وزارة الشؤون المحلية والبيئة

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

التجربة النموذجية لبلدية أم العرائس

المرحلة الثانية من المهمة: تقرير برنامج الهيكلة

إعداد: أنيس الوهابي، فرج بلال، كمال الوحيشي، سامي الرّايس، وليد النفزي، محمد رشيد الصّغير
تصميم: شركة Kréa

وزارة الشؤون المحلية والبيئة

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

التجربة النموذجية لبلدية أم العرائس

المرحلة الثانية من المهمة : تقرير برنامج الهيكلة

مارس 2021

المحتوى

1.	**سياق المهمة**	**3**
1.1	**السياق العام للمهمة**	4
2.1	**السياق الخصوصي للمهمة**	4
3.1	**الهدف**	5
2.	**منهجية العمل**	**6**
1.2	**أعمال التشخيص**	7
2.2	**تحديد الإشكاليات والصعوبات وأسبابها**	7
3.2	**التدابير الإصلاحية والإجراءات المقترحة**	7
5.2	**قائمة الأطراف التي تمت مقابلتها**	7
6.2	**قائمة الأطراف التي شاركت في عرض نتائج الدراسة**	8
3.	**ملخص نتائج أعمال التشخيص**	**9**
1.3	**البلدية ومحيطها العام**	10
1.1.3	تقديم البلدية	10
2.1.3	معلومات مالية	11
3.1.3	مصفوفة المشاكل	11
4.	**البرنامج الإصلاحي المقترح**	**15**
1.4	**التعهدات المحمولة على البلدية**	16
1.1.4	في مجال الحوكمة	16
2.1.4	في مجال تقييم الأداء	18
3.1.4	في مجال الاستثمار والمعدات	20
4.1.4	في المجال المالي	21
5.1.4	في مجال التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين	25
2.4	**مرافقة من السلطة المركزية و الجهوية**	28
3.4	**مؤشرات متابعة البرنامج الإصلاحي 2020 - 2021**	29

1
سياق المهمة

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 2019 (الفصل 383 من المجلة) والتي تهم إجراءات إعداد مشروع ميزانية البلديات لسنة 2020 والمفترض أنها انطلقت منذ شهر أفريل 2019.

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.
- أن يتم ترسيم الاعتمادات المناسبة لتغطية النفقات الاجبارية المنصوص عليها بالفصل 160من المجلة.
- أن تتم 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.

السياق الخصوصي للمهمة

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 باستمرار 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 و4,5 م د سنة 2015 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 إغفال 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 والجهوية (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 والبيئة بالتنسيق مع بقية الوزارات والهياكل المعنية على تقديم الدعم المالي والفني واللوجستي للبلدية، والنظر في المقترحات الهيكلية ذات الصبغة الإستراتيجية الممكن اعتمادها 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.

الهدف

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

2
منهجية العمل

أعمال التشخيص

تعلقت أعمال التشخيص حسب كل محور بما يلي:

- حوكمة التصرف وتقييم الأداء
- التشخيص المالي للنفقات
- التشخيص المالي للموارد
- تشخيص التنظيم الإداري والموارد البشرية
- تشخيص وضعية المعدات والاستثمار

تحديد الإشكاليات والصعوبات وأسبابها

على إثر أعمال التشخيص التي قام بها فريق العمل، تم تنظيم ورشة عمل بالبلدية بحضور أعضاء من المجلس البلدي وإطارات البلدية وممثلين عن مختلف مكونات المجتمع المدني وذلك للقيام بما يلي:

- مناقشة نتائج التشخيص والمصادقة عليها
- البحث في الأسباب الجذريّة للمشاكل التي تم تشخيصها وفقا لمنهجية «شجرة المشاكل»
- اقتراح ومناقشة الحلول الأولية على ضوء المشاكل المشخصة.

التدابير الإصلاحية والإجراءات المقترحة

في مرحلة ثانية، تولى فريق العمل تجميع وتحليل المشاكل المشخصة مما أفضى إلى تقديم مصفوفة من التدابير الإصلاحية والإجراءات المقترحة تتهيكل حول أربعة محاور أساسية على النحو التالي:

- **المحور الأول:** الحوكمة وتقييم الأداء،
- **المحور الثاني:** التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين،
- **المحور الثالث:** الوضعية المالية،
- **المحور الرابع:** الاستثمار والمعدات.

في المرحلة الثالثة تم عرض التدابير الإصلاحية والإجراءات المقترحة على المجلس البلدي بمشاركة مختلف الأطراف الفاعلة وخاصة السلطة الجهوية في إطار زيارة ميدانية وورشات عمل. وعلى ضوء الأولويات التي ضبطتها البلدية وقع ترتيب الإجراءات المبرمجة بما ينسجم مع قدراتها على الإنجاز. ومن المأمول أن يقع تتويج هذه المهمة بالمصادقة على اتفاقية عقد برامج تبرم بين البلدية والولاية ووزارة الشؤون المحلية والبيئة بوصفها الوزارة المكلفة بالمرافقة.

قائمة الأطراف التي تمت مقابلتها

بالإضافة إلى تحليل الوثائق والمعطيات المتوفرة، اعتمدت عملية التشخيص على سلسلة من اللقاءات مع مختلف الهياكل البلدية والهياكل المتعاملة معها السيدات والسادة الآتي ذكرهم:

الأطراف البلدية

- رئيس البلدية
- أعضاء المجلس البلدي
- المكلف بالكتابة العامة
- رؤساء المصالح والأعوان البلديون (المكلف بمصلحة المالية - المكلف بالإستخلاصات - مصلحة الأعوان - مصلحة النظافة - المكلف بمصلحة المالية والأشغال والملك البلدي - المكلف بالمغازة - الخ.)

