



دليل توجيهي حول منهجية إعداد المشروع السنوي للأداء

2022

شكر

تتوجه الوحدة المركزية للتصرف
حسب الأهداف بوزارة المالية بعبارات
الشكر والثناء إلى كل من ساهم في
إصدار هذا الدليل التوجيهي حول
منهجية إعداد المشروع السنوي للأداء

الهدف من الدليل
تعريف المشروع السنوي للأداء

منهجية إعداد المشروع السنوي للأداء

المحور الأول: تقديم المهمة

1. إستراتيجية المهمة
2. برامج المهمة
3. الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى

المحور الثاني: تقديم برامج المهمة

1. إستراتيجية البرنامج
2. الأهداف ومؤشرات الأداء
3. الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى

ملاحق المشروع السنوي للأداء:

- بطاقات المؤشرات
- بطاقات الفاعلون العموميون
- بطاقة إدراج مقارنة النوع الاجتماعي

ملاحق الدليل

- ملحق عدد 1: مذكرة توجيهية حول منهجية تحديد الأهداف والمؤشرات
ملحق عدد 2: مذكرة توجيهية حول المؤشرات
ملحق عدد 3: مذكرة توجيهية حول منهجية إعداد إطار النفقات متوسط المدى
ملحق عدد 4: مذكرة توجيهية حول الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي
ملحق عدد 5: مذكرة توجيهية حول بطاقة الفاعل العمومي

مقدمة

الهدف من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى دعم رؤساء البرامج ومختلف الأطراف المتدخلة في إعداد المشروع السنوي للأداء لمزيد تحسين جودة هذه الوثيقة الهامة.

ويعتبر هذا الدليل وثيقة تكميلية وتوضيحية للهيكلة الموحدة للمشروع السنوي للأداء الملحق بالمنشور عدد 9 لسنة 2022 المتعلق بإعداد مشروع ميزانية الدولة لسنة 2023.

تعريف المشروع السنوي للأداء

المشروع السنوي للأداء وثيقة مصاحبة لمشروع قانون المالية الذي يتم عرضه على أنظار مجلس نواب الشعب. حيث نص الفصل 46 من القانون الأساسي للميزانية لسنة 2019 على ما يلي: "يرفق مشروع قانون المالية للسنة بمشاريع الأداء حسب المهمة للسنة المالية المعنية بإعداد قانون المالية باستثناء المهمات الخاصة".

ويعد هذا المشروع وثيقة تواصل ذات طابع استراتيجي يتم إعدادها من طرف كل مهمة وتتضمن تعهدات رؤساء البرامج بتحقيق أهداف السياسات العمومية على مدى ثلاث سنوات تشمل كل من السنة المالية المعنية والسنتين الموالتين.

منهجية إعداد المشروع السنوي للأداء

تعتبر وثيقة المشروع السنوي للأداء في هذه المرحلة من تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف، بمثابة مرآة تعكس مدى تقدم كل مهمة في تركيز مقوماتها. وعليه فإن إعدادها يكتسي أهمية بالغة ويتم وفق منهجية خاصة تختلف عن إعداد بقية الوثائق المشابهة لها أو ذات الصلة (مذكرة الميزانية...).

وتعد المقاربة التشاركية ركيزة أساسية في إعداد مشروع سنوي للأداء ذو جودة وذلك لأهميتها في ضمان إنخراط الأطراف المتدخلة في ضبط التعهدات وتبنيهم تحقيق الأداء المنشود. حيث أن رؤساء البرامج مدعوون طبقاً لأحكام الأمر عدد 1067 لسنة 2019 المتعلق بضبط مهامهم إلى تشريك المتدخلين الأساسيين في سلسلة المسؤوليات والفاعلين العموميين خلال كامل مراحل إعداد المشروع السنوي للأداء وذلك بتنشيط وتنظيم جلسات ولقاءات بصفة منتظمة. حيث يتولى رئيس البرنامج في هذا الإطار بالتنسيق مع وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف، اعتماد التمشي التالي:

■ ضبط روزنامة عمل إعداد المشروع السنوي للأداء للسنة و ذلك بتنزيلها من روزنامة إعداد مشروع قانون المالية التي تم ضبطها بمقتضى قرار السيد وزير المالية بتاريخ 15 مارس 2019.

■ عقد جلسات عمل مع الأطراف المتدخلة ضمن سلسلة المسؤوليات والفاعلين العموميين المعنيين مباشرة بتحقيق أداء البرنامج وذلك بمناسبة :

- تثبيت أهداف ومؤشرات البرنامج سواء الإستراتيجية أو العملياتية.

- ضبط تقديرات المؤشرات المراد بلوغها على امتداد الثلاث السنوات القادمة وذلك بناء على تحليل إنجازات السنوات المنقضية وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة على المدى المتوسط.

- ضبط الأهداف والمؤشرات النهائية التي سيتم إدراجها بالمشروع السنوي للأداء والتعهد بتحقيقها وذلك على ضوء مخرجات جلسات العمل.
- تنسيق أشغال تنزيل أداء البرنامج على كافة المستويات العملية لتحديد المسؤوليات وتوضيح الرؤية بخصوص مساهمة كل الأطراف في تحقيق أداء السياسة العمومية المتعهد به.
- مراجعة محتوى وثيقة المشروع السنوي للأداء على ضوء نتائج جلسات مناقشة الميزانية مع مصالح وزارة المالية وذلك بالتنسيق مع مختلف الأطراف الفاعلة.

محتوى المشروع السنوي للأداء

يتضمن المشروع السنوي للأداء تعهدات المهمة والبرامج الراجعة إليها بالنظر بخصوص تحقيق أهداف على المدى المتوسط وذلك من خلال:

- توضيح إستراتيجية المهمة وأهم توجهاتها على المدى المتوسط
- تقديم برامج المهمة والإستراتيجية الخاصة بكل برنامج
- تقديم الأهداف التي يتعهد كل برنامج بتحقيقها على المدى المتوسط (ثلاث سنوات)
- تقديم مؤشرات قياس الأداء الخاصة بكل هدف مع تبرير اختيارها وبيان دلالتها وتعليل كيفية تحديد التقديرات بالنسبة للسنوات الثلاث القادمة
- توضيح مساهمة الفاعلين العموميين في تحقيق أهداف البرامج
- تقديم ميزانية وإطار النفقات متوسط المدى للمهمة ولكل برنامج وتحليل التطورات التي طرأت عليها مقارنة بالسنة الجارية وربطها بجانب الأداء.

المحور الأول: تقديم المهمة

1- إستراتيجية المهمة :

يتم تقديم هذا الجزء بصيغة تأليفية مختصرة ويمكن فهمها من قبل طالبي المعلومة (خاصة المواطن). وتبرز الإستراتيجية توجهات المهمة ذات الأولوية على المدى المتوسط و تدرج ضمن التوجهات العامة لمخطط التنمية.

ويتضمن التقديم الإستراتيجي أساسا العناصر التالية :

❖ **غاية المهمة:** دواعي وجودها أو التغيير الإجتماعي-الاقتصادي طويل المدى المرجو تحقيقه لفائدة المواطنين.

ويوصى بصياغتها بما يراعي إنتظارات المنتفعين بالسياسات العمومية.

مثال

غاية مهمة تكنولوجيات الإتصال

تمكين النساء والرجال في جميع المناطق ومن كافة الفئات الإجتماعية من النفاذ إلى خدمات تكنولوجيات الإتصال ذات جودة وبكلفة معقولة وذلك للحد من الفجوة الرقمية وضمان الإدماج الاجتماعي بما يساهم في تحسين جودة حياة المواطنين والمواطنات وتعزيز التنمية الإجتماعية و الاقتصادية.

❖ **السياق العام للمهمة** أي التطرق إلى أهم الإلتزامات الدولية والوطنية التي يعمل القطاع في إطارها وخاصة منها أهداف التنمية المستدامة ، محط التنمية.... .

❖ **تشخيص واقع القطاع:** يتمثل أساسا في الوقوف على أهم نقاط القوة ونقاط الضعف داخليا والفرص و التحديات خارجيا

كما يتم تقديم تشخيص مبسط لواقع القطاع من منظور النوع الاجتماعي و تحديد الفوارق المسجلة بين الجنسين .

❖ **رؤية المهمة :** تحديد الوضعية الإيجابية المراد بلوغها على المدى المتوسط وذلك بناء على الإمكانيات المتاحة ونتائج تشخيص واقع القطاع

مثال

رؤية مهمة تكنولوجيات الاتصال

تعزيز البنية التحتية الرقمية بما يمكن من تطوّر نسبة نفاذ الأسر لشبكة الأنترنت لتبلغ 80% في موفى سنة 2025 وتكثيف عدد الإشتراكات بشبكة الأنترنت الجوّالة لكل مائة ساكن لتصبح 90 % ، إضافة إلى تقليص الفارق بين الذكور والإناث في استعمال الأنترنت وإتاحة فرصة النفاذ للمعرفة على حدّ سواء

■ **المحاور الإستراتيجية:** أي الخيارات المستخلصة من مواجهة غاية المهمة ونتائج التشخيص مع تدعيمها بخطة عمل تمكن من تحقيق هدف أو أكثر.

ملاحظة

تتم صياغة إستراتيجية المهمة في تناسق مع إلتزاماتها الدولية والوطنية و توجهات الحكومة للفترة المعنية من جهة ونتائج تشخيص واقع القطاع والإمكانيات المالية والبشرية المبرمجة في إطار النفقات متوسط المدى القطاعي من جهة أخرى.

و يمكن الإستئناس بالملحق عدد 2 لهذا الدليل في صياغة إستراتيجية المهمة

1- تقديم برامج المهمة :

يتم في هذا الجزء تقديم البرامج الراجعة بالنظر للمهمة دون التطرق إلى تفاصيل التنزيل العملي الخاصة بكل برنامج .

مثال

تتكون مهمة من عدد برامج عملياتية و المتمثلة في برنامج وبرنامج
و برنامج إضافة إلى برنامج القيادة والمساندة.....

3- الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى:

أ- ميزانية المهمة :

يتم في هذا الجزء عرض التطورات التي طرأت على تقديرات الاعتمادات الخاصة بسنة 2023 حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة (زيادة أو نقصان) وحسب البرامج مقارنة بما تمت المصادقة عليه خلال سنة 2022 من خلال الجدولين 1 و 2 التاليين:

جدول عدد 1:
تطور تقديرات ميزانية المهمة لسنة 2023
حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة

(الوحدة: ألف دينار)

التطور		تقديرات 2023 (2)	ق م 2022 (1)	بيان النفقات	
				اعتمادات التعهد	نفقات التأجير
				اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	نفقات التسيير
				اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	نفقات التدخلات
				اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	نفقات الاستثمار
				اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	نفقات العمليات المالية
				اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	المجموع
				اعتمادات الدفع	

* دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومية

جدول عدد 2:
تطور تقديرات ميزانية المهمة لسنة 2023
حسب البرامج

(الوحدة: ألف دينار)

التطور		تقديرات 2023 (2)	ق م 2022 (1)	البرامج	
النسبة %	المبلغ (1) - (2)			اعتمادات التعهد	البرنامج عدد
				اعتمادات الدفع	1
				اعتمادات التعهد	البرنامج عدد 2
				اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	البرنامج عدد 3
				اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	البرنامج عدد 4
				اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	المجموع العام
				اعتمادات الدفع	

* دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومية

يتم تدعيم الجدولين السابقين بـ:

- تقديم تحليل وتفسير لتطورات (زيادة أو نقصان) الإعتمادات المرصودة لسنة 2023 مقارنة بما تم المصادق بقانون المالية لسنة 2022 ويتعين الاقتصار على النفقات التي شهدت تطورا هاما والتي في علاقة بالاداء المتعهد به (نفقات الاستثمار، نفقات التدخلات)
- توضيح الربط بمستوى أداء البرامج المتعهد به.

مثال

شهدت ميزانية مهمة الداخلية لسنة 2023 تطورا بقيمة ألف دينار مقارنة بسنة 2022 ويفسر هذا التطور أساسا بزيادة في قيمة الاعتمادات المخصصة لنفقات لفائدة كل من برنامج الأمن الوطني والحرس الوطني.

فقد تم تخصيص مبلغ قدره ألف دينار لتهيئة وإحداث وحدات مختصة للنساء والأطفال ضحايا العنف بمناطق الحرس الوطني. وهو ما سيكون له انعكاسا ايجابيا على مؤشر نسبة مقاومة جرائم الحق العام الذي سيساهم بدوره في تحقيق الهدف الإستراتيجي المحافظة على الأمن العام.

كما تم تخصيص مبلغ قدره ألف دينار لإقتناء معدات ووسائل مراقبة السرعة لفائدة هيكل الأمن العام وهو ما من شأنه المساهمة في تطور مؤشر فعالية عمليات مراقبة السرعة وتحقيق هدف مجابهة الجريمة وتعزيز السلامة المرورية.

ب- إطار النفقات متوسط المدى (2023-2025):

يخصص هذا الجزء لتقديم تفصيل لتقديرات الميزانية على مدى الثلاث سنوات القادمة.

ويمكن الإستئناس بالمذكرة التفصيلية الملحقة بالدليل (ملحق عدد 2) لضبط إطار النفقات متوسط المدى .

جدول عدد 3:

إطار النفقات متوسط المدى (2023-2025):
التوزيع حسب طبيعة الاقتصادية للنفقة (اعتمادات الدفع)

الوحدة: ألف دينار

البيان	إنجازات 2021	ق م 2022	تقديرات 2023	تقديرات 2024	تقديرات 2025
نفقات التأجير					
نفقات التسيير					
نفقات التدخلات					
نفقات الاستثمار					
نفقات العمليات المالية					
المجموع دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات					
المجموع باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات					

جدول عدد 4:

إطار النفقات متوسط المدى (2023-2025):
التوزيع حسب البرامج (اعتمادات الدفع)

الوحدة: ألف دينار

البيان	إنجازات 2021	ق م 2022	تقديرات 2023	تقديرات 2024	تقديرات 2025
البرنامج 1					
البرنامج 2					
القيادة والمساندة					
المجموع					

ترفق هذه الجداول بتفسير وتحليل أسباب التطورات المتوقعة (زيادة أو نقصان) على مستوى ميزانية المهمة حسب البرامج للثلاث سنوات المقبلة. كما يتم ربط هذه التطورات بمستوى الأداء المتعهد به لنفس الفترة.

المحور الثاني تقديم برامج المهمة

برنامج:.....

رئيس البرنامج : ذكر الاسم والخطة.

تاريخ توليه مهمة قيادة البرنامج: تاريخ التسمية بالرائد الرسمي

1- تقديم البرنامج:

1.1- الإستراتيجية:

يتم في هذا الجزء تقديم استراتيجية البرنامج على أن تكون المنزلة من إستراتيجية المهمة ومراعية للإمكانيات المرصودة لفائدة البرنامج على المدى المتوسط. و يتجه صياغتها بطريقة تأليفية وواضحة تبرز الترابط العام للأهداف المحددة. ويمكن الاستئناس في ذلك بنفس التمشي الموضح لصياغة إستراتيجية المهمة كما تم بيانه بالمحور الأول من هذا الدليل و بالملحق عدد 1.

2.1-الهيكل المتدخلة:

تقديم لمحة عن أهم الهياكل المتدخلة في تنفيذ السياسة العمومية بما في ذلك الفاعلين العموميين. مع ضرورة الإقتصار على ذكر المتدخلين الذين تعتبر مساهمتهم هامة مقارنة ببقية الهياكل المتدخلة

إضافة إلى ضرورة تجنب إدراج خارطة البرنامج و التطرق الى تفاصيل التنزيل العملياتي او عرض مشمولات كل هيكل من الهياكل المذكورة .

2- أهداف ومؤشرات قياس الأداء:

يمكن الاستئناس بالمذكرة التوجيهية الملحقة بهذا الدليل (ملحق عدد 1 وملحق عدد 2) لتحديد أهداف ومؤشرات البرامج أو لتثبيتها. كما يمكن الاستئناس بالمذكرة التوجيهية الملحقة بهذا الدليل (ملحق عدد 4) لإدراج أهداف ومؤشرات مراعية للنوع الاجتماعي.

1.2 تقديم أهداف ومؤشرات قياس الأداء:

▪ الهدف 1-1:-:

يتم تقديم الهدف بطريقة موجزة توضح ارتباطه بالمحور / المحاور الإستراتيجية.

مثال

يندرج الهدف..... في إطار المحور الاستراتيجي عدد المتعلق ب.....

▪ المؤشرات:

✓ المؤشر 1.1.1:

يتم تعريف المؤشر بصفة واضحة، مختصرة ومفهومة من قبل الجميع. كما أنه من الضروري توضيح أسباب اختياره وبيان دلالاته ومساهمته في قياس مدى تحقيق الهدف المرتبط به.

✓ تقديرات المؤشر 1.1.1

التقديرات			2022	إنجازات 2021	الوحدة	مؤشر الأداء
2025	2024	2023				
					

يتم تبرير توقعات تطور المؤشر على مدى الثلاث سنوات القادمة وبيان انعكاساتها على تحقيق الهدف المعني وذلك بناء على تحليل الإنجازات المحققة بعنوان السنة المنقضية وما هو متوقع للسنة الجارية.

هذا مع الإشارة إلى أنه بالنسبة لإنجازات سنة 2021 فإنه من الضروري اعتماد القيمة المدرجة بالتقرير السنوي للأداء لسنة 2021.

أما فيما يتعلق بتقديرات المؤشر لسنة 2022 فمن الضروري المحافظة على القيمة المتعهد بها والمدرجة بالمشروع السنوي للأداء لسنة 2022.

2.2 تقديم الأنشطة وعلاقتها بالأهداف ومؤشرات الأداء:

تمكن الأنشطة من إعطاء فكرة أوضح عن مآل النفقة. ويتم في الجدول التالي تقديم أنشطة البرنامج وترجمتها المالية ودعائم الأنشطة (التي ليس لها إنعكاس مالي) التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

جدول عدد 1:

الأنشطة ودعائم الأنشطة

الوحدة: ألف دينار

الأهداف	المؤشرات	تقديرات 2023	الأنشطة	التقديرات المالية 2023	دعائم الأنشطة(*)

ويتجه الاقتصار ضمن هذا الجدول على ذكر دعائم الأنشطة ذات الطابع الاستراتيجي. مثال: إعادة توظيف الأعوان، إجراءات تنظيمية، آليات تصرف جديدة، تحيين أو مراجعة الأطر التشريعية...

3.2 - مساهمة الفاعلين العموميين في أداء البرنامج:

يخصص هذا الجزء إلى بيان مساهمة أهم الفاعلين العموميين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج وتحديد حجم الاعتماد المحالة لفائدتهم بعنوان سنة 2023 إن وجدت. ويخصص الجدول التالي لتوضيح مساهمة كل فاعل عمومي في تحقيق أهداف البرنامج سواء كان بصفة مباشرة أو غير مباشرة إضافة إلى تحديد أهم الأنشطة والمشاريع التي سيتعهد بإنجازها وضبط الإعتمادات المحالة إليه (إن وجدت).

جدول عدد2:

مساهمة الفاعلين العموميين في أداء البرنامج
وحجم الاعتمادات المحالة

الوحدة: ألف دينار

الاعتمادات المحالة إليه من ميزانية الدولة بعنوان سنة 2023 (ان وجدت)	أهم الأنشطة والمشاريع التي سيتولى إنجازها في إطار تنفيذ جزء من السياسة العمومية	أهداف البرنامج (التي يساهم فيها الفاعل العمومي)	الفاعل العمومي

3- الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى 2023-2025

يمكن إطار النفقات متوسط المدى للبرنامج من توضيح الرؤية على مدى ثلاث سنوات في ما يتعلق بتطور الميزانية حسب طبيعة النفقة وحسب مآلها.
كما يتم توضيح مبررات تقديرات الإعتمادات المبرمجة للسنوات الثلاثة المعنية وتوضيح علاقتها بتقديرات المؤشرات لنفس الفترة وبالنشطة المبرمج تنفيذها.

