



# تقرير نشاط وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة لسنة 2020

أداء - مسؤولية - مساءلة  
شفافية



3	معطيات عامة حول قيادة مشروع التصرف في الميزانية حسب الأهداف
3	وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة لدى وزير المالية
3	التسمية ومرجع الأحداث
3	مشمولات وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة لدى وزير المالية
3	فريق العمل
4	حوكمة مشروع التصرف في الميزانية حسب الأهداف
4	لجنة وزارية لتنسيق وقيادة المشروع يرأسها رئيس الحكومة
4	لجنة متابعة وتقييم المشروع لدى وزير المالية
5	الهيكل المنخرطة في المنظومة
5	تقديم عام لتقرير النشاط بعنوان سنة 2020
6	إدارة التغيير
6	التكوين
11	التواصل
13	تطوير آليات وتقنيات العمل
13	وثيقة ميثاق التصرف الإطارية
13	أشغال التنزيل العملي للأداء
15	وثائق القدرة على الأداء
15	أنظمة الرقابة الداخلية
16	تفعيل مقتضيات القانون الأساسي للميزانية
16	النصوص التطبيقية للقانون الأساسي للميزانية
17	الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي
19	تقييم عملية إعداد وتنفيذ ميزانية 2020
20	الصعوبات والتحديات
20	الصعوبات
21	التحديات
22	مخطط العمل لسنة 2021
22	الجزء الأول: قيادة التغيير
23	الجزء الثاني: مرافقة الهياكل المتدخلة في منظومة التصرف في ميزانية

## معطيات عامة حول قيادة مشروع التصرف في الميزانية حسب الأهداف

### وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة لدى وزير المالية

#### التسمية ومرجع الأحداث

تم تجديد إحداث وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة لدى وزير المالية بمقتضى الأمر الحكومي عدد 66 لسنة 2020 المؤرخ في 07 فيفري 2020

#### مشمولات وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة لدى وزير المالية

تتولى وحدة التصرف حسب الأهداف لإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة انجاز المهام التالية:

- قيادة مختلف مراحل إرساء منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالتنسيق مع الوزارات والهيئات المتدخلة في إعداد ميزانية الدولة وتنفيذها.
- متابعة تنفيذ مختلف مكونات المنظومة وتنسيق مراحل تركيزها.
- مساندة وحدات التصرف حسب الأهداف المحدثة بالوزارات في تركيز المنظومة.
- متابعة تجسيم الأهداف حسب مختلف مراحل روزنامة العمل بالتنسيق مع لجنة المتابعة.
- وضع مخطط للتعريف بالمنظومة الجديدة ولتكوين الأعوان في هذا المجال.
- إعداد الأدلة والوثائق المنهجية التي تساعد على تركيز المنظومة.

#### فريق العمل

ترأس وحدة التصرف حسب الأهداف منذ تاريخ جويلية 2017 السيدة أمال الفقيه بخطة مديرة عامة وتشرف على فريق عمل متكون من مجموعة من الإطارات (10 إطارات) الذي يعمل على تجسيم عملية قيادة المشروع بمختلف مكوناته و03 أعوان مكلفين بتقديم الدعم الإداري واللوجستي.



## فريق الوحدة المركزية لقيادة مشروع التصرف في الميزانية حسب الأهداف

### حوكمة مشروع التصرف في الميزانية حسب الأهداف

#### لجنة وزارية لتنسيق وقيادة المشروع يرأسها رئيس الحكومة<sup>1</sup>

تتولى الإشراف على مختلف الأعمال المتعلقة بإنجاز مشروع تطوير التصرف في ميزانية الدولة حسب الأهداف وتوجيهها وقيادتها.

#### لجنة متابعة وتقييم المشروع لدى وزير المالية<sup>2</sup>

تتولى متابعة المهام الموكولة إلى وحدة التصرف حسب الأهداف ومساندتها في مختلف مراحل تركيز المنظومة الجديدة كما تتولى إبداء الرأي حول مختلف الإجراءات المزمع عرضها على اللجنة الوزارية.

<sup>1</sup> (المحدثة بالأمر عدد 893 المؤرخ في 10 أبريل 2007)

<sup>2</sup> (المحدثة بقرار الوزير الأول بتاريخ 27 فيفري 2007 المحين بتاريخ 14 مارس 2014)

تعمل الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بصفة لصيقة مع وحدات التصرف في الميزانية حسب الأهداف القطاعية المعنية بتركيز كافة مقتضيات منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف على مستوى الوزارات القطاعية. وقد تميزت مرحلة الانطلاق الفعلي في تطبيق القانون الأساسي للميزانية بانخراط كافة الوزارات في المنظومة خلال الفترة التجريبية، وهو ما تم اعتباره نقطة ايجابية من شأنها المساعدة على حسن تطبيق القانون الأساسي الجديد للميزانية.

بالإضافة إلى وحدات التصرف في الميزانية القطاعية تعمل الوحدة على قيادة مختلف مكونات المشروع (الرقابة، التبويب، الأنظمة المعلوماتية، .....) مع مختلف الهياكل المتدخلة في تركيز المنظومة سواء على مستوى وزارة المالية على غرار الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة ومركز الإعلامية لوزارة المالية أو من خارجها كالهيئة العامة لمراقبة المصاريف العمومية ومحكمة المحاسبات...

## تقديم عام لتقرير النشاط بعنوان سنة 2020

تعتبر سنة 2020 استثنائية في مسار تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف باعتبارها سنة الانطلاق في إعداد وتنفيذ ميزانية الدولة وفقا لمقتضيات القانون الأساسي للميزانية المصادق عليه بتاريخ 15 فيفري 2019 وذلك إثر بعد الفترة التجريبية التي طالت سنوات عدة، والتي مكنت مختلف الوزارات دون استثناء من الانخراط في مشروع التصرف في الميزانية حسب الأهداف.

