وزارة الشؤون المحلية

المهمة المرجعية لمرافقة البلديات التي تمر بصعوبات مالية ومساعدتها على تحقيق التوازن المالي والحوكمة الرشيدة

التجربة النموذجية لبلدية أم العرائس

المرحلة الأولى من المهمة : تقرير التشخيص

وزارة الشؤون المحلية

المهمة المرجعية لمرافقة البلديات التي تمر بصعوبات مالية ومساعدتها على تحقيق التوازن المالي والحوكمة الرشيدة

التجربة النموذجية لبلدية أم العرائس

المرحلة الأولى من المهمة : تقرير التشخيص

جوان 2020

بالتعاون مع

SKL International

المحتوى

1.	**سياق المهمة**	6
1.1	**السياق العام للمهمة**	7
2.1	**السياق الخصوصي للمهمة**	7
3.1	**الهدف**	8
2.	**منهجية العمل**	9
1.2	**الأعمال المنجزة**	10
2.2	**فريق العمل**	11
3.2	**قائمة الأطراف التي تمت مقابلتها**	11
3.	**نتائج أعمال التشخيص**	12
1.3	**البلدية ومحيطها العام**	13
	– تقديم البلدية	13
	– المحيط العام	13
2.3	**تشخيص حوكمة التصرف وتقييم الأداء**	15
	– ملخص الصعوباتوالنقائص المسجلة في مجال «حوكمة التصرف وتقييم الأداء»	15
	– تغيب بعض الأعضاء عن اجتماعات المجلس البلدي	15
	– نقص في تطبيق آليات التشاركية	15
	– ضعف القدرة على معالجة الشكايات	16
	– ضعف نجاعة بعض اللجان	16
	– الحاجة لتكوين أعضاء المجلس البلدي	16
	– عدم توصل البلدية لتحصيل المعدل الأدنى المطلوب في تقييم الأداء لسنة 2018	16
3.3	**تشخيص الوضع المالي**	17
	– معلومات مالية بالدينار	17
1.3.3	تحليل الموارد	18
	– ملخص الصعوبات والنقائص المسجلة من خلال عملية تشخيص الموارد	20
	– ضعف التأطير والتكوين بمصلحة الاستخلاصات	20
	– ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية	21
	– ضعف استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية	21
	– ضعف استخلاص المعلوم على المؤسسات	22
	– ضعف استخلاص معاليم الكراءات	22
	– عدم توظيف المعلوم على استغلال الطريق العام	23
	– عدم توظيف المعلوم على الإشهار	23
	– عدم بيع الاثاث الذي زال الانتفاع به وعدم إستخلاص معاليم الايواء بمستودع الحجز	23
	– وجود خطا على مستوى قرار تعديل الميزانية الذي يتم بواسطته	23

2.3.3 تحليل النفقات 23
– ملخص المشاكل والنقائص الملاحظة من خلال عملية تشخيص النفقات 24
– ارتفاع النفقات الإجبارية مقارنة بالموارد 24
– وجود تعهدات غير قابلة للصرف نظرا لعدم توفر السيولة 25
3.3.3 تحليل المديونية 25

4.3 التنظيم الإداري والموارد البشرية 26
– ملخص الصعوبات والنقائص المسجلة من خلال عملية تشخيص 26
– تردي ظروف العمل 26
– شغور خطة كاتب عام البلدية 27
– تضخم عدد الأعوان وكلفة التأجير 27
– ضعف هيكلة تنظيم الأعوان 28
– ضعف الإنتاجية نتيجة تهرم الأعوان 29
– عدم تحيين التنظيم الهيكلي 30
– وجود شغورات هامة بالتنظيم الهيكلي 31
– ضعف أساليب التسيير والتصرف داخل الإدارة البلدية 31
– غياب المصالح الفنية 31
– ضعف مردود مرفق النظافة 31
– غياب مخطط تقديري للانتداب 32

5.3 المعدات والإستثمار 34
– ملخص الصعوبات والنقائص التي تمت ملاحظتها من خلال عملية 35
– عدم توفر كل الوثائق المتعلقة بالأملاك 35
– عدم تنظيم الفصول بالمغازة وعدم استكمال إحصاءها 36
– عدم توفر الحماية اللازمة للمغازة 36
– وجود عديد المعدات في حالة عطب 36
– عدم مسك جذاذات متابعة لعمليات الصيانة واستهلاك الوقود للمعدات بالمستودع البلدي 36
– عدم تكوين العملة المكلفين بالصيانة 36
– ضعف النجاعة في التصرف في العملة 36
– ضعف البرمجة لإنجاز المشاريع البلدية 37
– ضعف القدرة على إدارة الصفقات 37
– تأخر تهيئة المقر الجديد للبلدية 37

4. شجرة المشاكل 38

1
سياق المهمة

1.1 السياق العام للمهمة

تندرج المهمة في هذه المرحلة من مسار إرساء اللامركزية في تونس خصوصا بعد صدور مجلة الجماعات المحلية بمقتضى القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 المؤرخ في 9 ماي 2018 والتي كرست المبادئ الدستورية التي تتمتع بها البلديات في تونس خاصة المتعلقة بمبدأ التدبير الحر والاستقلالية المالية والخضوع للرقابة اللاحقة. كما يتميز السياق العام للمهمة كذلك بدخول الأحكام المتعلقة بالإعداد والمصادقة على الميزانية حيز النفاذ بداية من جانفي (الفصل 383 من المجلة) 2019 والتي ستهم إجراءات إعداد ميزانية 2020 والمفترض أنها انطلقت منذ شهر أفريل الماضي.

كما أوكلت مجلة الجماعات المحلية في فصلها 38 دورا مهما في تحقيق التوازن المالي والاستقلالية الإدارية والمالية الفعلية بواسطة تخصيص استثمارات وتحويل اعتمادات تعديل خصوصية يمنحها «صندوق دعم اللامركزية والتعديل والتضامن بين الجماعات المحلية» المموّل من ميزانية الدولة، وذلك عملا بمبدأ التضامن بين مختلف مكونات التراب الوطني.

ولقد حددت المجلة بمقتضى (الفصل 135) عددا من الضوابط التي وجب العمل على احترامها بمناسبة اعداد الميزانية والمتمثلة بالأساس في:

- أن يتم ضبط تقديرات الموارد والنفقات على أساس احترام مبدأ المصداقية وذلك بعدم التقليل أو التضخيم من تقديرات النفقات والموارد باعتبار المعطيات المتوفرة.
- أن تغطي موارد العنوان الأول على الأقل نفقات العنوان الأول.
- أنيتم ترسيم الاعتمادات المناسبة لتغطية النفقات الاجبارية المنصوص عليها بالفصل 160من المجلة.
- أنتتم تغطية نفقات تسديد الدين أصلا وفائدة من الموارد الذاتية للجماعات المحلية.
- أن لا تتجاوز نفقات التأجير سقف 50 بالمائة من العنوان الأول للسنة المنقضية.
- أن لا يتجاوز حجم التسديد السنوي لأصل دين الجماعة المحلية في كل الحالات وباعتبار القروض المزمع تعبئتها خلال السنة سقفا يساوي 50 بالمائة من مبلغ ميزانية التصرف للسنة السابقة لسنة إعداد الميزانية.

2.1 السياق الخصوصي للمهمة (تمهيد)

شهدت عديد البلديات التونسية عبر عقود من الزمن صعوبات هيكلية حدت من نجاعة تدخلاتها في مختلف المجالات سواء المتصلة بالخدمات الحياتية أو بالمشاريع التنموية الموجهة لتحسين الإطار الحياتي للمواطنين، وذلك نتيجة ضعف قدراتها للتصرف. وقد استفحلت هذه الوضعية ببروز صعوبات ظرفية منذ سنة 2011 نتيجة تعطل السير العادي للمجالس والإدارة البلدية وتراجع مواردها الذاتية، مقابل التنامي الملحوظ لنفقاتها بعد تلبية الإستحقاقات الإجتماعية وخاصة منها المتعلقة بتسوية الوضعية الإدارية لأعوان وعملة الحضائر، علاوة على تردي الوضع البيئي وتعطل البرامج التنموية.

وتعتبر بلدية أم العرائس من أبرز البلديات التي تمر بصعوبات هيكلية تتمظهر خاصة في الضعف الحاد في مواردها الذاتية التي تمثل 8% من الميزانية، وبالتالي تعويلها بإستمرار على الدعم المالي السنوي المسند لها من

ميزانية الدولة سواء الاعتيادي منه أو الاستثنائي وعلى تسبقات الخزينة لتأمين نفقات التأجير التي سجلت ارتفاعا غير مسبوق تجاوز قدراتها المالية الحقيقية إذ بلغت 1,5 م د سنة 2012 مقابل 0,3 م د سنة 2010، علاوة على تراكم مديونيتها التي بلغت 16,4 م د وضعف مستوى التأطير بها الذي يساوي 1,3% فقط دون الإغفال عن ضعف وسائلها اللوجستية من تجهيزات ومعدات.

وعموما فإن أبرز العوامل المساهمة في تدهور مؤشرات بلدية أم العرائس ترتبط أساسا بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي للجهة وبحالة عدم الاستقرار التي شهدتها منطقة الحوض المنجمي نتيجة تواصل الحراك الاجتماعي وتعطل السير العادي لأغلب الهياكل والمؤسسات الحكومية ونسق الاستثمار بها.

وعلى هذا الأساس، وبالتعاون مع الجمعية السويدية للسلط المحلية والجهوي (SKL)، تم القيام بهذه المهمة لتشمل في مرحلة أولى تشخيص الوضع بالبلدية ضمن مقاربة متعددة الجوانب واعتمادها كتجربة نموذجية يستأنس بها في مرافقة بقية البلديات ذات الوضعيات المماثلة، على أن يتم في مرحلة ثانية من هذه المهمة إعداد خطة عمل متعددة السنوات تنجز بالتعاون مع كل من البلدية والولاية والمصالح المركزية ذات العلاقة، تتضمن التدابير والأهداف الموكول إنجازها للبلدية بغاية مساعدتها على استعادة توازناتها المالية وتدعيم قدراتها للتصرف وتحقيق الحوكمة الرشيدة، تتوج بإبرام عقد برنامج يمضى بين البلدية والولاية وبمرافقة من وزارة الشؤون المحلية.

ومن جهة أخرى، تعمل وزارة الشؤون المحلية بالتنسيق مع بقية الوزارات والهياكل المعنية على تقديم الدعم المالي والفني واللوجستي للبلدية، والنظر في المقترحات الهيكلية ذات الصبغة الإستراتيجية الممكن إعتمادها لمرافقة البلدية وخاصة على المستوى التشريعي والجبائي والبشري والتنموي، والتي من شأنها أن تضمن ديمومة التوازن المالي للبلدية وسلامة مؤشراتها للتصرف، وتساعدها على تحقيق استقلالها المالي والإداري وتوفر لها تدريجيا مقومات النجاعة والفعالية.

3.1 الهدف

تهدف المهمة لإعداد برنامج لتحقيق التوازن المالي والحوكمة الرشيدة لبلدية أم العرائس.

2
منهجية العمل

1.2 الأعمال المنجزة

تعلقت أعمال التشخيص حسب كل محور بما يلي:

– حوكمة التصرف وتقييم الأداء

- إعداد جدول تأليفي للحساب المالي من سنة 2010 كسنة مرجعية إلى سنة 2019
- تحليل مؤشرات التوازن المالي
- تحليل مؤشرات الأداء
- تحليل نشاط المجلس البلدي ورئيس البلدية وطريقة صنع القرار
- تحليل جوانب الشفافية والمساءلة والمشاركة

– التشخيص المالي للنفقات

- تحليل عناصر النفقات حسب الأهمية
- تحليل تطور النفقات في السنوات الفارطة
- مقارنة النفقات مع الميزانية
- مقارنة هيكلة النفقات مع المعدلات الوطنية وبلديات أخرى مشابهة
- التعرف على أبواب الصرف المبالغ فيها وتحليلها
- تحديد إمكانيات ترشيد النفقات وعقلنتها

– التشخيص المالي للموارد

- تحليل عناصر الموارد حسب الأهمية
- مقارنة الموارد مع قدرة البلدية
- مقارنة هيكلة الموارد مع المعدلات الوطنية وبلديات أخرى مشابهة
- التعرف على أبواب الموارد المنقوصة الواعدة أو القابلة للتطوير وتحليلها واقتراح سبل استحثاث استخلاصها
- تحليل مرحلة توظيف الموارد
- تحليل مرحلة استخلاص الموارد
- تحديد إمكانيات تحسين الأداء

– تشخيص التنظيم الإداري والموارد البشرية

- تحليل التنظيم الهيكلي وقرار مجموع الأعوان والتعرف على الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية (مراقبة التصرف)
- دراسة توزع الأعوان حسب السن والجنس والاختصاص وموقع العمل
- تقييم نسبة التأطير وتوفر الموارد البشرية مقارنة بحاجيات المصالح
- تشخيص توظيف الأعوان لمختلف المصالح
- إعداد ملخص بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف
- إعداد مخطط تقديري للانتداب
- اعداد مخطط الإحالة على التقاعد
- دراسة توفر شروط الصحة والسلامة المهنية
- دراسة الإمكانيات المستقبلية لاحترام البلدية للشروط القانونية لكلفة التأجير
- دراسة انجاز برنامج التكوين ودعم القدرات والتعرف على الاحتياجات الإضافية

