



# حوار التصرف / ميثاق التصرف

## مهمّة الشؤون الدينية

إعداد وتقديم

وفاء بن خالد

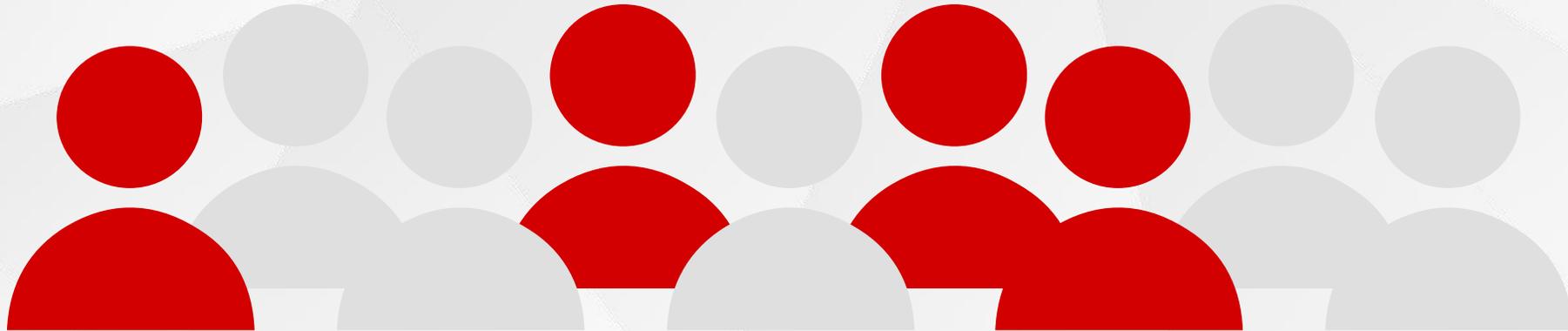
مكونة مختصة في التصرف في الميزانية حسب الأهداف

يوم 06 ماي 2025

## الانطلاق : كيف يتم تنظيم حوار التصرف بين المتدخلين حاليا ؟

هل يتم التنسيق  
مع الأطراف  
الأفقية المتدخلة  
في تنفيذ  
البرنامج؟

هل يتم تشريك  
جميع الأطراف  
المتدخلة في إعداد  
أطر الأداء وتحليل  
النتائج؟



# الهدف من العرض



الوقوف على أهمية حوار التصرف

التمكن من تفعيل حوار التصرف على مستوى وزارتك وملائمتها  
ومنهجية الأداء

التمكن من منهجية إعداد ميثاق التصرف كآلية لتوثيق حوار  
التصرف و إعتماؤها في الممارسات الإدارية

رئيس البرنامج/  
رؤساء البرامج  
الفرعية /رؤساء  
الوحدات العملية/  
الفاعلين العموميين

سلسلة  
المسؤوليات



الهيكل الإدارية + المؤسسات  
العمومية

التنظيم  
الإداري



منظومة تصرف  
في الميزانية  
حسب البرامج



وجب المرور إلى تطوير أشكال جديدة من التشاور والتحاور  
والتنسيق وكذلك تحسين تدفق المعلومات الإدارية وتبادل المعطيات

# المخطط



حوار التصرف :أهدافه ومكوناته ومتطلباته

حوار التصرف على مستوى وزارتك وملائمته ومنهجية الأداء-

ميثاق التصرف كآلية لتوثيق حوار التصرف-

ما هو حوار التصرف؟



5 دقائق للتفكير

لماذا حوار التصرف؟

منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف أسست  
لمسار جديد يبنى على الحوار وتبادل المعطيات بكل  
شفافية بما يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة بهدف  
تحقيق أهداف السياسة العمومية

رئيس البرنامج  
المسؤول عن  
قيادة وتنشيط  
حوار التصرف



# ما هو حوار التصرف ؟

مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم التي تمكّن من تبادل المعلومة بين مختلف المتدخلين (سلسلة المسؤوليات) والأطراف الفاعلة (خارج المهمة) في قيادة وتنفيذ السياسة العمومية

# ماهو حوار التصرف ؟

قاعدة عمل مشتركة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية

المختلفة

بهدف ضمان تصرف سليم وشفاف والمرور لممارسة المسؤوليات

للوصول إلى مستوى أداء محدد مسبقا

---

الهدف من حوار التصرف

# لماذا حوار التصرف؟

ضمان انخراط المتدخلين

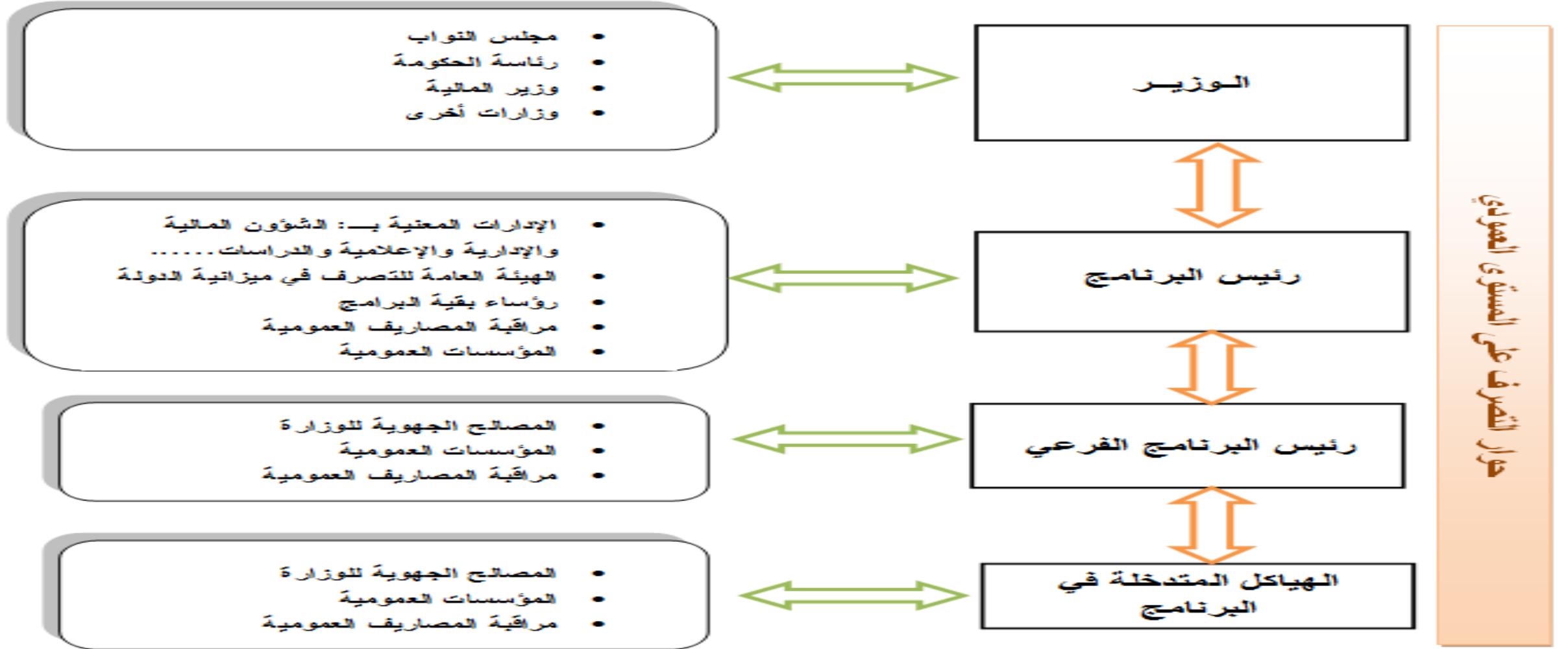
تقليل من المخاطر من خلال  
- الحصول على المعلومات الصحيحة  
في الوقت المناسب ووفقا لأجال  
محددة (تبادل المعلومات)  
- طريقة أنجع لحوكمة البرنامج

ضمان نجاعة التصرف  
في الإمكانيات المتاحة  
وفي أداء السياسة  
العمومية في إطار  
تبادل تشاركي

