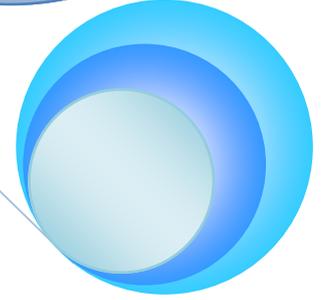
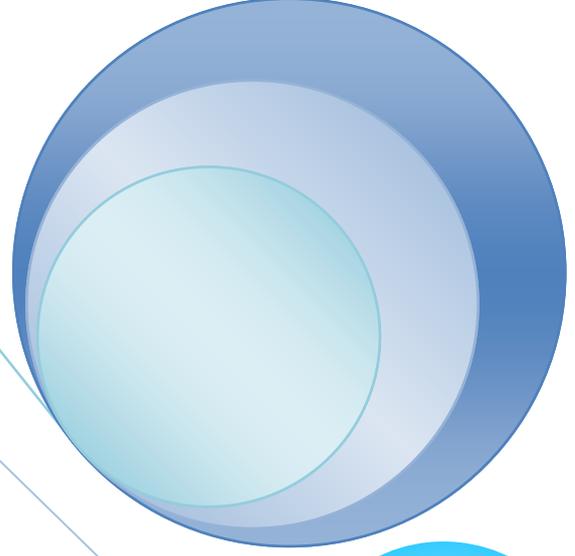


الجمهورية التونسية

وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية



التقرير السنوي لأداء

مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية

لسنة 2022

أفريل 2023



1	<b>المحور الأول: تقديم عام لأهم إنجازات المهمة لسنة 2022</b>
2	1. ملخص لأهم الإنجازات الإستراتيجية للمهمة
2	1-1. تقديم المهمة
3	1-2. الإنجازات الإستراتيجية للمهمة
5	2. نتائج تنفيذ ميزانية المهمة لسنة 2022
5	1-2. نتائج تنفيذ ميزانية المهمة مقارنة بالتقديرات حسب طبيعة النفقة
7	2-2. نتائج تنفيذ ميزانية المهمة مقارنة بالتقديرات حسب البرامج
9	<b>المحور الثاني: الإنجازات الخاصة ببرامج المهمة لسنة 2022</b>
10	<b>برنامج التصرف في أملاك الدولة</b>
11	1. نتائج أداء برنامج التصرف في أملاك الدولة
12	❖ الهدف الاستراتيجي 1.1: حسن التصرف في أملاك الدولة
12	✓ المؤشر 1.1.1: نسبة توظيف العقارات الدولية الفلاحية
13	✓ المؤشر 2.1.1: نسبة توظيف العقارات الدولية غير الفلاحية
15	✓ المؤشر 3.1.1: نسبة توفير الرصيد العقاري
16	2. نتائج تنفيذ ميزانية برنامج التصرف في أملاك الدولة
16	✓ حسب طبيعة النفقة
17	✓ حسب الأنشطة (إع الدفع)
20	<b>برنامج حماية أملاك الدولة</b>
21	1. نتائج أداء برنامج حماية أملاك الدولة
22	❖ "هدف الاستراتيجي 1.2: ضمان الحماية الأمثل لأملاك الدولة وحقوقها"
22	✓ المؤشر 1.1.2: نسبة التدخلات المنجزة لحماية أملاك الدولة
25	2. نتائج تنفيذ ميزانية برنامج حماية أملاك الدولة
25	✓ حسب طبيعة النفقة
28	✓ حسب الأنشطة (إع الدفع)
29	<b>برنامج القيادة والمساندة</b>
30	1. نتائج أداء برنامج القيادة والمساندة
30	❖ الهدف الاستراتيجي 1.9: تحسين التصرف في الموارد البشرية وملاءمة الكفاءات مع الحاجيات وضمان المساواة وتكافؤ الفرص
31	✓ المؤشر 1.1.9: نسبة التحكم في كتلة الأجور
32	✓ المؤشر 2.1.9: نسبة الأعدان المكونين في الميادين الأساسية
33	❖ الهدف الاستراتيجي 2.9: ضمان ديمومة الميزانية وحسن التصرف في الموارد المالية للمهمة مع تحسين نجاعة وفاعلية برنامج القيادة والمساندة
33	✓ المؤشر 1.2.9: نسبة إنجازات الميزانية مقارنة بالتقديرات
34	✓ المؤشر 2.2.9: حصة ميزانية برنامج القيادة والمساندة في ميزانية المهمة
34	✓ المؤشر 3.2.9: كلفة التسيير لكل عون
35	2. نتائج تنفيذ ميزانية برنامج القيادة والمساندة
35	✓ حسب طبيعة النفقة
37	✓ حسب أنشطة (إع الدفع)

المحور الأول

تقديم عام

لأهم إنجازات المهمة لسنة 2022

# 1. ملخص لأهم الإنجازات الإستراتيجية للمهمة:

## 1.1. تقديم المهمة:

تتولى مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية تحديد وضبط وحماية ملك الدولة العام والخاص، كما تحرص من ناحية على المحافظة على الثروة الوطنية من الضياع والإهمال والاستغلال غير الشرعي، ومن ناحية أخرى على توظيف الرصيد العقاري الدولي التوظيف الأمثل، واستغلاله في تنشيط الاقتصاد ودفع الحركة الاقتصادية بالبلاد وذلك عبر:

- تسوية الوضعيات العقارية،
- تكوين مدخرات عقارية للأجيال القادمة،
- إنجاز وتركيز المشاريع التنموية من بنية أساسية وتجهيزات جماعية واستثمار خاص،
- تطوير الإطار التشريعي المنظم للقطاع،
- تكريس قواعد الحوكمة الرشيدة في مجال التصرف في ملك الدولة والعمل على انفتاح المهمة على محيطها الخارجي.

وحيث تعتبر المسائل العقارية من القطاعات ذات الإشكاليات الهيكلية والتشريعية، فقد تمحورت إستراتيجية القطاع حول تامين دور العنصر العقاري في الدورة الاقتصادية بالبلاد وفي دفع الاستثمار، مع دعم وتعزيز المكاسب وإحكام استغلال وتوظيف الأراضي والثروات والموارد الطبيعية، وكذلك ضمان حقوق المنتفعين بالخدمات المتعلقة بترسيم العمليات العقارية بالسجل العقاري.

وتعتمد إستراتيجية قطاع أملاك الدولة والشؤون العقارية على المحاور الإستراتيجية الأساسية

التالية:

- 1) استرجاع الأملاك المعتدى عليها وإعادة توظيفها،
- 2) دعم الموارد المالية للدولة،
- 3) دفع المشاريع المعطلة،
- 4) تبسيط الإجراءات.

وتتمثل هيكله برامج مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية في برنامجين عمليتين (برنامج التصرف في أملاك الدولة وبرنامج حماية أملاك الدولة) وبرنامج القيادة والمساندة.

## 2.1. الإنجازات الإستراتيجية للمهمة:

عملت مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية سنة 2022 على توفير الحلول الكفيلة بتجاوز الإشكاليات خاصة بالنسبة للوضعيات العقارية التي لها تأثير على سير وإنجاز المشاريع العمومية. كما سعت المهمة إلى التسريع في معالجة الملفات العقارية العالقة وإبلاء العناية اللازمة لمسألة التصرف في الأراضي الدولية الفلاحية وحمايتها من الاعتداءات عبر تفعيل الآليات اللازمة لذلك ودفعها لتكون رافدا للتنمية الفلاحية بالإضافة إلى فرض الرقابة الإدارية على العقارات الدولية غير الفلاحية التي تم تخصيصها لفائدة الهياكل الإدارية والمنشآت العمومية إلى جانب الحرص على تحسين مسك ملفات التقاضي.