وبالرغم من الوضع الاستثنائي الذي مرت به بلادنا كسائر مختلف بلدان العالم والمتمثل في مواجهة انتشار جائحة كورونا منذ سنة 2020، وما ترتب عنه من تعطل السير العادي للمصالح العمومية للدولة، فإن فريق الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف قام بتأمين تواصل العمل وتوفير المتطلبات الأساسية لتنفيذ ميزانية سنة 2020 وفقا للقانون المذكور.

هذا وقد سجلت سنة 2020 جملة من الأنشطة الهامة التي مكنت أساسا من إعداد وتنفيذ ميزانية الدولة بعنوان

سنة 2020 وفقا لأهم مقتضيات القانون الأساسي للميزانية.

وقد تمحورت أهم تدخلات الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف وأنشطتها بعنوان سنة 2020

حول ثلاث محاور أساسية تمثلت فيما يلي:



وفيما يلي تلخيص لأهم أنشطة الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف لسنة 2020.

#### إدارة التغيير

عملت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف على إدارة التغيير سواء على مستوى الوزارات المنخرطة في المنظومة أو على مستوى الهياكل المتدخلة في تركيزها بوزارة المالية أو من خارجها. وقد أوضحت عمليات التقييم التي أنجزت في الغرض تسجيل تقدم ملحوظ على مستوى إعداد متطلبات تركيز القانون الأساسي الذي يمثل نقطة التكريس الفعلية لتركيز هذا المشروع الإصلاحي.

#### التكوين

في إطار مواصلة تطبيق مخطط التكوين الخاص بالقانون الأساسي للميزانية، واستنادا إلى التقدم المسجل على مستوى مكونات المنظومة عملت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بالتنسيق مع المدرسة الوطنية للمالية على مواصلة تصميم حقائب تكوينية جديدة تمحورت أساسا حول الرقابة الداخلية ومراجع الأنشطة ورقابة التصرف والميزانية المراعية للنوع الاجتماعي...

هذا واستنادا إلى الحقائق التكوينية التي سبق تصميمها في إطار تطبيق القانون الأساسي خلال السنوات المنقضية (التنزيل العملي للبرامج، التبويب، الفاعل العمومي، حوار التصرف.....) عملت الوحدة خلال سنة 2020 على مواصلة تنفيذ برنامج التكوين الخاص لفائدة المتدخلين الأساسيين في المنظومة وخاصة شبكتي رؤساء البرامج ومسؤولي الشؤون المالية والمتصرفين في الميزانية ومراقبي المصاريف العمومية وقد تراوحت الدورات التكوينية بين تكوين حضوري وتكوين عند بعد وذلك تطبيقا للإجراءات الاستثنائية لمكافحة انتشار جائحة كورونا، والتي يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

التاريخ	عدد المشاركين	الفئة المستهدفة	المحاور التكوينية
2020 27-26-25 فيفري	105	مديري الشؤون المالية	تقنيات تنفيذ ميزانية الدولة
2020 6-5-4 مارس	64	متصرفي الميزانية	التقنيات الجديدة لإعداد وتنفيذ ميزانية الدولة
2020 13-12-11 مارس	57	مراقبي المصاريف العمومية	تقنيات التصرف في الميزانية: المتابعة وتقدير تنفيذ الميزانية
2020 13-12-11 مارس	64	رؤساء البرامج بالوزارات	قيادة البرامج
2020 26-25-24 جوان	60	المحاسبين العموميين	التقنيات الجديدة لتنفيذ النفقات العمومية
2020 30 جويلية 2020 01 أوت	60	المراقبين العامين للمالية	الهيكل الجديدة للميزانية: إطار مرجعي لتدقيق ناجع



## التكوين

2020



هذا وقد تميزت سنة 2020 بنقلة نوعية في مجال التكوين مقارنة بالسنوات السابقة حيث أنها استهدفت الجهات وقد تم تصميم (02) حقيبة تكوينية لفائدة رؤساء البرامج الفرعية بالجهات، الأولى تتعلق بالتصرف في الميزانية حسب الأهداف والثانية تتعلق بالتصرف المبني على الأداء والتي تم تقديمها لفائدة (930) مشارك على مدار (16) حلقة تكوينية خلال شهري جويلية وأكتوبر 2020 يمكن تفصيلها على النحو الآتي:





هذا وقد شهدت دورات التكوين على المستوى الجهوي نسب مشاركة واهتمام واضح من قبل رؤساء البرامج الفرعية لمختلف محاور التكوين، وقد كانت بمثابة نقلة نوعية في توحيد التوجه بين المتدخلين الأساسيين في تكريس المنظومة وهم أساسا ممثلي الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف وممثلي الوحدات القطاعية والمتصرفين في ميزانية الدولة ومراقبي المصاريف العمومية. مع العلم أن المستوى الجهوي لم يحظى طيلة السنوات السابقة بعمليات تحسيسية وبالتكوين اللازمين بالرغم من الدور الهام الذي يلعبه في التنفيذ الفعلي للسياسات العمومية.



