الجمهورية التونسية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

# دورة تكوينية حول
# التصرف في الميزانية حسب الاهداف

## إعداد مشروع ميزانية الأداء

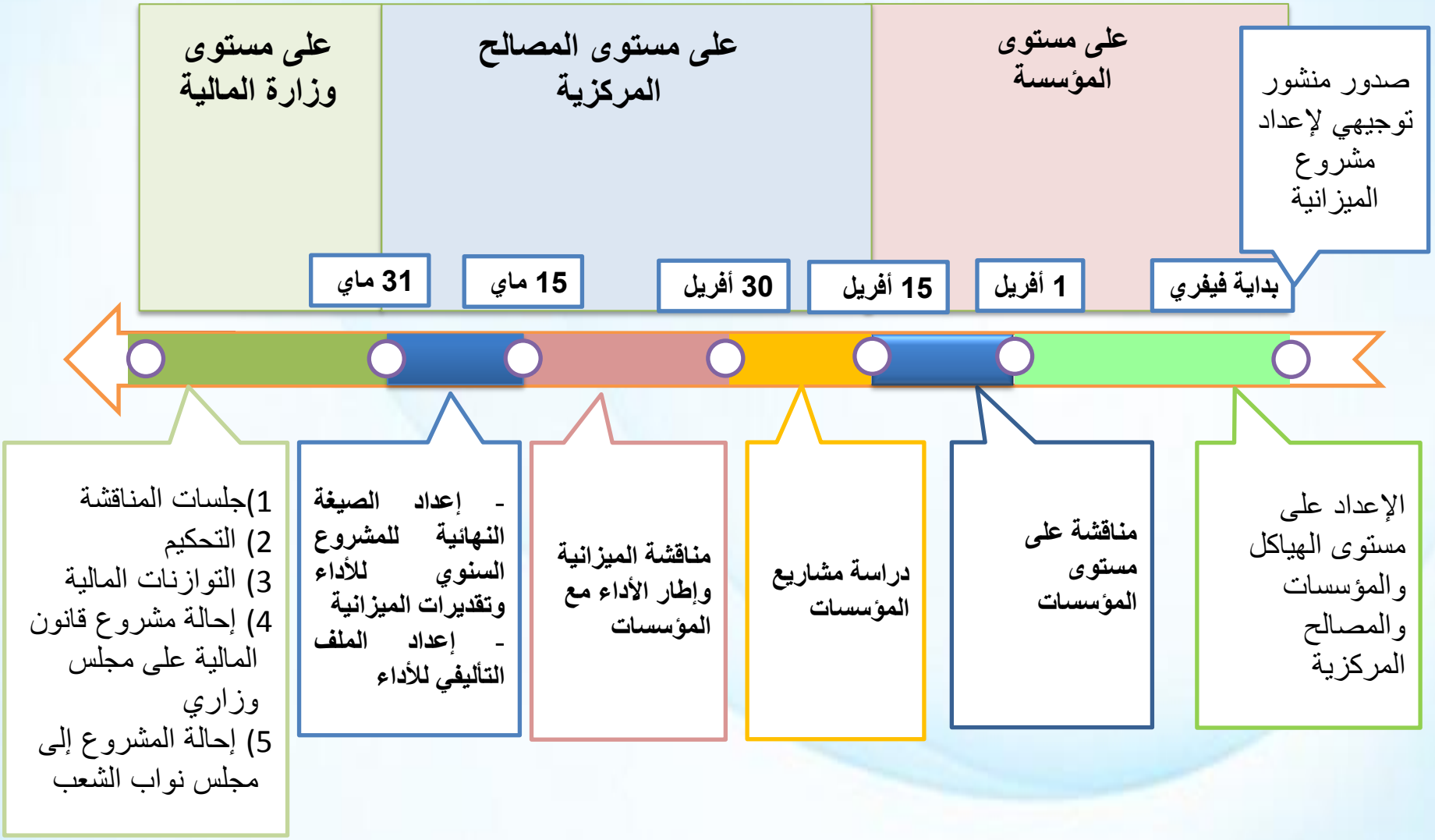
# إعداد مشروع ميزانية الأداء

- منهجية وروزنامة إعداد مشروع الميزانية حسب منظومة التصرف حسب الأهداف
- الهيكلة الموحدة لمشروع ميزانية الأداء
- هيكلة ميزانية المؤسسة
- قراءة في مشروع ميزانية 2019 وأهم التوصيات

