

REPUBLIQUE TUNISIENNE

MINISTERE DES DOMAINES DE L'ETAT ET DES  
AFFAIRES FONCIERES

UNITE DE GESTION DU BUDGET PAR OBJECTIF

# Rapport Annuel de Performance pour l'année 2022

Mission des domaines de l'Etat et des  
affaires foncières

AOUT 2023



## SOMMAIRE

<b>Chapitre premier : Présentation générale des réalisations les plus importantes de la mission pour l'année 2022</b>	<b>3</b>
1-Les réalisations stratégiques les plus importantes de la mission	4
1-1. Présentation de la mission	4
1-2. Les réalisations stratégiques de la mission	5
2- les résultats d'exécution du budget de la mission	6
2-1. Les résultats d'exécution du budget de la mission par rapport aux prévisions selon la nature de la dépense	6
2-2. Les résultats d'exécution du budget de la mission par rapport aux prévisions selon les programmes	8
<b>Chapitre 2 : Présentation de l'exécution des programmes de la mission pour l'année 2022</b>	<b>10</b>
<b>Programme 1 : La Gestion du patrimoine de l'Etat</b>	<b>11</b>
1- Résultats de performance du programme « La gestion du patrimoine de l'Etat »	12
❖ Objectif stratégique 1.1 : la bonne gouvernance des biens domaniaux	13
✓ L'indicateur 1.1.1 taux d'affectation des immeubles domaniaux agricoles	13
✓ L'indicateur 1.1.2 : taux d'affectation des immeubles domaniaux non agricoles	14
✓ L'indicateur 1.1.3 : taux de la mise à disposition des fonds fonciers	15
2- Résultats de l'exécution du budget du programme	17
✓ Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)	17
✓ Selon les activités (Crédits de paiement)	19
<b>Programme 2 : Protection du patrimoine de l'Etat</b>	<b>22</b>
1- Résultats de performance du programme « Protection du patrimoine de l'Etat »	23
❖ Objectif stratégique 2.1 : Garantir la protection optimale du patrimoine de l'Etat et la préservation de ses droits	24
✓ L'indicateur 2.1.1 le taux d'intervention pour la protection du patrimoine de l'Etat	24
2- Résultats de l'exécution du budget du programme	28
✓ Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)	28
✓ Selon les activités (Crédits de paiement)	30
<b>Programme 9 : pilotage et appui</b>	<b>31</b>
1- Résultats de performance du programme « Pilotage et appui »	32
❖ Objectif stratégique 9.1 optimiser la gestion des ressources humaines tout en assurant l'adéquation des compétences aux besoins et garantir l'équité et l'égalité des chances	33
✓ L'indicateur 9.1.1 : Taux de contrôle de la masse salariale	33
✓ L'indicateur 9.1.2 : Taux des personnels formés dans les domaines prioritaires	34
❖ Objectif stratégique 9.2 Assurer la soutenabilité du budget et la bonne gestion des ressources financières de la mission tout en améliorant l'efficacité et l'efficience du programme « Pilotage et appui » :	35
✓ L'indicateur 9.2.1 : Taux d'exécution du budget par rapport aux prévisions	35
✓ L'indicateur 9.2.2 : Part budgétaire du programme « Pilotage et appui » par rapport au budget de la mission	36
✓ L'indicateur 9.2.3 : Coût de fonctionnement par agent	37
2- Résultats de l'exécution du budget du programme	38
✓ Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)	38
✓ Selon les activités (Crédits de paiement)	39

## **Chapitre premier**

# **Présentation générale des réalisations les plus importantes de la mission pour l'année 2022**

# 1) Les réalisations stratégiques les plus importantes de la mission :

## 1.1. Présentation de la mission

La mission du ministère des Domaines de l'État et des Affaires Foncières consiste à la délimitation, recensement et protection du domaine de l'Etat. Elle tient d'une part à préserver la richesse nationale de la perte, la négligence et l'exploitation illégale, et d'autre part à l'affectation optimale du bien domanial et son exploitation pour stimuler l'économie à travers :

- La régularisation des situations foncières.
- La création des réserves foncières pour les générations futures.
- Exécution et mise en place des projets de développement, y compris les infrastructures, les équipements collectifs et les investissements privés.
- Développement du cadre législatif et réglementaire.
- Etablissement des règles de bonne gouvernance dans le domaine de la gestion du domaine de l'Etat et œuvrer à l'ouverture de la mission sur son environnement extérieur.

Vu que le secteur foncier présente des problématiques structurelles et réglementaires, la stratégie de la mission s'articule autour de la valorisation du foncier au service de l'économie du pays et de l'investissement avec la bonne exploitation et gestion des biens et la création de la richesse, ainsi la garantie des droits des utilisateurs du service d'enregistrement.

La stratégie du secteur domanial et foncier repose sur les principaux axes stratégiques suivants :

- 1) **La récupération des biens spoliés et leur réaffectation,**
- 2) **Accroître les ressources financières de l'Etat,**
- 3) **Débloquer les situations foncières des projets,**
- 4) **Simplifier les procédures.**

La mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières se compose de deux programmes opérationnels (programme de la gestion du patrimoine de l'Etat et programme de protection du patrimoine de l'Etat) et du programme pilotage et appui.

## 1.2. Les réalisations stratégiques de la mission

La mission du domaine de l'Etat et des affaires foncières a œuvré en 2022 pour apporter des solutions afin de surmonter les problématiques, notamment concernant les situations foncières qui ont un impact sur l'avancement et la réalisation des projets publics.

La mission a également cherché à accélérer le traitement des dossiers fonciers en suspens et à prêter l'attention nécessaire à la gestion des terres domaniales agricoles et à les protéger des agressions en activant les mécanismes nécessaires à cet effet en l'appuyant à devenir un vecteur du développement agricole, en plus d'imposer un contrôle administratif sur les biens domaniaux non agricoles alloués au profit des structures administratives et des entreprises publiques, ainsi que la volonté d'améliorer le traitement des dossiers contentieux.

Les réalisations majeures de la mission en 2022 sont :

### • Dans le domaine de gestion du patrimoine de l'état :

- la régularisation de 40% des immeubles à régulariser afin de libérer l'emprise foncière au profit de projets publics,
- un taux de réalisation de 60 % des immeubles faisant l'objet d'approbation par décret de sa délimitation au profit du domaine privé de l'Etat par rapport aux surfaces faisant l'objet de recensement par les commissions de recensement et de la délimitation des terrains appartenant au domaine privé de l'État et dont ses plans de travaux ont été réalisés,
- L'enregistrement de 59 % des immeubles objet de demandes d'enregistrement au profit du domaine privé de l'Etat,
- l'affectation de 43,94 % des biens domaniaux agricoles pouvant être affectés,
- l'affectation de 49,60 % des biens de l'état non agricoles pouvant être affectés.

