

الجمهورية التونسية

وزارة المالية



التقرير السنوي للقدرة على الأداء  
لمهمة المالية  
لسنة 2015



وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بوزارة المالية

أكتوبر 2016

# الفهرس

5.....	المحور الأول: التقديم العام
6.....	?- تقديم عام لأهم جوانب نشاط الوزارة خلال سنة 2015
11.....	?- تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة 2015
15.....	المحور الثاني: تقديم برامج الوزارة
16.....	برنامج الديوانة
17.....	1- التقديم العام للبرنامج و إستراتيجيته
17.....	1.1 تعريف البرنامج
21.....	1.2 استراتيجية وأهداف وأولويات البرنامج
24.....	2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج
24.....	1.2 أهم الإصلاحات والأهداف الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة بالبرنامج
27.....	3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015
27.....	1.3 تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج
29.....	2.3 تقديم لنتائج القدرة على الأداء
2015	3.3 تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة
36.....	
41.....	4- التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء

42	<b>برنامج الحماية</b>
45	1- التقديم العام للبرنامج وإستراتيجيته
45	1.1 تعريف البرنامج
46	1.2 استراتيجة وأهداف وأولويات البرنامج
47	2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج
47	1.2 أهم الإصلاحات والأهداف الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة بالبرنامج
47	2.2 أهم الإنجازات والأنشطة والمشاريع الكبرى التي تم القيام بها لتحقيق أهداف البرنامج وعلاقتها بالنفقات التي تم تنفيذها على مستوى البرنامج
51	3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015
51	1.3 تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج
53	2.3 تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها
2015	3.3 تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة
57	4- التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء
64	<b>برنامج المحاسبة العمومية</b>
65	1- التقديم العام للبرنامج وإستراتيجيته
66	1.1 تعريف البرنامج
67	2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج
67	1.2 أهم الإصلاحات والأهداف الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة بالبرنامج
67	3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015

	1.3	تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج	71
	2.3	تقديم لنتائج القدرة على الأداء	77
2015	3.3	تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة	
	84		
	4-	التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء	91
	94	<b>برنامج مصالح الميزانية</b>	
	1-	التقديم العام للبرنامج وإستراتيجيته	95
	1.1	تعريف البرنامج	95
	1.2	استراتيجية البرنامج	96
	2-	تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج	97
	1.2	الإصلاحات في ميدان المالية العمومية	97
	2.2	الشفافية ونشر المعلومات	98
	3-	نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015	98
	1.3	تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج	98
	2.3	تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها	100
2015	3.3	تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة	
	105		
	4-	التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء	109
	110	<b>برنامج الدين العمومي</b>	
	1-	التقديم العام للبرنامج وإستراتيجيته	111
	2-	تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج	112
	1.2	أهم الإصلاحات والأهداف الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة بالبرنامج	
	112		

	3-	نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015.....	113
	1.3.	تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج .....	113
	2.3.	تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها .....	114
2015	3.3.	تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة	
		.....	119
	4-	التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء.....	122
		<b>برنامج القيادة والمساندة</b> .....	124
	1-	التقديم العام للبرنامج وإستراتيجيته .....	125
	2-	تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج.....	125
	3-	نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015.....	127
	1.3.	تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج .....	127
	2.3.	تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها .....	129
2015	3.3.	تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة	
		.....	135
	4-	التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء.....	142

# المحور الأول

## التقديم العام

## التقديم العام

### I - تقديم عام لأهم جوانب نشاط الوزارة خلال سنة 2015:

تتمثل المهمة الأساسية لوزارة المالية في إعداد وتنفيذ السياسة المالية والنقدية والجبائية للدولة وتطويرها قصد المساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرسومة وبالتالي تحقيق أهداف التنمية.

وفي هذا الإطار ، تتولى الوزارة إقتراح السياسة المالية للدولة بمشاركة الهياكل المختصة والإشراف على الشؤون المالية والجبائية وذلك في حدود القوانين النافذة والسياسة العامة للدولة. وتتمثل مشمولات الوزارة في:

- إعداد مشاريع قوانين المالية الأصلية والتكميلية والسهر على تنفيذ ميزانية الدولة والموازن الملحقة بها وموازن المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية والأموال الخاصة بالخرينة طبقا للنصوص التشريعية والترتيبية الجاري بها العمل. وبهذا العنوان ، يتم إستشارتها بشأن كل المسائل التي يكون لها تأثير على الميزانية وخاصة ما يتعلق منها بالتأجير العمومي،
- إعداد مشاريع النصوص ذات الصبغة الجبائية والقمرقية و السهر على تنفيذ التشريع المتعلق بهذا الميدان،
- إعداد مشاريع النصوص المتعلقة بحسابة الدولة والجماعات المحلية واتخاذ كل التدابير الضرورية لتطبيقها،
- مراقبة المحاسبين العموميين فيما له مساس بممارسة المهمة المسندة لهم بمقتضى القوانين والتراتب الجاري بها العمل.

كما تتولى وزارة المالية بمشاركة وزارة الداخلية الإشراف من الناحية المالية على الجماعات العمومية المحلية وإبداء الرأي خاصة في الشؤون البلدية أو الجهوية التي تكون لها انعكاس مالي.

وتتولى وزارة المالية التصرف في الخزينة العمومية وهي مكلفة بالخصوص بـ

متابعة موارد وحاجيات الخزينة وتوفير التوازن بينها،

إصدار القروض وتوزيعها،

إدارة شؤون الدين العمومي.

وتبدي وزارة المالية رأيها بشأن كل المسائل ذات الصبغة الاقتصادية أو الإجتماعية التي تعرض عليها.

كما تمنح وزارة المالية بمشاركة الوزارة أو الوزارات المعنية مساعدة الدولة للمؤسسات حسبما

هو وارد بالنصوص التشريعية والترتيبية الجاري بها العمل . ولهذا الغرض فهي مكلفة

بالخصوص بتنفيذ أحكام مجلة التشجيع على الإستثمار فيما يخص الإمتيازات الجبائية

والمالية.

وتحدد وزارة المالية وتنفذ السياسة التي ترسمها الدولة في ميدان القروض ولهذا الغرض فهي

تشارك في الإشراف على مؤسسات القرض والمؤسسات المالية الأخرى في نطاق التشريع

والتراتب الجاري بها العمل.

كما تقع وجوبا إستشارة وزارة المالية بشأن كل المسائل ذات الصبغة المالية بلداوين

والمؤسسات والمنشآت العمومية والشركات التي تساهم الدولة في رأسمالها بصورة مباشرة أو

غير مباشرة وكذلك في المؤسسات التي تتمتع بلمتيازات مالية أو جبائية. وهي تضطلع بهذا

العنوان بمراقبة التصرف المالي للهيكل المشار إليها أعلاه.

وتتولى وزارة المالية ، من خلال الهيكل المكلف بالرقابة العامة للمالية مراقبة التصرف في

ميزانية الدولة وحسابات المؤسسات العمومية والجماعات المحلية والمنشآت العمومية

والشركات ذات الإقتصاد المشترك وبصفة عامة المنظمات من كل نوع التي تطلب بصفة

مباشرة أو غير مباشرة مساعدة الدولة أو إحدى الجماعات العمومية.

- وتقوم وزارة المالية بمشاركة البنك المركزي التونسي بتسطير وتنفيذ السياسة التي تسلكها الدولة في الميدان النقدي وفي ميدان المالية الخارجية ولهذا الغرض فهي:
- تعد التشريع والنصوص التشريعية والترتيبية المتعلقة بالصرف بعد أخذ رأي البنك المركزي التونسي،
  - تشارك في إعداد وإبرام إتفاقات الدفع،
  - تتابع مع البنك المركزي التونسي تطور ميزان الدفعات،
  - تبدي رأيها بشأن حركات رؤوس الأموال مع الخارج،
  - تشارك في إعداد الإتفاقات المالية وفي التفاوض بشأن القروض الأجنبية وضبط برامجها.

وفي إطار تكريس منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف تم تقسيم مهمة المالية إلى ستة برامج تم ضبطها كما يلي:

البرنامج	الهيكل المتدخلة
برنامج عدد1: الديوانة	- الإدارة العامة للديوانة - المركز الطبي للديوانة
برنامج عدد2: الجباية	- الإدارة العامة للأداءات - الإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي - الإدارة العامة للإمتميازات الجبائية والمالية
برنامج عدد3: المحاسبة العمومية	- الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والإستخلاص
برنامج عدد4: مصالح الميزانية	- الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة - الإدارة العامة للموارد والتوازنات - الإدارة العامة للتأجير - الإدارة العامة للتدقيق ومتابعة المشاريع الكبرى - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف - خلية الظرف الإقتصادي والدراسات ومتابعة الإصلاحات المالية - الإدارة العامة لمتابعة تأدية النفقات على القروض الخارجية الموظفة
برنامج عدد5: الدين العمومي	- الإدارة العامة للتصرف في الدين والتعاون المالي
برنامج عدد6: القيادة والمساندة	- الديوان - هيئة الرقابة العامة للمالية - الإدارة العامة للتصرف في الموارد البشرية - الإدارة العامة للشؤون المالية والتجهيزات والمعدات - الإدارة العامة للبناءات - الإدارة العامة للمساهمات - الإدارة العامة للتمويل - الإدارة العامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص - مكتب التنظيم والأساليب والإعلامية والتنسيق العام - ديوان المساكن لأعوان وزارة المالية - المدرسة الوطنية للمالية

واصلت وزارة المالية في سنة 2015، إنخراطها في سياسة الإصلاحات الهيكلية ذات علاقة بمجال تدخلها، كما قامت بإعداد قانون المالية التكميلي لسنة 2015 وذلك في إطار مهامها المتعلقة بإعداد الميزانية ومتابعتها للأخذ بعين الاعتبار لحاجيات ومتطلبات الطرف الإقتصادي للبلاد حيث تضمن أحكاما تتعلق بـ:

- توفير كل الإمكانيات للتصدي للإرهاب والخروج من الوضعية الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد،

- إجراءات استثنائية لمساعدة ودعم المؤسسات الاقتصادية والقطاعات المتضررة وخاصة القطاع السياحي،

ولتحقيق الأهداف المرسومة ضمن برامج مهمة المالية ، تم خلال سنة 2015 القيام بعدد إنجازات نذكر من بينها:

في مجال الإصلاح المتعلق بمنظومة التصرف في ميزانية الدولة حسب الأهداف، وإصلاح منظومة المالية العمومية تم خاصة:

• إعداد إطار النفقات على المدى المتوسط الجملي والقطاعي

(CDMT)،

• إعداد مشروع القانون الأساسي للميزانية في صيغته الجديدة،

• إعداد مشروع تبويب المحاسبة العمومية وفق القيد المزدوج

(double Partie)،

في مجال الإصلاح الجبائي تم خاصة:

• التحكم في قاعدة الأداء من خلال تفعيل آليات المراقبة الجبائية

والتركيز على توفير المعلومات ذات الصبغة الجبائية ومعالجة

الإشكاليات المتعلقة بتطبيق التشريع الجبائي،

• تكثيف البحث عن السبل الكفيلة لترشيد منظومة إستخلاص

الديون الجبائية والموارد الأخرى لفائدة ميزانية الدولة وذلك من خلال

المتابعة المكثفة للنتائج المحققة ومدى تحقيق الأهداف المرسومة

والتنشيط المستمر للملفات ومساندة المصالح لحل الإشكاليات بالنسبة

للعديد من الملفات موضوع مطالب مقدمة من قبل المطالبين أو  
موضوع صعوبات معينة،

في مجال إصلاح المنظومة البنكية: تم الشروع في تنفيذ البرامج الرامية إلى  
إعادة هيكلة البنوك العمومية بهدف تدعيم الصلابة المالية لهذه البنوك وتحسين  
طريقة حوكمتها وتسييرها وضمان تطبيقها لمعايير التصرف الحذر الدولية  
إضافة إلى الحد من حجم الديون المصنفة.

مواصلة إصلاح منظومة التأمين:

- إنجاز دراسة تتعلق بالتقييم الذاتي للإطار التشريعي الوطني  
المنظم لقطاع التأمين بالمقارنة مع المعايير الدولية الصادرة عن  
المنظمة العالمية لمراقبي التأمين.
- إعداد برنامج عمل حول تنقيح الإطار القانوني للتأمين وتعزيز  
آليات الرقابة وحماية المؤمن لهم.
- مواصلة متابعة وتجسيد محاور الدراسة المتعلقة بإعداد مشروع  
لعقد برامج قطاع عام /قطاع خاص كمشروع إستشرافي وإستراتيجي  
يضبط التوجهات العامة للخطة الإصلاحية المستقبلية...

## II - تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة 2015:

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لمهمة المالية لسنة 2015 ما قدره 635151 أ د  
مقابل 683681 أ د حسب تقديرات نفس السنة. أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 93 %.

وبالتالي، فقد بلغت نسبة إنجاز الإعتمادات المخصصة لنفقات التأجير العمومي 104% حيث تم صرف 470603 أ.د مقابل جملة الإعتمادات المرصودة بعنوانها بقيمة 453814 أ.د.

أما بالنسبة لنفقات وسائل المصالح فقد بلغت جملة الإعتمادات التي تم صرفها بعنوان سنة 2015 قيمة 42749 أ.د مقارنة بجملة الإعتمادات المرسمة والمقدرة بـ 37380 أ.د وبالتالي كانت نسبة الإنجاز 114.1%.

كما بلغت جملة الإعتمادات التي تم صرفها بعنوان الإستثمارات المباشرة سنة 2015 ما قدره 24311 أ.د مقارنة بجملة الإعتمادات المرسمة والمقدرة بـ 93727 أ.د وبالتالي فإن نسبة الإنجاز بلغت 26%.

## جدول عدد 1:

### تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة 2015 مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)

الوحدة: ألف دينار

الإجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2015	تقديرات 2015	تقديرات 2015	بيان النفقات
النسبة (%)	المبلغ	2-	1-	ق م أ	
(1)/(2)	(1) - (2)		ق م ت		
%104	20984	514238	493254	484415	نفقات التصرف
%104	16789	470603	453814	439495	تأجير عمومي
%114	5369	42749	37380	42860	وسائل المصالح
%43	1174	886	2060	2060	تدخل عمومي
%63	69416-	120911	190327	376170	نفقات تنمية
%26	69416	24311	93727	74170	إستثمارات مباشرة
%26	69416	24311	93727	74170	على الميزانية
					على القروض الخارجية
%32	205400	96600	96600	302000	تمويل عمومي
%32	205400	96600	96600	302000	على الميزانية
					على القروض الخارجية
%2	98	2	100	100	صناديق الخزينة
%93	48530	635151	683681	860685	المجموع العام

## مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية سنة 2015

التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)

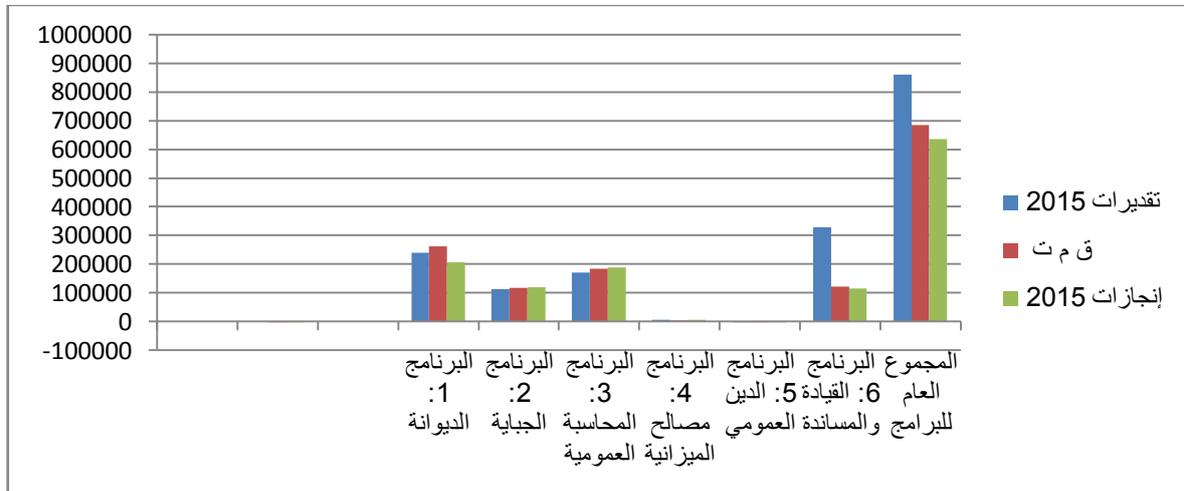
جدول تطوّر ميزانية وزارة الإقتصاد والمالية حسب البرامج

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2015	ق م ت 2015	تقديرات 2015	البرامج
النسبة ( % )	المبلغ	2-	1-		
(1)/(2)	(1) - (2)				
78%	56494	206188	262682	239720	البرنامج 1: الديوانة
102%	2848	<b>119546</b>	<b>116698</b>	114198	البرنامج 2: الجباية
102%	4731	188787	184056	170890	البرنامج 3: المحاسبة العمومية
106%	365	5916	5551	5608	البرنامج 4: مصالح الميزانية
103%	30	1024	994	1008	البرنامج 5: الدين العمومي
93%	8524	<b>114694</b>	<b>123218</b>	328971	البرنامج 6: القيادة والمساندة
93%	48530	635151	683681	860685	المجموع العام للبرامج

## مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية سنة 2015

التوزيع حسب البرامج (إع الدفع)



# المحور الثاني

## تقديم برامج الوزارة

# برنامج الديوانة

## تقديم رئيس البرنامج ( المسؤول عن البرنامج ):

تم تعيين السيد كمال بن ناصر المدير العام للديوانة رئيسا لبرنامج الديوانة من شهر جانفي 2015 إلى غاية 03 ماي 2015.

تم تعيين السيد العادل بن حسن مديرا عاما للديوانة، رئيس برنامج الديوانة منذ 04 ماي 2015.

### 1- التقديم العام لبرنامج الديوانة واستراتيجيته:

#### 1.1. التعريف بالبرنامج وهيكلته ومهامه:

##### 1.1.1- تعريف البرنامج:

تحتل الديوانة التونسية موقعا إستراتيجيا هاما بالنسبة للاقتصاد الوطني، وتعتبر عنصرا

فاعلا في مجال التبادل التجاري للبلاد التونسية وموازنة الأموال العمومية.

لذا، فإنها تلعب دورا كبيرا بالنسبة للتنمية الاقتصادية للبلاد وحمائتها.

الديوانة التونسية جهاز إداري تابع لوزارة المالية منظم حسب:

- الأمر عدد 556 لسنة 1991 المؤرخ في 23 أفريل 1991 (المتعلق بتنظيم وزارة المالية

كما تم تنقيحه بالنصوص اللاحقة) مكلفة بالسهر على تطبيق التشريعات والقوانين المرتبطة

بتحركات الأشخاص، البضائع والمنقولات عند الدخول والخروج من التراب الوطني،

- الأمر عدد 1845 لسنة 1994 بتاريخ 06 سبتمبر 1994 المنظم للإدارة العامة للديوانة

كما تم تنقيحه بالأمر عدد 2128 لسنة 2004 مؤرخ في 06/09/2004،

- والأمر عدد 2703 لسنة 2004 مؤرخ في 21/12/2004،

- والأمر عدد 2800 لسنة 2013 مؤرخ في 01/07/2013 والأمر عدد 772 لسنة

2014 مؤرخ في 23/01/2014 الذي أحدث تصورا ورؤية جديدة لهذا الجهاز الإداري

وذلك بـ:

• تنظيم الإدارات المركزية التي أصبحت تتكوّن من إدارات تقنية وإدارات مراقبة

وإدارات إسناد ومكاتب مختصة.

- إعادة هيكلة المصالح والإدارات حسب تقسيم التراب الديواني إلى 07 مناطق جغرافية تسمى الإدارات الجهوية بما تشمله من مكاتب حدودية و جهوية.
- إحداث المدرسة الوطنية للديوانة والمجلس الأعلى للديوانة والرقابة العامة للديوانة.
- إحداث إدارة حرس ديواني كهيكل مراقبة وحراسة ليغطي كامل التراب الديواني برا وبحرا.

### 2.1.1 - هيكلة البرنامج:

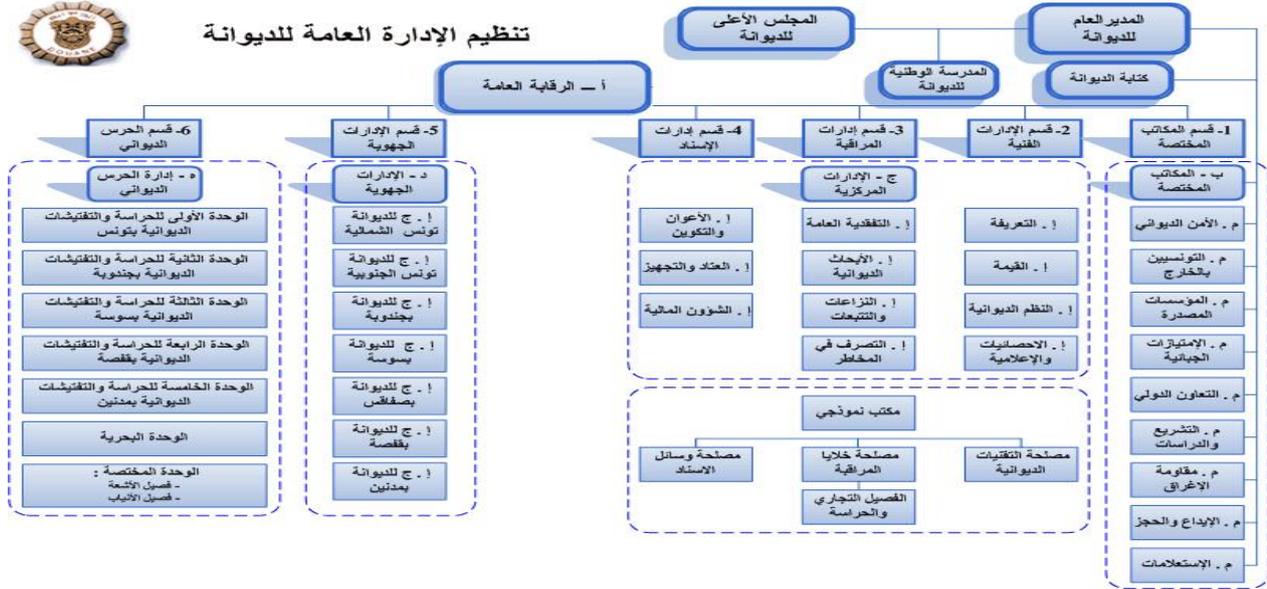
#### الإدارة العامة للديوانة:

نضّم الإدارة العامة للديوانة الهياكل التالية :

- مجلس الديوانة
  - كتابة الديوانة
  - الرقابة العامة للديوانة
  - الإدارات المركزية (12 إدارة مركزية : 4 إدارات فنية و 4 إدارات مراقبة و 4 إدارات إسناد و 9 مكاتب مختصة)
  - الإدارات الجهوية (8 إدارات)
  - الحرس الديواني
  - المدرسة الوطنية للديوانة
- وذلك طبقا للمخطط الموالي:



## تنظيم الإدارة العامة للديوانة



## المركز الطبي للديوانة:

يتولى المركز الطبي تقديم خدمات متعلقة بالوقاية والتشخيص والإسعافات الإستعجالية والعلاج لفائدة أعوان الديوانة وأزواجهم وأبنائهم والذين في كفالتهم.

يشتمل المركز الطبي على:

- إدارة فرعية للشؤون الإدارية والمالية والتجهيز يديرها طبيب اختصاصي أول يعيّن

بمقتضى أمر.

- إدارة فرعية طبية يديرها أطباء مختصون.

يسير المركز الطبي للديوانة مدير يعيّن بمقتضى أمر يتمتع برتبة وامتيازات مدير للديوانة.

### 3.1.1- مهام البرنامج:

تضطلع الإدارة العامة للديوانة بثلاثة مهام رئيسية تتمثل في:

#### \* المهمة الجبائية:

تقوم الديوانة باستخلاص المعاليم والآداءات والرسوم الموظفة على البضائع عند التوريد والتصدير لفائدة ميزانية الدولة وأيضا الرسوم شبه الجبائية لصالح صندوق الدعم أو صناديق الحرفيين. وتسهر الديوانة على ضمان الاستخلاص الصحيح لتلك المعاليم والآداءات وتساهم في مقاومة التهرب الجبائي.

#### \* المهمة الاقتصادية:

يعتبر الدور الاقتصادي للديوانة امتدادا طبيعيا لدورها الجبائي التقليدي باعتبار أن المعلوم الديواني إضافة لكونه أداة لتمويل خزينة الدولة فهو كذلك يهدف لحماية الصناعة الوطنية والموارد الفلاحية.

غير أن التحولات الاقتصادية العميقة للتجارة الدولية واختيار تونس لاقتصاد السوق أفضى تطورا في نسق المبادلات التجارية بما يستدعي من الديوانة ضرورة معايشة هذه التطورات وتغيير طرق عملها لتكون في مقدمة الهياكل التنموية للاقتصاد التونسي.

وفي هذا الصدد، تسعى الإدارة باستمرار إلى تبسيط الإجراءات توريدا وتصديرا وخلق نظم ديوانية اقتصادية متطورة وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات ذات المنشأ التونسي، هذا إلى جانب تشجيع الاستثمار والتصدير بإرساء علاقة شراكة وتعاون مع المتعاملين الاقتصاديين والتشاور معهم حول السبل الكفيلة لرفع التحديات والعراقيل. ويقدر حرصها على تشجيع

القدرة التنافسية للإنتاج التونسي تسهر الديوانة على ضمان سلامة التنافس النزيه من الممارسات غير الشرعية مثل الإغراق والتقليد إلى جانب مراقبة المواصفات والجودة. كما

تساهم في ضبط الإحصائيات المتعلقة بالمادة الديوانية (توريد وتصدير) لتسهيل اتخاذ

القرارات من قبل السلط العمومية.

## \*المهمة الأمنية:

- وتتمثل في مراقبة حركة البضائع والأموال داخل البلاد وعبر الحدود فتسهر على:
- مكافحة التهريب عند التصدير أو التوريد بجميع أنواعه: بضائع ومخدرات ومصوغ وعملة وأعمال فنية وتحف،...
  - حماية الثروة الحيوانية والنباتية المهددة بالانقراض،
  - حماية المستهلك من المواد غير المطابقة للمعايير الصحية ومعايير السلامة.
- ولهذا، يتمّ الأخذ بعين الاعتبار لهذه المهام في الإستراتيجية العامة لعمل الديوانة.

### 2.1. إستراتيجية وأهداف وأولويات البرنامج:

#### 1.2.1 - استراتيجية البرنامج:

ما فتئت إدارة الديوانة في السنوات الأخيرة تدعم دورها الاقتصادي وذلك لمعاوضة جهود المؤسسات في إيجاد موقع لها محليا ودوليا وبالتالي تحسين جاذبية تونس للاستثمارات، لذا فهي مطالبة بالإصغاء إلى الأطراف الاقتصادية ودعمهم بالعمل على تسهيل الإجراءات. ولكن بعد الثورة التي عرفتها البلاد سنة 2011، استغل المهربون الوضع الأمني الهش لتكثيف نشاطهم وارتفعت بذلك عمليات التهريب مما أثر سلبا على الاقتصاد وذلك بتطور السوق الموازية وتسريب البضائع المهربة بصفة كبيرة في السوق المحلية ولذلك وجب العمل على الحد من ظاهرة الغش التجاري والتهريب.

كما أنّ تكدّس البضائع المحجوزة بمستودعات الحجز شكل عائقا كبيرا أمام سيولة حركة البضائع وتعرض بعضها للتلف بحكم طول مدة مكوثها وتدهور قيمتها ودفع للتفكير بجدية في طرق التصرف فيها سواء بالبيع أو الإحالة أو الإتلاف ، مما حثّ التعجيل ب إتخاذ إجراءات التصرف في هذه البضائع المحجوزة عبر تكوين لجنة مكلفة بدراسة الوضعية وإقتراح الحلول المناسبة.

ومن ناحية أخرى تبين أن إستخلاص الديون المثقلة لا يتم بالشكل المطلوب مما أدى إلى نقص في بعض الموارد الديوانية المتأتية من الديوانة مما حثم العمل على الرفع من مردود إستخلاص الديون المثقلة.

كل هذه السلبيات أدت إلى غلق عدة مؤسسات مشغلة وقلصت بصفة هامة من نجاعة الإقتصاد التونسي هذا مع تردي نوعية الخدمات وإنعدام الشفافية على عدة مستويات.

لذا رأت إدارة الديوانة من العاجل الوقوف على هذه السلبيات وضرورة تطوير وتحسين نوعية خدماتها للمساهمة في النهوض بالاقتصاد حتى تتمكن من احتواء المخاطر المنجزة عن النقاط التي وقع ذكرها مع الحرص على الحفاظ على مرونة حركة البضائع وتأمين السلسلة اللوجستية للمبادلات التجارية وذلك ببلورة هذه الإستراتيجية في شكل أهداف والعمل على تحقيقها.

### 2.2.1: أهداف وأولويات البرنامج:

عملا على معاضدة جهود المؤسسات في إيجاد موقع لها محليا ودوليا وبالتالي تحسين جاذبية تونس للإستثمارات وعلى إسداء خدمات وفق المعايير الدولية وإكسائها أكثر نجاعة، تعمل الإدارة العامة للديوانة على:

- الإصغاء إلى الأطراف الاقتصادية ودعمهم بتسهيل الإجراءات الديوانية: (الهدف 1).
- العمل على الحد من عمليات تهريب البضائع وتسريبها بصفة كبيرة في السوق المحلية مما يؤثر سلبا على الاقتصاد: (الهدف 2).
- الحد من تكديس البضائع المحجوزة بمستودعات الحجز الشيء الذي شكل عائقا كبيرا أمام سيولة حركة البضائع وتعرض بعضها للتلف بحكم طول مدة مكوثها وتدهور قيمتها خاصة بمينائي رادس وحلق الوادي، وذلك بالتعجيل باتخاذ الإجراءات الضرورية للتصرف فيها سواء بالبيع أو الإحالة أو الإتلاف: (الهدف 3).

- ولتفادي النقص الحاصل في استخلاص الديون المثقلة وجب العمل على تحسين أداء المصالح الديوانية في هذا المجال بتطوير طرق متابعة استخلاص هذه الديون (الهدف 4).

وعليه، تمّ تحديد أربعة أهداف و 12 مؤشرا لقياس الأداء الخاصة ببرنامج الديوانة كما يلي:

يلي:

### الأهداف والمؤشرات

المؤشرات	الأهداف
1.1.0.1: معدل آجال التسريح الديواني للبضائع	1.0.1- تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع
2.1.0.1 : عدد المتعاملين الاقتصاديين المعتمدين	
3.1.0.1 : نسبة لامادية الإجراءات الديوانية	
4.1.0.1 : عدد الخدمات على موقع الواب	
1.2.0.1 : عدد المحاضر للحدّ من الغش التجاري	2.0.1 - مكافحة الغش التجاري والتهريب وتحسين المراقبة
2.2.0.1: عدد المحاضر للحدّ من التهريب	
3.2.0.1: نسبة التواجد الفعلي لوحدات المراقبة	
1.3.0.1 : عدد البيوعات بالمزاد العلني	3.0.1 - تحسين التصرف في المحجوز
2.3.0.1 : عدد الإحالات	
3.3.0.1 : عدد محاضر الإتلاف	
1.4.0.1 : نسبة إستخلاص الديون المثقلة الممكن إستخلاصها	4.0.1- تحسين نسبة استخلاص الديون المثقلة
2.4.0.1 : نسبة التصاريح موضوع الأذون بالرفع والتي لم يتم دفع الأداءات المستوجبة بشأنها	

## 2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

### 1.2. أهم الإصلاحات الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة بالبرنامج:

يتواصل العمل على تنفيذ الإصلاحات الضرورية المتمثلة في:

#### • تبسيط الإجراءات الديوانية:

- تسهيل الإجراءات الديوانية خاصة في المعابر الحدودية الهامة بكل من ميناء رادس ومعبر راس جدي،
- تقليص آجال إسداء مجموعة من الخدمات الديوانية وضبطها،
- دراسة إحداث مكتب داخلي للديوانة بقرمبالية يغطي نشاطه كل من قرمبالية وسليمان ومنزل بوزلفة وتاكلسة وبنى خلاد وبوعرقوب وذلك لتقريب الخدمات من المتعاملين الإقتصاديين. (قرار وزير المالية المؤرخ في 1 مارس 2016)،
- إعتقاد دليل إجراءات موحد بخصوص إنجاز عمليات تسريح البضائع الموجهة إلى مخازن ومساحات التسريح الديواني ومخازن ومساحات التصدير،
- تنظيم إجراءات تصدير الفواضل الحديدية وغير الحديدية تحت نظام التحويل غير الفعال،
- تبسيط إجراءات تسوية وضعية العربات الموردة تحت نظام القبول المؤقت والتي لم تعد صالحة للجولان،
- تمكين المسافرين من خلاص معلوم الطابع الجبائي الموظف على إستخراج رخص جولان العربات الموردة بصفة مؤقتة ومعلوم الطابع الجبائي الموظف على التصريح بالعملة، بواسطة العملة الأجنبية لدى مصالح الديوانة،
- تبسيط إجراءات التوريد ودعم اللامركزية عند الإنتفاع بالإمتيازات الجبائية الممنوحة في إطار الأوامر الظرفية لسنة 2015 والخاصة بتوريد بعض المنتجات الفلاحية ومنتجات

- الصناعات الغذائية وبعض المنتجات الموجهة لقطاع الصحة، وذلك بمنح صلاحية إسناد الإمتيازات المذكورة إلى مكاتب التوريد عوضا عن مكتب الإمتيازات الجبائية،
- تكليف المكاتب الديوانية بإستغلال خدمة "إعفاء العربات غير الخاضعة لإجبارية التسجيل" عوضا عن إدارة الإحصائيات والإعلامية،
- تعويض الضمان المالي بالضمان الأدبي عند منح نظام التصدير أو القبول المؤقت في إطار التظاهرات الرياضية خاصة بالنسبة للجامعات الرياضية المنظمة أو المشاركة في هذه التظاهرات،
- تكليف المكاتب الديوانية بتصحيح البيانات المدرجة ببطاقات الإرشاد الفنية وبيطاقات التعهد المتعلقة بتصاريح مكتتبة تحت نظام التحويل الفعال دون المرور عبر إدارة النظم الديوانية،
- إلغاء العمل بالترخيص المسبق عند تصدير جميع المنتجات الفلاحية.
- دراسة التخفيض في معالم المكوث والتعريفة القصوى لحراسة البضائع ذات المكوث المطول بميناء تونس - حلق الوادي- رادس. (قرار وزير المالية ووزير النقل ووزير التجارة المؤرخ في 11 أفريل 2016).
- دراسة توقيع بروتوكول حول تبادل المعطيات بخصوص البضائع ووسائل النقل ومذكرة تفاهم حول تبادل المعطيات الإحصائية بخصوص التجارة الخارجية بين الإدارة العامة للديوانة ومصالح الديوانة الفدرالية الروسية، قصد تسريع تسريح البضائع التونسية في روسيا (الرواق الأخضر).
- إدراج توضيح الإطار القانوني لصفة المتعامل الاقتصادي (الفصل 74 من قانون المالية لسنة 2016) وذلك بإسناد إجراءات مبسطة إلى المؤسسات التي تستجيب إلى بعض الشروط (تمّ إسناد الصفة لـ 16 شركة بتاريخ 02 جوان 2016).
- تنشيط عمل أعوان المكاتب الديوانية وفرق المراقبة الديوانية لمقاومة التهريب.

