



الجمهورية التونسية  
وزارة الشباب والرياضة والادماج المهني  
قسم التكوين المهني والتشغيل

## المشروع السنوي للأداء

لسنة 2021

لمهمة الشباب والرياضة والإدماج المهني  
-قسم التكوين المهني والتشغيل-

أكتوبر 2020

## المحور الأول: التقديم العام للمهمة

### 1. تقديم استراتيجية القطاع والمهمة:

تعمل وزارة التكوين المهني والتشغيل سابقا - الشباب والرياضة والادماج المهني حاليا خاصة على إعداد المخططات القطاعية في التكوين المهني والتشغيل والمبادرة الخاصة والسهرة على تنفيذها وتقييمها. وفي هذا الإطار تم ضبط ثلاث استراتيجيات قطاعية تتمثل في :

- خطة إصلاح المنظومة الوطنية للتكوين المهني، والتي تهدف خاصة إلى تطوير وتأهيل منظومة التكوين المهني والرفع من أدائها والتي انطلقت تنفيذها سنة 2016،
- الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، والتي تهدف خاصة إلى تصور وإنجاز الخطط والبرامج والآليات الكفيلة بتحسين التشغيلية وتيسير الإدماج المهني والتي انطلقت أشغالها سنة 2017،
- الاستراتيجية الوطنية للمبادرة الخاصة والتي تهدف بالأساس إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال وضع البرامج الكفيلة بدفع المبادرة الخاصة والاقتصاد الاجتماعي والتضامني (الاقتصاد الأخضر، مهن الجوار...) وقد تمت المصادقة على المحاور الاستراتيجية موفى سنة 2016.

وفي ما يلي ملخص لأهم محاور عمل الوزارة في المرحلة القادمة :

#### • في مجال التكوين المهني:

مواصلة لجهود الوزارة في تثمين قطاع التكوين المهني سيتم سنة 2021 العمل على:

✓ الترفيع في طاقة استغلال مراكز التكوين المهني وتنويع الاختصاصات،

✓ الترفيع في طاقة الإيواء بالمبنيات،

✓ تطوير حوكمة مراكز التكوين المهني من خلال:

➤ إعطاء مراكز التكوين المرونة الكافية للتسيير والاستجابة لحاجيات القطاعات الاقتصادية في أحواض التشغيل الراجعة لها بالنظر (1)،

➤ تعزيز دور المنظمات المهنية ودعم المقاربة التشاركية في مجال التكوين والتدريب لدعم النشاط الاقتصادي، وتطوير الشراكة بين جهاز الإنتاج ومنظومة التكوين ومحيط العمل بمختلف مكوناته،

<sup>1</sup>تمّ للغرض خلال شهر أبريل 2018، إحالة مشروع أمر حكومي إلى مصالح رئاسة الحكومة حول تنظيم وسير مراكز التكوين المهني والذي تمت المصادقة عليه مؤخرا ضمن مجلس وزاري.

➤ ترسيخ مفهوم المواطنة والاعتزاز بالانتماء للتكوين المهني، وتطوير المسائل المتعلقة بالإقامة والاعاشة والنقل والترفيه ودعم الأنشطة الثقافية لتأمين بيئة مناسبة وسليمة داخل مركز التكوين المهني بما قد يساهم في الترفيه في طاقة الاستيعاب وتحسين صورة التكوين المهني.

### ✓ تطوير منظومة المرافقة في مراكز التكوين المهني من خلال:

- إحداث سلك جديد للإحاطة بالمتكويين والعلاقة بالمحيط،
- مرافقة المتكويين طيلة فترة التكوين (في المحيط البيداغوجي والاجتماعي) والمرافقة للدخول في الحياة المهنية من خلال المساعدة على القيام بالزيارات إلى المؤسسة وفي اختيار مشروع مهني،
- تطوير منظومة التواصل والإعلام لفائدة طالبي التكوين،
- تركيز نظام معلوماتي مندمج للتصرف في أنشطة التكوين المهني الخاص SIGAF (2)،
- دعم إحداث المراكز المندمجة بالمؤسسات بما يساهم في تطوير نمط التكوين بالتداول،
- الاعتراف بمكتسبات الخبرة وتثمينها وتمكين الأفراد الذين اكتسبوا مهارات عن طريق الخبرة من الحصول على اعتراف بمكتسباتهم (3).

### • في مجال التشغيل:

يتواصل العمل على مستوى برنامج التشغيل نحو بلورة سياسات كلية تعبر أهمية قصوى للمجالات ذات الكثافة التشغيلية العالية مع اعتماد التمييز الإيجابي لفائدة المناطق ذات الأولوية وتفعيل الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص ودفع الاستثمار،

في هذا السياق تم التركيز بالأساس على الرفع من كفاءات مختلف أصناف طالبي الشغل وتطوير أداء مصالحي التشغيل وتحسين نجاعة تدخلاتها ودعم إحداث مواطن شغل لائقة بالاعتماد على مقاربة تشاركية جهوية ومحلية مندمجة بما يضمن خلق القيمة المضافة والثروة.

والهدف من إرساء هذه المقاربة هو الأخذ بعين الاعتبار المهارات والكفاءات. وفي هذا الإطار، انطلقت وزارة التكوين المهني والتشغيل سابقا- الشباب والرياضة والادماج المهني حاليا في إعداد المدونة التونسية للمهن والكفاءات RTMC التي تعتمد على المقاربات الحديثة في التدخل في سوق الشغل لتقريب العرض والطلب.

كما تم العمل على تغيير طبيعة العلاقة بين مكاتب التشغيل وطالبي الشغل باعتباره باحث شريك عن العمل.

<sup>2</sup> بهدف تغطية كافة الإجراءات المتعلقة بأنشطة الهياكل المركزية والجهوية التي تشرف على قطاع التكوين المهني الخاص بنظام معلوماتي مندمج وتحسين وتجويد عمل الهياكل والخدمات المسداة لفائدة المتدخلين في القطاع والمساعدة على أخذ القرار

<sup>3</sup> جزئيا (شهادة) أو كليا (دبلوم في أحد المستويات: شهادة الكفاءة المهنية، مؤهل التقني المهني أو مؤهل التقني السامي).

ويتمّ العمل على مواصلة تطوير منظومة مرافقة طالبي الشغل مع التوجه عبر التنميط le profilage نحو المؤسسات من خلال جملة من البرامج:

- مساعدة المؤسسات على تحديد حاجياتها وضبط استراتيجياتها في مجال الموارد البشرية،
- تدعيم قدرة المؤسسات على حسن استعمال وتوظيف برامج التشغيل من خلال إرساء منظومة "المبسطين" في مجال العمل المؤجر،
- إرساء برنامج كبار المشغلين وخاصة في المناطق الداخلية،
- تصويب تدخلات البرامج النشيطة للتشغيل حيث تمت مراجعتها لضمان التكامل والتناسق بينها ودعم فرص العمل وإدماج طالبي الشغل في الحياة المهنية من خلال:
  - إدخال بعض التعديلات على برنامج التبرصات للإعداد للحياة المهنية،
  - إدخال التعديلات الضرورية على برنامج الخدمة المدنية التطوعية بهدف ترشيد صيغ الانتفاع به،
  - أفراد مجال تحسين التشغيلية بأحكام خصوصية بهدف الاستجابة لحاجيات المؤسسات،
  - التحفيز على التوظيف.

#### • في مجال المبادرة الخاصة:

يعتبر التشجيع على المبادرة الخاصة رافدا هاماّ لدفع نسق إحداث مواطن الشغل والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومنطلقا أساسيا لمعالجة مشكلة البطالة باعتبار أنّ التشغيل المؤجّر لم يعد كافيا لاستيعاب الطلبات الإضافية للعاطلين عن العمل والوافدين الجدد على سوق الشغل، ولعلّ من أبرز خصائص البطالة أنّها تمسّ حاملي الشهادات العليا وخاصة منهم الإناث كما تبينّ تواجد تفاوت كبير على المستوى الجهوي. ولتجاوز هذه الاشكاليات ويهدف الرفع من نسق إحداث مواطن الشغل، بلورت الوزارة استراتيجية وطنية للمبادرة الخاصة تتضمن 5 برامج تنفيذية:

- برنامج "Edu preneuriat" الذي يهدف إلى تنمية ثقافة المبادرة عند التلاميذ والطلبة والمتربصين بمركز التكوين المهني،
- برنامج "take-off" الذي يهدف إلى حوكمة العمل التشاركي بين مختلف المتدخلين وتحديد مسار مرافقة وتمويل متكامل لفائدة الباعثين الشبان،
- برنامج "Cataly SME" الذي يهدف إلى وضع آليات مناسبة لتبسيط اجراءات احداث المؤسسات ،
- برنامج " new exporter" الذي يهدف إلى مساعدة المصدرين لأول مرة على النفاذ إلى السوق الخارجية،
- برنامج " génération+" الذي يهدف إلى تمكين المؤسسات الصغرى من الحصول على مناقصات عمومية وفي هذا الإطار تمّ إحداث برنامج "جيل جديد من الباعثين" الذي يهدف إلى تحفيز الشباب على المبادرة الخاصة من خلال إحداث مؤسسات صغرى تعهد إليها ولمدة ثلاث سنوات تقديم خدمات

للهيكل العمومية أو الجماعات المحلية أو الجمعيات أو المنظمات غير الحكومية لمساعدتها على تنفيذ جزء من المشاريع أو الخدمات المحمولة على عهدها في مختلف القطاعات في إطار برنامج جيل جديد من الباعثين .

وتم الانطلاق في تنفيذ مختلف محاور المخطط العملي للاستراتيجية الوطنية للمبادرة الخاصة باعتبارها تمتد على 3 سنوات. كما سيتواصل العمل على نشر ثقافة المبادرة الخاصة من خلال تنظيم عديد التظاهرات والحملات التحسيسية، جهويا ووطنيا والتي تعنى بالتعريف بثقافة المبادرة الخاصة ودفع نسق احداث المؤسسات الصغرى وآليات النفاذ الى المعلومة والى مصادر التمويل حيث سيتم التركيز على تلاميذ الاعداديات والمعاهد والمتخرجين من مراكز التكوين المهني بعد أن كان الهدف من الحملات السابقة تشجيع المبادرة الخاصة بالجهات والمبادرة الخاصة النسائية.

وقد قامت الوزارة على تنفيذ مشروع تطوير آليات ومنظمات في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني (PROMESS) بالتعاون مع الأطراف الإجتماعية الثلاثة الاتحاد العام التونسي للشغل والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية والاتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري و بدعم من منظمة العمل الدولية بالإشراف على كامل مسار إعداد مشروع القانون المتعلق بالاقتصاد الاجتماعي والتضامني والذي صدر بالرائد الرسمي للجمهورية التونسية بتاريخ 30 جوان 2020.

كم أعدت، بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني، مشروع قانون المبادر الذاتي، الذي يهدف إلى مكافحة الاقتصاد غير المنظم بإدماج ما لا يقل عن 1 مليون و900 ألف عامل ينشطون في الاقتصاد غير المنظم الذي يستأثر بحوالي 38 بالمائة من إجمالي الناتج الداخلي الخام، وتم بتاريخ 10 جوان 2020 اصدار مرسوم عدد 33 لسنة 2020 المتعلق بقانون المبادر الذاتي.

كما ستعمل الوزارة على مزيد تعزيز دور التعاون الدولي في إنجاز عدد من الأنشطة المبرمجة لتحقيق أهداف الوزارة وضمان التكامل بينها.

### ● بالنسبة للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل:

إن نبذ كل أشكال التمييز بين المرأة والرجل ومناهضة العنف بمختلف أنواعه يمرّ، من منظور مهمة الشباب والرياضة والادماج المهني -قسم التكوين المهني والتشغيل، عبر التكوين المهني ودعم التشغيلية ودعم التمكين الاقتصادي للمرأة قصد المساهمة في القضاء على "العنف الاقتصادي". كما تعمل المهمة على ترسيخ ومأسسة مقاربة النوع الاجتماعي في كل برامجها، وذلك في باب الوقاية من العنف الاقتصادي.

وإن المساواة في الولوج للتعليم والتكوين والتشغيل، والتمكين الاقتصادي للمرأة عموما، هو حق دستوري وهدف من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (ODD5 / 2030) التي تعهدت بها تونس وهو بالأساس يُعد خيارا اقتصاديا، حيث بينت الدراسات الدولية أن تحقيق المساواة بين المرأة والرجل وخاصة التمكين الاقتصادي للمرأة يرجع بالفائدة على القطاع الاقتصادي من خلال تحسين مستوى العيش لكافة العائلة وكذلك للمحيط المباشر للمرأة.

إلا أن أغلبية النساء والفتيات تعترضها صعوبات جمة تعيقها من الاندماج في الاقتصاد المنظم والتمتع بمقومات العيش الكريم، لتعرضها لعدم تكافؤ الفرص أو "العنف الاقتصادي" حسب تعريف القانون، وفي ما يلي بعض المؤشرات في الغرض:

◀ بالرغم من النجاحات المسجلة في مجال حقوق المرأة وفي التعليم فإن مساهمة المرأة في الحياة النشيطة بقيت دون المأمول، حيث تراجعت نسبة مشاركة المرأة في سوق الشغل (عاملة وباحثة عن عمل) في حدود 26.7% (بينما المعدل العالمي في نسبة مشاركة المرأة هو 50%). وذلك خلال الثلاثي الثالث من سنة 2020، مقابل 27% السنة الفارطة.

◀ تُعد نسبة البطالة المسجلة في صفوف النساء أعلى بكثير من نسبة البطالة المسجلة في صفوف الرجال، خاصة من بين حاملي الشهادات العليا حيث تناهز ضعف نسبة البطالة المسجلة في صفوف الرجال،

نسبة البطالة الجمالية	إناث	ذكور
الثلاثي الثالث 2020	<u>22.8</u>	<u>13.5</u>
الثلاثي الثالث 2019	<u>22.6</u>	<u>12.4</u>

نسبة البطالة من بين حاملي الشهادات العليا	إناث	ذكور
الثلاثي الثالث 2020	<u>40.7</u>	<u>17.6</u>
الثلاثي الثالث 2019	<u>38.3</u>	<u>16.5</u>

◀ تتفاقم نسبة بطالة النساء من بين حاملي الشهادات العليا في الوسط الريفي مقارنة بالوسط الحضري (رقم تقديري: 49% مقابل 29%) وقد سجلت هذه الأرقام ارتفاعا مقابل السنة الفارطة (47% مقابل 27%)

◀ وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤشرات كانت قد شهدت إرتفاعا بنسق تصاعدي خلال السنوات الأخيرة (tendance négative).

◀ تم تقييم الفارق في الأجور في القطاع الخاص المهيكّل بحوالي " - 25% " ذلك فضلا عن عدم المساواة في عدد ساعات العمل "غير المؤجر" والمنزلي (تخصص المرأة 8 أضعاف الوقت الذي يخصصه الرجل للعمل المنزلي والاعتناء بالأطفال والمسنين بالعائلة).

مما يؤكد مجددا أهمية العناية بالمرأة وضرورة تمكينها من حقها في العيش الكريم والمساهمة الفعالة في التنمية، من خلال عدم التمييز (أو التمييز الإيجابي) ومناهضة كل أشكال العنف الممارسة ضدها.

<sup>4</sup> Etude ITECQ – BIT Discrimination positive – estimation – mai 2017

لذلك، فإن التمكين الاقتصادي للنساء والفتيات، وخاصة منها اللواتي يعشن في المناطق الريفية، يُعدّ عنصراً أفقياً في كل البرامج والاستراتيجيات الراجعة بالنظر إلى قسم التكوين المهني والتشغيل، وذلك من خلال الاعتماد التدريجي لمقاربة النوع الاجتماعي ضمن سياساتها العمومية المتمثلة في: التكوين المهني و التشغيل والمبادرة الخاصة.

## 2. تقديم برامج المهمة :

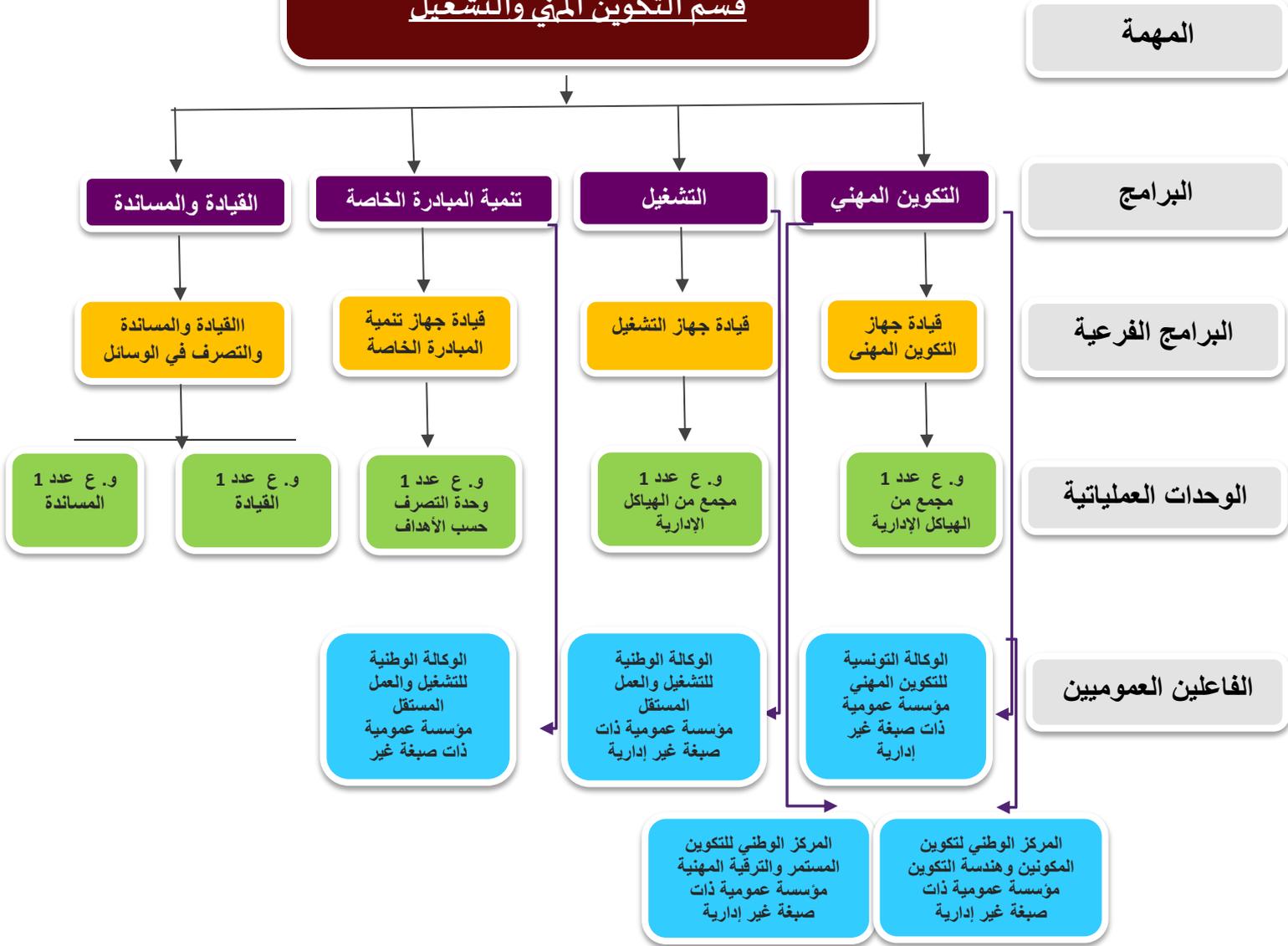
تعتبر وزارة التكوين المهني والتشغيل سابقاً من وزارات الدفعة الأولى التي خاضت تجربة نموذجية لإرساء منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف، وهي تجربة هامة بالنظر إلى خصوصية المهمة التي تشرف عليها والتي تتعلق أساساً بثلاث قطاعات حيوية وهي على التوالي : قطاع التكوين المهني وقطاع التشغيل وقطاع المبادرة الخاصة. وفي هذا الإطار، تم تقسيم مهمة التكوين المهني والتشغيل إلى أربع برامج، منها ثلاث برامج فنية، تمثل السياسات القطاعية للوزارة، بالإضافة إلى برنامج أفقي يسعى إلى مساندة بقية البرامج في تحقيق أهدافها من خلال توفير الدعم المادي والدعم التقني واللوجستي الضروريين.

وتتوزع برامج المهمة كالآتي:

1. البرنامج عدد 1: التكوين المهني،
2. البرنامج عدد 2: التشغيل،
3. البرنامج عدد 3: تنمية المبادرة الخاصة،
4. البرنامج عدد 9: القيادة والمساندة.

# الشباب والرياضة والادماج المهني

## قسم التكوين المهني والتشغيل



### 3. تقديم أهداف ومؤشرات أداء المهمة:

تتوزع أهداف ومؤشرات قياس الأداء حسب البرامج على النحو التالي:

ع/ر	البرنامج	الأهداف	المؤشرات
1	التكوين المهني	1	2
2	التشغيل	1	3
3	تنمية المبادرة الخاصة	1	1
9	القيادة والمساندة	2	4
	المجموع	5	10

ملاحظة: تمت مراجعة إطار الأداء بمناسبة أشغال التنزيل العمليتي وعليه تم التقليل في الأهداف الاستراتيجية لتمرّ بذلك من (11) هدفا إلى (05) وكذلك في عدد وطبيعة المؤشرات لتمر هي أيضا من (28) مؤشرا إلى (10) مؤشرا.

#### جدول عدد1:

#### حوصلة أهداف المهمة ومؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء	الأهداف	البرنامج
المؤشر 1.1.1: نسبة التعبئة ، المؤشر 2.1.1: نسبة المنقطعين عن التكوين،	<b>الهدف 1.1:</b> تحسين الإستجابة لطلبات التسجيل بمختلف مراحل التكوين المهني	<b>البرنامج عدد 1:</b> التكوين المهني

\*: مؤشرات محينة أو جديدة.

مؤشرات الأداء	الأهداف	البرنامج
المؤشر 1.1.2: نسبة تلبية طلبات الشغل الاضافية. المؤشر 2.1.2: نسبة تلبية عروض الشغل المسجلة. المؤشر 3.1.2: نسبة الادمج على اثر تربص.	<b>الهدف 1.2:</b> تحسين تشغيلية جميع أصناف طالبي الشغل لضمان إدمج أفضل	<b>البرنامج عدد 2:</b> التشغيل

مؤشرات الأداء	الأهداف	البرنامج
المؤشر 1.1.4 : نسبة تطور المؤسسات المحدثة.	<b>الهدف 1.4 :</b> دعم المبادرة الخاصة	<b>البرنامج عدد 4 :</b> تنمية المبادرة الخاصة

مؤشرات الأداء	الأهداف	البرنامج
المؤشر 1.3.1 : نسبة الحركية الداخلية. المؤشر 2.3.1 : نسبة الأعوان المتمتعين بدورة تكوينية واحدة على	<b>الهدف 1.3 :</b> تحسين التصرف في الموارد البشرية	<b>البرنامج عدد 9 :</b> القيادة والمساندة
المؤشر 1.2.3 : نجاعة برنامج القيادة والمساندة. المؤشر 2.2.3 : نسبة الدقة في تقديرات برمجة الميزانية التأجير.	<b>الهدف 2.3 :</b> تطوير أداء برنامج القيادة والمساندة	

#### 4. الميزانية وبرمجة نفقات المهمة على المدى المتوسط (2021-2023)

##### 1.4 تقديم ميزانية المهمة لسنة 2021:

##### جدول عدد 2:

##### توزيع ميزانية المهمة لسنة 2021 حسب البرامج وطبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

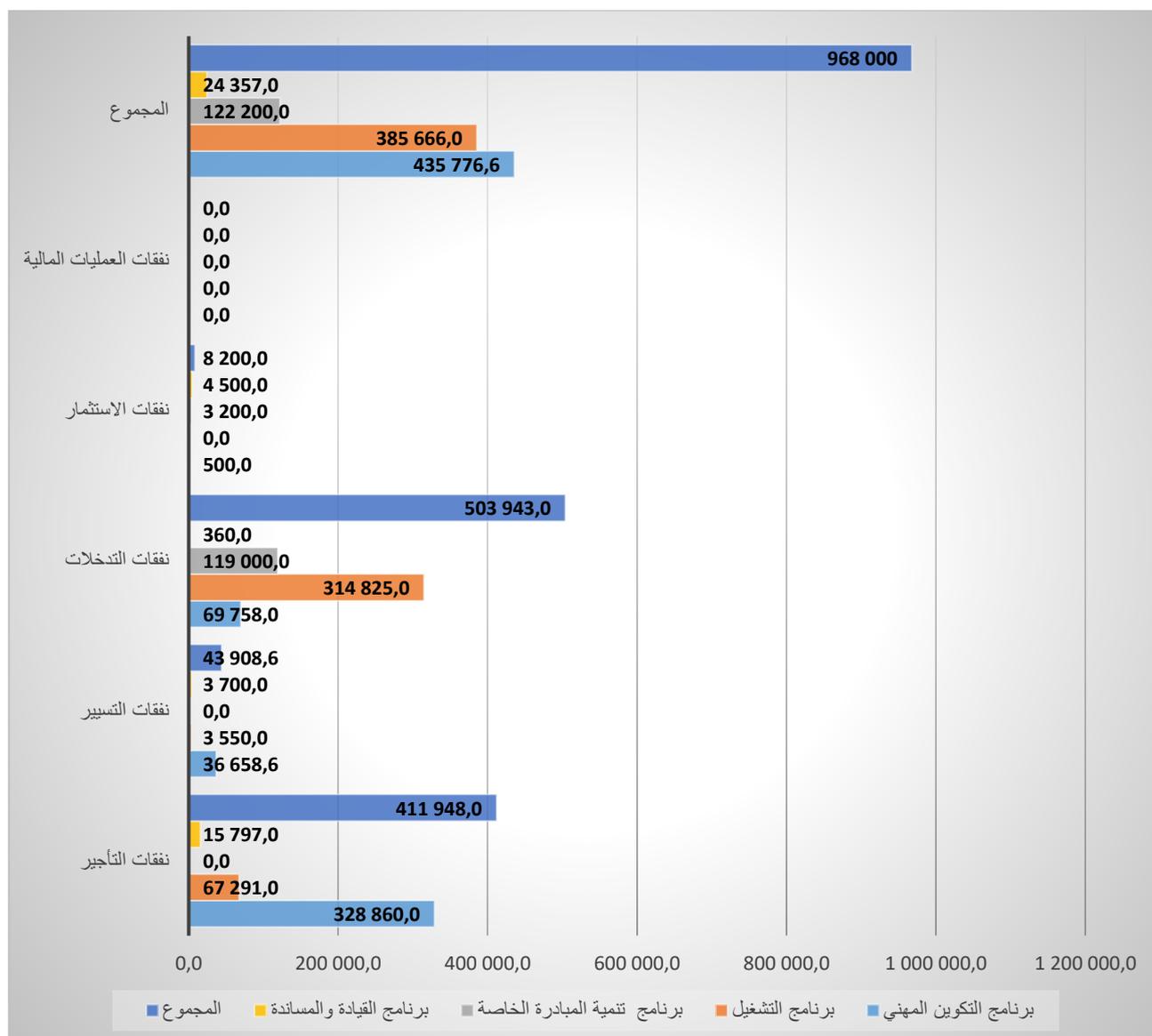
الوحدة: ألف دينار

المجموع	نفقات العمليات المالية	نفقات الاستثمار	نفقات التدخلات	نفقات التسيير	نفقات التأجير	الأقسام
						البرامج
435 776,6	0,0	500,0	69 758,0	36 658,6	328 860,0	برنامج التكوين المهني
385 666,0	0,0	0,0	314 825,0	3 550,0	67 291,0	برنامج التشغيل
122 200,0	0,0	3 200,0	119 000,0	0,0	0,0	برنامج تنمية المبادرة الخاصة
24 357,0	0,0	4 500,0	360,0	3 700,0	15 797,0	برنامج القيادة والمساندة
968 000	0,0	8 200,0	503 943,0	43 908,6	411 948,0	المجموع*

\* دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومية

رسم بياني عدد 1:

توزيع ميزانية المهمة لسنة 2021 حسب البرامج وطبيعة النفقة



## 2.4 تقديم إطار النفقات متوسط المدى (2021-2023) للمهمة:

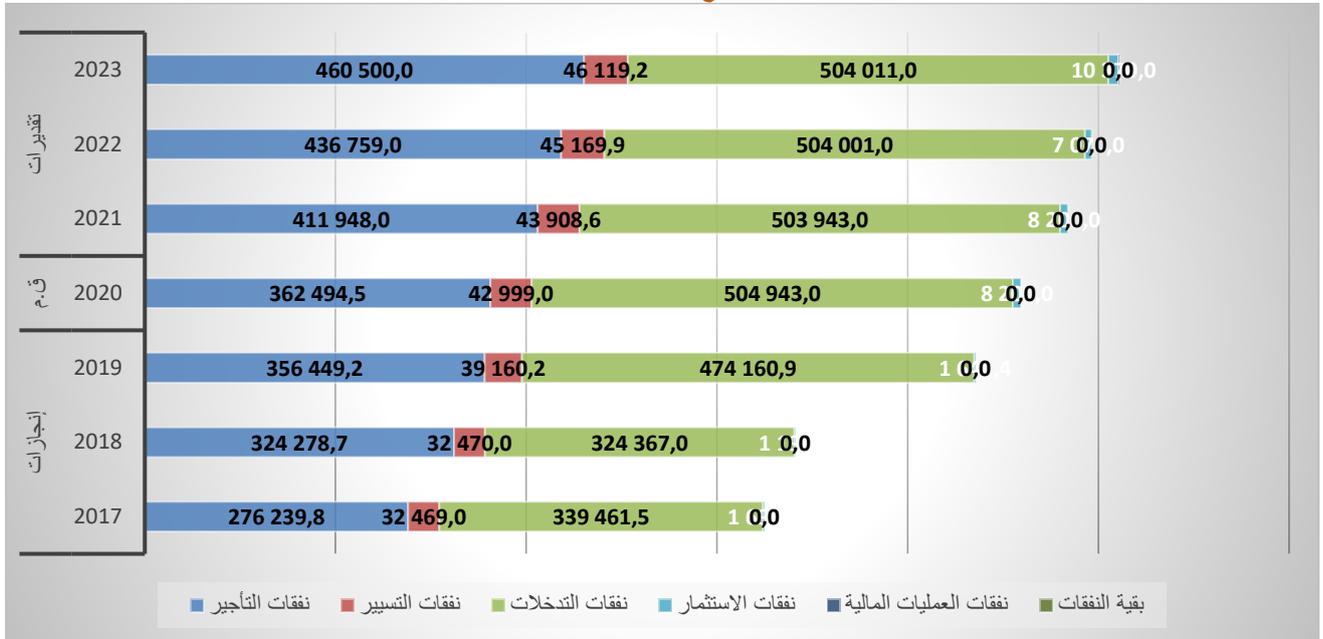
### جدول عدد 3:

### إطار النفقات متوسط المدى (2021-2023) للمهمة التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

الوحدة: ألف دينار

تقديرات			ق.م	إنجازات			البيان
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
460 500,0	436 759,0	411 948,0	362 494,5	356 449,2	324 278,7	276 239,8	نفقات التأجير
46 119,2	45 169,9	43 908,6	42 999,0	39 160,2	32 470,0	32 469,0	نفقات التسيير
504 011,0	504 001,0	503 943,0	504 943,0	474 160,9	330 867,0	346 822,5	نفقات التدخلات
10 370,0	7 070,0	8 200,0	8 200,0	1 644,4	1 179,0	1 697,0	نفقات الاستثمار
6,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	نفقات العمليات المالية
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	بقية النفقات
1 021 006,7	992 999,9	967 999,6	918 636,5	871 414,7	688 794,7	657 228,3	المجموع دون اعتبار الموارد الذاتية
1 026 226,2	998 207,9	973 149,6	923 636,5	888 697,4	701 863,8	664 392,3	المجموع باعتبار الموارد الذاتية

### رسم بياني عدد 2: إطار النفقات متوسط المدى 2022-2020 التوزيع حسب طبيعة النفقة



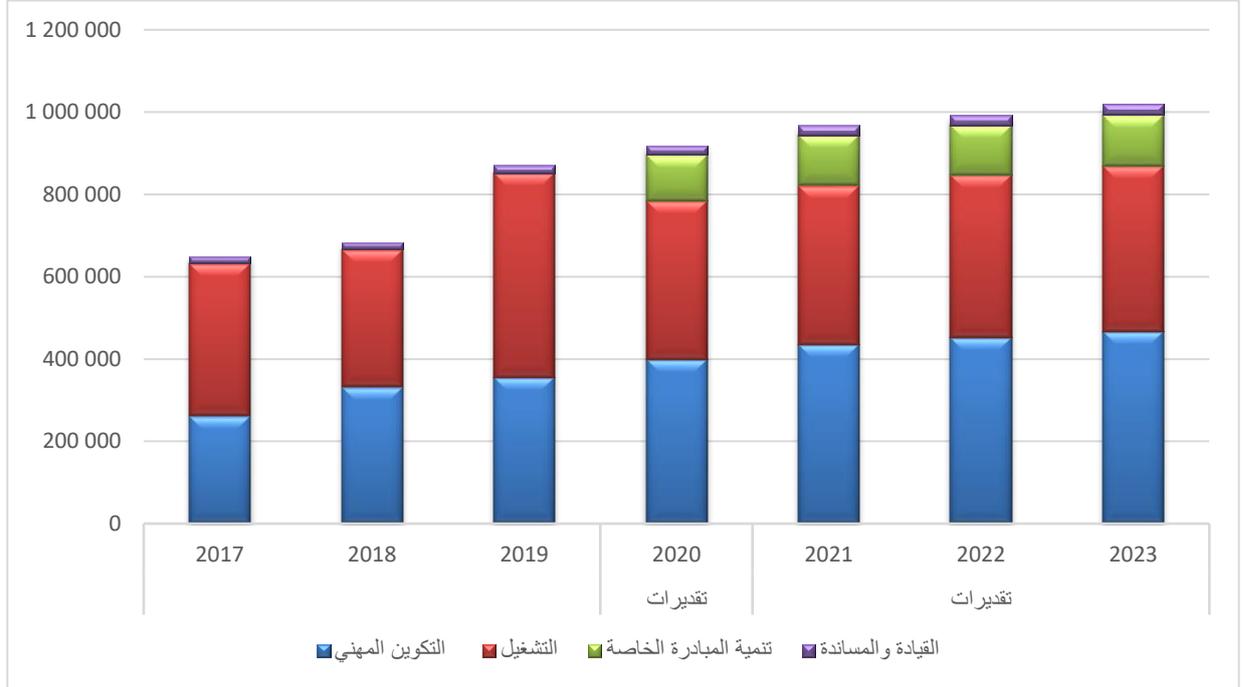
**جدول عدد 4:**

**إطار النفقات متوسط المدى (2021-2023) للمهمة  
التوزيع حسب البرامج (اعتمادات الدفع)**

الوحدة: ألف دينار

تقديرات			قانون المالية 2020	الإنجازات			البيان
2023	2022	2021		2019	2018	2017	
466 865	452 367	435 777	398 986	355 462	332 238,7	262 110,5	التكوين المهني
402 441	394 282	385 666	384 967	497 152	333 956,0	370 994,3	التشغيل
124 300	121 000	122 200	112 200	0	6 500,0	7 361,0	تنمية المبادرة الخاصة
27 394	25 351	24 357	22 484	18 801	16 452,0	16 762,5	القيادة والمساندة
<b>1 021 000</b>	<b>993 000</b>	<b>968 000</b>	<b>918 637</b>	<b>871 415</b>	<b>688 794,7</b>	<b>657 228,3</b>	<b>المجموع*</b>

**رسم بياني عدد 3: إطار النفقات متوسط المدى (2021-2023)  
التوزيع حسب البرامج (اعتمادات الدفع)**



المحور الثاني:

## تقديم برامج المهمة

-قسم التكوين المهني والتشغيل-

البرنامج عدد 1:

التكوين المهني

# 1. تقديم برنامج التكوين المهني واستراتيجيته:

رئيس البرنامج : السيد منير المحمودي

الصفة : المدير العام للتفقد والتدقيق البيداغوجي

تاريخ التسمية : مقرر وزير التكوين المهني والتشغيل عدد 2616 المؤرخ في 18 أفريل 2018

## ضبط استراتيجية البرنامج

### أهم الإشكاليات والمسائل المطروحة

أفرزت عملية تشخيص الواقع الحالي لقطاع التكوين المهني جملة من النقائص في أداء ومردودية منظومة التكوين المهني، يتم العمل على تداركها لضمان مساهمة التحولات والمتغيرات التي تشهدها المنظومات الدولية في المجال وتتلخص هذه الإشكالات كالآتي:

التوضيحات: أسباب ومقترحات	الإشكالات
<ul style="list-style-type: none"><li>- دفع التنسيق بين منظومات تنمية الموارد البشرية (التربية والتعليم العالي والتكوين المهني) والحرص على تيسير المعابر بين مختلف المسارات التكوينية والتعليمية استجابة لمنظومة للتكوين مدى الحياة.</li></ul>	<p>ضعف الاستراتيجيات المشتركة حول دور التكوين المهني ومخرجاته ضمن المنظومة الوطنية للموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>- مزيد التعريف بمخرجات منظومة التكوين المهني وترسيخ البعد القيمي للعمل،</li><li>- ضرورة اعتماد استراتيجية وطنية موحدة للإعلام والتوجيه</li><li>- إيجاد آليات جديدة لمزيد تحفيز طالبي التكوين</li><li>- التعريف بنتائج الدراسات حول إدماج خريجي منظومة التكوين المهني</li><li>- بُعد بعض مراكز التكوين على مناطق العمران</li><li>- نزوح الشباب الريفي إلى المدن</li></ul>	<p>تواصل النظرة السلبية للتكوين المهني لدى بعض فئات المجتمع وعزوف الشبان عن الإقبال على بعض الاختصاصات في قطاعات مختلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>- تطوير منظومة تحديد الحاجيات الجهوية والقطاعية من المهارات على المدى القريب والمتوسط في مجالي التكوين الأساسي والمستمر</li><li>- تلبية ومواكبة متطلبات سوق الشغل بالنظر إلى التطورات التكنولوجية على الصعيد الوطني والعالمي.</li><li>- صعوبة الاستجابة لطلبات بعض شرائح طالبي التكوين كما ونوعا سيما بالنسبة للفئات الهشة والمنقطعين عن التعليم دون سن الـ 15.</li><li>- الحرص على مزيد تطوير مؤهلات المكونين تقنيا وبيداغوجيا لضمان مواكبة التغيرات التكنولوجية،</li></ul>	<p>نقص في استجابة منظومة التكوين المهني لحاجيات المؤسسات الاقتصادية والأفراد والمجتمع والجهة</p>

التوضيحات: أسباب ومقترحات	الإشكالات
- تطوير أساليب تقييم مردودية المنظومة ومراجعة مؤشرات قياس الأداء ذات الصلة (تقييم مكتسبات المتكويين وسير التكوين وأداء المكونين وعملية الإدماج في سوق الشغل).	
- التعجيل بتركيز وتفعيل وتعميم أدوات الرقابة بالنجاعة الكافية - تفعيل العلاقة التعاقدية بين الوزارة والهيكل تحت الإشراف وإنجاز دراسات دورية لتقييم إدماج خريجي المنظومة في سوق الشغل، - تطوير الشراكة مع المنظّمات المهنية والمنظّمات الشغيلة، - تعزيز دور الجهة ومساعدتها على تطوير وقيادة منظومة التكوين في علاقة مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي ودعم صلاحياتها للتصرف في عملية التكوين. - تيسير التشبيك الرقمي والالكتروني لقواعد البيانات بين مختلف الهياكل المتدخلة في المنظومة (نظام معلوماتي مندمج يشهد تأخرا في الإنجاز)	ضعف في حوكمة وتسيير منظومة التكوين المهني
- دخول بعض المراكز في مشاريع إعادة هيكلة،	تراجع عروض التكوين في بعض مراكز التكوين المهني
- تحويل مراكز التكوين المهني التابعة لوزارة الصحة العمومية الى مؤسسات تعليم عالي في المجال شبه الطبي،	توقف التكوين المهني في المجال شبه الطبي
- نقص المرافقة والتأطير والتوجيه بمراكز الوكالة التونسية للتكوين المهني - ضعف قدرة جهاز التكوين المهني على تأمين الحاجيات الخصوصية لطالبي التكوين من الفئات الخاصة، - نقص الخدمات الأساسية الموجهة للمتكويين منها المبيتات والمطاعم والأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية.	ارتفاع عدد المنقطعين عن التكوين الذي بلغ 34% سنة 2014
- محدودية انخراط المؤسسات الاقتصادية في التكوين المستمر، - عدم مرونة آليات تمويل التكوين المستمر وتشعب وتعقد الإجراءات الخاصة للانتفاع بها، - نقص في الإحاطة بالمؤسسات الاقتصادية فيما يتعلق بهندسة التكوين المستمر (تشخيص الحاجيات من التكوين المستمر، اعداد مخططات التكوين وخدمات المرافقة للمؤسسات).	ضعف في أداء منظومة التكوين المستمر وفي نجاعة آليات تمويله

تعمل منظومة التكوين المهني على تكوين اليد العاملة المؤهلة وفق حاجيات المؤسسة الاقتصادية وتساهم بذلك في تنشيط سوق الشغل وطنيا وجهويا ومحليا وقطاعيا، ويعتبر التكوين المهني بمجاله الأساسي والمستمر رافدا من روافد تنمية الموارد البشرية بوصفه أسرع وأقرب "وربما أنجع" بوابة للتشغيل، وقد تم رسم خطة إصلاح واستراتيجية جديدة للمنظومة الوطنية للتكوين المهني صلب المخطط الخماسي 2016-2020 (لا تزال متواصلة) ترمي أساسا إلى إضفاء النجاعة وتحسين المردودية من خلال الرفع من جودة التكوين وملاءمته مع الحاجيات الفعلية لجهاز الإنتاج من الكفاءات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتحسين قابلية تشغيل خريجي المنظومة التكوينية.