وتمثلت أهم إنجازات المهمة سنة 2022:

### ✓ في مجال التصرف في أملاك الدولة:

- تمت تسوية 40 % من العقارات المطالب بتسويتها لتحرير الحوزة العقارية لفائدة المشاريع العمومية،
- تم إنجاز نسبة 60 % من العقارات المصادق على تحديدها لفائدة ملك الدولة الخاص بأمر مقارنة بالعقارات المستقصات من قبل لجان الاستقصاء وتحديد الأراضي التابعة لملك الدولة الخاص والتي تم إنجاز أمثلة أشغال في شأنها،
- تم تسجيل 59 % من العقارات المقدم في شأنها قضايا مطالب تسجيل لفائدة ملك الدولة الخاص،
- تم توظيف 43,94 % من العقارات الدولية الفلاحية القابلة للتوظيف،
- تم توظيف 49,60 % من العقارات الدولية غير الفلاحية القابلة للتوظيف.

## ✓ في مجال حماية أملاك الدولة:

- تم إنجاز 16 عملية تطهير لعقارات تابعة لملك الدولة الخاص والكائنة بتونس الكبرى،
- تم استصدار 1152 حكماً لفائدة الدولة أي بنسبة 47 % من العدد الجملي للأحكام،
- تم إنجاز 2529 تقرير اختبار على المستوى الجهوي بنسبة 79 % من الإختبارات المطلوبة بجميع أنواعها،
- تم إنجاز 1159 تقرير اختبار على المستوى المركزي بنسبة 89 % من الإختبارات المطلوبة بجميع أنواعها،
- تم اعتماد 93 % من ملاحظات تقارير الرقابة (الإقرار بصحتها) بصفة نهائية.

## 2. نتائج تنفيذ ميزانية المهمة:

### 1.2. نتائج تنفيذ ميزانية المهمة مقارنة بالتقديرات حسب طبيعة النفقة:

#### جدول عدد 1:

### تنفيذ ميزانية مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية

#### لسنة 2022 مقارنة بالتقديرات

#### التوزيع حسب طبيعة النفقة

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2022	تقديرات 2022 (ق. م التعديلي)	بيان النفقات	
نسبة الإنجاز %	المبلغ				
(1) / (2)	(1) - (2)	(2)	(1)		
102	983	58 983	58 000	اعتمادات التعهد	نفقات التأجير
102	983	58 983	58 000	اعتمادات الدفع	
169	4 925	12 080	7 155	اعتمادات التعهد	نفقات التسيير
169	4 925	12 080	7 155	اعتمادات الدفع	
99	-9	824	833	اعتمادات التعهد	نفقات التدخلات
99	-9	824	833	اعتمادات الدفع	
115	1 933	14 694	12 761	اعتمادات التعهد	نفقات الاستثمار
124	2 945	15 259	12 314	اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	نفقات العمليات المالية
				اعتمادات الدفع	
110	7 832	86 581	78 749	اعتمادات التعهد	المجموع
111	8 844	87 146	78 302	اعتمادات الدفع	

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات.

بلغت جملة نفقات مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية لسنة 2022 مبلغا قدره 87 146 ألف دينار (أي ما يمثل نسبة 111 % من جملة تقديرات ميزانية المهمة لسنة 2022)، موزعة حسب طبيعة النفقة (إع الدفع) كما يلي:

- **نفقات التأجير:** 58 983 أ.د (أي ما يمثل نسبة 67,68 % من جملة نفقات المهمة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 102 % من تقديرات نفقات التأجير لسنة 2022).
- **نفقات التسيير:** 12 080 أ.د (أي ما يمثل نسبة 13,86 % من جملة نفقات المهمة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 169 % من تقديرات نفقات التسيير لسنة 2022).
- **نفقات التدخلات:** 824 أ.د (أي ما يمثل نسبة 0,95 % من جملة نفقات المهمة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 99 % من تقديرات نفقات التدخلات لسنة 2022).
- **نفقات الاستثمار:** 15 259 أ.د (أي ما يمثل نسبة 17,51 % من جملة نفقات المهمة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 124 % من تقديرات نفقات الاستثمار لسنة 2022).

## 2.2. نتائج تنفيذ ميزانية المهمة مقارنة بالتقديرات حسب البرامج:

### جدول عدد 2:

### تنفيذ ميزانية مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية

### لسنة 2022 مقارنة بالتقديرات

### التوزيع حسب البرامج

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2022	تقديرات 2022 (ق. م التعديلي)	البرامج	
نسبة الإنجاز %	المبلغ				
(1) / (2)	(1) - (2)	(2)	(1)		
95	-834	17 109	17 943	اعتمادات التعهد	البرنامج عدد 1 التصرف في أملاك الدولة
96	-753	17 016	17 769	اعتمادات الدفع	
122	7 628	41 884	34 256	اعتمادات التعهد	البرنامج عدد 2 حماية أملاك الدولة
122	7 572	41 828	34 256	اعتمادات الدفع	
104	1 038	27 588	26 550	اعتمادات التعهد	البرنامج عدد 9 القيادة والمساندة
108	2 025	28 302	26 277	اعتمادات الدفع	
110	7 832	86 581	78 749	اعتمادات التعهد	المجموع العام
111	8 844	87 146	78 302	اعتمادات الدفع	

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات.

بلغت جملة نفقات مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية لسنة 2022 مبلغا قدره 87 146 ألف دينار (أي ما يمثل نسبة 111 % من جملة تقديرات ميزانية المهمة لسنة 2022)، موزعة حسب البرامج كما يلي:

○ برنامج التصرف في أملاك الدولة: 17 016 أ.د (أي ما يمثل نسبة 20 % من جملة نفقات المهمة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 96 % من تقديرات نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022)، غير أنه على الرغم من ذلك فإن برنامج التصرف في أملاك الدولة لم يتمكن خلال سنة 2022 من بلوغ قيمة مؤشرات الأداء المبرمجة ويعود ذلك للأسباب التي سيتم بيانها بالجزء المتعلق بنتائج تنفيذ ميزانية برنامج التصرف في أملاك الدولة (التوزيع حسب الأنشطة).

○ برنامج حماية أملاك الدولة: 41 828 ألف دينار (أي ما يمثل نسبة 48 % من جملة نفقات المهمة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 122 % من تقديرات نفقات برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022) ويرجع ذلك بالأساس إلى ارتفاع النفقات المنجزة من الحساب الخاص للخزينة "صندوق ضمان حوادث المرور" بعنوان تنفيذ الأحكام الصادرة بالأداء والتي بلغت 6 958 ألف دينار إضافة إلى ارتفاع النفقات المنجزة من الحساب الخاص للخزينة "صندوق دعم الرصيد العقاري" والتي بلغت 11 207 ألف دينار، مع الإشارة إلى خصوصية هذا الصندوق المتمثلة أساساً في إمكانية تجاوز نفقاته الفعلية للإعتمادات المرسمة، وبالتالي ليس لهذا الفارق أي تأثير على جانب الأداء.

○ برنامج القيادة والمساندة: 28 302 ألف دينار (أي ما يمثل نسبة 32 % من جملة نفقات المهمة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 108 % من تقديرات نفقات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022) ويرجع ذلك إلى رصد إعتمادات إضافية بقيمة 1,726 مليون دينار بقسم التأجير مما أثر سلباً على مؤشر نسبة التحكم في كتلة الأجور.

## المحور الثاني

الإنجازات الخاصة ببرامج المهمة

لسنة 2022

## برنامج

### "التصرف فى أملاك الدولة"

رئيس البرنامج: السيد محمد السايغي (المدير العام للإقتناء والتحديد)

تاريخ توليه مهمة قيادة البرنامج: 08 أفريل 2022

## 1. نتائج أداء برنامج التصرف في أملاك الدولة:

توكل إلى برنامج التصرف في أملاك الدولة مهمة إعداد وتنفيذ سياسة الوزارة لحسن التصرف في أملاك الدولة قصد توظيفها وتصفيتها وتسوية وضعياتها حتى يتم إدماجها في الدورة الاقتصادية للبلاد مع حماية الرصيد العقاري الفلاحي وغير الفلاحي من التشتت والاعتداء عليه والتصرف فيه بدون صفة.

