

المذكرة التوجيهية حول برنامج القيادة والمساندة

الإطار العام

في إطار الاستعداد لتنفيذ مقتضيات القانون الأساسي الجديد للميزانية، يتّجه العمل على تحسين جودة وثائق الأداء و طريقة تقديمها. وبناء على ذلك، سيتم التركيز في مرحلة أولى على مراجعة إطار الأداء لبرنامج القيادة والمساندة على مستوى الوزارات من خلال اعتماد منهجية موحدة لضبطه وتقديمه بصفة متجانسة على مستوى المشاريع السنوية للأداء.

هذا التوجه يرجع أساسا للأسباب التالية:

- وجود وظائف دعم وخدمات مشتركة بين الوزارات على مستوى برنامج القيادة والمساندة يتم تقديمها ضمن مشاريع سنوية للأداء غير متجانسة،
- أهمية حجم برنامج القيادة والمساندة مقارنة ببقية البرامج العملية

في هذا السياق، تم إعداد مذكرة توجيهية تهدف بالأساس إلى تحديد تمشي موحد يُمكن من إعداد إطار أداء متجانس بين الوزارات خاص ببرنامج القيادة والمساندة.

تعريف برنامج القيادة والمساندة

يتضمن هذا البرنامج جميع المصالح التي تقوم بإسداء خدمات ومساندة البرامج العملية في تحقيق أهدافها.

يضمّن هذا البرنامج بتأمين تسعة وظائف دعم أفقية ومشتركة بين الوزارات ويتضمن جملة الأنشطة المشتركة المتعلقة بإدارة وتسيير الوزارة المتمثلة أساسا في:

- **الموارد البشرية :** تشمل هذه الوظيفة الأنشطة المتعلقة أساسا بالتصرف في الموارد البشرية وبالتكوين وغيرها من الأنشطة التي تقوم بها الوزارات في هذا المجال.
- **المنظومات المعلوماتية :** هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة على غرار الربط بشبكة الأنترنت وتوفير النظم المعلوماتية.

- **القيادة :** تتكون وظيفة القيادة من الأنشطة التابعة للديوان والمتعلقة أساسا بعمليات المتابعة والتقييم والإشراف و التخطيط والدراسات....
- **الشؤون العقارية :** تشمل هذه الوظيفة الأنشطة الخاصة بالتصرف في ممتلكات وعقارات الوزارة على غرار التهيئة و جرد الأصول العقارية التابعة لها...
- **الخدمات اللوجستية :** تتكون من الأنشطة الخاصة بالتصرف في أسطول سيارات الوزارة وكذلك الأنشطة المتعلقة بترشيد استهلاك الطاقة وغيرها من الأنشطة الخاصة بالخدمات اللوجستية للوزارة
- **الشؤون المالية :** تتكون من الأنشطة المتمثلة في تسيير كافة الشؤون المالية للوزارة .
- **الشؤون القانونية :** تتكون من الأنشطة المتعلقة بإعداد الأطر القانونية والترتيبية الخاصة بالقطاع و الاستشارات القانونية.
- **الشراءات :** تتكون من الأنشطة المتعلقة بالشراءات
- **الاتصال :** تتكون هذه الوظيفة من مختلف الأنشطة المتعلقة بالسياسة الاتصالية للوزارة كتنظيم ملتقيات ، ندوات ، و كل الأنشطة التي تمكن من التواصل بين الوزارة و المتعاملين معها .

❖ التمشي المعتمد لإعداد إطار أداء مشترك لبرنامج القيادة و المساندة

➤ المرحلة الأولى : إعادة النظر في خارطة برنامج القيادة و المساندة

تستوجب هذه المرحلة تحديد الهياكل المنضوية تحت برنامج القيادة و المساندة التي تؤمن وظائف الدعم التسعة المشتركة بين الوزارات التي تمّ بيانها سابقا والعمل على إلحاق الهياكل التي تؤمن وظائف أخرى غير الوظائف التسعة بالبرامج العملية.

➤ المرحلة الثانية: إعداد إطار أداء موحّد لبرنامج القيادة و المساندة

1- تحديد الأنشطة لكل وظيفة من الوظائف التسعة المشتركة

يتطلب إعداد إطار أداء مشترك بين الوزارات لبرنامج القيادة و المساندة الانطلاق من وظائف الدعم التسعة المشتركة المكونة للبرنامج و تحديد الأنشطة الخاصة بها.

يمكن الاستئناس بهذا الجدول الذي يربط الوظيفة بالأنشطة الناجمة عنها و يوضح علاقتها بتحقيق الهدف الاستراتيجي.

