

الأداء وقيادة البرامج

إعداد:

- السيدة ألفة الشماري
- السيد أنيس زكري
- السيد كريم بوعمود



الهدف

التحكم في **المفاهيم** المتعلقة **بالأداء** والتموقع في إطار التصرف العمومي **حسب التصرف في الميزانية حسب الأهداف**



المخطط

الجزء الأول: المفاهيم الأساسية للأداء

الجزء الثاني: وثائق الأداء

الجزء الثالث: قيادة الأداء



الجزء الأول: المفاهيم الأساسية للأداء



الجزء الأول: المفاهيم الأساسية للأداء

المفاهيم الأساسية

الأهداف : المفاهيم، الأصناف ومسار الإعداد

معايير الأداء



ما هي الكلمات المفاتيح الثلاث التي قد تعتمدونها للتعبير عن
الأداء؟ (في أي مجال ما)



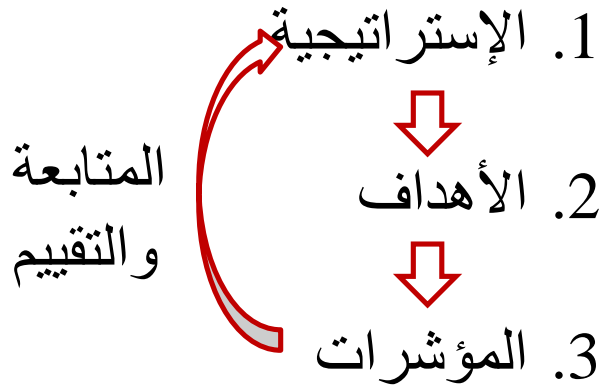
التعريف

أداء البرنامج أو هيكل: "هي القدرة على تحقيق الأهداف المضبوطة مسبقا بالطريقة المثلى"

في الإطار العمومي

يندرج الأداء ضمن منظومة قيادة الإدارة لتحقيق الأهداف المبرمجة

إطار الأداء



الإستراتيجية

- = مرحلة تسبق ضبط الأهداف والمؤشرات
- إطار عام
 - أفق متوسط المدى
 - اختيار الأولويات
 - جدوى ذات مصلحة عامة

الأهداف

- = الجدوى مما نصبو إليه
- ما نصبو إلى تحقيقه أو إنتاجه
 - تصبو إلى تأثير أو فائدة تحصل للحرفاء
 - تدرج في مسار أشمل من التصرف والقيادة

المؤشرات

- تعبير مرقم

- قياس تحقيق الأهداف

- التمكن من تقييم تحقيق الأداء أو النتيجة المتحصل عليها

الجزء الأول: المفاهيم الأساسية للأداء

المفاهيم الأساسية

الأهداف : المفاهيم، الأصناف ومسار الإعداد

معايير الأداء



هل يتم ضبط أهداف على مستوى مصالحكم؟ في حال ذلك، ما هي أهمها؟







1. المفهوم

= الهدف المرجو من مبادرة = ما المراد فعله

2. الجدوى

على المستوى الفردي

- ترفيع مستوى متطلبات الأفراد تجاه عملهم
- تحفيز على التطوير والتجديد،
- تدعيم دفع الأفراد،
- تركيز الطاقات نحو أهداف مضبوطة،
- تخفيض الضغط من حيث ضبط الأولويات

على المستوى التنظيمي

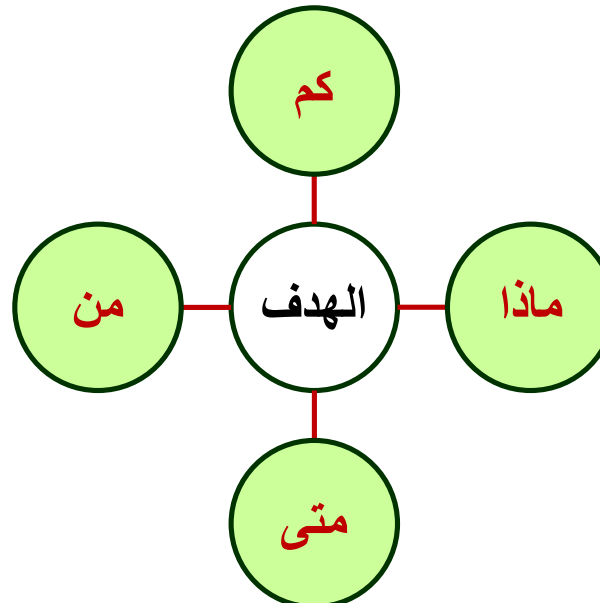
- توضيح الإنتظارات
- مرجع لضبط الأولويات
- تدعيم التركيز حول هدف ما
- تحسين التواصل
- تدعيم أداء الأفراد والمجموعات

الخطوط التوجيهية لضبط الأهداف

1- اختيار عدد مضبوط من الأهداف تبلور أولويات البرنامج

2- البحث عن توازن بين أبعاد الأداء العمومي الثلاث

3- ربط كل هدف بعدد من مؤشرات الأداء ذوي الدلالة والمصدقية



تصنيف الأهداف

14

أهداف
عملية

أهداف أداء

أهداف
وسيلة

أهداف
وسائل

أهداف
استراتيجية

أهداف تأثير



■ المنهجية الأولى

الترتيب الأهداف حسب منظومة قيادة الأداء

- الهدف من السياسة العمومية
- الأولويات الاستراتيجية للبرنامج على المدى الطويل (من 3 إلى 5 سنوات)
- النتائج الجمالية المدرجة وثقة ضمن الوثائق الإستراتيجية

الأهداف
الإستراتيجية

- التنزيل العملي للأهداف الإستراتيجية أي الأنشطة التي من شأنها تحقيق الأهداف الإستراتيجية
- المدى المتوسط (من سنة إلى 3 سنوات)
- نتائج تدرج ضمن الوثائق العملية

