

التصرف في الميزانية حسب الأهداف

(77)



ضبط الجماعات المحلية لميزانياتها السنوية حسب الأهداف لتحديد الإستراتيجيات من خلال التشخيص الدقيق للواقع وتوضيح الأهداف المنشودة باعتماد مبدأ الشفافية والحوكمة الرشيدة

الإطار القانوني:

– [مجلة الجماعات المحلية](#) الصادرة بمقتضى القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 المؤرخ في 09 ماي 2019 وبالمخصوص الباب الرابع من النظام المالي للجماعات المحلية الفصول 126-130-156-166.

تمهيد:

لإنجاز مخططات التنمية وأمثلة التهيئة التي تمتد على فترات تتجاوز السنة المالية يجب على الجماعات المحلية وفقا للفصل 156 من [مجلة الجماعات المحلية](#) أن تتولى ضبط ميزانياتها السنوية وفق أهداف وذلك برصد الاعتمادات حسب مهمات وبرامج تأخذ بعين الاعتبار جملة من المبادئ خاصة منها تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين الجنسين. كما اقتضى الفصل 166 إعداد ميزانية الجماعات المحلية وصياغتها وفقا لمهمات وبرامج تنجز على مدى ثلاث سنوات لتحقيق الأهداف المضبوطة مع الحرص على التوفيق بين مبدأ سنوية الميزانية وتعدد سنوات تنفيذ الخطط والبرامج.

1. الأهداف من اعتماد منظومة التصرف حسب الأهداف:

- تحديد الإستراتيجيات من خلال التشخيص الدقيق للواقع وتوضيح الأهداف المنشودة باعتماد مبدأ الشفافية،
- تدعيم مبدأ الحوكمة الرشيدة والنجاعة في ضبط الأهداف على المدى المتوسط وفقاً للإستراتيجيات والبرامج العمومية،
- المرور من ثقافة التصرف وفق الوسائل إلى ثقافة التصرف وفق الأهداف والأداء عبر التوظيف الأمثل لموارد الجماعات المحلية بلوغ الأهداف المرسومة بأقل موارد بما يمكن من الرفع من مردودية الجماعة المحلية،
- تحميل المسؤوليات وتكريس مبدأ المساءلة،
- اعتماد العمل التشاركي وحوار التصرف مع جميع الأطراف المتدخلة وتكريس مبدأ المساءلة.

2. متطلبات الانصهار ضمن منظومة التصرف حسب الأهداف:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للجماعة المحلية ضمن السياسات العمومية،
- إعادة هيكلة ميزانية الجماعات المحلية وفق برامج وبرامج فرعية وطبيعة ومآل النفقات،
- مراجعة آليات الرقابة على التصرف في الميزانية.

3. التصرف المبني على الأداء (النتائج):

- متابعة الأداء: تحديد مختلف الأدوار والمسؤوليات لكل الأطراف المتدخلة في مسار تحقيق أهداف البرامج.
- حوار التصرف الأفقي والعمودي: ضبط جملة من الإجراءات والنظم التي تحدد أساليب وطرق تبادل المعلومة بين مختلف المستويات والمسؤولين قصد التوظيف الأمثل للإمكانات المتوفرة لغاية الوصول إلى الأهداف المرسومة.

4. أوجه التلاقح والاختلاف بين منظومة التصرف حسب الوسائل ومنظومة التصرف حسب الأهداف:

النظام الحالي للتصرف في الميزانية	منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> ■ ميزانية حسب الوسائل: استهلاك الاعتمادات استناداً لما هو متوفر بغض النظر عن الغاية من استهلاكها ■ حسن التصرف = استهلاك الاعتمادات المتوفرة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ميزانية النتائج أو القدرة على الأداء: بلوغ الأهداف المرسومة وفق نتائج يتم تقييمها اعتماداً على مؤشرات قياس الأداء قابلة للقياس ■ حسن التصرف = تحقيق أفضل النتائج بأقل كلفة
<ul style="list-style-type: none"> ■ توفير الموارد ■ تحديد أهداف في حدود الموارد المتاحة ■ تقييم جودة التصرف حسب درجة استهلاك الاعتمادات واحترام القواعد القانونية والتربيتية في ذلك 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد الأهداف انطلاقاً من التحديد الأنسب للحاجيات وفق ترتيب الأولويات ■ تقييم جودة الأداء حسب مدى التوفيق في تحقيق الأهداف

