبرنامج 2013-2015:

- تقديم إطار النفقات متوسط المدى الخاص بالبرنامج حسب طبيعة النفقة (بالاعتماد على الجدول 7)

- توضيح مبررات تطور الإعتمادات المرسودة لفائدة البرنامج للسنوات القادمة على ضوء تطور تقديرات المؤشرات المبرمجة وكذلك الأنشطة المبرمجة تنفيذها لكامل الفترة .

الملاحق

III. الملاحق

جدول عدد 1 : ميزانية الوزارة : التوزيع حسب طبيعة النفقة

جدول عدد 2 : ميزانية الوزارة : التوزيع حسب البرامج

جدول عدد 3 : إطار النفقات متوسط المدى الجملي للوزارة : التوزيع حسب طبيعة النفقة
(إعتمادات الدفع)

جدول عدد 4 : إطار النفقات متوسط المدى الجملي للوزارة : التوزيع حسب البرامج
(إعتمادات الدفع)

جدول عدد 5 : مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج 1
بطاقة تقديم المؤشر

جدول عدد 6 : ميزانية البرنامج

جدول عدد 7 : إطار النفقات متوسط المدى الجملي للبرنامج : التوزيع حسب طبيعة النفقة

جدول 1
*ميزانية الوزارة: التوزيع حسب طبيعة النفقة

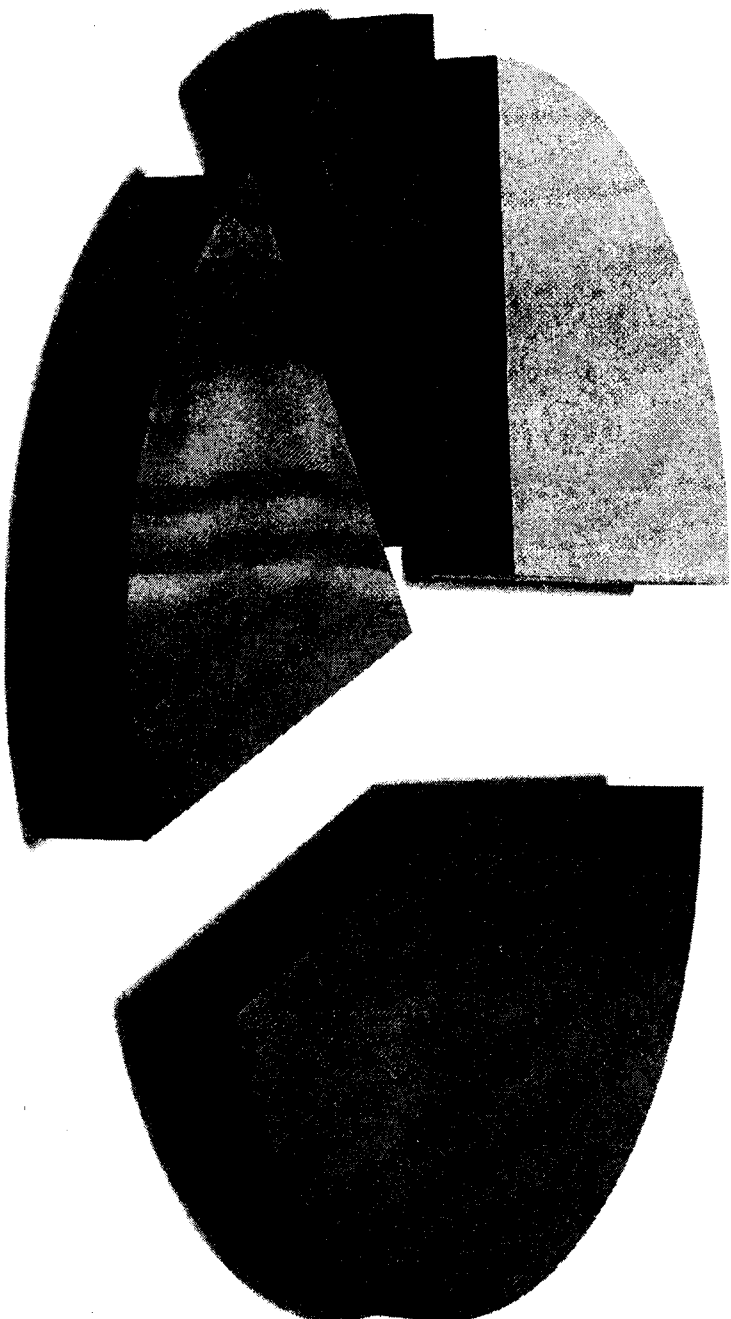
الوحدة 1000د		إيجازات 2011	ق.م. 2012	مقترحات 2013	تطور اع الدفع 2012-2013	
		اع الدفع	اع الدفع	اع التجه	اع الدفع	المبلغ
		المسبة				
نفقات التصرف						
التأجير العمومي						
وسائل المصالح						
التدخل العمومي						
نفقات التنمية						
الإستثمارات المباشرة						
على الموارد العامة للميزانية						
على موارد القروض الخارجية الموظفة						
التمويل العمومي						
على الموارد العامة للميزانية						
على موارد القروض الخارجية الموظفة						
صناديق الخزينة						