– تشخيص وضعية المعدات والاستثمار

- تحليل وضعية المعدات والآليات وظروف استغلالها
- تحليل استهلاك المحروقات

- دراسة وضعية استغلال المغازة
- تحديد وتحليل نفقات الصيانة لكل آلية
- مقارنة الآليات المتوفرة مع احتياجات الوظائف والخدمات
- تحليل الموارد المتوفرة للاستثمار
- تحليل المقاربة التشاركية المتعلقة بإنجاز برنامج الاستثمار
- تحليل نسبة تنفيذ برنامج الاستثمار
- تقدم انجاز المشاريع
- تحليل المخطط التقديري لإنجاز الصفقات

– إعداد شجرة المشاكل وتحديد الأولويات

2.2 فريق العمل

تكون فريق العمل من خبراء بلديين تابعين لمنتدى المسؤولين الماليين للجامعة الوطنية للمدن التونسية بالتعاون مع خبراء من القطاع الخاص:

- **سامي الرايس**، كاتب عام بلدية دار شعبان
- **فرج بلال**، خبير في التصرف البلدي ومدير عام للمالية سابق ببلدية تونس
- **وليد النفزي**، متصرف رئيس ومدير مالي ببلدية سيدي بوسعيد
- **كمال الوحيشي**، كاتب عام بلدية بن عروس
- **أنيس الوهابي**، خبير في الحوكمة المالية والتنمية المحلية،
- **محمد رشيد الصغير**، خبير في التصرف في المشاريع

3.2 قائمة الأطراف التي تمت مقابلتها

زيادة على تحليل الوثائق المتوفرة، اعتمدت عملية التشخيص على سلسلة من اللقاءات داخل البلدية وخارجها مع المتدخلين الآتي ذكرهم:

– الأطراف البلدية:

- رئيس البلدية
- أعضاء المجلس البلدي
- المكلف بالكتابة العامة
- رؤساء المصالح والأعوان البلديون (المكلف بمصلحة المالية، المكلف بالاستخلاصات، مصلحة الأعوان، مصلحة النظافة، المكلف بمصلحة المالية والأشغالوالملك البلدي، المكلف بالمغازة، الخ.)

– الأطراف الخارجية:

- ممثلة القابض البلدي
- كاتب عام الولاية ممثلا عن الوالي
- رئيس دائرة الشؤون البلدية بالولاية
- مدير فرع صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية
- ممثلو شركة فسفاط قفصة
- ممثل الإتحاد التونسي للشغل
- ممثلو المجتمع المدني

3

نتائج
أعمال التشخيص

1.3 البلدية ومحيطها العام

تقديم البلدية

التسمية:	بلدية أم العرائس
تاريخ التكوين:	14 مارس 1966
مرجع التكوين:	الأمر عدد 106 بتاريخ 14 مارس 1966
عدد الدوائر:	0
المساحة:	997 كلم2
عدد السكان سنة 2019 (حسب المعهد الوطني للإحصاء):	21 522
الكثافة السكانية بالكم^2:	24,7
عدد الأسر:	5.423
عدد المساكن:	6.276
عدد المؤسسات الصناعية:	3
نسبة الربط بالكهرباء:	99,9 (جهوي)
نسبة الربط بالماء:	91,6 (جهوي)
نسبة الربط بالتطهير:	40
نسبة البطالة العامة/ أصحاب الشهائد	56 / 37
مؤشر التنمية المحلية	0,41 (جهوي)
عدد اعضاء المجلس البلدي:	18
اسم رئيس البلدية:	محمود عيساوي
عدد الأعوان:	457
نسبة التأطير:	%1,9

المحيط العام

تشكو بلدية أم العرائس من عديد الصعوبات المتعلقة بهشاشة الوضعية الاجتماعية والاقتصادية وارتفاع معدلات البطالة وضعف النسيج الاقتصادي وغياب آليات التنشيط الاقتصادي والتشجيع على الاستثمار مما ولد احتقانا شعبيا عاما أثر بصفة مباشرة على التنمية بالجهة وتسبب في ارتفاع نسبة البطالة التي بلغت 37%بصفة عامة (مقارنتا ب 14,9% على المستوى الوطني) و56% لحاملي الشهادات العليا.

إن الارتباط التاريخي لبلدية أم العرائس بشركة فسفاط قفصة كان سببا في الاعتماد شبه الكلي على هذه الشركة في التنمية بالجهة حيث تحصلت البلدية في إطار صفقة معدات لفائدة بلديات الجهة من طرف شركة فسفاط قفصة سنة 2011 على آلة جارفة «تراكس» وآلة جارفة «بوبكات» وسيارة إدارية «مازدة» وجرارين بقيمة جملية تناهز 500 ألف دينار. وبذلك فإن تراجع هذه الشركة عن دورها التنموي بالجهة دون إيجاد حلول بديلة تسبب في بروز أزمة منذ عقود من الزمن.

كما يشكو سكان بلدية أم العرائس من تبعات التلوث الناجم على غسل وتخزين الفسفاط وفواضله بوسط المدينة وعلى مقربة من المنازل.

تعاني المدينة منذ سنوات من تواتر الإضرابات والاعتصامات والتحركات الشعبية التي كان من أبرز نتائجها غلق المعتمدية ومركز الشرطة وعديد الإدارات المحلية الأخرى.

إن غياب الأمن والمرافق الإدارية الأساسية تسبب في تعكير المناخ العام وتأزم الوضع مما يستوجب تحركا عاجلا على الصعيد الوطني والجهوي لإيجاد الحلول المناسبة لهذه الوضعية.

تعطل نشاط البلدية للتوقف في عديد المناسبات نتيجة للاحتجاجات الشعبية. كما أن البلدية تواجه مطلبية شعبية لتلبية طلبات هي من مسؤولية جهات أخرى مثل الشركة التونسية لاستغلال وتوزيع المياه وشركة فسفاط قفصة. وتجد البلدية نفسها في عجز عن تطبيق قراراتها وتحصيل مواردها المالية وحماية ممتلكاتها في غياب الأمن. ويلاحظ أن المجلس البلدي توقف على اتخاذ قرارات الهدم نظرا لعدم إمكانية تنفيذها، مما تسبب في تفشي ظاهرة البناء العشوائي.

عدد السكان حسب المعهد الوطني للإحصاء لسنة 2019 بلغ 21 522 ساكن في حين أن أعضاء المجلس البلدي يعتبرون أن الإحصاء مغلوط وأن عدد السكان يتجاوز 40 ألف ساكن، باعتبار أن عدد المسجلين في الانتخابات يقارب 20.000 شخص، وهذا الخطأ يساهم في عدم حصول البلدية على منابها الصحيح والطبيعي من تحويلات الدولة. إلا أنه بالرجوع للإدارة المركزية تبين أن العدد المعتمد في احتساب المنح يعود لمعطيات المعهد الوطني للإحصاء سنة2014 والتي تم تحينها على ضوء معطيات تعميم النظام البلدي وهو ما يتم اعتماده لكل البلديات بالجمهورية. وهذا إن كان يحقق التناسق في الإحصائيات الوطنية إلا أنه لا يأخذ بالإعتبار التغيرات الديمغرافية الحاصلة في مختلف المناطق.

إبان الثورة تم إلزام البلدية بانتداب عملة الحضائر المسجلين بمعتمدية المكان وترسيمهم كعملة نظافة فاق عددهم 400 عامل منهم 250 عامل تم انتدابهم خلال سنة 2011، مما ساهم في تضخم كتلة الأجور وأخل بالتوازن المالي للبلدية. علما وأن سلطة الإشراف آنذاك ضخت دعما ماليا إستثنائيا لتغطية نفقات التأجير المترتبة عن التسوية بلغت سنة 2011 ما قدره 1,5 م د (منها 864 أد لنفقات التأجير) وتواصل الدعم الإستثنائي لغاية سنة 2016.

كما تجاوزت مستحقات العملة الغير مسددة في موفى سنة 2019 المليون دينار وهي بعنوان إعادة التصنيف الناتجة عن تطبيق أحكام المدونة المهنية الصادرة بتاريخ 24 فيفري 2014.

تداول بعض الإطارات بعد الثورة وإلى غاية التاريخ على خطة الكتابة العامة باعتبار عدم تمكن النيابات الخصوصية والمجلس البلدي المنتخب من انتداب كاتب عام للبلدية نظرا لعزوف الإطارات عن الالتحاق بهذه البلدية التي تمر بصعوبات هيكلية.

ثلاث أرباع مساحة المنطقة البلدية ملك لشركة فسفاط قفصة وبقية الأرض تحت تصرف لجنة التصرف المنتخبة من الأهالي (أراضي اشتراكية).

مدينة أم العرائس حدودية لكنها لا تستغل هذه الميزة بأي طريقة لدفع التنمية وتنشيط الدورة الاقتصادية العادية، حيث لا تملك نقطة عبور حدودية على أراضيها.

ارتفاع نسبة انقطاع الشباب عن الدراسة ومطالبتهم بالانتداب لدى شركات الغراسة والبيئة باعتبار حصول المنتدبين على الراتب الشهري بدون انجاز عمل مما زاد في الاحتقان الاجتماعي وأفسد على الشباب رغبتهم في العمل في مؤسسات أخرى أو مواصلة الدراسة.

2.3 تشخيص حوكمة التصرف وتقييم الأداء

تعلقت الأعمال الخاصة بهذا المحور بتحليل مؤشرات التوازن المالي ومتابعة مؤشرات الأداء. كما تم التطرق لنشاط المجلس البلدي ورئيس البلدية وطريقة اتخاذ القرار ومدى احترام مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة.

في هذا الصدد، أدت عملية التشخيص للوقوف على جوانب إيجابية في نشاط المجلس البلدي وتتعلق خاصة باستقرار المناخ العام بين أعضائه وحرص كل أعضائه على النأي به عن التجاذبات الحزبية بين أعضائه والتزامهم بوضع مصلحة البلدية فوق كل اعتبار.

كما أن المجلس البلدي احترم دورية انعقاد اجتماعاته، حيث تم تنظيم 4 اجتماعات سنة 2018 و3 اجتماعات سنة 2019 (فيفري، ماي، جويلية).

إلا أن هذا الإطار العام الملائم للنشاط لم يمنع من ملاحظة بعض النقائص التي تخص النقاط التالية:

ملخص الصعوبات والنقائص المسجلة في مجال «حوكمة التصرف وتقييم الأداء»

- تغيب بعض الأعضاء عن اجتماعات المجلس البلدي
- نقص في تطبيق آليات التشاركية
- ضعف القدرة على معالجة الشكايات
- ضعف نجاعة بعض اللجان
- الحاجة لتكوين أعضاء المجلس البلدي
- عدم التوصل للمعدل الأدنى المطلوب في تقييم الأداء السنوي لسنة 2018

تغيب بعض الأعضاء عن اجتماعات المجلس البلدي

- تم ملاحظة تغيب عضوين عن كل الجلسات البلدية ومشاركة بقية الأعضاء بصفة متفاوتة في الجلسات.
- هذا ما يؤثر على نجاعة أنشطة المجلس إلا أنه لم يحل دون تواصل العمل البلدي بصفة عادية.

نقص في تطبيق آليات التشاركية

- تقوم البلدية باستدعاء الجمعيات المتواجدة بالمنطقة وتشريكها في مناقشة برنامج الاستثمار السنوي. كما تمسك البلدية دفترا لتسجيل مختلف الجمعيات الناشطة في تراب البلدية وذلك قصد تشريكهم في مختلف الجلسات لكن إلى حد سبتمبر 2019 لم يتم تسجيل إلا 5 جمعيات.
- تمتع العون المكلف بالإعلام والنفاذ إلى المعلومة بدورة تكوينية كممثل عن بلدية أم العرائس في مجال اليات ووسائل ممارسة الديمقراطية التشاركية المحلية.
- نظرا لتعدد الجلسات اليومية بين الموطنين وأعضاء المجلس البلدي التي من خلالها يتم التحاور حول مشاكل الجهة وتقديم مقترحات المشاريع التي يتم إدراجها ضمن برنامج الاستثمار لاحقا، لميتم تنظيم سوى جلسة تمهيدية واحدة خلال سنة 2018 وجلسة تمهيدية أخرى وحيدة سنة 2019.
- كما تفتقر البلدية لموقع واب يمكن من التواصل مع المواطنين ونشر التقارير حول القرارات والأنشطة، ويتم التواصل مع المواطنين عبر صفحة التواصل الاجتماعي (Faceb••k) وتعليق اللافتات.

ضعف القدرة على معالجة الشكايات

- وقع تعيين عون في البلدية مكلف بشكايات المواطنين والمجتمع المدني.
- يمسك هذا العون دفترا 5/5 مخصصا للشكاوى بطريقة يدوية وبالمنهج المنصوص عليه من طرف صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية ويتم الأخذ بعين اعتبار الشكاوى بطريقة يومية.
- لكن المعالجة الفعلية لا تتم في أغلب الأحيان نظرا لوجوب تدخل أطراف إدارية أخرى (مثلا الأمن في إطار تفعيل قرارات الهدم ...)