آلية لدعم  
قيادة البرنامج  
واتخاذ قرار  
بصفة تشاركية

تكريس المسؤولية  
والمساءلة

# قيادة الأداء : تنظيم حوار التصرف



حوار التصرف على المستوى الأفقي

## حوار التصرف

01

من هم المتدخلون في تنفيذ البرنامج؟ من يتحاور مع من؟ ماهو دور و مسؤولية كل متدخل؟

02

حول ماذا يتمحور حوار التصرف؟

03

متى يتم حوار التصرف؟

04

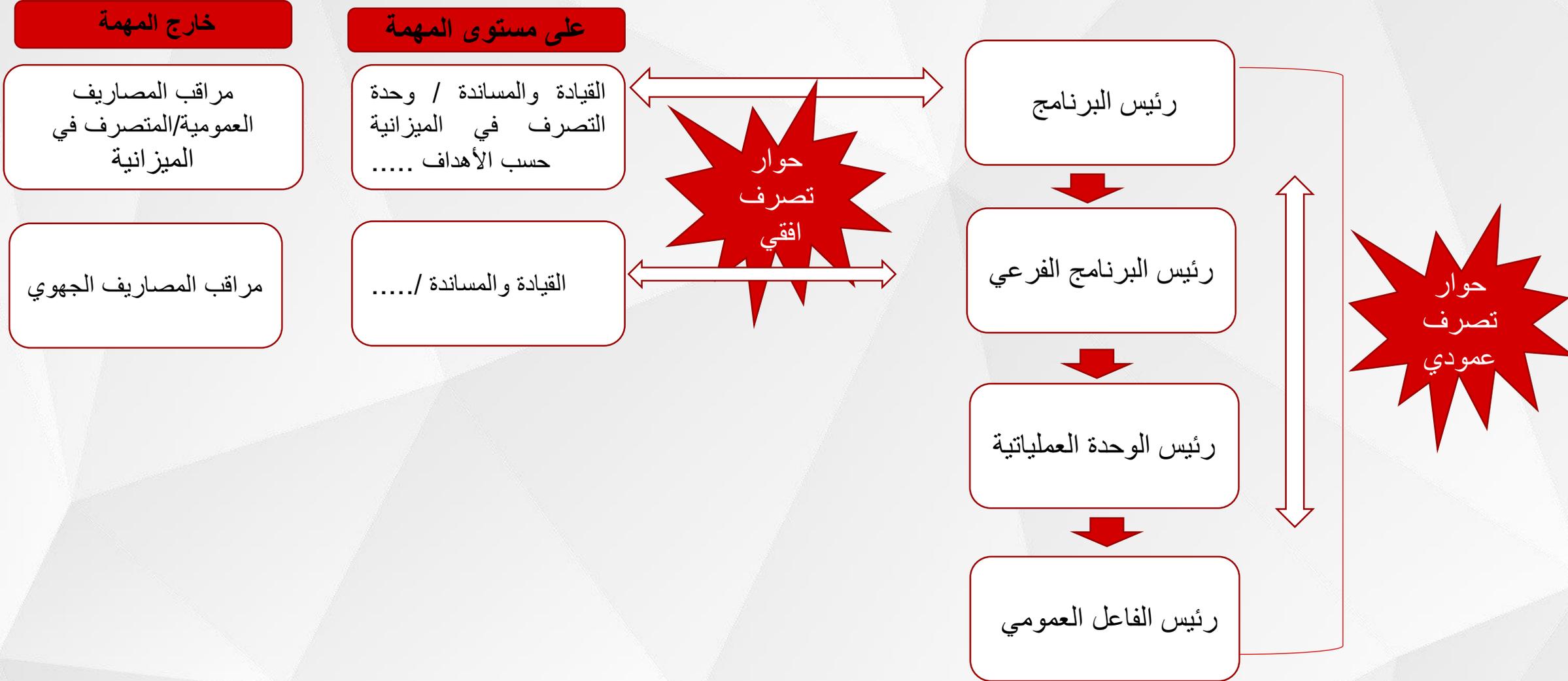
ماهي الوثائق/المخرجات التي تمكن من متابعة نتائج حوار التصرف؟

05

ماهو التنظيم المعتمد لقيادة حوار التصرف؟

ملائمتها ومنهجية الأداء

# تنظيم حوار التصرف: من يتحاور مع من؟

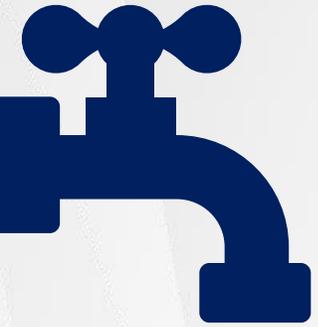


# ما هي متطلبات حوار التصرف؟



5 دقائق للتفكير

# متطلبات حوار التصرف



05

و تنسيق متواصل مع  
الأطراف الأفقية المتدخلة في  
تنفيذ البرنامج



04

تشريك الأعوان في إعداد  
أطر الأداء وتحليل النتائج



03

إطار أداء واضح ومنزل  
على المستويات العملية



02

سلسلة مسؤوليات واضحة  
ومكلفة رسميا



01

تنزيل عملياتي  
واضح

---

# التّزير العمليّاتي

# خارطة التنزيل العملي لبرنامج التنمية الدينية

التنمية الدينية

البرنامج

قيادة الشؤون الدينية

البرنامج الفرعي عدد 1 المركزي

الوحدة العملية عدد 2

المعهد العالي للعلوم الإسلامية بالقيروان  
والمعهد الأعلى للشريعة بتونس

الوحدة العملية عدد 1

الإدارة العامة للإطارات المسجدية والإدارة  
العامة للمعالم الدينية والإدارة العامة  
للدراستات والتكوين الديني والبحوث والنشر  
والتفقدية العامة للشؤون الدينية

التصرف في الشؤون الدينية

البرنامج الفرعي عدد 2  
الجهوي

وحدة عملية في كل إدارة جهوية  
24 وحدة عملية

رئيس المهمة



البرنامج 9: القيادة والمساندة

البرنامج الفرعي المركزي: الدعم  
والمساندة

**المساندة**

المصالح المشتركة بجميع هيكلها

**القيادة**

الديوان بجميع هيكله+التفقدية  
العامة

البرنامج

البرامج الفرعية

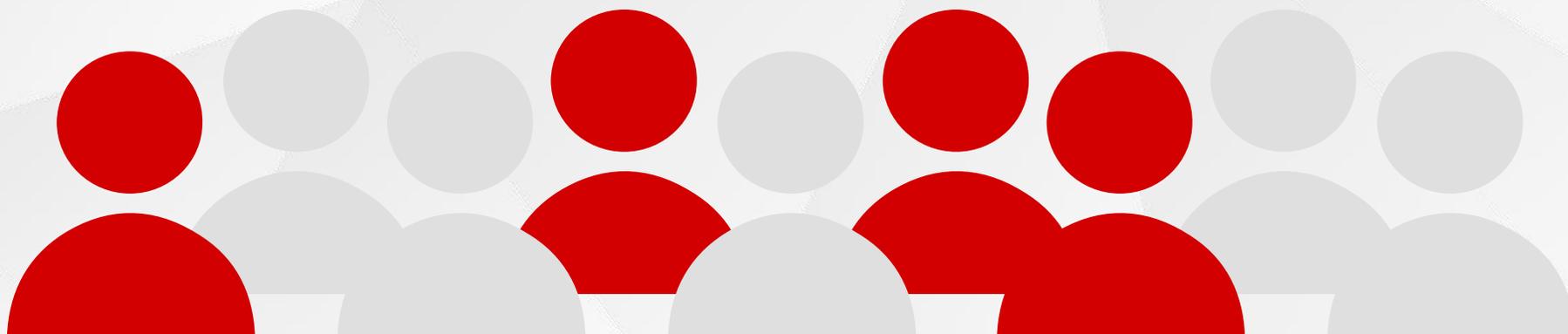
الوحدات العملية  
على مستوى  
المركزي

من هم المتدخلون في حوار التصرف على مستوى برنامجكم؟



هل سلسلة  
مسؤوليات  
مكلفة رسمياً

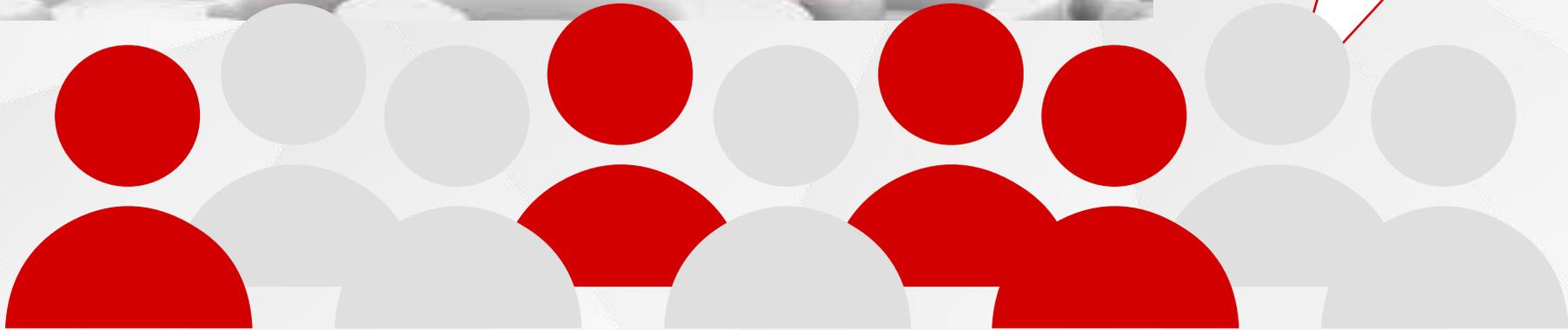
هل أن سلسلة  
المسؤوليات  
واضحة على  
مستوى برنامجكم