وبالتوازي مع المجهود الإصلاحية الذي تشهده منظومة التكوين المهني، فإن الأطراف المسؤولة على قيادة الجهاز وتسييره أو المتدخلة في تصور التوجهات والبرامج والمشاريع وتنفيذها تولي اهتماما بالغا لعمليات الإصلاح وخاصة منها الموجهة نحو دعم الجهود لجعل مراكز التكوين المهني قادرة على المواكبة المستمرة للتطورات التكنولوجية ومن ثمة الاستجابة لحاجيات سوق الشغل من المهارات كما ونوعا من خلال توفير تكوين ذي جودة

عالية. كما ستبقى المقاربة المبنية على جعل مجموعة من المراكز التي تتوفر لديها الإمكانيات المادية واللامادية متميزة على مستوى الخدمات التكوينية التي تقدمها، قاطرة بالنسبة لبقية مراكز التكوين قصد تعميم الرفع من جودة التكوين، مقارنة معتمدة خلال السنوات القادمة باعتبارها ذات جدوى وفاعلية.

هذا، ويبقى العنصر البشري من المفاتيح الرئيسية لنجاح البرنامج حيث سيتواصل عملا بتوصيات إعداد الميزانية بتوجيه الانتدابات للحاجيات الملحة فحسب والعمل على حسن توظيف الموارد البشرية المتوفرة والرفع من كفاءتها عبر التكوين المستمر.

ويرتكز إعداد المشروع السنوي للأداء لبرنامج التكوين المهني لسنة 2021 على المبادئ الأساسية لمشروع الإصلاح وفق عناصر محورية ذات صلة بالجانب المهني والتقني البحت للتكوين المهني ( la formation professionnelle). وتتفاعل العناصر التقنية التي يتناولها محتوى البرنامج مع المبادئ الأساسية لمشروع خطة إصلاح منظومة التكوين المهني في إطار منسجم كما يلي:

- إدراج مشروع إصلاح التكوين المهني في إطار رؤية شاملة لتنمية الموارد البشرية،
- إرساء منظومة وطنية تستجيب لمتطلبات المؤسسات والأفراد والمجتمع والجهة وإعداد موارد بشرية مؤهلة بالاعتماد على شراكة فاعلة متوازنة ومتعددة الأطراف،
- تثمين مكتسبات المنظومة من الإصلاحات والتجارب السابقة،
- ترسيخ مبدأ التقييم والزامية النتائج في جميع المراحل،
- الأخذ بعين الاعتبار البعد الجهوي والقطاعي للتكوين،
- ترسيخ مبدأ التكوين مدى الحياة.

ويتواصل سنة 2021 تنفيذ العديد من المشاريع المندرجة ضمن خطة إصلاح منظومة التكوين المهني من خلال المصادقة عليها ضمن مخطط التنمية بالإضافة الى برمجة جملة من الاعتمادات للبدء في تنفيذها على موارد صندوق النهوض بالتكوين المهني والتدريب. وقد تم تحديد المخططات التنفيذية لتلك المشاريع وتعمل جميع الأطراف المتدخلة على استحداث نسق التنفيذ

## ملخص الخطة الاستراتيجية لإصلاح المنظومة الوطنية للتكوين المهني

التكوين المهني رافد أساسي من روافد التنمية،	<b>الرؤية</b>
التكوين المهني مسلك للنجاح في تكامل مع مكونات منظومة تنمية الموارد البشرية: التكوين المهني يستجيب لمتطلبات التنمية وقادر على مواكبة حاجيات قطاع الإنتاج من المهارات كما ونوعا وبالجودة المطلوبة	<b>الرهانات</b>
منظومة وطنية للتكوين المهني مدمجة ضمن المنظومة الوطنية لتنمية الموارد البشرية حوكمة المنظومة الوطنية للتكوين المهني تستجيب لتطلعات الأفراد والمؤسسات والجهة والمجتمع ومتلائمة مع العقد الاجتماعي مفعلة النجاعة والمردودية في مختلف مراحل سيرورة التكوين مضمونة منظومة تمويل التكوين المهني الأساسي والمستمر تستجيب لتطلعات الأفراد والمؤسسات والجهة والمجتمع وتكرس مبدأ التعلم مدى الحياة	<b>التوجهات</b>
الرفع من نسبة التوجيه نحو التكوين المهني من 4 % إلى 30 % في حدود سنة 2022 الرفع من نسبة إدماج خريجي التكوين المهني بسوق الشغل من 40 % إلى 60 % في حدود سنة 2022 التخفيض من نسبة الانقطاع عن التكوين من 35% إلى 10% سنة 2022 اعتماد منوال حوكمة للمنظومة الوطنية للتكوين المهني يحدد المهام والعلاقة بين المتدخلين على المستوى المركزي والجهوي والمحلي قبل موفى سنة 2019 مأسسة شراكة فاعلة متوازنة وملزمة قبل موفى 2019	<b>الأهداف</b>

### ضبط المحاور الاستراتيجية للبرنامج

ولبلوغ الأهداف المنشودة تم إقرار جملة من البرامج والمشاريع وتبويبها حسب المحاور كالتالي:

#### المحور الأول: إرساء رؤية شاملة وموحدة لمنظومة وطنية لتنمية الموارد البشرية من خلال:

- ✓ إحداث هيئة وطنية قارة لتنمية الموارد البشرية تحت إشراف رئاسة الحكومة،
- ✓ تطوير منظومة الإعلام والتوجيه المهني لفائدة الأفراد والعائلات والمؤسسات،
- ✓ وضع برنامج وطني لتكوين وإدماج المنقطعين مبكرا عن الدراسة،
- ✓ إنجاز دراسة استشرافية لتعديل هرم الكفاءات والترفيح في طاقة التكوين المهني ووضع خارطات جهوية للتكوين متكاملة مع الخارطات التربوية.

#### المحور الثاني: الترفيع في عدد المتكويين بالجهاز الوطني لبلوغ 135 ألف متكون سنة 2020 (تواصل نفس الهدف) مع ضمان الجودة وفق متطلبات سوق الشغل، من خلال:

- ✓ إحداث وإعادة هيكلة المراكز العمومية وتحديثها وتحسين الإقبال عليها،

- ✓ دعم القطاع الخاص للتكوين المهني وتعزيز جودة خدماته عبر تركيز برامج خصوصية والتشجيع على متابعة التكوين المقيس،
- ✓ إرساء نظام مندمج للاستشراف واليقظة عبر إحداث وحدات مختصة للغرض بتعزيز دور المرصد الوطني للتشغيل والمهارات،
- ✓ تطوير هندسة التكوين باعتماد المقاربات والتنظيمات البيداغوجية الملائمة لضمان جودة التكوين وإعداد مراجع ومواصفات التكوين المستوجبة،
- ✓ تطوير منظومة تكوين "أساسي ومستمر" للمكونين وأعوان المساندة عبر إحداث سلك مكوني المكونين، ووضع منظومة تكوين إسهادي لفائدتهم "شهادة كفاءة بيداغوجية" ووضع مرجعيات المهن والكفايات الخاصة بالمكونين وأسلاك الإسناد،
- ✓ استبدال نظام تنظير شهادت ختم التكوين بنظام تأهيل "habilitation" مؤسسات التكوين المهني باعتماد المعايير الواردة بمواصفات التكوين،
- ✓ تطوير منظومة التقييم البيداغوجي بمراجعة الإطار القانوني لسلك التفقد البيداغوجي بالتكوين المهني بهدف تعزيزه بالانتدابات الملائمة ومواصلة تفعيله على مستوى المراكز العمومية،
- ✓ تركيز منظومة وطنية للإشهاد "certification" بالكفاءات المكتسبة عبر التكوين الأساسي والمستمر، وتقييم مكتسبات الخبرة "Validation des acquis de l'expérience"،
- ✓ مراجعة منظومة التكوين المستمر لتحسين مردوديتها من خلال مراجعة الإطار التشريعي المنظم لآليات تمويل التكوين المستمر وإعادة هيكلة المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية في اتجاه دعم وظيفة الإحاطة للمؤسسات والشركاء المهنيين والاجتماعيين. وتفعيل الرقابة التقنية والبيداغوجية «Audit de la formation» لعمليات التكوين المستمر.

### المحور الثالث: إرساء حوكمة لمنظومة التكوين المهني تستجيب لمتطلبات الأفراد والمؤسسات والمجتمع والجهات متلائمة مع العقد الاجتماعي من خلال:

- ✓ إرساء نظام جديد لتسيير المنظومة الوطنية للتكوين المهني على مستوى قيادة وتسيير المنظومة تماشيا مع مبدأ اللامركزية،
- ✓ مواصلة تنفيذ جملة من المبادرات ومشاريع التعاون الفني مع الشركاء الفنيين والممولين (على غرار مشروع التعاون حول الحوكمة الجهوية مع المنظمة الأوروبية للتكوين (ETF)، وبرنامج PAFIP، وبرنامج (IRADA)،
- ✓ تفعيل ومأسسة شراكة حقيقية تركز على تحديد الأدوار والزامية النتائج بتركيز وحدات للتكوين المهني والتشغيلية بالجامعات المهنية والنقابات العمالية الجهوية وتركيز «مجلس مؤسسة» بكل مركز تكوين مهني تسند رئاسته للمهنيين ويضم كافة الأطراف الاجتماعية،

- ✓ إرساء نظام معلوماتي مندمج للتكوين المهني والتشغيل لربط الهياكل المركزية والجهوية للتكوين المهني مع هياكل التشغيل،
- ✓ تركيز وتفعيل نظام قياس أداء المنظومة وفق مبادئ التصرف حسب الأهداف، وتفعيل الرقابة الداخلية لمختلف الهياكل،
- ✓ التحيين الدوري لمؤشرات قياس الأداء وإرساء نظام متابعة وتقييم للمنظومة الوطنية للتكوين المهني باعتماد مقتضيات تمثلي الجودة وضمن ثقافة الرقابة والمساءلة والتميز عبر التنافس واثمين الدراسات المنجزة والتجارب الرائدة في الداخل والخارج وتبادل الخبرات.

### المحور الرابع: مرافقة إنجاز مشاريع إصلاح المنظومة من خلال :

- ✓ تركيز استراتيجية متكاملة للاتصال حول التكوين المهني، تهدف إلى إبرازه كمسلك للنجاح ورافد من روافد التشغيل والتنمية. وتضمن مرافقة مشاريع خطة إصلاح المنظومة الوطنية للتكوين المهني بانخراط كل الفاعلين.
- ✓ تنمية وتطوير مهارات الفاعلين في مجالات التدبير الإداري والمالي بالهياكل، وإعداد المشاريع وتنفيذها.
- ✓ دعم الهياكل في اثمين التجارب السابقة لضمان استمرارية التطور والاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في المجال.

### ← **توجهات سنة 2021**

أثبتت آخر الدراسات المنجزة سنة 2018 من قبل مصالح الوزارة أن منظومة التكوين المهني تعدّ اليد العاملة المختصة وفق حاجيات جهاز الإنتاج وتفتح آفاق التشغيل لها بتيسير إدماجها بنسب عالية تفوق 70% في بعض القطاعات<sup>5</sup>. أرقام لها حتما دلالتها على مستوى جودة التكوين والمهارات المكتسبة باعتبارها حجر الزاوية في دفع التشغيلية ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

تواصل الوزارة العمل على تعزيز واثمين مكانة التكوين المهني وتعزيز جاذبيته لدى الشباب والمجتمع باعتباره مسار نجاح وإدماج في سوق الشغل وإذكاء لروح المبادرة، من خلال مواصلة تنفيذ مشاريع خطة إصلاح منظومة التكوين المهني والسعي المتواصل لتحقيق الملاءمة بين عروض التكوين التي توفرها منظومة التكوين المهني وحاجيات جهاز الإنتاج من المهارات المنشودة بالجودة المطلوبة وطنيا وجهويا ومحليا وقطاعيا.

وتعتبر سنة 2021 مفصلية في تنفيذ برامج ومشاريع خطة إصلاح منظومة التكوين المهني المصادق عليها بمقتضى مجلس وزاري منذ 2013 والمدرجة ضمن المخطط الخماسي للتنمية 2016-2020، والتي شهدت تأخيرا في الانطلاق لإنجاز مخططها التنفيذي باعتبار الجهود الإضافية المكثفة والمستوجبة للتعريف بفحواها وضمن

<sup>5</sup> تم سنة 2018 الكشف عن نتائج دراسة قام بها المرصد الوطني للتشغيل والمهارات من خلال مسح ميداني شمل عينة من 7200 متخرج من منظومة التكوين المهني أثبتت أن نسبة تشغيلهم بلغت معدل 65% منها نسبة إدماج بـ 77% في قطاع الصيد البحري و88% من خريجي المنظومة ينشطون في القطاع الخاص.

مزيد التفاف كافة الفاعلين في قطاع التكوين المهني حول أهدافها والاستعداد لتنفيذ كافة محاورها وتوفير التمويلات اللازمة لذلك.

### ◀ تحديد الأولويات الخاصة بالبرنامج

رغم أهمية الأهداف المنشودة والبرامج الطموحة المرسومة لها ضمن القوائم السالفة الذكر، فلا بد من ضبط الأولويات وتقسيم الأدوار وتحميل المسؤوليات لتيسير الرقابة والمتابعة والمساءلة لضمان النجاعة وتحسين المردودية وفق أحكام الفصل 56 من القانون عدد 10 للتكوين المهني لسنة 2008.6 واستنادا لتقارير الرقابة المنشورة والمنجزة من قبل الهياكل الرسمية المعتمدة والتي ما فتئت تحت على تفعيل الرقابة والتحليل الوظيفي يتعين مراعاة مبدأ التوازن بين التكوين من جهة ومحطات التقييم الدوري للأداء من جهة ثانية بتفعيل أدوات الرقابة المتاحة واستغلال التوصيات المنبثقة عنها لإدخال التعديلات الضرورية على جميع المستويات المتدخلة في مراحل التكوين باستخدام مؤشرات قياس الأداء. ومن ثمة يحسن مستقبلا في إطار تركيز أسس الحوكمة الرشيدة أفراد الهدف الاستراتيجي المتعلق بتطوير حوكمة جهاز التكوين المهني بمؤشر خصوصي يتسنى من خلاله متابعة وتفعيل أنظمة الرقابة بأنواعها مركزيا وجهويا. ومن أهم أولويات المرحلة القادمة، نخص بالذكر:

- ✓ الاستخدام الأمثل لمشاريع الرقمنة والخدمات عن بعد لتطوير مجالي التكوين الأساسي والمستمر،
- ✓ تركيز وتفعيل نظام الرقابة الداخلية على المستويين المركزي والجهوي،
- ✓ تفعيل التدريبي لوظيفتي الإرشاد والتدقيق والتفقد البيداغوجي،
- ✓ معالجة ظاهرة الانقطاع المبكر عن التكوين دون اكتساب الحد الأدنى من مهارات تخول النفاذ لسوق الشغل،
- ✓ العمل على استعادة منظومة التكوين المهني لدورها الطبيعي في تعديل هرم كفاءات الموارد البشرية حيث يفترض أن يكون عدد خريجي التكوين المهني حوالي أربعة أضعاف خريجي التعليم العالي،
- ✓ مزيد الارتقاء بوعي مختلف الأطراف وفي مقدمتها المؤسسة الاقتصادية بانتهاج سياسة ترمين الموارد البشرية بالرفع من كفاءاتها على الدوام باعتباره المقياس المرجعي لتنافسية المؤسسات،
- ✓ ضمان مقروئية مستوى المهارات وفق المعايير الوطنية والدولية،

<sup>6</sup>الفصل 56: تخضع منظومة التكوين المهني وكافة مكوناتها في القطاعين العمومي والخاص للتقييم الدوري الداخلي والخارجي. ويهدف التقييم إلى القيس الموضوعي:

- مكتسبات المتكويين،
  - أداء إطارات التكوين بالنظر إلى المرجعيات البيداغوجية والإدارية والفنية الخاصة بهم،
  - مردود المؤسسات التكوينية باعتماد مؤشرات كمية ونوعية تضبطها الوزارة المكلفة بالتكوين المهني في ضوء الأهداف المرسومة،
  - منظومة التكوين المهني ككل باعتماد مؤشرات ومعايير نوعية وكمية متداولة وطنيا وعالميا،
- وذلك بغية إدخال التعديلات والإصلاحات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

- ✓ التشجيع على المشاركة في التظاهرات المخصصة لتقييمات واسعة النطاق "les évaluations à grandes échelles" وتنظيم مناظرات مماثلة في الداخل،
- ✓ التركيز على جودة التكوين باعتبارها المعيار الأساس المعتمد للإدماج والحركة داخل سوق الشغل وحسن توظيف الكفاءات،
- ✓ الانتهاج التدريجي لاستراتيجية الإشهاد بالمتدخلين أفرادا ومؤسسات،
- ✓ اعتماد سياسة الاتصال المباشر بالمؤسسات الاقتصادية لضبط حاجياتها الآنية والمستقبلية من اليد العاملة المختصة (قدرت في غضون 2018 بحوالي 140 من بين 500 مؤسسة لها وزنها في مجال التشغيل)،
- ✓ تطوير نمط تسيير مؤسسات التكوين المهني نحو تمكينها من مزيد التفاعل مع محيطها الاقتصادي بالنجاعة الكافية،
- ✓ تطوير علاقات الشراكة بين مؤسسات التكوين المهني العمومي والخاص لتلبية حاجيات سوق الشغل قطاعيا وجهويا.

### ◀ المساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل:

- تمثل الفتيات والنساء حوالي 45% من المسجلين بالتكوين المهني والأساسي<sup>7</sup> و32% من المنتفعين بمنظومة المدرسة المفتوحة للشغالين (تكوين مسائي أو عن بعد للشغالين للحصول على شهادة تكوين أو تعليم عالي) و50% من المنتفعين بالتكوين المستمر في إطار آلية حقوق السحب<sup>8</sup>.
- ويتم العمل على مزيد حفز الفتيات على الاقبال على التكوين، حيث تم تدعيم هذا التمشي من خلال خطة إصلاح منظومة التكوين المهني التي تضم عدة مشاريع ذات الصلة من بينها:
- ✓ إرساء حلقة تحضيرية للتكوين المهني لاستقطاب المنقطعين والمنقطعات عن الدراسة في سن مبكر (مشروع عدد 3) وتعميم "المهارات اللينة" أو "المهارات الحياتية" تدريجيا في مختلف المستويات والبرامج التكوينية، من ذلك "حس المواطنة" ومعرفة "الحقوق والواجبات في سوق العمل" وغيرها من المهارات التي من شأنها أن تجعل المكونات أقل عرضة للتمييز أو للعنف الاقتصادي.
  - ✓ العمل على تحسين صورة المهن والتكوين المهني من خلال خطة تواصل شاملة (مشروع عدد 13).
  - ✓ تعصير المراكز وتحسين ظروف التكوين والإيواء بها (مشروع عدد 8) وخاصة برنامج تأهيل شبكة مراكز تكوين الفتاة الريفية.

<sup>7</sup> معطيات 2019

<sup>8</sup> نسبة غير متوفرة بالنسبة لآلية التسبقة على الأداء Source – CNFCPP 2016

ويجدر التذكير بتواصل تأهيل المراكز الموجودة والبالغ عددها 14 مركزا، كما تعمل على إحداث مركزين جديدين في ولايتي القصيرين وقابس بما سيسمح بمضاعفة طاقة استيعابها ومراجعة الاختصاصات المتوفرة بها وتنويع مسالك التكوين، لجعلها أكثر تجديدا وجاذبية واستجابة بالحاجيات.

ويتم العمل حاليا على تحديد أهداف استراتيجية في هذا المجال انطلاقا من الإشكاليات المطروحة وسيتم العمل على تحقيقها وقياسها بمؤشرات أداء.

## خارطة البرنامج:

يتكون برنامج التكوين المهني من:

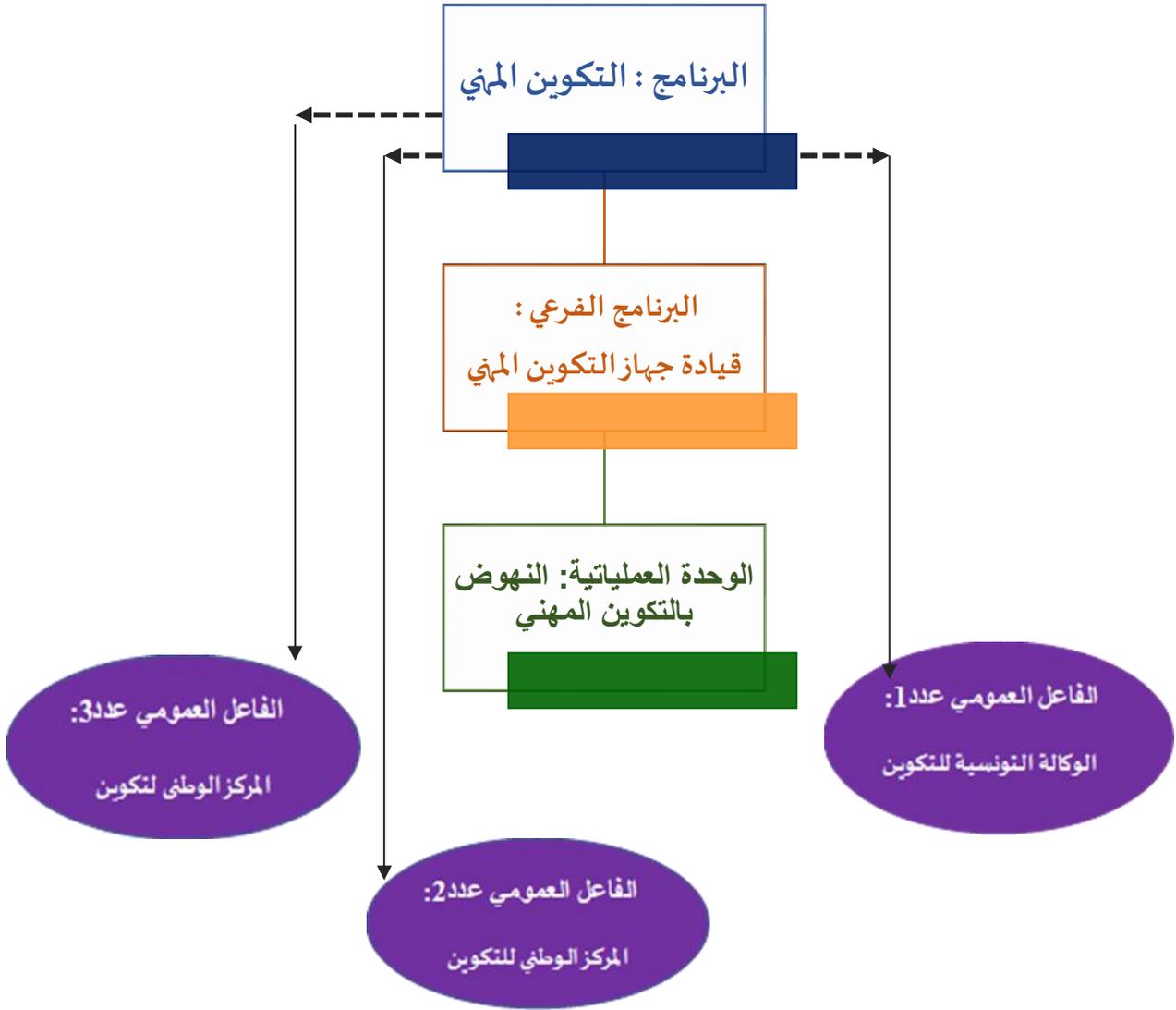
- ◀ برنامج فرعي وحيد يدعى: "قيادة جهاز التكوين المهني"،
- ◀ وحدة عملياتية وحيدة تدعى: "النهوض بالتكوين المهني" وتتكون من مجمع هيكل إدارية وهي:
  - ✓ الإدارة العامة للإشراف المزدوج على التكوين والإشراف على قطاع التكوين الخاص،
  - ✓ الإدارة العامة لخدمات التكوين الموجهة للمؤسسات،
  - ✓ الإدارة العامة لخدمات طالبي التكوين،
  - ✓ إدارة التفقد البيداغوجي،
  - ✓ إدارة التقييم والجودة.

كما يشتمل برنامج التكوين المهني على ثلاثة فاعلين عموميين وهي مؤسسات عمومية ذات صبغة غير

إدارية:

- الوكالة التونسية للتكوين المهني
- المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية
- المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين.

## خارطة برنامج التكوين المهني



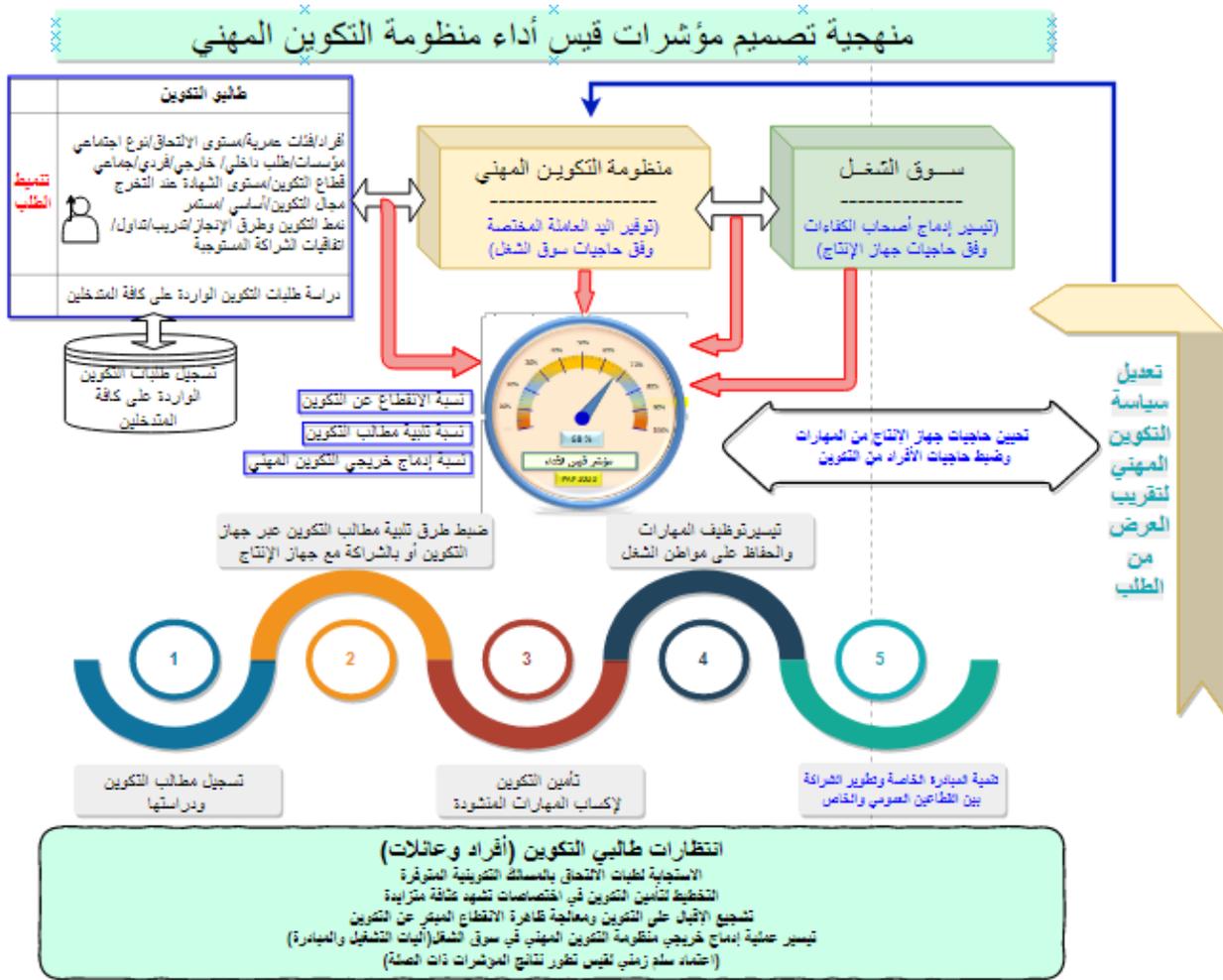
## 2. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة ببرنامج التكوين المهني:

### المنهجية المعتمدة لرسم مؤشرات قياس الأداء

رغم أهمية عديد المؤشرات إلا أن تيسير المقروئية وضمان حسن المتابعة سواء من قبل المواطن أو أصحاب القرار وكذلك هياكل الرقابة، يملئ ضرورة التقليل في عددها الجملي والاقتصار على تلك التي يتم ضبطها وترتيبها حسب الأولوية أخذاً في الاعتبار العناصر التالية التي تلخص المنهجية المعتمدة لرسم وتعديل مؤشرات قياس الأداء ومتابعة تطور نتائجها:

- ✓ ترتيب المؤشرات حسب الأولوية والاقتصار على تلك التي تعكس الأداء بشكل أفضل،
- ✓ العدول عن الأرقام المجردة واستبدالها بنسب مئوية تعكس بشكل أفضل الطاقة والقدرة والسرعة في الأداء،

- ✓ إيلاء أهمية خاصة للمؤشرات المرتبطة ارتباطا وثيقا بسلم زمني في احتسابها وتطورها ويمكن من خلال دراسة تطور نتائجها قياس الاستجابة والتفاعلية (La réactivité) (على غرار نسبة المنقطعين ونسبة الإدماج، ...).
- ✓ ضبط طرق احتساب نتائج المؤشرات والتوقعات والإسقاطات السنوية وتحديد مصادر البيانات المعتمدة للغرض وضمان تحيينها ومسكها وتيسير الولوج إليها عند الاقتضاء.



- ✓ تحديد الإجراءات المعتمدة لتحسين الأداء حسب النتائج المسجلة وتطوير المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء،
- ✓ استغلال تطور نتائج المؤشرات لاقتراح التعديلات الملائمة لضبط استراتيجية التكوين المهني
- ✓ عدم تطور بعض المؤشرات على امتداد سنوات يستوجب حتما استبدالها بمؤشرات تعكس أداء وتفاعل جهاز التكوين من حيث القدرة والسرعة على الاستجابة لطلبات التكوين،
- ✓ اعتماد رسوم بيانية (خارطة المؤشرات) تبرز التفاعل في ما بينها بشكل مبسط (أنظر مثال الرسم البياني أعلاه الذي يلخص منهجية تصميم المؤشرات).

## 1.2 تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء البرنامج:

تبعاً لأشغال التنزيل العملياتي للأداء خلال سنة 2020 بالتنسيق مع الوحدة المركزية وتحت إشراف خبراء "expertise France"، تمت مراجعة إطار الأداء لبرنامج التكوين المهني نحو أهداف ومؤشرات استراتيجية أكثر جودة ونجاعة وفاعلية بحيث أصبح للبرنامج:

### 1- على المستوى الاستراتيجي:

- هدف استراتيجي وحيد: "الاستجابة لمختلف مطالب التسجيل في جميع أصناف التكوين المهني"،
- مؤشران استراتيجيان:

• "نسبة التعبئة"

• "نسبة الانقطاع على التكوين"

### ملاحظة:

تم تأجيل العمل بمؤشر "مدى الاستجابة لطالبي التكوين بالمنظومة الوطنية للتكوين المهني" الى حين استكمال جمع المعطيات واستكمال التسجيل للسنة الحالية، حيث أن المعطيات الأساسية التي ستمكن من احتساب المؤشر ستوفر لأول مرة لدى الوكالة من تطبيق التسجيل عن بعد.

يعكس هذا المؤشر القدرة والسرعة لجهاز التكوين المهني في:

- الاستجابة لطالبي التكوين في مختلف المسالك (في مجال التكوين الأساسي في مرحلة أولى لتشمل لاحقاً مجال التكوين المستمر).

ويمكن من مراجعة هيكله مراكز التكوين وأنماطه ومستلزماته وتوزيع أدوار المتدخلين فيه بهدف التأقلم في إعداد المهارات المطلوبة في مختلف القطاعات وفق حاجيات سوق الشغل.

### 2- على المستوى العملياتي:

اعتماد إطار الأداء السابق للبرنامج وتحويله للمستوى العملياتي مع إضافة هدف عملياتي جديد خاص بالمركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين (الجدول عدد.....):

- الهدف العملياتي عدد1: "ضمان النجاعة والمردودية في مختلف مراحل التكوين"،
- هـ ع عدد2: "نشر ثقافة المهن وتحسين الإقبال على التكوين المهني"،
- هـ ع عدد3: "تطوير التكوين المستمر والترقية المهنية"،
- هـ ع عدد4: "تطوير تكوين المكونين وهندسة التكوين"،
- هـ ع عدد5: "تطوير حوكمة جهاز التكوين المهني".

(أنظر جدول تنزيل إطار الأداء)

تقديم الأهداف العملية (أهميتها ودواعي اختيارها):

### الهدف عدد1: ضمان النجاعة والمردودية في مختلف مراحل التكوين:

على اعتبار العملية التكوينية سيرورة تحكمها عدة مراحل إنجاز تتأثر فيما بينها، ومن خلال نوعية هذا التأثير تتأتى درجة النجاعة المحققة وكذلك مدى مردودية العملية التكوينية ككل. وينطوي هذا الهدف على عنصرين هامين يحكمان مدى بلوغه وهما طاقة التكوين والتدريب من ناحية باعتبارها الجانب الكمي للعملية التكوينية، وجودة التكوين من ناحية أخرى باعتبارها تمثل الجانب النوعي، وبالتالي فإنّ الهدف المنصوص عليه يترجم "تطوير الاستجابة لحاجيات قطاع الإنتاج والمجتمع من المهارات كمّا ونوعاً" من خلال "دعم طاقة التكوين والتدريب" و"الرفع من جودة التكوين".

### الهدف عدد2: نشر ثقافة المهن وتحسين الإقبال على التكوين المهني:

ينسجم هذا الهدف مع الهدف المنصوص عليه في الخطة الإصلاحية والمتعلق بإرساء منظومة وطنية للتكوين المهني مدمجة ضمن المنظومة الوطنية لتنمية الموارد البشرية في إطار رؤية شاملة وموحدة، حيث أنّ الرؤية الشاملة تعني ربط التكوين المهني بالتربية والتعليم العالي في منظومة واحدة من بين أدوارها الرئيسية توفير الكفاءات لسوق الشغل، كما تعني تحسين صورة التكوين المهني والتعرف الموضوعي إليه من قبل الشبان وعائلاتهم.

### الهدف عدد3: تطوير التكوين المستمر والترقية المهنية

وهو هدف مستقر في كافة الصيغ السابقة لبرنامج التكوين المهني ويتضمن جزءا كبيرا من محتوى الهدف المنصوص عليه في الخطة الإصلاحية والمتعلق ب"تطوير منظومة تمويل التكوين المهني نحو تكريس مبدأ التعلم مدى الحياة" باعتبار كثرة آليات التمويل الموضوعة لفائدة التكوين المستمر بالخصوص.

### الهدف عدد4: تطوير تكوين المكونين وهندسة التكوين

تم افراد المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين بهدف عملياتي خاص نظرا للدور الهام الذي يقوم به فيما يتعلق بالرفع من جودة التكوين وتحسين مردودية المنظومة الوطنية لتستجيب بالجودة والكم المطلوبين لحاجيات المؤسسات الاقتصادية والافراد والجهة من المهارات والحاجة للتكوين في إطار رؤية شاملة وموحدة لمنظومة وطنية للموارد البشرية.

### الهدف عدد4: تطوير حوكمة جهاز التكوين المهني

تمت صياغة هذا الهدف في ضوء تحيين الصياغة السابقة "تطوير نظام التسيير والقيادة لجهاز التكوين المهني"، وذلك بإدراج مصطلح الحوكمة ضمنه باعتباره أشمل من مصطلحي التسيير والقيادة.