## • إحكام المراقبة على الميدان:

- زيادة عدد الفرق المنتشرة على الميدان من 47 فرقة إلى 50 فرقة برية.
  - إحداث فرقة التدخل السريع لمعاوضة الفرق البرية عند الضرورة.
  - إحداث فرقة قارة بمحطة الإستخلاص بهرقلة، وأخرى بوادي الزرقاء وهي بصدد الإنجاز.
  - تمكين كل الفرق البرية من الولوج إلى منظومة "سند" عبر لوحات رقمية " SINDA MOBILE".
  - تجهيز السيارات التابعة لكافة الوحدات بجهاز تعقب عن بعد "GPS".
  - استعمال أجهزة الكشف بالأشعة المتنقلة "ZBV" والأنياب من طرف بعض الفرق البرية.
  - إعادة انتشار الفرق الديوانية وذلك حسب أهمية نقاط المراقبة ومسالك التهريب.
- كما يتم العمل على تحسين التصرف في البضائع المحجوزة لدى المصالح الديوانية بحث قباض الديوانة على القيام بعمليات البيع والإحالة والتحطيم في الإبان وحث قباض الديوانة على الرفع من نسق استخلاص الديون المثقلة القابلة للاستخلاص وقطع آجال التقادم.

### 3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015:

#### 1.3. تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015:

#### جدول عدد 1:

#### تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015 مقارنة بالتقديرات

#### التوزيع حسب طبيعة النفقة

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لبرنامج الديوانة بعنوان سنة 2015 بـ 206188 ألف دينار مقابل 262682 ألف دينار حسب تقديرات نفس السنة أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 78 %.

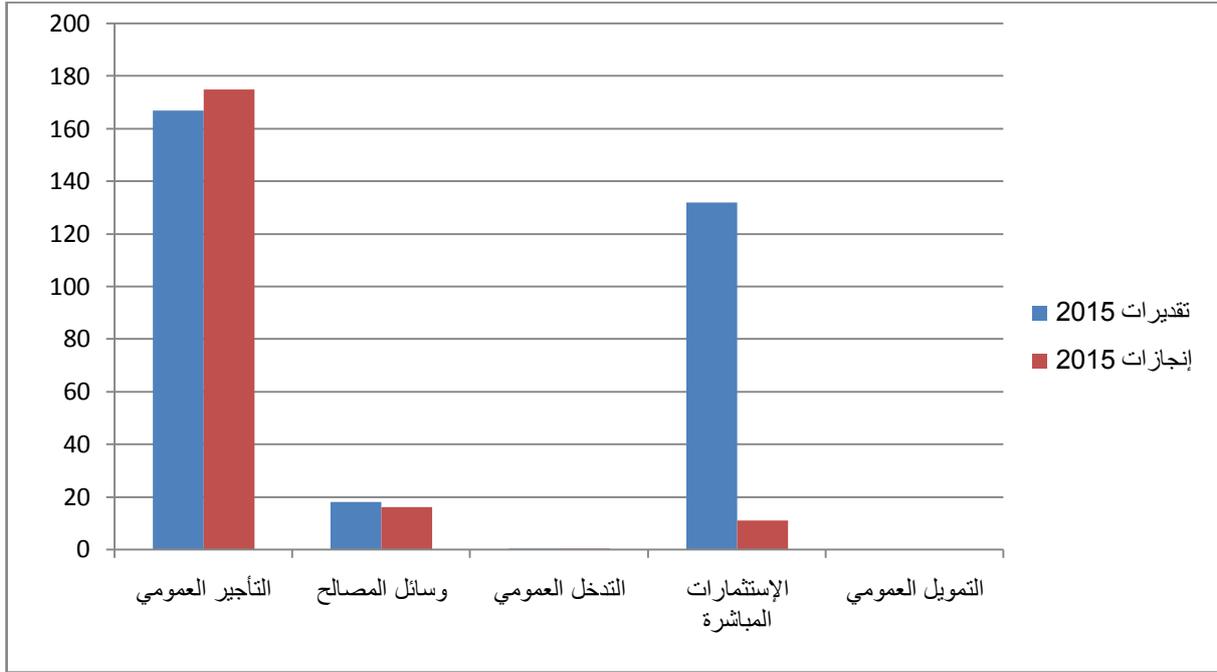
الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2015 (2)	تقديرات 2015 (ق.م التكميلي) (1)	تقديرات 2015 (ق.م الأصلي)	بيان النفقات
نسبة الإنجاز % (1)/(2)	المبلغ (1)-(2)				
104%	7044	193339	186295	182053	نفقات التصرف
104%	7928	175110	167 182	160182	التأجير العمومي
96%	- 738-	18054	18792	21560	وسائل المصالح
56%	- 138	175	311	311	التدخل العمومي
17%	- 63718	12849	76567	57567	نفقات التنمية
17%	- 63718	12849	76567	57567	الإستثمارات المباشرة
17%	- 63718	12849	76567	57567	على الميزانية
					على القروض الخارجية
					التمويل العمومي
					على الميزانية
					على القروض الخارجية
					صناديق خزينة
78%	- 56494	206188	262682	239720	المجموع العام

## رسم بياني عدد2:

### مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية برنامج الديوانة لسنة 2015

#### التوزيع حسب طبيعة النفقة



#### (1) التأجير العمومي:

شهدت كلفة الأجر خلال سنة 2015 تطورا بنسبة 104%، ويرجع هذا الارتفاع خاصة لإقرار برامج الزيادات العامة والخصوصية في الأجر وكذلك للانتدابات والتسويات المتعلقة بحذف رتبتي (وكيل أعلى وملازم أعلى) وإدماجهما بالرتبتين الموالييتين (ملازم ونقيب)، بالإضافة إلى الزيادة في منحة المراقبة والاستخلاص.

#### (2) وسائل المصالح:

تم إنجاز الإعتمادات المخصصة لوسائل المصالح بعنوان 2015 بنسبة 96 % وتعكس هذه النسبة توفيق الإدارة العامة للديوانة لإنجاز أغلبية برامجها التي تم رصد تنفيذها خلال سنة 2015.

### 3) الإستثمارات المباشرة :

لا تعكس نسبة 17 % حقيقة تنفيذ نفقات التنمية بعنوان سنة 2015 وذلك للإعتبارات التالية:

- تمت دراسة جميع المشاريع المرسمة بقانون المالية وقانون المالية التكميلي العنوان الثاني لسنة 2015 بمساعدة إدارة البناءات بوزارة المالية وتم الإتفاق على إرجاء تنفيذ بعض المشاريع خلال السنة المالية الموالية، على غرار مشروع تركيز نظام مراقبة الحدود بأجهزة الرادار، علما وان الإعتمادات التي تم رصدتها لهذا المشروع تقدر ب: 200 3 أ.د.

- تم إنجاز كل المشاريع المدرجة ضمن ميزانية 2015 خلال السنة المالية 2015 وتقدمت مراحل الإنجاز بالنسبة لبعض الصفقات إلى غاية مرحلة تسليم المعدات غير أن آجال تنفيذ الصفقة التي تتراوح من ( 08 ) أشهر إلى ( 12 ) شهر بالنسبة لبعض المعدات مثل أجهزة الكشف بالأشعة ترحل خلاص هذه الصفقة خلال السنة المالية الموالية أي سنة 2016، وبما أن الإعتمادات المرصودة لهذه المعدات لم تصرف خلال سنة 2015، يتبين حسب منظومة " أدب " أن هذه المشاريع لم تتجز خلال السنة المالية 2015 بينما هي في الواقع في مراحل متقدمة من الإنجاز خلال نفس هذه السنة.

لذلك، فإن النسبة العامة للإنجازات مقارنة بالتقديرات لنفقات التنمية بالنسبة للسنة المالية 2015 والمقدرة ب: 64% لا تعكس حقيقة الإنجازات الفعلية التي تمت خلال سنة 2015 وهي تتجاوز هذه النسبة.

### 2.3- تقديم لنتائج القدرة على الأداء لسنة 2015 وتحليلها:

#### 1.2.3 - الهدف 1.0.1 : تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع:

**تقديم الهدف:** إن الديوانة، كإدارة خدمات ، مكلفة بتسهيل المبادلات التجارية على الصعيد الدولي، وهي ملزمة بمسايرة متطلبات هذه التحديات وذلك بضمان تبسيط الإجراءات الديوانية وسرعتها وتأمينها والعمل على خلق علاقات شراكة مع المؤسسات العاملة في ميدان التجارة

الدولية بالاعتماد على مبدأي شخصنة الخدمات المقدّمة والثقة بهذه المؤسسات مما يجعلها مطالبة بتعديل مستوى المراقبة حسب جدية المخاطر.

من بين التسهيلات وتبسيط الإجراءات على مستوى مصالح الديوانة، نذكر:

- التسهيلات المقدمة للأطراف الاقتصادية.

- تقليص عدد الوثائق وتبسيط الإجراءات وذلك لـ:

- اختصار الآجال،
- تخفيض الكلفة،
- التقليل أو تفادي التنقل،
- جعل المؤسسة أكثر تنافسية وذلك بإسنادها صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد، وجعل الإجراءات الديوانية لامادية وتخفيض مدّة مكوث البضائع في المواني والمطارات وتنمية إدارة خدمات ترتكز على نوعية الخدمات المقدّمة وعلى الثقة المبنية مع الأطراف الاقتصادية.

**النتائج:**

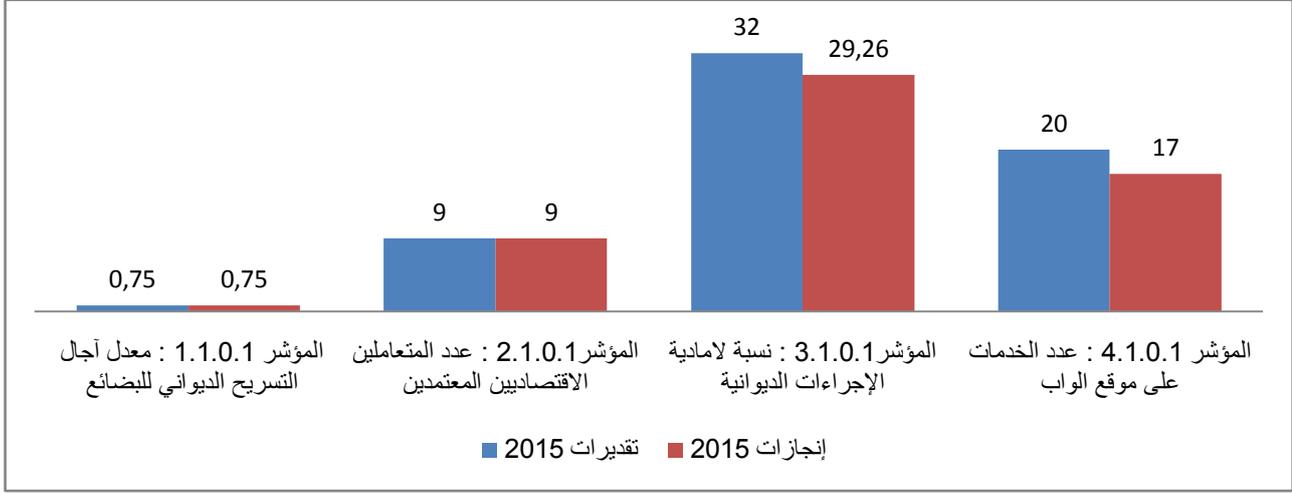
### الهدف 1.0.1: تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	إنجازات 2014	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات 2014	تقديرات 2015 (ق م ت)	إنجازات 2015	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات 2015 (%)
المؤشر 1.1.0.1 : معدل آجال التسريح الديواني للبضائع	يوم	0.55	0.76	72	0.45	0.75	100
المؤشر 2.1.0.1 : عدد المتعاملين الاقتصاديين المعتمدين	عدد	20	09	45	20	09	100
المؤشر 3.1.0.1 : نسبة لامادية الإجراءات الديوانية	نسبة	32	30	93.7	35	29.26	97.5
المؤشر 4.1.0.1 : عدد الخدمات على موقع الواب	عدد	30	17	56	35	17	85

**الهدف 1.0.1: تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع**

رسم بياني عدد 3: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف

### 1.0.1 لسنة 2015



### 2.2.3 - الهدف 2.0.1: مكافحة الغش التجاري والتهرب وتحسين المراقبة :

**تقديم الهدف:** ساهم نسق المبادلات التجارية عبر العالم في ظهور إشكال وتقنيات غشّ وتهريب جديدة، مما دفع إدارة الديوانة إلى تطوير وسائل عملها في مجال مكافحة الغشّ والتهريب وذلك بـ:

- زيادة مراقبة الطرقات وتأمين التنسيق بين وحدات المراقبة.
- تحسين طرق استهداف الحاويات والمجرورات.
- تحسين توزيع مصالح المراقبة على الميدان مع الاستغلال الأمثل للأجهزة والمعدات ذات التقنية العالية ( أجهزة الأشعة المتقلّبة وسندا موبيل مثلا).
- تدعيم تواجد إدارة الديوانة على شبكة الإنترنت والتنسيق والتعاون مع المصالح والإدارات الأخرى وعقد إتفاقيات تعاون مع شركات تعنى بالتصرّف في مواقع البيع عبر الإنترنت.
- تدعيم قدرة أعوان الديوانة وتشريكهم الفعال في دورات تكوينية مستمرة ورسكلتهم سواء بالداخل أو بالخارج ليواكبو عن قرب التطوّرات الحاصلة في العالم خاصة في مجال مكافحة الغش التجاري والتهريب.

ما فتأت إدارة الديوانة تولى أهمية كبرى لمكافحة الغش التجاري والتهرب ومزيد التصدي للمواد المخدرة والمقلدة وكذلك البضائع المختصة بها الدولة (تبغ، كحول ... ) والبضائع الخاضعة لقاعدة إثبات المصدر والعمل على الترفيع من عدد المحاضر في خصوص المخالفات التجارية (التصريح المغلوط في نوع البضاعة - التصريح المغلوط في قيمة البضاعة - التصريح المغلوط في أصل البضاعة منشأ البضاعة - التوريد بدون إعلام... ) وبصفة عامة دعم المراقبة الديوانية المتعلقة بوجوب التصريح (عند التوريد والتصدير) مما ينجّر عنه إرتفاع المخالفات التجارية والصرفية.

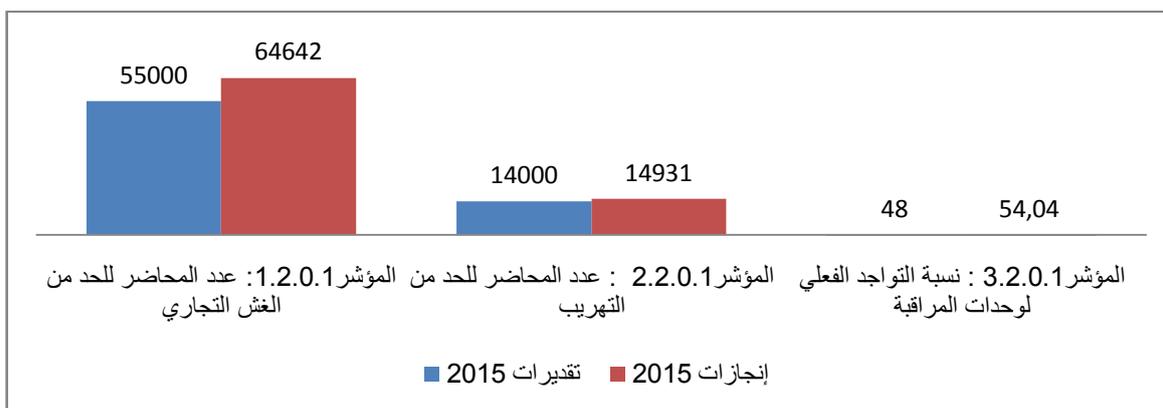
**النتائج:**

### الهدف 2.0.1: مكافحة الغش التجاري والتهرب وتحسين المراقبة

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	انجازات 2014	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	تقديرات 2015 (ق م)	انجازات 2015	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015 (%)	الهدف
المؤشر 1.2.0.1: عدد المحاضر للحد من الغش التجاري	عدد	66000	53867	82	55000	64642	117	2.0.1 : مكافحة الغش التجاري
المؤشر 2.2.0.1: عدد المحاضر للحد من التهرب وتحسين	عدد	7100	13490	190	14000	14931	106	التهريب وتحسين
المؤشر 3.2.0.1: نسبة التواجد الفعلي لوحدات المراقبة	نسبة	80	46.6	54	48	54.04	112	المراقبة

رسم بياني عدد4 : مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة بالهدف

### 2.0.1 لسنة 2015



### 3.2.3 - الهدف 3.0.1 : تحسين التصرف في المحجوز:

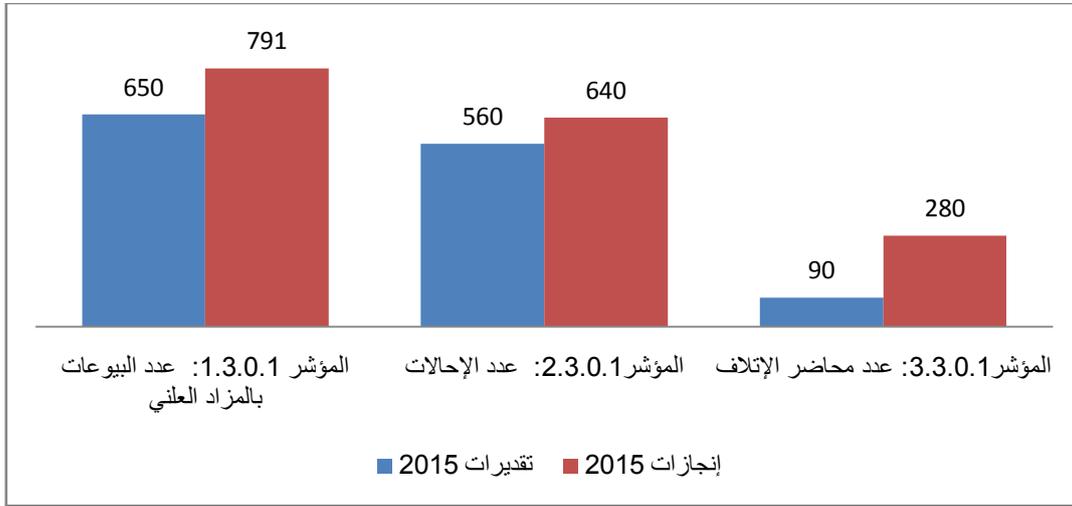
- تقديم الهدف:** في إطار مكافحتها للغش التجاري والتهريب، تقوم مكاتب الديوانة و وحدات المراقبة بمعابنة ورفع المخالفات والجنح الديوانية المتعلقة بها مما ينجر عنه عمليات حجز للبضائع وفي بعض الحالات لو سائل النقل التي تم استعمالها في عمليات الغش التجاري أو التهريب. و لبلوغ هذا الهدف تم تنظيم المصالح المختصة في التصرف في المحجوز ووضع تطبيقات إعلامية ملائمة وبكثافة أعوان مختصين وكفاء لهم القدرة على حسن التصرف للتمكن من:
- التخفيض في كلفة ونفقات التصرف،
  - تحسين وترقيع عائدات الخزينة،
  - حماية المستهلك،
  - حسن التصرف في الفضاءات والمخازن المعدة لإيداع المحجوز،
  - دعم المنظمات والجمعيات الخيرية ذات الطابع الاجتماعي.

### النتائج:

#### الهدف 3.0.1 : تحسين التصرف في المحجوز

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	انجازات 2014	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	تقديرات 2015	انجازات 2015	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015 (%)
المؤشر 1.3.0.1: عدد البيوعات بالمزاد العلني	عدد	300	641	213	350	791	122
المؤشر 2.3.0.1: عدد الإحالات	عدد	550	553	100	560	640	114
المؤشر 3.3.0.1: عدد محاضر الإتلاف	عدد	85	273	320	90	191	68

رسم بياني عدد 5: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف  
3.0.1 لسنة 2015



4.2.3 - الهدف 4.0.1 : تحسين نسبة إستخلاص الديون المثقلة:

**تقديم الهدف:** إن الهدف من تحسين نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن تغطيتها هو السعي إلى تحسين المردودية والحرص على جعل هذه الديون مصدر مداخل لخزينة الدولة ويتم ذلك بـ:

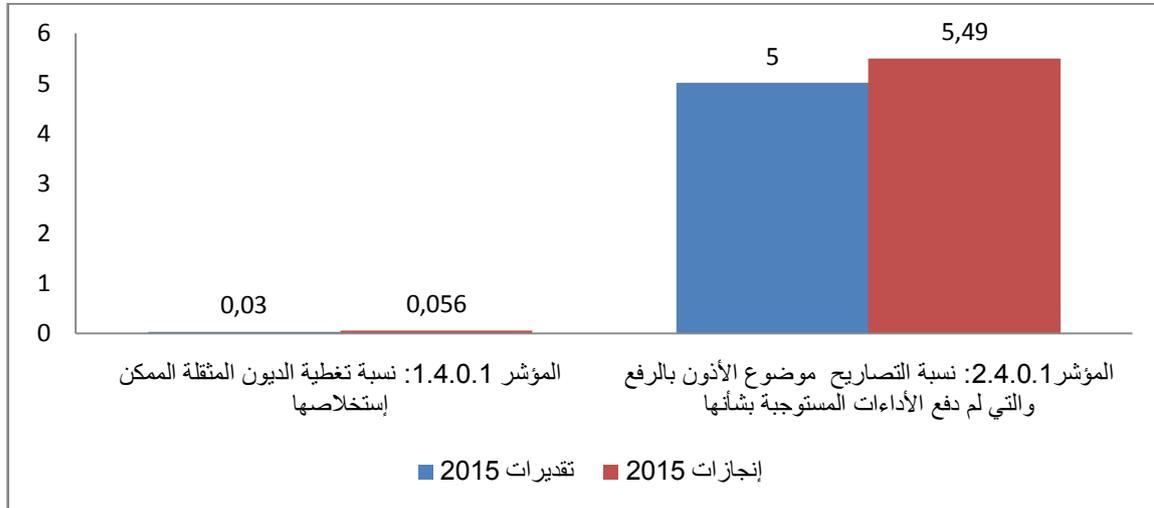
- ترتيب وحفظ وتحسين الملفات الخاصة بالديون المثقلة،
- حصر الديون التي أوشكت على السقوط بموجب التقادم والقيام بمباشرة إجراءات التتبع القاطعة له،
- تأطير أعضاء خلية الاستخلاص على مستوى القباضات والإدارات الجهوية والإدارة العامة وتكوينهم وتأطيرهم،
- تفعيل مصلحة التفقد بالإدارات الجهوية عبر القيام بزيارات ميدانية بتكليف من المدير الجهوي قصد الإطلاع على سير أعمال خلايا الاستخلاص ومتابعة نشاطها عبر تأطير الأعوان قصد إضفاء المزيد من النجاعة على عملية الاستخلاص،
- مواصلة أعمال التتبع والتنفيذ إلى حين الاستخلاص.

## النتائج: الهدف 4.0.1: تحسين نسبة استخلاص الديون المثقلة

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	انجازات 2014	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	تقديرات 2015	انجازات 2015	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015
المؤشر 1.4.0.1: نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن إستخلاصها	نسبة	0.03	0.01	33	0.03	0.056	186
المؤشر 2.4.0.1: نسبة التصاريح موضوع الأذون بالرفع والتي لم يتم دفع الأدياءات المستوجبة بشأنها	نسبة	0.3	5.8	لا يمكن احتسابها لأن تقديرات 2014 غير ثابتة	5	5.49	91

## رسم بياني عدد6: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة بالهدف

### 4.0.1 لسنة 2015



### 3.3. تحليل وتفسير النتائج التي تمّ تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة 2015:

#### الهدف 1.0.1: تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع

##### • المؤشر 1.1.0.1: معدل آجال التسريح الديواني للبضائع:

بلغ معدل آجال التسريح الديواني سنة 2015 حوالي 0.75 يوما وهي نفس الآجال حسب التقديرات (0.75 يوما) (المشروع السنوي للقدرة على الأداء لسنة 2015).

وهذا المعدل يضم آجال التسريح الديواني حسب المسلك (أخضر، برتقالي، أحمر) وحسب النظام الديواني (الوضع للاستهلاك تحت النظام العام، الأنظمة التوقيفية ونظام العبور).

ويتبين أنّ معدل آجال التسريح الديواني حسب المسلك هي قريبة من الصفر بالنسبة للمسلك الأخضر وتقارب 0.67 يوما بالنسبة للمسلك البرتقالي وترتفع إلى حدود 3 أيام بالنسبة للمسلك الأحمر.

ويتبين أنّ آجال تسريح البضائع الموجهة للمسلك الأحمر تؤثر على المعدل العام لذلك وجب العمل على الحدّ من التصاريح الموجهة لهذا المسلك وهذا مرتبط بنجاعة منظومة الانتقائية والذي دفع إلى مراجعة قواعدها في اتجاه تركيز المراقبة على العمليات ذات الخطورة المرتفعة دون سواها، الشيء الذي شرع العمل عليه خلال سنة 2015.

كما يتبين أنّ معدل آجال التسريح الديواني حسب النظام الديواني يختلف حسب النظام الديواني: فالمعدّل تحت نظام الوضع للاستهلاك لا يزال مرتفعا نسبيا (2.5 يوما) أما معدّل آجال التسريح الديواني تحت الأنظمة التوقيفية ونظام العبور فهو منخفض (0.2 يوما). وسيتم التوجه إلى متابعة مردودية الضباط المتفقدين واعتماد احتساب أجل التسريح لكل ضابط على حدة لتحسيس الضباط للضغط على الآجال.

وتجدر الإشارة إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على معدل آجال التسريح الديواني وهي خارجة عن نطاق الديوانة وتعود أساسا إلى عدم إحضار الحاويات للمراقبة في الحين من طرف الهيكل المكلف بذلك.

• المؤشر 2.1.0.1: عدد المتعاملين الاقتصاديين المعتمدين:

عدد المتعاملين الاقتصاديين المعتمدين هو 09 منذ سنة 2008 وبقي في مستوى التقديرات (09) نظرا لأنه لا يتم إسناد هذا الامتياز إلا للمؤسسات الصناعية المتحصلة على علامة الجودة ISO، كما أنّ الخلية المكلفة بدراسة ملفات طلب الانتفاع بصفة المتعامل الاقتصادي المعتمد ليست مفعلة.

• المؤشر 3.1.0.1: نسبة لامادية الإجراءات الديوانية:

نسبة لامادية الإجراءات الديوانية المتعلقة بالتسريح الديواني بلغت 29.26 % من الإجراءات التي تم إحصاؤها وهي نسبة قريبة من التقديرات (32%) أي بنسبة إنجاز تساوي 97.5%.

المؤشر 4.1.0.1: عدد الخدمات على موقع الواب:

عدد الخدمات على موقع الواب بلغ 17 خدمة في حين كانت التقديرات حوالي 20 خدمة أي بنسبة تساوي 85 % ويرجع ذلك إلى تعقد إجراءات إدراج خدمات جديدة على الواب.

الهدف 2.0.1: مكافحة الغش التجاري والتهريب وتحسين المراقبة

• المؤشر 1.2.0.1: عدد المحاضر للحد من الغش التجاري:

بلغ عدد المحاضر للحد من الغش التجاري سنة 2015 حوالي 64642 محضرا في حين أنّ التقديرات كانت بـ 55000 محضر أي بنسبة تقدر بـ 117 % .  
فاقت الإنجازات التقديرات ويعود ذلك أساسا للمجهود المبذول من قبل المكاتب الديوانية الراجعة للإدارات الجهوية.

● المؤشر 2.2.0.1: عدد المحاضر للحد من التهريب:

بلغ عدد المحاضر للحد من التهريب سنة 2015 حوالي 14931 محضرا في حين أنّ التقديرات كانت 14000 محضر أي بنسبة 106%.

الإنجازات تجاوزت التقديرات وهذا يرجع للمجهود المبذول من قبل مصالح فرق الديوانة لمقاومة التهريب بالرغم من عدم التمكن من مضاعفة عدد الدوريات للنقص المسجل في عدد الأعوان بالفرق.

ويختلف الأمر من إدارة جهوية إلى أخرى فهناك إدارت جهوية حققت نتائج طيبة وإدارات جهوية لم تحقق المطلوب لأسباب مختلفة منها تراجع عمليات التهريب بعد السيطرة النسبية على مسالك التهريب من طرف مختلف الأسلاك النشيطة.

● المؤشر 3.2.0.1: نسبة التواجد الفعلي لوحدات المراقبة:

بلغت نسبة التواجد الفعلي لوحدات المراقبة الديوانية سنة 2015 حوالي 54.04 % في حين أنّ التقديرات كانت بـ 48 % أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 112%.

ويرجع ذلك إلى الجهد المبذول للرفع من عدد فرق المراقبة رغم وجود نقص في عدد أعوان الفرق الديوانية وفي عدد الوسائل الدّارجة المخصصة لفرق المراقبة.

ويبرز مجهود الديوانة لتحقيق الهدف المنشود في مجال مكافحة التهريب من خلال العمليات النوعية التي تم القيام بها (إحتساب القيمة وعدد التدخلات حسب النوع).

إذ بلغ عدد العمليات النوعية (حسب نوع المحجوز)، 57 عملية حجز بقيمة جمالية قدرت بحوالي

67 م دينار موزعة كالتالي:

- مرجان: 4 عمليات حجز بقيمة تناهز 2.4 م دينار،
- عملة: 11 عملية بقيمة تعادل حوالي 25.2 م دينار بين عملة وطنية وأجنبية،
- مخدرات: 15 عملية بقيمة تفوق 28.6 م دينار،
- ذهب وفضة وأحجار كريمة: 5 عمليات بقيمة تناهز 3.3 م دينار،
- ألعاب نارية: 4 عمليات بقيمة تناهز 1.1 م دينار،

- سجاثر ومعدل : 4 عمليات بقيمة تناهز 2.7 م دينار،
- بنادق صيد وخرطيش: 5 عمليات بقيمة تناهز 141295 أ دينار،
- أدوية: عملية بقيمة تناهز 22500 أ دينار،
- ملابس جاهزة وبضائع مختلفة: 8 عمليات بقيمة تناهز 3.4 م دينار.

### الهدف 3.0.1: تحسين التصرف في المحجوز

#### • المؤشر 1.3.0.1: عدد البيوعات بالمزاد العلني:

بلغ عدد البيوعات بالمزاد العلني خلال سنة 2015 حوالي 791 عملية بيع في حين أنّ التقديرات كانت 650 عملية أي بنسبة تساوي 121.7 %، وهي نسبة فاقت التقديرات وهذا مؤشّر على المجهود المبذول للقيام بعمليات البيع وذلك بعد تركيز خلايا للإيداع والحجز بعدد كبير من مكاتب الديوانة ( جهة تونس الكبرى) مما يسّر عمليات إعداد قوائم البضائع المعدة للبيع لاتخاذ القرار بصفة فورية.

ويرجع هذا جزئياً إلى التتقيح الذي جاء به الفصل 70 من قانون المالية لسنة 2016 والذي نَقَّح الفصل 269 من مجلة الديوانة في اتجاه التخفيض من مدة الإيداع من 120 يوماً إلى 60 يوماً فقط، إضافة إلى إمكانية بيع البضائع المزحمة ( Encombrantes) أو التي يخشى تلفها دون أجل بترخيص من المحكمة المختصة، كذلك الترفيع في قيمة البضائع التي تعتبر متخلّى عنها من ألف دينار إلى خمسة آلاف دينار ممّا يسهّل عمليات التصرف في البضائع المحجوزة.

#### • المؤشر 2.3.0.1: عدد الإحالات:

بلغ عدد الإحالات خلال سنة 2015 حوالي 640 عملية إحالة في حين أنّ التقديرات كانت بـ 560 عملية أي بنسبة تساوي حوالي 114 % وهي نسبة جيدة بعد المجهود المبذول لجعل المصالح المنتفعة بالإحالات لرفع البضائع دون تأخير بعد تركيز خلايا للإيداع

والحجز بعدد كبير من مكاتب الديوانة جهة تونس الكبرى مما يسرّ عمليات إعداد قوائم البضائع المعدة للإحالة لاتخاذ القرار بصفة فورية.

● المؤشر 3.3.0.1: عدد محاضر الإلتلاف:

بلغ عدد محاضر الإلتلاف خلال سنة 2014 حوالي 191 عملية إلتلاف في حين أنّ التقديرات كانت بـ 280 أي بنسبة تساوي 68 % وهي نسبة أقل من التقديرات نظرا لوجود بعض الصعوبات في الحصول على التراخيص اللازمة للإلتلاف من المصالح المعنية ( وزارة العدل، وزارة الصحة، وزارة الداخلية،....) ونظرا كذلك لارتفاع عدد عمليات البيع والإحالة مما يقلص من عدد عمليات الإلتلاف التي تحاول الإدارة تفاديها قدر المستطاع.

الهدف 4.0.1: تحسين نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن إستخلاصها

● المؤشر 1.4.0.1: نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن إستخلاصها:

بلغت نسبة استخلاص الديون المثقلة حوالي 0.056 % في حين أنّ التقديرات كانت بحوالي 0.03 % أي بفارق 186 % ويعود ذلك إلى المجهود الخاص الذي تمّ بذله رغم صعوبة مهمة استخلاص الديون المثقلة في بعض المناطق الجغرافية الحساسة.

● المؤشر 2.4.0.1: نسبة التصاريح موضوع الأذون بالرفع والتي لم يتم دفع

الأداءات المستوجبة بشأنها :

بلغت نسبة التصاريح موضوع الأذون بالرفع والتي لم يتم دفع الأداءات المستوجبة بشأنها حوالي 5.49 % في حين أنّ التقديرات كانت حوالي 5 % أي بنسبة تساوي 91 % وهو ما يعني العمل على مزيد الضغط على هذه النسبة نحو التخفيض فيها.

#### 4 - التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:

قصد تدارك الفوارق المسجلة بين القيم المنشودة والنتائج المحققة على مستوى بعض مؤشرات قياس الأداء، تم وضع برنامج لجملة من الإجراءات والتدابير التي تمكن من تلافي هذه الفوارق وتحسين الأداء:

- إرساء حوار التصرف،
- مواصلة إصلاح المعاليم الديوانية والمعلوم على الإستهلاك الذي تم الشروع فيهما خلال سنة 2015 (قانون المالية 2016)،
- مواصلة تبسيط إجراءات التوريد،
- مراجعة المنظومة الترتيبية لبعض القطاعات أو لبعض أنواع البضائع والتي ثبت أنها تغذي تيارات التهريب،
- وضع نظام معلوماتي جديد،
- تبسيط وتأمين الإجراءات الديوانية بالموانئ،
- إعادة تنظيم مصالح الديوانة (مراجعة التنظيم الإداري وتعزيز انتشار الحرس الديواني وتطوير منظومة الحوكمة والنهوض بمنظومة التكوين والرسكلة)
- تدعيم الإمكانيات سواء تعلقت بالبنية التحتية أو بالتجهيزات أو بالوسائل.

كما سيتم في إطار برنامج تعصير الديوانة التركيز على تفعيل هذه الخلية المكلفة بدراسة ملفات طلب الإنتفاع بصفة المتعامل الإقتصادي وذلك بغاية تقديم تسهيلات أكثر للمتعاملين الإقتصاديين رغم عدم التنصيص على هذا الإجراء في مجلة الديوانة وقد بدأ فعليا منذ بداية سنة 2016 إعادة تفعيل خلية دراسة ملفات " المتعامل الإقتصادي المعتمد" وإعداد النص المنقح لمجلة الديوانة للتنصيص على "المتعامل الإقتصادي المعتمد".

# برنامج الحماية

## تقديم رئيس البرنامج ( المسؤول عن البرنامج ):

تم تكليف السيد رياض القروي المدير العام للآداءات رئيساً لبرنامج الجباية إلى غاية شهر ماي 2016.