الأطراف الخارجية

- الكاتب العام للولاية نيابة عن الوالي
- أمين المال الجهوي بولاية قفصة
- ممثلة عن القابض البلدي
- رئيس دائرة الشؤون البلدية بالولاية
- المدير الجهوي لصندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية
- ممثلو شركة فسفاط قفصة
- ممثل الإتحاد العام التونسي للشغل
- عدد من ممثلي المجتمع المدني
- ممثل الإدارة الجهوية لأملاك الدولة

قائمة الأطراف التي شاركت في عرض نتائج الدراسة

- الكاتب العام ولاية قفصة
- معتمد أم العرائس
- أمين المال الجهوي بولاية قفصة
- المدير الجهوي لصندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية
- ممثل شركة فسفاط قفصة
- الممثل الجهوي للإتحاد العام التونسي للشغل
- ممثلو الإدارة الجهوية للتجهيز

3

ملخص نتائج أعمال التشخيص

1.3 البلدية ومحيطها العام

1.1.3 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:	24.700
الكثافة السكانية بالكم^2:	24,7
عدد الأسر:	5.423 أسرة
عدد المساكن:	6.276 مسكن
عدد المؤسسات الصناعية:	3 مؤسسات
نسبة الربط بالكهرباء:	99,9 % (جهوي)
نسبة الربط بالماء:	91,6 % (جهوي)
نسبة الربط بالتطهير:	% 40
نسبة البطالة العامة/ أصحاب الشهائد	% 37 / % 56
مؤشر التنمية المحلية	0,41 (جهوي)
عدد اعضاء المجلس البلدي:	18 عضو
اسم رئيس البلدية:	محمود عيساوي
عدد الأعوان:	457 عون
نسبة التأطير:	%1,9

2.1.3 معلومات مالية

	سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018
المداخيل			
المداخيل المبرمجة بالعنوان الأول	12.225.000	9.916.000	8.480.000
المداخيل المحققة بالعنوان الأول	11.007.527	7.535.100	6.289.590
نسبة انجاز مداخيل العنوان الأول	90%	76%	74.1%
المداخيل المبرمجة بالعنوان الثاني	1.870.201	1.867.774	1.093.625
المداخيل المحققة بالعنوان الثاني	1.870.201	0%	1.093.625
نسبة انجاز مداخيل العنوان الثاني	100%	39%	100%
المصاريف			
المصاريف المبرمجة بالعنوان الأول	12.225.000	9.916.000	8.480.000
المصاريف المحققة بالعنوان الأول	10.545.818	7.531.647	6.254.000
نسبة انجاز مصاريف العنوان الأول	86%	76%	74%
المصاريف المبرمجة بالعنوان الثاني	1.870.201	4.793.773	1.093.625
المصاريف المحققة بالعنوان الثاني	305.809	7.439	18.492
نسبة انجاز مصاريف العنوان الثاني	16%	%0,15	%1.7
فائض المداخيل على المصاريف بالعنوان الأول	**461.709**		**36**
مجموع الميزانية	**14.095.201**	**14.708.773**	**9.573.625**

3.1.3 مصفوفة المشاكل

ع ر	المشاكل	المحاور			
		التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين	الوضعية المالية	الإستثمار والمعدات	الحوكمة وتقييم الأداء
.1	**المحيط العام**				
1.1	هشاشة الوضعية الاجتماعية والاقتصادية وتواتر الإضرابات والاعتصامات والتحركات الشعبية	X			
2.1	ارتفاع معدلات البطالة خاصة لدى حاملي الشهادات العليا	X			
3.1	ضعف النسيج الاقتصادي وغياب آليات التنشيط الاقتصادي والتشجيع على الاستثمار والتنمية بالجهة	X			

ع ر	المشاكل	المحاور			
		التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين	الوضعية المالية	الإستثمار والمعدات	الحوكمة وتقييم الأداء
4.1	الارتباط التاريخي لأم العرائس بشركة فسفاط قفصة مقابل تراجع هذه الشركة على دورها التنموي بالجهة				
5.1	تبعات التلوث الناجم على غسل وتخزين الفسفاط وفواضله في وسط المدينة وعلى مقربة من المنازل				
6.1	تعطل العمل الإداري بعديد المؤسسات العمومية				
7.1	ضعف الحضور الأمني وتمثيلية المرافق الإدارية الأخرى				
8.1	عدم القدرة على تطبيق القرارات البلدية وتحصيل الموارد وحماية الممتلكات	X			
9.1	إنتشار ظاهرة البناء العشوائي	X			
10.1	إلزام البلدية بانتداب عملة الحضائر المسجلين بمعتمدية المكان وترسيمهم كعملة نظافة				X
11.1	تضخم كتلة الأجور			X	X
12.1	اختلال التوازن المالي		X		X
13.1	عدم التمكن من انتداب كاتب عام للبلدية		X		X
14.1	ثلاث أرباع مساحة المنطقة البلدية ملك لشركة فسفاط قفصة وبقية الأرض أراضي اشتراكية				
15.1	عدم استغلال الصبغة الحدودية للبلدية	X			
.2	**حوكمة التصرف وتقييم الأداء**				
1.2	تغيب بعض الأعضاء عن اجتماعات المجلس البلدي	X			X
2.2	نقص في تطبيق آليات التشاركية	X		X	X
3.2	عدم توفر آلية لإعلام المواطنين بمآل معالجة الشكايات	X			X
4.2	ضعف القدرة على معالجة الشكايات	X			X
5.2	نقص في تكوين أعضاء المجلس البلدي	X			X

ع ر	المشاكل	المحاور			
		التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين	الوضعية المالية	الإستثمار والمعدات	الحوكمة وتقييم الأداء
.3	**التوازن المالي وتقييم الأداء**				
1.3	عدم تحقيق المعدل الأدنى المطلوب في تقييم الأداء السنوي لسنة 2018	X		X	X
2.3	تدهور الوضعية المالية		X		
3.3	ارتفاع النفقات الإجبارية مقارنة بالموارد	X	X		
4.3	وجود تعهدات مالية لا يمكن الإيفاء بها	X	X		
5.3	ضعف التأطير والتكوين بمصلحة الإستخلاصات	X			
6.3	ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية	X	X		X
7.3	ضعف استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية	X	X		X
8.3	ضعف استخلاص المعلوم على المؤسسات	X	X		X
9.3	ضعف استخلاص معاليم الأكرية	X	X		X
10.3	عدم توظيف المعلوم على استغلال الطريق العام	X	X		X
11.3	عدم توظيف المعلوم على الإشهار	X	X		X
12.3	عدم بيع الاثاث الذي زال الانتفاع به وإستخلاص معاليم الايواء بمستودع الحجز	X	X		X
.4	**التنظيم الإداري والموارد البشرية**				
1.4	تردي ظروف العمل	X		X	
2.4	تضخم عدد الأعوان	X	X		
3.4	ضعف نسبة التأطير	X			X
4.4	ضعف الإنتاجية	X		X	
5.4	عدم تحيين التنظيم الهيكلي	X			X
6.4	وجود شغورات هامة بالهيكل التنظيمي	X			
7.4	ضعف أساليب التسيير والتصرف داخل الإدارة البلدية	X			X
8.4	غياب المصالح الفنية	X		X	X
9.4	ضعف مردود مرفق النظافة	X		X	X
10.4	غياب مخطط تقديري للانتداب	X			X