جدول عدد 5:

الجدول الزمني لمؤشرات الهدف الاستراتيجي:

" الاستجابة لمختلف مطالب التسجيل في جميع أصناف التكوين المهني "

تقديرات			2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قيس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
90	85	80	86	72.5	81	90	%	نسبة التعبئة
15	15	19	*10	19	15	20	%	نسبة المنقطعين عن التكوين

❖ تنزيل إطار الأداء على المستوى العملي المقترح

المؤشرات العملية	الأهداف العملية	الفاعل العمومي	الوحدة العملية	البرنامج الفرعي	المؤشرات الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية						
م.1.1: نسبة استغلال طاقة التكوين	ه.1.1: ضمان النجاعة والمردودية في مختلف مراحل التكوين	ف.1.1: الوكالة التونسية للتكوين المهني	و.1.1: النهوض بالتكوين المهني	ب.1.1: قيادة جهاز التكوين المهني	م.1: نسبة التعبئة	ه.1.1: تحسين الإستجابة لطلبات التسجيل بمختلف مراحل التكوين المهني						
م.2.1: العدد الجملي للمتخرجين مقيس												
م.3.1: نسبة التكوين مع المؤسسة												
م.2.1: نشر ثقافة المهن وتحسين الإقبال على التكوين المهني												
م.6.1: عدد المؤسسات الاقتصادية المنتفحة	ه.3.1: تطوير التكوين المستمر والترقية المهنية	ف.2.1: المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية			و.1.1: النهوض بالتكوين المهني		ب.1.1: قيادة جهاز التكوين المهني	م.2: نسبة المنقطعين عن التكوين	ه.1.1: تحسين الإستجابة لطلبات التسجيل بمختلف مراحل التكوين المهني			
بآليات التكوين المستمر												
للمؤسسات الاقتصادية في عمليات التكوين المستمر												
م.8.1: عدد المرسمين في إطار التكوين المستمر الموجه للأفراد												
م.9.1: نسبة تصور معايير الشهادات أو عدد الشهادات المعتمدة	ه.4.1: تطوير تكوين المكونين وهندسة التكوين	ف.3.1: المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين						و.1.1: النهوض بالتكوين المهني		ب.1.1: قيادة جهاز التكوين المهني	م.2: نسبة المنقطعين عن التكوين	ه.1.1: تحسين الإستجابة لطلبات التسجيل بمختلف مراحل التكوين المهني
م.10.1: عدد المكونين وإطارات التكوين المنتفعين بتكوين												
م.11.1: عدد المتمتعين بصك التكوين												
م.5.1: تطوير حوكمة جهاز التكوين المهني												
م.12.1: نسبة تغطية التفقد البيداغوجي للتكوين المتوج بشهادات منظرة												

## 2.2- تقديم أنشطة البرنامج:

تقديرات الاعتمادات للأنشطة لسنة 2021 (أد)	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشرات لسنة 2021	المؤشرات	الأهداف
398702	-دعم طاقة التكوين، -تلبية حاجيات الافراد والمؤسسات من التكوين، -دعم طاقة الايواء وتطوير الحياة الجماعية، - تحسين صورة التكوين المهني واثمين قيمة العمل،	-الاعلام والتوجيه، - تحفيز المتكويين في الاختصاصات المعنية بالمنحة،	80%	المؤشر 1.2.1: نسبة التعبئة	الاستجابة لمختلف مطالب التسجيل في جميع أصناف التكوين المهني
			19%	المؤشر 2.2.1: نسبة المنقطعين عن التكوين	

## 3. نفقات البرنامج:

### 1.3- ميزانية البرنامج:

تبلغ الاعتمادات الخاصة ببرنامج التكوين المهني لسنة 2021، مبلغا قدره 435777 أد، وتتوزع حسب طبيع النفقة كما يلي:

#### جدول عدد 6:

### ميزانية برنامج التكوين المهني حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

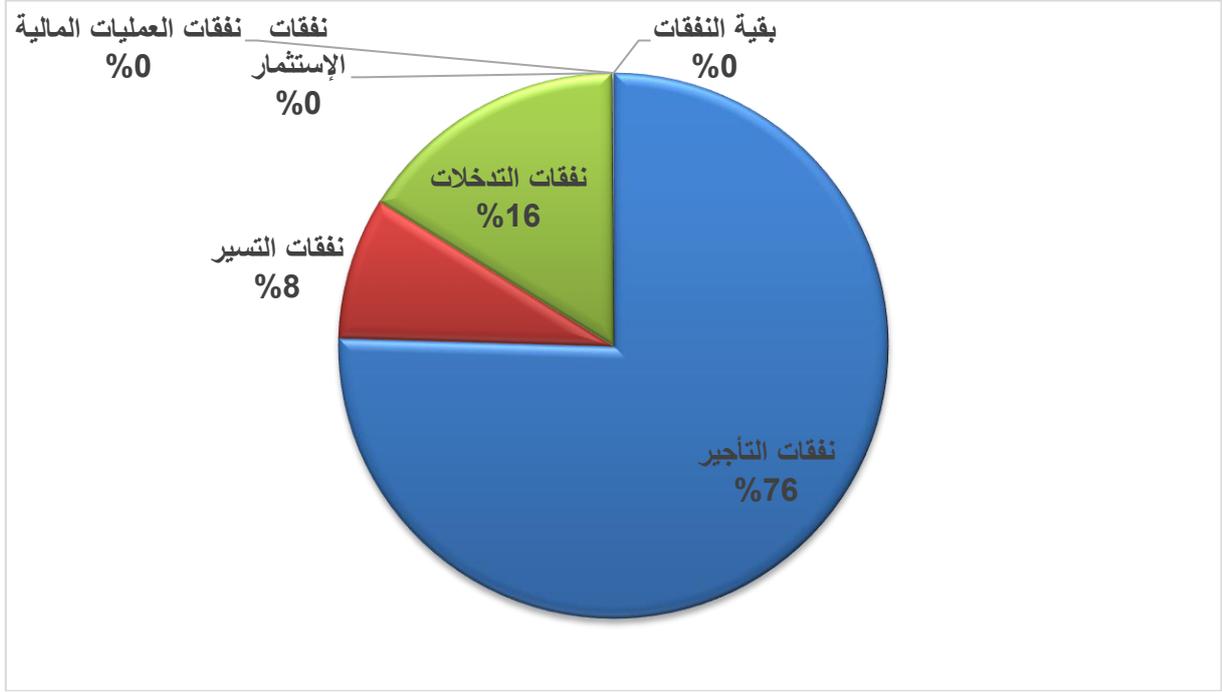
الوحدة: ألف دينار

نسبة التطور 2020-2019 %	الفارق	تقديرات 2021	ق م 2020	إنجازات 2019	البيان
12,70	37 060	328 860	291 800	281 440	نفقات التأجير
1,75	631	36 659	36 028	32 415	نفقات التسيير
-1,41	-1 000	69 758	70 758	40 108	نفقات التدخلات
25,00	100	500	400	0	نفقات الاستثمار
0,00	0	0	0	0	نفقات العمليات المالية
0,00	0	0	0	0	بقية النفقات
<b>9,22</b>	<b>36 791</b>	<b>435 777</b>	<b>398 986</b>	<b>353 963</b>	<b>المجموع*</b>

\* دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومية

#### رسم بياني عدد 4:

توزيع مشروع ميزانية برنامج التكوين المهني لسنة 2020 حسب طبيعة النفقة



#### جدول عدد 7:

ميزانية برنامج التكوين المهني لسنة 2021 حسب مآل النفقة

حسب البرامج الفرعية والأنشطة

الوحدة: ألف دينار

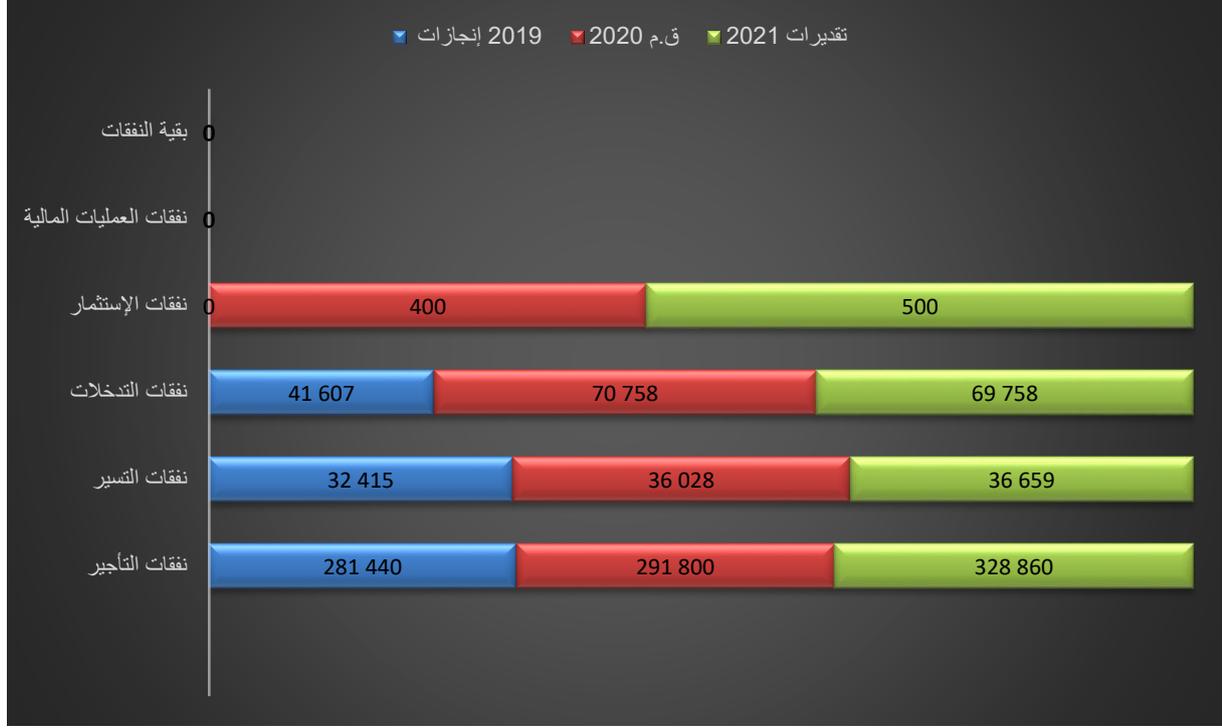
نسبة التطور 2021-2020 %	المبلغ	تقديرات 2021	ق م 2019	إنجازات 2019	الأنشطة	
					البرامج الفرعية المركزية	البرامج الفرعية المركزية
4,51	212	4 912	4 700	1 472,03	قيادة ومساندة جهاز التكوين المهني	قيادة جهاز التكوين المهني
<u>4,51</u>	<u>212</u>	<u>4912</u>	<u>4700</u>	<u>1472,03</u>	مجموع البرامج الفرعية المركزية والأنشطة	

نسبة التطور 2021-2020	الفارق	تقديرات 2021	ق م 2020	إنجازات 2019	الأنشطة	
					الفاعلين العموميين	الأنشطة
10	34 854	398 702	363 848	324 998	الوكالة التونسية للتكوين المهني	التكوين الأساسي والتدريب المهني
8,8	677	8372	7695	8948,9	المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين	تكوين أطر التكوين وهندسة التكوين
5	1 048	23 791	22 743	20 043	المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية	التكوين المستمر
<u>9,28</u>	<u>36 579</u>	<u>430 865</u>	<u>394 286</u>	<u>353 990</u>	مجموع الفاعلين العموميين والأنشطة	

## رسم بياني عدد 5:

ميزانية برنامج التكوين المهني لسنة 2021-2022-2023

حسب مآل النفقة والأنشطة



## 2.3- إطار النفقات متوسط المدى 2021-2023 لبرنامج التكوين المهني:

جدول عد8د:

التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

تقديرات			ق م	إنجازات			النفقات
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
<b>408</b>	<b>394</b>	<b>377</b>	<b>339</b>				<b>نفقات التصرف</b>
<b>741</b>	<b>225</b>	<b>577</b>	<b>736</b>	<b>336 459</b>	<b>311 987</b>	<b>258 942</b>	
382 565	368 067	351 477	313 786	302 803	289 615	244 220	على موارد الميزانية
358 150	344 349	328 860	291 800	281 440	269 126	222 495	التأجير العمومي
23 389	22 702	21 659	21 028	20 415	19 531	20 734	وسائل المصالح
1 026	1 016	958	958	948	958	991	التدخل العمومي
21000	21000	21000	21000	16423	9353	7608	على موارد صناديق الخزينة
0	0	0	0	0	0	0	التأجير العمومي
15000	15000	15000	15000	12000	6290	5508	وسائل المصالح
6000	6000	6000	6000	4423	3063	2100	التدخل العمومي
5 176	5 158	5 100	4 950	17 233	13 019	7 114	على الموارد الذاتية للمؤسسات
0	0	0	0	1346	0	195	التأجير العمومي
4936	4918	4900	4600	15387,3	12852,1	6765	وسائل المصالح
240	240	200	350	499,4	167	154	التدخل العمومي
<b>63300</b>	<b>63300</b>	<b>63300</b>	<b>64200</b>	<b>36235,6</b>	<b>32919</b>	<b>10282,5</b>	<b>نفقات التنمية</b>
2500	2500	2500	2500	1913,6	741	677,6	على موارد الميزانية
200	200	200	200	0	22	0	الاستثمارات المباشرة
2300	2300	2300	2300	1913,6	719	677,6	التمويل العمومي
11800	11800	11800	11700	1499	3258	289,9	على موارد القروض الخارجية الموظفة
300	300	300	200	0	0	0	الاستثمارات المباشرة
11500	11500	11500	11500	1499	3258	289,9	التمويل العمومي
0	0	0	0	0	0	0	على الموارد الذاتية للمؤسسات
49000	49000	49000	50000	32823	28920	9315	على موارد صناديق الخزينة
70000	70000	70000	71000	49246	38273	16923	مجموع الصناديق
<b>466</b>	<b>452</b>	<b>435</b>	<b>398</b>	<b>355 462</b>	<b>332 239</b>	<b>262 111</b>	الميزانية بدون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات
<b>865</b>	<b>367</b>	<b>777</b>	<b>986</b>				

تقديرات			ق م	إنجازات			النفقات
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
472	457	440	403	372 694	345 258	269 225	الميزانية باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات
041	525	877	936				

### جدول عدد 9:

### إطار النفقات متوسط المدى 2021-2023 لبرنامج التكوين المهني

#### التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

الوحدة: ألف دينار

تقديرات			ق.م	إنجازات			البيان
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
358 150	344 349	328 860	291 800	281 440	269 126	222 495	نفقات التأجير
38 389	37 702	36 659	36 028	32 415	25 821	26 242	نفقات التسيير
69 826	69 816	69 758	70 758	41 607	36 918	13 374	نفقات التدخلات
500	500	500	400	0	22	0	نفقات الاستثمار
0	0	0	0	0	0	0	نفقات العمليات المالية
0	0	0	0	0	0	0	بقية النفقات
<u>466 865</u>	<u>452 367</u>	<u>435 777</u>	<u>398 986</u>	<u>355 462</u>	<u>331 887</u>	<u>262 111</u>	المجموع دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات
472 041	457 525	440 877	403 936	372 694	345 258	269 225	المجموع باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات

\*قرار وزير المالية المؤرخ في 10 أبريل 2019 والمتعلق بضبط تبويب نفقات ميزانية الدولة.

### نفقات التأجير

تم اعتماد الفرضيات التالية في احتساب اسقاطات التأجير:

- ✓ الزيادات،
- ✓ انعكاس الترقيات،
- ✓ التدرج والتسميات في الخطط،
- ✓ المناظرات الداخلية في الرتب والاصناف،
- ✓ انعكاس الترفيع في نسبة المساهمات المحمولة على المشغل.

يبرز توزيع نفقات التأجير حسب البرامج:

- ✓ استئثار الوكالة التونسية للتكوين المهني بالنصيب الأكبر من الاعتمادات والناجحة عن الانعكاس المالي للمفاوضات الاجتماعية وتطبيق النظام الداخلي الجديد للتكوين المهني إضافة ويرجع ذلك الى حجم الوكالة حيث يبلغ عدد الاعوان 7654،
- ✓ كما يجدر التذكير أنه يتم سنويا تقليص من طرف وزارة المالية في الاعتمادات المطلوبة (تأجير) مما ينجر عنه عجز سنوي يتم برمجته اليا على السنوات اللاحقة الشيء الذي يزيد من تضخيم الميزانية.

### نفقات التسيير

تم احتساب نفقات الوسائل بعد الاخذ بعين الاعتبار الزيادة في كلفة نفقات الماء والكهرباء والزيادة في نفقات الاكزية (5%) الانعكاس المالي لعقود تنظيف المقرات، مصاريف تسيير مراكز التكوين والاحداث الجديدة والوحدات الجهوية للمركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية إضافة الى الاحداث الجديدة. كما يتم احتساب نفقات التدخل بعد الاخذ بعين الاعتبار عدد الاعوان الفعلي في احتساب مصاريف المطاعم.

هذا وتجدر الإشارة الى أن نسبة هامة من المبالغ المبرمجة هي عجز السنوات السابقة، حيث تحدد وزارة المالية نسبة تطور نفقات التسيير ب3 بالمائة وهي نسبة ضعيفة جدا ولا تعكس الحاجة الحقيقية للهيكل مما يدفع الى برمجة الفارق بين الاعتمادات المبرمجة والاعتمادات المفتوحة على ميزانية السنوات اللاحقة.

### التدخلات

يلاحظ الارتفاع الهام لنفقات التدخلات والتي تتضمن (.....) والتي تعود بالأساس لمشاريع الوكالة حيث يتم سنويا تقليص الاعتمادات المطلوبة من طرف وزارة المالية الشيء الذي يحد من تقدم انجاز المشاريع (يذكر أنه تم خلال مناقشة ميزانية 2019 برمجة اعتمادات تقدر ب 139.000 أ د على الصناديق لتمويل مختلف أنشطة ومشاريع الوكالة التونسية للتكوين المهني، لكن لم يتم ترسيم سوى 19000 أ د تم توزيعها على الصناديق (14000 أ د) والتمويل العمومي (5000 أ د) وبالتالي لم تتمكن الوكالة من انجاز المشاريع المبرمجة) وبالتالي يتم إعادة برمجة هذه الاعتمادات على السنوات اللاحقة.

**بطاقات مؤشرات قياس الأداء لبرنامج:  
التكوين المهني**

## بطاقة مؤشر عدد: 1

### ■ مرجع المؤشر:

التسمية	نسبة التعبئة.
البرنامج	التكوين المهني.
البرنامج الفرعي	التكوين المهني الأساسي.
الهدف	نشر ثقافة المهن وتحسين الاقبال على التكوين المهني.

### ■ تعريف المؤشر:

التعريف	يقيس هذا المؤشر نسبة الاستجابة لعروض التكوين المفتوحة خلال السنة التكوينية المعنية خلال دورتها (فيفري وسبتمبر) وهو يعكس المجهود الذي تقوم به المراكز لتحسين الاقبال على التكوين المهني في علاقتها بمحيطها المباشر وتأثيره على استقطاب الشبان.		
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
	المردودية	الجودة	الكفاءة
التصنيف\الفئة	المردودية	الجودة	الكفاءة
	المردودية	الجودة	الكفاءة

متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	مراكز التكوين المهني.
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الوكالة التونسية للتكوين المهني.
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	وحدة مراقبة التصرف.
	طريقة تجميع المعطيات	معطيات رقمية.
	دورية احتساب المؤشر	سداسي.

احتساب المؤشر	طريقة احتساب المؤشر	المعادلة (عدد المسجلين/عدد العروض)*100	
	القيمة المنشودة	وحدة القياس %	
	المؤشر	90%	
	التسمية	المعادلة	وحدة القياس
	المؤشرات الفرعية	العدد الجملي للمسجلين خلال دورتي سبتمبر وفيفري	العدد الجملي للمسجلين لدورة سبتمبر + العدد الجملي للمسجلين لدورة فيفري.
العدد الجملي للعروض	العدد الجملي للعروض	عدد العروض لدورة سبتمبر + عدد العروض لدورة فيفري.	عدد

### ■ النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

#### • توضيح منهجي:

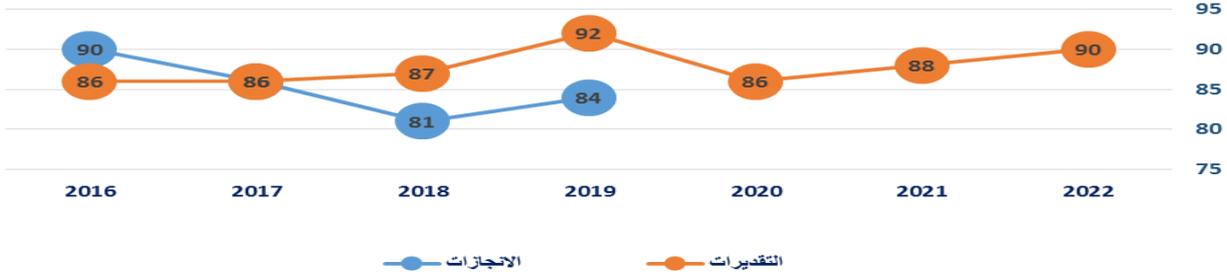
يقع احتساب هذا المؤشر بقسمة عدد المسجلين (أو المرسمين) على عدد عروض التكوين المفتوحة سنويا بالنظر إلى الدورة المعنية فيفري أو سبتمبر.

• **التقديرات:** الهدف حاليا هو الرفع في نسبة التعبئة الى حدود 90 بالمائة والحفاظ على هذا المستوى خلال السنوات القادمة باعتبار أن هناك العديد من المعطيات التي لا تسمح تقنيا ببلوغ نسبة 100 بالمائة.

■ الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الانجازات	90	86	81	84	72.5	86	87	85
التقديرات	86	86	87	92	86	88	90	90

■ رسم بياني لتطور المؤشر:



■ أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الإتمادات لسنة 2020	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر لسنة 2021	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر
*398702	- الأكاديميات من أجل الإسهاد، - تحفيز المكونين في القطاعات ذات الأولوية،		80		90

○ يتم العمل على تحديدها بدقة

■ المخاطر المحتملة:

■ التفريعات الممكنة:

- لم يتم تحديدها.

- لا شيء.

## بطاقة مؤشر عدد: 2

### ■ مرجع المؤشر:

التسمية	نسبة المنقطعين عن التكوين.
البرنامج	التكوين المهني.
البرنامج الفرعي	التكوين المهني الأساسي.
الهدف	نشر ثقافة المهن وتحسين الإقبال على التكوين المهني.

### ■ تعريف المؤشر:

التعريف	يعكس هذا المؤشر المجهود الذي تقوم به الوكالة التونسية للتكوين المهني وبالخصوص المراكز من أجل تحسين التكوين حتى يستجيب لحاجيات الشبان البيداغوجية والوظيفية وجودة الخدمات المقدمة لحثهم على مواصلة كامل المرحلة التكوينية والحصول على شهادة ختم التكوين.		
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
	المردودية	الجودة	الكفاءة
التصنيف\الفئة	المردودية	الجودة	الكفاءة
	المردودية	الجودة	الكفاءة

■ متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	مراكز التكوين المهني.
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الوكالة التونسية للتكوين المهني.
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	وحدة مراقبة التصرف.
	طريقة تجميع المعطيات	معطيات رقمية.
	دورية احتساب المؤشر	سنوية.

■ احتساب المؤشر	طريقة احتساب المؤشر	المعادلة	(العدد الجملي للمنقطعين/العدد الجملي للمسجلين)*100		
		وحدة القيس	%		
	المؤشرات الفرعية	القيمة المنشودة	%15		
		عدد المنقطعين	المعادلة	العدد الجملي للمنقطعين في	القيمة المنشودة
			وحدة القيس	آخر السنة	عدد
عدد المسجلين	المعادلة	العدد الجملي للمسجلين في	وحدة القيس	عدد	
أول السنة	---	---	---	---	

### ■ النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

#### • توضيح منهجي:

يقع احتساب هذا المؤشر في نهاية كل سنة خلال مناقشة الميزانية من خلال قسمة عدد المنقطعين على عدد المسجلين. وللحصول على عدد المنقطعين، يتم احتساب عدد الممتحنين بالنسبة للمجموعات المعنية بالتخرج عند نهاية الفترة التكوينية مقارنة بعدد المترشحين المسجلين في بدايتها.

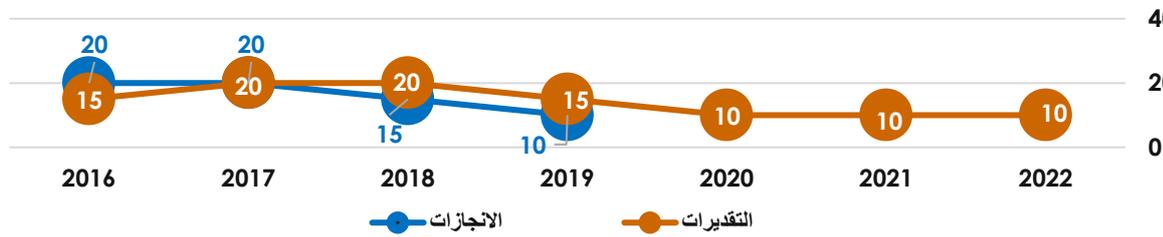
## • التقديرات:

يتم تقدير نسبة المنقطعين من خلال مناقشة الميزانية مع المراكز للحصول على عدد المنقطعين باعتماد طريقة الاحتساب المبينة آنفاً، ثم يقع تقدير المؤشر للسنوات القادمة. وحيث تتراوح هذه النسبة في حدود 20%، فإن الوكالة ستعمل على التخفيض فيها لتكون في حدود 15% خلال سنة 2020 وذلك بتفعيل وظيفة المرافقة والعلاقة مع المحيط داخل مراكز التكوين المهني.

## ■ الجدول الزمني للمؤشر

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الانجازات	20	20	15	19	10	15	15	15
التقديرات	15	20	20	15	10	10	10	10

## ■ رسم بياني لتطور المؤشر:



## ■ أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الإعتمادات لسنة 2021	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر لسنة 2021	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر 2023
*398702	- الأكاديميات من أجل الإشهاد، - تحفيز المكونين في القطاعات ذات الأولوية،		19		15

○ يتم العمل على تحديدها بدقة

## ■ المخاطر المحتملة:

- لم يتم تحديدها.
-------------------

## ■ التفريعات الممكنة:

- عدد المنقطعين حسب الجنس.
- عدد المنقطعين حسب مستوى الشهادة.
- عدد المنقطعين حسب الجهة.

**مشروع بطاقة مؤشر**  
**لقياس مدى استجابة المنظومة الوطنية للتكوين المهني**  
**لطالبي الترسيم في مختلف المسالك التكوينية المتوفرة**

**بطاقة مؤشر عدد: 0.0.0**

■ مرجع المؤشر:

التسمية	مدى استجابة المنظومة الوطنية للتكوين المهني لطالبي التكوين
البرنامج	التكوين المهني.
البرنامج الفرعي	التكوين المهني الأساسي (وكذلك المستمر لاحقاً).
الهدف	<p>- مؤشر ذو أهمية بالغة في قياس أداء المنظومة الوطنية للتكوين المهني ومدى استجابة متدخلها للطلبات الواردة عليها للالتحاق بمختلف المسالك التكوينية المتوفرة</p> <p>- تقييم شامل لقدرة منظومة التكوين المهني على تلبية مطالب الترسيم أو الالتحاق بمسالك التكوين المتوفرة لدى كافة المتدخلين بدءاً بالوكالة التونسية للتكوين المهني</p> <p>- ضمان انخراط كافة الأطراف واستحثائها <u>لمزيد إحكام التنسيق بهدف تحقيق التناغم بين العرض والطلب</u> في مختلف مسالك وأنماط التكوين (يُعنى بالطلب طلبات الأفراد من طالبي التكوين وكذلك المؤسسات التي تفصح عن حاجياتها من المهارات أو التكوين في قطاعات محددة، فيما يعنى بالعرض الطاقة الدورية المتوفرة في مختلف المسالك والأنماط والمعلنة من قبل كافة المتدخلين لتأمين التكوين للراغبين في ذلك).</p> <p>- استخدام البيانات المتوفرة لتنميط طلبات التكوين المتعدد الأبعاد (حسب الفئة العمرية والمستوى التعليمي أو التكويني عند الالتحاق ومستوى الشهادة عند التخرج والجهة المنتهي إليها طالب التكوين والاختصاص والقطاع المستهدف والنوع الاجتماعي وغيرها)</p> <p>- استغلال تطور نتائج المؤشر لتعديل استراتيجية التكوين المهني في الإعلام والتوجيه وإعادة هيكلة مراكز التكوين وفق متطلبات سوق الشغل في الداخل والخارج</p>

■ تعريف المؤشر:

التعريف	<p>يعكس هذا المؤشر القدرة والسرعة لجهاز التكوين المهني في:</p> <p>- الاستجابة لطالبي التكوين في مختلف المسالك (في مجال التكوين الأساسي في مرحلة أولى لتشمل لاحقاً مجال التكوين المستمر)</p> <p>- مراجعة هيكلة مراكز التكوين وأنماطه ومستلزماته وتوزيع أدوار المتدخلين فيه بهدف التأقلم في إعداد المهارات المطلوبة في مختلف القطاعات وفق حاجيات سوق الشغل.</p>			
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات	نتيجة
التصنيف\الفئة	المردودية	الجودة	الكفاءة	الاثر

مصادر المعطيات	مراكز التكوين المهني وهياكل الإشراف/ والمنظومات المعلوماتية كتلك المستخدمة للترسيم على الخط لفائدة طالبي التكوين بالوكالة التونسية للتكوين المهني	متابعة المؤشر
الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	كافة المتدخلين التابعين للمنظومة من مؤسسات تكوينية خاصة وعمومية تابعة لمختلف الوزارات وفي مرحلة أولى الوكالة التونسية للتكوين المهني بالأساس.	
الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	تضبط لاحقا بالتشاور مع الهياكل المعنية داخل الوزارة وخارجها	
طريقة تجميع المعطيات	مصدر إداري واحصائي - (بيانات إحصائية حينية على الخط بواسطة برمجية إضافية على موقع الترسيم عن بعد إضافة إلى البيانات الشهرية المرسله من قبل المراكز للإدارات المركزية أو الجهوية)	
دورية احتساب المؤشر	دوري عند انطلاق كل دورة تكوينية وكذلك سنوي. (على سبيل المثال بالنسبة للوكالة التونسية للتكوين المهني: دورتي فيفري وسبتمبر من كل سنة)	

طريقة احتساب المؤشر (يتم تعديلها لاحقا بصفة تشاركية)	المعادلة	(العدد الجملي للمرسمين الجدد بجميع الدورات خلال السنة الواحدة / العدد الجملي لطالبي التكوين بجميع الدورات خلال نفس السنة) * 100	
	وحدة القيس	%	
القيمة المنشودة	تضبط لاحقا بالتشاور مع كافة المتدخلين بالنظر للنتائج والبيانات المتوفرة والسنة المرجعية التي سيتم اعتمادها		
المؤشرات الفرعية	التسمية	المعادلة	وحدة القيس
	عدد المرسمين الجدد خلال السنة (تضم جميع الدورات التكوينية المفتوحة خلال السنة المعنية)		عدد
	عدد طالبي التكوين خلال نفس السنة (تضم جميع الدورات التكوينية المفتوحة خلال السنة المعنية)		عدد
القيمة المنشودة			تضبط لاحقا
			تضبط لاحقا

#### تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

##### توضيح منهجي:

في نهاية كل دورة تكوينية و/ أو في كل سنة تكوينية الإجماع على أن سنة الكوفيد لا يمكن أن تعتمد كسنة مرجعية في احتساب المؤشر لتحديد الأهداف المنشودة ودراسة تطور نتائجه

يعكس هذا **المؤشر** عقب الدورات التكوينية للسنة الواحدة وعلى مر السنوات مدى تفاعل المنظومة Réactivité du dispositif مع جهاز الإنتاج ومدى استجابة المتدخلين les opérateurs لطلبات التكوين المسجلة والقدرة على تقريب العرض للطلب. لذا سيكون لأهميته محل متابعة خصوصية ومتواصلة من قبل شركاء العقد الاجتماعي وكذلك الأطراف الخارجية الراغبة في تقديم المساعدة على تعديل سياسات التكوين المهني وتنفيذ خطط الإصلاح ذات الصلة.

• التقديرات:

تجدر الإشارة أن مصادر البيانات لاحتساب المؤشر متعددة وتتمثل أساسا في المتدخلين العموميين والخواص (إلا أنه يمكن الاقتصار في مرحلة أولى على مراكز الوكالة باعتبارها القاطرة إذ تعدّ أكثر من 80% من إجمالي متكوني المنظومة الوطنية للتكوين المهني).

ويحظى هذا المؤشر بأهمية بالغة حيث سيساعد على رسم سياسة التكوين المهني والبرامج ذات الصلة وتعديل الاستراتيجيات بما يضمن مساعدة طالبي التكوين على تصويب الاختيار ومراجعة هيكلية المراكز وتوزيع الموارد البشرية والأدوار والمعدات التكوينية ومستلزمات التكوين بهدف تأمين التكوين حسب الطلب القطاعي والجهوي للتوظيف سواء في الداخل أو الخارج.

■ الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الانجازات								
التقديرات				بيانات غير متوفرة بالدقة المطلوبة قبل اقتراح المؤشر وخلال الفترة المعنية في غياب استخدام الرقمنة لتسجيل طلبات الترسيم				بيانات ستتوفر سنويا بالدقة المطلوبة باستخدام تطبيق التسجيل عن بعد لطلبات الترسيم

■ رسم بياني لتطور المؤشر:

👉 يتم إدراج الرسم حال توفر البيانات الأولية

👉 إعداد رسم بياني "[خارطة مؤشرات الأداء = Cartographie des indicateurs de performance](#)" تبرز

التفاعل مع بقية المؤشرات والبيانات الفرعية المنبثقة عن كل مؤشر

■ أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

القيمة المستهدفة للمؤشر	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	تقديرات المؤشر لسنة 2020	التدخلات	الأنشطة	تقديرات الاعتمادات للأنشطة لسنة 2020
-------------------------	--------------------------------------	--------------------------	----------	---------	--------------------------------------

**ملاحظة هامة:**

1. تضبط هذه البيانات لاحقا بصفة تشاورية وتشاركية مع المتدخلين المعنيين ليتم تحديد السنة المرجعية في احتساب المؤشر وتحديد الأهداف المنشودة ودراسة تطور نتائجه. وسيتواصل في مرحلة أولى استخدام مؤشر نسبة التعبئة والمؤشرات ذات الصلة إلى حين الحصول على البيانات المحينة في موفى ديسمبر للسنة الجارية 2020 الموافق لختم الترسيم في آخر دورة تكوينية لسنة اقتراح بطاقة المؤشر، باعتبار تزامن إعداد البطاقة مع العودة التكوينية وأن عملية الترسيم وتسجيل طلبات الترسيم ومعالجة المطالب تستغرق عدة أشهر، مع التأخير الحاصل بسبب أزمة الكوفيد على جميع المستويات.

2. سيتم التنسيق مع كافة المتدخلين في المنظومة للحصول على البيانات نفسها بالدقة المطلوبة وحسب نموذج بطاقة المؤشر المعتمد والنظر في السبل التقنية المتاحة لتمكينهم من النسخ على منوال الوكالة التونسية للتكوين المهني في ما يتعلق باعتماد منظومة الترسيم عن بعد والمعالجة الرقمية ذات الصلة،

3. سيتم التنسيق كذلك مع الهياكل المعنية برصد تطور مؤشرات التشغيل لتقريب العرض للطلب.

## ■ التفريعات الممكنة:

سيتمنى حال الدخول الفعلي (والمتوقع بدءاً من موفى ديسمبر 2020) في مرحلة الحصول الدوري والآلي على البيانات المحينة والمنبثقة عن المعالجة الرقمية لمختلف مطالب الترسيم وطالبيه، سيتمنى تحديد جميع التفريعات الممكنة في صلة بهذا المؤشر على غرار مدى الاستجابة لطلبات التكوين حسب الاختصاص والقطاع التكويني ومستوى الشهادة والشرائح العمرية والنوع الاجتماعي والمركز والجهة وغيرها من التفريعات المحتملة.

## ■ المخاطر المحتملة:

- احتمال صعوبة الولوج للشبكة العنكبوتية بالنسبة لبعض الفئات في بعض الجهات
- احتمال تسجيل كثافة في طلبات لا تعكس بالضرورة رغبة حقيقية في متابعة مسلك تكويني ما أو حاجة سوق الشغل لها
- قد تنطوي منظومة التسجيل عن بعد على مخاطر مرتبطة بنجاعة نظام الأمان في مجال الإعلامية
- تعدد الدورات التكوينية خلال السنة الواحدة بالقطاعين العمومي والخاص مع تفرق تواريخ انطلاق التكوين حسب المركز والقطاع التكويني والنمط التكويني المعتمد
- تعدد المتدخلين التابعين للمنظومة الوطنية للتكوين المهني من وزارات مختلفة

بطاقات الفاعلين العموميين المتدخلين  
في برنامج :  
التكوين المهني

## بطاقة الفاعل العمومي

عدد 1:

### الوكالة التونسية للتكوين المهني

#### برنامج التكوين المهني

##### أ. التعريف:

1. النشاط الرئيسي: التكوين الأساسي والعمل على تلبية طلبات تكوين اليد العاملة المؤهلة وتنفيذ برامج التكوين في إطار التوجهات التي تضبطها سلطة الإشراف. كما تقوم بصفة دورية بتقييم الأنشطة التكوينية التي تتم داخل المؤسسات الفرعية التابعة لها.
2. ترتيب الفاعل العمومي:\*
3. مرجع الأحداث: القانون عدد 11 لسنة 1993 المؤرخ في 17 فيفري 1993 في شكل مؤسسة عمومية ذات صبغة غير إدارية.
4. مرجع التنظيم الإداري والمالي: الأمر عدد 1937 لسنة 1997 المؤرخ في 29 سبتمبر 1997 المتعلق بضبط التنظيم الإداري والمالي وطرق سير الوكالة
5. تاريخ إمضاء عقد برنامج او أهداف بين الوزارة والفاعل العمومي:\*

##### ب. إطار الإداء:

##### 1. الاستراتيجية العامة:

علاوة على تنفيذها للتوجهات والسياسات التي ضببتها سلطة الإشراف في إطار برنامج التكوين المهني الأساسي لإستراتيجية إصلاح المنظومة الوطنية للتكوين المهني، باعتباره ركيزة من ركائز إعداد الموارد البشرية الوطنية، والرامية بالأساس إلى إضفاء النجاعة على جهاز التكوين المهني وتحسين مردوديته من خلال الرفع من جودة التكوين وملاءمته مع الحاجيات الفعلية لجهاز الإنتاج من الكفاءات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتحسين قابلية تشغيل الشباب من خريجي منظومة التكوين المهني.

تساهم الوكالة في تنفيذ السياسة العامة للمهمة من خلال المحاور التالية:

- دعم طاقة التكوين والإيواء والإطعام،
- الرفع من جودة التكوين وتحسين الخدمات المسداة لفائدة المتكويين،
- تحسين الإقبال على التكوين المهني،
- تطوير حوكمة الجهاز،
- توسيع مجالات التعاون الدولي.

## 2. تحديد المساهمة في أهداف البرنامج: مساهمة مباشرة

تساهم الوكالة من خلال مشاريعها وأنشطتها بصفة مباشرة في تحقيق أهداف البرنامج .

## 3. اهم الأولويات والأهداف:

✓ الاضطلاع بالتكوين الأساسي للشباب والكهول بالنظر إلى الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية،

✓ العمل على تلبية طلبات اليد العاملة المؤهلة وذلك توفير موارد بشرية رفيعة الأداء في خدمة المؤسسات الاقتصادية،

✓ تنفيذ برامج التكوين في إطار مساهمة التطورات التكنولوجية السريعة والمتسارعة،

✓ القيام بصفة دورية بتقييم الأنشطة التكوينية التي تتم داخل المؤسسات الفرعية التابعة لها.