# منهجية اعداد مشروع الميزانية حسب منظومة التصرف حسب الأهداف

| | |
|---|---|
| ضبط الاستراتيجية | انطلاقا من الاستراتيجية القطاعية |
| تحديد الاهداف | أهداف استراتيجية – أهداف عملياتية |
| ضبط مؤشرات الأداء | في اطار المؤشرات المضبوطة على المستوى المركزي مؤشرات فرعية |
| تحديد الأنشطة المبرمجة لتحقيق الأهداف | أنشطة رئيسية – أنشطة فرعية - مشاريع |
| تقدير الاعتمادات الضرورية لإنجاز الأنشطة | تقسيم الاعتمادات حسب التبويب بالميزانية |

# منهجية ورزنامة إعداد مشروع الميزانية والمشروع السنوي للقدرة على الأداء



# منهجية إعداد وثيقة ميزانية الوزارة وإطار القدرة على الأداء

- **بالنسبة للوزارة:**

-وثيقة مشروع الميزانية
-المشروع السنوي للأداء
-التقرير السنوي للأداء

بما يتوافق مع الهيكلة الموحدة بين جميع الوزارات

- **بالنسبة للمؤسسات:**

إعداد وثيقة واحدة تتضمن:

- تقديم المؤسسة :الموارد البشرية، عدد هياكل البحث، مهام المؤسسة وكل المعطيات الإحصائية ذات الصلة،
- إطار الأداء (الأهداف الخصوصية وربطها بمؤشرات قيس الأداء، إبراز كل هدف على حدة وربطه بالأنشطة والوسائل اللازمة لتحقيقه.....)
- التقديرات المالية (مع الأخذ بالإجراءات الواردة بالمنشور التوجيهي لرئاسة الحكومة والوزارة)
- الملاحق (بطاقات للمشاريع، الدراسات المبرمجة، العقود المنجزة.....)

اعتمادا على الأنموذج الموضوع على موقع واب المنظومة
www.gbo.mes.rnu.tn

# الهيكلة الموحدة لمشروع ميزانية الأداء

# الهيكلة الموحدة لمشروع ميزانية الأداء

الفـــهـــــــــرس


جداول إجمالية

جدول "أمد" حول نفقات التصرف والتنمية وصناديق الخزينة

جدول "أمد" توزيع النفقات حسب الاجزاء

أهمّ المعطيات المتعلقة بالوزارة

المحور الأول : تقديم عام للوزارة

1- إستراتيجية القطاع

2- هيكلة الوزارة حسب البرامج والبرامج فرعية

3- أهداف ومؤشرات الأداء الخاصة بالوزارة

4- توزيع ميزانية الوزارة لسنة 2019 حسب البرامج وطبيعة النفقة

5- أعوان الوزارة

## المحور الثانى : ميزانية الوزارة حسب البرامج

هيكلة البرنامج والمتدخلون في تنفيذه

أداء البرنامج

2-1- تقديم البرنامج واستراتيجيته

2-2- أهداف البرنامج وتطور مؤشرات الأداء

2-3- أنشطة البرنامج

نفقات البرنامج

3-1- نفقات التصرف

3-2- نفقات التنمية

3-3- صناديق الخزينة

**الملاحق:**

الجداول المتعلقة بالميزانية

الجداول والبطاقات المتعلقة بالأداء

# المحور الأول: التقديم العام للوزارة

## 1- إستراتيجية القطاع:

تقديم مختصر لسياسة القطاع واستراتيجيته بما في ذلك أهم الإصلاحات القطاعية.
يمكن الاشارة الى بعض المؤشرات الاقتصادية الهامة بالنسبة للقطاع: % من الناتج المحلي، % من اليد العاملة ...مع ضرورة الإشارة إلى إطار النفقات المتوسط المدى.