الأهداف العملية

- منتج
- وسائل
- أنشطة

الأهداف الوسيطة

■ الترتيب التالي: حسب مختلف مستويات تنفيذ السياسات العمومية



الأبعاد الثلاثة للأداء العمومي

الإتعاكسات المرترقة

ماذا؟

الكيفية

كيف؟

ترشيد الوسائل

بكم؟

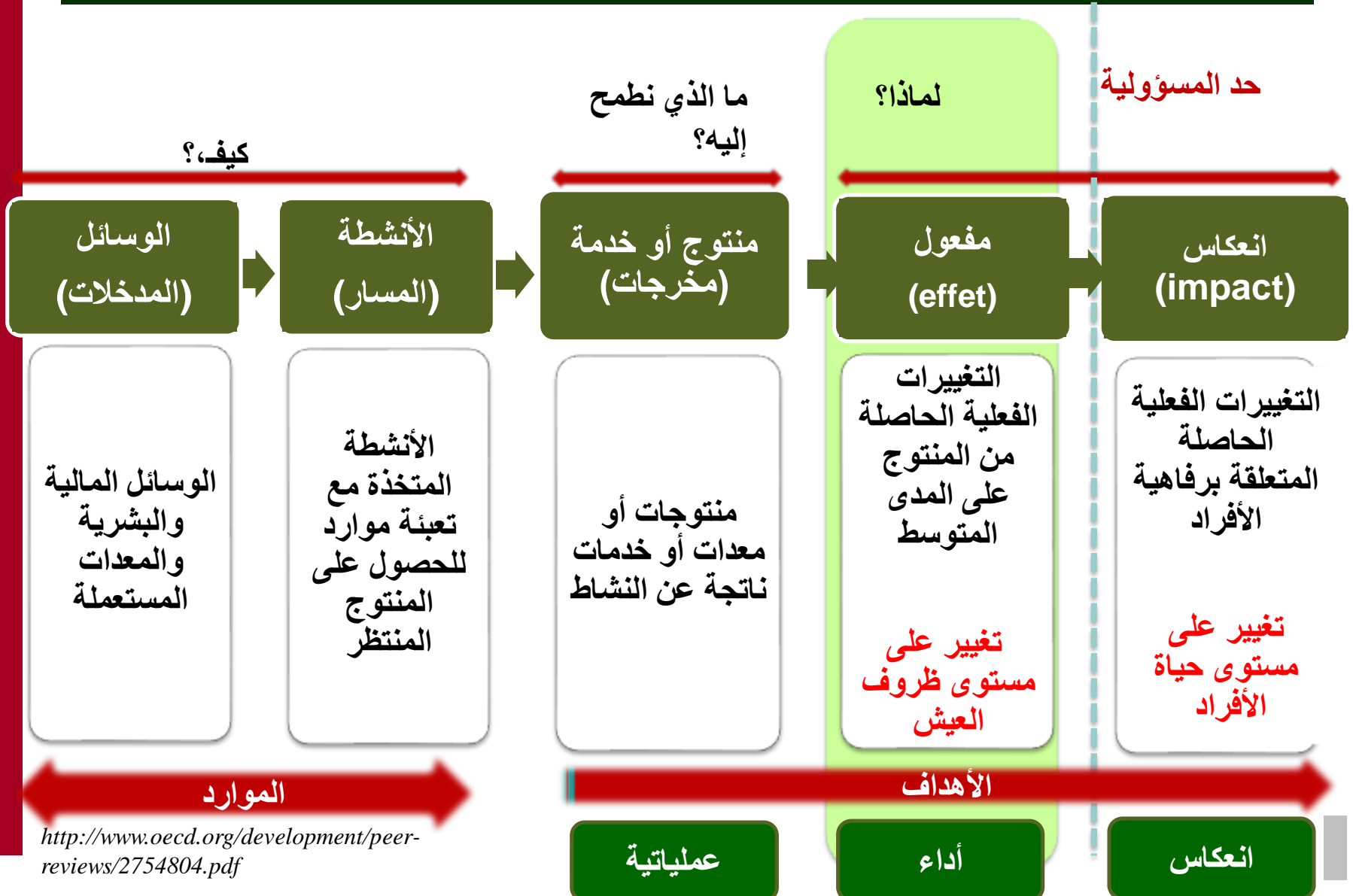
النجاعة الاجتماعية الاقتصادية
(المواطن)

الجودة (المستعمل)

الفعالية (المطالب بالأداء)

تصنيف الأهداف

سلسلة النتائج: من النشاط إلى تحقيق الأهداف



الجزء الأول: المفاهيم الأساسية للأداء

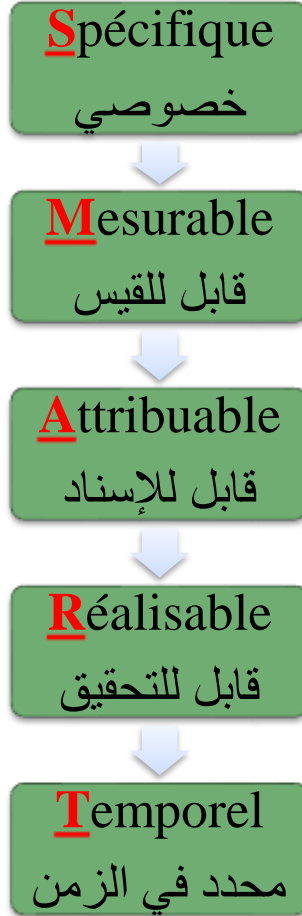
المفاهيم الأساسية

الأهداف : المفاهيم، الأصناف ومسار الإعداد

معايير الأداء



- الأداء المالي ومن بينها المردودية الاقتصادية (ترشيد الخدمات)
- الأداء الفني يشمل المستويات العملية لتنفيذ السياسات العمومية