وفي هذا الإطار تم تحديد هدفين عمليتين هما على التوالي:

"ضمان النجاعة والمردودية في مختلف مراحل التكوين": على اعتبار العملية التكوينية سيرورة تحكمها عدة مراحل إنجاز تتأثر فيما بينها، ومن خلال نوعية هذا التأثير تتأتى درجة النجاعة المحققة وكذلك مدى مردودية العملية التكوينية ككل. وينطوي هذا الهدف على عنصرين هامين يحكمان مدى بلوغه وهما طاقة التكوين والتدريب من ناحية باعتبارها الجانب الكمي للعملية التكوينية، وجودة التكوين من ناحية أخرى باعتبارها تمثل الجانب النوعي، وبالتالي فإنّ الهدف المنصوص عليه يترجم "تطوير الاستجابة لحاجيات قطاع الإنتاج والمجتمع من المهارات كمّا ونوعاً" من خلال "دعم طاقة التكوين والتدريب" و"الرفع من جودة التكوين".

1- "نشر ثقافة المهن وتحسين الاقبال على التكوين": ينسجم هذا الهدف مع الهدف المنصوص عليه في الخطة الإصلاحية والمتعلق بإرساء منظومة وطنية للتكوين المهني مدمجة ضمن المنظومة الوطنية لتنمية الموارد البشرية في إطار رؤية شاملة وموحدة، حيث أنّ الرؤية الشاملة تعني ربط التكوين المهني بالتربية والتعليم العالي في منظومة واحدة من بين أدوارها الرئيسية توفير الكفاءات لسوق الشغل، كما تعني تحسين صورة التكوين المهني والتعرف الموضوعي إليه من قبل الشبان وعائلاتهم.

## 4. مؤشرات قياس الأداء وأهم الأنشطة:

نظراً لإقرار الحجر الصحي الشامل بداية من 23 مارس إلى غاية 04 أبريل 2020، وما تبعه من إجراءات تتعلق بالحجر الصحي الموجه و تأجيل عودة السنة التكوينية بكل مراكز التكوين المهني العمومية و الخاصة بعد عطلة الربيع ، حيث نص مقرر وزير التكوين المهني و التشغيل عدد 3481 المؤرخ في 14 ماي 2020 المتعلق بضبط أحكام إستثنائية تخص السنة التكوينية 2019-2020 ، على إستئناف السنة التكوينية إبتداء من غرة جوان 2020 إلى موفي أكتوبر 2020 على أقصى تقدير.

مما أدى إلى تحيين عروض التكوين المزمع توفيرها بدورة سبتمبر 2020 بمراكز التكوين المهني التابعة للوكالة التونسية للتكوين المهني وذلك بالتقليص فيها ب 3100 موطن تكوين.

وفي ظل هذه المتغيرات تمت مراجعة تقديرات سنة 2020 والسنوات اللاحقة كما يلي:

تقديرات			ق.م 2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
68	67	67	72	64.5	71	70	%	نسبة استغلال طاقة التكوين
57000	53700	51600	55600	49152	51945	21765	عدد	العدد الجملي للمتخرجين مقيس

تقديرات			ق.م 2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
90	85	80	86	72.5	81	90	%	نسبة التعبئة
24	24	24	20	11.5	16.7	9	%	نسبة المنتفعين بمنحة من العدد الجملي للمتكونين

#### 5. الإجراءات المصاحبة:

- مراجعة مؤشرات قياس الأداء بهدف ترسيخ مبادئ التقييم والزامية النتائج، وتفعيل دور الوكالة في القيس الموضوعي لمردود المؤسسات التكوينية الراجعة لها بالنظر،
- تركيز وظيفتي الإرشاد والتفقد البيداغوجي بالتنسيق مع سلطة الإشراف،
- إعداد دليل تموقع مراكز الوكالة من حيث مجالات تدخلها وكيفية إنجاز أنشطتها بهدف تشخيص وضعيتها في الجوانب البيداغوجية والإدارية والمالية،
- إعداد مخططات عمل لمعالجة النقائص المسجلة وتطوير أداء مختلف المراكز،
- تطوير مشاريع الرقمنة وحسن استخدامها في مختلف مراحل التكوين بهدف الاستجابة لحاجيات الأعوان والإدارات وتسهيل معالجة البيانات، على غرار مشروع رقمنة عمليات التصرف في التكوين المهني من خلال تركيز منظومة معلوماتية مدمجة (انطلق استخدامها منذ 10 جوان 2019) تغطي كل المجالات المتعلقة بطالب التكوين والمتكون (الترشح، التسجيل عن بعد، المبيت والخدمات، التنظيم والمتابعة البيداغوجية، التقييم، ...)،
- الاستغلال الأمثل للمنظومة المعلوماتية المدمجة بالمراكز التي انطلقت منذ 10 جوان 2019 لعمليات التسجيل عن بعد لطالبي الترشح لمتابعة التكوين بمختلف مراكز الوكالة،
- وضع استراتيجية جديدة لمراقبة المتكون عن طريق العديد من الآليات وذلك بمساندة كافة فرق العمل بالمراكز من إطار اداري وبيداغوجي،
- استخدام آليات جديدة للمتابعة النفسية للمتكون وجعله واعيا بقيم المواطنة وفاعلا في المجتمع،

- تركيز منظومة مندمجة بالمراكز حيث عمليات التسجيل عن بعد لطالبي الترشح لمتابعة التكوين بمختلف مراكز الوكالة،
- انتداب إطارات كفئة لحسن استغلال المشاريع وخاصة البيداغوجية منها،
- تفعيل اللجان القطاعية وذلك بإقرار سبل تحفيز أعضائها.

### III. الميزانية

إطار النفقات متوسط المدى للفاعل العمومي عدد1: الوكالة التونسية للتكوين المهني  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إعتمادات الدفع)

تقديرات			ق.م	إنجازات			البيان
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
335 000	322 799	309 283	275 000	262 243	253 727	209 973	نفقات التأجير
32 822	32 215	31 627	31 056	28 000	23 050	23 568	نفقات التسيير
57 792	57 792	57 792	57 792	34 755	31 258	7 700	نفقات التدخلات
0	0	0	0	0	0	0	نفقات الاستثمار
0	0	0	0	0	0	0	نفقات العمليات المالية
0	0	0	0	0	0	0	بقية النفقات
425 614	412 806	398 702	363 848	324 998	308 035	241 241	المجموع دون اعتبار م-ذ
429 614	416 806	402 702	367 848	340 788	319 396	246 682	المجموع

#### الفرضيات التي تم اعتمادها لاحتساب اسقاطات 2021 و 2022 و 2023

##### 1- نفقات التأجير:

بالنسبة لنفقات التأجير تم احتساب خلاص مرتبات الأجور الاعوان، والساعات الإضافية وكذلك انعكاس ترقيات وتدرج الاعوان خلال سنوات 2021 و 2022 و 2023 إضافة إلى نفقات التامين على المرض.

كما يجدر التذكير أنه يتم سنويا التقليل في الاعتمادات المطلوبة من الوكالة من طرف وزارة المالية مما ينجر عنه عجز سنوي يتم برمجة الفارق في السنوات اللاحقة الشيء الذي ينعكس على برمجة الميزانية بالارتفاع.

## 2- نفقات التسيير:

تعرف نفقات التسيير ارتفاعا سنويا وذلك نتيجة الزيادة في كلفة نفقات الماء والكهرباء والزيادة في نفقات الاكزية (5%) والانعكاس المالي لعقود تنظيف المقرات ومصارييف التسيير للمراكز.

كما يجدر التذكير أنه يتم سنويا التخفيض في الاعتمادات المبرمجة من طرف وزارة المالية والتي تحدد نسبة التطور ب 3% وهي نسبة ضعيفة جدا لا تعكس المصارييف الحقيقية للوكالة. مما ينجر عنه عجز يتم حمله على السنوات اللاحقة .

## 3- التدخلات:

تم برمجة توقعات الميزانية بناء على مواصلة انجاز المشاريع المتواصلة والانطلاق في مشاريع جديدة وذلك في اطار تحقيق الأهداف المرسومة والمتمثلة أساسا في رفع طاقة التكوين عن طريق الاحداثات الجديدة وإعادة الهيكلة وكذلك دعم طاقة الايواء وتحسين ظروف الحياة الجماعية داخل المبينات، هذا الى جانب دعم الاستثمار اللامادي المتمثل في تطوير نظام القيادة والتسيير والعمل على مأسسة العلاقة بين مراكز التكوين المهني ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

وستشهد هذه السنة بداية الإنجاز المادي لعدد المشاريع بعد الانتهاء من مختلف الدراسات. كما سيتم هذه السنة الانطلاق في تنفيذ برنامج دعم التكوين والادماج المهني "PAFIP" وبرنامج "إرادة" بالإضافة الى مواصلة الإنجاز المادي للمشاريع الممولة مع البنك الإسلامي للتنمية.

وتتمثل هذه المشاريع في:

### البرامج والمشاريع المتواصلة:

- 1- برنامج إحداث مراكز التكوين والتدريب المهني (10)،
- 2- برنامج إعادة هيكلة وتحديث مراكز التكوين المهني (58)،
- 3- برنامج دعم التكوين والادماج المهني PAFIP (17)،
- 4- برنامج دعم المراكز (7)،
- 5- برنامج إعادة هيكلة إحداث مراكز الفتاة الريفية (13)،
- 6- برنامج تطوير التدريب المهني (6)،
- 7- برنامج الرفع من طاقة الايواء (10)،
- 8- البرامج السنوية، والمتمثلة في تهيئة وصيانة المراكز واقتناء تجهيزات إضافية ووسائل نقل لتجديد أسطول السيارات واقتناء الأراضي، اعتماد دراسات لدعم طاقة الايواء ولدعم طاقة استيعاب المراكز واقتناء تجهيزات إعلامية ومصارييف توريد التجهيزات وتحسين كفاءة المكونين.

9- البرامج الخصوصية، والمتمثلة في إعادة هيكلة مراكز إصلاح الأطفال الجانحين، تطوير نظام المعلومات، ودعم الجودة وتطوير الموارد البشرية، ودعم المصالح المنفذة للمشاريع، الاكاديميات لتطوير التكوين من أجل الاشهاد، وتطوير الحياة الجماعية بالمراكز والتكوين حسب الطلب ودعم نظام القيادة والتسيير للوكالة.

تمويل مشاريع التنمية والمتمثلة في :

- المشاريع المتواصلة الممولة على حساب التمويل العمومي،
- المشاريع المتواصلة الممولة على حساب صندوق النهوض بالتكوين والتدريب،
- المشاريع الجديدة،

لكن يجدر التذكير أن ما يتم ترسيمه سنويا أقل بكثير من الحاجيات الحقيقية للوكالة يتم توزيعه بين الصناديق والتمويل العمومي وبالتالي يتم إعادة برمجة الفارق بين المبرمج والمرسم على السنوات اللاحقة مما يجعل الاعتمادات المطلوبة مرتفعة جدا.

## بطاقة الفاعل العمومي

عدد 2:

### المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية

#### برنامج التكوين المهني

##### أ. التعريف:

1. النشاط الرئيسي: مساندة المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها وإنتاجيتها وإكسابها مقومات المنافسة عبر تطوير كفاءات العاملين بها
2. ترتيب الفاعل العمومي: \*
3. مرجع الإحداث: القانون عدد 12 لسنة 1993 المؤرخ في 17 فيفري 1993: مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية كما تم تنقيحه بالقانون عدد 77 لسنة 2003 المؤرخ في 11 ديسمبر 2003 المتعلق بتغيير صبغته من مؤسسة ذات صبغة إدارية إلى مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية عمومية لا تكتسي صبغة إدارية على معنى القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في فيفري 1989.
4. مرجع التنظيم الإداري والمالي: الأمر عدد 49 لسنة 2005 المؤرخ في 10 جانفي 2005
5. تاريخ إمضاء عقد برنامج او أهداف بين الوزارة والفاعل العمومي: \*

##### ب. إطار الإداء:

###### 1. الاستراتيجية العامة:

يتنزل برنامج تطوير منظومة التكوين المستمر والترقية المهنية الذي يندرج في إطار الإستراتيجية الوطنية لإصلاح وتطوير منظومة التكوين المهني والتشغيل، كأحد أهم البرامج المساهمة في تحقيق مساندة المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها وإنتاجيتها وإكسابها مقومات المنافسة عبر تطوير كفاءات العاملين بها.

###### 2. تحديد المساهمة في أهداف البرنامج:

تم تحديد هدف عملياتي يتمثل في " تطوير التكوين المستمر والترقية المهنية"، وهو هدف يلخص أهم أنشطة المركز والتي تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف البرنامج من ناحية الاستجابة لحاجيات التكوين المستمر، والمتمثلة في:

- معاضدة المؤسسات الاقتصادية والهياكل المهنية لمختلف القطاعات الاقتصادية في وضع برامج تخص التكوين المستمر،

- مساعدة المؤسسات في تنظيم دورات التكوين المستمر،
- المساهمة في تطوير آليات جديدة للتكوين المستمر،
- مساعدة الشغاليين على تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم لتحقيق الترقية المهنية.

### 3. اهم الأولويات والأهداف:

- الإحاطة بالمؤسسات،
- التصرف في آليات تمويل التكوين المستمر الموجه للمؤسسات،
- وضع وتمويل برامج التكوين المستمر الموجه للأفراد وتنفيذها،
- تطوير منظومة التسيير والتصريف في برامج التكوين المستمر.

### 4. مؤشرات قياس الأداء وأهم الأنشطة:

تم تحديد ثلاثة مؤشرات لتحديد مدى تقدم الإنجاز وهي على التوالي:

- المؤشر 1.3.1: عدد المؤسسات المنتفحة بآليات التكوين المستمر.
- المؤشر 2.3.1: عدد مشاركات أعوان المؤسسات الاقتصادية في عمليات التكوين المستمر.
- المؤشر 3.3.1: عدد المرسمين في إطار التكوين المستمر الموجه للأفراد.

وفيما يلي الجدول الزمني للنتائج:

ع/ر	المؤشرات	وحدة القياس	الإنجازات*			ق.م 2020	التقديرات		
			2017	2018	2019		2021	2022	2023

1.3.1	عدد المؤسسات المنتفحة بآليات التكوين المستمر	مؤسسة	2858	2287	2572	4030	4600	5000	5200
			1470	1037	372	1830	2300	2500	2600
			1388	1250	2200	2200	2300	2500	2600
2.3.1	عدد مشاركات أعوان المؤسسات الاقتصادية في عمليات التكوين المستمر	مشاركة	118799	54787	123407	187000	19800	225000	227000
			18799	16087	11407	27000	28000	30000	31000
			100000	38700	112000	160000	170000	195000	196000

- تعتبر إنجازات آليات التكوين المستمر أولوية إلى حين اتمام عمليات التكوين الجماعي بالنسبة لحقوق السحب ودراسة جميع الكشوفات البيداغوجية والمالية بالنسبة للتسبقة على الأداء.

سعى المركز خلال هذه الفترة إلى :

- تركيز مشاريع رقمنة خدمات المركز واستغلالها وتكوين المتدخلين على استعمالها من خلال :

- \* منظومة معلوماتية على الخط خاصة بإيداع الكشوفات البيداغوجية والمالية "مالك"،
- \* تركيز تطبيقية إعلامية لمراقبة الأنشطة التكوينية عن بعد،
- \* تركيز قاعدة بيانات خاصة بالمكونين،
- \* تركيز قاعدة بيانات خاصة بهياكل التكوين، بالتنسيق مع مصالح الوزارة،
- \* المصادقة على ترسيم المكونين وهياكل التكوين بعد التثبت في الوثائق المقدمة.

وفي هذا السياق تم تنظيم أيام تحسيسية وإعلامية بكافة ولايات الجمهورية وكذلك تم تنظيم ندوة صحفية حول "إصلاح المنظومة الوطنية للتكوين المستمر من أجل تطوير الموارد البشرية" حيث تم تقديم المنظومة الوطنية "مالك" التي تم تطويرها خلال سنة 2018 لإيداع ومتابعة الكشوفات البيداغوجية والمالية (أترنات + تطبيقية على الهواتف الذكية) لفائدة المؤسسات الاقتصادية المنخرطة في آلية التسبقة على الأداء.

هذا وتم خلال سنة 2019 استغلال هذه المنظومة وهي خدمة على الخط لفائدة حفاء المركز المنتفعين بآلية التسبقة على الأداء تمكّهم من إيداع ومعالجة ومتابعة الكشوفات البيداغوجية والمالية وتهدف إلى :

- ✓ تقريب الخدمات من المؤسسات،
- ✓ تمكين المؤسسات من إدخال البيانات المتعلقة بالكشوفات البيداغوجية والمالية ومتابعة معالجتها على الخط (واب وهواتف جوّالة)،
- ✓ تخفيض آجال معالجة الكشوفات البيداغوجية والمالية والإجابة عنها،
- ✓ تركيز واستغلال وسائل متابعة دقيقة وحيثية.

وفي هذا الإطار تمّ تكوين فريق عمل قصد :

- قبول مطالب الإنخراط وإحداث الحسابات لفائدة المؤسسات ومساندتها،
- تكوين المؤسسات المنخرطة بتونس الكبرى في إطار وحدة التمرّن التي تم تركيزها بمعهد الترقية العليا للشغل بتونس البحرية قصد تكوين مستعملي المؤسسات المنخرطة،
- تكوين المؤسسات المنخرطة على عين المكان بمختلف الولايات الأخرى إلى جانب أيام إعلامية جهوية،
- مساندة المؤسسات المنخرطة في منظومة مالك قصد التمكّن من استغلالها ومساندة مختلف الهياكل الجهوية،

وفي إطار إصلاح المنظومة الوطنية لتمويل أنشطة التكوين المستمر وفي إطار التحويل الرقمي لخدمات المركز، تم تطوير الخدمات التالية بموارد بشرية ذاتية :

## - خدمة على الخط للتصريف في المكوّنين (السّير الذاتيّة) :

تم تطوير خدمة لفائدة المكوّنين المتدخّلين في أنشطة تكوينيّة مموّلة من طرف المركز (حوالي 10000) تهدف إلى إدراج جميع المعطيات المتعلقة بالسّير الذاتيّة وتحيينها دوريًا عبر حسابات إلكترونيّة خصوصيّة بعد إجراء عمليّة التّسجيل والحصول على البطاقة الشّخصيّة للمكوّن (badge personnel) من طرف المركز بعد إيداع الإثباتات والوثائق اللاّزمة. هذا، وانطلق المركز في استغلال هذه الخدمة بعد وضعها على الخط والتّعريف بها إلى جانب إحداث حسابات استغلال المكوّنين ومساندتهم لاستغلالها وتسليمهم الشّارات (Badge) بعد إيداع الإثباتات وإقرارها.

وستمكّن هذه الخدمة المركز من الحصول على قاعدة بيانات محيّنة للمكوّنين المتدخّلين في أنشطة تكوينيّة مموّلة من طرف المركز.

## - تركيز خدمة على الخط للتصريف في هياكل التّكوين :

تم تطوير خدمة لفائدة هياكل التّكوين المتدخّلة في أنشطة تكوينيّة مموّلة من طرف المركز (حوالي 3000) تهدف إلى إدراج جميع المعطيات الخاصّة بها وتحيينها دوريًا عبر حسابات إلكترونيّة خصوصيّة بعد إجراء عمليّة التّسجيل.

انطلق المركز في استغلال هذه الخدمة بعد وضعها على الخط والتّعريف بها إلى جانب مساندة الهياكل لاستغلالها.

وستمكّن هذه الخدمة المركز من الحصول على قاعدة بيانات محيّنة لهياكل التّكوين المتعاملة معه في إطار أنشطة تكوينيّة مموّلة من طرف المركز.

## - العمل على تبسيط الإجراءات المعمول بها بآليات تمويل التّكوين المستمر من خلال :

✓ مراجعة الأمر عدد 292 لسنة 2009 المؤرخ في 2 فيفري 2009 المتعلق بضبط مجال تطبيق التسبقة على الأداء على التّكوين المهني ونسبتها وطرق وشروط الإنتفاع بها وكذلك مجال تطبيق حقوق السحب وطرق وشروط الإنتفاع بها،

✓ مراجعة القرار المشترك،

✓ تطويع تطبيقية التصريف في آليات التمويل للأمر والقرار الجديدين،

✓ تحيين أدلة الإجراءات للأمر الحكومي عدد 228 لسنة 2019 المؤرخ في 05 مارس 2019 المتعلق بتنقيح وإتمام الأمر عدد 292 لسنة 2009 المؤرخ في 2 فيفري 2009 المتعلق بضبط مجال تطبيق التسبقة على الأداء على التّكوين المهني ونسبتها وطرق وشروط الإنتفاع بها وكذلك مجال تطبيق حقوق السحب وطرق وشروط الإنتفاع بها.

وقد قام المركز بداية من سنة 2019 بتغيير بعض الإجراءات وذلك تبعاً لتنقيح الأمر عدد 292 المؤرخ في 02 فيفري 2009 وعملاً على تبسيط الإجراءات وتطبيق مقتضيات الأمر عدد 228 لسنة 2019 المؤرخ في 5 مارس 2019، وهي كالتالي :

#### ✓ التسبقة على الأداء :

- كيفية إيداع الكشف البيداغوجي والمالي : يتم إيداع الكشف البيداغوجي والمالي حصرياً على الخط بالنسبة للمؤسسات التي يتجاوز عدد أعضائها 40 عوناً بداية من الكشوفات التي بعنوان سنة 2019.
  - اعتراضات المؤسسات : توجه المؤسسة مطلب تصحيحي إلى مصالح المركز بخصوص المبالغ النهائية الذي يتولى إصدار مقرر تصحيحي.
- كما يمكن للمؤسسة أن توجه إلى وزير التكوين المهني والتشغيل اعتراض بخصوص المقرر التصحيحي.

#### ✓ حقوق السحب على مستوى فردي :

- يشترط على المؤسسات الاقتصادية الخاصة أن تكون وضعيتها الجبائية مسواة للانتفاع بألية حقوق السحب،
- تعفى من شرط المساهمة في التكوين الأساسي المؤسسات التي لم يتجاوز تاريخ دخولها طور النشاط 3 سنوات، والمؤسسات التي لا يتجاوز عدد أعضائها 100 عون والتي تنتمي إلى قطاعات اقتصادية يتم ضبطها سنوياً بقرار مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالتكوين المهني.

#### ✓ حقوق السحب على مستوى جماعي :

- يقوم الشريك المهني باختيار الهياكل التكوينية التي ستكلف بإنجاز البرامج الجماعية الجهوية ذات الأولويات المحددة من طرف اللجنة الجهوية الموسعة في بداية كل سنة والتي لا تفوق كلفتها 100 ألف دينار.

تقديرات			ق.م 2020	إنجازات			وحدة القياس	المؤشر
2023	2022	2021		2019	2018	2017		

19000	17500	15050	12000	9792	8855	8620	مرسم	عدد المرسمين
200	300	750	1000	656	899	1298		عدد المرسمين دوس مسائية
13000	12500	11400	9000	7541	7083	6755		عدد المرسمين تكوين عن بعد
5800	4700	2900	2000	1595	873	567		عدد المرسمين تكوين رافع للكفاءات

## عدد المرسمين في إطار التكوين المستمر الموجه للأفراد

تم خلال هذه الفترة :

- ✓ إدراج خدمة الخلاص الإلكتروني لمعاليم التسجيل بمختلف مراحل التكوين المستمر الموجهة للأفراد بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني على أن يتم استغلالها ابتداء من سنة 2020،
- ✓ إعداد التطبيقات المتعلقة بملفات الفوترة لخلاص كلفة التكوين بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني،
- ✓ إعداد استراتيجية لمعاهد الترقية العليا للشغل لسنتي 2019 و2020،
- ✓ الشروع في تركيز منظومة جديدة للتكوين عن بعد " التكوين في المهن والإشهاد عبر الموكس"،
- ✓ إعداد مشروع دليل إجراءات التصرف في أهم أنشطة الترقية المهنية.
- ✓ إمضاء اتفاقيات إطارية مع الشركاء تهدف إلى تمكين الأعوان من متابعة مراحل التكوين المستمر عن بعد أو عبر الدروس المسائية أو رافعة للكفاءات في الشهادت والشعب التي يوفرها المركز،
- ✓ القيام بأنشطة تكوينية وتحسينية قصد التعريف بالخدمات التي يسديها المركز ،
- ✓ تنظيم ورشات تكوينية لفائدة المكونين والأساتذة التابعين لمراكز التكوين المهني ومؤسسات التعليم العالي المتعاقد معها وكذلك لفائدة المتكونين الجدد بكافة الأقسام الجديدة بمراحل التكوين عن بعد حول استعمال التطبيقات البيداغوجية للتكوين والتواصل مع المؤطرين،
- ✓ فتح أقسام جديدة بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني.

وتمّ خلال هذه الفترة :

- إبرام 210 اتفاقية منها 113 مبرمة مع مراكز التكوين المهني و97 مع مؤسسات التعليم العالي،
- تنوع عروض التكوين ليبلغ عدد الاختصاصات 100 اختصاصا منها 43 اختصاصا في التكوين المهني و57 اختصاصا في التعليم العالي،
- بلغ عدد المرسمين 9792 مرسّما منها :

◀ 5685 مرسّما بمؤسسات التعليم العالي منها 5494 متكونا عن بعد و191 متكونا عبر الدروس المسائية،

◀ 4107 مرسّما بمراكز التكوين المهني منها 2047 متكونا عن بعد و465 متكونا عبر الدروس المسائية و1595 متكونا بالتكوين الراجع للكفاءات.

### 5. الإجراءات المصاحبة:

سعى لتحسين الأداء، يعمل المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية إلى :

- مواصلة رقمنة خدمات المركز واستغلالها وتكوين المتدربين على استعمالها،
- مزيد تدعيم العمل على تبسيط الإجراءات المعمول بها بآليات تمويل التكوين المستمر وتفعيل المسار التشاركي للمركز،

- توسيع دائرة الشراكة المهنية مع الجامعات والجمعيات المهنية والعمادات،
- إرساء علامة (label) "المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية":
- إعداد وإصدار المواصفات والمعايير الخاصة بالتكوين المستمر (علامة جودة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية)،
- إعداد وإصدار المواصفات والمعايير الخاصة بالتكوين المستمر (علامة جودة بالنسبة لمكاتب التكوين).
- تطوير وظيفة التقييم لدى المركز والمتدخلين في مجال التكوين المستمر: تركيز منهجية علمية لتقييم العائد على الإستثمار في تكوين الموارد البشرية.
- احداث معاهد جديدة للترقية العليا للشغل،
- تركيز مراحل تكوين مستمر لفائدة المؤسسات والأفراد في مجال تطوير تقنية التكوين المفتوح للجميع عبر الأنترنت (MOOCS)،
- تكوين المسؤولين عن التكوين بالمنشآت والمؤسسات العمومية في مجال التكوين عن بعد في إطار المشروع الوطني للتدريب الإلكتروني تحت إشراف رئاسة الحكومة.

### تفريع الأهداف إلى أنشطة :

الأهداف	المؤشرات	الأنشطة	النتائج المنتظرة	الكلفة لسنة 2021 (أد)
1.3 تطوير التكوين المستمر الموجه للمؤسسات	الرفع في عدد المؤسسات المنتفحة بآلية حقوق السحب	- تفعيل ما جاء بالأمر عدد 228 المؤرخ لسنة 2019 في 05 مارس 2019 من حيث العمل على تبسيط الإجراءات المعمول بها بآليات تمويل التكوين المستمر.	بلوغ : 2300 مؤسسة	45500
	الرفع في عدد المؤسسات المنتفحة بآلية التسبقة على الأداء	- تطبيق مقتضيات القرار الخاص بمقادير التمويل	2300 مؤسسة	
	الرفع في عدد مشاركات أعوان المؤسسات الإقتصادية في عمليات التكوين في إطار آلية حقوق السحب	- فصل نشاطي التمويل والمراقبة من خلال بعث وظيفة المراقبين البيداغوجيين وإعداد تطبيق إعلامية للمتابعة الجينية لمراقبة الأنشطة التكوينية.	28000 مشاركة	
الرفع في عدد مشاركات أعوان المؤسسات الإقتصادية في عمليات التكوين في إطار آلية التسبقة على الأداء		- مواصلة رقمنة خدمات تمويل التكوين المستمر	170000 مشاركة	

الأهداف	المؤشرات	الأنشطة	النتائج المنتظرة	الكلفة لسنة 2021 (أد)
2.3 تطوير التكوين المستمر الموجه للأفراد	الرفع في عدد المرسمين بمؤسسات التعليم العالي دروس مسائية	- مراجعة النصوص القانونية والإجراءات المعتمدة	15050	4000
	عدد المرسمين بمراكز التكوين المهني دروس مسائية	- توسيع مجال التعاون في إطار الاتفاقيات المبرمة مع مراكز التكوين المهني ومؤسسات التعليم العالي		
	عدد المرسمين بمؤسسات التعليم العالي تكوين عن بعد	- تنوع عروض التكوين		
	عدد المرسمين بمراكز التكوين تكوين عن بعد	- تطوير التطبيقات الإعلامية للمدرسة المفتوحة للشغالين		
	عدد المرسمين بمؤسسات التعليم العالي تكوين رافع للكفاءات	- تفعيل الجانب البيداغوجي بمعاهد الترقية العليا للشغل في مجال التكوين		
	عدد المرسمين بمراكز التكوين تكوين رافع للكفاءات			

### III. الميزانية

جدول عمود:

إطار النفقات متوسط المدى للفاعل العمومي عدد2: المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية

التوزيع حسب طبيعة النفقة (إعتمادات الدفع)

البيان	إنجازات			ق.م	تقديرات		
	2017	2018	2019		2020	2021	2022
نفقات التأجير	7 413	9 328	11 890	10 000	12 000	13 500	14 500
نفقات التسيير	2 296	2 764	4 045	4 591	4 639	5 082	5 150
نفقات التدخلات	4 911	4 871	4 108	8 152	7 152	7 210	7 220
نفقات الاستثمار	0	0	0	0	0	0	0
نفقات العمليات المالية	0	0	0	0	0	0	0
بقية النفقات	0	0	0	0	0	0	0
المجموع دون اعتبار م-ذ	14 620	16 963	20 043	22 743	23 791	25 792	26 870
المجموع	15 609	18 148	21 018	23 393	24 491	26 550	27 646

الفرضيات التي تم اعتمادها لاحتساب اسقاطات 2021 و2022 و2023

**1- نفقات التأجير:**

بالنسبة لنفقات التأجير تم احتساب خلاص مرتبات الأجور الاعوان، والساعات الإضافية وكذلك انعكاس ترقيات وتدرج الاعوان خلال سنوات 2021 و 2022 و 2023 إضافة الى نفقات التأمين على المرض.

**2- نفقات التسيير:**

يتم احتساب النفقات التقليدية لتأمين سير الإدارة ، وبرز الملحق المصاحب تفاصيل تطور مختلف المصاريف، والتي ساهمت العناصر التالية في تطورها بصفة ملحوظة:

- العقارات،
- الأثاث والمعدات،
- المواصلات الهاتفية والبريدية واليرقية،
- المطبوعات ولوازم المكاتب،
- مصاريف السيارات الإدارية،
- مصاريف إعلامية ومكتبية،
- مصاريف التنقل.

**إطار النفقات متوسط المدى 2021-2022-2023**

**للفاعل العمومي: المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهني**

تقديرات			ق.م	إنجازات			البيان
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
14 500	13 500	12 000	10 000	11 890	9 328	7 413	نفقات التأجير
5 150	5 082	4 639	4 591	4 045	2 764	2 296	نفقات التسيير
7 220	7 210	7 152	8 152	4 108	4 871	4 911	نفقات التدخلات
0	0	0	0	0	0	0	نفقات الاستثمار
0	0	0	0	0	0	0	نفقات العمليات المالية
0	0	0	0	0	0	0	بقية النفقات
26 870	25 792	23 791	22 743	20 043	16 963	14 620	المجموع دون اعتبار م-ذ
27 646	26 550	24 491	23 393	21 018	18 148	15 609	المجموع

## التدخلات:

تم احتساب التقديرات على أساس :

- نفقات التدخلات لفائدة ودادية أعوان المركز على حساب الموارد العامة للميزانية والتي ارتفعت بصفة ملحوظة،
- تطور نفقات الترقية المهنية،
- تمويل مشاريع التنمية والمتمثلة في :
  - المشاريع المتواصلة الممولة على حساب التمويل العمومي،
  - المشاريع المتواصلة الممولة على حساب صندوق النهوض بالتكوين والتدريب،
  - المشاريع الجديدة

## بطاقة الفاعل العمومي

عدد 3:

### المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين

#### برنامج التكوين المهني

##### أ. التعريف:

1. النشاط الرئيسي: تكوين المكونين وهندسة التكوين
2. ترتيب الفاعل العمومي: 3
3. مرجع الإحداث: القانون عدد 12 لسنة 1993 المؤرخ في 17 فيفري 1993: مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية كما تم تنقيحه بالقانون عدد 77 لسنة 2003 المؤرخ في 11 ديسمبر 2003 المتعلق بتغيير صبغته من مؤسسة ذات صبغة إدارية إلى مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية عمومية لا تكتسي صبغة إدارية على معنى القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989
4. مرجع التنظيم الإداري والمالي: الأمر عدد 49 لسنة 2005 المؤرخ في 10 جانفي 2005.
5. تاريخ إمضاء عقد برنامج أو أهداف بين الوزارة والفاعل العمومي: \*

##### إ. إطار الإداء:

###### 1. الاستراتيجية العامة:

تتمحور استراتيجية المركز حول ثلاثة محاور رئيسية وهي على التوالي:

المحور الاستراتيجي الأول: تقريب التكوين من التشغيل (Rapprocher la formation de l'emploi):

- تجديد المناهج التكوينية لكي تلبى احتياجات الأفراد، المؤسسات والجهات،
- تركيز الإقرار بمكتسبات الخبرة،
- تطوير هندسة الجوار،
- دعم المؤسسات الخاصة في الجانب المتعلق بإنشاء مركز مندمج للتكوين (centre de formation intégré)
- المساهمة في تحسين صورة التكوين المهني.

المحور الاستراتيجي عدد 2: تحسين جودة عرض التكوين:

- إشهاد منتفعي التكوين المؤمن من طرف المركز لمزيد الرفع من كفاءات إطارات التكوين،
- تطوير إنتاج وسائل التدريب والمعينات البيداغوجية والتعلمية المبتكرة،

- تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المحور الاستراتيجي عدد 3 : تطوير التجديد :

- تطوير التجديد في التكوين المهني،

- إعداد دراسات حول المهن الجديدة.

2. تحديد المساهمة في أهداف البرنامج:

يساهم المركز من خلال برامج ومشاريعه مساهمة مباشرة في تحقيق أهداف برنامج "التكوين المهني" وذلك من خلال عمله على الرفع من جودة التكوين وتحسين مردودية المنظومة الوطنية للتكوين المهني لتستجيب بالجودة المطلوبة لحاجيات المؤسسات الاقتصادية والأفراد والمجتمع والجهة من المهارات والتكوين.

3. اهم الأولويات والأهداف:

✓ ضبط وتطوير المنهجيات المتعلقة بمختلف مجالات التكوينية وإنجاز الوسائل التعليمية،

✓ إعداد مخططات التكوين التقني والبيداغوجي والوظيفي الرامية إلى تأهيل ورسكلة الإطارات

التكوين التابعة إلى القطاعين العمومي والخاص وإنجاز هذه المخططات وتقييم نتائجها،

✓ إعداد برامج التكوين بجميع مكوناتها والمساعدة على تركيزها المؤسسات التكوينية والتعهد

بالتحيين وإنجاز الدراسات اللازمة لهذا لغرض،

✓ وضع المنهجيات الرامية إلى تقييم نظام التكوين،

✓ السهر على إنتاج الوسائل البيداغوجية والتعليمية اللازمة لحسن تطبيق برامج التكوين،

✓ التعاون مع مؤسسات البحث المختصة من أجل تطوير البحث التطبيقي في الهندسة والتجديد

البيداغوجي في مجال التكوين ومساعدة المؤسسات التكوينية على تركيز التنظيمات والانماط

الجديدة،

✓ تنمية العلاقات التعاون والشراكة وتبادل الخبرات مع الهياكل المعنية بمجالات نشاطه وذلك

على الصعيدين الوطني والدولي.

4. مؤشرات قياس الأداء وأهم الأنشطة:

تم انطلاقا من سنة 2020 وفي اطار أشغال التنزيل العملي لاطار الأداء اعتماد هدف عملياتي جديد خاص بالمركز والمتمثل في: " تطوير تكوين المكونين وهندسة التكوين"، وقد تم اعتماد المؤشرات التالية في احتسابه\*:

تقديرات			ق.م 2020	إنجاز 2019	الوحدة	مؤشرات الأداء
2023	2022	2021				
35	35	35	50	19	مواصفة شهادة	المؤشر 3.1.1: عدد مواصفات الشهادات المصممة
1200	1200	1200	1200	1070	منتفع	المؤشر 5.1.1: عدد إطارات التكوين المنتفعين بتكوين

## 5. الإجراءات المصاحبة:

### - مجال تطوير كفاءات أطر التكوين :

- ✓ العمل على مزيد التنسيق مع الهياكل العمومية المنتفحة بالتكوين لأجل تحديد برمجة سنوية مسبقة لطلبات الحاجيات من التكوين،
- ✓ تنفيذ الصفقات العمومية للدراسات المتعلقة بتأمين التكوين التقني لفائدة إطارات التكوين بالنسبة لمشاريع التعاون الفني مع الشركاء الفنيين والممولين،

### - مجال إعداد مواصفات الشهادات :

في إطار تنفيذ خطة إصلاح المنظومة الوطنية للتكوين المهني تم تحسين سيرورة إعداد برامج التكوين المهني ومراجعة محتوياتها للتلاءم مع الحاجيات الحقيقية لسوق الشغل بهدف ترسيخ الشراكة بين المنظومة الوطنية للتكوين المهني وقطاع الإنتاج على المستويين الوطني والجهوي من خلال التوجه نحو تركيز "منظومة تقييم وإشهاد مكتسبات المتكويين".

وكنتييجة لهذه المراجعة تم تفعيل "مواصفة الشهادة والمراجع المرافقة لها" عوضا عن برنامج التكوين المهني ومحتوياته ليتم اعتمادها في عملية تأهيل مراكز التكوين المهني.

### الإجراءات المصاحبة :

- ✓ تغيير تسمية مؤشر الأداء الحالي المتعلق بنشاط تأليف مراجع التكوين ابتداء من سنة 2020 والتخلي عن مصطلح برنامج التكوين ضمن وثائق هندسة التكوين،
- ✓ الترفيع في نسق الإنجاز المتعلق بنشاط تأليف مراجع التكوين والقيمة المنشودة لمؤشر الأداء K
- ✓ تنفيذ الصفقات العمومية للدراسات المتعلقة بتوفير مراجع التكوين المهني بالنسبة لمشاريع التعاون الفني مع الشركاء الفنيين والممولين،
- ✓ تكوين ورسلكة الموارد البشرية التقنية للمركز.

إطار النفقات متوسط المدى للفاعل العمومي عدد3: المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إعتمادات الدفع)

تقديرات			ق.م	إنجازات			البيان
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
6 265	6 215	6 165	5 500	6 004	4 881	4 012	نفقات التأجير
500	500	434	381	370	7	378	نفقات التسيير
8 005	9 883	5 796	1 814	2 575	789	628	نفقات التدخلات
0	0	0	0	0	0	0	نفقات الاستثمار
0	0	0	0	0	0	0	نفقات العمليات المالية
0	0	0	0	0	0	0	بقية النفقات
14 770	16 598	12 395	7 695	8 949	5 677	5 018	المجموع دون اعتبار م-ذ
15 170	16 998	12 795	7 995	9 416	6 150	5 702	المجموع

الفرضيات التي تم اعتمادها لاحتساب اسقاطات 2021 و2022 و2023

#### 1- نفقات التأجير:

بالنسبة لنفقات التأجير تم احتساب خلاص مرتبات الأجور الاعوان، والساعات الإضافية وكذلك انعكاس ترقيات وتدرج الاعوان خلال سنوات 2021 و2022 و2023 إضافة الى نفقات التأمين على المرض.