وفي هذا الإطار يرمي برنامج التصرف في أملاك الدولة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معاضدة مجهود الدولة في مجال تشغيل أصحاب الشهادات العليا وغيرهم من العاطلين عن العمل،
- تحرير الحوزة العقارية لفائدة المشاريع العمومية،
- المحافظة على ملك الدولة الخاص،
- توظيف العقارات الدولية،
- تصفية العقارات الراجعة بالملكية للدولة من أملاك الأجانب،
- التصرف في العقارات الدولية والمنقولات التابعة للدولة مع تطوير مساهمته في دعم الاستثمار،
- تسوية وضعية المستغلين بصفة قانونية لعقارات دولية فلاحية ومتساكني التجمعات السكنية المقامة على أراضي دولية وشاغلي أملاك الأجانب،

كما يسعى برنامج التصرف في أملاك الدولة في إطار تنفيذ السياسة العقارية للبلاد التونسية الى الإصلاح الشامل للقطاع العقاري من مختلف الجوانب المرتبطة به، التشريعية منها والتنظيمية والإجرائية والمؤسسية، والتي تم تنزيلها بناء على مخطط عمل دقيق على المدى القريب والمتوسط والبعيد، يحدد على الخصوص طبيعة التدابير والجهات المكلفة بها والمدى الزمني لتنفيذها.

ويكتسي برنامج التصرف في أملاك الدولة أهمية بالغة باعتباره يسهر على ضمان حسن التصرف في أملاك الدولة من عقارات دولية فلاحية وعقارات دولية غير فلاحية ومنقولات تابعة للدولة ولما يوفره من رصيد يستغل لتدعيم موارد الدولة ولتكوين مدخرات توضع على ذمة الهياكل العمومية لاستغلالها وإنجاز مشاريعها.

كما يسعى البرنامج إلى دعم الرصيد العقاري للدولة من خلال حصر عقارات الدولة بصفة شاملة ودقيقة وتكثيف أعمال الاستقصاء والتحديد بالإضافة الى تسجيلها ودعمها بعقارات جديدة من خلال

الانتزاع والاقتناء لفائدة الدولة. 

## ❖ الهدف الاستراتيجي 1.1: ضمان حسن التصرف في أملاك الدولة

يعكس الهدف "ضمان حسن التصرف في أملاك الدولة" التوجه الإستراتيجي للسياسة العمومية في مجال "النهوض بالمجال العقاري لجعله رافدا أساسيا للتنمية ودافعا للعجلة الإقتصادية" من خلال ضمان حسن التصرف في أملاك الدولة من عقارات دولية فلاحية وعقارات دولية غير فلاحية ومنقولات تابعة للدولة وذلك بتوظيفها التوظيف الأنسب بإتباع آليات موضوعة للغرض يتم تعديلها كلما اقتضى الأمر ذلك من جهة والمساهمة في دعم الموارد المالية للدولة من جهة أخرى.

وقد سجل نسبة تقدم تعتبر متوسطة وذلك باعتبار أن مؤشرات قيس الأداء الخاصة به قد سجلت النتائج التالية:

### ✓ المؤشر 1.1.1: نسبة توفير الرصيد العقاري

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	63	80	48,81	61	45,30	70	نسبة مائوية

#### - تحليل الفارق المسجل على مستوى الإنجازات مقارنة بتقديرات المؤشر لسنة 2022

تم تسجيل تقدم في نسبة مؤشر توفير الرصيد العقاري الذي بلغ 48,81 % من العقارات المسواة مقارنة بالتقديرات المبرمجة والمقدرة بـ 61 % أي بنسبة إنجاز تبلغ 80 % ويعود ذلك بالأساس للأسباب التالية:

#### في إطار الاقتناء

تمت تسوية 40 % من العقارات المطالب بتسويتها لتحرير الحوزة العقارية لفائدة المشاريع العمومية مقابل تقديرات بلغت نسبة 42 % من العقارات المعنية بالتسوية أي بنسبة إنجاز مقارنة بالتقديرات تساوي 95 % وهي تعتبر نسبة مقبولة بالرغم من تعطل صدور الكثير من أوامر الانتزاع بالرأى الرسمي للجمهورية التونسية خلال السنوات السابقة.

## في إطار التحديد

تم إنجاز نسبة 60 % من العقارات المصادق على تحديدها بأمر لفائدة ملك الدولة الخاص مقارنة بالعقارات المستقصات من قبل لجان الاستقصاء وتحديد الأراضي التابعة لملك الدولة الخاص والتي تم إنجاز أمثلة أشغال خاصة في شأنها وذلك بعد طرح الملفات المحفوظة وهي نسبة متقاربة مع ما تم تقديره استنادا إلى عدد القطع التي استوفت آجال إشهارها (6 أشهر) وهي في مرحلة إعداد التقرير الاختتامي من قبل اللجان والتي سيتم المصادقة عليها باستصدار أوامر مصادقة، والمساوية لـ 65 % أي بنسبة إنجاز بلغت حوالي 92 %، وتعد هذه النسبة محترمة أمام تساؤل الرصيد العقاري القابل للتحديد في بعض الولايات.

## في إطار التسجيل

تم برمجة تسجيل 65 % من العقارات المقدم في شأنها قضايا مطالب تسجيل لفائدة ملك الدولة الخاص سنة 2022 استنادا إلى عدد مطالب التسجيل المقدمة من قبل إدارة التحديد إلى فروع المحكمة العقارية والتي استكملت أغلب الإجراءات اللازمة للبت فيها، وتم تسجيل نسبة 59 % من العقارات المقدم في شأنها قضايا مطالب تسجيل لفائدة ملك الدولة الخاص وهي نسبة متقاربة مع ما تم تقديره أي بنسبة إنجاز بلغت حوالي 90 %.

## ✓ المؤشر 2.1.1: نسبة توظيف العقارات الدولية الفلاحية

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	60,26	85,18	43,94	51,58	36,99	34,45	نسبة مائوية

## - تحليل الفارق المسجل على مستوى الإنجازات مقارنة بتقديرات المؤشر لسنة 2022

بلغت نسبة العقارات الدولية الفلاحية الموظفة 43,94 % من جملة العقارات القابلة للتوظيف أي بنسبة أقل من نسبة التقديرات المبرمجة والمقدرة بـ 51,58 % أي بنسبة إنجاز تتأخر 85,18 % وتعتبر هذه النسبة مقبولة رغم:

- ضعف نسق انعقاد اللجان الجهوية لمتابعة الأراضي الدولية الفلاحية،
- ضعف نسق تنفيذ قرارات إسقاط الحق والإخلاء من قبل السلط الجهوية والمحلية رغم التنسيق معها،
- التقليل في عدد مأموريات التنقل والاقتصار على إجراء الأبحاث والمعاینات الميدانية للملفات المتأكدة نتيجة عدم توفر المعدات اللوجستية،
- عزوف بعض المنتفعين بالتسوية طبقاً للأمر الحكومي عدد 1870 لسنة 2015 المؤرخ في 20 نوفمبر 2015 عن خلاص أثمان العقارات وإبرام العقود.
- عدم صدور عدد 03 مشاريع أوامر للمصادقة على قائمة المعنيين بتسوية وضعية المستغلين بصفة قانونية لعقارات دولية فلاحية.

وبهدف تطوير المؤشر والترفيغ فيه تدريجياً، سيقع العمل مستقبلاً على تقادي الإشكاليات من خلال:

- تحسيس جميع المتدخلين على استعمال التطبيقات الإعلامية الموضوعية على ذمتهم وتحيينها كلما اقتضى الأمر ذلك.
- تحسيس المنتفعين بالتسوية طبقاً للأمر الحكومي عدد 1870 لسنة 2015 المؤرخ في 20 نوفمبر 2015 لخلاص أثمان العقارات وإبرام العقود.
- تكثيف عدد مأموريات التنقل بما تسمح به الوسائل المادية والبشرية الموضوعية على ذمة البرنامج الفرعي خاصة وأنه تم تعزيز الإدارة بسيارة جديدة.