### • Dans le domaine de la protection du patrimoine de l'Etat :

- 16 opérations d'apurement des biens immeubles du domaine privé de l'état se trouvant au Grand Tunis,
- Promulgation de 1152 jugements au profit de l'état ce qui représente 47 % du nombre total des jugements,
- la réalisation de 2529 rapports d'expertises au niveau régional soit un taux de 79 % de tout type d'expertises demandés,

- l'exécution de 1159 rapports d'expertises au niveau central soit un taux de 89 % de tout type d'expertises demandés,
- 93 % des recommandations des rapports de contrôle ont été approuvées d'une façon définitive.

## 2) Les résultats d'exécution du budget de la mission :

### 2.1. Les résultats d'exécution du budget de la mission par rapport aux prévisions selon la nature de la dépense

**Tableau 1 : Exécution du budget de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour l'année 2022 par rapport aux prévisions**  
Répartition selon la nature de la dépense

Unité : mille dinars

Intitulé des dépenses		Prévisions 2022 (L. F Complémentaire) (1)	Réalizations 2022 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
				Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédits d'engagement	58 000	58 983	983	102
	Crédits de paiement	58 000	58 983	983	102
Dépenses de gestion	Crédits d'engagement	7 155	12 080	4 925	169
	Crédits de paiement	7 155	12 080	4 925	169
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement	833	824	-9	99
	Crédits de paiement	833	824	-9	99
Dépenses d'investissements	Crédits d'engagement	12 761	14 694	1 933	115
	Crédits de paiement	12 314	15 259	2 945	124
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
TOTAL	Crédits d'engagement	78 749	86 581	7 832	110
	Crédits de paiement	78 302	87 146	8 844	111

(\*) Hors ressources propres des établissements

Les dépenses totales de la mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières pour l'année 2022 se sont élevées à **87 146 mille dinars** (ce qui représente **111 %** du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2022), réparties selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit :

➤ **Dépenses de Rémunération : 58 983 mille dinars** (ce qui représente **67,68 %** du total des dépenses de la mission pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **102 %** des prévisions des dépenses de rémunération pour 2022).

➤ **Dépenses de gestion : 12 080 mille dinars** (ce qui représente **13,86%** du total des dépenses de la mission pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **169 %** des prévisions des dépenses de gestion pour 2022).

➤ **Dépenses d'interventions : 824 mille dinars** (ce qui représente **0,95 %** du total des dépenses de la mission pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **99 %** des prévisions des dépenses d'interventions pour 2022).

➤ **Dépenses d'investissements : 15 259 mille dinars** (ce qui représente **17,51 %** des dépenses totales de la mission pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **124 %** des prévisions des dépenses d'investissements pour 2022).

## 2.2. Les résultats d'exécution du budget de la mission par rapport aux prévisions selon les programmes

Tableau 2 : Exécution du budget de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour l'année 2022 par rapport aux prévisions

### Répartition par programmes

Unité : mille dinars

Programmes		Prévisions 2022 (L. F Complémentaire) (1)	Réalizations 2022 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
				Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
PROGRAMME N° 1  La Gestion du patrimoine de L'Etat	Crédits d'engagement	17 943	17 109	-834	95
	Crédits de paiement	17 769	17 016	-753	96
PROGRAMME N° 2  Protection du Patrimoine de L'Etat	Crédits d'engagement	34 256	41 884	7 628	122
	Crédits de paiement	34 256	41 828	7 572	122
PROGRAMME N° 9  Pilotage et Appui	Crédits d'engagement	26 550	27 588	1 038	104
	Crédits de paiement	26 277	28 302	2 025	108
TOTAL GENERAL	Crédits d'engagement	78 749	86 581	7 832	110
	Crédits de paiement	78 302	87 146	8 844	111

(\*) Hors ressources propres des établissements

Les dépenses totales de la mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières pour l'année 2022 se sont élevées à **87 146 mille dinars** (ce qui représente **111 %** du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2022), réparties selon les programmes comme suit :



✚ **Programme de la gestion du patrimoine de l'Etat : 17 016 mille dinars** (soit **20%** du total des dépenses de mission pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **96%** des prévisions des dépenses du programme de la gestion du patrimoine de l'état pour l'année 2022), malgré cette réalisation considérée satisfaisante, le programme n'a pas pu atteindre ses prévisions au niveau des indicateurs de performance pour les raisons qui seront détaillées dans la partie relative à l'exécution du budget du programme de la gestion du patrimoine de l'Etat (répartition selon activités).

✚ **Programme de la protection du patrimoine de l'État : 41 828 mille dinars** (ce qui représente 48% du total des dépenses de la mission pour l'année 2022, soit un taux de réalisation de 122 % des prévisions des dépenses du programme de la protection du Patrimoine de l'État pour l'année 2022) et cela est dû essentiellement au à l'augmentation des dépenses effectuées sur le compte spécial du trésor «Fonds d'assurance des accidents de la circulation » relatives à l'exécution des jugements d'exécution, qui se sont élevées pour 2022 à 6 958 mille dinars, outre l'augmentation des dépenses effectuées sur le compte spécial du trésor « Fonds de soutien du capital foncier, qui s'élève à 11 207 mille dinars,

**N.B \*\*: Tenir en considération la spécificité de ce compte spécial du trésor dont les dépenses peuvent dépasser les prévisions et ce en fonction de l'activité réelle réalisée sans impacter la performance**

✚ **Programme de pilotage et appui : 28 302 mille dinars** (ce qui représente **32%** du total des dépenses de mission pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **108 %** des prévisions des dépenses du programme de pilotage et appui pour l'année 2022) et cela est dû à l'attribution de crédits supplémentaires destinées à la rémunération d'un montant de 1,726 million de dinars ce qui a négativement affecté l'indice de maîtrise de la masse salariale

**Deuxième chapitre**  
**Présentation de l'exécution des**  
**programmes de la mission**  
**Pour l'année 2022**

## **Programme**

### **« Gestion du patrimoine de l'Etat »**

**Responsable du programme** : Mr. SEIGHI Mohammed,

Directeur général d'acquisition et de la délimitation

À partir du 08 Avril 2022

# **1) Résultats de performance du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » :**

Ce programme est chargé d'élaborer, piloter et mettre en œuvre la stratégie de la mission pour assurer l'allocation optimale des biens de l'Etat à travers des mécanismes d'affectation, d'épuration et de régulation pour les mettre à la disposition des projets d'investissements publics et privés tout en préservant les réserves foncières agricoles du morcellement, de la spoliation et l'exploitation illégale.