جدول عدد 3
تقديرات ميزانية البرنامج
التوزيع حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة (اعتمادات الدفع)

الوحدة: ألف دينار

الفارق		تقديرات 2023 (2)	ق م 2022 (1)	إنجازات 2021	بيان النفقات
النسبة %	المبلغ (1) - (2)				
					نفقات التأجير
					نفقات التسيير
					نفقات التدخلات
					نفقات الاستثمار
					نفقات العمليات المالية
					المجموع

جدول عدد 4:
إطار النفقات متوسط المدى (2023-2025)
التوزيع حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة
(اعتمادات الدفع)

الوحدة: ألف دينار

تقديرات 2025	تقديرات 2024	تقديرات 2023	ق م 2022	إنجازات 2021	البيان
					نفقات التأجير
					نفقات التسيير
					نفقات التدخلات
					نفقات الاستثمار
					نفقات العمليات المالية
					<u>المجموع دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات</u>
					<u>المجموع باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات</u>

كما أنه من المهم وفي إطار الشفافية التطرق في هذا الجزء إلى مصادر التمويل الأخرى المخصصة للبرنامج خارج إطار ميزانية الدولة على مدى الثلاث سنوات القادمة والتي لها تأثيرات على أداء البرنامج.

ملاحق المشروع السنوي للأداء

بطاقة مؤشر الأداء:

* لإعداد بطاقة المؤشر يمكن الاستئناس بالمذكرة التوجيهية الملحقة (الملحق 2) بهذا الدليل

رمز المؤشر: رقم البرنامج / رقم الهدف / رقم المؤشر

I- الخصائص العامة للمؤشر

1. الهدف الذي يرجع إليه المؤشر:
2. تعريف المؤشر:
3. طبيعة المؤشر: مؤشر جودة (qualité)، مؤشر نجاعة (efficacité socio-économique)، مؤشر فاعلية (efficience)
4. نوع المؤشر: مؤشر نشاط، (indicateur des résultats) مؤشر نتائج، مؤشر منتج (indicateur de produit)....
مؤشرات المنتج:
5. المؤشر في علاقة بالنوع الاجتماعي: (مؤشر مراعي للنوع الاجتماعي أو لا)

II- التفاصيل الفنية للمؤشر

1. طريقة احتساب المؤشر (Formule):
2. وحدة المؤشر:
3. مصدر المعطيات الأساسية لاحتساب المؤشر:
4. تاريخ توفر المؤشر:
5. القيمة المستهدفة للمؤشر¹ (Valeur cible de l'indicateur): سنة
6. المسؤول عن المؤشر بالبرنامج:

III- قراءة في نتائج المؤشر

1. سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر

التقديرات			2022	الإنجازات	الوحدة	مؤشر قيس الأداء:
2025	2024	2023		2021		

2. تحليل النتائج والتقديرات الخاصة بالمؤشر بصفة مختصرة من خلال ذكر العوامل المؤثرة في تطور المؤشر.

3. تحديد أهم النقاط (Limites) المتعلقة بالمؤشر:

بطاقة الفاعل العمومي.....

* لإعداد هذه البطاقة يمكن الاستئناس بالمذكرة التوجيهية الملحقة (ملحق عدد 5) بهذا الدليل

التعريف

1. النشاط الرئيسي: ذكر النشاط بصفة مختصرة وموجزة
2. مرجع الأحداث:
3. تاريخ إمضاء آخر عقد برنامج أو أهداف أو أداء بين المهمة والفاعل العمومي (إن وجد):

I- الإستراتيجية والأهداف:

1. الإستراتيجية: تحديد المحاور الإستراتيجية الخاصة بالفاعل العمومي التي تندرج في إطار إستراتيجية البرنامج
2. الأهداف الإستراتيجية: تحديد الأهداف الخاصة بالفاعل العمومي والتي تندرج في إطار مساهمته في تنفيذ السياسة العمومية.
3. تدخلات الفاعل العمومي: تقديم أهم الاستثمارات والمشاريع (على سبيل المثال) التي سيتولى الفاعل العمومي تنفيذها لبلوغ الأهداف الموكولة إليه والمساهمة في تحقيق أداء البرنامج.

II- تقديرات الميزانية على المدى المتوسط (2023-2025):

التقديرات			2022	إنجازات 2021	البيان
2025	2024	2023			
					ميزانية التصرف:
					منها: - منحة بعنوان التأجير - منحة بعنوان التسيير -
					ميزانية الاستثمار أو/ التجهيز: (منها التحويلات المخصصة لدعم

					التدخلات في الميدان الاقتصادي والاجتماعي ودعم الاستثمار في المشاريع والبرامج التنموية وكذلك لتسديد القروض والتوازن المالي وتطوير وإعادة هيكلة المؤسسة).
					المجموع

بطاقة: إدراج النوع الاجتماعي

I- الإطار العام

1- تقديم لمحة عن إستراتيجية المهمة في مجال مقاربة النوع الاجتماعي

يخصص هذا الجزء لتقديم لمحة عن الإطار العام لعمل المهمة فيما يتعلق بتقليص الفوارق ودعم المساواة بين المرأة والرجل في القطاع.

ويتم في مرحلة أولى التطرق إلى الإطار المرجعي لعمل المهمة في هذا المجال وذلك بالتنصيص على مساهمتها في تحقيق الإلتزامات الدولية والوطنية للبلاد التونسية المترجمة ضمن الخطة الوطنية لمأسسة و إدماج النوع الاجتماعي .

كما يتم في مرحلة موالية تقديم لمحة عامة وبصفة مختصرة عن وضع القطاع وواقعه من منظور النوع الاجتماعي أي الوقوف على أهم إشكاليات الفوارق بين الجنسين المسجلة فيه مع ضرورة التنصيص على مساهمة المهمة في الحد من الإشكاليات الأفقية ذات البعد الوطني.

كما يتضمن هذا الجزء عرضا للتقدم المحرز بالقطاع فيما يتعلق بدعم المساواة بين الجنسين وذلك بالتنصيص على الدراسات والأعمال والمشاريع المنجزة أو بصدد الإنجاز.... إلى جانب التطرق الى أهم الصعوبات والتحديات المعترضة في هذا السياق.

وبناء على مواجهة الإطار المرجعي ونتائج تشخيص واقع القطاع من منظور النوع الاجتماعي يتم في مرحلة أخيرة عرض توجهات المهمة للمرحلة القادمة فيما يتعلق بدعم المساواة بين الجنسين وذلك في تناسق مع توجهات الحكومة وألوياتها للفترة المعنية في المجال.

وفيما يلي شرح أكثر تفصيلا حسب العناصر المضمنة ببطاقة إدراج النوع الاجتماعي

- تقديم لمحة عن أهم الإلتزامات الدولية في مجال المساواة بين الجنسين: التطرق بصفة موجزة إلى مساهمة المهمة في تنفيذ الإلتزامات الدولية التي صادقت عليها البلاد التونسية أو التي إنخرطت في تنفيذها (أهداف التنمية المستدامة....).

كما يمكن ذكر الإلتزامات الدولية في مجال المساواة بين الجنسين الخاصة بالقطاع دون غيره إن وجدت.

- تقديم لمحة عن أهم الإلتزامات الوطنية في مجال المساواة بين الجنسين: يمكن الإقتصار على التنصيص على مساهمة المهمة في تنفيذ اثار الخطة الوطنية لمأسسة وإدماج النوع الإجتماعي باعتبارها ترجمة للإلتزامات الدولية والوطنية ومرجعية هامة في هذ المجال.

كما يتجه النظر إلى التطرق في هذا الإطار إلى التوجهات الوطنية ذات الأولوية للحد من إشكاليات الفوارق بين الجنسين ذات البعد الأفقي (التمكين الإقتصادي والإجتماعي للمرأة، مقاومة العنف المسلط ضد المرأة...) والتي عهد للمهمة المساهمة في تنفيذها وفقا لمجال تدخلها.

ونذكر منها خاصة الاستراتيجيات والبرامج الوطنية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين على غرار:

- البرنامج الوطني لريادة الأعمال النسائية والإستثمار المراعي للنوع الإجتماعي "رائدات"

- الإستراتيجية الوطنية لمقاومة جميع أشكال العنف ضد المرأة،

- الخطة الوطنية لإدماج النوع الإجتماعي في مجال التغيرات المناخية...

.....-

مثال

صادقت تونس على جل الإتفاقيات والمعاهدات الدولية الخاصة بحقوق الإنسان بصفة عامة وحقوق المرأة والمساواة بين الجنسين بصفة خاصة وإنخرطت في تحقيق أهداف التنمية المستدامة لسنة 2030. كما حرصت على تفعيل هذه الإلتزامات على المستوى الوطني من خلال وضع إطار تشريعي وقانوني ومؤسستي متكامل...

وتعد الخطة الوطنية لمأسسة وإدراج النوع الإجتماعي ترجمة للإرادة الفعلية لتنفيذ هذه الإلتزامات الدولية والوطنية على أرض الواقع وللتكريس الفعلي للمساواة بين الجنسين وتوجيه السياسات العمومية والميزانيات في هذا الإتجاه ومرجعية هامة لإدماج النوع الإجتماعي في التخطيط والبرمجة والتقييم للميزانية.

وتلعب مهمة دورا هاما في تنفيذ آثار هذه الخطة الوطنية.

حيث تساهم في تنفيذ كل من الأثر الأول المتعلق بإرساء منظومة مساءلة تعمل على القضاء على جميع أشكال التمييز والعنف ضد النساء في التشريع وفي الممارسات و الأثر الثاني المتعلق بالرفع من تمثيلية النساء ومشاركتهن الفعلية في الهيئات والمجالس المنتخبة والهيكل ومواقع القرار على المستوى الوطني والجهوي والمحلي، إضافة الى مساهمتها في تحقيق الأثر الثالث بخصوص وضع وتنفيذ سياسات تضمن التمكين الإقتصادي والمالي للنساء والحق في العمل اللائق والأجر العادل والأثر الرابع المتعلق بوضع سياسات عمومية ومخططات تنموية وميزانيات تعتمد مقارنة النوع الإجتماعي.

تشخيص مبسط لواقع المهمة من منظور النوع الاجتماعي:

يخصص هذا الجزء لتقديم لمحة عن أهم الفوارق المسجلة بين الجنسين في علاقة بمجال تدخل القطاع من حيث السياسة / السياسات العمومية الموكولة إليه (إستراتيجيته، أهدافه والمؤشرات...)

كما يتم التطرق الى إشكاليات عدم المساواة الأفقية التي تمس القطاع والعديد من القطاعات الأخرى والتي تم ضبط استراتيجيات وطنية لمواجهتها وتنزيلها على المستويات القطاعية ضمن خطط وبرامج عمل قطاعية مفصلة في إجراءات وأنشطة يعهد لكل قطاع تنفيذ جزء منها حسب مجال تدخله.

كما يتم في هذا الصدد بيان أهم نقاط قوة القطاع فيما يتعلق بمدى التقدم في دعم المساواة بين الجنسين بصفة عامة وتكريس حقوق المرأة بصفة خاصة وذلك بذكر الدراسات والأعمال والمشاريع المنجزة أو بصدد الإنجاز.... إلى جانب بيان أهم الصعوبات والعراقيل التي تم مواجهتها في هذا السياق.

- تقديم التوجهات المستقبلية للمهمة في المجال: يتم في هذا الجزء تقديم توجهات المهمة للمرحلة القادمة فيما يتعلق بالحد من الفوارق بين المرأة والرجل وذلك بناء على مواجهة الإطار المرجعي من جهة (الإلتزامات الدولية والتوجهات الوطنية ذات الأولوية) ونتائج تشخيص واقع القطاع من منظور النوع الاجتماعي من جهة أخرى.

مثال

بناء على الإطار المرجعي لعمل المهمة من إلتزامات دولية ووطنية المترجمة في أولويات الخطة الوطنية لإدماج ومأسسة النوع الاجتماعي وأخذا بعين الإعتبار التوجهات الوطنية ذات الأولوية في المرحلة الراهنة تتمحور خطة عمل مهمة للفترة القادمة حول المحاور التالية:

المحور 1: المساهمة في مناهضة العنف والتمييز المسلط ضد المرأة و ذلك من خلال

المحور 2: المساهمة في تعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة و ذلك من خلال

المحور 3 : دعم ومساندة النساء للانخراط أكثر في مجال

ويتم تقديم هذا الجزء بصيغة تأليفية تبرز التكامل بين عناصره وتعطي فكرة شاملة عن الإطار العام لعمل المهمة فيما يتعلق بتحقيق المساواة بين المرأة والرجل.

البرنامج 1 :.....

1- أهم الإشكاليات المتعلقة بالنوع الاجتماعي على مستوى السياسة العمومية:

يتم في هذا الجزء التطرق إلى الفوارق المسجلة بين النساء والرجال وتحديد إشكاليات عدم المساواة بينهما.

ويستحسن الإستناد في ذلك على دراسات و/أو معطيات إحصائية يتم استغلالها.

2-الإشكاليات ذات الأولوية: يتم ترتيب الإشكاليات المطروحة أعلاه حسب درجة أهميتها بالنسبة للبرنامج من حيث مدى تأثيرها على المساواة بين المرأة والرجل، على إنتظارات مستخدمي الخدمة العمومية من مواطنين ومواطنات، ومن حيث أداء البرنامج

ويتم بناء عليه ضبط الإشكالية أو الإشكاليات ذات الأولوية التي سيتم العمل على معالجتها خلال الثلاث السنوات المعنية بإعداد المشروع السنوي للأداء مع ضرورة تبرير اعطاءها الأولوية من بين بقية الإشكاليات.

كما أنه من الضروري عرض نتائج تحليل الإشكالية أي الوقوف على أسبابها خاصة منها الراجعة بالنظر للبرنامج من جهة وتأثيراتها من جهة أخرى وذلك حتى يتسنى الوقوف على التدخلات والإجراءات المعتزم اتخاذها لتجاوزها.

3- تحديد الأهداف والمؤشرات: أي المرور من الإشكالية المسجلة التي تم تحليلها إلى تحديد الهدف الذي سيتمكن من الحد منها وتحديد المؤشرات المراعية للنوع الاجتماعي التي تمكن من قياسها.

ويمكن للأهداف المراعية للنوع الاجتماعي والمؤشرات التابعة لها أن تكون إما استراتيجية ويتم بذلك إدراجها ضمن إطار أداء البرنامج لسنة 2023 أو عملياتية ولا يتم في هذه الحالة تضمينها بإطار الأداء.

إلا أنه من الضروري إدراجها ضمن هذه البطاقة وفق التمشي المعروض وبيان إرتباطها بإطار أداء البرنامج المنصوص عليه ضمن المشروع السنوي للأداء للسنة المعنية (الهدف الاستراتيجي، مؤشر الأداء...).

الهدف :					
المؤشرات	الوحدة	تقديرات 2022*	تقديرات 2023	تقديرات 2024	تقديرات 2025
الهدف :					
المؤشرات	الوحدة	تقديرات 2022 *	تقديرات 2023	تقديرات 2024	تقديرات 2025

* (في صورة توفر المعلومة)

4- التحليل:

يتم في هذا الجزء تحليل وتفسير تقديرات المؤشرات المراعية للنوع الاجتماعي على مدى 3 سنوات وبيان انعكاساتها المتوقعة على التقليل من الفوارق المسجلة بين الجنسين.

5- خطة العمل:

يتم تقديم الأعمال التي سيتم تنفيذها في إطار البرنامج المعني بهدف التقليل من الفوارق المسجلة بين الجنسين مع ضرورة بيان فرص التمويل الخارجي (كالهبات العينية والمادية) ذات الأهمية في الغرض.

الأهداف (إستراتيجي أو عملياتي	المؤشرات (أداء أم عملياتية)	تقديرات 2023	الأعمال (الأنشطة مشاريع، دعائم أنشطة.....)	حجم ومصدر الاعتمادات المخصصة (ميزانية الدولة/ تمويل مانحين أجانب)
الهدف				

مع ضرورة ربط الهدف العملياتي المراعي للنوع الاجتماعي بالهدف الإستراتيجي المنزل منه.
يتم إعتداد نفس التمشي بالنسبة لكافة برامج المهمة المعنية في هذه المرحلة بإدراج مقارنة
النوع الاجتماعي.

III - الإشكاليات والمقترحات

يتم في هذا الجزء التطرق إلى أهم الصعوبات التي تعوق عملية إدراج مقارنة النوع الاجتماعي
بالمهمة أو تنزيل الالتزامات الدولية والوطنية على مستواها وتقديم المقترحات الكفيلة لتجاوزها
(يتجه الإقتصار على تحديد الصعوبات الراجعة بالنظر لمجال تدخل المهمة).

ملاحق الدليل التوجيهي

مذكرة توجيهية حول منهجية تحديد الأهداف والمؤشرات - ملحق عدد 1 -

الإطار العام

أفصى القانون الأساسي للميزانية المؤرخ في 13 فيفري 2019 إلى تأسيس منهجية جديدة للتصرف في المالية العمومية قائمة على الأداء وتهدف إلى تحسين أداء السياسات العمومية (البرامج).

و حيث تم تكريس مفهوم الأداء لأول مرة على مستوى القانون الأساسي للميزانية الجديد لسنة 2019 ضمن الفصل الأول منه.

ويعرف الأداء على أنه: " قدرة الإدارة على تحقيق أهداف محددة مسبقاً في إطار إستراتيجية محددة وفي حدود الموارد المخصصة لها بما يستجيب لإنتظارات المواطنين ومستخدمي المرفق العمومي ودافعي الضرائب. ويتم قياس هذه الأهداف بمؤشرات قياس الأداء.

وتهدف هذه المذكرة التوجيهية إلى دعم الوحدات القطاعية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف ورؤساء البرامج في تحديد إطار الأداء الاستراتيجي والعملياتي وذلك من خلال توضيح المنهجية المعتمدة لتحديد المستوى الاستراتيجي والعملياتي بالإعتماد على معايير دقيقة وأمثلة ملموسة.

وتجدرا لإشارة إلى أن الأمثلة المعروضة في هذه المذكرة أمثلة توجيهية (à titre indicatif) تمكن من مزيد توضيح المفاهيم الأساسية ومعايير الاختيار وكذلك المنهجية المعتمدة.

الجزء 1: الأداء الاستراتيجي: الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء

يتمثل الأداء الاستراتيجي في تحديد الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بها. وتمثل هذه العناصر مكونات إطار أداء البرنامج المضمن بالمشروع السنوي للأداء الذي يترجم التزامات رؤساء البرامج على المدى المتوسط مقابل الموارد المالية الموضوع على ذمتهم.

1. كيف تحدد إستراتيجية مهمة / برنامج؟

تعتبر الإستراتيجية فكرة موحدة على المدى المتوسط (أفق من 3 إلى 5 سنوات) تمكن من ربط الغاية وأولويات المهمة / البرنامج بخطة عمل .

في الواقع، الإستراتيجية تعبر عن توجه المهمة / البرنامج وتترجم رؤية من غيرها لا يمكننا الحديث عن الإستراتيجية.

"الرؤية الإستراتيجية هي تمثيل للمستقبل المنشود، بصفة منطقية وبديهيّة وشاملة ومستقبلية" (Caron and Martel، 6: 2005)

تعلن الرؤية الإستراتيجية عن نوايا المجتمع / الإدارة في ما يتعلق بما سيتم تحقيقه، وتمثل الغاية المنشودة المرجو تحقيقها.

تسلط هذه الرؤية الضوء على الإستراتيجية التي تؤدي إلى الإجراءات عملية بعد ذلك.

تتمثل مكونات الإستراتيجية فيما يلي

1. الغاية من المهمة/البرنامج

تعريف الغاية: هي الفائدة أو التغيير الاجتماعي-الاقتصادي طويل المدى المرجو من سياسة عمومية بالنسبة للمواطنين ومستخدمي المرفق العمومي ودفاعي الضرائب وبالتالي يُعد تعبير عن التأثير الاجتماعي والاقتصادي لمهمة أو برنامج معين على المستفيدين النهائيين.

أمثلة:

الغاية من مهمة الصحة: تقديم خدمات صحية لجميع المواطنين من جميع الأعمار يسهل النفاذ إليها وذات جودة أفضل وبكلفة معقولة، مما يسمح لهم بالحفاظ على حالتهم الصحية

الغاية من برنامج "البنية التحتية للطرق": توفير بنية تحتية يسهل النفاذ إليها وأمنة وبكلفة معقولة تستجيب متطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تسهيل تنقل لمستخدمين والمساهمة في تعزيز الاستثمارات في جميع مناطق البلاد

الغاية من برنامج "التعليم العالي": تكوين الطلاب والطالبات الأكفاء والمتقنين والمستقلين، بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل من أجل تسهيل اندماجهم وتعزيز قابليتهم للتوظيف.