## ✓ المؤشر 3.1.1: نسبة توظيف العقارات الدولية غير الفلاحية

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	72,57	84,33	49,60	58,82	44,57	40,69	نسبة مائوية

### - تحليل الفارق المسجل على مستوى الإنجازات مقارنة بتقديرات المؤشر لسنة 2022

بلغت نسبة العقارات الدولية غير الفلاحية الموظفة 49,60 % من جملة العقارات القابلة للتوظيف أي بنسبة أقل من نسبة التقديرات المبرمجة والمقدرة بـ 58,82 % أي بنسبة إنجاز تناهز 84,33 % وتعتبر هذه النسبة مقبولة رغم:

- تشعب وطول الإجراءات المتعلقة بتوظيف العقارات الدولية، كما أن التفويت في العقارات الدولية يستوجب عرض الملفات على أنظار اللجنة الاستشارية للعمليات العقارية بعد أخذ رأي الوزارات المعنية،  
- تقلص عدد جلسات اللجنة الوطنية للتفويت وبالتالي تقلص عدد الملفات المعروضة على هذه اللجنة،

وتتمثل الإجراءات والتدابير المقترحة لتحسين الأداء في:

- الزيادة في نسبة العقارات الدولية الموظفة بنسبة 5 % سنويا وذلك من خلال تسوية الوضعيات العقارية العالقة والترفيح في نسبة استجابة الإدارة لها وكذلك الترفيح في نسبة استجابة الإدارة لطلبات التخصيص لفائدة مختلف المصالح العمومية.

- العمل على التنسيق مع السلط الجهوية والمحلية قصد تحسيس المواطنين بأهمية هذا المشروع لتحفيزهم على تسوية وضعيتهم العقارية،

- الحرص على استكمال إنجاز الأعمال الفنية بالنسبة لجزء هام من العقارات المقامة عليها التجمعات السكنية المعنية بالتسوية من طرف ديوان قيس الأراضي والمسح العقاري.

## 2. نتائج تنفيذ ميزانية برنامج التصرف في أملاك الدولة:

### حسب طبيعة النفقة:

بلغت جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022 مبلغاً قدره 17 016 أ.د، ونسبة إنجاز تبلغ 96 % من تقديرات نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022، موزعة حسب طبيعة النفقة كما يلي:

○ **نفقات التأجير:** 16 027 أ.د (أي ما يمثل نسبة 94 % من جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 95 % من تقديرات نفقات التأجير للبرنامج لسنة 2022).

○ **نفقات التسيير:** 207 أ.د (أي ما يمثل نسبة 1 % من جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 100 % من تقديرات نفقات التسيير للبرنامج لسنة 2022).

○ **نفقات الاستثمار:** 782 أ.د (أي ما يمثل نسبة 5 % من جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 111 % من تقديرات نفقات الاستثمار للبرنامج لسنة 2022).

### جدول عدد 3:

## تنفيذ ميزانية برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022 مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب طبيعة النفقة

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2022	تقديرات 2022 (ق. م التعديلي)	بيان النفقات	
نسبة الإنجاز %	المبلغ				
(1) / (2)	(1) - (2)	(2)	(1)		
95	-833	16 027	16 860	اعتمادات الدفع	نفقات التأجير
100	0	207	207	اعتمادات الدفع	نفقات التسيير
				اعتمادات التعهد	نفقات التدخلات
				اعتمادات الدفع	
100	-1	875	876	اعتمادات التعهد	نفقات الاستثمار
111	80	782	702	اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	نفقات العمليات المالية
				اعتمادات الدفع	
95	-834	17 109	17 943	اعتمادات التعهد	المجموع
96	-753	17 016	17 769	اعتمادات الدفع	

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات.

### ✓ حسب الأنشطة (إع الدفع):

وزعت جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022 حسب الأنشطة كما يلي:

- **النشاط عدد 1: توظيف العقارات الدولية الفلاحية:** 3 613 أ.د (أي ما يمثل نسبة 21 % من جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 95 % من تقديرات نفقات النشاط عدد 1 توظيف العقارات الدولية الفلاحية لسنة 2022).

○ **النشاط عدد 2:** توظيف العقارات الدولية غير الفلاحية والمنقولات التابعة للدولة: 6 357 أ.د. (أي ما يمثل نسبة 37 % من جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 101 % من تقديرات نفقات النشاط عدد 2 توظيف العقارات الدولية غير الفلاحية والمنقولات التابعة للدولة لسنة 2022).

○ **النشاط عدد 3:** أبحاث عقارية وميدانية: 7 046 أ.د. (أي ما يمثل نسبة 42 % من جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 92% من تقديرات نفقات النشاط عدد 3 أبحاث عقارية وميدانية لسنة 2022).

#### جدول عدد 4:

### تنفيذ ميزانية برنامج التصرف في أملاك الدولة لسنة 2022 مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب الأنشطة (إع الدفع)

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2022	تقديرات 2022 (ق. م التعديلي)	بيان الأنشطة
نسبة الإنجاز %	المبلغ			
(1) / (2)	(1) - (2)	(2)	(1)	
95	-207	3 613	3 820	النشاط عدد 1 توظيف العقارات الدولية الفلاحية
101	52	6 357	6 305	النشاط عدد 2 توظيف العقارات الدولية غير الفلاحية والمنقولات التابعة للدولة
92	-598	7 046	7 644	النشاط عدد 3 (24) أبحاث عقارية وميدانية
96	-753	17 016	17 769	المجموع العام

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات.

بلغت جملة نفقات برنامج التصرف في أملاك الدولة خلال سنة 2022 مبلغا قدره 17 016 أ.د. بنسبة إنجاز تبلغ 96 % من تقديرات نفقات البرنامج لسنة 2022.

وبلغت إنجازات الاعتمادات المخصصة لنشاط "توظيف العقارات الدولية الفلاحية" قيمة **3 613 ألف دينار** مقارنة بالتقديرات التي كانت في حدود 3 820 ألف دينار أي بنسبة إنجاز **95 %** ويُعزى ذلك لتراجع نفقات التأجير نظرا لحركة النقل بين البرامج وتراجع نفقات الاستثمار لعدم التمكن من استكمال إجراءات خلاص استشارة تتعلق باقتناء معدات فنية طبوغرافية خلال السنة المالية. مما انعكس سلبا على نتائج المؤشر "نسبة توظيف العقارات الدولية الفلاحية" رغم تحسنه مقارنة بإنجازات سنة 2021.

كما بلغت إنجازات الاعتمادات المخصصة لنشاط "توظيف العقارات الدولية غير الفلاحية والمنقولات التابعة للدولة" قيمة **6 357 ألف دينار** مقارنة بالتقديرات التي كانت في حدود 6 305 ألف دينار أي بنسبة إنجاز 101 % وهو ما يفسر بتحويل اعتمادات لتغطية مبلغ الفواتير في إطار الصفقة المبرمة بين وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية وديوان قيس الأراضي والمسح العقاري لإنجاز وتحديد ملك الدولة الخاص، إلا أن ذلك لم يُساهم في تحقيق القيمة المقدرة للمؤشر لسنة 2022 رغم تحسن إنجازات المؤشر مقارنة بإنجازات سنة 2021.

أما بالنسبة لإنجازات الاعتمادات المخصصة لنشاط "أبحاث عقارية وميدانية" فقد بلغت **7 046 ألف دينار** مقارنة بالتقديرات التي كانت في حدود 7 644 ألف دينار أي بنسبة إنجاز تناهز 92 % مع العلم أن جل هذه الاعتمادات هي نفقات تأجير.