SMART

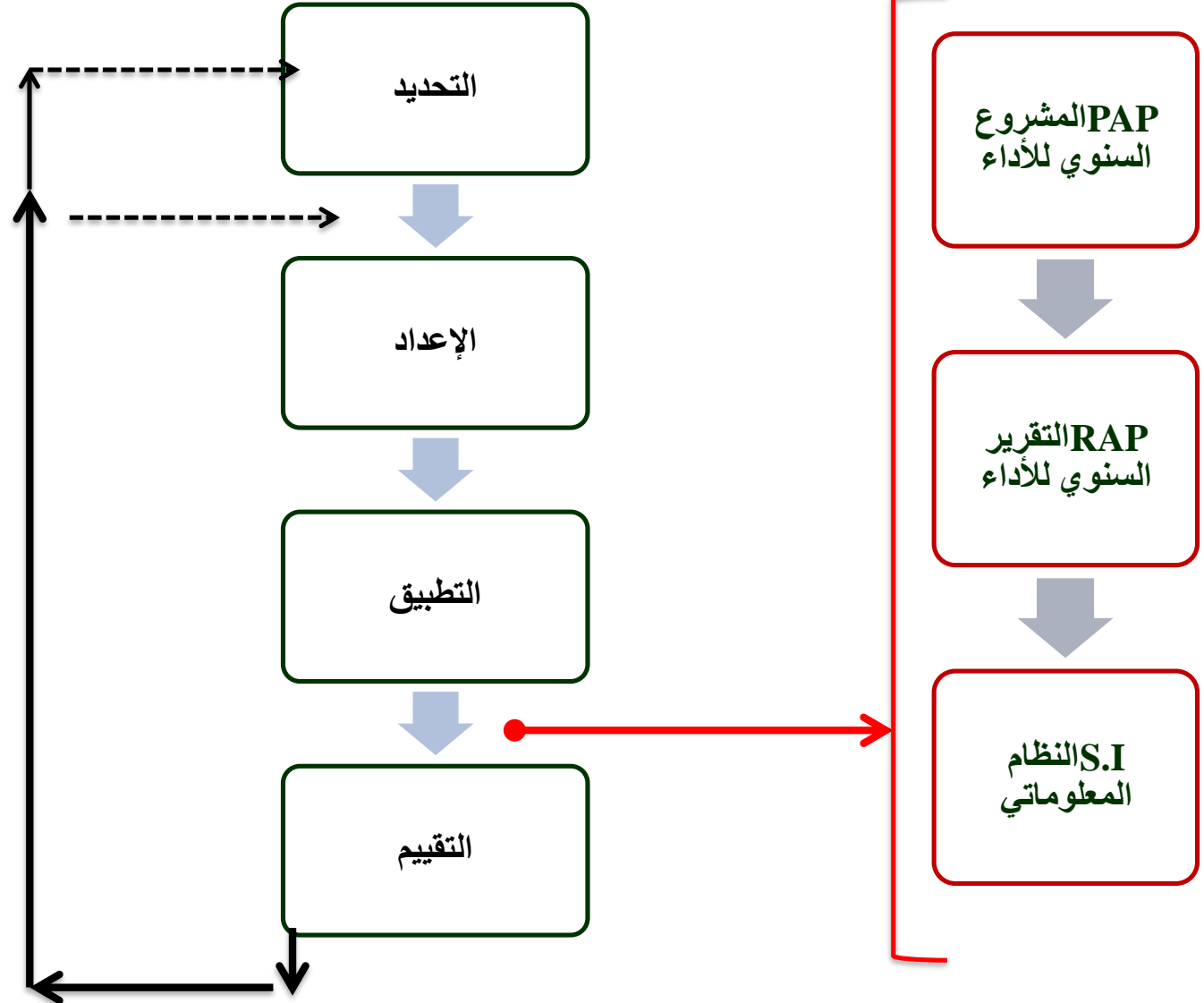
خصوصيات جودة
المؤشرات



المدخلات

مسار اختيار وإعداد المؤشرات

الإستغلال
والتصرف
والمتابعة



- ما الذي نود نقيسه؟
- المرجو من البرنامج

ضبط المتدخلين -
الهيكل

- مؤشرات موجودة
- تفادي تعدد المؤشرات

لماذا؟

إلى من؟

التقييم

من قبل من؟

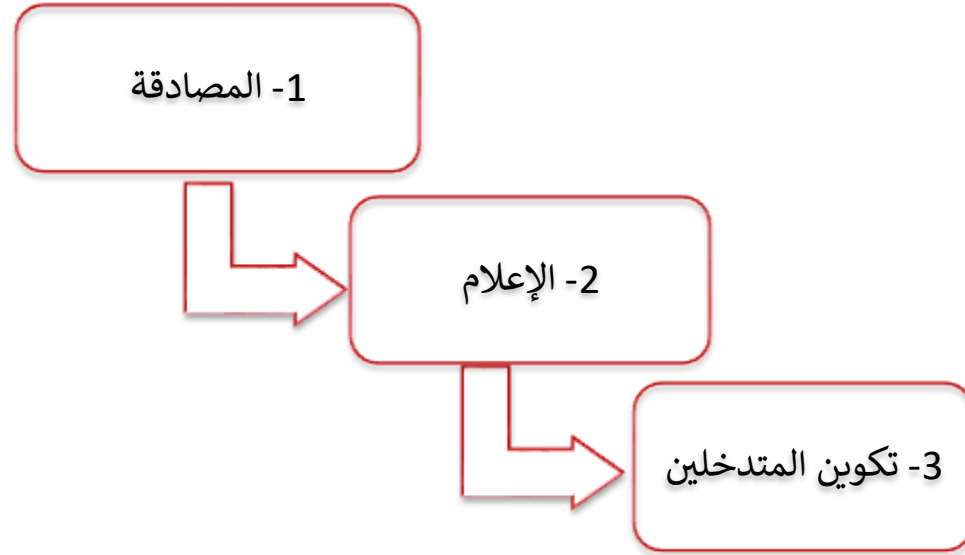
ماذا؟ مجال القيس؟



- ما المراد بقيسه؟
- ضبط الإطار والحدود التي سيتم تطبيق القياس ضمنها
- الأهداف الإستراتيجية (PAP)

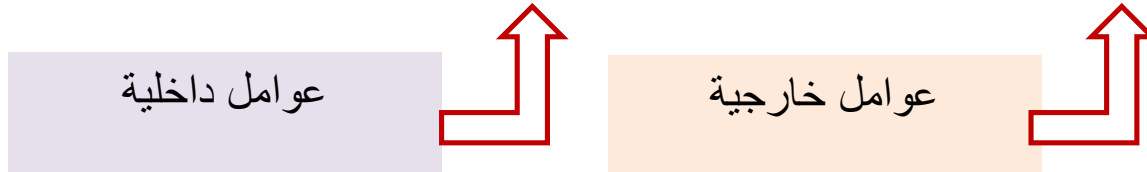


التطبيق



التقييم والتحيين

يندرج التصرف في المؤشرات ضمن مسار تحسين متواصل = < تحسين المؤشر أو تغييره أو العدول عنه



التصرف في مؤشرات الأداء ومتابعتها

آليات التصرف في المؤشرات
(بطاقات المؤشرات وسجل المؤشرات)

إدراج المعطيات ضمن النظم المعلوماتية
وإعداد التقارير ومعالجة المعلومات

الجودة والملاءمة وديمومة المؤشرات

- تدعيم المسارين الإستراتيجي والعملياتي
- اتخاذ القرار
- توزيع الموارد...



المخطط

الجزء الأول: المفاهيم الأساسية للأداء

الجزء الثاني: وثائق الأداء

الجزء الثالث: قيادة الأداء



الجزء الثاني: وثائق الأداء

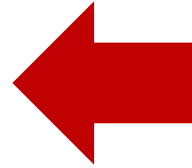
متطلبات التصرف في الميزانية حسب الأهداف مكرسة في وثائق الأداء

المنهجية التقليدية مبنية على
الوسائل:

ضبط الأهداف حسب
الوسائل = < التقييم على
أساس درجة تنفيذ
الإعتمادات في إطار تلك
المرسمة واحترام التشاريع
والتراتب الجاري بها
العمل

منهجية تركز على الأهداف:

- تضبط الأهداف على أساس
الحاجيات والأولويات
- تعبئة الموارد اللازمة
- التقييم على أساس درجة
بلوغ الأهداف وانعكاسها



ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى أهداف خاصة قابلة
للقيس من خلال مؤشرات أداء تمكن من المتابعة
والتقييم

التصرف في الميزانية

متطلبات التصرف في الميزانية حسب الأهداف مكرسة في وثائق الأداء

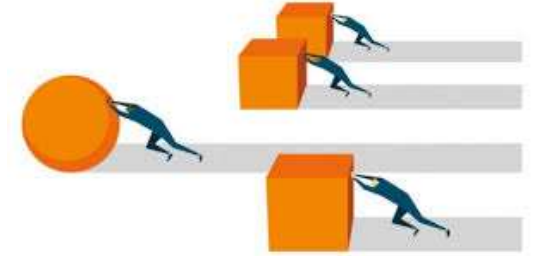


المشروع السنوي للأداء

يتم تقديمه بالنسبة لكل مهمة ويصاحب مشروع قانون المالية (الفصل 46 من ق.أ.م)