ع ر	المشاكل	المحاور			
		التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين	الوضعية المالية	الإستثمار والمعدات	الحوكمة وتقييم الأداء
.5	المعدات والاستثمار				
1.5	عدم توفر كل الوثائق المتعلقة بمصلحة الأملاك	X			X
2.5	عدم تنظيم الفصول بالمغازة وعدم استكمال إحصاءها	X		X	
3.5	عدم توفر الحماية اللازمة للمغازة	X		X	
4.5	وجود عديد المعدات في حالة عطب	X	X	X	
5.5	عدم مسك جذاذات متابعة لعمليات الصيانة واستهلاك الوقود للمعدات بالمستودع البلدي	X		X	
6.5	عدم تكوين العملة المكلفين بالصيانة	X			
7.5	ضعف النجاعة في التصرف في العملة	X			X
8.5	ضعف البرمجة لإنجاز المشاريع البلدية	X			X
9.5	ضعف القدرة على إدارة الشراءات العمومية	X			X
10.5	تأخر أشغال تهيئة المقر الجديد للبلدية		X	X	

4

البرنامج الإصلاحي المقترح

أفضت الأعمال التي تم القيام بها بالتعاون مع مختلف الأطراف المتداخلة إلى إعداد برنامج إصلاحي متكامل يأخذ بالاعتبار الصعوبات والتحديات التي تعيشها البلدية وتم تقسيم التدابير والإجراءات المقترحة حسب مسؤوليات كل طرف من الأطراف المتداخلة وقدرته على تنفيذ هذه الإجراءات. وبالتالي تم تقسيم البرنامج إلى قسمين: قسم أول من الإجراءات محمولة على البلدية وقسم ثان من الإجراءات لا يمكن تنفيذه إلا بمعاضدة من الأطراف الأخرى المتداخلة.

1.4 التعهدات المحمولة على البلدية

1.1.4 في مجال الحوكمة

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
إحداث موقع واب	موقع واب تفاعلي قبل موفى 2020	إعداد كراس شروط بالتنسيق مع بلديات مجاورة	المكلف بالإعلامية	الوزارة عن طريق مشاريع الممولين الأجانب، الجامعة الوطنية للبلديات التونسية
		إعلان استشارة لاختيار مزود مواقع واب	مصلحة المالية	
		توجيه مطلب للوكالة الوطنية للأنترانت لتوطين موقع الواب	المكلف بالإعلامية	
		تكليف فريق عمل لضبط وتحيين محتوى موقع الواب	الكاتب العام	
إعتماد الدليل العملي للتصرف في الشكايات	معالجة 100% من الشكاوى المودعة لدى البلدية في أجل 21 يوم	إصدار قرار في تعيين عون مكلف بالشكايات كنقطة اتصال	رئيس البلدية	
		مسك دفتر الشكايات	العون المكلف بالشكايات	
		متابعة الشكايات والحرص على الإجابة عليها في أجل أقصاه 21 يوم	العون المكلف بالشكايات	
		إرسال التقارير الدورية لصندوق القروض	العون المكلف بالشكايات	
		تكليف الكاتب العام أو المكلف بالكتابة العامة بمتابعة تطبيق الدليل العملي الصادر عن صندوق القروض	المجلس البلدي	
		تحسيس كل الأطراف بأهمية(خاصة نقطة الاتصال) الموضوع وعلاقته بالحصول على مساعدات مالية من الدولة مع تحميل المسؤوليات	المجلس البلدي أو المكلف بالكتابة العامة	
		التنسيق مع صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية للحصول على منظومة شكايةوالتكوينفيها	رئيس البلدية	
إعداد المخطط التقديري للاستشارات والصفقات	مخطط تقديري منشور قبل 15 فيفري	إعداد ونشر المخطط التقديري للاستشارات والصفقات قبل 15 جانفيللصفقاتو15 فيفريللاستشارات	المكلف بالمالية والصفقات	
		إعداد ومسك جدول القيادة لمتابعة تنفيذ الصفقات	المكلف بالمالية والصفقات	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
تفعيل كتابة المجلس	تدوين ونشر جميع أنشطة المجلس البلدي. تدوين ونشر كل محاضر الجلسات	اصدار مذكرة عمل لتسمية موظف مكلف بشؤون المجلس (اللجان والمكتب والمجلس) تحت إشراف الكاتب العام	البلدية المجلس البلدي	
		مسك دفاتر اللجان والمكتب والمجلس و دفتر القرارات البلدية (التأشير والترقيم)	الكاتب العام المكلف بكتابة المجلس رؤساء اللجان	
		إعداد الدعوات	المكلف بكتابة المجلس	
		تحرير المحاضر	الكاتب العام المكلف بكتابة المجلس	
		نشر وتعليق المحاضر والقرارات البلدية	رئيس البلدية الكاتب العام	
برمجة مسار المخطط الإستثماري السنوي حسب المسار التشاركي		القيام بجميع الإجراءات المتعلقة بإعداد مخطط الاستثماري السنوي	البلدية المجلس البلدي	
متابعة انجاز البرنامج السنوي للإستثمار		وضع إجراءات متابعة انجاز البرنامج السنوي للإستثمار وبرمجته في اجتماعات المجلس	المجلس البلدي	
تركيز وحدة للتدقيق الداخلي ومراقبة التصرف		تعيين إطار صلب وحدة التدقيق الداخلي ومراقبة التصرف	المجلس البلدي	

2.2.4 في مجال تقييم الأداء

الشروط الدنيا:

الإجراءات	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراءات	إمكانية دعم من أطراف أخرى
مصادقة المجلس البلدي على ميزانية سنة الانتفاع بالمساعدة في اجل 31 ديسمبر من السنة التي تسبقها		-اعداد مشروع الميزانية	- الإدارة البلدية	
		-عرض المشروع على لجنة الشؤون المالية	- رئيس البلدية مع لجنة الشؤون المالية	القابض
		-عرض مشروع الميزانية على مصادقة المجلس	- رئيس البلدية المجلس البلدي	
إحالة الحسابات المالية لسلطة الاشراف قبل موفي شهر جوان		اعداد الحساب المالي قبل يوم 5 أفريل ويحيلها على رئيس البلدية	القابض	
		عرض الحساب المالي على لجنة الشؤون المالية	رئيس البلدية	أمين المال الجهوي
		عرض الحساب المالي على مصادقة المجلس البلدي قبل نهاية شهر ماي	رئيس البلدية	
		تحرير مستخرج المداولة وإحالته صحبة الحساب المالي لسلطة الاشراف قبل 30 جوان	كتابة المجلس	
المصادقة على البرنامج السنوي للاستثمار وفق المنهجية التشاركية قبل 31 ديسمبر	بلوغ الشروط الدنيا	اصدار قرار في تكوين خلية البرنامج	رئيس البلدية	صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية
		جلسة مع الإطارات البلدية جلسة مع مكونات المجتمع المدني	رئيس البلدية رئيس لجنة التشاركية	
		اعداد التشخيص المالي والفني ونشره	الكاتب العام الشؤون المالية الشؤون الفنية المكلف بالاعلام	
		عقد الجلسة العامة التشاركية الأولى عقد جلسات المناطق عقد الجلسة العامة التشاركية الثانية عرض المخطط على مصادقة المجلس البلدي قبل 31 ديسمبر اعداد الملف واحالته على مصالح صندوق القروض	رئيس البلدية - لجنة التشاركية بالتعاون مع الكاتب العام والإدارة البلدية	
اشهار المخطط التقديري السنوي للصفقات العمومية في اجل أقصاه 15 جانفي		اعداد المخطط التقديري السنوي للصفقات نشر المخطط قبل 15 جانفي بموقع المرصد الوطني للصفقات وبموقع البلدية	مصلحة الصفقات	
مصادقة المجلس البلدي على الاتفاقية التي تضبط مسؤولية الدولة والبلدية للانتفاع بالمساعدة قبل 31 ديسمبر		عرض الاتفاقية على المجلس البلدي والمصادقة عليها قبل 31 ديسمبر امضاء الاتفاقية من طرف رئيس البلدية	كتابة المجلس المجلس البلدي رئيس البلدية	
		إحالة الاتفاقية للقباضة المالية لتسجيلها	المصلحة المالية	
		إحالة الاتفاقية مصحوبة بمستخرج من المداولة الى المكتب الجهوي لصندوق القروض	الكاتب العام. كتابة المجلس	

الإجراءات	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراءات	إمكانية دعم من أطراف أخرى
اعداد برنامج السنوي لدعم القدرات وعرضه على مصادقة المجلس البلدي	بلوغ الشروط الدنيا	التواصل عن بعد مع مركز التكوين ودعم اللامركزية اعداد البرنامج السنوي لدعم القدرات	لجنة الشؤون الإدارية واسداء الخدمات	مركز التكوين ودعم اللامركزية
		درس البرنامج من طرف لجنة الشؤون الإدارية واسداء الخدمات	لجنة الشؤون الإدارية واسداء الخدمات	
		عرض البرنامج على مصادقة المجلس البلدي	لجنة الشؤون الإدارية واسداء الخدمات	
		إحالة البرنامج مصحوبا بمستخرج من المداولة الى المكتب الجهوي لصندوق القروض		

الحصول على النقاط طبقا للمقاييس:

الإجراءات	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراءات	إمكانية دعم من أطراف أخرى
الشروع في تنفيذ برنامج الاستثمار البلدي	بلوغ نسبة التنفيذ المالي للمخطط 50 فأكثر الحصول على 10 نقاط	اعداد مخطط استثماري	المصلحة الفنية الصفقات المصلحة المالية	- القابض البلدي - الإدارة الجهوية للتجهيز بناء على اتفاقية (في غياب المصالح الفنية بالبلدية)
		إحالة تقرير تنفيذ المخطط الاستثماري لصندوق القروض (سداسي +سنوي)	المصلحة الفنية	
تنفيذ المخطط التقديري للصفقات	تنفيذ الصفقات بنسبة لا تقل بين 50 و100 الحصول على 8 نقاط	إعداد جدول قيادة لمتابعة الصفقات	المصلحة الفنّية	
تنفيذ المخطط التقديري للصيانة	تنفيذ البرنامج بنسبة بين 51و71 الحصول على 7 نقاط	اعداد مخطط ثلاثي تقديري للصيانة	المصلحة الفنية. مصلحة الصفقات	
تحسين مجهود البلدية في مجال النظافة	الحصول على 9 نقاط	- مسك دفتر محين لمتابعة مجهودات النظافة	المكلف بمصلحة النظافة	
		- انجاز اعمال مبتكرة ومجددة في مجال النظافة - رفع الفضلات المنزلية بنسبة 80 فأكثر	مصلحة النظافة	
تحسين مشاركة المواطنين في إعداد البرنامج الاستثماري البلدي	الحصول على 8 نقاط	بلوغ نسبة مشاركة للمواطنين في كامل الجلسات التشاركية بين 0.26 و1.1 من عدد سكان البلدية	المجلس البدي لجنة التشاركية لجنة الاعلام كتابة المجلس	
تحسين النفاذ الى الوثائق البلدية	الحصول على7 نقاط	- النشر على الموقع الواب وبلوحة الإعلانات للبلدية من 12 الى 15 وثيقة مبينة بالدليل العملي لتقييم الأداء	المكلف بالنفاذ للوثائق البلدية المكلف بالإعلامية الكاتب العام	

الإجراءات	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراءات	إمكانية دعم من أطراف أخرى
تحسين معالجة الشكاوى	الحصول على10 نقاط	- مسك دفتر محين لمعالجة الشكاوى - معالجة الشكاوى بنسبة بين 80 و100	رئيس البلدية المكلف بالشكاوى	
تحسين واحترام إجراءات الحماية البيئية والاجتماعية في المشاريع	الحصول على9نقاط	- تكليف عون لتدقيق وفحص إجراءات الحماية البيئية والاجتماعية في المشاريع	العون المكلف كنقطة اتصال المصالح الفنية الكاتب العام للبلدية	
		- إحالة التقارير الثلاثية للفرع الجهوي لصندوق القروض	الكاتب العام	
		- استجابة المشاريع لإجراءات التقييم البيئي	العون المكلف بالتقييم البيئي و الاجتماعي للمشاريع	