برنامج  
"حماية أملاك الدولة"

رئيس البرنامج: السيد علي الطاهر مولى (المدير العام للإختبارات)  
تاريخ توليه مهمة قيادة البرنامج: 22 نوفمبر 2022

## 1. نتائج أداء برنامج حماية أملاك الدولة:

ترتكز إستراتيجية برنامج حماية أملاك الدولة على سعي الدولة الدائم لضمان حماية الممتلكات الفردية والعامّة وحوكمة التصرف في الأملاك العمومية وحمايتها من خلال إحصاء هذه الأملاك وضبطها وتقييمها ومراقبة إستغلالها والقيام بكل ما يلزم للحفاظ عليها والعمل على استرجاعها عند الإعتداء عليها.

يهدف برنامج حماية أملاك الدولة إلى توفير الحماية للأملاك العمومية بمختلف الوسائل وفي مختلف المراحل ليتسنى تثمين هذه الأملاك وتطوير مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد.

ويتم العمل ضمن برنامج حماية أملاك الدولة على تحقيق المحاور الإستراتيجية المذكورة وفق الأولويات التالية:

- القيام بجرد وتقييم الأصول الثابتة المادية لإدراجها ضمن موازنة الدولة في إطار إرساء النظام المحاسبي الجديد للدولة تطبيقاً لأحكام القانون الأساسي للميزانية عدد 15 لسنة 2019 المؤرخ في 13 فيفري 2019 حيث تؤدي الأعمال المنجزة في إطار هذا المشروع إلى مسح شامل للأملاك الدولة العقارية والمنقولة وجردها وتحيين السجلات الخاصة بها وتقدير قيمتها للاستفادة منها على الوجه الاكمل.
- تحقيق تدخّل ناجع وفعال في مجال حوكمة التصرف في المال العام ومكافحة الفساد وحماية الأملاك العمومية.
- الشروع في إنجاز مهام تقييم السياسات العمومية بما يسمح من التأكد من تحقيق الأهداف المرسومة منها ومن كلفتها الحقيقية،
- تطوير جودة الاختبارات من خلال تطوير الخدمات المسداة عبر الرقمنة والتخصّص والتقليص في مدة الإنجاز،
- تطوير مساهمة العقار الدولي في دعم الاستثمار وذلك بدفع نسق إنجاز المشاريع الكبرى والتقليص في مدتها،
- التحسين في نجاعة تمثيل الدولة والمؤسسات العمومية لدى القضاء والهيئات التحكيمية.

كما يساهم الديوان الوطني للملكية العقارية بصفته فاعلاً عمومياً على مستوى البرنامج في حماية الممتلكات العامة والخاصة وذلك من خلال وظيفة إشهار مختلف العمليات الخاضعة للتسجيل

العقاري ومن خلال تعصير الخدمات المقدمة من قبله عبر تطوير منظومة السجل العقاري الوطني تماشياً مع البرنامج الحكومي للإدارة الذكية 2020 من خلال تطوير البرنامج الإعلامي للمؤسسة بتركيز إدارة الكترونية على المستوى الداخلي والخارجي.

## ❖ الهدف الاستراتيجي 1.2: ضمان الحماية الأنجع لأمالك الدولة وحقوقها

تكتسي حماية أملاك الدولة والحفاظ على حقوقها أهمية قصوى في تحقيق الأهداف التنموية للبلاد من خلال جرد الممتلكات وحسن تقييمها ورقابة التصرف فيها والقيام بكل ما يلزم لإسترجاعها في حال تمّ الإعتداء عليها حيث أنّ "ضمان الحماية الأنجع لأمالك الدولة و حقوقها" سيساهم في حوكمة التصرف فيها وحسن إستغلالها وتنفيذ المشاريع التنموية المدرجة بمخطط التنمية 2023 – 2025 والتوجّهات الإستراتيجية بالميزان الاقتصادي.

بالرجوع لما تمّ تحقيقه من نتائج أداء لمختلف الهياكل المنضوية تحت برنامج حماية أملاك الدولة واستنادا الى المؤشر الذي حققه كل هيكل خلال سنة 2022 يمكن تقديم الجدول التالي:

### ✓ المؤشر 1.1.2: نسبة التدخلات المنجزة لحماية أملاك الدولة

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	71,35	99	61,42	62,01	66,4	61,93	نسبة مائوية

### - تحليل الفارق المسجل على مستوى الإنجازات مقارنة بتقديرات المؤشر لسنة 2022

سجل مؤشر نسبة التدخلات المنجزة لحماية أملاك الدولة خلال سنة 2022 نسبة 61,42 % محققا بذلك نسبة إنجاز تناهز 99 % مقارنة بالتقديرات المبرمجة لنفس السنة والمقدرة بنسبة 62,01 %.

ويمكن تفسير هذه النسبة مقارنة بالتقديرات لسنة 2022 بتراجع لبعض المؤشرات الفرعية للهيكل التابعة للبرنامج على النحو التالي:

✓ تراجع في إنجاز مؤشر نسبة الأحكام الصادرة لفائدة الدولة مقارنة بالتقديرات لنفس السنة حيث تمّ تحقيق نسبة إنجاز في حدود 47 % في حين قدرت القيمة المستهدفة لنفس السنة 57 % . ويعود ذلك إلى أن أداء الإدارة العامة لنزاعات الدولة مرتبط بمعطيات خارجة عن مشمولاتها إلى جانب طول آجال البت في القضايا من قبل المحاكم.

✓ تراجع في إنجاز مؤشر نسبة تحيين العقارات التابعة لملك الدولة الخاص والكائنة بتونس الكبرى حيث تم إنجاز نسبة 21,68 % في حين قدرت القيمة المستهدفة لنفس السنة بـ 24 % ويمكن تفسير هذا التراجع إلى شروع الإدارة العامة لضبط الأملاك العمومية في إنجاز مشروع جرد الأصول الثابتة المادية للدولة وتركيز العمل على تحيين سجلات أملاك الدولة على مستوى عدد من الجهات، بالإضافة إلى عدم القدرة على تنفيذ ميزانية الإستثمار المخصصة لمشروع إحصاء أملاك الدولة في حدود 248 أد حيث لم يتم توفير وسائل النقل الضرورية لتنفيذ المشروع (طلب العروض غير مثمر).

✓ تطور في إنجاز مؤشر نسبة ملاحظات تقارير الرقابة المعتمدة بصفة نهائية مقارنة مع التقديرات حيث بلغت هذه النسبة 93 % في حين قُدرت النسبة المستهدفة بـ 92 % . ولئن كان هذا التطور طفيفا (على نفس مستوى الأداء بالنسبة لجودة الملاحظات المبداء في تقارير الرقابة) إلا أنه اقترب تدريجيا من القيمة المستهدفة للمؤشر والبالغة 95 % .

✓ تحسّن في مؤشر نسبة إنجاز الاختبارات حيث تم تحقيق نسبة 84 % خلال سنة 2022 في حين قُدرت النسبة المستهدفة بـ 75 % لنفس السنة، حيث تم تقدير هذه النسبة المستهدفة على ضوء الإجراءات الإستثنائية التي فرضتها جائحة كورونا والتي كان لها التأثير المباشر على التنقلات والمعاینات الميدانية.

هذا التراجع الطفيف في الإنجاز مقارنة بالتقديرات لنفس السنة لا يجب أن يحجب الجهود المبذولة من مختلف الهيكل لتحقيق الهدف بالرغم من ضعف الإمكانيات البشرية والمادية والتزامن مع الإنطلاق الفعلي في مشروع جرد وتقييم الأصول الثابتة المادية للدولة والذي تطلّب تسخير الإمكانيات البشرية والمادية للإدارة لإنجاز المشروع في الآجال المحددة.

هذا، ويواجه البرنامج العديد من الصعوبات لتحسين الأداء وتتمثل أهمها في:

- ✓ غياب سلطة الملائمة للمكلف العام بنزاعات الدولة في البت في الملفات وإقرار الطعن في الأحكام من عدمها،
- ✓ خصوصية الأملاك العقارية للدولة وتشعب وضعياتها إلى جانب صعوبة تقييمها مما ينجر عنه بطء في الإستجابة لطلبات الاختبار،
- ✓ ارتفاع التكلفة المادية لعملية الجرد وطول المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المطلوب،
- ✓ تدخل عديد الأطراف في مشروع جرد ممتلكات الدولة،
- ✓ كثرة التعديلات والتغييرات في ملفات بعض المشاريع التي تُدخلها الإدارة صاحبة المشروع في تاريخ لاحق لإنهاء عمليات الإختبار يقتضي إعادة إجراء المعاينات الميدانية، مما يؤثر سلبا على آجال معالجة الملفات.