ادراج بعض المعطيات الاجمالية التي توضّح دور الوزارة في إطار مخطط التنمية. يمكن إدراج %المهمة من اعتمادات المخطط

## 2- هيكلة الوزارة حسب البرامج والبرامج الفرعية:

يمكن اعتماد رسم بياني لتوضيح التقسيم البرامجي للوزارة

# التقسيم البرامجي للوزارة

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## البرامج

### برنامج التعليم العالي

- الجامعات
- م.ع . للدراسات التكنولوجية
- الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد
- برامج أخرى للتعليم العالي

### برنامج البحث العلمي

- مراكز البحث
- الوكالة الوطنية للنهوض بالبحث
- الهيئة الوطنية لتقييم أنشطة البحث
- مدينة العلوم
- قصر العلوم
- برامج أخرى للبحث العلمي

### برنامج الخدمات الجامعية

- ديوان الخدمات الجامعية للشمال
- ديوان الخدمات الجامعية للوسط
- ديوان الخدمات الجامعية للجنوب
- خدمات جامعية أخرى

### برنامج القيادة والمساندة

- المصالح المركزية
- مركز الحساب الخوارزمي
- مركز النشر الجامعي

**البرامج الفرعية**

## 3- أهداف ومؤشرات الأداء الخاصة بالوزارة

| البرامج | البرامج الفرعية | الأهداف | مؤشرات قيس الأداء |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| المجموع | | | |

## 4- توزيع ميزانية الوزارة لسنة 2019 حسب البرامج وطبيعة النفقة

| طبيعة النفقة / البرامج | نفقات التصرف | نفقات التنمية | صناديق الخزينة | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| البرنامج 1 | | | | |
| البرنامج 2 | | | | |
| البرنامج 3 | | | | |
| البرنامج ..... | | | | |
| القيادة والمساندة | | | | |
| المجموع | | | | |

اضافة رسم بياني

# توزيع نفقات التصرف

| طبيعة النفقة / البرامج | التأجير العمومي | وسائل المصالح | التدخل العمومي | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| البرنامج 1 | | | | |
| البرنامج 2 | | | | |
| البرنامج 3 | | | | |
| البرنامج ..... | | | | |
| القيادة والمساندة | | | | |
| المجموع | | | | |

# توزيع نفقات التنمية

| طبيعة النفقة / البرامج | الإستثمارات المباشرة | | التمويل العمومي | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الموارد العامة للميزانية | موارد قروض خارجية موظفة | الموارد العامة للميزانية | موارد قروض خارجية موظفة | الموارد العامة للميزانية | موارد قروض خارجية موظفة |
| البرنامج 1 | | | | | | |
| البرنامج 2 | | | | | | |
| البرنامج 3 | | | | | | |
| البرنامج ..... | | | | | | |
| القيادة والمساندة | | | | | | |
| المجموع | | | | | | |

## 5- أعوان الوزارة

يبلغ عدد أعوان الوزارة المرخص فيهم إلى موفّى سنة 2019 ..... عونا ويتوزعون على النحو التالي:

| | أعوان الادارات المركزية والجهوية | أعوان المؤسسات العمومية الخاضعة لمجلة المحاسبة العمومية | المجموع 1 | أعوان المؤسسات العمومية غير الخاضعة لمجلة المحاسبة العمومية | المجموع 2 |
|---|---|---|---|---|---|
| - الأعوان إلى غاية 31 مارس 2018<br>- في حالة مباشرة<br>- في حالة الحاق<br>- في حالة عدم مباشرة<br>- في حالة تحت السلاح<br>- حالات أخرى | | | | | |
| - التعديلات<br>- انتدابات 2018<br>- تقاعد 2018 | | | | | |
| - التدابير الجديدة<br>- انتدابات 2019<br>- تقاعد 2019 | | | | | |
| - التسويات<br>..... | | | | | |
| المجموع | | | | | |

(*) التقاعد يأخذ بعين الإعتبار التقاعد العادي والمبكر ....