# مراجع التسميات

الهيكل الراجع له بالنظر	الصفة	الاسم	سلسلة قيادة البرنامج
الإدارة العامة للإطارات المسجدية، الإدارة العامة للمعالم الدينية، الإدارة العامة للدراسات والتكوين الديني والبحوث والنشر والتفقدية العامة للشؤون الدينية	مدير عام المعالم الدينية	السيد سامي القاسمي	رئيس البرنامج
			رؤساء البرامج الفرعية
الإدارة العامة للدراسات والتكوين الديني والبحوث والنشر.	مديرة الدراسات والتكوين الديني والبحوث والنشر	السيدة صليحة المسلمي	- رئيس البرنامج الفرعي المركزي " قيادة الشؤون الدينية "
إدارة التوعية والتكوين الديني	مديرة التوعية والتكوين الديني	السيدة سنية الدريدي	- رئيس البرنامج الفرعي الجهوي "التصرف في الشؤون الدينية "
			رؤساء الوحدات العملية:
	- مديرة المعهد الأعلى للشريعة بتونس. - نيابة مدير المعهد العالي للعلوم الإسلامية بالقيروان	- السيدة حميدة الفرشيشي - الكاتب العام للمعهد العالي للعلوم الإسلامية بالقيروان	- على المستوى المركزي (مديري مؤسسات عمومية ذات صبغة إدارية)
الإدارة الجهوية للشؤون الدينية	المدير الجهوي في كل ولاية	المدير الجهوي في كل ولاية	- على المستوى الجهوي المديرين الجهويين للشؤون الدينية

ما هي مساهمة كل متدخل في تنفيذ أداء البرنامج؟



هل أن تنزيل  
الأداء على  
مستوى  
وزارتكم مطّرد؟  
هل يستوجب  
تعيين؟



# تذكير تنزيل أداء البرنامج

أهداف استراتيجية و مؤشرات قياس الأداء

البرنامج

تنزيل غير مباشر

التعهد بأهداف عملياتية و مؤشرات  
تصرف

تنزيل مباشر

التعهد بنفس الأهداف و مؤشرات قياس الأداء  
مع تحديد قيمة مستهدفة ملائمة لكل برنامج  
فرعي جهوي

البرنامج الفرعي  
/الفاعل العمومي

تنزيل غير مباشر

التعهد بأهداف عملياتية و مؤشرات تصرف

الوحدات العملياتية

تنزيل مباشر

تنزيل غير مباشر





**علاقة رئيس البرنامج بمختلف الأطراف المتدخلة**  
**في سلسلة قيادة البرنامج**

- القانون الأساسي للميزانية : الفصل 18

- الأمر عدد 1067 لسنة 2019 المؤرخ بـ 14 نوفمبر 2019 والمتعلق بضبط صلاحيات رئيس البرنامج

## الأمر عدد 1067 لسنة 2019 المؤرخ في 14 نوفمبر 2019 والمتعلق بضبط صلاحيات رئيس البرنامج

**الفصل 6 -** يكلف رئيس البرنامج بالتنسيق مع مصالح رئاسة الحكومة ووزارة المالية وبرنامج القيادة والمساندة ومختلف المتدخلين في البرنامج بـ: برمجة إطار الأداء ونفقات البرنامج من خلال:

- إعداد استراتيجيات وأهداف ومؤشرات قيس الأداء وأنشطة البرنامج وفقا لاستراتيجية المهمة،
- إعداد مشروع ميزانية البرنامج انطلاقا من الأهداف المرسومة والأنشطة المبرمجة مع مراعاة الإمكانيات المتاحة،
- إعداد إطار النفقات متوسط المدى للبرنامج،
- إعداد وثيقة المشروع السنوي لأداء البرنامج،
- إعداد البرمجة السنوية للنفقات،
- إعداد الميزانية على أساس أهداف ومؤشرات تضمن المساواة وتكافؤ الفرص بين النساء والرجال وبصفة عامة بين كافة فئات المجتمع دون تمييز وتخضع للتقييم على ذلك الأساس.
- تنفيذ ومتابعة البرنامج من خلال:

- توزيع اعتمادات البرنامج،
- متابعة تنفيذ ميزانية البرنامج وإطار الأداء اعتمادا على الأهداف المرسومة مع مراعاة ترشيد استعمال اعتمادات البرنامج،
- توجيه الخيارات والتعديلات المتعلقة بتنفيذ ميزانية البرنامج وفق الأولويات المضمنة بالمشروع السنوي للأداء،
- تحيين البرمجة السنوية للنفقات مع الأخذ بعين الاعتبار تطور تنفيذ ميزانية البرنامج ومدى احترام مبدأ ديمومة الميزانية.
- وفي إطار المساءلة، يتولى رئيس البرنامج:

- موافاة رئيس المهمة بتقارير دورية كل أربعة أشهر حول تقدم إنجاز ميزانية وأداء البرنامج،
- مناقشة ميزانية وإطار أداء البرنامج مع الوزارة المكلفة بالمالية ومجلس نواب الشعب تحت إشراف رئيس المهمة،
- إعداد وثيقة التقرير السنوي لأداء البرنامج.

**الفصل 7 -** يكلف رئيس برنامج القيادة والمساندة، بالإضافة إلى مختلف المهام المذكورة بالفصل 6

من هذا الأمر الحكومي بمساندة رؤساء البرنامج العملياتية في تجسيم أهدافهم وذلك من خلال:

• الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي والبرمجة على المدى المتوسط والبعيد للمهمة والمتابعة والتقييم

للبرامج وذلك عبر هياكل القيادة،

• التنسيق مع رؤساء البرامج قصد إعداد ميزانية المهمة وإطار النفقات متوسط المدى والبرمجة

السنوية للنفقات مع توفير الدعم التقني واللوجستي وكل المعطيات الضرورية لفائدتهم.

-  
تم تكريس المسؤولية المالية لرئيس البرنامج على مستوى:

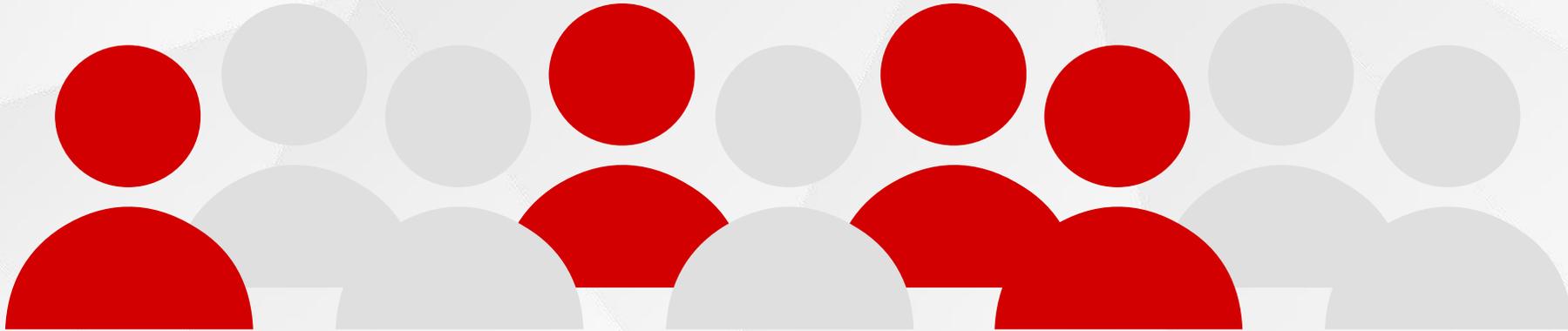
- القانون الأساسي للميزانية : الفصول 18 و52 ( قرارات التوزيع الإعتمادات)

- الأمر الخاص برؤساء البرامج : الفصل 4

- مجلة المحاسبة العمومية

- وثيقة ميثاق التصرف

تفعيل السياسة العمومية يقتضي تفويض المسؤولية المالية على  
مستوى سلسلة المسؤوليات



## الأداء

- المشروع السنوي للأداء
- التقرير السنوي للأداء

## الميزانية

- تقارير تصرف دورية
- بداية فيفري (س+1)،
- بداية ماي (س) منتصف
- سبتمبر (س)

## مواضيع تقنية

- لجنة المتابعة والتقييم للمهمة
- متابعة وتقييم تنفيذ ميزانيات وأداء البرامج
- و المصادقة على الوثائق ذات الصلة

# علاقة رئيس البرنامج برئيس المهمة

## دور رئيس البرنامج:

• يتولى رئيس البرنامج موافاة رئيس المهمة بصفة دورية بجملة من التقارير تتعلق بمتابعة التصرف في الاعتمادات المرصودة ومدى التقدم في تحقيق الأداء طبقا لما يلي:

التقرير الأول	بداية شهر فيفري يتعلق بتنفيذ الميزانية والأداء لسنة 2024
التقرير الثاني	بداية شهر ماي يتعلق بتنفيذ الميزانية والأداء الي غاية 31 مارس من سنة 2025
التقرير الثالث	في منتصف شهر سبتمبر يتعلق بتنفيذ الميزانية والأداء إلى غاية 31 أوت من سنة 2025

# علاقة رئيس البرنامج برؤساء البرامج الفرعية

يتولى رئيس البرنامج:

- قيادة وتنظيم حوار تصرف دوري مع رؤساء البرامج الفرعية بهدف المتابعة المستمرة لتقديم تنفيذ الالتزامات الموكولة إليهم،
- يعين رؤساء البرامج الفرعية بمقتضى مقرر من رئيس المهمة وباقتراح من رئيس البرنامج المعني،
- يفوض لهم جزءا من صلاحياته في حدود مجال تدخلهم ويرصد جزء من اعتمادات البرنامج لفائدة البرنامج الفرعي.