2. **الإطار العام للمهمة /البرنامج خلال السنة المعنية** من خلال توضيح الالتزامات في إطار توجهات الحكومة / القطاع (المخطط الخماسي والوثائق الإستراتيجية والخطة الاقتصادية والاجتماعية وما إلى ذلك) والالتزامات الدولية (أهداف التنمية المستدامة ODD، ...،) مع ضرورة بيان وتحليل تأثيرات **الوضع الاقتصادي والاجتماعي** على المهمة / البرنامج ودعمها ببعض المؤشرات والمعطيات.

3. **أهم مخرجات التشخيص المعقد للبيئة الداخلية والخارجية** بما يمكن من تحديد **أهم نقاط القوة / الفرص /أهم نقاط الضعف / التهديدات،**

سيمكن التشخيص من توجيه عمل المهمة / البرنامج وتحديد الخيارات الإستراتيجية التي يستوجب العمل عليها.

4. المحاور الإستراتيجية والأولويات التي سيتم العمل عليها

تعريف المحور الاستراتيجي: هو التوجه الرئيسي الذي يكون مدعوما بخطة عمل (أهم دعائم الأنشطة ذات الطابع الاستراتيجي) التي تتعهد بها المهمة / البرنامج على المدى الطويل وبطريقة مستقرة من أجل تحقيق هدف أو أكثر.

وبالتالي، فإن المحور الاستراتيجي ليس هدفا بل يمكن أن يشمل أكثر من هدف.
أمثلة:

المحور الاستراتيجي الأول: النهوض بأوضاع المرأة وترسيخ اندماجها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

- الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة

- الهدف الاستراتيجي الثاني: حماية المرأة من كافة أشكال التمييز والعنف

المحور الإستراتيجي الثاني: المساهمة في إدماج خريجي التعليم العالي والانفتاح على سوق الشغل

- الهدف الإستراتيجي 1: ضمان التناسب بين التكوين الجامعي والتشغيلية

وبالتالي يتم ترجمة الأولويات على مستوى الأهداف الإستراتيجية

6. أهم دعائم للأنشطة التي تمكن من تجسيد الإستراتيجية

تعريف دعائم الأنشطة: هي الأعمال الضرورية التي يجب القيام بها والتي تكون ذات طابع إستراتيجي وليس لها تأثير مالي وتساهم في تجسيد أداء البرنامج.

أمثلة من دعائم الأنشطة: الخاصة بتجسيد الهدف 1 "تعزيز تمكين المرأة الاقتصادي و الاجتماعي

- تحيين الإطار التشريعي والتنظيمي ومراقبة تطبيقه

- تطوير قاعدة بيانات للنساء المستفيدات من مشاريعا لتمكين

- التنسيق مع أصحاب المصلحة في هذا المجال

.....

يستوجب دمج مقاربة النوع الاجتماعي عند تحديد إستراتيجية المهمة/ البرنامج من خلال إبراز الفوارق التي تؤثر على المستفيدين من السياسة العمومية واقتراح الإجراءات الواجب اتخاذها لمعالجتها.

يستوجب صياغة الإستراتيجية بشكل دقيق وواضح وموجز (صفحتان كحد أقصى).

يوصى بتجنب:

- أسلوب كتابة سردي
- المعلومات غير المجدية
- المعلومات ذات الطابع العملياتي
- التكرار
- كلمات تقنية / غير مفهومة من قبل الجميع
- عدم الترابط بين الأفكار / والأجزاء على مستوى الوثيقة

كما أنّ تحديدا إستراتيجيا يستوجب إجراء حوار التصرف بين مختلف المتدخلين حيث تعد مرحلة أساسية لضبط الأهداف.

2. كيف تحدد الأهداف الإستراتيجية للبرنامج؟

الأهداف الإستراتيجية هي الأهداف التي يتعين تحقيقها حيث تترجم تغييرا في حالة معينة .

يجب أن يستجيب اختيار الأهداف الإستراتيجية للعناصر التالية:

■ أهداف متناسقة مع إستراتيجية البرنامج

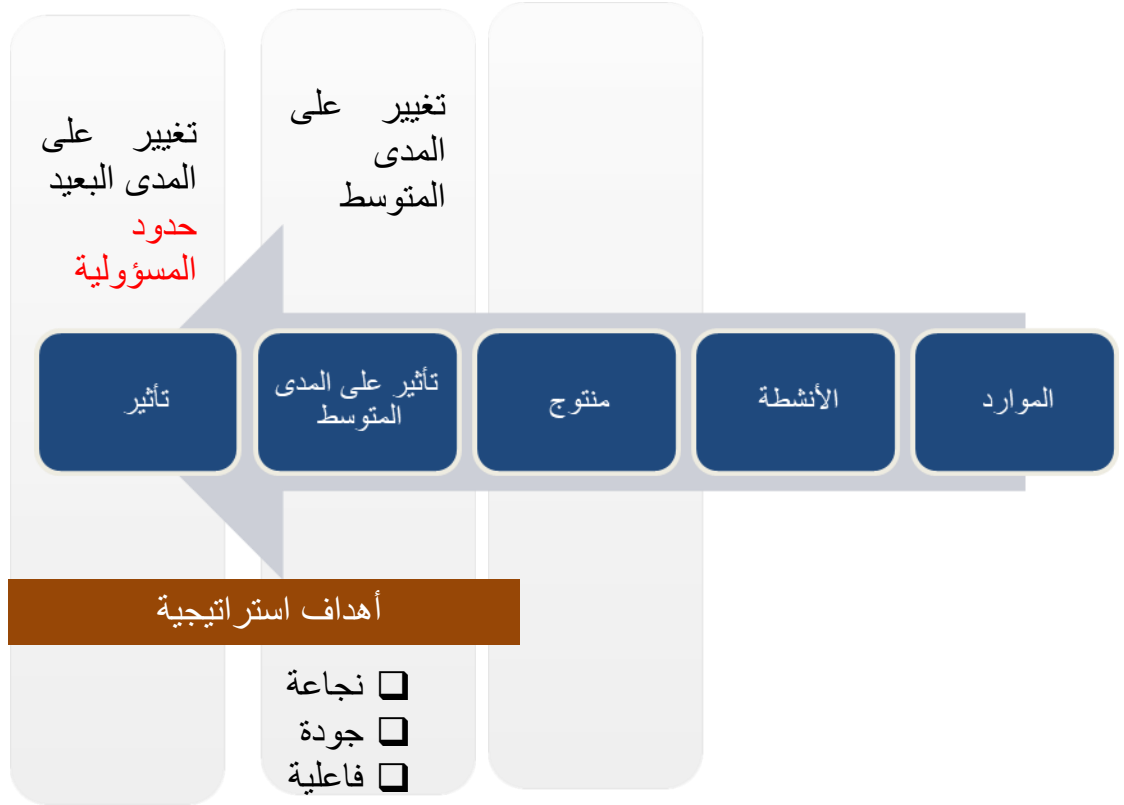
تترجم الأهداف الإستراتيجية التوجهات الإستراتيجية وخاصة أولويات كل برنامج والتي يتم تحديدها مع مراعاة السياق والمنبثقة عن إستراتيجية المهمة

■ اختيار عدد مقبول من الأهداف التي تعكس الأولويات القصوى

وتعتبر أولويات قصوى، الأولويات التي تستهلك حجم هام من الاعتمادات أو التي تترجم أهم رهانات السياسة العمومية

يستحسن ألا يتجاوز عدد الأهداف بالنسبة لكل برنامج ثلاثة أو أربعة أهداف كحد أقصى.

■ اختيار الأهداف التي تترجم بطريقة متوازنة الأبعاد الثلاثة للأداء



- البعد الأول من منظور المواطن, يتمثل في النجاعة الاجتماعية والاقتصادية (efficacité socio-économique) والتي تترجم الغاية والآثار المتوقعة من السياسة العمومية على المدى المتوسط والطويل لصالح المستفيدين.

والتساؤل المطروح هو "إلى أي مدى النتائج التي تم تحقيقها متطابقة مع الأهداف المختارة؟"

- البعد الثاني من منظور مستخدمى الخدمة العمومية, يتمثل في جودة الخدمات المسداة

وحيث يترجم هذا الأخير مستوى رضاء مستخدمى الخدمة العمومية عن النتائج التي تم بلوغها.

-البعد الثالث من منظور دافعي الضرائب, يتمثل في الفاعلية (Efficiency) والتي تترجم الاستغلال الأمثل للوسائل والإمكانيات المتاحة للبرنامج في تحقيق النتائج المرجوة.

والتساؤل المطروح هو " ماهي الوسائل التي تم تخصيصها للبرنامج؟ هل التأثيرات التي تم الحصول عليها تتماشى مع الموارد المخصصة؟ هل كان بإمكاننا تحقيق نفس النتائج بكلفة أقل؟"

تتجسد الفاعلية عند تحسين النتائج مقابل الاستغلال لأمثل للوسائل المتاحة (ضمن الميزانية المخصصة) أو مقابل تخصيص اعتمادات أقل.

■ هدف نمتلك جميع جوانب تنفيذه

مثال: تخفيض في معدل الوفيات الناجمة عن حوادث الطرقات

إن تحقيق هذا الهدف ليس حكرا على برنامج "النقل البري" ولا يعكس نشاطه الوحيد بل هو هدف مشترك معبرا مج أخرى في إطار مهمة ا لداخلية ومهمة التجهيز.

وبالتالي يساهم برنامج "النقل البري" كغيره من البرامج في تحقيقه من خلال الأنشطة التي هي في متناوله.

يعتبر الهدف الإستراتيجي جيد إذا ماكان :

□ هدف واضح: يجب أن تكون تسمية الهدف بسيطة ودقيقة وسهلة الفهم من قبل الجميع

□ هدف يتم التعبير عنه بفعل يترجم التزاما فعليا: الحد ، التخفيض ، ضمان ، النهوض وتحسين

.....

□ هدف يمكن قياسه من خلال مؤشرات كمية بطريقة دقيقة وفي أجال محددة

□ هدف واقعي يمكن تحقيقه، معقول ويسهل قياس مدى تقدمه.

-الهدف الواقعي، تتحقق النتائج بسرعة أكبر وبالتالي يمكن مجازاة الجهود.

- إلا أن الهدف الطموح يكون تقدمه أبطأ ويمثل عقبة تحول دون تحقيقه.

يوصى بتجنب :

■ الأهداف التي يعتمد تحقيقها بشكل كبير على عوامل خارجية مرتبطة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية

أو التي لايمتلك البرنامج جميع جوانب تنفيذها (أهداف تأثير)

أمثلة /تخفيض عجز الميزانية، تحسين معدل توظيف الشباب الخريجين، تقليل الوفيات الناجمة عن حوادث الطرق،القضاء على الفقر

■ هدف يترجم تأثير بعيد المدى

أمثلة /مكافحة الاحتباس الحراري، النهوض بالطاقات المتجددة

■ هدف شامل وغير محدد ومعقد

مثال/تحسين القدرة التنافسية والنهوض بالتنمية المستدامة لقطاع السياحة

الهدف المقترح هو هدف معقد و عام للغاية يخص مفهوميين مختلفين، التنافسية والتنمية المستدامة، وكل منهما ذو طبيعة إستراتيجية.

- مفهوم التنافسية في قطاع السياحة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

" تتمثل التنافسية في قطاع السياحة لوجهة معينة في قدرتها على تحسين جاذبيتها للمقيمين وغير المقيمين، من أجل تقديم خدمات سياحية عالية الجودة ومبتكرة وجذابة للمستهلكين (جودة /أسعار متناسبة) وكسب حصة في السوق على المستوى الوطني والعالمي، مع ضمان استخدام الموارد المتاحة لدعم السياحة بفاعلية واستدامة."

- مفهوم التنمية المستدامة في قطاع السياحة

تتجسد التنمية المستدامة في قطاع السياحة في أربعة جوانب أساسية وهي السياحة البيئية، السياحة العادلة، السياحة التضامنية، السياحة الاجتماعية

■ هدف قابل للتأويل

يمكن أن يترتب عنه سوء فهم. لذلك فمن المستحسن تجنب الكلمات التقنية والمعقدة التي يستخدمها المختصون في قطاع معين. يجب أيضاً تجنب الاختصارات في العناوين

3. كيف تحدد مؤشرات قياس الأداء؟

مؤشر قياس الأداء هو تمثيل كمي يمكن من تقييم درجة تحقيق الهدف المعني بصفة موضوعية.

يساعد المؤشر مختلف المتدخلين في تنفيذ أداء البرنامج على اتخاذ القرار المناسب نظراً لأهمية المعطيات التي يوفرها.

مؤشر الأداء يجب أن يكون:

□ ذو جدوى ومتلائم مع الهدف:

يستوجب ان يكون هناك ربط منطقي وواضح بين المؤشر المعتمد والهدف المحدد حيث يجب أن يمكن من قياس درجة تحقيقه بصفة دقيقة (Spécifique).

□ يمكن من تقييم بعد على الأقل من ضمن الأبعاد الثلاثة للأداء (النجاحة والجودة والفاعلية)

يستحسن اعتماد مؤشرات النتائج التي تهم وتخاطب المواطن عوضا عن اعتماد مؤشرات الوسائل والنشاط الخاصة بعمل الإدارة.

يستحسن اعتماد مؤشرات نتائج الوسيطة (على المدى المتوسط) التي تمكن من تحديد الأنشطة و دعائم الأنشطة الكفيلة بتحسين الأداء عوضا عن مؤشرات النتائج النهائية (تأثير) التي يرتبط تحقيقها بعوامل خارجية.

يتجه التذكير أن المؤشرات تحدد حسب النوع والطبيعة:

- أنواع المؤشر: استنادا الى سلسلة النتائج نجد مؤشرات الوسائل ومؤشرات النشاط ومؤشرات المنتج ومؤشرات النتائج الوسيطة ومؤشرات النتائج النهائية (التأثير)

- طبيعة المؤشر: استنادا إلى انتظارات المستفيدين نجد مؤشرات النجاعة الاقتصادية-الإجتماعية المتعلقة بانتظارات المواطن ومؤشرات الجودة المتعلقة بانتظارات المتعاملين مع الإدارة ومؤشرات الفاعلية في علاقة بانتظارات دافعي الضرائب

أمثلة : أهداف استراتيجية / مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	طبيعة المؤشر
1.1 نسبة اندماج المتحصلين على الشهادة العلمية	1- تحسين اندماج الشباب في سوق الشغل	مؤشر نجاعة اقتصادية- إجتماعية (من منظور المواطن)
1.2 نسبة استدامة المؤسسات الصغرى و المتوسطة المدعومة (بقاء المؤسسة المدعومة)	2- تحسين التنافسية في القطاع الصناعي	
2.2 تطور عدد براءات الاختراع المسجلة		
1.3 نسبة التغطية بأطباء مختصين بالمناطق الداخلية	3- تحسين عرض الخدمات الصحية بالمستشفيات	مؤشر جودة الخدمة (من منظور مستعملي الخدمة الإدارية)
2.3 تطور عدد المؤسسات الصحية على كل 1000 ساكن.		
1.1 نسبة التصريح و خلاص الاداءات على الخط	1. تسهيل النفاذ للخدمات الديوانية	
2.1 نسبة خلاص الاداءات على الخط	2. تحسين الاستقبال بالمؤسسات الاستشفائية	مؤشر فاعلية (من منظور دافعي الضرائب)
1.2 نسبة الرضا عن خدمة الاستقبال		
2.2 نسبة المطابقة مع معايير الجودة (ISO...)	3. تسريع صدور الأحكام القضائية	
1.3 1. تطور معدل مدة إصدار الأحكام	1. المساهمة في التصدي للفقير	مؤشر فاعلية (من منظور دافعي الضرائب)
1.1 نسبة المساعدات الموزعة من طرف الشؤون الاجتماعية لفائدة العائلات المعوزة أو الفئات المهشمة	2. المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات العمومية	
2.2 تطور نسبة الموارد الذاتية للمؤسسات	3. تحسين فاعلية برنامج القيادة والمساندة	
1.3 1. تطور حجم ميزانية برنامج القيادة والمساندة		
2.3 تطور كلفة التسيير بالنسبة لكل عون		

□ مؤشر يمكن من التقييم

يجب أن يمكن من تقييم تطور في وضعية معينة مقارنة بقيمة مستهدفة وذلك بغاية قياس مدى بلوغ الهدف المنشود.

□ مؤشر ذكي SMART :

- خاص بالهدف والتدخلات المبرمجة بهدف بلوغ النتائج المرجوة

- قابل للقياس ويسهل احتسابه
- قابل للتحقيق والانجاز
- واقعي يعكس استراتيجيات البرنامج وأهدافه
- محدد في الزمن

□ مؤشر يترجم تدخل :

لا يمكن الاقتصار على مجرد الوقوف على النقصان لكن يجب ترجمتها في عمل أو تدخل

مؤشر قياس الأداء جيد يجب أن يكون :

- مؤشرا واضحا ومفهوما من طرف الجميع
- مؤشرا متوفرا في وقت محدد وبصفة مستمرة (سنويا باستثناء الحالات التي تكون فيها تكلفة عملية جمع المعطيات مرتفعة في هذه الحالة يمكن اعتماد فاصل زمني (intervalle du temps))
- مؤشر مستقر يمكن من المقارنة بمرور الوقت وبين المتدخلين
- مؤشر قابل للتحقيق الفوري والاستغلال من قبل الإدارة المعنية (معتمد على المستوى الداخلي، معتمد كوسيلة لدعم القرار باعتبار عدم وجود تحليل ومتابعة مسبقة) ويمكن من توجيه المتصرفين نحو القرار الأنسب
- مؤشر مستقل عن المخاطر والتقلبات والتغيرات الغير متوقعة التي يمكن أن تعترض الهيكل
- مؤشر موثوق وذو مصداقية: المعطيات المتعلقة به ليست من وحي الخيال لكنها مقترنة بالواقع
- مؤشر ذو كلفة معقولة

يوصى بتجنب

- المؤشرات ذات القيمة المطلقة (en valeur absolue): في صورة اعتمادها يتجه أن يتم بيان تطور القيمة (بيان النتائج المسجلة سابقا و مقارنتها بالقيمة المستهدفة).
- مؤشر له تأثيرات عكسية لما هو منتظر: في هذه الحالة يكون من المستحسن دعم هذا المؤشر بمؤشر آخر لخلق التوازن بينها.

مثال : بالنسبة لهدف "التقليص من الأجل القضائية" المؤشر الوحيد المعتمد هو "معدل المدة الزمنية لأحكام المستوفاة خلال السنة حيث أنه يمكن أن يترتب عنه عدم استعجال النظر في الملفات القديمة والاقتصار على

معالجة الملفات المعروضة وبالتالي فإن الملفات المستوفاة هي المعطى الذي تم اعتماده لاحتساب المؤشر .
وعليه فإنه بغاية تفادي هذه الوضعية يكون من المستحسن اعتماد مؤشر آخر " معدل اقدمية الملفات الجارية إلى غاية 31 ديسمبر.

■ المؤشرات المعقدة وصعبة الاحتساب

باعتبار أن المشروع السنوي للأداء وثيقة تواصل موجهة لمستعملي المعلومة والمتمثلين أساسا في المواطنين والمجتمع المدني والبرلمانيين والباحثين فإنه يجب الاقتصار على تقديم الجانب الاستراتيجي على مستوى الوثيقة.

الجزء الثاني: الأداء العمليتي ومؤشرات العملياتية

الأهداف العملياتية تعكس أداء الهياكل المتدخلة في تنفيذ السياسة العمومية

وتتمثل في أهداف وسائل وأنشطة ومنتوج

- أهداف خاصة بالوسائل: تتعلق بحجم أو نسبة استهلاك أو توزيع الوسائل

- أهداف خاصة بالأنشطة : تتعلق بحجم وتوزيع أو تطبيق جملة من التدخلات أو المسارات

- أهداف متعلقة بالمنتوج : وتتعلق بحجم أو توزيع منتوج

هذه الأهداف العملياتية لا يمكن من قياس نتائج السياسة العمومية لكن تمكن من توجيه المصالحتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة في المشروع السنوي للأداء.

وبالتالي هذه الأهداف العملياتية تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

يتم قياس مدى تحقيق الأهداف العملياتية باعتماد مؤشرات أداء عمليتي على غرار مؤشرات الوسائل ومؤشرات النشاط ومؤشرات المنتوج.