### 1- التقديم العام لبرنامج الجباية واستراتيجيته:

#### 1.1. التعريف بالبرنامج وهيكلته ومهامه:

##### 1.1.1- تعريف البرنامج

يتعهد برنامج الجباية برسم السياية الجبائية وبمراقبة حسن تطبيقها علاوة عن رسم وتنفيذ سياسة الإمتيازات الجبائية المالية في إتجاه تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للدولة. تتضوي الثلاث إدارات الآتي ذكرها تحت هذا البرنامج:

#### ■ الإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي:

تعدّ الإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي أحد الفاعلين في رسم وتنفيذ السياسة الجبائية لبعبارها مكلفة خاصة بإعداد الدراسات المتعلقة بالمنظومة الجبائية قصد رصد حاجيات تطويرها وملاءمتها مع متطلبات التنمية وأهداف السياسة الجبائية المرسومة وإعداد مشاريع النصوص التشريعية والترتيبية ذات الصبغة الجبائية وشرحها ونشرها على مستوى المصالح الإدارية والعموم فضلا عن السهر على تذليل الصعوبات التطبيقية للتشريع الجبائي والإسهام في تحديث الجباية وتكوين الأعوان والقضاة في المادّة الجبائية.

#### ■ الإدارة العامة للامتيازات الجبائية والمالية:

الإدارة العامة للامتيازات الجبائية والمالية مكلفة خاصة بإعداد مشاريع النصوص المتعلقة بالامتيازات الجبائية والمالية والمشاركة في دراسة النصوص وتنفيذ الإجراءات الخاصة بالنهوض بالاستثمار والمبادرة الخاصة وإعداد الدراسات المتعلقة بالامتيازات الجبائية والمالية قصد تطوير منظومة منح الحوافز وملاءمتها مع أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. هذا كما تساهم الإدارة العامة للامتيازات الجبائية والمالية في تصور ودراسة الإجراءات

والإصلاحات الرامية لمعاودة مسيرة الانفتاح الاقتصادي في المجالات الراجعة بالنظر لوزارة المالية.

#### ■ الإدارة العامة للأداءات:

من أبرز مشمولات مصالح الإدارة العامة للأداءات:

- تطبيق النصوص التشريعية والترتيبية ذات الصبغة الجبائية ومراقبة قاعدة الأداءات والمعاليم والضرائب والأتاوي وغيرها من الموارد الجبائية الخاضعة لأحكام مجلة الحقوق والإجراءات الجبائية،
- الإجابة على عرائض المطالبين بالأداء وإعادة النظر في المبالغ الموظفة بموجب قرارات التوظيف،
- متابعة النزاع المتعلق بأساس الأداء والنزاع الجبائي الجزائري،
- تحديد أهداف المراقبة الجبائية ومتابعة نشاط المصالح الخارجية وتنسيق أعمالها،
- وضع نظام معلومات يمكن من الاطلاع على المعطيات ذات الطابع الجبائي وتحليلها واستغلالها لاتخاذ القرار المناسب،
- إرساء منظومة الجودة والسهر على تعميمها،
- السهر على نشر المعلومة الجبائية وإرشاد المطالبين بالأداء ومساندتهم.

#### 2.1.1 - خارطة البرنامج:



## 2.1. تقديم إستراتيجية البرنامج:

تعهدت إدارة الجباية خلال العشرية الأخيرة بتنفيذ عدة مشاريع لإصلاح المنظومة التشريعية الجباية أو لإعادة تنظيم وضبط مشمولات مصالحها الإدارية. أبرزها:

- تنقيح مجلة الحقوق والإجراءات الجبائية التي أقرت العديد من الضمانات التشريعية لفائدة المطالبين بالأداء في إطار المراقبة الجبائية إلى جانب إرساء مبدأ التقاضي على درجتين في نزاع الأساس وذلك بمزيد دعم ضمانات المطالب بالأداء ودعم قواعد الشفافية،
- اعتماد وسائل الاتصال الحديثة لتيسير القيام بالواجب الجبائي.
- تنقيح الأمر المتعلق بتنظيم وزارة المالية في مناسبات متتالية للرفع من مردودية مصالح الجباية.

إلا أنه ورغم ايجابية هذه الإصلاحات تبين أنها غير كافية للاستجابة للانتظارات على مستوى إرساء العدالة الجبائية وتعبئة موارد ميزانية الدولة لرفع التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

وعلى هذا الأساس فان المحاور الرئيسية لإستراتيجية برنامج الجباية تتمثل في:

- مراجعة شاملة للنظام الجبائي.
- تعزيز الثقة وتقريب الإدارة من المواطن وإرساء ثقافة جبائية حضارية.
- حمل المطالب بالأداء على الالتزام بواجبه الجبائي.
- مكافحة التهرب الجبائي.
- تركيز إدارة عصرية وشفافة.

## 3.1. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج:

تتمثل أهداف البرنامج في:

1. تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات.

2. الحد من ظاهرة التهرب الجبائي.

3. ترشيد تدخلات مصالح المراقبة والرفع من مرد وديتها.



المؤشرات:



الأهداف

<p>المؤشر 1.1.0.2: نسبة الأجابة المؤجلة من قبل مركز الإرشاد الجبائي عن بعد على مطالب إرشادات المواطنين .</p> <p>المؤشر 2.1.0.2: معدل آجال الرد على عرائض المطالبين بالأداء.</p> <p>المؤشر 3.1.0.2: نسبة الرد على مطالب إرجاع فائض الأداء على القيمة المضافة في الآجال.</p>	<p><b>الهدف 1.0.2: تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات.</b></p>
<p>المؤشر 1.2.0.2: عدد نقاط تراجع نسب الإغفالات بعد تدخل مصالح الجبائية.</p> <p>المؤشر 2.2.0.2: عدد معائنات المخالفات الجبائية الجزائية.</p> <p>المؤشر 3.2.0.2: عدد عمليات المراجعة الجبائية.</p>	<p><b>الهدف 2.0.2: الحد من ظاهرة التهرب الجبائي.</b></p>
<p>المؤشر 1.3.0.2: مردودية المراقبة الجبائية.</p> <p>المؤشر 2.3.0.2: نسبة الدفع بالحاضر من مردود الصلح.</p> <p>المؤشر 3.2.0.3: نسبة المصادقة على مستوى المحاكم الابتدائية على المبالغ المضمنة بقوارات التوظيف الإجباري</p>	<p><b>الهدف 3.0.2: رفع مردودية تدخلات مصالح المراقبة</b></p>

## 2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

2-1- أهم الإصلاحات الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة

بالبرنامج:

تضمن قانون المالية الأصلي والتكميلي لسنة 2015 جملة من الإجراءات تساهم في دعم

الأهداف الإستراتيجية لبرنامج الجباية وتدرج في إطار:

❖ إجراءات لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات وتمويل الاستثمار ودفع التشغيل:

✓ التخفيض في نسبة الخصم المستوجبة على المبالغ المتأتية من عمليات

التصدير

✓ السماح للمؤسسات المصدرة كليا ببيع جزء من إنتاجها بالسوق المحلية خلال

سنة 2015

✓ اعتماد تاريخ بدء الإستهلاكات بالنسبة إلى محطات الهاتف الجوال ابتداء من

تاريخ تسلم محضر القبول التقني النهائي للمحطات المذكورة.

❖ إجراءات لمواصلة الإصلاح الجبائي وتوسيع قاعدة الأداء وتحسين استخلاصه:

✓ توسيع ميدان تطبيق الضريبة على الشركات ليشمل الجمعيات،

✓ توسيع الخصم من المورد التحرري المستوجب على المنشآت الدائمة

للمؤسسات الأجنبية،

✓ تنسيق جباية العصائر والمشروبات بإخضاع عصير الغلال بجميع أنواعه

للعوم على الإستهلاك،

✓ مواصلة إستخلاص المساهمة الإستثنائية الظرفية بالنسبة إلى الأشخاص

الذين لم يشملهم قانون المالية التكميلي لسنة 2014،

- ✓ إخضاع هبات الأملاك بين الأسلاف والأعقاب وبين الأزواج لمعلوم التسجيل المستوجب على الشركات،
- ✓ تحسين طرق استخلاص معالم التسجيل المستوجبة على عقود صفقات المؤسسات والمنشآت العمومية،
- ✓ ملائمة النظام الجبائي للموزعين الناشطين في ميدان الاتصالات مع خصوصية القطاع.

### ❖ إجراءات لدعم ضمانات المطالبين بالأداء وقواعد الشفافية:

- ✓ دعم ضمانات المطالبين بالأداء أثناء عمليات المراجعة الجبائية وعند مناقشة نتائجها،
- ✓ تيسير تبادل المعلومات في إطار الاتفاقيات الدولية،
- ✓ مزيد توضيح إجراءات توظيف بعض المخالفات الإدارية،
- ✓ تقليص مجال تطبيق العقوبات الجزائية،
- ✓ إرساء إمكانية دفع معلوم الطابع الجبائي المستوجب بعنوان السفر إلى الخارج عن كل سنة مدنية وضبطه بصفة تقديرية بـ1000 دينار،

## 2-2- أهم الإنجازات والأنشطة والمشاريع الكبرى التي تم القيام بها لتحقيق أهداف

### البرنامج

إرتكز عمل برنامج الجباية خلال سنة 2015 خاصة على:

بالنسبة لتحسين الخدمات المسداة لفائدة المطالبين بالأداء

- في إطار تركيز نظام الجودة بمكاتب مراقبة الأداءات ، تحصلت الإدارة العامة للأداءات على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية "ايزو 9001 : 2008" بـ (10) مكاتب

مراقبة الأداءات 1 موزعة على 6 مراكز جهوية بتاريخ 2015/07/15 مسلمة من طرف مؤسسة "VERITAS".

➤ في إطار التواصل مع المطالبين بالأداء ، قامت الإدارة العامة للأداءات خلال سنة 2015 بـ:

- تعزيز حضورها بوسائل الإعلام ونشر مقالات تثقيفية ببعض المجالات الإخبارية الإلكترونية،
- تأمين و تقديم مداخلات مع مكونات المجتمع المدني،
- المشاركة في التظاهرات الاقتصادية،
- إصدار وتوزيع مجموعة من المطويات المتعلقة بالمسائل الجبائية،
- إصدار مجموعة من الأدلة المتعلقة بالمادة الجبائية (الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين، الضريبة على الشركات، تحديد النتيجة الجبائية انطلاقا من النتيجة المحاسبية، إجراءات التسجيل، إجراءات النزاع الجبائي...) وهي أدلة مبسطة لمختلف المواضيع الجبائية تم توزيعها على المطالبين بالأداء،
- تقديم دروس تحسيسية لفائدة تلاميذ المدارس الابتدائية في عدد من الولايات. وقد انتفع بهذه الدروس التي أمّنها إطارات من الإدارة العامة للأداءات حوالي 3500 تلميذا.

➤ في إطار تبسيط الإجراءات الإدارية المنظمة لقطاع الأعمال انطلقت مصالح وزارة المالية في برنامج لتبسيط الإجراءات الجبائية والديوانية وذلك منذ سنة 2011.

وقد تم إلى موفى سنة 2015 إلغاء 6 إجراءات من جملة 11 وتبسيط 82 إجراء من جملة 105.

➤ في إطار التعرف على تطلعات وإنتظارات المتعاملين مع مصالح المراقبة ومزيد التفاعل معهم تم وضع استمارة سبر آراء المتعاملين مع مكاتب مراقبة الأداءات على موقع وab وزارة المالية بهدف قياس درجة رضائهم على جودة الخدمات المقدمة إلا أنه تبين أن نسبة تعميم الإستمارة كانت ضعيفة جدا مما أحال إستغلال نتائجها.

### بالنسبة لمقاومة ظاهرة التهرب الجبائي

➤ في إطار إحداث وحدة تعنى بالأبحاث الجبائية ومقاومة التحيل والتهرب الجبائي ، تم بعث النواة الأولى لهذه الوحدة تضم 5 إدارات من وحدة المراقبة الوطنية والأبحاث الجبائية.

➤ في إطار تعزيز التعاون الدولي في ميدان تبادل المعلومات ومقاومة التهرب والتحيل الجبائي، إنضمت الدولة التونسية إلى المنتدى الدولي للشفافية وتبادل المعلومات لأغراض جبائية بتاريخ 17 أبريل 2012، وهي تخضع كسائر الأعضاء إلى تقييم من قبل لجنة النظراء لتحديد مدى التزامها بالمعايير الدولية لتبادل المعلومات، وذلك خلال مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تتعلق بتقييم الإطار القانوني والتشريعي الجاري به العمل بالدولة التونسية لضمان الشفافية وتبادل المعلومات.

- المرحلة الثانية: تتعلق بالتقييم والتأكد من مدى التزام الدولة التونسية بالتطبيق الفعلي للمعايير الدولية المذكورة في مجال تبادل المعلومات.

وبتاريخ 18 ديسمبر 2015 تولى فريق العمل المتعهد بمهمة التقييم موافاة الإدارة العامة للأداءات بمشروع التقرير النهائي متضمنا تأهل الدولة التونسية لاجتياز المرحلة الأولى من

التقييم وذلك لمطابقة وملاءمة إطارها القانوني والتشريعي الجاري به العمل للمعايير الدولية لضمان الشفافية وتبادل المعلومات،

### - بالنسبة لرفع مردودية تدخلات مصالحي المراقبة:

في إطار تنمية قدرات أعوان المراقبة تم إعداد أدلة إجراءات وإدراجها بالقاعدة الوثائقية التي تم إثرائها من ناحية أخرى بالفقه الإداري (الإجابات على العرائض).

### 3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015:

#### 1.3. تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج:

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لبرنامج الجباية لسنة 2015 ما قدره 119546 أ.د مقابل 116698 أ.د حسب تقديرات نفس السنة. أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 102 %.

وتم توزيع جملة هذه الإعتمادات كما يلي:

- نفقات التأجير: 111891 أ.د. بنسبة 94% من جملة إعتمادات البرنامج.
- نفقات وسائل المصالح: 5913 أ.د. بنسبة 5% من جملة إعتمادات البرنامج.
- نفقات إستثمارات مباشرة: 1728 أ.د. بنسبة 1% من جملة إعتمادات البرنامج.

جدول عدد 1: تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015 مقارنة بالتقديرات

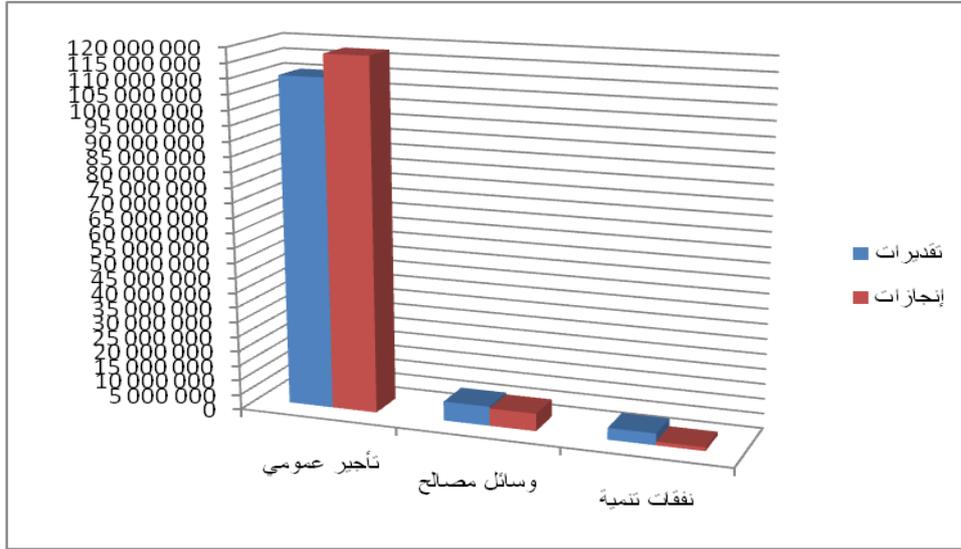
التوزيع حسب طبيعة النفقة

(إع الدفع)

الوحدة: أ.د.

الإجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2015 (2)	تقديرات (ق م التكميلي) 2015 (1)	تقديرات (ق م الأصلي) 2015	بيان النفقات
نسبة الإنجاز % (1) / (2)	المبلغ (1) - (2)				
105 %	6068	117818	111750	110.250	نفقات تصرف
105 %	5832	111891	106059	103.740	تأجير عمومي
104 %	232	5913	5681	6.500	وسائل مصالح
140 %	4	14	10	10	تدخل عمومي
35 %	- 3220	1728	4948	3948	نفقات تنمية
35 %	- 3220	1728	4948	3948	استثمارات مباشرة
		1728	4948	3948	على الميزانية
-	-	-	-	-	على القروض الخارجية
-	-	-	-	-	تمويل عمومي
-	-	-	-	-	على الميزانية
-	-	-	-	-	على القروض الخارجية
-	-	-	-	-	صناديق خزينة
102 %	2848	119546	116698	114198	المجموع العام:

رسم بياني عدد 7: مقارنة بين تقديرات وانجازات ميزانية برنامج الجباية لسنة 2015  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)



### 2.3. تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها:

#### الهدف 1.0.2: تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات

##### تقديم الهدف :

تتم متابعة تحقيق هذا الهدف من خلال تقييم جودة الخدمات المسداة من قبل مصالح الجباية فيما يتعلق بـ:

- جودة الأجوبة على الاستفسارات الهاتفية للمطالبيين بالأداء من قبل مصالح مركز الإرشاد الجبائي عن بعد. تيسير النفاذ والحصول على المعلومة الجبائية من خلال الإسراع في البت على استفسارات المطالبيين بالأداء من قبل مصالح الإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي؛
- الإسراع بالبت في مطالب استرجاع فائض الأداء على القيمة المضافة.

## النتائج:

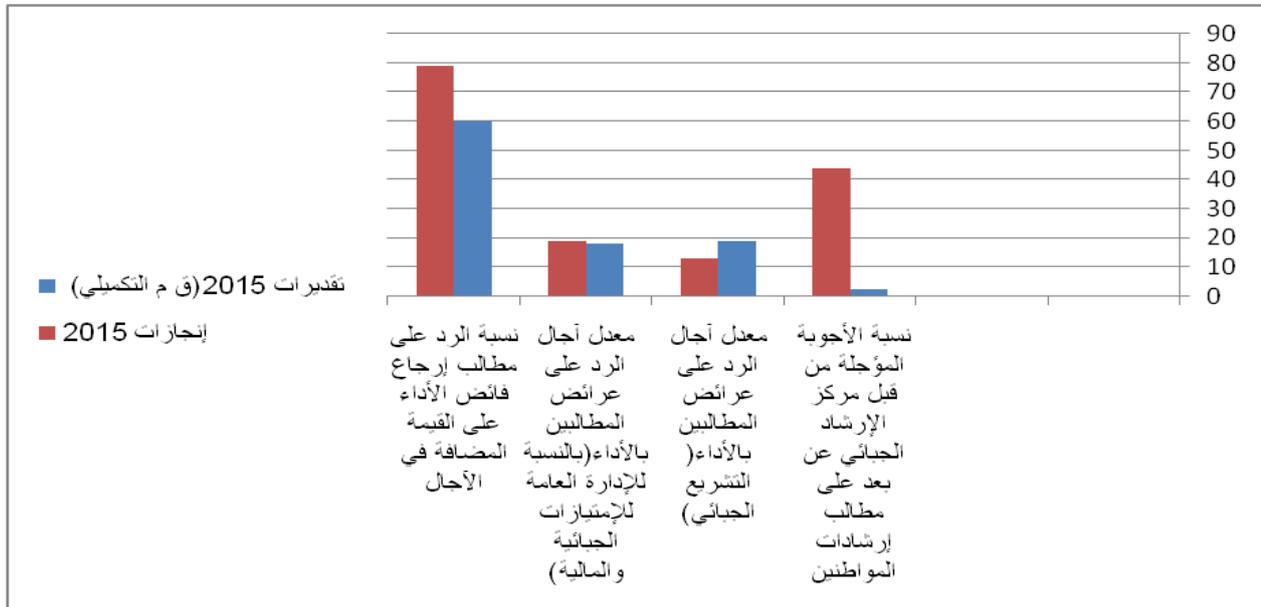
### الهدف 1.0.2 : تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات

مؤشرات قياس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات (ق م التكميلي) 2014	إنجازات 2014	نسبة الإنجازات مقارنة بتقديرات 2014	تقديرات 2015 (ق م الأصلي)	تقديرات 2015 (ق م التكميلي) (1)	إنجازات 2015 (2)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات % (1) / (2)
<b>مؤشر 1.1.0.2</b>								
نسبة الأجوبة المؤجلة من قبل مركز الإرشاد الجبائي عن بعد على مطالب إرشادات المواطنين	%	2.5	1.3	192	2.5	2.5	0.44	568
<b>مؤشر 2.1.0.2</b>								
معدل آجال الرد على عرائض المطالبين بالأداء	يوم	15	20	%66	19	19	13	146
					18	18	19	94
<b>مؤشر 3.1.0.2</b>								
نسبة الرد على مطالب إرجاع فائض الأداء على القيمة المضافة في الآجال	%	65	42	65	60%	60%	79%	132

الهدف 1.0.2 : تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات

رسم بياني عدد 8: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة

بالهدف : 1.0.2 تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات لسنة 2015



## الهدف 2.0.2: الحد من ظاهرة التهرب الجبائي:

### تقديم الهدف :

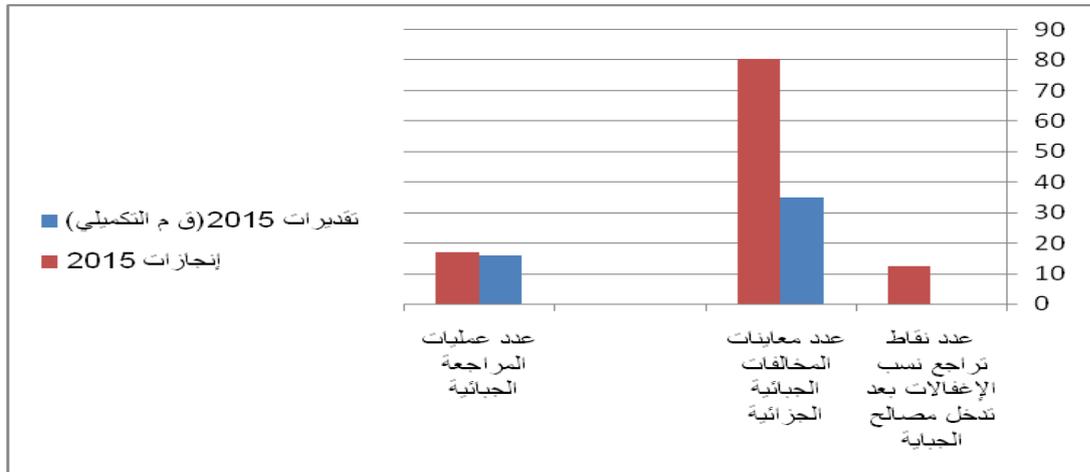
يمكن هذا الهدف من تقييم نجاعة السياسة المتوخاة للحد من ظاهرة التهرب الجبائي وآثارها في دفع المطالبين بالأداء لإحترام واجباتهم الجبائية.

### جدول عدد 3: الهدف 2.0.2 الحد من ظاهرة التهرب الجبائي.

نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات (1) / (2)	إنجازات 2015 (2)	تقديرات 2015 (ق م التكميلي) (1)	تقديرات 2015 (ق م الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بتقديرات 2014	إنجازات 2014	تقديرات (ق م التكميلي) 2014	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	الهدف 2.0.2: الحد من ظاهرة التهرب الجبائي
77,5	12.4	16,0	16,0	14,7	15,7	11,0	نقطة	مؤشر 1.2.0.2 عدد نقاط تراجع نسب الإغفالات بعد تدخل مصالح الجبائية	
230,2	80.596	35.000	35.000	132,6	33.154	25.000	عدد	مؤشر 2.2.0.2 عدد معاينات المخالفات الجبائية الجزائية المعاينة	
106,2	17.000	16.000	16.000	95,5	13.376	14.000	عدد	مؤشر 3.2.0.2 عدد عمليات المراجعة الجبائية	

### رسم بياني عدد 9: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة

### بالهدف 2.0.2 : الحد من ظاهرة التهرب الجبائي لسنة 2015



## الهدف 3.0.2: رفع مردودية تدخلات مصالح المراقبة

### تقديم الهدف :

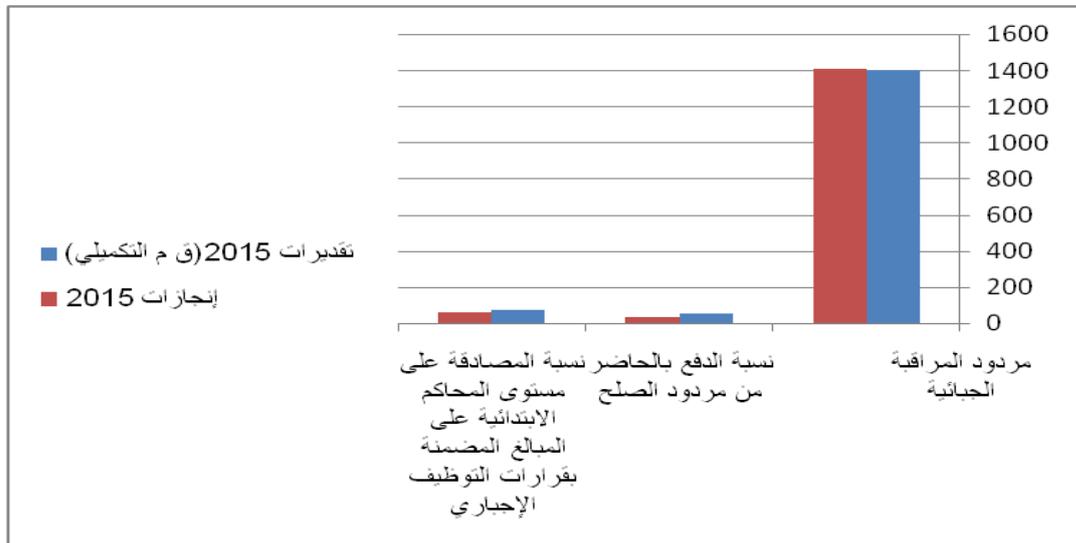
يمكن هذا الهدف من الوقوف على مدى نجاعة السياسة المتوخاة في توجيه تدخلات مصالح المراقبة الجبائية نحو القطاعات والأنشطة والمطالبين بالأداء الذين لم تبلغ مساهمتهم الجبائية المستوى المطلوب بالمقارنة مع أهمية وحجم نشاطهم.

### جدول عدد 4: الهدف 3.0.2 رفع مردودية تدخلات مصالح المراقبة

نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات (1)/(2)	إنجازات 2015 (2)	تقديرات 2015 (ق م التكميلي) (1)	تقديرات 2015 (ق م الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بتقديرات 2014	إنجازات 2014	تقديرات (ق م التكميلي) 2014	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء
100,6	1407,7	1400	1400	106,1	1.380	1.300	مليون دينار	مؤشر 1.3.0.2 مردودية المراقبة الجبائية
70,2	35,1	50,0	50,0	107,7	50,6	47,0	%	مؤشر 2.3.0.2 نسبة الدفع بالحاضر من مردود الصلح
84,2	63,2	75,0	75,0	131,4	72,3	55,0	%	مؤشر 3.3.0.2 نسبة المصادقة على مستوى المحاكم الابتدائية على المبالغ المضمنة بقرارات التوظيف الإجباري

رسم بياني عدد 10: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة

بالهدف 3.0.2: رفع مردودية تدخلات مصالح المراقبة



### 3.3. تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة 2015:

الهدف 1.0.2 : تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات:

- المؤشر 1.1.0.2: نسبة الأجوبة المؤجلة من قبل مركز الإرشاد الجبائي عن بعد على مطالب إرشادات المواطنين.

تم تسجيل نسبة انجاز تقدر بـ % 568 بالنسبة لسنة 2015 حيث تمت الإجابة على جل المكالمات الهاتفية حينها وذلك نظرا لإثراء القاعدة الوثائقية وللمجهودات المبذولة لتكوين الأعوان المكلفون بالرد على المكالمات الهاتفية.

- المؤشر 2.1.0.2 : معدل آجال الرد على عرائض المطالبين بالأداء.

❖ بالنسبة للإدارة العامة لامتيازات الجبائية والمالية:

تم تسجيل نسبة إنجاز تقدر بحوالي 99%: حيث كان معدل آجال الرد على عرائض المطالبين بالأداء بخصوص مطالب الانتفاع بالامتيازات الجبائية والمالية في حدود 19 يوما في حين كان من المؤمل حصر هذا الأجل في 18 يوما. ويعود هذا الفارق إلى التطور الملحوظ المسجل في عدد مطالب الانتفاع بالامتيازات الجبائية والمالية مقارنة بسنة 2014: 100% بالنسبة لمطالب الانتفاع بنظام تشجيع الصناعة و200% بالنسبة لمطالب الانتفاع بالامتيازات الجبائية المخولة لقطاع النقل الجماعي للأشخاص.

❖ بالنسبة للإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي:

شهد معدل آجال الرد على عرائض المطالبين بالأداء تطورا ملحوظا خلال سنة 2015 حيث بلغ 13 يوما أي بفارق 7 أيام عن الأجل المحقق خلال سنة 2014 (20 يوما) وبفارق 6 أيام عن الأجل المنشود لسنة 2015 (19 يوم). علما أنه تم لإحتساب المؤشر الالتجاء

طريقة échantillonnage بعد العدول عن الإحتساب الآلي للمؤشر بإعتبار أنه لم يتم تطوير المنظومة المستخدمة حاليا من قبل مكتب الضبط المركزي في الغرض.

### • المؤشر 3.1.0.2 : نسبة الرد على مطالب إرجاع فائض الأداء على القيمة المضافة في الآجال.

تم تسجيل نسبة انجاز تقدر بـ % 79 حيث تم البت في الآجال القانونية في 157 مطلبا لاسترجاع فائض الأداء على القيمة المضافة المتأتي من الاستغلال من جملة 198 مطلبا تم البت فيها خلال كامل سنة 2015.

ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب من أهمها:

- ✓ عدم تقديم المطالب بالأداء لكافة الوثائق المكونة للملف في الآجال المطلوبة،
- ✓ عدم إيداع التصاريح التصحيحية أو التأخير في إيداعها،
- ✓ عزوف بعض المحققين بخلية المراجعة المعمقة عن مراجعة ملفات مطالبين بالأداء تبعا لإيداعهم مطالب استرجاع فائض أداء على القيمة المضافة باعتبار تأثير مثل هذه الملفات سلبا على مردوديتهم،

### الهدف.2.0 2: الحد من ظاهرة التهرب الجبائي.

#### • المؤشر 1.2.0.2: عدد نقاط تراجع نسب الإغفالات بعد تدخل مصالح الجبائية.

بلغ الفارق 12 نقطة بين نسبة الإغفال في آخر السنة ونسبة الإغفال بتاريخ إنقضاء الآجال القانونية لإيداع التصاريح السنوية بعنوان سنة 2014 وتمثل نسبة إنجاز الهدف % 77.5 بإعتبار أن الهدف المنشود قدر بـ 16 نقطة.

#### • المؤشر 2.2.0.2: عدد معاینات المخالفات الجبائية الجزائية.

تم تسجيل نسبة انجاز تقدر بـ % 231 حيث تمت معاينة حوالي 81.000 مخالفة خلال سنة 2015 مقابل 35.000 مخالفة كهدف بعنوان سنة 2015.

### • المؤشر 3.2.0.2: عدد عمليات المراجعة الجبائية.

بلغت نسبة إنجاز الهدف 106% حيث تم إصدار 17.000 إعلام بنتائج مراجعة بينما تمّ تحديد الهدف المنشود في مستوى 16.000 إعلام بنتائج مراجعة.

### الهدف 3.0.2: رفع مردودية تدخلات مصالح المراقبة

#### • المؤشر 1.3.0.2 : مردود المراقبة الجبائية

تم تسجيل نسبة إنجاز تقدر بـ % 100.6 حيث بلغ مردود المراقبة 1.407 مليون دينار مسجلا تطورا بـ 2% مقارنة بالمردود المسجل خلال سنة 2014.

#### • المؤشر 2.3.0.2 : نسبة الدفع بالحاضر من مردود الصلح.

تم تسجيل نسبة إنجاز تقدر بـ % 70.2 حيث بلغت نسبة المبالغ المستخلصة بالحاضر 35.1% مقابل 50% كهدف بعنوان سنة 2015.

#### • المؤشر 3.3.0.2 : نسبة المصادقة على مستوى المحاكم الابتدائية على المبالغ

##### المضمنة بقرارات التوظيف الإجباري.

تم تسجيل نسبة إنجاز تقدر بـ % 86.7 حيث بلغت نسبة المصادقة على مستوى المحاكم الابتدائية على المبالغ المضمنة بقرارات التوظيف الإجباري 65% مقابل 75% كهدف مرسوم لسنة 2015 و 72.3% خلال سنة 2014.

## 4- التوجّهات المستقبلية لتحسين الأداء:

قصد تدارك الفوارق المسجلة بين القيم المنشودة والنتائج المحققة على مستوى بعض مؤشرات قياس الأداء، تمّ وضع برنامج لجملة من الإجراءات والتدابير التي تمكّن من تلافي هذه الفوارق وتحسين الأداء (أنظر الجدول الموالي).