3.1.4 في مجال الاستثمار والمعدات

الإجراءات	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراءات	إمكانية دعم من أطراف أخرى
تحسين التصرف في المعدات المعطبة	تحقيق نسبة 100% من الجرد للمعدات	إعداد جرد في المعدات المعطبة صحبة لجنة الطرح في الاعطاب والموازنة بين كلفة الإصلاح او الطرح	رئيس لجنة المالية والشؤون الاقتصادية والمكلف بمصلحة الأملاك والمكلف بالمستودع البلدي	بلديات لها نفس التجربة دائرة الشؤون البلدية بالولاية وصندوق القروض
		القيام بالاستشارات اللازمة قصد توجيه المعدات المعطبة حسب نوعيتها إلى المستودعات الخاصة المختصة في المجال وصيانة المعدات والآليات بمقابل	المكلف بالمستودع البلدي لتحديد الحاجيات ورئيس مصلحة المالية للقيام بالاستشارات	بلديات لها نفس التجربة دائرة الشؤون البلدية بالولاية وصندوق القروض
تحسين التصرف في المغازة	بلوغ 100% من جرد المخزون	اعداد ملحوظة عمل تحدد فيها المدة اللازمة لجرد المغازة والأعوان المخصصون للغرض	المكلف بالكتابة العامة	رئيس لجنة المالية ورئيس لجنة الشؤون الإدارية ورئيس مصلحة الأعوان
		تهيئة فضاء بالمستودع البلدي كمغازة	رئيس البلدية والمكلف بالكتابة العامة والمكلف بالأشغال	
		تركيز خزنة مصفحة لإيداع وصولات المحروقات	المكلف بالكتابة العامة والمكلف بالأشغال	

الإجراءات	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراءات	إمكانية دعم من أطراف أخرى
تحسين التصرف في المخزون	بلوغ 100% من المخزون المنظم بالمغازة	اعداد جرد لكل نوع من المخزون من حيث الكمية والنوعية والقيمة لتساعد المصلحة المالية على تحديد الحاجيات السنوية	المكلف بالمغازة والمكلف بالمالية	
		اقتناء منظومة إعلامية للتصرف في المخزون	المكلف بالمالية	
		توزيع المخزون حسب النوعية والأهمية مثل الزيوت وقطع الغيار والعجلات المطاطية للحد من آثار الحوادث عند الاقتضاء مع تجهيز محلات المغازة بقوارير للإطفاء	المكلف بالمغازة والمكلف بالمالية	
تحسين التصرف في الشراءات العمومية	تحقيق نسبة 40% من المشاريع المبرمجة	إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للصفقات	المكلف بالكتابة العامة والمكلف بمصلحة المالية	صندوق القروض
		أعداد وتنفيذ المخطط السنوي للاستشارات	المكلف بالكتابة العامة والمكلف بمصلحة المالية	صندوق القروض ومركز التكوين
استكمال تهيئة المقر الجديد للبلدية	الدخول في حيز الاستغلال في نهاية سنة 2020	- تكليف مقاول لاستكمال أشغال التهيئة وطلب الاستعانة بالإدارة الجهوية للتجهيز للإشراف على الأشغال - تكليف محامي بدراسة الوضعية العقارية للبناية وتحديد إجراءات احالتها للبلدية	رئيس البلدية ورئيس لجنة الأشغال والمكلف بالمصلحة المالية	صندوق القروض والإدارة الجهوية للتجهيز
التحصل على أراضي جديدة لإنجاز مشاريع ذات صبغة اقتصادية (سوق، محطة لواجات...)		- التنسيق مع الإدارة الجهوية لأملاك الدولة بقفصة لتحديد وضعية الأراضي المتوفرة (بطاقة وصفية) والاستعانة بمحامي (عند الاقتضاء) للقيام بإجراءات إحالة هذه الأراضي للبلدية		

4.1.4 في المجال المالي

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
تحسيس المواطنين بضرورة خلاص المعاليم البلدية	تبليغ 80% من بالرسائل الهادفة الى الدعوة لخلاص المعاليم	تكوين خلية اتصال صلب المجلس البلدي	لجنة الديمقراطية التشاركية والاتصال	المجتمع المدني وسائل الاعلام
		الاستعانة بمكونات المجتمع المدني		
		ضبط خطة اتصالية		
		تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة		
		ضبط محتوى الرسائل المراد ايصالها والوسائل وفريق العمل (لافتات/ راديو محلي او جهوي موقع الواب والتواصل الاجتماعي/ الاتصال المباشر/ اجتماعات عامة...)		
		تنفيذ البرنامج الذي تم إعداده	المكلف بالإتصال	المجتمع المدني ووسائل الاعلام
		متابعة التنفيذ وتقييمه	المجلس البلدي	المجتمع المدني ووسائل الاعلام

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
تطهير الديون المتخلدة بذمة البلدية	خلاص 20% من الديون كل سنة	حصر الديون المتخلدة لفائدة القطاعين العام والخاص	المكلف بالمالية	بلديات لديها جدول متابعة
		إعداد جدول لمتابعة الديون المتخلدة بذمة البلدية		
		عرض مخطط تطهير الديون على مداولات المجلس البلدي		
		برمجة خمس الديون ضمن الميزانية السنوية		
		خلاص مبالغ الإستهلاك السنوي		
تجميع الشراءات والاستشارات في بداية السنة المالية	80% من نسبة تنفيذ البرنامج السنوي للشراء	اعتماد صيغة التعهد الاحتياطي للنفقات باكبر قدر ممكن	المكلف بالمالية	مراقب المصاريف العمومية
		إعداد برنامج سنوي يمكن من تجميع الشراءات والاستشارات في بداية السنة المالية	المكلف بالمالية	البلديات المجاورة وامانة المال الجهوية
		الإنطلاق في إجراءات تنفيذ برنامج الشراءات السنوي من أول السنة حتى تتمكن البلدية من تأدية هاته النفقات كلما توفرت السيولة بحساب البلدية	المكلف بالمالية المهندسة المساعدة	الفرع الجهوي لصندوق القروض الادارة الجهوية للتجهيز بلديات مجاورة
		إدراج نقطة متابعة تنفيذ الميزانية في برنامج العمل الدوري للجنة الشؤون الإقتصادية والمالية	المكلف بالمالية المهندسة المساعدة	القابض البلدي
		متابعة التنفيذ وتقييمه	لجنة الشؤون المالية والاقتصادية ومتابعة التصرف.	
تسوية وضعية الكراءات	مسك 100% من ملفات الأملاك المسوغة	اصدار مذكرة عمل لتكليف أحد الأعوان بملف الأكرية	رئيس البلدية	بلديات لها نفس التجربة
		إعداد قائمة في المستغلين الفعليين للمحلات تتضمن كافة المعطيات اللازمة لتحيين عقود الكراء بالتعاون مع أمانة المال الجهوية	المكلف بملف الأكرية	امانة المال الجهوية القباضة المالية
		إعداد جدول لمتابعة الأكرية	المكلف بالمالية	
		تكوين لجنة قانونية مشتركة بين المجلس والادارة وابرام اتفاقيات طويلة المدى مع محامي وعدل تنفيذ	المكلف بالمالية	القابض البلدي
		- تسوية وضعية جميع الكراءات من خلال تحرير عقود مكتوبة في الأكرية التي لا يوجد بها عقد , ابرام عقود كراء في المحلات المشغولة دون صفة (39 محل). - تثقيل الكراءات بالتنسيق مع قابض البلدية - رفع قضايا استعجالية في الخروج ان لم يدفع بالنسبة للمتلددين في الخلاص - الترفيع الرضائي او القضائي بالنسبة لعقود الكراء التي تجاوز اخر تحيين لها مدة معينة (10 او 07 او 05 سنوات حسب قرار المجلس) - تسويغ المحلات الشاغرة	المجلس البلدي والعون المكلف بالأكرية والكاتب العام القابض البلدي	محامي وعدل تنفيذ