*ميزانية الوزارة بدون اعتبار الموارد الداخلية للمؤسسات

جول 2

11000

ميزانية الوزارة :التوزيع حسب البرامج (إعتمادات الدفع)



■ البرنامج الأول

■ البرنامج الثاني

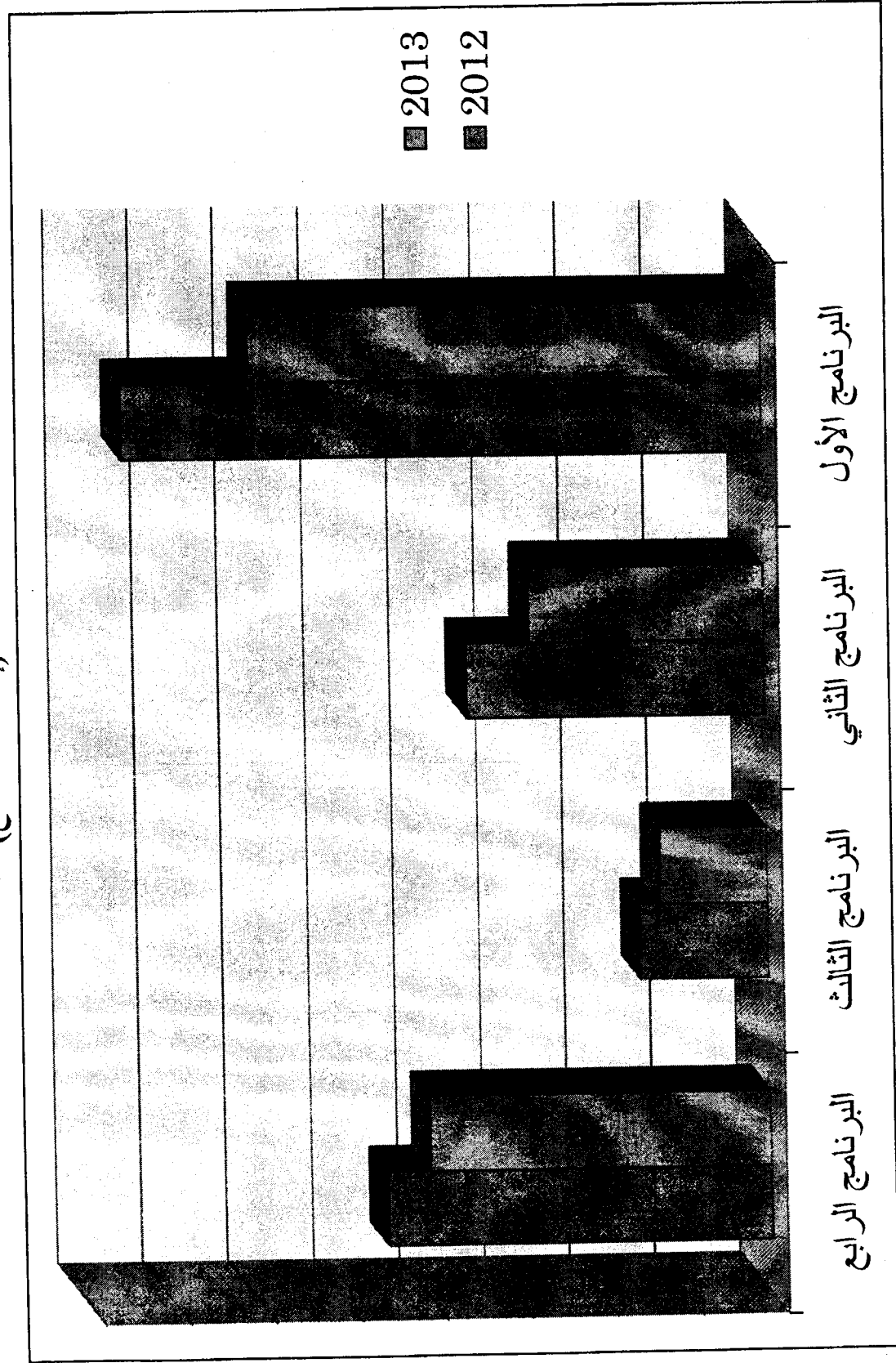
■ البرنامج الثالث

■ البرنامج الرابع

تطور ميزانية الوزارة حسب البرامج

2013-2012

(إعتمادات الدفع)



جدول 4
إطار النفقات متوسط المدى الجملي للوزارة :
التوزيع حسب البرامج
(إعتمادات الدفع)

تقديرات		ق.م الكميل	إنجازات				الوحدة 1000 د
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	
							البرنامج 1
							البرنامج 2
							البرنامج 3
							البرنامج 4
							
							المصرع

جدول 5 مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج

الهدف 1.1 :			وحدة القياس	إنجازات			تقديرات إنجازات	تقديرات			
				2009	2010	2011		2012	2013	2014	2015
المؤشر 1.1.1											
المؤشر 2.1.1											
المؤشر 3.1.1											
الهدف 2.1 :			وحدة القياس	إنجازات			تقديرات إنجازات	تقديرات			
				2009	2010	2011		2012	2013	2014	2015
المؤشر 1.2.1											
المؤشر 2.2.1											
المؤشر 3.2.1											

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

بطاقة المؤشر

- رمز المؤشر :
- تسمية المؤشر
- تاريخ تحيين المؤشر

1- الخصائص العامة للمؤشر:

- البرنامج الذي يرجع إليه المؤشر
- البرنامج الفرعي الذي يرجع إليه المؤشر (إن أمكن ذلك)
- الهدف الذي يرجع إليه المؤشر
- تعريف المؤشر: توضيح المفاهيم
- نوع المؤشر
- التفرعات

2- قراءة في نتائج المؤشر:

- سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر (جدول)
- تحليل وتعليق النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر
- أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المنشودة للمؤشر

3- التفاصيل الفنية للمؤشر:

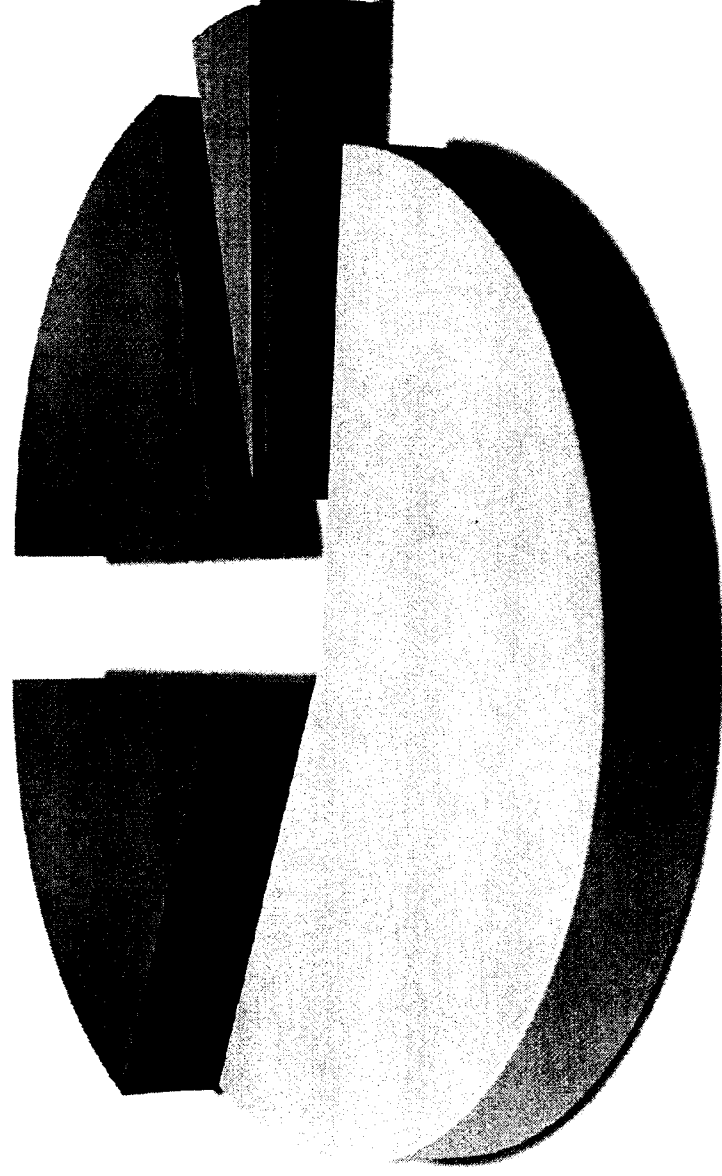
- مصدر ونوع المعطيات الأساسية
- طريقة تجميع البيانات والمعطيات الأساسية
- المصالح المسؤولة على تجميع البيانات الأساسية
- تاريخ توفّر المؤشر
- طريقة احتساب المؤشر
- تحديد أهم النقائص المتعلقة بالمؤشر

جدول 6 *ميزانية البرنامج

الوحدة 1000	إنجازات 2010	ق. م. التكملي 2012	تقديرات 2013	تطور 2012-2013	النسبة
نفقات التصرف التأجير العمومي وسائل المصالح التدخل العمومي	إع الدفع	إع الدفع	إع الدفع	المبلغ	
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					