Dans ce cadre, le programme « Gestion du Patrimoine de l'Etat » vise à atteindre les objectifs suivants :

- La contribution à la création des opportunités d'emploi au profit des diplômés de l'enseignement supérieur ainsi que toute autres catégories de demandeurs d'emploi.
- Libération de l'assise foncière au profit des projets publics
- Préservation du domaine privé de l'Etat.
- L'apurement des biens domaniaux revenant à l'état de biens des étrangers.
- L'Affectation des terrains domaniaux et des biens meubles de l'Etat pour promouvoir l'investissement public et privé.
- La régularisation de la situation des occupants licites des terrains domaniaux agricoles, des occupants des agglomérations urbaines construites sur des terrains domaniaux ainsi que les occupants des biens des étrangers.

Le programme de gestion du patrimoine de de l'Etat dans le cadre de la mise en œuvre de la politique foncière de l'Etat visant une réforme globale du secteur dans tous les aspects législatifs, réglementaires, organisationnels et institutionnels et qui sera mise en œuvre suivant d'un plan d'action à court, moyen et long terme, précisant notamment la nature des mesures et des instances impliquées ainsi que les délais impartis .

Le programme de gestion du patrimoine de l'État revêt une grande importance car il contribue à l'optimisation de l'allocation des biens meubles et immeubles agricoles et non agricoles de l'État, et à la constitution de réserves foncières qui seront mises à la disposition de structures publiques pour la réalisation des projets publics.

Le programme vise également à accroître les réserves foncières de l'Etat à travers les travaux de délimitation ,l'enregistrement et l'immatriculation des domaines de l'Etat ainsi que l'acquisition au profit de l'Etat des réserves foncières sous différentes formes ( expropriation , acquisition à l'amiable )

### ❖ L'objectif stratégique 1.1: la bonne gouvernance des biens domaniaux

Cet objectif traduit l'orientation de la politique publique véhiculée par le programme pour permettre au « foncier domanial » de contribuer au développement de l'économie à travers la gestion optimale des biens immeubles de l'Etat (agricoles et non agricoles) ainsi que les biens meubles à travers l'affectation optimale de ces biens à travers des mécanismes prédéfinis ainsi que la contribution des ressources financières de l'Etat.

Cet objectif n'a pas atteint le niveau de performance escompté au vu des résultats « moyens » des indicateurs qui s'y rapportent

#### Indicateur 1.1.1 taux de la mise à disposition des réserves foncières

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	70	45,30	61	48,81	80	63	2024

#### - Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2022

Le taux d'affectation des terres domaniales a atteint le taux de 48,81 % alors que les prévisions du programme s'élevaient à 61% ; ainsi le taux de réalisation du programme a été de 80 % et cela est dû aux raisons suivantes :

#### ❖ Au niveau des opérations d'acquisition

40 % des parcelles faisant objet de demandes d'acquisitions pour mise à la disposition au profit de projets publics ont été régularisées alors que les prévisions avoisinaient 42% pour aboutir à un taux de réalisations « satisfaisant » de l'ordre de 95 % au vu de l'interférence d'acteurs externes au programme concourant à la réalisation de cet objectif ( l'OTC, l'enregistrement des contrats et le transfert des propriétés) et aux changements successifs à la

tête du ministère engendrant un retard au niveau de la parution des décrets d'expropriation au J.O.R.T

#### ❖ Au niveau des opérations de délimitation

60 % des parcelles ayant été délimitées par les commissions régionales de délimitations et de consignations du domaine privé de l'Etat ont vu paraître leur décret de délimitation publié au journal officiel alors que les prévisions étaient de l'ordre de 65% (pour les parcelles qui sont au stade de l'élaboration des rapports finaux) ce qui est un taux de réalisation très satisfaisant (92%) au vu du « rétrécissement » du « parc foncier domanial » « délimitables » dans certains gouvernorats.

#### ❖ Au niveau des opérations d'enregistrement

65% représente le taux prévu pour les opérations d'enregistrement des parcelles faisant l'objet de demandes d'immatriculation au profit de l'Etat pour l'année 2022 au vu des demandes d'enregistrement présentés par la direction de la délimitation aux succursales du tribunal immobilier.

Ainsi, 59 % de ces parcelles ont été enregistrées au profit du domaine privé de l'Etat représentant un taux de réalisation de l'indicateur de l'ordre de 90 %.

### Indicateur 1.1.2 taux d'affectation des immeubles domaniaux agricoles

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	34,45	36,99	51,58	43,94	85,18	60,26	2024

#### - Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2022

Le taux d'affectation des terres domaniales agricoles a atteint 43,94 % alors que les prévisions du programme s'élevaient à 51,58 % ; ainsi le taux de réalisation du programme a été de 85,18 % représentant un niveau de performance « acceptable » au vu de :

- La faible cadence de la tenue des commissions régionales de suivi de l'exploitation des terres domaniales agricoles
- Le faible taux d'exécution des décisions de déchéance et d'évacuation de ces terres domaniales agricoles par les autorités régionales.
- La réduction des déplacements sur le terrain et des missions d'inspection au vu des lacunes au niveau des moyens logistiques.
- Le nombre réduit des bénéficiaires de la régularisation au sens du décret 2015-1870 qui ont manifesté leurs prédispositions à régulariser leurs situations en signant les contrats et en payant les montants correspondants.
- La non-publication de trois projets de décret de la validation de la liste des bénéficiaires des terrains domaniaux agricoles.