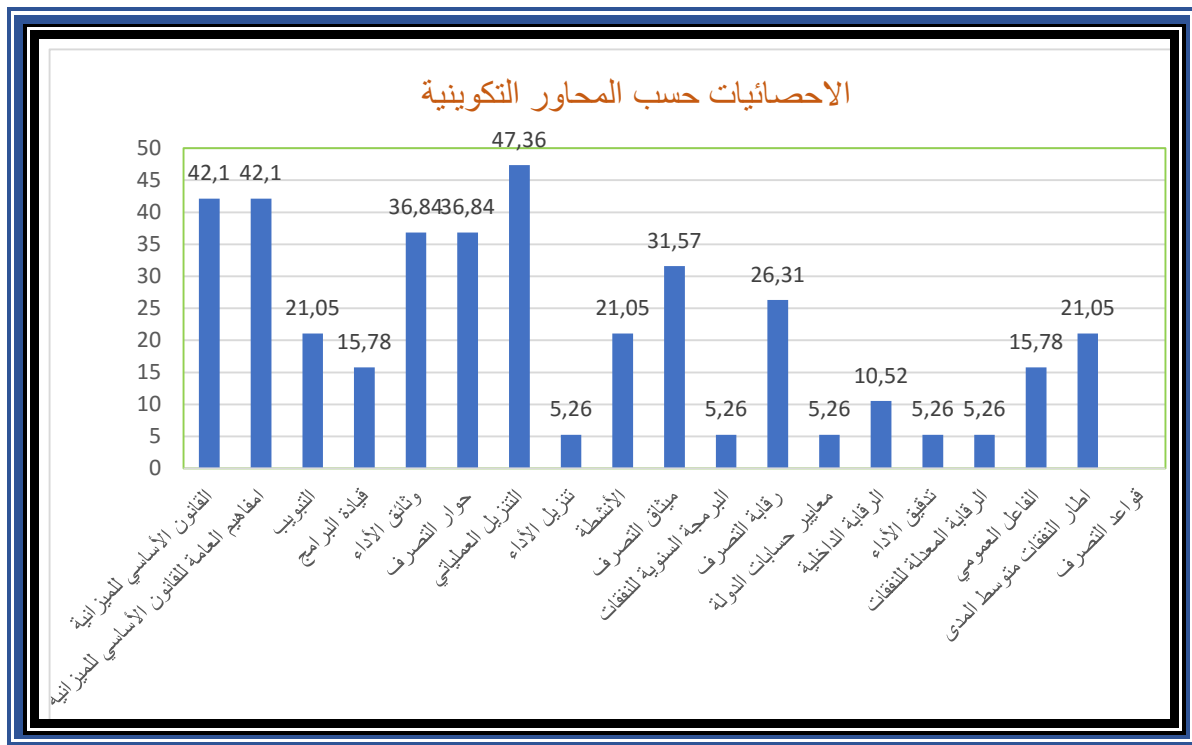
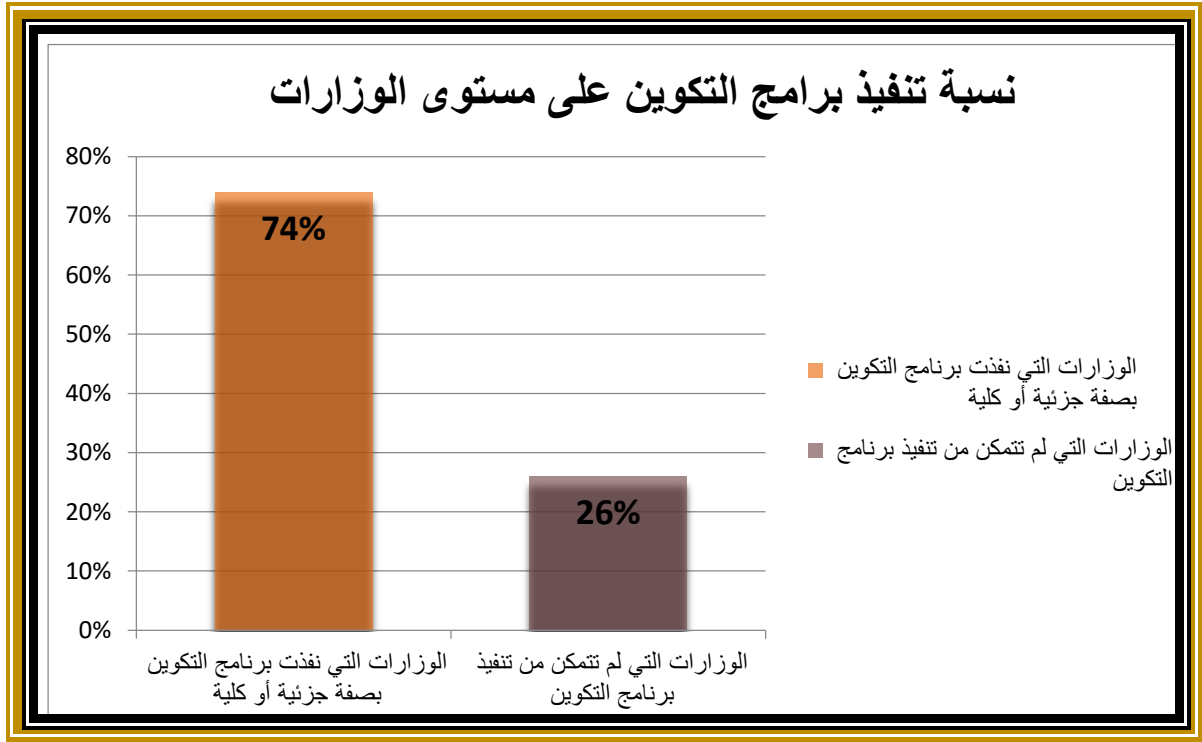
وفي إطار حرصها الدائم على تنفيذ برنامج تكوين شامل لكافة المتدخلين على مستوى كل وزارة تولت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف متابعة تنفيذ مخططات التكوين الخاصة بكل وزارة من قبل وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف القطاعية .

## التكوين على المستوى الجهوي

نظمت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بتاريخ 27 أكتوبر 2020 ملتقى بحضور كافة المكونين الذين شاركوا في برنامج التكوين بالجهات لتقديم آراءهم وملاحظاتهم حول هذه التجربة الأولى. وقد ثمن المشاركون هذه التجربة التي تمثل حسب رأيهم دعم هام في مسار تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف.