أمثلة مؤشرات وسائل:

- تطور عدد المنتدبين (نسبة %)

- تطور كلفة التسيير (نسبة %)

- تطور عدد الفرق المسخرة لمشاريع تأهيل شبكة الري

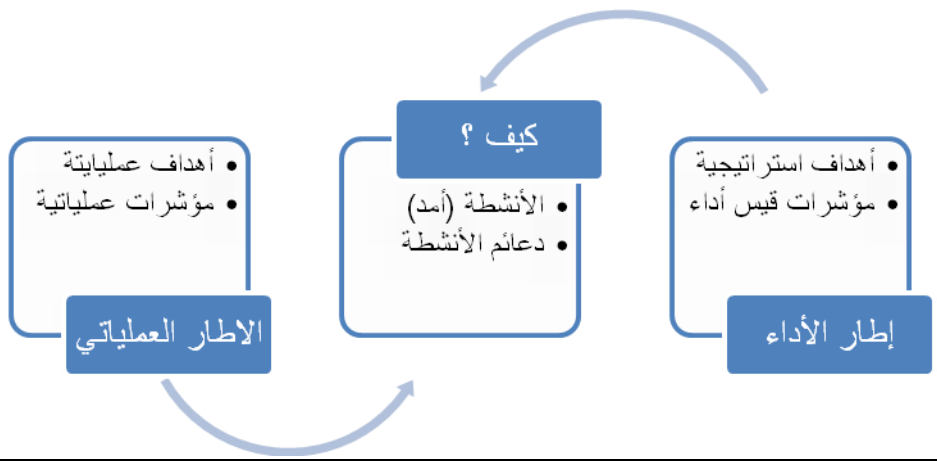
أمثلة مؤشرات النشاط :

- نسبة تنفيذ مخطط تكوين

- تطور عدد أيام التكوين لفائدة العون سنويا

- تطور مساحة المكاتب المهيأة
- تطور حملاتالتوعية حول مخاطر السرعة
- نسبة تقدم مشاريع إعادة التهيئة
- أمثلة مؤشرات منتج
- نسبة الربط المائي
- نسبة المتراكمة للمسالك الفلاحية المهيأة
- نسبة التلامذة المتحصلين على شهاد
- نسبة المقاسم المسندة
- نسبة التغطية الرقابية (النفقديـة الشغل، المراقبة الاقتصادية، الرقابة المالية

التمشي المعتمد في ضبط الأهداف العمليـة:



مثال الاول :

لتحقيق الهدف الاستراتيجي 1 " تعزيز الوقاية من الأمراض السارية "

هذا الهدف يتجسد من خلال:

نشاط عدد 3(المرسوم في أمد) "الوقاية والتكفل بالأمراض" ودعائم الأنشطة التالية:

- حماية الشباب من التدخين (منع التدخين في الأماكن العامة المغلقة، تعديل الإطار القانوني.....)
- دعم التغذية الصحية والمتوازنة (مقاومة السمنة.....)
- الوقاية من الأمراض النادرة

- دراسات اقتصادية اجتماعية حول الأمراض السارية

- تحيين المعطيات الوبائية للأمراض السارية ومتابعة الأمراض غير السارية

- تنظيم هياكل التكفل

- جودة التكفل /الاستقبال/ المنظومة المعلوماتية.....

.....-

هذه الأنشطة ودعائم الأنشطة سيتم ترجمتها في أهداف عملياتية.

وعلى هذا الأساس فإن الأهداف العملياتية التالية ستساعد على تحقيق الهدف الاستراتيجي:

الهدف العملياتي 1: تعزيز الوقاية من الأمراض المزمنة

الهدف العملياتي 2: تحسين جودة التكفل بالأمراض المزمنة والغير سارية (التكفل بأمراض ضغط الدم، السكري...)

الهدف العملياتي 3: المساهمة في تحسين ظروف عيش الأشخاص (من خلال الحد من التدخين، تغذية صحية وقاية من مخاطر المحيط والتغذية والسمنة.....)

الهدف العملياتي 4: تحسين حوكمة الهياكل الاستشفائية المعنية (المجامع، المستشفيات المحلية) (تأهيل الهياكل المعنية، توفر الأدوية، تطوير الكفاءات الأعوان والقيادة والتنسيق والتحسيس.....)

كل هدف عملياتي يتم قياس تحققه بمؤشرات عملياتية (وسائل ونشاط ومنتوج)

المثال 2:

الأهداف العملياتية التالية تساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي " تطوير مكتسبات التلاميذ"

الهدف العملياتي 1: تطوير البرامج والمناهج البيداغوجية

الهدف العملياتي 2: تطوير الحياة المدرسية

الهدف العملياتي 3: تطوير كفاءات الاطار التربوي

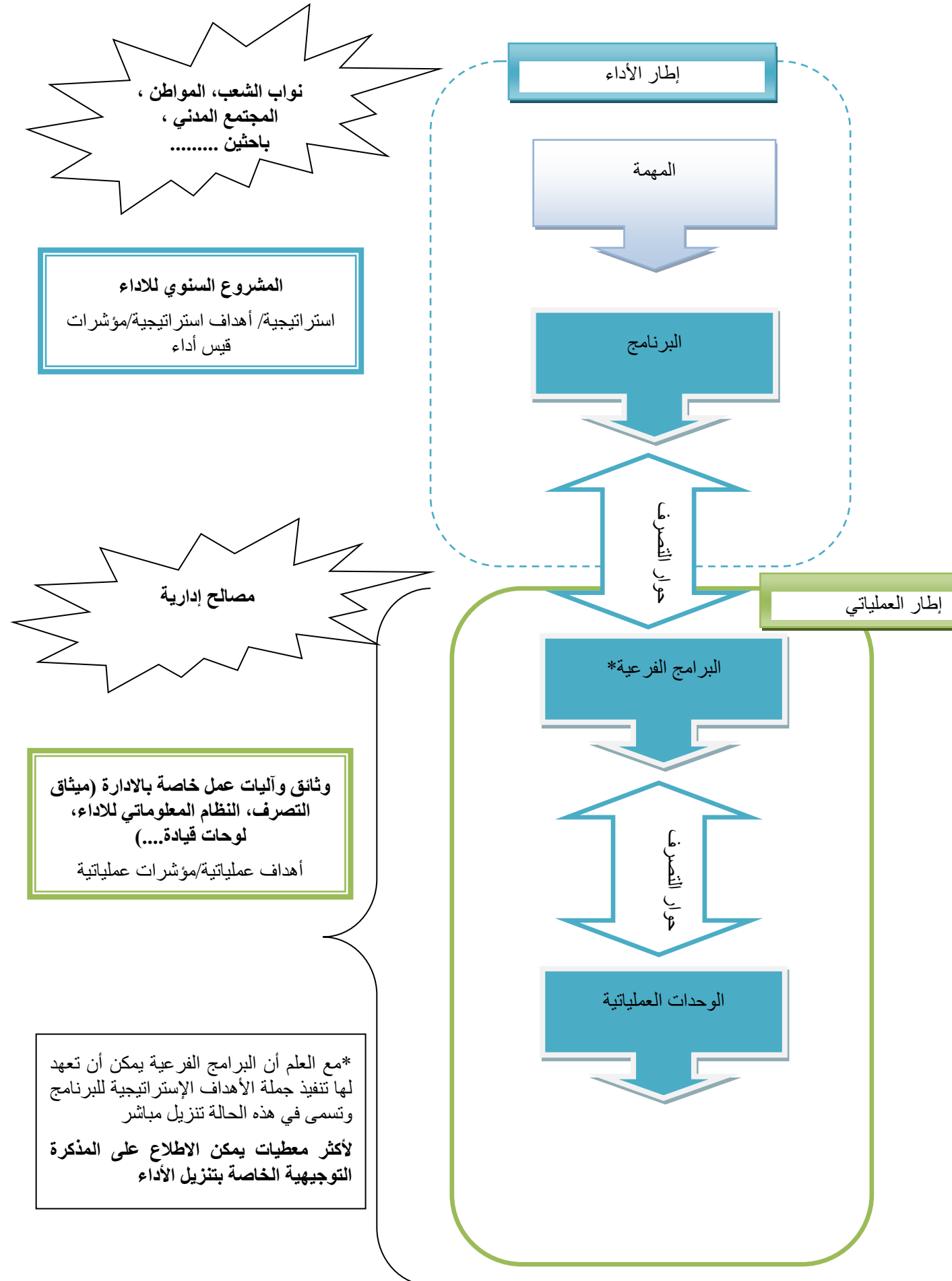
الهدف العملياتي 4: تطوير المعلومة والتواصل

الهدف العملياتي 5: ضمان المتابعة وتقييم المؤسسات الابتدائية

الهدف العملياتي 6: تطوير القيادة والتصرف في المرحلة الابتدائية

الأهداف العمليآة والمؤشرات قيس الأداء ذات الصلة ستمكن من اعتمادها في عدة وثائق أخرى داخلية على مستوى الإدارة نذكر منها خاصة وثيقة ميثاق التصرف و النظام المعلوماتي لمتابعة الأداء.

تلخيص



مذكرة توجيهية
حول مؤشرات قياس الأداء
-ملحق عدد 2-

مقدمة

تدرج منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف في إطار إصلاح شامل للمالية العمومية و تتمثل أساسا في المرور من منهجية كلاسيكية مبنية على منطق الوسائل إلى منهجية حديثة للتصرف العمومي تنبني على منطق الأداء وترتكز على الأهداف.

ويتم ضمن هذا التمشي تحديد إطار أداء لكل برنامج يتمثل في ضبط إستراتيجية تترجم إلى أهداف و تحدد لها مؤشرات قياس أداء لقياس مدى تحقيقها.

وإن كانت مؤشرات قياس الأداء هذه لا تستمد معناها إلا من خلال الأهداف المرتبطة بها، فإنها تكتسي أهمية بالغة ضمن هذا التمشي. حيث يمكن إعتبارها البوصلة التي تمكن من قياس التجسيم الفعلي للأداء المنشود لتعطي صورة أوضح عن العوامل التي قد تؤثر في تحقيقه و تمكن من التفطن لنقاط التحسين المستقبلية الواجب اتخاذها .

وبناء عليه، تسعى هذه المذكرة التوجيهية لوضع إطار مرجعي خاص بمؤشرات قياس الأداء فيما يتعلق أساسا بتعريفها وبيان أهميتها وخصائصها و التمييز بين مختلف أصنافها، ليتم التعرض في الجزء الأخير منها إلى محتوى وثيقة بطاقة المؤشر.

1. تعريف المؤشر و أهميته

يعتبر المؤشر تمثيلا كميا أو نوعيا قابلا للإحتساب يمكن من قياس مدى تحقيق الهدف و تقديم تقييم لمستوى بلوغ الأداء المنشود بأكبر قدر ممكن من الموضوعية و ذلك بـ :

- الوقوف بصفة موضوعية على النتائج التي تم تحقيقها في حيز زمني محدد.
- التفطن إلى النقائص ونقاط الضعف المسجلة و المساعدة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

• تبرير الإعتمادات المرصودة للبرنامج

كما يعد المؤشر آلية من آليات الشفافية و المساءلة و أداة من أدوات التواصل و إثراء حوار التصرف.

2. أصناف المؤشرات

تصنف المؤشرات إما حسب طبيعتها (nature de l'indicateur) أي من منظور المنتفع وإنتظاراته (المواطن، دافع الضريبة، مستخدم الخدمة العمومية) أو حسب نوعها (type de l'indicateur) و ذلك بالنظر إلى نوع النتيجة المراد قياسها على مستوى سلسلة النتائج.

1.2 طبيعة المؤشر (nature de l'indicateur)

يمكن التمييز بين ثلاثة أصناف من المؤشرات حسب طبيعتها أي من منظور إنتظارات المنتفعين :

❖ **مؤشر نجاعة إقتصادية و إجتماعية (indicateur d'efficacité socio-économique)** و ذلك من منظور إنتظارات المواطن. يمكن هذا الصنف من قياس مدى تحقيق الأهداف المتعلقة بالنتائج أو الآثار المتوقعة للسياسة العمومية على المواطن.

مثال: - نسبة النجاح في البكالوريا
- نسبة التعهد بالنساء ضحايا العنف بمراكز التعهد بالنساء ضحايا العنف.....

❖ **مؤشر جودة المنتج أو الخدمات المسداة (indicateur de qualité)** و ذلك من منظور مستخدم المنتج أو الخدمة العمومية. يمكن من قياس مدى تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة المطلوبة للخدمات العمومية المقدمة للمستخدم .

مثال: - معدل مدة الانتظار بالعيادات الخارجية
- معدل أجال التسريح الديواني للبضائع
- معدل مدة التصريح بالقرارات القضائية

❖ **مؤشر فاعلية التصرف العمومي (indicateur d'efficience)** و ذلك من منظور دافع الضريبة.

يمكن من قياس مدى الاستغلال الأمثل للوسائل والإمكانيات المتاحة للبرنامج لتحقيق النتائج المرجوة.

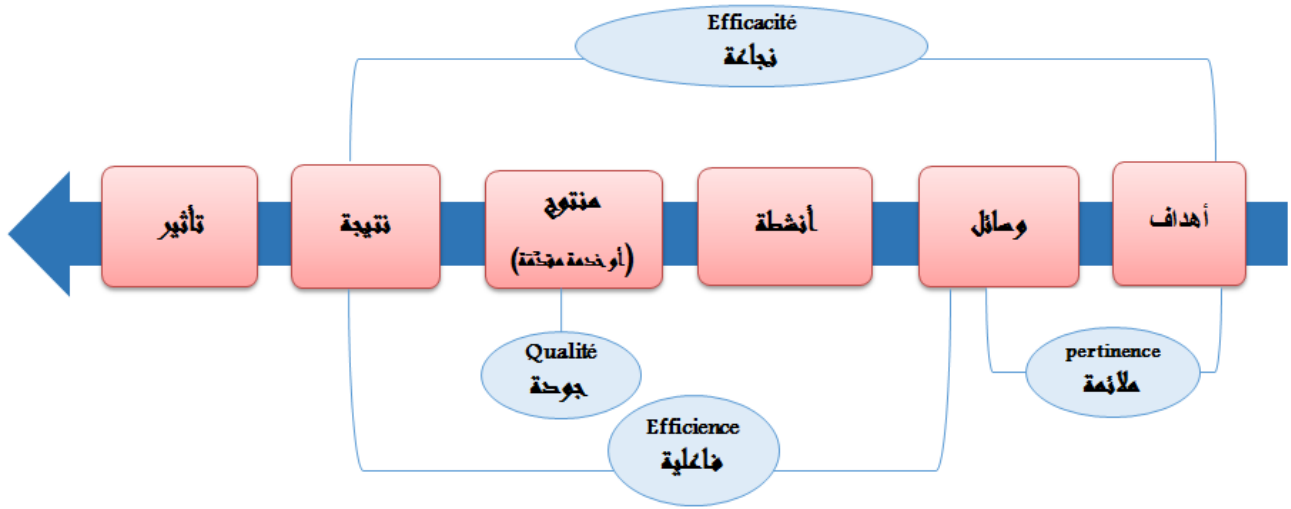
مثال: - معدل كلفة إقامة طالب بالمبيت الجامعي
- معدل كلفة صيانة السيارات الإدارية

2.2 أنواع المؤشرات (types des indicateurs)

يمكن التمييز بين أنواع عدة من المؤشرات و ذلك بالنظر إلى نوع النتيجة المراد قياسها على مستوى سلسلة النتائج.

و لمزيد توضيح كيفية تحديد نوع المؤشر، فإنه من المهم التذكير بـ"سلسلة النتائج" كما هو مبين بالرسم البياني التالي :

سلسلة النتائج



يمر السعي إلى تحقيق كل هدف من أهداف البرنامج بعدد من المراحل كما هو مبين بالرسم التوضيحي اعلاه.

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

مثال: - تحسين جودة شبكة الطرقات

- دفع تعاطي الرياضة

- الترفيع في الإنتاج الفلاحي

- تنمية الاقتصاد الرقمي

- تعزيز حماية الأطفال من جميع أشكال التهديد.

الوسائل أو المدخلات (Inputs) هي الموارد المستخدمة لتنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.

و تتميز الوسائل أساسا بحجمها أو بكلفتها.

مثال: - الموارد المالية (الميزانية) والبشرية،

- التجهيزات،

- المقرات،

- معدات الإعلامية...

الأنشطة: (Activités) هي الأعمال التي تستهلك الوسائل لإنتاج المنتج او الخدمة العمومية و تؤدي بالتالي إلى تحقيق المخرجات.

وتضم بالنسبة إلى كل برنامج الأنشطة التي تم اعتمادها ضمن منظومة التصرف حسب الأهداف والتي يمكن أن تنفرع إلى أنشطة فرعية، مشاريع.....

مثال: - تهيئة المقرات الإدارية

- إرساء نظم معلوماتية

- تكوين الإطارات

- بحوث و دراسات
- مراقبة السوق
- التنشيط التربوي و الاجتماعي
- تنظيم التظاهرات

المخرجات أو المنتوج (Outputs) : النتيجة الفورية المترتبة عن تنفيذ الأنشطة أي ما ينتجه البرنامج من منتوج أو خدمة عمومية يهدف من خلالها إلى تحقيق نتائج معينة.

- مثال: - تعليم متوفر
- مرضى معالجون،
 - طرقات مهياة
 - أساتذة متكونون....

النتائج (les résultats) : أو النتائج الوسيطة (les résultats intermédiaires) تتعلق بالتغييرات المتصلة مباشرة بالبرنامج كنتيجة لمخرجات أنشطة البرنامج.

- مثال: - تطور نسبة التعهد بالنساء ضحايا العنف بمراكز التعهد بالنساء ضحايا العنف.
- نسبة التغطية البريدية
 - تطور عدد المجازين الرياضيين
 - تطور المشاريع المستدامة الممولة من طرف البرنامج
 - الترفيع في نسبة النجاح في البكالوريا

التأثيرات أو النتائج النهائية (les impacts ou résultats finaux) : تتعلق بالنتائج النهائية والتغييرات المحدثة على المدى المتوسط أو البعيد على حياة المواطن في الجانب الاقتصادي و الاجتماعي (socio-économique) و تكون غالبا متصلة بعوامل أخرى تتجاوز محيط البرنامج ولا تنسب له بالكامل.

مثال: - معدل الوفيات جراء حوادث الطرقات: حيث يعتمد تطوره على تدخل عدة برامج كتحسين شبكة الطرقات (مهمة التجهيز)،تنظيم الحملات التحسيسية من أجل السلامة (مهمة الشؤون الداخلية ، تحسين الاستجابة للطوارئ (مهمة الصحة)

- تقلص نسبة العنف ضد المرأة لا ينسب فقط لبرنامج المرأة والأسرة
- تقلص نسبة الفقر لا يعتبر نتيجة تتعلق فقط ببرنامج النهوض الاجتماعي.