Afin de pallier aux insuffisances susmentionnées, l'accent sera mis , sur le court et moyen terme , sur les pistes d'amélioration suivantes :

- L'exploitation des logiciels informatiques dans le traitement des opérations sur le « foncier domanial agricole »
- Sensibilisation des bénéficiaires de la régularisation au sens du décret 1870/2015 pour le paiement des prix et conclusion des contrats
- Augmenter le nombre de visites et inspections sur terrains en adéquation avec les moyens mis à la disposition du sous-programme et surtout eu égard au renforcement du parc automobile avec une voiture neuve

### Indicateur 1.1.3 : Taux d'affectation des immeubles domaniaux non agricoles

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
<i>Pourcentage</i>	40,69	44,57	58,82	49,60	84,33	72,57	2024

#### - Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2022

Le taux d'affectation des terres domaniales non agricoles a atteint 49,60 % alors que les prévisions du programme s'élevaient à 58,82 % ; ainsi le taux de réalisation du programme a

été de 84,33 % représentant un niveau de performance « acceptable » au vu de :

- La complexité des opérations d'affectation des terres domaniales agricoles (tenue de la commission consultative des opérations immobilières et ce après avis des ministères concernés)
- Le nombre de séances du Comité National de Cession a diminué causant un faible nombre de dossiers de cession traités

Les actions et mesures proposées pour améliorer la performance dans le court et moyen terme seront :

- Augmenter de 5% par an le nombre de terrains domaniaux affectés à travers le déblocage des problématiques foncières et augmentation le nombre de réponses favorables aux demandes d'affectation provenant des structures publiques
- Une meilleure coordination avec les autorités régionales et locales afin de sensibiliser les citoyens ayant droit à l'importance de ce projet afin de les motiver à régler leurs situations en tant qu'occupants licites de parcelles domaniales
- Assurer l'achèvement des travaux techniques par les services de l'Office de Topographie et du Cadastre pour une part importante du parc immobilier sur lequel les ensembles résidentiels concernés par la régularisation sont construits.



## 2. Résultats de l'exécution du budget du programme :

### ✓ Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)

Les dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022 se sont élevées à **17 016 mille dinars** avec un taux de réalisation atteignant 96 % des dépenses prévues pour le programme pour l'année 2022, ventilées selon la nature de la dépense comme suit :

➤ **Dépenses de rémunération : 16 027 mille dinars** (ce qui représente **94 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **95 %** des prévisions des dépenses de rémunération du programme pour l'année 2022).

➤ **Dépenses de gestion : 207 mille dinars** (ce qui représente **1 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **100 %** des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2022).

➤ **Dépenses d'investissements : 782 mille dinars** (ce qui représente **5 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **111 %** des prévisions des dépenses d'investissements du programme pour l'année 2022).

**Tableau 3 : Exécution du budget du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022  
par rapport aux prévisions  
Selon la nature de la dépense**

Unité : mille dinars

Intitulé des dépenses		Prévisions 2022 (L. F Complémentaire)  (1)	Réalizations 2022  (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
				Montant  (2) - (1)	Taux de réalisation  (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédits de paiement	16 860	16 027	-833	95
Dépenses de gestion	Crédits de paiement	207	207	0	100
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
Dépenses d'investissements	Crédits d'engagement	876	875	-1	100
	Crédits de paiement	702	782	80	111
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
TOTAL	Crédits d'engagement	17 943	17 109	-834	95
	Crédits de paiement	17 769	17 016	-753	96

(\*) Hors ressources propres des établissements

## ✓ Selon les activités (Crédits de paiement)

• Les dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022 sont réparties selon les activités comme suit :

✓ **L'activité N°1: gestion des immeubles domaniaux agricoles) : 3 613** mille dinars (ce qui représente **21%** du total des dépenses du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » de 2022 et un taux de réalisation de **95 %** des prévisions de dépenses de l'activité N°1 « affectation des immeubles domaniaux agricoles » pour l'année 2022).

✓ **L'activité N°2: gestion des immeubles domaniaux non agricoles et des biens meubles de l'état) : 6 357 mille dinars** (ce qui représente **37 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **101 %** des prévisions des dépenses de l'activité N°2 « affectation des immeubles domaniaux non agricoles et des biens meubles de l'état » pour l'année 2022).

✓ **L'activité N°3 : enquêtes foncières et de terrain : 7 046 mille dinars** (ce qui représente **42 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **92 %** des prévisions des dépenses de l'activité N°3 enquêtes foncières et de terrain pour l'année 2022).

**Tableau 4 : Exécution du budget du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année  
2022 par rapport aux prévisions  
Répartition par activités (Crédits de paiement)**

Activités	Prévisions 2022	Réalizations 2022		Réalisations par rapport aux prévisions
	(L. F Compl)		Montant	Taux de réalisation
	(1)	(2)	(2) - (1)	(2) / (1)
<p align="center">Activité 1</p> <p align="center"><b>Gestion des immeubles domaniaux agricoles</b></p>	3 820	3 613	-207	95
<p align="center">Activité 2</p> <p align="center"><b>Gestion des immeubles domaniaux non agricoles et des biens meubles de l'état</b></p>	6 305	6 357	52	101
<p align="center">Activité 3</p> <p align="center"><b>Enquêtes foncières et de terrain</b></p>	7 644	7 046	-598	92
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>17 769</b>	<b>17 016</b>	<b>-753</b>	<b>96</b>

Hors sources propres d'Etablissements

L'ensemble des dépenses du programme pour l'année 2022 a atteint 17 016 mille dinars représentant un taux de réalisations de 96 % de l'ensemble des révisions du programme.

Le volume des crédits consommés affectés à la première activité du programme « gestion des immeubles domaniaux agricoles » a atteint 3 613 mille dinars par rapport à des prévisions de l'ordre de 3 820 Mille dinars représentant un taux de réalisations de l'ordre de 95 % et ce au vu de la diminution de la masse salariale à cause des mouvements de mobilité inter programme et la baisse conséquente du volume des dépenses d'investissements et ce à cause de la non conclusion de l'appel d'offres relatif à l'achat du matériel topographique ce qui a négativement affecté la performance du programme qui s'est quand même amélioré en comparaison avec 2021.

Les dépenses totales relatives à l'activité « gestion des immeubles domaniaux non agricoles et des biens meubles de l'Etat » ont atteint 6 357 Mille Dinars alors que les prévisions avaient été estimés à 6 305 Mille Dinars ce qui représente un taux de réalisations de l'ordre de 101 %. Cet écart est dû à un transfert de crédits pour permettre la régularisation des factures des années antérieures dans le cadre du marché cadre conclu entre le ministère et l'Office de Topographie du Cadastre pour la délimitation du domaine privé de l'Etat ce qui n'a pas permis d'atteindre les prévisions de l'indicateur pour 2022 malgré son amélioration par rapport à 2021.

Les dépenses totales relatives à l'activité « enquêtes foncières et de terrain » ont atteint 7 046 Mille dinars alors que les prévisions avaient été estimés à 7 644 Mille dinars représentant un taux de réalisations de l'ordre de 92 % toutefois, tous ces crédits concernent les dépenses de rémunération.