وفيما يلي لمحة حول إنجازات الوزارات القطاعية في مجال التكوين الخاص بالمنظومة لسنة 2020 :



كما خاضت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف خلال سنة 2020 تجربة جديدة في مجال التكوين عن بعد في إطار اتفاقية ممضاة مع المدرسة الوطنية للمالية وقد انطلقت فعليا في تصميم حقائب تكوين افتراضية وتم توفير الدعم التقني من طرف وكالة الخبراء الفرنسية «Expertise France» وتمحورت هذه الحقائب أساسا حول:

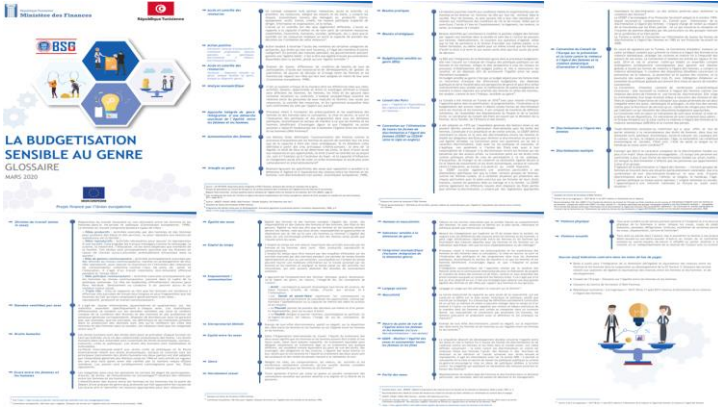
# GBO



تولت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف خلال سنة 2020 اعداد تقرير مفصل حول محور التكوين والتطورات المسجلة بعنوان سنة 2020.

## التواصل

واصلت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف العمل على تنفيذ مخطط التواصل الخاص بالمنظومة وقد تم خلال سنة 2020 ضبط التصميم النهائي للموقع الجديد الخاص بالمنظومة في صيغته النهائية بالتنسيق مع مكتب دراسات مختص في المجال وإعداد كافة المعطيات والبيانات التي سيتم استغلالها على الموقع باللغتين العربية والفرنسية.



## التواصل

أعدت الوحدة كتيبات "Brochures" حول التنزيل العملياتي للبرامج و« مصطلحات حول مقارنة النوع الاجتماعي » للتعريف بالميزانية المراعية للنوع الاجتماعي تم توزيعها على جميع الأطراف المعنية خلال ملتقيات وجلسات عمل ونشرها على الموقع الرسمي الخاص بالمنظومة.

وبالتوازي مع ذلك، واصلت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف اعتماد الموقع الحالي [www.gbo.tn](http://www.gbo.tn) للتواصل مع كافة المتدخلين في المنظومة من خلال نشر جميع الوثائق والمذكرات التوجيهية والعملية، المشاريع السنوية للأداء لسنة 2020 والتقارير السنوية للأداء لسنة 2018.

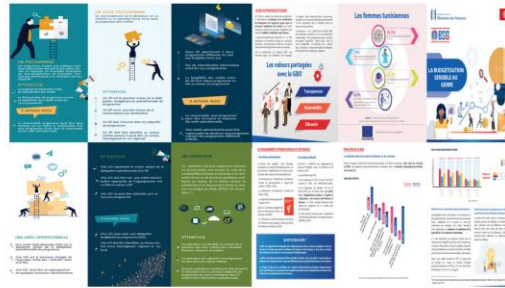
كما حرصت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف على إعلام مستعملي الموقع بآخر المستجدات المرتبطة بأعمال تركيز مقتضيات القانون الأساسي للميزانية وكذلك الأنشطة التي تقوم بها الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف من اجتماعات ولقاءات عن طريق نشر مقالات في الغرض.

وقد تم اعتماد الصفحة الرسمية

للمنظومة على موقع التواصل الاجتماعي "Facebook" لمزيد التواصل والإعلام حول المنظومة.

## كتيبات تفسيرية

### مقارنة النوع الاجتماعي



### التنزيل العملياتي للبرامج

### وثيقة ميثاق التصرف الإطارية

يهدف مساعدة رؤساء البرامج على حسن قيادة برامجهم وبلوغ الأهداف المتعهد بها في إطار المشاريع السنوية للأداء بعنوان سنة 2020، قامت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بتشريك مختلف المتدخلين في ضبط الصيغة النهائية لوثيقة ميثاق التصرف وتم إحالتها إلى كافة الوزارات قصد اعتمادها كتجربة أولى وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها في توجيه رؤساء البرامج وكافة المتدخلين في السياسة العمومية سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

وقد تم اعتماد هذه الوثيقة في مرحلة أولى على مستوى أربع وزارات نموذجية (وزارة المرأة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري)

في موفى سنة 2020 ونظرا للتقدم المسجل في ضبط قواعد التصرف، تم تجميع النسخة الأولية من وثيقة ميثاق التصرف وإثرائها بجملة من قواعد التصرف ليطمئن اعتمادها خلال سنة 2021 على كافة الوزارات.

### أشغال التنزيل العملي للأداء

عملا على تطبيق مقتضيات الفصل 18 من القانون الأساسي للميزانية تمكنت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف في موفى 2019 بالتنسيق مع كافة الوزارات من ضبط خارطة التنزيل العملي لكافة الوزارات وعلى هذا الأساس تم التنسيق مع مركز الإعلامية لوزارة المالية قصد إدخال التعديلات اللازمة على منظومة "أدب" بما يمكن من إعداد ميزانية سنة 2020 على أساس التبويب الجديد.

وقد تم العمل على التثبيت من صحة المعطيات المدرجة بالمنظومة من قبل الوزارات القطاعية وذلك بناء على الصيغة النهائية للتنزيل العملي المصادق عليها.



## أشغال التنزيل العملي للأداء

في نفس السياق، انطلقت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بمساعدة من خبراء مختصين في المجال في ضبط أشغال التنزيل العملي للأداء لكافة البرامج التشغيلية بالوزارات، مع العلم أنه بالنسبة لبرنامج القيادة والمساعدة فقد تم ضبط توحيد التنزيل العملي للأداء الخاص به بالنسبة لكافة الوزارات.



