

# المحور الأول التقديم العام

## التقديم العام

### 1- تقديم عام لأهم جوانب نشاط الوزارة خلال سنة 2017:

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:

1. إقتراح السياسة المالية للدولة بمشاركة الهياكل المختصة،
2. الإشراف على الشؤون المالية والجبائية وذلك في حدود القوانين النافذة والسياسة العامة للدولة،
3. إعداد مشاريع قوانين المالية الأصلية والتكميلية،
4. ضمان ديمومة ميزانية الدولة قصد الإيفاء بالتعهدات والإلتزامات والمحافظة على التوازنات،
5. ضبط تقديرات ميزانية الدولة في إطار مخططات التنمية والميزان الإقتصادي وعلى أساس برمجة متوسطة المدى،
6. إعداد مشاريع النصوص ذات الصبغة الجبائية والديوانية والسهر على تنفيذ التشرييع الجاري بها العمل ذات العلاقة،
7. إعداد مشاريع النصوص المتعلقة بحسابية الدولة والجماعات المحلية مع مراعاة مقتضيات اللامركزية واتخاذ كل التدابير الضرورية لتطبيقها،
8. إعداد مشاريع النصوص المتعلقة بتنظيم نشاط مؤسسات التمويل الصغير، وإسناد التراخيص لمؤسسات التمويل الصغير بعد أخذ رأي سلطة رقابة التمويل الصغير،
9. مراقبة المحاسبين العموميين فيما له مساس بممارسة المهمة المسندة لهم بمقتضى القوانين والتراتب الجاري بها العمل،

10. تولى الإشراف من الناحية المالية على الجماعات العمومية المحلية بمشاركة الوزارة المكلفة بالشؤون المحلية وإبداء الرأي خاصة في الشؤون البلدية أو الجهوية التي تكون لها إنعكاس مالي وذلك مع مراعاة مقتضيات اللامركزية،
11. تولى التصرف في الدين العمومي وسيولة الخزينة خاصة من خلال:
- تعبئة موارد الإقتراض لتغطية حاجيات الميزانية من التمويلات مع السعي إلى ضمان ديمومة الدين العمومي،
  - إحكام التصرف في سيولة الخزينة،
  - تنويع مصادر الدين وآلياته والضغط على كلفته والتصريف في المخاطر المتعلقة به،
  - العمل على تطوير السوق الداخلية لرقاع الخزينة.
12. منح، بمشاركة الوزارة أو الوزارات المعنية، مساعدة الدولة للمؤسسات حسيما هو وارد بالنصوص التشريعية والترتيبية الجاري بها العمل. ولهذا الغرض، فهي مكلفة بالخصوص بتنفيذ أحكام مجلة التشجيع على الإستثمار فيما يخص الإمتيازات الجبائية والمالية،
13. تحديد وتنفيذ السياسة التي ترسمها الدولة في ميدان التمويل بصفة عامة والمشاركة في الإشراف على البنوك والمؤسسات المالية ومؤسسات التمويل الأخرى في نطاق التشريع والتراتب الجاري بها العمل،
14. مراقبة تصريف وحسابات مختلف المصالح والجماعات والمؤسسات والمنشآت العمومية أو ذات المساهمة العمومية والجمعيات والمجامع المهنية والشركات التعاونية المركزية والتعاونيات والهياكل الأخرى التي تنتفع بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمساعدة أو دعم من الدولة أو الجماعات المحلية، وتدقيق حسابات المشاريع الممولة بمراد خارجية، عن طريق هيئة الرقابة العامة للمالية،
15. 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 من خلال الهيكل المكلف بالرقابة العامة للمالية،
16. تسيير وتنفيذ السياسة التي تسلكها الدولة في الميدان النقدي وفي ميدان المالية الخارجية وذلك بمشاركة البنك المركزي التونسي حيث تقوم الوزارة المكلفة بالمالية ب:
- إعداد النصوص التشريعية والترتيبية المتعلقة بالصرف بعد أخذ رأي البنك المركزي التونسي،
  - المشاركة في إعداد وإبرام إتفاقات الدفع،
  - متابعة تطور ميزان الدفعات مع البنك المركزي التونسي،
  - إبداء الرأي بشأن حركات رؤوس الأموال مع الخارج،
  - المشاركة في إعداد الإتفاقات المالية وفي التفاوض بشأن القروض الأجنبية وضبط برامجها.
17. إبداء الرأي بشأن كل المسائل ذات الصبغة الاقتصادية أو الإجتماعية المعروضة،
18. إعداد معايير المحاسبة العمومية والخاصة والإشراف على المهن المحاسبية.
- وعلاوة عن المشمولات التقليدية لمهمة المالية، أحدثت لجنة وطنية لدى وزارة المالية تتولى التصرف في الأموال والممتلكات العقارية والمنقولة المعنية بالمصادرة وتلك التي يتم استرجاعها لفائدة الدولة من الأموال الموجودة بالخارج والمكتسبة بصورة غير مشروعة. وتتمثل مهام هذه اللجنة خاصة في:
- اتخاذ جميع الإجراءات المتعلقة بالحقوق والإلتزامات المرتبطة بالأوراق المالية والحصص والسندات المعنية بالمصادرة أو الإسترجاع،
  - التصرف في محفظة الأوراق المالية والحقوق المرتبطة بها والحصص والسندات والممتلكات العقارية والمنقولة المعنية بالمصادرة والإسترجاع،
  - اتخاذ الإجراءات المستوجبة المتعلقة بالعقود الجارية وخاصة لضمان مواصلة تنفيذها، اتخاذ التدابير اللازمة لضمان المحافظة على السير العادي للشركات ذات المساهمات المعنية بالمصادرة أو الإسترجاع.
- وتتقسم مهمة المالية إلى ستة برامج:

الهيكل المتدخل	البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للديوانة</li> <li>- المركز الطبي للديوانة</li> </ul>	برنامج عدد 1: الديوانة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للأداءات</li> <li>- الإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي</li> <li>- الإدارة العامة للإمتهيازات الجبائية والمالية</li> </ul>	برنامج عدد 2: الجبائية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والإستخلاص</li> </ul>	برنامج عدد 3: المحاسبة العمومية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة</li> <li>- الإدارة العامة للموارد والتوازنات</li> <li>- الإدارة العامة للتأجير</li> <li>- الإدارة العامة للتدقيق ومتابعة المشاريع الكبرى</li> <li>- وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف</li> <li>- خلية الطرف الإقتصادي والدراسات ومتابعة الإصلاحات المالية</li> <li>- الإدارة العامة لمتابعة تأدية النفقات على القروض الخارجية الموظفة</li> </ul>	برنامج عدد 4: مصالح الميزانية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للتصرف في الدين والتعاون المالي</li> </ul>	برنامج عدد 5: الدين العمومي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الديوان</li> <li>- هيئة الرقابة العامة للمالية</li> <li>- الإدارة العامة للتصرف في الموارد البشرية</li> <li>- الإدارة العامة للشؤون المالية والتجهيزات والمعدات</li> <li>- الإدارة العامة للبناءات</li> <li>- الإدارة العامة للمساهمات</li> <li>- الإدارة العامة للتمويل</li> <li>- الإدارة العامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص</li> <li>- مكتب التنظيم والأساليب والإعلامية والتنسيق العام</li> <li>- ديوان المساكن لأعوان وزارة المالية</li> <li>- المدرسة الوطنية للمالية</li> </ul>	برنامج عدد 6: القيادة والمساندة

واصلت وزارة المالية في سنة 2017، إنخراطها في سياسة الإصلاحات الهيكلية ذات علاقة بمجال تدخلها. كما أخذت بعين الاعتبار حاجيات ومتطلبات الطرف الإقتصادي للبلاد في إطار إعداد قانون المالية التكميلي لسنة 2017 الذي تضمن أحكاما تتعلق خاصة بـ:

- تخفيف العبء الجبائي على أصحاب الدخل الضعيف ودعم العدالة الجبائية،
- إحكام إستخلاص الضريبة المستوجبة على أصحاب المهن الحرة،
- إحداث فرقة الأبحاث ومكافحة التهرب الجبائي،
- ملاءمة القوانين الداخلية مع أحكام الإتفاقيات المتعلقة بتبادل المعلومات في المادة الجبائية،
- دعم المصالحة بين المطالب بالأداء وإدارة الجبائية،
- تأطير إستبعاد المحاسبة في إطار عمليات المراجعة الجبائية،
- دعم المصالحة بين المطالب بالأداء وإدارة الجبائية،
- إحداث خط تمويل لدعم قطاع السكن في إطار برنامج المسكن الأول،

## II- تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة 2017:

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لمهمة المالية لسنة 2017 ما قدره 745710 أ.د مقابل 759100 أ.د حسب تقديرات نفس السنة أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 98 % وبالتالي، فقد بلغت نسبة إنجاز الإعتمادات المخصصة لنفقات التأجير العمومي 99.4% حيث تم صرف 556625 أ.د مقابل جملة الإعتمادات المرصودة بعنوانها بقيمة 559105 أ.د.

أما بالنسبة لنفقات وسائل المصالح فقد بلغت جملة الإعتمادات التي تم صرفها بعنوان سنة 2017 قيمة 43717 أ.د مقارنة بجملة الإعتمادات المرصودة والمقدرة بـ 45578 أ.د وبالتالي كانت نسبة الإنجاز 95.9%.

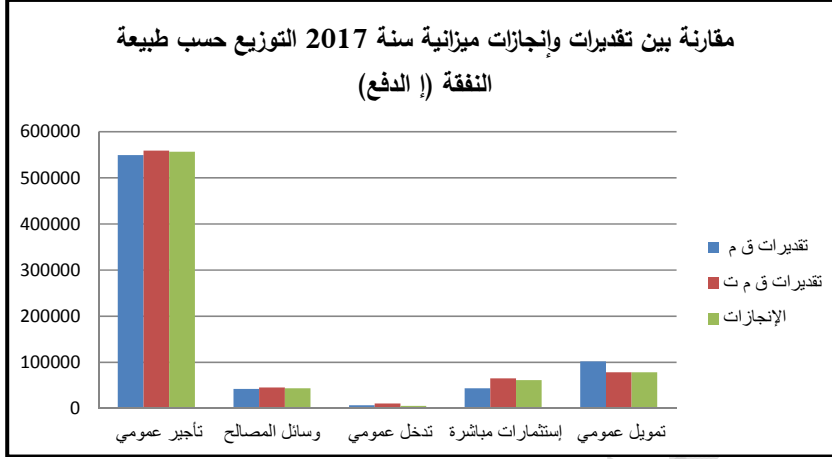
كما بلغت جملة الإعتمادات التي تم صرفها بعنوان الإستثمارات المباشرة سنة 2017 ما قدره 61530 أ.د مقارنة بجملة الإعتمادات المرسمة والمقدرة بـ 64995 أ.د وبالتالي فإن نسبة الإنجاز بلغت 94.7 %.

#### جدول عدد 1:

تنفيذ ميزانية الوزارة لسنة 2017 مقارنة بالتقديرات  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2017 2-	تقديرات 2017 1- ق م ت	تقديرات 2017 ق م أ	بيان النفقات
النسبة (%) (1)/(2)	المبلغ (1) - (2)				
98.4	-9929	605676	615605	598651	نفقات التصرف
99.6	-2480	556625	559105	549425	تأجير عمومي
95.9	-1861	43717	45578	42254	وسائل المصالح
48.8	-5588	5334	10922	6972	تدخل عمومي
97.6	-3465	140030	143495	145797	نفقات تنمية
94.7	-3465	61530	64995	43797	إستثمارات مباشرة
94.7	-3465	61530	64995	43797	على الميزانية
-	-	-	-	-	على القروض الخارجية
100	0	78500	78500	102000	تمويل عمومي
-	0	-	-	-	على الميزانية
-	0	-	-	-	على القروض الخارجية
-	4	4	-	-	صناديق الخزينة
98.2	-13390	745710	759100	744448	المجموع العام

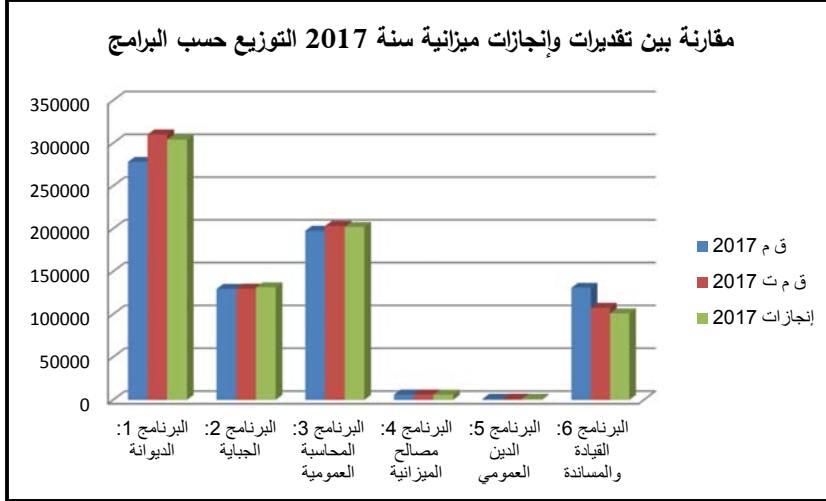


#### جدول تطوّر ميزانية وزارة المالية حسب البرامج

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2017 2-	ق م ت 2017 1-	تقديرات 2017 ق م	البرامج
النسبة (%) (1)/(2)	المبلغ (1) - (2)				
98%	-6023	304091	310114	277968	البرنامج 1: الديوانة
100%	545	131317	130772	130570	البرنامج 2: الجباية
99%	-1173,015	201974	203147	197473	البرنامج 3: المحاسبة العمومية
97%	-216	6063	6279	6279	البرنامج 4: مصالح الميزانية
95%	-65	1319	1384	1294	البرنامج 5: الدين العمومي
94%	-6458	100946	107404	130864	البرنامج 6: القيادة والمساندة
98%	-13390	745710	759100	744448	المجموع العام للبرامج





## المحور الثاني تقديم برامج الوزارة

# برنامج الديوانة

تم تعيين السيد يوسف الزواغي مديرا عاما للديوانة ورئيس برنامج الديوانة بتاريخ 12 جانفي 2018 خلفا للسيد عادل بن حسن المدير العام السابق للديوانة والذي تولى رئاسة برنامج الديوانة من 04 ماي 2015 إلى غاية 11 جانفي 2018.

## 1- التقديم العام للبرنامج:

### 1-1- التعريف بالبرنامج وهيكلته ومشمولاته:

#### 1.1.1- تعريف البرنامج:

تحتل الديوانة التونسية موقعا إستراتيجيا هاما بالنسبة للاقتصاد الوطني وحمايته، وتعتبر عنصرا فاعلا في مجال التبادل التجاري للبلاد التونسية وموازنة الأموال العمومية. الديوانة التونسية جهاز إداري تابع لوزارة المالية منظم حسب:

- الأمر عدد 556 لسنة 1991 المؤرخ في 23 أبريل 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 بالنصوص اللاحقة والذي أفضى إلى تصميم الجهاز الإداري كآلاتي:

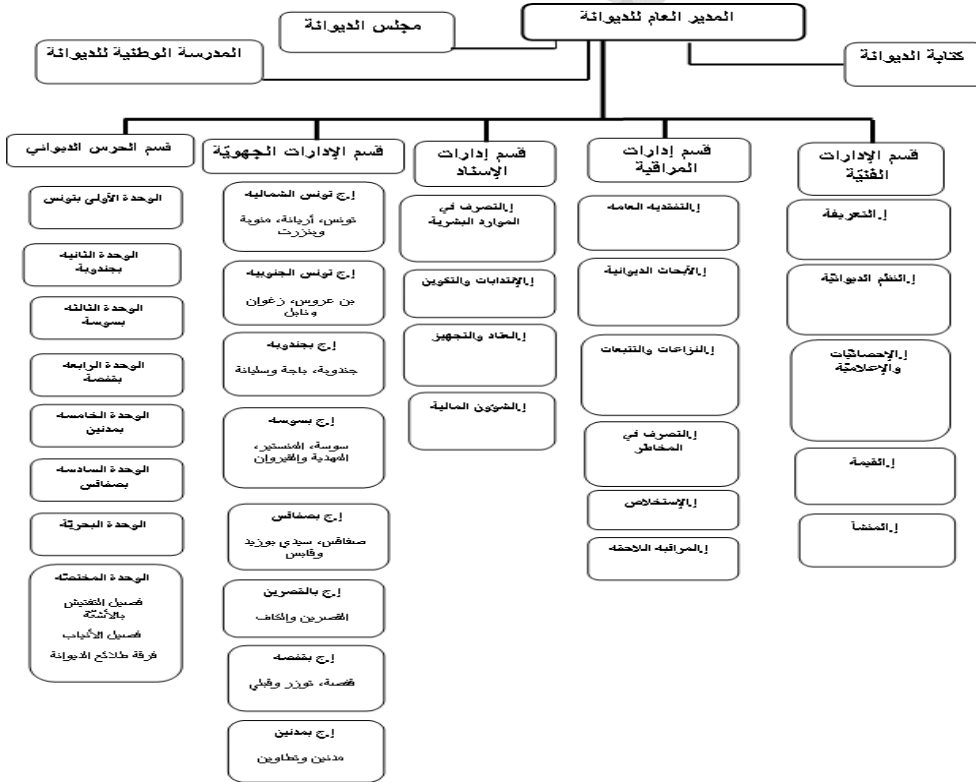
- تنظيم الإدارات المركزية التي أصبحت تتكوّن من إدارات تقنية وإدارات مراقبة وإدارات إسناد ومكاتب مختصة.
- إعادة هيكلة المصالح والإدارات حسب تقسيم التراب الديواني إلى 08 مناطق جغرافية تسمى الإدارات الجهوية بما تشمله من مكاتب حدودية وجهوية.
- إحداث المدرسة الوطنية للديوانة والمجلس الأعلى للديوانة والرقابة العامة للديوانة.
- إحداث إدارة حرس ديواني كهيكل مراقبة وحراسة ليغطي كامل التراب الديواني برا وبحرا.

#### 1.1.1- هيكلّة البرنامج:

##### الإدارة العامة للديوانة:

تضمّ 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:



### 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 يعين بمقتضى أمر.

- إدارة فرعية طبية يديرها أطباء مختصون.

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

### 3.1.1- مشمولات البرنامج:

تضطلع الإدارة العامة للديوانة بثلاثة مهام رئيسية تتمثل في:

#### ▪ المهمة الجبائية:

تقوم الديوانة باستخلاص المعاليم والأداءات 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 والأداءات 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 وتوريدا 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:

تتمثل في مراقبة حركة البضائع والأموال داخل البلاد وعبر الحدود:

- 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.

### 1-2- إستراتيجية وأهداف وأولويات البرنامج:

#### 1.2.1 - إستراتيجية 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. وعلى هذا الأساس تعمل الإدارة على الإصغاء إلى الفاعلين الاقتصاديين ودعمهم وقد تمّ أخذ هذه التوجهات بعين الاعتبار في برنامج تعصير الديوانة الذي أقرته الحكومة خلال المجلس الوزاري المضيّق بتاريخ 07 سبتمبر 2015 والذي أقر جملة من التدابير تهدف إلى تدعيم الحوكمة على غرار تطوير وتحسين نوعية الخدمات وتعصيرها وتبسيطها وتأمين

السلسلة اللوجستية وتسهيل التجارة الدولية مع الحفاظ على مرونة حركة البضائع من خلال اعتماد نظام معلوماتي جديد يمكن من تسهيل الإجراءات الديوانية.

وعرفت البلاد بعد ثورة سنة 2011، استغلال المهربون الوضع الأمني الهش لتكثيف نشاطهم وارتفعت بذلك عمليات التهريب مما أثر سلبا على الاقتصاد وذلك بتطور السوق الموازية وتسريب البضائع المهربة بصفة كبيرة إلى السوق المحلية ولذلك وفي إطار تدعيم الحوكمة تم التركيز في العنصر الثاني من برنامج تعصير الديوانة على احتواء المخاطر ومزيد التصدي لظاهرة التهريب بمكافحة الغش التجاري والتهريب وتحسين المراقبة.

كما أنّ تكّسّ البضائع المحجوزة بمستودعات الحجز شكل عائقا كبيرا أمام سيولة حركة البضائع وتعرض بعضها للتلف بحكم طول مدّة مكوثها وتدهور قيمتها ودفع للتفكير بجدية في تحسين طرق التصرف فيها سواء بالبيع أو الإحالة أو الإتلاف.

وقد تم تكوين لجنة مكلفة بدراسة هذه الوضعية واقتراح الحلول المناسبة لتحسين التصرف في البضائع المحجوزة.

ومن ناحية أخرى تبين أن استخلاص الديون لا يتم بالمستوى المطلوب ونتج عنه نقص في بعض الموارد الديوانية. وفي إطار تدعيم التحكم في الموارد، تم العمل على الرفع من مردود المصالح الديوانية بتحسين نسبة استخلاص الديون.

وتجدر الإشارة إلى أن النقائص المسجلة على مستوى تعقيد الإجراءات وطولها أدت إلى غلق عدة مؤسسات مشغلة وقلصت بصفة هامة من نجاعة الاقتصاد التونسي هذا مع تدرج نوعية الخدمات وانعدام الشفافية على عدة مستويات.

لذا حرصت مصالح الديوانة على تدارك النقائص واحتواء المخاطر المنجزة عنها وضرورة تطوير وتحسين نوعية خدماتها وذلك للمساهمة في النهوض بالاقتصاد مع الحرص على الحفاظ على مرونة حركة البضائع وتأمين السلسلة اللوجستية للمبادلات التجارية. وعلى هذا الأساس تم تنزيل الإستراتيجية في شكل أهداف تتم متابعة مدى تحقيقها عبر مؤشرات موضوعية في الغرض.



### 2.2.1- أهداف وأولويات البرنامج:

عملا على معاضدة جهود المؤسسات في إيجاد موقع لها محليا ودوليا وبهدف تحسين جاذبية تونس للاستثمارات، تعمل الإدارة العامة للديوانة على:

✓ الإصغاء إلى الأطراف الاقتصادية ودعمهم بتسهيل الإجراءات الديوانية : **(الهدف 1)** .  
✓ 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 مما شكل عائقا 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)**.

✓ تفادي النقص الحاصل في استخلاص الديون المثقلة وتحسين أداء المصالح الديوانية في هذا المجال بتطوير طرق متابعة استخلاص هذه الديون **(الهدف 4)**.

وعليه، تم تحديد أربعة أهداف و12 مؤشرا لقياس الأداء الخاصة ببرنامج الديوانة كما يلي:

المؤشرات	الأهداف
1.1.0.1: معدل 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 الممكن إستخلاصها
2.4.0.1 : نسبة التصاريح موضوع الأذون بالرفع والتي لم يتم دفع الأداءات المستوجبة بشأنها	

## 2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

يتواصل العمل على تنفيذ الإصلاحات التالية:

- تسهيل الإجراءات الديوانية خاصة في المعابر الحدودية الهامة بكل من ميناء رادس ومعبر رأس جدير.
- الشروع في إنجاز المكوّن المتعلق بتعصير الإدارة العامة للديوانة والمتمثّل في إستبدال التطبيقية الإعلامية "SINDA" بنظام جديد.
- المصادقة على إتفاقية "كيوتو المعدلة" والمتعلقة بتبسيط وتنسيق الإجراءات الديوانية. هذه الإتفاقية ستمكّن من بلوغ الهدف الأول " تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع".
- المصادقة على إتفاق تسهيل التجارة "AFE" للمنظمة العالمية للتجارة والذي يهدف إلى التسريع في تسريح البضائع بالإعتماد على تقنيات التصرف في المخاطر والمراقبة اللاحقة والقرارات المسبقة.
- إعادة تفعيل منظومة المتعامل الإقتصادي المعتمد.
- تنشيط عمل أعوان المكاتب الديوانية وفرق المراقبة الديوانية لمقاومة التهريب.
- تحسين التصرف في البضائع المحجوزة لدى المصالح الديوانية بحث قباض الديوانة على القيام بعمليات البيع والإحالة والتحطيم في الإبان.
- حث قباض الديوانة على الرفع من نسق استخلاص الديون المثقلة الممكن استخلاصها وقطع آجال التقادم.

### 3- نتائج الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017

#### 3-1- تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017:

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لبرنامج الديوانة بعنوان سنة 2017 بـ 304091 ألف دينار مقابل 310114 ألف دينار حسب تقديرات نفس السنة أي بنسبة إنجاز بلغت 98.06 %.

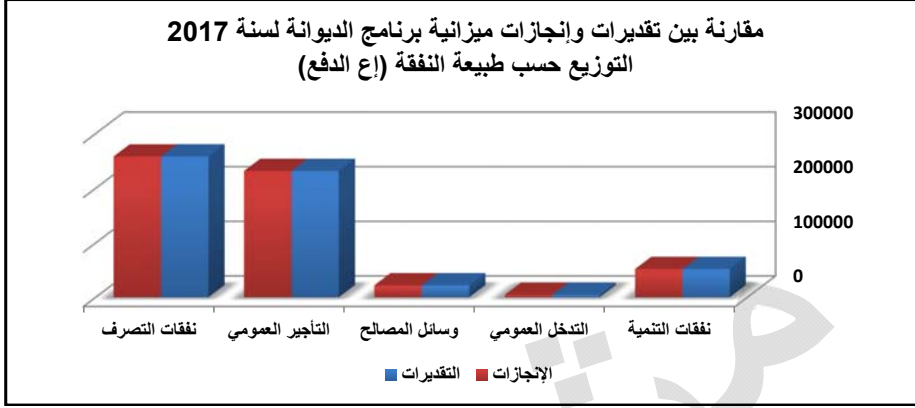
#### تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017 مقارنة بالتقديرات

##### التوزيع حسب طبيعة النفقة

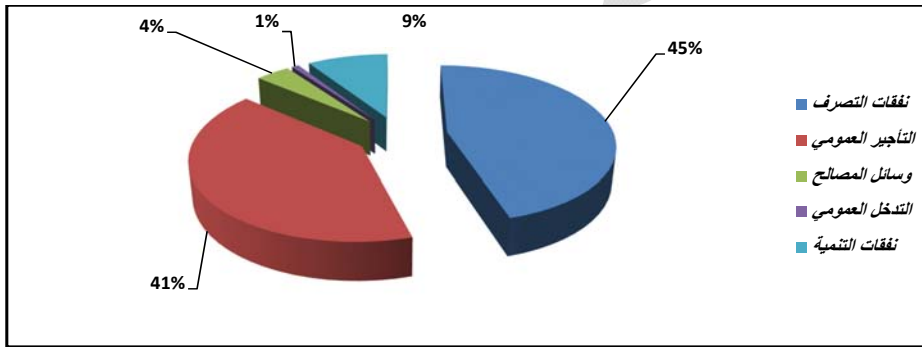
الوحدة: ألف دينار

الإجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2017 -2	تقديرات 2017 (ق.م التكميلي) -1	تقديرات *2017 (ق.م الأصلي)	بيان النفقات
نسبة الإنجاز % (2)/(1)	المبلغ (2)-(1)				
99	-1704	256370	258074	246917	نفقات التصرف
100	86	231530	231444	225810	التأجير العمومي
92	-1743	20330	22073	20500	وسائل المصالح
99	-47	4510	4557	607	التدخل العمومي
92	-4319	47721	52040	31051	نفقات التنمية
92	-4319	47721	52040	31051	الإستثمارات المباشرة
92	-4319	47721	52040	31051	على الميزانية
	0	0	0	0	على القروض الخارجية
	0	0	0	0	التمويل العمومي
	0	0	0	0	على الميزانية
	0	0	0	0	على القروض الخارجية
	0	0	0	0	صناديق خزينة
98	-6023	304091	310114	277968	المجموع العام

الوحدة: ألف دينار



نسب توزيع الميزانية حسب طبيعة النفقة (إنجازات سنة 2017)



3-2- تقديم لنتائج القدرة على الأداء لسنة 2017 وتحليلها:

- الهدف 1.0.1 : تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع:

- تقديم الهدف:

إنّ 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،

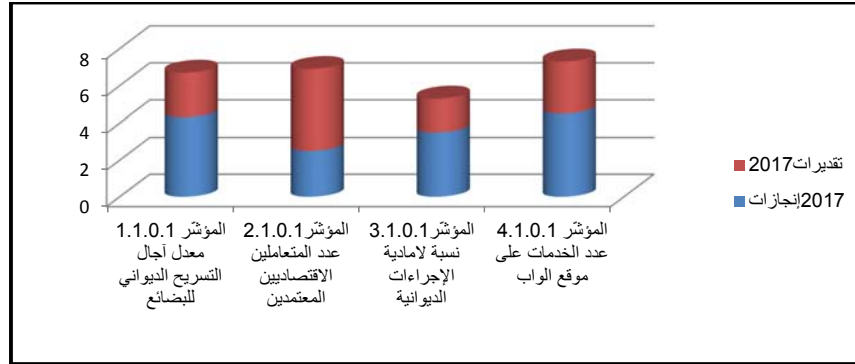
- التقليل أو تفادي التنقل،

- جعل المؤسسة أكثر تنافسية وذلك بإسنادها صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد، وجعل الإجراءات الديوانية لامادية وتخفيض مدة مكوث البضائع في المواني والمطارات وتنمية إدارة خدمات ترتكز على نوعية الخدمات المقدمة وعلى الثقة المبنية مع الأطراف الاقتصادية.

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

نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2017 % (1)/(2)	إنجازات 2017 (2)	تقديرات 2017 (ق.م. التكميلي) (1)	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2016 %	إنجازات 2016	تقديرات 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	الهدف 1.0.1: تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع
119	0.61	0.73	0.73	94.6	0.74	0.70	يوم	المؤشر 1.1.0.1 معدل آجال التسريح الديواني للبضائع	
61	11	18	18	133	16	12	عدد	المؤشر 2.1.0.1 عدد المتعاملين الاقتصاديين المعتمدين	
0	29.26	30	30	83.6	29.26	35	نسبة	المؤشر 3.1.0.1 نسبة لامادية الإجراءات الديوانية	
111	20	18	18	0.77	17	22	عدد	المؤشر 4.1.0.1 عدد الخدمات على موقع الواب	

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف 1.0.1: تسهيل عمليات التسريح الديواني للبضائع لسنة 2017



تحليل النتائج:

• المؤشر 1.1.0.1: معدل آجال التسريح الديواني للبضائع:

بلغ معدل آجال التسريح الديواني سنة 2017 حوالي 0.61 يوما وهو معدّل عام لجميع التصاريح الديوانية.