**Programme 2 :**  
**« Protection du patrimoine de l'État »**

**Responsable de programme : Mr. Ali Taher Moula**

**Directeur Général des expertises**

**À partir du 22 Novembre 2022**

# **1) Résultats de performance du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » :**

La stratégie du programme « Protection du patrimoine de l'état » s'inscrit dans le cadre de l'effort continu de l'Etat pour assurer la protection des biens privés et publics, et dans le cadre de la gouvernance de la gestion et la protection des biens publics à travers son inventaire, l'évaluation de ses biens et l'inspection de leurs affectation ainsi que l'entreprise de toute action nécessaire pour la préservation et la restitution le cas échéant de ses biens.

Le Programme « protection du patrimoine de l'état » vise à assurer la protection des biens de l'Etat par divers moyens et à différentes étapes afin de pouvoir la valoriser et assurer sa contribution à la réalisation du développement économique et social du pays.

Le programme « protection du Patrimoine de l'état » s'articule autour des axes suivants dont les priorités sont détaillées ci-dessous :

- La réalisation des travaux statistiques, d'inventaires et d'évaluations des immobilisations faisant partie des actifs de l'Etat dans le cadre de la mise en place du nouveau système comptable de l'Etat en vertu des dispositions de la loi organique du budget numéro 15/2019 du 13/02/2019 pour assurer un inventaire exhaustif et une évaluation actualisée du patrimoine de l'Etat.
- Veiller à la bonne gouvernance des deniers publics , lutter contre la corruption et préservation des biens publics.
- Assurer l'évaluation des politiques publiques pour s'assurer de l'atteinte des objectifs de ces politiques publiques et de ses couts réels.
- Le développement de la qualité des expertises à travers plus de digitalisation, spécialisation et maîtrise des délais.
- Promouvoir la contribution du foncier domanial dans l'investissement en concourant à la réduction de la réalisation des délais de réalisation des grands projets publics.
- Promouvoir l'efficacité de la représentation des intérêts de l'Etat et des entreprises publiques auprès de la justice et des instances d'arbitrage.

Pour sa part, l'Office National de la Propriété foncière, contribue en tant qu'opérateur public affilié au Programme dans la sauvegarde de la propriété publique et privée à travers l'immatriculation des différentes opérations et à travers la modernisation des services du système foncier national et ce dans le cadre du programme Smart Tunisie 2020 en mettant en place une administration électronique au niveau de ses prestations aussi bien internes qu'externes.

### ❖ **Objet stratégique : Garantir la protection optimale du patrimoine de l'Etat et la préservation de ses droits**

Ce programme vise la protection optimale des biens de l'Etat et à préserver ses droits en recensant, et évaluant ces biens puis en surveillant les manières d'en disposer et de les défendre en cas d'atteinte, Cette protection du patrimoine de l'Etat va permettre une meilleure gouvernance et affectation des biens de l'Etat pour permettre la réalisation des projets de développement inscrits dans le plan de développement 2023-2025 ainsi que les orientations stratégiques figurant dans la balance économique.

Au vu des réalisations de chaque sous indicateur rattaché aux différentes structures affiliées au programme pour 2022, les résultats suivants peuvent être avancés dans le tableau ci-dessous :

#### ✓ **L'indicateur 2.1.1. Le taux d'intervention pour la protection des biens de l'Etat**

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
<i>Pourcentage</i>	61,93	66,4	62,01	61,42	99	71,35	2024

#### **- Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2021**

L'indicateur des taux d'interventions pour la protection des biens de l'Etat au cours de l'année 2022 a atteint 61,42% alors que les prévisions étaient de 62,01 % durant la même



année, soit un taux de réalisation de 99%,

Ce résultat est expliqué par une baisse de la performance de certains sous -indicateurs comme expliqué dessous :

- Recul au niveau du sous indicateur du taux de jugement au profit de l'Etat (réalisation de 47 % pour des prévisions de 57 % qui est dû a la lenteur pour statuer sur les procès dans les différentes voies de recours devant les tribunaux,
- Recul au niveau de la réalisation du sous indicateur concernant le taux de mise à jour des immeubles du domaine privé de l'Etat sis au Grand Tunis (réalisations avoisinant 21,68% pour des prévisions de 24%) qui pourrait être expliqué par le changement aux niveau des priorités au niveau de la direction générale de recensement traduit par l'allocation des ressources vers le projet de recensement des biens publics de l'Etat dans toutes les régions et par le résultat infructueux de l'appel d'offres destinés à l'achat de véhicules (budget d'investissement 248 000 Dinars),
- La légère amélioration du taux de réalisation du sous indicateur de taux de recommandations des rapports d'inspections définitivement adoptées (réalisations avoisinant 93% pour des prévisions de 92 %) se rapprochant ainsi de la valeur cible de l'indicateur qui est de 95 %,
- Une amélioration du taux de réalisation du sous indicateur relatif à la réalisation des expertises (réalisations avoisinant 84% pour des prévisions de 75%). Ceci est dû à des prévisions peu ambitieuses découlant du contexte post-covid.

Cette légère baisse au niveau de la réalisation de l'indicateur par rapport aux prévisions ne devrait pas sous-estimer les efforts consentis par le programme pour la réalisation de l'objectif et ce malgré les insuffisances au niveau des ressources humaines et logistiques et le démarrage effectif du projet de l'inventaire et de l'évaluation des biens meubles de l'Etat nécessitant l'allocation de ressources conséquentes pour la réalisation du projet dans les délais impartis.

Le programme se heurte aux difficultés suivantes entravant l'atteinte du niveau de performance escompté dont les plus importantes sont :

- L'absence du pouvoir d' « opportunité » au niveau du chargé du contentieux de l'Etat pour traiter les dossiers et décider des voies de recours,
- Spécificités de certains biens de l'Etat causant des modalités d'expertise peu standards engendrant un retard pour finaliser cette expertise,
- Le coût élevé, des délais longs ainsi que multiplicité et interférence des acteurs pour réaliser les opérations d'inventaires,
- Modifications par les administrations détentrices de projets au niveau des dossiers de certains projets – après la, réalisation de l'expertise- nécessitant de « refaire » les visites de terrain causant un retard dans la finalisation des dossiers .