وتتمثل الإجراءات والتدابير المقترحة لتحسين الأداء في:

- ✓ تفعيل مقترح إحداث هيئة قضايا الدولة لتحسين مردودية جهاز المكلف العام بنزاعات الدولة.
- ✓ تفعيل الإصلاحات المبرمجة لإعادة هيكلة الإدارة العامة للاختبارات بما يسمح في فتح الأفاق أمام الإطارات العاملة والحد من نزيف المغادرة.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية في المجال القانون العقاري بالتنسيق مع الإدارة العامة لنزاعات الدولة والإدارات الجهوية للملكية العقارية.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية في مجال الاختبارات المتعلقة بالأملاك المنقولة والغير منقولة بالتنسيق مع خبراء ذوي كفاءات عالية وفي مجالات مختلفة مثل خبراء الفلاحة والهندسة الميكانيكية والكهربائية والطاقة بالإضافة إلى خبراء المحاسبة والمالية.
- ✓ اعتماد المعايير الدولية للرقابة والتدقيق في إنجاز المهام.
- ✓ إعداد قاعدة بيانات لتثمين واستغلال الملاحظات المضمّنة بالتقارير الرقابية واستخراج خارطة المخاطر قصد توجيه التدخلات الرقابية حسب المقاربة عبر المخاطر.
- ✓ إيلاء أهمية أكبر لمتابعة تنفيذ التوصيات الواردة بالتقارير الرقابية.
- ✓ الرفع من قدرات ومهارات المراقبين في استعمال التطبيقات الإعلامية الحديثة المختصة في مختلف مجالات التدقيق.

✓ العمل على تطوير الإستراتيجية الاتصالية لهيئة الرقابة من خلال نشر أهم نتائج التقارير الرقابية مع مراعاة مقتضيات القانون المتعلق بحماية المعطيات الشخصية، وذلك بعد صدور الأمر الحكومي المتعلق بنشر التقارير الرقابية.

## 2. نتائج تنفيذ ميزانية برنامج حماية أملاك الدولة:

### ✓ حسب طبيعة النفقة:

بلغت جملة نفقات برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022 مبلغا قدره 41 828 أ.د، ونسبة إنجاز تبلغ 122 % من تقديرات نفقات برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022)، موزعة حسب طبيعة النفقة كما يلي:

○ **نفقات التأجير:** 21 962 أ.د (أي ما يمثل نسبة 53 % من جملة نفقات برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 98 % من تقديرات نفقات التأجير للبرنامج لسنة 2022).

○ **نفقات التسيير:** 7 982 أ.د (أي ما يمثل نسبة 19 % من جملة نفقات برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 268 % من تقديرات نفقات التسيير للبرنامج لسنة 2022)، ويعود هذا الفارق في نسبة الإنجاز أساسا الى الإرتفاع في النفقات المنجزة من الحساب الخاص للخزينة "صندوق ضمان حوادث المرور" بعنوان تنفيذ الأحكام الصادرة بالأداء والمقدرة بـ 6 958 أ.د في حين تمّ رصد مبلغ 2 200 أ.د بقانون المالية لسنة 2022.

○ **نفقات الاستثمار:** 11 884 أ.د (أي ما يمثل نسبة 28 % من جملة نفقات برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 133 % من تقديرات نفقات الاستثمار للبرنامج لسنة 2022). ويعود هذا الفارق في نسبة الإنجاز أساسا الى الإرتفاع في النفقات المنجزة من الحساب الخاص للخزينة "صندوق دعم الرصيد العقاري" والمقدرة بـ 11 207 أ.د في حين تمّ رصد مبلغ 8 000 أ.د بقانون المالية لسنة 2022.

## جدول عدد 5:

### تنفيذ ميزانية برنامج حماية أملاك الدولة

لسنة 2022 مقارنة بالتقديرات

### التوزيع حسب طبيعة النفقة

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2022	تقديرات 2022 (ق. م التعديلي)	بيان النفقات	
نسبة الإنجاز %	المبلغ			اعتمادات الدفع	نققات التأجير
(1) / (2)	(1) - (2)	(2)	(1)	اعتمادات الدفع	نققات التسيير
98	-387	21 962	22 349	اعتمادات الدفع	نققات التأجير
268	5 000	7 982	2 982	اعتمادات الدفع	نققات التسيير
				اعتمادات التعهد	نققات التدخلات
				اعتمادات الدفع	
134	3 015	11 940	8 925	اعتمادات التعهد	نققات الاستثمار
133	2 959	11 884	8 925	اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	نققات العمليات المالية
				اعتمادات الدفع	
122	7 628	41 884	34 256	اعتمادات التعهد	المجموع
122	7 572	41 828	34 256	اعتمادات الدفع	

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات.

بلغت جملة نفقات برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022 مبلغ قدره 41 828 ألف دينار بنسبة

إنجاز تبلغ 122 % مقارنة بالتقديرات خلال نفس السنة.

هذا وتجدر الإشارة الى أنه لم يتم تنفيذ جزء من النفقات المبرمجة بميزانية الاستثمار للبرنامج والمخصصة لمشروع إحصاء أملاك الدولة حيث لم يتم صرف مبلغ 248 ألف دينار مبرمجة لاقتناء وسائل نقل (طلب العروض كان غير مثمر) وقد كان لهذا النقص التأثير المباشر على نتائج أداء المؤشر الفرعي نسبة تحيين العقارات التابعة لملك الدولة الخاص والكائنة بتونس الكبرى

مقابل ذلك، تم تنفيذ النفقات المبرمجة ضمن مشروع "تقييم الاصول الثابتة المادية للدولة" بنسبة 100 % مما وفرّ مزيد من الإمكانيات اللازمة لحسن سير العمل بالإدارة وبذلك ساهم في تطور أداء المؤشر الفرعي نسبة انجاز الاختبارات.

وتبقي الاعتمادات المرصودة لنفقات الاستثمار لفائدة المشاريع المدرجة ضمن برنامج حماية أملاك الدولة غير كافية وتبرر مزيد طلب دعم الأنشطة بالإمكانيات المادية والبشرية اللازمة خاصة لإنجاز مشروع جرد وتقييم الأصول الثابتة والتقييد بالمدة الزمنية والمضبوطة بقرار وزير المالية المؤرخ في 12 سبتمبر 2019 المتعلق بالمصادقة على معيار حسابات الدولة الخاص بالأصول الثابتة المادية للدولة.

## ✓ حسب الأنشطة (إع الدفع):

رصدت جملة نفقات برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022 المشار إليها أعلاه للنشاط الوحيد "حماية أملاك الدولة".

### جدول عدد 6:

## تنفيذ ميزانية برنامج حماية أملاك الدولة لسنة 2022 مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب الأنشطة (إع الدفع)

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2022 (2)	تقديرات 2022 (ق. م التعديلي) (1)	بيان الأنشطة
نسبة الإنجاز % (1) / (2)	المبلغ (1) - (2)			
122	7 572	41 828	34 256	النشاط عدد 1 حماية أملاك الدولة
122	7 572	41 828	34 256	المجموع العام

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات.

بلغت إنجازات الاعتمادات المخصصة للنشاط الوحيد "حماية أملاك الدولة" قيمة 41 828 ألف دينار مقارنة بالتقديرات التي كانت في حدود 34 256 ألف دينار أي بنسبة إنجاز 122 % وهو ما يُفسّر بارتفاع النفقات المنجزة لفائدة صندوق "حوادث المرور" و "صندوق دعم الرصيد العقاري" علما وأن هذه الاعتمادات الإضافية لم يكن لها تأثير على الأنشطة المكونة للبرنامج وبالتالي على مؤشرات قياس أداء البرنامج.