الأنشطة الإصلاحية لتحسين القدرة على الأداء	المؤشر
<p>✓ تعميم منظومة التراسل الداخلي التي تم تركيزها بمصالح الإدارة العامة للأداءات وبكل من مصالح الإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي والإدارة العامة للإمتهادات الجبائية والمالية</p> <p>✓ إثراء قاعدة المعلومات (البيانات) من خلال إدراج الفقه الإداري بعد تبويبه حسب المحاور</p> <p>✓ مواصلة عملية تبسيط الإجراءات؛</p> <p>✓ مواصلة مشروع إصلاح المنظومة الجبائية؛</p> <p>✓ تركيز منظومة جديدة على الخط "E-Sit.Fisc" لتمكين المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية والمنشآت العمومية من غير مستعملي "أدب" من التثبت من الوضعية الجبائية لمزوديه بالبضائع والخدمات والأشغال والأموال وذلك قبل صرف مستحقاتهم؛</p> <p>✓ تفعيل الإجراءات المتعلقة بالإرجاع الآلي لفائض الأداء على القيمة المضافة.</p>	<p>مزيد التحكم في معدل آجال الرد على عرائض المطالبين بالأداء</p>
<p>✓ اعتماد المراجعة الهادفة التي تشمل أداء واحدا أو سنة واحدة دون اللجوء إلى المراجعة الآلية لكامل الفترة التي لم يشملها التقادم وكافة الاداءات والمعالم الخاضع لها المطالب بالأداء؛</p> <p>✓ متابعة مدى قيام أعوان إدارة المؤسسات الكبرى بمراجعة الملفات التي قام أصحابها بإيداع مطالب استرجاع فائض الأداء على القيمة المضافة من خلال جداول القيادة المضمنة بمنظومة "صادق"</p> <p>✓ بعث إدارة المؤسسات المتوسطة؛</p> <p>✓ اعتماد منظومة التصرف في المخاطر لأخذ القرار المناسب فيما يتعلق بضرورة القيام بعملية مراجعة معمقة مسبقة من عدمه قبل إرجاع فائض الاداء على القيمة المضافة؛</p> <p>✓ تحيين التصاريح الجبائية لملاءمتها مع أحكام قانون المالية لسنة 2015 وقانون المالية التكميلي لنفس السنة.</p>	<p>العمل على الرد على مطالب استرجاع فائض الأداء على القيمة المضافة في الآجال</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مواصلة تركيز نظام الجودة بمصالح المراقبة سنة 2016</li> <li>✓ دعم سياسة التواصل مع المطالب بالأداء وخلق صفحة خاصة بالإدارة العامة للأداءات بالفايس بوك؛</li> <li>✓ تنويع وإصدار مطويات وأدلة إجراءات جديدة باللغتين العربية والفرنسية</li> <li>✓ مواصلة عملية تبسيط المنظومة والإجراءات الجبائية حتى يتم إلغاء الإجراءات التي تم الإتفاق عليها كليا (11 إجراء) وتبسيط الـ 105 إجراء كليا.</li> <li>✓ الإسراع في تركيز الإضبارة الجبائية قبل موفى الثلاثية الأولى من سنة 2016</li> <li>✓ تدعيم الخدمات الموضوعة على الخط وتطويرها (إيداع تصريح المؤجر عن بعد والوثائق الواجب إرفاقها بالتصاريح الشهرية والسنوية عن بعد، متابعة مآل المطالب والعرائض المودعة... وذلك ضمن الحساب الجبائي)</li> <li>✓ تركيز الحساب الجبائي للمطالب بالأداء ووضعها على الخط الذي يمكنه من الإطلاع على وضعيته الجبائية وعلى تصاريحه المودعة وعلى ما تخلد بذمته من ديون جبائية والإطلاع على مآل المطالب المودعة من قبله لدى مصالح الجبائية.</li> <li>✓ توسعة طاقة تقبل المكالمات الهاتفية بمركز الإرشاد الجبائي عن بعد من 6 إلى 9 خطوط هاتفية</li> <li>✓ تدعيم المصالح خاصة بالهواتف الذكية IP؛</li> <li>✓ تعميم منظومة "BRI" للتصرف في البعثات المسجلة على مصالح مراقبة الأداءات</li> </ul>	<p>الحد من نسبة الأجوبة المؤجلة من قبل مركز الإرشاد الجبائي عن بعد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تطوير نظام المعلومات واعتماد منظومة التصرف حسب المخاطر</li> <li>✓ مواصلة تطهير السجل الجبائي من الأشخاص المتوقفين نهائيا عن النشاط</li> <li>✓ تحسين ظروف العمل بالمكاتب وتوفير لوازم المكاتب .</li> </ul>	<p>تدارك الإغفالات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ استعمال التكنولوجيات الحديثة خلال عمليات المراقبة وذلك استئناسا بأحسن التجارب الدولية في هذا المجال؛</li> <li>✓ حماية الأعوان وتحسيس أعوان الأمن بضرورة القيام بدوريات مشتركة لمعاينة المخالفات الجبائية الجزائرية حيث تمت مراسلة السيد وزير الداخلية ودعوته إلى تكليف رؤساء الأقاليم و المناطق والمراكز إلى التنسيق مع المصالح الجهوية لمراقبة الأداءات لإعداد برنامج مشترك لعمليات المراقبة بالطريق العام ولمساندة أعوان الجبائية خلال القيام بمهامهم عند الاقتضاء.</li> </ul>	<p>عدد معاینات المخالفات الجبائية الجزائرية</p>

<p>✓ دعم مصالح المراقبة بوسائل النقل الإدارية حيث تم تخصيص اعتمادات بـ 400 ألف دينار بالنسبة لسنة 2015 و بـ 560 ألف دينار بالنسبة لسنة 2016</p> <p>✓ إعداد دليل تبادل المعلومات مع البلدان الأجنبية،</p> <p>✓ تركيز تطبيق إعلامية على المستوى المركزي والجهوي تتعلق بتبادل المعلومات مع البلدان الأجنبية،</p> <p>✓ تفعيل خلية الأبحاث الجبائية لمقاومة التهرب الجبائي؛</p>	
<p>✓ إعداد وتوزيع دليل المحقق في ميدان المراجعة المعمقة؛</p> <p>✓ تحسين نسبة التغطية للنسيج الجبائي من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكليف محقق واحد للقيام بعملية المراجعة</li> <li>• اعتماد المراجعة الهادفة</li> </ul>	<p>عدد عمليات المراجعة الجبائية</p>
<p>✓ إثراء قاعدة المعلومات بالمعلومات الجبائية وتوفير الاستقصاءات من خلال إبرام اتفاقيات مع بعض المؤسسات والمنشآت العمومية في اتجاه مزيد التحكم في قاعدة الاداء لبعض أصناف المطالين بالأداء</p> <p>✓ تفعيل نشاط خلية الأبحاث الجبائية ونشاط الخلية المكلفة بالتعاون الدولي وتبادل المعلومات ذات الصبغة الجبائية</p>	<p>مردودية المراقبة الجبائية</p>
<p>✓ توفير مناخ أفضل للمصالحة</p> <p>✓ إعداد إستراتيجية للرفع من نسبة الامتثال للواجب الجبائي والحد من كلفته؛</p> <p>✓ مزيد التنسيق مع مصالح الاستخلاص من خلال توفير المعلومات اللازمة لقباض المالية التي من شأنها أن تعينهم في استخلاص المبالغ المستوجبة (تعمير بطاقة الإرشادات التي تتضمن مكاسب المكالين بالاداء، تفعيل دور اللجان الجهوية للاستخلاص ...)</p>	<p>تحسين نسبة الدفع بالحاضر من مردود الصلح</p>

<p>✓ التنسيق مع مصالح وزارة العدل للقيام بدورات تكوينية للقضاة في المادة الجبائية</p> <p>✓ إيلاء العناية المستوجبة لرد مصالح الجبائية على التقارير المقدمة من قبل المطالب بالأداء</p> <p>✓ مزيد تعليل قرارات التوظيف وتركيز التوظيف على معطيات موضوعية ودعمه بمؤيدات كافية.</p>	<p>تحسين نسبة المصادقة على المبالغ المضمنة بقرارات التوظيف الإجباري من قبل المحاكم الابتدائية</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

# برنامج المحاسبة العمومية

## رئيس البرنامج:

تم تعيين السيد عبد اللطيف الدشراوي المدير العام للمحاسبة العمومية والإستخلاص رئيساً لبرنامج المحاسبة العمومية منذ سنة 2011.

### 1- التقديم العام للبرنامج:

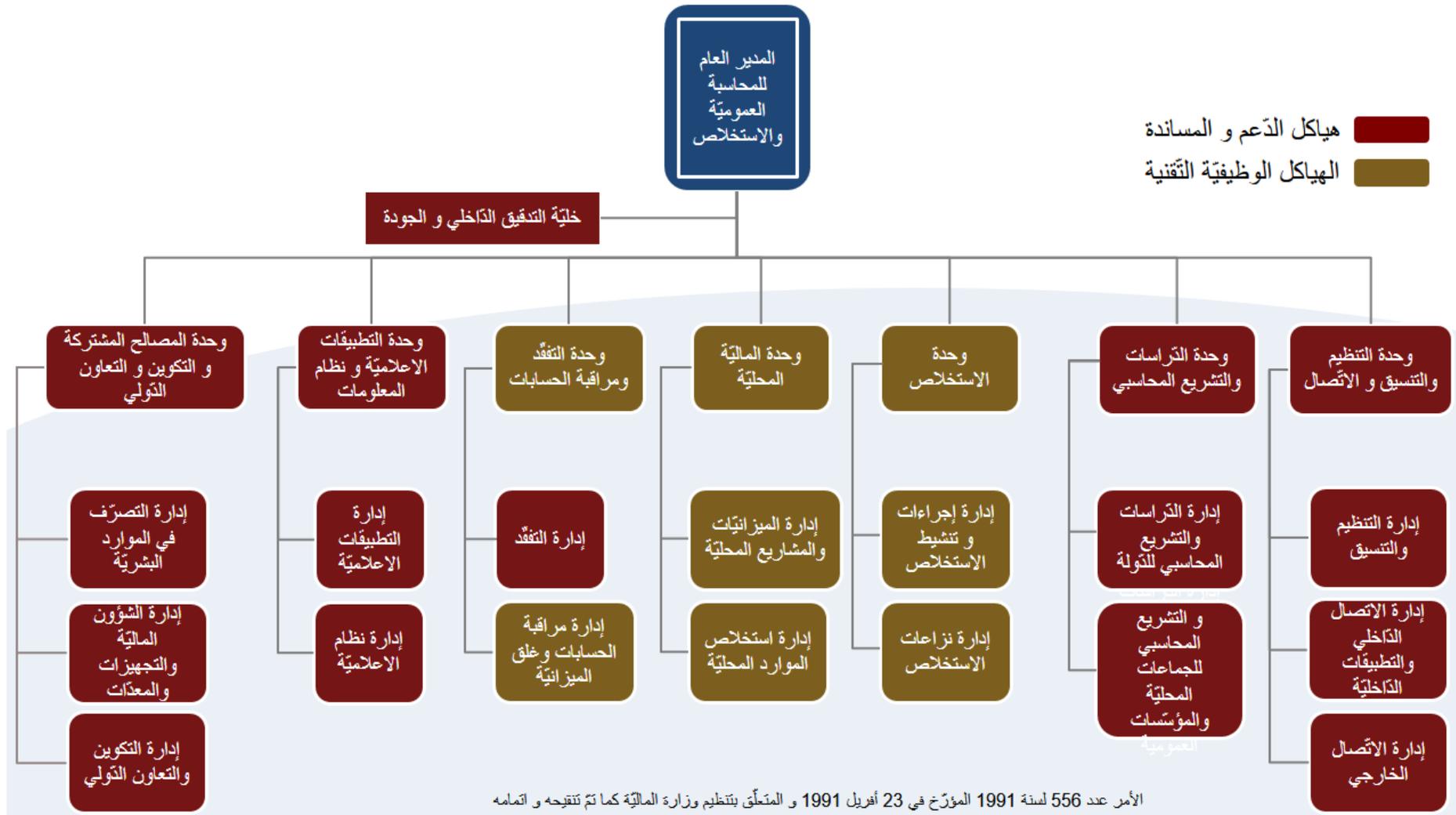
#### 1.1. تقديم البرنامج:

يرمي برنامج المحاسبة العمومية إلى تطوير طرق التصرف وإرساء الآليات والإجراءات الكفيلة بتحسين مهام استخلاص الموارد وترشيد مسالك تأدية ودفع النفقات العمومية ومسك وتقديم الحسابات العمومية وفق معايير الشفافية والدقة والمصداقية.

ويرتكز تطبيقه على ثلاث مجموعات من الإجراءات الجوهرية تتمثل في:

- متابعة الأداء وذلك بتحديد أهداف قابلة للقياس ومتابعة مدى تحقيقها بالاستناد إلى مؤشرات،
- تطوير منهجية عقود الأهداف والبرامج بين المسؤول عن البرنامج والمتدخلين من المستوى الوسيط ثم بين المشرفين من المستوى الوسيط والمتدخلين من المستوى العملي،
- تفعيل حوار التصرف قصد حصر الأهداف بصفة تشاركية والمؤشرات التابعة لها والتي تمكن من تحديد المستوى المنشود وقياس مدى تحقيقه.

المصالح المركزية للإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص



## 2- إستراتيجية البرنامج:

يهدف مواكبة الإدارة العمومية الحديثة والعصرية، وبحثاً عن مزيد من النجاعة والشفافية، تواصل الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص البحث عن السبل الكفيلة لترشيد مهمة تأمين استخلاص الديون الجبائية والموارد الأخرى لفائدة ميزانية الدولة. كما تسعى بالتعاون والتنسيق مع الإدارة العامة للأداءات إلى وضع كل الآليات التي من شأنها أن تبسط القيام التلقائي بالواجب الجبائي على غرار تعزيز آلية التصريح و الدفع عن بعد.

كما تقوم الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص بإعادة النظر في دور المحاسب العمومي في تأدية نفقات الميزانية وفق المنظور البرامجي، وذلك بمراجعة طرق المراقبة والوثائق المؤيدة للنفقات، وكذلك بالمساهمة في إعداد توييب جديد يستجيب لمتطلبات التصرف حسب الأهداف.

وفي إطار ندرة الأموال، أصبحت مهمة التحكم في مسالك استخلاص الشيكات وتجميع الأموال في حساب وحيد في آجال سريعة من الأولويات بالنسبة لإدارة المحاسبة العمومية. من ناحية أخرى، تواصل الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص إنجاز الدراسة الرامية إلى إرساء نظام محاسبي جديد مستمد من المعايير الدولية يمكن من الإدلاء في أحسن الآجال بمعلومة محاسبية شاملة وموثوق بها وتفصح بشفافية عن الوضعية المالية للهياكل العمومية ومكاسبها هذا بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الميزانية.

## 2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

### 2-1- أهم الإصلاحات الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة بالبرنامج:

#### • الاستخلاص:

قصد تحسين مردودية استخلاص الديون العمومية المثقلة والعمل على إحكام إجراءات الاستخلاص، دأبت الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص على إتباع منهجية الأهداف وتركيز السبل الكفيلة لتحقيق النجاعة في استخلاص موارد ميزانية الدولة وخاصة الديون الجبائية والديون غير الجبائية وقد تم ذلك من خلال:

- تقييم عملية إدماج عدول الخزينة والعمل على تأطيرهم وتحسين مردوديتهم،
- التركيز على تحسيس المتدخلين في المنظومة بأهمية الصبغة التشاركية في تحديد منهجية عملية الاستخلاص بغاية تحقيق النجاعة المطلوبة،
- المتابعة الدورية للنتائج المحققة ومدى تحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح المسار في الإبان،
- التنشيط المستمر للملفات ومساندة المصالح الخارجية لحل الإشكاليات بالنسبة للعديد من الملفات موضوع مطالب مقدّمة من قبل المطالبين بالأداء أو موضوع صعوبات معينة.

#### ♦ أهم نتائج استخلاص الموارد الجبائية:

جدول عدد 1

نسبة التطور	2015	2014	(م د)
- 0,675 % 2,6 % (*)	18 482,6	18 608	جملة الموارد الجبائية

(\*) : نسبة تطوّر استخلاص الموارد الجبائية دون طرح مبالغ فائض الأداء التي تمّ إرجاعها من جملة المبالغ المستخلصة بمناسبة عملية التجميع لدى أمين المال العام.

سجّلت الموارد الجبائية لسنة 2015 تراجعاً طفيفاً بنسبة 0,675 % مقارنة بسنة 2014 حيث بلغت 18482,6 م.د سنة 2015 مقابل 18608 م.د وذلك بعد طرح مبالغ فائض الأداء التي تمّ إرجاعها من جملة المبالغ المستخلصة والبالغة 616,8 م.د سنة 2015 مقابل 427,1 م.د سنة 2014. وإذا ما استثنينا هذه المبالغ، فإنّ نسبة التطوّر تقدّر بـ 2,6 %.

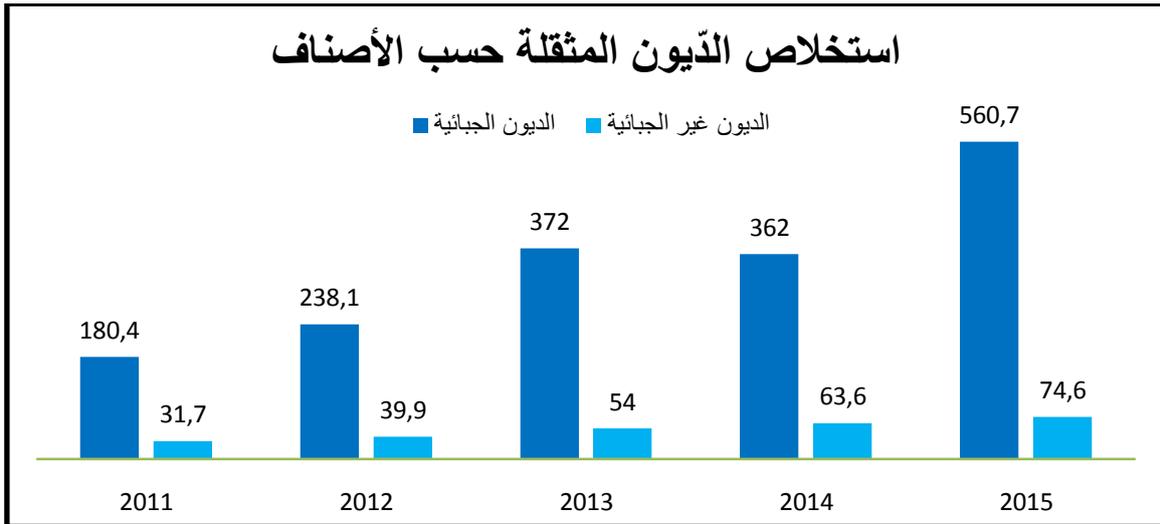
## ◆ نتائج استخلاص الديون العمومية المثقلة:

جدول عدد 2

نسبة التطور	2015	2014	2013	2012	2011	(م د)
49,4 %	635,3	425	435	278	212	الإستخلاصات الجمالية

سجّلت نتائج استخلاص الديون المثقلة إلى موفى ديسمبر 2015 تطوّراً ملحوظاً بنسبة 49,4% مقارنة بنتائج سنة 2014 ويعود ذلك خاصّة إلى تطوّر استخلاص الديون الجبائية المثقلة والتي بلغت 560,7 م.د سنة 2015 مقارنة بـ362 م.د سنة 2014. ويبرز الرّسم البياني الموالي تطوّر استخلاص الديون المثقلة الجبائية منها وغير الجبائية:

### رسم بياني عدد 11



### ● تأدية النفقات العمومية:

إنّ دور المحاسب العمومي في تأدية النفقات العمومية في غاية الأهمية إذ تتمثل المهام المناطة بعهدته، في مرحلة أولى، في مراقبة صحّة النفقة وفي مرحلة ثانية في تسديد المبالغ لمستحقيها والتي تعتبر الحلقة الأخيرة الضامنة لصحة عمليات صرف النفقات المنجزة.

وقصد ضبط آجال تأدية النفقات العمومية، تمّ خلال سنة 2015 إثراء المنظومة الإعلامية "أدب" بوظيفة جديدة تمكّن من إدراج تواريخ إحالة الأوامر بالصّرف لمصالح المحاسب العمومي وتواريخ تعهّد المحاسب العمومي بها بما يساهم في تحديد المسؤوليات ومتابعة نتائج المؤشّر "نسبة احترام من قبل المحاسب" قصد تحسين الأداء. وقد تمّ تحقيق سنة 2015 نسبة احترام الآجال القانونية للتأشير على النفقات العمومية 92,44 % متجاوزين بذلك الهدف المرسوم 92%.

كما تمّ إنجاز منظومة داخلية جديدة خاصّة بمكتب الضبط التابع لقسم مراقبة المركز الدبلوماسية والفرنسية والتي تهدف إلى مزيد تنظيم أعمال القسم المحاسبي.

#### • إعداد الحسابات العمومية:

يتمّ إعداد حسابات التصرف بالنسبة لجميع المحاسبين العموميين الأولين في أجل أقصاه 28 فيفري من السنة الموالية. ويتولّى أمناء المال الجهويين تهيئة الحسابات وتوجيهها إلى دائرة المحاسبات قبل موفى جويلية من السنة الموالية. وقد تمّت خلال سنة 2015 إحالة مشروع غلق ميزانية 2012 إلى رئاسة الحكومة لإحالته إلى مجلس نواب الشعب وذلك بعد استيفاء كلّ الإصلاحات والإجابة على تقرير دائرة المحاسبات وإعداد تقرير حول تنفيذ ميزانية الدولة للسنة المذكورة. كما تمّ:

- إعداد الحساب العام للسنة المالية 2013 والوثائق الملحقة به وكذلك قانون غلق الميزانية وإحالته إلى دائرة المحاسبات بتاريخ 27 أفريل 2015،
- إنجاز الحساب العام لسنة 2014 والوثائق الملحقة به بنسبة 80 % في انتظار الحصول على بقية المعطيات اللازمة لإتمامه.

مع الملاحظ أنه يتمّ غلق الحسابات المجمعّة بتأخير كبير لدى المحاسبين المكلفين بتأدية النفقات العمومية وخاصة منها النفقات المحمّلة على الموارد الخارجية الموظفة وبالتالي لا

يتم إعداد الحساب العام للسنة المالية إلا بعد تجاوز الأجل القانوني المحدد بـ 31 ديسمبر من السنة الموالية.

#### • تطوير النظام المحاسبي للدولة:

تمّ في هذا الصّدّد مواصلة الأشغال المتبقية في المرحلة التجريبية لتركيز تقنية المحاسبة ذات القيد المزدوج بالأمانة العامة للمصاريف والشروع في دراسة إمكانية تركيز التقنية المذكورة بالخزينة العامة للبلاد التونسية وذلك من خلال عقد جلسات عمل تمّ التطرّق خلالها إلى مختلف الجوانب المحاسبية والوثائق والسجلاتّ المسوكة وكذلك إلى خصوصيات المنظومة الإعلامية الخاصة بالمركز المحاسبي المذكور.

كما تمّ عقد جلسات عمل للشروع في دراسة التبويب المحاسبي لمداخل الدولة.

ومن جهة أخرى، وفي إطار الإعداد لوضع نظام معايير محاسبية الخاصّ بالمحاسبة العمومية، تمّ إصدار الأمر عدد 222 بتاريخ 21 ماي 2015 المتعلّق بضبط تركيبة وطرق تسيير المجلس الوطني لمعايير الحسابات العمومية.

كما تمّ إعداد مشروع أمر يتعلّق بالكتابة القارة للمجلس المذكور والذي تمّت إحالته إلى مصالح رئاسة الحكومة في إنتظار نشره.

### 3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015:

#### 1.3. تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج:

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة التي تمّ رصدها لبرنامج المحاسبة العمومية بعنوان سنة 2015 بـ 188787 ألف ديناراً مقابل 184056 ألف دينار حسب تقديرات نفس السنة أي نسبة إنجاز قدرت بـ 102 %.

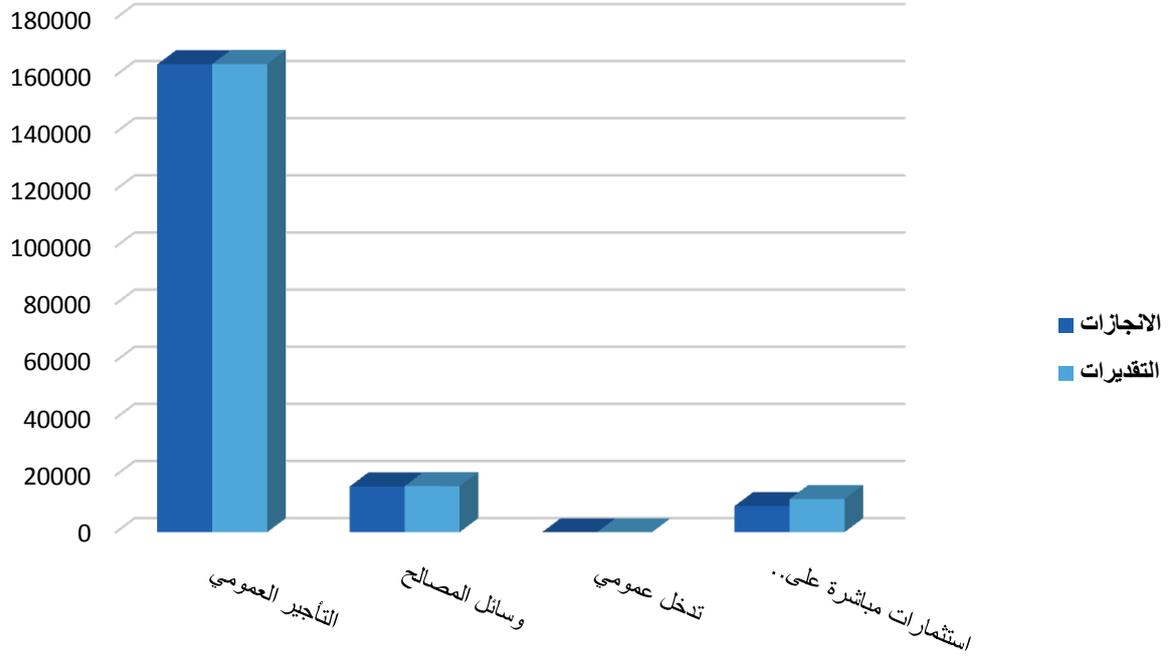
### جدول عدد3: تنفيذ ميزانية برنامج المحاسبة العمومية لسنة 2015

الوحدة: أد

الإجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2015 (2)	ق م ت 2015	تقديرات 2015 (1)	البيان
نسبة الإنجاز	المبلغ				
(1)/(2)	(2)-(1)				
% 104	7074	179975	172901	159292	نفقات التصرف
% 107	10721	163966	153245	148245	تأجير عمومي
%66	6354	16003	9649	11040	وسائل المصالح
%86	- 1	6	7	7	تدخل عمومي
%79	- 2343	8812	11155	11598	نفقات التنمية
%79	- 2343	8812	11155	11598	إستثمارات مباشرة
			11155	11598	إستثمارات مباشرة على الميزانية
					إستثمارات مباشرة على القروض الخارجية
		-		-	تمويل عمومي
					على الميزانية
					على القروض الخارجية
		-		-	صناديق الخزينة
%102	4731	188787	184056	170890	المجموع العام

## رسم بياني عدد 12:

مقارنة بين تقديرات و إنجازات ميزانية برنامج "المحاسبة العمومية" لسنة 2015 (إع الدفَع)



## تحليل النتائج:

- على مستوى نفقات التأجير العمومي:

بلغت جملة الإعتمادات التي تمّ صرفها بعنوان سنة 2015 ما قدره 163966 أ. د مقارنة بجملة الإعتمادات المرصودة لنفقات التأجير والمقدّرة بـ 153245 أ. د، وبذلك تكون نسبة الإنجاز 107%. ويعود الفارق المقدّر بـ 10721 أ. د أساسا إلى التباين بين التقديرات المزمع إنجازها والمتعلّقة بالأجر الأساسي والتدرّج والمنح الخصوصية المتغيرة ومنحة الإنتاج والساعات الإضافية والمساهمات المحمولة على المشغل وما تمّ إنجازه فعليا وتاريخ دخولها حيز التنفيذ.

- على مستوى نفقات وسائل المصالح:

بلغت جملة الإعتمادات التي تمّ صرفها سنة 2015 ما قدره 16003 أ. د مقارنة بجملة الإعتمادات المفتوحة والمقدّرة بـ 9649 أ. د موزعة بين المصالح المركزية والمصالح الخارجية أي ما يمثل نسبة إنجاز تقدر بـ 66%. وقد بلغت الإعتمادات التي وقع صرفها على نفقات وسائل المصالح من طرف المصالح المركزية ما قدره 4347,867 أ. د أي ما يمثل نسبة إنجاز تقدر بـ 99,45% من الإعتمادات المفتوحة والمقدّرة بـ 4372,071 أ. د، تمّ إستهلاكها في إطار صفقات عمومية وإستشارات بنسبة 60%، والباقي في إطار نفقات عادية. ويرجع هذا الفارق المقدّر بـ 24,204 أ. د إلى الإجراء الذي تمّ إتخاذه صلب قانون المالية لسنة 2014 والذي يقضي بعدم إمكانية إصدار أمر بالصرف لفائدة المتعاملين مع الإدارة الذين هم في وضعية جبائية غير مسواة (على مستوى منظومة أدب) مما تسبّب في عدم القدرة على خلاص بعض الفواتير التي وردت في أواخر السنة المالية.

أمّا بالنسبة لنفقات وسائل المصالح الخاصّة بالمصالح الخارجية التابعة لبرنامج المحاسبة العمومية (أمانات المال الجهوية والأمانة العامّة للمصاريف والخزينة العامة للبلاد التونسية)، فقد بلغت جملة الإعتمادات المدفوعة مبلغ ما قدره 11654,884 أ. د أي ما يمثل معدل

نسبة إنجاز تقدر بـ 99,13 % مقارنة بالإعتمادات المفتوحة والمقدرة بـ 11757,115 أ. د، ويعود هذا الفارق بتسجيل فواضل تقدر بـ 102,435 أ. د. تختلف أهميتها من مصلحة إلى أخرى وذلك لنفس السبب المشار إليه سابقا.

- على مستوى نفقات الاستثمارات المباشرة:

بلغت جملة إعتمادات نفقات الإستثمارات المباشرة التي تمّ رصدها سنة 2015 ما قدره 11598 أ. د تمّ منها صرف مبلغ قدره 8812 أ. د. وهو ما يمثل نسبة إنجاز تقدر بـ 66%. وينقسم استهلاك هذه الإعتمادات إلى إعتمادات مفضّوة إلى المصالح المركزية والخارجية بنسبة 54.92% وإعتمادات محالة إلى المجالس الجهوية لدراسة وإنجاز المشاريع الجهوية الكبرى المتعلقة ببناء القباضات المالية ومكاتب مراقبة الاداءات وبناء مساكن وظيفية وأشغال التوسعة التي تهتمّ أمانات المال الجهوية. ويرجع الفارق المقدّر بـ 2343 أ. د إلى جملة من الأسباب أهمّها:

✓ عدم صرف الإعتمادات المخصّصة لإرساء نظام الجودة بالقباضات المالية والمقدّرة بـ 68 أ. د. وذلك لعدم إجراء عملية سبر آراء للقباضات لتقييم مدى رضا المطالبين بالأداء حول الخدمات المسداة، ولتعطل تنظيم دورات تكوينية حول تقنيات الإستقبال وأنظمة الجودة لإطارات وأعاون القباضات وللمسؤولين على الجودة الأمر الذي إستوجب تنظيمها في بداية السنة المقبلة.

✓ لم يتسنى للمصالح الجهوية صرف الإعتمادات المرصودة إلا في حدود 152,3 أ. د. رغم الشروع في دراسات المشاريع الجهوية الكبرى والتي رصدت لها إعتمادات دفع تقدر بـ 670 أ. د، وذلك نظرا لوجود مشاكل عقارية فيما يخص الأراضي التي تم تخصيصها لفائدة وزارة المالية ولطول الإجراءات وما تتطلبه من دراسة طبوغرافية للأرض، تعيين مصمّمين أو الإعلان عن المناظرة في الهندسة المعمارية للمشروع،

الدراسة التمهيدية المفصلة، الدراسة التمهيدية الموجزة، إعداد ملف طلب العروض

....

✓ عدم صرف الإعتمادات المخصصة لإقتناء تجهيزات ومعدات إعلامية والمقدرة بـ1300 أ.د. لكون طلب العروض الخاص بهذه المقتنيات لسنة 2015 والذي تكفل مركز الإعلامية لوزارة المالية بالقيام بجميع إجراءاته، تمّ عرضه على أنظار اللجنة العليا لمراقبة وتدقيق الصفقات العمومية في شهر نوفمبر من سنة 2015 وقد أسفرت نتائجه عن قبول الأقساط المتعلقة بإقتناء آلات طباعة ليزيرية وتنقيطية ومعدات إتصال، وإعلان القسط المتعلق بإقتناء حواسيب شخصية غير مثمر مما أدى إلى عدم القدرة على إستلام هذه المقتنيات وبالتالي التعهد بخلاص المزودين في نفس السنة.

✓ طول وبطء الإجراءات المتعلقة بإقتناءات المباني والتي تتطلب التنسيق مع مصالح أملاك الدولة والشؤون العقارية بداية من تحديد قيمة المبنى المزمع إقتناؤه والتي تتجاوز في أغلب الحالات السنّة، ثم في مرحلة ثانية الحصول على موافقة مالك العقار على الثمن المقترح من طرف مصالح أملاك الدولة، وفي صورة الموافقة يتمّ تحرير عقد بيع وإمضاؤه، ويدوم هذا الإجراء أكثر من ستة أشهر بما في ذلك عملية تسجيل عقد البيع وإصدار أمر بالصرف لتسديد ثمن العقار.

✓ تعطل إنجاز المشاريع الجهوية الكبرى وعدم صرف مبلغ قدره 962,9 أ.د. لعدة أسباب أهمّها عزوف المقاولين عن المشاركة في طلبات العروض المبرمج إنجازها في المناطق الداخلية، بطء المقاولين في إنجاز الأشغال المناطة بعهدتهم حسب الرّوزنامة المحددة سلفاً، طول إجراءات فتح الإعتمادات، صعوبة الحصول على التراخيص الإدارية ...

## 2.3. تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها:

### 1.2.3 - الهدف 1.0.3: تحسين إستخلاص الديون العمومية

#### تقديم الهدف:

يمثل تحسين استخلاص الديون العمومية المهمة الأساسية للإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص نظرا لمساهمتها الرئيسية في تحقيق المداخيل المقدرة بميزانية السنة. وينقسم هذا الهدف إلى ثلاث أهداف فرعية، يخص الأول استخلاص الديون الجبائية الفورية والمتقلة والذي تشترك مصالح الأداء والمحاسبة العمومية في تحقيقه. أما الهدف الفرعي الثاني والثالث، فيتعلقان باستخلاص الديون غير الجبائية وكذلك موارد الجماعات المحلية التي تختص وحدها في تحقيقه مصالح المحاسبة العمومية.

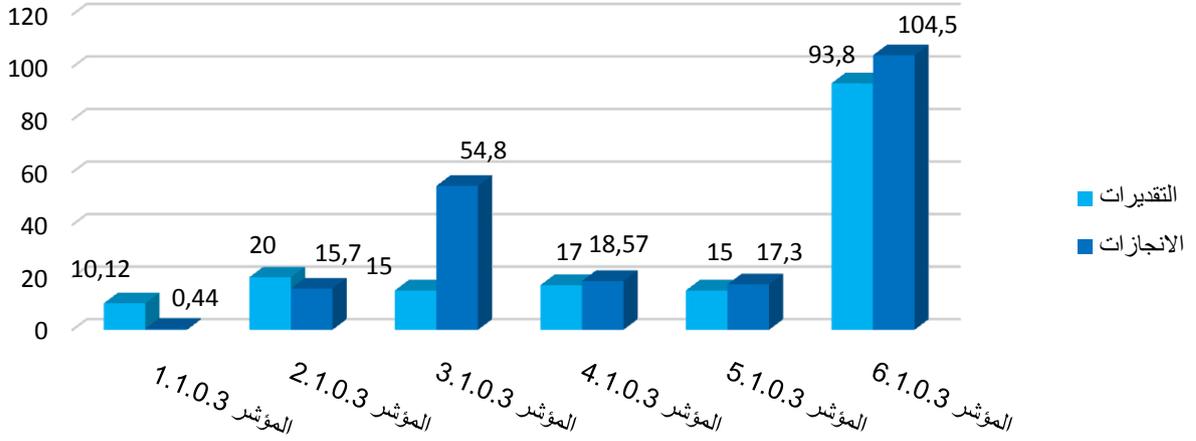
#### نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

#### جدول عدد 4: نتائج القدرة على الأداء

نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015	انجازات 2015	تقديرات (ق.م.ت) 2015	تقديرات (ق.م.أ) 2015	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	انجازات 2014	تقديرات 2014	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	
% 98,3	14348	14595	15731	% 104,94	14285	13612	مليون دينار	المؤشر 1.1.0.3: نسبة تطور المبالغ الجبائية المستخلصة	الهدف الفرعي الأول : تحسين استخلاص الديون الجبائية
--	0,44	10,12	10,12	% 153,75	15,56	10,12	نسبة مائوية	المؤشر 2.1.0.3: نسبة استخلاص الديون الجبائية المتقلة	
% 78,5	15,7	20	20	% 57,44	10,34	18	نسبة مائوية	المؤشر 3.1.0.3: نسبة تطور استخلاص الديون الجبائية المتقلة	
% 365	54,8 (27)	15	15	--	-2,6 (35)	15	نسبة مائوية	المؤشر 4.1.0.3: نسبة استخلاص الديون غير الجبائية المتقلة	الهدف الفرعي الثاني: تحسين استخلاص الديون غير الجبائية
% 109,23	18,57	17	17	% 150,68	24,11	16	نسبة مائوية	المؤشر 5.1.0.3: نسبة تطور استخلاص الديون غير الجبائية المتقلة	
% 111,4	104,5	93,8	93,8	% 108,93	100	91,8	نسبة مائوية	المؤشر 6.1.0.3: نسبة تحقيق موارد الجماعات المحلية	الهدف الفرعي الثالث: تحسين استخلاص موارد الجماعات المحلية

## رسم بياني عدد 13

مقارنة بين تقديرات و انجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف "تحسين استخلاص الديون العمومية"



### 2.2.3 - الهدف 2.0.3: تحسين وسائل تأدية نفقات الدولة

#### • تقديم الهدف:

يتمثل هذا الهدف في التوظيف الأمثل للنفقات العمومية ومسالك تأديتها قصد التحكم في المخاطر واحترام الآجال القانونية. وفي هذه المرحلة الخطيرة، مرحلة تأدية النفقة ، باعتبارها تمثل آخر حلقة لتنفيذ النفقة، رأى المشرع أنه من الضروري أن توكل إلى المحاسب العمومي مهمة رقابية شاملة. حيث تمّ دعمها بمسؤولية شخصية ومالية تثار كلما لم يتفطن هذا الأخير إلى الاخلالات التي قد تتسم بها النفقة والتي قد تضرّ بمصالح الخزينة.