*ميزانية البرنامج بدون إحتبار الموارد الذاتية للمؤسسات

توزيع مشروع ميزانية البرنامج حسب طبيعة النفقة لسنة 2012



■ التأجير العمومي

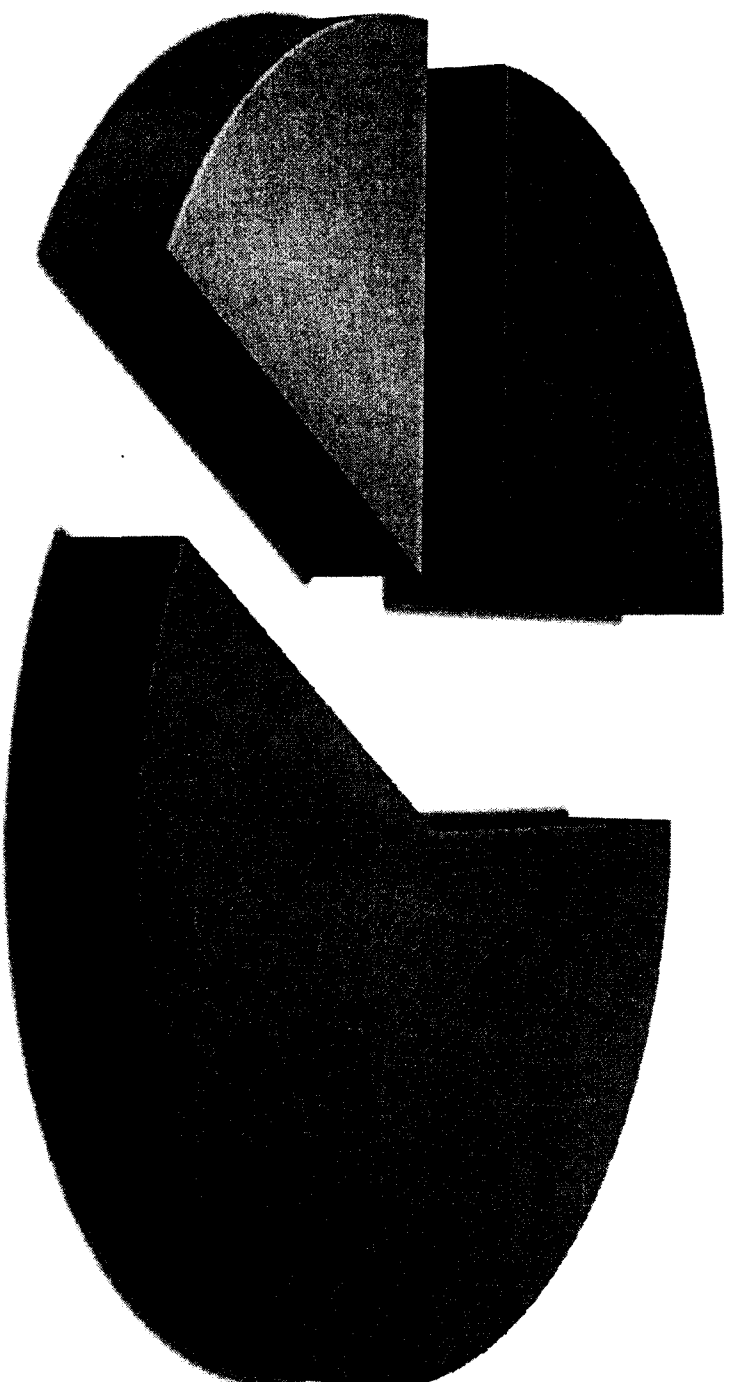
■ وسائل المصالح

■ التدخل العمومي

■ نفقات التنمية

■ صناديق الخزينة

توزيع مشروع ميزانية البرنامج حسب البرامج الفرعية



ب ف 1

ب ف 2

ب ف 3

7 جول

إطار النفقات متوسط المدى الجملي للبرنامج: التوزيع حسب طبيعة النفقة

تقديرات		ق.م التمويل		إنجازات		الوحدة 1000 د
2015	2014	2013	2012	2010	2009	2008
نفقات التصرف التأجير العمومي على الموارد العامة للميزانية على الموارد الذاتية للمؤسسات وسائل المصالح على م.ع.م على م.ذ.م التدخل العمومي على م.ع.م على م.ذ.م						
نفقات التنمية الإستثمارات المباشرة على م.ع.م على م.ذ.م على م.ق.خ.م التمويل العمومي على م.ع.م على م.ذ.م على م.ق.خ.م						
مجموع الميزانية بدون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات الميزانية باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات						

وزارة المالية

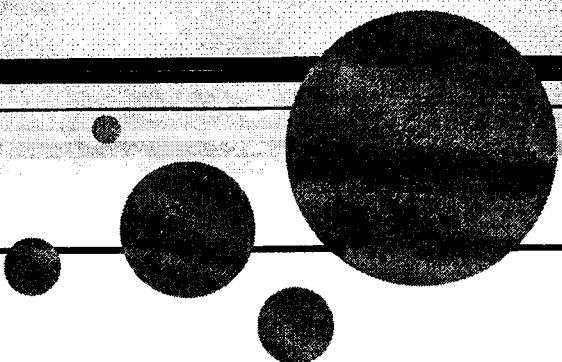
وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

ملحق عدد 4

هيكلية

التقرير السنوي

للخبرة على الأحياء



مجله

I. التقديم العام

1. تقديم عام لأهم جوانب نشاط الوزارة خلال سنة 2011 :

- تقديم لأهم الإنجازات التي تم تحقيقها
- تقديم للمؤشرات الإستراتيجية (المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية) الخاصة بالوزارة والتي تم تحقيقها

2. تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة 2011

- تقديم مختصر لتنفيذ ميزانية الوزارة مقارنة بالتقديرات :
 - حسب طبيعة النفقة
 - ثم حسب البرامج (بالاعتماد على الجدول 1 و 2)

الفرمان

II. البرنامج (تقديم كل برنامج على حدة)

1. تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

- رئيس البرنامج

- أهم الإصلاحات أو التوجهات الإستراتيجية التي لها علاقة مباشرة
بالبرنامج

- أهم الإنجازات والأنشطة والمشاريع الكبرى التي تم القيام بها لتحقيق
أهداف البرنامج وعلاقتها بالمصاريف التي تم تنفيذها

II. البرامج

2. نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ مخرجات البرنامج لسنة 2011 :

• تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتنفيذ المخرجات الخاصة بالبرنامج:

- الأهداف والنسب المحققة لمؤشرات قياس الأداء مقارنة بالتقديرات
(بالاعتماد على الجدول عدد 3)

- تقديم مفصل لتنفيذ مخرجات البرنامج حسب طبيعة النفقة مقارنة
بالتقديرات (بالاعتماد على الجدول عدد 4)

II. البرامج

3. تحليل وتفسير للنتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة 2011:

تحليل نتائج القدرة على الأداء التي تم تحقيقها لسنة 2010 وتقديرات 2011:

- تحليل إنجازات مؤشرات قياس الأداء بالنسبة لكل هدف على حدة
- تفصيل الإنجازات حسب الجهات ومختلف المتدخلين

• تفسير الفوارق بين التقديرات والإنجازات بكل دقة

II. البرامج

3. التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:

- بيان وتحديد أهم الإشكاليات والنقائص المتعلقة بتنفيذ البرنامج
- تقديم التدابير والأنشطة التي يتعين القيام بها لتدارك الإخلالات في تنفيذ البرنامج

العلاقات

III. الملاحق

جدول 1 : تنفيذ ميزانية الوزاره مقارنة بالتقديرات : التوزيع حسب طبيعة النفقة

جدول 2 : تنفيذ ميزانية الوزاره مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب البرامج
جدول 3 : مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج
جدول 4 : تنفيذ ميزانية البرنامج

جدول 1
*** تنفيذ ميزانية الوزارة مقارنة بالتقديرات : التوزيع حسب طبيعة النفقة**

نسبة الإجازات مقارنة بالتقديرات		إجازات 2011	تقديرات 2011	الوحدة 1000 د
النسبة	المبلغ	إع الدفع	إع الدفع	
				نفقات التصرف
				الناجير العمومي
				وسائل المصالح
				التدخل العمومي
				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 الميزانية

* ميزانية الوزارة بدون إحتبار الموارد الذاتية للمؤسسات

جدول 2

تنفيذ ميزانية الوزارة مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب البرامج

نسبة الإجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2011	تقديرات 2011	الوحدة 1000 د
النسبة	المبلغ	إعتمادات الدفع	إعتمادات الدفع	
				البرنامج 1
				البرنامج 2
				البرنامج 3
				البرنامج 4
				
				المجموع

جدول 3 مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج

الهدف : 1.1 :	وحدة القيس	تقديرات 2010	إنجازات 2010	نسبة التقديرات مقارنة بالإنجازات سنة 2010	تقديرات 2011	إنجازات 2011	نسبة التقديرات مقارنة بالإنجازات سنة 2011
المؤشر 1.1.1 :							
المؤشر 2.1.1 :							
المؤشر 3.1.1 :							

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

جدول 4 تنفيذ ميزانية البرنامج

الإجازات مقارنة بالتقديرات		إجازات 2011	تقديرات 2011	الإجازات مقارنة بالتقديرات	إجازات 2010	تقديرات 2010	الوحدة 1000 د
النسبة	المبلغ	إع الدفع	إع الدفع	النسبة	المبلغ	إع الدفع	إع الدفع
							نفقات التصرف
							التأجير العمومي
							وسائل المصالح
							التدخل العمومي
							نفقات التنمية
							الإستثمارات المباشرة
							على الموارد العامة للميزانية
							على موارد القروض الخارجية
							الموظفة
							التمويل العمومي
							على الموارد العامة للميزانية
							على موارد القروض الخارجية
							الموظفة
							صناديق الخزينة
مجموع الميزانية							

*ميزانية البرنامج بدون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات

ملحق لمحدد 5

مناقشات الميزانية والأداء

تتطلب المناقشات بخصوص الميزانية لسنة 2013 خلال النصف الثاني من شهر جوان، وتشمل المناقشات حول ميزانية سنة 2013 لأول مرة الجوانب المتعلقة بأداء البرامج العمومية وذلك بحضور كل الأطراف المعنية:

- الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة،
- وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية،
- مسؤولي البرامج العملياتية وممثلي برنامج القيادة والمساندة (وحدة التصرف حسب الأهداف، المصالح الإدارية والمالية..)