## برنامج

### "القيادة والمساندة"

رئيس البرنامج: السيد رضا الجبالي (المدير العام للمصالح المشتركة)

تاريخ توليه مهمة قيادة البرنامج: 01 جانفي 2020

## 1. نتائج أداء برنامج القيادة والمساندة:

ترتكز خطة برنامج القيادة والمساندة على تحسين القيادة والتصرف في الموارد بوجه عام وتقديم الدعم اللوجستي للبرنامجين العمليتين لمهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية وعلى الخصوص تحسين نسب التأطير من خلال التركيز على انتداب إطارات من إداريين ومهندسين وتقنيين إلى جانب تعزيز منظومة تكوين الإطارات وأعاون المساندة على النطاق المركزي والجهوي بالإضافة إلى معاضدة مجهودات الدولة ذات العلاقة بحوكمة التصرف والضغط على النفقات والعمل على ترشيد الإستهلاك إلى جانب تعزيز استعمال التكنولوجيات الحديثة وتطوير الشبكات المعلوماتية والعمل على تعميمها وتسخيرها لخدمة المتدخلين في القطاع بغاية تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك تم ضبط إستراتيجية برنامج "القيادة والمساندة" والمتمثلة في توفير الدعم البشري والمادي الضروري لجميع البرامج للقيام بدورها في أفضل الظروف مع ضمان التنسيق وتفعيل حوار التصرف بين مختلف الأطراف وتعصير الإدارة وتحسين علاقتها مع المتدخلين في القطاع والحرص على تقليص الفوارق المسجلة بين النساء والرجال وبصفة عامة بين كافة فئات المجتمع وتفعيل مبدأ المساواة بين الجنسين عبر مراعاة التناصف في إسناد الامتيازات مثل التكليف بالخطط الوظيفية وتدعيم بلوغ المرأة للمواقع العليا لاتخاذ القرار إضافة إلى المشاركة في دورات التكوين والتربصات بالخارج.

وبهذا ترتكز خطة البرنامج على تحسين القيادة والتصرف في الموارد بوجه عام.

### ❖ الهدف الاستراتيجي 1.9: تحسين التصرف في الموارد البشرية مع ملائمة الكفاءات مع الحاجيات وضمان المساواة وتكافؤ الفرص

يتمحور هذا الهدف حول العمل على تحسين التصرف في الموارد البشرية وحسن توظيفها مع تلبية طلبات برامج المهمة، وقد سجل نسبة إنجاز تُعتبر هامة باعتبار أن مؤشرات قياس الأداء الخاصة به قد سجلت النتائج التالية:

## ✓ المؤشر 1.1.9: نسبة التحكم في كتلة الأجور

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	100	106	102	96	94,75	92,27	نسبة مائوية

### - تحليل الفارق المسجل على مستوى الإنجازات مقارنة بتقديرات المؤشر لسنة 2022

كيفما تم التعرض إليه فإنّ الهدف من تحسين القيادة والتصرف في الموارد المحافظة على التوازنات المالية للدولة ومعاوضة التوجه العام الرامي إلى تحقيق الضغط عن كتلة الأجور حيث يعمل هذا المؤشر على تحسين التصرف في الساعات الإضافية وإعداد البرامج للإحالة على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية والمغادرة الاختيارية والعمل على تطوير الكفاءات والقدرات المهنية للأعوان الإداريين والفنيين والعملة وبالتالي فمن الناحية الحسابية يكون مؤشر قيس أداء هذا الهدف أفضل وأنجع كلما اقترب من نسبة 100%.

تم خلال سنة 2022 صرف اعتمادات بقسم التأجير العمومي مساوية لـ 58,983 مليون دينار لفائدة مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية في حين بلغت الاعتمادات المرسمة لنفس السنة 58 مليون دينار وبذلك بلغت قيمة مؤشر نسبة التحكم في كتلة الأجور 102 % في حين قُدرت بـ 96 % وبالتالي بلغت نسبة إنجاز المؤشر بـ 102% ويعود هذا الفارق أساساً إلى:

- إسناد اعتماد تكميلي لفائدة قسم التأجير ببرنامج القيادة والمساندة حيث انه وعند إعداد ميزانية السنة تُرجى مصالح وزارة المالية ترسيم كامل الإعتمادات المطلوبة والتي يتم تقديرها عند إعداد مشروع الميزانية.

لذا، وفي ظل الضغوطات التي تعيش على وقعها المالية العمومية بوجه عام وميزانية مهمة أملاك الدولة والشؤون العقارية بوجه خاص وللسبب المبين أعلاه فإنّ البرنامج لم يتمكن من تحقيق نسبة 96 % التي تمّ تقدير إنجازها سنة 2022.

وفيما يلي أهم التدابير التي يتعين القيام بها لتحقيق أداء البرنامج:

- عدم تعويض الشغورات والسعي إلى تغطية الحاجيات المتأكدة بإعادة توظيف الموارد البشرية المتوفرة.
- العمل على بلورة وإعداد بطاقات المهام وذلك قصد التمكن من تحديد الحاجيات الحقيقية من الموارد البشرية من حيث العدد والإختصاص
- مزيد التحكم في إسناد الساعات الإضافية وإسناد استراحة تعويضية في حالة القيام فعليا بساعات إضافية

### ✓ المؤشر 9-1-2: نسبة الأعران المكونين في الميادين الأساسية:

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	24	236	52	22	21,71	37,13	نسبة مائوية

### - تحليل الفارق المسجل على مستوى الإنجازات مقارنة بتقديرات المؤشر لسنة 2022

على عكس سنة 2021 التي شهدت تفشي وباء كورونا الذي انعكس بالسلب على عدد المتكونين، فإن سنة 2022 شهدت ارتفاعا ملحوظا في عدد الدورات التكوينية التي بلغت في مجملها 34 دورة تكوينية وبلوغ عدد المتكونين 934 متكون ويعود هذا الإرتفاع إلى الرؤية الجديدة للوزارة للتكوين والعمل على تطويره وتطوير أداء اعوانها وقد بادرت الإدارة العامة للمصالح المشتركة إلى تخصيص فضاء للتكوين مما سهل قبول عدد أكبر من الإطارات والأعران في نفس الدورة.

## ❖ الهدف الاستراتيجي 2.9: ضمان ديمومة الميزانية وحسن التصرف في الموارد المالية للمهمة مع تحسين نجاعة وفاعلية برنامج القيادة والمساندة:

يتمحور هذا الهدف حول تأمين التصرف الناجع في الموارد المالية للمهمة والعمل على تحسين فاعلية برنامج القيادة والمساندة، وقد سجل نسبة إنجاز تُعتبر هامة باعتبار أن مؤشرات قياس الأداء الخاصة به قد سجلت النتائج التالية:

### ✓ المؤشر 1.2.9: نسبة إنجازات الميزانية مقارنة بالتقديرات

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	101	108	111	103	104	106,04	نسبة مائوية

### - تحليل الفارق المسجل على مستوى الإنجازات مقارنة بتقديرات المؤشر لسنة 2022

تجاوزت إنجازات هذا المؤشر التقديرات، حيث بلغت الميزانية المنجزة خلال سنة 2022 87,146 مليون دينار في حين أن الإعتمادات المرصودة كانت في حدود 78,302 مليون دينار ويعود ذلك أساسا إلى الإعتمادات الإضافية المسندة لقسمي التأجير والتسيير، هذا فضلا عن إنجازات الحسابات الخاصة بالخرينة التي تجاوزت التقديرات نظرا لخصوصية هذه الحسابات.

وفيما يلي أهم التدابير التي يتعين القيام بها لتحقيق أداء البرنامج:

- ترشيد النفقات من خلال تحسين التصرف في المعدات والوسائل في حدود الإمكانيات المتاحة والإعتمادات المخصصة
- ترشيد استهلاك الطاقة
- العمل على إنجاز المشاريع المتعلقة بالبناءات واشغال التهيئة في آجالها.