النظام الحالي للتصرف في الميزانية	منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> ■ حسن التصرف: الاستعمال الحذر للاعتمادات والتقييد بالإجراءات ■ تدخل مسؤولية المتصرفين وتشابك المهام 	<ul style="list-style-type: none"> ■ حسن التصرف: إسناد مساحة أكبر من الحرية والمرونة للمتصرف وتخفيف الإجراءات قصد بلوغ الأهداف في إطار مبدأ المساءلة اللاحقة
<ul style="list-style-type: none"> ■ توظيف الإمكانيات في مشاريع وأنشطة قصد الحصول على نتيجة تصرف سنوية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ توظيف الإمكانيات في مشاريع وأنشطة قصد الحصول على نتيجة تصرف قصيرة المدى ونتيجة تصرف متوسطة المدى وتحقيق الأثر المنشود بنتائج طويلة المدى وفق السياسات العمومية والأهداف الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ■ رقابة مسبقة على شرعية النفقة دون رقابة الأهداف والنتائج: «رقابة مشروعية استهلاك الاعتمادات» 	<ul style="list-style-type: none"> ■ رقابة لاحقة تأخذ بعين الاعتبار درجة بلوغ الأهداف والنتائج: «رقابة الأداء»
<ul style="list-style-type: none"> ■ تبويب الميزانية! باب، قسم، فصل، فقرة، فقرة فرعية ➔ تصنيف حسب نوع النفقة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تبويب الميزانية: مهمة، برنامج، برنامج فرعي، أنشطة، أهداف ومؤشرات قياس الأداء ➔ تصنيف حسب مآل النفقة

5. القدرة على الأداء:

بالاستئناس بالتعريف الوارد بالقانون الأساسي عدد 15 لسنة 2019 المؤرخ في 13 فيفري 2019 المتعلق بالقانون الأساسي للميزانية:

1.5. المهمة:

تحتوي المهمة على مجموعة برامج تساهم في تحقيق سياسات عمومية مضبوطة، وتشمل جملة الاعتمادات الموضوعة على ذمة كل رئيس مهمة، مثال ذلك: وزارة الفلاحة تعتبر مهمة.

2.5. البرنامج:

يمثل البرنامج سياسة عمومية محددة راجعة بالنظر إلى نفس المهمة، ويشمل مجموعة متجانسة من البرامج الفرعية والأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف السياسة العمومية للبرنامج.

لتحديد البرنامج يتعين التثبت من جملة من المقاييس:

- أن هيكلة البرامج تتناسق مع التوجهات الإستراتيجية للجماعة المحلية،
- أن البرامج المحددة تغطي كافة مجال تدخل الجماعة المحلية،
- أن تفريع البرامج إلى برامج فرعية يؤكد سلامة هيكلة البرامج،
- سهولة تحديد سلسلة المسؤوليات للتصرف في كل برنامج،
- سهولة توزيع الاعتمادات بين البرامج،
- سهولة تحديد أهداف ومؤشرات لقياسها خاصة بكل برنامج،
- سهولة تقييم البرنامج لوضوح أهدافه وإمكانية قياس تأثيراته.

6. كيفية تحديد الأهداف ومؤشرات قياس الأداء:

بالاستئناس بالتعريف الوارد بالقانون الأساسي عدد 15 لسنة 2019 المؤرخ في 13 فيفري 2019 المتعلق بالقانون الأساسي للميزانية فإن:

1.6. الأهداف:

يحتوي كل برنامج على عدد محدد من الأهداف التي يتم ضبطها وفق أهداف السياسات العمومية. الهدف هو الغرض المحدد لعملية ما وهو بذلك يعكس ما نعتزم القيام به.

2.6. مؤشرات قياس الأداء:

مقياس كمي أو نوعي، حسب الحالة، يمكن من قياس مدى تحقيق هدف محدد بمقارنته بالمعيار ويمكن من القياس الموضوعي لمدى التوفيق في تحقيق الأهداف. ووجب أن يتسم المؤشر بجملة من الخصائص:

- قابل للقياس،
- واقعي وقابل للتحقيق،
- محدد في الزمن،
- لا يحتمل أكثر من معنى،
- بسيط،
- يتسم بالاستقرار النسبي.

3.6. الأنشطة:

الأعمال الضرورية لتنفيذ وتحقيق الأهداف بطريقة ناجعة. وتمكن من الربط بين الأهداف والميزانية المرسودة للبرنامج حيث أنها تترجم آليات وأساليب توظيف الإمكانيات بما يتيح تحسين النتائج المنتظرة.

4.6. حوار التصرف:

مجموعة الإجراءات والنظم التي تحدد أساليب وطرق تبادل المعلومة بين مختلف المستويات والدرجات المهنية والإدارية قصد التصرف الأمثل في الإمكانيات المتوفرة بلوغ الأهداف المرسومة.

5.6. الأداء:

قدرة كل هيكل أو إدارة على استغلال الموارد الموضوعة على ذمتها بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المرسومة، والعمل على تحسين النجاعة والفاعلية وتأمين الجودة للخدمات المسداة، تأمين جودة الخدمات المسداة ودعم فاعلية التصرف العمومي.

6.6. إطار القدرة على الأداء:

يهدف إطار «القدرة على الأداء» إلى تطوير التصرف العمومي من أسلوب التصرف المبني على الوسائل إلى التصرف المبني على النتائج.

يتم بالنسبة إلى كل برنامج تحديد إستراتيجيته والأهداف المتعلقة به وكذلك مؤشرات لقياس الأداء، ما يمكن من قياس ومن تحسين النجاعة عند تنفيذ الميزانية، وتمثل الإستراتيجية والأهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بها إطار القدرة على الأداء الخاص بالبرنامج.