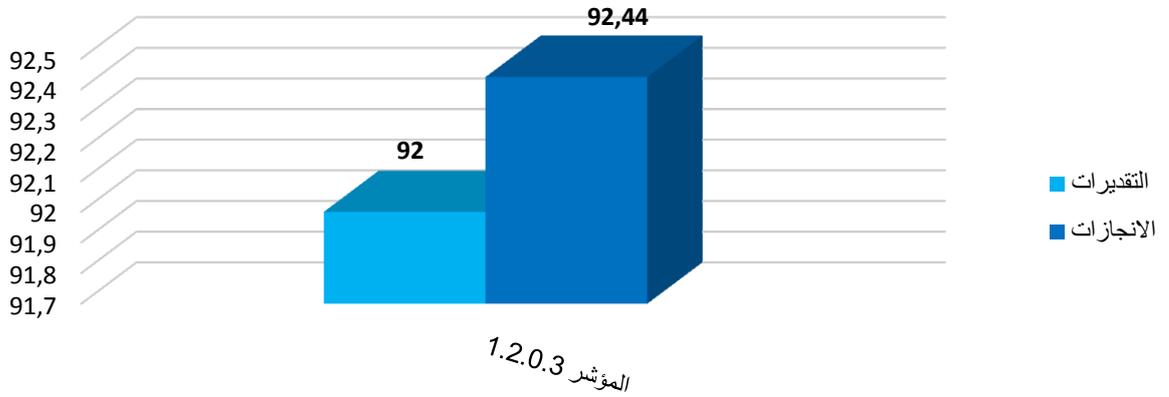
• نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

جدول عدد 5

نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015	انجازات 2015	تقديرات 2015	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	انجازات 2014	تقديرات 2014	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	
100,4	92,44	92	100,95	91,87	91	نسبة مائوية	المؤشر 1.2.0.3: نسبة احترام الأجال القانونية للتأشير على النفقات العمومية من قبل المحاسب	الهدف 2.0.3: التحسين الثاني: نفقات التأشير

رسم بياني عدد 14

مقارنة بين تقديرات و إنجازات مؤشر قيس الأداء الخاص بالهدف " تحسين وسائل تأدية نفقات الدولة"



### 3.2.3 - الهدف الثالث 3.0.3: مسك محاسبة موثوق بها ومقدمة في الآجال:

#### • تقديم الهدف:

يتمثل دور الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص في توفير معلومة محاسبية موثوق بها وذات جودة ذلك أن المحاسبة تلعب ثلاثة أدوار متكاملة وهي أن تكون مصدر المعلومة ووسيلة تصرف وتسيير وكذلك ركيزة أعمال الرقابة.

يتم إعداد حسابات مختلف المراكز المحاسبية وفق الإجراءات القانونية والترتيبية الجاري بها العمل مع ضمان خلوها من الأخطاء والإغفالات التي من شأنها أن تخل بجودة المعلومة المحاسبية.

يتم استغلال المعلومات المحاسبية بما يتناسب مع مسالك إتخاذ القرار ومختلف نظم الرقابة الإدارية والقضائية والسياسية.

كما يتعين احترام آجال تجميع وتقديم الحسابات المذكورة إلى دائرة المحاسبات وإعداد مشروع قانون غلق الميزانية حسب الآجال القانونية.

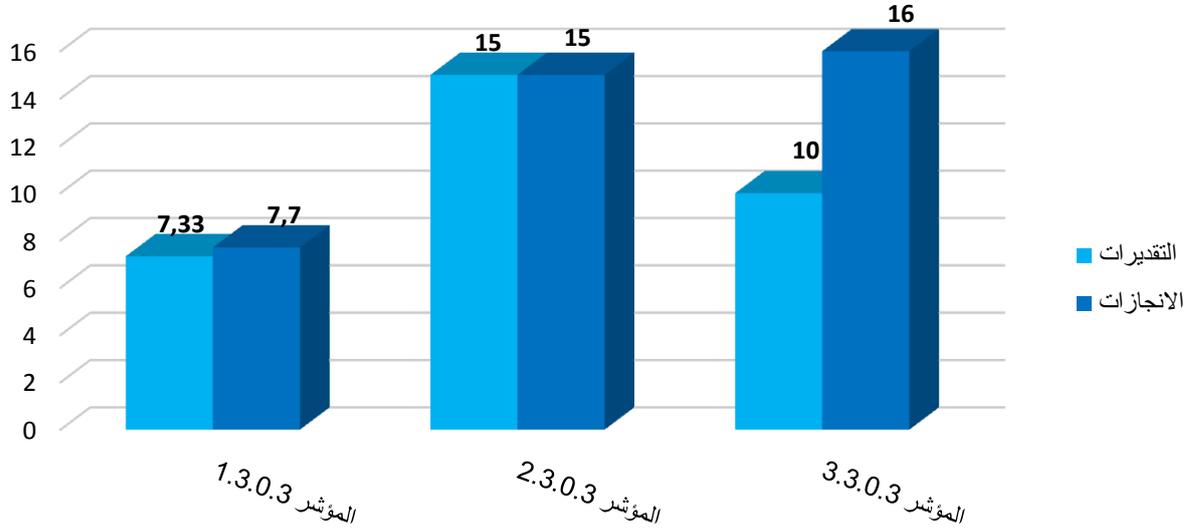
#### • نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

جدول عدد7

الفارق أو نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015	انجازات 2015	تقديرات 2015	الفارق أو نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	انجازات 2014	تقديرات 2014	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	الهدف الثالث 3.0.3: مسك محاسبة موثوق بها ومقدمة في الآجال
95 %	7,7	7,33	57,14 %	14	8	نسبة مائوية	المؤشر 1.3.0.3: نسبة الحسابات المرفوضة	
100 %	15	15	تأخير بيوم	17	16	اليوم	المؤشر 2.3.0.3: آجال التجميع الشهري	
تجاوز المدة المضبوطة بـ 4 أشهر	16 (الحساب العام لسنة 2013)	10	تجاوز المدة المضبوطة بـ 3 أشهر	15 (الحساب العام لسنة 2012)	10	الشهر	المؤشر 3.3.0.3: أجل تقديم الحساب العام للإدارة المالية إلى دائرة المحاسبات	

## رسم بياني عددي 15

### مقارنة بين تقديرات وانجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف "مسك محاسبة موثوق بها و مقدّمة في الآجال"



### 4.2.3 - الهدف 4.0.3: ضمان حسن التصرف في الخزينة والقيم:

#### • تقديم الهدف:

تسعى الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص إلى تنمية استغلال الوسائل الإلكترونية للدفع لما تقدمه من مزايا تتعلق بآجال الاستخلاص وتفادي الأخطاء ومخاطر تواجد الأموال بالمراكز المحاسبية.

#### • نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

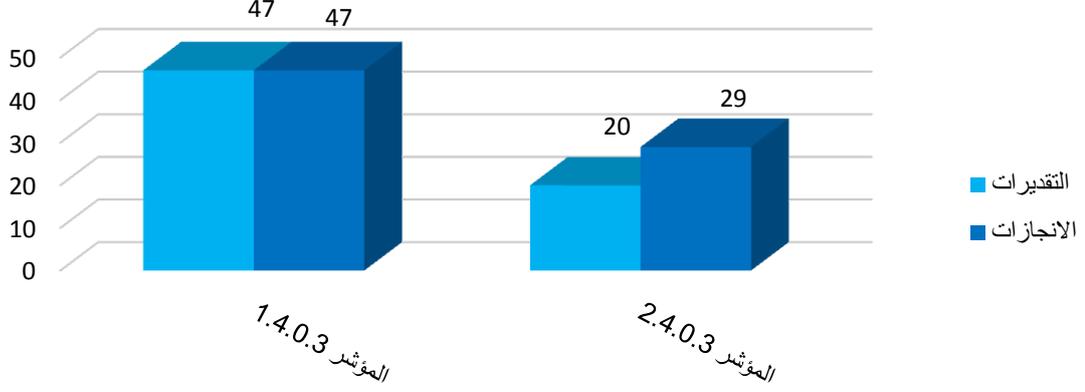
جدول عدد 8

مؤشرات قياس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	انجازات 2014	الفارق أو نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	تقديرات 2015	انجازات 2015	الفارق أو نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015
المؤشر 1.4.0.3: عدد القبضات المالية المجهزة بمطرفيات الدفع الإلكتروني	العدد	47	47	% 100	47	47	% 100
المؤشر 2.4.0.3: معدل آجال تسوية فصول الصكوك المقدّمة للخلاص	عدد الأيام	22	31.8	تأخير بـ 9.8 يوم	20	29	تأخير بـ 9 أيام

الهدف الرابع 4.0.3: ضمان حسن التصرف في الخزينة و القيم

## رسم بياني عددي 16

مقارنة بين تقديرات و إنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف  
" ضمان حسن التصرف في الخزينة و القيم "



### 5.2.3 - الهدف 5.0.2: تحسين جودة الخدمات

#### • تقديم الهدف:

يتمثل هذا الهدف في تحسين جودة الخدمات المسداة والارتقاء بأداء الإدارة إلى مستوى أفضل من خلال:

- ✓ تطوير أساليب عمل الإدارة وتبسيط إجراءاتها مع تعزيز قدرات مواردها البشرية وتنمية الموارد المادية،
- ✓ تحقيق رضا المتعامل مع الإدارة والتواصل معه والتجاوب مع حاجياته.

• نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

جدول عدد 9

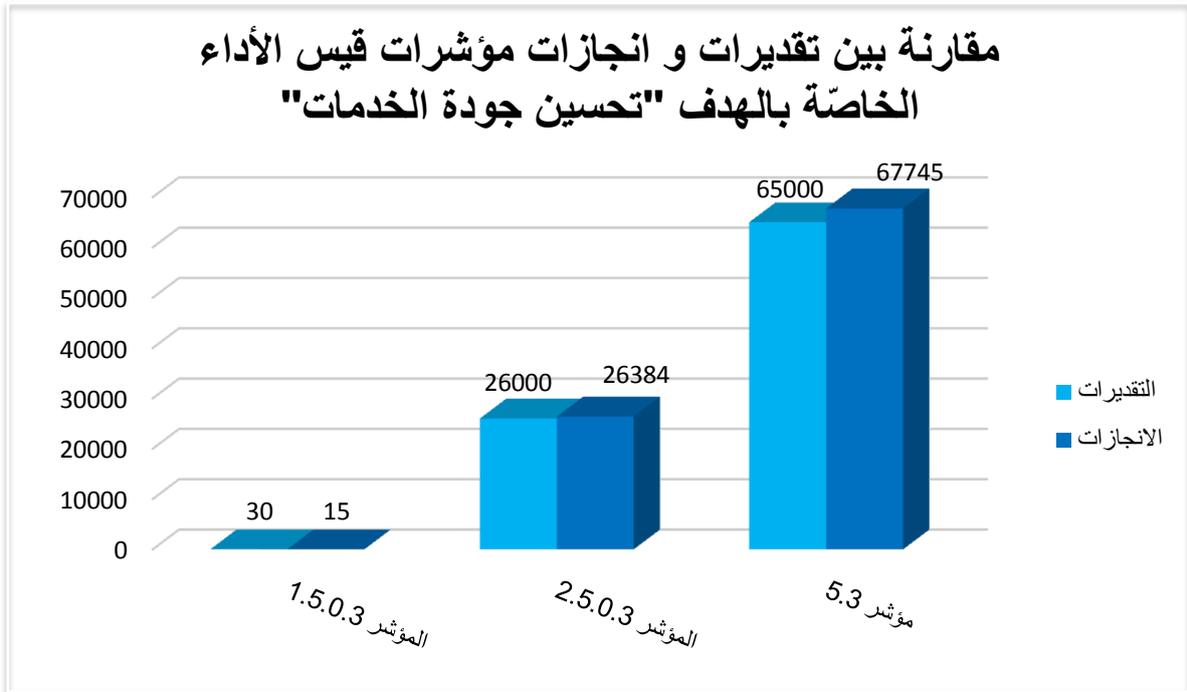
مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	انجازات 2014	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	تقديرات 2015	انجازات 2015	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015
المؤشر 1.5.0.3: عدد المصالح التي تطبق مرجعية في الجودة	العدد	15	15	% 100	30	15 <sup>(1)</sup>	--
المؤشر 2.5.0.3: تطوّر عدد المنخرطين في منظومة التصريح عن بعد والدفع بالقباضات المالية	العدد	19000	22090	% 116,26	26000	26384	% 101,47
المؤشر 3.5.0.3: تطوّر عدد المكالمات الواردة على مركز النداء والتصرف في الخطايا المرورية والخطايا والعقوبات المالية	العدد	40000	55611	% 139,02	65000	67745	% 104,22

الهدف الخامس 5.0.3: تحسين جودة الخدمات

(1): 15 قباضة مالية منحصلة على المستوى الكامل هذا، ومع الإشارة إلى أن برنامج الجودة يرتكز على تأهيل القباضات المالية التي لم تبلغ المستوى الأول. وقد بلغت، خلال سنة 2015، 190 قباضة مالية المستوى الأول.

رسم بياني عدد 17

مقارنة بين تقديرات و انجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة بالهدف "تحسين جودة الخدمات"



### 3.3. تحليل النتائج:

الهدف 1.0.3: تحسين إستخلاص الديون العمومية

#### • المؤشر 1.1.0.3: نسبة تطوّر المبالغ الجبائية المستخلصة

تم تحقيق نسبة تطوّر في استخلاص الموارد الجبائية (فورية ومنقطة) نظام داخلي 0,44 % مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ 10,12 % وبالتالي تكون نسبة الإنجاز 98,3 % ويعود ذلك خاصّة إلى تراجع حجم الاستخلاصات الفورية التي تركز بالأساس على قيام المطالبين بالأداء بواجبهم الجبائي والتصريح التلقائي وذلك نتيجة تقلص نسبة النمو الاقتصادي.

وقد تمّ تسجيل نتائج متفاوتة في نسبة تطوّر المبالغ الجبائية المستخلصة حسب الجهات تراوحت بين (9- %) و 43 % حيث حققت 5 جهات من جملة 27 جهة النسبة المأمولة المقدّرة بـ 10,12 % أو تجاوزتها.

#### • المؤشر 2.1.0.3 : نسبة استخلاص الديون الجبائية المثقلة

تمّ تحقيق نسبة استخلاص مقارنة بالثقلات 15,7 % مقابل نسبة منشودة بـ 20 % وبذلك لم يتمّ تحقيق القيمة المنشودة إلا في حدود 78,5 % وذلك ناتج بالأساس عن تواصل ارتفاع نسق حجم الثقلات بالرغم من ارتفاع نسق الاستخلاصات المحققة، حيث شهدت سنة 2015 تثقيلاً ديون تقدّر بـ 1486,8 م د مقابل 1229 م د سنة 2014.

#### • المؤشر 3.1.0.3 : نسبة تطوّر استخلاص الديون الجبائية المثقلة

سجّلت نسبة تطوّر استخلاص الديون الجبائية تقدّمًا ملحوظًا يقدر بـ 54,8 % وهي نسبة تجاوزت القيمة المنشودة المقدّرة بـ 15 % . ويرجع ذلك بالأساس إلى إرتفاع في حجم الاستخلاصات المحققة بعنوان الديون الجبائية المثقلة من 362 م د سنة 2014 إلى 560,7 م د سنة 2015 نتيجة جملة من الإجراءات أهمّها:

- ✓ المتابعة اللصيقة للروزنامات المبرمة وتحسين مردوديتها،
- ✓ القيام بعمليات تنشيط لإجراءات الاستخلاص سواء على المستوى المركزي أو المستوى الجهوي وذلك من خلال تكثيف الزيارات الميدانية لمساندة قباض المالية في عملية استخلاص الديون المستعصية،
- ✓ تقييم الأعمال الموكولة إلى عدول الخزينة وتحسين مردودية الإجراءات المنجزة،
- ✓ التركيز على الديون القابلة للاستخلاص لارتفاع حظوظها وتكثيف إجراءات التتبع،
- ✓ التقييم الدوري للنتائج المحققة مقارنة بالأرقام المرجوة بما يمكن من استحداث النسق وتدارك النقائص.

وقد تمّ تحقيق نسب استخلاص متفاوتة بالنسبة لهذا المؤشر حسب الجهات تراوحت بين (4-%) و 100 %، حيث حققت 20 جهة من جملة 27 جهة القيمة المنشودة المقدرة بـ 15 %.

#### • المؤشر 4.1.0.3 : نسبة استخلاص الديون غير الجبائية المثقلة

تمّ تحقيق نسبة استخلاص الديون غير الجبائية المثقلة 18,57 % مقارنة بالقيمة المنشودة المقدرة بـ 17 % وبالتالي تكون نسبة التحقيق 109,23 % ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمّها:

- ✓ التنسيق مع مصالح وزارة العدل من حيث آجال توجيه مضامين الأحكام وتحفيز المحكوم عليهم لتسديد ما عليهم.
- ✓ المتابعة المكثفة للملفات والحرص على انتقاء أنجع السبل لاستخلاص الديون المثقلة بعنوان كراءات الأراضي الدولية الفلاحية وتلك المتخلدة بزمّة شركات الإحياء.

✓ مواصلة التنسيق مع مصالح وزارة أملاك الدولة خاصة فيما يتعلق بأجال التحصل على العقود وقرارات إسقاط الحق وحل الإشكاليات المطروحة ومعالجة الملفات المستعصية.

#### • المؤشر 5.1.0.3 : نسبة تطوّر استخلاص الديون غير الجبائية المثقلة

تمّ تحقيق نسبة تطوّر استخلاص الديون غير الجبائية المثقلة 17,3 % مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ 15% وبذلك تكون نسبة التحقيق 115,33 % ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمّها مواصلة إحكام التصرف في ديون أملاك الدولة من خلال متابعة حسن سير عمليات التثقيف ودفع نسق الاستخلاص وتكثيف الإجراءات التنفيذية.

وقد تمّ تحقيق نسب تطوّر متفاوتة في استخلاص الديون غير الجبائية المثقلة حسب الجهات تراوحت بين (19-%) و 79 % ، حيث حققت 15 جهة من جملة 27 جهة النسبة المأمولة المقدّرة بـ 15%.

#### • المؤشر 6.1.0.3 : نسبة تحقيق موارد الجماعات المحلية

بلغت نسبة تحقيق موارد الجماعات المحلية 104,5 % مقارنة بالقيمة المنشودة 93,8 % وبذلك تكون نسبة الانجاز 111,4 %.

وقد حققت مختلف أصناف موارد الجماعات المحلية باستثناء المعلوم على العقارات المبنية الأهداف المرسومة وتمّ تسجيل نسب تحقيق متفاوتة كالاتي:

- 86,5 % بالنسبة للمعلوم على العقارات المبنية مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ 90%. ويرجع ذلك بالأساس إلى تطبيق أحكام الفصلين 49 و 50 من قانون المالية لسنة 2014 الذين يقضيان بإخضاع المؤسسات المصدّرة كلياً للمعلوم على المؤسسات.

122,4% بالنسبة للمعلوم على الأراض ي غير المبنيّة مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ99%.

- 122,2% بالنسبة للمعلوم على المؤسّسات مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ95%.

- 96,2% بالنسبة لمداخل الأسواق مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ90%.

- 99,6% بالنسبة للموارد الأخرى مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ95%.

ويرجع تسجيل تلك النسب بالأساس إلى جملة من الإجراءات أهمّها:

- ✓ القيام بعمليات تنشيط مكثفة لإستخلاص موارد الجماعات المحلية و إتخاذ التدابير الضرورية لمعالجة الصّعوبات والإشكاليّات المطروحة المتعلّقة سواء بعملية تثقيب المعاليم أو عملية استخلاصها.
- ✓ متابعة سير إستخلاص الموارد الاعتيادية واستحثاث نسق تطورها.

### الهدف 2.03: تحسين وسائل تأدية نفقات الدولة

- المؤشر 1.2.0.3 : نسبة احترام الآجال القانونيّة للتأشير على النفقات العموميّة من قبل المحاسب

تمّ تحقيق نسبة احترام الآجال القانونيّة للتأشير على النفقات العموميّة من قبل المحاسب 92,44% مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ 92% وبذلك تكون نسبة الانجاز 100,4% ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمّها:

- ✓ إعداد دليل إجراءات يهدف إلى تبسيط الإجراءات الجديدة على مستوى المنظومة الإعلامية "أدب" والمتعلّقة بجداول إحالة أوامر الصّرف،
- ✓ إحكام عمليات المراقبة على وثائق الصّرف ومتابعة مذكّرات الرّفص على التأشير،

✓ التّسيق مع أمرى الصّرف لتدارك الأخطاء فى أقرب الآجال.

### الهدف 3.0.3: مسك محاسبة موثوق بها ومقدمة في الآجال

#### • المؤشر 1.3.0.3 : نسبة الحسابات المرفوضة

- تمّ تحقيق نسبة حسابات مرفوضة 7,7 % مقارنة بالقيمة المنشودة 7,33 %  
وبذلك تكون نسبة الإنجاز 95 % ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب أهمّها:  
- حصر الإخلالات المسجّلة من حيث الشكل والأصل خلال أعمال الرّقابة  
المحاسبية ومساندة المحاسبين العموميين لتدارك هذه الأخطاء واتخاذ الإجراءات  
اللازمة لتفادي ارتكابها.  
- تكثيف عمليات التأطير والمتابعة على مستوى أمانات المال الجهوية من خلال  
إصدار مذكرات توضيحية حول الإجراءات المحاسبية الاستثنائية.

#### • المؤشر 2.3.0.3 : آجال التجميع الشهري

- تمّ تحقيق معدّل آجال التجميع الشهري 15 يوما مقارنة بالآجال المنشودة 15 يوما  
وبذلك تكون نسبة الإنجاز 100 % ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمّها:  
- مساندة المحاسبين العموميين لتدارك الصّعوبات والإشكاليّات التي تعترضهم  
وتحول دون تقديم حسابيّاتهم في الآجال المحدّدة،  
- متابعة آجال تجميع الحسابات على كلّ المستويات وذلك باتخاذ التدابير  
التنظيمية اللازمة لتدارك الاخلالات والقيام بالتصويبات الضرورية في الإبان.

#### • المؤشر 3.3.0.3 : أجل تقديم الحساب العام للإدارة الماليّة إلى دائرة

#### المحاسبات

لم تكن نسبة الانجاز بالكيفية المأمولة حيث لم يتمّ خلال سنة 2015 تقديم الحساب  
العام للإدارة المالية إلى دائرة المحاسبات لسنة 2014 في الآجال المأمولة المحددة  
ب10 أشهر بعد الأجل القانوني المحدّد بمجلة المحاسبة العمومية. ويرجع ذلك

بالأساس إلى تأخير تقديم الحساب العام للسنة المالية 2013 حيث تمت إحالته والوثائق الملحقة به وقانون غلق الميزانية إلى دائرة المحاسبات بتاريخ 27 أفريل 2015.

وقد تمّ انجاز الحساب العام لسنة 2014 والوثائق الملحقة به بنسبة 80 % في انتظار الحصول على بقية المعطيات اللازمة لإتمام الإنجاز ويعود ذلك إلى:

- التأخير في استكمال الإجراءات المتعلقة بالنفقات المحملة على القروض الخارجية الموظفة.

- ما يقتضيه تنزيل المبالغ بالحساب العام للسنة المالية من التثبيت من صحة البيانات الصادرة عن أمر الصّرف والمحاسبين العموميين وصحة تجميعها بحسابات أمين المال العام للبلاد التونسية، الأمر الذي يقتضي بدوره حيزاً زمنياً يرتبط بأجل توقيف الحسابات وصحتها.

#### الهدف 4.0.3: ضمان حسن التصرف في الخزينة والقيم

##### • المؤشر 1.4.0.3: عدد القباضات المالية المجهزة بمطرفيات الدفع

##### الالكتروني

لم يتمّ خلال سنة 2015 تجهيز عدد آخر من القباضات المالية بمطرفيات الدفع الالكتروني، ويرجع ذلك إلى تواجد عدد من الإشكاليات مع مصالح البريد خاصة فيما يتعلق بتنزيل المبالغ المستخلصة بالحساب الجاري البريدي للمحاسب العمومي المعني.

##### • المؤشر 2.4.0.3 : معدّل آجال تسوية فصول الصّكوك المقدّمة للخلاص

تمّ تحقيق معدّل آجال تسوية فصول الصّكوك المقدّمة للخلاص 29 يوم مقارنة بالقيمة المنشودة 20 يوماً وبالتالي تمّ تسجيل تأخير بـ 9 أيام في معدّل تلك الآجال

ويعود ذلك إلى الآجال الحقيقية التي تتطلبها المسالك المعتمدة في إستخلاص الشيكات وذلك خاصّة بالنسبة لأمانات المال التي تتولى إيداع الصّكوك نظرا لوجود العديد من الصّعوبات سواء كان ذلك مع مصالح البريد أو مصالح البنك المركزي. وقد تمّت دعوة كافة المتدخلين في هذه المنظومة لإتخاذ الإجراءات الضرورية قصد تحسين عمليّة إحتساب هذه الآجال من خلال إزالة مفعول الآجال الخاصّة بالشيكات الرّاجعة دون خلاص.

### الهدف 5.0.3: تحسين جودة الخدمات

#### • المؤشر 1.5.0.3 : عدد المصالح التي تطبّق مرجعيّة في الجودة

تمّ خلال سنة 2015 العمل على التدرّج في تطبيق مرجعيّة الجودة التي تنقسم إلى ثلاث مستويات. وقد قامت مصالح الإدارة العامّة للمحاسبة العمومية والاستخلاص خلال السنة بالتركيز على المراكز المحاسبية التي لا تملك المستوى الأدنى من الجودة (حسب المرجعية الخصوصية) والعمل على حملها إلى المطابقة مع المستوى الأوّل قصد ضمان حدّ أدنى من التجانس بين مختلف المراكز المحاسبية. وقد تمّ تأهيل المراكز المحاسبية كما يلي:

♦ 190 قباضة مالية بلغت المستوى الأوّل،

♦ 61 قباضة مالية لم تبلغ المستوى الأوّل تعمل المصالح المركزية والجهوية

على تأهيلها.

مع الإشارة إلى أنّه تمّ التركيز في مرحلة أولى على القباضات ذات العلاقة مع المواطنين (القباضات المالية) وإرجاء القباضات البلدية وقباضات المجالس الجهوية إلى مرحلة أخرى.

وبالتوازي مع هذا التمشي، تمّ تقييم مدى قدرة الـ 15 قبضة مالية المتحصّلة على شهادة في تطبيق مرجعية الإستقبال من التحكّم بمفردها في المنظومة التي وضعتها الإدارة المركزية للغرض.

وتتمثل الأعمال التي تمّ إنجازها خلال هذه المرحلة بالنسبة للقباضات المعنية في:

- ✓ القيام بتدقيق داخلي والتّعرف على الإخلالات،
- ✓ تحديد الأعمال التصحيحية والأعمال الوقائية اللازمة ووضعها حيّز التنفيذ،
- ✓ تأطير الأعوان وتأهيلهم لمسك المنظومة كاملة والتحكّم فيها.

#### • المؤشر 2.5.0.3 : تطوّر عدد المنخرطين في منظومة التصريح عن بعد

##### والدفع بالقباضات المالية

بلغ عدد المنخرطين في منظومة التصريح عن بعد والدّفع بالقباضات المالية 26384 منخرط مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ 26000 منخرط وبذلك تكون نسبة التحقيق 101,47 % ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمّها حتّى المطالبين بالأداء على الانخراط في منظومة التصريح عن بعد والدّفع بالقباضات المالية لما توفّره من تبسيط في الإجراءات وريح الوقت.

#### • المؤشر 3.5.0.3 : تطوّر عدد المكالمات الواردة على مركز النداء والتصرّف

##### في الخطايا المروريّة والخطايا والعقوبات الماليّة

بلغ عدد المكالمات الواردة على مركز النداء والتصرّف في الخطايا المرورية والخطايا والعقوبات المالية 67745 مكالمة مقارنة بالقيمة المنشودة 65000 مكالمة وبذلك تكون نسبة التحقيق 104,22 % ويعود ذلك إلى ما يؤمّنه هذا المركز من إرشادات إلى المواطنين ولما يوفّره من تبسيط في الإجراءات وتقريب الخدمة من المواطن.

#### 4- التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:

قصد تدارك الفوارق المسجلة بين القيم المنشودة والنتائج المحققة على مستوى بعض مؤشرات قياس الأداء، تم وضع برنامج لجملة من الإجراءات والتدابير التي تمكّن من تلافي هذه الفوارق وتحسين الأداء.

##### ◀ الهدف الأول 1.0.3: تحسين استخلاص الديون العمومية

###### ← الفوارق:

▪ نسبة تطوّر المبالغ الجبائية المستخلصة:

✓ القيمة المنشودة: 10,12 %

✓ النتائج المحققة: 0,44 %

▪ نسبة استخلاص الديون الجبائية المثقلة:

✓ القيمة المنشودة: 20 %

✓ النتائج المحققة: 15,7 %

###### ← التوجّهات والإجراءات لتحسين الأداء:

- ◀ التنسيق مع مصالح المراقبة الجبائية للتشاور والتعاون على حث المطالبين بالأداء على القيام بالواجب الجبائي من ذلك توزيع المطويّات المعدة من قبل الإدارة العامّة للأداءات والتحسيس والإرشاد،
- ◀ مواصلة العمل على تقييم أعمال عدول الخزينة وتأطيرهم لتحسين مردوديتهم،
- ◀ إعادة هندسة مسارات العمل وتنظيم عملية الاستخلاص من خلال إعطاء الأولوية للديون ذات قابلية عالية للاستخلاص،
- ◀ تدعيم حوار التصرّف بين كافة المتدخلين في المنظومة، بما يمكّن من التحكّم في الإجراءات ويضمن تحسين الأداء،

◀ التنشيط المستمر للملفات الهامة والمستعصية ومساندة المصالح بالدراسة للإشكاليات المعترضة واقتراح الحلول المناسبة.

◀ الهدف الثالث 3.0.3: مسك محاسبة موثوق بها ومقدمة في الآجال

← الفوارق:

▪ نسبة الحسابات المرفوضة:

✓ القيمة المنشودة: 7,33 %

✓ النتائج المحققة: 7,7 %

← التوجّهات والإجراءات لتحسين الأداء:

◀ تدعيم الدور الرقابي المحاسبي من خلال تنظيم دورات تكوينية لفائدة الأعوان المكلفين بعملية مراقبة حسابات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.

◀ إحكام متابعة مذكرات رفض الحسابيات على مستوى أمانات المال الجهوية سواء كان ذلك من حيث الشكل أو من حيث الأصل.

◀ الهدف الرابع 4.0.3: ضمان حسن التصرف في الخزينة والقيم

← الفوارق:

▪ معدّل آجال تسوية فصول الصكوك المقدمة للخلاص:

✓ القيمة المنشودة: 20 يوما

✓ النتائج المحققة: 29 يوما

← التوجّهات والإجراءات لتحسين الأداء:

◀ حصر أسباب عدم تحقيق الآجال واحتساب الآجال الحقيقية للمؤشر بإزالة مفعول الشيكات الراجعة دون خلاص والتي غالبا ما تستغرق تسويتها آجالا طويلة.

◀ المتابعة اللصيقة لعمليات تسوية الشيكات الراجعة دون خلاص.

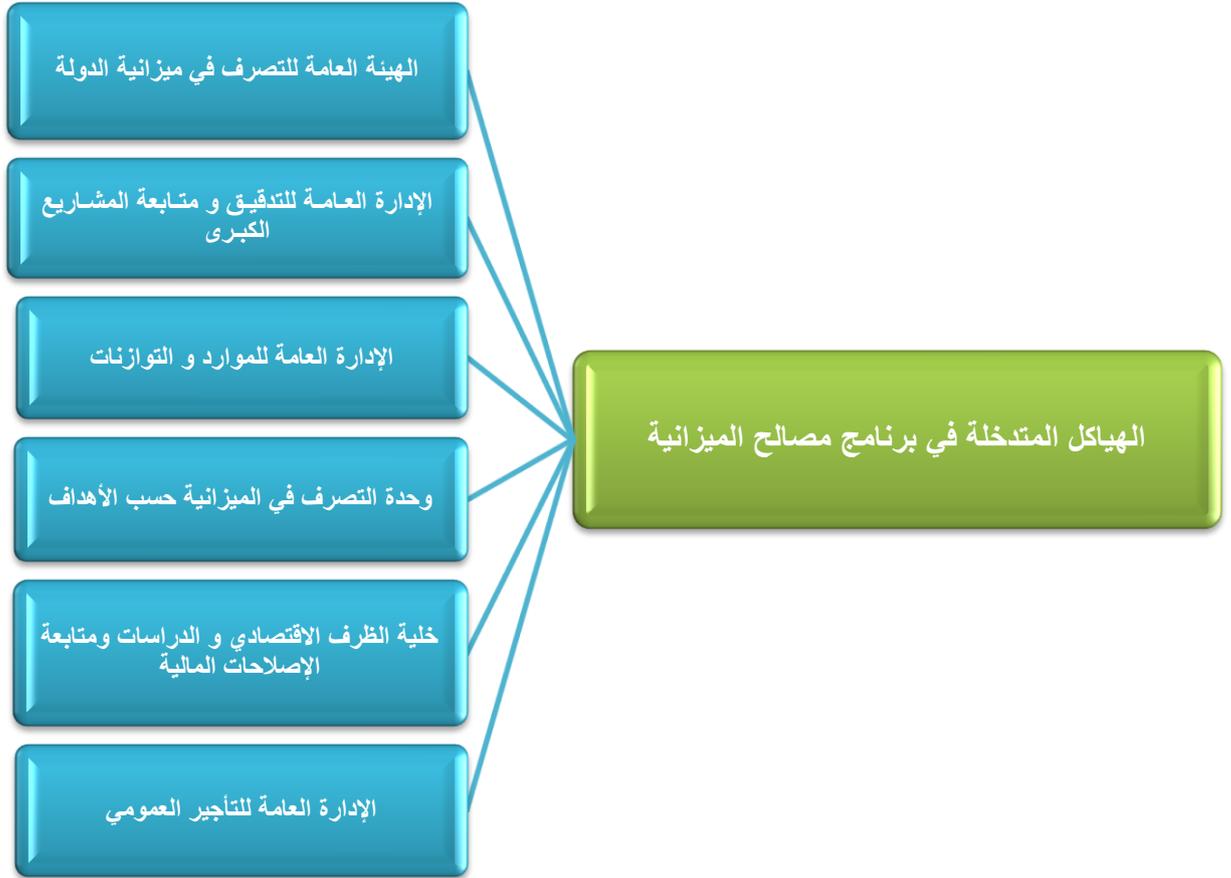


# برنامج مصالح الميزانية

تقديم رئيس البرنامج : تم تعيين السيد السيد زهير عطاء الله رئيس الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة رئيساً لبرنامج مصالح الميزانية منذ ديسمبر 2014.

## 1 - التقديم العام للبرنامج:

### 1.1. خارطة البرنامج:



### 2.1. تقديم البرنامج:

يتكون برنامج مصالح الميزانية من الإدارات العامة التالية:

- الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة.
- الإدارة العامة للتدقيق و متابعة المشاريع الكبرى.
- الإدارة العامة للموارد و التوازنات.
- وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف.
- خلية الظرف الاقتصادي و الدراسات و متابعة الإصلاحات المالية.
- الإدارة العامة للتأجير العمومي.