التاريخ	الموضوع	الأطراف المشاركة	ملاحظات
الأسبوع الثاني من شهر جانفي 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مناقشة التقرير السنوي للتصرف لسنة 2024.</li> <li>- مناقشة البرمجة السنوية للنفقات لسنة 2025.</li> <li>- مناقشة روزنامة حوار التصرف لسنة 2025.</li> <li>- متابعة مختلف الملفات التقنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رئيس البرنامج.</li> <li>- رؤساء البرامج الفرعية.</li> <li>- مدير الشؤون الإدارية.</li> </ul>	يمكن دعوة مراقب المصاريف العمومية أو المتصرف في ميزانية الدولة أو رؤساء الوحدات العملياتية عند الاقتضاء.
الأسبوع الأول من شهر أفريل 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المصادقة على التقرير السنوي للأداء لسنة 2025</li> <li>- متابعة مختلف الملفات التقنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير الشؤون المالية.</li> <li>- وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف</li> </ul>	
الأسبوع الرابع من شهر ماي 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مناقشة ميزانية البرامج الفرعية والمصادقة على مشروع ميزانية البرنامج لسنة 2026 وإطار النفقات متوسط المدى</li> <li>- المصادقة على المشروع السنوي للأداء للبرنامج لسنة 2026.</li> <li>- متابعة مختلف الملفات التقنية</li> </ul>		
الأسبوع الثالث من شهر سبتمبر 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مناقشة التقرير الدوري للتصرف</li> <li>- النظر في عمليات تحويل أو نقل للاعتمادات بين البرامج الفرعية</li> <li>- متابعة مختلف الملفات التقنية</li> </ul>		

<p>يمكن لرئيس البرنامج إعادة توظيف الاعتمادات أو وضع جزء إضافي تحت تصرف رؤساء البرامج الفرعية.</p>	<p>بناء على التقرير الأول للتصرف المتعلق بالإنجازات (ميزانية وأداء) إلى غاية 31 مارس 2025.</p>	<p>بداية شهر ماي 2025</p>
<p>يمكن لرئيس البرنامج إدخال تعديلات على الاعتمادات المرصودة والموضوعة على الذمة.</p>	<p>على ضوء التقرير الثاني للتصرف المحال من قبل رؤساء البرامج الفرعية بداية شهر سبتمبر 2025.</p>	<p>خلال شهر سبتمبر 2025</p>

# علاقة رئيس البرنامج برؤساء البرامج الفرعية

يتولى رئيس البرنامج الفرعي:

- إعداد الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى والمشروع السنوي للأداء للبرنامج الفرعي لاعتمادها في إعداد وثائق الميزانية والمشروع السنوي للأداء للبرنامج،
- إعداد التقرير السنوي لأداء البرنامج الفرعي لاعتمادها في
- إعداد التقرير السنوي للأداء للبرنامج.
- إعداد التقارير الدورية للتصرف والمتعلقة بتنفيذ الميزانية والأداء.

• يحيل رئيس البرنامج الفرعي لرئيس البرنامج ثلاثة تقارير تصرف على الأقل وفق الروزنامة التالية:

التقرير الأول	موفى شهر جانفي (يتعلق بالتنفيذ الخاص بسنة 2024)
التقرير الثاني	موفى شهر أفريل بخصوص درجة تقدم تحقيق الأداء واستهلاك الاعتمادات إلى غاية 31 مارس من سنة 2025،
التقرير الثالث	بداية شهر سبتمبر بخصوص درجة تقدم تحقيق الأداء واستهلاك الاعتمادات إلى غاية 31 أوت من سنة 2025.

# علاقة رئيس البرنامج الفرعي برؤساء الوحدات العملية

## دور رئيس البرنامج الفرعي ورئيس الوحدة العملياتية:

- يتولى رئيس البرنامج الفرعي تفويض مسؤولية تنفيذ الأنشطة أو الأنشطة الفرعية أو المشاريع إلى رؤساء الوحدات العملياتية الراجعة له بالنظر .
- يتولى رئيس الوحدة العملياتية (على سبيل الذكر لا الحصر):
  - ✓ المشاركة في إعداد ميزانية البرنامج الفرعي من خلال تحديد حاجيات الوحدة العملياتية.
  - ✓ ضبط آليات تنفيذ خطة العمل المتفق عليها مع رئيس البرنامج الفرعي.
  - ✓ تنفيذ الأنشطة أو الأنشطة الفرعية أو المشاريع الموكولة للوحدة العملياتية.
  - ✓ تقييم داخلي لمدى تنفيذ الأنشطة الموكولة إلى الوحدة العملياتية.
  - ✓ إفادة رئيس البرنامج الفرعي بنتائج التصرف بصفة دورية وبكل المعطيات المطلوبة.

## حوار التصرف بين رئيس البرنامج الفرعي ورؤساء الوحدات العملية

- يدير رئيس البرنامج الفرعي حوار تصرف مع رؤساء الوحدات العملية بصفة دورية،
- يقدم رئيس الوحدة العملية إلى رئيس البرنامج الفرعي المعني تقارير دورية من أجل اثراء وتعزيز التقرير المقدم لفائدة رئيس البرنامج وفقاً للروزنامة التالية:

التقرير الأول	الأسبوع الثالث من شهر جانفي (يتعلق بالتنفيذ الخاص بسنة 2024)
التقرير الثاني	الأسبوع الثالث من شهر أفريل بخصوص درجة تقدم تحقيق الأداء واستهلاك الاعتمادات إلى غاية 31 مارس من سنة 2025،
التقرير الثالث	الأسبوع الأول من شهر سبتمبر بخصوص درجة تقدم تحقيق الأداء واستهلاك الاعتمادات إلى غاية 31 أوت من سنة 2025.

علاقة رئيس البرنامج بالأطراف الأفقية المتدخلة داخل المهمة

## علاقة رئيس البرنامج بالمسؤول عن التصرف في الموارد المالية :

تخص هذه العلاقة الجانب المالي (الميزانياتي والمحاسبي).

### أ- حوار التصرف بين رئيس البرنامج والمسؤول عن التصرف في الموارد المالية:

يتولى المسؤول عن التصرف في الموارد المالية :

- مهام التنسيق لإعداد وتنفيذ الميزانية وإحالة جميع الوثائق ذات الطابع المالي إلى الجهات المعنية،
- موافاة رئيس البرنامج بصفة دورية بالمعطيات اللازمة لإعداد الميزانية وإطار النفقات متوسط المدى والبرمجة السنوية للنفقات،
- التثبيت من وضع الاعتمادات على ذمة رئيس البرنامج،
- تحليل نتائج تنفيذ الميزانية بصفة دورية والعمل على تبادل المعطيات ذات الطابع الميزانياتي مع رئيس البرنامج (بالاعتماد على تقارير دورية لتنفيذ الميزانية)،

## وذلك وفق الروزنامة التالية:

التاريخ	الموضوع	الأطراف المشاركة	الملاحظات
الأسبوع الأول من شهر جانفي 2025	- قائمة في المتخذات - التحويلات المقترحة بنفقات التأجير.	- رئيس البرنامج. - مدير الشؤون الإدارية.	إعداد البرمجة السنوية للنفقات.
الأسبوع الأول من شهر مارس 2025	- نتائج تنفيذ الميزانية	- مدير الشؤون المالية. - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف	إعداد التقرير السنوي للأداء.
الأسبوع الأول من شهر ماي 2025	- تقديرات نفقات التأجير		إعداد المشروع السنوي للأداء وإطار النفقات متوسط المدى.
الأسبوع الثالث من شهر جوان 2025	- تقرير حول خلاص الديون والمتخذات. - تقرير حول تنفيذ نفقات التأجير والاستثمار. - مبالغ التحويلات المنجزة - متابعة فتح الاعتمادات وتحويل وتفويض الأقساط مع وزارة المالية		التحيين الأول للبرمجة السنوية للنفقات
الأسبوع الرابع من شهر سبتمبر 2025	تقرير حول خلاص الديون والمتخذات. - تقرير حول تنفيذ نفقات التأجير والاستثمار. - مبالغ التحويلات المنجزة - متابعة فتح الاعتمادات وتحويل وتفويض الأقساط مع وزارة المالية		التحيين الثاني للبرمجة السنوية للنفقات

## علاقة رئيس البرنامج بالمسؤول عن التصرف في الموارد البشرية

يتولى المسؤول عن الموارد البشرية:

- تنسيق أشغال إعداد وتنفيذ الميزانية في جزئها المتعلق بالموارد البشرية،
- متابعة المستجدات المتعلقة بالمسار المهني للأعوان الراجعين بالنظر الى البرنامج،
- موافاة رئيس البرنامج بالمعطيات الضرورية المتعلقة بالموارد البشرية قصد إعداد وتنفيذ الميزانية، إطار النفقات متوسط المدى والبرمجة السنوية للنفقات الخاصة بالبرنامج (الانتدابات، عدد الأعوان حسب الرتب، الأهلية للترقية...)،
- تنفيذ مخطط التكوين وتنمية قدرات أعوان البرنامج.