يوافق كل مستوى من مستويات سلسلة النتائج الميمنة أعلاه نوع محدد من أنواع المؤشرات يمكن من قياس النتائج المنتظرة حسب مستوى تواجدها ضمن "سلسلة النتائج". و بالتالي يمكن الحديث عن سلسلة من المؤشرات تتكون أساسا من :

- مؤشرات الوسائل
- مؤشرات الأنشطة
- مؤشرات المنتج
- مؤشرات النتائج المرحلية
- مؤشرات التأثير أو النتائج النهائية

جدول عدد 1
أنواع المؤشرات و خصائصها

نوع المؤشر	التعريف	الخصائص
مؤشر وسائل	يتعلق هذا الصنف من المؤشرات بقياس حجم أو تكلفة الوسائل المستخدمة لإنتاج المنتج أو الخدمة العمومية . كما يمكن أن يستخدم لقياس مدى توفر أو تخصيص أو استهلاك الموارد البشرية أو المادية أو المالية للقيام بنشاط ما. <u>مثال</u> : - نسبة المهندسين من مجموع الإطارات - نسبة الإعتمادات المرصودة... - تطور عدد أيام العمل	تهتم هذه المؤشرات بوسائل و أنشطة البرنامج على المستوى الداخلي و ليست لها بالضرورة علاقة بالمواطنين أو دافعي الضرائب أو مستخدمي الخدمة العمومية. لا تمكن هذه المؤشرات من قياس الأداء إلا أنه يمكن استخدامها لتبرير القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء ، خاصة من خلال بيان الإجراءات المتخذة والوسائل المستخدمة من طرف رئيس البرنامج .
مؤشر نشاط	يخصص هذا الصنف من المؤشرات لقياس أنشطة البرنامج أي التي تعكس نشاط الأعوان أو الإنتاج المادي لمصلحة أو هيكل ما . <u>مثال</u> - نسبة تقدم إنجاز الأشغال - تطور عدد الدورات التكوينية المنظمة -تطور عدد الحملات التوعوية - تطور عدد زيارات التفقد	قياس الأداء إلا أنه يمكن استخدامها لتبرير القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء ، خاصة من خلال بيان الإجراءات المتخذة والوسائل المستخدمة من طرف رئيس البرنامج .
مؤشر المنتج	يمكن من قياس النتيجة المادية للعملية الإنتاجية لبرنامج ما. <u>مثال</u> - نسبة الطرقات المهيأة - نسبة المرضى الذين تم علاجهم، - نسبة الإطارات الذين تم تكوينهم - عدد المساكن التي تم إنجازها	تعد المؤشرات الأمثل لمتابعة أداء البرنامج باعتبارها تمكن من إعطاء فكرة واضحة عن الدور الحقيقي للبرنامج في تحقيق النتائج المرجوة و من قياس الجانب الملموس من قبل

<p>المواطنين أو دافعي الضرائب أو مستخدمي الخدمة العمومية .</p>	<p>تمكن مؤشرات النتائج الوسيطة من قياس مدى تحقيق الأهداف المتعلقة بالنتائج أو الآثار المنشودة للسياسة العمومية على المواطن.</p> <p>مثال: - نسبة تغطية الطلب على السكن الجامعي - نسبة التعهد بالمرضى بأمراض مزمنة - نسبة تشغيل المتخرجين الجدد قبل مرور ثلاث سنوات على سنة التخرج. - نسبة رقمته الخدمات الإدارية.</p>	<p>مؤشر النتائج الوسيطة (نتائج الاقتصادية و الاجتماعية).</p>
<p>لا تعطي هذه المؤشرات فكرة واضحة حول الدور الفعلي للبرنامج في تحقيق النتيجة النهائية لارتباطها بعوامل أخرى خارجية لا علاقة لها بالبرنامج.</p>	<p>تمكن من قياس التأثيرات الاقتصادية و الاجتماعية على المواطن و المجتمع بصفة عامة و ذلك على المدى المتوسط أو البعيد و التي لا تتعلق بالضرورة بصفة كلية بنتائج البرنامج.</p> <p>مثال : - نسبة البطالة - نسبة الفقر - نسبة النساء صاحبات الأعمال - تطور عدد النساء ضحايا العنف سنويا - نسبة انتشار المرض</p>	<p>مؤشر النتائج النهائية أو التأثير الاقتصادي و الاجتماعي.</p>

هذا و يتعين بالنسبة إلى المشاريع السنوية للأداء (PAP) إستعمال مؤشرات النتائج الوسيطة لقياس الأهداف الإستراتيجية المحددة .

كما يمكن إستخدام مؤشرات جودة المنتج أو الخدمة المسداة باعتبار أنه بالإمكان تصنيفها ضمن فئة النتائج الوسيطة أي ما يقدمه البرنامج و يهم المنتفع .

كما يتعين بالنسبة إلى هذه الوثيقة ذات الطابع الإستراتيجي (PAP) تجنب اعتماد :

- **المؤشرات العملياتية** كمؤشرات الوسائل و مؤشرات الأنشطة .

مع إمكانية اللجوء إلى هذا النوع من المؤشرات (الأنشطة و الوسائل) عند التنزيل العملي لأداء البرنامج إلى مستويات عملياتية أخرى كالبرامج الفرعية و الوحدات العملية.

- **مؤشرات التأثير أو النتائج النهائية** التي يعتمد تطورها على عوامل أخرى خارجة عن نطاق البرنامج.

يحتوي الجدول عدد 2 أمثلة لبعض الأهداف مرفقة بمؤشرات من مختلف الأنواع لقياس مدى تحقيقها. وتجدر الإشارة أن هذه الأمثلة افتراضية لا تعكس بالضرورة الخيارات الفعلية للمهمات

جدول عدد 2

أمثلة لمختلف أنواع المؤشرات على مستوى سلسلة النتائج

الهدف	مؤشر وسائل	مؤشر نشاط	مؤشر منتج	مؤشر نتيجة وسيطة	مؤشر التأثير أو نتيجة نهائية
تحسين جودة التعليم الثانوي	-نسبة الإعتمادات المرصودة لتكوين الأساتذة	-نسبة إنجاز مخطط التكوين للأساتذة	معدل الدورات لكل أستاذ	- نسبة الأساتذة المتكونين	-نسبة الانقطاع الدراسي في المرحلة الثانوية ...
تحسين السلامة بالطرق.	تطور عدد الأعوان المختصين بسلامة الطرق	تطور عدد الحملات التحسيسية حول مخاطر السرعة	تطور الومضات التحسيسية في وسائل الإعلام	تطور عدد مخالفات السرعة المسجلة	نسبة الوفيات جراء حوادث الطرقات
تطوير الوقاية من الأمراض الخطيرة	-تطور عدد الممرضات	- تطور عدد الحصص المخصصة لإجراء التلقيح	تطور عدد المنتفعين بالتلقيح	نسبة التغطية من الحاجة للتلقيح	نسبة انتشار المرض
توفير مساكن اجتماعية للأسر المحتاجة بأسعار تفضلية	معدل كلفة اليد العاملة المستخدمة	نسبة تقدم أشغال بناء المساكن الاجتماعية	نسبة المساكن الاجتماعية المنجزة	نسبة الأسر المحتاجة المنتفعة بالسكن الاجتماعي	تطور عدد الأسر التي تتمتع بالسكن اللائق

لقياس هدف معين يتعين إختيار مؤشر أو مجموعة من المؤشرات (2-3 على أقصى تقدير) بما يمكن من تحديد مدى التقدم في تحقيقه بأفضل شكل ممكن. ولا يعني عرضنا لمختلف أنواع المؤشرات أعلاه وجوب ضبط مؤشر من كل نوع منها . على الرغم أنه يبقى محبذا إختيار المؤشرات بما يمكن من قياس الأبعاد الثلاثة للأداء (النجاحة الاجتماعية والاقتصادية وجودة الخدمة المقدمة و الفاعلية).

و يجب الحرص عند اختيار مؤشر لقياس هدف معين لبرنامج ما على أن يكون قادرا على عزل أو حتى محو تأثير العوامل الخارجية للبرنامج بحيث يمكن تفسير و إرجاع تطوره إلى حد كبير إلى أدوات العمل التي يمكن التحكم فيها من قبل البرنامج المعني.

كما أنه من الضروري عند تحديد المؤشرات الحرص على أن تكون مؤشرات ذكية SMART:

- بسيطة (Simple) يسهل تعريفها و فهمها من طرف الجميع.
- قابلة للقياس (Mesurable) يسهل احتسابها و تمكن من المقارنة
- قابلة للتحقيق (atteignable) و الإنجاز
- واقعية (réaliste) تعكس إستراتيجية البرنامج و أهدافه
- محددة بزمن: temporel

و يوصى بتجنب :

- المؤشرات المعقدة صعبة القياس و التحليل التي يتم إحتسابها من خلال ترجيح قيم متعددة
- مثال: نتائج التظاهرات الرياضية العالمية الرسمية أكابر وكبريات
- يتم قياس قيمة المؤشر (Formule) باحتساب مجموع النقاط المتحصل عليها كالتالي:
- المرتبة الأولى أو الميدالية الذهبية 3 نقاط
- المرتبة الثانية أو الميدالية الفضية نقطتان
- المرتبة الثالثة أو الميدالية البرنزية نقطة واحدة

- المؤشرات ذات الصياغة القابلة للتأويل

- المؤشرات ذات المعطيات غير الدقيقة.

- المؤشرات ذات القيمة المطلقة (en valeur absolue) التي قد لا تعكس التطور الحقيقي للمؤشر.

مثال : عدد المتخرجين من التعليم العالي

لا يمكن هذا المؤشر من تقييم أداء برنامج التعليم العالي، فقد يرتفع العدد المطلق للمتخرجين من التعليم العالي لمجرد إرتفاع عدد المسجلين به. في حين يعكس مؤشر نسبة المتخرجين (عدد المتخرجين من عدد المسجلين) جودة التعليم العالي و فاعليته.

و ينصح في المقابل، باستعمال المؤشرات في صيغة نسب مئوية ذات جدوى أكبر في اتخاذ القرار.
مثال: - نسبة التمدرس،

- نسبة نمو الإنتاج الفلاحي،
- نسبة تطور الصادرات،
- نسبة التغطية بشبكات الأنترنات،

4. متابعة المؤشر

تتم متابعة المؤشر وفق جدول زمني يمكن من تسجيل إنجازات السنوات الفارطة و توقع قيم منشودة للسنة الحالية والسنوات الثلاث المقبلة.

التقديرات			ن	الإنجازات			الوحدة	المؤشر
3+ن	2+ن	1+ن		1-ن	2-ن	3-ن		

5. نقائص المؤشر

لا يمكن لمؤشر واحد غالباً تغطية جميع الجوانب المتعلقة بتحقيق الهدف. لذا يتم اختيار المؤشر أو المؤشرات الأنسب مع قبول بأنها لا تعطي سوى صورة جزئية أو إشارة عن نتائج البرنامج.

6. محتوى بطاقة مؤشر قياس الأداء

من الضروري أن يتم بالنسبة إلى كل مؤشر إعداد ورقة بيانات تسمى بطاقة مؤشر (أنظر الأنموذج أسفله) بما يمكن من حسن توثيقه و متابعته و تحليله.

كما تكتسي هذه البطاقة أهمية بالغة في إعداد الوثائق ذات الطابع الميزانياتي و لقيادة البرنامج. و تشكل عنصرًا من العناصر المساعدة على التدقيق في منهجية الأداء من قبل البرلمان ومحكمة المحاسبات أو أي جهة معنية بالتقييم.

وتتولى بطاقة المؤشر بيان خصائصه العامة وشرح تفاصيله الفنية (طريقة جمع البيانات الأساسية، وطريقة احتسابه وتحديد المسؤول عن جمع البيانات وقراءة نتائجه. بالإضافة إلى اقتراح حلول للمشكلات الإحصائية التي تمت مواجهتها).

ويتوجب إدراج البيانات المطلوبة بهذه البطاقة الهامة بكل دقة و عناية بما يضمن قوة و صلابة المؤشر.

وفي ما يلي عرض لمحتوى هذه البطاقة مع شرح تفصيلي لكيفية إدراج المعطيات المطلوبة بكل جزء منها.

بطاقة مؤشر الأداء: ذكر عنوان المؤشر بطريقة واضحة و مفهومة (غير تقنية) و مختصرة
رمز المؤشر: رقم البرنامج/ رقم الفرع/ رقم الهدف /رقم المؤشر

IV- الخصائص العامة للمؤشر

1. الهدف الذي يرجع إليه المؤشر: ذكر رقم و عنوان الهدف الذي يرجع إليه المؤشر بالنظر
2. تعريف المؤشر: شرح مختصر للمؤشر لفهمه وبيان أهميته ومدى ملائمته للهدف الذي يقوم بقياسه.
ولا يتم في هذا الجزء بيان طريقة احتساب المؤشر فتعريف المؤشر يختلف عن طريقة الاحتساب.
3. طبيعة المؤشر: تحديد طبيعة المؤشر إما مؤشر نجاعة اقتصادية و اجتماعية (efficacité socio économique) أو مؤشر جودة (qualité) أو مؤشر فاعلية (efficience).
4. نوع المؤشر: تحديد نوع المؤشر:
بالنسبة للمؤشرات العملياتية: إما مؤشر وسائل (indi de moyens) أو مؤشر نشاط (ind d'activité) أو مؤشر منتج (ind de produit)
بالنسبة للمؤشرات الإستراتيجية: مؤشر نتائج (ind de résultats)
5. المؤشر في علاقة بالنوع الاجتماعي

V- التفاصيل الفنية للمؤشر

1. طريقة احتساب المؤشر (Formule): بيان الطريقة التي يتم بها حساب المؤشر مع التمييز بين كل عنصر من عناصر الاحتساب في حالة استعمال نسبة مائوية من الضروري التمييز بين البسط (numérateur) والمقام (dénominateur).
2. وحدة القياس: نسبة، يوم، عدد، ألف دينار، كم، ساعة.....
3. مصدر المعطيات الأساسية لاحتسابه: تحديد مصدر جميع المعطيات إما نظام معلوماتي داخلي، هيكل خارجي منتج للمعطيات....
4. تاريخ توفر المؤشر: أي التاريخ المتوقع لتوفر المؤشر أم أن المؤشر متاح منذ..... (مع ذكر التاريخ) ويتعين التنصيص بصفة واضحة على التاريخ و ليس الآجال .
5. القيمة المستهدفة للمؤشر (Valeur cible de l'indicateur): سنة أي القيمة التي يتعهد رئيس البرنامج بلوغها على المدى المتوسط (3 سنوات أو أكثر) مع ذكر السنة المتوقع فيها بلوغ القيمة المستهدفة.

6.المسؤول عن متابعة المؤشر بالبرنامج:يتعين التنصيص على اسم الشخص المسؤول عن المؤشر و ليس الهيكل أي الشخص الذي يسهر على احترام أجال توفير المعطيات لاحتساب المؤشر وفقاً لما يضبطه رئيس البرنامج ، و على ضمان جودة هذه البيانات ومطابقتها.

مثال:السيد (ة)..... الهيكل او الإدارة رقم الهاتف.....البريد الالكتروني.....

III.قراءة في نتائج المؤشر

1.سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر التنصيص على النتائج التي تم الحصول عليها (الإنجازات) للسنوات الثلاث الفارطة وتقديرات الثلاث سنوات المقبلة

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

2. تحليل النتائج والتقديرات (بصفة مختصرة).....

3.

لا يجب الاقتصار ضمن هذه الفقرة على بيان الأرقام المحققة بل يتعين تضمين نص مختصر يتم فيه تحليل النتائج و بيان دعائم الأنشطة التي تم القيام بها للحصول على النتائج المحققة. مع إمكانية بيان العوامل التي ساهمت في بلوغ القيمة المنشودة للمؤشر وتلك التي شكلت عائقاً دون تحقيقها و تحديد التوجهات المستقبلية المقترحة اتخاذها تبعاً للنتائج المحققة.

3.تحديد أهم النقائص (limites) المتعلقة بالمؤشر : تحديد الحدود والنقائص المعروفة عن المؤشر وتبرير اختياره على الرغم من هذه الحدود.

مذكرة توجيهية حول إطار النفقات متوسط المدى ملحق عدد 3

الهدف من المذكرة التوجيهية

لقد كرسّت النصوص القانونية والترتيبية عملية البرمجة على المدى المتوسط للميزانية وأهميتها في إصلاح المالية العمومية وأسست إلى ترسيخ مبادئها الأساسية دون الخوض في بسط معمق للمنهجية المعتمدة في هذا المجال.

وعليه تهدف هذه المذكرة، والتي هي موجّهة بالأساس إلى الوزارات قصد اعتمادها عند إعداد أطر النفقات متوسطة المدى القطاعية، على تقديم المنهجية وأهمّ المبادئ الخاصة بإعداد وتقديم إطار النفقات متوسط المدى القطاعي والذي يتمّ إعداده سنويا على مستوى كل مهمة .

أهمية البرمجة على المدى المتوسط

إنخرطت تونس في إصلاح المالية العمومية القائم على منهجية التصرف في الميزانية حسب الأهداف، وتعتبر البرمجة على المدى المتوسط من أهمّ مستجدات هذا الإصلاح. حيث تمكّن من تعميق الحوار بخصوص الأولويات ضمن الإمكانيات المتاحة على فترة تمتد على ثلاث سنوات. هذا بالإضافة إلى أنّها تكتسي أهمية بالغة في مجال التأطير المالي للتصرف لأنها تيسّر من عملية التثبيت من:

- انصهار الميزانية ضمن مخطط التنمية الخماسي ممّا يحوّل هذه الآلية تدريجيا إلى أداة إضافية لتنفيذ الإستراتيجيات،

- إنعكاسات السياسات على المدى المتوسط تتلاءم مع الإمكانيات المتاحة والتوازنات العامة،

- تصرف رؤساء البرامج في حدود السقف المالي المضبوط ممّا يمكن من دعم الإنضباط في الميزانية.

وعليه، تتلخص أهميّة البرمجة على المدى المتوسط في النقطتين التاليتين:

- الرؤية على المدى المتوسط وشموليتها: ثلاث سنوات عوضا عن السنوية الحالية بالاعتماد على تويب يراعي المعايير الدولية

- الإنضباط في ميدان الميزانية: تطابق الميزانية والنفقات المبرمجة مع الأهداف الاقتصادية للدولة.

طبقا لمقتضيات الفصلين 4 و 39 من القانون الأساسي للميزانية عدد 15 لسنة 2019 والمؤرخ في 13 فيفري 2019 فإنه:

- يتم إعداد تقدير ائتميزانية وتقديمها في إطار متوسط المدى وبيققانونا المالييرخص فياستخلاصالمواردوضبطالنفقاتالمتعلقةبالسنةالأوليفقط. بمعنى أن الميزانية السنوية تتطابق مع السنة الأولى من إطار الميزانية المتوسط المدى وتكون السنة الثانية والثالثة لتقديرات الإطار ذات صبغة تقديرية (indicatives)،
- يتم سنويا تحيينإطار الميزانيةمتوسطالمدىوفق التطورات الاقتصادية مع ضرورة شرح الفوارق إثر كل تحيين،

بهدف :

- ✓ إعطاء رؤية اقتصادية شاملة ورؤية مالية متوسطة المدى لرسم الأهداف وتحقيقها،
- ✓ التحكم أكثر في توازن ائتميزانية الدولة،
- ✓ تحسين جودة التقدير ائطريقة مناقشة الميزانية.