- الإدارة العامة لمتابعة النفقات على القروض الخارجية الموظفة.

تتولى هذه الإدارات العامة إعداد ميزانية الدولة ومتابعة تنفيذها في إطار التوازنات العامة للمالية العمومية وتضمن ديمومة الميزانية وتماسكها وذلك في إطار تقديرات تضبط على المدى القصير والمتوسط.

### 3.1. إستراتيجية البرنامج:

يلعب برنامج " مصالح الميزانية " دورا كبيرا في صياغة وتنفيذ السياسة الاقتصادية والمالية للبلاد (سياسة الميزانية وسياسة الجباية) من خلال إعداد تقديرات ميزانية الدولة في إطار قانون المالية والميزان ا لإقتصادي وكذلك من خلال متابعة تطور موارد ونفقات الميزانية وإعداد ونشر الإحصائيات المتعلقة بالمالية العمومية. وترتكز إستراتيجية برنامج مصالح الميزانية على المحاور التالية:

- مزيد التحكم في توازنات ميزانية الدولة وذلك من خلال تطوير جودة تقديرات موارد ونفقات الدولة على المدى المتوسط لإعطاء رؤية اقتصادية شاملة ورؤية مالية متوسطة المدى.
- تحسين تعبئة موارد الدولة وترشيد النفقات والتحكم فيها بهدف توظيف أكثر موارد لدعم المشاريع التنموية مع التركيز على حسن برمجة وتنفيذ هذه المشاريع.
- تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية مما يمكن مجلس نواب الشعب والمجتمع المدني والمواطن من تقييم جملة الإعتمادات الموظفة لتحقيق الأهداف المرسومة ومقارنتها بالنتائج المحققة فعليا.

وفي إطار تنفيذ إستراتيجية البرنامج، تم ضبط مجموعة من الأهداف تتمحور حول تطوير جودة التقديرات وتحسين شفافية ونجاعة التصرف في الميزانية وذلك عبر العمل على مواصلة إرساء منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف، حيث بلغ

العدد الجملي للوزارات التي قدمت ونفذت ميزانياتها وفق المنظور البرامجي 18 وزارة وهي كما يلي:

11. وزارة التنمية والتعاون الدولي	1. وزارة الفلاحة والصيد البحري
12. وزارة الشباب والرياضة	2. وزارة التجهيز
13. وزارة المرأة	3. وزارة التربية
14. وزارة البيئة والتنمية المستدامة	4. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
15. وزارة الشؤون الاجتماعية	5. وزارة الصحة
16. وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية	6. وزارة النقل
17. وزارة التجارة	7. وزارة المالية
18. وزارة الثقافة والمحافظة على التراث	8. وزارة الصناعة و الطاقة والمناجم
	9. وزارة التكوين المهني و التشغيل
	10. وزارة السياحة والصناعات التقليدية

## 2 - تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

### 1.2. أهم الإصلاحات الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة

بالبرنامج:

#### • الإصلاحات في ميدان المالية العمومية:

- تقديم ومناقشة ميزانيات 18 وزارة حسب البرامج (سياسات عمومية) مع المشاريع السنوية للقدرة على الأداء لسنة 2016،
- إعداد إطار النفقات 2016-2018 الجملي والقطاعي بالنسبة للوزارات المذكورة سابقا،
- إعداد أنموذج قياسي لإعداد تقديرات سنوية لموارد الدولة ونفقاتها بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي (Modèle économétrique de prévision annuelle).
- قيادة أشغال فريق العمل حول "الإطار التشريعي والترتيبي للمالية العمومية" المكلف بإعداد مشروع القانون الأساسي للميزانية في صيغة جديدة حيث تمت

المصادقة على مشروع القانون الأساسي المذكور في المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 13 نوفمبر 2015 وإحالته لمجلس نواب الشعب.

- المشاركة أو قيادة، حسب الحالة، في أشغال فرق العمل المحدثة والمتعلقة ب:

✓ تبويب نفقات الميزانية

✓ قيادة البرامج العمومية

✓ تعصير المحاسبة العمومية

✓ تعصير الرقابة

✓ إصلاح منظومة الدعم (تحت إشراف رئاسة الحكومة).

#### • الشفافية ونشر المعلومات:

- المشاركة في الأشغال الأولية لإرساء إستراتيجية إتصال لوزارة المالية (Stratégie de communication.)

- إعداد ميزانية المواطن ونشرها بالموقع الرسمي لوزارة المالية.

- نشر ميزانيات الوزارات لسنة 2016 بالموقع الرسمي لوزارة المالية وكذلك

المشاريع السنوية للقدرة على الأداء (الإستراتيجيات، الأهداف والمؤشرات)

الخاصة بالوزارات المنخرطة بمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

على موقع المنظومة [www.GBO.tn](http://www.GBO.tn)

- إرساء بوابة الميزانية المفتوحة "ميزانيتنا" بالتعاون مع البنك الدولي قصد تيسير

نفاذ المواطنين إلى المعلومة المتعلقة بالميزانية إضافة إلى تعزيز السياسة

الحكومية في إتجاه الشفافية والحوكمة المفتوحة وإدراجها بالواب في 15 ديسمبر

2015.

- نشر التقرير النصف السنوي للمالية العمومية بالموقع الرسمي للوزارة.

### 3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015:

### 1.3. تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج:

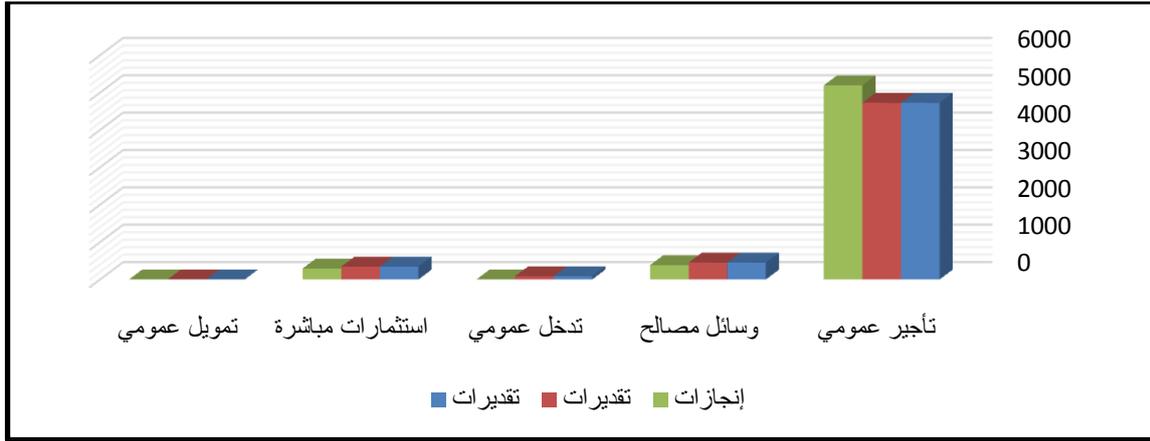
بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لبرنامج مصالح الميزانية بعنوان سنة 2015 بـ 5916 ألف دينارا مقابل 5551 ألف دينار حسب تقديرات نفس السنة أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 106 %.

جدول عدد 1:  
تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015 مقارنة بالتقديرات  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)

الوحدة: ألف دينار

بيانات النفقات	تقديرات	تقديرات	إنجازات	الإنجازات مقارنة بالتقديرات	
	2015 ق م	2015 ق م ت	2015	نسبة الإنجاز %	ق م ت
		(1)	(2)	(1) - (2)	
نفقات تصرف	5263	5206	5586	380	107 %
تأجير عمومي	4727	4727	5193	466	110 %
وسائل مصالح	451	394	383	- 11	97 %
تدخل عمومي	85	85	0	-85	0 %
نفقات تنمية	345	345	330	- 15	95 %
استثمارات مباشرة	345	345	330	- 15	95 %
على الميزانية	345	345			95 %
على القروض الخارجية					
تمويل عمومي	0	0	0	0	-
على الميزانية					
على القروض الخارجية					
صناديق خزينة	0	0	0	0	-
المجموع العام:	5608	5551	5916	365	106 %

رسم بياني عدد 18:  
مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية برنامج مصالح الميزانية لسنة 2015  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)



ويفسر التباين بين نسب الإنجاز مقارنة بالتقديرات كما يلي:

#### - التأجير العمومي:

تجاوزت نسبة الإنجاز 110% بإعتبار إدخال تعديلات بالزيادة على مستوى الإعتمادات المرسمة لهذا البرنامج (تحولات من برنامج القيادة والمساندة) وذلك في إطار البرنامج العام للزيادة في الأجور الذي وقع إقراره خلال قانون المالية التكميلي لسنة 2015 وتم ترسيم الإعتمادات لكافة مصالح الوزارة ضمن برنامج القيادة والمساندة على أن يتم القيام بالتحويلات اللازمة عند صرف هذه الإعتمادات.

- وسائل المصالح : لم تتجاوز نسبة إستهلاك هذه الإعتمادات 95% وهي نسب تختلف حسب نوعية النفقات:

✓ وقود للخطط الوظيفية : 75 %

✓ الإعتناء بالبنائيات تبلغ نسبة الانجاز 63 % بإعتبار القيام ببعض التهيئات على حساب برنامج القيادة والمساندة.

✓ صيانة المعدات والأثاث: تبلغ نسبة الإنجاز 61 %.

✓ النفقات المباشرة للتنظيف: بلغت نسبة الانجاز 51 %

✓ مصاريف المهمات: 46 %

- **التدخل العمومي:** لم يتم إستعمال الاعتمادات المرسمة بهذا القسم وهي إعتمادات تتعلق بمساهمة الدولة التونسية في المبادرة الإفريقية المنسقة المتعلقة بإصلاح الميزانية (CABRI) وذلك نظرا لعدم تلقي إشعار في الغرض.

### 2.3. تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها

#### 1.2.3- الهدف 1.0.4: تطوير جودة تقديرات موارد الدولة.

##### تقديم الهدف:

تميز الظرف الإقتصادي والإجتماعي الذي تمر به البلاد منذ سنة 2011 بكثرة المعطيات المتغيرة والأحداث الطارئة مما جعل عملية إعداد تقديرات الموارد أكثر صعوبة وأصبح هامش الخطأ أكثر حدة وبالتالي فقد تمت ملاحظة تباين الفارق بين تقديرات موارد الدولة والإنجازات خاصة خلال الفترة المتراوحة بين سنة 2010 وسنة 2013.

ونظرا لما تكتسيه تقديرات ميزانية الدولة من أهمية في إطار قانون المالية والميزان الإقتصادي ضبط إمكانيات الدولة وبالتالي تحديد قدرتها على الإنفاق وتنفيذ سياستها الإقتصادية والإجتماعية، فإنه تم إختيار هدف "تطوير جودة تقديرات موارد الدولة" تلافيا للإنزلاق وحفاظا على سلامة التوازنات المالية للدولة.

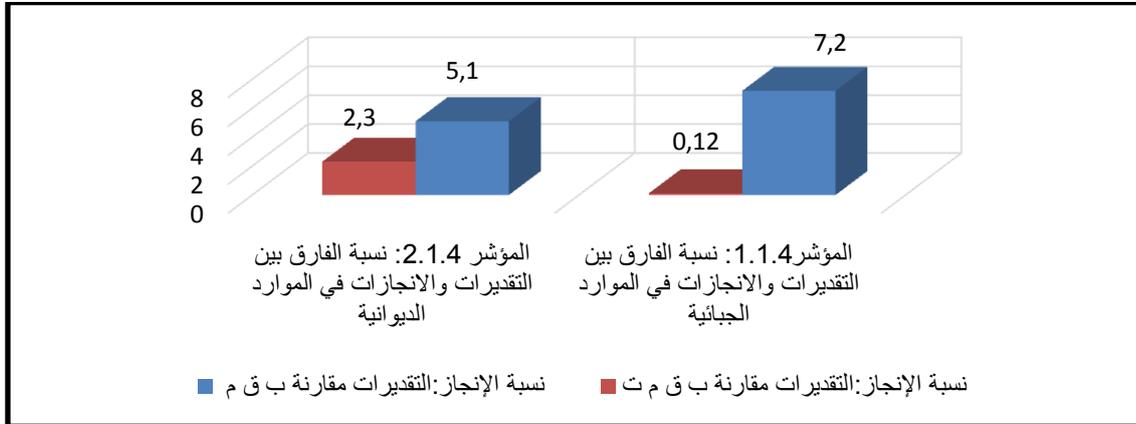
##### النتائج:

#### جدول عدد 2

#### الهدف 1.0.4: تطوير جودة تقديرات موارد الدولة

مؤشرات قيس الأداء	الوحدة	تقديرات 2015 (1)	إنجازات 2015 ل/ق م (2)	إنجازات 2015 ل/ق م ت (3)	نسبة الإنجاز: التقديرات مقارنة ب ق م (2)/(1)	نسبة الإنجاز: التقديرات مقارنة ب ق م ت (3)/(1)
المؤشر 1.1.0.4: الفارق بين التقديرات والانجازات في الموارد الجبائية	%	1.5	7.2	0.12	21	100
المؤشر 2.1.0.4: الفارق بين التقديرات والانجازات في الموارد الديوانية	%	0.8	5.1	2.3	15.7	34.8

رسم بياني عدد 19: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف 1.0.4: تطوير جودة تقديرات موارد الدولة.



### 2.2.3 - الهدف 2.0.4: تطوير جودة تقديرات نفقات الدولة.

#### تقديم الهدف:

يرمي هذا الهدف إلى تحسين جودة تقديرات نفقات الدولة وذلك بالتقليص في الفارق بين الإعتمادات المرسمة بقانون المالية والإنجازات الفعلية بإعتبار الفارق المسجل خلال السنوات الأخيرة سواء على مستوى نفقات التصرف أو نفقات التنمية.

#### النتائج:

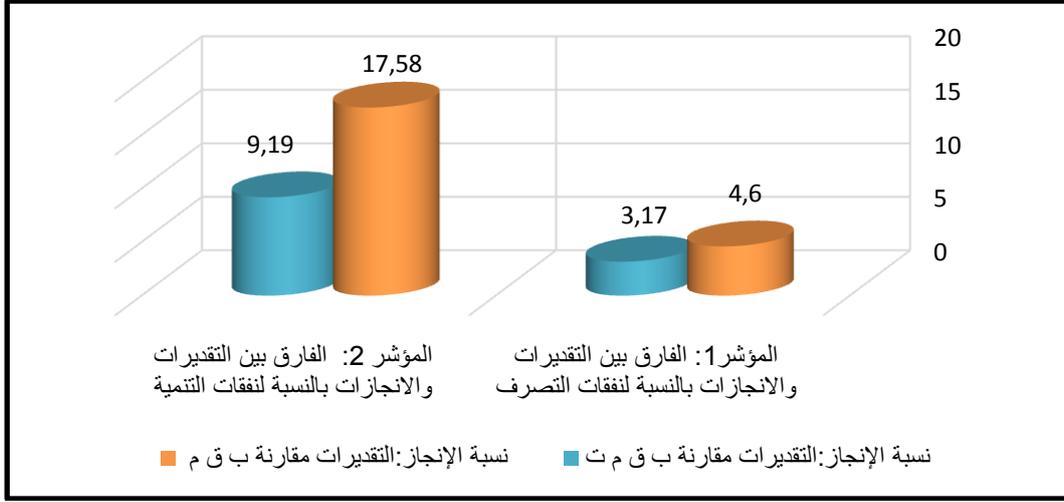
#### جدول عدد 3

الهدف 4-2 : تطوير جودة تقديرات نفقات الدولة.

مؤشرات قياس الأداء	الوحدة	تقديرات ق م ت 2015 (1)	إنجازات 2015 مقارنة بق م (2)	إنجازات 2015 مقارنة بق م ت (3)	نسبة الإنجاز: التقديرات مقارنة ب ق م (2)/(1)	نسبة الإنجاز: التقديرات مقارنة ب م ت (3)/(1)
المؤشر 1.2.0.4: الفارق بين التقديرات والإنجازات بالنسبة لنفقات التصرف	%	2.6	4.6	3.17	56 %	82 %
المؤشر 2.2.0.4: الفارق بين التقديرات والإنجازات بالنسبة لنفقات التنمية	%	7.75	17.58	9.19	44 %	84 %

### رسم بياني عدد 20

مقارنة بين تقديرات و إنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بلهدف 2.0.4 : تطوير جودة تقديرات نفقات الدولة.



### 3.2.3- الهدف 3.0.4: تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة

بالميزانية:

تقديم الهدف:

تتولى مصالح وزارة المالية وبصفة دورية نشر جملة من المعطيات والإحصائيات المتعلقة بالنتائج المسجلة على مستوى المالية العمومية (الموارد و النفقات والدين العمومي).

وقصد مزيد تدعيم منظومة الشفافية ونشر البيانات خاصة بعد إقرار المرسوم عدد 2011-41 المؤرخ في 26 مارس 2011 الذي تم تعويضه بالقانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المتعلق بالحق في النفاذ إلى المعلومة، تعمل الهياكل المتدخلة في برنامج مصالح الميزانية على نشر كل ما يتعلق بالمالية العمومية من معطيات إحصائية وتقديرات في آجال مقبولة تمكن المستعملين من الحصول على معلومة كاملة وذات جودة وفي الوقت المناسب.

## النتائج:

### جدول عدد 21

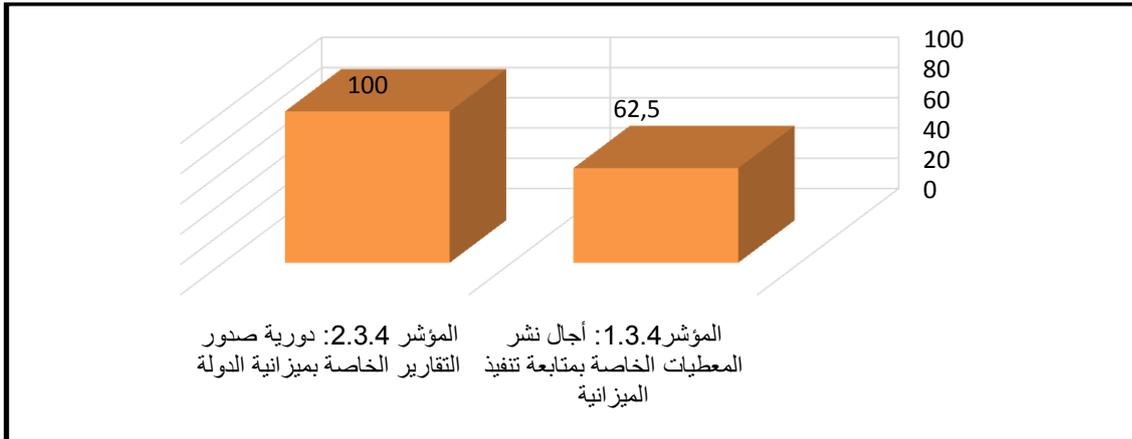
الهدف 3.0.4: تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية.

مؤشرات قيس الأداء	الوحدة	إنجازات 2014	تقديرات 2015 (1)	إنجازات 2015 (2)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات % (1) / (2)
المؤشر 1.3.0.4: أجال نشر المعطيات الخاصة بمتابعة تنفيذ الميزانية	اليوم	49	30	48	62.5
المؤشر 2.3.0.4: دورية صدور التقارير الخاصة بميزانية الدولة	الشهر	6.5	15	5	100

الهدف 3.4: تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية

### رسم بياني عدد 22

مقارنة بين تقديرات و إنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة بلهدف 3.0.4 : تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية.



### 4.2.3 - الهدف 4.0.4: التوجه نحو منظومة التصرف حسب الأهداف

تقديم الهدف:

يساهم هذا الهدف في ترجمة المجهودات المبذولة لضمان التركيز التدريجي لمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بما في ذلك جميع جوانب هذا الإصلاح الذي يقوم أساسا على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية حسب برامج عمومية يضبط لكل منها جملة من الأهداف التي يتم قياس درجة تحقيقها من خلال مؤشرات موضوعية لقياس الأداء.

ولقد تم اعتماد المرحلة والتدرج في تركيز المنظومة الجديدة حيث شهدت سنة 2015 إدراج الدفعة الثالثة من الوزارات المعنية بالتجربة ألا وهي: وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية، وزارة التجارة، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التنمية والاستثمار والتعاون الدولي، وزارة الثقافة، وزارة الشباب والرياضة، وزارة المرأة والأسرة والطفولة، وزارة السياحة ووزارة البيئة والتنمية المستدامة.

## النتائج:

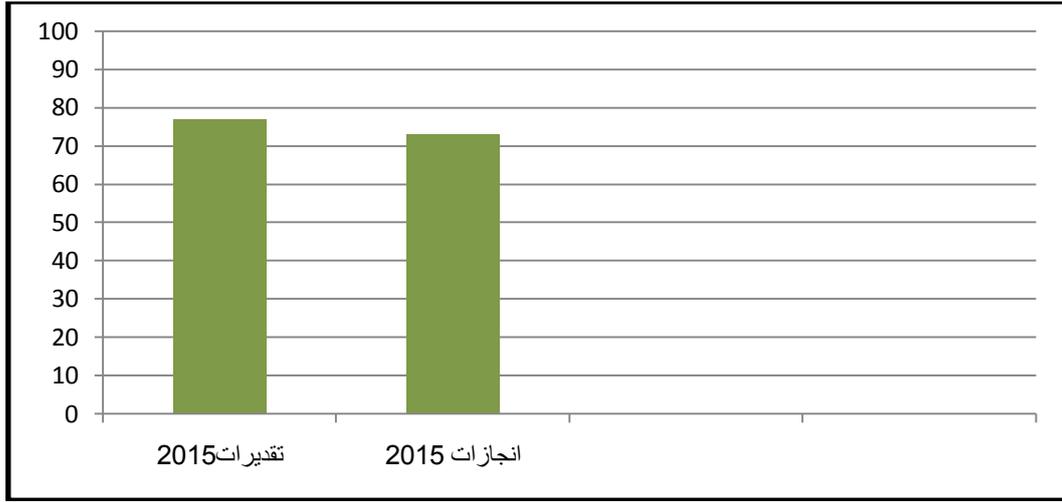
### جدول عدد 5

#### الهدف 4.0.4"التوجه نحو منظومة التصرف حسب الأهداف"

نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015 ق.م.ت	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015 ق.م.	انجازات 2015	تقديرات 2015	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014 ق.م.ت	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014 ق.م.	انجازات 2014	تقديرات 2014 قانون المالية التكميلي	تقديرات 2014 قانون المالية الأصلي	وحدة المؤشر	نسبة الانجازات التي تم ضبطها وفق منظور برامجي
%94	%94	%73	77%	%80	%80	%60	%75	%75	%	

### رسم بياني عدد 23:

مقارنة بين تقديرات وانجازات مؤشر قياس الأداء لسنة 2015



### 3.3. تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة 2015:

#### الهدف 1.0.4: تطوير جودة تقديرات موارد الدولة

##### • المؤشر 1.1.0.4 : الفارق بين التقديرات والإنجازات في الموارد الجبائية:

بلغت نسبة إنجاز هذا المؤشر 21 % مقارنة بتقديرات قانون المالية الأصلي حيث سجل الفارق بين التقديرات والإنجازات في الموارد الجبائية نسبة 7.2 % مقابل 1.5 % مستهدفة.

ويفسر ذلك أساسا بتغير الفرضيات الاقتصادية التي بنيت عليها تقديرات قانون المالية الأصلي وخاصة تراجع الهام لأسعار النفط بالأسواق العالمية وكذلك تراجع نسبة النمو وبالتالي تراجع الضريبة على الشركات البترولية وغير البترولية.

وارتفعت نسبة إنجاز المؤشر مقارنة بتقديرات قانون المالية التكميلي إلى أكثر من 100% حيث تراجع نسبة الفارق بين التقديرات والإنجازات لتبلغ 0.12% مقابل 1.5% مقدرة في إطار قانون المالية التكميلي، ويفسر ذلك بتحيين تقديرات الموارد الجبائية الجمالية في إطار قانون المالية التكميلي لسنة 2015 والذي تمت المصادقة عليه في أوت 2015 أي إثر توفر معلومات كافية عن تقدم إنجاز الموارد الجبائية.

وتعتبر نسبة إنجاز المؤشر مقارنة بقانون المالية التكميلي هامة وإيجابية إلا أنه يجب مزيد العمل على التقليل من هامش الخطأ من خلال دراسة الفرضيات

الإقتصادية والأخذ بعين الإعتبار كل المستجدات حتى تكون التقديرات دقيقة وناجعة.

#### • المؤشر 2.0.1.4: الفارق بين التقديرات والإنجازات في الموارد الديوانية

لم تتجاوز نسبة إنجاز هذا المؤشر 16 % حيث بلغت نسبة الفرق بين الموارد الديوانية المسجلة وتقديراتها في قانون المالية الأصلي 5.1% مقابل 0.8% مقدرة. وتفسر هذه النسبة بتراجع قيمة الواردات سنة 2015 بـ 5.7% مقابل تطور إيجابي بحوالي 6% سنة 2014.

ومقارنة بتقديرات قانون المالية التكميلي تراجع الفارق بين التقديرات والموارد المسجلة إلى 2.3% نتيجة تحيين الفرضيات والإطار الاقتصادي الكلي وبذلك إرتفعت نسبة إنجاز المؤشر إلى حوالي 35%.

#### الهدف 2.0.4: تطوير جودة تقديرات نفقات الدولة

#### • المؤشر 1.2.0.4: الفارق بين التقديرات والإنجازات بالنسبة لنفقات

التصرف:

تم تسجيل نسبة إنجاز في حدود 82% مقارنة بقانون المالية التكميلي (مقابل نسبة 56 % مقارنة بقانون المالية الأصلي) بالنسبة لهذا المؤشر حيث بلغ الفارق بين الانجازات والتقديرات 3.17% مقابل 2.6% مقدرة بقانون المالية التكميلي (4.6 % مقابل 2.6 % مقدرة بقانون المالية الأصلي).

وتفسر هذه النسبة خاصة بإقتصاد جزء من الإعتمادات المرسمة بعنوان دعم المحروقات ( 918 م د مقابل 1286 م د) نتيجة لإنخفاض معدل سعر برميل النفط خلال الأشهر الأخيرة لسنة 2015.

#### • المؤشر 2.2.0.4: الفارق بين التقديرات والإنجازات بالنسبة لنفقات التنمية:

تم تسجيل نسبة إنجاز في حدود 84 % بالنسبة لهذا المؤشر مقارنة بقانون المالية التكميلي ( 44 % مقارنة بقانون المالية الأصلي) حيث بلغ الفارق بين إنجازات نفقات التنمية والتقديرات 9.19% مقابل 7.75% مقدر بقانون المالية التكميلي (17.58 % مقابل 7.75 % بقانون المالية الأصلي).

وتعتبر هذه النسب مرضية خاصة إذا أخذنا في الإعتبار الأوضاع التي تمر بها البلاد علاوة على الإجراء الذي تم تطبيقه لغلق السنة المالية في 31 ديسمبر 2015 دون التمديد للوزارت بفترات تكميلية.

#### **الهدف 3.0.4: تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية**

##### **• المؤشر 1.3.0.4 : آجال نشر المعطيات الخاصة بمتابعة تنفيذ الميزانية:**

تم تحقيق نسبة إنجاز في حدود 63 % بالنسبة لهذا المؤشر حيث بلغ المعدل السنوي لعدد الأيام اللازمة لنشر النتائج الشهرية لتنفيذ ميزانية الدولة 48 يوما مقابل 30 يوما مقدرة و 25 يوما كقيمة مستهدفة لهذا المؤشر.

وتجدر الإشارة إلى أن دورة إعداد النشرة الشهرية لمتابعة تنفيذ ميزانية الدولة تمر بعدد المراحل وتضم عديد المتدخلين من خارج الإدارة وخارج البرنامج مما يسبب تأخيرا في آجال الحصول على المعطيات اللازمة لإعدادها وخاصة المعطيات المتعلقة بنتائج الميزان التجاري والدين العمومي، وذلك بالإضافة إلى مشاكل تقنية على مستوى إدراج النشرة الشهرية بموقع وزارة المالية.

##### **• المؤشر 2.3.0.4 : دورية صدور التقارير الخاصة بميزانية الدولة:**

حقق هذا المؤشر نسبة إنجاز بـ100%.

وتجدر الإشارة إلى أنه في غياب إصدار التقرير السنوي للمالية العمومية، تم إعتداد التقرير النصف سنوي للمالية العمومية الذي تعده الإدارة العامة للموارد والتوازنات منذ سنة 2014 وذلك في إطار إنخراط تونس في مبادرة الحوكمة المفتوحة بهدف

ترسيخ مبادئ الشفافية وتحسين ترتيب تونس على مستوى مؤشر "الميزانية المفتوحة" Open Budget Index. ويحتوي هذا التقرير على ثلاثة أجزاء خصص الأول لتقديم وتحليل النتائج السداسية المسجلة للموارد الجبائية وغير الجبائية للدولة وموارد الإقتراض، وخصص الجزء الثاني لتقديم نتائج نفقات التصرف والتنمية وخدمة الدين العمومي ومقارنتها بالنتائج المسجلة بنفس الفترة من السنة المنقضية. فيما يحصل الجزء الثالث من التقرير نتائج ميزانية الدولة وسبل تمويله.

#### الهدف 4.0.4: التوجه نحو منظومة التصرف حسب الأهداف

##### • المؤشر 1.4.0.4: دعم تركيز منظومة التصرف حسب الأهداف

قدرت نسبة الاعتمادات التي تم ضبطها وفق المنظور البرامجي بحوالي 73% من جملة نفقات الميزانية دون اعتبار الدين العمومي. وتكون بذلك نسبة الإنجاز قد ناهزت 94% مما هو مبرمج خلال سنة 2015 ذلك أن هذه السنة شهدت ارتفاع ب 2.8% في ميزانية الدولة مقارنة بسنة 2014 إلى جانب دخول الدفعة الثالثة من الوزارات النموذجية المذكورة أنفا إلى المنظومة الجديدة (باستثناء وزارة تكنولوجيا الاتصال) وبهذا تكون مجموع النفقات المبوبة حسب المنظور البرامجي حوالي 17.626 مليون دينار.

طريقة الاحتساب: جملة الاعتمادات المضبوطة وفق المنظور البرامجي / ميزانية الدولة (دون الدين العمومي)

$$\frac{17,626}{29-5,130} = 73\%$$

هذا وقد تقرر بالنسبة لمشروع ميزانية الدولة لسنة 2016 تقديم ميزانيات وزارات الدفعات الأولى والثانية والثالثة المنخرطة في التجربة وفق من هجية التصرف حسب الأهداف (ميزانية مبوبة حسب البرامج والمشاريع السنوية للقدرة على الأداء) بما يتوافق مع منشور السيد رئيس الحكومة عدد 12 المؤرخ في 16 أبريل 2015 والمتعلق بإعداد مشروع ميزانية الدولة وإطار القدرة على الأداء للسياسات العمومية لسنة 2016.

#### 4- التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:

قصد تدارك الفوارق المسجلة بين القيم المنشودة والنتائج المحققة على مستوى بعض مؤشرات قياس الأداء، تم وضع برنامج لجملة من الإجراءات والتدابير التي تمكّن من تلافي هذه الفوارق وتحسين الأداء.

#### 1.4. الإشكاليات والنقائص المتعلقة بتنفيذ البرنامج:

عدم التحكم في آجال الحصول على المعطيات من المتدخلين من خارج البرنامج.

+الأوضاع الحالية للبلاد وتفاقم مطلبية الجهات أدى إلى ترسيم مشاريع غير قابلة للإنجاز خلال السنة.

#### 2.4. التدابير والأنشطة المقترحة لتدارك الإخلالات في تنفيذ مؤشرات البرنامج:

- مزيد تنظيم لجنة القيادة والتقيد برزنامة واضحة تضبط الآجال ومزيد التنسيق بين مختلف المتدخلين في البرنامج وذلك في إطار تنشيط حوار التصرف.
- إنهاء إعداد الأنموذج القياسي للتبئ والمتعلق بإعداد ميزانية الدولة مما سيساعد على تحسين جودة التقديرات،
- تقييم موضوعي لقدرة الوزارات على إنجاز المشاريع المبرمجة.
- إرساء متابعة دورية لتنفيذ الميزانية وتحسيس الوزارات بضرورة تحسين نسب التنفيذ.

# برنامج الديني العمومي

تقديم رئيس البرنامج: تم تعيين السيدة كوثر بابية المديرة العامة للتصرف في الدين والتعاون المالي رئيسا لبرنامج الدين العمومي.

## 1- التقديم العام للبرنامج:

يقوم قطاع المالية العمومية بدور هام في تعبئة الموارد الداخلية والخارجية لدفع النشاط الاقتصادي بالبلاد والمساهمة في تحقيق التوازنات المالية الكبرى ويمثل الدين العمومي حلقة مهمة في هذه التوازنات حيث يهدف لتمويل حاجيات الميزانية بموارد الاقتراض، ويتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في متابعة ومزيد التحكم في المديونية المرتبطة بسياسة المالية العمومية والظرف الاقتصادي المحلي والعالمي. ويشمل الدين العمومي مجموع التعهدات المالية المبرمة من طرف الدولة بالداخل (الدين العمومي الداخلي) ومع غير المقيمين (الدين العمومي الخارجي). يتم التصرف ومتابعة هذه التعهدات (عمليات السحب والتسديد والتصرف النشط) في إطار نصوص قانونية محددة ( قانون المالية - القانون الأساسي للميزانية - مجلة المحاسبة العمومية... ) تضبط الإجراءات والمبالغ القصوى المرتبطة بعمليات التدابير.

هذا وتتمثل المحاور الرئيسية لاستراتيجية برنامج الدين العمومي في تنويع مصادر الدين وآلياته وأجال سداده والضغط على كلفته والمخاطر المتعلقة به والعمل على تطوير السوق المحلية لسندات الدولة وإرساء تصرف نشيط في الدين العمومي وذلك بهدف الاستجابة لحاجيات الميزانية من موارد الاقتراض بالتوازي مع مزيد التحكم في مستوى الدين العمومي والتقليص من المديونية التي تبقى رهينة عوامل خارجية عديدة و خارجة نسبيا عن أداء التصرف في الدين العمومي.

تتمثل المهام الأساسية لبرنامج الدين العمومي في المحافظة على مستوى مقبول للدين على المدى المتوسط والطويل ومتابعة مختلف المخاطر المتعلقة به وضمان

مستوى أدنى لسيولة الخزينة يغطي الدفعوات المنتظرة وتطوير السوق المحلية لسندات الدولة.

أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج:

تتمثل أهداف البرنامج في المحاور التالية:

- التحكم في مستوى المديونية
- ✓ التحكم في تكلفة الدين العمومي
  - ✓ تحسين التصرف في المخاطر المتعلقة بالدين
  - ✓ إحكام التصرف في سيولة الخزينة
  - ✓ تطوير السوق المالية لسندات الدولة

2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

2-2-1 أهم الإصلاحات الإستراتيجية التي تم تحقيقها:

تتمثل إستراتيجية برنامج الدين العمومي في التأطير العام للتصرف في الدين العمومي والتعاون المالي وتضبط بالتنسيق مع السياسات الاقتصادية الوطنية والمواكبة اليقظة لتطور الظروف الاقتصادي والمالي على الصعيد الوطني والعالمي ومتابعة تنفيذها.

من أهم الأهداف ذات العلاقة المباشرة بالبرنامج هي توفير موارد الاقتراض الداخلية والخارجية المقدرة بميزانية الدولة مع الحرص على التخفيض في كلفة التداين وتقليص المخاطر المرتبطة بالدين العمومي إلى مستوى مقبول إضافة إلى السعي لتطوير السوق المالية الثانوية لسندات الخزينة وتنشيطه. وفي إطار التحكم في مخاطر نسب الفائدة على القروض الخارجية تم طلب تسعيرات فائدة الائتمان على مجموعة من قروض البنك الإفريقي للتنمية بالأورو في كل من شهر سبتمبر، أكتوبر وديسمبر 2015 للقيام بعملية تثبيت نسب الفائدة المرجعية

لهذه القروض في 25 جانفي 2016 بنسب تتراوح بين 0.385% و 0.8% وذلك لتفادي مخاطر ارتفاعها ونظرا للتراجع التاريخي لنسب الفائدة على الأورو.

