الجمهورية التونسية

وزارة الداخلية

مرافقة البلديّات التي تمرّ بصعوبات ماليّة ومساعدتها على تحقيق التّوازن المالي والحوكمة الرّشيدة

بلدية القصرين

تقرير المهمّة

الجمهورية التونسية

وزارة الداخلية

مرافقة البلديّات التي تمرّ بصعوبات ماليّة ومساعدتها على تحقيق التّوازن المالي والحوكمة الرّشيدة

بلدية القصرين - تقرير التشخيص وإعادة الهيكلة

بالتعاون مع

SKL International

المحتوى

1.	**سياق المهمة**	6
1.1	**السياق العام للمهمة**	7
2.1	**السياق الخصوصي للمهمة**	7
3.1	**الهدف**	7
2.	**منهجية العمل**	9
1.2	**الأعمال المنجزة**	10
2.2	**قائمة الأطراف التي تمت مقابلتها**	11
3.	**نتائج أعمال التشخيص**	12
1.3	**البلدية ومحيطها العام**	13
1.1.3	تقديم البلدية	13
2.1.3	معلومات مالية	14
3.1.3	المحيط العام	14
2.3	**حوكمة التصرف وتقييم الأداء**	15
1.2.3	عدم احترام دورية اجتماعات التمهيديّة للمجلس البلدي	15
2.2.3	تغيب بعض الأعضاء عن اجتماعات المجلس البلدي	15
3.2.3	ضعف نشاط اللجان	15
4.2.3	نقص في تطبيق آليات التشاركية	16
5.2.3	الحاجة لتكوين أعضاء المجلس البلدي	16
3.3	**تقييم الأداء**	16
1.3.3	توفر قدرات غير مستغلة على تحسين تقييم الأداء السنوي	16
4.3	**تدهور الوضعية المالية**	18
1.4.3	توفر قدرات غير مستغلة على تحسين تقييم الأداء السنوي	18
5.3	**تحليل النفقات**	19
1.5.3	تطور كتلة التأجير وتنامي وزنها بالمقارنة مع الموارد والنفقات والموارد الاعتيادية	20
2.5.3	تطور النفقات مقارنة بالموارد	21
3.5.3	تراكم المديونة وضعف القدرة على التصرف فيها	21
6.3	**تحليل الموارد**	22
1.6.3	ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية	22
2.6.3	ضعف استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية	23
3.6.3	ضعف استخلاص المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية	24
4.6.3	ضعف مردودية معاليم الكراءات	25
5.6.3	ضعف مردودية معاليم الأسواق والمسالخ المستلزمة	25
6.6.3	ضعف المعاليم المستخلصة مقابل الإشغال الوقتي للطريق العام	26

7.3	**التنظيم الإداري والموارد البشرية**	**26**
1.7.3	شغور خطة كاتب عام البلدية	27
2.7.3	تضخم عدد الأعوان وكلفة التأجير	27
3.7.3	عدم تحيين التنظيم الهيكلي	27
4.7.3	نقص الخطط المشغولة بالتنظيم الهيكلي	29
5.7.3	عدم ملاءمة الفضاءات المكتبية مع عدد الأعوان	30
6.7.3	استعمال فضاء للمواطن في غير الغاية التي أحدث من اجلها	30
7.7.3	عدم فاعلية مكتب الضبط	30
8.7.3	ضعف التصرف في الوثائق والارشيف	30
9.7.3	غياب تقسيم واضح للمهام الإدارية	30
10.7.3	عدم تركيز منظومات إعلامية للتصرف	31
11.7.3	سوء توزيع الأعوان على المصالح الإدارية	31
12.7.3	عدم تركيز الدوائر البلدية المحدثة	31
13.7.3	تهرم عمري لدى الأعوان	32
8.3	**المعدات والاستثمار**	**33**
1.8.3	تأخر تنفيذ المخطط البلدي للاستثمار	33
2.8.3	عدم تنظيم المستودع	36
3.8.3	عدم المبادرة بإصلاح المعدات	37
4.8.3	صعوبة التصرف في الرصيد العقاري للبلدية	37
5.8.3	ضعف الدور الرقابي فيما يخصّ البناء العشوائي	38
6.8.3	ضعف خدمة النظافة مقارنة بالإمكانيات المتاحة	38
4.	**تطور الوضعية المالية لبلدية القصرين**	**39**
5.	**شجرة المشاكل**	**41**
6.	**مصفوفة SWOT**	**46**
7.	**قائمة الإجراءات المبرمجة لإعادة الهيكلة**	**48**
8.	**مجالات التكوين**	**53**
9.	**لوحة قيادة برنامج الهيكلة**	**55**
10.	**مرافقة من السلطة المركزية والجهوية**	**57**