ضعف نجاعة بعض اللجان

- تشكو بعض اللجان من النجاعة في نشاطها وخاصة اللجان المتعلقة بالنظافة والصحة والبيئة والفنون والثقافة والتربية والتعليم.

الحاجة لتكوين أعضاء المجلس البلدي

- لم تتول البلدية إعداد برنامجا للتكوين.
- عبر رئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي عن حاجتهم لمتابعة دورات تكوينية في الجوانب التشريعية والمالية والأشغال.

عدم توصل البلدية لتحصيل المعدل الأدنى المطلوب في تقييم الأداء لسنة 2018

- تحصلت البلدية سنة 2017 على 72 نقطة لتأتي في المرتبة 271/215 إلا أن التقييم الخاص بسنة 2018 أسفر على تدهور للأداء حيث لم تتوصل البلدية للمعدل الأدنى الذي يمكنها من التحصل على المنحة.
- تتفصل النتيجة كما يلي:

السنة	الخصم	الديمومة	التصرف	الحوكمة	النتيجة
2017	0	27	21	24	72
2018	10	27	20	4	41

- بلغت منحة بلدية أم العرائس في إطار برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية لسنة 2017(المدفوعة في 2018) مبلغ 179 ألف دينار ونظرا لعدم تحقيق الحاصل الأدنى، لم تتحصل على المنحة بعنوان سنة 2018 (المدفوعة في 2019)

- يعود ضعف نتيجة تقييم الأداء للنقائص التالية:
  - عدم وجود موقع واب يمكن من نشر التقارير والوثائق المتعلقة بالقرارت البلدية والنشاط،
  - ضعف نسبة انجاز البرنامج السنوي للاستثمار التي لم تتجاوز 11%،
  - عدم وجود مخطط لتطهير الديون المتخلدة بذمة البلدية.

- رغم كل هذه النقائص، تتوفر للبلدية إمكانية لتدارك الوضع والانتفاع بمنحة 2018تزامنا مع منحة 2019وذلكحسب الفصل 6 من قرار وزير الشؤون المحلية ووزير المالية مؤرخ في29 ديسمبر 2015و الذي ينص على إمكانية تأجيل انتفاع البلدية بالمساعد السنوية غير الموظفة سنة واحدة فقط، مع مراعاة أحكام الفصل الرابع من هذا القرار.

للانتفاع بهذا التأجيل، فإن البلدية مطالبة ب:

- استيفاء الشروط الدنيا قبل 15 جانفي 2020
- تقديم الوثائق اللازمة لتقييم أداء سنة 2019 وذلك قبل 15 أفريل 2020 وبلوغ الحد الأدنى (70 نقطة).

السنة	2017	2018	2019
مبلغ منحة المساعدة المتاح على ذمة البلدية	179000	179000	566000
المبلغ المتحصل عليه من طرف البلدية	179000	0	
مبلغ المنحة المؤجل للسنة الموالية	0	179000	

وبالتالي فالمبلغ الممكن الانتفاع به من قبل البلدية يساوي منحة 2019 و2018 (000745دينار).

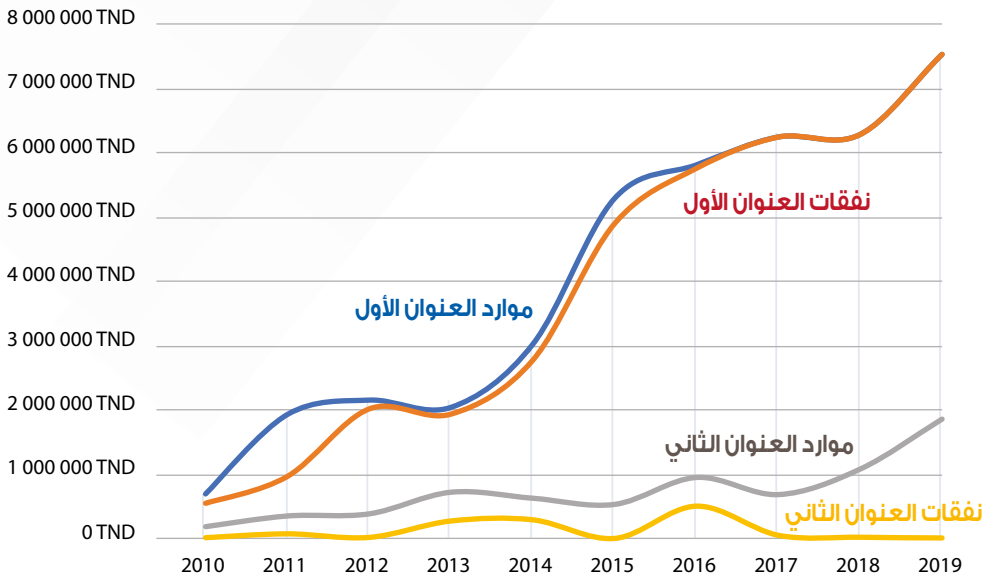
3.3 تشخيص الوضع المالي

معلومات مالية بالدينار

	سنة 2019	سنة 2018
المداخيل		
المداخيل المبرمجة بالعنوان الأول	9.916.000	8.480.000
المداخيل المحققة بالعنوان الأول	7.535.100	6.289.590
نسبة انجاز مداخيل العنوان الأول	76%	74.1%
المداخيل المبرمجة بالعنوان الثاني	1.867.774	1.093.625
المداخيل المحققة بالعنوان الثاني	0%	1.093.625
نسبة انجاز مداخيل العنوان الثاني	39%	100%
المصاريف		
المصاريف المبرمجة بالعنوان الأول	9.916.000	8.480.000
المصاريف المحققة بالعنوان الأول	7.531.647	6.254.000
نسبة انجاز مصاريف العنوان الأول	76%	74%
المصاريف المبرمجة بالعنوان الثاني	4.793.773	1.093.625
المصاريف المحققة بالعنوان الثاني	7.439	18.492
نسبة انجاز مصاريف العنوان الثاني	%0,15	%1.7
فائض المداخيل على المصاريف بالعنوان الأول		**36**
مجموع الميزانية	**14.708**	**8.838**

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الموارد ع 1	694.938	1.931.255	2.154.966	2.042.462	3.025.943	5.295.868	5.815.873	6.249.819	6.289.590	7.535.100
الموارد ع2	200.688	366.574	399.615	734.954	641.277	546.190	963.849	697.700	1.093.625	1.867.773
المصاريف ع 1	573.401	989.713	215.271	1.955.980	2.792.476	4.910.386	5.765.589	6.249.819	6.289.590	7.531.647
مصاريف ع 2	11.476	72.205	16.193	274.810	292.532	0	508.036	49.013	18.492	7.439

تطور الموارد و النفقات

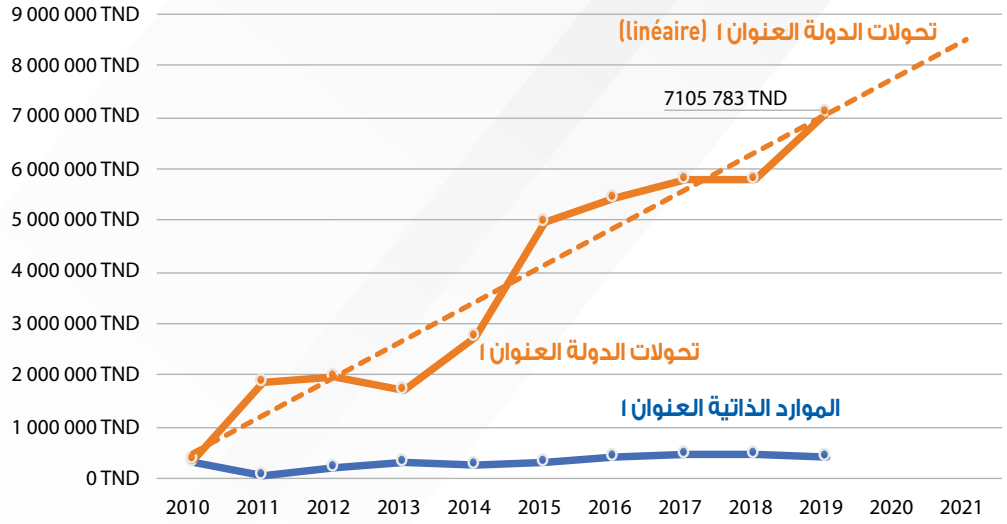


- يعود تدهور الوضعية المالية لمحدودية الموارد الذاتية وارتفاع كتلة الأجور مما تسبب في عجز مالي هام أدى إلى تدخل وزارة الشؤون المحلية بإسناد مبلغ 5.500 أد سنة 2018 وقع تحويلها في شكل منحة إستثنائية.

1.3.3 تحليل الموارد

تعلقت عملية تشخيص الموارد بتحليل عناصر الموارد حسب الأهمية ومقارنتها مع القدرات المالية المتاحة للبلدية والمؤشرات الوطنية من حيث الهيكلة والمردودية. كما تم تشخيص أبواب الموارد غير المستغلة أو الموارد الجديدة الممكن استغلالها أو الموارد المستغلة والقابلة للتطوير وتحليلها واقتراح سبل استحثاث استخلاصها. وتم تحليل مرحلة توظيف الموارد ومرحلة استخلاصها قصد الوقوف على إمكانيات تحسين الأداء.

مقارنة تطور تحويلات الدولة و الموارد الذاتية

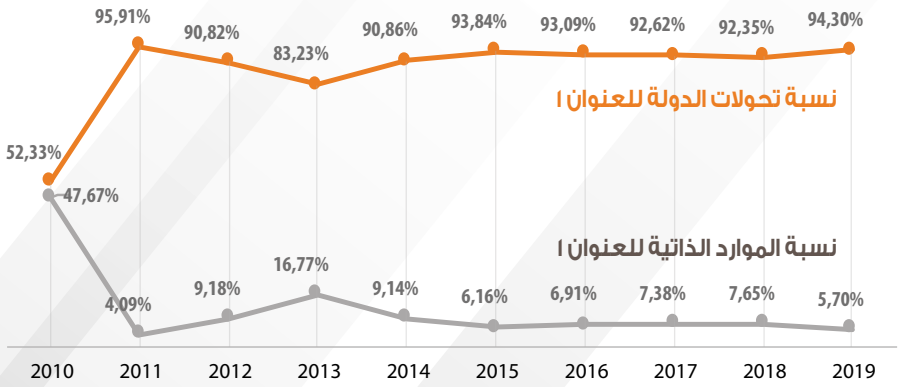


• تفصل وضعية تسبيقات الخزينة كما يلي:

- تسبيقات 2018: مسواة
- تسبقات2019: 3.996 أد
- قسط أول للمنحة السنوية للتصرف: 3.500 أد تم منه تخصيص 1.350 أد لتسوية جزء من التسبيقات
- بقية دين الخزينة: 2.646 أد
- المتبقى من المنحة: 2.150 أد بقيت بمصالح من خارج الميزان لخلاص أجور المتبقى من سنة 2019

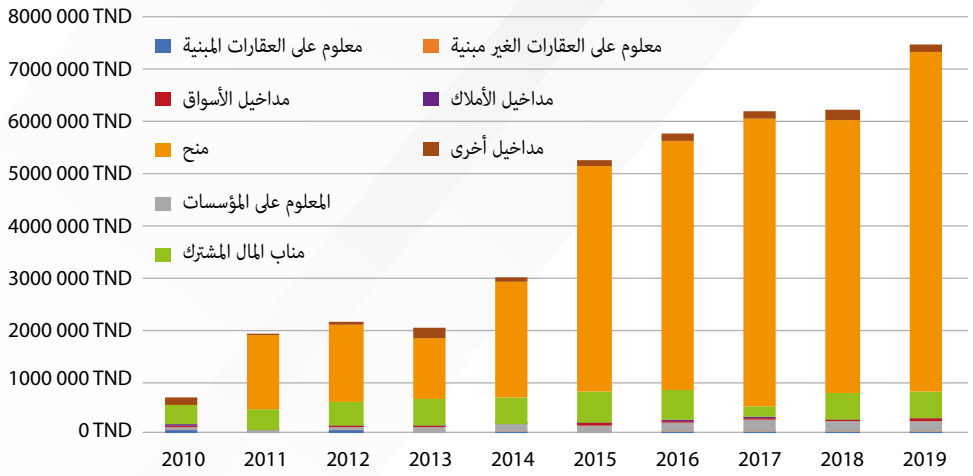
بناء على عملية التشخيص، تم الوقوف على ضعف الموارد الذاتية مقارنة بالموارد المحالة وهو ما يؤثر بصفة مباشرة على الاستقلالية المالية للبلدية وهو ما يبرزه الرسم البياني التالي:

نسب الموارد الذاتية و تحويلات الدولة – العنوان I



تشكو البلدية من ضعف الموارد الذاتية مقارنة بنفقاتها. وتتفصل الموارد كما يلي:

تطور موارد العنوان الأول 2010-2019



أسفرت عملية التشخيص على تسجيل الصعوبات والنقائص التالية:

ملخص الصعوبات والنقائص المسجلة من خلال عملية تشخيص الموارد

- ضعف التأطير والتكوين بمصلحة الاستخلاصات
- ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية
- ضعف استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية
- ضعف استخلاص المعلوم على المؤسسات
- ضعف مداخيل كراء العقارات
- عدم توظيف معاليم الإشغال الوقتي للطريق العام
- عدم توظيف المعلوم على الإشهار
- عدم بيع الاثاث الذي زال الانتفاع به
- عدم توظيف معاليم الايواء بمستودع الحجز
- وجود خطا على مستوى قرار تعديل الميزانية الذي يتم بواسطته تنزيل وتوظيف اعتمادات العنوان الثاني

ضعف التأطير والتكوين بمصلحة الاستخلاصات

- يحتوي التنظيم الهيكلي لبلدية أم العرائس على قسم الاداءات والاستخلاصات الراجع بالنظر الى مصلحة المالية والصفقات إلا أن قسم الاستخلاصات يشكو من ضعف التأطير ويحتوي على عدد 2أعوان فقط هما كاتب تصرف ومتصرفة مختصة في الوثائق والارشيف إلتحقت بالإدارة في جويلية 2019 في إطار النقلة وليست لها أي دراية بمجال الجباية المحلية والعمل البلدي عموما.