كما تم في إطار التصرف في سيولة الخزينة دراسة إمكانية استعمال تقنية المبادلة لخطوط رقاغ الخزينة التي سددت سنة 2015 قصد التخفيف من أعباء الدين على ميزانية 2015، كما تم تكوين اللجنة المكلفة بمتابعة الأرصدة المحاسبية والمالية في إطار تنفيذ الميزانية بهدف المقاربة بين الأرصدة.

وفي مجال البحث عن مصادر تمويل بديلة للتداين تم العمل على إصدار الصكوك الإسلامية باعتباره مصدر تمويل بديل للاقتراض وذلك بإعادة النظر في مشروع القانون الخاص بالصكوك الإسلامية ضمن لجنة كونت في الغرض تضم الأطراف المعنية وتحت إشراف الإدارة العامة للتصرف في الدين و التعاون المالي.

← كما أنه في إطار المعونة المسندة لتونس من طرف سويسرا سنة 2014 والمخصصة لتمويل برنامج التصرف في مخاطر الدين العمومي التي يتصرف فيها البنك الدولي، تم سنة 2015 إرساء أنموذج لإحتساب مخاطر الصرف على القروض الخارجية والبدء في إعداد البيانات اللازمة لإرساء إستراتيجية الدين العمومي المتوسط المدى بهدف تطوير التصرف في مخاطر الدين العمومي والإعداد لإرساء وكالة الدين العمومي في سنة 2017.

### 3- نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015:

#### 1.3. تقديم تنفيذ ميزانية البرنامج:

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لبرنامج الدين العمومي 1024 أ.د خلال سنة 2015 مقابل 994 أ.د إعتمادات مرصودة في نفس السنة أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 103%.

جدول عدد 1: تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015 مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب طبيعة

النفقة

الانجازات مقارنة بالتقديرات		انجازات سنة 2015	تقديرات 2015	تقديرات 2015	بيان النفقات
نسبة	المبلغ (1)-(2)	(2)	(التكميلي)	(ق.م.الأصلي)	
الانجاز % (1)/(2)			(1)		
<b>106%</b>	<b>61</b>	<b>1022</b>	<b>961</b>	<b>975</b>	نفقات تصرف
101%	88	949	861	861	تأجير عمومي
73%	27	73	100	114	وسائل مصالح
-	-	-	-	-	تدخل عمومي
<b>6%</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	نفقات تنمية
6%	31	2	33	33	استثمارات مباشرة
6%	31	2	33	33	على الميزانية
-	-	-	-	-	تمويل عمومي
					على الميزانية
					على القروض
					الخارجية
-	-	-	-	-	صناديق خزينة
<b>103%</b>	<b>30</b>	<b>1024</b>	<b>994</b>	<b>1008</b>	المجموع العام

2.3. تقديم لنتائج القدرة على الأداء:

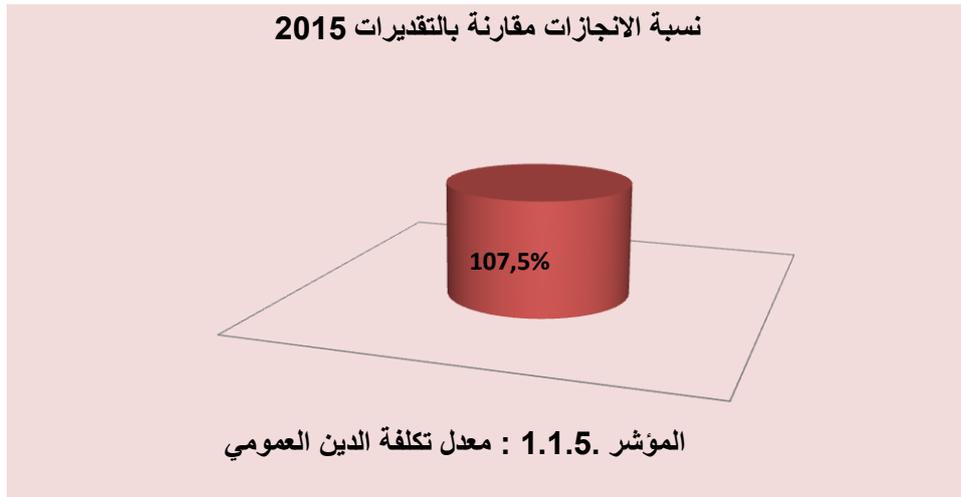
1.2.3 - الهدف 0.5: التحكم في تكلفة الدين العمومي

تعتبر متابعة تكلفة الدين العمومي والتحكم فيه من أهم مؤشرات أداء التصرف في الدين العمومي ويتمثل في الضغط على تكلفة الدين عبر التصرف النشط وذلك باستعمال آليات التغطية في الوقت المناسب.

## جدول عدد 2

نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015 (1)/(2)	انجازات 2015 (2)	تقديرات 2015 (التكميلي) (1)	تقديرات 2015 (ق.م.أ)	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	انجازات 2014	تقديرات 2014	وحدة المؤشر	مؤشرات قياس الأداء	الهدف 1.05 : التحكم في تكلفة الدين العمومي
%107.5	4	4.3	4.4	%97.7	4.3	4.2	%	المؤشر 1.1.0.5. معدل تكلفة الدين العمومي	

## رسم بياني عدد 24



### 2.2.3 - الهدف 2.0.5: تحسين التصرف في المخاطر المتعلقة بالدين

تعد حافضة الدين العمومي عرضة لعديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلبا على تطور حجمه وكلفته ويتعين على هيكل الدين العمومي السهر على حسن التصرف في هذه المخاطر وذلك ب :

- التحكم في مخاطر الصرف عبر الترفيع في مناب الدين الداخلي وتنويع عملات التداين الخارجي.

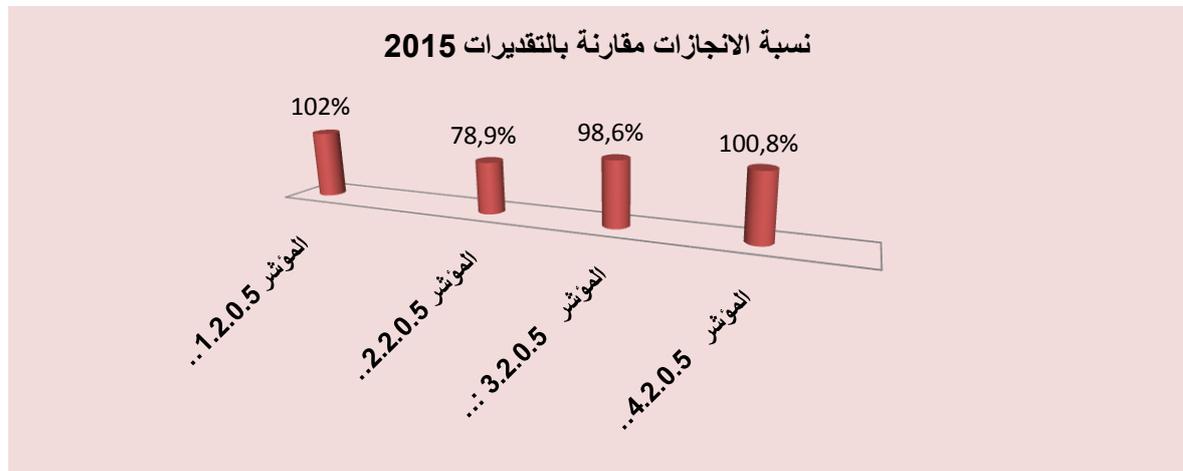
- التخفيض من مخاطر نسب الفائدة المرتبطة بالقروض ذات نسب الفائدة المتغيرة.
- التحكم في مخاطر إعادة التمويل من خلال التمديد في مدة تسديد الدين وتفادي الدين قصير المدى.

### جدول عدد 3

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	انجازات 2014	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014 ت	تقديرات 2015 (ق.م.أ)	تقديرات 2015 (ق.م.ت)	انجازات 2015 (2)	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015 (1)/(2)
المؤشر 1.2.0.5: مناب الدين الداخلي من الدين العمومي	%	40	39.8	99.5%	33.9	34.4	35.2	102%
المؤشر 2.2.0.5: مناب الدين الخارجي بنسب فائدة متغيرة	%	12	22.31	53.79%	10	18	22.76	78.9%
المؤشر 3.2.0.5: معدل مدة سداد الدين العمومي	سنة	6.8	6.3	92.6%	7	7	6.9	98.6%
المؤشر 4.2.0.5: معدل مدة اعادة التسعير	سنة	5.5	4.73	86%	≥6	5	5	100%

الهدف 2.0.5: تحسين التصرف في المخاطر المتعلقة بالدين

### رسم بياني عدد 25



### 3.2.3 - الهدف 3.0.5: إحكام التصرف في سيولة الخزينة

يتم إحكام التصرف في سيولة الخزينة بتوفير الموارد اللازمة للاستجابة لحاجيات الميزانية من الدفعات وملئمة موارد الاقتراض مع هذه الحاجيات لتفادي تحمل كلفة إضافية.

جدول عدد 4

نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015 (1)/(2)	انجازات 2015 (2)	تقديرات 2015 (التكميلي) (1)	تقديرات 2015 (ق.م.أ)	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	انجازات 2014	تقديرات 2014	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	الهدف 3.0.5: إحكام التصرف في سيولة الخزينة
101.9%	805.6	790	≥500	%131.2	768.6	585	م.د	المؤشر 1.3.0.5: المعدل السنوي لرصيد الخزينة	
58.1%	86.1	50	≥50	%159.2	31.4	50	م.د	المؤشر 2.3.0.5: تطور فارق رصيد الخزينة (انجازات- تقديرات)	

رسم بياني عدد 26



### 4.2.3 - الهدف 4.0.5: تطوير السوق المحلية لسندات الدولة

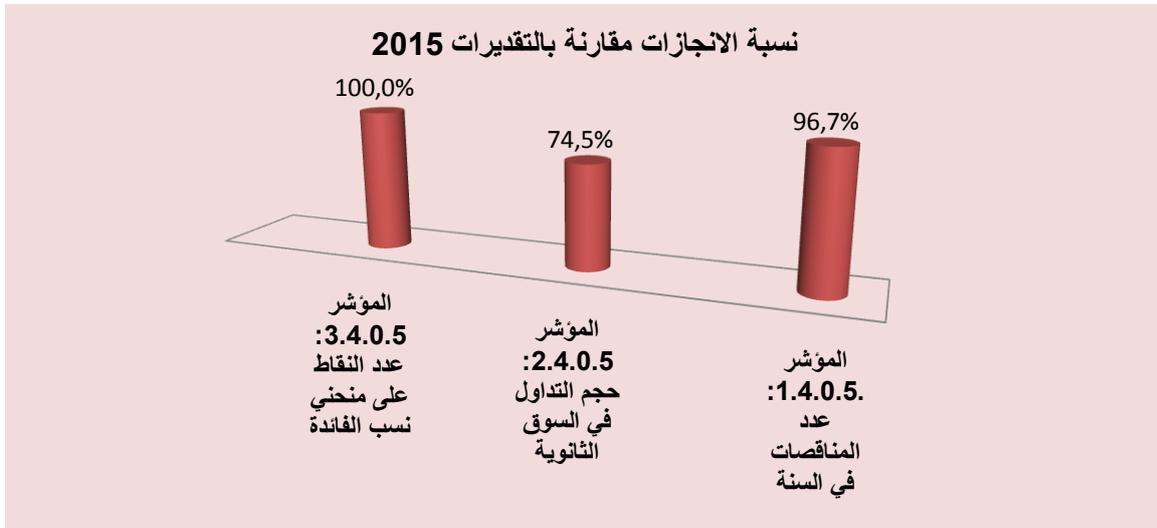
يساهم تطوير السوق المحلية لسندات الدولة في توفير التمويلات اللازمة لتغطية حاجيات الميزانية من موارد الاقتراض وتفادي اللجوء إلى الاقتراض الخارجي ليُعتبر المخاطر ذات العلاقة.

## جدول عدد 5:

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	انجازات 2014	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2014	تقديرات 2015 (ق.م.أ)	تقديرات 2015 (التكميلي) (1)	انجازات 2015 (2)	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2015 (1)/(2) 2015
المؤشر: 1.4.0.5 عدد المناقصات في السنة	مناقصة	42	32	%76.2	48	30	29	96.7%
المؤشر: 2.4.0.5 حجم التداول في السوق الثانوية	%	18	20.2	%112.2	33	20	14.9	74.5%
المؤشر: 3.4.0.5 عدد النقاط على منحنى نسب الفائدة	نقطة	7	7	%100	≥7	7	7	%100

الهدف 4.0-5: تطوير السوق المحلية لسندات الدولة

## رسم بياني عدد 27



### 3.3. تحليل وتفسير لنتائج القدرة على الأداء لسنة 2015:

#### الهدف 1.0.5: التحكم في تكلفة الدين العمومي

##### • المؤشر 1.1.0.5: معدل تكلفة الدين العمومي

سجل المؤشر نسبة إنجاز بـ 107.5 % بالنسبة لسنة 2015 أي أقل من كلفة الدين العمومي المقدرة بـ 0.3 % ويرجع ذلك أساسا إلى انخفاض كلفة الدين العمومي الخارجي (2.76%) المتأتي أساسا من الإنخفاض المهم الذي شهدته نسب الفائدة المرجعية الأوريبور 6 أشهر في الأسواق المالية العالمية.

#### الهدف 2.0.5 : التحكم في المخاطر المتعلقة بالدين العمومي

##### • المؤشر 1.2.0.5 : مناب الدين الداخلي من الدين العمومي

بلغت نسبة إنجاز المؤشر 102% أي أكثر بحوالي نقطة واحدة من مناب الدين الداخلي من الدين العمومي المقدر لسنة 2015 ويفسر هذا الفارق بزيادة حجم الاقتراض الداخلي المنجز حيث بلغ 2381.9 مليون دينار مقابل 1131 مليون دينار مقدرة بقانون المالية التكميلي لسنة 2015 وذلك لتعويض النقص في تعبئة موارد الموارد الخارجية المقدرة وذلك بعد إلغاء عملية إصدار الصكوك الإسلامية وتعبئة قسط واحد فقط من القرض الائتماني لصندوق النقد الدولي بمبلغ 588 مليون دينار مما شكل ضغوطات على سيولة الخزينة و أدى إلى الترفيع في مبالغ إصدار رقاغ الخزينة لتغطية حاجيات التمويل.

##### • المؤشر 2.2.0.5: مناب الدين الخارجي بنسب فائدة متغيرة

لم تتجاوز نسبة الانجاز لهذا المؤشر 78.9% في سنة 2015 وذلك بسبب إرتفاع حجم القروض الخارجية بالدولار بنسب فائدة متغيرة من حجم الدين الخارجي العمومي في موفى السنة ونظرا لإرتفاع أسعار ائتمان الفائدة على الدولار طويلة المدى تم إرجاء عملية التثبيت على القروض بالدولار ومواصلة الانتفاع بنسب الفائدة

العائمة الموظفة على هذه القروض للتقليص من كلفتها وبذلك تجاوز مؤشر الدين الخارجي بنسب فائدة متغيرة نسبة 18% التي تم تقديرها سنة 2015.

#### • المؤشر 3.2.0.5: معدل مدة سداد الدين العمومي

بلغت نسبة انجاز هذا المؤشر 98.6% بالنسبة لمعدل مدة سداد الدين العمومي المقدر لسنة 2015 والمتمثلة في 7 سنوات، ويرجع هذا بالأساس إلى مدة سداد الدين الداخلي التي بلغت 5.15 سنة الناتجة عن مدة إصدارات رقاغ الخزينة المنجزة والمتراوحة بين 3 إلى 10 سنوات في حين بلغت مدة سداد الدين الخارجي 7.8 سنوات.

#### • المؤشر 4.2.0.5 : معدل مدة إعادة التسعير

بلغ معدل مدة إعادة التسعير 5 سنوات سنة 2015 مثلما كان مقدرا في قانون المالية التكميلي لسنة 2015 وذلك يرجع إلى حسن تقدير تطور نسبة الدين الداخلي ذات نسب فائدة متغيرة على المدى المتوسط (حيث بلغت 29% من حجم الدين الداخلي) والمتمثلة أساسا في إيداعات الخزينة وتوظيف أرصدة الادخار البريدي لفائدة صندوق الودائع والأمانات.

#### الهدف 3.0.5 : إحكام التصرف في سيولة الخزينة

#### • المؤشر 1.3.0.5: المعدل السنوي لرصيد الخزينة

بلغت نسبة إنجاز المؤشر 101.9% أي بزيادة 15.6 مليون دينار عن المعدل السنوي لرصيد الخزينة المقدر لسنة 2015 ويرجع ذلك إلى حسن التصرف في سيولة الخزينة والحرص على التحسين من التقديرات ما أمكن وذلك بدفع المجهودات المبذولة قصد التنسيق المحكم مع الهياكل المتدخلة في تعبئة موارد الدولة والخزينة ونفقاتها بإعداد سيناريوهات مختلفة للتصرف في سيولة الخزينة قصد حصر

الضغوطات المحتملة عليها لتفادي المخاطر التي ينجر عنها انخفاض رصيد الخزينة.

#### • المؤشر 2.3.0.5 :تطور فارق رصيد الخزينة (إنجازات-تقديرات)

قاربت نسبة انجاز هذا المؤشر 58.1% أي تجاوزت الفارق المتوقع بـ 36 مليون دينار ويرجع هذا إلى عدم تعبئة بعض موارد الاقتراض الخارجي في الآجال مثل إصدار الصكوك الاسلامية ولقسط الأخير من قرض صندوق النقد الدولي وبعض موارد المصادرة ومراييح المؤسسات العمومية.

#### الهدف 4.0.5 : تطوير السوق المحلية لسندات الدولة

##### • المؤشر 1.4.0.5:عدد المناقصات في السنة

تم إنجاز 96.7% لهذا المؤشر سنة 2015 حيث لم يتم إنجاز بعض إصدارات رقاغ الخزينة 52 أسبوع نظرا لنسب الفائدة المرتفعة أو لقلّة المبالغ المعروضة من طرف المختصين في رقاغ الخزينة بحيث تزيد في كلفة الإصدار دون تحقيق هدف سد حاجيات الخزينة قصيرة المدى. في حين أنه تم إصدار رقاغ خزينة نصف شهرية في نوفمبر وديسمبر 2015 بهدف تعبئة موارد إقتراض داخلية لتغطية النقص في تعبئة الموارد الخارجية.

##### • المؤشر 2.4.0.5 : حجم التداول في السوق الثانوية

حقق هذا المؤشر نسبة انجاز بـ 74.5% لكنه يبقى بعيدا عن المأمول تحقيقه كحجم تداول في السوق الثانوية لرقاغ الخزينة خاصة وأن هذا المؤشر تتدخل فيه أطراف عديدة ويظل أداء الإدارة العامة للتصرف في الدين والتعاون المالي نسبيا من خلال تفعيل قوانين وأطر أو تحسينها بما أن السوق الثانوية التونسية تعاني من صغر

حجمها وقلة نشاطها عموماً. وأداء برنامج الدين سوف يكون له نتائج طويلة المدى نظراً للتأثير الغير المباشر للأنشطة المتبناة لتحسين هذا المؤشر.

#### • المؤشر 3.4.0.5: عدد النقاط على منحني نسب الفائدة

تم إنجاز هذا المؤشر كاملاً كما تم تقديره، أي إرساء 7 نقاط على منحني نسب الفائدة التي تعكس مدة سداد خطوط رقاغ الخزينة التي تم إصدارها سنة 2015 والتي تراوحت بين 3 سنوات و15 سنة.

#### 4- التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:

قصد تدارك الفوارق المسجلة بين القيم المنشودة والنتائج المحققة على مستوى بعض مؤشرات قياس الأداء، تم وضع برنامج لجملة من الإجراءات والتدابير التي تمكن من تلافي هذه الفوارق وتحسين الأداء:

- التنسيق مع كل المصالح المتدخلة حتى يحقق هدفه الرئيسي وهو **التحكم في نسبة الدين العمومي وضمان إستدامته.**

- إرساء إطار إقتصادي كلي يشمل جميع المتغيرات المؤثرة وتقديراتها على المدى المتوسط وخاصة إطار النفقات المتوسط المدى الذي يجب أن يتخذ صبغة رسمية تعكس التوجهات العامة للحكومة وعلى إثره يمكن أن يتحسن أداء برنامج الدين العمومي ويحقق أهدافه كاملة.

- إرساء منظومة إعلامية مندمجة توفر جميع المعطيات ذات العلاقة بالدين العمومي وتضفي المزيد من الشفافية لتحسين القدرة على الأداء.

في هذا الإطار تعتزم الإدارة العامة للتصرف في الدين والتعاون المالي إلى تنفيذ قرار الحكومة الرامي إلى إرساء وكالة الدين والخزينة التي تم إدراجها بالبرنامج

الوطني للإصلاحات 2016-2020 وبهدف تحسين قدرات إدارتها وتعزيزها تتواصل المعونة الفنية مع البنك الدولي التي بدأت سنة 2015 لتحسين التصرف في الدين العمومي وسيولة الخزينة ب إعتماذ أساليب متطورة حسب المقاييس العالمية. وستمكن هذه المعونة من تحسين تنفيذ مؤشرات برنامج الدين العمومي وتحقيق أهدافه عبر الأنشطة التالية المزمع القيام بها:

- إرساء وثيقة رسمية لإستراتيجية الدين العمومي في موفى سنة 2016.
- العمل على الإستفادة من معونة فنية للبنك الدولي والتي ستخصص للتصرف في سيولة الخزينة وذلك ب إعتماذ التصرف النشط في رصيد الخزينة وتحسين التقديرات.
- البدء بالعمل بالمنظومة الإلكترونية الخاصة بمناقصات رقاغ الخزينة لتأمين سرعتها وشفافيتها.
- إعتماذ أنموذج لحساب كلفة تغطية مخاطر الصرف على القروض الخارجية.

كما أنه سيتم العمل ضمن المعونة الفنية المقترحة من البنك الأوروبي للتنمية والاستثمار على إرساء منحى مرجعي لنسب الفائدة. كما سيقع إستكمال كراس الشروط الجديد الخاص بالمختصين في رقاغ الخزينة وإمضاءه سنة 2016 في إطار الإصلاحات المتعلقة بقرض البنك الإفريقي للتنمية الخاص بتطوير القطاع المالي. وقصد تنويع مصادر التمويل وضمان تعبئة موارد الصكوك الإسلامية ، يتم حاليا في إطار لجنة تضم مختلف الأطراف المعنية العمل على تنقيح قانون الصكوك.

# برنامج القيادة والمساندة

تقديم رئيس البرنامج: السيد الهادي دمق الكاتب العام لوزارة المالية

## 1 - التقديم العام للبرنامج:

برنامج القيادة والمساندة هو برنامج دعم لبقية برامج وزارة المالية ويهتم هذا البرنامج أساسا بالجوانب المتعلقة بالتصرف في الموارد البشرية للوزارة إضافة إلى التصرف في شؤونها المالية وتقديم الدعم الفني لإتخاذ القرار على مستوى الوزارة ومتابعة النشاط المالي للدولة في اتجاه ضمان سلامة التصرف في الأموال العمومية وفي حسن توظيف موارد الميزانية. ومن هذا المنطلق فإن أهم مشمولات برنامج القيادة والمساندة تتمثل أساسا في توفير الانتدابات لمختلف البرامج إضافة إلى التصرف في المسيرة المهنية للأعوان (من مرحلة الانتداب إلى مرحلة الإحالة على التقاعد) مروراً بالتكوين وذلك من خلال ما تؤمنه المدرسة الوطنية للمالية في هذا المجال وذلك عبر تركيز جهودها لضمان حسن سير منظومة التكوين بجميع مكوناتها لفائدة أعوان وزارة المالية. هذا إضافة إلى توفير الدعم المادي واللوجستي لكافة البرامج وذلك عبر تأمين الخدمات المتعلقة بالجانب المالي في تنفيذ الميزانية وإنجاز المشاريع.

## 2 - تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

1.2. أهم الإصلاحات الإستراتيجية التي تم تحقيقها والتي لها علاقة مباشرة

بالبرنامج:

نظرا لأهمية الجوانب المذكورة أعلاه المتعلقة أساسا بضمان حسن سير مختلف أنشطة البرامج الخصوصية من ناحية (برنامج الديوانة وبرنامج المحاسبة العمومية وبرنامج الجباية وبرنامج المصالح الميزانية وبرنامج الدين العمومي) وحرصا على مواكبة الجهود الرامية إلى تحسين الأداء في الميادين التقنية من ناحية أخرى، ارتكزت خطة البرنامج على تحسين نسبة التأطير والتحفيز عبر دعم تكوين إطارات وأعوان مختلف البرامج في مختلف المجالات للرفع من مردودية العمل الإداري والرقي بجودته

إضافة إلى اعتماد آليات ومعايير أساسها الحوكمة الرشيدة في تنفيذ الميزانية ومتابعة وتقييم إنجازها وفقا للتوقعات.

وتبعاً لذلك واصلنا خلال سنة 2015 العمل على صياغة المخططات المنطقية (logigrammes) المتعلقة بمختلف طرق الانتداب (انتداب خريجي مدارس التكوين، الانتدابات الخارجية عن طريق المناظرات، الانتداب عن طريق التعاقد...) وذلك قصد توضيح وحصر الإجراءات المتعلقة بمختلف طرق الانتداب التي تعتمدها وزارة المالية عبر ضبط المخطط الزمني لإنجاز مختلف هذه الإجراءات إضافة إلى تحديد المتدخلين بصفة عمودية وأفقية في إنجازها.

هذا وقد تمّ اعتماد المخطط المنطقي الخاص بإجراءات إعداد الميزانية وذلك بمناسبة إعداد الميزانية على المدى المتوسط (2017-2018-2019) مع الالتزام بالإجراءات الواردة بالمخطط المنطقي والآجال المتعلقة بإنجازها وتمّ في هذا المجال إعداد لوحة قيادة لمتابعة حاجيات مختلف برامج الوزارة من انتدابات على المدى المتوسط والتي مكنتنا من تضمين مختلف المعطيات على سند وحيد وهو ما يسرّ عملية المناقشة وتعيين الانتدابات والاختصاصات المطلوبة وهياكل التعيين على المستوى المركزي والجهوي. كما تمّ في نفس السياق إعداد رزمة ضبط المخطط الزمني لمختلف الاجتماعات المبرمجة في إطار إعداد الميزانية مع مختلف ممثلي البرامج حرصاً على احترام الآجال في هذا ومتابعة سير هذه الاجتماعات مع مختلف الأطراف المتدخلة.

وعملاً بالمخططات المنطقية الخاصة بإجراءات الانتداب والترقية فإنّه تمّ بالنسبة لسنة 2015 وضع برنامج عمل يضبط آجال فتح هذه المناظرات وتوقعات آجال التصريح بنتائجها ونشرها على الموقع الإلكتروني للوزارة [www.finances.gov.tn](http://www.finances.gov.tn) في الجزء الخاص بالتصرف في الموارد البشرية.

وساهمت الإدارة العامة للشؤون المالية والتجهيزات والمعدات بالتنسيق مع بقية هيكل الوزارة وتحت إشراف وحدة التصرف حسب الأهداف بإعداد مخططات منطقية لنفقات العنوان الأول والثاني وذلك قصد توضيح مختلف الإجراءات المتعلقة بالتصرف المالي لميزانية الوزارة وبتنفيذ الشراءات وطلبات وحاجيات الوزارة في إطار الشفافية وحسن تطبيق القانون.

### 3 - نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2015

#### 1.3. تنفيذ ميزانية البرنامج:

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لبرنامج القيادة والمساندة ما قدره 114694 ألف دينار مقابل 123218 حسب تقديرات نفس السنة أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 93%.

#### جدول عدد 1: تنفيذ ميزانية برنامج القيادة والمساندة لسنة 2015

الوحدة: أ د

بيان البرنامج	ق.م.م اصلي 2015	ق.م.م تكميلي 2015	الإنجازات مقارنة بالتقديرات 2015	
			إنجازات 2015	الفارق النسبة
العنوان الأول: نفقات التصرف	26192	25839	16502	9337 64%
التأجير العمومي	21740	21740	13494	8246 62%
وسائل المصالح	2805	2452	2316	136 94%
التدخل العمومي	1647	1647	692	955 42%
العنوان الثاني: نفقات التنمية	302679	97290	97192	98 99%
الاستثمارات المباشرة	679	679	590	89 87%
التمويل العمومي	302000	96600	96600	0 100%
القروض الخارجية				
صناديق الخزينة	100	100	2	2 2%
مجموع البرنامج	328971	123218	114694	8524 - 93%

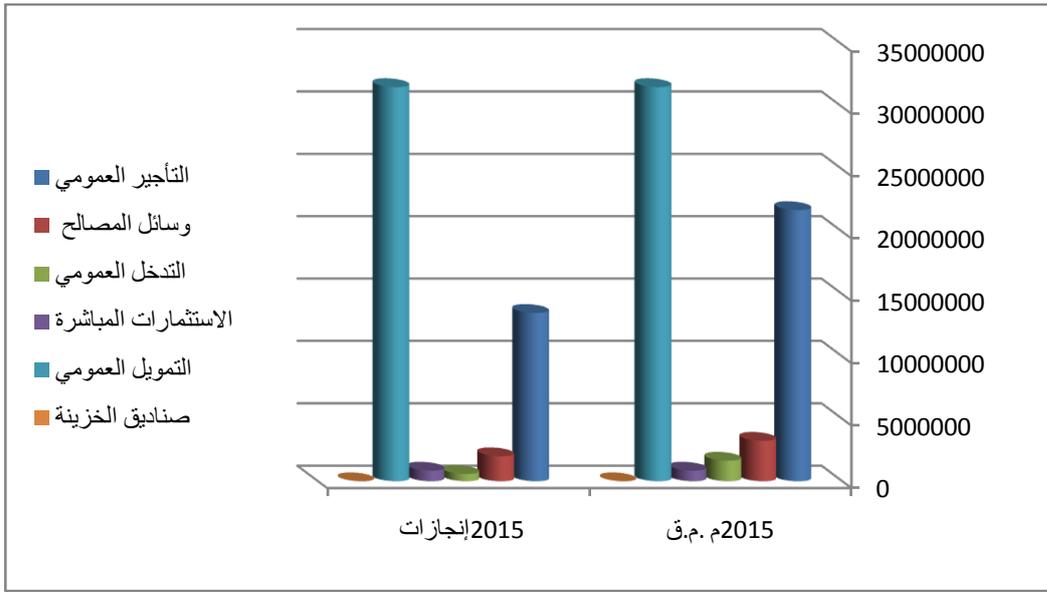
- قدرت نسبة تنفيذ ميزانية العنوان الأول بـ 64% ويعمل ذلك بما يلي:

● **بالنسبة للتأجير العمومي:** تم إنجاز 62% من الإعتمادات المرسمة بقانون المالية التكميلي لسنة 2015 إلا أن هذه النسبة لاتعكس الانجاز الحقيقي ( 94% ) والذي تم مقارنة بالإعتمادات الموزعة وليس المرسمة (الإعتمادات المرسمة خلال سنة 2015 تأخذ بعين الإعتبار إلى برنامج الإنتدابات الجديدة بعنوان سنوات 2012-2014 والتي سيتم تفعيلها خلال سنة 2015 غير أنه لم يتم تفعيل هذه الإنتدابات ولذلك تمت المقارنة في نسبة الإنجاز بالإعتماد على الإنتدابات الموزعة) إلى جانب أنه تم تفويض اعتماد قدره 8151 أذ إلى بعض البرامج الأخرى التابعة لوزارة المالية.

● **بالنسبة للتدخل العمومي :** تم إنجاز 42% من الاعتمادات المرصودة بالميزانية والمخصصة إلى ودادية أعوان وزارة المالية ويفسر ذلك بعدم موافاة اللجنة المختصة بطلب الحصول على التمويل الخاص بها. إضافة إلى الاعتمادات المرسمة للجنة الوطنية لإسترجاع الأموال الموجودة بالخارج والتي لم يتم صرفها.

● **بالنسبة للعنوان الثاني** تم انجاز 99% من الاعتمادات المرسمة بقانون المالية التكميلي لسنة 2015 من بينها 87% بالنسبة للإنجازات المتعلقة بالاستثمارات المباشرة.

**رسم عدد 28 : مقارنة بين تقديرات وإنجازات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2015**



### 2.3. تقديم نتائج القدرة على الأداء:

#### 1.2.3 - الهدف 1.0.6: تحسين التصرف في الموارد البشرية

**تقديم الهدف:** يعتبر حسن التصرف في الموارد البشرية من أهم مقومات حسن سير بقية برامج الوزارة بصفته الركيزة الأساسية لمساندة برامج الوزارة في تحقيق أهدافهم وذلك عبر توفير الموارد البشرية اللازمة والكفئة . وعبر معالجة الإشكاليات الراهنة المتعلقة بالتصرف في الموارد البشرية خاصة منها المتعلقة بآجال إنجاز الخطط المخصصة للاندابات والترقيات طبقا لما تمّ برمجته بميزانية السنة المالية المعنية وحسن ضبط التقديرات والحاجيات تماشيا مع قواعد برمجة الميزانية على المدى المتوسط.

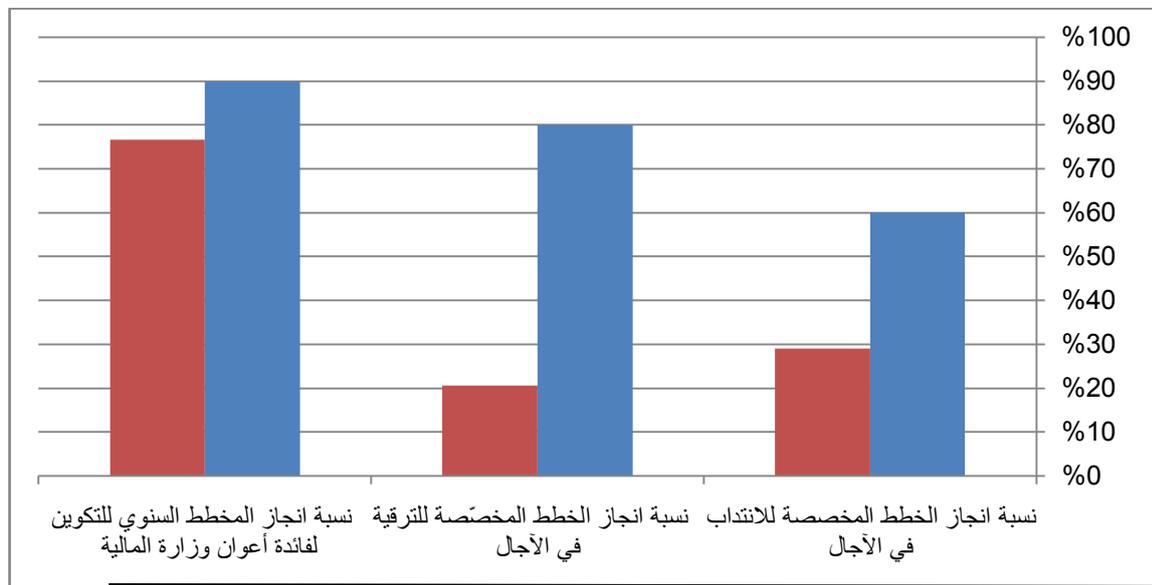
وفيما يلي جدول يحوصل التقديرات والإنجازات المسجلة في سنتي 2014 و 2015 وذلك بالنسبة للمؤشرات الثلاث المتعلقة بهدف تحسين التصرف في الموارد البشرية.