ويضم هذا المعدل آجال التسريح الديواني حسب المسلك (أخضر وبرتقالي وأحمر) وحسب النظام الديواني (أنظمة الوضع للإستهلاك، الأنظمة التوقيفية وأنظمة العبور والتصاريح المبسطة DAE).

ويختلف معدّل آجال التسريح الديواني من مسلك إلى آخر، حيث بلغ 2.49 يوم بالنسبة للمسلك الأحمر و0.65 يوما بالنسبة للمسلك البرتقالي وصفر يوم بالنسبة للمسلك الأخضر. ويؤثر معدّل آجال التسريح الديواني للمسلك الأحمر على المعدّل العام للتسريح الديواني، ممّا يستوجب العمل على الحدّ من التصاريح الموجهة لهذا المسلك والذي يرتبط أساسا بمراجعة منظومة الإنتقائية ومراجعة قواعدها في إتجاه تركيز المراقبة على العمليات ذات الخطورة العالية دون سواها.

ويختلف معدّل آجال التسريح الديواني من نظام ديواني إلى آخر حيث بلغ 2.00 يوما بالنسبة للتصاريح المنظوية تحت أنظمة الوضع للإستهلاك و0.02 يوما بالنسبة للأنظمة التوقيفية وأنظمة العبور وصفر يوم بالنسبة للتصاريح المبسطة (DAE). ويتأثر المعدّل العام لآجال التسريح الديواني بمعدّل آجال التصاريح المنظوية تحت نظام الوضع للإستهلاك وخاصّة منها التي وجهت إلى المسلك الأحمر. وللضغط أكثر على آجال التسريح الديواني للبضائع، تقوم الإدارة العامة للديوانة بمتابعة مردودية الضباط المتفقدين من خلال إحتساب أجل التسريح الديواني لكل ضابط في مختلف المكاتب الديوانية، بالإضافة إلى إحتساب نسبة المخالفات المنجزة لكل ضابط وقيمة المعاليم والأداءات الإضافية التي قام بإستخلاصها. ويتأثر معدّل آجال التسريح الديواني بعدديد العوامل الأخرى والمرتبطة ببقية المتدخلين كالمورد، شركة الشحن والترصيف وجميع الهياكل والوزارات المسؤولة على إعطاء التراخيص أو التراتيب الخصوصية المستوجبة لتسوية التصريح الديواني.

#### • المؤشر 2.1.0.1: عدد المتعاملين الإقتصاديين المعتمدين:

بلغ عدد المتعاملين الإقتصاديين المعتمدين 11 في سنة 2017 مع نسبة إنجاز لم تتجاوز 61 % بعد أن كانت التقديرات المسطرة لسنة 2017، 18 متعامل إقتصادي معتمد وقد بلغ العدد الجملي للمؤسسات المنتقعة بهذه الصفة 36 مؤسسة . وقد تمّ في إطار برنامج تعصير الديوانة، تفعيل الخلية المكلفة بدراسة ملفات طلب الانتفاع بصفة المتعامل الإقتصادي المعتمد لغاية تقديم أكثر تسهيلات للمتعاملين الإقتصاديين وقد تمّ التنصيب على هذا الإجراء في مجلة الديوانة (الفصل 118) وقد بدأ فعليا منذ بداية سنة 2016 إعادة تفعيل خلية دراسة ملفات "المتعامل الإقتصادي المعتمد".



كما تمّ تنقيح مجلة الديوانة بموجب قانون المالية لسنة 2016 وذلك بإضافة الفصل 121 مكرر والذي نصّ على صفة المتعامل الإقتصادي المعتمد، مع إصدار مذكرة نص توزيع عام عدد 69 لسنة 2016 والمتعلقة بالانتفاع بالصفة المذكورة. كما تمّ إعداد مشروع أمر حكومي يتعلق بضبط شروط وإجراءات وطرق منح وتعليق وسحب صفة المتعامل الإقتصادي المعتمد وهو أمر سيمكّن المؤسسات الصناعية والتجارية من الانتفاع بهذه الصفة.

#### • المؤشر 3.1.0.1: نسبة لامادية الإجراءات الديوانية:

بلغت نسبة الإنجاز لمؤشر لامادية الإجراءات الديوانية المتعلقة بالتسريح الديواني لسنة 2017 صفر بالمئة حيث لم يتم إلغاء الطابع المادي لأي إجراء ويعود ذلك إلى وجود صعوبات تقنية بخصوص تجسيم مقترحات التألية الواردة ببرنامج تبسيط الإجراءات الديوانية والجبائية والذي يستوجب ترابط الأنظمة المعلوماتية واعتماد نظام موحد لتبادل الوثائق بين مختلف المتدخلين. من مجموع 41 إجراء ديواني متعلق بالتسريح الديواني للبضائع من مرحلة وصولها للميناء إلى غاية رفعها وليس عدد الإجراءات التي تم إلغاء الطابع المادي منها.

وتتكون عملية إلغاء الطابع المادي للإجراء الديواني من مرحلتين، مرحلة أولى تقوم على تألية الإجراء ومرحلة ثانية تقوم على اللامادية.

ونظرا لعدم تحقيق أي تقدّم لهذا المؤشر، يقترح تغيير إسم المؤشر "نسبة لامادية الإجراءات الديوانية" بـ"نسبة تألية الإجراءات الديوانية" مع ضبط الإجراءات التي يجب العمل على رقميتها وتذليل الصعوبات التقنية التي تحول دون ذلك.

• المؤشر 4.1.0.1: عدد الخدمات على موقع الواب:

بلغ عدد الخدمات المضافة على موقع الواب في سنة 2017 عدد 3 خدمات مع نسبة إنجاز 111% ليصل العدد الجملي للخدمات المنجزة على موقع الواب 20 خدمة والذي تجاوز التقديرات (18 خدمة). وتتمثل الخدمات المنجزة خلال 2017 في:

✓ خدمة أمتعتي: تمكّن من تسجيل قائمة الأدبائش على الخط

✓ خدمة رخصتي: تمكن من الحصول على رخصة الجولان للسيارة على الخط

✓ خدمة وضعيتي: تتيح التعرف على الوضعية الديوانية للسيارة على الخط.

وتجدر الإشارة إلى أن وحدة المؤشر المعتمدة في إحتسابه هي "عدد" في حين أن التقديرات تمّ تحديدها على أساس العدد الجملي للخدمات على موقع الواب. وعلى إثره، يقترح تغيير وحدة المؤشر بـ "العدد الجملي".

- الهدف 2.0.1: مكافحة الغش التجاري والتهريب وتحسين المراقبة:

- تقديم الهدف:

ساهم نسق المبادلات التجارية عبر العالم في ظهور أشكال 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 المتنقلة 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.

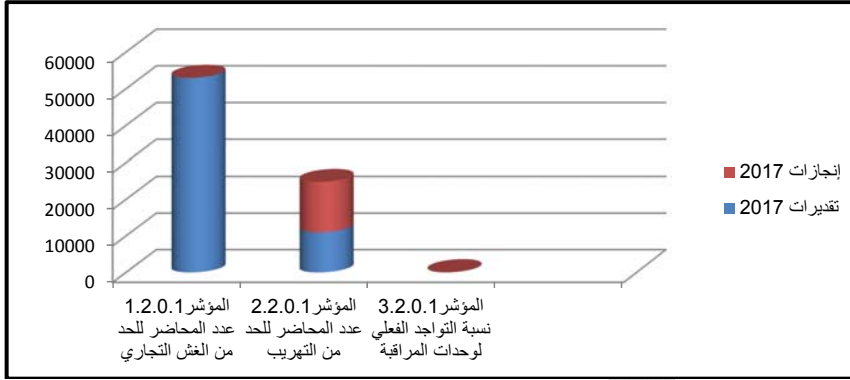
- تدعيم قدرة أعوان الديوانة وتشريكهم الفعال في دورات تكوينية مستمرة ورسكلتهم سواء بالداخل أو بالخارج ليواكبوا عن قرب التطورات الحاصلة في العالم خاصة في مجال مكافحة الغش التجاري والتهريب.

حيث تولي الإدارة العامة للديوانة أهمية كبرى لمكافحة الغش التجاري والتهريب ومزيد التصدي للمواد المخدرة والمقلدة وكذلك البضائع المختصة بها الدولة (تبغ، كحول...) والبضائع الخاضعة لقاعدة إثبات المصدر، إضافة إلى العمل 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 ينجر عنه إرتفاع المخالفات التجارية والصراف.

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

نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2017 % (1)/(2)	إنجازات 2017 (2)	تقديرات 2017 (ق.م. التكميلي) (1)	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2016 %	إنجازات 2016	تقديرات 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	الهدف 2.0.1 : مكافحة الغش التجاري والتهريب وتحسين المراقبة
110	58420	53000	53000	91.2	52866	58000	عدد	المؤشر 1.2.0.1 عدد المحاضر للحد من الغش التجاري	
125	13788	11000	11000	85.8	14931	14000	عدد	المؤشر 2.2.0.1 عدد المحاضر للحد من التهريب	
120	58	48	48	83.6	54.04	48	نسبة	المؤشر 3.2.0.1 نسبة التواجد الفعلي لوحات المراقبة	

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف الهدف 2.0.1:  
مكافحة الغش التجاري والتهرب وتحسين المراقبة



تحليل النتائج

• المؤشر 1.2.0.1: عدد المحاضر للحد من الغش التجاري:

بلغ عدد المحاضر للحد من الغش التجاري سنة 2017 حوالي 58420 محضرا أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 110%، ويبين الجدول التالي عدد المحاضر المسجلة في كل إدارة جهوية لسنة 2017:

عدد محاضر الحد من الغش التجاري	الإدارة الجهوية
31505	الإدارة الجهوية تونس الشمالية
10769	الإدارة الجهوية سوسة
4104	الإدارة الجهوية صفاقس
1438	الإدارة الجهوية مدنين
539	الإدارة الجهوية قفصة
1024	الإدارة الجهوية جندوبة
9041	الإدارة الجهوية تونس الجنوبية
0	الإدارة الجهوية بالقصرين
58420	المجموع

ويختلف عدد المحاضر للحد من الغش التجاري من إدارة جهوية إلى أخرى نظرا للتفاوت في حجم وعدد التصاريح الديوانية المسجلة بكل إدارة سواء عند التوريد أو التصدير، بالإضافة

إلى الموقع الجغرافي لكل إدارة جهوية والذي يمثل عامل أساسي في تحديد طبيعة وحجم الأنشطة الاقتصادية.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الجهوية بالقصرين لم تتمكن من تسجيل أي محضر للحد من الغش التجاري نظرا للعدد الضئيل للتصاريح الديواني المودعة بمختلف المكاتب الديوانية الراجعة لها بالنظر وكذلك لطبيعة النشاط الاقتصادي الذي يركز بالأساس على التهريب خاصة بالنسبة للمناطق المجاورة للجزائر.

• المؤشر 2.2.0.1: عدد المحاضر للحد من التهريب:

بلغ عدد المحاضر للحد من التهريب سنة 2016 حوالي 13788 محضرا في حين أنّ التقديرات كانت 11000 محضر أي بنسبة إنجاز 125%، ويبين الجدول التالي عدد المحاضر المسجلة في كل إدارة جهوية لسنة 2017:

عدد محاضر التهريب	الإدارة الجهوية
849	الإدارة الجهوية تونس الشمالية
2513	الإدارة الجهوية سوسة
3798	الإدارة الجهوية صفاقس
2122	الإدارة الجهوية مدنين
740	الإدارة الجهوية قفصة
1220	الإدارة الجهوية جندوبة
875	الإدارة الجهوية تونس الجنوبية
1671	الإدارة الجهوية بالقصرين
13788	المجموع

وتعود أسباب تحقيق المؤشر للنسبة المتوقعة إلى توفير الوسائل البشرية والمادية النوعية كإقتناء سيارات رباعية الدفع ونظام "سند" موبيل وشبكة إتصال حديثة وأجهزة سكانار لفحص السيارات والحاويات على الطريق وتجهيزات خاصة أخرى وضعت على ذمة فرق المراقبة مما كان له أثر ردعي على المخالفين مع السيطرة النسبية على مسالك التهريب.

### • المؤشر 3.2.0.1: نسبة التواجد الفعلي لوحدة المراقبة:

بلغت نسبة التواجد الفعلي لوحدة المراقبة الديوانية سنة 2017 حوالي 58 % في حين أنّ التقديرات كانت 48 % أي بنسبة إنجاز تقدّر بـ 120%.

ويعود ذلك إلى الجهد المبذول للرفع من عدد فرق المراقبة رغم وجود نقص في عدد أعوان الفرق الديوانية وفي عدد الوسائل الذارجة المخصصة لفرق المراقبة، حيث سجلنا ارتفاع لعدد الدوريات لمصالح الحرس الديواني في سنة 2017 والتي بلغت 24882 دورية مقابل 20099 دورية في سنة 2016 أي بنسبة 24%.

كما عرفت القيمة الجمالية للمحجوز ارتفاعا هامًا قدّر بـ 120% ليصل إلى 310786.473 ألف دينار في موفى سنة 2017.

وتجدر الإشارة إلى وجود صعوبة في إحتساب هذا المؤشر وذلك بالإعتماد على الطريقة المنتهجة حاليا والتي تتمثل في قسمة عدد ساعات التواجد الفعلي على عدد ساعات العمل الجمالية دون إعتبار العطل. لذلك يقترح تغيير طريقة الإحتساب بإعتماد قسمة عدد الدوريات المنجزة خلال السنة على عدد الدوريات المنشود، مما سيمكّن من ضبط حاجيات إدارة الحرس الديواني المادية والبشرية مع العمل على تحسين نسبة الإنتشار على كامل التراب التونسي.

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

#### - تقديم الهدف:

في إطار مكافحتها للغش التجاري والتهريب، تقوم مكاتب الديوانة و وحدات المراقبة بمعاينة ورفع المخالفات والجنح الديوانية المتعلقة بها مما ينجّر عنه عمليات حجز للبضائع وفي بعض الحالات لوسائل النقل التي تم استعمالها في عمليات الغش التجاري أو التهريب.

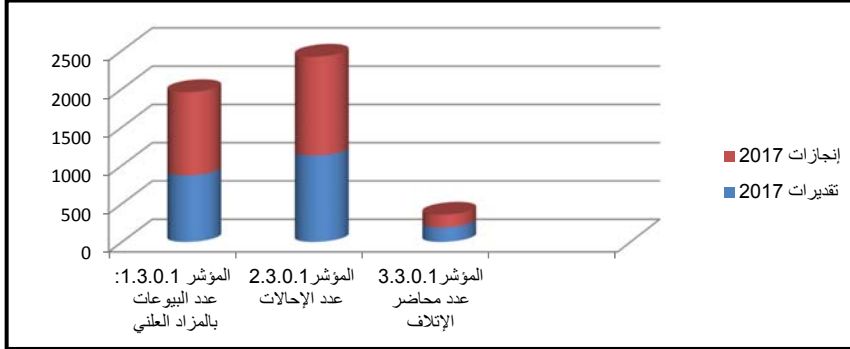
ولبلوغ هذا الهدف تم تنظيم المصالح المختصة في التصرف في المحجوز ووضع تطبيقات إعلامية ملائمة وتكليف أعوان مختصين وأكفاء لهم القدرة على حسن التصرف للتمكن من:

- 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.

#### الهدف 3.0.1: تحسين التصرف في المحجوز

نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2017 % (1)/(2)	إنجازات 2017 (2)	تقديرات 2017 (ق.م. التكميلي) (1)	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2016 %	إنجازات 2016	تقديرات 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	الهدف 3.0.1 : تحسين التصرف في المحجوز
125	1087	870	870	130	868	670	عدد	المؤشر 1.3.0.1 عدد البيوعات بالمرزاد العلني	
114	1290	1130	1130	196.5	1120	570	عدد	المؤشر 2.3.0.1 عدد الإحالات	
87	166	190	190	62	180	290	عدد	المؤشر 3.3.0.1 عدد محاضر الإتلاف	

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف الهد الهدف 3.0.1 :  
تحسين التصرف في المحجوز



**تحليل النتائج:**

• المؤشر 1.3.0.1: عدد البيوعات بالمزاد العلني:

بلغ عدد البيوعات بالمزاد العلني خلال سنة 2017 حوالي 1087 عملية بيع في حين أنّ التقديرات كانت 870 عملية أي بنسبة تساوي 125 %، وهي نسبة فاقت التقديرات. ويعود ذلك إلى تركيز خلايا للإيداع والحجز بعدد كبير من مكاتب الديوانة (جهة تونس الكبرى) مما يسّر عمليات إعداد قوائم البضائع المعدة للبيع لاتخاذ القرار بصفة فورية، حيث تم تنقيح الفصل 269 من مجلة الديوانة بمقتضى الفصل 70 من قانون المالية لسنة 2016 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، والترفيغ في قيمة البضائع التي تعتبر متخلى عنها من ألف دينار إلى خمسة آلاف دينار مما يسهّل عمليات التصرف في البضائع المحجوزة.

كما تطور مؤشر عدد البيوعات بالمزاد العلني بزيادة تقدّر بـ 25.23 % مقارنة بما تمّ إنجازه في سنة 2016، ليتمّ تسجيل إرتفاع لمحصول البيع قدر بـ 29.71 % مقارنة بسنة 2016.



• المؤشر 2.3.0.1: عدد الإحالات:

بلغ عدد الإحالات خلال سنة 2017 حوالي 1290 عملية إحالة مقابل 1130 عملية كتقدير أي بنسبة إنجاز تساوي 114 %، ويعود ذلك إلى تركيز خلايا للإيداع والحجز بعدد كبير من مكاتب الديوانة (جهة تونس الكبرى) مما يسّر عمليات إعداد قوائم البضائع المعدة للإحالة لاتخاذ القرار بصفة فورية.

• المؤشر 3.3.0.1: عدد محاضر الإلتلاف:

بلغ عدد محاضر الإلتلاف خلال سنة 2017 حوالي 166 عملية إلتلاف في حين أنّ التقديرات كانت 190 أي بنسبة إنجاز تساوي 87% ويرجع ذلك لوجود بعض الصعوبات في الحصول على التراخيص اللازمة للإلتلاف من المصالح المعنية (وزارة العدل ووزارة الصحة ووزارة الداخلية...) كما تراجع هذا المؤشر بنسبة 19.9 % بالمقارنة مع سنة 2016، حيث أنّ هذا مؤشر لا يمكن التحكّم فيه من قبل الإدارة العامة للديوانة فحسب نظرا لطبيعة محاضر الإلتلاف المتعلقة بتوريد السلع المقلدة والتي لا تتطابق مع المعايير القانونية كمحاضر التبغ ومشتقاته.

- الهدف 4.0.1 : تحسين نسبة إستخلاص الديون المثقلة الممكن إستخلاصها:

- تقديم الهدف:

إن الهدف من تحسين نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن تغطيتها هو السعي إلى تحسين المردودية والحرص على جعل هذه الديون مصدر مداخيل لخزينة الدولة ويتم ذلك

ب:

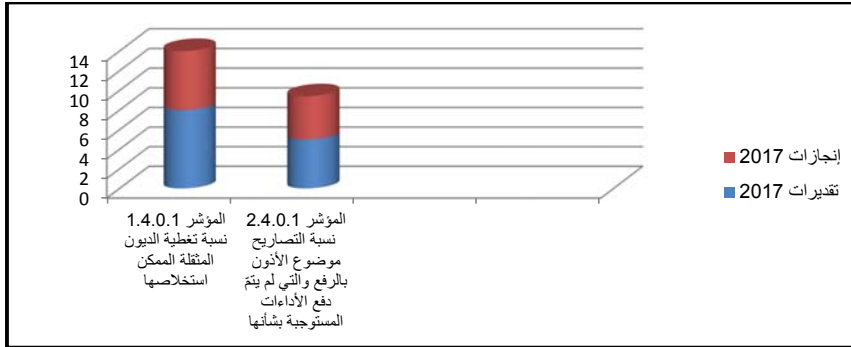
- ترتيب وحفظ وتحسين الملفات الخاصة بالديون المثقلة،
- حصر الديون التي أوشكت على السقوط بموجب التقادم والقيام بمباشرة إجراءات التتبع القاطعة له،

- 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.

#### الهدف 4.0.1: تحسين نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن استخلاصها

نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2017 % (1)/(2)	إنجازات 2017 (ق.م. التكميلي) (1)	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2016 %	إنجازات 2016	تقديرات 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قياس الأداء
75	0.06	0.08	186	0.074	0.05	نسبة	المؤشر 1.4.0.1 نسبة تغطية الديون المثقلة الممكن استخلاصها
113	0.44	0.50	83.4	0.53	0.47	نسبة	المؤشر 2.4.0.1 نسبة التصاريح موضوع الأذون بالرفع والتي لم يتم دفع الأداءات المستوجبة بشأنها

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف الهد الهدف 4.0.1: تحسين نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن استخلاصها



#### تحليل النتائج:

##### • المؤشر 1.4.0.1: نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن إستخلاصها:

بلغت نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن تغطيتها سنة 2017 حوالي 0.06% في حين أنّ التقديرات كانت حوالي 0.08% أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 75% ويعود ذلك إلى المجهود الخاص الذي تمّ بذله رغم صعوبة مهمة استخلاص الديون المثقلة في بعض المناطق الجغرافية الحساسة.

ويقترح تغيير إسم المؤشر "نسبة استخلاص الديون المثقلة الممكن إستخلاصها" بـ "نسبة إستخلاص المستحقة القابلة للإستخلاص".

##### • 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 سنة 2017 حوالي 0.44% في حين أنّ التقديرات كانت حوالي 0.5% أي بنسبة إنجاز

تساوي 113% حيث بلغ عدد هذه التصاريح 5740 على مجموع 1295949 تصريح ديواني مسجل في سنة 2017.

وتعمل إدارة الديوانة باستمرار على دفع الموردين على رفع بضائعهم مباشرة بعد الحصول على الإذن بالرفع غير أنها لا تتوصل حاليا لوسيلة ناجعة للضغط.

#### 4 - التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:

- السعي المتواصل لتسهيل الإجراءات الديوانية في كل المعابر بحسن توظيف الموارد البشرية والمادية وتكوينها في إختصاصات مختلفة،
- الحرص على إعداد الهيكلة الجديدة للإدارة العامة للديوانة،
- تعزيز فرق المراقبة بالموارد البشرية المختصة الكافية والتجهيزات والمعدات الضرورية للحد من التهريب،
- تكوين خلايا لمتابعة مؤشرات قياس الأداء في الإدارات والمكاتب التي تتولى الإشراف على المؤشرات،
- الإنطلاق في إقتناء نظام معلوماتي جديد للديوانة،
- إعطاء صلوحيات أشمل للمسؤولين الجهويين.

# برنامج الحماية

تم تعيين السيد سامي الزويبيدي مديرا عاما للأداءات ورئيسا لبرنامج الجباية بداية من شهر أكتوبر 2016.

## 1. التقديم العام لبرنامج الجباية وإستراتيجيته:

### 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 الامتيازات الجبائية المالية في اتجاه تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية 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 باعتبارها 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.

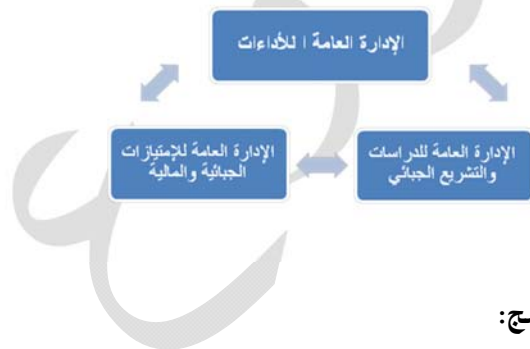
#### ■ الإدارة العامة للامتيازات الجبائية والمالية:

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 والمعالم 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 والسهرة على تعميمها،
  - السهر على نشر المعلومة الجبائية وإرشاد المطالبين بالأداء ومساندتهم.
- خارطة البرنامج:



## 2.1. تقديم إستراتيجية البرنامج:

تتمثل إستراتيجية برنامج الجباية في تدعيم العدالة الجبائية وتبسيط النظام الجبائي وإكسائه مزيداً من النجاعة وتعصير إدارة الجباية ودعم الواجب الجبائي ومكافحة التهرب الضريبي. وذلك في إتجاه تعزيز الثقة وتقريب الإدارة من المواطن وإرساء ثقافة جبائية حضارية وحمل المطالب بالأداء على الالتزام بواجبه الجبائي ومكافحة التهرب الجبائي من جهة ورفع مردودية تدخلات مصالح المراقبة من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس، قامت مصالح وزارة المالية بتنفيذ عدة مشاريع لإصلاح المنظومة الجبائية وإعادة تنظيم وضبط مشمولات مصالحها الإدارية أهمها:

- إصدار مجلة الأداء على القيمة المضافة،
  - إصدار مجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على الشركات،
  - إصدار مجلة معالم التسجيل والطابع الجبائي،
  - إصدار مجلة الجباية المحلية،
  - إصدار مجلة الحقوق والإجراءات الجبائية،
  - اعتماد وسائل الاتصال الحديثة لتيسير القيام بالواجب الجبائي،
  - تنقيح الأمر المتعلق بتنظيم وزارة المالية في مناسبات متتالية للرفع من مردودية مصالح الجباية. بالرغم من أهميتها لم تكف هذه الإصلاحات للاستجابة الكلية للانتظارات المتعلقة بإرساء العدالة الجبائية وتعبئة موارد ميزانية الدولة لرفع التحديات الاقتصادية والاجتماعية.
- مما استوجب مراجعة شاملة للنظام الجبائي، مشروع شرعت وزارة المالية في تنفيذه منذ سنة 2014. وقد تم ضبط 6 مجالات إصلاح تتعلق ب:
- الضرائب المباشرة: إعادة النظر في نسب الضريبة وضبط قاعدتها وصيغ تطبيقها والامتيازات الجبائية المتعلقة بها.
  - الضرائب غير المباشرة: ضبط ميدان وصيغ تطبيق مختلف الضرائب غير المباشرة والامتيازات الجبائية المتعلقة به،
  - الجباية المحلية: تبسيطها وتحسين نجاعتها في اتجاه تدعيم الموارد المالية للجماعات المحلية وملاءمتها مع مقتضيات الدستور الجديد،
  - دعم قواعد المنافسة النزيفة والحد من التهرب ودعم ضمانات المطالبين بالأداء،
  - تعصير إدارة الجبائية عبر تطوير وملاءمة وسائل وطرق عمل إدارة الجباية،
  - مراجعة النظام التقديري في اتجاه تخصيصه قصراً لمستحقه وإدماج الاقتصاد الموازي ضمن الدورة الاقتصادية المنظمة.



### 3.1. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج:

تتمثل أهداف البرنامج ومؤشرات قياس الأداء في:

المؤشرات	الأهداف
<p>المؤشر 1.1.0.2: نسبة الأجوبة 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 المخالفات الجبائية الجزائية المعايينة.</p> <p>المؤشر 3.2.0.2: عدد عمليات المراجعة الجبائية.</p>	<p><b>الهدف 2.0.2 الحد من ظاهرة التهريب الجبائي.</b></p>
<p>المؤشر 1.3.0.2: مردود المراقبة الجبائية.</p> <p>المؤشر 2.3.0.2: نسبة الدفع بالحاضر من مردود الصلح.</p> <p>المؤشر 3.3.0.2: نسبة المصادقة على مستوى المحاكم الابتدائية على المبالغ المضمنة بقرارات التوظيف الإجباري.</p>	<p><b>الهدف 3.0.2 ترشيد تدخلات مصالح المراقبة والرفع من مردوديتها.</b></p>

## 2. تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

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

تضمن قانوني المالية الأصلي والتكميلي لسنة 2017 جملة من الإجراءات تساهم في دعم الأهداف الإستراتيجية لبرنامج الجباية وخاصة منها:

- تيسير القيام بالواجب الجبائي
- تخفيف العبء الجبائي على أصحاب الدخل الضعيف ودعم العدالة الجبائية
- دعم المصالحة بين المطالب بالأداء وإدارة الجباية
- تأطير استبعاد المحاسبة في إطار عمليات المراجعة الجبائية المعمقة
- التمديد في الأجل الأقصى لإيداع تصريح المؤجر
- مزيد توضيح مجال تطبيق الخطية المتعلقة بعدم احترام واجب التصريح عن بعد والتخفيف منها
- مزيد توضيح إجراءات تتبع المخالفات الجبائية الجزائية
- . إحكام إسئخلص الضريبة المستوجبة على أصحاب المهن الحرة
- تمكين مصالح الجباية من التقييم التقديري لمداخل المطالبين بالأداء في عمليات المراجعة الأولية
- مواصلة توسيع ميدان تطبيق الأداء على القيمة المضافة ومراجعة نسب الأداء على القيمة المضافة
- إفراد الاسترجاع الآلي لفائض الأداء على القيمة المضافة دون موجب بخطية خصوصية
- إحكام ضبط دخل الأشخاص الطبيعيين الخاضع للضريبة استنادا على عناصر مستوى العيش
- إحدات فرقة الأبحاث ومكافحة التهرب الجبائي
- ملاءمة القوانين الداخلية مع أحكام الاتفاقيات المتعلقة بتبادل المعلومات في المادة الجبائية
- عدم قبول طرح الأعباء والأداء على القيمة المضافة المتعلقة بالمبالغ المدفوعة إلى مقيمين بملاذات جبائية.