#### • تقديرات نفقات التأجير

بحساب  
الألف دينار

الفصل	الفقرة الفرعية	البيان	تقديرات سنة 2021 (تعهدا ودفعيا)
125	653.08	نفقات التأجير	6165

قدرت نفقات تأجير أعوان المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين لسنة 2021 في حدود 6165 ألف دينار تعهدا ودفعيا مقابل 5500 ألف دينار لسنة 2020 حسب قانون المالية لسنة 2020. وستخصص مجملها لتأجير جملة أعوان المركز البالغ عددهم 149 عوناً.

#### 2- نفقات التسيير:

تعرف نفقات التسيير ارتفاعا سنويا وذلك نتيجة الزيادة في كلفة نفقات الماء والكهرباء والزيادة في نفقات الاكبرية (5%) والانعكاس المالي لعقود تنظيف المقرات ومصارييف التسيير للمراكز.

## • تقديرات نفقات التسيير

قدرت نفقات التسيير المقترحة لسنة 2021 بـ 784 ألف دينار) تعهدا ودفعيا مقابل 631 ألف دينار لسنة 2020 أي بزيادة قدرها 153 ألف دينار وهو ما يمثل نسبة 24 % وتتوزع حسب مصادر التمويل كالتالي :

- على حساب الموارد العامة للميزانية : 434 ألف دينار لسنة 2020 مقابل 381 لسنة 2020 أي بنسبة زيادة تقارب 13.9 % مقارنة بسنة 2020،
- على الموارد الذاتية : 350 ألف دينار لسنة 2021 مقابل 250 ألف دينار لسنة 2020 أي بنسبة زيادة تقدر بـ 40 % مقارنة بسنة 2020.

مع العلم وأنه تم تسجيل عجز مالي في حدود 141 ألف دينار على مستوى نفقات التسيير لسنة 2019 نظرا لعدم توفر الاعتمادات الكافية، إلى جانب ورود متخلدات خلال سنة 2020 في حدود 100 ألف دينار من شركة اتصالات تونس بعنوان عدة سنوات.

وتتوزع هذه الإعتمادات كما يلي :

### \* على حساب الموارد العامة للميزانية

بحساب أد

الفصل	الفقرة الفرعية	البيان	تقديرات سنة 2021 (تعهدا ودفعيا)
225	653.08	نفقات التسيير	393

### \* على الموارد الذاتية

بحساب أد

البيان	تقديرات سنة 2021 (تعهدا ودفعيا)
نفقات التسيير	390

### 3- التدخلات:

- نفقات التدخلات لفائدة ودادية أعوان المركز على حساب الموارد العامة للميزانية،
- تمويل مشاريع التنمية والمتمثلة في :
  - إعداد 35 مواصفة شهادة،
  - تكوين 1200 إطار تكوين،
  - تعزيز أسطول السيارات،
  - وظائف تطوير المركز
- معاليم الأداء على القيمة المضافة بخصوص مشاريع التنمية الممولة بقروض خارجية.

• تقديرات نفقات التدخلات

قدرت مقترح نفقات التدخلات لسنة 2021 حوالي 5846 ألف دينار باحتساب الموارد الذاتية وتوزع كالتالي:

\* على حساب الموارد العامة للميزانية

الفصل	البيان	تقديرات سنة 2021 تعهدا ودفعا بحساب الألف دينار
325	نفقات التدخلات (لفائدة وداوية أعوان المركز)	14
803	نفقات التدخلات (لتمويل مشاريع)	1825
	المجموع	1300

\* على حساب الموارد الذاتية

البيان	تقديرات سنة 2021 تعهدا ودفعا بحساب الألف دينار
نفقات التدخلات (لفائدة الودادية)	10

\* على حساب موارد القروض الخارجية

الفصل	البيان	تقديرات سنة 2021 تعهدا ودفعا بحساب الألف دينار
803	نفقات التدخلات (لتمويل مشاريع)	500

البرنامج عدد 2:

التشغيل

## 1. تقديم البرنامج واستراتيجيته:

رئيسة البرنامج : السيدة فائزة القلال كشو

الصفة : مدير عام النهوض بالتكوين المهني والتشغيل

تاريخ التسمية : مقرر وزير التكوين المهني والتشغيل عدد 1232 المؤرخ في 23 فيفري 2017

### خارطة البرنامج:

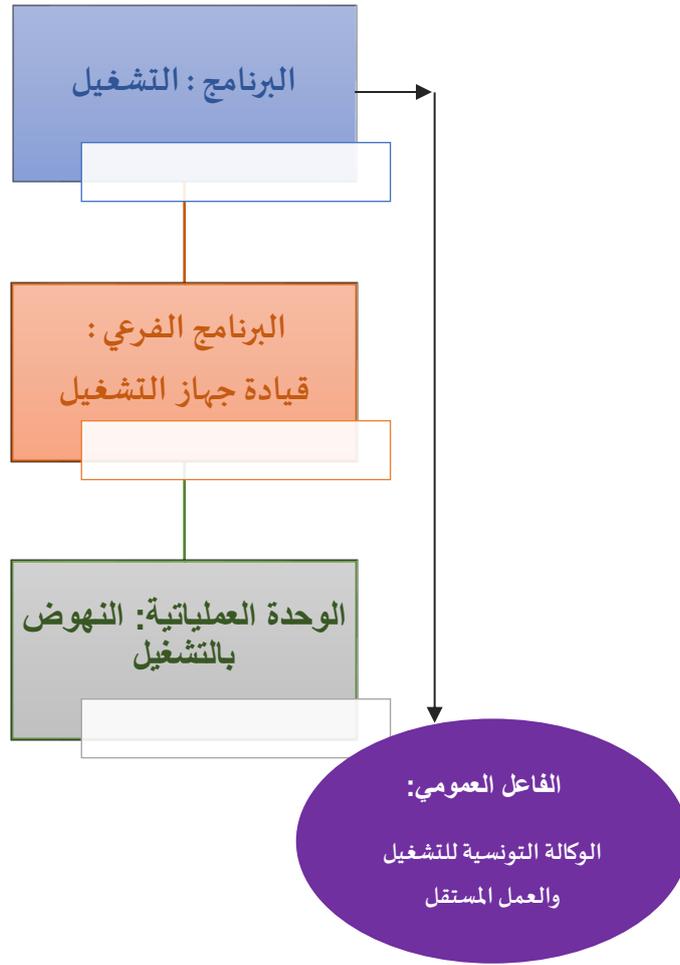
يتكون برنامج التشغيل من:

- برنامج فرعي وحيد يدعى: "قيادة جهاز التشغيل"،
- وحدة عملياتية وحيدة، تدعى: " النهوض بالتشغيل" تتكون من مجمع من الهياكل الإدارية كالآتي:
  - الإدارة العامة للنهوض بالتشغيل،
  - الإدارة العامة للإحاطة والإدماج المهني،
  - مكتب الهجرة واليد العاملة الأجنبية.

كما يشتمل برنامج التشغيل على فاعل عمومي وحيد وهو الوكالة التونسية للتشغيل والعمل المستقل وهي مؤسسة عمومية ذات صبغة غير إدارية وتقدر ميزانياتها بحوالي 93,42% من ميزانية البرنامج.

ملاحظة: كما تجدر الإشارة إلى أن الفاعل العمومي المذكور يساهم في تحقيق أهداف برنامج التشغيل وكذلك برنامج تنمية المبادرة الخاصة.

## خارطة برنامج التشغيل



## ضبط استراتيجية البرنامج:

يتوجّه العمل خلال الفترة القادمة نحو بلورة سياسات كلية تعبر أهميّة قصوى للمجالات ذات الكثافة التشغيلية العالية مع اعتماد التمييز الإيجابي لفائدة المناطق ذات الأولوية. كما سيتم التركيز على الرفع من كفاءات مختلف أصناف طالبي الشغل وتطوير أداء مصالح التشغيل وتحسين نجاعة تدخلاتها ودعم إحداث مواطن شغل لائقة بالاعتماد على مقاربة تشاركية جهوية ومحلية دامجة بما يضمن خلق القيمة المضافة والثروة. حيث يتواصل العمل على المحاور الاستراتيجية التالية:

- تحسين تشغيلية مختلف أصناف طالبي الشغل والرفع من كفاءاتهم وقدراتهم وفق متطلبات سوق الشغل،
- تطوير أداء مصالح التشغيل وتحسين نجاعة تدخلاتها.

### المحور الاستراتيجي الأول: تحسين تشغيلية مختلف أصناف طالبي الشغل والرفع من كفاءاتهم وقدراتهم وفق متطلبات سوق الشغل

يتواصل العمل على تحسين تشغيلية مختلف أصناف طالبي الشغل من خلال رسم وتنفيذ سياسات وبرامج ووضع آليات تهدف إلى إعداد موارد بشرية تستجيب إلى حاجيات سوق الشغل والاقتصاد. وذلك من خلال التنسيق بين مكونات منظومة التعليم والتكوين لتحقيق التكامل بين تدخلاتها من ناحية وإرساء منظومة لمرافقة طالبي الشغل بمختلف أصنافهم من ناحية أخرى.

- إرساء منظومة لمرافقة طالبي الشغل، تهدف إلى تحسين تشغيلية طالبي الشغل ومساعدتهم على الاندماج في سوق الشغل وفقا لتطلعاتهم المهنية وانتظاراهم وملتطلبات سوق الشغل. كما تسعى هذه المنظومة إلى الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخصوصية للفئات الهشة (حاملو الإعاقة، فاقدي الشغل لأسباب اقتصادية، مساجين مفرج عنهم، عملة الحضائر، خريجي مراكز تعليم الكبار...). والتي تلاقي صعوبات للاندماج في سوق الشغل.

ولتحقيق هذه الأهداف ستمكن هذه المنظومة من تقديم خدمات تساعد طالبي الشغل بمختلف أصنافهم على تنمية قدراتهم من خلال تحديد وبناء مشروع مهني يتلاءم مع رغباتهم وإمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة ويأخذ بعين الاعتبار حاجيات الاقتصاد وملتطلبات سوق الشغل.

كما تتضمن هذه الخدمات علاوة عن المرافقة المشخصة، أنماط تكوين جديدة تعنى بتطوير المهارات السلوكية والحياتية وتعزيز الثقة في النفس ودعم حس المواطنة إضافة إلى حلقات تكوين تكميلي وعمليات تأهيل أو إعادة تأهيل تستجيب لحاجيات سوق الشغل وتمكن من تطوير المهارات اللازمة لإنجاز المشاريع المهنية الخاصة بطالبي الشغل.

## المحور الاستراتيجي الثاني: تشخيص مكامن جديدة للتشغيل ودعم قدرة الاقتصاد على إحداث

### مواطن شغل لائقة

#### مهن الجوار

أحداث آلية جديدة للتشجيع على أحداث المؤسسات في مجال مهن الجوار عبر اسناد الأنشطة المقترحة للمؤسسات المحدثّة من خلال التفاوض المباشر بينها وبين الهيكل العمومي المعني وبعد إبرام اتفاقية بين المؤسسة المحدثّة والهيكل المعني على مستوى الجهوي (جمعية، دار شباب، دار ثقافة، جماعات محلية، مؤسسة خاصة جهوية او محلية....) ومن المنتظر اصدار امر حكومي يمكن من اسناد المؤسسة المحدثّة في مجال مهن الجوار خلال السنتين الأوليتين للممارسة الفعلية للنشاط من منحة سنوية.

وسيتّم تطوير مجالات الشراكة مع مؤسسات التمويل وإحداث أنماط جديدة من المؤسسات على غرار مؤسسات الاستثمار ذات الرأس المال المخاطر المختصة في مجال المؤسسات الصغرى ومؤسسات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

#### تعزيز دور الجهة في مجال تصور مشاريع ومبادرات جهوية ومحلية للنهوض بالتشغيل

تماشياً مع ما جاء في الباب السابع من الدستور المكرس لمبدأ تحقيق التوازن الجهوي وتحقيق التمييز الإيجابي الذي يهدف إلى إرساء مقومات الحوكمة الرشيدة في تدبير الشأن الجهوي والمحلي، تعمل وزارة التكوين المهني والتشغيل سابقاً على تجسيم المقاربة الجهوية والمحلية لدفع التشغيل واعتماد البعد التشاركي بين مختلف المتدخلين في تصور ومتابعة المشاريع والمبادرات التي تتلاءم وتوجهات و خيارات الجهة وذلك من خلال تنفيذ برنامج "الشراكة مع الجهات للنهوض بالتشغيل" الذي يهدف إلى :

- تيسير إدماج مختلف أصناف طالبي الشغل بالجهة في الحياة النشيطة،
- تكريس اللامركزية من خلال ضبط أولويات الجهة ودعم المبادرات الجهوية والمحلية لإحداث المشاريع وخلق مواطن شغل،
- إحكام توزيع تدخلات الصندوق الوطني للتشغيل بين الجهات لدعم التمييز الإيجابي،
- وسيتم إنجاز هذا البرنامج في إطار عقود أهداف سنوية تبرم مع الجماعات المحلية ويتم على ضوءها تحويل الاعتمادات المرصودة لتمويل المبادرات والمشاريع المبرمجة سنوياً وذلك بصفة تدريجية إعداداً لتكريس مبدأ اللامركزية.

كما تعمل الوزارة على مزيد تصويب تدخلاتها نحو المناطق الداخلية التي تكون عادة تدخلات الدولة فيها محدودة، حيث سيتم إحداث مواطن شغل ظرفية لفائدة الأسر ذات الدخل الضعيف بهذه المناطق وذلك في إطار أشغال ذات يد عاملة كثيفة" (Travaux à Haute Intensité de Main D'œuvre) ومشاريع ذات مصلحة عامة كتهيئة البنية التحتية والأشغال الغابية.

كما ستعمل الوزارة على الارتقاء بالجهات إلى أقطاب نمووية نشيطة وذلك بإرساء نسيج اقتصادي متنوع ملائم لدفع الاستثمار والتشغيل خاصة في القطاعات الواعدة وذات القيمة المضافة العالية.

### ➤ مزيد تطوير البعد الدولي في السياسة الوطنية للتشغيل

انطلاقاً من تشخيص واقع التشغيل بالخارج والتعاون الفني خلال الخمس سنوات الأخيرة ونظراً إلى التطورات المتسارعة في سوق الشغل العالمية وخاصة بالأسواق التقليدية لتونس التي أصبحت تتسم بحدة المنافسة بين البلدان المصدرة للكفاءات والخبرات، واعتباراً لمخرجات المنظومة التعليمية بتونس والتي شهدت تطوراً هاماً خلال الخمس سنوات الأخيرة سواء على مستوى الكم أو تعدد الاختصاصات، تتمثل التوجهات الاستراتيجية لدفع التشغيل بالخارج والتعاون الفني في العناصر التالية:

- إبرام اتفاقيات ثنائية جديدة في مجال الهجرة والتوظيف بالخارج وذلك قصد إرساء إطار قانوني منظم يراعي مصالح التونسيين الراغبين في الحصول على عمل بالخارج ويمكن من دفع التوظيف بالخارج،
- دعم قدرات الهياكل العمومية المكلفة باستكشاف عروض الشغل بالخارج وإعادة هيكلتها بما يمكن من إكسابها مرونة ونجاعة أكبر في تنفيذ المهام الموكلة إليها،
- العمل على اعداد استراتيجيات وطنية في مجال التوظيف بالخارج بالتنسيق بين الهياكل المتدخلة بما يمكن من تطوير حجم توظيف الكفاءات التونسية بالخارج،
- العمل على ادراج متطلبات الأسواق الخارجية وخاصة التقليدية منها من بين أولويات إصلاح المنظومة التعليمية والتكوينية الوطنية،
- إلحاق مستشاري تشغيل بأهم التمثيليات القنصلية التونسية بالدول الهامة المستقبلية لليد العاملة والكفاءات قصد التعريف بالكفاءات التونسية واستكشاف فرص التشغيل بالخارج والعمل على تلبيتها،
- تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص لاستكشاف عروض الشغل بالخارج وتحسين أدائها في مجال التشغيل بالخارج،
- إبرام اتفاقيات بين مصالح وزارة التكوين المهني والتشغيل والمؤسسات الخاصة للتوظيف بالخارج المتحصلة على الترخيص القانوني من الوزارة قصد تحديد الأهداف في مجال التشغيل بالخارج والتزامات كل طرف.

### ➤ المحور الاستراتيجي الثالث: تطوير أداء مصالح التشغيل وتحسين نجاعة تدخلاتها

في إطار الحرص على تيسير السبل أمام طالبي الشغل للاندماج في سوق الشغل وتقديم الخدمات للمؤسسات الاقتصادية، ستشهد الفترة القادمة استكمال تأهيل المكاتب والفضاءات وتفعيل دورها في الملاءمة بين العرض والطلب.

## ضبط وتنفيذ استراتيجية وطنية للتشغيل

انطلقت خلال سنة 2017 رسمياً أشغال إعداد الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، التي ستكون أفقية جامعة وشاملة وترتكز على مبدأ الحوار والتشاور والتوافق حول قضايا التشغيل، وذلك وفق ما تم الاعلان عنه يوم 22 أوت 2017 خلال يوم اعلامي نظّمته وزارة التكوين المهني والتشغيل، بالشراكة مع الاتحاد العام التونسي للشغل والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية وبالتعاون مع منظمة العمل الدولية.

وتهدف الاستراتيجية الوطنية للتشغيل الى إحداث نقلة نوعية على مستوى الملاءمة بين حاجيات سوق الشغل من الكفاءات والمهارات واحداث مواطن شغل تستجيب لحاجيات المؤسسات الاقتصادية وتقوم على مبدأ العمل اللائق.

وستكون الاستراتيجية الوطنية للتشغيل محورا لكل السياسات القطاعية عبر عقود اهداف توافقية يضمن تجسيما على أرض الواقع ببرامج عملية لها مؤشرات علمية لقيس نجاعتها وإثرها على سوق الشغل.

ويتنزل الانطلاق في إعداد الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، في إطار تفعيل مخرجات الحوار الوطني للتشغيل المنتظم خلال شهر مارس 2016 بمشاركة الشركاء الاجتماعيين ومكونات المجتمع المدني والشركاء الدوليين والأحزاب السياسية، والمنبثق عن الإعلان التونسي من أجل التشغيل لسنة 2016 الذي أكد أن التشغيل مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف تستدعي التزام مختلف المتدخلين وانخراطهم الكلي في خلق سياسة وضع برامج للنهوض بالتشغيل والرفع من القدرة التشغيلية

وقد تم الى حد الان تحديد المحاور الاستراتيجية الجديدة للقطاع والمتمثلة في:

- اقتصاد تنافسي متنوع ومبتكر، قادر على خلق فرص تشغيل،
- موارد بشرية تندمج في سوق الشغل وتكون رافد من روافد التنمية والازدهار،
- حوكمة تشاركية، شفافة ومتطورة تضمن المساواة والمرونة وتنمية المبادرة الخاصة،

أما بالنسبة للأشغال فقد تم :

- الانتهاء من تشخيص واقع سوق الشغل،
- الرؤية والتوجهات الاستراتيجية،
- مسح احصائي لدى فئة الشباب والمؤسسات،
- اعداد مراجع حول السياسات العمومية ذات العلاقة بالتشغيل،
- استشارات وطنية على المستويين الوطني والجهوي،
- مشروع تقرير حول الاستراتيجية الوطنية للتشغيل،

أما بالنسبة للمراحل القادمة من الأشغال فسيتم:

- المصادقة على التقرير (في الأيام القليلة القادمة)،
- البرمجة العملية للأنشطة والمدخلات والمؤشرات...
- المخططات التنفيذية لأربع جهات نموذجية.

### إعادة هيكلة مصالح التشغيل

وذلك عبر تطوير الهياكل التنظيمية الخاصة بالمصالح المركزية ومكاتب التشغيل وفضاءات المبادرة وإحداث تنسيقيات جهوية قصد إعطاء دفع قوي لحوكمة سوق الشغل جهويا بما يتناسب مع التوجهات الجديدة للتنمية الجهوية ويفتح آفاقا للجهة في معالجة قضايا التشغيل والبطالة.

وبالتوازي مع إعادة الهيكلة وانطلاقا من أهمية مواكبة التغيرات التي يشهدها سوق الشغل، سيتم دعم مصالح التشغيل بـ "خلايا اليقظة" تساهم في استشراف المهن الواعدة أو التي ستشهد ضغوطات بما يمكن الوافدين على سوق الشغل من التوجه نحو المجالات التي توفر لهم آفاقا واعدة في مجال الإدماج المهني وتتلاءم مع الحاجيات المستقبلية لسوق الشغل وإرساء منظومة تعليمية استباقية تراعي عالم الأعمال وسوق العمل.

وحرصا على مواصلة تقرب الخدمات التي تسديها مصالح التشغيل لطالبيها، سيتم خلال فترة المخطط مواصلة إحداث مكاتب تشغيل إضافية على أساس مقاييس تعتمد إعطيات حول النسيج الاقتصادي وحجم طلبات الشغل وتعميم فضاءات المبادرة على بقية الولايات ضمن رؤية تضمن التكامل والتنسيق مع مختلف هياكل المساندة.

### إرساء منظومة للقيادة والحوكمة الرشيدة

عملا على تعصير أساليب التصرف والتسيير بالمصالح المركزية والجهوية قصد إرساء مقومات الحوكمة الرشيدة وتحقيق النجاعة والمردودية سيتم العمل على إرساء منظومة للتخطيط والتصريف تعتمد على النتائج ومؤشرات القدرة على الأداء والنجاعة (عقود أهداف، منظومة معلوماتية مندمجة، لوحة قيادة، تقارير تقييمية دورية...).

### تطوير أساليب العمل والأنشطة الفنية لمصالح التشغيل

- تطوير مناهج وأساليب عمل جديدة وتوفير الأدوات والمراجع الضرورية (وثائق مرجعية، أدلة ومراجع بيداغوجية للمرافقة والإحاطة، مصنفات مهن، تطبيقات إعلامية...)،
- تطوير جودة الخدمات التي تسديها مصالح التشغيل وتعميم برنامج الجودة من خلال اعتماد نموذج "التيسير عبر الجودة الشاملة"،
- دعم مصالح التشغيل بالموارد البشرية والمادية اللازمة،
- تعزيز وتدعيم قدرات المرصد الوطني للتشغيل والمهارات من خلال إدراج إصلاحات هيكلية بما يمكن من تحقيق أهدافه وإنجاز المهام الموكول إليه في مجال الدراسات والتحليل حول

سوق الشغل على الصعيد الوطني والجهوي وتوفير معطيات محيئة ودقيقة حول متغيرات المهن وتطور الكفاءات،

- كما سيتم العمل على إرساء منظومة متكاملة لمتابعة وتقييم السياسات النشيطة للتشغيل.
- وضع استراتيجية متكاملة للاتصال حول المهن ومكان التشغيل التي توفر آفاق في مجال الإدماج وإعادة الإدماج وما توفره الدولة من آليات مساعدة على الاندماج في سوق الشغل.
- دعم قدرات أعوان وإطارات مصالح التشغيل وتأهيلهم في مختلف المجالات الفنية خاصة منها مجالات المرافقة والتوجيه المهني.

### ◀ إعادة هيكلة البرامج النشيطة للتشغيل

تشهد برامج وآليات التشغيل منذ 2017، عمليات إصلاح وإعادة هيكلة تهدف بالأساس إلى ضمان نجاعة هذه البرامج والآليات وتوفير كل ما من شأنه أن يساعد على بلوغ الأهداف المرسومة بالمخطط، وتهدف إعادة الهيكلة والإصلاح إلى تكريس مبدأ الشمولية والإدماج بما يراعي الخصائص الاقتصادية والاجتماعية لكل جهة ويأخذ بعين الاعتبار خصوصيات جميع فئات طالبي الشغل (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوسط الاجتماعي، الخبرة المهنية، الإعاقة...) مما يمكن من المساهمة في التخفيض من نسبة البطالة خاصة في صفوف النساء وحاملي الشهادات العليا والشباب عامة وكذلك من تقليص الفوارق بين الجهات.

كما تهدف إعادة الهيكلة إلى الاستجابة لحاجيات المؤسسات الاقتصادية من الموارد البشرية والكفاءات المؤهلة وتشجيعها على الرفع من نسبة التأطير مما يمكنها من تحسين أدائها وقدراتها التنافسية.

وسيتم التأكيد على مبدأ المتابعة والتقييم بهدف إدخال التعديلات الهادفة إلى تحسين مردودية ونجاعة برامج التشغيل مقارنة بالأهداف المرسومة.

كما سيتم الحرص على تبسيط الإجراءات الإدارية المصاحبة لإنجاز تدخلات الصندوق الوطني للتشغيل حتى يتسنى مواجهة الأعداد المتزايدة لطالبي الشغل وتقديم الخدمات المطلوبة بسرعة ونجاعة.

### ◀ في مجال المساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل

مثلت النساء والفتيات خلال سنة 2020 حوالي 72% من المنتفعات بمختلف البرامج النشيطة للتشغيل (PAE) لكن الأثر على نسبة تشغيلهن بقي دون المأمول.

وفي محاولة للحد من الإجراءات التي تعوق من فرص المرأة في الشغل، تم سنة 2017 حذف هذه الإجراءات على غرار نسبة 50% من المنتفعين في عقد الكرامة، وتخصيص الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل خلال سنة 2018 حلقة تأهيل للعمل المستقل للمرأة الريفية في كل ولاية (مساهمة في استراتيجية تمكين المرأة الريفية). وقد تمت مراجعة برامج التشغيل المعمول بها قصد تبسيط الإجراءات ودعم نجاعتها (أمر عدد 542 سنة 2019) وسيتم في هذا الإطار السهر على مزيد تدعيم تكافؤ الفرص.

وفي إطار بلورة الاستراتيجية الوطنية للتشغيل التي تنجز حاليا في إطار تشاركي مع الأطراف الاجتماعية، تم (بدعم من مكتب العمل الدولي ومكتب الأمم المتحدة للمرأة UNWomen) تخصيص خبرة في النوع الاجتماعي لدعم فرق العمل على تشخيص الصعوبات والعوائق الخصوصية أمام المرأة في مجال التشغيل وتقديم مقترحات عملية للنهوض بدورها اقتصاديا واجتماعيا. سيتم على إثرها بالتنسيق مع وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف ورؤساء البرامج تحديد إطار أداء متكامل (أهداف ومؤشرات).

## 2. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة ببرنامج التشغيل:

### 1.2 - تقديم أهداف ومؤشرات أداء البرنامج:

تبعاً لأشغال التنزيل العملي للأداء خلال سنة 2020 بالتنسيق مع الوحدة المركزية وتحت إشراف الخبراء، تم مراجعة إطار الأداء لبرنامج التشغيل حيث تم مراجعة الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية نحو التقليل ونحو الجودة والنجاعة والفاعلية حيث أصبح للبرنامج:

### 3- على المستوى الاستراتيجي:

- هدف استراتيجي وحيد: "تحسين تشغيلية طالبي الشغل بجميع اصنافهم من أجل إدماج أفضل"
- ثلاثة مؤشرات استراتيجية:

- "نسبة تلبية طلبات الشغل الإضافية"
- "نسبة تلبية عروض الشغل المسجلة"
- "نسبة الإدماج على إثر التبرّص"

تقديم الهدف (أهميته ودواعي اختياره):

يمثل "إرساء منظومة ذات نجاعة وفاعلية عالية تستجيب لتطلّعات طالبي الشغل وتلبي حاجيات المؤسسات من المهارات بما يمكن من رفع نسق الإدماج المهني وتقليل البطالة"، الهدف الاستراتيجي لبرنامج التشغيل.

### 4- على المستوى العملي:

- اعتماد إطار الأداء السابق للبرنامج وتحويله للمستوى العملي (الجدول عدد.....)
  - الهدف العملي عدد1: "رفع أداء مصالح الوساطة النشيطة بين العرض والطلب في سوق الشغل"،
  - هـ عدد2: "ضمان مردودية اقتصادية واجتماعية أعلى لآليات الإدماج".
- (أنظر جدول تنزيل اطار الأداء)

تقديم الأهداف العملية (أهميتها ودواعي اختيارها):

**الهدف عدد1: رفع أداء مصالح الوساطة النشيطة بين العرض والطلب في سوق الشغل:**

يعكس هذا الهدف سعي الوزارة إلى رفع قدرة مصالح التشغيل على ملاءمة عروض الشغل التي تقدمها المؤسسات مع حاجيات طالبي الشغل، بمختلف أصنافهم، وذلك بتحسين جودة الخدمات التي تؤمنها مصالح التشغيل من توجيه وتكوين ومساندة.

**الهدف عدد2: ضمان مردودية اقتصادية واجتماعية أعلى لآليات الإدماج:**

يعكس هذا الهدف سعي الوزارة إلى رفع قدرة مصالح التشغيل على ملاءمة عروض الشغل التي تقدمها المؤسسات مع حاجيات طالبي الشغل، بمختلف أصنافهم، وذلك بتحسين جودة الخدمات التي تؤمنها مصالح التشغيل من توجيه وتكوين ومساندة.

**جدول عدد 10: الجدول الزمني لمؤشرات الهدف عدد 1**

"تحسين تشغيلية طالبي الشغل بجميع اصنافهم من أجل إدماج أفضل"

تقديرات			2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
60	57.5	55.1	52.1	48.3	41.3	42.9	%	نسبة تلبية طلبات الشغل الإضافية
59.2	55.6	48.4	74.7	72.8	71.5	64	%	نسبة تلبية عروض الشغل المسجلة
48.8	48.3	47.4	45.7	51.8	47.9	48.8	%	نسبة الإدماج على إثر التبرّص

تنزيل إطار الأداء المقترح على المستوى العملياتي:

البرنامج	الاهداف الإستراتيجية	المؤشرات الإستراتيجية	البرنامج الفرعي	الوحدة العملياتي	الفاعل العمومي	الأهداف العملياتي	المؤشرات العملياتي
التشغيل	الهدف عدد1: تحسين تشغيلية جميع أصناف طالبي الشغل لضمان إدماج أفضل	المؤشر عدد1: نسبة تلبية طلبات الشغل الاضافية	قيادة جهاز التشغيل	النهوض بالتشغيل	الوكالة الوطنية للتشغيل و العمل المستقل	الهدف عدد1: رفع أداء مصالح الوساطة النشيطة بين العرض والطلب في سوق الشغل	م.ع1.1: معدل الاجل للاستجابة لعروض الشغل
		المؤشر عدد 2: نسبة تلبية عروض الشغل المسجلة					م.ع1.2: نسبة انقطاع المتربصين
		المؤشر عدد3: نسبة الادمج على اثر تربص					م.ع2.2: نسبة المفصولين عن العمل المنتفعين ببرنامج التشغيل
							م.ع3.2: معدل كلفة الإدماج بالنسبة للاعتمادات المخصصة للبرامج

## 2.2- تقديم أنشطة البرنامج:

### الهدف 1.2: تحسين تشغيلية طالبي الشغل بجميع اصنافهم من أجل إدماج أفضل

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021 (أد)	الأنشطة	التدخلات	تقديرات 2021	المؤشرات
***	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القيادة ووظائف الدعم</li> <li>✓ برنامج عقد الكرامة،</li> <li>✓ تونس الذكية،</li> <li>✓ برنامج دعم الاستثمار في الاقتصاد الرقمي،</li> <li>✓ صك دعم التشغيل،</li> </ul>		55.1	المؤشر عدد 1.1.2 : نسبة تلبية طلبات الشغل الإضافية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عقد تربص الاعداد للحياة المهنية لحاملي الشهادات العليا (SIVP)،</li> <li>✓ برنامج عقود ادماج حاملي شهادات التعليم العالي،</li> <li>✓ برنامج عقود التأهيل والادماج المهني،</li> <li>✓ برنامج الخدمة المدنية التطوعية.</li> </ul>		48.4	نسبة تلبية عروض الشغل المسجلة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عقد تربص الاعداد للحياة المهنية لحاملي الشهادات العليا (SIVP)،</li> <li>✓ برنامج عقود ادماج حاملي شهادات التعليم العالي،</li> <li>✓ برنامج عقود التأهيل والادماج المهني،</li> <li>✓ برنامج الخدمة المدنية التطوعية.</li> </ul>		47.4	المؤشر 2.3.1 : نسبة الإدماج على إثر التبرص

\*\*\* بصدد التحديد

### 3. نفقات البرنامج:

#### 1.3- ميزانية البرنامج:

تبلغ الاعتمادات الخاصة ببرنامج التشغيل لسنة 2021، مبلغا قدره 385666 أد، مسجلة ارتفاعا بنسبة

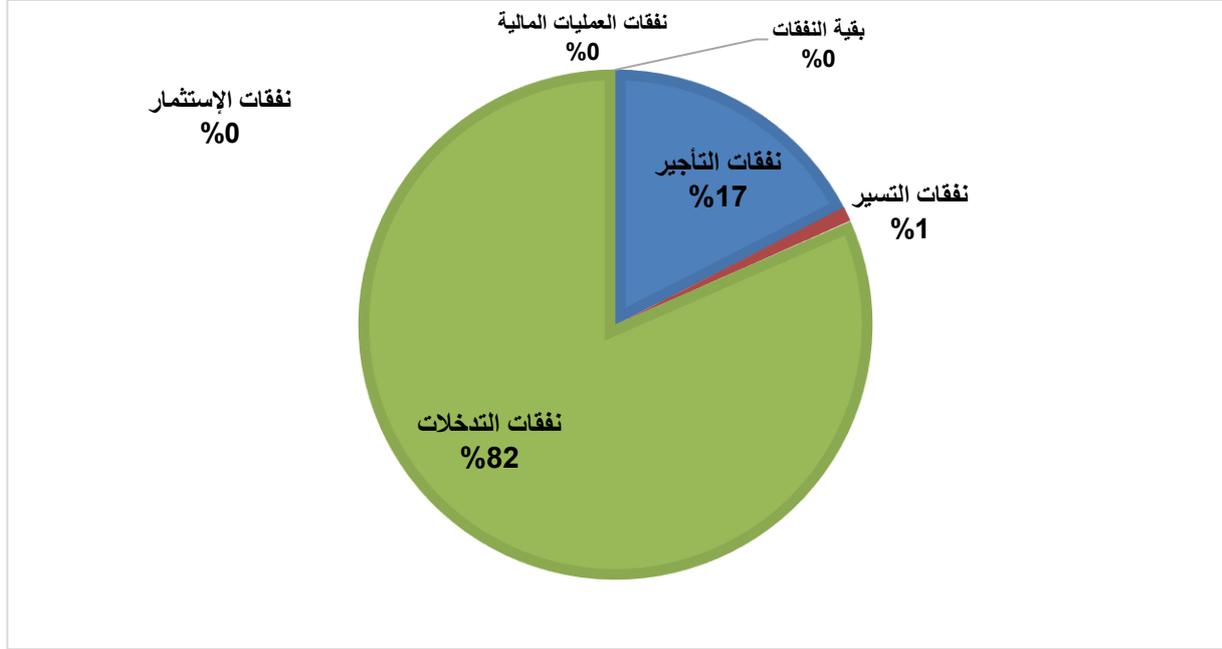
0.2 بالمائة وتوزع حسب طبيعة النفقة كما يلي:

#### جدول عدد 11:

#### ميزانية برنامج التشغيل حسب طبيعة النفقة (إ.ال.دفع)

نسبة التطور 2021-2020 %	الفارق	تقديرات 2021	ق م 2020	إنجازات 2019	البيان
18,7	10 596,0	67 291	56 695,0	61 812,8	نفقات التأجير
3,0	103,0	3 550	3 447,0	3 347	نفقات التسيير
-3,1	-10 000,0	314 825,0	324 825,0	431 932	نفقات التدخلات
0,0	0,0	0	0,0	60,5	نفقات الاستثمار
0,0	0,0	0	0,0	0	نفقات العمليات المالية
0,0	0,0	0	0,0	0	بقية النفقات
<u>0,2</u>	<u>699,0</u>	<u>385 666,0</u>	<u>384 967,0</u>	<u>497 152,3</u>	المجموع

رسم بياني عدد 6 :  
ميزانية برنامج التشغيل (طبيعة النفقة)



جدول عدد 12:

ميزانية برنامج التشغيل لسنة 2021 حسب مآل النفقة  
حسب البرامج الفرعية والأنشطة

نسبة التطور 2021-2020 %	المبلغ	تقديرات 2021	ق م 2020	إنجازات 2019	الأنشطة	
					البرامج الفرعية المركزية	البرامج الفرعية المركزية والأنشطة
-84,50	-10 309,0	1 891,0	12 200,0	35 963,3	التنسيق والمساندة لسياسة التشغيل	قيادة جهاز التشغيل
-84,50	-10 309,0	1 891,0	12 200,0	35 963,3	مجموع البرامج الفرعية المركزية والأنشطة	

نسبة التطور 2021-2020	الفارق	تقديرات 2021	ق م 2020	إنجازات 2019	الأنشطة	
					العمل المؤجر	الفاعلين العموميين
2,95	11 008,0	383 775,0	372 767,0	461 189,0	العمل المؤجر	الوكالة الوطنية للتشغيل
*	*	*	*	*	العمل المستقل	والعمل المستقل
2,95	11 008,0	383 775,0	372 767,0	461 189,0	مجموع الفاعلين العموميين والأنشطة	

\* اعتمادات محمولة على البرنامج عدد 3

## 2.3-إطار النفقات متوسط المدى 2021-2023 لبرنامج التكوين المهني:

### نفقات التأجير

يلاحظ تطور الميزانية المخصصة للتأجير بنسق تصاعدي من سنة الى أخرى لكن يبقى بنسب معقولة، وقد تم اعتماد الفرضيات التالية في احتساب اسقاطات التأجير:

- الزيادات،
- انعكاس الترقيات،
- التدرج والتسميات في الخطط،
- المناظرات الداخلية في الرتب والاصناف،
- انعكاس الترفيع في نسبة المساهمات المحمولة على المشغل.
- الانعكاس المالي للمفاوضات الاجتماعية وتطبيق النظام الداخلي الجديد

### نفقات التسيير

عرفت نفقات التسيير تطورا ملحوظا خلال 2020، ويجدر التذكير أن اسقاطات السنوات المبرمجة تم بعد الاخذ بعين الاعتبار الزيادة في كلفة نفقات الماء والكهرباء والزيادة في نفقات الاكزية (5%) الانعكاس المالي لعقود تنظيف المقرات، مصاريف تسيير (مكاتب التشغيل بالخارج للوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل) والاحداثات الجديدة (مكاتب تشغيل وفضاءات مبادرة).

### التدخلات

ويبقى برنامج التشغيل أكبر مستهلك للاعتمادات الممولة على موارد الصناديق، حيث يمول الصندوق الوطني للتشغيل آليات العمل المؤجر التي تتطور سنويا بنسق تصاعدي على غرار آلية ادماج طالبي الشغل في الحياة المهنية (عقد الكرامة).

### الاستثمارات

- الارتفاع الاستثنائي الذي تم تسجيله خلال 2018 يرجع للاعتمادات المرصودة لمشروع مبادرون والتي أصبحت تحمل على برنامج المبادرة الخاصة بداية من 2019،
- نفس الشيء بالنسبة للقروض.