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. 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 ميزانية 2020 إضافة لتداعيات الجائحة الصحية على التوازنات المالية وأنشطة البلدية بصفة عامة.

ولقد حددت المجلة بمقتضى الفصل 135 عددا من الضوابط التي وجب احترامها فيما يخصّ 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.

2.1 السياق الخصوصي للمهمة

يتميز واقع بلدية القصرين بعديد الخاصيات التي تشترك فيها مع عديد من البلديات التونسية الأخرى الكائنة بالمناطق الداخلية. حيث تبلغ نسبة البطالة 22 في المائة و40 في المائة بالنسبة لأصحاب الشهائد العليا، فضلا عن ضعف النسيج الاقتصادي للمدينة. من جهة أخرى تشكو بلدية القصرين من ارتفاع كتلة التأجير بالمقارنة مع الموارد الاعتيادية أو الموارد الذاتية فضلا عن ارتفاع المديونية والتي تكفلت الدولة سنة 2016 بتحمل أعبائها. ويعود تدهور هذه الوضعية بالأساس الى قرارات الانتداب المتخذة في سنوات ما بعد الثورة بما يفوق الحاجيات الحقيقية للبلدية وامكانياتها المالية وهو ما يبرر قيام الدولة بتحويل مبالغ للبلدية خلال سنوات 2018 و2019 و2020بإجمالي 015 090 14 دينار وقع تحويلها في شكل تسبقات من الخزينة. كما تتميز تركيبة الموارد الذاتية بالاستقرار والمحدودية مما جعل دعم الدولة في تطور مستمر لمجابهة تطور النفقات وخاصة كتلة الأجور.

3.1 الهدف

تهدف المهمة لإعداد برنامج لتحقيق التوازن المالي والحوكمة الرشيدة لبلدية القصرين.

2
منهجية العمل

1.2 الأعمال المنجزة

تعلقت أعمال التشخيص حسب كل محور بما يلي:

- حوكمة التصرف وتقييم الأداء

- 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
- تقييم المقاربة التشاركية المتعلقة بإنجاز برنامج الاستثمار
- تحليل نسبة تنفيذ برنامج الاستثمار
- تقدم انجاز المشاريع
- تحليل المخطط التقديري لإنجاز الصفقات

2.2 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
- الإطارات البلدية والأعوان البلديون

– الأطراف الخارجية:

- السيد والي القصرين
- السيد الكاتب العام لولاية القصرين
- السيد معتمد القصرين الشمالية
- السيد معتمد القصرين الجنوبية
- رئيس دائرة الشؤون البلدية بالولاية
- ممثلي الإدارة الجهوية للتجهيز والإسكان والبنية التحتية

ونظرا لظروف الجائحة الصحية لم يتم التّمكن من التواصل مع مسؤولين آخرين مثل ممثلي المجتمع المدني.

3

نتائج
أعمال التشخيص

1.3 البلدية ومحيطها العام

1.1.3 تقديم البلدية

التسمية:	بلدية القصرين
تاريخ التكوين:	17 ماي 1945
مرجع التكوين:	الأمر العلي المؤرخ في 17 ماي 1945
عدد الدوائر:	3 دوائر محدثة وغير مفعّلة
المساحة:	582,03 كلم2
عدد السكان	33.575
الكثافة السكانية بالكم^2:	57,68
عدد الأسر:	4.436
عدد المساكن:	6.276
عدد المؤسسات الصناعية:	غير متوفر
نسبة الربط بالكهرباء:	100%
نسبة الربط بالماء:	100%
نسبة الربط بالتطهير:	78,4%
نسبة البطالة العامة/ أصحاب الشهائد	40% / 22%
مؤشر التنمية المحلية	0,42
عدد اعضاء المجلس البلدي:	24 عضو من 6 قائمات مختلفة
إسم رئيس البلدية:	محسن مداييني
عدد الأعوان:	307
نسبة التأطير:	6.5%