Ainsi pour l'amélioration de la performance du programme, les mesures suivantes seront prises :

- Créer l'instance des « procès de l'Etat » pour améliorer la performance du contentieux de l'Etat,
- Restructurer la direction générale des expertises pour ouvrir les horizons de développement des carrières au profit de ses cadres,
- Organiser des sessions des formations portant sur le droit foncier en coordination avec les directions régionales de la propriété foncière ainsi qu'avec la direction générale du contentieux de l'État,
- Organiser des sessions des formations portant sur les expertises des biens meubles et immeubles de l'Etat assurés par des compétences de haut niveau portant sur des thématiques nouvelles telles que l'agriculture , la génie mécanique et électrique , l'énergie ainsi les la comptabilité et la finance,
- Sensibiliser les trésoriers régionaux pour fournir aux experts une liste des prix de l'immobilier extraite du système Rafeeq,
- Adopter les normes internationales d'évaluation et d'Audit lors des missions de contrôle et d'inspection,
- Mise en place d'une base de données pour l'exploitation et la valorisation des

recommandations des missions de contrôle, évaluation et d'inspection et extraction d'une cartographie des risques pour cibler les interventions des missions de contrôle sur une approche basée sur les risques,

- Suivi plus minutieux de l'adoption des recommandations des missions de contrôle, évaluation et d'inspection,
- Développer les capacités des auditeurs-contrôleurs pour l'utilisation des applications informatiques lors des missions de contrôle et d'audit,
- Affiner l'élaboration de la stratégie de communication du comité général de contrôle par la publication des rapports de missions de contrôle, audit, évaluation et d'inspection, et tout en veillant à la législation relative à la protection des données personnelles, et ce après la publication du décret relatif à la publication des rapports d'audit et de contrôle.

## 2) Résultats de l'exécution du budget du programme

### ✓ Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)

Les dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022 se sont élevées à **41 828 mille dinars** et le taux de réalisation a atteint 122 % des dépenses prévues pour le programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, ventilées selon la nature de la dépense comme suit :

➤ **Dépenses de rémunération : 21 962 mille dinars** (ce qui représente **53 %** des dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **98%** des prévisions des dépenses de rémunération du programme pour l'année 2022).

➤ **Dépenses de gestion : 7 982 mille dinars** (ce qui représente **19 %** des dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **268 %** des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2022), qui est expliqué par l'augmentation des dépenses au niveau du « Fonds de Garantie des accidents de la circulation » pour l'exécution des jugements estimés à 6958 Milles Drs alors seulement 2200Milles Dinars ont été prévus au niveau de la Loi des Finances 2022

➤ **Dépenses d'investissements : 11 884 mille dinars** (ce qui représente **28 %** des dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022, et un taux de réalisation de **133 %** des prévisions des dépenses d'investissements du programme pour l'année 2022) qui est expliqué par l'augmentation des dépenses au niveau du compte spécial du trésor « fonds de renforcement des réserves foncières » estimés à 11 207 milles dinars alors que 8 000 milles dinars ont été inscrits lors de la L.F 2022.

**Tableau 5 : Exécution du budget du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat »  
pour l'année 2022 par rapport aux prévisions  
Selon la nature de la dépense**

Unité : mille dinars

Intitulé des dépenses		Prévisions 2022 (L. F Complémentaire)  (1)	Réalizations 2022  (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
				Montant  (2) - (1)	Taux de réalisation  (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédits de paiement	22 349	21 962	-387	98
Dépenses de gestion	Crédits de paiement	2 982	7 982	5 000	268
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
Dépenses d'investissements	Crédits d'engagement	8 925	11 940	3 015	134
	Crédits de paiement	8 925	11 884	2 959	133
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
TOTAL	Crédits d'engagement	34 256	41 884	7 628	122
	Crédits de paiement	34 256	41 828	7 572	122

(\*) Hors ressources propres des établissements

Les dépenses totales du Programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022 ont atteint la valeur de 41 828 mille dinars soit un taux de réalisation de 122 % par rapport aux prévisions de la même année.

Il est à noter qu'une partie des dépenses programmées dans le budget d'investissement du programme et affectées au projet de recensement domanial n'a pas été exécutée; le montant de 248 mille dinars programmé pour l'acquisition des moyens de transport n'ayant pas été

dépensé (appel d'offres infructueux) ce qui a négativement affecté les résultats de performance du sous-indicateur actualisation des parcelles du domaine privé de l'Etat et sises au grand Tunis

Les dépenses d'investissement allouées aux projets inscrits au programme demeurent insuffisantes et nécessitant des moyens humains et logistiques pour la réalisation du projet d'inventaire , d'évaluation des immobilisations corporelles pour garantir le respect des délais fixés par la décision du ministre des Finances du 12/09/2019 portant approbation de la norme des comptes de l'Etat relative aux immobilisations corporelles de l'Etat.

### ✓ Selon les activités (Crédits de paiement)

Les dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022 sont réparties selon la seule activité « Protection du Patrimoine de l'état » comme suit :

**Tableau 6 : Exécution du budget du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2022 par rapport aux prévisions Répartition par activités (Crédits de paiement)**

Activités	Prévisions 2022 (L. F Compl) (1)	Réalizations 2022 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
			Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Activité 1 Protection du Patrimoine de l'état	34 256	41 828	7 572	122
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>34 256</b>	<b>41 828</b>	<b>7 572</b>	<b>122</b>

Hors sources propres d'Etablissements

Les réalisations de crédits s'élèvent à 41 828 mille dinars, contre des estimations qui s'élevaient à 25 634 mille dinars soit un taux de réalisations de 122% . Cette variation s'explique par l'augmentation des crédits consommées au niveau du « Fonds de garanties des accidents de la circulation » ainsi que le « fonds de renforcement des réserves foncières qui n'impactent pas toutefois ni l'activité du programme ni son indicateur de performance.

**Programme 9**  
**« Pilotage et appui »**

**Responsable du programme :**

**Mr. Ridha JBELI**

**Directeur général des services communs**

**A partir du 01 Janvier 2020**

## **1) Résultats de performance du programme « Pilotage et appui » :**

Le plan du programme pilotage et appui repose sur l'amélioration du pilotage et de la gestion des ressources de manière générale, ainsi que sur la fourniture de soutien logistique aux deux programmes opérationnels de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières. Plus particulièrement, il vise à améliorer les taux d'encadrement en se concentrant sur le recrutement de cadres administratifs, d'ingénieurs et de techniciens, en renforçant le système de formation des cadres et des agents de soutien au niveau central et régional. De plus, il vise à appuyer les efforts de l'État liés à la gouvernance de la gestion, à la pression sur les dépenses et à la rationalisation de la consommation, tout en favorisant l'utilisation des technologies modernes, le développement des réseaux informatiques et leur diffusion au service des intervenants du secteur, dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

A cet effet, la stratégie du programme « Pilotage et appui » a été définie afin d'atteindre les objectifs fixés consistant à fournir le soutien humain et matériel nécessaire à tous les programmes pour qu'ils jouent leur rôle de la manière la plus efficace tout en assurant la coordination et l'activation du dialogue de gestion entre les différentes parties, en modernisant l'administration et en améliorant ses relations avec les acteurs du secteur. Cette stratégie vise également la réduction des écarts enregistrés entre les femmes et les hommes, et en général entre toutes les catégories de la société, en consacrant le principe d'égalité des hommes et des femmes en respectant la parité dans l'attribution des avantages tels que l'attribution des postes fonctionnels et le renforcement de la nomination des femmes dans les postes à haute responsabilité, en plus de la participation aux formations et aux stages à l'étranger.