ويتوزعون حسب البرامج على النحو التالي:

| | أعوان الادارات المركزية والجهوية | أعوان المؤسسات العمومية الخاضعة لمجلة المحاسبة العمومية | المجموع 1 | أعوان المؤسسات العمومية غير الخاضعة لمجلة المحاسبة العمومية (*) | المجموع 2 |
|---|---|---|---|---|---|
| - البرنامج 1 | | | | | |
| - البرنامج 2 | | | | | |
| - ..... | | | | | |
| - برنامج القيادة والمساندة | | | | | |
| المجموع | | | | | |

(*)الإقتصار على "المجموع" عند عدم إمكانية توزيع الأعوان بين البرامج

# المحور الثانى: ميزانية الوزارة حسب البرامج

## البرنامج 1

### 1- هيكلة البرنامج والمتدخلون فى تنفيذه

**البرنامج 1**

| برنامج فرعي 1 | برنامج فرعي 2 | برنامج فرعي 3 |
|---|---|---|
| الهياكل المتدخلة | الهياكل المتدخلة | الهياكل المتدخلة |

### 2- أداء البرنامج

**2-1 : تقديم البرنامج وإستراتيجيته**

**2-2 : أهداف البرنامج وتطور مؤشرات الأداء**

| الأهداف | مؤشرات قيس أداء الهدف | الوحدة | إنجاز 2017 | ق م 2018 | تقديرات 2019 | القيمة المستهدفة 2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الهدف 1 | المؤشر ..... | | | | | |
| | المؤشر ..... | | | | | |
| | المؤشر ..... | | | | | |
| الهدف 2 | المؤشر ..... | | | | | |
| | | | | | | |

## 3-2: أنشطة البرنامج

| الأهداف | المؤشرات | الأنشطة والتدخلات | تقديرات الإعتمادات للأنشطة لسنة 2019 |
|---|---|---|---|
| الهدف 1-1-1 | المؤشر..... | -<br>- | |
| | المؤشر..... | -<br>- | |
| الهدف 1-1-2 | المؤشر..... | -<br>- | |
| | المؤشر..... | | |

## 3- نفقات البرنامج

تبلغ النفقات المقترحة لبرنامج ..... وتتوزع كما يلي :

| البيان | إنجازات 2017 | ق م 2018 | تقديرات 2019 | الفارق | النسبة (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| نفقات التصرف | | | | | |
| نفقات التنمية | | | | | |
| صناديق الخزينة | | | | | |
| المجموع | | | | | |

كما تتوزع تقديرات 2019 للبرنامج المذكور حسب البرامج الفرعية  كما يلي

| البيان | نفقات التصرف | نفقات التنمية | صناديق الخزينة | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| برنامج فرعي 1 | | | | |
| برنامج فرعي 2 | | | | |
| برنامج فرعي .... | | | | |
| المجموع | | | | |

## 1-3 : نفقات التصرف

ضبطت نفقات التصرف لبرنامج ..... لسنة 2019 في حدود ..... مقابل .....سنة 2018.
وتتوزع على النحو التالي:

| البيان | إنجازات 2017 | ق م 2018 | تقديرات 2019 | الفارق | النسبة (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| التأجير العمومي | | | | | |
| وسائل المصالح | | | | | |
| التدخل العمومي | | | | | |
| المجموع | | | | | |

هذا بالإضافة إلى **الموارد الذاتية للبرنامج** والتي تتوزّع على النحو التالي:

| البيان | إنجازات 2017 | ق م 2018 | تقديرات 2019 | الفارق | النسبة (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| التأجير العمومي | | | | | |
| وسائل المصالح | | | | | |
| التدخل العمومي | | | | | |
| المجموع | | | | | |

وتتوزع نفقات التصرف لسنة 2019 حسب البرامج الفرعية كما يلي:

| البيان | التأجير العمومي | وسائل المصالح | التدخل العمومي | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| برنامج فرعي 1 | | | | |
| برنامج فرعي 2 | | | | |
| ..... | | | | |
| المجموع | | | | |

أمّا **<u>الموارد الذاتية للبرنامج</u>** فتتوزّع على النحو التالي:

| البيان | التأجير العمومي | وسائل المصالح | التدخل العمومي | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| برنامج فرعي 1 | | | | |
| برنامج فرعي 2 | | | | |
| ..... | | | | |
| المجموع | | | | |

**أ- نفقات التأجير العمومي**

تحليل + توزيع للعدد الجملي لأعوان البرنامج حسب البرامج الفرعية أو الهياكل (التقاعد، الترقية، التسوية...)