يمثل ركيزة المساءلة والمسؤولية تجاه السياسات العمومية



تشمل الربط بين الاستراتيجية والأهداف والأنشطة على مدى ثلاث سنوات



مكونات المشروع السنوي للأداء

المحور الأول: التقديم العام للمهمة:

- ✓ تقديم إستراتيجية القطاع والمهمة
- ✓ تقديم برامج المهمة
- ✓ تقديم أهداف ومؤشرات أداء المهمة
- ✓ الميزانية وبرمجة نفقات المهمة على



المدى المتوسط

المحور الثاني: تقديم برامج المهمة

- ✓ تقديم البرنامج وإستراتيجيته
- ✓ أهداف ومؤشرات الأداء الخاصة

بالبرنامج

- ✓ نفقات البرنامج

الملاحق

- ✓ بطاقات مؤشرات أداء البرنامج
- ✓ بطاقات الفاعلين العموميين
- المتدخلين في البرنامج

تقديم استراتيجية البرنامج

✓ تلخص الإستراتيجية :

- الركائز الأساسية للبرنامج،
- أولويات سياسة الدولة في المجال،
- الإصلاحات والمبادرات المهيكلة المتعهد بها.



✓ ملخص الاستراتيجية وعرض محاورها
والأولويات ذات العلاقة

✓ تقديم أهداف البرنامج

✓ تحليل انصهار الأهداف مع برنامج الحكومة
والاستراتيجيات القطاعية عند الإقتضاء

تقديم البرامج

✓ تقديم الهدف بالرجوع إلى المحاور الإستراتيجية للبرنامج



✓ تقديم المؤشرات وتعليل أسباب اختيارها

✓ عرض الخيارات والأنشطة لبلوغ الأهداف المنشودة

التقرير السنوي للأداء

✓ وثيقة مرفقة لقانون غلق الميزانية

✓ يتعلق بما تم تحقيقه من حيث الأداء والميزانية

✓ يجمع بين:

- الحصيلة على المستوى الاستراتيجي
- النتائج المحققة
- استهلاك العتمادات
- تقييم ذاتي للأداء



التقرير السنوي للأداء

✓ تقديم عام لأهم جوانب نشاط الوزارة خلال سنة المعنية

✓ تنفيذ ميزانية الوزارة للسنة المعنية

✓ التقديم العام للبرنامج

✓ تقديم عام للإنجازات الإستراتيجية الخاصة بالبرنامج

✓ نتائج القدرة على الأداء وتنفيذ ميزانية البرنامج

• تقديم لتنفيذ ميزانية البرنامج

• تقديم لنتائج القدرة على الأداء وتحليلها

✓ التوجهات المستقبلية لتحسين الأداء

الملاحق:

كل الجداول والمعلومات ذات الدلالة فيما يخص نتائج القدرة على الأداء التي تم تحقيقها.



إعداد وثائق الأداء: الآجال المفتاح

مثال: مهمة
المالية

تقديم مشاريع أطر
النفقات متوسطة
المدى (س -
س+2) وتقارير أداء
(س-1) لمصالح
الهيئة العامة
للميزانية

إحالة النسخة
الأولية من التقرير
السنوي للأداء
لوحة التصرف في
الميزانية حسب
الأهداف

ضبط النتائج
التي تم
تحقيقها
فعليا
لمؤشرات
قيس أداء
سنة المعينة
(س-1)

تقييم الأهداف
والمؤشرات
وإمكانية تغييرها أو
تثبيتها

20
أفريل

نهاية
شهر
مارس

بداية
شهر
جانفي



إعداد وثائق الأداء: الآجال المفاتيح

مثال: مهمة
المالية

إحالة النسخة
النهائية
للمشروع
السنوي للأداء
س+1 إلى
مصالح الهيئة
العامة للتصرف
في ميزانية الدولة

إحالة النسخة الأولية
للمشروع السنوي
للأداء س+1 إلى وحدة
التصرف في الميزانية
حسب الأهداف

مناقشات تقييم
ميزانية س-1
وتحيين ميزانية
س ومناقشة
إطار نفقات
متوسط المدى
القطاعات

آخر أجل
15 جوان

25 ماي

آخر أجل
15 ماي



المخطط

الجزء الأول: المفاهيم الأساسية للأداء

الجزء الثاني: وثائق الأداء

الجزء الثالث: قيادة الأداء



الجزء الثالث: قيادة البرامج





هل أن اعتماد وثائق الأداء يعتبر كافيا حسب رأيكم
للتمكن من التصرف في السياسات العمومية حسب
الأهداف؟



الجزء الثالث: قيادة البرامج

قيادة البرامج

حوار التصرف

مراقبة التصرف



Le dialogue de Gestion: Pourquoi?