2.1.3 معلومات مالية

بالدينار

	سنة 2019	سنة 2020
المداخيل		
الموارد المبرمجة بالعنوان الأول:	8 984 000	8 913 000
الموارد المحققة بالعنوان الأول:	6 256 378	9 633 137
نسبة تطور موارد العنوان الأول:	10,5%	46,1%
نسبة تحقيق موارد العنوان الأول:	70%	103%
موارد مبرمجة بالعنوان الثاني:	4 617 911	6 102 744
موارد محققة بالعنوان الثاني:	6 210 000	6 913 614
نسبة تطور موارد العنوان الثاني:	18,1%	11,3%
نسبة تحقيق موارد العنوان الثاني:	69%	78%
المصاريف		
النفقات المبرمجة بالعنوان الأول:	8 984 000	8 913 000
النفقات المحققة بالعنوان الأول:	6 210 000	6 913 614
نسبة تطور نفقات العنوان الأول:	18,1%	11,3%
نسبة تحقيق نفقات العنوان الأول:	69%	78%
النفقات المبرمجة بالعنوان الثاني:	4 617 911	6 102 744
النفقات المحققة بالعنوان الثاني:	255 184	1 091 226
نسبة تحقيق نفقات العنوان الثاني:	93%	90%
فائض المداخيل على المصاريف بالعنوان الأول:	**46 378**	**2 719 523**
مجموع الميزانية المحققة:	**12 466 378**	**16 546 751**
مجموع الديون العمومية والخاصة	**2 676 709**	**6 500 990**

3.1.3 المحيط العام

تأسست بلدية القصرين وفقا للأمر العلي المؤرخ في 17 ماي 1945 وهي بلدية مركز ولاية القصرين. منذ سنة 2015، تم فصل الدائرتين البلديتين النور والزهور لتصبحا بلديتين مستقلتين.

تشكو القصرين من عديد المصاعب المتعلقة بهشاشة الوضعية الاجتماعية والاقتصادية وارتفاع معدلات البطالة وضعف النسيج الاقتصادي وغياب آليات التنشيط الاقتصادي والتشجيع على الاستثمار. كما تأثرت المدينة بصفة ملحوظة من تبعات الوضعية الأمنية وتنامي ظاهرة الإرهاب خاصة بالجبال المحيطة بالمدينة.

تعاني مدينة القصرين منذ سنوات من تواتر الإضرابات والاعتصامات والتحركات الشعبية وتعرض نشاط البلدية للتوقف في عديد المناسبات نتيجة للاحتجاجات الشعبية. وتجد البلدية نفسها عاجزة على تطبيق قراراتها وتحصيل مواردها وحماية ممتلكاتها نظرا لهشاشة الوضع الأمني.

بلغ عدد السكان حسب تقديرات المعهد الوطني للإحصاء في موفى سنة 2020 :33.575 ساكنا.

تستغل البلدية مصبا عشوائيا للفضلات على الطريق الحزامية.

2.3 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 صنع القرار ومدى احترام مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة.

في هذا الصدد، أدّت عملية التشخيص للوقوف على جوانب إيجابية في نشاط المجلس البلدي وتتعلق خاصة بحضور أعضاء المجلس البلدي بنسبة محترمة في مختلف الاجتماعات.

وفيما يلي الإشكاليات التي تم الوقوف عليها خلال عملية التشخيص:

1.2.3 عدم احترام دورية اجتماعات التمهيديّة للمجلس البلدي

نظّم المجلس البلدي منذ انتخابه الاجتماعات التمهيدية والعادية التالية:

- 2 اجتماعات عادية واجتماع تمهيدي واحد في سنة 2018،
- 4 اجتماعات عادية و4 اجتماعات تمهيدية في سنة 2019،
- 4 اجتماعات عادية واجتماعين تمهيديين في سنة 2020،
- اجتماع عادي وحيد في سنة 2021.

كما عقد المجلس البلدي عديد الاجتماعات الاستثنائية.