وتمثلت أهم إنجازات الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بخصوص هذا الملف في مساعدة الوزارات من قبل إطارات الوحدة لضبط تنزيل الأداء للبرامج عن طريق عقد جلسات عمل وإعداد المذكرات التوجيهية. تم تنظيم حلقات دعم من قبل الخبراء وتشريك كافة الأطراف المعنية من متصرفي الميزانية ومراقبي المصاريف العمومية في مختلف الجلسات التي تم عقدها في الغرض.

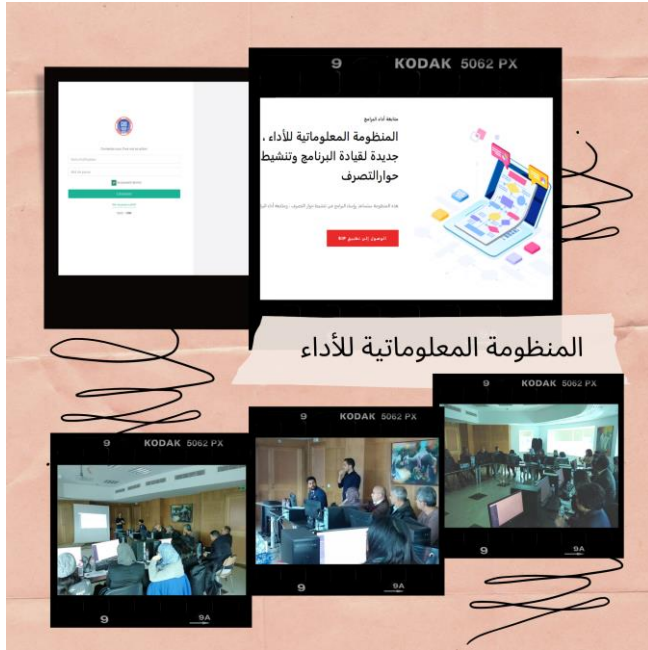
وقد أفرزت هذه الأشغال إلى توصل (17) وزارة من مجموع (24) من ضبط تنزيل أداء البرامج بصفة نهائية مقابل عدم استكمال (9) وزارات أخرى لبقية الأشغال مفصلة كالآتي:

<p>1- وزارة الشؤون الاجتماعية 2- وزارة التجهيز 3- وزارة الفلاحة 4- وزارة الشؤون الدينية 5- وزارة التربية 6- وزارة التعليم العالي</p>	<p>7- وزارة السياحة 8- وزارة الدفاع الوطني 9- رئاسة الجمهورية 10- وزارة المرأة 11- وزارة أملاك الدولة 12- وزارة تكنولوجيا الاتصال</p>	<p>13- وزارة الشؤون المحلية 14- وزارة الشباب والرياضة 15- وزارة العدل 16- وزارة الشؤون الثقافية 17- وزارة النقل</p>	<p>الوزارات التي استكملت أشغال تنزيل الأداء</p>
<p>1- وزارة الاقتصاد و المالية ودعم الاستثمار 2- وزارة الداخلية 3- رئاسة الحكومة 4- وزارة الشؤون الخارجية</p>	<p>5- وزارة التجارة 6- وزارة الصحة 7- وزارة الصناعة والطاقة</p>	<p>الوزارات التي لم تستكمل أشغال تنزيل الأداء</p>	

تنزيل أداء البرامج



في نفس السياق وبالتنسيق مع المركز الوطني للإعلامية تم تحين وتعديل المنظومة المعلوماتية لمتابعة الأداء ووضعها على ذمة كافة المتدخلين بالوزارات لاعتمادها ومتابعة الاشكاليات المعترضة بصفة دورية.



### وثائق القدرة على الأداء

تم في إطار الاستعداد لإصدار منشور السيد رئيس الحكومة لإعداد ميزانية الدولة لسنة 2021 المساهمة في إعداد هذا المنشور في الجزء المتعلق بالأداء وتعيين النموذج الموحد لوثائق الأداء (المشروع السنوي للأداء والتقرير السنوي للأداء) على أساس التقدم المسجل في تركيز المنظومة. وقد تعلق التحين أساسا بإدراج أشغال التنزيل العملي والتتبع على ضرورة اعتماد مقارنة النوع الاجتماعي وكيفية إدراجها ضمن وثائق الأداء.

كما قامت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بالثبوت من المشاريع السنوية للأداء لسنة 2021 ومدى مطابقتها لما تم المصادقة عليه سواء في إطار التنزيل العملي للبرامج أو التنزيل العملي للأداء.



### أنظمة الرقابة الداخلية

انطلقت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف خلال سنة 2020 في دعم الوزارات على تركيز أنظمة الرقابة الداخلية على مستوى كافة الوزارات وقد دعت الوزارات إلى استئناف أو مواصلة العمل على تركيز هذا النظام بالاستناد إلى الأدلة والمذكرات المعدة في الغرض. هذا وقد تم تصميم حقيبة تكوينية خاصة بالرقابة الداخلية ووضعها على ذمة الوزارات.

وقد تم في هذا الصدد تكوين فريق عمل متكون من مختلف هيكل الرقابة ومكلف بدعم الوزارات في تركيز أنظمة الرقابة الداخلية بالاستناد على ما تم إنجازه ببعض الوزارات.

هذا وقد شاركت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف في ضبط " دليل الرقابة الداخلية للميزانية" المعد من قبل خبير في صيغته النهائية وذلك في إطار أشغال فريق العمل المكلف بتطوير الرقابة المسبقة.