تقديرات				م.ق.م س	إنجازات			بيان المحتوى
3+س	2+س	1+س	س		1-س	2-س	3-س	
المؤشرات الجمالية :								إطار الاقتصاد الكلي على المدى المتوسط
النتائج المحلي بأسعار السوق								انطلاقا من المؤشرات الجمالية يتم إعداد جدول العمليات المالية للدولة (مجموع الموارد - مجموع النفقات = العجز) لتحديد السقف الجملي لمجموع النفقات خاصة ولإطار الميزانية متوسط المدى عموما
الإستهلاك العمومي								
الإستهلاك الخاص								
الإدخار								تحديد سقف لكل مهمة تأطير للميزانية (Cadrage budgétaire)
جدول العمليات المالية للدولة: TOFE								
مجموع موارد الميزانية								
مجموع نفقات الميزانية								توزيع هذه النفقات على البرامج بعد تحديد الأولويات من قبل كل مهمة طبقا لإطار النفقات متوسط المدى القطاعي
العجز								
إطار الميزانية متوسط المدى (النفقات) :								
مهمة: التربية								تأطير للميزانية (Cadrage budgétaire)
التأجير								
التصيير								
التدخلات								توزيع هذه النفقات على البرامج بعد تحديد الأولويات من قبل كل مهمة طبقا لإطار النفقات متوسط المدى القطاعي
الاستثمارات								
العمليات المالية								
مهمة: الصحة								توزيع هذه النفقات على البرامج بعد تحديد الأولويات من قبل كل مهمة طبقا لإطار النفقات متوسط المدى القطاعي
التأجير								
التصيير								
التدخلات								توزيع هذه النفقات على البرامج بعد تحديد الأولويات من قبل كل مهمة طبقا لإطار النفقات متوسط المدى القطاعي
الاستثمارات								
العمليات المالية								

رسم عدد 1: أدوات البرمجة على المدى المتوسط

طبقا للرسم عدد 1، يتم انطلاقا من المؤشرات الجمالية (النواتج المحلي، الإستهلاك العمومي، الإستهلاك الخاص، حجم الإدخار...):

-إعداد جدول العمليات المالية للدولة (TOFE) Tableau des opérations financières de l'Etat (مجموع الموارد - مجموع النفقات = العجز)،

- تحديد كيفية تمويل العجز وضبط الحجم النهائي لمجموع الموارد المتاحة، وبالتالي السقف الجملي لمجموع النفقات، لسنوات إطار الميزانية متوسط المدى،

- توزيع مجموع النفقات بين الوزارات بعد التشاور على مستوى الحكومة: أي تحديد سقف لكل مهمة،

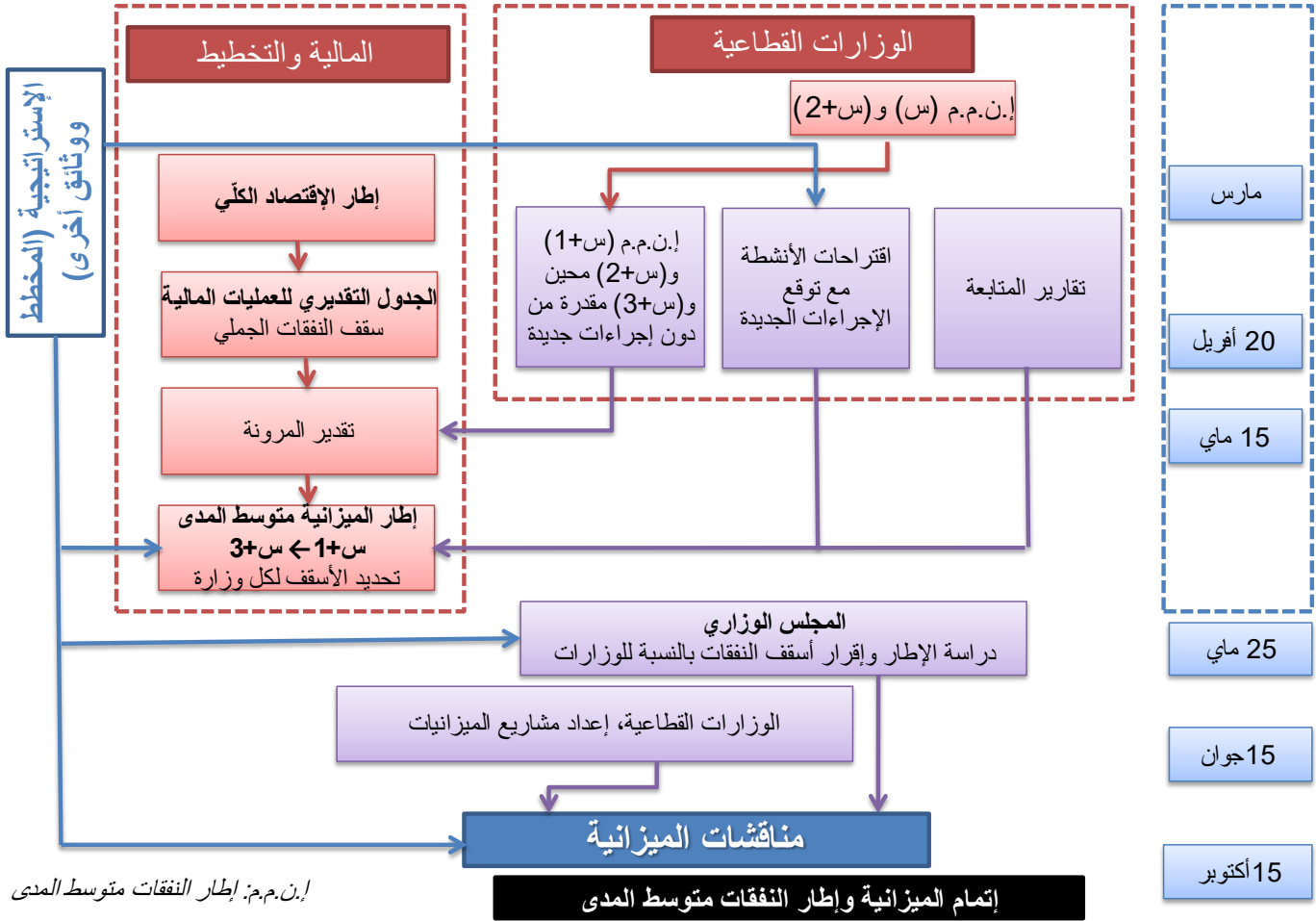
- التزام كل رئيس مهمة بالسقف الذي تم ضبطه ويقوم بتوزيعه بين مختلف البرامج داخل مهمته،

- إلتزام كل رئيس برنامج بحجم الإعتمادات المخصصة لبرنامجهم ويقوم بالتوزيع بين البرامج الفرعية الراجعة له بالنظر.

منهجية إعداد إطار النفقات متوسط المدى القطاعي

يوزع إطار النفقات متوسط المدى القطاعي الاعتمادات الجمالية داخل كل مهمة وفق البرامج والبرامج الفرعية والمنبثقة أساسا من الأهداف والاستراتيجيات القطاعية ومخططات التنمية. كما أنه يستمدّ سقف نفقاته من إطار الميزانية متوسط المدى كما تم بيانه بالعنصر المتعلق بأدوات البرمجة على المدى المتوسط.

إن عملية إعداد الميزانية على المدى المتوسط تقتضي منهجية واضحة ومشاركة بين الوزارة المكلفة بالمالية والوزارات القطاعية وذلك بغاية حث الوزارات القطاعية على ترتيب أولويات السياسات العمومية بطريقة تتناغم مع الإستراتيجيات الوطنية المرسومة على غرار مخطط التنمية من جهة ، ومن جهة أخرى الأخذ بعين الإعتبار الضغوطات المالية. حيث تتطابق عملية إعداد الميزانية السنوية مع إعداد إطار النفقات متوسط المدى بالنظر إلى أحكام قرار السيد وزير المالية بتاريخ 15 مارس 2019 والمتعلق بضبط روزنامة إعداد مشروع قانون المالية للسنة وكما يبيّنه الرسم عدد



رسم عدد 2: مراحل إعداد الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى

تستجيب طريقة إعداد الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى إلى مرحلتين أساسيتين:

- **مرحلة التأطير:** تهدف إلى صياغة الخيارات الإستراتيجية (أهداف الميزانية الإجمالية، تخصيص الموارد بين القطاعات)، وبالتالي ضمان الارتباط بين الخيارات الوطنية العامة والميزانية. يجب أن تؤدي هذه المرحلة إلى إعداد توقعات جدول العمليات المالية للدولة (TOFE) Tableau des opérations financières de l'Etat حيث يتم تحديد سقف الإنفاق لكل مهمة إنطلاقاً من إطار الميزانية متوسط المدى والذي بدوره يأتُر بطريقة مباشرة عملية إعداد الميزانيات وأطر النفقات متوسط المدى القطاعية، بمعنى أن سقف إطار النفقات متوسط المدى القطاعي لا يمكن أن يتجاوز السقف المحدد له ضمن إطار الميزانية متوسط المدى.

والجدير بالذكر في هذه المرحلة، أنّ عملية إعداد الأسقف بالنسبة إلى كل الوزارات ليست مسقطة، فكما بيّنه الرسم عدد 2 وطبقاً لقرار السيد وزير المالية المتعلق بضبط روزنامة إعداد مشروع قانون المالية للسنة فإنّ مرحلة ما قبل 15 ماي مخصصة لمناقشة تقييم تنفيذ السنة الفارطة وتعيين ميزانية السنة الجارية ومناقشة مشاريع إطار النفقات متوسط المدى القطاعي مع مختلف الوزارات وهي مرحلة تسبق

عملية إرسال مكتوب لتحديد سقف الإعتمادات لكل وزارة والتي تكون على أقصى تقدير موفى شهر ماي بعد مصادقة مجلس الوزراء على إطار الميزانية متوسط المدى في 25 ماي كآخر أجل.

- **مرحلة إعداد التقديرات النهائية لأطر النفقات متوسطة المدى القطاعية** (بما في ذلك توقعات الميزانية للسنة المقبلة) تنطلق هذه المرحلة من التحكيم داخل المهمات وتقديم مشاريع الميزانيات حسب المهمات والبرامج. يتم توزيع الاعتمادات على البرامج داخل المهمات من قبل الوزارات القطاعية، بما يتوافق مع أسقف النفقات المحددة في مرحلة التأطير. كما يتم مناقشتها مع المصالح المختصة بالوزارة المكلفة بالمالية (الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة) على فترات محدّدة مضبوطة طبقاً لوروزنامة إعداد ميزانية الدولة :

- قبل 15 جوان: إرسال مشاريع الميزانيات متضمنة أطر النفقات متوسطة المدى والمشاريع السنوية للأداء إلى وزارة المالية

- قبل 31 أوت: إعداد الوثائق المرفقة لمشروع قانون المالية على غرار إطار الميزانية متوسط المدى الإجمالي وتوزيعه القطاعي وذلك في صيغته النهائية.

إنّ منهجية بناء تقديرات النفقات المضمّنة بإطار النفقات متوسط المدى القطاعي (س+1 وس+2 وس+3) تقوم بالأساس على مبدأ التفريق بين التطور المرجعي للنفقات عن طريق ضبط خط مرجعي والتدابير الجديدة بالزيادة أو بالنقصان (أنظر الجدول عدد 1). كما أنّ هذه المنهجية تختلف باختلاف طبيعة النفقة.

جدول عدد 1: جدول عبور (Tableau de passage) لبناء تقديرات إطار النفقات متوسط المدى القطاعي

الوحدة 1000 د										إنجازات			ق.م.ر
س+3			س+2			س+1						س	
م.ع.ا	التغييرات		م.ع.ا	التغييرات		م.ع.ا	التغييرات		الخط	س-3	س-2	س-1	
CDMT	-	+	م.ع.ا	-	+	CDMT	-	+	المرجعي				
													التأخر العمومي
													على الموارد العامة للميزانية
													على الحسابات الخاصة في الخزينة
													على الموارد الذاتية للمؤسسات
													وسبل المصالح
													على م.ع.م
													على الخ في الخزينة
													على م.ذ.م
													التدخلات
													على م.ع.م
													على الخ في الخزينة
													على م.ذ.م
													نفقات الاستثمار
													على م.ع.م
													على الخ في الخزينة
													على ق.م.ر
													على الهيئات
													على م.ذ.م
													مجموع الميزانية
													بدون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات
													الميزانية باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات

والمقصود بالتطور المرجعي للنفقات هو تقدم الإنفاق المرتبط بتطوره التلقائي، مع سياسة غير متغيرة، أي بالنظر إلى أن القواعد والسياق القانوني المعمول به لن يتطور. لذلك يجب تمييز الخط المرجعي عن تأثير التدابير الجديدة سواء كانت بالزيادة أو بالنقصان. وعليه يمكن إعتبار ، من حيث المبدأ، أن مناقشة التدابير الجديدة تساهم في توضيح الإنعكاس المالي للأهداف القطاعية العامة.

فيما يلي أهم النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء تقديرات النفقات المضمّنة بإطار النفقات متوسط المدى القطاعي مبوبة حسب طبيعة النفقات:

✓ نفقات التأجير:

الوحدة 1000د		إنجازات			ق.م.م	تقديرات							
		3-س	2-س	1-س	س	خط المرجعي		1+س		2+س		3+س	
						+	-	+	-	+	-	+	-
						م.خ	م.خ	م.خ	م.خ	م.خ	م.خ	م.خ	م.خ
						تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات
						CDMT	CDMT	CDMT	CDMT	CDMT	CDMT	CDMT	CDMT
التأجير على الموارد العامة للميزانية على الحسابات الخاصة في الخزينة على الموارد الذاتية للمؤسسات													
الميزانية الإلزامية لسنة س بالنسبة لنفقات الأجور + تدرج س+1+ زيادة في الأجور س+1													
إنتدابات وترقيات ميرمجة لسنة س+1													
إحالات على التقاعد أو أي خروج ميرمج خلال س+1													
خط مرجعي س+2 = خط مرجعي س+1 + تدرج س+2 زيادة في الأجور س+2													
زيادة س+2 = زيادة س+1 + إنتدابات وترقيات ميرمجة لسنة س+2													
نقصان س+2 = نقصان س+1 + إحالات على التقاعد أو أي خروج ميرمج خلال س+2													

✓ نفقات التسيير:

الوحدة 1000د		إنجازات			ق.م.م	تقديرات							
		3-س	2-س	1-س	س	خط المرجعي		1+س		2+س		3+س	
						+	-	+	-	+	-	+	-
						م.خ	م.خ	م.خ	م.خ	م.خ	م.خ	م.خ	م.خ
						تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات	تغييرات
						CDMT	CDMT	CDMT	CDMT	CDMT	CDMT	CDMT	CDMT
التأجير العمومي التسيير على الموارد العامة للميزانية على الحسابات الخاصة في الخزينة على الموارد الذاتية للمؤسسات													
حجم الإعتمادات بمشروع ميزانية سنة س+1 + تضخم													
نفقات التسيير الإضافية إثر إحداث هياكل جديدة خلال سنة س+1 على سبيل المثال													
نفقات التسيير التي تم الاحتفاظ بها إثر حذف هياكل خلال سنة س+1 على سبيل المثال													

✓ نفقات التدخلات:

بالاستناد إلى التبويب الجديد المنصوص عليه بالقانون الأساسي للميزانية عدد 15 لسنة 2019 والمؤرخ في 13 فيفري 2019 وخاصة الفصل 15 منه، وقرار السيد وزير المالية بتاريخ 10 أفريل 2019 والمتعلق بضبط تبويب نفقات ميزانية الدولة وكما تمّ بيانه بمنشور السيد رئيس الحكومة عدد 9 بتاريخ 29 مارس 2019 والمتعلق بإعداد ميزانية الدولة لسنة 2020، فإنّ نفقات التدخلات شملها تغيير حيث تمّ دمج نفقات التدخل العمومي المدرجة بالقسم (03) سابقا مع النفقات التي كانت مدرجة ضمن قسم التمويل العمومي (07) سابقا.

وعليه فإنّ النفقات الخاصة بقسم التدخل العمومي (03) سابقا تستجيب للمنهجية التالية:

الوحدة 1000 د										إنجازات				ق.م.
3+س			2+س			1+س			الخط المرجعي	س	1-س	2-س	3-س	
م.م.م	التغييرات		م.م.م	التغييرات		م.م.م	التغييرات							
CDMT	-	+	م.خ	م.م.م	-	+	م.خ	م.م.م	-	+	م.خ			

التأجير العمومي
وسائل المصالح
التدخلات - قسم 03 قديم
على الموارد العامة للميزانية
على الحسابات الخاصة في الخزينة
على الموارد الذاتية للمؤسسات

حجم الإعتمادات
بمشروع ميزانية سنة
1+س + تضخم

نفقات التدخل العمومي
الإضافية إثر إحداث هيكل
جديدة خلال سنة 1+س
على سبيل المثال

في حين أنّ النفقات التي كانت مدرجة ضمن قسم التمويل العمومي (07) سابقا تستجيب إلى نفس المنهجية الخاصة بنفقات الاستثمار المبينة تباعا.

✓ نفقات الاستثمار:

الوحدة 1000 د										إنجازات				ق.م.
3+س			2+س			1+س			الخط المرجعي	س	1-س	2-س	3-س	
م.م.م	التغييرات		م.م.م	التغييرات		م.م.م	التغييرات							
CDMT	-	+	م.خ	م.م.م	-	+	م.خ	م.م.م	-	+	م.خ			

نفقات الاستثمار
على الموارد العامة للميزانية
على موارد القروض الخارجية
الموظفة
على الحسابات الخاصة في الخزينة
على موارد الهيئات
على الموارد الذاتية للمؤسسات

المجموع السنوي
للمشاريع المتواصلة

المجموع السنوي
للمشاريع الجديدة

المجموع السنوي
للمشاريع الملخاة
(إن وجدت)

وفي ضبط القيم السنوية للمشاريع الجديدة والمتواصلة يمكن إعتداد جدول عبور ثان خاص بكل برنامج على حدة :

جدول عدد 2: جدول عبور (Tableau de passage) لبناء تقديرات نفقات الاستثمار الخاصة بكل برنامج

تقديرات			ق.م. م س	إنجازات			البرنامج.....
س+3	س+2	س+1		س-1	س-2	س-3	
مشاريع متواصلة							
							المشروع
							على الموارد العامة للميزانية
							على موارد القروض الخارجية الموظفة
							على موارد الهبات
						
جملة المشاريع المتواصلة							
							على الموارد العامة للميزانية
							على موارد القروض الخارجية الموظفة
							على موارد الهبات
مشاريع جديدة							
							المشروع
							على الموارد العامة للميزانية
							على موارد القروض الخارجية الموظفة
							على موارد الهبات
						
جملة المشاريع الجديدة							
							على الموارد العامة للميزانية
							على موارد القروض الخارجية الموظفة
							على موارد الهبات
جملة المشاريع							
							على الموارد العامة للميزانية
							على موارد القروض الخارجية الموظفة
							على موارد الهبات

✓ نفقات العمليات المالية:

أنظر المنهجية الخاصة بنفقات التدخلات.

مثال تطبيقي لبناء تقديرات النفقات المضمّنة بإطار النفقات متوسط المدى القطاعي

لنعتبر البرنامج "N" المتكوّن من الهياكل التالية: الإدارة العامة "A" والإدارة الجهوية "B" والوكالة "C" والتي هي مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية:

1- نفقات التأجير والتسيير والتدخلات للبرنامج "N":

❖ المعطى الأول: لنفترض النفقات التالية لسنة 2022 :

الوحدة: الدينار

مجموع البرنامج "N"		النفقة
على الموارد الذاتية للمؤسسات التابعة للبرنامج "N"	على الموارد العامة للميزانية	
3267.000	4955.000	التأجير
3024.000	438.000	التسيير
16.000	0	التدخلات

❖ المعطى الثاني: -تقديرات التأثير المالي للانتداب والإحالات على التقاعد وبرنامج الترقية والتدرج الخاصة بالبرنامج "N" للفترة 2023-2025

الوحدة: الدينار

2025		2024		2023		
على الموارد الذاتية	على الميزانية	على الموارد الذاتية	على الميزانية	على الموارد الذاتية	على الميزانية	
120.000	250.000	110.000	200.000	100.000	220.000	التأثير المالي للإنتدابات
50.000	300.000	50.000	250.000	50.000	280.000	التأثير المالي للإحالات على التقاعد
8.000	45.000	8.000	40.000	8.000	30.000	التأثير المالي للترقيات
4.000	12.000	4.000	18.000	4.000	15.000	التأثير المالي للتدرج

❖ المعطى الثالث: فرضيات العمل:

- نسبة التضخم : 5% سنويا
- نسبة الزيادة في الأجور: 4.75% سنويا

المطلوب:

إعداد إطار النفقات متوسط المدى (2023-2025) للبرنامج "N" اعتمادا على المعطيات المذكورة أعلاه والمتعلقة بنفقات التأجير والتسيير والتدخلات.

احتساب الخط المرجعي للسنوات 2025-2024-2023:

2025	2024	2023	مصدر التمويل	طبيعة النفقة
$+(1.0475*5470617)$ $5742472= 12000$	$+(1.0475*5205363)$ $5470617= 18000$	$(1.0475* 4955000)$ $5205363= 15000+$	على الميزانية	التأجير
$4000+(1.0475*3592926)$ $3767590=$	$4000+(1.0475*3426183)$ $3592926=$	$(1.0475* 3267000)$ $3426183= 4000+$	على الموارد الذاتية	
$507040=1.05*482895$	$482895=1.05*459900$	$459900=1.05*438000$	على الميزانية	التسيير
$3500658=1.05*3333960$	$3333960 =1.05*3175200$	$=1.05*3024000$ 3175200	على الموارد الذاتية	
		-	على الميزانية	التدخلات
$18522 =1.05*17640$	$17640 =1.05*16800$	$16800 =1.05*16000$	على الموارد الذاتية	

احتساب الزيادة للسنوات 2025-2024-2023:

2025	2024	2023	مصدر التمويل	طبيعة النفقة
$45000 +250000+490000$ $785000 =$	$40000+200000+250000$ $490000=$	$250000=30000+220000$	على الميزانية	التأجير
$=8000+120000+226000$ 354000	$=8000+110000+108000$ 226000	$108000=8000+100000$	على الموارد الذاتية	

احتساب النقصان للسنوات 2025-2024-2023:

2025	2024	2023	مصدر التمويل	طبيعة النفقة
$+250000+280000$ $830000 = 300000$	$530000=250000+280000$	280000	على الميزانية	التأجير
$150000=50000+100000$	$100000=50000+50000$	50000	على الموارد الذاتية	

إطار النفقات متوسط المدى 2025-2023

2025	2024	2023	مصدر التمويل	طبيعة النفقة
-785000+5742472 5697472 = 830000	-490000+5470617 5430617= 530000	-250000+5205363 5175363 = 280000	على الميزانية	التأجير
-354000+3767590 3971590=150000	-226000+3592926 3718926 =100000	-108000+3426183 3484183 =50000	على الموارد الذاتية	
507040	482895	459900	على الميزانية	التسيير
3500658	3333960	3175200	على الموارد الذاتية	
-	-	-	على الميزانية	التدخلات
18522	17640	16800	على الموارد الذاتية	

2- نفقات الاستثمار للبرنامج "N":

1- مثال لإعداد جدول دفعات المشاريع:

1.1 - المعطيات:

المشاريع	الكلفة بحساب (د)	سنة إنطلاق المشروع	مدّة الإنجاز
مشروع متواصل (P1)	900.000	2021	5 سنوات
مشروع جديد (X)	$X = \sum_{i=1}^3 X_i$	2022	3 سنوات
مشروع جديد (Y)	$Y = \sum_{i=1}^3 Y_i$	2023	3 سنوات
مشروع جديد (Z)	$Z = \sum_{i=1}^4 Z_i$	204	4 سنوات
مشروع جديد (H)	$H = \sum_{i=1}^5 H_i$	2025	5 سنوات

بالنسبة للمشروع المتواصل (P1) تمّ صرف مبلغ 100.000 د سنة 2021 كما أنه نعتبر أنه سيتم صرف قيم سنوية متساوية للإعتمادات المخصصة له.