المشاركة

المسؤولية

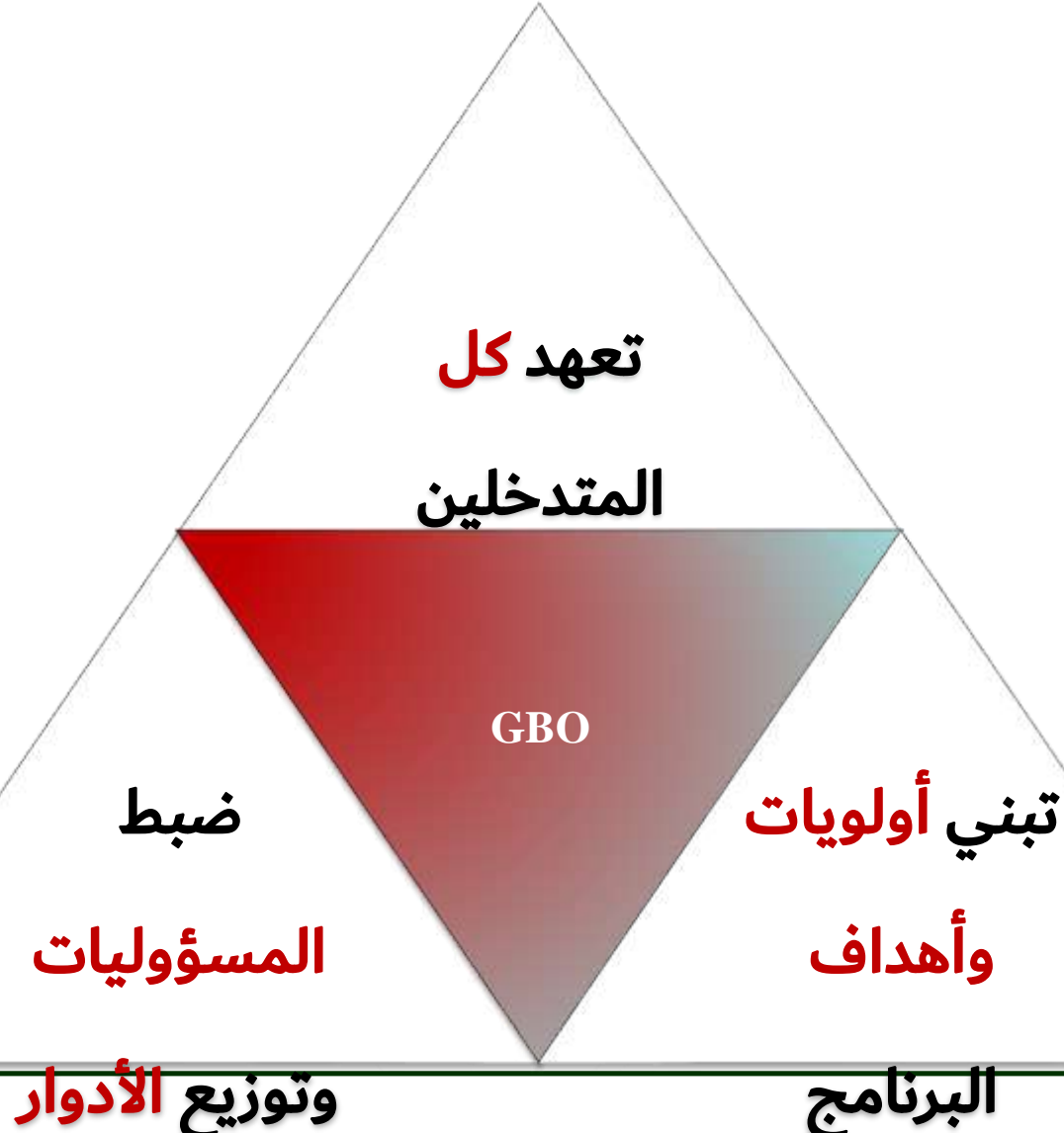
المساءلة

قيادة البرامج
على معنى
التصرف في
الميزانية حسب
الأهداف
تستوجب تطورا
في آليات
التصرف الإداري
في اتجاه إرساء
مفهوم:

6 Steps to
Accountability

- 1 Self-honesty
- 2 Value others
- 3 Keep records
- 4 Take responsibility
- 5 Do the right thing
- 6 Act promptly with care

قيادة البرامج

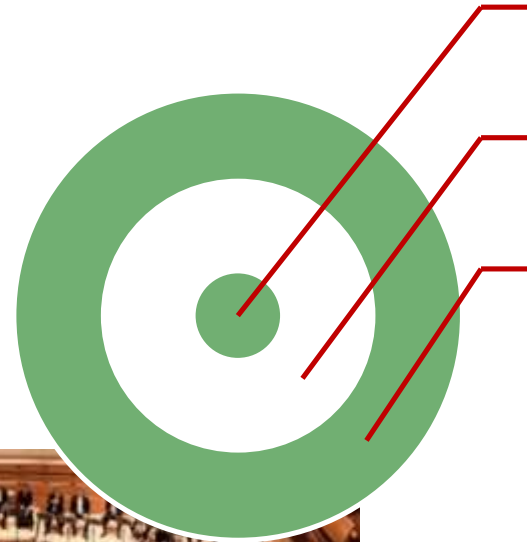


قيادة البرامج

التقسيم البرامجي

سلسلة المسؤولية

رئيس البرنامج



رئيس
الموازنة
المقر
التصرف

قيادة البرامج

رئيس البرنامج



حلقة أساسية من
سلسلة المسؤوليات

قيادة البرنامج = تحقيق الأهداف
وتحسين الأداء في إطار
الإستراتيجية



رئيس البرنامج

46



رئيس البرنامج دور قيادي

التنسيق مع
مصالح رئاسة
الحكومة ووزارة
المالية وبرنامج
القيادة والمساندة
وبصفة عامة مع
مختلف المتدخلين

1. **برمجة** إطار الأداء والنفقات على مستوى البرنامج
2. **تنفيذ** البرنامج و**متابعته**
3. **المساءلة:**

- موافاة رئيس المهمة **بالتقارير الدورية**
- **مناقشة** الميزانية وإطار الأداء مع مصالح وزارة المالية ومجلس نواب الشعب
- إعداد **التقرير السنوي للأداء**