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
اعادة هيكلة مصلحة الإستخلاصات	مصلحة الإستخلاصات مهيكلة حسب الموارد	تكليف عون بالمعاليم على العقارات والانشطة وعون بالكراءات واللزمات والاسواق يكون له تكوين قانوني وعون بالمعاليم الفورية (الاستغلال والاشهار ورفع الفضلات)	رئيس البلدية والكاتب العام	بلديات مجاورة والولاية
معاليم فورية موظفة ومستخلصة بصفة تدريجية في افق سنة 2022	توظيف معلوم إستغلال الطريق العام	اتخاذ قرار في ضبط معلوم الاشغال الوقتي للطريق العام	المجلس البلدي	القباضة البلدية/ الحرس البلدي
		احصاء المساحات المستغلة بالشوارع الرئيسية والاحياء التجارية من طرف فريق احصاء يحدث للغرض	فريق الإحصاء	
		إعداد برنامج للتوظيف المتدرج للمعاليم بالتشاور مع المستغلين وبالتنسيق مع الشرطة البيئية والحرس البلدي	لجنة المالية والمجلس البلدي	
		تنفيذ البرنامج الذي تم إعداده	مصلحة الاستخلاص ووكيل المقابيض والقباضة البلدية	
		متابعة التنفيذ وتقييمه	المجلس البلدي	
توظيف فعلي لمعلوم الإشهار	معاليم اشهار موظفة ومستخلصة بصفة متدرجة في افق سنة 2022	اتخاذ قرار في ضبط معلوم الاشهار	المجلس البلدي	القباضة البلدية والحرس البلدي
		احصاء العلامات المستغلة بالشوارع الرئيسية والاحياء التجارية من طرف فريق احصاء يحدث للغرض	فريق الإحصاء	
		إعداد برنامج للتوظيف المتدرج للمعاليم بالتشاور مع المستغلين وبالتنسيق مع الشرطة البيئية والحرس البلدي	لجنة المالية والمجلس البلدي	
		تنفيذ البرنامج الذي تم إعداده	مصلحة الاستخلاص ووكيل المقابيض والقباضة البلدية	
		متابعة التنفيذ وتقييمه	المجلس البلدي	
تحيين المعاليم	جميع المعاليم محينة بحلول سنة 2021	تكوين لجنة خصوصية لتحيين المعاليم البلدية	اللجنة الخصوصية	المجتمع المدني واتحاد الصناعة والتجارة والقباضة البلدية
		إعداد مقترحات لتحيين المعاليم وعرضها على المجلس البلدي	اللجنة الوقتية	
		المصادقة على مقترحات التحيين	المجلس البلدي	
طرح الأثاث الذي زال الانتفاع به	المغازة خالية من الاثاث الذي زال الانتفاع به	اصدار قرار بلدي في تكوين لجنة الطرح	المجلس البلدي	
		اجتماع لجنة الطرح وضبط المنقولات المزمع التفويت فيها	لجنة الطرح	
		الاتصال بإدارة الاختبارات بالإدارة الجهوية لأملاك الدولة للحصول على السعر الافتتاحي	المكلف بالملف	
		اعلان بتة عمومية او بالظروف المغلقة عبر الصحف لبيع المنقولات	المكلف بالملف	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
بيع المحجوزات	التفويت في كل المحجوزات الممكن بيعها	- حصر جملة المحجوزات التي للبلدية الحق في بيعها - السعي لدى السلطات القضائية للحصول على أذون في بيعها بعد استشارة الجهة الحاجزة - التنسيق مع مصالح وزارة املاك الدولة ووكالة النقل البري وكذلك قابض البيوعات الذي يتكفل باتمام عملية البيع وتحويل مناب البلدية من معاليم الحجز بناءا على قائمة تعدها البلدية	المكلف بالملف	
توظيف معاليم الايواء بمستودع الحجز والايداع	معاليم حجز وايداع موظفة ومستخلصة بحلول سنة 2021	اتخاذ قرار في ضبط معاليم الايواء بمستودع الحجز	المجلس البلدي	
		تطبيق المعلوم ومسك دفاتر في الغرض	حافظ المغازة ووكيل المقابيض	
تطوير الموارد الذاتية	خطة على المدى المتوسط والبعيد لتطوير الموارد الذاتية حسب اهداف وبرامج وخطط عمل معتمدة من قبل البلدية	استعراض جميع المعاليم المرخص للجماعات المحلية في استخلاصها والنظر في امكانية توظيف ما يمكن توظيفه بالنظر الى خصوصيات المدينة والطاقة الجبائية المتوفرة	لجنة المالية يعرض تقريرها على المجلس البلدي للمصادقة	المجتمع المدني والقباضة
		اتخاذ قرارات لضبط المعاليم غير الموظفة والترفيع في المعاليم الموجودة	المجلس البلدي	
		تنفيذ الخطة من خلال التوظيف والتحسيس والتثقيل والاستخلاص	الادارة البلدية ولجنة المالية واللجان الاخرى كل فيما يخصه	القباضة
		متابعة التنفيذ وتقييمه والتحيين ان اقتضى الامر	لجنة المالية	القباضة
تحسين التنسيق مع القباضة المالية	علاقة جيدة وتفاعلية مع القباضة المالية	تمكين القباضة من اعوان بلديين لمعاضدة مجهود القباضة في التثقيل والاستخلاص والمتابعة وتوزيع الاعلامات	رئيس البلدية والكاتب العام	امين المال الجهوي
		حصر المتعاملين والمخاطبين للقباضة المالية في رئيس البلدية والكاتب العام والمكلف بالمالية فقط	رئيس البلدية والكاتب العام	
		عقد جلسات دورية مع القابض مرة في الشهر على الاقل	رئيس البلدية والكاتب العام ومصلحة الإستخلاصات	امين المال الجهوي