## 2.2. أهم الإنجازات والأنشطة والمشاريع الكبرى التي تم القيام بها لتحقيق أهداف البرنامج:

إرتكز عمل برنامج الجباية خلال سنة 2017 خاصة على:

### بالنسبة لتحسين الخدمات المسداة لفائدة المطالبين بالأداء:

#### ■ في إطار تركيز نظام الجودة بمكاتب مراقبة الأداءات:

تبعاً لعملية تدقيق خارجي قامت به مؤسسة " VERITAS " خلال شهر أفريل 2017، تمكنت الإدارة العامة للأداءات من المحافظة للسنة الثانية على التوالي على شهادة "إيزو 9001" المتحصل عليها خلال شهر جوان 2016 والتي شملت 10 مكاتب مراقبة الأداءات موزعة على 6 مراكز جهوية؛

كما تم تأهيل دفعة ثانية من مكاتب مراقبة الأداءات للحصول على شهادة "إيزو 9001" خلال سنة 2018 وتضم 15 مكتب موزعة على 13 مركز جهوي.

#### ■ في إطار التواصل مع المطالبين بالأداء وتقريب الإدارة من المواطن:

- القيام بسبر آراء خارجي حول مدى رضا المتعاملين مع المكاتب المعنية بإرساء نظام الجودة ISO واستغلال نتائجه؛
- تأمين وتقديم مداخلات لفائدة عدد من مكونات المجتمع المدني،
- تعزيز حضور الإدارة بوسائل الإعلام ونشر مقالات تنقيفية ببعض المجالات الإخبارية،
- بعث صفحة خاصة بالإدارة العامة للأداءات على موقع التواصل الاجتماعي "فايسبوك" وحيث يتم من خلالها :

\* التعريف بأنشطة الإدارة العامة للأداءات (الدروس التحسيسية في الجباية، أنشطة

التكوين...)

\* نشر بعض الأسئلة الواردة على مركز الإرشاد الجبائي عن بعد والإجابة عليها،

\* نشر البلاغات الخاصة بتذكير مواعيد التصريح بالمداخيل الجبائية المختلفة،

\* نشر المقالات الواردة بالصحف والمتعلقة بنشاط الإدارة العامة للأداءات،

\* نشر محتوى المطويات التحسيسية...

### ■ في إطار تبسيط الإجراءات الإدارية:

تم إنجاز تطبيق إعلامية تعنى بالتصرف في الشهادت الجبائية المسلمة إلى المتعاملين مع الإدارة، وقد شملت في دفعتها الأولى 5 شهادت تسند 3 منها على مستوى المركز الجهوي لمراقبة الأداءات و 2 على مستوى مكتب مراقبة الأداءات؛ كما تم تأهيل دفعة ثانية من في الشهادت (06) لتأمين العمل بها خلال سنة 2018،

### ■ بالنسبة لمقاومة ظاهرة التهرب الجبائي:

#### ■ في إطار متابعة احترام الواجبات الجبائية:

أصدرت مصالح الجبائية 8.213 قرارا في التوظيف الاجباري خلال سنة 2017 بمبالغ موظفة يصل مجموعها لـ 860 م.د. مقابل 10.734 قرارا في التوظيف خلال سنة 2016 بمبالغ موظفة مجموعها 865 م.د. وهو ما يمثل نسبة نسبة تراجع بـ 0.6% على مستوى المردود من حيث المبالغ الموظفة.

وتمثل قرارات التوظيف الإجباري الصادرة بسبب عدم امتثال المطالبين بالأداء للتنابيه الموجهة إليهم لإبداع تصاريحهم النسبة الأكبر من ناحية العدد فقد بلغت عدد تلك القرارات 3.931 قرارا في سنة 2017 بمبالغ موظفة مجموعها 145 م.د. مقابل 5.887 قرارا في سنة 2016 بمبالغ موظفة مجموعها 148 م.د. وتليها القرارات المتخذة إثر مراجعة أولية (3.275 قرارا) وإثر عمليات مراجعة معمقة (824 قرارا).

#### ■ في إطار تعزيز التعاون الدولي في ميدان تبادل المعلومات ومقاومة التهرب

##### والتحليل الجبائي:

انضمت الدولة التونسية بتاريخ 16 جويلية 2012 إلى الاتفاقية المتعلقة بالتعاون الإداري المشترك في المجال الجبائي، وتمت المصادقة على هذا الانضمام بمقتضى القانون الأساسي عدد 8 لسنة 2013 المؤرخ في 01 أبريل 2013، ودخلت الاتفاقية المذكورة حيز التنفيذ بتاريخ غرة فيفري 2014.

كما انضمت الدولة التونسية إلى المنتدى الدولي للشفافية وتبادل المعلومات لأغراض جبائية في 17 أبريل 2012 استنادا إلى دعوة مجموعة الـ 20، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لجميع دول العالم بالانضمام إلى المنتدى قصد تأكيد التزامها بمعايير الشفافية الدولية وتبادل المعلومات ذات الصلة بالضرائب.

وبانضمام الدولة التونسية إلى المنتدى الدولي للشفافية وتبادل المعلومات لأغراض جبائية، فإنها 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 المزدوج والتأكد من مدى التزام الدولة التونسية بالتطبيق الفعلي للمعايير الدولية المذكورة في مجال تبادل المعلومات.

وبتاريخ 14 مارس صادق رسمياً المنتدى الدولي للشفافية وتبادل المعلومات لأغراض جبائية على تأهل البلاد التونسية خلال المرحلة الأولى من التقييم كما تم بيانه و نشره على موقعه الالكتروني.

#### **بالنسبة لترشيد تدخلات مصالح المراقبة والرفع من مرد وديتها:**

في إطار تنمية قدرات أعوان المراقبة تم تنظيم دورات تكوينية شملت 6446 إطاراً وعونا:

#### • مشاركة ضمن البرنامج الخصوصي:

- عدد الدورات: 257

- عدد المُشاركات: 6300

- أهم المحاور: استرجاع الأداء، المراجعة الأولية، مراقبة الشركات الناشطة في القطاع المالي، مراقبة الشركات الناشطة في قطاع المحروقات، أسباب استبعاد المحاسبة وطرق ضبط المعاملات، تقنيات المراقبة الجبائية بالنسبة للأشخاص الطبيعيين ضبط النتيجة الجبائية، المراقبة الميدانية بما في ذلك مراقبة معالم الجولان والفواتير بالطريق العام، قراءة وتحليل الكشوفات البنكية، قراءة وتحليل القوائم المالية وكيفية استغلالها في المراجعة الجبائية، إجراءات التبليغ في المادة الجبائية، التصرف في المخاطر، التصرف في الصفقات وترشيد الشراءات العمومية.....

#### • مشاركة ضمن برنامج التعاون الدولي:

- عدد الدورات: 46

- عدد المُشارَكات: 146 مُشارَكَة

- 03 أهم المحاور:

✓ ملتقيات ينشّطها خبراء من الإدارة العامّة للماليّة العموميّة بفرنسا؛

✓ 03 مهمات بمصالح الإدارة العامّة للماليّة العموميّة بفرنسا؛

✓ 04 تربيّصات بالمدرسة الوطنيّة للماليّة العموميّة بفرنسا؛

✓ 6 ملتقيات وندوات دوليّة ينشّطها مركز اللّقاءات والدراسات لمسيّري الإدارات

الجبائيّة؛

✓ 30 ملتقى وندوة وورشة عمل دوليّة تنظّمها منظمات دوليّة كمنظمة التّعاون والتّتمية

الاقتصاديّة OCDE وصندوق النّقد الدّولي FMI وغيرها.

• مشاركة ضمن برنامج التكوين المشترك بين مختلف مصالح وزارة الماليّة:

أهم المحاور: التصرف في الميزانية حسب الأهداف، السلامة المعلوماتيّة، منظومة أدب، هندسة التكوين، الرقابة الداخليّة ورقابة التصرف، مدونة السلوك وأخلاقيات العون العمومي، مقاومة التهريب والتهرب الجبائي، إعلاء قيمة العمل في القطاع العام، ندوة دولية حول حوكمة المعارف في المؤسسات منظومة Business Object، التصرف الحديث في الموارد البشريّة.

3. نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017:

1.3. تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج:

بلغت جملة الإعتمادات المنجزة لبرنامج الجباية لسنة 2017 ما قدره 131.317 أ.د مقابل

129.772 أ.د حسب تقديرات نفس السنة أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 101.19 %.

وتم توزيع جملة هذه الإعتمادات كما يلي:

- نفقات التّأجير: 122.503 أ.د. بنسبة 81.46% من جملة إعتمادات البرنامج.

- نفقات وسائل المصالح: 6.890 أ.د. بنسبة 4.58% من جملة إعتمادات البرنامج.

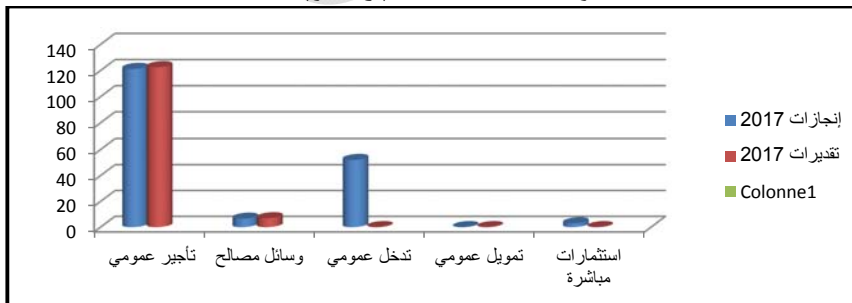
- نفقات إستثمارات مباشرة: 1.905 أ.د. بنسبة 1.45% من جملة إعتمادات البرنامج.

جدول عدد 3: تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017 مقارنة بالتقديرات  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)

الوحدة: ألف دينار

نسبة الإنجاز % (2) / (1)	الإنجازات مقارنة بالتقديرات المبلغ (2) - (1)	إنجازات 2017 (2)	تقديرات (ق م التكميلي) 2017	تقديرات (ق م الأصلي) 2017	
101,26%	1604	129412	127808	126808	نفقات تصرف
101,07%	1302	122503	121201	121201	تأجير عمومي
105,11%	335	6890	6555	6555	وسائل مصالح
36,54%	-33	19	52	52	تدخل عمومي
64,27%	-1059	1905	2964	2762	نفقات تنمية
64,27%	-1059	1905	2964	2762	استثمارات مباشرة
64,27%	-1059	1905	2964	2762	على الميزانية
		-	-	-	على القروض الخارجية
		-	-	-	تمويل عمومي
		-	-	-	على الميزانية
		-	-	-	على القروض الخارجية
		-	-	-	صناديق خزينة
101,19%	1545	131317	130772	130570	المجموع العام:

رسم بياني عدد 3: مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية برنامج الجباية لسنة 2017  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)



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

- الهدف 1.0.2: تحسين مستوى جودة إساءة الخدمات:

- تقديم الهدف: يمكن الهدف من الوقوف على جودة الخدمات المسداة من قبل مصالح الجبائية 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.

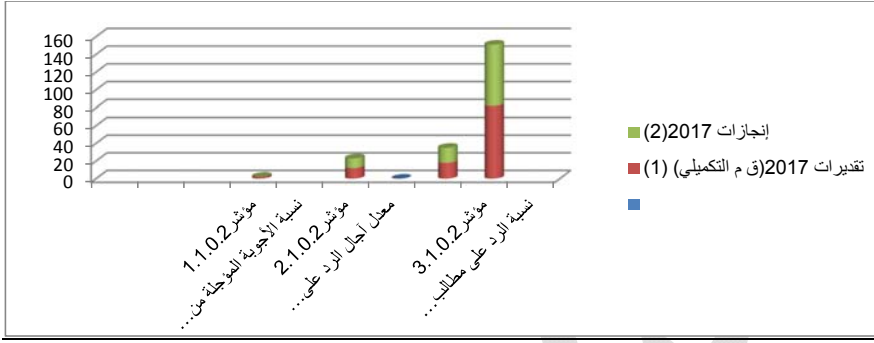
#### الهدف 1.0.2: تحسين مستوى جودة إساءة الخدمات

نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات (1)/(2)	إنجازات 2017 (2)	تقديرات 2017 (ق م التكميلي) (1)	تقديرات 2017 (ق م الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بتقديرات 2016	إنجازات 2016	تقديرات (ق م التكميلي) 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء
%								
100	0.05	2.25	2.25	100	0.16	2.25	%	مؤشر 1.1.0.2 نسبة الأجوبة الموجلة من قبل مركز الإرشاد الجبائي عن بعد على مطالب إرشادات المواطنين
100	11	12	12	93	14	13	يوم	مؤشر 2.1.0.2 معدل آجال الرد على عرائض المطالبيين بالأداء
100	17	18	18	100	17	18		بالنسبة للإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي بالنسبة للإدارة العامة للامتيازات الجبائية والمالية
84	69	82	82	86	68.71	80.0	عدد	مؤشر 3.1.0.2 نسبة الرد على مطالب إرجاع فائض الأداء على القيمة المضافة في الآجال

الهدف 1.0.2: تحسين مستوى جودة



رسم بياني لمقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف: 1.0.2تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات لسنة 2017



- تحليل النتائج:

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

تم تحقيق الهدف بصفة كلية باعتبار إن نسبة الأجوبة المؤجلة على مطالب إرشادات المواطنين لم تتعدى 0.05 % في حين سقف المؤشر حدد ب 2 % حيث بلغ خلال سنة 2017 عدد المكالمات الهاتفية التي تلقاها المركز 17.887 مكالمات، تمت الإجابة بصفة حينية على 17.878 منها وتأجيل الإجابة بالنسبة ل 09 مطالبا فقط.

ويرجع ذلك إلى تكثيف الحلقات التكوينية اليومية بالمركز التحين الفوري والدوري للبطاقات التوثيقية التي يتم اعتمادها في البحث عن أجوبة لأسئلة المطالبين بالأداء حيث بلغ عددها 387 بطاقة سنة 2017 مقابل 378 بطاقة سنة 2016 و 376 سنة 2015.

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

\* بالنسبة للإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي: تم انجاز الهدف بنسبة 100 % حيث بلغ معدل آجل الرد على عرائض المطالبين بالأداء خلال سنة 2017 11 يوما أي بفارق 3 أيام عن الأجل المحقق سنة 2016 ويوم عن الأجل المنشود لسنة 2017.

Commenté [a1]:

\* بالنسبة للإدارة العامة للإمتيازات الجبائية والمالية: تم انجاز الهدف بنسبة 100 % خلال سنة 2017 حيث بلغ معدل أجل الرد 17 يوما وبفارق يوم عن الأجل المحقق خلال سنة 2016 (18 يوما).

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

شهدت نسبة الانجاز الهدف تراجعاً خلال سنة 2017 حيث بلغت قيمه المؤشر 84% مقابل 86% خلال سنة 2016،

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 بخليّة المراجعة المعمّقة عن مراجعة ملفات مطالبين بالأداء تبعا لإيداعهم مطالب استرجاع فائض أداء على القيمة المضافة باعتبار تأثير مثل هذه الملفات سلباً على مردود يتهم.

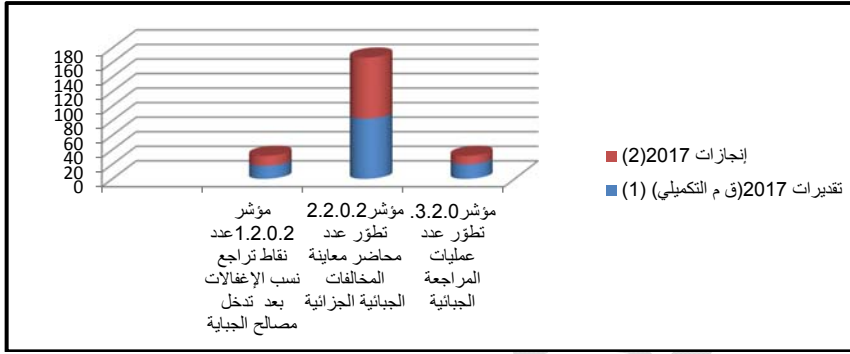
- الهدف 2.0.2: الحد من ظاهرة التهرب الجبائي:

- تقديم الهدف: يمكن هذا الهدف من التعرف على نجاعة السياسة المعتمدة للحد من ظاهرة التهرب الجبائي وأثارها على دفع المطالبين بالأداء لإحترام واجباتهم الجبائية.

الهدف 2.0.2: الحد من ظاهرة التهرب الجبائي.

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات (ق م) 2016 التكميلي	إنجازات 2016	نسبة الإنجازات مقارنة بتقديرات 2016	تقديرات (ق م) 2017 (الأصلي)	تقديرات (ق م) 2017 (التكميلي) (1)	إنجازات (2) 2017	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات (1) / (2)
مؤشر 1.2.0.2 عدد نقاط تراجع نسب الإغفالات يعد تدخل مصالح الجبائية	نقطة	17,0	13,8	81	18	18	13.7	76
مؤشر 2.2.0.2 تطوّر عدد محاضرات معانبة المخالفات الجبائية الجزائية	عدد	81.000	97.954	100	83.000	83.000	83.780	100
مؤشر 3.2.0.3 تطوّر عدد عمليات المراجعة الجبائية	عدد	18.000	11.961	66.4	20.000	20.000	11.667	58.33

رسم بياني لمقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة  
بالهدف 2.0.2 : الحد من ظاهرة التهرب الجبائي لسنة 2017



- تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة 2017:

- **المؤشر 1.2.0.2: عدد نقاط تراجع نسب الإغفالات بعد تدخل مصالح الجبائية**  
بلغ الفارق بين نسبة الإغفال في آخر السنة ونسبة الإغفال بتاريخ انقضاء الآجال القانونية لإيداع التصاريح السنوية بعنوان سنة 2016 13,7 نقطة في حين أن الهدف المنشود قدر بـ 18 نقطة.

كما أثمرت الجهود المبذولة خلال سنة 2017 تسجيل تطور في نسبة إيداع التصريح بالضريبة على الدخل والضريبة على الشركات من 56,5 % إلى 60,1 % بعنوان سنة 2014 ومن 51,5 % إلى 56,7 % بعنوان سنة 2015.

- **المؤشر 2.2.0.2: عدد معانات المخالفات الجبائية الجزائية**

تم إنجاز الهدف بنسبة 100 % حيث تمت معانة حوالي 83.780 مخالفة خلال سنة 2017 في حين أن الهدف المنشود قدر بـ 83.000 مخالفة ويعود هذا إلى تحسن ظروف المراقبة الميدانية وخاصة منها تدعيم التنسيق مع الجانب الأمني.

- **المؤشر 3.2.0.2: عدد عمليات المراجعة الجبائية**

بلغت نسبة إنجاز الهدف 58.3% حيث تم تبليغ 11.667 إعلام بنتائج مراجعة بينما تم تحديد الهدف المنشود في مستوى 20.000 إعلام بنتائج مراجعة ويعود ذلك بالأساس إلى

الجهود المبذولة خلال سنة 2017 لتسوية حوالي 3.900 عملية تم إنجازها خلال فترة 2013-2015 ولم يتم البت فيها إلى موفى سنة 2016.

### - الهدف 3.0.2: ترشيد تدخلات مصالح المراقبة والرفع من مرد وديتها

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

### الهدف 3.0.2: ترشيد تدخلات مصالح المراقبة والرفع من مردوديتها

نسبة الإنجازات مقارنة بتقديرات (1)/(2)	إنجازات 2017	تقديرات (ق) 2017 (م التكميلي) (1)	تقديرات (ق) 2017 (م الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بتقديرات 2016	إنجازات 2016	تقديرات (ق) م التكميلي 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قياس الأداء	الهدف 3.0.2: ترشيد تدخلات مصالح المراقبة والرفع من مردوديتها
100	1720.0	1450.0	1450.0	108	1534.3	1420.0	مليون دينار	مؤشر 1.3.0.2 مردود المراقبة الجبائية	
100	47.8	40	40	88.5	35,4	40,0	%	مؤشر 2.3.0.2 نسبة الدفع بالحاضر من مردود الصلح	
93	69.75	75.00	75.00	68	47,6	70,0	%	مؤشر 3.3.0.2 نسبة المصادقة على مستوى المحاكم الابتدائية على المبالغ المضمنة بقرارات التوظيف الإيجابي	

### رسم بياني لمقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف 3.0.2: ترشيد تدخلات مصالح المراقبة والرفع من مرد وديتها



- تحليل النتائج:

• المؤشر 1.3.0.2 : مردود المراقبة الجبائية

تم انجاز الهدف بنسبة 100 % حيث بلغ مردود المراقبة 1.720 مليون دينار في حين أن الهدف المنشود قدر ب 1.450 م.د. ويرجع ذلك إلى تحسن ظروف المراقبة الميدانية واعتماد منظومة التصرف في المخاطر لانتقاء الملفات الجبائية موضوع برنامج المراجعة الجبائية.

• المؤشر 2.3.0.2 : نسبة الدفع بالحاضر من مردود الصلح

تم انجاز الهدف بنسبة 100 % حيث بلغت نسبة المبالغ المستخلصة بالحاضر 47.8 % مقابل 35.4 % سنة 2016.

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

المضمنة بقرارات التوظيف الإجباري

تم انجاز الهدف بنسبة 93 % حيث بلغت نسبة المصادقة على مستوى المحاكم الابتدائية على المبالغ المضمنة بقرارات التوظيف الإجباري 69.75 % مقابل 47.6 % خلال سنة 2016.

سيتم مستقبلا الإعتماد على معدل موصل السلسلة الإحصائية (Médiane) في طريقة إحتساب المؤشر عوضا عن المعدل الحسابي لمجموع المبالغ المضمنة بقرارات التوظيف الإجباري والمصادق عليها على مستوى المحاكم الابتدائية ويعزى هذا التغيير إلى أن طريقة الإحتساب الجديدة تعكس بصفة أوضح وأدق واقع توزع نسب المصادقة من قبل المحاكم الابتدائية بين مختلف المراكز الجهوية لمراقبة الأداءات.

#### 4. التوجّهات المستقبلية لتحسين الأداء:

الأهداف	الأنشطة الإصلاحية لتحسين القدرة على الأداء
تحسين مستوى جودة إسداء الخدمات	الحصول على شهادة نظام جودة التصرف 25 مكتب
	القيام بسبر آراء خارجي حول مدى رضا المتعاملين مع المكاتب المعنية بإرساء نظام الجودة ISO واستغلال نتائجه.
	تطوير الخدمات عن بعد الموجهة إلى المطالبين بالأداء لتيسير القيام بالواجب الجبائي.
الحد من ظاهرة التهرب الجبائي	مواصلة الحملة التحسيسية، خارج إطار المراقبة، للمطالبين بالأداء بهدف ترسيخ الوعي الجبائي لديهم وحثهم على تسوية وضعيتهم تلقائيا دون تدخل مصالح المراقبة
	تركيز نظم التبادل الحيني والآلي للمعلومات مع الهياكل التابعة لوزارة المالية وإبرام اتفاقيات مع الهياكل الحكومية التابعة لوزارات أخرى في نفس الغرض
	إستكمال الأعمال المتعلقة بمشروع اعتماد جهاز تسجيل العمليات بالنسبة لمؤسسات الإستهلاك على عين المكان
ترشيد تدخلات مصالح المراقبة والرفع من مرد وديتها	تفعيل إدارة المؤسسات المتوسطة على مستوى تونس الكبرى
	توسيع ميدان منظومة التصريح ودفع الأداء عن بعد ليشمل أصنافا أخرى من المطالبين بالأداء ومن الأداءات والمعاليم الأخرى
	إعداد الأدلة القطاعية
	وتفعيل لجنة التصرف في المخاطر الجبائية على المستوى المركزي ومواصلة تركيز وتفعيل اللجان الجهوية

# برنامج المحاسبة العمومية

تمّ تعيين السيّدة حلّيمة بحار المديرية العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص مسؤولة عن برنامج المحاسبة العمومية بداية من شهر نوفمبر 2016. وتتولى:

- قيادة وتنسيق أعمال المتدخلين في تنفيذ البرنامج،
- ملاءمة إستراتيجية البرنامج مع الإستراتيجية القطاعية للحكومة،
- متابعة تنفيذ ميزانية البرنامج و توجيه الخيارات بعنوان الميزانية وفق الأنشطة قصد تحقيق النتائج المرجوة،
- القيام بعمليات تنشيط مختلف مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية بمعيّة مسؤولي الأنشطة الأساسية، وتفعيل حوار التصرف مع مختلف المتدخلين في البرنامج على المستويين الأفقي والعمودي.

#### 1- التقديم العام للبرنامج:

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

ويندرج برنامج الأداء على مستوى الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص في هذا الإطار العام 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 تشاركيّة والمؤشرات التابعة لها والتي تمكن من تحديد المستوى المنشود وقياس مدى تحقيقه.



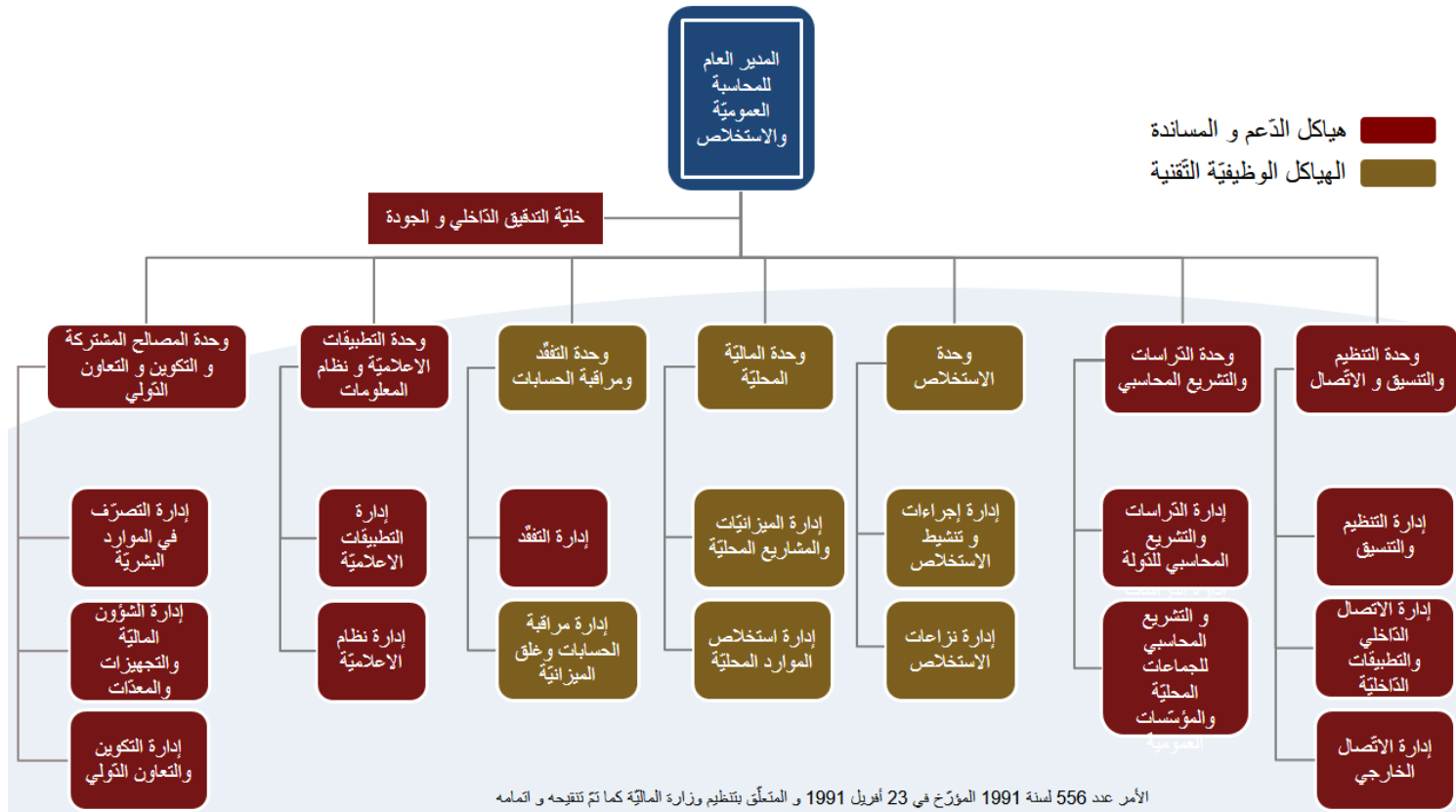
### أولويات برنامج المحاسبة العمومية:

بهدف مواكبة الإدارة العمومية الحديثة والعصرية، ويحثا 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 تبسّط القيام التلقائي بالواجب الجبائي على غرار تعزيز آلية التصريح والدفع 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 تبويب جديد يستجيب لمتطلبات التصرف حسب الأهداف.

وفي إطار ندرة الأموال، أصبحت مهمّة 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 مستمدّ من المعايير الدولية يمكن من الإداء في أحسن الآجال بمعلومة محاسبية شاملة وموثوق بها وتفصح بشفافية عن الوضعية المالية للهياكل العمومية ومكاسبها هذا بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الميزانية.

المصالح المركزية للإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص



## 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 وغير الجبائية وقد تم ذلك من خلال:

- التنشيط المستمر للملفات ومساندة المصالح الخارجية لحل الإشكاليات بالنسبة للعديد من الملفات موضوع مطالب مقدّمة من قبل المطالبين بالأداء أو موضوع صعوبات معينة.  
- دعوة المطالبين بالأداء للانخراط في إجراءات التخفيض الجزئي أو الكلي في مبلغ خطايا المراقبة وخطايا التأخير في الاستخلاص ومصاريف التتبع المتعلقة بالديون الجبائية المثقلة (طبقاً للفصل 66 من قانون المالية لسنة 2016 والفصل 77 من قانون المالية لسنة 2017) واتخاذ التدابير اللازمة لتفعيل هذه الإجراءات (بلاغات وإعلانات ورسائل تحسيسية للمطالبين بالأداء وحملات تحسيسية عبر إذاعتين راديو IFM وموزاييك).

- التركيز على تحسيس المتدخلين في المنظومة بأهمية الصبغة التشاركية في تحديد منهجية عملية الاستخلاص بغاية تحقيق النجاعة المطلوبة،  
- القيام بتكوين فريق عمل ضمن الإدارة العامة قصد تنشيط استخلاص الديون المثقلة وذلك بالمتابعة اللصيقة لنتائج الاستخلاص لـ 27 جهة والقباضات المالية. وقد تم عقد عدة جلسات عمل مع كل من السادة أمناء المال الجهويين والسادة قباض المالية لتحديد أبرز الإشكاليات المعترضة والحلول السريعة لتلافيها.