رئيس برنامج القيادة والمساندة

47



دور قيادي تحت إشراف رئيس المهمة

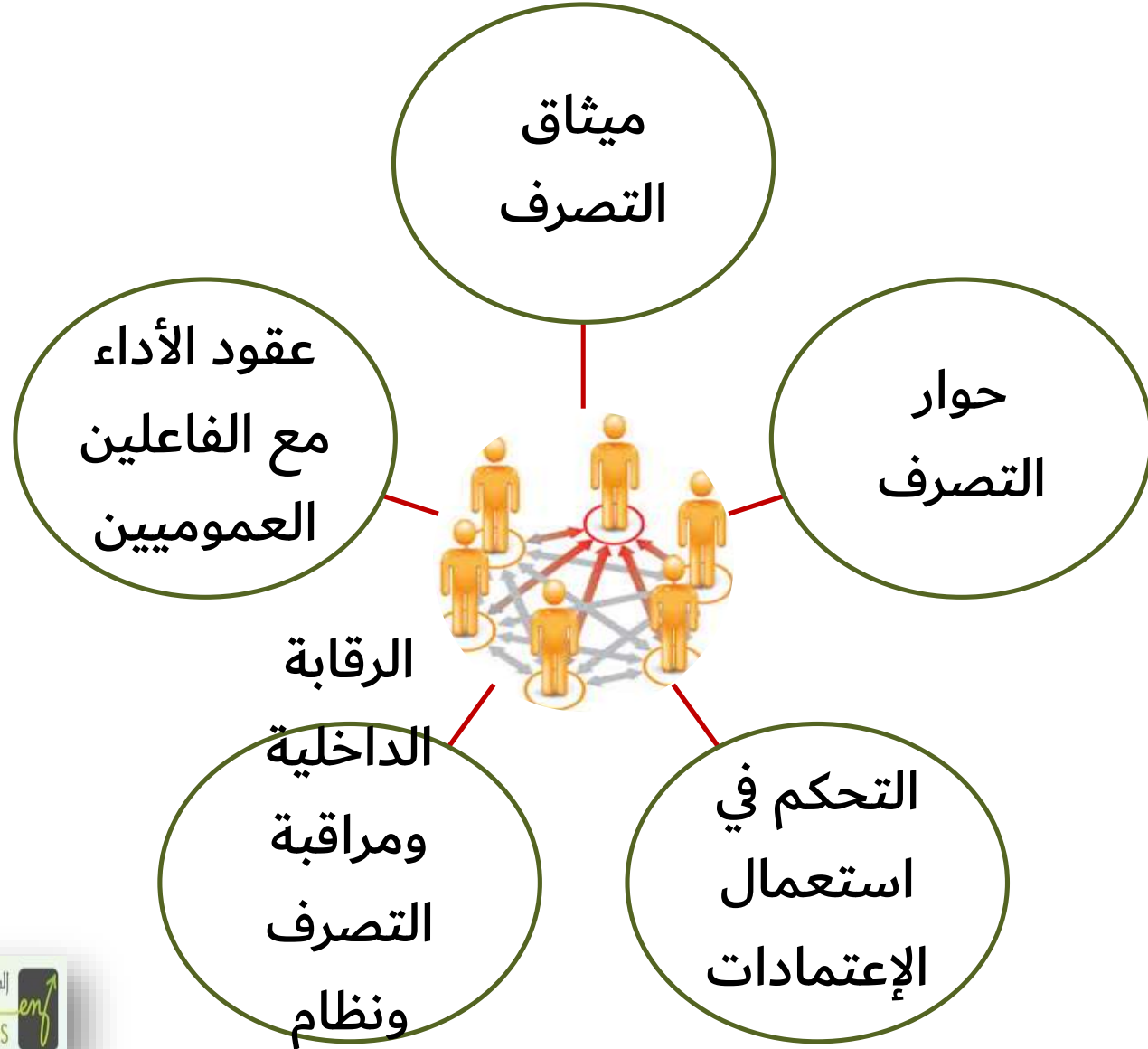


التنسيق مع
مصالح رئاسة
الحكومة ووزارة
المالية وبرنامج
القيادة والمساندة
وبصفة عامة مع
مختلف المتدخلين

- 4. مساندة البرامج العملياتية في:**
- الإستشراق والتخطيط الاستراتيجية والبرمجة على المدى المتوسط والبعيد
 - متابعة وتقييم الأداء
 - إعداد الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى والمساندة المنهجية واللوجستية ووضع المعلومات ذات الدلالة على الذمة



أسس قيادة البرامج



الجزء الثالث: قيادة البرامج

قيادة البرامج

حوار التصرف

مراقبة التصرف

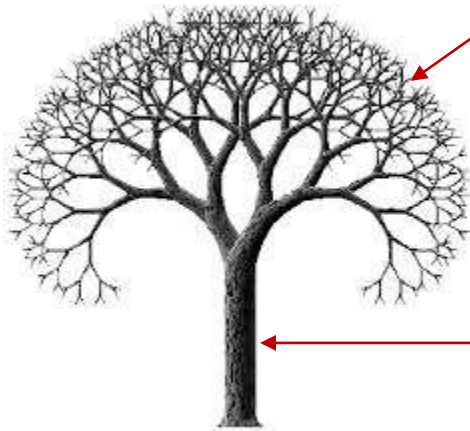


تنزيل الأهداف

50

التنزيل

تنزل الأهداف حسب البرامج الفرعية التي يمكن أن تسند لها أهداف خصوصية تكون عملية أكثر



التجميع

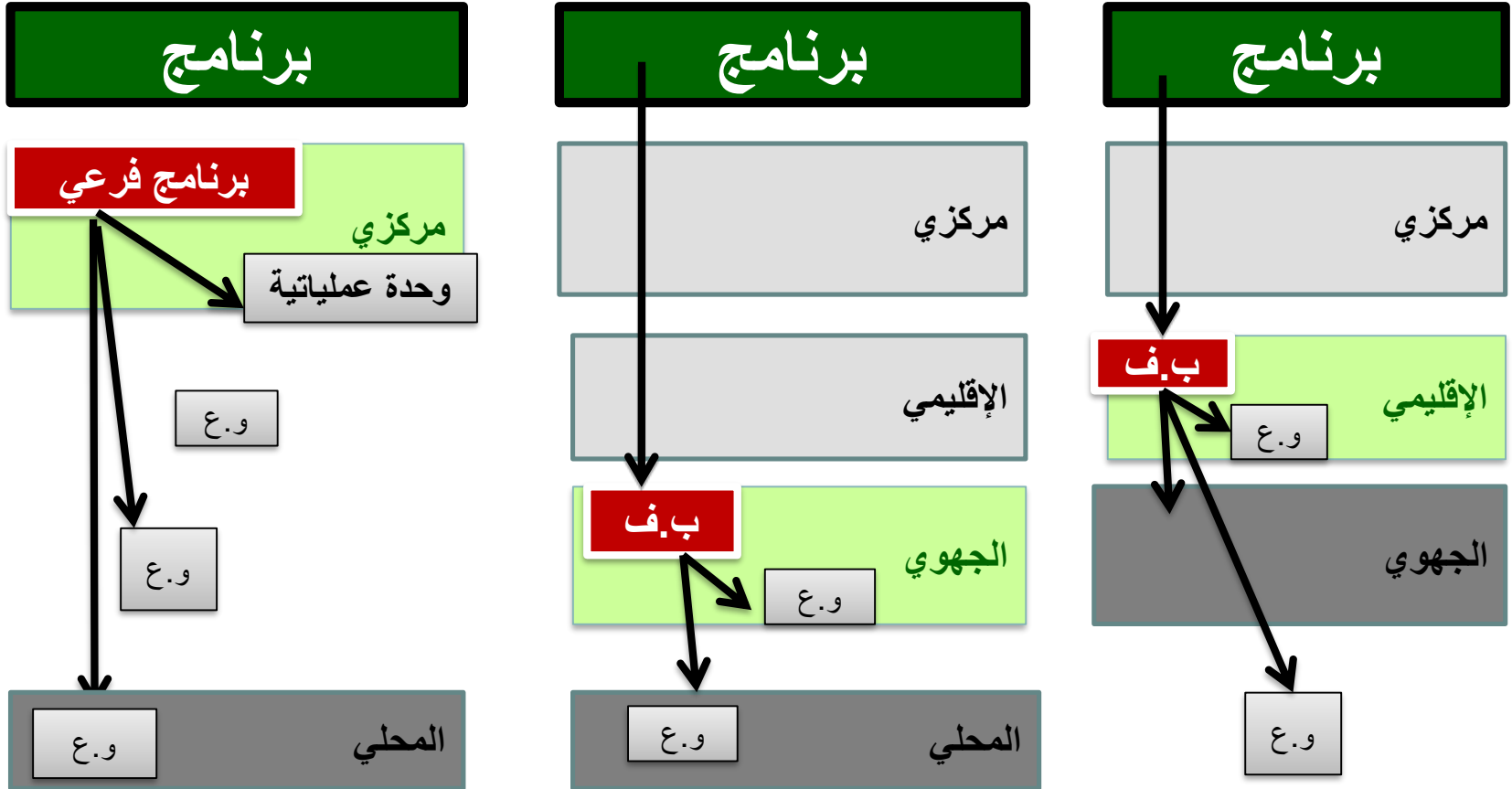
يجمع البرنامج البرامج الفرعية التي تمثل وظائف فرعية له. وتكون أهدافه ومؤشراته تلك المتعلقة بالبرامج الفرعية بصفة مجمعة