جدول عد13دد: التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

تقديرات			ق.م	إنجازات			النفقات
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
<b>88 491</b>	<b>80 332</b>	<b>71 716</b>	<b>61 017</b>	<b>66 029</b>	<b>47 356</b>	<b>46 173</b>	<b>التصرف نفقات</b>
88 441	80 282	71 666	60 967	65 978,8	47 306	46 122,8	موارد الميزانية على
83 850	75 800	67 291	56 695	61 812,8	43 430	41 814,8	العمومي التأجير
3 766	3 657	3 550	3 447	3 347	3 437	3 457	المصالح وسائل
825	825	825	825	819	439	851	العمومي التدخل
0	0	0	0	0	0	0	موارد صناديق الخزينة على
0	0	0	0	0	0	0	العمومي التأجير
0	0	0	0	0	0	0	المصالح وسائل
0	0	0	0	0	0	0	العمومي التدخل
50	50	50	50	50	50	50	الموارد الذاتية للمؤسسات على
0	0	0	0	0	0	0	العمومي التأجير
0	0	0	0	50	50	0	المصالح وسائل
50	50	50	50	0	0	50	العمومي التدخل
<b>314 000</b>	<b>314 000</b>	<b>314 000</b>	<b>324 000</b>	<b>431 173,5</b>	<b>286 650</b>	<b>324 871,5</b>	<b>التمنية نفقات</b>
4 000	4 000	4 000	4 000	60,5	7 436	12 201,5	موارد الميزانية على
0	0	0	0	60,5	0	1,5	المباشرة الاستثمارات
4 000	4 000	4 000	4 000	0	7 436	12 200	العمومي التمويل
0	0	0	0	0	0	0	موارد القروض الخارجية على الموظفة
0	0	0	0	0	0	0	المباشرة الاستثمارات
0	0	0	0	0	0	0	العمومي التمويل
0	0	0	0	0	0	0	الموارد الذاتية للمؤسسات على
310 000	310 000	310 000	320 000	431 113	279 214	312 670	الخزينة صناديق
<b>310 000</b>	<b>310 000</b>	<b>310 000</b>	<b>320 000</b>	<b>431 113</b>	<b>279 214</b>	<b>312 670</b>	<b>الصناديق مجموع</b>
402 441	394 282	385 666	384 967	497 152	333 956	370 994	الميزانية بدون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات
538 591	525 432	385 716	385 017	497 202	334 006	371 044,3	باعتبار الموارد الذاتية الميزانية للمؤسسات

## جدول عدد 14:

### إطار النفقات متوسط المدى 2021-2023 لبرنامج التشغيل

#### التوزيع حسب طبيعة النفقة (إ.الدفع)

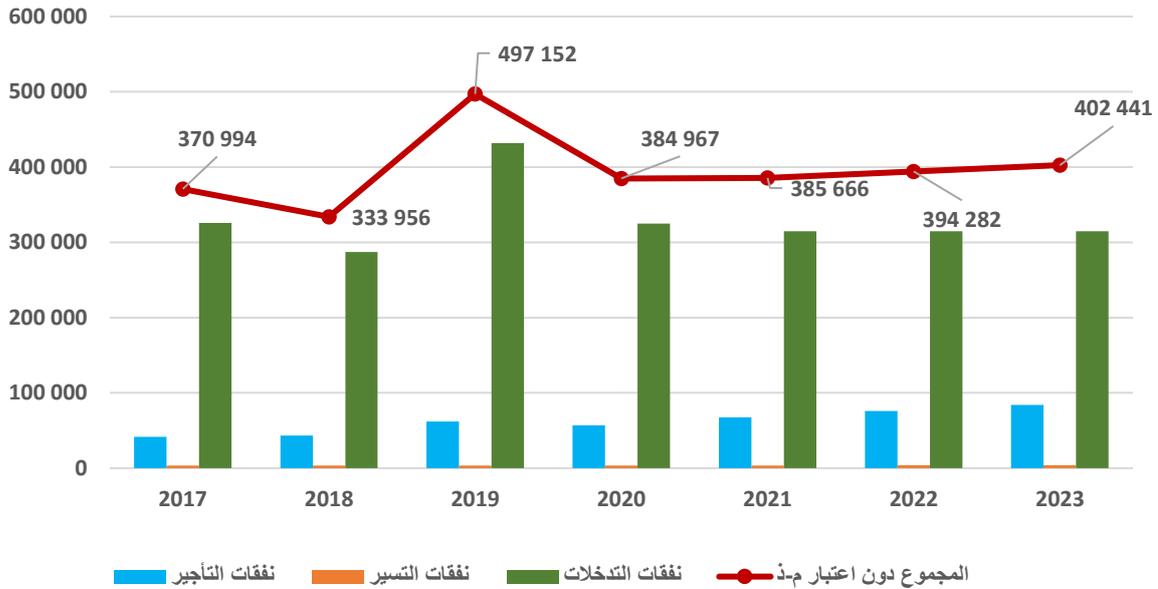
تقديرات			ق.م	إنجازات			البيان
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
83 850,0	75 800,0	67 291,0	56 695,0	61 812,8	43 430,0	41 814,8	نفقات التأجير
3 766	3 657	3 550	3 447,0	3 347	3 437,0	3 457,0	نفقات التسير
314 825	314 825	314 825	324 825,0	431 932	287 089,0	325 721,0	نفقات التدخلات
0,0	0,0	0,0	0,0	60,5	0,0	1,5	نفقات الإستثمار
0	0	0	0,0	0	0,0	0,0	نفقات العمليات المالية
0	0	0	0,0	0	0,0	0,0	بقية النفقات
<u>402 441</u>	<u>394 282</u>	<u>385 666</u>	<u>384 967,0</u>	<u>497 152,3</u>	<u>333 956,0</u>	<u>370 994,3</u>	المجموع دون اعتبار م-ذ
538 591	525 432	385 716	385 017,0	497 202,3	334 006,0	371 044,3	المجموع

\*قرار وزير المالية المؤرخ في 10 أبريل 2019 والمتعلق بضبط تبويب نفقات ميزانية الدولة.

#### رسم بياني عدد 7:

### إطار النفقات متوسط المدى 2021-2023 لبرنامج التشغيل (طبيعة النفقة)

#### إطار النفقات متوسط المدى 2021-2023 لبرنامج التشغيل (طبيعة النفقة)



بطاقات مؤشرات قياس  
الأداء لبرنامج:  
التشغيل

## بطاقة مؤشر عدد: 1

### ■ مرجع المؤشر:

التسمية	نسبة تلبية طلبات الشغل الإضافية.
البرنامج	التشغيل.
البرنامج الفرعي	تنفيذ سياسات التشغيل.
الهدف	رفع أداء مصالح الوساطة النشيطة بين العرض والطلب في سوق الشغل.

### ■ تعريف المؤشر:

التعريف	يقيس هذا المؤشر نسبة طلبات الشغل الملباة.		
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
	المردودية	الجودة	الكفاءة
التصنيف\الفتة			الاثر
			نتيجة

متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	مكاتب التشغيل.
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل.
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	وحدة تحليل سوق الشغل.
	طريقة تجميع المعطيات	يوفر النظام المعلوماتي الخاص بالوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل المعطيات والبيانات الخاصة بمجموع الطلبات المسجلة.
	دورية احتساب المؤشر	سنوي.

طريقة احتساب المؤشر	المعادلة	عدد طلبات الشغل والتريصات الملباة / العدد الجملي لطالبي الشغل الجدد المسجلين * 100.	
	وحدة القيس	نسبة مائوية	
القيمة المنشودة	% 60		
احتساب المؤشر	التسمية	المعادلة	وحدة القيس
	عدد طلبات الشغل والتريصات الملباة	تجميع عدد طلبات الشغل والتريصات الملباة	عدد
	العدد الجملي لطالبي الشغل المسجلين الجدد	احتساب لطالبي الشغل الجدد/المسجلين	عدد

## تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

### • توضيح منهجي:

يقيس هذا المؤشر مجموع طلبات الشغل والتربصات الملباة مقارنة بجملة الطلبات الاضافية المسجلة خلال السنة.

### • التقديرات:

خلال سنة 2020 والى موفى شهر سبتمبر، تم تسجيل 52.8% كنسبة تلبية وبالتالي بلغ معدل النمو السنوي لهذا المؤشر خلال فترة 2015-2020 حوالي 4.3% وقد تم اعتماد هذه النسبة كمعدل نمو لاحتساب تقديرات 2021 و2022 و2023.

### • مثال:

تقديرات سنة 2021 = إنجازات سنة 2020 x (1+معدل النمو السنوي)

## الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الانجازات	42,8	37,3	42,9	41,3	48,3	52,1	55,1	57,5	60
التقديرات	50,7	50,3	59,4	39	50	52,1	55,1	57,5	60

## رسم بياني لتطور المؤشر:



## أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الاعتمادات لسنة 2020	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر 2020	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر
* 230924	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القيادة ووظائف الدعم</li> <li>✓ برنامج عقد الكرامة،</li> <li>✓ تونس الذكية،</li> <li>✓ برنامج دعم الاستثمار في الاقتصاد الرقمي،</li> <li>✓ صك دعم التشغيل،</li> </ul>		55.1		60

#### ■ التفريعات الممكنة:

- نسبة طلبات الشغل الإضافية الملبّاة الخاصة بحاملي شهادات التعليم العالي،
- نسبة طلبات الشغل الملبّاة الخاصة بغير حاملي شهادات التعليم العالي.

#### ■ المخاطر المحتملة:

- عدم تحقيق عروض الشغل والتريصات المتوقعة
- عدم تطابق عروض الشغل مع الكفاءات المتوفرة

## بطاقة مؤشر عدد: 2

### ■ مرجع المؤشر

التسمية	نسبة تلبية عروض الشغل المسجلة.
البرنامج	التشغيل.
البرنامج الفرعي	تنفيذ سياسات التشغيل.
الهدف	رفع أداء مصالح الوساطة النشيطة بين العرض والطلب في سوق الشغل.

### ■ تعريف المؤشر

التعريف	يقيس هذا المؤشر نسبة عروض الشغل التي تمت تلبيةها.		
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
	المردودية	الجودة	الكفاءة
التصنيف\الفئة			الاثـر

مناخـة المؤشر	مصدر المعطيات	مكاتب التشغيل.
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	وحدة تحليل سوق الشغل
	طريقة تجميع المعطيات	يوفر النظام المعلوماتي الخاص بالوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل المعطيات والبيانات الخاصة بمجموع عروض الشغل المسجلة (ملبأة وغير ملبأة).
	دورية احتساب المؤشر	سنويا

إحتساب المؤشر	طريقة احتساب المؤشر	المعادلة	(عدد عروض الشغل الملبأة/ العدد الجملي لعروض الشغل المسجلة) *		
		وحدة القيس	%		
	القيمة المنشودة	59.2%			
	المؤشرات الفرعية	التسمية	المعادلة	وحدة القيس	القيمة المنشودة
		عدد عروض الشغل الملبأة	جمع عروض الشغل الملبأة	عدد	
	العدد الجملي لعروض الشغل المسجلة	جمع عروض الشغل المسجلة	عدد		

### ■ تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

خلال سنة 2020 والى موفى شهر سبتمبر، تم تسجيل 33.9% كنسبة تلبية وبالتالي بلغ معدل النمو السنوي لهذا المؤشر خلال فترة 2020-2015 حوالي 62.8% وقد تم اعتماد هذه النسبة كمعدل نمو لاحتساب تقديرات 2021 و2022 و2023.

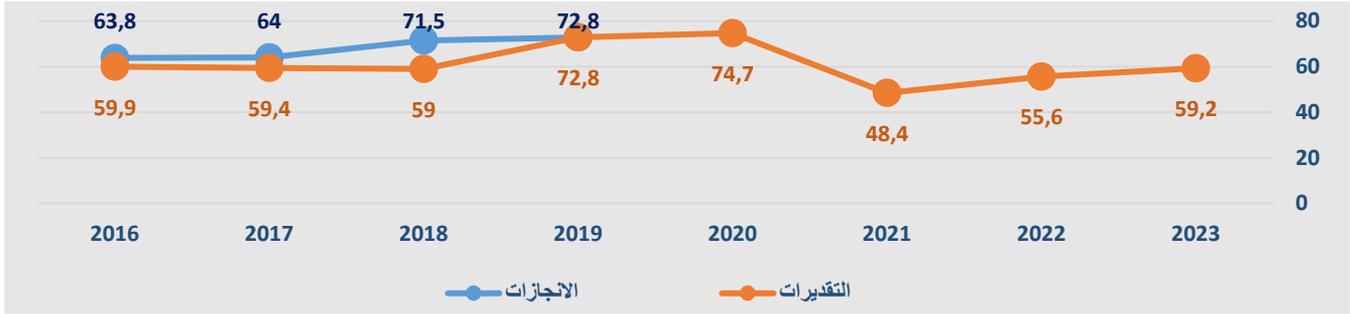
- مثال:

تقديرات 2021 =  $2 / (62.8 + 33.9) = 48.4$

الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الانجازات	63,8	64	71,5	72,8	72,8	74,7	72,8	59,2
التقديرات	59,9	59,4	59	72,8	74,7	48,4	55,6	59,2

رسم بياني لتطور المؤشر:



أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر لسنة 2021	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر 2023
**	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القيادة ووظائف الدعم</li> <li>✓ برنامج عقد الكرامة،</li> <li>✓ تونس الذكية،</li> <li>✓ برنامج دعم الاستثمار في الاقتصاد الرقمي،</li> <li>✓ صك دعم التشغيل،</li> </ul>		48.4		59.2

\*يصدد التحيين تبعا للأنشطة

المخاطر المحتملة:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تطابق عروض الشغل مع الكفاءات المتوفرة</li> <li>- تأخير البت في الانتدابات من طرف المؤسسات.</li> </ul>
--

التفريعات الممكنة:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة عروض الشغل الملابة الخاصة بحاملي شهادات التعليم العالي،</li> <li>- نسبة عروض الشغل الملابة الخاصة بغير حاملي شهادات التعليم العالي.</li> </ul>
--

### بطاقة مؤشر عدد: 3

#### ■ مرجع المؤشر:

التسمية	معدل نسب الإدماج على إثر الانتفاع بتريص.
البرنامج	التشغيل.
البرنامج الفرعي	تنفيذ سياسات التشغيل.
الهدف	ضمان مردودية اقتصادية واجتماعية أعلى لآليات الإدماج.

#### ■ تعريف المؤشر:

التعريف	يقيس هذا المؤشر معدل نسبة الشبان المدمجون على إثر انتهاء تربصهم		
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
	المردودية	الجودة	الكفاءة
التصنيف\الفئة	الانثر		نتيجة

متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	النظام المعلوماتي الخاص بالوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل/ وحدة تحليل سوق الشغل
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل/ وحدة تحليل سوق الشغل
	طريقة تجميع المعطيات	يوفر النظام المعلوماتي الخاص بالوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل المعطيات والبيانات الخاصة بمتابعة سير التربصات والبرامج والنتائج التي أفضت إليها (إلغاء، إدماج، تمديد...)،
	دورية احتساب المؤشر	سنويا

احتساب المؤشر	طريقة احتساب المؤشر	المعادلة	(عدد الشبان المدمجين / عدد الشبان الذين أتموا التربص) * 100	
		وحدة القيس	%	
	القيمة المنشودة		48.4%	
	المؤشرات الفرعية	التسمية	المعادلة	وحدة القيس
	عدد الشبان المدمجين	جمع عدد الشبان المدمجين	عدد	
	عدد الشبان الذين أتموا التربص	جمع عدد الشبان الذين أتموا التربص	عدد	

#### ■ تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

##### 1. توضيح منهجي:

يقيس هذا المؤشر نسبة الشبان الذين تم ادماجهم على إثر الانتهاء من تربص تحت برنامج من برامج الادماج التي توفرها الوكالة. وللتذكير فانه لا يتم احتساب عدد المدمجين في نطاق برنامج الخدمة المدنية التطوعية بالجمعيات لأنه لا يعتبر برنامجا للإدماج بل برنامج تحسين تشغيلية.

## 2. التقديرات:

خلال سنة 2018 وإلى غاية شهر أوت تم تسجيل 58.9% كنسبة إدماج. وبالتالي بلغ معدل النمو السنوي لهذا المؤشر خلال الفترة 2016-2018 حوالي 12% وقد تم اعتماد هذا المعدل كمعدل نمو لسنة 2019. مع احتساب نفس التقديرات على سنتي 2020 و 2021 و 2022 بالنظر إلى أن النسبة جدّ معتبرة (65%) وأيضا للظروف الاقتصادية الصعبة وضبابية المشهد السياسي بالبلاد.

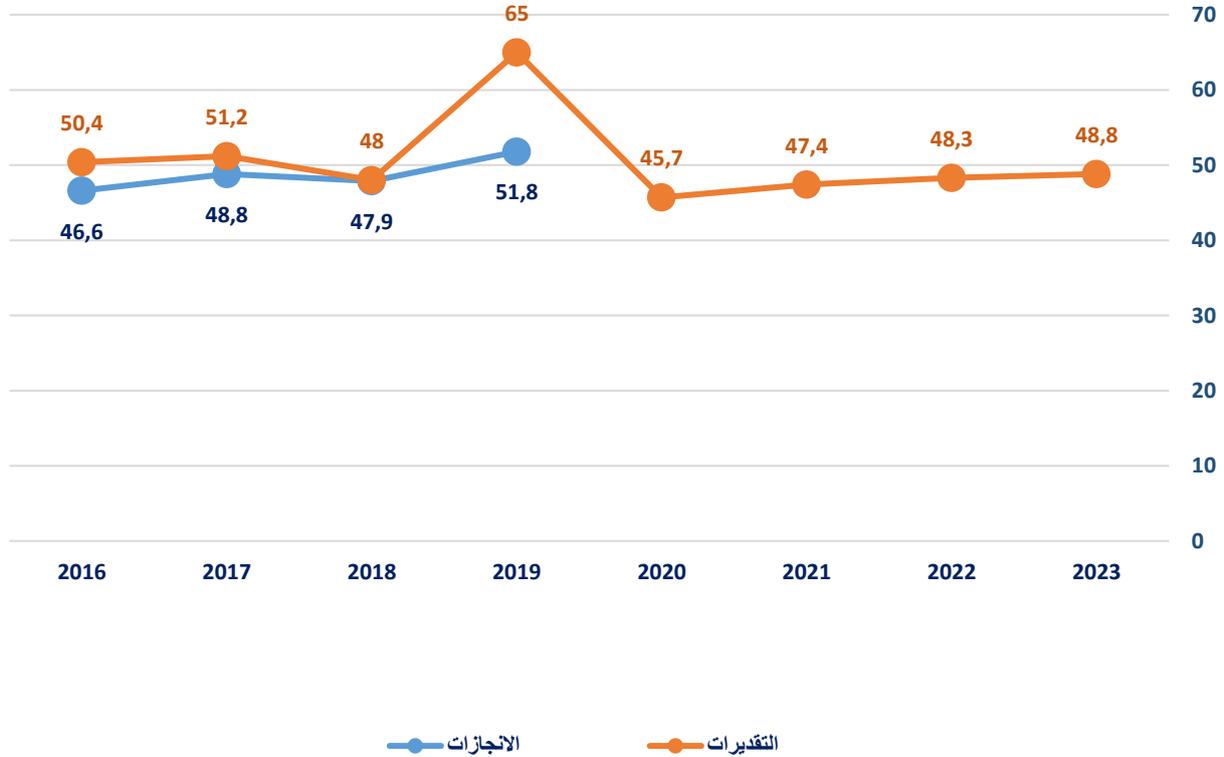
### مثال:

$$\text{تقديرات سنة 2019} = \text{إنجازات سنة 2018} \times (1 + \text{معدل النمو السنوي}) = 48 \times (1 + 0.12) = 53.76$$

### الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الانجازات	46,6	48,8	47,9	51,8	45,7	47,4	48,3	48,8
التقديرات	50,4	51,2	48	65	45,7	47,4	48,3	48,8

### رسم بياني لتطور المؤشر:



### أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الاعتمادات لسنة 2020	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر	القيمة المستهدفة حسب	القيمة المستهدفة للمؤشر

			لسنة 2020	البرامج الفرعية	
* 124200-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد تريض الاعداد للحياة المهنية لحاملي الشهادات العليا (SIVP)،</li> <li>- برنامج عقود ادماج حاملي شهادات التعليم العالي،</li> <li>- برنامج عقود التأهيل والادماج المهني،</li> <li>- برنامج الخدمة المدنية التطوعية.</li> </ul>		45.7		48.4

#### ■ المخاطر المحتملة:

- نوعية المؤسسات الحاضنة للتريض
- عدم تطابق بين اختصاص التريض والشهادة العلمية

#### ■ التفرعات الممكنة:

- يتم تفرع هذا المؤشر حسب مستوى الفئة المنتفعة ببرامج التشغيل
- 

\* بصدد التحيين وفقا للانشطة

## بطاقة عدد 1:

### الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل

#### برنامج التشغيل وتنمية المبادرة الخاصة

##### أ. التعريف:

1. النشاط الرئيسي:
2. ترتيب الفاعل العمومي:\*
3. مرجع الأحداث: القانون عدد 11 لسنة 1993 المؤرخ في 17 فيفري 1993 المتعلق بإحداث الوكالة التونسية للتشغيل والوكالة التونسية للتكوين المهني
4. مرجع التنظيم الإداري والمالي: الامر عدد 1938 لسنة 1997 المؤرخ في 29 سبتمبر 1997 المتعلق بضبط التنظيم الإداري والمالي وطرق سير الوكالة التونسية للتشغيل.
5. تاريخ إمضاء عقد برنامج او أهداف بين الوزارة والفاعل العمومي:\*

##### ب. إطار الإداء:

1. الاستراتيجية العامة:
  2. تحديد المساهمة في أهداف البرنامج: مساهمة مباشرة
  3. اهم الأولويات والأهداف:
- ✓ تنشيط سوق الشغل وطنيا وجهويا ومحليا وقطاعيا خاصة عن طريق شبكة مكاتب التشغيل،
  - ✓ تطوير الإعلام حول التشغيل والكفاءات المهنية باتجاه المنشآت وطالبي الشغل؛
  - ✓ تنفيذ برامج التمهؤ بالتشغيل وإدماج الشباب التي تكلفها بإنجازها سلطة الإشراف؛
  - ✓ تقديم المساندة الكفيلة بالتمهؤ بالمنشآت الصغرى وبالعامل الحر؛
  - ✓ القيام بالإعلام والتوجيه المهني لطلبي التكوين بغية إدماجهم في الحياة النشيطة؛
  - ✓ تنظيم عمليات تشغيل اليد العاملة التونسية بالخارج والسهر على إنجازها؛
  - ✓ تيسير إعادة إدماج العاملين بالخارج في الاقتصاد الوطني عند عودتهم نهائيا.

وقد تم في هذا الإطار تحديد هدفين عمليتين يساهمان بصفة مباشرة في تحقيق الهدف الاستراتيجي للبرنامج وهي على التوالي:

الهدف الأول: "رفع أداء مصالح الوساطة النشيطة بين العرض والطلب في سوق الشغل": يعكس هذا الهدف سعي الوزارة إلى رفع قدرة مصالح التشغيل على ملاءمة عروض الشغل التي تقدمها

المؤسسات مع حاجيات طالبي الشغل، بمختلف أصنافهم، وذلك بتحسين جودة الخدمات التي تؤمنها مصالغ التشغيل من توجيه وتكوين ومساندة.

**الهدف الثاني:** "ضمان مردودية اقتصادية واجتماعية أعلى لآليات التشغيل": يعكس هذا الهدف سعي الوزارة إلى رفع قدرة مصالغ التشغيل على ملاءمة عروض الشغل التي تقدمها المؤسسات مع حاجيات طالبي الشغل، بمختلف أصنافهم، وذلك بتحسين جودة الخدمات التي تؤمنها مصالغ التشغيل من توجيه وتكوين ومساندة.

#### 4. مؤشرات قياس الأداء وأهم الأنشطة:

##### رفع أداء مصالغ الوساطة النشيطة بين العرض والطلب في سوق الشغل،

تقديرات			ق.م 2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
24	24	24	21	23	26	45	%	معدل الأجل لتلبية عروض الشغل

##### ضمان مردودية اقتصادية واجتماعية أعلى لآليات الإدماج،

تقديرات			ق.م 2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
35.3	35.5	35.9	34	49	35.0	36.8	%	معدل نسبة انقطاع المترشحين
9	8.8	8.6	4.9	1.2	4.6	4.8	%	نسبة المفصولين عن العمل المنتفعين ببرنامج التشغيل
	2250	2400	2400	2235	2700	3123	%	معدل كلفة الإدماج بالنسبة للاعتمادات المخصصة للبرامج

#### 5. الإجراءات المصاحبة:

تتمحور الإجراءات المصاحبة حول بلورة سياسات كلية تعير أهمية قصوى للمجالات ذات الكثافة التشغيلية العالية مع اعتماد التمييز الإيجابي لفائدة المناطق ذات الأولوية. كما سيتم التركيز على الرفع من كفاءات مختلف أصناف طالبي الشغل وتطوير أداء مصالغ التشغيل وتحسين نجاعة تدخلاتها ودعم إحداث مواطن شغل لاثقة بالاعتماد على مقاربة تشاركية جهوية ومحلية دامجة بما يضمن خلق القيمة المضافة والثروة.

## تحسين تشغيلية مختلف أصناف طالبي الشغل والرفع من كفاءاتهم وقدراتهم وفق متطلبات سوق الشغل

وذلك من خلال رسم وتنفيذ سياسات وبرامج ووضع آليات تهدف إلى إعداد موارد بشرية تستجيب إلى حاجيات سوق الشغل والاقتصاد والتنسيق بين مكونات منظومة التعليم والتكوين لتحقيق التكامل بين تدخلاتها من ناحية وإرساء منظومة مرافقة طالبي الشغل بمختلف أصنافهم من ناحية أخرى.

إرساء منظومة مرافقة طالبي الشغل، تهدف إلى تحسين تشغيلية طالبي الشغل ومساعدتهم على الاندماج في سوق الشغل وفقا لتطلعاتهم المهنية وانتظارهم ومتطلبات سوق الشغل.

## تشخيص مكامن جديدة للتشغيل ودعم قدرة الاقتصاد على إحداث مواطن شغل لائقة

دفع احداث آلية جديدة للتشجيع على احداث المؤسسات وكذلك تطوير مجالات الشراكة مع مؤسسات التمويل واحداث أنماط جديدة من المؤسسات على غرار مؤسسات الاستثمار ذات الرأس المال المخاطر المختصة في مجال المؤسسات الصغرى ومؤسسات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

## تطوير أداء مصالح التشغيل وتحسين نجاعة تدخلاتها.

في إطار الحرص على تيسير السبل أمام طالبي الشغل للاندماج في سوق الشغل وتقديم الخدمات للمؤسسات الاقتصادية، ستشهد الفترة القادمة استكمال تأهيل المكاتب والفضاءات وتفعيل دورها في الملاءمة بين العرض والطلب.

إعادة هيكلة مصالح التشغيل، التسريع في عملية إعادة الهيكلة عبر تطوير الهياكل التنظيمية الخاصة بمكاتب التشغيل وفضاءات المبادرة واحداث تنسيقيات جهوية قصد إعطاء دفع قوي لحوكمة سوق الشغل جهويا بما يتناسب مع التوجهات الجديدة للتنمية الجهوية ويفتح آفاقا للجهة في معالجة قضايا التشغيل والبطالة. وكذلك دعم مصالح التشغيل بـ "خلايا اليقظة" تساهم في استشراف المهن الواعدة أو التي ستشهد ضغوطات بما يمكن الوافدين على سوق الشغل من التوجه نحو المجالات التي توفر لهم آفاقا واعدة في مجال الإدماج المهني وتتلاءم مع الحاجيات المستقبلية لسوق الشغل وإرساء منظومة تعليمية استباقية تراعي عالم الأعمال وسوق العمل.

## تطوير أداء مصالح التشغيل وتحسين نجاعة تدخلاتها.

في إطار الحرص على تيسير السبل أمام طالبي الشغل للاندماج في سوق الشغل وتقديم الخدمات للمؤسسات الاقتصادية، ستشهد الفترة القادمة استكمال تأهيل المكاتب والفضاءات وتفعيل دورها في الملاءمة بين العرض والطلب.

إعادة هيكلة مصالح التشغيل، التسريع في عملية إعادة الهيكلة عبر تطوير الهياكل التنظيمية الخاصة بمكاتب التشغيل وفضاءات المبادرة واحداث تنسيقيات جهوية قصد إعطاء دفع قوي لحوكمة سوق الشغل جهويا بما يتناسب مع التوجهات الجديدة للتنمية الجهوية ويفتح آفاقا للجهة في معالجة قضايا التشغيل

والبطالة. وكذلك دعم مصالح التشغيل بـ "خلايا اليقظة" تساهم في استشراف المهن الواعدة أو التي ستشهد ضغوطات بما يمكن الوافدين على سوق الشغل من التوجه نحو المجالات التي توفر لهم آفاقا واعدة في مجال الإدماج المهني وتتلاءم مع الحاجيات المستقبلية لسوق الشغل وإرساء منظومة تعليمية استباقية تراعي عالم الأعمال وسوق العمل.

وحرصا على مواصلة تقريب الخدمات التي تسديها مصالح التشغيل لطالبيها، سيتم خلال فترة المخطط مواصلة إحداث مكاتب تشغيل إضافية على أساس مقاييس تعتمد مُعطيات حول النسيج الاقتصادي وحجم طلبات الشغل وتعميم فضاءات المبادرة على بقية الولايات ضمن رؤية تضمن التكامل والتنسيق مع مختلف هياكل المساندة.

### III. الميزانية

جدول ع...دد:

إطار النفقات متوسط المدى للفاعل العمومي عدد.....: الوكالة الوطنية للتكوين المهني  
التوزيع حسب طبيعة النفقة (إعتمادات الدفع)

البيان	إنجازات			ق.م	تقديرات		
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
نفقات التأجير	41 193	42 800	61 165	55 995	66 500	75 000	83 000
نفقات التسيير	3 457	3 437	3 347	3 447	3 550	3 657	3 766
نفقات التدخلات	280 051	283 994	396 677	313 325	313 725	313 725	313 725
نفقات الاستثمار	0	0	0	0	0	0	0
نفقات العمليات المالية	0	0	0	0	0	0	0
بقية النفقات	0	0	0	0	0	0	0
المجموع دون اعتبار م-ذ	324 701	330 231	461 189	372 767	383 775	392 382	400 491
المجموع	324 751	330 281	461 239	372 817	383 825	392 432	400 541

الفرضيات التي تم اعتمادها لاحتساب اسقاطات 2021 و2022 و2023 (ملحق)

#### 1- نفقات التأجير :

تمّ احتساب نفقات الأجور لسنتي 2021 و2023 بعد الأخذ بعين الاعتبار:

- المناظرة الداخلية في الأصناف و الرتب لسنوات 2021-2022-2023 .

- التدرّج والترقية لسنوات 2020-2021-2022-2023.

- أجور المحالين على التقاعد.
- أجور ممثلي مكاتب التشغيل بالخارج.

### 2-نفقات التسيير:

تمّ إحتساب نفقات الوسائل لسنوات 2021 - 2022-2023 بعد الأخذ بعين الإعتبار:

- الزيادة في كلفة نفقات الكهرباء والماء .
- الزيادة في نفقات الأكرية ( 5% ) .
- الإنعكاس المالي لعقد تنظيف مقرات الوكالة.
- مصاريف تسيير مكاتب التشغيل بالخارج.
- إحداثات مكاتب التشغيل و فضاءات المبادرة الجديدة.

### 3-التدخلات:

تمّ إحتساب نفقات التدخل لسنوات 2021-2022-2023 بعد الأخذ بعين الإعتبار:

- عدد الأعوان الفعلي في إحتساب مصاريف المطاعم.
- الأخذ بعين الإعتبار مواصلة إنجاز البرامج و المشاريع المدرجة ضمن مشروع إصلاح منظومة التكوين المهني والتشغيل،
- الاخذ بعين الاعتبار تمويل الصندوق لأليات العمل المؤجر،

البرنامج عدد 3:

تنمية المبادرة الخاصة

## 1- تقديم البرنامج واستراتيجيته:

رئيس البرنامج : السيد فيصل الزهار

الصفة : مكلف بمأمورية لدى السيد وزير التكوين المهني والتشغيل

تاريخ التسمية : مقرر وزيرة التكوين المهني والتشغيل عدد 1954 المؤرخ في 11 مارس 2019

يعتبر تشجيع المبادرة الخاصة رافدا هاما لدفع نسق إحداث مواطن الشغل والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومنطلقا أساسيا لمعالجة مشكلة البطالة باعتبار أنّ التشغيل المؤجّر لم يعد كافيا لاستيعاب الطلبات الإضافية للعاطلين عن العمل والوافدين الجدد على سوق الشغل،

ولعلّ من أبرز خصائص البطالة أنّها تمسّ حاملي الشهادات العليا وخاصة منهم الإناث كما تبين تواجد تفاوت كبير على المستوى الجهوي.

ويعود الاهتمام بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة أساساً إلى الدور الذي تلعبه في النهوض الاقتصادي، وفق ما تقدمه من خدمات لجميع القطاعات.

وفي هذا الإطار عملت وزارة الشباب والرياضة والادماج المهني - قسم التكوين المهني والتشغيل على دعم مجال إحداث المشاريع الصغرى والمتوسطة من خلال توفير الاعتمادات اللازمة للتمويل عبر موارد الصندوق الوطني للتشغيل من جهة وعبر آليات المرافقة التي تؤمّن الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل التابعة للوزارة من جهة أخرى.

وتجسيما لأهداف المخطط 2016 - 2020 وخاصة منها المتعلقة بالتحفيز على المبادرة الخاصة وحرصا على تجسيم مخرجات الحوار الوطني للتشغيل في محوره المتعلق بالتشجيع على المبادرة الفردية وإحداث المؤسسات، تم وضع استراتيجية وطنية للمبادرة الخاصة تم إعدادها بالتنسيق مع جميع الهياكل العمومية والأطراف الاجتماعية والتي حظيت بمصادقة مجلس وزاري مضيق بتاريخ 22 ديسمبر 2016.

وقد تضمنت الاستراتيجية الوطنية للمبادرة الخاصة المذكورة 06 محاور تتمثل في:

- تنمية ثقافة المبادرة،
- تحديد مسار مرافقة متكاملة لفائدة الباعثين الشباب،
- تيسير النفاذ إلى مصادر التمويل،
- تيسير النفاذ إلى السوق،
- تبسيط الإجراءات الإدارية،
- حوكمة العمل التشاركي بين مختلف المتدخلين.

وقد أعدت الوزارة في هذا الإطار مخططا عمليا لتنفيذ الاستراتيجية سابقة الذكر لتجسيم مختلف المحاور. واعتبارا لما تقدّم جاء إحداث برنامج جديد على معنى منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف وذلك لضمان التكامل والتناغم بين البرامج والآليات من جهة ولإضفاء مزيد من النّجاعة على تدخلات الدولة من جهة أخرى بما يدعم مجال المبادرة الخاصة.

**ملاحظة:** كما تجدر الإشارة إلى أن الفاعل العمومي المذكور يساهم في تحقيق أهداف برنامج التشغيل وكذلك برنامج تنمية المبادرة الخاصة.

وفي هذا الإطار تم على مستوى :

#### ❖ مشروع المبادرة من أجل التنمية:

يهدف هذا المشروع الذي يتم إنجازه بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومملكة النرويج

: 2021-2019

- إلى دعم جهود الوزارة في تطوير وتنفيذ ومتابعة وتقييم إطار قانوني ومؤسسي مشترك للاستراتيجية الوطنية للمبادرة الخاصة وقياس أثره على مستوى ولايات الجنوب تطاوين، مدين قابس، قبلي، توزر وقفصة،
- دعم تنمية ثقافة المبادرة في المؤسسات التربوية والتعليمية والتكوينية بالجنوب (لفائدة الشباب والإطار التربوي والإطارات الفاعلة في مجال المبادرة)،
- الدعم الفني والمالي لدفع نسق أحداث المشاريع بولايات الجنوب تتماشى مع الخصوصيات المحلية وتستجيب للتطلعات والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية استئناسا بالدراسة الميدانية التي قام بها المشروع حول مكامن التشغيل و سلاسل القيمة في مجالات:
  - المبادرة الجماعية من خلال تفعيل قانون الاقتصاد الاجتماعي والتضامني،
  - المبادرة النسائية عبر تشجيع المرأة (النوع الاجتماعي) على أحداث او تطوير مؤسسات،

○ تطوير الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني الفاعل في مجال المبادرة لتنظيم تظاهرات ولقاءات تحفيزية و تحسسية.

وقد تم في هذا الغرض احداث لجنة قيادة وطنية و فريق عمل ولجان فنية جهوية كجزء من منظومة قيادة الإستراتيجية لمتابعة تنفيذ المشروع (مقرر تسمية الأعضاء و تركيبة الفريق بتاريخ 30 اوت 2019)، وقد تم التقدم في المحاور التالية:

#### ✚ الوثائق المرجعية

■ إعداد مختلف الوثائق المرجعية المتعلقة بمختلف مكونات المشروع (الحوكمة والتقييم والمتابعة، المنصة الإلكترونية، التواصل والإعلام، تطوير آليات المرافقة وفضاءات المبادرة، تطوير أدوات و مقاربات التكوين في مجالات المبادرة الخاصة بمراكز التكوين، إعداد خارطة لمنظومة التنمية و المبادرة بجهات الجنوب، ..).

■ المشاركة في لجان انتقاء الخبراء.

#### ✚ التشخيص والدراسة الميدانية

■ إعداد دراسة حول سلاسل القيمة و مكامن التشغيل بجهات الجنوب للاستئناس بها عند عملية اختيار المشاريع لتسيير توجيه و الشباب من طرف مستشاري التشغيل .

#### ✚ تطوير وسائل وآليات المرافقة عبر الوسائط الرقمية تستجيب لمتطلبات الشباب

■ إعداد كراس شروط لمنصة الخدمات الإلكترونية الموجهة لمختلف المتدخلين (مؤسسات، هياكل، باعثن ،مجتمع مدني...) لتيسير الحصول على معلومة موحدة ومحينة وتنشيط الحوار بينهم ....

#### ✚ تنمية ثقافة المبادرة " EduPreneuriat

■ كما تم في إطار محور تنمية ثقافة المبادرة " EduPreneuriat تنظيم مسابقات نموذجية لفائدة اكثر من 300 شاب و شابة بجهات الجنوب وحملات إتصالية تحفيزية للتشجيع على المبادرة:

#### حلقات التكوين :

- انتفع مختلف المشاركون والمرافقون لهم بحصص تكوينية وتأطيره في تقنيات توليد الأفكار

وتصميم المشاريع DESIGN THINKING

- انتفع ممثلين عن الوزارة و الوكالتين (ANETI ;ATFP) بدورة تكوينية حول تقنيات توليد الأفكار

وتصميم المشاريع DESIGN THINKING

■ الاجراءات الإستثنائية للحد من تداعيات جائحة كورونا

تتمحور أبرز الاجراءات الإستثنائية في تقديم الدعم الفني والمالي لتشجيع الشبان على:

-الانتقال من القطاع غير المنظم الى القطاع المنظم،

-بعث مشاريع ومبادرات في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

هذا وتجدر الإشارة أن الطابع الإستعجالي والإجرائي يستدعي إعادة النظر في المخطط السنوي 2020 لإدراج مختلف الأنشطة المقترحة وإعادة توظيف الموارد المالية الضرورية لإستحداث نسق تقدم الإنجاز وعرضه على لجنة القيادة للمصادقة.