- تكثيف المتابعة الدورية للنتائج المحققة ومدى تحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح المسار في الإبتان من تأطير للمصالح على كل

المستويات وتنشيط للاستخلاص والوقوف على الصعوبات والاتفاق على حلول عملية لنجاعة أكبر في أعمالهم،  
- القيام بزيارات ميدانية إلى كل من جهة باجة وقابس وبن عروس وسليانة لمعاودة مجهودات المصالح الجهوية.

كما واصلت الإدارة بالتعاون والتنسيق مع الإدارة العامة للأداءات إلى وضع كل الآليات التي من شأنها أن تبسّط القيام التلقائي بالواجب الجبائي على غرار تعزيز آلية التصريح والدفع عن بعد.

#### • أهم نتائج استخلاص الموارد الجبائية:

نسبة التطور	2017	2016	
<b>13,04 %</b> <b>11,81 % (*)</b>	<b>21118</b>	<b>18681,9</b>	جملة الموارد الجبائية باعتبار المعاليم الديوانية (م د)
<b>3,66%</b> من جملة الموارد المستخلصة دون اعتبار المبالغ المسترجعة	<b>773.1</b>		المبالغ المسجلة بعنوان المساهمة الظرفية المحدثة بمقتضى قانون المالية لسنة 2017 (م د)
<b>9%</b>	<b>20344.9</b>		بدون اعتبار المبالغ المسجلة بعنوان المساهمة الظرفية المحدثة بمقتضى قانون المالية لسنة 2017 (م د)

(\*) : نسبة تطوّر استخلاص الموارد الجبائية باعتبار مبالغ فائض الأداء التي تمّ إرجاعها من جملة المبالغ المستخلصة بمناسبة عملية التجميع لدى أمين المال العام والبالغة على التوالي: 788 م.د (2016) و 653.2 م.د (2017)

سجّلت الموارد الجبائية لسنة 2017، تطورا بنسبة **13,04 %** مقارنة بسنة 2016، حيث بلغت 21118 م.د سنة 2017 مقابل 18681,9 م.د وذلك بعد طرح مبالغ فائض الأداء التي تمّ إرجاعها من جملة المبالغ المستخلصة والبالغة 653.2 م.د سنة 2017 مقابل 788 م.د سنة 2016.

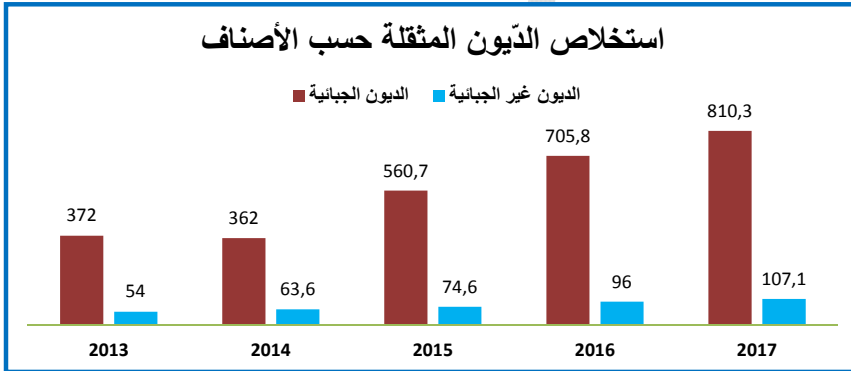
وباعتبار المبالغ المسترجعة ضمن جملة الموارد الجبائية، فإنّ نسبة التطوّر تقدّر بـ **11.81 %**.

• نتائج استخلاص الديون العمومية المثقلة:

2017	2016	2015	2014	2013	(م د)
917.4 % 14,4	801,8	635,3	425	435	الاستخلاصات الجمالية

سجّلت نتائج استخلاص الديون المثقلة إلى موفى ديسمبر 2017، تطوّرا ملحوظا بنسبة 14.4 % مقارنة بنتائج سنة 2016. ويعود ذلك خاصّة إلى تطوّر استخلاص الديون الجبائية المثقلة مقارنة بالديون غير الجبائية، حيث تم استخلاص 810,3 م.د سنة 2017 مقارنة بـ 705,8 م.د سنة 2016. ويبرز الرّسم البياني الموالي نسق تطوّر استخلاص الديون المثقلة الجبائية منها وغير الجبائية:

رسم بياني عدد 1



• 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 لمستحقها والتي تعتبر الحلقة الأخيرة الضامنة لصحة عمليات صرف النفقات المنجزة.

وقد تمّ خلال سنة 2017، احترام الآجال القانونية للتأشير على النّفقات العمومية بنسبة 96 % متجاوزين بذلك الهدف المرسوم المحدد بـ 94 % ويعود ذلك إلى:

#### ← ترشيد منظومة "أدب" بتطوير وظيفة متابعة آجال التأشير على النّفقات العمومية:

انطلقت منذ أوائل سنة 2016 مصالح الأمانة العامة للمصاريف بالتنسيق مع مصالح مركز الإعلامية لوزارة المالية في تطوير وظيفة ضمن منظومة أدب تمكن من المتابعة الآلية لمذكرات رفض النّفقات العمومية التي كان التصرف فيها سابقا يدوي والتي تم اعتمادها نهائيا بداية من السنة المالية 2017.

#### ← تعميم خلاص أجور موظفي الدولة عبر منظومة المقاصة الإلكترونية:

تولّت مصالح الأمانة العامة للمصاريف، بالتنسيق مع مصالح كلّ من البنك المركزي والمركز الوطني للإعلامية ومختلف الهياكل الوزارية المعنية بذلك، بعقد عدّة جلسات عمل خلال سنة 2017 قصد التسريع في نسق إنخراط بقية المصالح العمومية في منظومة المقاصة الإلكترونية.

والتي أفضت ابتداء من شهر أبريل من سنة 2017 إلى إدماج بقية الهياكل الإدارية صلب منظومة المقاصة الإلكترونية 2017 (موظفي وزارة التربية (20 مندوبية جهوية للتربية) وموظفي وزارة الداخلية) دون اعتبار موظفي وزارة الدفاع الوطني التي سيقع إدراجها قبل موفّي سنة 2018 حيث أنّ الأعمال لازالت جارية لتلافي الأخطاء الممكن الوقوع فيها نظرا لخصوصية عمل موظفي الوزارة، سالفة الذكر.

وقد ساهمت هذه المنظومة إلى حد الآن في التسريع في إنجاز عملية تحويل المرتبات والأجور وبالتالي تقليص آجال التحويلات المالية من 48 ساعة إلى أقل من يوم واحد. كما ساهمت في تقليص استهلاك الأوراق حوالي 250 ألف ورقة يتم إرسالها إلى الأمانة العامة للمصاريف وأمانات المصاريف لدى الوزارات والبنوك وتحسين التصرف في الأرشيف.

### ←دراسة تطوير عمليات التحويل عبر « CCP Net »:

تولت مصالح الأمانة العامة للمصاريف، بالتنسيق مع مصالح كل من مركز الإعلامية لوزارة المالية ومصالح الديوان الوطني للبريد التونسي، بعقد عدة جلسات عمل قصد تطوير منظومة التحويل عبر منظومة "CCP Net".

والتي ستمكن من:

- تحسين وسائل متابعة عمليات الرّفص للتحويلات البريديّة "RAP-RV".
  - تقليص مصاريف العمليات المصرفيّة للتحويلات البريديّة باعتبار الفارق الكبير بين التعريفه الموظّفة على التحويلات اليدويّة والتحويلات الإلكترونيّة.
- وقد مرت المنظومة بعدة مراحل تجريبية خلال سنة 2017 قصد ملائمتها مع المنظومات الإعلامية للبريد التونسي من حيث مطابقة قراءة المعطيات من حيث اللغة المستعملة من كلتا المنظومتين. والأعمال لا تزال جارية للسعي إلى تطبيقها خلال سنة 2018.

### • التصرف المحاسبي في الجماعات المحلية:

تمّ خلال سنة 2017، مواصلة انجاز المشاريع الهادفة لمواكبة الإصلاحات المتعلقة بتجسيم أحكام الباب السابع من الدستور "باب السلطة المحلية" حيث تم استكمال النظر في النسخة المعدلة لمشروع مجلة الجماعات المحلية وإبداء الرأي بمضمونها والتي تم تضمينها بالصيغة النهائية لمشروع المجلة في إطار لجنة وزارية تضم إلى جانب ممثلي الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والإستخلاص ممثلين عن الإدارة العامة للدراسات والتشريع الجبائي والهيئة العامة لميزانية الدولة.

كما تمت المساهمة في أعمال عدد من اللجان المكلفة بالنظر في مسائل راجعة للجماعات المحلية:

- المساهمة في أعمال اللجنة الوزارية المكلفة بمتابعة برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية للفترة 2014-2018 الممول بقرض من البنك الدولي.
- المساهمة في أعمال اللجنة المكلفة بالنظر في الدراسة المتعلقة بإحداث وكالات التصرف في الخدمات الحضرية.
- المساهمة في أعمال اللجنة المكلفة بدراسة ومعالجة مديونية البلديات.

#### • إعداد الحسابات العمومية:

يتم إعداد حسابات التصرف بالنسبة لجميع المحاسبين العموميين الأولين في أجل أقصاه 28 فيفري من السنة الموالية لسنة التصرف. ويتولى أمناء المال الجهويين تهيئة الحسابات وتوجيهها إلى دائرة المحاسبات قبل موفى جويلية من السنة الموالية. وقد تمّ خلال سنة 2017، إحالة مشروع غلق ميزانية سنة 2014 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 2015 والوثائق الملحقة به وقانون غلق الميزانية لنفس السنة وإحالته إلى دائرة المحاسبات بتاريخ 12 أكتوبر 2017،
- وإنجاز الحساب العام لسنة 2016 والوثائق الملحقة به بنسبة 60 % في انتظار الحصول على بقية المعطيات اللازمة لإتمامه.

#### • تطوير النظام المحاسبي للدولة:

← تركيز المحاسبة حسب تقنية القيد المزدوج:

#### على مستوى الأمانة العامة للمصاريف:

تمّ في هذا الصدد مواصلة الأشغال المتبقية في المرحلة التجريبية لتركيز تقنية المحاسبة ذات القيد المزدوج بالأمانة العامة للمصاريف من خلال:

- استكمال المراحل الأخيرة من تطوير النظام المعلوماتي المتعلق بتقنية القيد المزدوج بالأمانة العامة للمصاريف وتجربة التوقيف اليومي المحاسبي حسب التقنية المذكورة والعمل على تحيين الأرصدة المحاسبية لسنة 2017 بغاية إعداد موازنة انطلاق لسنة 2018 (Balance d'ouverture).

- إعداد وإصدار تعليمات عمل لشرح آلية تقنية القيد المزدوج في الأمانة العامة للمصاريف وكيفية التصرف المحاسبي واستغلال المنظومة الإعلامية التي تمّ تطويرها في الغرض.



- إعداد دليل إجراءات لاستغلال المنظومة الإعلامية الجديدة وشرح أساليب استعمال مختلف وظائفها لفائدة أعوان الأمانة العامة للمصاريف.  
- القيام بدورة تكوينية لشرح تقنية القيد المزدوج وكيفية استغلال المنظومة الإعلامية الجديدة لأعوان وإطارات الأمانة العامة للمصاريف وأمانات المصاريف لدى الوزارات بالمدرسة الوطنية للمالية.

#### **على مستوى أمانات المصاريف لدى الوزارات:**

كما تم الانطلاق في مشروع تعميم تقنية القيد المزدوج بأمانات المصاريف لدى الوزارات وذلك بتركيز نظام المعلومات المحيّن وقد تم في هذا الإطار دعوة أمناء المصاريف لدى الوزارات لإعادة هيكلة العمل بمراكزهم المحاسبية حسب ما يقتضيه النظام الجديد من خلال:  
- وضع برنامج لتطهير الحسابات بمختلف أمانات المصاريف لدى الوزارات قبل الشروع في تركيز المنظومة الجديدة.  
- الشروع في تركيز التطبيقات الإعلامية المتعلقة بعمليات التسوية بمختلف أمانات المصاريف لدى الوزارات.  
- الشروع في تسوية الوضعية المحاسبية لأمانة المصاريف لدى وزارة التربية.

#### **على مستوى القباضات المالية:**

كما تمّ الشروع في دراسة الأساليب والإجراءات المحاسبية على مستوى القباضات المالية، مكّنت الفريق الفني لتطوير النظام المحاسبي للدولة من إعداد ومناقشة مشروع أولي لكراس الشروط الإدارية الخاص بتركيز تقنية القيد المزدوج بالقباضات المالية والتحضير لإنجاز عملية محاكاة للعمليات المحاسبية حسب أسلوب القيد المزدوج على وضعية حقيقية لقباضة مالية.

#### **على مستوى الخزينة العامة للبلاد التونسية:**

مواصلة أعمال تركيز المنظومة بتحديد مميزات الواقع المحاسبي ودراسة خصوصيات الدفاتر المحاسبية ونظام الاعلامية الخاص بها ودراسة التصنيفة المحاسبية المعتمدة بالمركز المحاسبي المذكور وذلك قصد إعداد كراس الشروط الإدارية الخاص بها.

#### ← إعداد مخطّط محاسبي للدولة:

تمت مواصلة أشغال إعداد مشروع مخطّط محاسبي للدولة (تصنيف حسابات أو *nomenclature comptable*) باعتبار خصوصيات كافة المراكز المحاسبية للدولة وخاصة منها الخزينة العامة للبلاد التونسية وبالأعمال التجريبية السابقة بكل من الأمانة العامة للمصاريف والقباضات المالية. كما تجدر الإشارة إلى مشاركة إدارات الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والإستخلاص والمجلس الوطني للمعايير حول مشاريع المعايير المحاسبية من خلال جلسات عمل المجلس.

#### ← الاستعداد لجرد ممتلكات الدولة:

تم الانطلاق خلال سنة 2017 مع وزارة أملاك الدولة في ضبط منهجية جرد وتقييم ممتلكات الدولة استعدادا لإدراجها بحسابات الدولة.

#### ← تنقيح مجلة المحاسبة العمومية:

تم خلال شهر ماي 2017، الانطلاق في أشغال دراسة مراجعة أحكام مجلة المحاسبة العمومية تفعيلا للإصلاحات والتوجهات الواردة بمشروع القانون الأساسي الجديد للميزانية. وتم للغرض تكوين فريق عمل تحت إشراف الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والإستخلاص يتولى قيادة المشروع وهيكلته يتوزع إلى 7 فرق فرعية حسب محاور مستوحاة من هيكله المجلة وأخرى تملئها الأحكام الجديدة الواردة بمشروع القانون الأساسي الجديد للميزانية، وذلك كما يلي:

- 1: الفريق الفرعي المبادئ العامة والمتدخلين في تنفيذ الميزانية،
- 2: تنفيذ النفقات العمومية،
- 3: الفريق الفرعي الحسابات الخاصة والصناديق،
- 4: الفريق الفرعي الهياكل الدستورية،
- 5: الفريق الفرعي حسابية الدولة وغلق الميزانية،
- 6: الفريق الفرعي الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية،
- 7: الفريق الفرعي تطوير الرقابة المحاسبية

وتولت هذه الفرق الفرعية دراسة التشريع الحالي وتقييم حجم التفتيحات المنتظرة على محتوى مجلة المحاسبة العمومية وإعداد تصوّرات في هذا الخصوص، استنادا إلى تجارب البلدان ذات الأنظمة المحاسبية المماثلة ومن ثم اقتراح التفتيحات المناسبة للمجلة. وترمي هذه الأشغال إلى الوقوف على آثار القانون الأساسي الجديد للميزانية على أحكام مجلة المحاسبة العمومية، من خلال جرد للفصول التي يتعين تفتيحها بغاية ملاءمتها معه من جهة، وتقديم مقترحات الفصول الجديدة التي ستدرج بمشروع مجلة المحاسبة العمومية لتطبيق القواعد والإجراءات الجديدة المضمّنة به من جهة أخرى.

### 3- نتائج الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017: 3-1- تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج:

يبين الجدول التالي تنفيذ ميزانية برنامج المحاسبة العمومية لسنة 2017 حسب طبيعة النفقة (إعتمادات الدّفع):

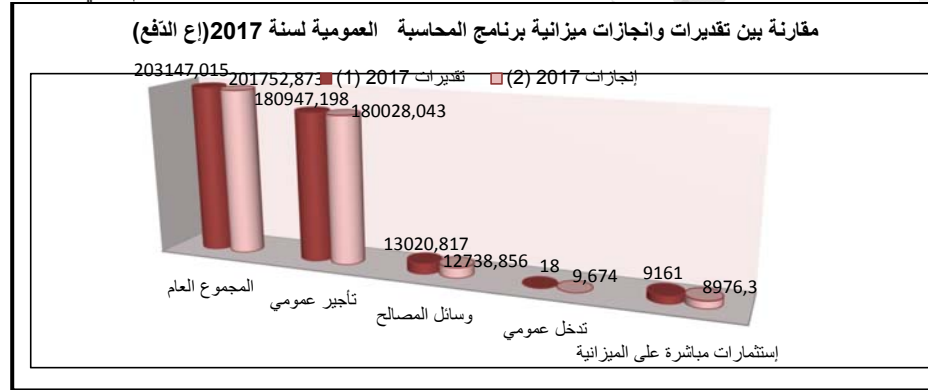
(أد) جدول عدد 4

البيان	تقديرات ق. م. الأصلي 2017	تقديرات ق. م التكميلي 2017 (1)	إنجازات 2017 (2)	الإنجازات مقارنة بالتقديرات المبلغ (2) - (1)	نسبة الإنجازات (2)/(1)
<b>نفقات التصرف</b>	<b>188312</b>	<b>193986</b>	<b>192995</b>	<b>-991</b>	<b>99</b>
تأجير عمومي	176989	180947	180135	-812	99
وسائل المصالح	11305	13021	12850	-171	99
تدخل عمومي	18	18	10	-8	56
<b>نفقات التنمية</b>					
إستثمارات مباشرة	9161	9161	8975	-186	98
إستثمارات مباشرة على الميزانية	9161	9161	8975	-186	98
إستثمارات مباشرة على القروض الخارجية					
تمويل عمومي					
على الميزانية					
على القروض الخارجية					
صناديق الخزينة					
<b>المجموع العام</b>	<b>197473</b>	<b>203147</b>	<b>201970</b>	<b>-1177</b>	<b>99</b>

قدرت إتمادات الدفع التي تم رصدها لبرنامج المحاسبة العمومية بعنوان سنة 2017 بـ **203147,015** أ.د. وتتوزع كما يلي:

- نفقات التأجير: 180947,198 أ.د. بنسبة 89.07% من جملة إتمادات البرنامج.
- نفقات وسائل المصالح: 13020,817 أ.د. بنسبة 6.41% من جملة إتمادات البرنامج.
- نفقات التدخل العمومي: 18 أ.د.
- نفقات إستثمارات مباشرة: 8970 أ.د. بنسبة 4.51% من جملة إتمادات البرنامج.

رسم بياني عدد 2



### تحليل النتائج:

#### ← على مستوى نفقات التأجير العمومي:

بلغت جملة إتمادات نفقات التأجير التي تم صرفها بعنوان سنة 2017 مبلغا قدره 180135 أ.د. حسب ما هو مبين بالجدول المصاحب أي ما يمثل نسبة إنجاز تقدر بـ 99.5% من جملة الإتمادات المرصودة لنفقات التأجير والمقدرة بـ 180947,198 أ.د. ويعود الفارق المقدر بـ 812 أ.د. بين ما تم رصده وما تم دفعه فعليا أساسا إلى:

1. تسجيل فواضل بالفقرات الفرعية الخاصة بـ :
  - الأجر الأساسي تقدر بـ 285,67 أ.د. وترجع أساسا لعدم تجسيم برنامج التدرج والخطط الوظيفية،

- المنح القارة (341,85 أ.د) وترجع لعدم صرف المنح الراجعة للمحاسبين (منحة السكن ومنحة التكاليف الإدارية ومنحة خطر العدوى) والمنح المتغيرة الخصوصية (167,52 أ.د) وترجع أساسا لعدم التوصل في الآجال بالكشوفات الخاصة بمنحة الإجراءات والتبليغ الراجعة لعدول الخزينة ومنحة التصرف وأخطاء الصندوق الراجعة للمحاسبين العموميين من ناحية ومن ناحية أخرى لعدم إصلاح الأخطاء الحسابية ومد الإدارة في آجال معقولة بالكشوفات التي صدر في شأنها مذكرات رفض ...

- المساهمات المحمولة على المشغل للأعوان القارين: 91,87 أ.د وهو نتاج مباشر للفواضل المسجلة أعلاه.

2. التباين الضئيل بين التقديرات المزمع إنجازها فيما يخص المنح الوظيفية ومنحة الإنتاج والساعات الإضافية والمنح العائلية ومنحة متابعة الإخلالات الجبائية والمخالفات وأجر الأعوان المتعاقدون والعاملون بالحصصة والمنح العائلية والمساهمات المحمولة على المشغل للأعوان المتعاقدون والعاملون بالحصصة وما تم إنجازه فعليا وتاريخ دخولها حيز التنفيذ.

#### ← على مستوى نفقات المصالح:

بلغت جملة الإعتمادات المفتوحة لسنة 2017 ما قدره 13020,817 أ.د موزعة على المصالح المركزية لبرنامج المحاسبة العمومية بمبلغ قدره 5390,866 أ.د (41,4% من جملة الاعتمادات) والمصالح الخارجية بمبلغ قدره 7629,951 أ.د (58,59% من جملة الاعتمادات).

هذا وبلغت جملة الإعتمادات التي تم صرفها على نفقات وسائل المصالح بعنوان نفس السنة مبلغا قدره 12850 أ.د أي ما يمثل نسبة إنجاز تقدر بـ 97.83 % من جملة الإعتمادات المفوضة وتختلف هذه النسبة بين المصالح المركزية والمصالح الخارجية ومن أمانة مال جهوية إلى أخرى.

هذا، وقد تم تسجيل مبالغ لم يتم صرفها تقدر بـ 281,961 أ.د موزعة كالتالي:

- 35,634 أ. د بقايا إتمادات مفوضة للإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص منها 9,602 أ. د تتعلق بفاتورة شهر ديسمبر لنقل الأموال العمومية، و20,201 أ. د تتعلق بفواتير المطبوعات الرسمية والتي لم يتسنى خلاصها لورودها بعد غلق السنة المالية.
- 246,327 أ. د بقايا إتمادات المصالح الخارجية ( 27 أمانة مال جهوية، الخزينة العامة للبلاد التونسية والأمانة العامة للمصاريف).

### ← على مستوى نفقات الإستثمارات المباشرة:

بلغت جملة إتمادات نفقات الإستثمارات المباشرة التي تم رصدها سنة 2017 ما قدره 9161 أ. د تم منها صرف مبلغ قدره 8975 أ. د. أي ما يمثل نسبة إنجاز تقدر بـ 98%.

وينقسم إستهلاك هذه الإتمادات إلى إتمادات مفوضة إلى المصالح المركزية والمصالح الخارجية بنسبة 62.8% وإتمادات محالة إلى المجالس الجهوية لدراسة وإنجاز المشاريع الجهوية الكبرى المتعلقة ببناء القباضات المالية ومكاتب مراقبة الاداءات وبناء مساكن وظيفية وأشغال التوسعة التي تهم أمانات المال الجهوية بنسبة 37.2%.

ويرجع الفارق المقدر بـ 184,7 أ. د. بين ما تم رصده وما تم صرفه فعليا حسب ما هو مبين بالجدول المصاحب عدد 04 إلى جملة من الأسباب من أهمها:

✓ عدم إستهلاك كامل الإتمادات المخصصة لإرساء نظام الجودة بالقباضات المالية والتي رصدت لها إتمادات تقدر بـ 80 أ.د. ولم يتسنى لمصالحنا المركزية إنجاز هذه النفقة إلا في حدود 4,2 أ. د نظرا لتعذر إجراء عملية سبر آراء للقباضات لتقييم مدى رضا المطالبين بالأداء حول الخدمات المسداة وتعذر إختيار مكتب دراسات لإعداد دليل فني للإستقبال خاص بالقباضات المالية وإرسائها على مستوى مصالحنا الجهوية وللمساعدة في وضع سياسة إتصالية ( charte graphique, logo, slogan, brochures )،

✓ تعطل دراسات المشاريع الجهوية الكبرى والتي رصدت لها إتمادات دفع تقدر بـ 501 أ. د. غير أنه لم يتسنى لمصالح دوائر المجالس الجهوية صرف الإتمادات

المرصودة إلا في حدود 280,8 أ. د. وذلك نظرا لوجود مشاكل عقارية فيما يخص الأراضي التي تم تخصيصها لفائدة وزارة المالية ولطول الإجراءات وما تتطلبه من دراسة طبوغرافية للأرض وإعداد أمثلة الأشغال المختلفة TPD، تعيين مصممين أو الإعلان عن المناظرة في الهندسة المعمارية للمشروع، الدراسة التمهيدية المفصلة، الدراسة التمهيدية الموجزة، إعداد ملف طلب العروض، التعطل في إنجاز الأشغال

....

✓ بطء المقاول في إنجاز أشغال التهيئة والصيانة بمقر الأمانة العامة للمصاريف (تعهد وترميم البناءات الإدارية)،

✓ التأخير الحاصل في تنفيذ الصفقة المتعلقة بإقتناء معدات إعلامية لفائدة المصالح التابعة لوزارة المالية بعنوان سنة 2017 علما وأن مركز الإعلامية لوزارة المالية هو الهيكل المكلف بإقتناء هذه المعدات لفائدة المصالح الراجعة لوزارة المالية بداية من سنة 2015،

✓ تعطل إنجاز المشاريع الجهوية الكبرى وعدم صرف كامل المبلغ لعدة أسباب أهمها عزوف المقاولين عن المشاركة في طلبات العروض المبرمج إنجازها في المناطق الداخلية، بطء المقاولين في إنجاز الأشغال المناطة بعهدتهم حسب الروزنامة المحددة سلفا، طول إجراءات فتح وإحالة الإعتمادات، صعوبة الحصول على التراخيص الإدارية ...

## 2-3- تقديم لنتائج الأداء وتحليلها:

### - الهدف الأول 1.0.3: تحسين استخلاص 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 والمنقولة والذي تشترك مصالح الأداءات والمحاسبة العمومية في تحقيقه. أما الهدف الفرعي الثاني

والثالث، فيتعلّقان باستخلاص الديون غير الجبائية وكذلك موارد الجماعات المحلية التي تختص وحدها في تحقيقه مصالح المحاسبة العمومية.

- نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

جدول عدد 5

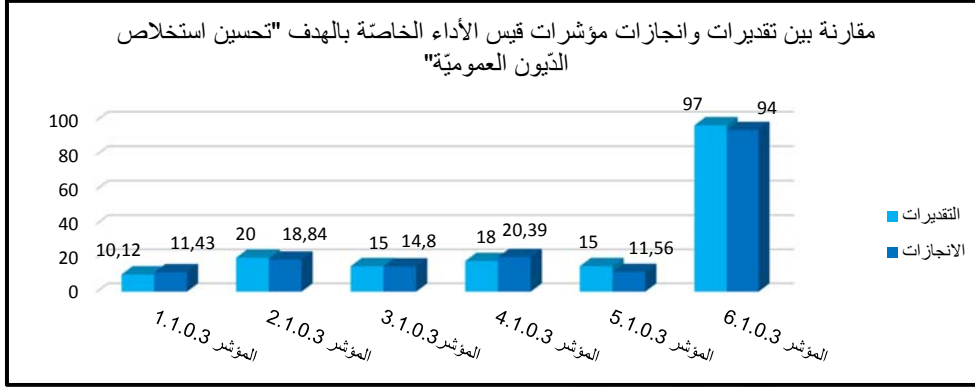
نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2017	انجازات 2017	تقديرات (ق.م.ت) 2017	تقديرات (ق.م.أ) 2017	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2016	انجازات 2016	تقديرات (ق.م.ت) 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	
%103.63	15673.0	15123.0	17170.7	%91,8	14065,80	15311	مليون دينار	المؤشر 1.1.0.3: نسبة تطور المبالغ الجبائية المستخلصة	الهدف الفرعي الأول: تحسين استخلاص الديون الجبائية
--	11.43 (1)13.04	10,12	10,12	--	- 2,31 (1)0.77	10,12	نسبة مائوية	المؤشر 2.1.0.3: نسبة استخلاص الديون الجبائية المتقلّة	
%94.2	18.84	20	20	%100	18	18	نسبة مائوية	المؤشر 3.1.0.3: نسبة تطوّر استخلاص الديون الجبائية المتقلّة	
%98.66	14.4	15	15	%172,66	25,9	15	نسبة مائوية	المؤشر 4.1.0.3: نسبة استخلاص الديون غير الجبائية المتقلّة	الهدف الفرعي الثاني: تحسين استخلاص الديون غير الجبائية
%113.27	20.39	18	18	%127	22,85	18	نسبة مائوية	المؤشر 5.1.0.3: نسبة تطوّر استخلاص الديون غير الجبائية المتقلّة	
%77.06	11.56	15	15	%191,2	28,68	15	نسبة مائوية	المؤشر 6.1.0.3: نسبة تحقيق موارد الجماعات المحلية	الهدف الفرعي الثالث: تحسين استخلاص موارد الجماعات المحلية

(1): نسبة تطوّر المبالغ الجبائية المستخلصة باحتساب الموارد الديوانية



## تحليل النتائج:

رسم بياني عدد 3



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

تم تحقيق نسبة تطوّر في استخلاص الموارد الجبائية (فورية ومنقّلة) نظام داخلي تقدر بـ **11,43 %** مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ **10,12 %** وبالتالي تم تحقيق نسبة إنجاز تقدر بـ **103,63 %**. ويعود ذلك إلى:

- المبالغ المسجلة بعنوان المساهمة الظرفية المحدثة بمقتضى قانون المالية لسنة 2017 والتي بلغت **773.1 م د** محققة بذلك نسبة إنجاز فاقت **104 %** مقارنة بقانون المالية التكميلي.
- كما أنه وبدون اعتبار المبالغ المسجلة بعنوان المساهمة الظرفية المحدثة بمقتضى قانون المالية لسنة 2017 فقد شهدت الأداءات المباشرة تطورا بما قدره **200 م د** محققة بذلك نسبة إنجاز قاربت **97.5 %** رغم تراجع مداخيل الخصم من المورد على أجور الدولة والجماعات المحلية بما قدره **250 م د** وكذلك الأقساط الإحتياطية بما قدره **164.5 م د**، في حين أن الأداءات غير المباشرة تطورت بما قدره **1447.7 م د** أي بنسبة **15.4 %** محققة بذلك نسبة إنجاز فاقت **100 %** و يعود هذا التطور بنسبة **65.6 %** إلى تطور مداخيل الأداء على القيمة المضافة التي سجلت بدورها نسبة إنجاز قاربت **99 %**.