التنزيل العملي للبرامج

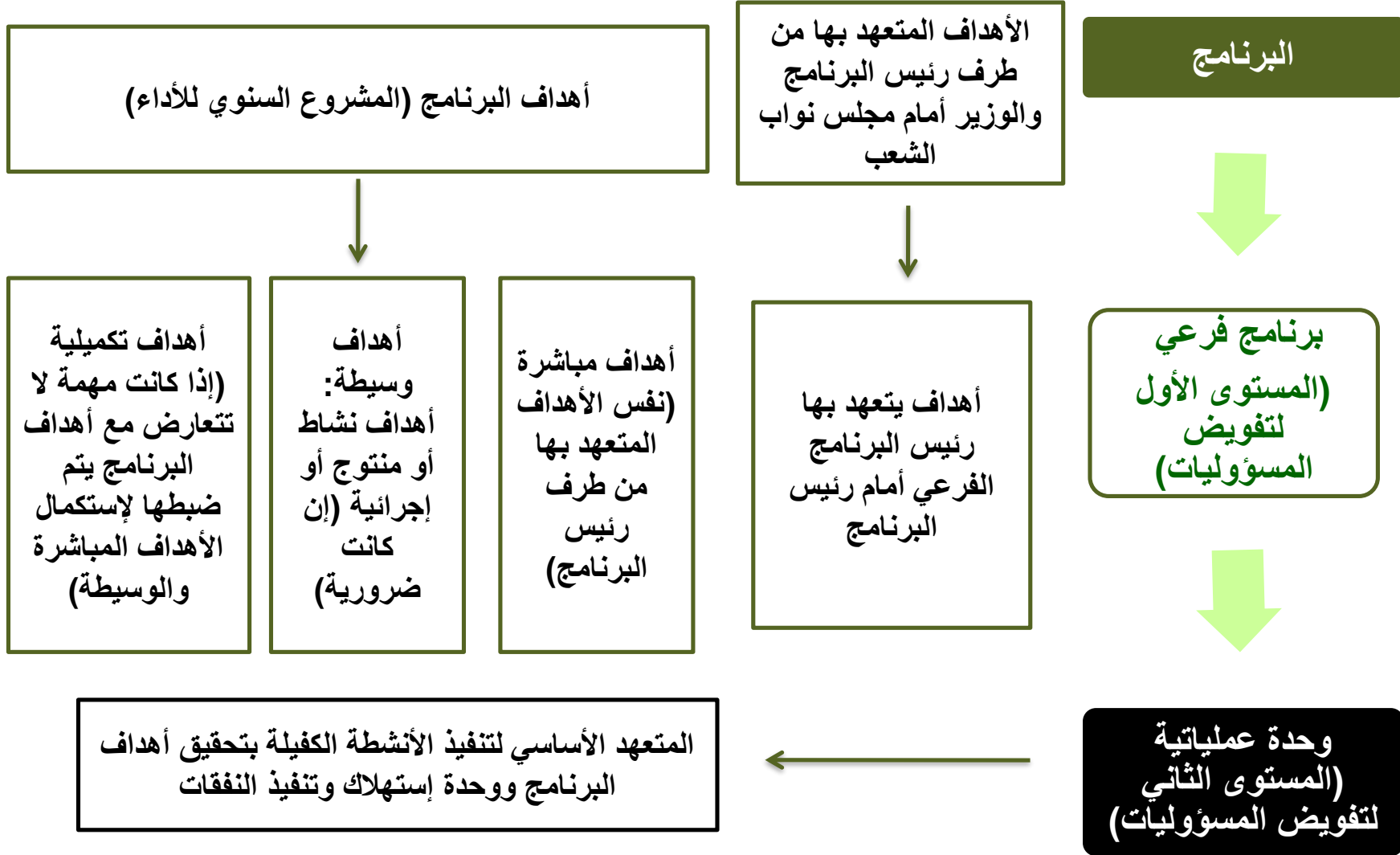
51

الفصل 18 من القانون الأساسي للميزانية



تنزيل أداء البرنامج على مستوى البرامج الفرعية

52



- مجموعة الأعمال الضرورية لتجسيم سياسة عمومية ما (البرنامج)

- تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

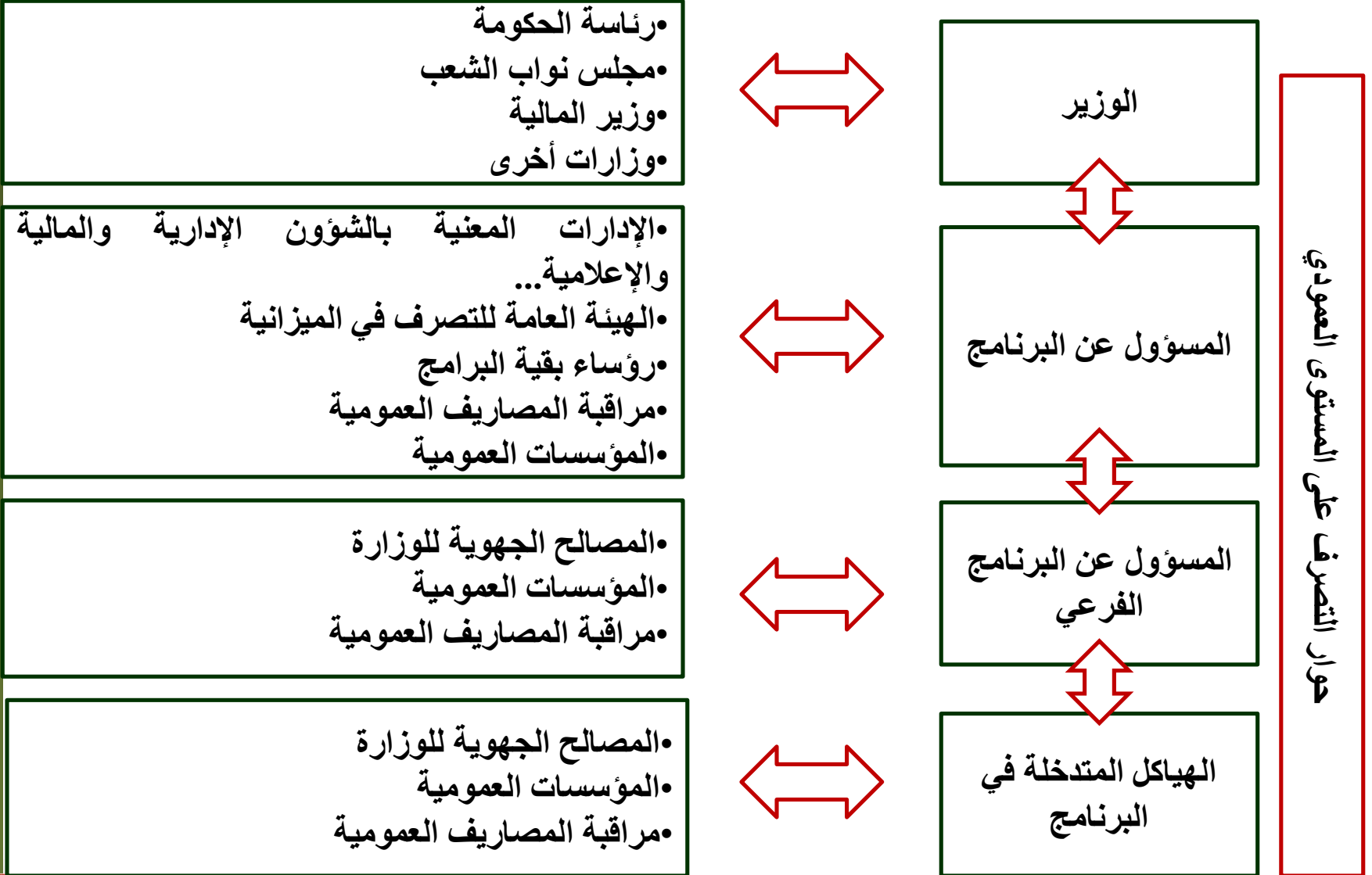
- تمكن الأنشطة من الربط بين الأهداف والميزانية المرصودة للبرنامج: تترجم آليات وأساليب توظيف الإمكانيات بما يمكن من تحقيق القيم المنشودة لمؤشرات قياس الأداء وتحسين النتائج المنتظرة.