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
متابعة المعلوم على المؤسسات	معلوم على المؤسسات مستخلص باعتبار الحد الادنى خاصة فيما يتعلق بشركة فسفاط قفصة	تحيين جدول المراقبة الخاص بالمعلوم على المؤسسات من خلال فريق احصاء خاص وخاصة اعادة قياس المساحات المستغلة من طرف شركة فسفاط قفصة	مصلحة الإستخلاصات وفريق الاحصاء	
		اعداد جدول الفارق بين الحد الادنى والمبلغ المتحصل عليه واستخلاصه بالتنسيق مع القباضة المالية وامانة المال الجهوية	مصلحة الإستخلاصات	القباضة
		التنسيق مع امانة المال الجهوية للحصول على المبالغ المحولة من شركة فسفاط قفصة بعنوان المعلوم على المؤسسات ومقارنتها بالحد الأدنى	رئيس البلدية والكاتب العام ومصلحة الإستخلاصات	امنة المال والقباضة
		التنسيق مع مكتب مراقبة الأداءات لإلزام التجار بالحصول على تصاريح بالوجود (باتيندة) لتمكين البلدية من الحصول على منابها من المعلوم على المؤسسات	رئيس البلدية والكاتب العام ومصلحة الإستخلاصات	القباضة
		- حصر الأراضي البيضاء والمقاطع التي تمثل جزء من نشاط شركة فسفاط قفصة - التنسيق مع شركة فسفاط قفصة فيما يخص توزيع المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية اعتمادا على مقتضيات الفصل 37 من قانون المالية سنة 2021 وذلك لضمان تحويل منابات البلدية كما يقتيضها الفصل.	رئيس البلدية والكاتب العام ومصلحة الإستخلاصات	امنة المال والقباضة

5.1.4 في مجال التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
تحسين التصرف في الأرشيف	تحقيق 50% من دليل استبقاء الوثائق الإدارية في السنة الأولى	اصدار مذكرة عمل وتكليف عونين لهم اختصاص في التوثيق للقيام بكل الإجراءات اللازمة لجرد والتصرف في الأرشيف باعتماد الأدلة العملية المتوفرة	المسؤول على الأرشيف	
		وضع خطة عمل للتصرف في الأرشيف	المسؤول على الأرشيف	
		تنفيذ الخطة	المسؤول على الأرشيف	
إعادة هيكلة المصالح	اشغال 60% من الخطط المبرمجة بالتنظيم الهيكلي	اقتراح أعوان من بين العملة الموجودين بالبلدية للإلتحاق بالمصالح	الكاتب العام	
		تكوينهم وتدعيمهم وتأطيرهم حتى يتمكنوا من قيادة الفرق وخاصة في ميدان النظافة والأشغال	المسؤول عل التكوين	
		طلب المرافقة الفنية من صندوق القروض للمساعدة على التنظيم الإداري والهيكلي للبلدية	رئيس البلدية	صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانية دعم من أطراف أخرى
تحسين نسبة التأطير	الترفيع في نسبة التأطير بـ 20%	تفعيل الية الوضع على الذمة في الاختصاصات الفنية خاصة (الفقرة 2 الفصل 273)	رئيس البلدية	
		إعادة توظيف الاعوان	رئيس البلدية	
احداث مصلحة النظافة والبستنة والطرقات	مصلحة محدثة	اصدار مذكرة العمل لتعيين عون مكلف بمصلحة النظافة والمستودع	رئيس البلدية	
تفعيل خطة الكتابة العامة	خطة كاتب عام البلدية مشغولة قبل موفي السنة	- اختيار أحد الإطارات وتسميته في خطة كاتب عام مع تحفيزه أو انتداب كاتب عام - توجيه اقتراح في تعيين كاتب عام لوزارة الشؤون المحلية	رئيس البلدية	
تفعيل المصالح الفنية	المصلحة الفنية مفعلة وتشتغل	- إيجاد أحد الفنيين ووضعه على الذمة مع تحفيزه للإشراف على المصلحة الفنية - توجيه مكتوب لضبط حاجيات الوضع على الذمة من الإطارات الفنية	رئيس البلدية	
دعم قدرات أعوان وموظفي البلدية	استهلاك الاعتمادات المبرمجة في ميزانية التكوين	تعيين مسؤول على التكوين	رئيس البلدية	
		ابرام اتفاقية مع مراكز التكوين في الاختصاصات الفنية المطلوبة	رئيس البلدية	
إحداث عدد 2 دوائر بلدية	دائرة أولى سنة 2021 وثانية سنة 2022	عرض موضوع احداث دوائر بلدية على المجلس البلدي	رئيس البلدية	
		تعيين 2 رؤساء دوائر بلدية	رئيس البلدية مع المجلس البلدي	
		تخصيص بناية لكل دائرة بلدية	رئيس البلدية	صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية
		تخصيص الموارد البلدية اللازمة لكل دائرة	رئيس البلدية	
إعداد برنامج تكوين وفقا للمجالات المذكورة في الجدول اللاحق وتنفيذه	تحسين نسبة تكوين أعوان البلدية وأعضاء المجلس البلدي		المسؤول على التكوين	

6.1.4 مجالات التكوين

مجال التكوين	المستفيد	الجهة المكونة
الأنظمة القانونية المنظمة للمجلس البلدي	أعضاء المجلس البلدي	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
المالية	أعضاء المجلس البلدي	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
إعداد المخطط البلدي	أعضاء المجلس البلدي	صندوق القروض ودعم اللامركزية
إجراءات طلب التكوين	أعضاء المجلس البلدي	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
التصرف البلدي	أعضاء المجلس البلدي	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
تطبيق الدليل العملي للتصرف في الشكايات	المكلف بالشكايات	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية

مجال التكوين	المستفيد	الجهة المكونة
تطهير الديون	المكلف بالمالية + أعضاء لجنة المالية	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
منظومة ادب	المكلف بالمالية + الكاتب العام	المركز الوطني للإعلامية
الجباية المحلية وخاصة المعاليم العقارية والمعاليم الفورية والمعلوم على المؤسسات	المكلف بالمالية	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
بيع المنقولات التي زال الانتفاع بها والمحجوزات	مصلحة الأملاك والمكلف بالمغازة	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
متابعة وصيانة المعدات	أعوان المستودع	مراكز التكوين بالجهة
التصرف في المخزون	أعوان المغازة	مراكز التكوين بالجهة
آلية الشراء على الخط	مصلحة المالية والصفقات	المرصد الوطني للصفقات
التصرف في الشكاوى	المكلف بالشكاوى	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
مسك محاضر جلسات لجان ومكاتب المجالس البلدية	الكاتب العام والمكلف بالكتابة	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
إعداد بطاقات الوصف الوظيفي للأعوان	أعوان مصلحة الموارد البشرية	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية
إعداد المخطط التقديري للمهن والكفاءات	أعوان مصلحة الموارد البشرية	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية

2.4 مرافقة من السلطة المركزية و الجهوية

يتم ضبط المؤشرات ومخطط العمل بالتنسيق بين الأطراف المتداخلة.

	الإجراءات المقترحة	الأطراف المساندة
	المحور القانوني والإداري	
1	إيجاد حلول للأراضي الاشتراكية والتي على ملك الدولة من أجل إدماجها في الدورة الاقتصادية وتحقيق مساهمتها في الموارد البلدية وذلك على سبيل المثال عبر: - التسريع في تسوية وضعية الأراضي التي أقيمت عليها تجمعات سكنية والمبرمج تحويلها للمتساكنين عبر البلدية. - مرافقة البلدية في تحديد الصبغة العقارية للأراضي التي يمكن أن تستغل من قبلها وتسهيل إجراءات تحويل الملكية لها.	الولاية بالتنسيق مع الإدارة الجهوية المختصة
2	العمل على وضع مقاربة أمنية متطورة ومتأقلمة مع المحيط العام وذلك لإنفاذ سلطة القانون وتحقيق الأمن واستئناف الأنشطة الإدارية بالجهة وتيسير عمل البلدية فيما يخص مختلف الأنشطة واستخلاص مواردها.	الولاية بالتنسيق مع المصالح الأمنية المختصة
	المحور الاقتصادي	
3	تطوير الدور التنموي لشركة فسفاط قفصة	الولاية بالتنسيق مع الإدارة الجهوية المختصة
4	بعث أقطاب تنموية جديدة بالجهة	الأخذ بعين الاعتبار ضمن المخطط الجديد للتنمية (2021/2025)
	المحور المالي	
5	تطهير تسبيقات الخزينة المتخلدة بذمة البلدية	السلطة المركزية بالتنسيق مع أمانة المال الجهوية
6	دعم القباضة بأعوان لتحسين نسبة تحصيل الموارد وإعداد وتوزيع الاعلامات وإعداد معلومة محينة حول مالية البلدية	الولاية بالتنسيق مع الإدارة الجهوية المختصة
7	مرافقة البلدية وتدعيم قدراتها فيما يخص التصرف في العمليات المالية	أمانة المال الجهوية
8	تيسير نفاذ البلدية لمنصة "تونابس"	الولاية بالتنسيق مع رئاسة الحكومة
	الموارد البشرية والتأطير	
9	وضع برنامج مرافقة وتكوين لإطارات وأعوان البلدية	الولاية بالتنسيق مع مركز التكوين ودعم اللامركزية
10	التنسيق مع مصالح الإدارة الجهوية للتجهيز على تأطير ومساندة المشاريع البلدية نظرا لغياب مصلحة فنية	ضبط برامج المرافقة الفنية من قبل مصالح التجهيز

3.4 مؤشرات متابعة البرنامج الإصلاحي 2021 – 2025

المحاور	المؤشرات	المؤشر المرجعي	الهدف 2021		الهدف 2022		الهدف 2023		الهدف 2024		الهدف 2025	
محور الحوكمة وتقييم الأداء	النصيب من مبلغ المساعدة الإجمالية غير الموظفة المسندة للبلدية	(2018) % 0	% 50		% 100		% 100		% 100		% 100	
محور الاستثمار والمعدات	نسبة استهلاك موارد العنوان الثاني (موارد التنمية)	(2020) % 16,35	% 25		% 40		% 60		% 80		% 100	
محور التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين	الدوائر البلدية المحدثة (في وضعية إسداء خدمات)	-	1		-		1		-		-	
	نسبة التأطير بالبلديّة	(2020) % 1,3	% 2		% 2,3		% 2,4		% 2,5		% 2,6	
			النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ
المحور المالي	نسبة تطوّر ومبلغ المعلوم على العقارات المبنية	(معدل 2018-2020) 20 000 دينار	% 100	40 أ د	% 30	52 أ د	% 25	65 أ د	% 20	78 أ د	% 20	94 أ د
	نسبة تطوّر ومبلغ مداخيل الأسواق	(معدل 2018-2020) 33 000 دينار	% 118	72 أ د	% 10	79 أ د	% 10	87 أ د	% 10	96 أ د	% 10	106 أ د
	نسبة تطوّر ومبلغ مداخيل كراء العقارات	(معدل 2018-2020) 11 000 دينار	% 150	28 أ د	% 30	36 أ د	% 15	41 أ د	% 25	51 أ د	% 20	61 أ د
	نسبة تطوّر ومبلغ الموارد الذاتية (دون مناب البلدية من صندوق دعم اللّامركزية)	(معدل 2018-2020) 413 000 دينار	% 20	495 أ د	% 7	530 أ د	% 7	567 أ د	% 8	612 أ د	% 8	661 أ د

SKL International
AFFILIATED TO THE SWEDISH ASSOCIATION OF LOCAL AUTHORITIES AND REGIONS

Sveriges Kommuner och Regioner

السويد Sverige

بالتعاون مع