كما اشتكى اغلب اعوان البلدية وخاصة العاملين في مجال الموارد من النقص في التكوين وعدم الالمام بمختلف القواعد والاجراءات المنظمة لعملهم مما يعوق حسن انجازهم للمهام المناطة بعهدتهم خاصة في ظل غياب كاتب عام للبلدية

ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية

- يبلغ جدول تحصيل المعلوم على العقارات المبنية لسنة 2019 دون احتساب المناب الراجع لصندوق تحسين السكن 92.083 دينار موزعة على 7.575 فصلا فيما تبلغ بقايا التثقيلات حسب الحساب المالي لسنة 2018 ما قدره 1.015.146 دينار.

يتولى عون برتبة كاتب تصرف مهمة متابعة هذا المعلوم على مستوى التثقيل والتحيين باستعمال منظومة الجباية المحلية المقتناة من المركز الوطني للإعلامية.

يعتبر مردود إستخلاص هذا المعلوم ضعيفا حيث بلغت المداخيل سنة 2018 ما قدره 15.457 دينار بنسبة 16,9 % من تثقيلات السنة و1.4 % من مجموع التثقيلات لسنة 2018 وما قبل البالغة 1.030.604 دينار مقارنة بنسبة الاستخلاص الوطنية البالغة 12%فيما بلغت الاستخلاصات الى موفى شهر جويلية 2019 ما قدره 19.829 دينار بنسبة 21,53% من تثقيلات السنة و1,79 % من مجموع التثقيلات.

- يعود ضعف الاستخلاص الى الاسباب التالية:

- عزوف المواطنين عن الخلاص وهي ظاهرة منتشرة بالمدينة نتيجة تردي الاوضاع الاجتماعية وغياب الامن وتدهور الخدمات المقدمة للمواطن وتفشي المطلبية الاجتماعية.
- عدم قيام البلدية بحملة تحسيسية متواصلة لحث المواطنين على الانخراط في العفو الجبائي وهو ما أدى الى ضعف انخراط المتساكنين وضعف الاستخلاص بالتوازي مع ذلك.
- عدم التحيين الدوري لجدول التحصيل السنوي بالتنسيق مع قسم رخص البناء نتيجة ضعف التأطير بالإضافة الى انتشار ظاهرة البناء الفوضوي.
- عدم التمكن من إدراج نتائج الاحصاء العام للعقارات بالمنظومة الاعلامية نتيجة نقص الاعوان والمعدات الإعلامية.
- اشكالية مساكن ديوان وزارة التربية على ملك وزارة التربية التي لا تقوم بخلاص المعلوم على العقارات المبنية.
- وجود عدل خزينة وحيد بالقباضة المالية بأم العرائس مكلف بجباية الدولة والبلدية ومؤسسات عمومية اخرى. ونتيجة لذلك فان توزيع الإعلامات الخاصة بخلاص الأداء البلدي اقتصرت خلال سنة 2016 على 504 إعلام و89 محضر تبليغ وخلال سنة 2017 على 69 اعلام و313 محضر تبليغ وخلال سنة 2018 على 238 اعلام و152 محضر تبليغ وهو ما يعني ان نسبة التبليغ لم تتجاوز 6.6% فيما بلغ عدد الاعلامات الى غاية شهر أوت 2019 عدد 600 إعلام بنسبة تبليغ قدرها 7.9 %.
- عدم وجود تعاون بين البلدية والقباضة المالية سواءً على مستوى تحرير الاعلامات بالخلاص أو على مستوى توزيع الاعلامات مما لا يدعم عمل عدل الخزينة.
- يحتوي جدول تحصيل المعلوم على العقارات المبنية على نسبة هامة من أرقام بطاقات التعريف الوطنية للمطالبين بالمعلوم مما يسهل امكانية اللجوء الى العقل وإجراءات الاستخلاص الجبري للخلاص إلا انه لم يلاحظ استغلال هذه الامكانية من القباضة المالية بأم العرائس.

ضعف استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية

- يبلغ جدول تحصيل المعلوم على الأراضي غير المبنية لسنة 2019 ما قدره 4.441 دينار موزعة على 263 فصلا فيما تبلغ بقايا التثقيلات حسب الحساب المالي لسنة 2019 ما قدره 36.607 دينار.

يشكو هذا المعلوم من ضعف الاستخلاص حيث بلغت مداخيله سنة 2018 ما قدره 351 دينار بنسبة 7,8 %من تثقيلات السنة و0,9 %من مجموع التثقيلات لسنة 2018 وما قبل مقارنة بنسبة الاستخلاص الوطنية البالغة 7% فيما بلغت الاستخلاصات الى موفى شهر جويلية 2019 ما قدره 160 دينار بنسبة 3,9 % من تثقيلات السنة و0,39 % من مجموع التثقيلات.

- يعود ضعف الاستخلاص بالإضافة إلى نفس الاسباب الخاصة بالمعلوم على العقارات المبنية لتشابه اجراءات التوظيف والاستخلاص وإلى انتشار ظاهرة البناء الفوضوي وعدم الحاجة لشهادة الإبراء التي تقدم عند طلب الحصول على رخصة بناء.

ضعف استخلاص المعلوم على المؤسسات

- يبلغ جدول المراقبة بعنوان الحد الأدنى للمعلوم على المؤسسات لسنة 2019 ما قدره 24.518 دينار موزعة على 1.342 فصل وتبلغ مداخيل سنة 2018 بعنوان هذا الفصل ما قدره 205.000 دينار وهو يعتبر اهم مورد في ميزانية البلدية حيث يمثل 43.1 %من جملة الموارد الذاتية و3,25 %من جملة الموارد.
وبلغت المداخيل الى موفى شهر جويلية 2019 ما قدره 85.470 دينار بنسبة 50 % من جملة الموارد الذاتية و 2 % من جملة الموارد.

- ويعود ضعف مردود هذا المعلوم خاصة للأسباب التالية:
  - عدم قيام البلدية بالتنسيق مع محاسبها وقباضة المؤسسات الكبرى بالبحيرة بإعداد جدول تحصيل الفارق بين المعلوم المستوجب على رقم المعاملات والحد الادنى.
  - انتشار ظاهرة ممارسة الانشطة الاقتصادية بالمدينة دون تصاريح بالوجود ومعرفات جبائية مما يحرم البلدية من عديد الموارد المالية.
  - تولت شركة فسفاط قفصة تحويل مبلغ 74.348 دينار خلال سنة 2018 وهو يمثل نسبة 35%من جملة مداخيل هذا المعلوم. فيما يبلغ الحد الادنى الموظف على المحلات الصناعية التابع لشركة فسفاط قفصة ما قدره 15.573 دينار. إلا أنه لم نتمكن من التثبت من صحة احتساب مناب البلدية من هذا المعلوم على قاعدة الأمر عدد 49 لسنة 2006 المؤرخ في 9 جانفي 2006 والمتعلق بضبط مقاييس توزيع المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية.

ضعف استخلاص معاليم الكراءات

- تحتوي بلدية أم العرائس على 64 محل بلدي مسوغ حسب آخر كشف للتثقيلات لسنة 2017 موزعة على السوق البلدي والمركب التجاري بحي الشباب والمنتزه العائلي ومحلات اخرى.
- وتبلغ تثقيلات سنة 2018 ما قدره 10.793 دينار فيما بلغت جملة الاستخلاصات 11.325 دينار أي بنسبة 104%من تثقيلات السنة ونسبة 7.5 %من جملة التثقيلات باعتبار بقايا الاستخلاص والبالغة 150.894 دينار.
- يلاحظ فيما يخص هذا المعلوم ما يلي:
  - عدم وجود عقود تسويغ لعديد المحلات نتيجة حرق مقر البلدية،
  - وجود عديد الاملاك البلدية المستولى عليها من طرف المواطنين،
  - وجود عمليات تسويغ موازية،
  - احداث تغييرات جوهرية على الاملاك البلدية دون ترخيص،
  - ضعف قيمة معاليم الكراء التي لم تتم مراجعتها منذ مدة طويلة،
  - عزوف المتسوغين عن الخلاص وارتفاع مبلغ بقايا الاستخلاص،
  - عدم وجود مصلحة أو عون مكلف بالنزاعات لمتابعة قضايا الاستخلاص المرفوعة لدى القضاء.

مع العلم ان المصالح البلدية تعمل حاليا على تكوين قاعدة بيانات لكل المحلات بما فيها تلك المسوغة مما يمكننا من معرفة فرضيات تحسين استخلاص هذا المعلوم سواءً بالترفيع او القيام بقضايا في الخروج بالنسبة للمحلات المسوغة او تسويغ تلك الشاغرة ان وجدت.

عدم توظيف المعلوم على استغلال الطريق العام

- لا تتولى البلدية توظيف واستخلاص هذا المعلوم رغم وجود عديد المحلات المستغلة لأجزاء من الرصيف ومن الملك العمومي البلدي.
- تعود هذه الوضعية بالأساس لغياب الأمن مما حال دون استخلاص عديد الموارد وفقدان البلدية أي قدرة على تنفيذ قراراتها أو التنبيه على المطالبين بالأداء.

عدم توظيف المعلوم على الإشهار

- لا تتولى البلدية توظف واستخلاص هذا المعلوم رغم وجود عديد العلامات واللافتات الاشهارية بالمنطقة البلدية.

عدم بيع الاثاث الذي زال الانتفاع به وعدم إستخلاص معاليم الايواء بمستودع الحجز

- تعذر على البلدية القيام بعملية بيع الاثاث الذي زال الانتفاع به وكذلك المحجوزات التي تجاوزت مدة حجزها الآماد القصوى نتيجة رفض وكالة الجمهورية الترخيص في عملية البيع بالنسبة للمحجوزات.
- هذا ما حرم البلدية من موارد مالية بالإضافة الى عدم التمكن من افراغ مستودع الحجز من هذه المنقولات.

وجود خطا على مستوى قرار تعديل الميزانية الذي يتم بواسطته تنزيل وتوظيف اعتمادات العنوان الثاني

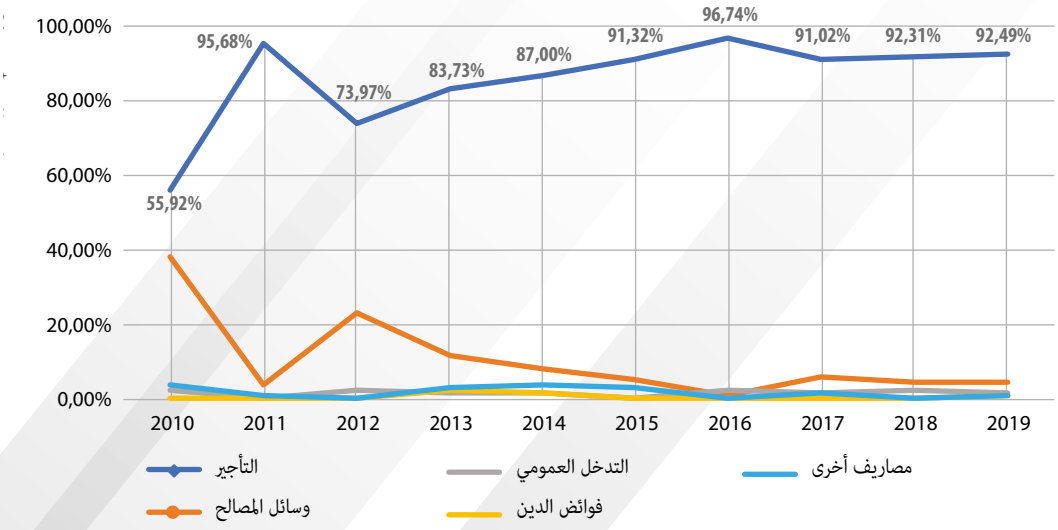
- تبلغ تقديرات مداخيل العنوان الثاني لسنة 2019 ما قدره 4.792.773 دينار لم يتم تسويتها على مستوى منظومة ادب الى حد هذا التاريخ نتيجة وجود خطا على مستوى قرار تعديل الميزانية الذي يتم بواسطته تنزيل وتوظيف اعتمادات العنوان الثاني.