كل ما يهمّ تأجير المؤسسات (EPA و EPNA)

توزيع الأعوان حسب الأسلاك (اداريين/فنيين...)

**ب - نفقات وسائل المصالح**

توزيع الإعتمادات حسب البرامج الفرعية أو الهياكل / الموارد الذاتية للمؤسسات

**ت - نفقات التدخل العمومي**

توزيع الإعتمادات حسب البرامج الفرعية أو الهياكل / الموارد الذاتية للمؤسسات

⇦ **الإشارة إلى الهبات في صورة وجودها**

## 2-3: نفقات التنمية

ضبطت نفقات التنمية لبرنامج ..... لسنة 2019 في حدود ..... مقابل .....سنة 2018.
وتتوزع على النحو التالي:

| البيان | إنجازات 2017 | ق م 2018 | تقديرات 2019 | الفارق | النسبة (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| الإستثمارات المباشرة | | | | | |
| *) الموارد العامة للميزانية | | | | | |
| *) موارد قروض خارجية موظفة | | | | | |
| التمويل العمومي | | | | | |
| *) الموارد العامة للميزانية | | | | | |
| *) موارد قروض خارجية موظفة | | | | | |
| المجموع | | | | | |

وتتوزع هذه التقديرات حسب البرامج الفرعية كما يلي:

| طبيعة النفقة / البرنامج الفرعي | الإستثمارات المباشرة | | التمويل العمومي | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الموارد العامة للميزانية | موارد قروض خارجية موظفة | الموارد العامة للميزانية | موارد قروض خارجية موظفة | الموارد العامة للميزانية | موارد قروض خارجية موظفة |
| البرنامج الفرعي 1 | | | | | | |
| البرنامج الفرعي 2 | | | | | | |
| البرنامج الفرعي..... | | | | | | |
| المجموع | | | | | | |

وقد تطورت تقديرات 2019 على مستوى اعتمادات التعهد واعتمادات الدفع كما يلي:

| البيان | انجازات 2017 (*) | | ق م 2018 | | تقديرات 2019 | | تطورالإعتمادات | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | تعهد | دفع | تعهد | دفع | تعهد | دفع | تعهد | دفع |
| الإستثمارات المباشرة | | | | | | | | |
| *) مشاريع بصدد الإنجاز | - | - | | | | | | |
| *) مشاريع وبرامج جديدة | - | - | | | | | | |
| التمويل العمومي | | | | | | | | |
| *) مشاريع بصدد الإنجاز | - | - | | | | | | |
| *) مشاريع وبرامج جديدة | - | - | | | | | | |
| المجموع | | | | | | | | |

(*) الإقتصار على "الإستثمارات المباشرة" و"التمويل العمومي"

تحليل إجمالي لأهم المشاريع والبرامج (متواصلة وجديدة) في إطار كل برنامج (الكلفة، التمويل، مدة الانجاز، مكونات المشروع.....)

⇦ **الإشارة إلى الهبات في صورة وجودها**

## 3-3: صناديق الخزينة

تحليل لموارد الصندوق ونفقاته المتعلقة بالبرنامج مع امكانية توزيع حسب البرامج الفرعية

# هيكلة ميزانيات المؤسسات

# مشروع ميزانية.....

# لسنة 2019

# تقديم عام

## 1- التعريف بالمؤسسة

تاريخ ونص الاحداث

الاشراف الاداري

الإدارة العامة

الكتابة العامة

الخطط الوظيفية الأخرى

مهام المؤسسة

## 2- التعريف بأنشطة البحث

هياكل البحث

| مخبر / وحدة البحث | المسؤول عن المخبر/ الوحدة | تاريخ الاحداث | مجالات البحث | الأعوان المباشرين | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | سلك الباحثين | السلك الفني | السلك الاداري | العملة | الطلبة الباحثين |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

مشاريع التعاون العلمي مع الخارج

| السنة | عنوان المشروع | الاطراف المشاركة | الاعتمادات المرصودة | |
|---|---|---|---|---|
| | | | على ميزانية الدولة | على التعاون الدولي |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

مشاريع البحث التنموي في اطار تفتح الجامعة على المحيط

| السنة | المشروع | الأطراف المشاركة | النتائج المنتظرة | الاعتمادات المالية |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

الانتاج العلمي

المنشورات ، براءات الإختراع، التطبيقات ...