وتتولى الوزارات توجيه مشاريعها السنوية للأداء لسنة 2013 مرفوقة بـ"ملف تألفي 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 كتابيا وإلكترونيا 10 أيام قبل إنطلاق المناقشات حول الميزانية والأداء . وعلى إثر هذه المرحلة يتم مراجعة وتحيين هذا الملف لغاية إعتماده عند إعداد الميزانية وفق منهجية التصرف حسب الأهداف لسنة 2013.

1-الملف التألفي للأداء:

يشمل هذا الملف ما يلي:

- مذكرة تبرز بالنسبة لكل برنامج الإستراتيجية المرسومة وخارطة البرنامج (الهيكل المتدخلة لتنفيذ البرنامج)،
- الميزانية حسب المآل (بالنسبة لكل برنامج أو برنامج فرعي) وكذلك حسب طبيعة النفقات (التأجير العمومي، وسائل المصالح، الإستثمارات...)

- قائمة في الأهداف والمؤشرات،
- إقتراح تقديرات مؤشرات سنة 2013 مع تبرير هذه التقديرات وضبط القيمة المنشودة لكل مؤشر،
- أهم الأنشطة التي تم برمجتها لتحقيق تقديرات المؤشرات مع بيان الإعتمادات المطلوب رصدها لذلك،
- بطاقة لكل مؤشر قيس الأداء¹.

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 التعرض خلال هذه المناقشات، 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- إعتداد أهداف تبرز أولويات البرامج العمومية:
يتم إبراز تكامل جملة الأهداف المرسومة وتوافقها مع إستراتيجية البرنامج لإبراز الأولويات الفعلية للسياسة العمومية في القطاع المعني.
كما أنه من الضروري بالنسبة لكل هدف بيان وتفسير جملة الأنشطة المبرمجة لغاية تحسين أداء البرنامج.

ج- تقديرات مؤشرات لقيس الأداء لسنة 2013 والأنشطة المبرمجة لتحقيقها:

يتم تبرير تقديرات المؤشرات والقيم المنشودة لهذه المؤشرات (Valeurs Cibles) مع الحرص على أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وبيان أهم الأنشطة التي تم برمجتها لغاية تحقيق هذه التقديرات.

¹ أنظر هيكلة بطاقة تقديم المؤشر (الصفحة الموالية)

بطاقة المؤشر

رمز المؤشر :

تسمية المؤشر:

تاريخ تحيين المؤشر :

الخصائص العامة للمؤشر

1. البرنامج الذي يرجع إليه المؤشر
2. البرنامج الفرعي الذي يرجع إليه المؤشر (إن أمكن ذلك)
3. الهدف الذي يرجع إليه المؤشر
4. تعريف المؤشر: توضيح المفاهيم
5. نوع المؤشر
6. التفرعات

قراءة في نتائج المؤشر

1. سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر (جدول)
2. تحليل وتعليق النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر
3. أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المنشودة للمؤشر

التفاصيل الفنية للمؤشر

1. مصدر ونوع المعطيات الأساسية
2. طريقة تجميع البيانات والمعطيات الأساسية
3. المصالح المسؤولة على تجميع البيانات الأساسية
4. تاريخ توفر المؤشر
5. طريقة احتساب المؤشر
6. تحديد أهم النقائص المتعلقة بالمؤشر

ملحق 6

تنظيم حوار التصرف

يُمثل حوار التصرف جملة الإجراءات والنظم التي تحدد أساليب وطرق تبادل المعلومة بين مختلف المستويات والدرجات المهنية والإدارية لغاية إحكام التصرف في الإمكانيات المتاحة قصد تحقيق الأهداف المبرمجة.

يُمكّن حوار التصرف من إعداد ميزانية البرامج والبرامج الفرعية ومن برمجة الأنشطة لتحقيق الأهداف وإستعمال الإمكانيات المتاحة لتحقيق أداء أفضل.

يتم 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 مسؤولي البرامج العملياتية من ناحية والمسؤول عن برنامج المساندة (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 التعليم العالي: وزارة الفلاحة ووزارة التعليم العالي ووزارة الصحة).