ينجر عن هذا الامر تعطيل انجاز المشاريع تعهدا وصرفا.

2.3.3 تحليل النفقات

تعلقت الأعمال الخاصة بهذا المحور بتحليل عناصر النفقات حسب الأهمية وتطورها مقارنة بالسنوات الفارطة ومقاربتها مع الميزانية ومقارنة هيكلتها مع المعدلات الوطنية وبلديات أخرى مشابهة. كما تم التعرف على أبواب الصرف المبالغ فيها وتحليلها وتحديد إمكانيات ترشيد النفقات وعقلنتها.

تطورنسبة النفقات من جملة نفقات العنوان الأول



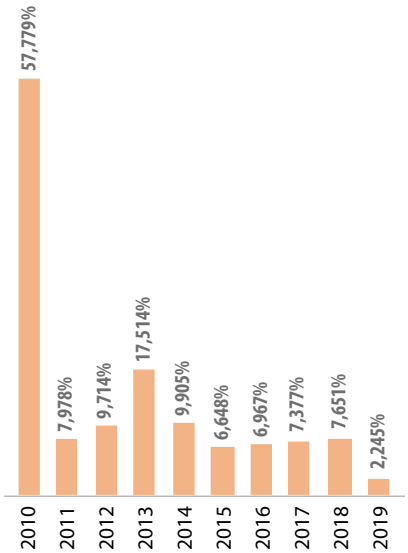
أسرفت عملية التشخيص على تسجيل الملاحظتين التاليتين:

ملخص المشاكل والنقائص الملاحظة من خلال عملية تشخيص النفقات

- ارتفاع النفقات الإجبارية مقارنة بالموارد
- وجود تعهدات غير قابلة للصرف نظرا لعدم توفر السيولة

ارتفاع النفقات الإجبارية مقارنة بالموارد

نسبة تغطية الموارد الذاتية لنفقات العنوان الأول



- تغطي الموارد الذاتية للبلدية جزءً بسيط من جملة النفقات الإجبارية لا يتجاوز 20% دون اعتبار مصاريف التأجير.
- تفصل المصاريف الإجبارية كما يلي:

النفقات	المبالغ الدينار
تسوية مستحقات الأعوان بعنوان إعادة التصنيف	900.000
الأكرية الاداءت	4.000
شراء الوقود لوسائل النقل	150.000
تأمين وسائل النقل	24.000
تعهد وصيانة وسائل النقل	82.000
المطبوعات	25.000
مصاريف اللوازم والمعدات	22.000
نفقات الصيانة	300
استغلال منظومة أدب	1.500
استغلال منظومة إنصاف	1.500
استغلال منظومة مدنية	1.500
استغلال منظومة التصرف في الموارد	300
اتفاقيات مع أطباء	1.500
المساهمات بعنوان التنفيل	500
المساهمات بعنوان تعديل الجريات	15.000
مختلفات	5.000
اقتناء معدات التصرف الاداري	10.000
الاعتناء بالبناءات	50.000
لوازم المكاتب	15.000
إكساء الأعوان	150.000
الاعتناء بالتنوير العمومي	30.000
الاعتناء بالطرقات	10.000
صيانة المنشآت الرياضية	4.000
مصاريف الوقاية الصحية (حليب)	180.000
متخلدات تجاه الخواص	150.000
الجملة	**1.840.300**

وجود تعهدات غير قابلة للصرف نظرا لعدم توفر السيولة

- بلغت التعهدات غير القابلة للصرف لعدم توفر السيولة أو لعدم إنجاز المطلوب مبلغ 922 أ د.
- كما تعهدت البلدية خلال سنة 2019 بنفقات هي في طور الاستشارة أو في انتظار تأشيرة مراقب المصاريف أو هي بصدد الانجاز وهي بحوالي 500 أ.د تشمل خاصة:

- شراء الوقود لوسائل النقل:	150
- لوازم المكاتب والمطبوعات:	40
- إكساء الأعوان:	150
- الاعتناء بالتنوير والطرقات:	40
- اقتناء أثاث المصالح الإدارية:	50

3.3.3 تحليل المديونية

تعد بلدية أم العرائس من ضمن 28 بلدية التي تكفلت الدولة بديونها لدى المؤسسات العمومية المرسمة سنة 2016 وما قبلها مقابل أن تتكفل البلدية انطلاقا من سنة 2017 بخلاص مستحقات المؤسسات العمومية المستهلكة سنويا.

إلا أن الوضع المالي المتردي الذي تعيشه البلدية منذ سنة 2011 وخاصة بعد ترسيم أكثر من 400 عامل في البلدية وتردي نسق استخلاص مواردها (أو انعدامها تماما)، جعلت من موارد البلدية (لغاية سنة 2019) تقتصر على الدعم المالي السنوي (المال المشترك) ومنحة التوازن السنوية التي تمنحها الدولة لتغطية نفقات التأجير وبعض من المصاريف الوجوبية التي لا تمثل أكثر من 20 بالمائة من نفقاتها مما ترتب عنه عدم قدرة البلدية على خلاص الديون المتأتية من تصرف(2017 – 2019) إذ تجاوزت 2 مليون دينار إلى غاية ديسمبر 2019، دون إعتبار تسبقات الخزينة التي تجاوزت 2,6 مليون دينار.

الدائنون	المتبقي
الخواص	**593**
المؤسسات العمومية	**3 421**
• صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية	156
• الشركة التونسية للكهرباء والغاز	450
• الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه	16
• الشركة الوطنية لتوزيع البترول	75
• شركة اتصالات تونس	24
• المركز الوطني للإعلامية	10
• الصندوق الوطني للتقاعد	40
تسبقات الخزينة	2 646
• مؤسسات عمومية أخرى	4
المجموع العام	**4 014**

ولتخفيف عبء هذه الديون على التوازنات المالية للبلدية، حولت وزارة الشؤون المحلية دعما إستثنائيا ما قيمته 2 مليون دينار لخلاص كامل مستحقات العملة (بعنوان إعادة تصنيف العملة) وتسديد جزء من ديون الخزينة بما قيمته 337 ألف دينار والبقية تمثل مصاريف وجوبية تعهدت بها البلدية دون توفر السيولة اللازمة لتأديتها.

كما ستتعهد وزارة الشؤون المحلية بالنظر في تخويل مساعدة أخرى خلال السداسية الثانية لسنة 2020 لتغطية جزء آخر من المصاريف الوجوبية مما يتطلب تنقيح ميزانية سنة 2020 للأخذ بعين الاعتبار هذه التحويلات وتعديل بعض الفصول حتى تتمكن البلدية من تأدية نفقاتها حسب الأولوية المبرمجة لصرف هذا المبلغ.

4.3 التنظيم الإداري والموارد البشرية

تعلقت أعمال تشخيص التنظيم الإداري والموارد البشرية بتحليل التنظيم الهيكلي وقرار مجموع الأعوان والتعرف على الوظائف الشاغرة حاليا والقابلة للإحداث مستقبلا. كما تمت دراسة توزع الأعوان حسب السن والجنس والاختصاص وموقع العمل وذلك لتقييم نسبة التأطير وتوفر الموارد البشرية مقارنة بحاجيات المصالح في الوقت الحاضر ولاستشراف الوضعية المستقبلية ودراسة الإمكانيات المستقبلية لاحترام البلدية للشروط القانونية لكلفة التأجير.

كما تم التطرق لدراسة توفر شروط الصحة والسلامة المهنية ودراسة انجاز برنامج التكوين ودعم القدرات والتعرف على الاحتياجات الإضافية.

في ما يلي أهم الاستنتاجات من عملية التشخيص:

ملخص الصعوبات والنقائص المسجلة من خلال عملية تشخيص التنظيم الإداري والموارد البشرية

- تردي ظروف العمل
- شغور خطة كاتب عام البلدية
- تضخم عدد الأعوان وكلفة التأجير
- ضعف هيكلة تنظيم الأعوان
- ضعف الإنتاجية نتيجة تهرم الأعوان
- عدم تحيين التنظيم الهيكلي
- وجود شغورات هامة بالهيكل التنظيمي
- ضعف أساليب التسيير والتصرف داخل الإدارة البلدية
- غياب المصالح الفنية
- ضعف مردود مرفق النظافة
- غياب مخطط تقديري للانتداب

تردي ظروف العمل

- تعيش البلدية ظروف عمل متردية للغاية ولا تحتوي على ابسط مقومات العمل الإداري. نذكر مظاهر ذلك على سبيل الذكر:

- وجود علامات على تداعي بناية مقر البلدية للسقوط. إلا أنه لم يتم القيام بدراسة علمية موثقة للتثبت إن كانت البناية قابلة للإصلاح أو وجب إخلاؤها نهائيا.
- تردي وضعية بيوت الراحة التي لا تتوفر على أدنى شروط الصحة،
- عدم وجود أي مجهود في صيانة ونظافة مقر العمل
- عدم توفر المكاتب والكراسي لعدد الموظفين بمقر البلدية.

شغور خطة كاتب عام البلدية

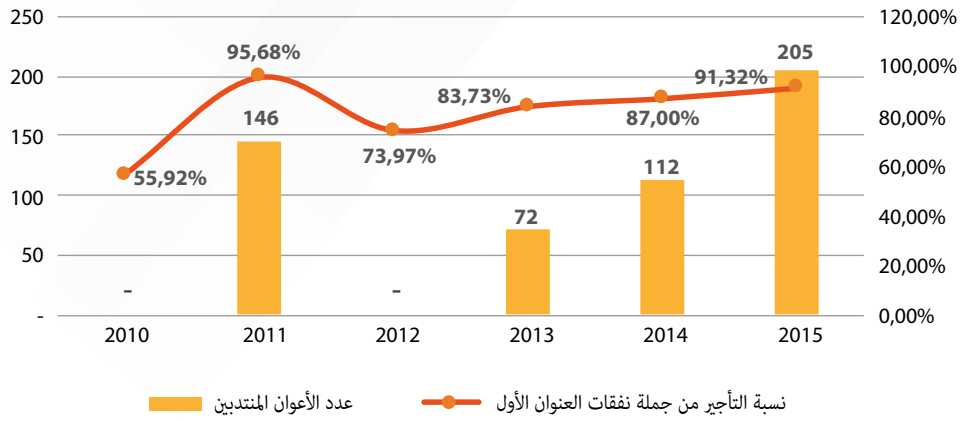
• يشغل خطة الكتابة العامة بالنيابة عون في رتبة متصرف مستشارو يشغل خطة رئيس مصلحة.

• لا يضمن غياب الكاتب العام للبلدية استقرار الإدارة البلدية وديمومة عملها.

تضخم عدد الأعوان وكلفة التأجير

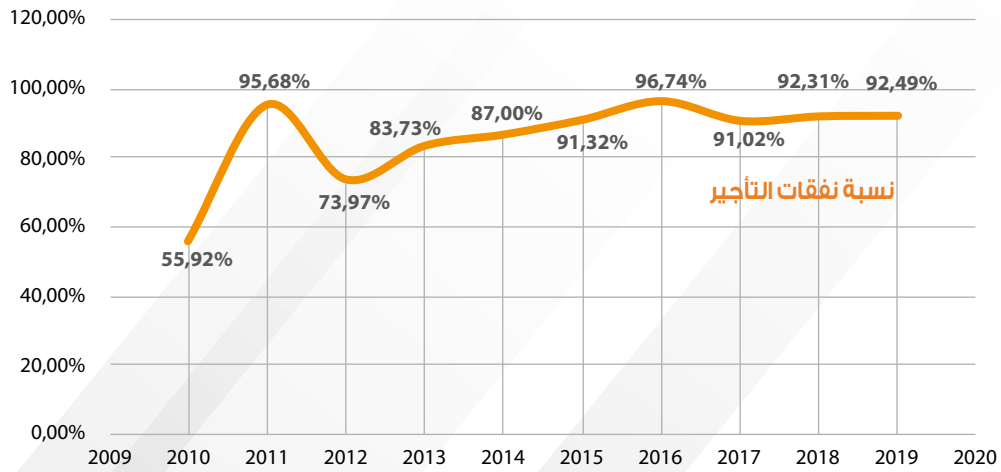
• عرفت السنوات 2011 إلى 2015 موجة من الإنتدابات أملتها ظروف إجتماعية استثنائية.

تفصل الانتدابات حسب السنوات كما يلي:



• إن موجة الانتدابات المشار اليها سلفا كان لها أثر كبير على التوازنات المالية للبلدية حيث تبلغ كتلة الأجور بعنوان سنة 2019: 7.2 مليون دينارا وهذا المبلغ مؤهل للارتفاع بعنوان سنة 2020 نظرا للزيادة المرتقبة في الأجور قسط 2020 وكذلك نظرا وأن سنة 2020 لن تشهد احالة على التقاعد سوى اربعة أعوان.