2.2.3 تغيب بعض الأعضاء عن اجتماعات المجلس البلدي

بلغ معدل نسبة المشاركة في الجلسات البلدية 80% أي بتغيب من أربعة إلى خمسة أعضاء في كل اجتماع.
كما لوحظ ضعف حضور أعضاء المجلس البلدي بالدورات التمهيدية الذي لم يتجاوز معدل 50% رغم ان الدورات التمهيدية لا تقتضي وجوبا توفر نصاب قانوني لكن حضور اعضاء المجلس البلدي و مواكبة هذه الجلسات يتيح لهم معرفة مشاغل المواطنين و تطلعاتهم و يساعدهم في اتخاذ القرار.
تؤثر هذه الوضعية على نجاعة أنشطة المجلس إلا أنها لا تحول دون تواصل العمل البلدي بصفة عادية.

3.2.3 ضعف نشاط اللجان

تشكو اللجان تواترا ضعيفا في اجتماعاتها على غرار اللجان التالية:

السنة	2018	2019	2020	2021
لجنة الشباب والرياضة	3	3	3	1
لجنة الأشغال والتهيئة الترابية	1	5	4	1
لجنة الفنون والثقافة والتهيئة الترابية	2	1	1	-
لجنة النظافة والصحة والبيئة	4	2	1	-
لجنة الشؤون المالية والاقتصادية ومتابعة التصرف	2	1	2	1

إن هذه الوضعية تنعكس سلبا على أداء اللجان ولا تمكن من تحقيق المتابعة للأنشطة وتقييم الأداء.

4.2.3 نقص في تطبيق آليات التشاركية

- تقوم البلدية باستدعاء المواطنين وممثلي الجمعيات المتواجدة بالمنطقة وتشريكها في مناقشة مختلف أوجه العمل البلدي. إلا أن البلدية لا تمسك دفترا لتسجيل مختلف الجمعيات الناشطة في تراب البلدية وذلك قصد تشريكهم في مختلف الجلسات وتم تسجيل حضور ضعيف للمجتمع المدني في الاجتماعات التمهيدية.
- لم يتم تكليف عون بالإعلام والنفاذ إلى المعلومة بالإدارة البلدية مما يحد من مجهودات البلدية في مجال آليات ووسائل ممارسة الديمقراطية التشاركية المحلية.
- تملك البلدية موقع واب يمكّن من التواصل مع المواطنين ونشر التقارير حول القرارات والأنشطة، ويتم التواصل مع المواطنين عبر صفحة التواصل الاجتماعي (Facebook) وتعليق اللافتات. إلا أنه لا يتم تحيين المعطيات بصفة دورية بموقع الواب الذي يفتقر لعديد المعطيات. ويعود ذلك لتوقف عقد الصيانة مع المؤسسة المختصة نظرا لعدم خلاص مستحقاتها.

5.2.3 الحاجة لتكوين أعضاء المجلس البلدي

- حسب تقييم الاداء أعدت البلدية برنامجا للتكوين يتناسب مع النقائص المسجلة في تقييم الاداء للسنوات المنقضية. إلا أن هذا البرنامج لم يتم إنجازه.
- كما عبر أعضاء المجلس عن حاجتهم للتكوين في الجوانب التشريعية والمالية والأشغال مما يساعدهم على مزيد فهم النشاط البلدي

3.3 تقييم الأداء

1.3.3 توفر قدرات غير مستغلة على تحسين تقييم الأداء السنوي

- تحصلت بلدية القصرين في سنة 2017 على معدل 52 من 100 وهو ما لم يمكنها من الحصول على المبلغ المبرمج لمنحة المساعدة غير الموظفة.
- تحصلت البلدية في سنة 2018 على محصل 73 والذي مكنها من التّحصّل على منحة المساعدة غير الموظفة.
- تتفصل النتيجة كما يلي:

السنة	النتيجة	الخصم	الديمومة	التصرف	الحوكمة
2019	61	-	18	26	17
2018	73	-	37	12	26
2017	52	-	25	15	12

- تفصل نتائج تقرير تقييم الاداء لتصرف سنة 2019 كما يلي:

مجال التقييم	الهدف	العدد الاقصى	ما قامت به البلدية	العدد المسند للبلدية	ملاحظات
1 - تحسين الخدمات المسداة		34		18	
1-1الانجاز المالي للمخطط الاستثماري التشاركي	-اعداد مخطط استثماري سنوي تشاركي - بلوغ نسبة استهلاك اعتمادات من 50 الى 130%	10	-تم اعداد مخطط استثماري تشاركي - تم استهلاك نسبة	02	
1-2 المخطط التقديري للصفقات	- اعداد جدول قيادة لمتابعة الصفقات العمومية - بلوغ نسبة من 50 الى 100% اعلان طلب العروض للصفقات المبرمجة	08	- اعداد جدول قيادة - بلوغ نسبة الاعلان عن طلب العروض للصفقات المبرمجة 55%	02 02	
1-3 المخطط التقديري الثلاثي للصيانة	- اعداد المخطط التقديري الثلاثي للصيانة -بلوغ نسبة النفقات المنجزة في إطار المخطط من 50 الى 70%	07	- تم اعداد مخطط ثلاثي للصيانة -انجاز نسبة 55 %	04 01	
1-4 مجهود البلدية في مجال النظافة	- مسك دفتر محين تقديم خدمة مبتكرة او وسيلة جديدة - بلوغ نسبة رفع للفضلات بين 80 الى 100% - مخطط بلدي للتصرف في النفايات	09	- للبلدية دفتر محين - لم تقدم خدمة مبتكرة او وسيلة جديدة - بلوغ نسبة 100 - للبلدية مخطط للتصرف في النفايات	02 00 03 02	
2 - المشاركة و الشفافية		34		26	
2-1 مشاركة المواطن في اعداد المخطط الاستثماري	- بلوغ نسبة مشاركة للمواطنين من 0.25 الى 1 %	08	-نسبة المشاركة 0.60 %	04	
2-2- النفاذ الى الوثاق البلدية	-نشر من 12 الى 15 وثيقة بلوحة الاعلانات وبالموقع الرسمي للبلدية	07	- تعليق 14 وثيقة	03	
2-3- معالجة الشكاوى	- مسك دفتر للشكاوى ومعالجة بين 60الى 100% من الشكاوى في اجل 21 يوما	10	- معالجة 100 % من الشكاوى	10	
2-4- التصرف البيئي والاجتماعي للمشاريع	- احترام اجراءات التصرف البيئي والاجتماعي للمشاريع	09	- احترام الاجراءات بصفة كاملة	09	

مجال التقييم	الهدف	العدد الاقصى	ما قامت به البلدية	العدد المسند للبلدية	ملاحظات
3 مجال تحسين الموارد		32		20	
3-1- برنامج دعم القدرات	- برنامج دعم القدرات يجب ان يتضمن الإخلالات المسجلة في تقييم الاداء السابق وتقارير محكمة المحاسبات	07	-تم وضع برنامج لدعم القدرات يستجيب لكافة الشروط	07	
3-2- مخطط تقديري محين للمهن والكفاءات وبطاقات الوصف الوظيفي	-بلوغ الهدف السنوي لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي والمخطط التقديري	07	- بلوغ نسبة 100%من الهدف السنوي لبطاقات الوصف الوظيفي واعداد المخطط التقديري	07	
*3-3 تسوية الديون	- وضع مخطط لتطهير الديون يتضمن المبالغ المرسمة بالميزانية - خلاص تلك الديون بنسبة من 50 الى 100 %	08	- تم وضع مخطط تطابق مع ما هو مرسم بالميزانية - خلاص نسبة من65% الديون المبرمجة	05 01	
3-4- تطور الموارد الذاتية المستخلصة	-تحقيق نسبة تطور استخلاص الموارد الذاتية من 6 الى 10 %	10	- بلغت نسبة التطور 3 %	00	
النتيجة العامة		100 نقطة		65 نقطة	ترتب البلدية بالدرجة الثالثة التي تمكنها من الحصول على 70% من الـ50% من المنحة غير الموظفة

- إن نتائج تحليل الأداء تعكس وجود قدرات هامة لتحسين الأداء وخاصة في المجالات التالية:

- إعداد المخطط الاستثماري وتنفيذه
- اعتماد آليات التشاركية وتحسين نشر الوثائق
- تطوير الاستخلاص

4.3. تدهور الوضعية المالية

1.4.3 توفر قدرات غير مستغلة على تحسين تقييم الأداء السنوي

إبان الثورة قامت البلدية بانتداب عملة الحضائر المسجلين بمعتمدية القصرين وترسيمهم كعملة نظافة ويبلغ عددهم 132 عامل إضافة الى عدد هام من الأعوان تم انتدابهم في إطار الآلية 16 مما ساهم في تضخم كتلة الأجور وأخل بالتوازن المالي للبلدية.