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

تمّ تحقيق نسبة استخلاص للديون الجبائية المثقلة بـ 18,84% خلال 2017 مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ 20% (نسبة الإنجاز 94.2%) وشهدت هذه النسبة تطورا إيجابيا مقارنة بسنة 2016 حيث بلغت 18%.

Commenté [a3]: عدم تفسير الفارق:

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

سجّلت نسبة تطوّر استخلاص الديون الجبائية المثقلة تراجعا طفيفا يقدر بـ 14,8% مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ 15%. ولكن تم تسجيل في ارتفاع حجم الاستخلاصات المحقّقة بعنوان الديون الجبائية المثقلة من 705,8 م د سنة 2016 إلى 810,3 م د سنة 2017 نتيجة اتخاذ 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،
- ✓ تكوين فريق عمل القيام بتكوين فريق عمل ضمن الإدارة العامة قصد تنشيط استخلاص الديون المثقلة وذلك بالمتابعة اللصيقة لنتائج الاستخلاص لـ 27 جهة والقباضات المالية . وقد قام بعدة جلسات عمل مع السادة أمناء المال الجهويين وقباض المالية لتحديد ابرز الإشكاليات المعترضة والحلول السريعة لتلافيها.
- ✓ دعوة المطالبين بالأداء للانخراط في إجراءات التخفيض الجزئي أو الكلي في مبلغ خطايا المراقبة وخطايا التأخير في الاستخلاص ومصاريف التتبع المتعلقة بالديون الجبائية المثقلة تطبيقا لأحكام الفصل 66 من قانون المالية لسنة 2016 والفصل 77 من قانون المالية لسنة 2017،

- ✓ تقييم الأعمال الموكولة إلى عدول الخزينة وتحسين مردودية الإجراءات المنجزة،
- ✓ القيام بزيارات ميدانية وتنظيم ملتقيات وورشات عمل بكامل الجهات.
- ✓ التركيز على الديون القابلة للاستخلاص لارتفاع حظوظها وتكثيف إجراءات التتبع،

✓ التقييم الدّوري للنتائج المحققة مقارنة بالأرقام المرجوة بما يمكّن من استحداث النسق وتدارك النقائص.

وقد تمّ تحقيق نسب استخلاص متفاوتة بالنسبة لهذا المؤشر حسب الجهات تراوحت بين (10-%) و86%، حيث حققت 21 جهة من جملة 27 القيمة المنشودة المقدّرة بـ15%.

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

تمّ تحقيق نسبة استخلاص للديون غير الجبائية المثقلة بـ 20,39 % متجاوزة القيمة المنشودة المقدّرة بـ18%. وبالتالي تكون نسبة الإنجاز بـ 113,27 % نتيجة اتخاذ جملة من الإجراءات أهمّها:

- ✓ التنسيق مع مصالح وزارة العدل من حيث آجال توجيه مضامين الأحكام وتحفيز المحكوم عليهم لتسديد ما عليهم.
- ✓ المتابعة المكثّفة للملفات والحرص على انتقاء أنجع السبل لاستخلاص الديون المثقلة بعنوان كراءات الأراضي الدولية الفلاحية وتلك المتخلّدة بدمّة شركات الإحياء.
- ✓ تحيين المنظومة الإعلامية عن طريق استكمال إدراج معرفات المستغلين للأراضي الدولية الفلاحية.
- ✓ تفعيل دور وكلاء المقايض وتأطيرهم وإجراء الرقابة على أعمالهم.
- ✓ مواصلة التنسيق مع مصالح وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية خاصّة فيما يتعلّق بأجال التحصّل على العقود وقرارات إسقاط الحق وحلّ الإشكاليات المطروحة ومعالجة الملفات المستعصية.

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

تمّ تحقيق نسبة تطوّر لاستخلاص الديون غير الجبائية المثقلة بـ11,56 % مقارنة بالقيمة المنشودة المقدّرة بـ15% وبذلك تكون نسبة الإنجاز 77,06 % ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمّها مواصلة إحكام التصرّف في ديون أملاك الدولة من خلال متابعة حسن سير عمليات التثقيّل ودفع نسق الاستخلاص وتكثيف الإجراءات التنفيذية.

وقد تمّ تحقيق نسب تطوّر متفاوتة في استخلاص الديون غير الجبائية المثقلة حسب الجهات تراوحت بين 42.5% و 87%، حيث حقّقت 11 جهة من جملة 27 النسبة المأمولة المقدّرة بـ15%.

### المؤشر 6.1.0.3 : "نسبة تحقيق موارد الجماعات المحليّة"

بلغت نسبة تحقيق موارد الجماعات المحليّة 94,24% مقارنة بالقيمة المنشودة المحددة بـ 97% وبذلك تكون نسبة الانجاز 96,9%.  
وقد حقّقت مختلف أصناف موارد الجماعات المحليّة الأهداف المرسومة حسب كل صنف كالآتي:

- بالنسبة للمعلوم على العقارات المبنية: 87% مقارنة بالقيمة المنشودة 90%.
- بالنسبة للمعلوم على الأراضي غير المبنية: 105% مقارنة بالقيمة المنشودة 99%.
- بالنسبة للمعلوم على المؤسسات: 108% مقارنة بالقيمة المنشودة 95%.
- بالنسبة لمداخل الأسواق: 95% مقارنة بالقيمة المنشودة 90%.
- بالنسبة للموارد الأخرى: 97% مقارنة بالقيمة المنشودة 95%.

ويرجع تسجيل تلك النسب بالأساس إلى جملة من الإجراءات أهمّها:

- ✓ القيام بعمليات تنشيط مكثفة لاستخلاص موارد الجماعات المحلية واتخاذ التدابير الضرورية لمعالجة الصعوبات والإشكاليات المطروحة المتعلقة سواء بعملية تنزيل المعاليم أو عملية استخلاصها.

متابعة سير استخلاص الموارد الاعتيادية واستحداث نسق تطورها.

### - الهدف الثاني 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 الأساسية، مرحلة تأدية النفقة، باعتبارها تمثل آخر حلقة لتنفيذ النفقة، رأى المشرع أنه من الضروري أن توكل إلى المحاسب العمومي

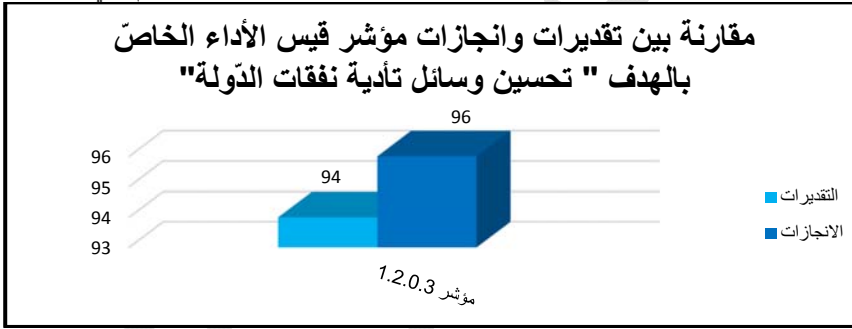
مهمة رقابية شاملة. حيث تمّ دعمها بمسؤولية شخصية ومالية تثار كلما لم يفتن هذا الأخير إلى الإخلالات التي قد تتسم بها النفقة والتي قد تضرّ بمصالح الخزينة.

- نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

جدول عدد 6

نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2017	انجازات 2017	تقديرات 2017	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2016	انجازات 2016	تقديرات 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	الهدف 2.0.3: التحسينات في تادية نفقات الدولة
102,12%	96	94	102,15%	95	93	نسبة مائوية	المؤشر 1.2.0.3: نسبة احترام الأجال القانونية للتأشير على النفقات العمومية من قبل المحاسب	

رسم بياني عدد 4



#### تحليل النتائج:

المؤشر 1.2.0.3 : نسبة احترام الأجال القانونية للتأشير على النفقات العمومية من قبل المحاسب

تمّ احترام الأجال القانونية للتأشير على النفقات العمومية من قبل المحاسب على التوالي بالنسبة لسنة 2017 بنسبة تقدر بـ 96% متجاوزة بذلك القيمة المنشودة والمقدّرة بـ 94% وبذلك تكون نسبة الانجاز 102,12%. ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمّها:

✓ إحكام عمليات المراقبة على وثائق الصّرف ومتابعة مذكّرات الرّفص على التأشير وخاصة بعد تطوير وظيفة متابعة آجال التأشير على النفقات العمومية بالمنظومة "أدب"،

✓ التّسيق المتواصل مع أمري الصّرف لتدارك الأخطاء في أقرب الآجال.

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

#### - تقديم الهدف:

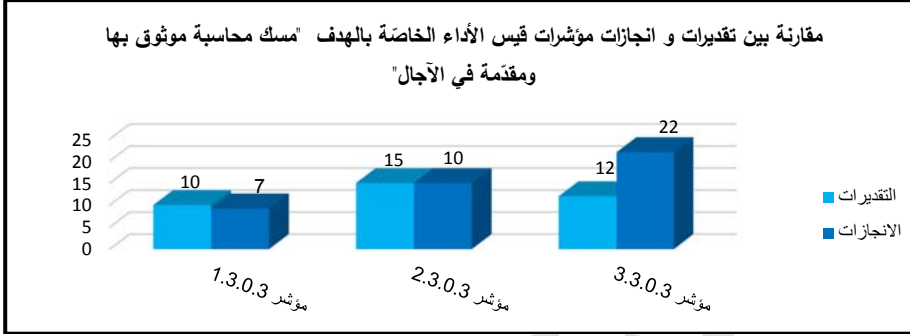
يتمثل دور الإدارة العامة للمحاسبة العمومية والاستخلاص في توفير معلومة محاسبية موثوق بها وذات جودة ذلك أن المحاسبة تلعب ثلاثة أدوار متكاملة وهي أن تكون مصدر المعلومة ووسيلة تصرف وتسيير وكذلك ركيزة أعمال الرقابة. ويتم إعداد حسابيات مختلف المراكز المحاسبية وفق الإجراءات القانونية والترتيبية الجاري بها العمل مع ضمان خلّوها من الأخطاء والإغفالات التي من شأنها أن تخلّ بجودة المعلومة المحاسبية. ويتمّ استغلال المعلومات المحاسبية بما يتناسب مع مسالك اتخاذ القرار ومختلف نظم الرقابة الإدارية والقضائية والسياسية. كما يتعيّن احترام آجال تجميع وتقديم الحسابات المذكورة إلى دائرة المحاسبات وإعداد مشروع قانون غلق الميزانية حسب الآجال القانونية.

#### - نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

جدول عدد 7

الفارق أو نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2017	انجازات 2017	تقديرات 2017	الفارق أو نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2016	انجازات 2016	تقديرات 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	
تقليص بـ 3%	7	10	108.5%	9.21	10	نسبة مائوية	المؤشر 1.3.0.3 نسبة الحسابات المرفوضة	الهدف الثالث 3.0.3: مسك محاسبة موثوق بها ومقدمة في الآجال
تقليص الأجال بـ 5 أيام	10	15	107%	14	15	اليوم	المؤشر 2.3.0.3 آجال التجميع الشهري	
تجاوز المدّة المضبوطة بـ 10 أشهر	22 (الحساب العام لسنة 2015)	12	تجاوز المدّة المضبوطة بـ 4 أشهر	16 (الحساب العام لسنة 2014)	12	الشهر	المؤشر 3.3.0.3: أجل تقديم الحساب العام للإدارة المالية إلى دائرة المحاسبات	

رسم بياني عدد 5



### تحليل النتائج:

#### المؤشر 1.3.0.3 : نسبة الحسابات المرفوضة

بلغت نسبة الحسابات المرفوضة خلال سنة 2016، 7 % محققة بذلك الهدف المأمول بعدم تجاوزها القيمة المنشودة المحددة بـ 10 % . ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمها:

- ✓ حصر الإخلالات المسجلة من حيث الشكل والأصل خلال أعمال الرقابة 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"

تم تحقيق معدل 10 أيام كأجل للتجميع الشهري للحسابات بالخبزينة العممة وبالتالي فقد تم التقليل منها بالمقارنة بالآجال المنشودة والمقدرة بـ 15 يوما ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمها:

- ✓ مساندة المحاسبين العموميين لتدارك الصعوبات والإشكاليات التي تعترضهم وتحول دون تقديم حساباتهم في الآجال المحددة،

✓ متابعة آجال تجميع الحسابات على كلّ المستويات وذلك باتخاذ التدابير التنظيمية اللازمة لتدارك الاخلالات والقيام بالتصويبات الضرورية في الإبتان.

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

لم تكن نسبة الانجاز بالكيفية المأمولة خلال سنة 2017 حيث لم يتمّ تقديم الحساب العام للإدارة المالية إلى دائرة المحاسبات لسنة 2016 في الأجال المأمولة و المحددة بـ12 شهرا وهو الأجل القانوني المحدد بمجلة المحاسبة العمومية. ويرجع ذلك بالأساس إلى التأخير المسجل عند تقديم الحساب العام للسنة المالية 2015 والذي تمت إحالته وجملة الوثائق الملحقة به وقانون غلق الميزانية إلى دائرة المحاسبات بتاريخ 12 أكتوبر 2017. وبالنسبة للحساب العام لسنة 2016 والوثائق الملحقة به فقد تمّ انجازه بنسبة 60 % في انتظار الحصول على بقية المعطيات اللازمة لإتمامه ويعود ذلك إلى:

✓ التأخير في استكمال الإجراءات المتعلقة بالنفقات المحمّلة على القروض الخارجية الموظفة.

✓ ما يقتضيه تنزيل المبالغ بالحساب العام للسنة الماليّة من التثبت من صحّة البيانات الصادرة عن أمر الصّرف والمحاسبين العموميين وصحّة تجميعها بحسابات أمين المال العام للبلاد التونسيّة، الأمر الذي يقتضي بدوره حيّزا زمنيا يرتبط بأجال توقيف الحسابات وصحّتها.

### - الهدف الرابع 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 بأجال الاستخلاص ونفاذي الأخطاء ومخاطر تواجد الأموال بالمراكز المحاسبية.



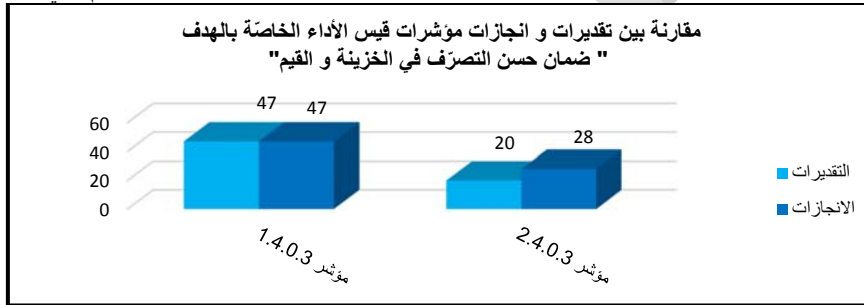
## نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

جدول عدد 8

مؤشرات قياس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2016	انجازات 2016	الفارق أو نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2016	تقديرات 2017	انجازات 2017	الفارق أو نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2017
المؤشر 1.4.0.3: عدد القباضات المالية المجهزة بمطرفيات الدفع الالكتروني	العدد	47	47	% 100	47	47	%100
المؤشر 2.4.0.3: معدل آجال تسوية فصول الصكوك المقدمة للخلاص	عدد الأيام	20	25	تأخير بـ 5 أيام	20	28	تأخير بـ 8 أيام

الهدف الرابع 4.0.3: ضمان حسن التصرف في الخزينة و التخطيط

رسم بياني عدد 6



## تحليل النتائج:

### المؤشر 1.4.0.3: "عدد القباضات المالية المجهزة بمطرفيات الدفع الالكتروني"

لم يتم تجهيز عدد إضافي 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: "معدل آجال تسوية فصول الصكوك المقدمة للخلاص"

تم تسجيل معدل 28 يوما لآجال تسوية فصول الصكوك المقدمة للخلاص متجاوزة القيمة المنشودة المحددة بـ 20 يوما مسجلين بذلك تأخيرا بـ 8 أيام. ويعود ذلك إلى الآجال الحقيقية التي تتطلبها المسالك المعتمدة في استخلاص الشيكات وذلك خاصة بالنسبة لأمانات المال التي تتولى إيداع الصكوك نظرا لوجود العديد من الصعوبات سواء كان ذلك مع مصالح البريد أو مصالح البنك المركزي.

وقد تمت دعوة كافة المتدخلين في هذه المنظومة لاتخاذ الإجراءات الضرورية قصد تحسين عملية احتساب هذه الآجال من خلال إزالة مفعول الآجال الخاصة بالشيكات الرأجعة دون خلاص.

كما تم انطلاق العمل بالمنظومة الإعلامية الخاصة برقمنة الصكوك والمقاصة الإلكترونية في موفى سنة 2017 والتي ستمكن خلال السنوات القادمة من تقليص آجال استخلاص الصكوك لفائدة الخزينة والتحكم في مسار المقاصة ومتابعة نتائجها بالدقة اللازمة.

### - الهدف الخامس 5.0.3: 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.

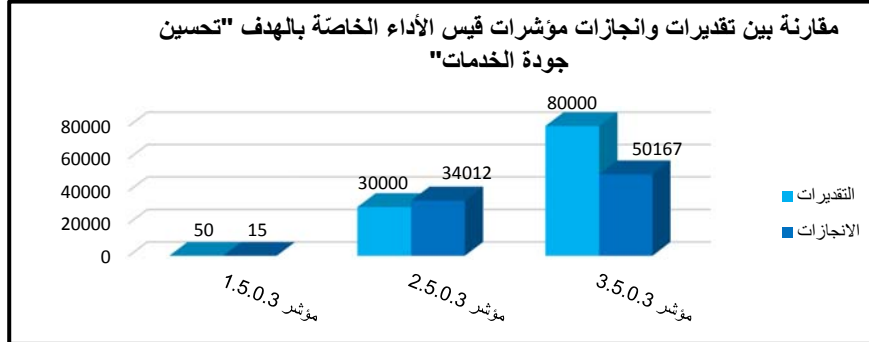
#### - نتائج تحقيق مؤشرات الهدف:

جدول عدد 9

مؤشرات قياس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2016	انجازات 2016	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2016	تقديرات 2017	انجازات 2017	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2017
المؤشر 1.5.0.3: عدد المصالح التي تطبق مرجعية في الجودة	العدد	40	15	--	50	15 <sup>(1)</sup>	--
المؤشر 2.5.0.3: تطوّر عدد المنخرطين في منظومة التصريح عن بعد والدفع بالقباضات المالية	العدد	28000	29891	106,7%	30000	34012	113,37%
المؤشر 3.5.0.3: تطوّر عدد المكالمات الواردة على مركز النداء والتصرف في الخطايا المرورية والخطايا والعقوبات المالية	العدد	70000	65064	92,9%	80000	50167	62,7%

(1): 15 قباضة مالية متحصلة على المستوى الكامل. هذا، ومع الإشارة إلى أن برنامج الجودة يرتكز على تأهيل القباضات المالية التي لم تبلغ المستوى الأول.

رسم بياني عدد 7



#### تحليل النتائج:

المؤشر 1.5.0.3: عدد المصالح التي تطبق مرجعية في الجودة

تمّ خلال سنة 2017، مواصلة العمل في تطبيق برنامج جودة الخدمات بالمصالح الخارجية عبر:

- أعمال تهيئة مقرات القباضات المالية لتستجيب لمقومات الاستقبال الحسن للمواطنين وتوفير ظروف عمل حسنة،
- القيام بجلسات عمل قصد تكوين المكلفين بالتصرف في منظومة الجودة على المستوى الجهوي والتعرف على تقدم الأشغال والقباضات المالية المبرمجة والإشكاليات المطروحة والتفكير في الوسائل الضرورية لتلافيها،
- تكوين قباض المالية والأعوان حول تقنيات التصرف في منظومة الجودة (متابعة المؤشرات، تركيز ومتابعة آليات الإصغاء، التحكم في المنظومة الوثائقية للجودة)،
- القيام بجلسات عمل مع فريق الجودة لأمانة المال بقابس قصد تكوينهم حول منظومة الجودة وإرساء نظام الجودة بالجهة.

- إعداد مشروع منظومة إعلامية لاحتساب وقت الانتظار بشبابيك القباضات المالية بالتعاون مع محللين من أمانات المال الجهوية والتنسيق بينهم قصد توحيد برمجة موزعي القصاصات الآلية المقتناة لاستغلال معطيات التشغيل.
- متابعة التركيز التدريجي لمرجعية جودة استقبال خاصة بالقباضات المالية التي تتكون من 10 اشتراطات مصنفة حسب 3 مستويات (الأدنى والوسيط والكامل).

### المؤشر 2.5.0.3: "تطور عدد المنخرطين في منظومة التصريح عن بعد والدفع بالقباضات المالية"

بلغ عدد المنخرطين في منظومة التصريح عن بعد والدفع بالقباضات المالية خلال 2017، **34012 منخرطاً** متجاوزاً بذلك القيمة المنشودة المحددة بـ **34000 منخرطاً** وبذلك تكون نسبة تحقيق الهدف بـ 113,37%.

ويعود ذلك إلى جملة من الإجراءات أهمها حثّ المطالبين بالأداء على الانخراط في منظومة التصريح عن بعد والدفع بالقباضات المالية لما توفره من تبسيط في الإجراءات وريح للوقت.

### المؤشر 3.5.0.3: "تطور عدد المكالمات الواردة على مركز النداء والتصرف في الخطايا المرورية والخطايا والعقوبات المالية"

بلغ عدد المكالمات الواردة على مركز النداء والتصرف في الخطايا المرورية والخطايا والعقوبات المالية خلال سنة 2017، **50167 مكالمة فقط** وبالتالي لم يتم تحقيق القيمة المنشودة المحددة بـ **80000 مكالمة** (نسبة تحقيق الهدف لا تتجاوز 62,7 %).

ويعود هذا التراجع إلى عدم توفر العدد الكافي من الأعوان (عطل مرضية وإحالة على التقاعد).

#### 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: 11,43 %
- نسبة استخلاص الديون الجبائية المتقلّة:
  - ✓ القيمة المنشودة: 20 %
  - ✓ النتائج المحققة: 18,84 %

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

- التنسيق مع مصالح المراقبة الجبائية للتشاور والتعاون على حث المطالبين بالأداء على القيام بالواجب الجبائي من ذلك توزيع المطويات المعدة من قبل الإدارة العامة للأداءات والتحسيس والإرشاد،
- تطوير أعمال اللجان الجهوية للاستخلاص بالتنسيق مع مصالح المراقبة الجبائية وتطوير أساليب التواصل فيما بينها من خلال تطوير منظومة تبادل المعلومات،
- إعادة هندسة مسارات العمل وتنظيم عملية الاستخلاص من خلال إعطاء الأولوية للديون ذات قابلية عالية للاستخلاص،
- تدعيم حوار التصرف بين كافة المتدخلين في المنظومة، بما يمكّن من التحكم في الإجراءات ويضمن تحسين الأداء،
- التشييط المستمر للملفات الهامة والمستعصية من خلال اعتماد منظومة إعلامية تمكّن من تصنيف الديون الباقية للاستخلاص بناء على مقاييس محدّدة: الأقدمية، عدد أعمال

التتبع المنجزة، الإجراءات الجماعية. ومساندة المصالح بدراسة الإشكاليات المعترضة واقتراح الحلول المناسبة.

### الهدف الثالث 3.0.3: مسك محاسبية موثوق بها ومقدمة في الآجال

← الفوارق:

▪ نسبة الحسابات المرفوضة:

✓ القيمة المنشودة: 10 %

✓ النتائج المحققة: 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: 28 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.
- إنجاح العمل بالمقاصة الالكترونية للشيكات التي دخلت حيز الاستغلال بداية من سنة 2018 والمتابعة الدورية.

# برنامج مصالح الميزانية

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

## 1. تقديم البرنامج وإستراتيجيته:

### 1.1. خارطة البرنامج:



### 2.1 تقديم البرنامج:

تتولى الإدارات المتدخلة في البرنامج إعداد ميزانية الدولة ومتابعة تنفيذها في إطار التوازنات العامة للمالية العمومية، وعلى أساس إطار متوسط المدى يضمن ديمومة الميزانية وتماسكها.

### 3.1 إستراتيجية البرنامج:

يكتسي برنامج "مصالح الميزانية" أهمية كبرى من خلال دوره في صياغة وتنفيذ السياسة الاقتصادية والمالية للبلاد وإعداد تقديرات ميزانية الدولة في إطار قانون المالية والميزان الاقتصادي ومتابعة تطور موارد ونفقات الميزانية وإعداد ونشر الإحصائيات المتعلقة بالمالية العمومية.



وترتكز إستراتيجية برنامج مصالح الميزانية أساسا على المحاور التالية:

- مزيد التحكم في توازنات ميزانية الدولة من خلال تطوير جودة تقديرات موارد ونفقات الدولة على المدى المتوسط.
- تعبئة الموارد وترشيد النفقات ومزيد التحكم فيها وتوجيهها لدعم المشاريع التنموية.
- مزيد إحكام متابعة تأدية النفقات على موارد ميزانية الدولة وعلى الموارد المحمولة على القروض الخارجية الموظفة.
- تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية مما يمكن مجلس نواب الشعب والمجتمع المدني من تقييم حسن توظيف موارد الدولة ومدى بلوغ الأهداف التي تم الالتزام بها مقارنة مع النتائج المحققة فعليا.

وبهدف تنفيذ إستراتيجية البرنامج، تم ضبط الأهداف التالية:

- تطوير جودة تقديرات موارد الميزانية
- تطوير جودة تقديرات نفقات الميزانية
- تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية
- دعم تركيز منظومة التصرف حسب الأهداف

## 2. تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

### 1.2 الإصلاحات في ميدان المالية العمومية:

- تم تقديم ومناقشة مشاريع ميزانيات 25 وزارة حسب البرامج من جملة 29 وزارة مع المشاريع السنوية للقدرة على الأداء لسنة 2018 .
- إعداد إطار النفقات 2018-2020 الجملي والقطاعي.

13. وزارة التنمية والتعاون الدولي	1. وزارة الفلاحة والصيد البحري
14. وزارة المرأة	2. وزارة التجهيز
15. وزارة البيئة والتنمية المستدامة	3. وزارة التربية
16. وزارة الشؤون الاجتماعية	4. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
17. وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية	5. وزارة الصحة
18. وزارة التجارة	6. وزارة النقل
19. وزارة الثقافة والمحافظة على التراث	7. وزارة المالية
20. وزارة الداخلية	8. وزارة الصناعة و الطاقة والمناجم
21. وزارة العدل	9. وزارة التكوين المهني والتشغيل
22. وزارة الشؤون الدينية	10. وزارة تكنولوجيايات الاتصال والاقتصاد الرقمي
23. وزارة الشؤون الخارجية	11. وزارة السياحة والصناعات التقليدية
24. وزارة الداخلية	12. وزارة الشباب والرياضة
25. وزارة العلاقة مع الهيئات الدستورية والمجتمع المدني وحقوق الإنسان	

## 2.2 الشفافية ونشر المعلومات:

- إعداد ميزانية المواطن لسنة 2018 ونشرها بالموقع الرسمي لوزارة المالية.
- نشر ميزانيات الوزارات لسنة 2018 بالموقع الرسمي لوزارة المالية وكذلك المشاريع السنوية للقدرة على الأداء (الاستراتيجيات، الأهداف والمؤشرات) الخاصة بالوزارات المنخرطة بمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على موقع المنظومة [www.GBO.tn](http://www.GBO.tn)

## 3. تنفيذ ميزانية البرنامج ونتائج الأداء لسنة 2017:

### 1.3 تنفيذ نفقات البرنامج:

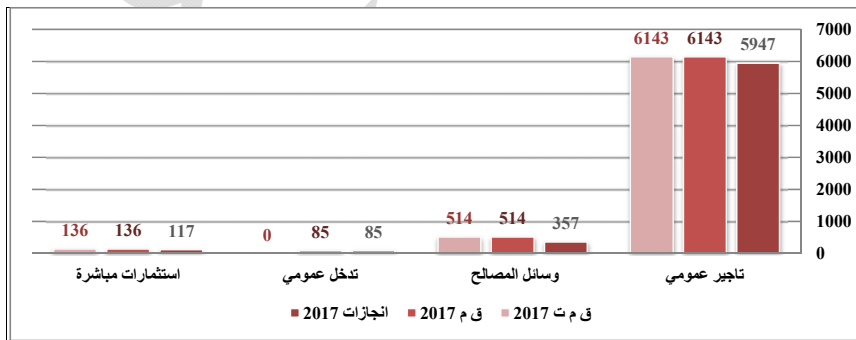
بلغت جملة الاعتمادات المنجزة في سنة 2017 بعنوان برنامج مصالح الميزانية ما قدرها 6.064 أ د مقابل اعتمادات مرسمة بلغت 6.279 أ د أي نسبة إنجاز تقدر بـ97%.

جدول عدد 1  
تنفيذ ميزانية برنامج مصالح الميزانية لسنة 2017 مقارنة بالتقديرات  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

(بحساب أ.د.)