Pour cela, le plan du programme « Pilotage et appui » se base généralement sur l'amélioration du pilotage et de la gestion des ressources.



**❖ Objectif stratégique 9.1 : optimiser la gestion des ressources humaines tout en assurant l'adéquation des compétences aux besoins et garantir l'équité et l'égalité des chances**

Cet objectif, qui vise à améliorer la gestion des ressources humaines et leurs affectations optimales à travers les programmes opérationnels, a réalisé un taux d'exécution important, étant donné que les indicateurs de performance relatifs ont enregistré les résultats suivants :

**✓ Indicateur 9-1-1 : Taux de contrôle de la masse salariale**

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	92,27	94,75	96	102	106	100	2024

**Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2022**

L'objectif d'améliorer le pilotage et la gestion des ressources vise à préserver l'équilibre financier de l'État et à soutenir l'orientation générale visant à réduire la masse salariale. Cet indicateur vise à améliorer la gestion des heures supplémentaires, des programmes de retraites anticipés et des programmes de départs volontaires à la retraite ainsi que le développement des compétences des différentes catégories d'agents publics. Par conséquent, ainsi cet indicateur augmenterait en performance s'il tend vers 100 %.

Au cours de l'année 2022, les crédits consommés concernant les dépenses de rémunération étaient de l'ordre de 58,983 millions de dinars, tandis que les crédits alloués aux mêmes dépenses pour la même année s'élevaient à 58 millions de dinars. Ainsi, la valeur de l'indicateur « taux de contrôle de la masse salariale » a atteint 102 %, pour des prévisions initiales de 96 %. Par conséquent, le taux de réalisation de l'indicateur a atteint 102 %, et cette différence est principalement due à l'octroi d'un crédit complémentaire au profit de la rubrique rémunération du programme « pilotage et

appui », vu que les services relevant du ministère des finances reportent l'inscription de la totalité des crédits demandés lors de l'élaboration du projet du budget initial

Par conséquent, compte tenu des pressions exercées sur les finances publiques en général et sur le budget de la mission des domaines de l'État et des Affaires Foncières en particulier, le programme n'a pas été en mesure d'atteindre le taux de 96 % initialement prévu pour l'année 2022.

**Ainsi pour l'amélioration de la performance du programme, les mesures suivantes seront prises :**

- ✓ Ne pas compenser les postes vacants et s'efforcer de couvrir les besoins confirmés en réaffectant les ressources humaines disponibles.
- ✓ Travailler sur l'élaboration et la préparation des fiches de tâches afin de pouvoir identifier les besoins réels en ressources humaines en termes de nombre et de compétences.
- ✓ La bonne maîtrise du volume des heures supplémentaires en attribuant des congés compensatoires en cas d'accomplissement effectif d'heures supplémentaires.

**✓ Indicateur 9-1-2 : Taux des personnels formés dans les domaines prioritaires**

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	37,13	21,71	22	52	236	24	2024

Contrairement à l'année 2021, qui a été marquée par la propagation de la pandémie de COVID-19, ayant eu un impact négatif sur le nombre de participants aux formations, l'année 2022 s'est caractérisée par une augmentation significative du nombre de sessions de formation, qui a atteint 34 sessions de formation assurant un nombre total de 934 participants formés grâce aux efforts consentis par l'administration qui a assuré l'aménagement des locaux dédiés à la formation permettant la formation d'un nombre élevé d'agents.

**❖ Objectif stratégique 9.2 : Assurer la soutenabilité du budget et la bonne gestion des ressources financières de la mission tout en améliorant l'efficacité et l'efficience du programme « Pilotage et appui » :**

Cet objectif, qui vise la garantie d'une gestion efficace des ressources financières de la mission et vise à améliorer l'efficacité du programme pilotage et appui, a enregistré un taux d'exécution important, étant donné que les indicateurs de performance relatifs ont enregistré les résultats suivants :

**✓ Indicateur 9-2-1 : Taux d'exécution du budget par rapport aux prévisions**

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	106,04	104	103	111	108	101	2024

Les réalisations de cet indicateur ont dépassé les estimations, où le budget exécuté au cours de l'année 2022 a atteint 87,146 millions de dinars, tandis que les crédits alloués étaient initialement de l'ordre de 78,302 millions de dinars. Cette augmentation est principalement due aux crédits additionnels attribués aux sections de rémunération et de la gestion. De plus, les réalisations des fonds du trésor ont également dépassé les estimations en raison de la nature spécifique de ces comptes.

**Ainsi pour l'amélioration de la performance du programme, les mesures suivantes seront prises :**

- ✓ Maitrise des dépenses à travers la gestion optimale des équipements et des ressources dans les limites des capacités disponibles et des crédits alloués,
- ✓ Rationalisation de la consommation de l'énergie,

- ✓ Respect des délais d'achèvement de projets d'aménagement et de constructions des bâtiments,
- ✓ Suivi et maintenance du parc automobile suivant les dispositions de la Loi Organique du Budget et les textes réglementaires en relation avec la dépense publique,
- ✓ Réduction dans la mesure du possible des arriérés de paiement.

✓ **Indicateur 9-2-2 : Part budgétaire du programme « Pilotage et appui » par rapport au budget de la mission**

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	39,27	33,75	33	33	100	31	2024

**Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2022**

Le taux de réalisation de cet indicateur a atteint 100 %. Malgré cela, les structures relevant du programme s'efforceront de réduire davantage la part budgétaire du programme pilotage et appui en :

- ✓ Réduisant le nombre d'agents relevant de ce programme,
- ✓ Répartissant toutes les dépenses de fonctionnement sur les programmes opérationnels.