1.2 - جدول دفعات المشاريع:

المشروع	ميزانية 2022	تقديرات 203	تقديرات 204	تقديرات 2025	ما بعد 2025
المشاريع المتواصلة مشروع (P1)	+ 200.000 contrainte 2021	X2 + 200.000	X3 + 200.000 Y2 +	Y3 + 200.000 Z2 +	Z3Z4 H4+ H3 +H2 H5 +
المشاريع الجديدة مشروع (X) مشروع (Y) مشروع (Z) مشروع (H)	X1	Y1	Z1	H1	

أهمّ ما يمكن استخلاصه من مثال جدول دفعات المشاريع أنّ:

- جملة المشاريع المتواصلة بالنسبة إلى كل سنة من سنوات تقديرات إطار النفقات متوسط المدى تمثل الخط المرجعي، في حين أن جملة المشاريع الجديدة بالنسبة إلى كل سنة من سنوات تقديرات إطار النفقات متوسط المدى تمثل الزيادة.

- من أهمّ المعطيات الواجب معرفتها بخصوص المشاريع وذلك بغاية تكمير جدول دفعات المشاريع بالكيفية المطلوبة: كلفة المشروع ومدة إنجازه وسنة بدايته ، وذلك بالإضافة إلى توزيع المشاريع على المبرمجة ضمن نفقات الاستثمار على البرامج حسب الهياكل المتدخل في البرنامج ونوعية النشاط مع ضبط قيمة الإعتمادات السنوية للمشاريع المتواصلة والجديدة.

2- معطيات حول نفقات التنمية للبرنامج "N":
 ❖ المعطى الأول: لنفترض المشاريع الجديدة التالية :

مدة الإنجاز (سنوات)	سنة بداية الإنجاز	الكلفة (د.)	إسم المشروع	الهيكل المتدخل
04	2023	800.000	دراسة متعلقة ب....	إدارة العامة "A"
03	2023	300.000	برنامج 2	إدارة العامة "A"
03	2024	600.000	برنامج 3	إدارة العامة "A"
02	2025	1.000.000	مشروع الإدارة الجهوية "B"	إدارة الجهوية "B"
03	2024	450.000	تجهيز وكالة "C"	وكالة "C"

❖ المعطى الثاني: لنفترض المشاريع المتواصلة التالية :

مدة الإنجاز (سنوات)	سنة بداية الإنجاز	الكلفة (د.)	إسم المشروع	الهيكل المتدخل
04	2020	800.000	برنامج 1-a	إدارة العامة "A"
03	2020	300.000	برنامج 2-a	إدارة العامة "A"
04	2020	6.400.000	مشروع الإدارة الجهوية "B"	إدارة الجهوية "B"
04	2020	400.000	تجهيز وكالة "C"	وكالة "C"

المطلوب:

إعداد جدول دفعات المشاريع وإطار النفقات متوسط المدى (2023-2025) للبرنامج "N" اعتمادا على المعطيات المذكورة أعلاه مع اعتماد أقساط متساوية عند توزيع كلفة المشاريع طيلة فترة إطار متوسط المدى.

الحل:

جدول دفعات المشاريع

تقديرات (د)				السنة المرجعية 2022 (د)	إسم المشروع
2025 ما بعد	2025	2024	2023		
➤ المشاريع المتواصلة					
-	200.000	200.000	200.000	200.000	- برنامج a-1
-	-	100.000	100.000	100.000	- برنامج a-2
500.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	- مشروع وإدارة الجهوية "B"
150.000	100.000+150.000	100.000	100.000	100.000	- تجهيز الوكالة "C"
200.000	200.000	200.000	-	-	- دراسة متعلقة ب....
-	100.000	100.000	-	-	- برنامج 2
200.000	200.000	-	-	-	- برنامج 3
1.050.000	2.550.000	2.300.000	2.000.000	2.000.000	جملة المشاريع المتواصلة
➤ المشاريع الجديدة					
-	-	-	200.000	-	- دراسة متعلقة ب....
-	-	-	100.000	-	- برنامج 2
-	-	200.000	-	-	- برنامج 2
-	500.000	-	-	-	- مشروع وإدارة الجهوية "B"
-	-	150.000	-	-	- تجهيز الوكالة "C"
0	500.000	350.000	300.000	-	جملة المشاريع الجديدة
1.050.000	3.050.000	2.650.000	2.300.000	2.000.000	جملة نفقات الاستثمار

جدول عبور إطار النفقات متوسط المدى (2023-2025) للبرنامج "N"

تقديرات												ق,م,ت 2022	انجازات			النفقات
2025				2024				2023					2021	2020	2019	
ن.م.م CDMT	النقصان	الزيادة	الخط المرجعي	ن.م.م CDMT	النقصان	الزيادة	الخط المرجعي	ن.م.م CDMT	النقصان	الزيادة	الخط المرجعي					
6 204 511	830 000	785 000	6 249 511	5 913 512	530 000	490 000	5 953 512	5 635 263	280 000	250 000	5 665 263	5 433 000	5 111 000	4 725 000	4 500 000	على موارد الميزانية
5 697 472	830 000	785 000	5 742 472	5 430 617	530 000	490 000	5 470 617	5 175 363	280 000	250 000	5 205 363	4 995 000	4 691 000	4 335 000	4 120 000	التأجير
507 040			507 040	482 895			482 895	459 900			459 900	438 000	420 000	390 000	380 000	التسيير
7 490 770	150 000	354 000	7 286 770	7 070 526	100 000	226 000	6 944 526	6 676 183	50 000	108 000	6 618 183	6 307 000	6 830 000	6 980 000	8 896 000	على الموارد الذاتية للمؤسسات
3 971 590	150 000	354 000	3 767 590	3 718 926	100 000	226 000	3 592 926	3 484 183	50 000	108 000	3 426 183	3 267 000	3 520 000	3 664 000	3 320 000	التأجير
3 500 658			3 500 658	3 333 960			3 333 960	3 175 200			3 175 200	3 024 000	3 300 000	3 306 000	5 566 000	التسيير
18 522			18 522	17 640			17 640	16 800			16 800	16 000	10 000	10 000	10 000	التدخلات
3 050 000	0	500 000	2 550 000	2 650 000	0	350 000	2 300 000	2 300 000	0	300 000	2 000 000	2 000 000	2 378 000	3 527 000	6 103 000	على موارد الميزانية
		500 000	2 550 000	2 650 000		350 000	2 300 000	2 300 000		300 000	2 000 000	2 000 000	2 378 000	3 527 000	6 103 000	الاستثمار
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6 025 000	2 659 000	5 348 000	على موارد القروض الخارجية الموظفة
				0				0					6 025 000	2 659 000	5 348 000	الاستثمار
16 745 281	980 000	1 639 000	16 086 281	15 634 038	630 000	1 066 000	15 198 038	14 611 445	330 000	658 000	14 283 445	13 740 000	20 344 000	17 891 000	24 847 000	المجموع

إطار النفقات متوسط المدى (2023-2025) للبرنامج "N"

تقديرات			ق.م.وت 2022	انجازات			النفقات
2025	2024	2023		2021	2020	2019	
CDMT ا.ن.م.م	CDMT ا.ن.م.م	CDMT ا.ن.م.م					
6 204 511	5 913 512	5 635 263	5 433 000	5 111 000	4 725 000	4 500 000	على موارد الميزانية
5 697 472	5 430 617	5 175 363	4 995 000	4 691 000	4 335 000	4 120 000	التأجير
507 040	482 895	459 900	438 000	420 000	390 000	380 000	التسيير
7 490 770	7 070 526	6 676 183	6 307 000	6 830 000	6 980 000	8 896 000	على الموارد الذاتية للمؤسسات
3 971 590	3 718 926	3 484 183	3 267 000	3 520 000	3 664 000	3 320 000	التأجير
3 500 658	3 333 960	3 175 200	3 024 000	3 300 000	3 306 000	5 566 000	التسيير
18 522	17 640	16 800	16 000	10 000	10 000	10 000	التدخلات
3 050 000	2 650 000	2 300 000	2 000 000	2 378 000	3 527 000	6 103 000	على موارد الميزانية
	2 650 000	2 300 000	2 000 000	2 378 000	3 527 000	6 103 000	الاستثمار
	0	0	0	6 025 000	2 659 000	5 348 000	على موارد القروض الخارجية الموظفة
	0	0		6 025 000	2 659 000	5 348 000	الاستثمار
16 745 281	15 634 038	14 611 445	13 740 000	20 344 000	17 891 000	24 847 000	المجموع

- القانون الأساسي للميزانية عدد 15 لسنة 2019 والمؤرخ في 13 فيفري 2019
- قرار السيد وزير المالية بتاريخ 15 مارس 2019 والمتعلق بضبط روزنامة إعداد مشروع قانون المالية للسنة.
- قرار السيد وزير المالية بتاريخ 10 أبريل 2019 والمتعلق بضبط تبويب نفقات ميزانية الدولة.
- منشور السيد رئيس الحكومة عدد 9 بتاريخ 29 مارس 2019 والمتعلق بإعداد ميزانية الدولة لسنة 2020.
- دليل منهجي حول إعداد إطار النفقات متوسط المدى (بدعم من الإتحاد الأوروبي)، Daniel Tomasi، نوفمبر 2009
- ميزانية الدولة والتصرف حسب الأهداف، على السعدي، سلسلة معارف برلمانية عدد 6، 2010
- Cours « la budgétisation des programmes et les CDMTs », formation des formateurs en GBO, Daniel Tomasi, février 2012
- إطار النفقات متوسط المدى (عرض)، الوحدة القطاعية بوزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري، 2013
- Cadre de dépenses à moyen terme (présentation), Ibtissem ben Algia, formation des formateurs en GBO, septembre 2015-
- Une meilleure planification pour une meilleure gouvernance budgétaire en Tunisie : le cadre de dépenses à moyen terme, OCDE, 2016
- Guide méthodologique du budget pluriannuel, Franck Mordacq, projet d'appui aux réformes budgétaire et comptable dans le cadre de mise en œuvre de la Loi Organique du Budget de l'Etat, février 2019
- أهمية القانون الأساسي للميزانية الجديد وتحدياته (عرض)، درصاف أكويس وجواهر بن عمر، 2019

مذكرة توجيهية حول الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي ملحق عدد 4

الإطار العام للمذكرة:

يعد إدراج مقارنة النوع الاجتماعي في السياسات العمومية وفي كامل مسار الميزانية ترجمة لإلتزام تونس التام بضمان حقوق الإنسان وتأكيدا على حرصها على وضع مبادئ المساواة بين الجنسين حيز التنفيذ الفعلي.

وقد تجسد هذا الانخراط خاصة من خلال:

- مصادقة بلادنا على جل المعاهدات والاتفاقيات الدولية في المجال، وتبنيها أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (17) لسنة 2015.

- الإنخراط في إصلاحات تشريعية وقانونية ومؤسسية. وقد كرس دستور الجمهورية التونسية لسنة 2014 مبدأ المساواة والقضاء على التمييز بين الجنسين خاصة في فصوله 21 و46.

ويعتبر صدور القانون الأساسي للميزانية عدد 15 لسنة 2019 بتاريخ 13 فيفري 2019 تدعيما لهذه الترسانة القانونية وركيزة أساسية للتكريس الفعلي للمساواة بين الجنسين من خلال إدراج مقارنة النوع الاجتماعي ضمن السياسات العمومية والميزانيات.

حيث نص الفصل 18 منه على أن "..... رئيس البرنامج يعمل على إعداد الميزانية على أساس أهداف ومؤشرات تضمن المساواة وتكافؤ الفرص بين النساء والرجال وبصفة عامة بين كافة فئات المجتمع دون تمييز وتخضع للتقييم على ذلك الأساس".

الهدف من المذكرة

تهدف هذه المذكرة التوجيهية أساسا إلى وضع إطار مرجعي موحد لفائدة رؤساء البرامج ومختلف الفاعلين والمتدخلين في إدراج مقارنة النوع الاجتماعي بالسياسات العمومية وبالميزانية.

وتشتمل المذكرة على محورين أساسيين يخصص المحور الأول لتقديم تعريف للميزانية المراعية للنوع الاجتماعي وبيان غاياتها وأهم أهدافها فيما يعنى المحور الثاني بتوضيح منهجية إدراجها من خلال بيان أهم المراحل والوسائل المعتمدة لذلك.

ما هي الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي؟

تعد الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي منهجية متكاملة تسعى لإدراج مقارنة النوع الاجتماعي في كامل دورة الميزانية. وتتبنى أساسا على تحليل الحاجيات المختلفة للنساء والرجال وأخذها بعين الاعتبار في السياسات العمومية وفي الميزانية وذلك بهدف تعزيز المساواة بين الجنسين وتحسين أداء البرامج.

ويفسر هذا التوجه من منظور أن المواطنين ليسوا أشخاص مجردين بل هم في الواقع نساء ورجال ينتمون إلى فئات اجتماعية وإقتصادية مختلفة ويعيشون ظروف متباينة ولهم إحتياجات خصوصية وانتظارات متنوعة.

وبما أن الميزانية أداة تترجم التوجهات السياسية والخيارات الإستراتيجية الوطنية والقطاعية فإنه من الضروري وضع ميزانيات تأخذ بعين الاعتبار الفوارق المسجلة بين النساء والرجال وتستجيب لحاجياتهم وإنتظاراتهم المختلفة.

وعليه فإنّ الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي تكتسي أهمية بالغة في تكريس هذا التوجه باعتبارها أداة تمكن من التوظيف الأنسب للموارد المتاحة لتحقيق النجاعة المرجوة.

ولا تعد الميزانية مراعية للنوع الاجتماعي بمثابة :

- رصد ميزانية خاصة للنساء.
- تقسيم إعتمادات ميزانية الدولة بالتساوي بين النساء والرجال.
- الترفيع في حجم الاعتمادات المخصصة للمرأة والتقليص من النفقات المخصصة للرجال
- إحداث ميزانية خاصة بالنساء وأخرى خاصة بالرجال

وإنما هي بالأحرى منهجية تركز أساسا على تحليل للميزانية من منظور النوع الاجتماعي لتحديد مدى قدرتها على تلبية الحاجيات المختلفة للنساء والرجال.

كما أن الأخذ بعين الاعتبار للتقاطعات بين النوع الاجتماعي و معطيات أو معايير أخرى على غرار السن، الفئة الاجتماعية، الجهة... يمكن من تعميق فهم الحاجيات الخصوصية قصد العمل على تلبيتها والحد من الفوارق المسجلة.

ما الغاية من الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي؟

إن الأخذ بعين الاعتبار لبعد النوع الاجتماعي ضمن كامل مسار الميزانية لا يعد تأكيدا على مجهودات الدولة في مجال حقوق الإنسان إنما يتجاوز ذلك باعتباره سيمكن من التجسيد الفعلي للمساواة بين الجنسين على أرض الواقع.

تعتبر الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي:

- آلية من آليات تقليص الفوارق وتعزيز حقوق الإنسان،
- وسيلة لدعم التوجه المبني على الأداء في التصرف العمومي تمكّن من المرور بالأهداف المحددة إلى إجراءات عملية لها تأثيرات ملموسة،
- أداة أساسية لدعم شفافية الميزانية،
- وسيلة من وسائل تحقيق التكافؤ والمساواة والعدالة الاجتماعية،
- تقنية عملية تساعد على الربط بين التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لتحقيق التنمية المستدامة.

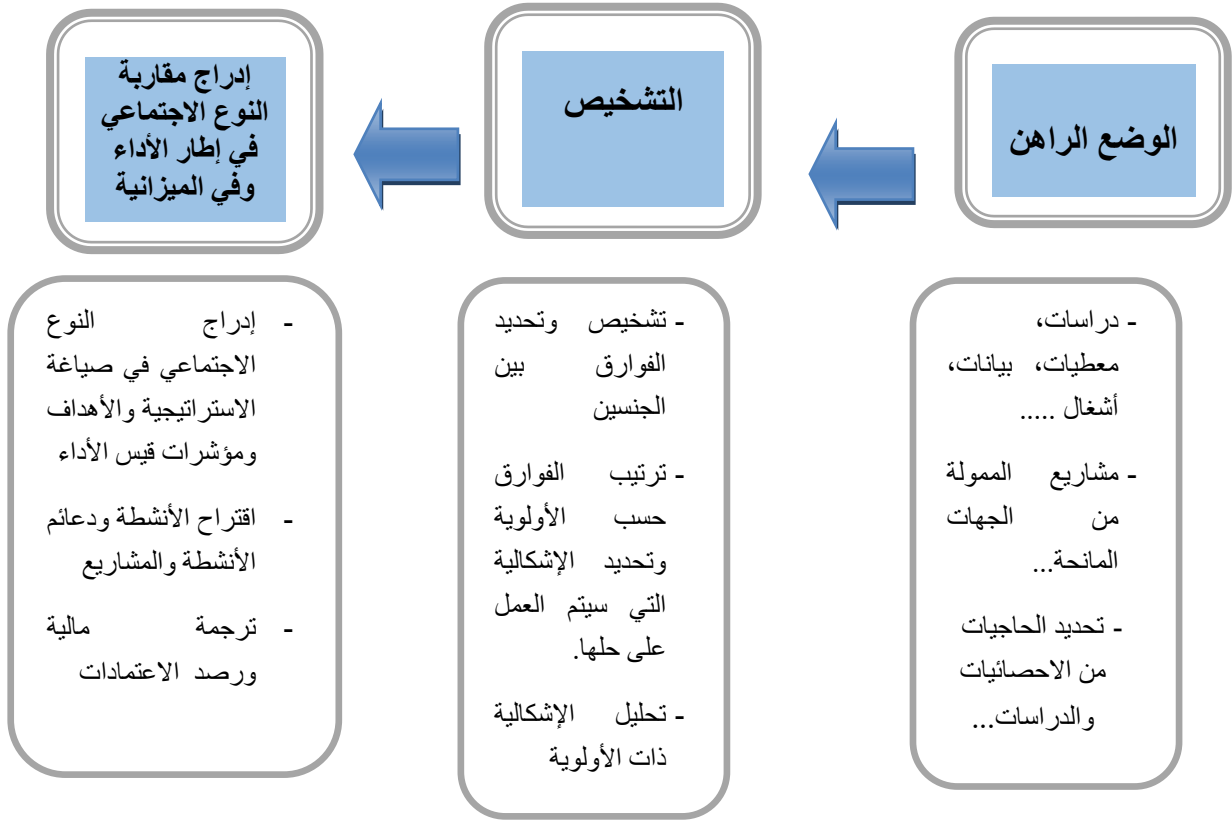
كما تهدف الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي إلى مزيد تطوير التصرف في ميزانية الدولة لضمان تحقيق التزاماتها في مجال المساواة بين النساء والرجال.

ما هو التمشي المعتمد لإدراج مقارنة النوع الاجتماعي؟

يمكن توخي طرق مختلفة لإدراج مقارنة النوع الاجتماعي في الميزانية. وقد إتجهت تونس في هذا المجال نحو اعتماد تمشي يركز على معطيات وبيانات واقعية ويعتمد تقنيات تحليل عملية.

يلخص الرسم البياني التالي مختلف المراحل التي يتوجب اتباعها لإدراج مقارنة النوع الاجتماعي في التخطيط وبرمجة الميزانية.

رسم بياني عدد 1 مراحل ادراج مقارنة النوع الاجتماعي



المرحلة 1: الوضع الراهن

إن عملية إدراج بعد النوع الاجتماعي في الميزانية يتطلب أولاً وقبل كل شيء تقييم الوضع الراهن للقطاع من منظور عدسات النوع الاجتماعي. أي القيام بعملية جرد للوقوف على واقع القطاع خاصة فيما يتعلق :

- التعرف إلى الأطر المرجعية الخاصة بالقطاع واستغلال جميع الوثائق والنصوص القانونية المرتبطة بدعم المساواة بين الجنسين في القطاع، بما يمكن من إعطاء فكرة عامة عن الأولويات الوطنية والقطاعية في هذا المجال.