## 3- الموارد البشرية

| السلك | الرتبة | العدد |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

## 4- الامكانيات اللوجستية والمادية

التجهيزات العلمية الكبرى

| بيان التجهيزات | تاريخ الاقتناء | الحالة | الهيكل | الصيانة |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

أسطول النقل

| العدد الرتبي | رقم التسجيل | النوع | القوة | المستفيد | الحالة |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

الفضاءات المتوفرة

# المقترحات الجملية لميزانية المؤسسة لسنة 2019

## 1- مذكرة عامة حول مشروع ميزانية 2019

أهم النقاط: التوجهات العامة لمشروع الميزانية بالنسبة للعنوان الأول والعنوان الثاني

أهم الأهداف والمؤشرات المرسومة في اطار اعداد مشروع الميزانية

## 2- التقديرات الجملية لمشروع ميزانية 2019

العنوان الأول

| البيان | انجازات 2017 | ق.م 2018 | تقديرات 2019 |
|---|---|---|---|
| منحة الدولة بعنوان التأجير | | | |
| منحة الدولة بعنوان التسيير | | | |
| منحة الدولة بعنوان التدخل | | | |
| الموارد الذاتية | | | |
| الجملة | 0 | 0 | 0 |

العنوان الثاني

| البيان | الاعتمادات المتبقية * | انجازات 2017 | | ق.م 2018 | | تقديرات 2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | تعهد | دفع | تعهد | دفع | تعهد | دفع |
| الاستثمارات المباشرة | | | | | | | |
| مشاريع متواصلة | - | - | - | - | - | - | - |
| - مشروع 1 | | | | | | | |
| - مشروع 2 | | | | | | | |
| مشاريع جديدة | - | - | - | - | - | - | - |
| - مشروع 1 | | | | | | | |
| - مشروع 2 | | | | | | | |
| التمويل العمومي * | | | | | | | |
| مشاريع متواصلة | - | - | - | - | - | - | - |
| - مشروع 1 | | | | | | | |
| - مشروع 2 | | | | | | | |
| مشاريع جديدة | - | - | - | - | - | - | - |
| - مشروع 1 | | | | | | | |
| - مشروع 2 | | | | | | | |
| الجملة | | | | | | | |

* بالنسبة للتمويل العمومي: إدراج الاعتمادات المتبقية من ميزانيات سابقة

# تقديرات ميزانية 2019

## - العنوان الأول -

# قسم التأجير

## أ- الأعوان القارين

1- قائمة اسمية في الأعوان المباشرين

| الاسم واللقب | الرتبة | مكان التعيين |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

2- جدول في الإنتدابات المقترحة لسنة 2019

| الرتبة | العدد | مكان التعيين | المبررات |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

3- جدول في الترقيات المقترحة لسلك المدرسين الباحثين المتوفر فيهم شروط الترقية لسنة 2019 (مراكز البحث)

| الاسم واللقب | الرتبة الحالية | الرتبة الجديدة |
|---|---|---|
| | | |
| | | |

4- قائمة اسمية في الإحالات على التقاعد لسنة 2019

| الاسم واللقب | الرتبة | تاريخ الاحالة على التقاعد |
|---|---|---|
| | | |
| | | |

6- جدول في الترقيات المقترحة للأعوان المتوفر فيهم شروط الترقية لسنة 2019 (مدينة العلوم، قصر العلوم، المركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا النووية والوكالة الوطنية للنهوض بالبحث العلمي)

| الاسم واللقب | الرتبة الحالية | الرتبة الجديدة |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

## ب - الأعوان المتعاقدين

1- قائمة اسمية في الأعوان المباشرين

| الاسم واللقب | الرتبة | تاريخ أول عقد | المدة التعاقدية الجملية |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