نسبة نفقات التأجير من جملة نفقات العنوان الأول



- أما في ما يخص قسم الحالة المدنية الذي له تأثير مباشر على إسداء الخدمات للموطنين فتتمثل خدماتها في:

  - تسجيل الولادات والوفيات
  - ابرام عقود الزواج
  - استخراج وتسليم وثائق الحالة المدنية
  - التعريف بإمضاء الخواص
  - مطابقة النسخ لأصولها

بعد الاطلاع على نتائج سنة 2018 تبين ان البلدية قامت بتسليم عدد 62.000 مضمون حالة مدنية باللغة العربية و4.200 مضمون باللغة الفرنسية و290 وفاة كما تم اجراء قرابة 18.438 عملية تعريف بالإمضاء وهذه الإحصائيات تستوجب أن يقع يوميا تسليم 266 رسوم حالة مدنية و73 عملية تعريف بالإمضاء بحساب 250 يوم عمل.

اعتمادا على هذه الإحصائيات فإن الموارد البشرية المستوجبة لهذا القسم لا يمكن ان تتجاوز في كل الاحوال ما يلي:

المهام	العدد
رئيس قسم	1
ترسيم ولادات ووفيات	2
التناصيص والاحصاء	1
ابرام عقود زواج	1
التعريف بالإمضاء	2
المطابقة للأصل	1
استخراج مضامين الولادة	2
معوض	1
المجموع	**11 عونا**

- في حين ان قسم الحالة المدنية يضم اليوم قرابة 30 عون مع كل السلبيات التي يمكن ينجر عنها هذا العدد الكبير.

ضعف هيكلة تنظيم الأعوان

- يبلغ العدد الجملي لأعوان بلدية ام العرائس 457 عون ينقسمون إلى 454 عون قار و3 أعوان غير قارين. يمثل سلك العملة العدد الأكبر من الأعوان ويبلغ عددهم 435 عامل بينما يبلغ عدد الموظفين 22 ينقسمون إلى الأسلاك التالية:

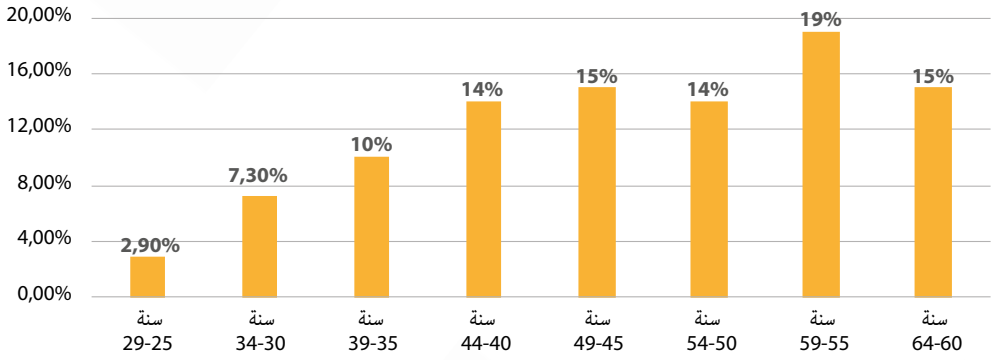
  - 17 السلك الاداري المشترك
    - عدد 2 متصرف مستشار
    - عدد 1 متصرف
    - عدد 1 ملحق ادارة
    - عدد 6 كاتب تصرف
    - عدد 7 مستكتب إدارة
  - 2 سلك التوثيق
  - 2 الاعلامية
  - 1 سلك منشطي رياض الاطفال

- إن نسبة التأطير النظرية جد ضعيفة حيث لا تتجاوز 2 %علما أن نسبة التأطير بالبلديات في المستوى الوطني على ضعفها هي في حدود11 % إلا أن هذه الوضعية مردها العدد الهام من العملة وليس قلة الإطارات.
- لم يتم تنظيم الأعوان بصفة مهيكلة مما يمكن من متابعتهم بصفة فعالة.

ضعف الإنتاجية نتيجة تهرم الأعوان

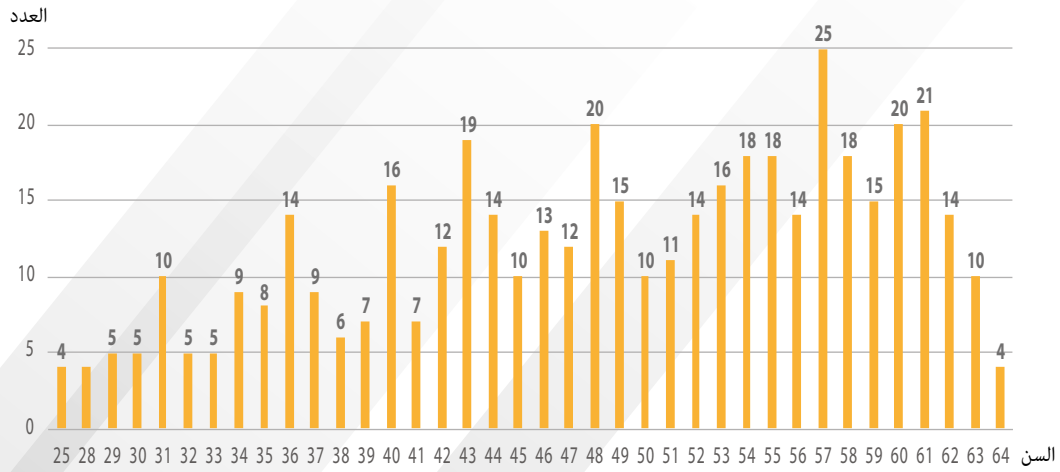
- يفصل توزيع الاعوان حسب الهيكلة العمرية كما يلي:

الصنف	الفئة العمرية	العدد	النسبة
1	25-29 سنة	13	2.9%
2	30-34 سنة	33	7.3%
3	35-39 سنة	45	10%
4	40-44 سنة	66	14%
5	45-49 سنة	69	15%
6	50-54 سنة	66	% 14
7	55-59 سنة	86	% 19
8	60-64 سنة	70	15%



- يتوزع الاعوان حسب العمر كما يلي:

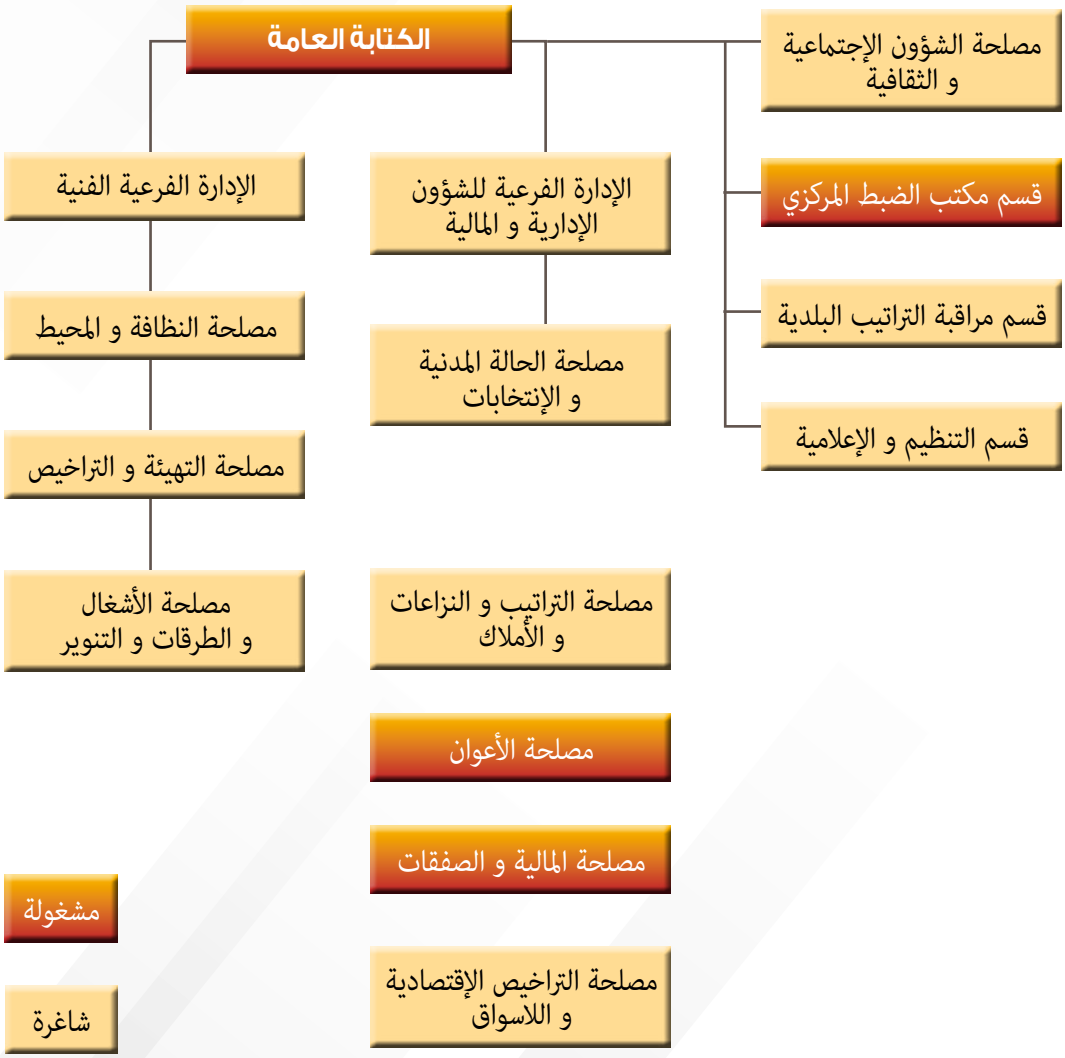
توزيع عد الأعوان حسب الأعمار



- ونستنتج من هذا الرسم البياني أن الفئة العمرية بين 50 و64 تمثل قرابة نصف العدد الجملي للأعوان وأن معدل أعمار أعوان بلدية أم العرائس هو 49سنة وهو مؤشر سلبي بالنسبة للمردودية المطلوبة في العمل خاصة لبعض الاشغال التي تتطلب التمتع بالإستعداد الذهني والجسدي.

عدم تحيين التنظيم الهيكلي

- لم يقع تحيين التنظيم الهيكلي لبلدية أم العرائس منذ صدوره سنة 1996 بمقتضى القرار البدي المؤرخ في 27 جويلية 1996 والذي كان يستجيب للمنشور عدد 46 المؤرخ في 26 اوت 1992 المتعلق بالتنظيمات الهيكلية النموذجية للإدارات االبلدية.



- إن التنظيم الهيكلي الحالي لا يتماشى مع متطلبات البلدية فهو يفتقر إلى وحدة الحوكمة وكتابة المجلس البلدي واللجان والتكوين والورشات والمغازة إضافة إلى المتطلبات الجديدة التي اقتضتها مجلة الجماعات المحلية مثل وحدة مراقبة التصرف وكذلك قسم او مكتب مسك سجل المجتمع المدني.

وجود شغورات هامة بالتنظيم الهيكلي

- إن التنظيم الهيكلي يبقى بدون تجسيم على الواقع حيث بإستثناء مصلحة الأعوان ومصلحة المالية والصفقات وكذلك الكتابة العامة بالنيابة فإن بقية الإدارات الفرعية والمصالح شاغرة وخاصة الجانب الفني.
- وبذلك فإن البلدية تفتقر إلى أهم ركائز العمل البلدي وهي المصالح الفنية.

ضعف أساليب التسيير والتصرف داخل الإدارة البلدية

- أهم ما يمكن ملاحظته في هذا المحور هو التالي:

- تضخم عدد الأعوان العاملين بالإدارة البلدية حيث يبلغ عدد الاعوان العاملين بالإدارة البلدية 53 عون: 22 موظف و31 عامل
- تداخل المهام بين المصالح وتشتت الإختصاصات
- عدم التوازن في توزيع المهام بين الاعوان
- غياب سلسة القيادة في توزيع المهام التي من شانها أن تحدد المسؤوليات والمساءلة وتترك أثرا
- تراكم الوثائق الإدارية بالمكاتب وغياب التصرف في الأرشيف مع وجود عدد 2 عون مختص في التوثيق
- عدم إعتماد منظومة التصرف في الموارد البشرية «إنصاف»
- نقص فادح في التجهيزات ووسائل العمل (فاكس، انترنات، تجهيزات ومنظومات إعلامية، اثاث ومعدات المكاتب...)

غياب المصالح الفنية

- إن غياب المصالح الفنية يعتبر من اهم نقاط الضعف بالبلدية
- إن أهم المرافق البلدية المرتبطة بالخدمات الميدانية المتعلقة بإطار عيش المواطنين والتي تعتبر من واجبات البلدية هي:

- النظافة والتنوير العمومي والبستنة والأشغال. هذه المرافق تسَير من طرف البلدية بالطريقة المباشرة وهي التي تستقطب العدد الأكبر من العمال (404 عامل).
- مهمة تسيير العمال والتصرف فيهم والمراقبة هي من مشمولات عون في رتبة عامل سواء في الحصة الصباحية اوفي الحصة المسائية مما سيؤثر في المردودية والاداء وبالتالي ينعكس على الخدمات المسداة للمواطنين.