المهام	الجهة المسؤولة	الترتيب	التاريخ
إعداد البرمجة السنوية الأولية للنفقات	- رئيس البرنامج. - مدير الشؤون الإدارية. - مدير الشؤون المالية. - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف	* تقرير حول الانتدابات والترقيات والتقاعد واللاحق والخطط الوظيفية. - كشف في الأعوان (القارين وغير القارين). - المخطط السنوي للترقيات. - المخطط السنوي للتقاعد. - المخطط السنوي للانتدابات.	الأسبوع الأول من شهر جانفي 2025
إعداد المشروع السنوي للأداء لسنة 2024 وإطار النفقات متوسط المدى		*تقرير حول الاحالات على التقاعد والتدرج والخطط الوظيفية للسنة المقبلة وانعكاسها المالي.	الأسبوع الأول من شهر ماي 2025
التحيين الأول للبرمجة السنوية للنفقات		*مناقشة ما تم إنجازه في الانتدابات والترقيات والتقاعد واللاحق والنقل والخطط الوظيفية والمخطط السنوي للتكوين.	الأسبوع الثالث من شهر جوان 2025
التحيين الثاني للبرمجة السنوية للنفقات		*مناقشة ما تم إنجازه في الانتدابات والترقيات والتقاعد واللاحق والنقل والخطط الوظيفية والمخطط السنوي للتكوين.	الأسبوع الرابع من شهر سبتمبر 2025

## علاقة رئيس البرنامج برئيس وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف

يعتمد رئيس البرنامج على وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف في مواصلة قيادة أشغال تركيز المنظومة وتكريس متطلباتها على مستوى البرنامج ويتم تشريك الوحدة في مختلف الأشغال ذات العلاقة ولاسيما:

الأطراف المشاركة	الموضوع	التاريخ
- رئيس البرنامج - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف	- إعداد البرمجة السنوية للنفقات لسنة 2025 - إعداد الروزنامة السنوية لحوار التصرف لسنة 2025	النصف الثاني من شهر ديسمبر 2024
- رئيس البرنامج - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف	- مناقشة روزنامة حوار التصرف لسنة 2025 - مناقشة التقرير السنوي للتصرف لسنة 2024 - مناقشة البرمجة السنوية للنفقات لسنة 2025	الأسبوع الثاني من شهر جانفي 2025
- رؤساء البرامج الفرعية	مناقشة التقرير السنوي للأداء لسنة 2024	الأسبوع الأول من شهر أفريل 2025
	- مناقشة الميزانية والمشروع السنوي للأداء لسنة 2026 وإطار النفقات متوسط المدى.	الأسبوع الرابع من شهر ماي 2025
	تحيين الميزانية والمشروع السنوي للأداء لسنة 2026	الأسبوع الرابع من شهر أوت 2025

علاقة رئيس البرنامج بالأطراف الأفقية الخارجية (الراجعة بالنظر  
لمهام أخرى)

# علاقة رئيس البرنامج بمراقب المصاريف العمومية:

يعقد رئيس البرنامج جلسات عمل مع مراقب المصاريف العمومية وفق الروزنامة التالية:

التاريخ	الموضوع	الأطراف المشاركة	الملاحظات (المخرجات / الدورية / ..)
الأسبوع الثالث من شهر جانفي 2025	- تقييم إنجازات سنة 2024 - مناقشة البرمجة السنوية للنفقات الأولية لسنة 2025	- رئيس البرنامج - رئيس برنامج القيادة والمساندة - إدارة الشؤون الإدارية. - إدارة الشؤون المالية. - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف - مراقب المصاريف العمومية	- محضر جلسة - وثيقة البرمجة السنوية الأولية للنفقات.
الأسبوع الرابع من شهر جوان 2025	- مناقشة التحيين الأول للبرمجة السنوية للنفقات	- رئيس البرنامج - رئيس برنامج القيادة والمساندة - إدارة الشؤون الإدارية. - إدارة الشؤون المالية. - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف - مراقب المصاريف العمومية	- محضر جلسة - وثيقة البرمجة السنوية المحينة للنفقات
الأسبوع الأول من شهر جويلية 2025	- مناقشة نظام الرقابة الداخلية للمسارات الميزانية.	- رئيس البرنامج - رئيس برنامج القيادة والمساندة - المتفقد العام - رئيس خلية الحوكمة - إدارة الشؤون الإدارية والمالية - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف - مراقب المصاريف العمومية	- محضر جلسة - الأدلة المرجعية لنظام الرقابة الداخلية للمسارات
الأسبوع الأول من شهر أكتوبر 2025	- مناقشة التحيين الثاني للبرمجة السنوية للنفقات	- رئيس البرنامج - رئيس برنامج القيادة والمساندة - إدارة الشؤون الإدارية. - إدارة الشؤون المالية. - وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف - مراقب المصاريف العمومية	- محضر جلسة - وثيقة البرمجة السنوية المحينة للنفقات

# علاقة رئيس البرنامج بالمتصرف في ميزانية الدولة:

- تقوم علاقة رئيس البرنامج بالمتصرف في ميزانية الدولة على مبدأ الحفاظ على ديمومة ميزانية البرنامج، ولهذا الغرض يتم العمل على ترسيخ حوار تصرف وتعاون وثيق بين المتصرف في ميزانية الدولة ورئيس البرنامج وذلك بالتنسيق مع إدارة الشؤون المالية و وحدة التصرف في الميزانية حسب الاهداف وفق الر و ز نامه التالية:

الأطراف المشاركة	الموضوع	التاريخ
- رئيس البرنامج - مدير الشؤون الإدارية والمالية - رئيس وحدة التصرف في الميزانية حسب الأهداف - مراقب المصاريف العمومية	- تقييم نتائج تنفيذ ميزانية سنة 2024 وتعيين ميزانية سنة 2025 ومناقشة إطار النفقات متوسط المدى.	من 20 افريل إلى 15 ماي 2025
	- مناقشة مشروع ميزانية 2026 على ضوء الأسقف المحددة بإطار النفقات متوسط المدى الإجمالي.	من 31 ماي إلى 15 جوان 2025
	- مناقشة مشروع ميزانية سنة 2026	من 15 جوان إلى 31 جويلية 2025
	- تعيين مشروع الميزانية وإحالتها إلى وزارة المالية.	من 1 أوت إلى 31 أوت 2025

## علاقة رئيس البرنامج بالمحاسب العمومي (أمين المصاريف للمهمة)

- يتعين على كافة المحاسبين العموميين ضمان مسك محاسبة منتظمة سليمة وذات مصداقية،
- يتولى رئيس البرنامج ترسيخ نظام تصرف تشاركي مع أمين المصاريف قصد تبادل المعلومات الميزانية والمحاسبية للدولة بما يمكن من مسك سجلات محاسبية أكثر مصداقية واحتراما للإجراءات المحاسبية.

# ميثاق التصرف

ميثاق التصرف

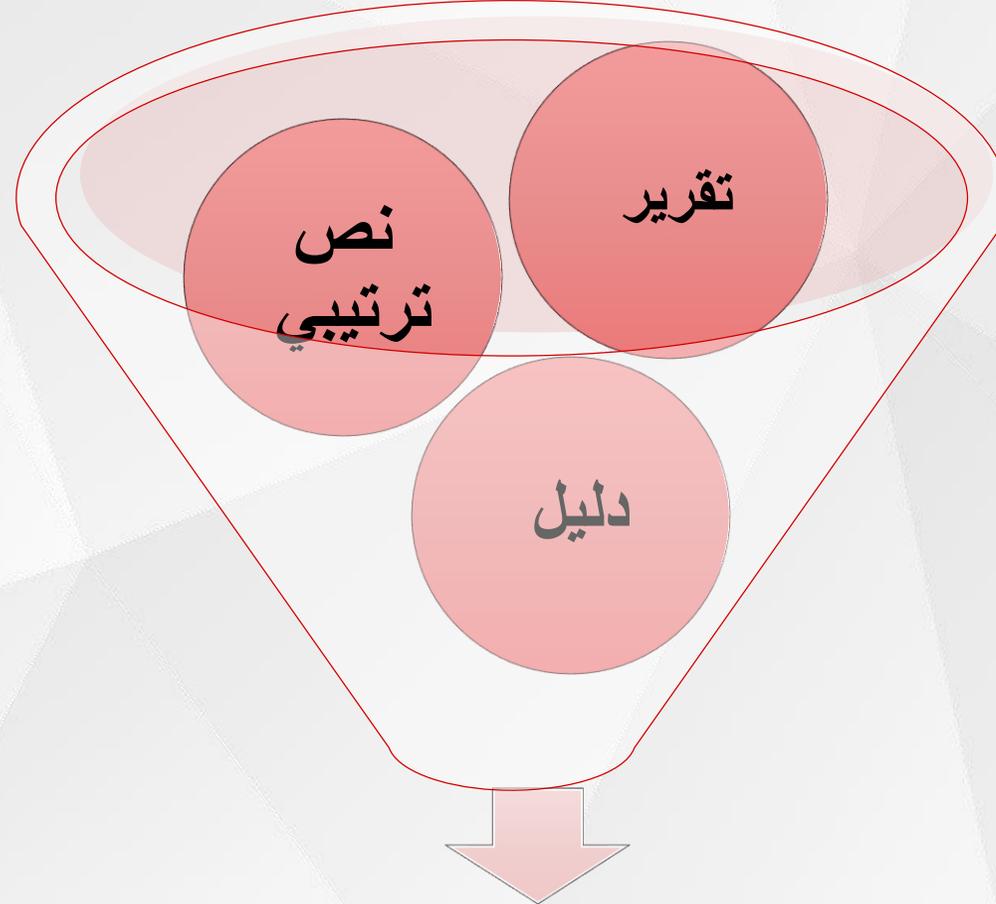
=

هو من ضمن الآليات لتفعيل وتوثيق حوار  
التصرف

# ميثاق التصرف لكل برنامج



# ميشاق التصرف ليس...



إلزامية هذه الوثيقة تتأتى من جدواها

# مكونات ميثاق التصرف

1 تقديم البرنامج

1

2 دور ومساهمة المتدخلين في تنفيذ البرنامج

2



3 الإجراءات و أساليب وقواعد التصرف على مستوى البرنامج

3

4 التنظيم المعتمد لقيادة حوار التصرف

4

# لتجنب

-الطابع السردي عند التطرق للعلاقة بين رئيس البرنامج ومختلف المتدخلين (إعادة عرض مهام رئيس البرنامج و

مختلف المتدخلين.....)