2- جدول في الاعتمادات المقترحة لسنة 2019 بعنوان تأجير الأعوان المتعاقدين

| الاسم واللقب | الرتبة | المدة | الاجر الشهري الخام | مساهمات المشغل ( % 17,5) | الأجر السنوي الجملي |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | الجملة | | | |

## قسم وسائل المصالح

1- مذكرة توضيحية في الاعتمادات المقترحة لسنة 2019 (تبرير الزيادات)

2- الموارد

| البيان | انجازات 2017 | ق.م 2018 | تقديرات 2019 | الفارق |
|---|---|---|---|---|
| منحة الدولة بعنوان التسيير | | | | |
| الموارد الذاتية | | | | |
| فواضل ميزانيات سابقة | | | | |
| المجموع | 0 | 0 | 0 | 0 |

3- وضعية فواضل الاعتمادات

| البيان | الاعتمادات |
|---|---|
| فواضل ميزانيات سابقة | |
| فواضل ميزانية 2017 | |
| الموارد الذاتية المنجزة خلال سنة 2017 | |
| المجموع | 0 |

4- جدول تفصيلي للموارد الذاتية

| مصدر الموارد | المبلغ |
|---|---|
| | |
| | |
| المجموع | 0 |

## 4- جدول في النفقات

| الفقرة | الفقرة الفرعية | البيـان | انجازات 2017 | قانون المالية 2018 | تقديرات 2019 | الفارق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

# قسم التدخل

1- مذكرة توضيحية في الاعتمادات المقترحة لسنة 2019 (تبرير الزيادات)

2- الموارد

| البيان | انجازات 2017 | قانون المالية 2018 | تقديرات 2019 | الفارق |
|---|---|---|---|---|
| منحة الدولة بعنوان التدخل | | | | |
| المجموع | 0 | 0 | 0 | 0 |

3- جدول في النفقات

| الفصل | الفقرة | الفقرة الفرعية | البيان | انجازات 2017 | قانون المالية 2018 | تقديرات 2019 | الفارق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| المجموع | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |

4- المنحة المقترحة لفائدة ودادية الأعوان

| عدد المنخرطين | المساهمة الشهرية للودادية | المدة بالشهر | الاعتمادات المقترحة |
|---|---|---|---|
| | | 9 | |

# تقديرات ميزانية 2019

## - العنوان الثاني-

# جدول اجمالي في مشاريع التنمية

| بيـان المشروع | ق.م 2018 | | | | تقديرات 2019 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التعهد | | الدفع | | التعهد | | الدفع | |
| | م.ع.م | ق.خ.م | م.ع.م | ق.خ.م | م.ع.م | ق.خ.م | م.ع.م | ق.خ.م |
| * الاستثمارات المباشرة | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| مشاريع متواصلة: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - مشروع عدد 1 | | | | | | | | |
| - مشروع عدد 2 | | | | | | | | |
| مشاريع جديدة | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - مشروع عدد 1 | | | | | | | | |
| - مشروع عدد 2 | | | | | | | | |
| * التمويل العمومي | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| مشاريع متواصلة: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - مشروع عدد 1 | | | | | | | | |
| - مشروع عدد 2 | | | | | | | | |
| مشاريع جديدة | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - مشروع عدد 1 | | | | | | | | |
| - مشروع عدد 2 | | | | | | | | |
| المجموع | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**ويتعين تعمير بطاقات المشاريع بكل دقة وعناية وذلك بالنسبة لكافة المشاريع بصدد الانجاز والجديدة مع ضرورة تقديم الوثائق المؤيدة للمشاريع المقترحة:**

- البرنامج الوظيفي والتقديرات المالية المفصلة
- الدراسات المنجزة
- قائمات تقديرية في الاسعار

# بطاقة مشروع أو برنامج بصدد الانجاز

| الفصل | الفقرة | صبغة وطنية | صبغة جهوية | صبغة وطنية وجهوية |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