ضعف مردود مرفق النظافة

- يبلغ عدد سكان مدينة أم العرائس 522 21 ساكن وإذا اعتبرنا ان المعدل الوطني للمواطن في إفراز الفضلات هو 0.800كلغ فان المعدل اليومي للفضلات المنزلية بمدينة أم العرائس يبلغ17 طن.
- تتوفر لدى البلدية معدات النظافة التالية:

- عدد 7 جرار ومجرورة
- عدد 1 شاحنة ضاغطة 16 م3

إن هذه المعدات قادرة على رفع كل الكمية بصفة يومية باعتماد طريقة الجمع porte à porte عن طريق الجرارات بمعدل 2 طن للجرار الواحد وباعتماد الحاويات الموزعة بالأحياء المرفوعة عن طريق الشاحنة الضاغطة والتي يمكن ان ترفع 8 طن.

وبالتالي فإن فريق يتكون من 8 سواق و23 عامل مع 7 أعوان تعويض و2 ناظر اشغال ورئيس فريق في حصة وحيدة قادر على جمع ورفع كل الفضلات المنزلية للمدينة. في حين أن فريق رفع الفضلات اليوم يتضمن عدد كبير من الاعوان أي ما يقارب 100 عامل مما لا يتطابق مع الحاجيات الحقيقية للمصلحة. مع ملاحظة أن المردود يبقى ضعيف بالنظر الى تكاثر النقاط السوداء بالمدينة.

غياب مخطط تقديري للانتداب

- إن الوضع الإستثنائي الذي عرفته مدينة أم العرائس إثر الثورة لم يكن ليمكن البلدية من ضبط مخطط تقديري للإنتدابات يراعي الحاجيات الحقيقية للبلدية ويتماشى مع إمكانياتها المالية حيث وجدت البلدية نفسها مجبرة على انتداب عدد من العمال بطريقة غير مدروسة.

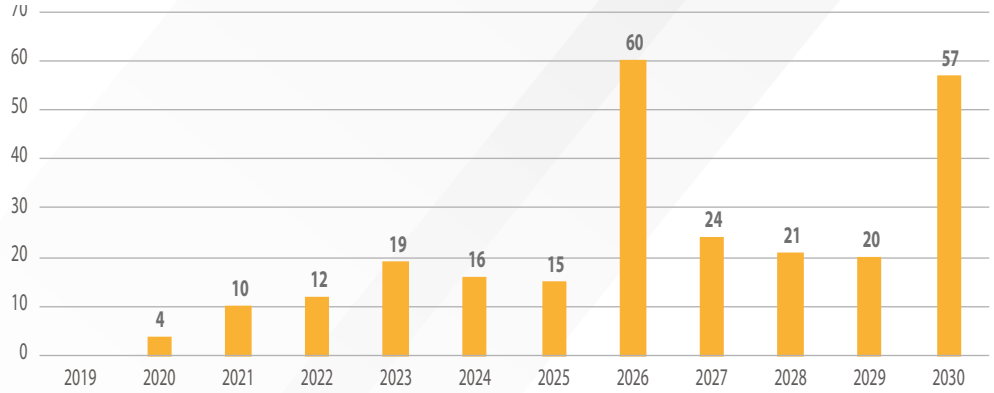
هذا ونلاحظ انه إلى اليوم ليس للبلدية مخطط تقديري للإنتدابات يضبط الحاجيات المستعجلة والأكيدة من الموارد البشرية القادرة على تجسيم افكار وقرارات المجلس البلدي والدفع بالمشاريع البلدية وخاصة في الجانب الفني مما جعلها تواصل بعض الانتدابات الغير مدروسة والتي لا تراعي الوضع المالي للبلدية. مثال ذلك انتداب متصرف مساعد في الأرشيف سنة 2019 في حين أن البلدية لها عون في مثل هذه الرتبة.

- في ما يخص تقديرات الاحالة على التقاعد، ونظرا للعدد الكبير لعملة بلدية ام العرائس بالنظر إلى ميزانية البلدية و كذلك بالنظر إلى الحاجيات الحقيقية من الموارد البشرية لسير المرافق البلدية، تم دراسة أعمار أعوان البلدية وتاريخ انتدابهم وتم وضع الإسقاطات على الخمس سنوات المقبلة لمعرفة عدد الأعوان الذين سيحالون على التقاعد وذلك عملا بمقتضيات القانون عدد 12 لسنة 1985 المؤرخ في 5 مارس 1985 المتعلق بنظام الجرايات المدنية والعسكرية للتقاعد وللباقين على قيد الحياة في القطاع العمومي كما وقع تنقيحه و إتمامه بالقانون عدد37 لسنة 2019 المؤرخ في 30 أفريل 2019 مع الأخذ بعين الاعتبار الفصل 3 فقرة اولى و ثانية من القانون عدد 8 لسنة 1987 المؤرخ في 6 مارس 1987 المتعلق بضبط احكام خاصة بعمل المتقاعدين و بالتالي معرفة التخفيف من العبء المالي لمصاريف الجور والتحكم في نسبة التأجير.

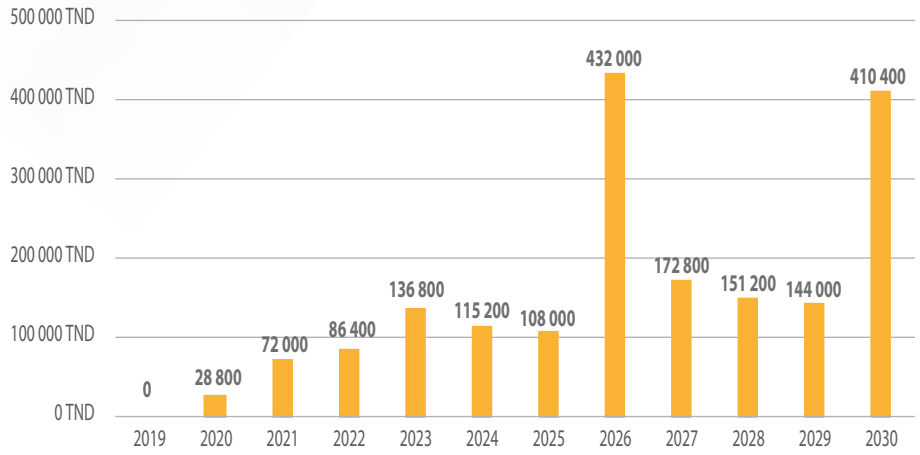
حيث أن أغلب الأعوان تم انتدابهم سنوات 2011 و2013و2014 و2015 فهم سيحالون على التقاعد في السن القصوى 65 حيث سيقع الإبقاء عليهم بحالة مباشرة لعملهم بصفة إستثنائية لإستكمالهم شرط التربص المطلوب لإستحقاق جراية الشيخوخة او التقاعد.

السنة	عدد الأعوان المتوقع إحالتهم على التقاعد	الانعكاس المالي (بصفة تقريبية بالدينار)
2020	4	28800
2021	10	72000
2022	12	86400
2023	19	136800
2024	16	115200
2025	15	108000
2026	60	432000
2027	24	172800
2028	21	151200
2029	20	144000
2030	57	410400
المجموع	**258**	**1.857.600**

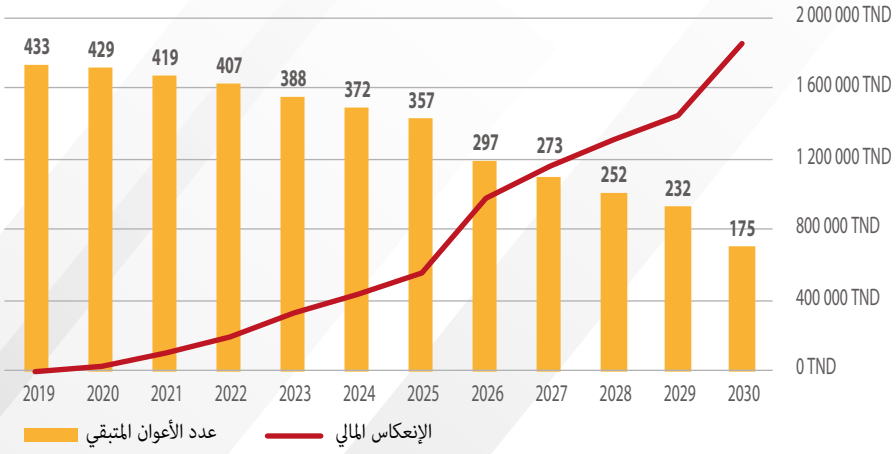
عدد الاعوان المتوقع احالتهم على التقاعد



الانعكاس المالي بالدينار لإحالة عدد من الاعوان على التقاعد



انخفاض عدد الاعوان خلال العشر سنوات المقبلة و الانعكاس المالي

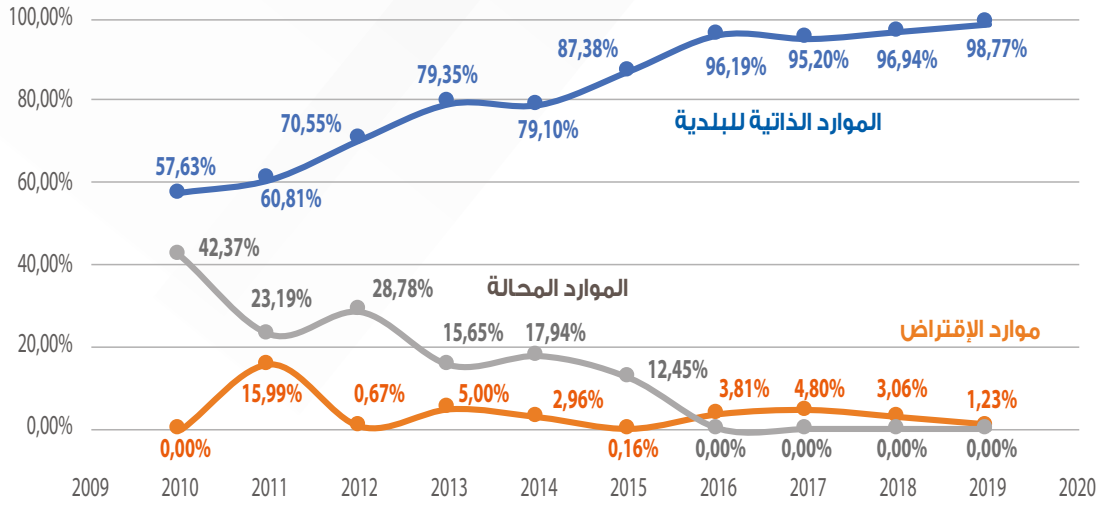


5.3 المعدات والإستثمار

تعلقت الأعمال الخاصة بهذا المحور بدراسة الجانب الاستثماري للبلدية من خلال الاطلاع على تقدم انجاز المخطط البلدي للاستثمار والصعوبات التي اعترضت البلدية عند تنفيذه وكذلك تشخيص حالة أسطول المعدات والآليات المتوفرة والمنقوصة لإنجاز الخدمات المطلوبة من البلدية.

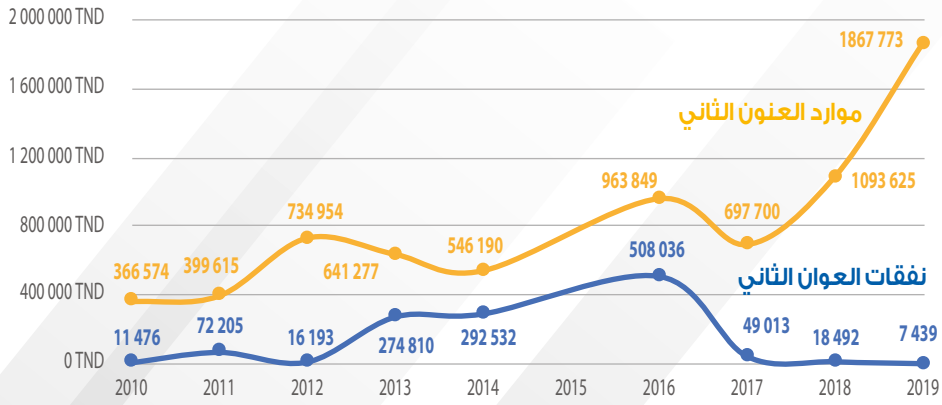
اعتمدت البلدية بنسبة كبيرة على مواردها الذاتية (نظرا لعدم قدرتها على الاقتراض) لتغطية نفقات الاستثمار وهو ما تم ابرازه في الرسم البياني التالي:

تطورهيكلة موارد العنوان الثاني



من ناحية أخرى، أسفر ضعف استعمال موارد الاستثمار على فائض هام مقارنة بالنفقات كما يدل على ذلك المخطط التالي:

تطور موارد و نفقات العنوان الثاني



تتمثل الأملاك الخاصة للبلدية في:

- منطقة حرفية: بها 10 دكاكين (عقود كراءها متوفرة)
- المنطقة الصناعية عدد 1: بها عدد 11 دكان (عقود كراءها متوفرة)
- المنطقة الصناعية عدد 2: بها عدد 7 دكان (2 دكاكين بعقود و5 دكاكين بدون عقود)
- سوق مركزية في حالة تهيئة
- مركز تجاري (حي الشباب) به 7 دكاكين ومقهى
- مسرح بلدي
- مسلخ بلدي (غير قابل للإستغلال)
- مسبح بلدي (في حالة خراب)
- روضة بلدية: مسوغة لفائدة وزارة المالية
- منتزه عائلي: مسوغ للخواص.
- عدد 2 سوق الدواب (1 مغلق و1 مسوغ)
- عدد 2 كشك

رغم حداثة تكليف المكلف بالمصلحة فقد تمكن من مسك دفترين للأملاك الخاصة والعامة للبلدية.