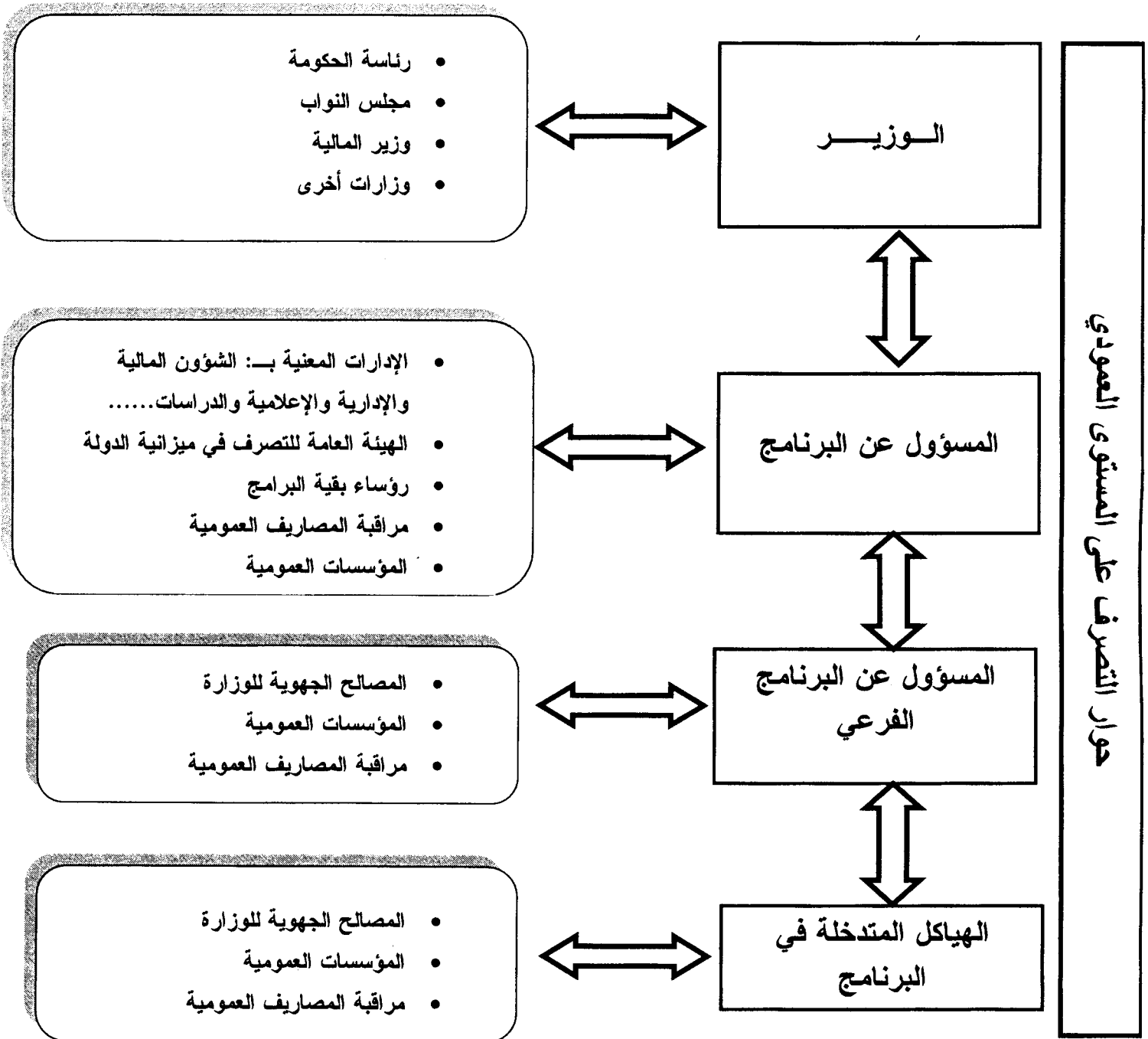
2- حوار التصرف على المستوى العمودي:

يتم تبويب كل برنامج إلى برامج فرعية ويعيّن على رأس كل منها مسؤول عن البرنامج الفرعي لتنفيذ الأهداف المتفق عليها بعد مناقشتها مع المسؤول عن البرنامج.

إذا كان الأمر لا يطرح إشكالا في 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 المؤسسات العمومية.

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

تنظيم حوار التصرف



حوار التصرف على المستوى الأفقي