-وصف الوضعية المنشودة (المرجو بلوغها) و بالتالي التركيز على واقع البرنامج الحقيقي (من حيث الروزنامة

، التوثيق ، الأطراف المتدخلة، الربط بالأداء.....)

-الوصف الدقيق للاجتماعات التقنية على غرار (إعداد طلبات العروض و اللجان التابعة لفرز العروض.....) و

بالتالي التركيز على الاجتماعات و اللجان التي لها تأثير مباشر على أداء البرنامج و التي تكتسي صبغة إستراتيجية

و عملياتية

-تحديد روزنامة عامة (شهر فيفري، الثلاثي الأول .....

ماهي العناصر التي تمكن من توثيق حوار التصرف؟



جرد للاجتماعات المنعقدة سنة 2024؟ موضوعها؟ الأطراف المشاركة؟ التطابق وسلسلة المسؤوليات؟ تحديد مواعيد و تواتر انعقادها؟

جرد للجان؟ مهامها؟ الموضوع؟ الأطراف المشاركة؟ التطابق وسلسلة المسؤوليات؟ تحديد مواعيد وتواتر انعقادها؟

ربط المواضيع بالأداء

Qui ? Où ? Comment ?  
Quoi ? Quand ? Pourquoi ?

# ما هو التنظيم المعتمد لقيادة حوار التصرف؟

لجنة المتابعة و التقييم  
- المهمة -

لجنة قيادة البرنامج

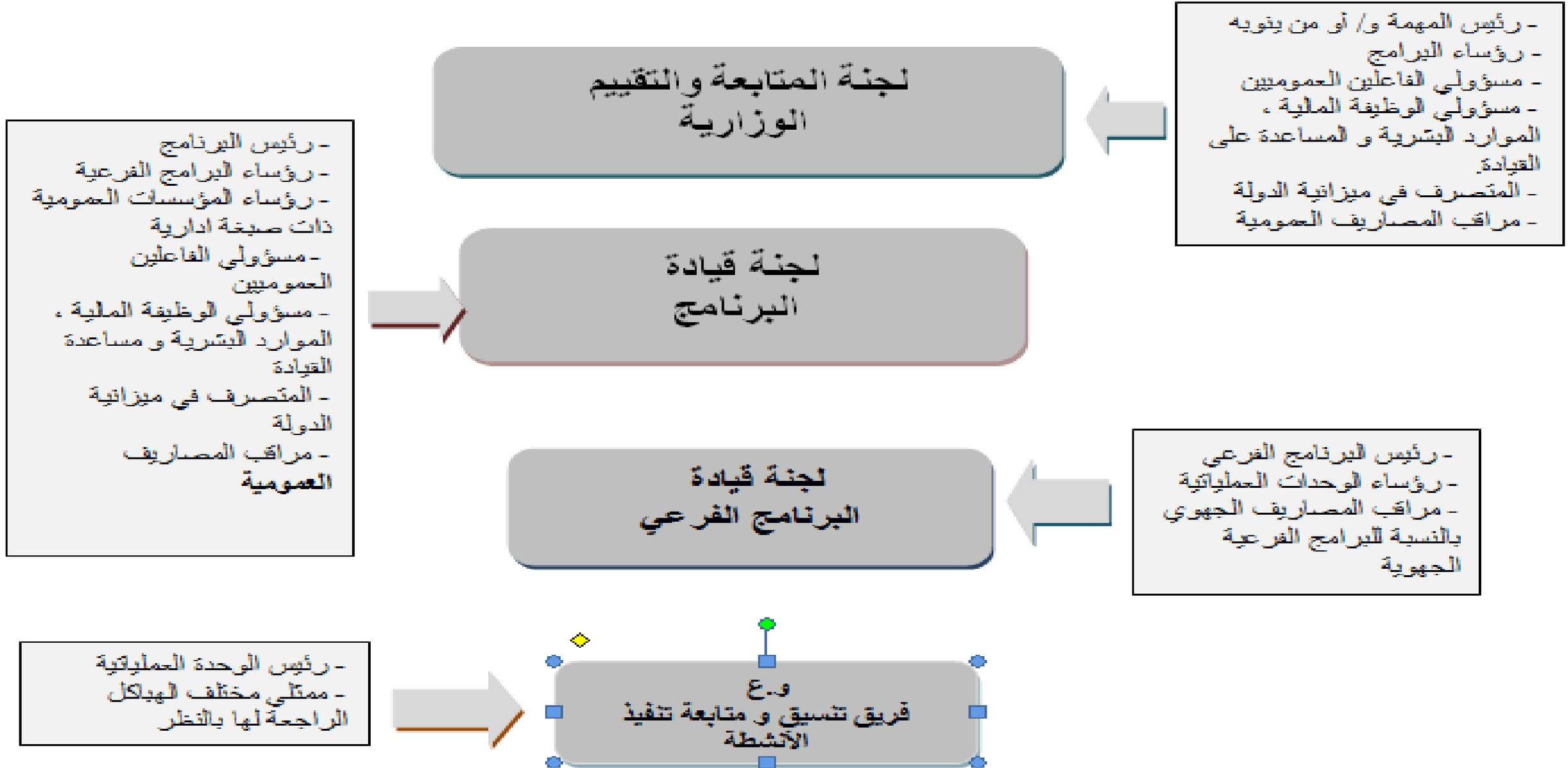
لجنة قيادة البرنامج  
الفرعي

فرق تنسيق و تنفيذ  
الأنشطة



بين اشغال اللجان ومع منهجية الأداء الملائمة و الربط

# تركيبة اللجان



## الأداء

- المشروع السنوي للأداء
- التقرير السنوي للأداء
- التنزيل العملي للأداء
- إدراج مقارنة النوع الاجتماعي بالسياسة العمومية
- إدراج التغيرات المناخية بالسياسة العمومية

## الميزانية

- إطار النفقات متوسط المدى
- البرمجة السنوية للنفقات
- إعداد الميزانية
- تنفيذ الميزانية
- مرجع الأنشطة
- إدراج مقارنة النوع الاجتماعي بالميزانية
- إدراج التغيرات المناخية بالميزانية

## مواضيع تقنية

- برمجة ومتابعة مشاريع بناء
- مناقشة الإشكاليات والبحث عن حلول
- ضبط استراتيجية تنفيذ القانون الأساسي عدد 2017-58 الصادر في 13 أوت 2017 والمتعلق بمناهضة العنف ضد المرأة



الملائمة و الربط مع منهجية الأداء

---

حوار التصرف بين رئيس المهمة ورئيس البرنامج

## حوار التصرف بين رئيس المهمة ورئيس البرنامج

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

---

حوار التصرف بين رئيس البرنامج ورؤساء البرامج

## حوار التصرف بين رئيس البرنامج ورؤساء البرامج

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

# تمرين

ضبط مسار حوار التصرف لإعداد التقرير السنوي للأداء في الآجال وبال جودة المطلوبة وتوثيقه

1/ تحديد الأنشطة بالتفصيل

2/ توثيق دور ومساهمة الأطراف المتدخلة في إعداد الوثيقة

3/ توثيق روزنامة لقاءاتهم وتحديد حول ماذا سيتم توثيق الحوار

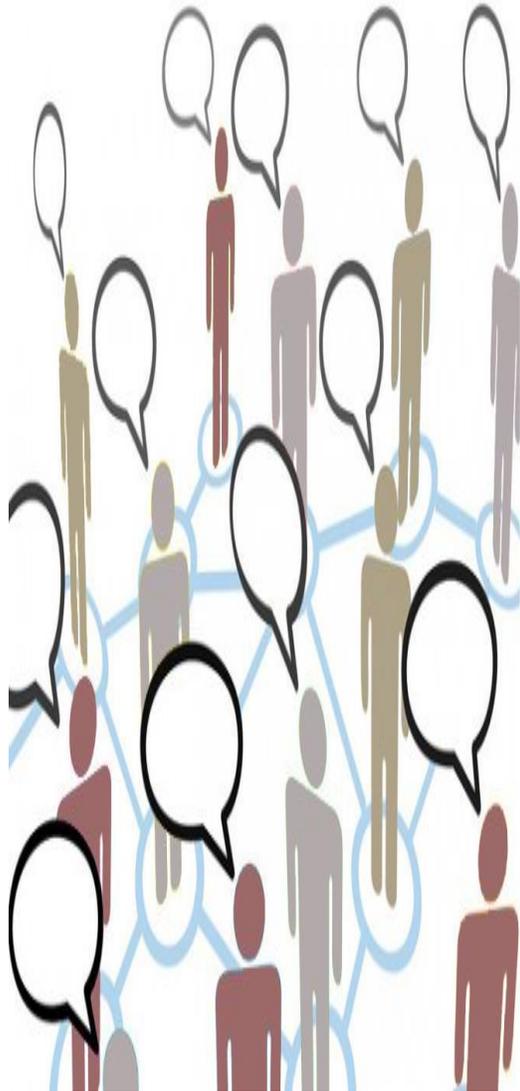
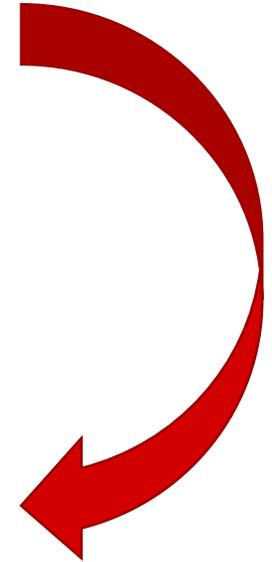
4/ المخرجات

20 أبريل .....