### ✓ Indicateur 9-2-3 : Coût de fonctionnement par agent

Unité d'indicateur	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Prévisions 2022 (1)	Réalisations 2022 (2)	Réalisations 2022/ Prévisions 2022 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	5 579	3 903	3 957	4 006	101	5 451	2024

#### Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2022

Les réalisations ont dépassé les estimations, avec un taux de réalisation de 101 %. Cela est principalement dû à l'évolution des crédits de fonctionnement et à la réduction du nombre des agents. Cependant, cet indicateur ne reflète pas le coût réel de l'agent vu que les dépenses de fonctionnement contiennent des éléments qui ne concernent pas tous les agents, tels que le carburant de fonction et les missions à l'étranger. De plus, les dépenses de fonctionnement comprennent des crédits du Fonds de soutien aux victimes d'accidents de la circulation. Par conséquent, une réévaluation de cet indicateur est prévue, ou il sera peut-être limité au calcul des crédits directement liés au fonctionnement des agents.

## 2) Résultats de l'exécution du budget du programme

### ✓ Selon la nature de la dépense

L'ensemble des dépenses du Programme « Pilotage et Appui » pour l'année 2022 a atteint 28 302 Mille Dinars représentant un taux de réalisation des prévisions du programme de l'ordre de 108 % réparties par nature de dépense ainsi :

**Les dépenses de rémunérations** s'élèvent à 20 994 Mille Dinars (74 % des dépenses du programme pour 2022 et un taux de réalisation des prévisions des dépenses de rémunérations de l'ordre de 112 %) et ce grâce à l'inscription de crédits complémentaires s'élevant à 1,726 millions de dinars.

➤ **Les dépenses de gestion** s'élèvent à 3 891 Mille Dinars (14 % des dépenses du programme pour 2022 et un taux de réalisation des prévisions des dépenses de fonctionnement de l'ordre de 98 %).

➤ **Les dépenses d'interventions** s'élèvent à 824 Mille Dinars (3 % des dépenses du programme pour 2022 et un taux de réalisation des prévisions des dépenses d'intervention de l'ordre de 99 %) et qui sont imputées au niveau de l'activité 1 à savoir pilotage et suivi des activités de la mission.

➤ **Les dépenses d'investissement** s'élèvent à 2 593 Mille Dinars (9 % des dépenses du programme pour 2022 et un taux de réalisation des prévisions des dépenses d'investissement de l'ordre de 97 % représentant un taux acceptable au vu des projets inscrits surtout les projets continus.

**Tableau 7 : Exécution du budget du programme « Pilotage et appui »  
pour l'année 2022 par rapport aux prévisions  
Selon la nature de la dépense**

Unité : mille dinars

Intitulé des dépenses		Prévisions 2022 (L. F Complémentaire)  (1)	Réalizations 2022  (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
				Montant  (2) - (1)	Taux de réalisation  (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédits de paiement	18 791	20 994	2 203	112
Dépenses de gestion	Crédits de paiement	3 966	3 891	-75	98
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement	833	824	-9	99
	Crédits de paiement	833	824	-9	99
Dépenses d'investissements	Crédits d'engagement	2 960	1 879	-1 081	63
	Crédits de paiement	2 687	2 593	-94	97
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
TOTAL	Crédits d'engagement	26 550	27 588	1 038	104
	Crédits de paiement	26 277	28 302	2 025	108

(\*) Hors ressources propres des établissements

### ✓ Selon les activités (Crédits de paiement)

Les dépenses totales du programme « Pilotage et appui » pour l'année 2022 sont réparties selon les activités comme suit :

✓ **Activité 1 : pilotage et suivi des activités de la mission** : 3 272 mille dinars (12 % de l'ensemble des prévisions du programme et un taux de réalisation des dépenses de l'activité de l'ordre de 107,35 %) qui pourrait découler de transferts de crédits

supplémentaires destinés à la rémunération de l'ordre de 444 Mille dinars et l'attribution de crédits complémentaires destinés aussi à la rémunération pour un montant de l'ordre de 167 Mille dinars ainsi le programme n'est pas parvenu à la réalisation des prévisions de l'indicateur destiné à la maîtrise de la masse salariale pour l'année 2022

✓ **Activité 2 : gestion des ressources humaines, financières, prestation des services et logistiques** : 25 030 Mille dinars (88 % de l'ensemble des prévisions du programme et un taux de réalisation des dépenses de l'activité de l'ordre de 107,75 %) ainsi la plupart des crédits affectés à l'activité ont été consommés permettant l'augmentation du taux de réalisation des crédits relatifs aux indicateurs (taux de réalisation du budget par rapport aux prévisions) qui a atteint 108% et à la stabilisation de l'indicateur relatif à la part du budget du programme Appui et pilotage autour de 100 %

**Tableau 8 : Exécution du budget du programme « Pilotage et appui »  
pour l'année 2022 par rapport aux prévisions  
Répartition par activités (Crédits de paiement)**

Activités	Prévisions 2022 (L. F Compl) (1)	Réalizations 2022 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
			Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
<b>Activité 1</b> Supervision et suivi des activités de la mission	3 048	3 272	224	107,35
<b>Activité 2</b> Gestion des ressources humaines et affaires financières et prestation de service et de logistiques	23 229	25 030	1 801	107,75
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>26 277</b>	<b>28 302</b>	<b>2 025</b>	<b>107,71</b>

(\*) Hors ressources propres des établissements



L'ensemble des crédits alloués pour le programme « Pilotage et Appui » pour l'année 2022 a atteint 28,302 Millions de Dinars.

Les réalisations des crédits alloués à la première activité du programme « **pilotage et suivi des activités de la mission** » se sont élevées à 3 272 mille dinars par rapport à des prévisions qui étaient de l'ordre de 3 048 Mille dinars représentant un taux de réalisations de l'ordre de 107,35 % et cela s'explique par le transfert de crédits vers la section rémunération d'un montant de 444 mille dinars ainsi que par l'octroi d'un crédit complémentaire à la même section d'un montant de 167 000 dinars. Par conséquent, le programme n'a pas pu atteindre la valeur cible pour l'indicateur de contrôle de la masse salariale pour l'année 2022.

De plus, les réalisations des crédits alloués à la deuxième activité "**Gestion des ressources humaines, financières, prestation des services et logistique**" se sont élevées à 25,030 millions de dinars, comparées aux estimations qui étaient de 22,923 millions de dinars, soit un taux de réalisation de 107,75 %. L'ensemble des crédits alloués a été consommé, contribuant ainsi à une augmentation du taux de réalisation de l'indicateur "Taux d'exécution du budget par rapport aux prévisions ", qui a atteint 108 %, et au maintien de l'indicateur "Part budgétaire du programme « Pilotage et appui » par rapport au budget de la mission ", qui a réalisé un taux de réalisation de 100%.