البيان	تقديرات ق. م. الأصلي 2017	تقديرات ق. م. التكميلي 2017 (1)	إنجازات 2017 (2)	الإنجازات مقارنة بالتقديرات المبلغ (2) - (1)	نسبة الإنجاز (1)/(2)
نفقات التصرف	6143	6143	5946	-197	97%
تأجير عمومي	5544	5544	5589	45	101%
وسائل المصالح	514	514	357	-157	69%
تدخل عمومي	85	85	0	-85	0%
نفقات التنمية	136	136	117	-19	86%
إستثمارات مباشرة	136	136	117	-19	86%
إستثمارات مباشرة على الميزانية	136	136	117	-19	86%
إستثمارات مباشرة على القروض الخارجية	0	0	0	0	
تمويل عمومي	0	0	0	0	
على الميزانية	0	0	0	0	
على القروض الخارجية	0	0	0	0	
صناديق الخزينة	0	0	0	0	
المجموع العام	6279	6279	6063	-216	97%

رسم بياني عدد 1  
مقارنة بين تقديرات وإنجازات نفقات برنامج مصالح الميزانية لسنة 2017  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)



يفسر التباين بين النسب كما يلي:

**التأجير العمومي:** تجاوزت نسبة انجاز نفقات التأجير مقارنة بالتقديرات 100 % ويعود ذلك بالأساس إلى الزيادة في منحتي المراقبة والاستخلاص والتنسيق والمتابعة المسداة إلى أعوان وزارة المالية، والتي يتم احتسابها على أساس الانجازات الفعلية للموارد الجبائية ونسبة تطورها.

**وسائل المصالح:** بلغت نسبة استهلاك اعتمادات وسائل المصالح 69% من جملة التقديرات، ويمكن تفسير هذا الفارق كما يلي:

- **نفقات الماء:** ورود فواتير جمالية تتعلق بمقر الوزارة وقع سددها على برنامج القيادة والمساندة
- **نفقات الهاتف:** عدم تلقي فواتير استهلاك الهاتف الخاصة ببرنامج مصالح الميزانية من قبل شركة اتصالات تونس.
- **نفقات معدات التصرف الإداري:** تم اقتناء آلات فاكس في نهاية السنة المالية وقع ارجاعها لعدم مطابقتها للمواصفات ولم يتم إعادة الاستشارة لضيق الوقت.
- **نفقات لوازم المكاتب:** رفض المزودون تسليم الحبر ولوازم المكاتب لارتفاع الأسعار ولم يتسن إعادة الاستشارات في نهاية السنة المالية.
- **نفقات التأثيث:** تم إجراء خلاص صفقة اقتناء الأثاث لعدم المطابقة مع المواصفات المضمنة بكراس الشروط.
- **مصاريف المهمات:** عدم تلقي مذكرات التسوية حتى يمكن القيام بعملية الخلاص. علما وأن الترفيع في هذه المصاريف لا يتم إلا بترخيص مسبق من رئاسة الحكومة.
- **حصص الوقود لفائدة الإطارات المكلفة بالخطط الوظيفية:** عدم تلقي فواتير استهلاك الوقود الخاصة ببرنامج مصالح الميزانية من قبل شركة SNDP.

**التدخل العمومي :** عدم استهلاك الاعتمادات المرسمة بعنوان مساهمة الدولة التونسية في المبادرة الإفريقية المنسقة المتعلقة بإصلاح الميزانية (CABRI)، لعدم المطالبة بصرف هذه المساهمة.

### 2.3 تقديم نتائج الأداء:

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

**تقديم الهدف:** تميز الظرف الاقتصادي والاجتماعي الذي تعيشه تونس خاصة منذ سنة 2011 سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي بعدم الاستقرار وتواتر التغيرات، بحيث كانت عملية ضبط تقديرات الموارد وتمويل الميزانية أمرا في غاية الصعوبة وهو ما يفسر الفوارق المسجلة بين التقديرات الأولية والانجازات، وهو ما حتم اللجوء إلى قوانين مالية تكميلية.

إن تطوير جودة ضبط تقديرات موارد الدولة والإمكانيات التي يمكن تعبئتها لتحديد قدرتها على الإنفاق لتأمين تنفيذ سياساتها الاقتصادية والاجتماعية، يعد هدفا أساسيا وبالغ الأهمية ضمنا لديمومة الميزانية وحفاظا على سلامة التوازنات المالية للدولة من أي انزلاقات.

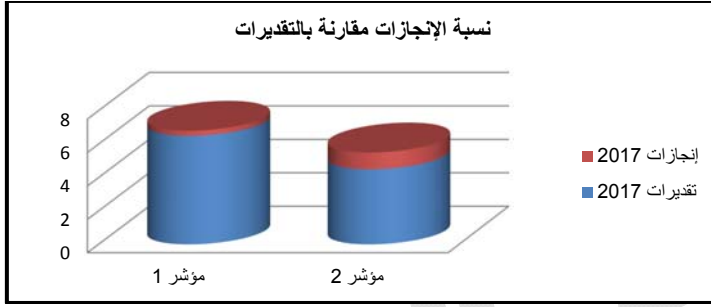
#### جدول عدد 2

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

سنة الإنجاز مقارنة بتقديرات ق م ت (3)/(1)	نسبة الإنجاز مقارنة بتقديرات ق م ت (2)/(1)	إنجازات 2017 ق م ت (3)	إنجازات 2017 ق م ت (2)	تقديرات 2017 (1)	سنة الإنجاز مقارنة بتقديرات ق م ت	إنجازات 2016 ق م ت	إنجازات 2016 ق م ت	تقديرات 2016	الوحدة	مؤشرات قياس الأداء	الهدف 1.4: تطوير جودة تقديرات موارد الدولة
2166	309	0.3	2.1	6.5	171	0,70	10,1	1.2	%	المؤشر 1.1.4: نسبة الفارق بين التقديرات والانجازات في الموارد الجبائية	
450	450	1.0	1.0	4.5	200	0,30	1,00	0.6	%	المؤشر 2.1.4: نسبة الفارق بين التقديرات والانجازات في الموارد الديوانية	

رسم بياني عدد 2: مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف

#### 1.0.4 تطوير جودة تقديرات موارد الدولة



تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات بعنوان سنة 2017

المؤشر 1.1.0.4: الفارق بين التقديرات والإنجازات في الموارد الجبائية:

بلغ الفارق بين التقديرات والإنجازات في الموارد الجبائية التي ضبطت بقانون المالية الأصلي في حدود 6.5 % نسبة 2.1% مقارنة بتقديرات قانون المالية الأصلي، وبنسبة 0.3 % مقارنة بتقديرات قانون المالية التكميلي لتتجاوز بذلك النسبة التي سجلها المؤشر 100% سواء مقارنة بتقديرات قانون المالية أو التكميلي.

علما أن قانون المالية التكميلي لسنة 2017 تمت المصادقة عليه في نهاية السنة، وهو ما سمح بتوفر المعلومات الكافية والدقيقة عن تقدم إنجاز الموارد الجبائية.

وتجدر الإشارة إلى أن النسبة المحققة لهذا المؤشر تعد إيجابية وتعكس بداية تحسن الوضعية الاقتصادية العالمية والوطنية التي أكدت الفرضيات الاقتصادية التي بني عليها قانون المالية الأصلي خاصة بالنسبة لنسب النمو (1.9% مسجلة مقابل 2.5% مقدرة) وأسعار النفط بالأسواق العالمية (54.3 دولار للبرميل مقابل 50 مقدرة)، وكذلك أسعار صرف العملات الأجنبية وخاصة منها الدولار (2.420 دينار للدولار مقابل 2.250 مقدرة).

وفيما يلي تفصيل النتائج المسجلة للمؤشر بالنسبة لأهم مكونات المداخل الجبائية :

النسبة %	المداخل الجبائية
0,2-	الضريبة على الدخل
37-	الضريبة على الشركات البترولية
21-	الضريبة على الشركات غير البترولية
1,3	الأداءات غير المباشرة

**المؤشر 2.1.0.4: الفارق بين التقديرات والانجازات في الموارد الديوانية:**

بلغت نسبة انجاز هذا المؤشر 450% مقارنة بقانون المالية الأصلي، لتبلغ نسبة الفارق بين تقديرات الموارد الديوانية والانجازات المسجلة 1% سواء بالنسبة لقانون المالية الأصلي أو

التكميلي، مقابل تقديرات بـ 4.5% للمؤشر.

Commenté [a4]: عدم تفسير الفارق: [a4]

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

**تقديم الهدف:** يرمي هذا الهدف إلى تحسين جودة تقديرات نفقات الدولة بالتقليص في الفارق بين تقديرات قانون المالية والانجازات الفعلية، سواء على مستوى نفقات التصرف أو نفقات التنمية.

جدول عدد 3

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

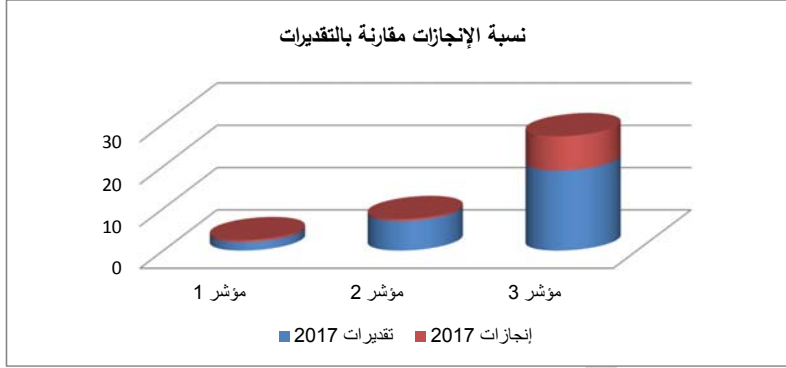
الوحدة	تقديرات 2016	انجازات 2016	نسبة الإنجاز 2016 ق م ت	تقديرات 2017 ق م	انجازات 2017 ق م	نسبة الإنجاز 2017 ق م ت	نسبة الإنجاز ق م ت	نسبة الإنجاز ق م ت
%	2.3	0.7	328	2	5.7	0.5	35	400
%	7.5	2.26	331	7	6.2	0.5	88.5	1400
%	23	8.8	227	19	8.1	8.1	235	235

الهدف 2-4 : تطوير جودة تقديرات نفقات الدولة

### رسم بياني عدد 3

مقارنة بين تقديرات و إنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف 2.0.4 :

تطوير جودة تقديرات نفقات الدولة



تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات بعنوان سنة 2017

المؤشر 1.2.0.4: الفارق بين التقديرات والانجازات بالنسبة لنفقات التصرف:

تجاوزت نسبة الانجاز بالنسبة لهذا المؤشر 100%، حيث بلغ الفارق بين الانجازات والتقديرات نسبة 0.5 % بقانون المالية التكميلي ونسبة 5.7 % بقانون المالية الأصلي مقابل 2 % مقدرة.

ويمكن تفسير هذه النسب المرتفعة بالأساس بالضغط المتواصل على هذه النفقات للتحكم فيها والاستعمال الأقصى لكل الاعتمادات التي يتم توفيرها، إضافة إلى تحمل بعض النفقات الطارئة خلال السنة على غرار بعض الإجراءات المتعلقة بالتأجير العمومي.

المؤشر 2.2.0.4: الفارق بين التقديرات والانجازات بالنسبة لنفقات التنمية:

تجاوزت نسبة الانجاز 100% بالنسبة لهذا المؤشر، حيث بلغ الفارق بين الانجازات والتقديرات 6.2 % مقابل 7% مقدرة بقانون المالية الأصلي و0.5% بالنسبة لقانون المالية التكميلي.



ويفسر ذلك باستعادة نسق انجاز المشاريع التنموية خاصة بعد فض أغلب إشكاليات المشاريع المعطلة بالجهات المرسمة بقوانين مالية سابقة. وقد تجلى ذلك خاصة بالنسبة للقطاعات الحيوية الكبرى على غرار وزارات التجهيز والإسكان والتهيئة الترابية والصحة والفلاحة والموارد المائية والصيد البحري والتربية، حيث عرفت سنة 2017 نسقا مرتفعا تجاوز الاعتمادات المخصصة لهذه القطاعات، وهو ما تطلب دعما إضافيا لتمويلها للتعجيل بإتمامها.

#### **المؤشر 3.2.0.4: الفارق بين التقديرات والإنجازات بالنسبة لنفقات التنمية المحمولة على القروض الخارجية الموظفة:**

تم تسجيل نسبة إنجاز مرتفعة لهذا المؤشر حيث بلغ الفارق بين إنجازات نفقات التنمية المحمولة على القروض الخارجية الموظفة والتقديرات 8.1 % مقابل 19 % مقدر سنة 2017.

ويرجع ذلك بالأساس إلى خصوصية هذه النفقات والتي تتم تأديتها حسب إجراءات استثنائية من شأنها التأثير على تحديد مستوى التقديرات من جهة وكذلك إنجاز وتسوية هذه النفقات عبر منظومتي "سياد" و"أدب" من جهة أخرى.

فقد تم تحسين إجراءات تسوية نفقات التنمية المحمولة على القروض الخارجية الموظفة والعمل على مزيد التنسيق مع المتدخلين بالإضافة إلى تحسين تقنيات التقديرات المتعلقة بهذه النفقات.

كما أن الانخفاض الكبير للمؤشر دليل على تحسن نسق الإنجاز مشاريع التنمية المحمولة على قروض خارجية موظفة وتطور إيجابي لعمليات تسوية هذه النفقات عبر منظومتي "سياد" و"أدب".

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

**تقديم الهدف:** تتولى مصالح وزارة المالية وبصفة دورية نشر المعطيات والإحصائيات الخاصة بتنفيذ ميزانية الدولة وذلك على مستوى الموارد والنفقات والدين العمومي.

ويهدف مزيد تعزيز الشفافية وخاصة بعد صدور المرسوم عدد 41 بتاريخ 26 مارس 2011، وكذلك القانون الأساسي عدد 22 سنة 2016 المتعلق بالحق في النفاذ إلى المعلومة، علاوة على انخراط تونس في المبادرة الدولية لدعم الشفافية، تسعى كافة الهياكل المتدخلة في برنامج مصالح الميزانية إلى نشر كل المعطيات الإحصائية في آجال مقبولة تمكن المستعملين من الحصول على معلومة ذات جودة عالية وفي آجال معقولة.

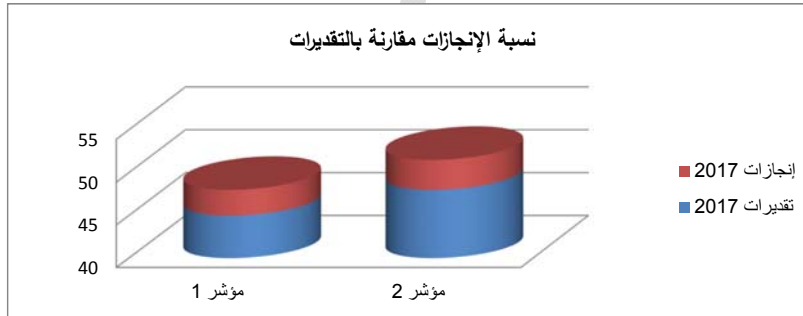
#### جدول عدد 4

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

مؤشرات قياس الأداء	الوحدة	تقديرات 2016	إنجازات 2016	نسبة إنجازات مقارنة بالتقديرات	تقديرات 2017	إنجازات 2017	نسبة إنجازات مقارنة بالتقديرات %
المؤشر 1.3.0.4: آجال نشر المعطيات الخاصة بمتابعة تنفيذ الميزانية	اليوم	30	42	71	45	48	94
المؤشر 2.3.0.4: دورية صدور التقارير الخاصة بميزانية الدولة	الشهر	12	.38	152	4.5	3.5	128

#### رسم بياني عدد 4:

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف 3.0.4: تحسين الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية



تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات بعنوان سنة 2017

**المؤشر 1.3.0.4: آجال نشر المعطيات الخاصة بمتابعة تنفيذ ميزانية الدولة:**

بلغ هذا المؤشر نسبة انجاز في حدود 94% حيث بلغ المعدل السنوي لعدد الأيام لنشر النتائج الشهرية لتنفيذ ميزانية الدولة 48 يوما مقابل 45 يوما مقدرة.

وتجدر الإشارة إلى أن دورية إعداد النشرة الشهرية لمتابعة تنفيذ ميزانية الدولة تمر بعدد المراحل وتضم عديد المتدخلين من خارج الإدارة و خارج البرنامج وهو ما يفسر المدة الزمنية الطويلة نسبيا. غير أنه يتم السعي على التقليل الدائم والمتواصل للمدة المخصصة لإعداد النشرة ليتم إدراجها بموقع وزارة المالية في أحسن الآجال.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم الأخذ بعين الاعتبار بشهر ديسمبر الذي يتطلب فترة أطول لتجميع كامل البيانات، فإن عدد الأيام تنقلص إلى 45 يوما. علما وأنه قد تم تحميل النشرة الشهرية من موقع وزارة المالية في حدود معدل 1587 مرة للنشرة الواحدة.

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

بلغت نسبة انجاز هذا المؤشر 128%، حيث تم نشر التقرير في معدل أجل 3,5 شهر من نهاية السنة مقابل 4.5 أشهر مقدرة.

وتقوم الإدارة العامة للموارد والتوازنات بإعداد تقرير نصف سنوي للمالية العمومية منذ سنة 2014 بهدف ترسيخ مبادئ الشفافية خاصة بعد انخراط تونس في مبادرة الحكومة المفتوحة، وكذلك لتحسين ترتيب تونس على مستوى مؤشر "الميزانية المفتوحة" Open Budget Index.

ويحتوي هذا التقرير على ثلاثة أجزاء خصصت كما يلي:

**الجزء الأول** تقديم وتحليل النتائج السداسية المسجلة للموارد الجبائية وغير الجبائية للدولة وموارد الاقتراض.

**الجزء الثاني** تقديم نتائج نفقات التصرف والتنمية وخدمة الدين العمومي ومقارنتها بالنتائج المسجلة بنفس الفترة من السنة المنقضية.

### الجزء الثالث حوصلة نتائج ميزانية الدولة والعجز وسبل تمويله.

#### الهدف 4.0.4: دعم تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف:

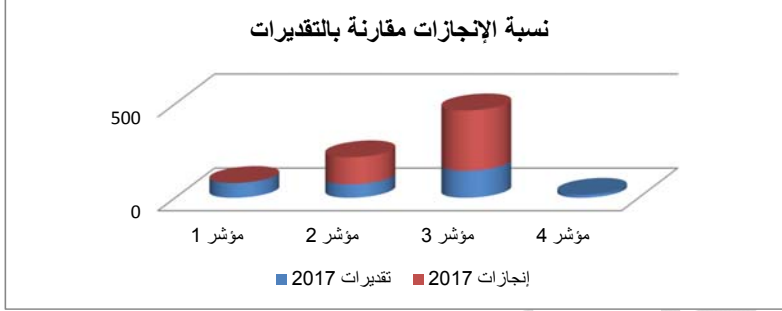
**تقديم الهدف:** يساهم هذا الهدف في ترجمة المجهودات المبذولة في التركيز التدريجي لمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف، وهي منظومة مبنية على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية قصد بلوغ النجاعة الأمثل في التصرف في المال العام. وقد شهدت سنة 2016 الانطلاق في تركيز المنظومة صلب الوزارات السيادية. وقد تمكنت كل من وزارة الداخلية، وزارة العدل ووزارة الشؤون الدينية من تقديم ميزانياتها الخاصة بسنة 2017 وفقا للمنظور البرامجي في انتظار التعميم الكامل بالنسبة لميزانية 2018.

#### جدول عدد 5

#### الهدف 4.0.4: دعم تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2017	انجازات 2017	تقديرات 2017 ق م تكميلي	تقديرات ق م 2017	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات	الانجازات 2016	تقديرات 2016	الوحدة	مؤشرات قياس الأداء
0	0	79	79	%51	20	39	برنامج	المؤشر 1.4.4 : العدد الجمالي للبرامج المصادق عليها بامر
200%	144	72	72	%266	96	36	هدف	المؤشر 2.4.4: عدد الأهداف المصادق عليها من طرف لجان المتابعة والتقييم بالوزارات
%222.9	321	144	144	%297	214	72	مؤشر	المؤشر 3.4.4: عدد المؤشرات المصادق عليها من طرف لجان المتابعة والتقييم بالوزارات
56 %	9	16	16	%120	12	10	دليل وثيقة	المؤشر 4.4.0.4: عدد الأدلة ووثائق العمل المنشورة

رسم بياني عدد 5  
مقارنة بين تقديرات وإنجازات المؤشرات لسنة 2017



تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات بعنوان سنة 2017

المؤشر 1.4.0.4: العدد الجملي للبرامج المصادق عليها بأمر:

تم سنة 2014 صدور الأمر عدد 2238 لسنة 2014 مؤرخ في 24 جوان 2014 المتعلق بضبط قائمة البرامج بالنسبة إلى الدفعة الأولى من الوزارات النموذجية المعنية بتجربة منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف غير أن مشروع القانون الأساسي للميزانية المعروف حاليا على أنظار مجلس نواب الشعب للمصادقة ينص في فصله الثاني على أنه "يقدر قانون المالية بالنسبة لكل سنة جملة موارد الدولة وأعبائها وينص على طبيعتها وتوزيعها ويأذن بها وذلك في نطاق تقديرات الميزانية على المدى المتوسط والمحدد بثلاث سنوات، والذي يتم تحيينه سنويا، وفقا للأهداف والنتائج المنتظرة للبرامج المنصوص عليها بقانون المالية وحسب التوازنات العامة".

وبناء على ذلك، وفي انتظار المصادقة على القانون المذكور أنفا، فإنه تجدر الإشارة إلى أنه لن يتم مستقبلا ضبط وتثبيت قائمة البرامج العمومية بمقتضى أوامر حكومية بل بمقتضى قوانين المالية.

علما وأن الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف تعمل حاليا على تثبيت البرامج بالوزارات من الدفعة الثانية والثالثة والرابعة للمصادقة عليها بمقتضى قوانين المالية وذلك تطبيقا لمقتضيات القانون الأساسي للميزانية حال المصادقة عليه.

**المؤشر 2.4.0.4: عدد الأهداف المصادق عليها من طرف لجان المتابعة والتقييم بالوزارات:**

تم سنة 2017 المصادقة على 144 هدف مقابل تقديرات بحوالي 72 هدف من طرف لجان المتابعة والتقييم بالوزارات.

**المؤشر 3.4.0.4: عدد المؤشرات المصادق عليها من طرف لجان المتابعة والتقييم بالوزارات:**

تجاوزت نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات بالنسبة لسنة 2017 (200%) ويفسر ذلك بأن الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية بحسب الأهداف قد حرصت خلال هذه الفترة على إحداث لجان المتابعة والتقييم بالنسبة للوزارات التي لم تحدثها بعد وتفعيلها بالنسبة للوزارات التي أحدثتها ولكنها لم تعقد أولى اجتماعاتها.

وبناء على ذلك فقد تم تكثيف عقد الاجتماعات الدورية لهذه اللجان قصد مناقشة إطار الأداء للمهمة والمصادقة على الأهداف ومختلف مؤشرات قياس الأداء بصفة حينية. هذا ونظرا إلى هذه النسبة المرتفعة من الانجازات فقد تقرر على مستوى الوحدة حذف هذه المؤشرات التي لم تعد تعكس نجاعة الأداء في تقدم تركيز المنظومة.

**المؤشر 4.4.0.4: عدد الأدلة ووثائق العمل المنشورة:**

تم سنة 2017 إنجاز 56% من التقديرات المتعلقة بعدد الأدلة ووثائق العمل المنشورة.

**4. التوجهات الإستراتيجية لتحسين القدرة على الأداء:**

بههدف تحسين القدرة على الأداء لبرنامج مصالح الميزانية، تم التوجه إلى مزيد إيلاء العناية بالنقاط التالية:

- إعداد مذكرات داخلية للتنسيق بين مختلف المتصرفين في ميزانية الدولة
- مراجعة تقنيات التقديرات المتعلقة بميزانية الدولة
- إعداد أدلة إجراءات متعلقة بالميزانية (إعداد، فتح الاعتماد،...).
- العمل على مزيد التنسيق مع مختلف الإدارات العامة لمدنا بالمعطيات اللازمة.
- تدعيم فريق العمل لمزيد السرعة في إعداد التقارير ونشرها في الآجال المحددة

Commenté [a5]: عدم تفسير الفارق

# برنامج الدين العمومي

تم تعيين السيدة كوثر بابية المديرية العامة للتصرف في الدين والتعاون المالي رئيسة 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).

يتمّ 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 التداين. تتمثل المحاور الرئيسية لاستراتيجيات برنامج الدين العمومي في تنويع مصادر الدين وآلياته وأجال سداه 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 وخارجة نسبيا عن أداء التصرف في الدين العمومي.

تتمثل المهام الأساسية لبرنامج الدين العمومي في المحافظة على مستوى مقبول للدين على المدى المتوسط و الطويل ومتابعة مختلف المخاطر المتعلقة به وضمان مستوى أدنى لسبولة الخزينة يغطي الدفعات المنتظرة وتطوير السوق المحلية لسندات الدولة.



## أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج:

- تتمثل أهداف البرنامج في المحاور التالية:
- ✓ التحكم في تكلفة الدين العمومي
  - ✓ تحسين التصرف في المخاطر المتعلقة بالدين
  - ✓ تطوير السوق المالية لسندات الدولة
- التحكم في مستوى المديونية

## 2- تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

تتمثل إستراتيجية برنامج الدين العمومي في التأطير العام للتصرف في الدين العمومي والتعاون المالي وتضبط بالتنسيق مع السياسات الاقتصادية الوطنية والمواكبة اليقظة لتطور الظرف 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 هذا الإطار تم خلال سنة 2017 إنجاز الأنشطة التالية:

### • التعاون المالي:

إبداء الرأي في الشروط المالية للقروض الخارجية ومتابعة تعبئة موارد الاقتراض (القروض الخارجية الموظفة وقروض دعم الميزانية) ونذكر منها خاصة:

- تعبئة موارد إصدار قرض رفاعي من السوق المالية العالمية بمبلغ 850 مليون أورو في فيفري 2017.
- تعبئة موارد إصدار قرض رفاعي قطري بمبلغ 1000 مليون دولار في أبريل 2017.
- إبرام قرض "الدعم المالي الكلي" الثاني مع الاتحاد الأوروبي بمبلغ 500 م.أورو في أبريل 2017 وهي آلية تهدف أساسا إلى توفير الحاجيات الاستثنائية من التمويل الخارجي لدعم ميزان المدفوعات والتوازنات المالية لدول الجوار للاتحاد الأوروبي.
- إبرام قرض دعم ميزانية مع البنك الدولي بمبلغ 457.2 م دولار في جوان 2017.

- إبرام اتفاقية قرض بمبلغ 250 مليون أورو بين وزارة المالية ومجموعة من البنوك المحلية بتاريخ 6 جويلية 2017.
- دراسة الشروط المالية للقروض الثنائية والمتعددة الأطراف التي أبرمت سنة 2017 والمزمع إبرامها 2018.
- ضبط نسب الفائدة القصوى للأقساط المسحوبة سنة 2017 من قروض الوكالة الفرنسية للتنمية المخصصة لتمويل المشاريع العمومية.

#### • التصرف في مخاطر الدين العمومي:

في إطار تحسين التصرف في مخاطر الدين العمومي تم تحيين وثيقة إستراتيجية الدين العمومي 2017-2021 حسب معطيات الدين العمومي والاقتصاد الكلي على المدى المتوسط قصد ضبط منوال تعبئة موارد اقتراض بالمرابحة بين الكلفة والمخاطر المتعلقة بالتدوين.

وللتحكم في مخاطر نسب الفائدة على القروض الخارجية تمت المتابعة المنتظمة لتطورات نسبة فائدة الائتمان "taux de swap" ونسب الفائدة المرجعية المتغيرة "libor et euribor 6 mois" على السوق المالية العالمية وذلك لدراسة امكانية تثبيت نسب الفائدة العائمة وإنجازها في الوقت المناسب لتقادي مخاطر ارتفاعها.

وللتقليص من مخاطر الصرف يتم تقدير تطور نسب صرف العملات الرئيسية للتدوين (أورو، دولار، يان ياباني) شهريا حسب أنموذج يمكن من احتساب كلفة مخاطر الصرف على القروض الخارجية وتبعاً لذلك تم اختيار عملة القروض المبرمجة في ميزانية الدولة (الدعم المباشر للميزانية) وفقاً لنتائج الأنموذج ولتركيبة الدين العمومي.

#### • الإصدارات:

أما بالنسبة للإصدار على السوق المالية الداخلية تم تعبئة 1951.8 م.د بالسوق الداخلية بعنوان رفاع الخزينة ونظراً للنسق التصاعدي الذي شهدته نسبة الفائدة بالسوق النقدية تم السعي إلى اختيار العروض التي تضمن أقل كلفة والترفع في مدة السداد قصد التقليص من مخاطر إعادة التمويل على المدى القصير والمتوسط.

ولذلك تم فتح 4 خطوط رفاع خزينة قابلة للتظهير جوان 2021، جوان 2023، مارس 2027، وجويلية 2032 بنسب فائدة اسمية تتراوح بين 6 % و 7.5 %.

ويهدف تطوير السوق الداخلية لرفاع الخزينة فقد تم العمل على تطبيق كراس شروط المختصين في رفاع الخزينة المبرم في 08 جوان 2016 بحيث يتم كل نهاية سنة مراجعة قائمة المختصين في رفاع الخزينة طبقا لمؤشرات تقييم نشاطهم المضبوطة في كراس الشروط المذكور.

بالإضافة إلى ذلك تم في 21 ديسمبر 2017 نشر منحنى نسب الفائدة ليكون مرجعا فعليا للإصدارات الرقاعية وتقييم الأصول على الأسواق المالية وذلك في إطار المساعدة الفنية الممنوحة من قبل البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير.

كما تم خلال سنة 2017 الاتفاق مع وكالتي رويترز وبلومبورغ للإعلام على إعداد منصة الكترونية لمناقصات رفاع الخزينة.