## محتوى وأهداف المشروع

## التكلفة وهيكلة تمويل المشروع

| مكونات المشروع أو البرنامج | التكلفة الحالية | | التكلفة الجديدة (*) | | تبرير اعادة تقييم التكلفة |
|---|---|---|---|---|---|
| | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## التقدم المادي للمشروع

| مكونات المشروع أو البرنامج | الانجازات إلى موفى سنة 2017 | | الانجازات المحتملة إلى موفى 2018 | | الانجازات المنتظرة إلى موفى 2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مرحلة الانجاز | نسبة الانجاز | مرحلة الانجاز | نسبة الانجاز | مرحلة الانجاز | نسبة الانجاز |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

## الحالة المالية في نهاية سنة 2018

| مكونات المشروع أو البرنامج | اعتمادات التعهد إلى موفى 2018 | | اعتمادات الدفع إلى غاية 2018 | |
|---|---|---|---|---|
| | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

## التقديرات بالنسبة لسنة 2019

| مكونات المشروع أو البرنامج | التعهد | | الدفع | |
|---|---|---|---|---|
| | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

# بطاقة مشروع أو برنامج جديد

| الفصل | الفقرة | صبغة وطنية | صبغة جهوية | صبغة وطنية وجهوية |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

## محتوى وأهداف المشروع

## نضج المشروع

توفر الأراضي

مرحلة الدراسات

| | |
|---|---|
| البرنامج الوظيفي | |
| الدراسة الأولية للمشروع (APS) | |
| الدراسة المفصلة للمشروع (APD) | |
| دراسة إمكانية الإنجاز | |
| الدراسة الاقتصادية والمالية | |
| دراسة الإنجاز | |

## التكلفة وهيكلة تمويل المشروع

| مكونات المشروع أو البرنامج | التكلفة | | | |
|---|---|---|---|---|
| | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة | موارد أخرى | الجملة |
| | | | | 0 |
| | | | | 0 |
| | | | | 0 |
| | | | | |

## روزنامة الإنجاز المالي والمادي للمشروع

| السنة | مكونات المشروع أو البرنامج | اعتمادات التعهد | | اعتمادات الدفع | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة | موارد عامة للميزانية | قروض خارجية تسددها الدولة |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- **طرق تنفيذ المشروع أو البرنامج قسط سنة 2019**

أشغال عن طريق المقاولة

أشغال تقوم بها الإدارة مباشرة

# تقييم عام لمشاريع ميزانيات 2019

| المعيار | الملاحظات |
| --- | --- |
| **الآجال** | تأخير في إرسال مشروع الميزانية لوزارة المالية ⇐<br>تأثير مباشر على المناقشات |
| **هيكلة الميزانية** | من حيث الشكل في أغلب الاحيان |
| **تعمير الجداول** | عدم الدقة في تعمير الجداول |
| **المؤيدات** | - غياب المؤيدات ⇦ صعوبة مناقشة الميزانية<br>- عدم تبرير الاعتمادات المطلوبة<br>- عدم إعداد بطاقات المشاريع |

# أهم النقائص في محتوى مشاريع الميزانيات

- ✓ اطار الأداء
- ✓ حوار التصرف
- ✓ تبرير الاعتمادات المقترحة بالعنوان الأول:
  - ❖ التأجير : تبرير الانتدابات المقترحة
  - ❖ التسيير والتدخل : الزيادات المقترحة
    الفواضل المسجلة
- ✓ مؤيدات المشاريع بالنسبة للعنوان الثاني:
  - ❖ جدوى المشاريع وانعكاساتها
  - ❖ بطاقات المشاريع
  - ❖ درجة نضج المشاريع
  - ❖ التقديرات المالية تعهدا ودفعا

## أهم التوصيات

- ✓ اعتماد منهجية تشاركية في بلورة استراتيجية المؤسسة وأهدافها ومؤشرات قيس الأداء
- ✓ ضبط دقيق لاطار الأداء
- ✓ ضبط تقديرات دقيقة لميزانية التصرف بالاعتماد على الأنشطة المبرمجة ،انجازات السنة الفارطة ، الفواضل المتوفرة و النتائج المرجوة للسنة الموالية
- ✓ تحديد قانون الإطار بكل دقة (قائمات إسمية)
- ✓ إدراج جميع المعطيات الخاصة بالمشاريع المقترحة مع تبرير الحاجة لإنجازها
- ✓ إحترام روزنامة إعداد الميزانية

مع الشكر