□ ما هو تاريخ ارسال النسخة النهائية  
للتقرير السنوي للأداء لسنة .....

التفكير في أثر رجعي  
(rétrospective)

- ماهي الأنشطة التي يستوجب القيام بها قبل هذا الموعد؟ ماهي روزنامة الإنجاز؟
- من هو المسؤول عن الإنجاز؟
- ماهي مساهمة مختلف المتدخلين؟
- من المسؤول على المصادقة؟



# شهر جانفي : انطلاق الأشغال إعدادا التقرير السنوي للأداء و إعداد التقييم الأولي لتنفيذ أداء و ميزانية س-1

• مراسلة رؤساء البرامج للإنطلاق في أشغال إعداد التقرير السنوي للأداء

الأسبوع الأول  
من جانفي

• تبادل المعلومات /مناقشات بين جميع مستويات البرنامج حول مدى التقدم في تنفيذ ميزانية وأداء البرنامج على المستوى العملياتي والإستراتيجي لإعداد التقارير الخاصة بتنفيذ أداء وميزانية السنة الفارطة (إجتماعات مع برنامج القيادة و المساندة)

جانفي

• إعداد وتجميع التقارير الخاصة بتنفيذ أداء وميزانية السنة الفارطة

جانفي

## شهر فيفري : ضبط خطة العمل لتنظيم عملية تقييم الأداء ، المناقشات و تبادل المعلومات بين مختلف مستويات سلسلة المسؤوليات

- تجميع و إحالة النسخة الأولوية من التقرير السنوي للأداء للوحدة القطاعية القطاعية بالتنسيق مع المخاطبين الواحدين على جميع المستويات

الأسبوع الأول  
من مارس

- تبادل المعلومات /مناقشات بين جميع مستويات البرنامج حول مدى التقدم في تنفيذ ميزانية و أداء البرنامج على المستوى العملياتي و الإستراتيجي ، تحليل الفوارق ، إقتراح التدابير الكفيلة بتقليص الفوارق

خلال شهر  
فيفري

- عقد لجان القيادة الخاص بالبرنامج / او جلسات عمل لضبط خطة العمل وتحديد مسؤولية كل متدخل في تقييم مساهمته في تنفيذ أداء والميزانية المخصصة لفائدته

خلال شهر  
فيفري

- إنعقاد لجنة قيادة المهمة لتدارس وتقديم تقييم اولي لتنفيذ أداء و ميزانية البرامج التابعة للمهمة س-1 على أساس تقارير التصرف النهائي المجمع و المعدة بالتنسيق بين الوحدة القطاعية و رئيس برنامج القيادة و المساندة و الإتفاق على التوجهات الكبرى التي تمكن تنفيذ التوصيات المنبثقة على عملية التقييم

أول اسبوع  
فيفري

## شهر مارس :مناقشة محاور التحسين النسخة الأولية من التقرير السنوي للأداء بين مختلف المتدخلين و تجميع النسخة النهائية من قبل مختلف المتدخلين

- تحيين الوثيقة على مستوى كل متدخل طبقا لما تم الإتفاق عليه بجلسة العمل و تجميع الوحدة القطاعية النسخة النهائية من التقرير بالتنسيق مع المخاطبين الواحدين على جميع المستويات

الأسبوع الرابع و  
الثالث من مارس

- عقد جلسة عمل لمناقشة محاور التحسين الوثيقة المحينة من التقرير السنوي للأداء في إطار لجنة قيادة البرنامج (تقديم العام لإنجازات المهمة و البرنامج، تقديم إنجازات الأهداف، و المؤشرات، مناقشة كيفية تطوير التحاليل الفوارق، الإتفاق على الإشكاليات والتدابير الكفيلة بتحقيقها) يتم تنظيمها من قبل الوحدة القطاعية و بالتنسيق و المخاطبين الواحديين

15 مارس

- دراسة الوحدة القطاعية للنسخة الأولية للتقرير السنوي للأداء وإقتراح محاور التحسين من حيث الشكل و المضمون و مناقشتها مع رؤوساء البرامج

الأسبوع الثاني  
من مارس

• إحالة النسخة النهائية من التقرير السنوي للأداء لسنة 2021 لمصالح وزارة المالية من قبل الوحدة القطاعية -GBO

20 أفريل

□ من هو المسؤول عن الإنجاز؟

□ ماهي مساهمة مختلف المتدخلين؟

□ من المسؤول على المصادقة؟

• المصادقة على النسخة النهائية من التقرير السنوي للأداء في إطار لجنة القيادة و المتابعة الخاصة بالمهمة أو المصادقة من قبل رئيس المهمة (تنظيم الجلسة من قبل الوحدة القطاعية) GBO

15 أفريل

• النسخة النهائية من التقرير السنوي للأداء مجمعة من قبل الوحدة القطاعية و مصادق عليها من قبل رؤوساء البرامج و جميع الأطراف المتدخلة

آخر مارس

# تمرين

ضبط مسار حوار التصرف لإعداد وتنفيذ الميزانية في الآجال وبالجودة المطلوبة وتوثيقه

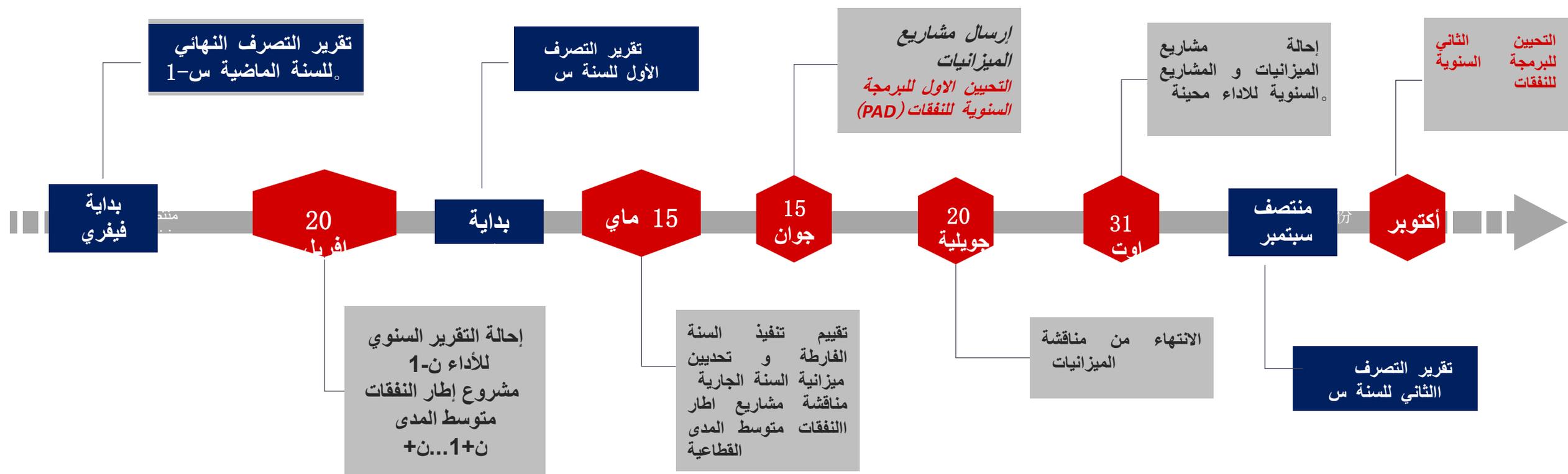
1/ تحديد الأنشطة بالتفصيل

2/ توثيق دور ومساهمة الأطراف المتدخلة في إعداد الوثيقة

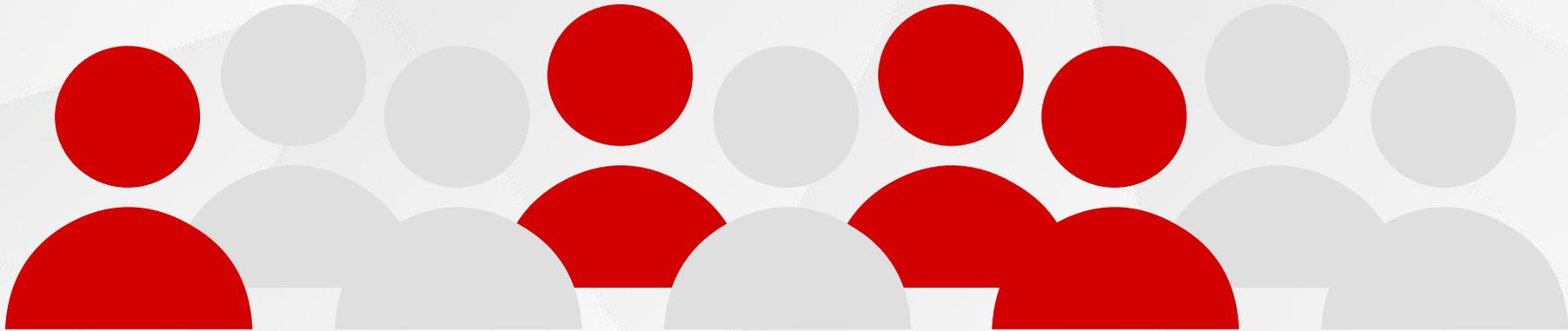
3/ توثيق روزنامة لقاءاتهم وتحديد حول ماذا سيتم توثيق الحوار