#### • التصرف في سيولة الخزينة:

#### في إطار التصرف في سيولة الخزينة:

- تم السهر على ضمان تغطية نفقات الدولة وذلك بالمتابعة الحينية لرصيد الخزينة وتزويده بالموارد اللازمة عند الضرورة.
- يتم اللجوء عند الضرورة للإيداعات بالخزينة العامة وفي هذا الإطار سعينا إلى توظيف الإيداعات المتوفرة بالخزينة العامة للبلاد التونسية بطلب من المودعين وخاصة الشركة التونسية للضمان وهي إيداعات في الحسابات "ن مكرر"، وتم متابعة إيداعات موارد الادخار البريدي.
- وفي إطار المعونة الفنية التي تم الشروع فيها سنة 2016 والمخصصة للتصرف في سيولة الخزينة وتحسين جودة تقديراتها، وعلى اثر زيارة خبير صندوق النقد الدولي من 18 إلى 25 سبتمبر 2017 تم عقد سلسلة من الاجتماعات مع كافة الأطراف المتدخلة في سيولة الخزينة وتم ضبط محاور برنامج عمل المتمثل في:
  - إرساء إطار قانوني لتنظيم التصرف في سيولة الخزينة عن طريق هيكل مختص بالتصرف في الدين وسيولة الخزينة على المدى المتوسط والبعيد.

-إعداد اتفاقية تصريف بين وزارة المالية والبنك المركزي من خلال تجديد جميع النصوص القانونية والاتفاقيات الموجودة فيما يخص التصرف في الدين وسيولة الخزينة.

-تركيز لجنة سيولة الخزينة

-دمج حسابات الدولة في حساب وحيد للخزينة

-تحيين الاتفاقية المبرمة بين وزارة المالية والديوان الوطني للبريد.

مستترق

3- نتائج الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017:

3-1 تقديم تنفيذ ميزانية البرنامج:

بلغت جملة الإعتمادات لمنجزة لبرنامج الدين العمومي لسنة 2017 ما قدره 1319 ألف دينار مقابل 1384 ألف دينار حسب قانون المالية التكميلي أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 95%.

تنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017 مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب طبيعة النفقة

الوحدة ألف دينار

بيان النفقات	تقديرات 2017 (ق.م.الأصلي)	تقديرات 2017 (ق م التكميلي) -1	انجازات سنة 2017 -2	الانجازات مقارنة بالتقديرات المبلغ (1)-(2)	نسبة الانجاز %(1)/(2)
نفقات تصرف	1220	1303	1238	65-	95
تأجير عمومي	1080	1128	1128	0	100
وسائل مصالح	140	175	110	65-	63
تدخل عمومي				0	
نفقات تنمية	74	81	81	0	100
إستثمارات مباشرة	74	81	81	0	100
على الميزانية	74	81	81	0	100
على القروض الخارجية					
صناديق خزينة					
المجموع العام	1294	1384	1319	65-	95

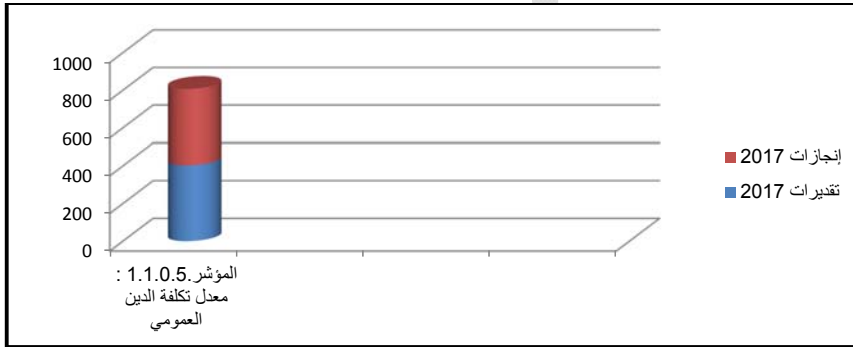
### 3-2 تقديم لنتائج الأداء:

- الهدف 1.0.5 : التحكم في تكلفة الدين العمومي.
- تقديم الهدف:

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.

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2016	انجازات 2016	نسبة الاجازات مقارنة بالتقديرات 2016	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	تقديرات 2017 (ق.م. التكميلي) (1)	انجازات 2017 (2)	نسبة الاجازات مقارنة بالتقديرات 2017 (1)/(2)	الهدف 1.0.5: التحكم في تكلفة الدين العمومي
المؤشر. 1.1.0.5 : معدل تكلفة الدين العمومي	%	4.3	4.2	102.4%	3.96	4.03	4.04	99.8%	

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة بالهدف 1.0.5 : التحكم في تكلفة الدين العمومي



- تحليل وتفسير لنتائج الأداء:

**المؤشر 1.1.0.5 : معدل تكلفة الدين العمومي:**

سجل المؤشر نسبة انجاز بـ 99.8 % بالنسبة لسنة 2017 أي أن معدل تكلفة الدين المنجزة سنة 2017 تجاوزت كلفة الدين العمومي المقدر بـ 0.25 % ويرجع ذلك إلى ارتفاع طفيف في كلفة الدين العمومي الخارجي ( 2.76 % ) مقارنة بالكلفة المقدر والمئاتية من

الارتفاع التدريجي في نسب الفائدة المرجعية على الدولار في الأسواق المالية العالمية وتواصل انزلاق سعر صرف الدينار.

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

##### - تقديم الهدف:

تعد حافطة الدين العمومي عرضة لعدد 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 التدابن الخارجي وفق حاجيات ميزان المدفوعات وتسديدات الدين العمومي الخارجي من العملة.

- التخفيض من مخاطر نسب الفائدة المرتبطة بالقروض ذات نسب الفائدة المتغيرة.

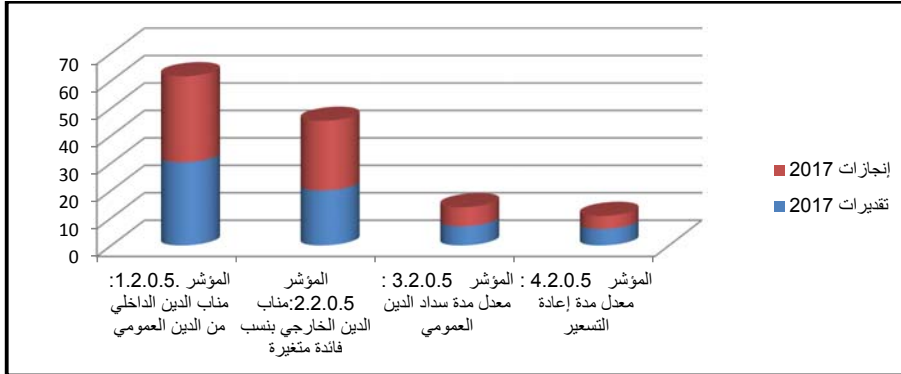
- التحكم في مخاطر إعادة التمويل من خلال التمديد في مدة تسديد الدين ونقادي الدين قصير المدى.

مؤشرات قياس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2016	انجازات 2016	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2016 %	تقديرات 2017 (ق.م.الأصلي)	تقديرات 2017 (التمكيلي) (1)	انجازات 2017 (2)	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2017 % (1)/(2)
المؤشر 1.2.0.5: مناب الدين الداخلي من الدين العمومي	%	35.7	34.9	98	32.5	30.3	31.3	103
المؤشر 2.2.0.5: مناب الدين الخارجي بنسب فائدة متغيرة	%	18	23.9	75.3	20	20	25.36	78.9
المؤشر 3.2.0.5: معدل مدة سداد الدين العمومي	سنة	7	6.9	98.6	7≤	7≤	6.9	98.6
المؤشر 4.2.0.5: معدل مدة إعادة التسعير	سنة	5	4.93	98.6	6≤	6≤	4.73	78.8

الهدف 2.0.5: التحكم في المخاطر المتعلقة بالدين العمومي

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالهدف 2.0.5: التحكم في المخاطر

#### المتعلقة بالدين العمومي



#### - تحليل وتفسير لنتائج الأداء:

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

بلغت نسبة انجاز المؤشر 103% (مناب الدين الداخلي المقدر في قانون المالية التكميلي لسنة 2017 بـ 30.3% مقابل نسبة إنجاز تقدر بـ 31.3%) أي أكثر بحوالي نقطة واحدة من مناب الدين الداخلي من الدين العمومي المقدر لسنة 2017، فقد بلغت موارد الدين الداخلي 2680.7 م د في موفى سنة 2017 أي بزيادة 6.3% من الموارد المقدره بقانون المالية التكميلي لسنة 2017. وترجع هذه الزيادة إلى زيادة في إصدارات رقاغ الخزينة قصيرة المدى التي بلغت 89.2 م د بالإضافة إلى التمكن من تعبئة موارد قرض بالعملة من البنوك المحلية بمبلغ 733.8 م د.

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

لم تتجاوز نسبة الإنجاز لهذا المؤشر 78.9% في سنة 2017 وذلك بسبب ارتفاع حجم القروض الخارجية بالدولار والأورو وحقوق السحب الخاصة بنسب فائدة متغيرة من حجم الدين الخارجي العمومي ونظرا لارتفاع أسعار ائتمان الفائدة على طويلة المدى، تم إجراء عملية التثبيت على القروض ذات نسب فائدة متغيرة ومواصلة الانتفاع بنسب الفائدة العائمة



للتقليل من كلفتها وبذلك تجاوز مؤشر الدين الخارجي بنسب فائدة متغيرة نسبة 20% التي تم تقديرها سنة 2017.

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

بلغت نسبة انجاز هذا المؤشر 98.6% أي 6.9 سنة مقارنة بمعدل مدة سداد الدين العمومي المقدر لسنة 2017 والمتمثلة في 7 سنوات، ويرجع هذا بالأساس إلى التراجع الطفيف في مدة سداد الدين الداخلي التي بلغت 5.93 سنة الناتجة عن مدة إصدارات رقاد الخزينة المنجزة والمتراوحة بين سنتين إلى 15 سنة في حين بلغت مدة سداد الدين الخارجي 7.3 سنوات والتي بدورها تقلصت مقارنة بسنة 2015 (8 سنوات) و يرجع ذلك أساسا إلى كل من الإصدار بضمان من الحكومة الأمريكية الذي تم في أوت 2016 والإصدار الخاص القطري الذي تم في أبريل 2017 ولم تتجاوز مدتهما 5 سنوات، بالإضافة إلى الإصدار الرقاعي المباشر الذي تم في فيفري 2017 ولم تتجاوز مدته 7 سنوات. ويرجع تقلص مدة الإصدار على الأسواق المالية العالمية إلى تراجع التقييم السيادي لتونس والذي يحول دون تمكنها من استقطاب المستثمرين بالأسواق لإقراضها على المدى الطويل.

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

لم يتجاوز معدل مدة إعادة التسعير 5 سنوات سنة 2017 أي أقل بسنة مما كان مقدرا في قانون المالية التكميلي لسنة 2017 ويرجع ذلك إلى زيادة حجم الدين الخارجي بنسب فائدة متغيرة والدين الداخلي ذات نسب فائدة متغيرة على المدى المتوسط (حيث بلغت 26.5% من حجم الدين الداخلي) والمتمثلة أساسا في إيداعات الخزينة وتوظيف أرصدة حسابات مكرر وحسابات البريد التونسي.

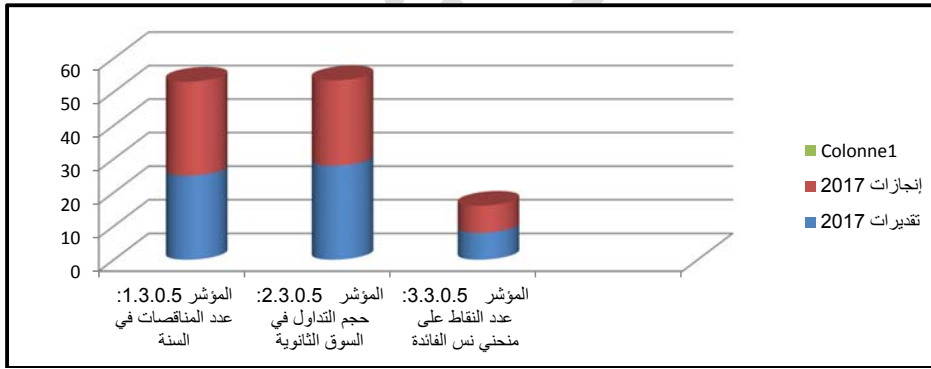
#### **- الهدف 3.0.5 : تطوير السوق المحلية لسندات الدولة:**

#### **- تقديم الهدف:**

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

نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2017 (1)/(2)	انجازات 2017 (2)	تقديرات 2017 (التكميلي) (1)	تقديرات 2017 (ق.م.الأصد) (ي)	نسبة الانجازات مقارنة بالتقديرات 2016	انجازات 2016	تقديرات 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قيس الأداء	الهدف 3.0.5: تطوير السوق المحلية لسندات الدولة
%112	28	25	48	%92	23	25	مناقصة	المؤشر :1.3.0.5 عدد المناقصات في السنة	
% 90.9	25.4	28	30	% 132.5	26.5	20	%	المؤشر :2.3.0.5 حجم التداول في السوق الثانوية	
%100	8	8	7	%100	9	9	نقطة	المؤشر :3.3.0.5 عدد النقاط على منحنى نس الفائدة	

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة بالهدف الهدف 3.0.5:  
تطوير السوق المحلية لسندات الدولة



- تحليل وتفسير لنتائج الأداء:

المؤشر 1.3.0.5: عدد المناقصات في السنة:

تم انجاز 112 % لهذا المؤشر سنة 2017 أي انجاز 3 مناقصات إضافية مقارنة بعدد المناقصات المقدره حيث تم إصدار رقاع خزينة القابلة للتطوير نصف شهرية في ديسمبر 2017 كما تم انجاز 3 مناقصات رقاع خزينة قصيرة المدى متتالية في نفس الشهر بهدف

تعبئة موارد اقتراض داخلية لتغطية نفقات الدولة في موفى سنة 2017 والحد من الضغوطات على سيولة الخزينة.

#### المؤشر 2.3.0.5 : حجم التداول في السوق الثانوية:

حقق هذا المؤشر نسبة انجاز بـ 90.9% لكنه يبقى بعيدا عن المأمول تحقيقه كحجم تداول في السوق الثانوية لرقاع الخزينة خاصة وأن هذا المؤشر تتدخل فيه أطراف عديدة ويظل أداء الإدارة العامة للتصرف في الدين والتعاون المالي نسبيا بما أن السوق الثانوية التونسية تعاني من صغر حجمها وقلة نشاطها عموما.

إلا أن أداء برنامج الدين ينعكس من خلال ارتفاع المبالغ المتداولة بالسوق الثانوية لرقاع الخزينة سنة 2017 (3421.6 م د مقارنة بـ 3250.3 م د) عن طريق تفعيل آليات التداول في السوق الثانوية لرقاع الخزينة التي مكنت من تسجيل المشاركة في عمليات إعادة الشراء بمبلغ 832.9 م د سنة 2017.

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

حقق هذا المؤشر نسبة انجاز 100%، أي إرساء 8 نقاط على منحني نسب الفائدة التي تعكس مدة سداد خطوط رقااع الخزينة التي تم إصدارها سنة 2017 والتي تراوحت بين سنتين و15 سنة.

#### 4- التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:

يعتبر الدين العمومي عامل أساسي في الاقتصاد الكلي للبلاد التونسية والتصرف فيه يعد ضروريا للتقليص من التداين كي لا يصبح عبئا باعتبار أن الهدف الأول منه هو دفع الاستثمار العمومي ثم الاستثمار الخاص حتى ترتفع نسبة النمو وينتعش الاقتصاد. ولذلك فإن تنفيذ برنامج الدين العمومي على أكمل وجه يتطلب التنسيق مع كل المصالح المتدخلة حتى يحقق هدفه الرئيسي وهو التحكم في نسبة الدين العمومي وضمان استدامته. وفي هذا الإطار من أهم النقاط التي يجب التركيز عليها وهي إرساء إطار اقتصادي كلي يشمل جميع المتغيرات المؤثرة وتقديراتها على المدى المتوسط وخاصة إطار النفقات المتوسط المدى الذي يجب أن يكون له صبغة رسمية تعكس التوجهات العامة للحكومة وعلى إثره يمكن أن يتحسن أداء برنامج الدين العمومي ويحقق أهدافه كاملة خاصة وأنه تم

سنة 2016 إعداد أول وثيقة إستراتيجية الدين العمومي بغية التحكم في مخاطره ثم تم تحيينها سنة 2017.

وفي هذا الإطار تعترم الإدارة العامة للتصرف في الدين والتعاون المالي تنفيذ قرار الحكومة الرامي إلى إرساء وكالة تونس للخزينة التي تم إدراجها بالبرنامج الوطني للإصلاحات 2016-2020 وبهدف تحسين قدرات إطاراتها وتعزيزها تتواصل المعونة الفنية مع البنك الدولي التي بدأت سنة 2014 لتحسين التصرف في الدين العمومي وستمكن هذه المعونة من تحسين تنفيذ مؤشرات برنامج الدين العمومي وتحقيق أهدافه عبر الأنشطة التالية المزمع القيام بها:

- التأشير على تحيين وثيقة إستراتيجية الدين العمومي التي تم إعدادها في موفى سنة 2017 ونشرها.
- العمل على تفعيل مقترحات خبير صندوق النقد الدولي اثر زيارة العمل التي قام بها 2017 حول التصرف في سيولة الخزينة وذلك من خلال تنفيذ برنامج العمل الذي يتضمن العديد من المحاور أهمها إرساء الحساب الوحيد للخزينة وإحداث لجنة تعنى بمتابعة سيولة الخزينة.
- العمل مع خبراء من البنك الدولي لإرساء إطار قانوني للدين المضمون.
- البدء بالعمل بالمنظومة الالكترونية الخاصة بمناقصات رقاغ الخزينة لتأمين سرعتها وشفافيتها.
- العمل على احتساب وتوظيف عمولة مخاطر الصرف وفق الأنموذج الذي تم إعداده مع خبراء البنك الدولي ضمن المعونة الفنية الممولة من طرف الحكومة السويسرية.

برنامج القيادة

والمساندة

تم تعيين السيد عبد الرحمان الخشثالي، الكاتب العام لوزارة المالية ورئيس برنامج القيادة والمساندة منذ 11 أبريل 2017 وذلك خلفا للسيد الهادي دمق.

### 1. التقديم العام للبرنامج:

يضم برنامج القيادة والمساندة وظائف تتعلق بإسداء خدمات ومساندة لبقية البرامج العملياتية للمهمة إلى جانب وظائف تتعلق بالقيادة، حيث يضطلع هذا البرنامج بتأمين وظائف دعم أفقية لجميع البرامج والتي تتضمن جملة الأنشطة المتعلقة بإدارة وتسيير الوزارة المتمثلة أساسا في أنشطة متعلقة بالموارد البشرية وأنشطة متعلقة بالتصرف في الميزانية. فيما يخص وظائف الدعم يقوم برنامج القيادة والمساندة بتوفير الإنتدابات لمختلف البرامج والتصرف الإداري في الأعوان (من مرحلة الإنتداب إلى مرحلة الإحالة على التقاعد) مروراً بالتكوين وذلك من خلال ما تؤمنه المدرسة الوطنية للمالية في هذا المجال، هذا إضافة إلى توفير الدعم المادي واللوجستي لكافة البرامج وذلك عبر تأمين الخدمات المتعلقة بالجانب المالي في تنفيذ الميزانية وإنجاز المشاريع المتعلقة بالبنائات الجديدة وأشغال التهيئة والصيانة، ويرتكز ذلك أساسا على:

- إعداد مشروع ميزانية الوزارة يأخذ بعين الاعتبار حاجيات مختلف الهياكل،
- إنجاز الشراءات العمومية والمشاريع المتعلقة بالبنائات الجديدة وأشغال التهيئة والصيانة،
- توفير الموارد المالية لمختلف الهياكل المركزية والجهوية التابعة للوزارة،
- متابعة أسطول السيارات ومختلف التجهيزات والمعدات التابعة للهياكل المركزية للوزارة.

أما فيما يتعلق بمجال القيادة فإن مهام برنامج القيادة والمساندة تتمثل أساسا في عمليات المتابعة والإشراف والتخطيط والدراسات والتقييم وغيره من الأنشطة، وفي هذا الإطار وتبعا لأولوية التوجهات الإستراتيجية للحكومة ومكافحة الفساد تم التوجه إلى ضبط هدف يتعلق بتحسين قدرة أداء هيئة الرقابة العامة للمالية في مجال الرقابة والتدقيق حيث تلعب وظيفة الرقابة في مجال التصرف العمومي دورا أساسيا في المحافظة على سلامة التصرف في الأموال العمومية وفي حسن توظيف موارد الميزانية.

## 2. تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج:

ونظرا لأهمية الجوانب المتعلقة بتأمين حسن سير مختلف أنشطة البرامج الأخرى ومواكبة الجهود الرامية إلى تحسين الأداء في الميادين التقنية، ارتكزت خطة البرنامج على تحسين نسبة التأطير والتحفيز عبر دعم تكوين إطارات وأعاون مختلف البرامج في مختلف المجالات للرفع من مردودية العمل الإداري والرقمي بجودته.

وتبعا لذلك تم خلال سنة 2017 مواصلة إعتاد المخططات المنطقية (logigrammes) التي تهدف إلى توضيح وتحديد مسارات الإنتدابات والترقيات وذلك من خلال تحديد الإجراءات وضبط روزنامة للإنجاز وتحديد للمتدخلين، إلى جانب إعتاد لوحة قيادة لمتابعة حاجيات مختلف برامج الوزارة من انتدابات على المدى المتوسط والتي تمكن من تضمين مختلف المعطيات على سند وحيد وهو ما ييسر عملية المناقشة وتعيين الإنتدابات والإختصاصات المطلوبة وهياكل التعيين على المستوى المركزي والجهوي.

كما تمّت مواصلة العمل خلال سنة 2017 على إعداد دليل الإجراءات الخاص بكافة المجالات المتعلقة بالتصرف في الموارد البشرية وذلك بتشريك كافة الأطراف المتداخلة بالوزارة، حيث تمّ في هذا الإطار تشكيل فرق عمل حسب الاختصاص أو مجال التدخل (انتداب، ترقية، إحالة على التقاعد، إلحاق، تأديب، تسميات في الخطط الوظيفية...) وذلك بإشراف وتأطير الإدارة العامة للتصرف في الموارد البشرية. كما تمّ في نفس هذا الإطار مواصلة العمل على صياغة بطاقات المهام قصد ضبط مختلف الأنشطة التي يضطلع بها جميع الأعاون المكلفين بالتصرف في الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بتقديم الدعم اللوجستي والمادي لبرامج المهمة، فإن برنامج القيادة والمساندة يقوم بتوفير المعدات والتجهيزات والموارد المالية وهو ما يؤدي إلى إحكام تنفيذ ومتابعة ميزانية المهمة ويضمن حسن سير العمل الإداري وهو ما يمكن من تطوير أساليب العمل الإداري وضمان الشفافية في الإجراءات وحسن تطبيق القانون وتكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة وذلك من خلال إعداد مشروع ميزانية الوزارة يأخذ بعين الاعتبار حاجيات مختلف الهياكل وإنجاز الشراءات العمومية والمشاريع المتعلقة بالبنائات الجديدة وأشغال التهيئة والصيانة إلى جانب توفير الموارد المالية لمختلف الهياكل المركزية والجهوية التابعة للوزارة ومتابعة أسطول السيارات ومختلف التجهيزات والمعدات التابعة للهياكل المركزية للوزارة.

وفي إطار التحكم في مسارات النفقات وضمان ديمومة الميزانية وحسن التصرف فيها، تمت مواصلة أعمال تركيز منظومة الرقابة الداخلية والرقابة المعدلة حيث تمت مواصلة إنجاز المخططات المنطقية لإجراءات تنفيذ نفقات العنوان الأول والثاني من الميزانية وذلك قصد مزيد توضيح وتوحيد مختلف الإجراءات المتعلقة بالتصرف المالي لميزانية الوزارة وتحديد المخاطر المتعلقة بمختلف المسارات إلى جانب إعداد دليل إجراءات الشراءات خارج الصفقات العمومية ومشروع دليل إجراءات الصفقات العمومية وفق الإجراءات المبسطة وإعداد بطاقات وصف المهام لبعض المصالح في إطار توضيح المهام وتحديد المسؤوليات.



### 3. نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج لسنة 2017:

#### 3.1: متابعة تنفيذ ميزانية البرنامج:

جدول 1: تنفيذ ميزانية برنامج القيادة والمساندة لسنة 2017 مقارنة بالتقديرات

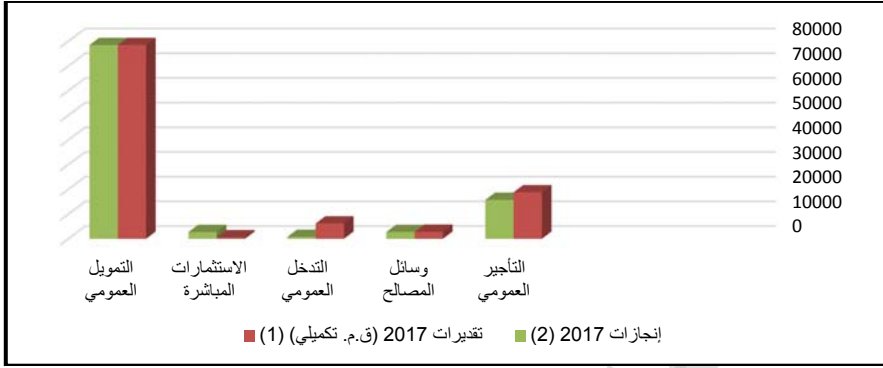
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إع الدفع)

الوحدة: ألف دينار

الإنتاج مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2017 (2)	تقديرات 2017 (ق.م. التكميلي) (1)	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	بيان النفقات
نسبة الإنجاز % (1)/(2)	المبلغ (2)- (1)				
68	8976-	19715	28291	28251	نفقات التصرف
83	3101-	15740	18841	18801	تأجير عمومي
86	460-	3180	3240	3240	وسائل المصالح
13	5415-	795	6210	6210	تدخل عمومي
103	2118	81231	79113	102613	نفقات تنمية
445	2118	2731	613	613	إستثمارات مباشرة
445	2118	2731	613	613	على الميزانية
					على القروض الخارجية
100	0	78500	78500	102000	تمويل عمومي
100	0	78500	78500	102000	على الميزانية
					على القروض الخارجية
					صناديق الخزينة
94	6858-	100946	107404	130864	المجموع العام

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات

رسم بياني عدد 1 مقارنة بين تقديرات وإنجازات ميزانية سنة 2017  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (الدفع)



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

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

**تقديم الهدف:** يعتبر تحسين التصرف في الموارد البشرية من أهم محاور التنمية من خلال الإستثمار في العنصر البشري وتوظيفه بالشكل الأمثل حيث يعتبر الركيزة الأساسية لمساندة برامج المهمة في تحقيق أهدافها عبر توفير الموارد البشرية من ذوي الكفاءة اللازمة وذلك بالرغم مما يمثله ذلك من ضغط على ميزانية الدولة.

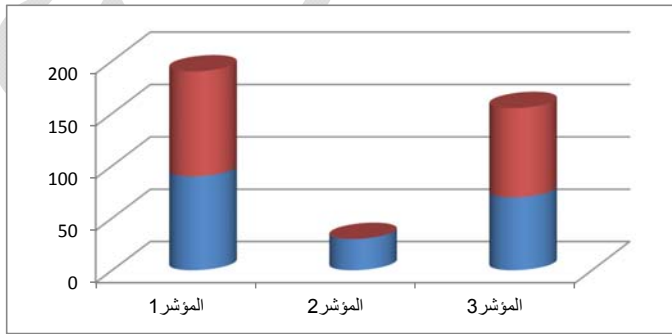
كما يمكن هذا الهدف من تشخيص الإشكاليات الراهنة المتعلقة بالتصرف في الموارد البشرية خاصة منها ما يتعلق بأجال إنجاز الخطط المخصصة للانتدابات والترقيات طبقاً لما تمت برمجته بميزانية السنة المالية المعنية وحسن ضبط التقديرات والحاجيات بما يتماشى مع قواعد برمجة الميزانية على المدى المتوسط.

وفيما يلي جدول يحوصل جملة التقديرات والإنجازات المسجلة خلال سنتي 2016-2017 وذلك بخصوص المؤشرات الثلاث المتعلقة بهدف: "تحسين التصرف في الموارد البشرية":

جدول عدد 5:  
الهدف 1.0.6: تحسين التصرف في الموارد البشرية

نسبة الإنجازات مقارنة بالقديرات لسنة 2017 %	إنجازات 2017 (2)	تقديرات 2017 (ق.م. التكميلي) (1)	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2016	إنجازات 2016	تقديرات 2016	وحدة المؤشر	مؤشرات قياس الأداء	الهدف 1.0.6: تحسين التصرف في الموارد البشرية
(1)/(2)									
100	100	90	190	82.6	82.6	100	%	المؤشر 1.1.0.6: نسبة انجاز الخطط المخصصة للانتداب في الأجل	
0	0	30	230	0	0	30	%	المؤشر 2.1.0.6: نسبة انجاز الخطط المخصصة للترقية في الأجل	
85	282	70	70	54.16	42.66	83.5	%	المؤشر 3.1.0.6: نسبة انجاز مخطط التكوين السنوي لغائدة أعوان وزارة المالية	

رسم بياني عدد 5:  
مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء الخاصة  
بالهدف 1.0.6: تحسين التصرف في الموارد البشرية لسنة 2017



1 تم تحيين هذا المؤشر بالرفع خلال سنة 2017 من نسبة 65% إلى 100% تطبيقاً لمساواة الحد من الإنتدابات حيث إقتصرت الخطط المخصصة للإنتداب على خريجي مدارس التكوين.

2 تم تحيين هذا المؤشر بالنقصان خلال سنة 2017 من نسبة 30% إلى 10% حيث تم تدارك التأخير الحاصل في إنجاز الخطط المخصصة للترقية بعنوان سنة 2016 وهو ما أثر سلباً على إنجاز الخطط المخصصة للترقية بعنوان سنة 2017.

**تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة 2017:**  
**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 97.8 % مقارنة بالتوقعات المتعلقة بنسبة إنجاز الخطط المخصصة للانتداب بعنوان سنة 2017 حيث أنّ العدد الجملي للخطط المخصصة للانتدابات المرخص فيها بمقتضى قانون المالية بعنوان سنة 2017 يساوي 45 خطة أنجز منها 44 خطة تهّم مجملها خريجي مدارس التكوين موزعة بين الأصناف كما يلي:

- خريجي المرحلة العليا بالمدرسة الوطنية للإدارة: 5 خطط تمّ تسديدها عن طريق التعيين المباشر بعنوان سنة 2017.