الوظيفة	الأنشطة	الهدف الاستراتيجي
الموارد البشرية	التصرف في الموارد البشرية التكوين	التحكم في كتلة الأجور
المنظومات الإعلامية	ربط الأعوان بشبكة الإنترنت و الانترنت على المستوى المركزي و الجهوي توفير المنظومات المعلوماتية	فاعلية برنامج القيادة والمساندة
القيادة	الديوان والتفقدية العامة الإشراف والتخطيط والدراسات	فاعلية برنامج القيادة والمساندة
الشؤون العقارية	التصرف الأمثل في العقارات	فاعلية برنامج القيادة والمساندة
الخدمات اللوجستية	ترشيد استهلاك الطاقة	فاعلية برنامج القيادة والمساندة
الشؤون المالية	إعداد وتنفيذ ومتابعة الميزانية	تحسين التصرف في الإعتمادات
الشؤون القانونية	توفير إطار قانوني و ترتيب ملائم لفائدة القطاع	فاعلية برنامج القيادة والمساندة
الشراءات	إعداد الصفقات و الشراءات	فاعلية برنامج القيادة والمساندة
الاتصال	إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة الاتصالية للوزارة	فاعلية برنامج القيادة والمساندة

على أساس هذا الجدول، يمكن استخلاص جملة من الأنشطة لكل وظيفة من الوظائف التسعة وتجميعها إلى ثلاثة أنشطة رئيسية والمتمثلة أساساً في:

- الأنشطة المتعلقة بالقيادة
- الأنشطة المتعلقة بالتصرف في الميزانية
- الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

2- تحديد الأهداف التي تترجم الأنشطة الرئيسية

تعمل الوزارة على ضبط الأهداف التي تترجم الأنشطة الرئيسية الثلاثة وتمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المذكورة أعلاه على المدى المتوسط و البعيد.

و تجدر الإشارة إلى أن الأهداف الإستراتيجية المشتركة بين الوزارات و التي تم الاتفاق عليها تتمثل في :

❖ الهدف الاستراتيجي عدد 1 : فاعلية برنامج القيادة والمساندة

يتمّ تجسيد هذا الهدف من خلال تقديم الخدمات الأساسية لبقية البرامج العملية بالجودة المطلوبة و في الأجال المضبوطة بما يمكنها من تحقيق أهدافها مع العمل على التحكم في ميزانية البرنامج .
يتم تقييم حجم برنامج القيادة والمساندة على أساس الإعتمادات المخصصة له مقارنة بالإعتمادات المخصصة للبرامج العملية التابعة لنفس المهمة.

❖ الهدف الاستراتيجي عدد 2 : التحكم في كتلة الأجور

يتطلب تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي العمل على تحديد جملة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين التصرف في الموارد البشرية و بالتالي التحكم في كتلة الأجور.
يمكن اعتماد طريقة احتساب تساعد على التحكم في كتلة الأجور و ذلك من خلال :

- تحديد منهجية احتساب مشتركة لتقدير كتلة الأجور على مستوى الوزارات قائمة على جملة من المقاييس التي تأخذ بعين الاعتبار جميع المعطيات التي تؤثر على كتلة الأجور على غرار الانتدابات الجديدة والمغادرين وتقدم المسار المهني للموظفين. يمكن أيضا استعمال مقاييس أخرى لتحسين التصرف في الموارد البشرية للدولة.
- اعتماد هذه المقاييس الأساسية كمؤشرات تصرف تمكن من التحكم الأفضل في كتلة الأجور و التصرف الأمثل في الموارد البشرية على مستوى كل وزارة.

❖ الهدف الاستراتيجي عدد 3 : تحسين التصرف في الإعتمادات

يتطلب تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي العمل على ضبط جملة من الأنشطة التي تؤدي إلى إحكام تنفيذ ومتابعة ميزانية المهمة و ذلك من خلال تحسين نسق استهلاك الإعتمادات خاصة المتعلقة بالاستثمار والتدخل العمومي.

3- تحديد مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالأهداف المضبوطة

- يستوجب اختيار مؤشرات قياس أداء خاصة بالأهداف المشتركة لبرنامج القيادة و المساندة .
- ضرورة تحديد الأنشطة التي تمكن من تحقيق المؤشرات و ضبط الاعتمادات الخاصة بها

على أساس هذه المذكرة التوجيهية، يقترح انطلاق الوزارات في مراجعة وضبط إطار أداء برنامج القيادة والمساندة على ضوء التمشى المعتمد بهذه المذكرة.

هذه المرحلة تُعد من بين المتطلبات الأساسية التي ستمكن من تثبيت إطار أداء مشترك بين الوزارات لبرنامج القيادة والمساندة.