4/ المخرجات

## التقارير الدورية – دورة الميزانية



ما هي طبيعة العلاقة بين رئيس البرنامج والمتدخلين خارج البرنامج؟



## حوار التصرف بين رئيس البرنامج وبرنامج القيادة والمساندة

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

## حوار التصرف بين رئيس البرنامج والمسؤول عن الوظيفة المالية

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

# حوار التصرف بين رئيس البرنامج والمسؤول عن الموارد البشرية

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانياتية			
حول الأداء			

# حوار التصرف بين رئيس البرنامج بمسؤولي وظائف المساندة لقيادة

## البرامج (وحدة التصرف حسب الأهداف)

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

# حوار التصرف بين رئيس البرنامج بمسؤولي وظائف المساندة لقيادة

## البرامج (هياكل الإشراف على المؤسسات العمومية)

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

# حوار التصرف بين رئيس البرنامج بمسؤولي وظائف المساندة لقيادة البرامج (هياكل التخطيط والبرمجة)

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

# حوار التصرف بين رئيس البرنامج والمتصرف في ميزانية الدولة

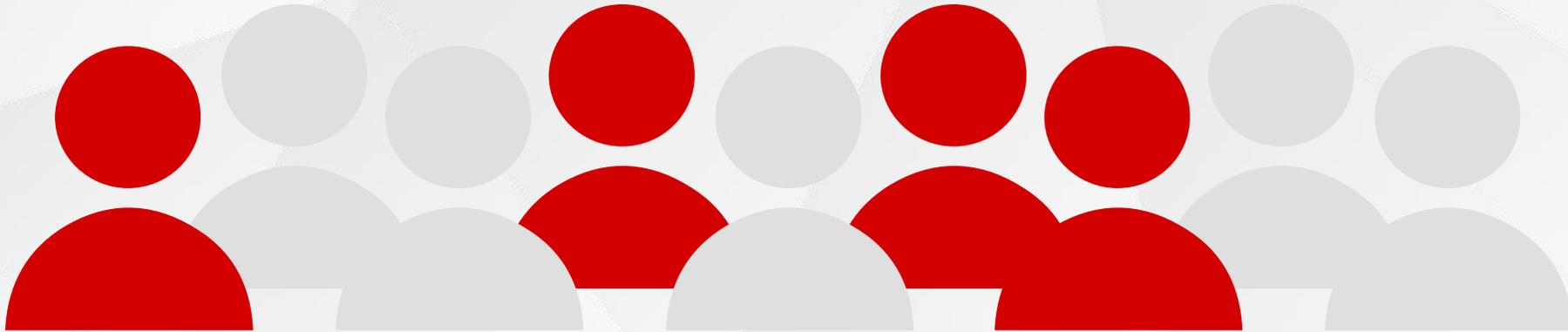
مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

# حوار التصرف بين رئيس البرنامج ومراقب المصاريف العمومية

مواضيع	مقابلة / صلبة لجنة	التواريخ / المواعيد	محضر جلسة / تقرير
تقنية			
ميزانية			
حول الأداء			

## تمرين

ما هي الوثائق والمخرجات التي تمكنكم من متابعة نتائج حوار التصرف؟





# السؤال الرابع : ماهي الوثائق/المخرجات التي تمكن من متابعة نتائج حوار التصرف ؟

محاضر جلسة

تقرير نشاط

وثائق الأداء

تقارير

النظم المعلوماتية

+لوحات قيادة

مثال لميثاق التصرف

# تقديم البرنامج

## تقديم مختصر للمحاور الإستراتيجية:

المحور 1: .....

المحور 2: .....

## ميزانية البرنامج

النسبة من ميزانية المهمة حسب الأقسام (اع الدفع)	النسبة (%) من ميزانية البرنامج (اع الدفع)	الاعتمادات		طبيعة النفقة
		الدفع	التعهد	
				نفقات التاجير
				نفقات التسيير
				نفقات التدخلات
				نفقات الاستثمار
				نفقات العمليات المالية
				المجموع

القيمة المنجزة خلال السنة (ن-1)	القيمة المستهدفة للمؤشر (على المدى المتوسط ن+2)	مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية

## الأداء الإستراتيجي للبرنامج

## خارطة التنزيل العملياتي للبرنامج

## علاقة رئيس البرنامج بمختلف الأطراف المتدخلة

يضبط إستراتيجية البرنامج بما يتماشى مع التوجهات القطاعية المصادق عليها من قبل رئيس المهمة	دور رئيس البرنامج
يفيد رئيس المهمة بصفة دورية إلى رئيس المهمة جملة من التقارير تتعلق بمتابعة التصرف في الإعتمادات المرصودة ومدى التقدم في تحقيق الأداء.	

التقرير الأول يتعلق بالتنفيذ الخاص بـ (ن-1)	بداية شهر فيفري
التقرير الثاني يتعلق بالتنفيذ الي غاية 31 مارس من السنة (ن)	بداية شهر ماي
التقرير الثالث يتعلق بالتنفيذ إلى غاية 31 أوت من السنة (ن)	منتصف شهر سبتمبر

### - قواعد التصرف في الاعتمادات

تسند لرئيس البرنامج صفة أمر بالصرف بما يمكنه من التصرف في الاعتمادات المرصودة لفائدة برنامج

# علاقة رئيس البرنامج برؤساء البرامج الفرعية

- يتولى رئيس البرنامج قيادة وتنظيم حوار تصرف دوري مع رؤساء البرامج الفرعية بهدف المتابعة المستمرة لتقديم تنفيذ الالتزامات الموكولة إليهم
- يعين رؤساء البرامج الفرعية بمقتضى مقرر من رئيس المهمة وباقتراح من رئيس البرنامج المعني.
- يفوض لهم جزءا من صلاحياته في حدود مجال تدخلهم يرصد جزء من إتمادات البرنامج لفائدة البرنامج الفرعي

الميزانية والمشروع السنوي للبرنامج الفرعي لاعتمادها في إعداد وثائق الميزانية والمشروع السنوي للبرنامج

إطار النفقات متوسط المدى للبرنامج الفرعي لاعتماده في إعداد إطار النفقات متوسط المدى للبرنامج

التقرير السنوي لأداء البرنامج الفرعي لاعتمادها في إعداد التقرير السنوي للبرنامج

رئيس  
البرنامج  
الفرعي:  
يتولى إعداد

# علاقة رئيس البرنامج برؤساء البرامج الفرعية

## - حوار التصرف بين رئيس البرنامج ورؤساء البرامج الفرعية

يدير رئيس البرنامج حوار التصرف خلال جميع مراحل الميزانية وفقًا للتوجهات المقترحة **بالملحق عدد 2**.

✚ يتولى رئيس البرنامج تشكيل لجنة قيادة تضم أساساً رؤساء البرامج الفرعية وتعد اجتماعاتها بمناسبة :

- إعداد وتحيين البرمجة السنوية للنفقات،
- إعداد المشروع السنوي للأداء وتحيينه اثر مناقشات الميزانية ،
- اعداد اطار النفقات متوسط المدى للبرنامج،
- مناقشة ميزانية البرامج الفرعية والمصادقة عليها ،
- إعداد التقرير السنوي للأداء،
- مناقشة التقارير الدورية للتصرف (المبينة أسفله)
- مناقشة كل عمليات تحويل أو نقل للاعتمادات بين البرامج الفرعية
- متابعة تقدم انجاز أنشطة البرنامج
- متابعة مختلف الملفات التقنية المتعلقة بالسياسة العمومية

# علاقة رئيس البرنامج برؤساء البرامج الفرعية

يحيل رئيس البرنامج الفرعي لرئيس البرنامج ثلاثة تقارير تصرف على الأقل (أنموذج بالملحق عدد 4):

التقرير الأول يتعلق بمتابعة التنفيذ الخاص بـ (ن-1)	موفى شهر جانفي
التقرير الثاني يتعلق بمتابعة تقدم تحقيق الأداء واستهلاك الإعتمادات إلى غاية 31 مارس من السنة	موفى شهر أفريل
التقرير الثالث يتعلق بمتابعة تقدم تحقيق الأداء وإستهلاك الإعتمادات إلى غاية 31 أوت من السنة	بداية شهر سبتمبر

## قواعد التصرف في الإعتمادات :

في بداية السنة المالية يفوض رئيس البرنامج أو يحيل الإعتمادات إلى رؤساء البرامج الفرعية وذلك وفقا لروزنامة وحسب أقساط (مثال 50 %، 30 %، 20 %) تضبط في إطار حوار التصرف ( الملحق عدد 2).

شكر على حسن الانتباه