- خريجي معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي بالجزائر: 15

- خريجي معهد تمويل التنمية للمغرب العربي: 24

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

تمّ تسجيل نسبة إنجازات تقدّر بـ 0 % مقارنة بالتوقعات المتعلقة بإنجاز الخطط المخصصة للترقية في الآجال بالنسبة لسنة 2017 والتي تبلغ 30 % يرجع ذلك بالأساس إلى الأسباب التالية:

- تواتر الحكومات المترتب عليه تغيير وزير الإشراف الممضي على قرارات فتح وتنظيم المناظرات الداخلية للترقية،
- طول آجال نشر القرارات المتعلقة بفتح المناظرات الداخلية للترقية وبالتالي فإنه لم يتسنى لنا فتح هذه المناظرات إلا في أواخر سنة 2016 وبداية سنة 2017،
- إرتفاع عدد المناظرات الداخلية للترقية المفتوحة سنويا والتي تقدّر بما يعادل 30 مناظرة داخلية للترقية سنويا مقابل نقص في عدد الأعوان المكلفين بإنجاز الأشغال المتعلقة بهذه المناظرات،
- تمّ خلال سنة 2017 مواصلة إنجاز الخطط المخصصة للترقية بعنوان سنة 2016،

- صعوبة على مستوى التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف الهياكل المعنية بالتصرف في الموارد البشرية لوزارة المالية خاصة في مرحلة فرز ودراسة ملفات الترشيح.

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

في إطار إعداد المشروع السنوي للقدرة على الأداء بعنوان سنة 2017، تم ضبط النسبة التقديرية لإنجاز مخطط التكوين السنوي لسنة 2017 في حدود 70 % وفي المقابل تم تسجيل نسبة إنجاز فعلي لمخطط التكوين السنوي في حدود 85 % وبالتالي فإنّ الإنجاز الفعلي قد فاق التقديرات بحوالي 15 نقطة ويعود ذلك بالأساس إلى ما يلي:

- ضبط تقديرات حاجيات التكوين بأكثر دقة وواقعية بمناسبة اعداد مخطط التكوين السنوي لسنة 2017،
- تنظيم العديد من الدورات التكوينية على المستوى الجهوي قصد مزيد تشريك الإطارات والاعوان العاملين بالمصالح الجهوية لوزارة المالية وتوفير فضاءات تكوين جهوية لاحتضان الأنشطة التكوينية المنظمة من قبل المدرسة وذلك بإبرام اتفاقيات شراكة مع المراكز الجهوية للتربية والتكوين المستمر لاحتضان الملقيات التكوينية بالجهات،
- تدعيم الموارد البشرية بانتدابات جديدة مكنت مصالح المدرسة من الاستجابة لجميع حاجيات الهياكل التابعة لوزارة المالية.

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

**تقديم الهدف:** يندرج هدف "تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية" ضمن سياسة تركيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في التصرف في ميزانية الوزارة والذي يأخذ بعين الاعتبار مجموعة المعطيات والعوامل الخاصة بالمحيط الداخلي والخارجي للهيكل الإداري، التي تؤدي إلى تحسين الخدمات المسداة في الأجال لفائدة مختلف مصالح الوزارة من خلال إرساء مبادئ التصرف السليم وحسن إستغلال الموارد المالية والتجهيزات والمعدات المتوفرة.

ولتحقيق الهدف المذكور تم تحديد المؤشرات التالية:

1. أجال فتح وإحالة وتفويض الاعتمادات.
2. أجال تنفيذ الشراءات خارج إطار الصفقات العمومية.
3. نسبة الاستجابة لطلبات الهياكل المركزية للتزود باللوازم.
4. نسبة تنفيذ (دراسة وانجاز) مشاريع البناء ذات الصبغة الوزارية.

#### جدول 5:

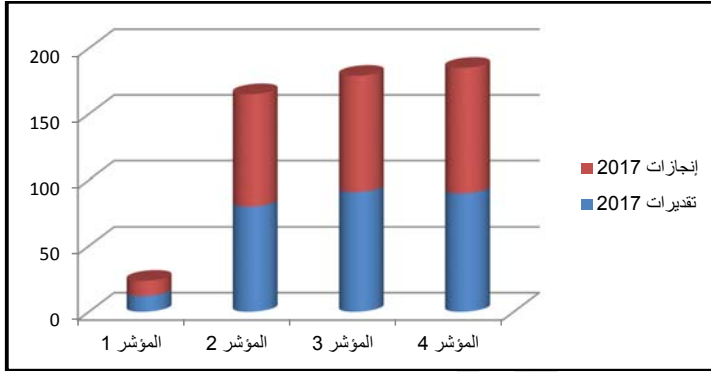
#### الهدف 2.0.6: تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2016	إنجازات 2016	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2016	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	تقديرات 2017 (ق.م. التكميلي)	إنجازات 2017	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات 2017
المؤشر 1.2.0.6: أجال فتح وإحالة وتفويض الاعتمادات	يوم	14	11.5	122%	12	12	11,5	104%
المؤشر 2.2.0.6: أجال تنفيذ الشراءات خارج إطار الصفقات العمومية	يوم	-	-	-	80	80	85	94%
المؤشر 3.2.0.6: نسبة الاستجابة لطلبات التزود العماسكا، المكنة بالهاتم	%	89	87	98%	90	91	88	97%
المؤشر 4.2.0.6: نسبة تنفيذ (دراسة وانجاز) مشاريع البناء ذات الصبغة الوزارية	%	86	87	101%	90	90	95	105%

الهدف 2.0.6:  
تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية

رسم بياني عدد 5:

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قياس الأداء لسنة 2017  
الخاصة بالهدف 2.0.6: تحسين التصرف في ميزانية وزارة المالية لسنة 2017



#### 4- تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة 2017:

##### - المؤشر 1.2.0.6: آجال فتح وإحالة أو تفويض الإعتمادات:

حافظ هذا المؤشر خلال سنة 2017 على ما حققه خلال سنة 2016 أي 11.5 يوما أبرزنجاة أفضل مما هو مبرمج بمشروع القدرة على الأداء بعنوان نفس السنة (12 يوما) ويفسر ذلك بما يلي:

- بالنسبة لآجال دراسة المطالب: حققت هذه الفترة ما هو مبرمج ويعود ذلك لحرص الإطارات الراجعة بالنظر للإدارة العامة للشؤون المالية والتجهيزات والمعدات على التسريع في إجراءات فتح الإعتمادات وذلك بالتسريع في طلب الوثائق تكميلية أو المؤيدان بالإضافة، هذا بالإضافة إلى اعتماد مختلف وسائل الاتصال (هاتف، فاكس، أنترنات...) لضمان سرعة الإجابة.

- بالنسبة لآجال فتح الإعتمادات: شهدت آجال فتح الإعتمادات تقليصا ب (0.5 يوما) مقارنة بالمدة المبرمجة لسنة 2017، ويعود ذلك إلى حرص الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة في التقليص في هذه الآجال وذلك بمزيد التنسيق مع مصالح الإدارة العامة للشؤون المالية والتجهيزات والمعدات.

### - المؤشر 2.2.0.6: آجال تنفيذ الشراءات العمومية:

تم إنجاز الشراءات خارج إطار الصفقات العمومية المتعلقة بالهيكل المركزية خلال 85 يوما أي بزيادة بـ 5 أيام مقارنة بتقديرات سنة 2017 و المقدرة بـ 80 يوما و يعود ذلك إلى وجود العديد من المتدخلين في مسار إنجاز هذا النوع من الشراءات الذي يبدأ من مرحلة إعداد كراس الشروط لينتهي في مرحلة الاستلام. وهذا بالإضافة إلى تدخل بعض العوامل الخارجية في الترفع في الآجال المذكورة من بينها التأخير في عملية التسليم من قبل المزود والتي يصعب التحكم فيها. وقد سعت مصالح الإدارة العامة للشؤون المالية وللتجهيزات والمعدات إلى تحديد مختلف المتدخلين وضبط المخاطر المتعلقة بالتأخير في بعض المراحل وإصدار توصيات لتفادي وقوعها بداية من إعداد دليل إجراءات خاص بالشراءات خارج إطار الصفقات العمومية وصولاً إلى بطاقة تحديد ووصف المهام.

### - المؤشر 3.2.0.6: نسبة الاستجابة لطلبات الهياكل المركزية للتزود باللوازم:

تمت الاستجابة على 88% من طلبات التزود باللوازم خلال سنة 2017 أي أن نسبة شهدت تطورا بـ 1% بالمقارنة سنة 2016 غير أنه وبمقارنة بالتقديرات 2017 المحددة بـ 90 % فإن النسبة لم تحقق المطلوب ويفسر ذلك بـ:

- عدم توفر اللوازم المطلوبة بالمخزون وذلك للتأخير في عملية الاستلام للإقتناءات المنجزة مع المزودين وخاصة أساسا بالتجهيزات والمعدات الإعلامية وأثاث الإدارة المنجزة خلال سنة 2017 إلا انه تم تسليمها خلال سنة 2018.
- يتم إسناد التجهيزات والمعدات الإدارية حسب الميزانية المبرمجة لكل برنامج التي تأخذ بعين الاعتبار حاجيات البرامج وبالتالي تتم عمليات التوزيع حسب الحاجيات المبرمجة بالميزانية (بالنسبة للتجهيزات والمعدات الإعلامية وتأثيث الإدارة) وليس بمقتضى طلبات التزود التي يتم اللجوء إليها في الحالات الاستثنائية والخاصة.



- المؤشر 4.2.0.6: نسبة تنفيذ (دراسة وإنجاز) المشاريع ذات الصبغة الوزارية المتعلقة بالبناءات الجديدة ومشاريع التهيئة في الآجال:  
حقق هذا المؤشر نسبة 95% خلال سنة 2017 مقارنة بالتقديرات المحددة بـ90% لنفس السنة ويعود ذلك إلى:

- مزيد تنظيم العمل بالإدارة العامة للبنىات وذلك بإعداد رزنامة تنقلات شهرية إلى مختلف الجهات مما ساهم في تحقيق نسبة إنجاز فاقت 100% بالنسبة لمشاريع التهيئة والصيانة للمقرات التابعة لمختلف البرامج،
- توفير الوثائق العقارية اللازمة قبل البرمجة لتجنب تعطيل الدراسات.

**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 النجاعة والشفافية على مستوى توظيف موارد الميزانية إستعمالها في إنجاز المشاريع والبرامج ذات الصبغة الوطنية والجهوية. ومن ناحية أخرى، يندرج تطوير المنظومة الرقابية في القطاع العمومي في إطار الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والحوكمة الرشيدة وتطوير الرقابة الإدارية والمالية. وفي هذا الإطار، تعتبر الجودة عنصرا أساسيا في أداء العمل الرقابي، وبالتالي تعمل هيئة الرقابة العامة للمالية، طبقا 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 والهياكل الأخرى التي تتنوع بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمساعدة أو دعم من الدولة أو الجماعات المحلية.

وتتولى الهيئة سنويا، 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 تخص 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 مستقبلا، 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 للرقابة 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 أداؤها في مجال الرقابة والتدقيق. ويقتضي قياس تحسين أداء أعمال الرقابة والتدقيق صلب هيئة الرقابة العامة للمالية الإعتماد على مجموعة من المؤشرات القابلة للإحتساب والتحليل والدراسة.

#### - مؤشرات قياس الأداء:

تتمثل مؤشرات قياس الأداء فيما يلي:

- 1.3.0.6: نسبة إنجاز البرنامج السنوي لتدخل الهيئة.

- 2.3.0.6: نسبة إستجابة الهيئة لإنجاز مهمات تم طلبها من قبل الوزراء أو مسؤولين آخرين بالدولة خارج إطار البرنامج السنوي.

- 3.3.0.6: نسبة التقارير النهائية لتدقيق حسابات المشاريع الممولة بموارد خارجية المرسلّة إلى الممولين الأجانب في الآجال المنصوص عليها في إتفاقيات القروض والهبات.

## جدول عدد 5:

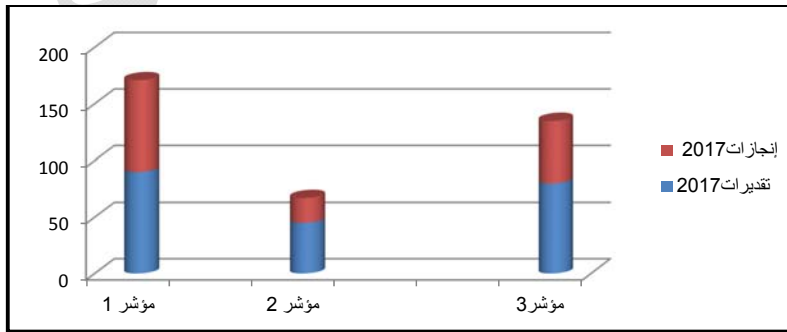
## الهدف 3.0.6: تحسين قدرة أداء هيئة الرقابة العامة للمالية في مجال الرقابة والتدقيق

مؤشرات قيس الأداء	وحدة المؤشر	تقديرات 2016	إنجازات 2016	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2016	تقديرات 2017 (ق.م. الأصلي)	تقديرات 2017 (التكميلي) (1)	إنجازات 2017 (2)	نسبة الإنجازات مقارنة بالتقديرات لسنة 2017 % (1)/(2)
المؤشر 1.3.0.6: نسبة إنجاز البرنامج السنوي لتدخل الهيئة	نسبة مائوية	80	68.97	86.21	90	90	80.77	89.74
المؤشر 2.3.0.6: نسبة إستجابة الهيئة لإنجاز مهمات تم طلبها من قبل الوزراء أو مسؤولين آخرين بالدولة خارج إطار البرنامج السنوي	نسبة مائوية	50	40	80	45	45	22	49
المؤشر 3.3.0.6: نسبة التقارير النهائية لتدقيق حسابات المشاريع الممولة بموارد خارجية المرسله إلى الممول الأجنبي في الأجال المنصوص عليها في إتفاقيات القروض	نسبة مائوية	80	45.71	57.14	80	80	54.76	68.45

## رسم بياني عدد 5:

مقارنة بين تقديرات وإنجازات مؤشرات قيس الأداء الخاصة بالهدف 3.0.6: تحسين قدرة أداء

هيئة الرقابة العامة للمالية في مجال الرقابة والتدقيق لسنة 2017



## تحليل وتفسير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالتقديرات لسنة 2017:

**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 بعنوان سنة 2017 بالنسبة لهذا المؤشر 80,77% مقابل تقديرات بـ 90% أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 89,74%.

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

- إضطرار الهيئة لإنجاز خلال السنة مهمات تفقد وبحث غير مبرمجة، وبصفة مستعجلة
  - شروع الهيئة في إنجاز مهمات تفقد معمقة دون إستكمالها خلال نفس السنة.
- وستعمل الهيئة على إتمام مهمات المراقبة والتدقيق المذكورة سابقا وإعداد التقارير الخاصة بها.

من ناحية أخرى، يجدر التذكير إلى أنه وقع الأخذ بعين الإعتبار عند إحتساب المؤشر للتقارير الصادرة خلال سنة 2017 بالنسبة للمهمات التي صدرت في شأنها أذون بمأمورية خلال السنة السابقة لسنة 2017 وتم الشروع في تنفيذها دون إستكمالها خلال نفس السنة. وقد بلغ عدد التقارير الصادرة بعنوان المهمات المذكورة سابقا 17 تقرير.

ومن ناحية أخرى بلغت نسبة إنجاز البرنامج السنوي بعنوان سنة 2017 (دون إحتساب المهمات التي صدرت في شأنها أذون بمأمورية قبل سنة 2017) 95% مثلما يبرزه الجدول الموالي:

نسبة الإنجاز	الإنجازات (1)	البرنامج السنوي	نوعية المراقبة
84,21%	16	19	مراقبة معمقة أو محورية أو أبحاث
100%	42	42	تدقيق حسابات مشاريع ممولة بموارد خارجية
95,08%	58	61	المجموع

(1) تم الأخذ بعين الإعتبار لعدد الأذون بمأمورية الممضاة من قبل السيد وزير المالية سنة 2017.

ويتبين من خلال المعطيات السابقة أن مهمات تدقيق حسابات المشاريع الممولة بـموارد خارجية تمثل حوالي 69% من مجموع البرنامج السنوي لتدخل الهيئة.

**المؤشر 2.3.0.6:** نسبة إستجابة الهيئة لإنجاز مهمات تم طلبها من قبل الوزراء أو مسؤولين آخرين بالدولة خارج إطار البرنامج السنوي:

بلغت الإنجازات بعنوان سنة 2017 بالنسبة لهذا المؤشر 22% مقابل تقديرات بـ 45% أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 49%.  
وقد تولت الهيئة سنة 2017 إنجاز 4 مهمات مراقبة وبحث غير مدرجة بالبرنامج السنوي، وذلك بطلب من هياكل ومصالح الدولة.  
علما أن الهيئة لا يمكن لها الإستجابة لعدد من العرائض وطلبات مهمات نظرا لعدم الإختصاص.

**المؤشر 3.3.0.6:** نسبة التقارير النهائية لتدقيق حسابات المشاريع الممولة بـموارد خارجية المرسله إلى الممولين الأجانب في الآجال المنصوص عليها في إتفاقيات القروض والهيئات:

بلغت الإنجازات بعنوان سنة 2017 بالنسبة لهذا المؤشر 54.76% مقابل تقديرات بـ 80% أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 69%.  
ويجدر التنكير أن عدد مهمات تدقيق حسابات المشاريع المبرمجة يبلغ 59 مشروعا وقد تمّ التدقيق في 43 مشروعا، ولم يتمّ إنجاز بقية المهمات نظرا 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 تمّ 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.
- تولّي الهيئة في بعض الحالات تدقيق حسابات مشاريع لسنتين أو أكثر بعنوان نفس المهمة نتيجة عدم إرسال الوحدات المشرفة على التصرف في المشاريع للقوائم المالية منذ السنة الأولى لانطلاق المشروع.

### **1- التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء:**

#### **الهدف 1.0.3: تحسين التصرف في الموارد البشرية**

تتمثل أهم الإشكاليات والنقائص المتعلقة بتنفيذ البرنامج في النقاط التالية:

- التأخير الحاصل على مستوى رئاسة الحكومة لنشر قرارات فتح وتنظيم المناظرات الداخلية للترقية بالرائد الرسمي للجمهورية التونسية،
- التأخير الحاصل لنشر القوائم الإسمية للناجحين بالرائد الرسمي للجمهورية التونسية فيما يتعلق بالترقيات للرتب العليا،
- نقص على مستوى التنسيق والسرعة في تبادل المعلومات بين مختلف المصالح المعنية بالتصرف في الموارد البشرية في مرحلة فرز ودراسة ملفات الترشيح،
- إرتفاع عدد المناظرات الداخلية والإمتحانات المهنية المخصصة للترقية بعنوان سنة 2017 والتي تساوي 27 مناظرة ستمثل 1435 عوناً،
- نقص في عدد الأعوان والتجهيزات والمعدات اللوجستية على مستوى الإدارة العامة للتصرف في الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة،

- النقص في قاعات التدريس بالإضافة خاصة إلى ضعف التنسيق على مستوى إقتراح تواريخ تنفيذ الدورات التكوينية من قبل الإدارات المستفيدة،
- عدم إلتزام بعض الهياكل بالبرمجة المدرجة بمخطط التكوين السنوي لوزارة المالية والسعي إلى تنفيذ أنشطة تكوينية غير مبرمجة على حساب الأنشطة المبرمجة وهو ما يثير صعوبات عند إحتساب المؤشر،
- نقص في مستوى تحسيس أعوان وإطارات وزارة المالية بأهمية التكوين في غياب استراتيجية تحسيسية اتصالية متكاملة،
- عزوف أعوان وزارة المالية عن التكوين ويستنتج ذلك من خلال كثرة الغيابات المسجلة بأوراق حضور العديد من الدورات التكوينية أدت في بعض الأحيان إلى إلغائها،
- عدم مدّ المدرسة بالمعطيات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة التكوينية الخصوصية المنظمة خارج مقرّها من قبل مختلف هياكل وزارة المالية،
- عدم مدّ المدرسة بالأنشطة التكوينية المنجزة من قبل الإدارة العامّة للديوانة (118 نشاط تكويني مبرمج بمخطط التكوين السنوي لسنة 2016).

التدابير والأنشطة المتعين القيام بها لتدارك النقائص:

- ✓ دراسة إمكانية اعتماد المروحة السنوية في فتح المناظرات الداخلية للترقية بين مختلف الأسلاك والرتب وذلك بعد أخذ رأي السيد وزير المالية والتنسيق مع كافة المصالح المعنية بهذا المقترح لتحقيق سقف في عدد المناظرات الداخلية للترقية المفتوحة سنويا (لا تتجاوز 10 مناظرات موزعة بين مختلف الأسلاك والرتب)،
- ✓ إعداد رزنامة تضبط التواريخ المبرمجة لاجتماعات لجان المناظرات الداخلية للترقية إضافة إلى ضبط برنامج عمل قار لأعضاء هذه اللجان لدراسة ملفات المترشحين في الأجال المضبوطة،
- ✓ إنجاز الخطط المخصصة للإنتداب بالطريقة التي تمّ توخيها لإنجاز الإنتدابات الإستثنائية بعنوان سنة 2016 المشار إليها أعلاه والتي أثبتت نجاعتها على مستوى تقليص الأجال وسدّ الشغورات المسجلة بالسرعة والنجاعة المطلوبة (4 أشهر بين تاريخ فتح المناظرة وتاريخ مباشرة المنتدبين الجدد بمراكز عملهم)،

- ✓ مواصلة إعداد دليل الإجراءات في كافة المجالات المتعلقة بالتصرف في الموارد البشرية عملاً على توحيدها بين كافة المتدخلين،
- ✓ برمجة تنظيم دورات تكوينية لفائدة المترشحين للترقية إلى الرتب العليا حول كيفية إعداد التقرير المكون لملف الترشيح،
- ✓ برمجة تكوين دورات تكوينية لفائدة الأعوان المعنيين بدراسة وفرز ملفات المناظرات الداخلية للترقية لتطوير كفاءاتهم وقدراتهم،
- ✓ تفعيل برنامج العمل المتعلق بتنظيم ورشات عمل تهتمّ 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،
  - إحداث منظومة إعلامية موحّدة تعنى بالتصرف في الموارد البشرية بمشاركة كافة الأطراف المتدخلة بوزارة المالية وبالمساندة التقنية لمركز الإعلامية لوزارة المالية.
- ✓ تطعيم الفريق العامل بكفاءات يوكل إليها مهمّة مساعدة اللجان المحدثة بالمدرسة على مراجعة السندات البيداغوجية وتوحيدها وتحيينها عند الاقتضاء سواء المعتمدة من قبل المترشحين لاجتياز الاختبارات الكتابية أو السندات التي يعتمدها المكوّنون في عرض الدروس وقد تمّ في هذا الإطار تنقيح القرار المتعلق بتعيين أعضاء اللجنة العلمية بالمدرسة الوطنية للمالية بتاريخ 06 فيفري 2017،
- ✓ وضع خطة عمل بين مختلف الهياكل المتدخلة في مجال التكوين والتنسيق أكثر فيما بينها:
  - على مستوى البرمجة باعتبار الأهداف التي ينبغي أن يتمّ الاتفاق بشأنها وتحديدّها بكل دقة وبصفة مسبقة وخاصّة عند إعداد مخطّط التكوين وحثّهم



على برمجة الدورات التكوينية التي تعكس الحاجيات الفعلية للتكوين دون  
سواها،

- على مستوى التنفيذ،

- على مستوى المتابعة والتقييم.

وتمكن هذه الخطة المشتركة من تحديد المعوقات وبالتالي الخروج بمقترحات وتوصيات  
لتلافي الإشكاليات مستقبلاً.

✓ البحث عن فضاءات تكوين خارجية لإحتضان الدورات التكوينية التي تنظمها  
المدرسة على مستوى جهوي لتغطية حاجيات التكوين للمصالح الجهوية لوزارة  
التكوين وذلك قصد تجاوز محدودية فضاءات التكوين بالمدرسة، وفي هذا الإطار  
تم إبرام إتفاقيات مع المراكز الجهوية للتربية والتكوين المستمر بمختلف ولايات  
الجمهورية لإحتضان المنتقيات التكوينية على مستوى جهوي.

✓ دعم التكوين في الجهات وذلك بالحرص على توفير مكونين جهويين، حتى  
يتسنى لجميع الاعوان الراجعين بالنظر لوزارة المالية الإنتفاع بالتكوين بأقل كلفة  
ممكنة.

وقد انطلقت المدرسة خلال سنة 2016 في برمجة دورات تكوينية لفائدة إطارات جهوية في  
مجال هندسة التكوين وبيداغوجيا التكوين بالتنسيق مع المركز الوطني لتكوين المكونين  
وهندسة التكوين.

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

##### **المؤشر 1.2.0.6: آجال فتح وإحالة أو تفويض الإعتمادات:**

- التنسيق مع مصالح الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة على ضبط آجال  
مضبوطة لفتح الاعتمادات يتم تضمينها بدليل إجراءات يتم إعداده للغرض.
- السعي الى تطوير أساليب العمل واعتماد البريد الإلكتروني ووسائل التكنولوجيا  
للتسريع في دراسة المطالب الواردة حول إحالة أو تفويض الاعتمادات.

#### المؤشر 2.2.0.6 آجال تنفيذ الشراءات العمومية:

في إطار تطوير المؤشر تم إدراج الآجال المتعلقة ببقية مراحل مسار الشراءات في دليل إجراءات أعد في الغرض حتى يتسنى تحقيق القدرة على الأداء في مجال هذا النوع من الشراءات وذلك من خلال ثلاث مؤشرات فرعية تتمثل في:

- المؤشر الفرعي 1: التحكم في مدة إعداد كراس الشروط،
- المؤشر الفرعي 2: التحكم في آجال الفتح والتقييم الفني والمالي،
- المؤشر الفرعي 3: التحكم في آجال التسليم.

كما أنه سيتم اللجوء إلى منظومة الشراءات على الخط لتنفيذ مقتنيات الهياكل المركزية.

#### المؤشر 3.2.0.6 نسبة الاستجابة لطلبات الهياكل المركزية للتزود باللوازم:

يجب التنكير بأنه لا يمكن الموافقة على جميع المطالب الواردة على الإدارة لعدم توفر المطلوب بالمخزون أو لعدم توفر مبدأ الاستحقاق في حين أنه يمكن الرد على كل هذه المطالب سواء بالإيجاب أو بالرفض الجزئي.

وبالتالي يمكن أن نعتبر هذا المؤشر قد حقق الهدف المطلوب منه وصار نشاطا من الأنشطة الرئيسية للإدارة العامة للشؤون المالية والتجهيزات والمعدات ولم يعد من المؤشرات التي تعمل على تحسينه الإدارة وسيتم تعويضه خلال إعداد مشروع القدرة على الأداء لسنة 2019.

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

التقيد بالمشاريع المبرمجة بالميزانية والبرمجة السنوية للنفقات للسنة المذكورة. ضبط رزنامة تحدد آجال مختلف مراحل دراسة وانجاز أشغال المشاريع الوزارية المبرمجة بميزانية وزارة المالية والعمل على توفير الوثائق العقارية والإدارية الضرورية الخاصة بكل مشروع قبل برمجه بالميزانية تقاديا لكل تعطيل يمكن أن يطرأ ويعطل بالتالي انجاز المشروع لاحقا.

ضبط آلية جديدة لمتابعة المشاريع الوزارية من قبل مصالح الإدارة العامة للبنائيات. اعتماد مؤشرات فرعية لمزيد التحكم في آجال تنفيذ المشاريع الوزارية المبرمجة وتتمثل في:

- مؤشر فرعي 1: نسبة تنفيذ الدراسات،

- مؤشر فرعي 2: نسبة تنفيذ الأشغال.

**الهدف 3.0.6: تحسين قدرة أداء هيئة الرقابة العامة للمالية في مجال الرقابة والتدقيق:**  
ستعمل الهيئة على إتمام مهمات المراقبة والتدقيق التي تم الشروع في إنجازها سنة 2017 والضغط على آجال إنجاز المهمات وإعداد التقارير الخاصة بها.  
كما ستحرص على تدارك النقائص المسجلة بعنوان سنة 2017 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، وإرسال تذكير في الغرض عند الإقتضاء.
- ✓ تكليف قدر الإمكان نفس الفريق الذي تولى تدقيق حسابات المشروع بعنوان السنة المنقضية لإنجاز مهمة التدقيق بعنوان السنة الموالية وذلك ضمانا للإستمرارية والنجاعة والتحكم في الآجال.
- ✓ من ناحية أخرى، تتمثل أبرز الإصلاحات على المدى المتوسط والطويل المصادق عليها أو التي هي تحت الدرس فيما يلي:
- ✓ نشر تقرير النشاط السنوي أو مقتطفات منه للعموم، وإحالة نسخة منه للسلطة التشريعية.
- ✓ مراجعة الأمر المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بهيئة الرقابة العامة للمالية بهدف مزيد دعم إستقلاليته ونتمين نتائج أعمالها.
- ✓ تفعيل إتفاقية التعاون والشراكة المبرمة في 22 ديسمبر 2017 بين وزارة المالية والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في إطار تنفيذ مقتضيات الإستراتيجية الوطنية للحكومة الرشيدة ومكافحة الفساد.
- ✓ تفعيل تنفيذ برنامج التعاون بين الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، بخصوص تكوين المراقبين في مجال الرقابة والتدقيق وخاصة تدقيق القدرة على الأداء والتصرف في المخاطر ومكافحة الفساد.

✓ تفعيل إتفاقية التعاون الدولي المبرمة مع الديوان الأوروبي لمكافحة الفساد OLAF بخصوص تبادل المعلومات والمعطيات وتطوير الكفاءات وتقديم المساعدة الفنية في مجال مقاومة الفساد.

مستشرق