وتتمثل أهم المراجع في الالتزامات الدولية في مجال المساواة على غرار اتفاقية سيداو CEDAW وأهداف التنمية المستدامة...). هذا إضافة الى الإطار القانوني والمراجع الوطنية على غرار دستور سنة 2014 والقوانين المتعلقة بمجابهة التمييز ضد المرأة (القانون عدد 58 لسنة 2017 بتاريخ 11 أوت 2017) وخطة العمل الوطنية ولإدماج ومأسسة النوع الاجتماعي 2016-2020 وبرنامج العمل الوطني بخصوص قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة رقم 1325 و كل الالتزامات الخاصة بالقطاع....

كما يتعين خلال هذه المرحلة:

- الاطلاع على الدراسات والأعمال المنجزة في المجال و تجميع وتحليل وفهم المعطيات والإحصائيات المتعلقة بالفوارق المسجلة بين النساء والرجال الخاصة بالقطاع على المستوى العالمي والوطني.

- تجميع المعطيات والإحصائيات موزعة حسب الجنس،

- التثبت من وجود مشاريع منجزة أو بصدد الإنجاز مموله من قبل الجهات المانحة،

- الإطلاع على الأعمال والتدخلات التي سبق القيام بها وتحليل انعكاساتها ونتائجها المحققة فيما يتعلق بالحد من الإشكاليات الخاصة بالنوع الاجتماعي.

هذا إلى جانب تحديد مصفوفة الأطراف الفاعلة المتدخلة في المجال وبيان خصائصهم وإنتظاراتهم ومدى انخراطهم وتبنيهم لقضية المساواة بين الرجال والنساء في القطاع.

تعتبر هذه المرحلة بمثابة بداية الوعي بواقع القطاع من منظور المساواة بين الجنسين وتحديد النقاط الواجب العمل على توفيرها على غرار إنتاج وإثراء المعطيات والإحصائيات المتوفرة أو تحيين بعض الدراسات الموجودة، أو الوقوف على الحاجة إلى إحصائيات ودراسات ومعطيات كميّة ونوعيّة إضافية.

المرحلة 2: التشخيص

هي المرحلة التي يتم فيها التعرف على الفوارق المسجلة بين النساء والرجال وتحديد إشكاليات اللامساواة بينهما في القطاع. ويتم لاحقا ترتيبها حسب درجة أهميتها وضبط الإشكالية أو الإشكاليات ذات الأولوية التي سيتم العمل على معالجتها في المرحلة الموالية.

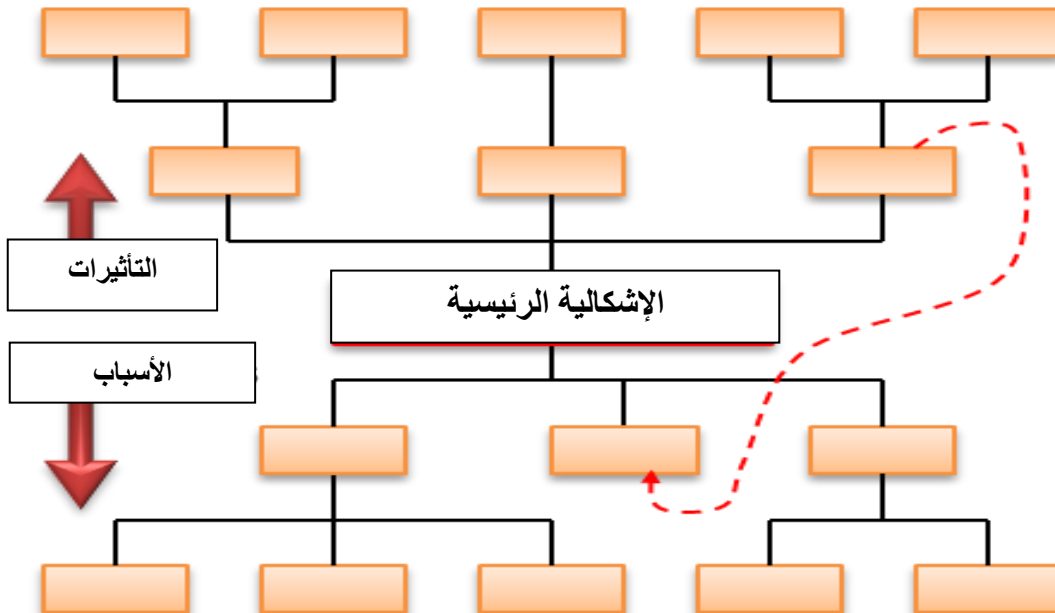
عدة آليات تحليل يمكن اعتمادها بخصوص الإشكالية المراد حلها خاصة في ما يتعلق بتحديد أسبابها و تأثيراتها والمتدخلين والمسؤوليات وضبط الأهداف والمؤشرات وأخيرا وضع خطة العمل والميزانية. وتعد «شجرة الإشكاليات» و«شجرة الحلول» و«مصفوفة الإطار المنطقي» و«مصفوفة المتدخلين» أمثلة من آليات التحليل.

وتمثل شجرة الإشكاليات إحدى أهم الآليات الأكثر استخداما من قبل المهمات والبرامج في هذه المرحلة الأولى من مستوى التقدم في إدراج مقاربة النوع الاجتماعي.

حيث تعتبر أداة تحليل تشاركية تمكن من تمثيل أسباب وتأثيرات الإشكالية المطروحة في شكل رسم بياني وذلك بغاية مزيد التعمق في فهمها والتفكير بشكل أفضل في التدخلات والإجراءات الواجب اتخاذها لتجاوزها.

إذ تساعد هذه الوسيلة على تحديد الأسباب (المباشرة وغير المباشرة والهيكلية) للإشكالية الرئيسية من جهة والآثار الناتجة عنها من جهة أخرى بناءً على استغلال البيانات الأساسية التي تم التوصل إليها في مرحلة الأولى لجرد القطاع من منظور النوع الاجتماعي.

الرسم البياني 2 هيكلية شجرة الإشكاليات



وبالتالي فإن شجرة الإشكاليات تمكن من وضع تصور للإشكالية المطروحة في شكل رسم بياني يوضح العلاقات بين الأسباب والتأثيرات المترتبة عنها.

ويتم إجراء هذا التمرين في إطار عمل تشاركي ضمن فريق عمل او فرق فرعية متكاملة بما يمكن من الإلمام قدر الإمكان بمختلف جوانب الاشكالية لفهمها وتحليلها.

كما أنه يتعين عند تحديد الأسباب التركيز على الأسباب التي تدرج ضمن مسؤوليات المهمة و في نطاق صلاحياتها و مسمولاتها

يلخص الرسم البياني التالي المراحل التي يتعين اتباعها لتحديد الإشكاليات في القطاع المعني وإعداد شجرة الإشكاليات الخاصة بالإشكالية /الإشكاليات ذات الأولوية.

الرسم البياني 3

مراحل تحليل إشكالية تتعلق بعدم المساواة

- 1 تفكير تشاركي لتحديد الإشكاليات التي تعتبرها كافة الأطراف المعنية ذات أهمية
- 2 اختيار إشكالية (أو أكثر) من مجموع الإشكاليات التي تم تحديدها في مرحلة التشخيص ليتم معالجتها
- 3 البحث في الأسباب المرتبطة بالإشكالية الرئيسية
- 4 الشروع في تحديد ترتيب الأسباب والتأثيرات
- 5 تعميق البحث في الأسباب
- 6 تدقيق الشجرة والتأكد من اكتمالها وتناسق عناصرها

المرحلة 3 : إدراج المقاربة في إطار الاداء وفي الميزانية

بمجرد تحديد الإشكالية المراد حلها وتحليلها باستخدام أداة شجرة الإشكاليات مثلا، تنطلق مرحلة البحث عن الحلول. يتم ذلك من خلال بناء شجرة الأهداف التي تمثل استمرارًا منطقيًا لشجرة الإشكاليات التي سبق اعدادها.

يتم عمليا التحول من الوضعية السلبية للإشكالية المطروحة إلى وضع تصور للحالة الإيجابية المراد بلوغها مع تكرار نفس التمشي بالنسبة للأسباب والتأثيرات الخاصة بالإشكالية المطروحة.

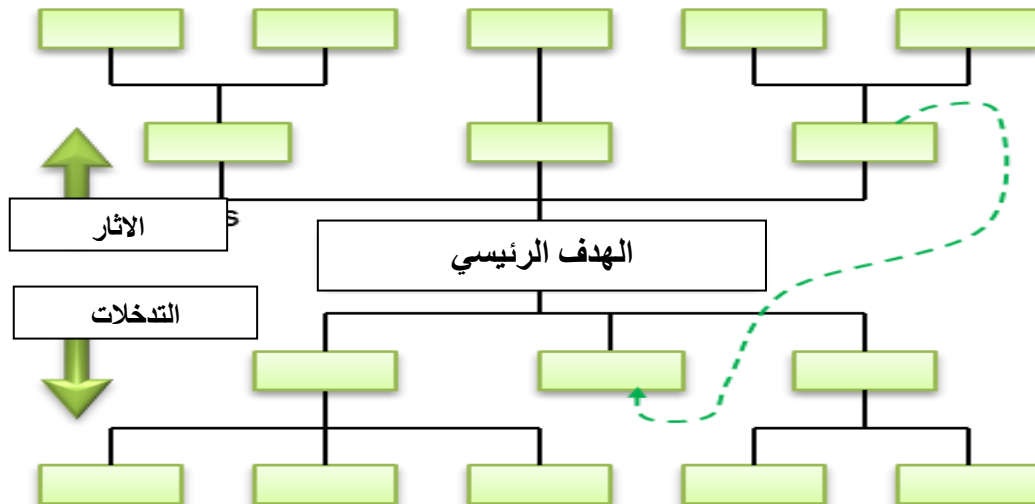
ويتم إعداد شجرة الأهداف من خلال تعويض:

- الإشكالية الرئيسية المطروحة بالهدف المراد بلوغه
- التأثيرات بالأثر
- الأسباب بالتدخلات والأعمال التي سيتم العمل عليها.

وبذلك يتم المرور من شجرة الإشكاليات إلى شجرة الأهداف أو الحلول التي تبين الوضعية المراد بلوغها.

الرسم البياني عدد 4

هيكل شجرة الأهداف



يتعين خلال عملية تحديد الأهداف المراعية للنوع الاجتماعي التقيد بالاعمال والتدخلات التي تندرج ضمن مجال تدخل المهمة المعنية ومشمولاتها.

و باكتمال الصورة عن الوضعية المستهدفة يتم الشروع في إدراج مقارنة النوع الاجتماعي في كامل مكونات إطار أداء البرنامج المعني و في ميزانيته كما يلي:

- صياغة استراتيجية السياسة العمومية أخذا بعين الاعتبار لمقاربة النوع الاجتماعي و تنزيلها إلى محاور استراتيجية .

- تحديد أهداف لمواجهة اشكالية الفوارق بين الجنسين التي تم تحديدها و تحليلها وتضمن تعزيز المساواة بين النساء والرجال.

- تحديد مؤشرات قياس أداء مراعية للنوع الاجتماعي تمكن من قياس درجة التقليل من الفوارق المسجلة بين الجنسين.

- إقتراح أنشطة و أنشطة فرعية أو دعائم أنشطة أو مشاريع تمكن من التقليل الفعلي من الفوارق

- المرور أخيرا الي الترجمة المالية للإجراءات المقترحة .

وتتمثل عملية وضع إطار أداء مراعي للنوع الاجتماعي مرحلة أولى هامة ضمن مسار متكامل لإدراج مقارنة النوع الاجتماعي بالميزانية بما يمكن من تحقيق المساواة بين النساء والرجال وتحسين أداء السياسات العمومية.

مذكرة توجيهية حول إعداد بطاقة الفاعل العمومي ملحق عدد 5

الإطار العام للمذكرة:

تندرج هذه المذكرة في إطار مزيد توضيح المسؤوليات والعلاقات بين مختلف المتدخلين في تنفيذ سياسة عمومية في إطار منهجية التصرف في الميزانية المبنى على الأداء وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتعهد بها سنويا.

الهدف من المذكرة:

يتمثل أساسا في مزيد توضيح علاقة الفاعل العمومي بالبرنامج أو البرامج مرجع النظر وذلك في إطار سلسلة المسؤوليات المحددة بالنسبة لكل سياسة عمومية والتي توثق في هذه المرحلة من مسار تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف ضمن بطاقة الفاعل العمومي.

تعريف الفاعل العمومي:

هو هيكل يتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية يقدم خدمة عمومية وغير خاضع لمجلة المحاسبة العمومية ويساهم في تنفيذ السياسات العمومية للدولة و يتمتع بتحويلات مباشرة أو غير مباشرة من ميزانية الدولة.

ويكون في أغلب الحالات إما مؤسسات عمومية غير إدارية أو منشآت عمومية...

يعتبر الفاعل العمومي من أهم المتدخلين في تنفيذ السياسات العمومية القطاعية وذلك من خلال المساهمة في تحقيق هدف أو أهداف البرنامج أو البرامج الراجع إليها بالنظر.

وفي المقابل فإن المسؤول عن الفاعل العمومي أو من ينوبه مدعو إلى المشاركة في جلسات حوار التصرف التي ينظمها رئيس البرنامج وإلى موافاته بصفة دورية بتقارير حول تقدم تنفيذ الالتزامات الموكولة اليه.

يتم بيان مساهمة الفاعل العمومي في تحقيق أهداف السياسات العمومية ضمن بطاقة الفاعل العمومي الملحقة سنويا بمشروع السنوي للأداء الخاص بكل برنامج.

أمثلة: الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه تساهم في تنفيذ سياسة "المياه" بمهمة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري

الديوان الوطني التونسي للسياحة يساهم في تنفيذ سياسة " السياحة والصناعات التقليدية" بمهمة السياحة

المركز الوطني لتكنولوجيا التربية يساهم في تنفيذ سياسة "مرحلة التعليم الابتدائي" وسياسة

إجراءات خاصة بالفاعل العمومي:

تم ضبط قائمة الفاعلين العموميين بالنسبة لكل مهمة على أساس جملة من المعايير التي يشترط توفرها والتي سبق أن تم توضيحها في المذكرة التوجيهية الخاصة بالفاعل العمومي وتتعلق هذه الشروط أساسا بالنشاط والجانب المالي والإشراف والرقابة وتلحق هذه الهياكل وجوبا بخارطة برامج المهمة كل حسب مجال تدخله.

غير أن رئيس البرنامج يمكن له أن يقتصر على إدراج بطاقات بعض الفاعلين العموميين من مجموع الفاعلين العموميين الملحقين بخارطة برنامجه ضمن ملاحق المشروع السنوي للأداء وتشريكهم في جلسات حوار التصرف، ويتم اختيارهم من بين الذين تعتبر مساهمتهم في تنفيذ أولويات وأهداف السياسة العمومية هامة ويتم تقييم هذه الأهمية على أساس معيارين أساسيين:

الأول: يتعلق بمساهمة الفاعل العمومي في تنفيذ أهداف السياسة العمومية على المدى المتوسط المعلن عنها ضمن المشروع السنوي للأداء والتي تعتبر مساهمة هامة من حيث الأهداف الموكل له تنفيذها ومن حيث الأنشطة ودعائم الأنشطة التي سيتولى الفاعل العمومي تنفيذها.

الثاني: يتعلق بحجم التمويل الذي يتلقاه الفاعل العمومي من ميزانية البرنامج والمهمة.

محتوى بطاقة الفاعل العمومي:

تتضمن بطاقة الفاعل العمومي ثلاث أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يتعلق أساسا بإعطاء لمحة عن الهيكل من خلال تحديد النشاط الأساسي والرئيسي بصفة مختصرة وذكر مراجع الأحداث بما يمكن من مزيد الاطلاع على مهام الهيكل وأهم صلاحياته عند الضرورة .

ويتعين الإشارة إلى آخر تاريخ خاص بإمضاء عقد برنامج أو عقد أهداف أو عقد أداء بين المهمة والهيكل في صورة وجوده باعتبار أنها وثيقة توضح التزامات الهيكل في مجال التوجهات الإستراتيجية للقطاع المعني ويمكن الاستئناس بها في إعداد هذه البطاقة.

الجزء الثاني: يتعلق بتوضيح مساهمة الفاعل العمومي في تحقيق أهداف السياسة العمومية الراجع إليها بالنظر وذلك من خلال توضيح توجهاته الإستراتيجية والأولويات على المدى المتوسط مع بيان مدى تلاؤمها مع التوجهات الإستراتيجية وأولويات السياسة العمومية مرجع النظر.

في هذا الجزء يجب أن يتم الاقتصار على ضبط التوجهات الإستراتيجية وأولويات الهيكل التي تعتبر في علاقة بتوجهات السياسة العمومية وذلك بصفة مقتضبة مع ضرورة بيان مدى تلاؤمها مع التوجهات الإستراتيجية للسياسة العمومية مرجع النظر

مثال: التوجهات الإستراتيجية للديوان الوطني التونسي للسياحة تتمثل أساسا فيما يلي:

• في مجال الترويج: تدعيم الوجهة السياحية التونسية أي المثابرة على تنويع الأسواق المغذية للحركة السياحية الوافدة بتعزيز تواجدها بالأسواق التقليدية واكتساح أسواق سياحية جديدة ذات قيمة مضافة عالية،

• في مجال الجودة: النهوض بجودة المنتج ومحتواه ونوعية الخدمات وتنويع العرض

• في مجال الاستثمار السياحي: تنويع المنتج من خلال إثراء العرض بأنماط إضافية من الأنشطة السياحية مدعمة للسياحة الشاطئية

يتجه أيضا ضمن هذا الجزء توضيح أهم الأهداف الإستراتيجية والأولويات الخاصة بالفاعل العمومي مع ضرورة توضيح الأهداف الموكولة له من طرف البرنامج الراجع له بالنظر ومؤشرات قياس الأداء الكفيلة بقياس مدى تحقيقها. ويمكن أن تكون هذه المساهمة بصفة مباشرة عن طريق تحقيق أهداف إستراتيجية أو بصفة غير مباشرة عن طريق أهداف عملياتية.

أمثلة :

- صندوق القروض ودعم الجماعات المحلية فاعل عمومي ببرنامج "دعم اللامركزية والتنمية المحلية" يساهم في تحقيق الهدف العمليتي " الدعم المالي للجماعات المحلية" المنبثق عن الهدف الاستراتيجي " دعم ومرافقة مسار اللامركزية".
- الشركة الوطنية للسكك الحديدية فاعل عمومي ببرنامج "النقل البري" يساهم بصفة مباشرة في تحقيق الهدف الاستراتيجي "دعم النقل الحديدي للبضائع".

من الضروري أن يتم ضمن البطاقة توضيح الأنشطة الرئيسية والمشاريع التي سيتولى الفاعل العمومي تنفيذها بغاية تحقيق الأهداف المتعهد بها في إطار البرنامج أو البرامج مرجع النظر.

ويتعين الاقتصار على الأنشطة والمشاريع التي في علاقة بتحقيق الهدف أو الأهداف الموكولة له من البرنامج دون الخوض في أنشطة الهيكل بمختلف أنواعها.

مثال

: نشاط "دعم البذور الممتازة للحبوب وإعادة تكوين المخزون الاحتياطي من البذور العادية والمراقبة للشعير والبذور الممتازة والمحافظة عليهما" الذي يتولى ديوان الحبوب تنفيذه للمساهمة في الهدف الاستراتيجي "تنمية منظومات الإنتاج الفلاحي لتحقيق الأمن الغذائي" الخاص ببرنامج " الإنتاج الفلاحي والجودة والسلامة الصحية للمنتجات الفلاحية.

الجزء الثالث: يتعلق بتقديرات الميزانية على المدى المتوسط ويتضمن أساسا:

- تقديرات الميزانية على المدى المتوسط (ثلاث سنوات) باعتبار أن هذه الهياكل تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية وتتدخل في تنفيذ أهداف البرامج المحددة على المدى المتوسط فإنها مدعوة إلى ضبط تقديرات الميزانية على مدى ثلاث سنوات حتى تكون في تناسق مع ما تم اعتماده على مستوى البرنامج مرجع النظر وتتمكن في إطار برمجة متوسطة المدى من الإيفاء بالتزاماتها في الغرض.