أسرفت عملية التشخيص إلى الاستنتاجات التالية:

ملخص الصعوبات والنقائص التي تمت ملاحظتها من خلال عملية تشخيص المعدات والاستثمار

- عدم توفر كل الوثائق المتعلقة بالأملاك
- عدم تنظيم الفصول بالمغازة وعدم استكمال إحصاءها
- عدم توفر الحماية اللازمة للمغازة
- وجود عديد المعدات في حالة عطب
- عدم مسك جذاذات متابعة لعمليات الصيانة واستهلاك الوقود للمعدات بالمستودع البلدي
- عدم تكوين العملة المكلفين بالصيانة
- ضعف النجاعة في التصرف في العملة
- ضعف البرمجة لإنجاز المشاريع البلدي
- ضعف القدرة على إدارة الصفقات
- تأخر تهيئة المقر الجديد للبلدية

عدم توفر كل الوثائق المتعلقة بالأملاك

- إن جميع الوثائق المتعلقة بمصلحة الأملاك غير موجودة بالمصلحة ويبدو حسب تصريح المسؤول بها أنها أتلفت خلال الثورة.
- يجدر للمكلفين بالأرشيف النظر في إمكانية تجميع الوثائق المتعلقة بمصلحة الأملاك إن وجدت من بقايا الأرشيف الموجود ببعض المصالح بما في ذلك مكتب الكاتب العام السابق.

عدم تنظيم الفصول بالمغازة وعدم استكمال إحصاءها

- يدير المغازة عامل صنف 5 ويساعده في ذلك 6 عملة نظافة.
- خلافا لمنشور وزير الداخلية والتنمية المحلية عدد1 المؤرخ في 5 جانفي 2004 والمتعلق بتنظيم مستودعات الحجز والإيداع، لم يتخذ المجلس البلدي قرارا لتنظيم المستودع.
- اجتهد السيد المكلف بالمغازة في إعداد جذاذات الجرد لبعض الفصول ذات الأهمية حسب رأيه مثل الزيوت وقطع الغيار والمعدات الصغيرة وغيرها. إلا أن أغلبية الفصول غير محصاة وغير مرسمة بجذاذات الجرد.
- عند القيام بمعاينة المغازة وهي عبارة عن عدد من المحلات غير مهيئة وغير مجهزة برفوف مما جعل عملية ترتيب الفصول المتعلقة بالمخزون غير منظمة.
- وبالتالي فإن المكلف بإعداد الميزانية غير قادر في الوقت الراهن أن يتحصل على الحاجيات اللازمة لسنة 2020 باعتبار عدم القيام بجرد الفصول بصفة شاملة وتنظيمها.
- يعود هذا الأمر لضعف تكوين الأعوان المكلفين بمتابعة المغازة.

عدم توفر الحماية اللازمة للمغازة

- يتولى المكلف بالمغازة خزن وصولات الوقود والتي تقدر بمبالغ هامة بمنزله الخاص.
- يفسر هذا الأمر بتدهور الظروف الأمنية وعدم توفر خزنة حديدية بالبلدية.

وجود عديد المعدات في حالة عطب

- يشرف على جميع الفرق بالمستودع البلدي عامل صنف 5 وتملك البلدية المعدات التالية:
  - 8 جرارات ومجرورة في حالة حسنة وعداداتها معطبه.
  - آلة رافعة Trax في حالة حسنة
  - Bob4
  - شاحنة مجهزة بسلم
  - Tractopelle في حالة حسنة
  - شاحنة 8 طن
- إلا أن المعدات التالية معطبة مما يحد من أنشطة المصالح:
  - Tractopelle غير قابلة للإصلاح
  - 7 جرارات معطبة وغير قابلة للإصلاح.
  - 3 جرارات معطبة وقابلة للإصلاح

عدم مسك جذاذات متابعة لعمليات الصيانة واستهلاك الوقود للمعدات بالمستودع البلدي

- تتولى مصالح البلدية القيام بتغيير زيوت المعدات كل شهرين وبصفة آلية باعتبار عطب العدادات.
- لم يتم إعداد جذاذات متابعة عمليات الصيانة واستهلاك الوقود للمعدات.

عدم تكوين العملة المكلفين بالصيانة

- لا يتم تكوين العملة في مجال صيانة المعدات والتنوير العمومي وإصلاح العجلات بمراكز التكوين المهني المختصة.
- لا تمكن هذه الوضعية من اضطلاع العملية بمهمة صيانة المعدات.

ضعف النجاعة في التصرف في العملة

- تم تقسيم العملة إلى عدد من المجموعات حسب مجال العمل وذلك كما يلي:
  - مجال البستنة (7عملة)
  - مجال التطهير (3عملة)
  - مجال التنوير العمومي (8عملة)

- مجال البناء (11 عملة)
- مجال الدهن والتبييض (3عملة)
- مجال الميكانيك (7 عملة)
- مجال رفع الفضلات بالجرارات (56 عامل بالحصة الصباحية)
- مجال رفع الفضلات بالجرارات (63 عامل بالحصة الصباحية)
- مجال رفع الفضلات بالشاحنة الضاغطة (13 عامل)
- مجال الكنس (7 عملة)
- مجال العناية بالمقابر والمساجد (9عملة)
- مجال تنظيف الإدارة البلدية (9 عملة)

- يتم ارفاق كل جرار معد لرفع الفضلات بـ7 عملة لرفع الفضلات وذلك يرجع حسب رأي المشرف على الفرق لطبيعة الفضلات المتكون من التربة و بقايا الفسفاط المتناثر.
- لا تمكن هذه الوضعية من التصرف الأنجع في العملة وهي سبب من أسباب الغيابات.

ضعف البرمجة لإنجاز المشاريع البلدية

- تتكون الاحتياجات الأولية للبلدية من المشاريع التالية:
  - صيانة واعادة فتح المسلخ البلدي
  - احداث سوق اسبوعية منظم
  - احداث محطة لسيارات الاجرة «لواج»
  - احداث مناطق خضراء عمومية
  - احداث مقر جديد للبلدية
  - صيانة شبكة التنوير العمومي
  - ربط مدينة ام العرائس بشبكة التطهير
  - للقضاء على المناطق السوداء والمصبات العشوائية للفضلات
- ليس هناك مبادرات تذكر لتنفيذ برنامج الاستثمار وخاصة المتعلقة بتهيئة قصر البلدية حتى يتمكن أعوان البلدية وأعضاء المجلس البلدي من العمل في ظروف طيبة.
- كما أن حاجيات الاستثمار المبرمجة بالمخطط والمبالغ المرسمة بعنوانها لم تكن في غالبها مرتبة حسب الأولوية ولا تستجيب للحاجيات المتأكدة للبلدية بما فيها تهيئة مقر البلدية واقتناء المعدات وصيانة المسلخ البلدي وغيرها.

ضعف القدرة على إدارة الصفقات

- تولت البلدية القيام باستشارة وحيدة لاقتناء عدد 3 جرارات ولم تتمكن من إتمام الإجراءات نظرا لعدم مشاركة المزودين في الاستشارة.
- كما لا يتم تكوين الإداريين لإجراءات الصفقات العمومية.

تأخر تهيئة المقر الجديد للبلدية

- تولت البلدية القيام بأشغال تهيئة مبنى التجمع لاستغلاله كمبنى للخدمات البلدية. إلا أن تنفيذ الأشغال بشكل مباشر وعدم توفر كل مهن البناء المطلوبة بالبلدية وضعف إنتاجية العملة تسبب في تعطل أعمال التهيئة.

4
شجرة المشاكل

المشاكل	الأسباب حسب نظر البلدية
تغيب بعض الأعضاء عن اجتماعات المجلس البلدي	نقص في تكوين بعض أعضاء اللجان غياب كتابة المجلس ضعف التأطير و غياب الكاتب العام
نقص في تطبيق آليات التشاركية	غياب موقع واب غياب خلية مسؤولة على كتابة المجلس و اللجان عدم برمجة مسار المخطط الإستثماري السنوي حسب المسار التشاركي
غياب إعلام المواطنين بمآلات معالجة الشكايات ضعف القدرة على معالجة الشكايات	عدم تكليف المكلف بالشكايات بالإعلام عن مآلات معالجة الشكايات عدم إعتماد الدليل العملي للتصرف في الشكايات و التكوين فيه
ضعف نجاعة بعض اللجان	
نقص في التكوين أعضاء المجلس البلدي	غياب مسؤول عن التكوين في البلدية عدم اللإلمام بإجراء طلب التكوين
عدم التوصل للمعدل الأدنى المطلوب في تقييم الأداء السنوي لسنة 2018	عدم وجود موقع واب ضعف نسبة انجاز البرنامج السنوي للإستثمار عدم وجود جدول لتطهير الديون المتخلدة بذمة البلدية
وجود تعهدات غير قابلة للصرف	عدم توفر السيولة نقص الموارد عدم توفر المعلومة حولة الإعتمادات غياب التواصل بين البلدية و القابض
ضعف التأطير والتكوين بمصلحة الاستخلاصات	ضعف النسبة العامة للتأطير
ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية	عزوف تام من قبل المواطنين عن خلاص المعاليم غياب وسائل غياب التحسيس بالخلاص عدم معاضدة القابض لتوزيع الإعلامات
ضعف استخلاص المعلوم على العقارات غير المبنية	
ضعف استخلاص المعلوم على المؤسسات الصناعية والتجارية	عدم إعداد جدول الفارق عدم التثبت إحتساب مناب البلدية من معلوم شركة فسفاط قفصة وجود مؤسسات دون التصريح بالوجود
ضعف استخلاص معاليم الكراءات	غياب مصلحة او عون مكلف بالنزاعات عدم وجود تفويض قانوني لأحد الأعوان أو محامي للقيام بالإجرائات القانونية غياب 40 بالمئة من عقود الكراءات عدم الإلمام بإجرائات تسوية وضعيات كراء معقدة عدم تحيين عقود الكراءات الحالية
عدم توظيف المعلوم على استغلال الطريق العام	
عدم توظيف المعلوم على الإشهار	عدم وجود قرار لتحديد المعاليم

المشاكل	الأسباب حسب نظر البلدية
عدم بيع الاثاث الذي زال الانتفاع به ومعاليم الايواء بمستودع الحجز	عدم الإلمام بإجراءات التفويت
وجود خطا على مستوى قرار تعديل الميزانية الذي يتم بواسطته تنزيل وتوظيف اعتمادات العنوان الثاني	
تردي ظروف العمل	المقر غير مأهل للعمل عدم توفر الأثاث الملائم
شغور خطة كاتب عام البلدية	عدم الرغبة في أخذ المسؤولية نظرا لصعب المهمة في إطارها الحالي غياب الحوافز اللازمة لخطة كاتب عام عدم توضيح مهام كاتب عام
تضخم عدد الأعوان وكلفة التأجير	إنتدابات وسط ظروف إستثنائية (تسوية وضعيات)
ضعف نسبة الـتأطير	غياب الفنيين تضخم عدد الأعوان
ضعف الإنتاجية	غياب المعدات اللازمة عدم توزيع الصلاحيات بصفة واضحة نقص في تنظيم و المتابعة لفرق العمل
عدم تحيين التنظيم الهيكلي	
وجود شغورات هامة بالهيكل التنظيمي	
ضعف أساليب التسيير والتصرف داخل الإدارة البلدية	
غياب المصالح الفنية	
ضعف مردود مرفق النظافة	
غياب مخطط تقديري للانتداب	
عدم توفر جميع الوثائق المتعلقة بمصلحة الأملاك	غياب عملية جرد لوثائق و أرشيف البلدية
عدم تنظيم الفصول بالمغازة وعدم استكمال إحصاءها	نقص في الإمكانيات المادية و التكوين للقيام بمهمة التنظيم
عدم توفر الحماية اللازمة للمغازة	غياب فضاء ملائم مؤمن داخل المغازة
وجود عديد المعدات في حالة عطب	عدم وجود الموارد البشرية المختصة
عدم مسك جذاذات متابعة لعمليات الصيانة واستهلاك الوقود للمعدات بالمستودع البلدي	عدم وجود الموارد البشرية المختصة
عدم تكوين العملة المكلفين بالصيانة	عدم وجود الموارد البشرية المختصة
ضعف النجاعة في التصرف في العملة	غياب المعدات اللازمة عدم توزيع الصلاحيات بصفة واضحة نقص في تنظيم و المتابعة لفرق العمل
ضعف البرمجة لإنجاز المشاريع البلدية	وجود خطأ في تنزيل إعتمادت العنوان الثاني ل 2019 نقص في التنسيق بين البلدية و القباضة
ضعف القدرة على إدارة الشراءات العمومية	

بالتعاون مع

SKLInternational