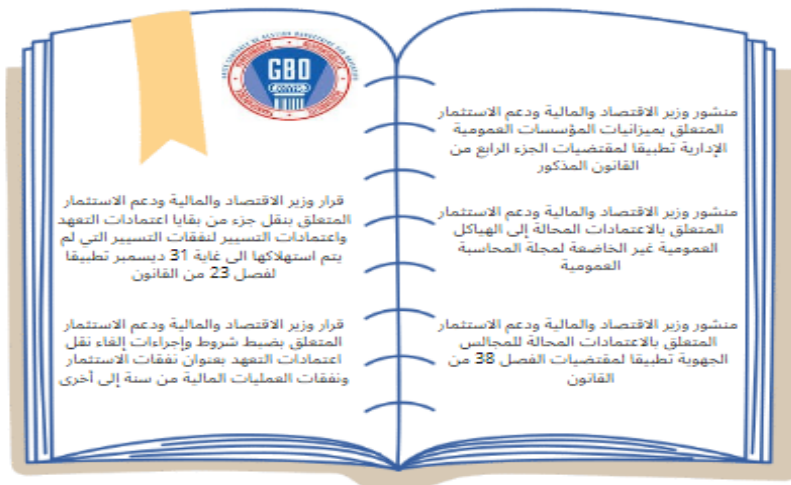
## تفعيل مقتضيات القانون الأساسي للميزانية

### النصوص التطبيقية للقانون الأساسي للميزانية

في إطار الحرص على وضع القانون الأساسي للميزانية حيز التطبيق، سارعت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف منذ تاريخ المصادقة عليه إلى دعوة كافة الأطراف المتدخلة لإصدار النصوص ذات الأولوية القصوى على غرار الأمر الخاص بضبط مهام رؤساء البرامج وقرار وزير المالية المتعلق بتبويب النفقات وقرار وزير المالية المتعلق برونزامة إعداد الميزانية وغيرها.

خلال سنة 2020، تولت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف ضبط قائمة النصوص التي يتعين إصدارها وقائمة النصوص الحالية الواجب تحيينها قصد مواكبة مقتضيات القانون الأساسي للميزانية.

تم خلال سنة 2020 الاشراف على عملية إعداد خمس نصوص تطبيقية للقانون الأساسي للميزانية من قبل خبيرين



مختصين في المجال وذلك بالتنسيق مع الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة وتمثل هذه النصوص في:

- منشور وزير الاقتصاد والمالية  
و دعم الاستثمار المتعلق بميزانيات المؤسسات العمومية الإدارية تطبيقا لمقتضيات الجزء الرابع من القانون المذكور



- منشور وزير الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار المتعلق بالاعتمادات المحالة إلى الهيكل العمومية غير الخاضعة لمجلة المحاسبة العمومية

- منشور وزير الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار المتعلق بالاعتمادات المحالة للمجالس الجهوية تطبيقا لمقتضيات الفصل 38 من القانون

- قرار وزير الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار المتعلق بنقل جزء من بقايا اعتمادات التعهد واعتمادات التسيير لنفقات التسيير التي لم يتم استهلاكها إلى غاية 31 ديسمبر تطبيقا لفصل 23 من القانون

- قرار وزير الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار المتعلق بضبط شروط وإجراءات إلغاء نقل اعتمادات التعهد بعنوان نفقات الاستثمار ونفقات العمليات المالية من سنة إلى أخرى

تم في مرحلة أولى ضبط الصيغة الأولية لهذه النصوص وإحالتها في إطار استشارة موسعة على أنظار مختلف الأطراف المتدخلة لإبداء الرأي ثم تم تنظيم لقاءات عن بعد لمزيد تدارس هذه النصوص وضبطها في صيغتها النهائية وإحالتها للمصادقة والنشر.

#### الميزانية المراعية للنوع الاجتماعي

في إطار الحرص على إدراج مقارنة النوع الاجتماعي، تولت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف خلال سنة 2020 إعادة النظر في المشاريع السنوية للأداء للوزارات التي شرعت في إدراج مقارنة النوع الاجتماعي في أول ميزانية وفقا لمقتضيات القانون الأساسي للميزانية (14 وزارة) وذلك بهدف مزيد تحسينها خلال سنة 2021.



وقد تمثلت أهم محاور عمل الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف فيما يتعلق بهذا الملف في:



عقد جلسات وورشات عمل وإعداد مذكرات توجيهية في الغرض

**مرافقة و مساندة  
الوزارات**

إعداد مطوية وقائمة في أهم المصطلحات ومقالات دورية

**التواصل المستمر  
حول الملف**

بخصوص الملف سواء مع الممولين الأجانب، مجلس النظراء، وزارة المرأة وغيرهم

**تنسيق ومتابعة كل جوانب  
الشراكة والتعاون**

وقد تمثلت أهم ملامح عملية المرافقة والمساندة لسنة 2020 فيما يلي:



عقد إجتماعات و إعداد وثائق منهجية لتبسيط المفاهيم ومنهجية إدراج مقارنة النوع الاجتماعي



تبسيط المفاهيم

تنظيم ورشات عمل لتمكين مختلف الأطراف الفاعلة من الأدوات التقنية لمراعاة النوع الاجتماعي في السياسات العمومية (شجرة الإشكاليات، شجرة الأهداف ...)



تعزير التمكين

تقديم الدعم اللازم للوزارات في بلورة العمل المنجز على مستوى التحليل في مرحلة إعداد الميزانية والمشروع السنوي للأداء



الادراج بوثائق الأداء

نظرا لخصوصية الميزانية بعنوان سنة 2020 كأول ميزانية تم تنفيذها وفقا لمقتضيات القانون الأساسي للميزانية، انطلقت الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف في أواخر سنة 2020 في إجراء عملية تقييم لمسار إعداد وتنفيذ الميزانية بعنوان سنة 2020 وذلك بهدف الوقوف على أهم الصعوبات ونقاط الضعف بما يمكن من العمل على تلافيا مستقبلًا.