### ❖ برنامج الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

ونظرا لأهمية الاقتصاد الاجتماعي والتضامني كقطاع ثالث إلى جانب القطاع العمومي والقطاع الخاص ومساهمته بشكل مباشر في النمو ودفع التشغيل وبهدف النهوض بمختلف مكوناته تشريعيًا ومؤسسيًا وتمويليًا، تم إدراجه كمحور من محاور مخطط التنمية للفترة 2016 – 2020 والتي أكدت على ضرورة الاقتصاد الاجتماعي والتضامني كقطاع واعد في مجال دفع التشغيل والتنمية من خلال بعث مشاريع جماعية في مجال الإقتصاد الإجتماعي والتضامني.

وقد قامت وزارة التكوين المهني والتشغيل آنذاك (وزارة الشباب والرياضة والإدماج المهني حاليا) من خلال إشرافها على تنفيذ مشروع تطوير آليات ومنظمات في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني (PROMESS) بالتعاون مع الأطراف الإجتماعية الثلاثة الاتحاد العام التونسي للشغل والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية والاتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري و بدعم من منظمة العمل الدولية بالعمل على تحقيق الإنجازات التالية :

- 1- الإشراف على كامل مسار إعداد مشروع القانون المتعلق بالاقتصاد الاجتماعي والتضامني والذي صدر بالرائد لرسعي للجمهورية التونسية تحت عدد 30 بتاريخ 30 جوان 2020.
- 2- إرساء منظومة حوكمة وطنية وجهوية تركز مبادئ العمل التشاركي والحوكمة الرشيدة وذلك عبر التفكير في إحداث هيكل عمومي يعنى بالاقتصاد التضامني والاجتماعي حيث نص القانون على إحداث مجلس أعلى للاقتصاد الاجتماعي التضامني ليكون إطار للحوار ويتولى إبداء الرأي في التوجهات العامة للقطاع إلى جانب إحداث الهيئة التونسية للإقتصاد الاجتماعي والتضامني، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى ان الوزارة تشرف حاليا على إعداد دراسة جدوى حول إحداث هيكل خاص بالإقتصاد الاجتماعي والتضامني توكل له مهمة الإشارة على تسيير القطاع ومتابعته وتطويره وذلك بالتعاون مع البنك الإفريقي للتنمية.
- 3- إرساء منظومة إحصائية تمكن من توفير المعطيات اللازمة حول الاقتصاد التضامني الاجتماعي في طور الإنجاز للتنسيق مع المجلس الأعلى للإحصاء والمرصد الوطني للمهارات والتشغيل التابع للوزارة والمعهد الوطني للإحصاء والسجل الوطني للمؤسسات.

4- وضع منظومة تمويل تستجيب لحاجيات مؤسسات القطاع تشمل إحداث خطوط خصوصية

للمويل وإحداث بنك تعاضدي (تشرف وزارة المالية والبنك المركزي على تنفيذ هذا المحور)

هذا وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التكوين المهني والتشغيل قد بادرت منذ سنة 2014 بالإطلاق في تنفيذ برنامج تجريبي يهدف إلى دفع روح المبادرة التضامنية من خلال بعث مشاريع جماعية تهدف بالأساس إلى تحقيق الإدماج الإقتصادي والاجتماعي للشباب الباحث عن عمل من ناحية وتحقيق التنمية المستدامة من ناحية أخرى، وتم التوصل في إطار المرحلة التجريبية بولاية باجة إلى إحداث مؤسستين تضاميتين دخلتا حيز النشاط الفعلي منذ ما يقارب عن الخمس سنوات.

وقد تم الإستئناس بهذه التجربة في إطار مشروع تطوير آليات ومنظمات في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني PROMESS حيث تم إحداث 9 مؤسسات تضامنية من بين 32 مؤسسة في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بولايات الشمال الغربي الأربعة. ليصل العدد الجملي للمؤسسات التضامنية التي تم إحداثها تحت إشراف الوزارة إلى 11 مؤسسة تضامنية.

ومواصلة لكل هذه الجهود، تم بمناسبة تنقيح الأمر المتعلق ببرامج التشغيل إدراج برنامج جديد يهدف لتشجيع على إحداث مؤسسات صغرى في مجال الإقتصاد الاجتماعي والتضامني ويمنح هذا البرنامج لفائدة المنخرطين به جملة من الإمتيازات المالية وذلك حسبما نصت عليه الفصول 41 و42 و43 من الأمر عدد 542 المؤرخ في 29 ماي 2019 والمتعلق بتنظيم برامج الصندوق الوطني للتشغيل للتشغيل وشروط وصيغ الانتفاع بها. وتعمل الوزارة حاليا على تفعيل هذا البرنامج من خلال إعداد آليات العمل التنفيذية والمتمثلة في دليل الإجراءات الخاص بإحداث مؤسسات تضامنية ودليل المرافقة الخاصة بتكوين البعثين في هذا المجال إلى جانب إعداد برنامج تكوين مرافقين في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بالتعاون مع الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل.

ويمنح البرنامج على حساب موارد الصندوق الوطني للتشغيل تمويل ذاتي يصل إلى 20 ألف دينار ومنحة مرافقة لفائدة لمؤسسة سيتم الترفيع في قيمتها من 500 دينار إلى 800 دينار.

وتعمل الوزارة على تأمين الإنطلاق في تنفيذ هذا البرنامج في بداية سنة 2021 بعد الإنتهاء من إعداد كل الآليات الضرورية بضمان حسن إنجازه.

#### ❖ بالنسبة لمشروع الإدماج الإقتصادي للشباب "مبادرون":

يهدف المشروع الى:

- تحسين الفرص الاقتصادية للشباب الأقل حظاً لتمكينهم من الاندماج في الحياة المهنية بالمؤسسات الاقتصادية أو من بعث مشاريع خاصة،
- تكافؤ الفرص بين المستفيدين من الذكور والإناث من أجل تقليص الفوارق بينهم وإدماجهم دون إقصاء في الحياة الاقتصادية،

- دعم المؤسسات الصّغرى والمتوسّطة التي ترغب في توسعة أنشطتها والتي ستوقّر مواطن شغل إضافية هامة،

وهو يستهدف الفئات التالية من الشباب:

- الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و35 سنة من عائلات محدودة الدخل
- المؤسسات الاقتصادية الناشطة في سلاسل القيمة ذات القدرة التشغيلية العالية

7 ولايات على مرحلتين:

- مرحلة أولى: جندوبة، القصيرين، القيروان، منوبة و صفاقس
- مرحلة ثانية: جندوبة، القصيرين، القيروان، منوبة و صفاقس مع إضافة قبلي و سليانة

الإنجاز المادي لسنة 2020:

- **الشروع في تنفيذ التجربة النموذجية للمشروع بمعمدية دوار هيشر:**
  - إنطلاق الحملة التحسيسية بعد التعاقد مع خبراء في الإتصال
  - إختيار 150 شابا أصبلي المعتمدية للإستفادة من تدخلات المشروع عبر المرافقة المشخصة عبر مسلكين: العمل المؤجر (100 شابا) والعمل المستقل (50 شابا)
  - الإنتهاء من تهيئة فضاء "إبن" وتدشينه يوم 05 مارس 2020 لإحتضان أصحاب المسلك الثاني الخاص بالعمل المستقل

• **الإنطلاق في إعادة هيكلة المشروع**

- إضافة مكون آخر قصد التكفل بالمتضررين من جائحة الكورونا عبر إسناد منح إجتماعية للمسجلين بمنظومة باتيندا بالإضافة لمساعدات مالية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة
- تمكين حوالي 75 ألف مستفيد من المسجلين بمنظومة بتيندا من منح إستثنائية

ما تبقى من سنة 2020 وسنة 2021:

• **إستكمال التجربة النموذجية**

• **الإنطلاق في تنفيذ المشروع على المستوى الوطني:**

- إستكمال عملية التعاقد مع ثلاثة مسدي خدمات بمبلغ يناهز 2.1 مليون دولار تتمثل مهمة الأول في التوجيه والتكوين في المهارات الحياتية والثاني في تحسين التشغيلية أما الثالث فتتمثل مهمته في المرافقة لبعث المشاريع،
- إستكمال عملية التعاقد مع مسدي خدمات مختص في الإتصال لإعداد وتنفيذ إستراتيجية الإتصال الخاصة بالمشروع،
- إستكمال الإجراءات الخاصة بإبرام صفقة مع شركة دراسات هندسية مختصة في الإعلامية لتركيز النظام المعلوماتي الخاص بالمشروع.

- دعم المسجلين في منظومة باتيندة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة بمساعدات مالية.

### بالنسبة للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل

بالنسبة لبرامج الحفز على العمل المؤجر، فإن النساء والفتيات تمثلن حوالي 65% من المنتفعات ببرامج الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل لدفع المبادرة الخاصة مقابل 66% السنة الفارطة، كما بلغ عدد النساء اللاتي تحصلن على تمويل من البنك التونسي للتضامن (BTS) في حوالي 47% من جملة المنتفعين سنة 2020 مقابل 50% سنة 2019، بما في ذلك برنامج "رائدة" لمهمة المرأة، لكن هذه النسبة لا تعكس قيمة التمويلات (32% فحسب مقابل 35% السنة الفارطة)، أما نسبة النساء اللاتي انتفعن بتمويلات بنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة (BFPME) فهي أقل بكثير إضافي إلى أنها تراجعت مقابل السنة الفارطة حيث بلغت (20%) خلال الثلاثي الأول من سنة 2020 مقابل 16% لنفس الفترة سنة 2019).

وقد ساهمت مهمة التكوين المهني والتشغيل في متابعة الدراسة المنجزة بدعم من مكتب العمل الدولي لتقييم المبادرة النسائية في تونس في إطار مشروع "العمل اللائق للمرأة"، وتم تبني جل التوصيات المنبثقة عنها في إطار البرنامج العملي لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للمبادرة الخاصة مثل:

➤ "أقلمة" خدمات المرافقة والتأهيل لمقاربة النوع الاجتماعي،

➤ بحث كيفية دعم ولوج النساء إلى التمويل.

كما تم سنة 2017 تنفيذ حملة تواصل "انجم" للحث على المبادرة ووضع منصة واب commententreprenre.tn لمزيد الاعلام والتحفيز للغرض، والتركيز في المرحلة الثانية منها (الجارية حاليا) على المبادرة النسائية.

➤ كما تم سنة 2020 مواصلة تنفيذ مشروع "العمل اللائق للشباب والمرأة" (EDJEF) بكل من ولايات القيروان وزغوان وتونس ومنوبة بالتعاون مع مكتب العمل الدولي وبتمويل من قبل مملكة النرويج بقيمة 03 مليون دولار. وقد تم خلال هذا المشروع مرافقة 70 شاب وشابة بكل من ولايات القيروان ومنوبة وزغوان لإحداث مشاريعهم الخاصة حيث تم تمويل 50 مشروع بقيمة 600 ألف دينار في قطاع الصناعات التقليدية ذات العلاقة بالإكساء بمنوبة وفي قطاع السياحة البديلة بالقيروان وزغوان بطاقة تشغيلية تقدر بـ 160 موطن شغل.

وقد ساهمت كذلك مهمة التكوين المهني والتشغيل في:

➤ متابعة انجاز مشروع الإدماج الاقتصادي للشباب (مبادرون): الذي يهدف إلى تحسين الفرص الاقتصادية للشباب والأمهات فاقدرات السند العائلي الأقل حظا بولايات منوبة وجندوبة والقصرين والقيروان و صفاقس وسليانة وقبلي.

➤ انجاز مشروع "تنمية التشغيل بالمناطق الريفية" الذي يتم تنفيذه بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي بكل من ولايات المهديّة والقيروان وتوزر وقبلي ووضع برنامج تحفيزي لبعث مؤسسات

في مجال "الاقتصاد الاجتماعي والتضامني وتطوير سلاسل القيمة" بولايتي قبلي وتوزر بالتعاون مع المجمع المهني المشترك للغلال والذي يمكّن صاحبات الكفاءة المهنية في مجال الخياطة من بين الباحثات عن شغل من إنشاء مؤسسات صغرى في مجال "حياكة الناموسية". وقد مكّن هذا البرنامج التحفيزي في مرحلته الأولى من إحداث 40 مؤسسة صغرى بقدرة تشغيلية تقدر بحوالي 200 موطن شغل موزعة على ولايتي قبلي وتوزر وبكلفة استثمار تقدر بـ 700 ألف دينار.

◀ تنفيذ أشغال مشروع "دعم المرأة الريفية في ريادة الأعمال" خلال سنة 2019 بولايتي نابل و صفاقس بالتعاون مع مكتب العمل الدولي وبتنظيم من كندا بقيمة 2.2 مليون دولار. ويهدف إلى تحسين قدرات ومهارات النساء الريفيات الحاملات للمشاريع وتسهيل حصولهن على التمويل الذاتي إلى جانب جعل مناخ بعث مشاريع أكثر ملائمة لدعم النساء الحاملات للمشاريع في المناطق الريفية.

وقد تم تنظيم (02) دورتين تكوينية حول التمويل الصغير لفائدة ممثلين لمؤسسات تمويل الصغير وتنظيم 04 دورات إعلامية حول البرنامج التكويني الخاص بالمبادرة النسائية تنمية المهارات لفائدة النساء الريفيات بكل من ولايتي نابل (قليبية، قرية والمرازقة) و صفاقس (منزل شاكر، جبنيانة، المحرس و صفاقس المدينة) كما تم تنظيم زيارة دراسية للأكاديمية الدولية بتورينو (إيطاليا) حول "التنمية الريفية" بمشاركة وفد مكون من ممثلي الوزارات والأطراف الاجتماعية ومنظمة العمل الدولية.

◀ تنفيذ أشغال مشروع "رفع تحديات سوق الشغل من أجل فرص عمل عادلة في تونس" خلال سنة 2019 بولاية منوبة وبالتعاون مع مكتب العمل الدولي وبتنظيم من مملكة النرويج بقيمة 7.5 مليون نرويجي الذي يهدف إلى تعزيز مشاركة المرأة في الديناميكية الاقتصادية الوطنية

## خارطة البرنامج:

توجد عديد الهياكل الإدارية المتدخلة حاليا في مجال المبادرة الخاصة بوزارة التكوين المهني والتشغيل ونذكر في هذا المجال:

■ الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل من خلال فضاءات المبادرة ووحدات النهوض بالمؤسسات الصغرى بمكاتب التشغيل والعمل المستقل الراجعة بالنظر للوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل والبالغ عددها.

■ عدد من مصالح الإدارة المركزية للوزارة.

■ الوكالة التونسية للتكوين المهني من خلال مراكز الإقلاع والبالغ عددها (12) مركزا،

وقد تم توزيع هذه الهياكل الإدارية وفقا للتقسيم التالي:

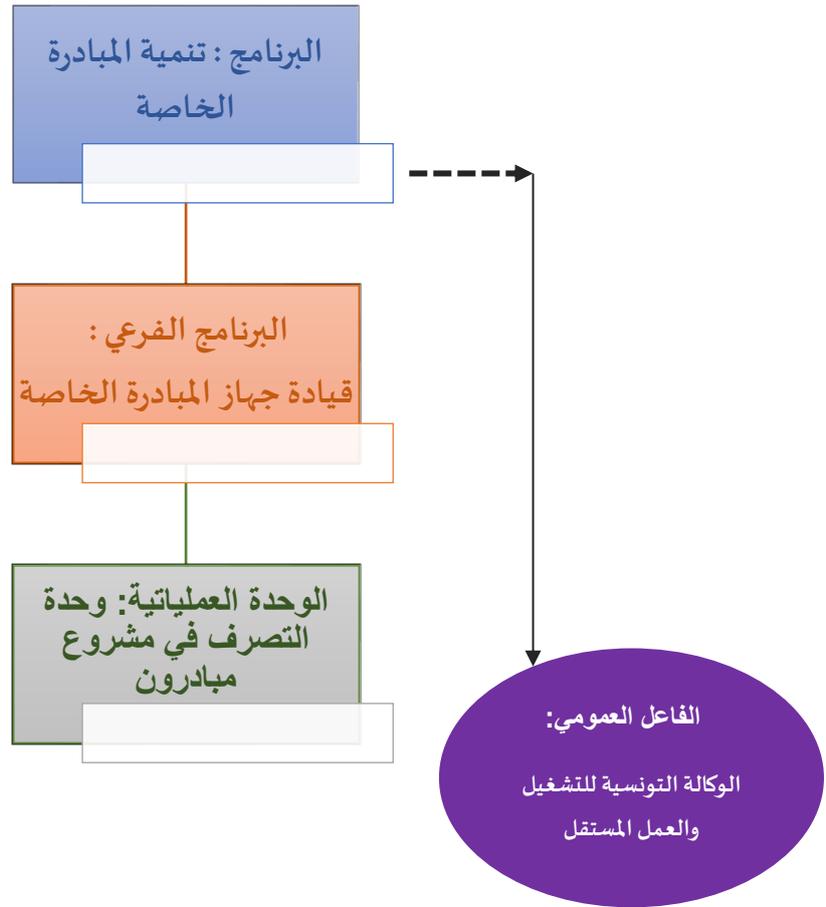
◀ برنامج فرعي وحيد يدعى: "قيادة جهاز المبادرة الخاصة"،

◀ وحدة عملياتية وحيدة تدعى: "وحدة التصرف في مشروع مبادرون" وهو مشروع خصصت له اعتمادات تقدر بحوالي 60 مليون دولار في شكل قرض في إطار التعاون الدولي.

ويشتمل برنامج تنمية المبادرة الخاصة على فاعل عمومي وحيد وهي الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل وهي مؤسسة عمومية ذات صبغة غير إدارية وتقدر ميزانياتها بحوالي 93,42% من ميزانية البرنامج. كما تجدر الإشارة إلى أن الفاعل العمومي المذكور يساهم في تحقيق أهداف برنامج التشغيل وكذلك برنامج تنمية المبادرة الخاصة.

ويجدر الإشارة إلى أنه تمت المصادقة على الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة الذي يتضمن على إدارة عامة تعنى للمبادرة الخاصة. والذي على إثره سيتم تحيين خارطة البرنامج.

## خارطة برنامج تنمية المبادرة الخاصة



## 2- أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة ببرنامج تنمية المبادرة الخاصة:

### 1.2- تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء البرنامج:

تبعاً لأشغال التنزيل العملي للأداء خلال سنة 2020 بالتنسيق مع الوحدة المركزية وتحت إشراف الخبراء، تم مراجعة إطار الأداء لبرنامج المبادرة الخاصة حيث تم مراجعة الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية نحو التقليل ونحو الجودة والنجاعة والفاعلية حيث أصبح للبرنامج:

#### على المستوى الاستراتيجي:

- هدف استراتيجي وحيد: " تنمية المبادرة الخاصة "
- مؤشر استراتيجي واحد: " نسبة تطور المؤسسات المحدثه ".

تقديم الهدف (أهميته ودواعي اختياره):

يعكس الهدف مجهودات المهمة في ترسيخ ثقافة المبادرة الخاصة لدى الشبان ودعمها فنيا وماديا من خلال تكريس أليات بعث المؤسسات وتكوين الشبان في مختلف المجالات ذات الصلة واليات التمويل وقاعدة البيانات، وهو عمل كبير يبرز من خلال مختلف محاور الاستراتيجية الوطنية للمبادرة الخاصة ومختلف محاورها.

#### 5- على المستوى العملي:

اعتماد إطار الأداء السابق للبرنامج وتحويله للمستوى العملي (الجدول عدد.....)

- الهدف العملي عدد1: " نشر ثقافة المبادرة"،
- هع عدد2: " دفع إحداث المؤسسات"،
- هع عدد3: " تطوير حوكمة منظومة المبادرة الخاصة".

(أنظر جدول تنزيل اطار الأداء)

تقديم الاهداف (أهميتها ودواعي اختيارها):

#### **الهدف عدد1: نشر ثقافة المبادرة،**

تعمل الوزارة على التنسيق مع مختلف الهياكل المعنية لنشر ثقافة المبادرة الخاصة من خلال برمجة أنشطة وبرامج موجهة ومباشرة تساعد على مزيد استيعاب أبعاد زيادة المشاريع.

#### **الهدف عدد2: دفع إحداث المؤسسات،**

تعمل الوزارة على الرفع من نسق إحداث المؤسسات ومساندة جهود باعثها عبر تقديم التكوين والمساندة ودعمهم لضمان ديمومتها.

### الهدف عدد3: تطوير حوكمة منظومة المبادرة الخاصة:

تقتضي تنمية المبادرة الخاصة تطوير منظومة حوكمتها وذلك من خلال تدعيم مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في مرافقة الباعثين من جهة والترفيغ في دمج الخدمات وتيسير النفاذ إليها من خلال وضعها على الخط من جهة أخرى.

### جدول عدد 15:

### الجدول الزمني لمؤشرات الهدف عدد 2:

### تطوير المبادرة الخاصة

تقديرات			2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
7000	6000	5000	5000	3800	3800	3800	عدد	تطور المؤسسات المحدثة

التنزيل العملي لإطار الأداء المقترح.

المؤشرات التشغيلية	الأهداف التشغيلية	الفاعل العمومي	الوحدة التشغيلية	البرنامج الفرعي	المؤشرات الإستراتيجية	الاهداف الإستراتيجية
م.1٤: عدد المنتفعين بعمليات تحسيسية حول المبادرة الخاصة	ه.1٤: نشر ثقافة المبادرة	الوكالة الوطنية للتشغيل و العمل المستقل	وحدة التصرف في مشروع مبادرون	قيادة جهاز تنمية المبادرة الخاصة	م.1٤: نسبة تطور المؤسسات المحدثة	ه.1: تنمية المبادرة الخاصة
م.2٤: عدد المنتفعين الذين اتخذوا القرار للتوجه نحو العمل المستقل						
م.3٤: عدد التظاهرات المنجزة لتنمية روح المبادرة						
م.4٤: نسبة المشاريع المحدثة	ه.2٤: دفع إحداث وديمومة المؤسسات					
م.5٤: نسبة المشاريع المتواصلة والمحدثة منذ ثلاث سنوات من تاريخ إنبعاثها						
م.6٤: نسبة مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في مرافقة الباعثين	ه.3٤: تطوير حوكمة منظومة المبادرة الخاصة					

## 2.2- تقديم أنشطة البرنامج:

### الهدف 3.3: تطوير المبادرة الخاصة

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021 (أد)	الأنشطة	التدخلات	تقديرات 2021	المؤشرات
157000	تمويل أنشطة المبادرة الخاصة، تدخلات برنامج دعم باعثي المؤسسات الصغرى،	- إعداد النصوص الترتيبية ودليل إجراءات قانون المبادر الذاتي - المصادقة على الأمر لحكومي ودليل الإجراءات الخاص بالمؤسسات المحدثة في إطار الإقتصاد الإجتماعي والتضامني	*5000	المؤشر 1.3.3: تطور المؤسسات المحدثة

\* 4000 إحداث مؤسسات فردية ضمن تدخلات برنامج دعم باعثي المؤسسات الصغرى وفي حدود 1000 موزعة بين احداثات في إطار تفعيل قانون المبادر الذاتي واحداثات في إطار تفعيل قانون الإقتصاد الإجتماعي والتضامني.

### 3- نفقات البرنامج:

#### 1.3- ميزانية البرنامج:

تبلغ الاعتمادات الخاصة ببرنامج تنمية المبادرة الخاصة لسنة 2021، مبلغا قدره 157000 أد، وتوزع حسب طبيعة النفقة كما يلي:

#### جدول عدد 16:

#### ميزانية برنامج تنمية المبادرة الخاصة حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

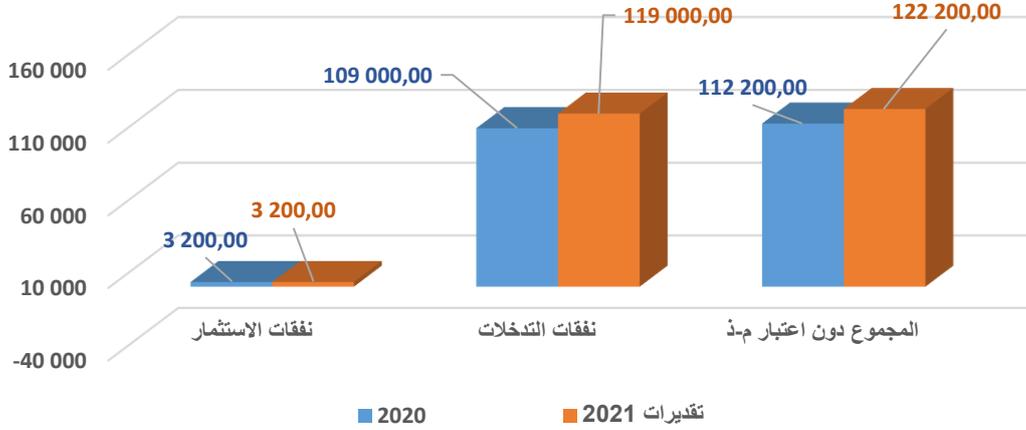
نسبة التطور 2021-2020 %	الفارق	تقديرات 2021	ق م	إنجازات	البيان
			2020	2019	
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	نفقات التأجير
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	نفقات التسيير
0,1	10 000,0	119 000,0	109 000,0	0,0	نفقات التدخلات
0,0	0,0	3 200,0	3 200,0	0,0	نفقات الاستثمار
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	نفقات العمليات المالية
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	بقية النفقات
<u>0,1</u>	<u>10 000,0</u>	<u>122 200,0</u>	<u>112 200,0</u>	<u>*0,0</u>	المجموع

دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومي

## رسم بياني عدد8:

توزيع مشروع ميزانية برنامج تنمية المبادرة الخاصة لسنة 2021 ( طبيعة النفقة )

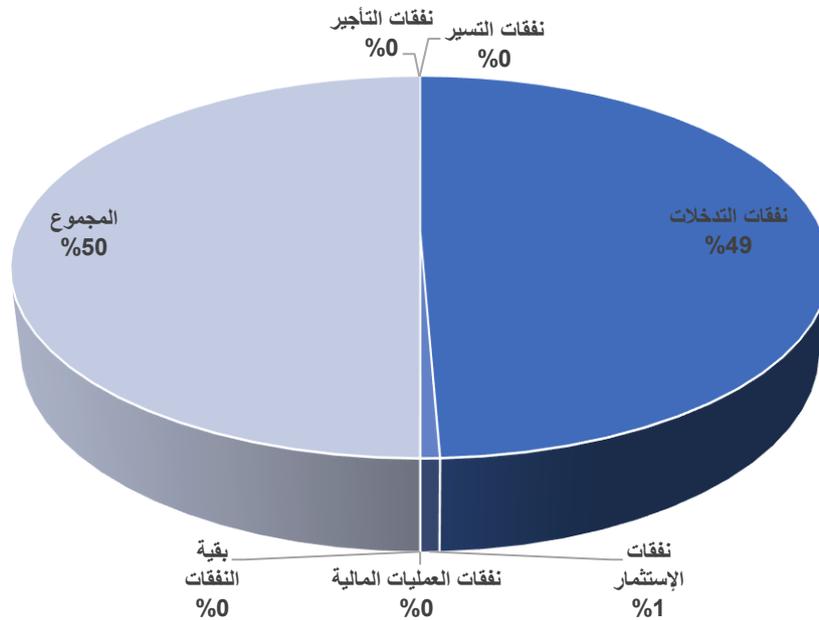
ميزانية برنامج تنمية المبادرة الخاصة حسب طبيعة النفقة  
(اعتمادات الدفع)



## رسم بياني عدد9:

توزيع مشروع ميزانية برنامج تنمية المبادرة الخاصة لسنة 2021 ( طبيعة النفقة )

تقديرات 2021



**جدول عدد 17:**

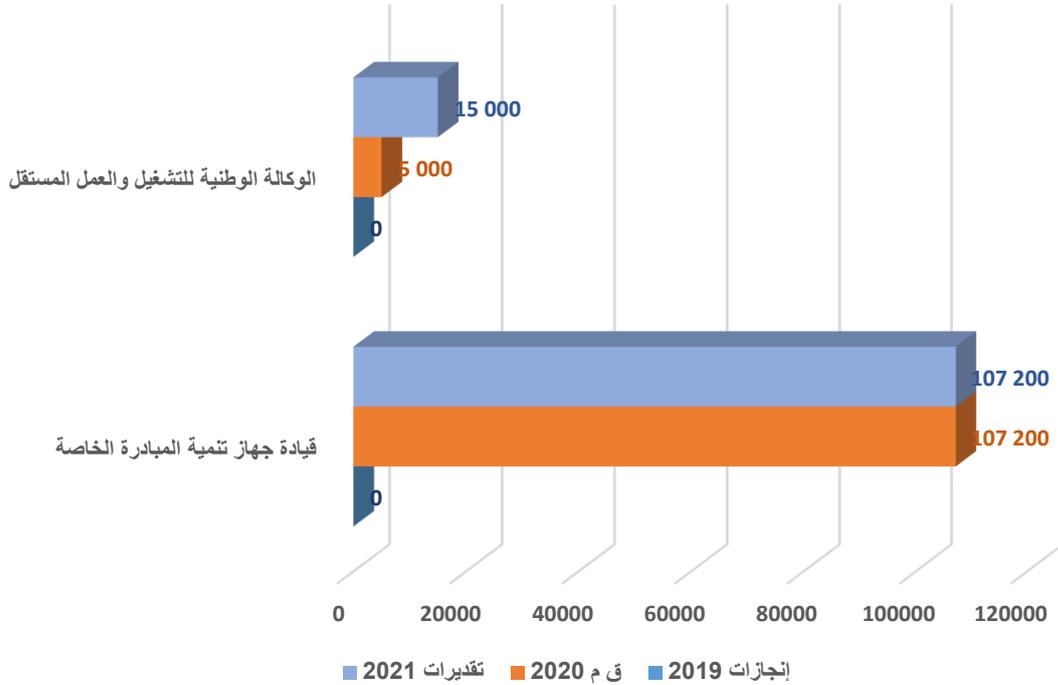
**ميزانية برنامج تنمية المبادرة الخاصة لسنة 2020 حسب مآل النفقة  
حسب البرامج الفرعية والأنشطة**

نسبة التطور 2021-2020 %	المبلغ	تقديرات 2021	ق م 2020	إنجازات 2019	الأنشطة	
					البرامج الفرعية المركزية	برنامج تنمية المبادرة الخاصة
0,00	0	107 200	107 200	0	تمويل أنشطة المبادرة الخاصة	قيادة جهاز تنمية المبادرة الخاصة
0,00	0	107 200	107 200	0	مجموع البرامج الفرعية المركزية والأنشطة	

نسبة التطور 2020-2021	الفارق	تقديرات 2021	ق م 2020	إنجازات 2019	الأنشطة	
					الفاعلين العموميين	الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل
		*	*	*	العمل المؤجر	الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل
200,00	10000	15 000	5 000	0	العمل المستقل	
200,00	10000	15 000	5 000	0	مجموع الفاعلين العموميين والأنشطة	

\* محمول على البرنامج عدد 2: التشغيل  
دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومية

**رسم بياني عدد 10: ميزانية برنامج تنمية المبادرة الخاصة  
لسنة 2021-2020-2019 حسب الأنشطة**



2.3- إطار النفقات متوسط المدى 2020-2022 لبرنامج تنمية المبادرة الخاصة:

جدول ع18 دد:

التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

تقديرات			ق.م	إنجازات			النفقات
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
0	0	0	0	0	0	0	نفقات التصرف
0	0	0	0	0	0	0	على موارد الميزانية
0	0	0	0	0	0	0	التأجير العمومي
0	0	0	0	0	0	0	وسائل المصالح
0	0	0	0	0	0	0	التدخل العمومي
0	0	0	0	0	0	0	على صناديق الخزينة
0	0	0	0	0	0	0	التأجير العمومي
0	0	0	0	0	0	0	وسائل المصالح
0	0	0	0	0	0	0	التدخل العمومي
0	0	0	0	0	0	0	على الموارد الذاتية للمؤسسات
0	0	0	0	0	0	0	التأجير العمومي
0	0	0	0	0	0	0	وسائل المصالح
0	0	0	0	0	0	0	التدخل العمومي
124300	121000	122200	112200	0	0	0	نفقات التنمية
9000	9000	10200	10200	0	0	0	على موارد الميزانية
0	0	1200	1200	0	0	0	الاستثمارات المباشرة
9000	9000	9000	9000	0	0	0	التمويل العمومي
5300	2000	2000	2000	0	0	0	على القروض الخارجية الموظفة
5300	2000	2000	2000	0	0	0	الاستثمارات المباشرة
0	0	0	0	0	0	0	التمويل العمومي
0	0	0	0	0	0	0	على الموارد الذاتية للمؤسسات
110000	110000	110000	100000	0	0	0	على موارد الصندوق
110000	110000	110000	100000	0	0	0	مجموع الصناديق
124300	121000	122200	112200	0	0	0	الميزانية بدون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات
124300	121000	122200	112200	0	0	0	الميزانية باعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات

## جدول عدد 19:

إطار النفقات متوسط المدى 2021-2023 لبرنامج تنمية المبادرة الخاصة

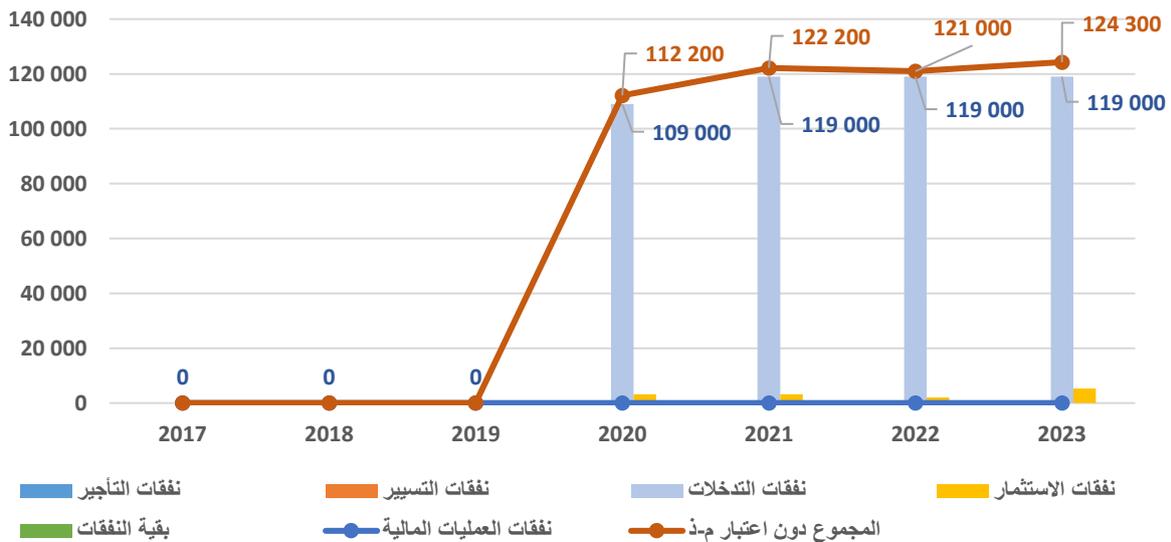
التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)

تقديرات			ق.م	إنجازات			البيان
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
0	0	0	0	0	0	0	نفقات التأجير
0	0	0	0	0	0	0	نفقات التسيير
119 000	119 000	119 000	109 000	0	0	0	نفقات التدخلات
5 300	2 000	3 200	3 200	0	0	0	نفقات الاستثمار
0	0	0	0	0	0	0	نفقات العمليات المالية
0	0	0	0	0	0	0	بقية النفقات
<u>124 300</u>	<u>121 000</u>	<u>122 200</u>	<u>112 200</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	المجموع دون اعتبار م-ذ
124 300	121 000	122 200	112 200	0	0	0	المجموع

\*قرار وزير المالية المؤرخ في 10 أبريل 2019 والمتعلق بضبط تبويب نفقات ميزانية الدولة.

رسم بياني عدد 11: إطار النفقات متوسط المدى لبرنامج تنمية المبادرة الخاصة

التوزيع حسب طبيعة النفقة



## نققات التأجير والتسيير

**ملاحظة:** بالنسبة للفاعل العمومي "الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل" تم وفقا للمنهجية المعتمدة تحميل النشاط المتعلق بالعمل المؤجر (القيادة ووظائف الدعم) والذي يضم نققات العنوان الأول على البرنامج عدد 2: "التشغيل". لكن يتم العمل مع مصالح الوكالة على تحديد نققات التأجير المتعلقة بفضاءات المبادرة والبالغ عددها (20) فضاء او وحدات النهوض بالمؤسسات الصغرى والبالغ عددها (60) وحدة.

## التدخلات

ساهم دخول حيز التطبيق للمخطط التنفيذي لاستراتيجية المبادرة الخاصة في الرفع بصفة تصاعدية في ميزانية المهمة ابتداء من سنة 2019 الى سنة 2022 حيث تم برمجة تمويل الأنشطة التالية كالآتي:

### ✓ على موارد الصندوق الوطني للتشغيل:

#### ■ برنامج جيل جديد،

2023	2022	2021	2020
25000	25000	25000	25000

#### ■ المشاريع الصغرى الممولة عن طريق البنك التونسي للتضامن،

2023	2022	2021	2020
70000	70000	70000	70000

#### ■ أنشطة العمل المستقل (برنامج مرافقة باعئي المؤسسات الصغرى والباعئين الشبان).

2023	2022	2021	2020
15000	15000	15000	5000

### ✓ على موارد التدخل العمومي:

الصندوق الوطني للنهوض بالصناعات التقليدية والحرف الصغرى-FONAPRAM-

2023	2022	2021	2020
9000	9000	9000	9000

وفقا للهيكل الجديدة للميزانية تتضمن نفقات الاستثمار على نفقات الاستثمارات المباشرة الممولة على الموارد العامة للميزانية وعلى القروض الخارجية الموظفة، والمتكونة من الاعتمادات التالية:

■ تمويل المخطط التنفيذي لاستراتيجية المبادرة الخاصة والتي تمتد على ثلاثة سنوات،

2023	2022	2021	2020
200	200	200	700

\*\*

حسب البرمجة

■ تمويل مشروع مبادرون ( اعتمادات مبرمجة على القروض الخارجية).