- صيانة ومتابعة أسطول السيارات والمعدات وفقا لأحكام القانون الأساسي الجديد للميزانية وجميع النصوص الترتيبية التي توطر مجال الإنفاق العمومي.
- العمل قدر الإمكان على تقليص المتخلدات بالذمة.

### ✓ المؤشر 9-2-2: حصة ميزانية برنامج القيادة والمساندة في ميزانية المهمة

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	31	100	33	33	33,75	39,27	نسبة مائوية

- بلغت نسبة إنجاز هذا المؤشر 100% ورغم ذلك ستسعى مختلف مصالحنا على مزيد التقليل في حصة ميزانية برنامج القيادة والمساندة من خلال:
- التقليل في عدد الأعوان المنضوين تحت هذا البرنامج،
  - العمل على توزيع كافة بنود قسم التسيير بين مختلف البرامج العملية.

### ✓ المؤشر 9-2-3: كلفة التسيير لكل عون

السنة	القيمة المستهدفة	إنجازات 2022 مقارنة بتقديرات 2022 %	إنجازات 2022	تقديرات 2022	إنجازات 2021	إنجازات 2020	وحدة المؤشر
		(1) / (2)	(2)	(1)			
2024	5 451	101	4006	3 957	3 903	5 579	نسبة مائوية

## - تحليل الفارق المسجل على مستوى الإنجازات مقارنة بتقديرات المؤشر لسنة 2022

تجاوزت الإنجازات التقديرات حيث بلغت نسبة الإنجاز 101 % ويعود ذلك أساساً إلى تطور إعمادات التسيير والتراجع النسبي لعدد الأعوان، إلا أن هذا المؤشر لا يعكس الحقيقة وذلك لإحتواء نفقات التسيير على بنود لا تهتم جميع الأعوان على غرار العقود الوظيفي والمهمات بالخارج كما تتضمن نفقات التسيير إعمادات صندوق دعم ضحايا حوادث المرور وعليه فإنه سيتم إعادة النظر في إعتقاد هذا المؤشر أو الإقتصار على احتساب الإعمادات التي لها علاقة مباشرة بتسيير الاعوان.

## 2. نتائج تنفيذ ميزانية برنامج القيادة والمساندة:

### ✓ حسب طبيعة النفقة:

بلغت جملة نفقات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022 مبلغاً قدره 28 302 ألف دينار، ونسبة إنجاز تبلغ 108 % من تقديرات نفقات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022)، موزعة حسب طبيعة النفقة كما يلي:

○ **نفقات التأجير:** 20 994 أ.د (أي ما يمثل نسبة 74 % من جملة نفقات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 112 % من تقديرات نفقات التأجير للبرنامج لسنة 2022)، مع الإشارة إلى أنه قد تم رصد إعمادات إضافية بقيمة 1,726 مليون دينار.

○ **نفقات التسيير:** 3 891 أ.د (أي ما يمثل نسبة 14 % من جملة نفقات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 98 % من تقديرات نفقات التسيير للبرنامج لسنة 2022).

○ **نفقات التدخلات:** 824 أ.د (أي ما يمثل نسبة 3 % من جملة نفقات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 99 % من تقديرات نفقات التدخلات للبرنامج لسنة 2022) والتي تم تحميلها على النشاط عدد 1.

○ **نفقات الاستثمار:** 2 593 أ.د (أي ما يمثل نسبة 9 % من جملة نفقات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 97 % من تقديرات نفقات الاستثمار للبرنامج لسنة 2022 والتي تُعتبر نسبة طيبة باعتبار طبيعة المشاريع المدرجة ضمن قسم الإستثمار خاصة المشاريع المتواصلة.)

## جدول عدد 7:

### تنفيذ ميزانية برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022 مقارنة بالتقديرات التوزيع حسب طبيعة النفقة

الوحدة: ألف دينار

الإنجازات مقارنة بالتقديرات		إنجازات 2022	تقديرات 2022 (ق. م التعديلي)	بيان النفقات	
نسبة الإنجاز %	المبلغ				
(1) / (2)	(1) - (2)	(2)	(1)		
112	2 203	20 994	18 791	اعتمادات الدفع	نفقات التأجير
98	-75	3 891	3 966	اعتمادات الدفع	نفقات التسيير
99	-9	824	833	اعتمادات التعهد	نفقات التدخلات
99	-9	824	833	اعتمادات الدفع	
63	-1 081	1 879	2 960	اعتمادات التعهد	نفقات الاستثمار
97	-94	2 593	2 687	اعتمادات الدفع	
				اعتمادات التعهد	نفقات العمليات المالية
				اعتمادات الدفع	
104	1 038	27 588	26 550	اعتمادات التعهد	المجموع
108	2 025	28 302	26 277	اعتمادات الدفع	

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات.

## ✓ حسب الأنشطة (إع الدفع):

وزعت جملة نفقات برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022 حسب الأنشطة كما يلي:

- **النشاط الأول: قيادة ومتابعة مختلف أنشطة المهمة:** 3 272 أ.د (أي ما يمثل نسبة 12% من جملة تقديرات ميزانية برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 107,35% من تقديرات نفقات النشاط الأول لسنة 2022).
- **النشاط الثاني: التصرف في الموارد البشرية والشؤون المالية وتقديم الخدمات واللوجستيك:** 25 030 أ.د (أي ما يمثل نسبة 88% من جملة تقديرات ميزانية برنامج القيادة والمساندة لسنة 2022، ونسبة إنجاز تبلغ 107,75% من تقديرات نفقات النشاط الثاني لسنة 2022).

### جدول عدد 8:

#### تنفيذ ميزانية برنامج القيادة والمساندة

#### لسنة 2022 مقارنة بالتقديرات

#### التوزيع حسب الأنشطة

#### (إع الدفع)

الوحدة: ألف دينار

الإجازات مقارنة بالتقديرات		إجازات 2022	تقديرات 2022 (ق. م التعديلي)	بيان الأنشطة
نسبة الإنجاز %	المبلغ			
(1) / (2)	(1) - (2)	(2)	(1)	
107,35	224	3 272	3 048	النشاط عدد 1 قيادة ومتابعة مختلف أنشطة المهمة
107,75	1 801	25 030	23 229	النشاط عدد 2 التصرف في الموارد البشرية والشؤون المالية وتقديم الخدمات واللوجستيك
107,71	2 025	28 302	26 277	المجموع العام

\* دون إعتبار الموارد الذاتية للمؤسسات.

بلغت الميزانية المرصودة خلال سنة 2022 لبرنامج القيادة والمساندة 28,302 مليون دينار.

بلغت إنجازات الاعتمادات المخصصة للنشاط الأول " قيادة ومتابعة مختلف أنشطة المهمة " قيمة 3 272 ألف دينار مقارنة بالتقديرات التي كانت في حدود 3 048 ألف دينار أي بنسبة إنجاز 107,35% ويُفسر ذلك بتحويل اعتمادات بالزيادة بقسم التأجير بمبلغ قدره 444 ألف دينار وإسناد اعتماد تكميلي لنفس القسم في حدود 167 ألف دينار وعليه لم يتمكن البرنامج من بلوغ القيمة المستهدفة لسنة 2022 لمؤشر التحكم في كتلة الأجور.

كما بلغت إنجازات الاعتمادات المخصصة للنشاط الثاني " التصرف في الموارد البشرية والشؤون المالية وتقديم الخدمات واللوجيستيك " قيمة 25 030 ألف دينار مقارنة بالتقديرات التي كانت في حدود 23 229 ألف دينار أي بنسبة إنجاز 107,75% حيث تم استهلاك مجمل الإعتمادات المرصودة مما ساهم في ارتفاع نسبة إنجاز مؤشر "نسبة إنجازات الميزانية مقارنة بالتقديرات" التي بلغت 108% وفي استقرار مؤشر "حصة ميزانية برنامج القيادة والمساندة في ميزانية المهمة" الذي حقق نسبة إنجاز بلغت 100%.