تم القيام بعملية التقييم من قبل خبيرين في إطار العقد الممضى مع وكالة الخبراء الفرنسية "Expertise France" وذلك عن طريق لقاءات مباشرة مع الأطراف المعنية بإعداد وتنفيذ الميزانية وباعتماد الاستبيانات التي تم إعدادها بالتنسيق مع الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف.

وبناء على التقارير التحليلية التي تم إعدادها من قبل الخبيرين ضبطت الوحدة بالتنسيق مع المصالح المعنية برنامج عمل لسنة 2021 لتلافي كل النقائص والصعوبات التي تم ضبطها.

## تقييم عملية إعداد وتنفيذ ميزانية 2020

شملت عملية التقييم (10) وزارات من مجموع (27) وزارة واستهدفت (84) المتدخلين في المنظومة (رؤساء البرامج، رؤساء البرامج الفرعية، وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف، مدير الشؤون المالية، مدير عام مؤسسة عمومية إدارية، مراقب المصاريف العمومية، المتصرف في الميزانية، المحاسب العمومي).

تعتبر منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف عملية تغيير جذري لطريقة التصرف والتسيير في الإدارة، فبالرغم من التقدم التي تم تحقيقه على المستوى التشريعي والترتيبي والذي تجسد أساسا عبر المصادقة على القانون الأساسي للميزانية خلال سنة 2019، غير أن هذا المشروع بقي يواجه في جملة من الصعوبات التي حالت دون التركيز الكلي لمكوناته على مستوى العمل الإداري. وترجع أهم الصعوبات التي اعترضت تركيز هذه المنظومة إلى عامل أساسي متمثل في عدم إيلاء الأهمية الكافية لحوكمة هذا المشروع.

وتتمثل أهم الصعوبات في ضعف قيادة التغيير على المستوى القطاعي لهذه المنظومة، حيث أن العديد من المهام تشكو جملة من الإشكاليات على مستوى وحدة التصرف في الميزانية القطاعية، يمكن أن نذكر منها ضعف الإمكانيات البشرية، التأخر في تنفيذ بعض الأشغال المرتبطة بتركيز المنظومة والتي لها تأثير مباشر على احترام الالتزامات المتعلقة بمسار انجاز المشروع، كذلك ضعف مخطط التكوين القطاعي الذي لا يرتقي إلى مستوى تلبية حاجيات مختلف المهام في خصوص مكونات منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف والذي يرجع سببه الأساسي لمحدودية الميزانية المخصصة لجزء التكوين.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن عدم تسمية أو التأخير في نشر قرار تسمية بعض رؤساء وحدات التصرف في الميزانية حسب الأهداف القطاعية جعل البعض منهم لا ينخرط كليا في قيادة التغيير على مستوى المهمة، و يتجلى هذا من خلال غياب المبادرة في تنشيط حوار التصرف بين جميع المتدخلين على مستوى المهمة، عدم اقتراح حلول لبعض الإشكاليات التي تعوق تركيز المنظومة على المستوى القطاعي، تعذر البعض عن الحضور و المشاركة في الاجتماعات الدورية التي تنظمها الوحدة المركزية مع الوحدات القطاعية و ذلك راجع بالأساس لتولي البعض منهم مهام أخرى على مستوى المهمة، غياب أو ضعف التواصل مع رئيس المهمة و رؤساء البرامج، و غيره من التجليات الأخرى التي كانت سببا في انخفاض نسق تركيز هذه المنظومة على مستوى بعض المهام مقارنة بالباقي.

كذلك وعلى غرار الصعوبات التي تواجه الوحدات القطاعية، فإن التأخير في تعيين رؤساء برامج على مستوى المهام مثل عائقا من العوائق التي تحول دون التقدم في تركيز هذه المنظومة على مستوى المهمة خاصة وأنهم يمثلون الحلقة المحورية لهذا التوجه الإصلاحية.

ولا تنحصر هذه الإشكاليات فقط على مستوى الوحدات القطاعية بل انها تخص أيضا الوحدة المركزية من خلال النقص الحاصل على مستوى الموارد البشرية، ولكونها تنصدر القاطرة التي تقوم بقيادة عملية التغيير ضمن هذه المنظومة، فان الوحدة المركزية تلعب دورا هاما في مرافقة الوحدات القطاعية حتى تتمكن من تركيز متطلبات المنظومة على مستوى

المهام. وهذا يتطلب إمكانيات بشرية إضافية تكتسب مهارات عصرية وقادرة على قيادة التغيير قصد التمكن من تحقيق الأهداف المنشودة لهذا المشروع. وربما كان لهذا النقص الحاصل أثرا سلبيا على مرافقة الوحدات القطاعية بالشكل الأفضل.

من ناحية أخرى مثل الوضع السياسي الذي شهدته البلاد طيلة السنوات الأخيرة عائقا أمام مسار تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف، حيث لم يكن داعما ولا راعيا لهذه المنظومة إذ لم نشهد برمجة جلسات وزارية حول مشروع التصرف في الميزانية حسب الأهداف، كما لم نلاحظ الأهمية الكافية من طرف مجلس نواب الشعب لجزء الأداء خلال جلسات مناقشة الميزانية، حيث لوحظ غياب ونقص على مستوى استغلال وثائق الأداء بالشكل المطلوب مما أدى الى بطء في نشر ثقافة الأداء وترسيخ مبدأ المساءلة لدى رؤساء المهمة. كما شهدنا أيضا غياب لممثلي الحكومة عن جل الملتقيات التي نظمتها الوحدة المركزية بحضور ممثلين عن الجهات المانحة والشركاء الداعمة لهذا المشروع الإصلاحي.

كما تجدر الإشارة أنه بالإضافة للصعوبات التي تم ذكرها، فإن الوضع الصحي الذي طرأ على المستوى العالمي بداية من سنة 2020 من خلال انتشار جائحة كورونا، قد شمل بلادنا ومثل سببا رئيسيا في انخفاض نسق الاشغال المرتبطة بمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف.