2023	2022	2021	2020
5000	4000	2000	2000

- الاعتمادات المرصودة لتمويل الأداء على القيمة المضافة بعنوان مبادرون،

2023	2022	2021	2020
1000	1000	1000	5000

**بطاقات مؤشرات قياس الأداء لبرنامج:  
تنمية المبادرة الخاصة**

### بطاقة مؤشر: 1.1.3

#### ■ مرجع المؤشر:

التسمية	نسبة تطور المؤسسات المحدثة
البرنامج	تنمية المبادرة الخاصة
البرنامج الفرعي	قيادة جهاز المبادرة الخاصة
الهدف	نشر ثقافة المبادرة

#### ■ تعريف المؤشر:

التعريف			
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
			نتيجة
التصنيف\الفئة	المردودية	الجودة	الكفاءة
			الاثر
أهمية المؤشر			

متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	إدارة تطوير المبادرة والنهوض بالمؤسسات الصغرى/وحدة اليقظة والتطوير المرصد الوطني للتشغيل
	طريقة تجميع المعطيات	المنظومة المعلوماتية للوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل
	دورية احتساب المؤشر	شهري/سنوي

طريقة احتساب المؤشر	المعادلة	عدد المؤسسات فردية المحدثة ضمن تدخلات برنامج دعم باعثي المؤسسات الصغرى + عدد المشاريع المحدثة في إطار تفعيل قانون المبادر الذاتي + عدد المشاريع المحدثة في إطار تفعيل قانون الإقتصاد الإجتماعي والتضامني		
	وحدة القيس	عدد		
■ احتساب المؤشر	القيمة المنشودة	7000		
	المؤشرات الفرعية	التسمية	وحدة القيس	القيمة المنشودة
		1. عدد المؤسسات فردية المحدثة ضمن تدخلات برنامج دعم باعثي المؤسسات الصغرى	عدد	
		2. عدد المشاريع المحدثة في إطار تفعيل قانون المبادر الذاتي	عدد	
1. عدد المشاريع المحدثة في إطار تفعيل قانون الإقتصاد الإجتماعي والتضامني	عدد			

--	--	--	--	--	--

■ تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

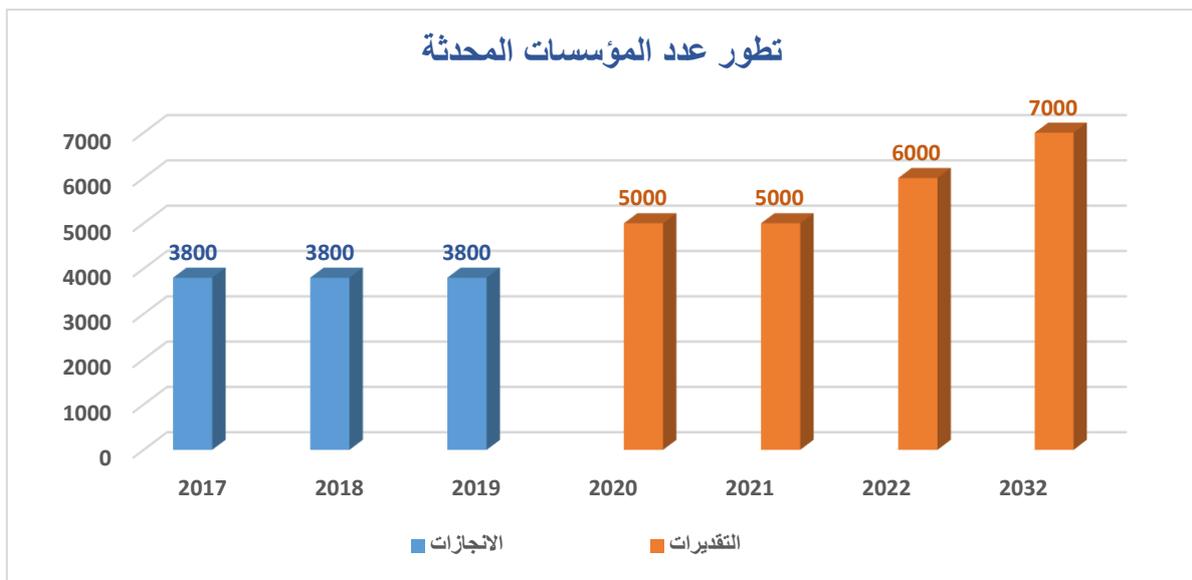
● توضيح منهجي:

يدخل في احتساب هذا المؤشر عدد المؤسسات الفردية المحدثة ضمن تدخلات برنامج دعم باعثي المؤسسات الصغرى الذي يتم متابعته من طرف الوكالة. وفي مرحلة لاحقة عدد المشاريع المحدثة في إطار تفعيل قانون المبادر الذاتي الذي دخل مؤخرًا حيز التنفيذ وكذلك عدد المشاريع المحدثة في إطار تفعيل قانون الإقتصاد الإجتماعي والتضامني. وبالتالي مع تقدم تفعيل مختلف القوانين من المرشح ارتفاع عدد المؤسسات المحدثة والذي سيتم تجميعه من ثلاثة هياكل مختلفة مبدئيًا.

■ الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2032
الانجازات	3800	3800	3800				
التقديرات	—	—	—	5000	5000	6000	7000

■ رسم بياني:



■ أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر لسنة 2021	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر 2023
157000	- تمويل أنشطة المبادرة الخاصة،	- إعداد النصوص الترتيبية ودليل إجراءات قانون المبادر الذاتي	5000		7000

	تدخلات برنامج دعم باعثي المؤسسات الصغرى،	المصادقة على الأمر لحكومي ودليل الإجراءات الخاص بالمؤسسات المحدثة في إطار الإقتصاد الإجتماعي والتضامني			
--	---	---	--	--	--

■ المخاطر المحتملة:

- اختلاف مصادر تجميع ومعالجة المعطيات.
--

■ التفريعات الممكنة:

- حسب الجنس،
- حسب الجهة،
- حسب البرنامج.

## بطاقة عدد 1:

### الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل

#### برنامج التشغيل وتنمية المبادرة الخاصة

##### 1. التعريف:

1. النشاط الرئيسي:
2. ترتيب الفاعل العمومي:\*
3. مرجع الأحداث: القانون عدد 11 لسنة 1993 المؤرخ في 17 فيفري 1993 المتعلق بإحداث الوكالة التونسية للتشغيل والوكالة التونسية للتكوين المهني
4. مرجع التنظيم الإداري والمالي: الامر عدد 1938 لسنة 1997 المؤرخ في 29 سبتمبر 1997 المتعلق بضبط التنظيم الإداري والمالي وطرق سير الوكالة التونسية للتشغيل.
5. تاريخ إمضاء عقد برنامج او أهداف بين الوزارة والفاعل العمومي:\*

##### II. إطار الإداء:

1. الاستراتيجية العامة:
  2. تحديد المساهمة في أهداف البرنامج: مساهمة مباشرة
  3. اهم الأولويات والأهداف:
- ✓ تنشيط سوق الشغل وطنيا وجهويا ومحليا وقطاعيا خاصة عن طريق شبكة مكاتب التشغيل،
  - ✓ تطوير الإعلام حول التشغيل والكفاءات المهنية باتجاه المنشآت وطالبي الشغل؛
  - ✓ تنفيذ برامج النهوض بالتشغيل وإدماج الشباب التي تكلفها بإنجازها سلطة الإشراف؛
  - ✓ تقديم المساندة الكفيلة بالنهوض بالمنشآت الصغرى وبالعامل الحر؛
  - ✓ القيام بالإعلام والتوجيه المهني لطلابي التكوين بغية إدماجهم في الحياة النشيطة؛
  - ✓ تنظيم عمليات تشغيل اليد العاملة التونسية بالخارج والسهر على إنجازها؛
  - ✓ تيسير إعادة إدماج العاملين بالخارج في الاقتصاد الوطني عند عودتهم نهائيا.

4. مؤشرات قياس الأداء وأهم الأنشطة: تمت الإشارة إلى هذا المحتوى من خلال الفقرة المتعلقة بتقديم مؤشرات قياس الأداء ضمن وثيقة المشروع السنوي للأداء لسنة 2020.
5. الإجراءات المصاحبة:\*

### III. الميزانية

ملاحظة: تم تحليل الميزانية سابقا بوثيقة المشروع.

البرنامج عدد 9:

القيادة والمساندة

## 6. تقديم البرنامج واستراتيجيته

رئيس البرنامج : السيد العربي الزواوي

الصفة : مدير عام المصالح المشتركة

تاريخ التسمية : مقرر وزيرة التكوين المهني والتشغيل عدد 1955 المؤرخ في 11 مارس 2019

يلعب برنامج القيادة والمساندة دورا أساسيا في تحقيق أهداف مهمة وزارة الشباب والرياضة والادماج المهني - قسم التكوين المهني والتشغيل باعتباره برنامجا أفقيا لدعم بقية البرامج، "التكوين المهني" و "التشغيل" وذلك أساسا عبر تركيز نظم التصرف والتسيير الحديثة ودعم وتطوير الموارد البشرية وتأهيل وتحديث البنية التحتية.

يؤمن هذا البرنامج من خلال دوره التسييري والإداري والمالي:

- التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية والفنية وهيكل الإدارة،
- تطوير آليات الاستشراف والتقييم والأداء،
- تأمين الجوانب القانونية والتشريعية والترتيبية المتعلقة بعمل الوزارة وبعلاقاتها مع محيطها.
- إعداد ميزانية الوزارة والإشراف المالي على المؤسسات العمومية تحت إشرافها،
- تطوير وترشيد التصرف الإداري في المعدات والوسائل وضمان جودة الخدمات الإدارية،
- ترشيد استهلاك الطاقة،
- تطوير التصرف في الموارد البشرية.

ولهذا البرنامج دور رئيسي فيما يتعلق بإعداد الدراسات والاستشراف وإعداد البحوث والإحصائيات المتعلقة بالتشغيل والتكوين وهو ما من شأنه تطوير القطاع وتوفير أرضية هامة للبحوث الإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

وإلى جانب ذلك فقد أوكل للبرنامج دور هام في مجال تطوير سير النظم المعلوماتية وشبكات الاتصال بالوزارة والاستغلال الأمثل للتجهيزات والمنظومات الإعلامية والسهر على صيانتها وضمان حسن سير الخدمات الإدارية على الخط.

## بالنسبة للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل

يتم العمل على مستوى البرنامج على تحديد كل المؤشرات المتعلقة بالجنس و إبرازها على مستوى جداول قيادة ومؤشرات قياس أداء.

### خارطة البرنامج:

يتكون برنامج القيادة والمساندة من:

➤ برنامج فرعي وحيد يدعى: "القيادة والمساندة والتصرف في الموارد"،

➤ وحدتان عمليتان وهما على التوالي:

#### ■ "القيادة" والتي تتكون من مجمع من الهياكل الإدارية وهي:

- ✓ الديوان،
- ✓ التفقدية العامة،
- ✓ الإدارة العامة للاستشراف والتخطيط والبرمجة،
- ✓ الإدارة العامة للمركز الوطني للتشغيل والمهارات.

#### ■ "المساندة" والتي تتكون من مجمع من الهياكل الإدارية وهي:

- ✓ الإدارة العامة المصالح المشتركة،
- ✓ الإدارات الجهوية.

## خارطة برنامج القيادة والمساندة



## 7. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة ببرنامج القيادة والمساندة:

### 1.2- تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء البرنامج:

تم تحديد (02) أهداف استراتيجية لبرنامج القيادة والمساندة، تسعى الوزارة إلى تحقيقها في إطار برنامجها السنوي للأداء. وقد تم تحديد جملة من المؤشرات (04) خاصة بكل هدف تمكنا من قياس متابعة انجازه وتقييم تطور أدائه.

تتمثل أهداف برنامج المبادرة الخاصة في:

➤ الهدف عدد1: تحسين التصرف في الموارد البشرية،

➤ الهدف عدد2: تطوير أداء برنامج القيادة والمساندة،

**الهدف عدد1: تحسين التصرف في الموارد البشرية:**

**تقديم الهدف:**

تسعى الوزارة لتوفير أفضل الفرص لوضع وتنفيذ ومتابعة مختلف سياساتها من خلال تطوير منظومة التحفيز وتحسين الأداء على مستوى برامج التكوين الداخلي والخارجي وكذلك حسن توظيف الأعوان وتطوير مساهمهم المهني.

### جدول عدد 20:

#### الجدول الزمني لمؤشرات الهدف عدد 1:

##### "تحسين التصرف في الموارد البشرية"

تقديرات			2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
14	15.8	16	14.5	12	23.4	12.2	%	نسبة الحركة الداخلية
60	50	45	45	25	25	20.6	%	نسبة الاعوان المتمتعين بدورة تكوينية واحدة على الاقل

#### الهدف عدد2: تطوير أداء برنامج القيادة والمساندة:

##### تقديم الهدف:

تسعى المصالح المتدخلة الى المساهمة في تطوير الأداء التقني والمالي والوظيفي للمهمة من خلال المساهمة في حوكمة منظومة التكوين المهني والتشغيل والمبادرة الخاصة.

### جدول عدد 21:

#### الجدول الزمني لمؤشرات الهدف عدد 1:

##### "تطوير أداء برنامج القيادة والمساندة"

تقديرات			2020	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021		2019	2018	2017		
45	40	30.8	24.7	22	19.9	21	%	نسبة نجاعة برنامج القيادة والمساندة
100	100	100	105.1	100	102.9	101.8	%	نسبة الدقة في تقديرات برمجة ميزانية التأجير

❖ التنزيل العملي لإطار الأداء المقترح.

المؤشرات العملية	الأهداف العملية	الفاعل العمومي	الوحدة العملية	البرنامج الفرعي	المؤشرات الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية
م.ع1:نسبة التأطير	ه.ع1.1:تحسين التصرف في الموارد البشرية				م.ا1:نسبة الحركة الداخلية	ه.ا1: تحسين التصرف في الموارد البشرية
م.ع2:معدل تغطية تطبيقات المهنة	ه.ع2.1:تحديث النظم المعلوماتية لقطاعات التكوين المهني، التشغيل والمبادرة الخاصة.		و.ع1.9:المساندة (الإدارة العامة للمصالح المشتركة والإدارات الجهوية)		م.ا2:نسبة الاعوان المتمتعين بدورة تكوينية واحدة على الأقل	
م.ع3:نسبة صيانة التجهيزات والبنائات	ه.ع3.1:ترشيد التصرف في المعدات والبنائات على المستوى المركزي والجهوي.			<b>ب.ف1:القيادة، المساندة والتصرف في الوسائل جهاز التكوين المهني</b>		
م.ع4:أجال التدخل						
م.ع5:عدد الدراسات و النشريات المنجز فعليا	ه.ع4.1:تطوير المتابعة والتقييم والاستشراف		و.ع2.9:القيادة (هياكل الديوان)		م.ا3:نسبة نجاعة برنامج القيادة والمساندة	ه.ا2:تطوير أداء برنامج القيادة والمساندة
					نسبة الدقة في تقديرات برمجة موزانية التأجير	

## 2.2- تقديم أنشطة البرنامج:

### الهدف 1.9: تحسين التصرف في الموارد البشرية

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021 (أد)	الأنشطة	التدخلات	تقديرات 2021	المؤشرات
*3500	- انجاز الترقيات والخطط الوظيفية المرخص فيها بقوانين المالية	- فتح المنظرات الداخلية ونشرها بالرراند الرسمي وتنظيم جلسات تقييم ملفات المرشحين	%16	نسبة الحركة الداخلية
	- إجراء الدورات التكوينية	- انجاز الاستشارات الخاصة بانتهاء مكاتب التكوين	%45	نسبة الاعوان المتمتعين بدورة تكوينية واحدة على الاقل

\*بصدد التحيين وفقا للأنشطة

### الهدف 2.9: تطوير أداء برنامج القيادة والمساندة

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021 (أد)	الأنشطة	التدخلات	تقديرات 2021	المؤشرات
*20857	- استهلاك الاعتمادات المخصصة لبرنامج القيادة والمساندة	-/-	%30.8	نسبة نجاعة برنامج القيادة والمساندة
	- صرف الاجور	اعداد القوائم البيضاء للاجور والتنسيق مع مصالح المركز الوطني للاعلامية واعداد الوثائق المالية	%100	نسبة الدقة في تقديرات برمجة ميزانية التأجير

## 8. نفقات البرنامج:

### 1.3- ميزانية البرنامج:

تبلغ الاعتمادات الخاصة ببرنامج القيادة والمساندة لسنة 2021، مبلغا قدره 24357 أد، وتوزع حسب طبيعة النفقة كما يلي:

## جدول عدد 22:

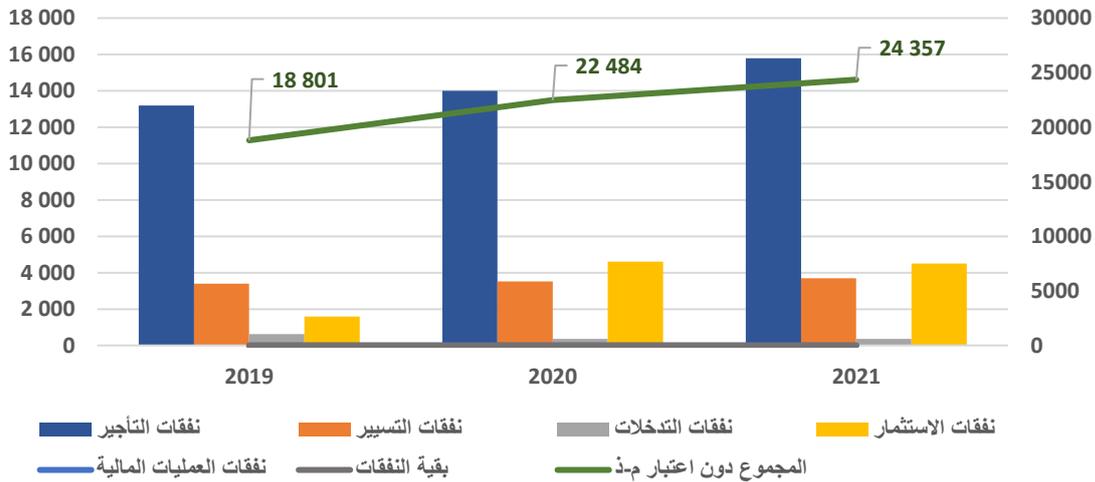
### ميزانية برنامج القيادة والمساندة (طبيعة النفقة - اعتمادات الدفع)

البيان	إنجازات 2019	ق.م 2020	تقديرات 2021	الفارق	نسبة التطور %2021-2020
نفقات التأجير	13 197	14 000	15 797	1 797	12,84
نفقات التسيير	3 398	3 524	3 700	176	4,99
نفقات التدخلات	622	360	360	0	0,00
نفقات الاستثمار	1583,9	4600	4500	-100	-2,17
نفقات العمليات المالية	0	0	0	0	0,00
بقية النفقات	0	0	0	0	0,00
<b>المجموع</b>	<b>18 801</b>	<b>22 484</b>	<b>24 357</b>	<b>1 873</b>	<b>8,33</b>

دون اعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات العمومية

## رسم بياني عدد 12:

### ميزانية برنامج القيادة والمساندة (طبيعة النفقة - اعتمادات الدفع)



**جدول عدد 23:**

**ميزانية برنامج القيادة والمساندة لسنة 2021 حسب مآل النفقة**

**حسب البرامج الفرعية والأنشطة**

نسبة التطور 2020-2019 %	المبلغ	تقديرات 2021	ق م 2020	إنجازات 2019	الأنشطة	برنامج القيادة والمساندة
					الأنشطة المركزية	البرامج الفرعية المركزية
111,2	345,5	3430	3084.5	18 801	القيادة والرقابة والتقييم	قيادة برنامج القيادة والمساندة
30,6	-7578,5	3337	10915.5		التصرف في الوسائل	
0,0	9030	9030	—		التمثيل الجهوي	
<u>112,8</u>	<u>1797</u>	<u>15797</u>	<u>14000</u>	<u>18 801</u>	مجموع البرامج الفرعية المركزية والأنشطة	

**2.3- إطار النفقات متوسط المدى 2023-2021 لبرنامج القيادة والمساندة:**

**جدول عدد 24:**

**إطار النفقات متوسط المدى 2022-2020 لبرنامج القيادة والمساندة**

**التوزيع حسب طبيعة النفقة (اعتمادات الدفع)**

تقديرات			ق.م	إنجازات			البيان
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
18 500	16 610	15 797	14 000	13 197	11 779	11 930	نفقات التأجير
3 964	3 811	3 700	3 524	3 398	3 212	2 770	نفقات التسيير
360	360	360	360	622	360	367	نفقات التدخلات
4570	4570	4500	4600	1583,9	1150	1695,5	نفقات الاستثمار
0	0	0	0,0	0	0,0	0,0	نفقات العمليات المالية
0	0	0	0,0	0	0,0	0,0	بقية النفقات
<u>27 394</u>	<u>25 351</u>	<u>24 357</u>	<u>22 484</u>	<u>18 801</u>	<u>16 501</u>	<u>16 763</u>	المجموع دون اعتبار م-ذ
27 394	25 351	24 357	22 484	18 801	16 501	16 763	المجموع



## نفقات التأجير

تطور الميزانية المخصصة للتأجير بنسق تصاعدي من سنة الى أخرى لكن يبقى بنسب معقولة. وقد تم اعتماد الفرضيات التالية في احتساب اسقاطات التأجير:

- ✓ الزيادات،
- ✓ انعكاس الترقيات،
- ✓ التدرج والتسميات في الخطط،
- ✓ المناظرات الداخلية في الرتب والاصناف،
- ✓ انعكاس الترفيع في نسبة المساهمات المحمولة على المشغل

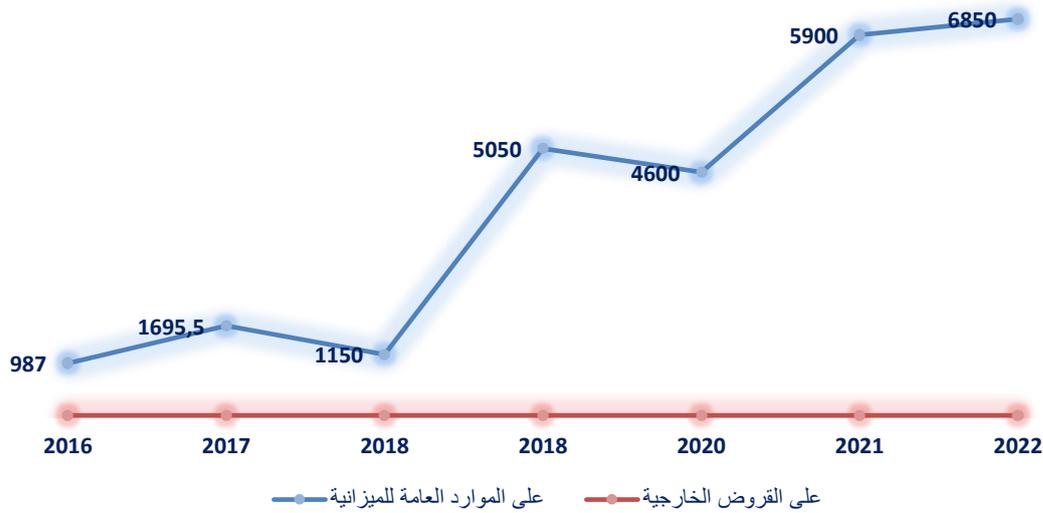
## نفقات التسيير

عرفت نفقات التسيير تطوراً طفيفاً، ويجدر التذكير أن اسقاطات السنوات المبرمجة تم بعد الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في كلفة نفقات الماء والكهرباء والزيادة في نفقات الاكزية (5%) الانعكاس المالي لعقود تنظيف المقرات.

## التدخلات

## الإستثمارات

يتواصل الارتفاع في نفقات الاستثمارات المباشرة لتمويل مختلف المشاريع المتواصلة على غرار بناء المصالح المركزية والمقرات الجهوية ومختلف البرامج.



**بطاقات مؤشرات قياس الأداء لبرنامج:  
القيادة والمساندة**

## بطاقة مؤشر عدد: 1.1.9

### ■ مرجع المؤشر

التسمية	نسبة الحركية الداخلية.
البرنامج	القيادة والمساندة
البرنامج الفرعي	المساندة والتصرف في الوسائل.
الهدف	تحسين التصرف في الموارد البشرية.

### ■ تعريف المؤشر

التعريف	عدد الترقيات (ترقية في الرتبة) من رتبة إلى رتبة أعلى وترقية من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل الإدارة) وبيان نسبتهم مقارنة بالعدد الجملي لأعوان الوزارة		
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
	المردودية	الجودة	الكفاءة
التصنيف\الفترة			الاثار

متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	إدارة الشؤون الادارية.
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الادارة العامة للمصالح المشتركة.
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	إدارة الشؤون الادارية.
	طريقة تجميع المعطيات	معطيات احصائية.
	دورية احتساب المؤشر	شهري/سنوي.

طريقة احتساب المؤشر	المعادلة	(عدد الترقيات/ العدد الجملي للأعوان)*100	
	وحدة القيس	%	
	القيمة المنشودة	14	
احتساب المؤشر	المؤشرات الفرعية	التسمية	عدد الترقيات
		المعادلة	احتساب العدد الجملي للترقيات لجميع الأصناف : ترقية في الرتبة وترقية في الخطة
		المعادلة	احتساب العدد الجملي للأعوان لجميع الاصناف
		وحدة القيس	عدد
		القيمة المنشودة	عدد

### ■ تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

#### 1. توضيح منهجي:

وعموما فالحركية داخل الإدارة تلعب دورا أساسيا في خلق ديناميكية جديدة ومستمرة داخل الإدارات العمومية، وذلك من خلال فتح إمكانية توزيع القدرات والكفاءات البشرية بما يضمن من جهة تلبية حاجيات الإدارة العمومية ويستجيب من جهة أخرى لطموحات الموظفين ورغباتهم، كما يمكن من تبادل الخبرات ونقل الكفاءات من إدارة إلى أخرى، والرفع من المستوى العام لكفاءات الإدارة وتقوية الشعور بالانتماء إليها.

## 2. التقديرات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اعتمادها لاحتساب التقديرات فهي تتمثل في العدد الجملي للترقيات لجميع الأصناف :  
ترقية في الرتبة وترقية في الخطة

### ■ الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
القيمة الجمالية	12.9%	13.3%	17.1%	12.2%	23.4%	12.0%	14.5%	16.0%	15.8%	14%
القيمة - أنثى	12.1%	16.7%	21.3%	16.0%	22.1%	9.1%	*	*	*	14
القيمة - ذكر	13.5%	11.3%	14.6%	10.0%	24.3%	13.9%	*	*	*	14

\* بصدد الاحتساب

### ■ رسم بياني:



### ■ أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر لسنة 2021	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر لسنة 2023
*	- انجاز الترقيات والخطط الوظيفية المرخص فيها بقوانين المالية	- فتح المنظرات الداخلية ونشرها بالرائد الرسمي وتنظيم جلسات تقييم ملفات المترشحين	16%		14%

### ■ المخاطر المحتملة:

-
---

### ■ التفريعات الممكنة:

-
---

## بطاقة مؤشر عدد: 2.1.9

### ■ مرجع المؤشر:

التسمية	نسبة الاعوان المتمتعين بدورة تكوينية واحدة على الاقل.
البرنامج	القيادة والمساندة.
البرنامج الفرعي	المساندة والتصرف في الوسائل.
الهدف	تحسين التصرف في الموارد البشرية.

### ■ تعريف المؤشر:

التعريف	نسبة الاعوان المنتفعين بدورة تكوينية أو أكثر خلال السنة.		
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
	المردودية	الجودة	الكفاءة
التصنيف\الفئة			الاثار

متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	إدارة الشؤون الادارية.
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الادارة العامة للمصالح المشتركة.
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	إدارة الشؤون الادارية.
	طريقة تجميع المعطيات	معطيات احصائية.
	دورية احتساب المؤشر	سنوي.

احتساب المؤشر	طريقة احتساب المؤشر	المعادلة	(عدد الاعوان الذين تمتعوا بدورة تكوينية / العدد الجملي للاعوان)*100		
		وحدة القيس	%		
	المؤشرات الفرعية	القيمة المنشودة	60		
		التسمية	عدد الاعوان الذين تمتعوا بدورة تكوينية على الاقل	المعادلة	احتساب العدد الجملي للأعوان المشاركين في دورات تكوينية
		عدد الجملي للأعوان	احتساب عدد الاعوان الجملي	وحدة القيس	
				القيمة المنشودة	

### ■ تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

#### ● توضيح منهجي:

يمثل التكوين المستمر في الوظيفة العمومية أهم آلية لتطوير كفاءة الموظف وتحسين معارفه وقدراته القيادية وبالتالي ارتفاع هذا المؤشر وتطوره سنويا يعكس حرص الإدارة على النهوض بمواردها البشرية وتأهيلهم.

## • التقديرات:

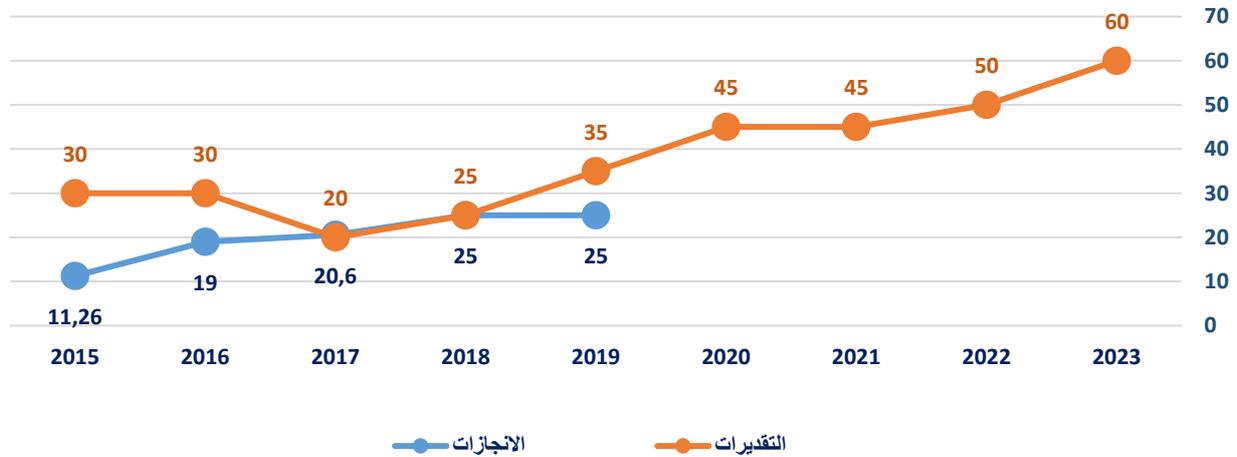
تعمل الوزارة على الرفع في عدد المنتفعين بالتكوين وفقاً للهدف الكمي الذي تم تحديده للعملية التكوينية وذلك رغم الاستقرار الحاصل في الاعتمادات المخصصة لبنود التكوين بين سنتي 2015 و2016.

هذا وسيتم العمل خلال السنوات القادمة على تحسين اداء الوزارة في مجال برمجة وتنفيذ برامج التكوين والعمل على تعميمها على أكبر عدد من الإطارات بمعدل 10 نقاط كل سنة، وسيساهم البرنامج التكويني في التصرف في الميزانية حسب الأهداف الذي ستقوم به وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف بالوزارة في الرفع في هذه النسبة بصفة كبيرة.

## ■ الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الانجازات	11.26	19	20.6	25	25	25	20.6	19	25
التقديرات	30	30	20	25	35	45	45	50	60

## ■ رسم بياني:



## ■ أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر لسنة 2021	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر 2023
—	- إجراء الدورات التكوينية	- انجاز الاستشارات الخاصة بانتقاء مكاتب التكوين	45		60

■ التفريعات الممكنة:

- حسب الجنس.
- حسب الرتبة.
- حسب الخطة الوظيفية.

■ المخاطر المحتملة:

- توفير الوسائل والاعتمادات المطلوبة لتأمين دورات تكوين مبرمجة.

### بطاقة مؤشر عدد: 3.1.9

#### ■ مرجع المؤشر:

التسمية	نسبة نجاعة برنامج القيادة والمساندة.
البرنامج	القيادة والمساندة.
البرنامج الفرعي	المساندة والتصرف في الوسائل.
الهدف	تحسين التصرف في الموارد البشرية.

#### ■ تعريف المؤشر:

التعريف	نجاعة ((efficiency)) برنامج القيادة والمساندة (وزن وثقل الاعتمادات المرصودة) مقارنة بالميزانية العامة لمختلف البرامج العملية (التكوين المهني والتشغيل والمبادرة الخاصة) وذلك دون اعتبار ميزانية الفاعلون العموميون.		
طبيعة المؤشر	موارد	نشاط	مخرجات
	المردودية	الجودة	الكفاءة
التصنيف\الفئة	المردودية	الجودة	الكفاءة
			الاثار

■ متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	إدارة الشؤون المالية.
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الادارة العامة للمصالح المشتركة.
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	إدارة الشؤون المالية.
	طريقة تجميع المعطيات	معطيات احصائية.
	دورية احتساب المؤشر	سنوي.

■ احتساب المؤشر	طريقة احتساب المؤشر	المعادلة	ميزانية برنامج القيادة والمساندة المركزية / الميزانية العامة لمختلف البرامج (التقنية) دون اعتبار ميزانية الفاعلون العموميون لكل برنامج فرعي) *100	
		وحدة القيس	%	
	القيمة المنشودة سنة	45		
■ احتساب المؤشر	المؤشرات الفرعية	التسمية	وحدة القيس	القيمة المنشودة
		ميزانية برنامج القيادة والمساندة المركزية	أد	
		الميزانية العامة لمختلف البرامج التقنية) دون اعتبار ميزانية الفاعلون العموميون لكل برنامج فرعي)	أد	

#### ■ تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

##### ● توضيح منهجي:

يعكس هذا المؤشر طبيعة المهمة من خلال وزن برنامج القيادة والمساندة (من ناحية الميزانية والموارد البشرية) مقارنة بالبرامج التقنية. إضافة الى أنه مؤشر مالي بامتياز.

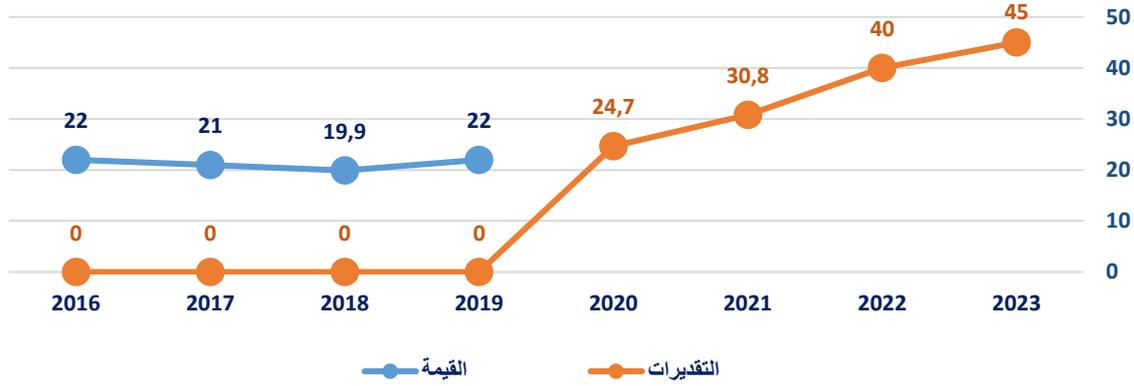
• التقديرات:

■ الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الانجازات	22	21	19,9	22				
التقديرات	--	--	--	--	24,7	30,8	40	45

مؤشر جديد

■ رسم بياني:



■ أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر لسنة 2021	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر لسنة 2023
24357	- استهلاك الاعتمادات المخصصة لبرنامج القيادة والمساندة	-/-	30.8		45

■ المخاطر المحتملة:

-
---

■ التفريعات الممكنة:

-
---

بطاقة مؤشر عدد: 4.1.9

■ مرجع المؤشر:

التسمية	نسبة دقة تقديرات ميزانية التأجير.
البرنامج	القيادة والمساندة.
البرنامج الفرعي	المساندة والتصرف في الوسائل.
الهدف	تحسين التصرف في الموارد البشرية.

■ تعريف المؤشر:

التعريف				الاعتمادات المبرمجة سنويا بنفقات التأجير مقارنة بالإنجازات السنوية لنفقات التأجير
طبيعة المؤشر		موارد	نشاط	مخرجات
التصنيف\الفئة		المردودية	الجودة	الكفاءة
				الاثر
				نتيجة

■ متابعة المؤشر	مصدر المعطيات	إدارة الشؤون المالية.
	الهيكل المسؤول عن تجميع المعطيات	الادارة العامة للمصالح المشتركة.
	الهيكل المسؤول عن تحليل المعطيات	إدارة الشؤون المالية.
	طريقة تجميع المعطيات	معطيات احصائية.
	دورية احتساب المؤشر	سنوي.

■ احتساب المؤشر	طريقة احتساب المؤشر	المعادلة		
		الإنجازات السنوية لنفقات التأجير/ الاعتمادات المبرمجة سنويا بنفقات التأجير) *100 (% وحدة القيس		
	القيمة المنشودة	100		
	المؤشرات الفرعية	التسمية	المعادلة	وحدة القيس
		القيمة المنشودة		
	المؤشرات الفرعية	الإنجازات السنوية لنفقات التأجير	أد	
		الاعتمادات المبرمجة سنويا بنفقات التأجير	أد	

■ تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

● توضيح منهجي:

يعكس هذا المؤشر دقة التحكم في كتلة الأجور من خلال دقة التقديرات الاعتمادات من خلال التصرف المحكم في المسار المني للعون (الترقية التدرج...) وذلك دون اعتبار المؤشرات الاقتصادية العامة والمتغيرة (les agrégats macro-économiques).

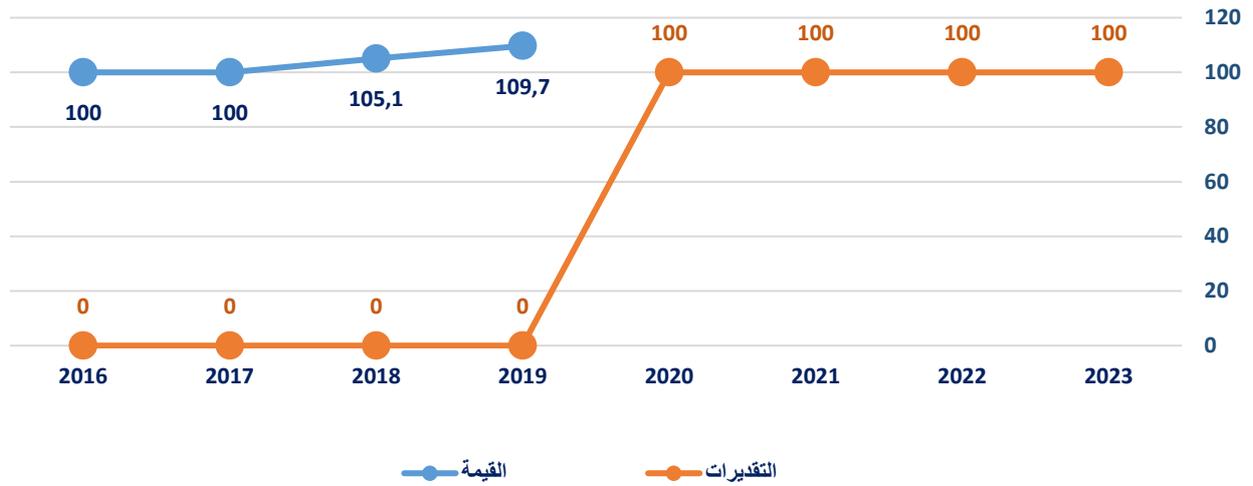
● التقديرات:

■ الجدول الزمني للمؤشر:

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الانجازات	100	100	105,1	109,7				
التقديرات	--	--	--	109.7	100	100	100	100

\* مؤشر جديد

رسم بياني:



أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

تقديرات الاعتمادات لسنة 2021	الأنشطة	التدخلات	تقديرات المؤشر لسنة 2021	القيمة المستهدفة حسب البرامج الفرعية	القيمة المستهدفة للمؤشر 22023
15797	- صرف الاجور	اعداد القائمات البيضاء للاجور والتنسيق مع مصالح المركز الوطني للإعلامية واعداد الوثائق المالية	%100		%100

المخاطر المحتملة:

-

التفريعات الممكنة:

-