**جدول عدد2: نتائج القدرة على الأداء للهدف 1.0.6: تحسين التصرف في الموارد البشرية**

مؤشرات قيس الأداء	الوحدة	تقديرات	إنجازات	نسبة	تقديرات	إنجازات	نسبة
-------------------	--------	---------	---------	------	---------	---------	------

الإجازات مقارنة بالقيادات 2015	2015	تقديرات 2015 (ق م ت)	2015	الإجازات مقارنة بالتقديرات 2014	2014	2014		
48.33	29	60	60	97	88.31	90	%	المؤشر 1.1.0.6 : نسبة انجاز الخطط المخصصة للانتداب في الأجل (السداسية الثانية من السنة المالية المعنية)
25.6	20.5	80	80	50	20	40	%	المؤشر 2.1.0.6 : نسبة انجاز الخطط المخصصة للترقية في الأجل (السداسية الثانية من السنة المالية المعنية)
85.22	76.7	90	90	114	80	70	%	المؤشر 3.1.0.6 : نسبة انجاز مخطط التكوين السنوي لفائدة أعوان وزارة المالية

رسم بياني عدد 29: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بهدف تحسين التصرف في الموارد البشرية لسنة 2015



2.2.3 - الهدف 2.0.6 : تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية

**تقديم الهدف:** إن ترشيد النفقات العمومية يستوجب المزيد من اليقظة والبحث عن مصادر التحكم في الاستهلاك دون المس من الحد الأدنى من مستوى الخدمات المسداة في الآجال لفائدة مختلف مصالح الوزارة وفي هذا الغرض تم تحديد هدف "تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية" لإرساء مبادئ التصرف السليم وحسن إستغلال الموارد المالية والتجهيزات والمعدات المتوفرة.

تم تحديد الهدف "تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية" مع اعتماد المؤشرات التالية:

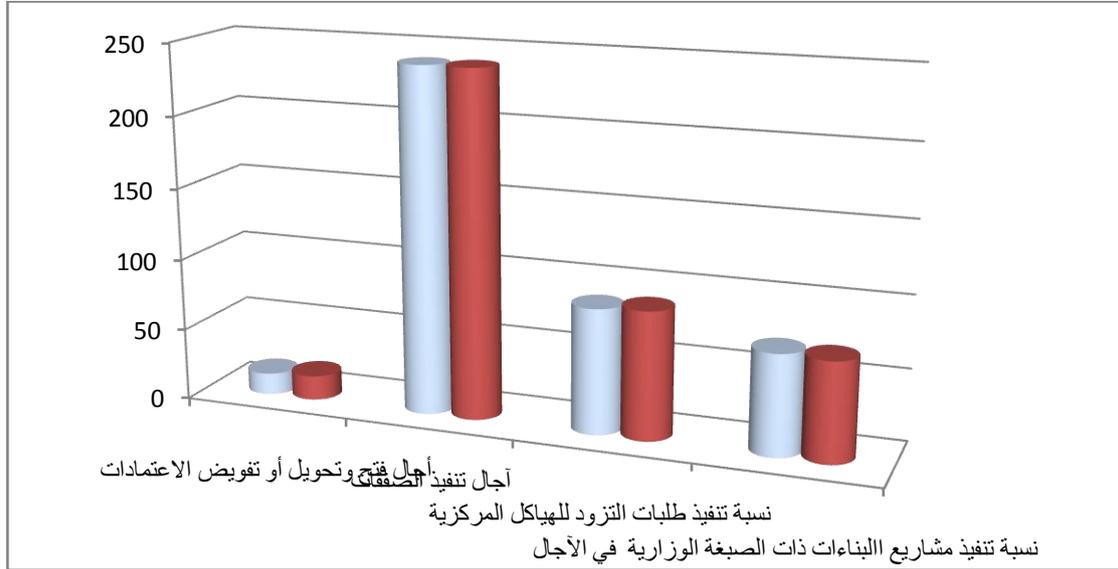
- 1 أجال فتح وتحويل أو تفويض الاعتمادات
- 2 أجال إعداد وتنفيذ الصفقات العمومية
- 3 نسبة تنفيذ طلبات التزود للهياكل المركزية
- 4 نسبة تنفيذ مشاريع البناء ذات الصبغة الوزارية

### جدول 3: متابعة تنفيذ مؤشرات قياس الأداء لسنة 2015

مؤشرات قياس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2014	إنجازات 2014	نسبة	تقديرات 2015	إنجازات 2015	نسبة الإنجازات مقارنة بتقديرات 2014
المؤشر 1.2.0.6: أجال فتح وتحويل أو تفويض الاعتمادات	يوم	20	15	75%	15	17	87%
المؤشر 2.2.0.6: أجال إعداد وتنفيذ الصفقات العمومية	شهر	8	8	100%	8	8	100%
المؤشر 3.2.0.6: نسبة تنفيذ طلبات التزود للهياكل المركزية	%	87	83	95%	87	89	99%
المؤشر 4.2.0.6: نسبة تنفيذ مشاريع البناء ذات الصبغة الوزارية	%	70	40	48%	70	69	98.5%

رسم بياني عدد 30: مقارنة بين تقديرات وانجازات مؤشرات قياس الأداء لسنة 2015

الخاصة بالهدف 2.0.6 : تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية



3.2.3 - الهدف 3.0.6: تحسين قدرة أداء هيئة الرقابة العامة للمالية في مجال

الرقابة والتدقيق

تقديم الهدف: تلعب وظيفة الرقابة في مجال التصرف العمومي دورا أساسيا في المحافظة على سلامة التصرف في الأموال العمومية وفي حسن توظيف موارد الميزانية.

وتساهم هيئة الرقابة العامة للمالية، مع هيكل ومؤسسات وزارة المالية، في تحقيق أهم توجهات قطاع المالية العمومية التي ترمي بالخصوص إلى الحفاظ على سلامة التوازنات المالية الداخلية والخارجية للدولة، وتحقيق التّجاعة والشفافية على مستوى توظيف موارد الميزانية وإستعمالها في إنجاز المشاريع والبرامج ذات الصبغة الوطنية والجهوية.

ومن ناحية أخرى، يندرج تطوير المنظومة الرقابية في القطاع العمومي في إطار الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد و الحوكمة الرشيدة وتطوير الرقابة الإدارية والمالية.

وفي هذا الإطار، تعتبر الجودة عنصراً أساسياً في أداء العمل الرقابي، وبالتالي تعمل هيئة الرقابة العامة للمالية، طبقاً للمعايير والمرجعيات الدولية للرقابة والتدقيق، على تحسين أدائها وطرق وإجراءات أعمالها.

وتقوم هيئة الرقابة العامة للمالية بمراقبة تصرف وحسابات مختلف المصالح والجماعات والمؤسسات والمنشآت العمومية أو ذات المساهمة العمومية والجمعيات والمجامع المهنية والشركات التعاونية المركزية والتعاونيات والهيكل الأخرى التي تنتفع بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمساعدة أو دعم من الدولة أو الجماعات المحلية.

وتتولى الهيئة سنوياً، إنجاز أكثر من 65 مهمة مراقبة وتدقيق حسابات، ويمكن تبويب مهمات الرقابة حسب طبيعة المصالح والهيكل على النحو التالي:

- مهمات تخص مصالح وزارة المالية، أو هيكل تعمل تحت إشرافها،
- مهمات تفقد وبحث تخصص منشآت عمومية ومؤسسات عمومية إدارية أو غير إدارية،
- مهمات تفقد وتقييم وبحث تخص عدة إدارات وهيكل أخرى،
- مهمات تدقيق حسابات مشاريع ممولة بموارد خارجية.

وتفصي مهمات الرقابة والتقييم إلى إعداد تقارير تتضمن جملة من الملاحظات والنقائص التي تم تسجيلها، مما يستدعي مزيد حرص المصالح والهيكل المعنية لتداركها مستقبلاً، قصد إحكام إنجاز البرامج والمشاريع العمومية والإستعمال الأمثل للموارد المالية المخصصة لها.

وتنجز مهمات المراقبة طبقا للبرنامج السنوي الذي تعده الهيئة بالتنسيق مع الهيئة العليا للمراقبة الإدارية والمالية والمصادق عليه من طرف الوزير المكلف بالمالية. كما يمكن للوزير المكلف بالمالية أن يأذن عند الاقتضاء بالقيام بمهمات مراقبة غير مدرجة بالبرنامج السنوي. وتتولى الهيئة إنجاز المهمات الرقابية طبقا للمعايير الدولية للمراجعة والتدقيق.

كما تحرص في إطار التصرف في الميزانية حسب الأهداف إلى تحسين قدرة أدائها في مجال الرقابة والتدقيق. ويقتضي قياس تحسين أداء أعمال الرقابة والتدقيق صلب هيئة الرقابة العامة للمالية الإ اعتماد على مجموعة من المؤشرات القابلة للإحتساب والتحليل والدراسة.

#### - مؤشرات قياس الأداء:

تتمثل مؤشرات قياس الأداء فيما يلي:

1. نسبة إنجاز البرنامج السنوي لتدخل الهيئة.

2. نسبة إنجاز المهمات المطلوبة من قبل هيكل أخرى خارج إطار البرنامج

السنوي.

3. نسبة إحترام الآجال التعاقدية لإرسال تقارير تدقيق حسابات المشاريع الممولة

بموارد خارجية.

جدول عدد 5: إنجازات ونتائج تحسين قدرة أداء هيئة الرقابة العامة للمالية في مجال

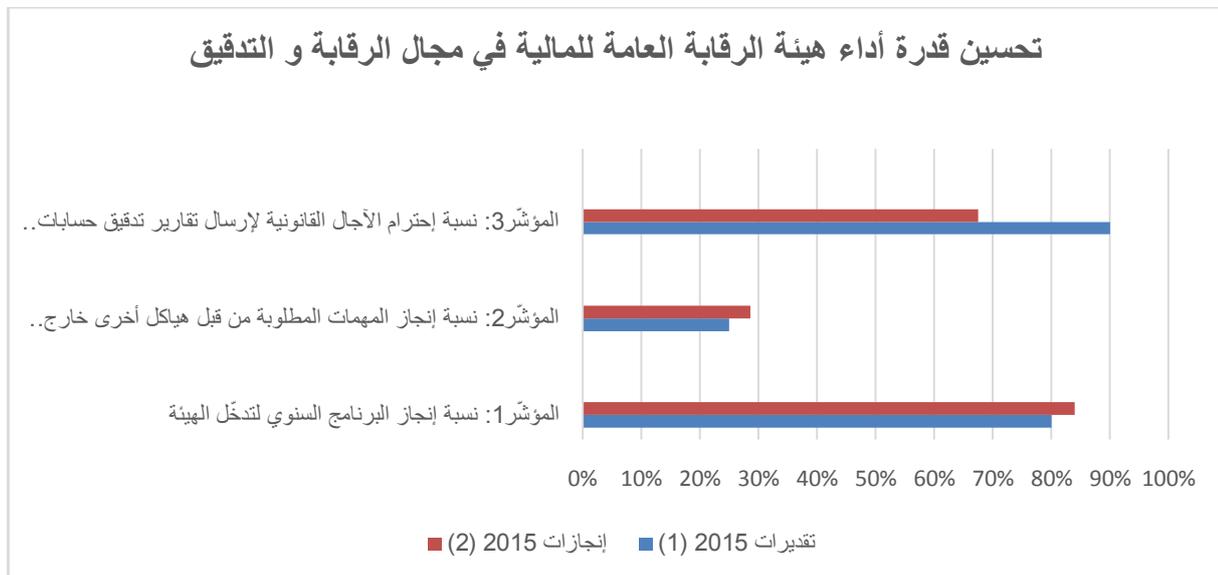
#### الرقابة والتدقيق

وحدة المؤشر	تقديرات 2014	إنجازات 2014	نسبة الإنجازات	تقديرات 2015	إنجازات 2015	نسبة الإنجازات

مؤشرات قياس الأداء			مقارنة بالتقديرات	(1)	(2)	مقارنة بالتقديرات
المؤشر 1.3.3.6: نسبة إنجاز البرنامج السنوي لتدخّل الهيئة	نسبة مائوية	70%	81,94%	117,06 %	84%	105%
المؤشر 2.3.3.6: نسبة إنجاز المهمات المطلوبة من قبل هيكل أخرى خارج إطار البرنامج السنوي	نسبة مائوية	20%	50%	250%	28,57%	114,29 %
المؤشر 3.3.3.6: نسبة إتمام الأجل القانونية لإرسال تقارير تدقيق حسابات المشاريع الممولة بمراد خارجيّة	نسبة مائوية	80%	60%	75%	67,5%	75%

### رسم بياني عدد 31:

#### مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف لسنة 2015



### 3.3. تحليل وتفسير النتائج التي تمّ تحقيقها سنة 2015:

#### الهدف 1.0.6: تحسين التصرف في الموارد البشرية

- المؤشر 1.1.0.6 نسبة إنجاز الخطط المخصصة للانتداب في الآجال (السداسية الثانية من السنة المالية المعنية)

تمّ تسجيل نسبة إنجاز تقدّر بـ 48.33 % مقارنة بالتوقعات المتعلقة بنسبة إنجاز الخطط المخصصة للانتداب بعنوان سنة 2015 مع العلم أنّ العدد الجملي للخطط المخصصة للانتدابات المرخص فيها بعنوان سنة 2015 يساوي 337 خطة أنجز منها 100 خطة تهم مجملها خريجي مدارس التكوين موزعة بين الأصناف كما يلي:

- خريجي المرحلة العليا بالمدرسة الوطنية للإدارة: 20
  - خريجي المرحلة المتوسطة بالمدرسة الوطنية للإدارة: 35
  - خريجي معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي بالجزائر: 15
  - الفوج الخاص بوزارة المالية لمعهد تمويل التنمية للمغرب العربي: 25
- وفي هذا المجال نشير إلى أنّ التقديرات الخاصة بالانتدابات بعنوان سنة 2015 لم تأخذ بعين الاعتبار 250 خطة خصصت لانتداب مراقبين للمصالح المالية والتي تمت إضافتها إلى الميزانية المعنية بعد مناقشة الميزانية وهو ما يفسر الفارق بين التقديرات 60 % والإنجازات 29 %.
- هذا مع الإشارة إلى أن مصالحنا قامت خلال سنة 2015 بمواصلة إنجاز الانتدابات بعنوان سنتي 2012 و 2013 والتي بلغت عددها 171 خطة ويرجع هذا التأخير في الإنجاز بالأساس إلى الأسباب التالية:

1 -انتظار صدور الأمر المتعلق بالانتدابات الاستثنائية المقررة بعنوان سنة 2012 وكان ذلك في موفى 2012. (الأمر عدد 833 لسنة 2012 والمتعلق بضبط كيفية تطبيق أحكام القانون عدد 4 لسنة 2012 المتعلق بالأحكام الاستثنائية للانتداب بالوظيفة العمومية بتاريخ 25 ديسمبر 2012). وهو ما حثم علينا إنجاز الخطط المخصصة للانتداب بعنوان سنة 2012 خلال سنة 2013.

2 - طريقة العمل المعتمدة لإنجاز هذه الانتدابات لم تكن المثلى للتمكن من تسديد هذه الخطط في الآجال المضبوطة (تلقى ما يقابل 40 ألف ملف ترشح لتسديد 206 خطة انتداب مع ما تحتمه من عملية فرز أولي لهذه الملفات وتقسيمها حسب رتب الانتداب وتوزيعها بين مختلف فرق العمل قصد إصلاح الأخطاء الواردة بالملفات مقارنة مع ما تمّ التصريح به من معلومات عبر المنظومة الإعلامية الخاصة بانتدابات 2012 وتقسيم هذه الملفات إلى ملفات مقبولة وملفات مرفوضة حسب شروط الترشح المنصوص عليه بمختلف البلاغات إضافة إلى عملية الفرز الثاني لكافة الملفات للتصريح في مرحلة أخيرة بالنتائج النهائية وتعيين المعنيين بالأمر بمراكز عملهم).

#### • المؤشر 2.1.0.6 نسبة إنجاز الخطط المخصصة للترقية في الآجال (السداسية الثانية من السنة المالية المعنية)

تمّ تسجيل نسبة إنجازات تقدّر بحوالي 25.6 % مقارنة بالتوقعات المتعلقة بإنجاز الخطط المخصصة للترقية في الآجال بالنسبة لسنة 2015 والتي تبلغ 60 % مع الإشارة وأن نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات عرفت تراجعاً يقارب 25 % مقارنة بسنة 2014 ويرجع ذلك بالأساس إلى ضبط سقف تقديري عالي يقدر بـ 80 %

وكان ذلك بناء على عدة إجراءات ومعطيات تم أخذها بعين الاعتبار والتي كانت من شأنها أن تحقق الهدف المرسوم، ونذكر من بينها:

- إعداد روزنامة تضبط تواريخ فتح المناظرات والامتحانات المهنية للترقية وتواريخ غلق سجل الترشيحات إضافة إلى ضبط التواريخ المتوقعة للتصريح بنتائجها.

- موافاة مصالح رئاسة الحكومة آنذاك بالروزنامة المذكورة أعلاه لمزيد التنسيق والمتابعة بين مصالحنا خاصة في ما يتعلق بإجراء النشر بالرائد الرسمي للجمهورية التونسية.

- استقرار الأوضاع السياسية وتشكيل حكومة قارة أفضت إلى نوع من الاستقرار على العمل الإداري.

إلا أنه بقيت نسبة الإنجازات دون المرجو ويرجع ذلك بالأساس إلى:

- طول الإجراءات على مستوى الإدارة العامة للمصالح المشتركة والوظيفة العمومية والمتعلقة خاصة بعدم الالتزام بالتواريخ المضبوطة على مستوى الرزنامة والمحوصلة لجملة قرارات فتح المناظرات الداخلية للترقية بنشر قرارات فتح المناظرات في الأجل المضبوطة على مستوى الروزنامة سابقة الذكر.

- طول آجال نشر قوائم الناجحين في المناظرات الداخلية للترقية في رتبتي متفقد رئيس ومتفقد عام للمصالح المالية.

- طول مدة عمل لجان الفرز وتقييم ملفات المترشحين

- صعوبة التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف الهياكل المعنية بالتصرف في الموارد البشرية لوزارة المالية نخص بالذكر منها: الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص، الإدارة العامة للأداءات، الإدارة العامة للديوانة ...

### • المؤشر 3.1.0.6 نسبة إنجاز مخطط التكوين السنوي لفائدة أعوان وزارة المالية

فيما يتعلق بمؤشر نسبة إنجاز مخطط التكوين السنوي لفائدة أعوان وزارة المالية فإننا نلاحظ أن التقديرات فاقت قليلا الإنجازات في سنة 2015 وذلك على خلاف السنة الفارطة، ويرجع ذلك بالأساس إلى النقص الكبير في قاعات التدريس مما لا يساعد على تنفيذ البرامج بنسبة أكبر، مع العلم أن نسبة إنجاز هذا المؤشر قد حافظت على نوع من الإستقرار في كل من 2014 و2015.

### الهدف 2.0.6: تحسين التصرف في ميزانية الدولة

#### • المؤشر 1.2.0.6: آجال فتح وتحويل أو تفويض الاعتمادات

بلغ معدل آجال فتح وتحويل أو تفويض الإعتمادات خلال 2015 نسبة 71% (أي 17 يوما أي ما يمثل يومين مقارنة بما هو مبرمج في المشروع السنوي للقدرة على الأداء ويرجع ذلك أساسا إلى:

- بالنسبة لآجال دراسة طلب فتح الإعتمادات: شهد هذا الأجل تقلصا بيوم واحد مقارنة بالمشروع السنوي للقدرة على الأداء 2015 (4 أيام) ويعزى ذلك إلى الجهود المبذولة لتنشيط حوار التصرف عند إعداد المخططات المنطقية ذات العلاقة بهذا المسار والسهر على تطبيقها، حيث تبين هذه المخططات توزيع أدوار مختلف المتدخلين والآجال الموكولة للقيام بالإجراءات المنوطة بعهدتهم
- بالنسبة لآجال فتح وتحويل أو تفويض الإعتمادات: شهدت مدة آجال تحويل الإعتمادات ارتفاعا بـ (3 أيام) مقارنة بالمدة المبرمجة للمشروع السنوي للقدرة على الأداء 2015 ، ويعود عدم بلوغ القيمة المنشودة للتحكم في آجال فتح وتحويل أو تفويض الإعتمادات لعدم توصل المتدخلين على هذا المستوى (الهيئة العامة للتصرف في ميزانية

الدولة ومصالح التصرف في الشؤون المالية والمعدات) إلى تطبيق الآجال المتفق عليها صلب المخطط المنطقي المعد للغرض.

• المؤشر 2.2.0.6: آجال تنفيذ الصفقات

تم إنجاز الصفقات العمومية المتعلقة بالهياكل المركزية خلال 8 أشهر الأولى لسنة 2015 بعد تأشيرة مراقب المصاريف العمومية على المخطط السنوي للصفقات وهي نفس الآجال التي تم تقديرها لنفس السنة وتعمل المصلحة المعنية على تحقيق المدة المنشودة للمؤشر (7 أشهر) ابتداء من سنة 2016.

• المؤشر 3.2.0.6: نسبة تنفيذ طلبات التزود للهياكل المركزية

تم تنفيذ طلبات التزود بنسبة 89% خلال سنة 2015 مقارنة بالتقديرات المحددة بـ 87% وذلك لتعزيز أساليب المتابعة لتنفيذ طلبات اللوازم من خلال قيام الإدارة المختصة بإعداد جداول في الغرض إضافة إلى التقليل في مدة الاستحقاق المتعلقة بطلبات اللوازم.

• المؤشر 4.2.0.6: نسبة تنفيذ مشاريع البناء ذات الصبغة الوزارية

حقق هذا المؤشر نسبة 69% خلال سنة 2015 مقارنة بالتقديرات المحددة بـ 82% بعنوان نفس السنة ويعود ذلك إلى تأجيل تنفيذ بعض المشاريع والتخلي عن بعض المشاريع في طور الدراسة حيث لم يتم القيام بإجراءات الاستشارة من قبل المصالح المختصة.

### الهدف 3.0.6: تحسين قدرة أداء هيئة الرقابة العامة للمالية في مجال الرقابة والتدقيق

#### • المؤشر 1.3.0.6: نسبة إنجاز البرنامج السنوي لتدخل الهيئة

بلغت الإنجازات بالنسبة لهذا المؤشر بعنوان سنة 2015 84%، مقابل تقديرات بـ 80% أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 105%.

ويعود تحقيق هذه النسبة بالأساس إلى قيام الهيئة بإعداد تقارير أو مذكرات إلى السيد وزير المالية في آجال محدّدة، وكذلك إلى الأخذ بعين الاعتبار للتقارير الصادرة خلال سنة 2015 بالنسبة للمهمات التي صدرت في شأنها أذون بمأمورية خلال السنة السابقة لسنة 2015 وتم الشروع في تنفيذها دون إستكمالها خلال نفس السنة.

وقد بلغ عدد التقارير الصادرة بعنوان المهمات المذكورة سابقا 8 تقارير.

ومن ناحية أخرى ، بلغت نسبة إنجاز البرنامج السنوي بعنوان سنة 2015 (دون إحتساب المهمات التي صدرت في شأنها أذون بمأمورية قبل سنة 2015)

82,09% مثلما يبرزه الجدول الموالي:

نوعية المراقبة	البرنامج السنوي	الإنجازات	نسبة الإنجاز
مراقبة معمقة أو محورية أو أبحاث	27	15(1)	55,5%
تدقيق حسابات مشاريع ممولة بموارد خارجية	40(2)	40	100%
المجموع	67	55	82,09%

(1) تم الأخذ بعين الاعتبار للتقارير الصادرة خلال سنة 2015 وليس عدد الأذون بمأمورية الممضاة من قبل السيد وزير المالية.

(2) لم يتم إنجاز جميع مهمات تدقيق حسابات المشاريع المبرمجة بعنوان سنة 2015 والبالغ عددها 51 لأسباب مختلفة مثل عدم إرسال القوائم المالية من قبل الوحدات المشرفة على إنجاز المشروع أو عدم وجود سحبات على المشروع خلال السنة.

ويُتَبَيَّن من خلال المعطيات السابقة أن مهمات تدقيق حسابات المشاريع الممولة  
بموارد خارجية تمثل حوالي 60 % من مجموع البرنامج السنوي لتدخل الهيئة.  
وتتوزع المشاريع التي يتم تدقيق حساباتها حسب الهياكل والجهات المانحة كما يلي:

- البنك الدولي للإنشاء والتعمير: 10

- البنك الإفريقي للتنمية: 12

- الوكالة اليابانية للتعاون الدولي: 7

- هياكل وجهات أخرى: 11

#### • المؤشر 2.3.0.6: نسبة إنجاز المهمات المطلوبة من قبل هياكل أخرى خارج

##### إطار البرنامج السنوي

بلغت الإنجازات بالنسبة للمؤشر عدد 2 بعنوان سنة 2015 28,57% مقابل  
تقديرات بـ 25% أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 114,29%.

وقد تولت الهيئة سنة 2015 إنجاز 4 مهمات مراقبة وتدقيق غير مدرجة بالبرنامج  
السنوي، وبرمجة مهمتين ضمن برنامج تدخل الهيئة لسنة 2016 وذلك بطلب من  
هياكل ومصالح الدولة.

علما أن الهيئة لم تستجب إلى عدد من العرائض وطلبات مهمات نظرا لإنشغالها في  
إنجاز برنامجها السنوي ولعدم الإختصاص.

#### • المؤشر 3.3.3.6: نسبة إحترام الآجال التعاقدية لإرسال تقارير تدقيق

##### حسابات المشاريع الممولة بموارد خارجية

بلغت الإنجازات بالنسبة للمؤشر عدد 3 بعنوان سنة 2015 67,5% مقابل تقديرات  
بـ 90% أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 75%

ويجدر التذكير أن عدد مهمات تدقيق حسابات المشاريع المبرمجة يبلغ 51 مشروعاً وقد تمّ التدقيق في 40 مشروعاً، ولم يتمّ إنجاز بقية المهمات نظراً لعدم القيام بسحوبات لفائدة المشاريع المعنية أو لعدم إعداد قوائم مالية من طرف الوحدات المتصرفة في المشاريع.

وتعود أسباب تسجيل فارق بين الإنجازات والتقديرات إلى أسباب عديدة، من أبرزها:

- إعداد وإرسال القوائم المالية من طرف الوحدات المشرفة على التصرف في المشاريع إلى الهيئة بصفة متأخرة، إذ تم في بعض الحالات تجاوز الآجال التعاقدية لإرسال تقارير تدقيق حسابات المشاريع.

- وجود صعوبات أثناء أعمال التدقيق الميداني، خاصة بالنسبة للمشاريع الجهوية، ناتجة خاصة عن عدم تجميع الوثائق والبيانات المحاسبية على مستوى الوحدة المركزية المكلفة بمتابعة إنجاز المشروع وإعداد القوائم المالية الخاصة به.
- طول آجال تقديم الإجابات على التقارير الأولية لنتائج التدقيق من طرف بعض المتصرفين على المشاريع المذكورة.

- الإرتفاع المستمر من سنة إلى أخرى لعدد المشاريع الممولة بموارد خارجية والتي يتم تدقيقها من طرف الهيئة، وعدم التفرغ الكلي لأعضاء الهيئة لتدقيق حسابات المشاريع نظراً لتكليفهم بمهام رقابية أخرى. علماً أن هذه المهمات تتطلب حوالي 50 % من الحيز الزمني لعمل أعضاء الهيئة.

#### 4 - التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:

قصد تدارك الفوارق المسجلة بين القيم المنشودة والنتائج المحققة على مستوى بعض مؤشرات قياس الأداء، تمّ وضع برنامج لجملة من الإجراءات والتدابير التي تمكن من تلافي هذه الفوارق وتحسين الأداء:

#### الهدف 1.0.6: تحسين التصرف في الموارد البشرية

- تتمثل أهم الإشكاليات والنقائص المتعلقة بتنفيذ البرنامج في النقاط التالية:
- طريقة إنجاز المناظرات الخارجية للانتداب لا تتماشى ومتطلبات السرعة في إنجازها لنتمكن من تسديد الشغورات المسجلة على مستوى مختلف هيكل وزارة المالية لضمان استمرارية وحسن سير العمل الإداري.
  - قلة التزام أعضاء اللجان بالآجال التي يتم ضبطها لتقييم الملفات المتعلقة بالمناظرات الداخلية للترقية.
  - التأخير الحاصل على مستوى الإدارة العامة للمصالح المشتركة والوظيفة العمومية للتأشير على مختلف قرارات تنظيم وفتح المناظرات الداخلية للترقية إضافة إلى التأخير الحاصل فيما يتعلق بنشر القوائم الاسمية للناجحين فيما يتعلق بالترقيات للرتب العليا بالرائد الرسمي للجمهورية التونسية.
  - نقائص على مستوى إمام الأعوان بكافة الإجراءات وطرق العمل لفرز ودراسة ملفات الترشح.
  - تعدد الهياكل المعنية بالتصرف في الموارد البشرية مما يسبب إشكالا في التنسيق والحصول على المعلومات الضرورية في الآجال المستوجبة ( 4 هياكل للتصرف في الموارد البشرية بوزارة المالية).
  - ارتفاع عدد الخطط المخصصة للترقية مقارنة بالسنوات الفارطة (ما يقارب فتح 30 مناظرة داخلية للترقية سنويا لتشمل حوالي 70% من الأعوان المتوفرة فيهم شروط الترقية)
  - النقص الفادح في القاعات المخصصة للتكوين في المدرسة الوطنية للمالية.
  - غياب استراتيجية واضحة ومتكاملة تخص تكوين الأعوان في وزارة المالية.

## التدابير والأنشطة المتعين القيام بها لتدارك النقائص:

- توخّي طرق عمل مستحدثة وإجراءات جديدة لإنجاز المناظرات الخارجية للانتداب.

- مزيد التنسيق مع مختلف الأطراف المتداخلة في إنجاز المناظرات الخارجية للانتداب والمناظرات الداخلية للترقية وخاصة منها الإدارة العامة للمصالح المشتركة والوظيفة العمومية ومختلف الهياكل المعنية بالتصرف في الموارد البشرية بكل من الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص والإدارة العامة للأداءات والإدارة العامة للديوانة عملا على التقليل من آجال إنجاز هذه الخطط ولقد تمّ في هذا الصدد بدء العمل بالمخططات المنطقية الخاصة بالانتدابات والترقيات الهدف منها توضيح الإجراءات التي يتعين اتخاذها في الغرض والأطراف المتداخلة في مختلف المراحل من داخل الإدارة وخارجها مع ضبط الآجال المحددة لكل إجراء نذكر من بينها:

- تحديد روزنامة عمل لجان المناظرات (لجنة الفرز ولجنة التصريح بالنتائج) للقيام بالأعمال المنوطة بعهدتها.

- العمل على إرسال البرقيات للناجحين وذلك قصد موافقتنا بالوثائق اللازمة لاستكمال ملف الانتداب في أجل لا يتعدى 15 يوما من تاريخ تسلّم البرقية.

- تمّ منذ موفى سنة 2015 الشروع في إعداد برنامج عمل متكامل بالتنسيق مع مختلف الهياكل المتدخلة في التصرف في الموارد البشرية، وذلك من خلال برمجة تنظيم ورشات عمل تهتمّ أساسا بدراسة ومناقشة المحاور التالية:

✓ وضع دليل إجراءات للتصرف في الموارد البشرية.

✓ إعداد المخططات المنطقية.

✓ صياغة بطاقات المهام قصد ضبط مختلف الأنشطة التي  
يضطلع بها جميع الأعوان المكلفين بالتصرف في الموارد البشرية.  
✓ توضيح أساليب العمل ومجالات تدخّل مختلف الهياكل المعنية  
بالتصرّف في الموارد البشرية.

- اقتراح مواضيع تكوين جديدة.

- ربط الترقيات بالملفات بتربص تكويني.

- وضع خطة بين مختلف الهياكل المتدخلة في مجال التكوين للتنسيق أكثر فيما  
بينها.

### ملاحظة :

في إطار اجتماع لجنة قيادة برنامج القيادة والمساندة، تقرر التخلي عن المؤشر  
الرابع المتعلق بآجال إنجاز ملفات الإحالة على التقاعد نظرا للعدد المرتفع لمؤشرات  
مختلف برامج وزارة المالية إلى حين تركيز واستقرار المؤشرين المتعلقين بالإنتداب  
والترقية نظرا لأهميتهما.

### **الهدف 2.0.6: تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية**

#### **• المؤشر 1.2.0.6: آجال فتح وتحويل أو تفويض الاعتمادات**

مزيد تدعيم حوار التصرف بين مختلف المتدخلين في مسار فتح وتحويل أو  
تفويض الاعتمادات والإلتزام بالتعهدات المتخذة بمناسبة إعداد المخططات  
المنطقية ذات العلاقة.

#### **• المؤشر 2.2.0.6: آجال تنفيذ الصفقات**

- تحديد آجال مضبوطة للجنة الشراءات للقيام بالأعمال المنوطة بعهدتها وذلك  
انطلاقا من آخر أجل لقبول العروض بمكتب الضبط للملفات الواردة عن طريق  
البريد أو المودعة مباشرة به وكذلك الملفات الموضوعة بشكل افتراضي على موقع

"TUNEPS" مع الحرص على انعقاد اللجنة المختصة مباشرة بعد الوقت المحدد لقبول العروض تطبيقاً لمقتضيات الأمر عدد 1039 لسنة 2014 المنظم للصفقات العمومية ...

- العمل على اعتماد تكنولوجيات الاتصال الحديثة فيما يتعلق بإعداد محاضر جلسات لجان الشراءات وإعداد كراس الشروط و ذلك سعياً للتقليص في الآجال.

#### • المؤشر 3.2.0.6: نسبة تنفيذ طلبات التزود للهيكل المركزية

- التقليص في مدة دراسة وتنفيذ طلبات التزود (من خلال التقليص في مدة الاستحقاق) والقيام بالشراءات في صورة نفاذ المخزون  
- اعتماد نظام معلوماتي يوفر معلومات حول مدى استحقاق طلبات التزود.

#### • المؤشر 4.2.0.6: نسبة تنفيذ مشاريع البناءات ذات الصبغة الوزارية

- ضبط رزنامة تحدد آجال مختلف مراحل دراسة وانجاز أشغال المشاريع الوزارية المبرمجة بميزانية وزارة المالية.  
- ضبط آلية جديدة لمتابعة المشاريع الوزارية.

#### الهدف 3.0.6: تحسين قدرة أداء هيئة الرقابة العامة للمالية في مجال الرقابة

##### والتدقيق

ستحرص الهيئة على تدارك النقائص المسجلة بعنوان سنة 2015 وخاصة تلك المتعلقة بالتأخير في إرسال تقارير تدقيق حسابات المشاريع الممولة بموارد خارجية في الآجال التعاقدية وذلك عن طريق:

- مواصلة إرسال في شهر جانفي من كل سنة مكاتيب رسمية إلى الوزارات المشرفة على التصرف في المشاريع لإستحثائها على إعداد وتوجيه القوائم المالية للسنة السابقة في أجل محدد.

- تكليف قدر الإمكان نفس الفريق الذي تولى تدقيق حسابات المشروع بعنوان السنة المنقضية لإنجاز مهمة التدقيق بعنوان السنة المالية وذلك ضمانا للإستمرارية والنجاعة والتحكم في الآجال.
- كما ستعمل الهيئة على إتمام مهمات المراقبة والتدقيق الجارية والضغط على آجال إنجاز المهمات وإعداد التقارير الخاصة بها وذلك ب
- إعداد من قبل فريق الرقابة مذكرة تحوصل نتائج التشخيص للإدارة أو الهيكل موضوع الرقابة وتتضمن أبرز المحاور المقترح أن تشملها أعمال التفقد، والجدول الزمني تقع المصادقة عليها من قبل وزير المالية أو رئيس الهيئة.
- تحسين دورية إجتماعات متابعة تقدم إنجاز المهمات بين رئيس الهيئة وأو رئيس الدائرة والفريق المكلف بالمراقبة.
- الحرص على إعداد مسودة التقرير الأولي لمهمة التفقد قبل إنتهاء أعمال الرقابة الميدانية.