مثال ذلك :

- بناء سدّ لتحسين نسبة تعبئة الموارد المائية،
- إنتداب أساتذة لغات لتحسين القدرات المكتسبة للتلاميذ في اللغات،
- تنظيم حملات للتلقيح ضدّ الأوبئة بالجهات لتحسين نسبة التغطية بالتلقيح.

تنظيم حوار التصرف

54



حوار التصرف على المستوى الأفقي

حوار التصرف

55

- مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم التي تمكن من تبادل المعلومة بين مختلف المستويات والدرجات المهنية والإدارية لغاية إحكام التصرف في الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المبرمجة
- يساعد على ضبط إطار القدرة على الأداء للبرنامج وإعداد وتنفيذ ميزانية البرنامج والبرامج الفرعية ومن برمجة الأنشطة لتحقيق الأهداف واستعمال الإمكانيات المتاحة لتحقيق أداء أفضل

المفهوم



- حوار التصرف على المستوى الأفقي:
 - ✓ التنسيق لبلوغ أهداف السياسة القطاعية ويمكن أن يتجاوز الوزارة الواحدة
 - ✓ التنسيق المستمر بين رؤساء البرامج العملياتية من ناحية ورئيس برنامج القيادة والمساعدة من ناحية أخرى بصفتهم مسدي خدمات فنية وتقنية لبقية البرامج

التوثيق

- حوار التصرف على المستوى العمودي:
 - ✓ عادة ما يبسط منطق التسلسل الإداري هذا الحوار
 - ✓ يتطلب أكثر جهود وآليات إضافية لتنسيق السياسات وتحديد الأهداف المشتركة عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ الميداني على المستوى الجهوي أو بخصوص مجالات تدخل الوحدات العملياتية والمؤسسات العمومية

• ميثاق
التصرف

• عقود الأداء

التنظيم

- توثيق حوار التصرف :

ضمان وضوح وتناسق الأدوار

- ✓ إعداد ميثاق التصرف
- ✓ إبرام عقود أهداف



توثيق حوار التصرف

○ يقتضي تفعيل حوار التصرف ووضعه حيز التنفيذ على المستوى الأفقي والعمودي إضافة الطابع الرسمي عبر توثيقه من خلال إعداد **ميثاق التصرف** (على مستوى الوزارة/البرنامج).

○ وثيقة إطارية لتحديد مهام المتدخلين بالمنظومة.

○ يتضمن **ميثاق التصرف**:

✓ توضيحا **لأدوار** جميع المتدخلين ويهدف إلى ضمان وضوح وتناسق الأدوار

✓ يضبط **الروزنامة والوثائق** التي يجب إعدادها والسهر علي توحيدها بما يتناسق مع روزنامة إعداد الميزانية وإطار القدرة على الأداء

○ يتولى رئيس البرنامج تنظيم حوار التصرف على مستوى برنامجه وإعداد ميثاق للتصرف خاص بالبرنامج



الجزء الثالث: قيادة البرامج

قيادة البرامج

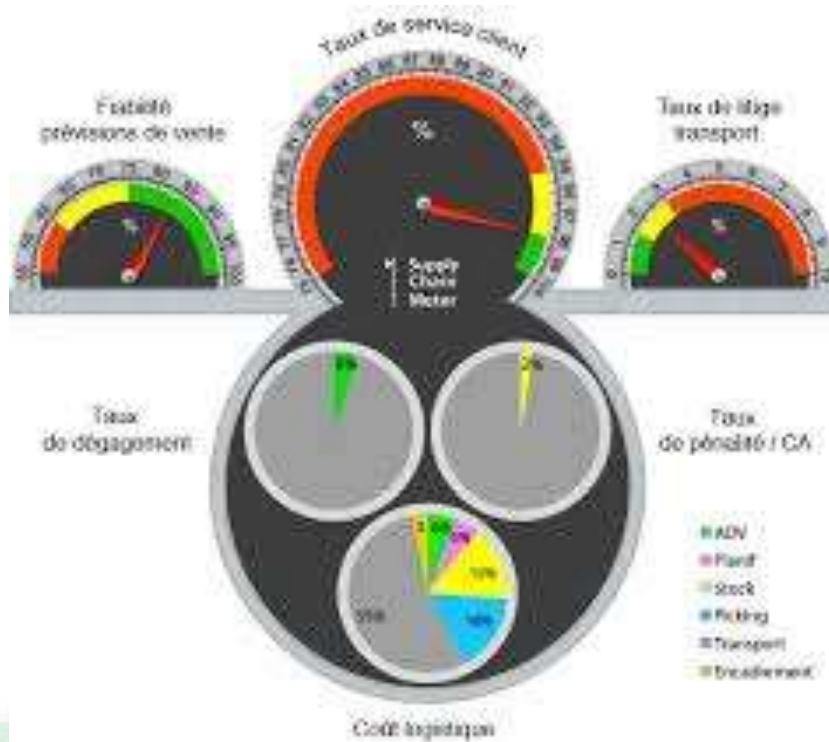
حوار التصرف

مراقبة التصرف



رقابة التصرف

قيادة مسارات الأداء والتحكم فيها



- مجموعة الآليات الموضوعية تحت تصرف رئيس الإدارة ورؤساء البرامج والتي تمكن من قيادة البرامج من حيث متابعة تحقيق الأهداف وتحليل النتائج المسجلة
- آلية تمكن من تحسين نجاعة توظيف الإمكانيات بين مختلف الأنشطة وربطها بالنتائج المسجلة

الحد من مخاطر سوء الأداء من خلال الضبط الدائم للإجراءات الإصلاحية بهدف ضمان تحقيق أهداف البرامج

شكرا على حسن المتابعة

العمل متواصل ...