## التحديات

تمثل سنة 2020 السنة الأولى لتنفيذ الميزانية طبقا للقانون الأساسي للميزانية وبالتالي واجه تركيز منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف عدة إشكاليات في علاقة أساسا بقيادة التغيير من جهة وتحديث آليات التصرف في المالية العمومية المبني على الأداء من جهة أخرى.

حيث انه لم يتم بعد تغيير نظام التصرف المالي الحالي ليكون متلائما مع التنزيل العملياتي للبرامج ولم يتم تعيين كل ورؤساء البرامج مما أضاف تعقيدا لعملية تطبيق مقتضيات القانون الأساسي الجديد.

ولتخطي الصعوبات ورفع جملة التحديات، رسمت الوحدة المركزية مخطط عمل للسنة المقبلة تفصيله فيما يلي.

من المنتظر أن تعمل الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف ضمن مخطط العمل لسنة 2021 على رفع مختلف التحديات المرتبطة في مجملها بتنفيذ وتركيز مكونات المنظومة والتي يمكن تصنيفها في جزئين اثنين وهما:

### الجزء الأول: قيادة التغيير

من خلال تطوير التكوين ودعم التواصل، ستواصل الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف خلال سنة 2021 قيادة التغيير.

وفي هذا الصدد، سيتم تأمين دورات تكوينية لفائدة رؤساء البرامج ومسؤولين الشؤون المالية.

كما ستقوم الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف بالتعاون مع المدرسة الوطنية للمالية الانطلاق في العمل بمنظومة التكوين عن بعد ونتاج ثلاث حقائب تكوينية جديدة.

وتدعياً لمنظومة التكوين سيتم خلال سنة 2021 تكوين دفعة جديدة من المكونين حول التصرف في الميزانية حسب الأهداف.

كما ستحرص الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف على تطوير الكفاءات في العديد من الاختصاصات والتكوين في مجال التدقيق الداخلي ورقابة التصرف وتقييم السياسات العمومية والتي ستساعد في تركيز المهن الجديدة المرتبطة بتركيز التوجه المبني على الأداء وستعمل على إعداد دليل حول إدراج وظيفة رقابة التصرف في الإدارة التونسية.

ومواصلة في تنفيذ مخطط التواصل، سيتم تنظيم تظاهرات حضورية وعن بعد مع رؤساء البرامج بالوزارات لمزيد تحسيسهم بالتقدم المسجل على مستوى المنظومة وإطلاعهم على أهم المستجدات من تقنيات ووسائل عمل لاعتمادها.

ولمزيد التعريف بالمنظومة، سيتم تطوير الموقع الإلكتروني الجديد لمنظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف من خلال إثرائه بمختلف المعطيات المتعلقة بالمنظومة (إدراج مقالات في الغرض والحقائب التكوينية وتقارير الأداء ومقاطع فيديو إلخ..).

هذا وستعمل الوحدة خلال سنة 2021 على مزيد دعم الوزارات في إرساء مقاربة النوع الاجتماعي في السياسات العمومية والميزانية من خلال مزيد ربط علاقة دعم مع جهات أجنبية متخصصة في المجال على غرار:

« ONU Femmes » et « Forum des Fédérations »

## الجزء الثاني: مرافقة الهياكل المتدخلة في منظومة التصرف في ميزانية

يعتبر هذا الجزء محوري بالنسبة للمشروع التصرف في الميزانية حسب الأهداف، حيث ستواصل الوحدة المركزية تنظيم اجتماعات دورية مع مختلف المتدخلين وتشريكهم في مختلف المخرجات المتعلقة بالمشروع قصد ابداء آرائهم والتفاعل بخصوصها.

من ناحية أخرى سيتم تحين وثيقة ميثاق التصرف وتفعيلها على مستوى المهات والتي ستساعد مختلف المتدخلين في سلسلة المسؤوليات على تنظيم حوار التصرف قصد تحسين أداء البرنامج.

كما سيتم خلال نفس السنة مزيد تقديم الدعم لرؤساء البرامج قصد استغلال المنظومة المعلوماتية للأداء.

وبالإضافة إلى تحين منشور الأداء للسياسات العمومية عدد 42 والهيكلية الموحدة لوثائق الأداء، ستعمل الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية على تحسين جودة هذه الوثائق من خلال تقييم بعضها من قبل خبراء في المجال ومرافقة جميع المهات نحو إعداد مشاريع وتقارير للأداء تحمل بعدا استراتيجيا.

وفي سنة 2021، ستواصل الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف العمل على مرافقة المهات لإدماج النوع الاجتماعي ضمن إطار أداء البرامج من خلال تطوير الكفاءات ومرافقة المهات على اعتماد هذا التمشي في مشاريع الأداء. وسيتم خلال نفس السنة الانتهاء من ضبط مشاريع تنزيل أداء البرامج لجميع المهات.

كما ستتولى الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف مساندة الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة في إعداد وتحين قواعد التصرف في الميزانية كي تتطابق ومقتضيات القانون الأساسي الجديد والعمل على تجميعها ضمن دليل منهجي.

هذا وستعمل الوحدة على تقديم الدعم اللازم للمهات للانطلاق في إرساء العمل بالآليات التي كرستها المنظومة من وثيقة ميثاق التصرف وأنظمة الرقابة الداخلية بالوزارات.

هذا بالإضافة إلى توفير الوثائق المنهجية والتكوين اللازم لدعم الوزارات في ادراج وظيفة رقابة التصرف.

ودعما للأشغال المتعلقة بالنظام المعلوماتي النهائي، ستقوم الوحدة المركزية للتصرف في الميزانية حسب الأهداف خلال سنة 2021 بمرافقة مختلف المهات قصد الانتهاء من ضبط مرجع الأنشطة لمختلف البرامج.