بلغت ديون البلدية لسنة 2016 وما قبلها 16,3 مليون دينار تم تحملها كليا من ميزانية الدولة.

يبرز من خلال متابعة تطور الموارد المالية لبلدية القصرين خلال الفترة الممتدّة بين 2018 و2020 تدهورا تمثّل بالأساس في تطور عجز الميزانية والذي يقع تغطيته من طرف الدولة عن طريق التحويلات الاستثنائية وتسبقات الخزينة والمساهمات:

	2018	2019	2020
الموارد الذاتية	2 598 684	1 974 156	1 905 405
نسبة التطور		-24%	-3%
تحويلات الدولة الاعتيادية	486 317	730 638	402 224
العجز المغطى من طرف الدولة	2 575 565	4 282 222	7 232 228
تطور العجز		66%	69%
جملة تحويلات الدولة	3 061 882	4 282 222	7 232 228
نسبة التطور		40%	69%
تحقيقات موارد العنوان الأول	5 660 566	6 256 378	9 137 633
نسبة الموارد الذاتية من مجمل الموارد	46%	32%	21%

- تطور العجز المسجل أثناء إعداد ميزانيات 2018 و2019 و2020 بنسبة 66% و69% خلال فترة التحليل مقابل تدنّي الموارد الذاتية خلال نفس الفترة بـ 24 %بين 2018 و2019 و3% بين 2019 و2020.
- تم تسجيل اختلاف على مستوى المبالغ المحققة بعنوان منح التسيير لسنة 2020 بين حسابية الوزارة (820.202 دينار) وكشف الموارد المستخرج من منظومة أدب بميزانية البلدية (402.224 دينار) يمكن أن يعود ذلك الى قيام الخزينة العامة باقتطاع الفارق بين المبلغين لتسوية جزء من تسبقات الخزينة.
- كما عرفت تحويلات الدولة (بمختلف أنواعها) تطورا كبيرا خلال فترة التحليل تراوح بين 40% بين سنتي 2018 و2019 و69% بين سنتي 2019 و2020، في مقابل تراجع مساهمة الموارد الذاتية من مجمل الموارد الاعتيادية الى 21% في سنة 2020.

أدت كل هذه العوامل إلى انخرام هيكلي في التوازن المالي أضر بالسير العادي للبلدية وزاد من تبعيتها لتحويلات الدولة، فضلا على العجز في تمويل النفقات الاعتيادية وخاصة مصاريف الصيانة.

كما لاحظ فريق العمل أنّه يتمّ إدراج اعتمادات هامة ضمن موارد العنوان الثاني متأتية من فوائض العنوان الأول للسنة المنقضية مقابل تسجيل ديون متخلدة في العنوان الأول والحصول على تسبقات خزينة لم تقع تسويتها خلال السنة.

5.3 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.

تتفصل النفقات كما يلي:

	2018	2019	2020
تحقيقات نفقات العنوان الثاني	556 915	255 184	1 091 226
نسبة التطور		-54,2%	327,6%
تحقيقات نفقات العنوان الأول	5 256 555	6 210 000	6 913 614
نسبة التطور		18%	11%
تحقيقات نفقات الميزانية ع+1ع2	5 813 470	6 465 184	8 004 840
نسبة التطور		11%	24%

- يبرز الجدول تطور نفقات البلدية خلال فترة التحليل ب 11% بين 2018 و2019 وبنسبة 24% بين سنتي 2019 و2020. مع التأكيد أن نفقات العنوان الأول هي التي تطورت خلال فترة التحليل بـ18% بين 2018 و2019 وب11% بين سنتي 2019 و2020 وهو ما يمكن ان يفسر تنامي العجز المسجل خلال نفس الفترة. ورغم وضعية العجز التي تعرفها البلدية فقد تم تسجيل نفقات بعنوان تدخلات في شكل منح لفائدة الجمعيات الرياضية والثقافية بلغت 70500 دينار سنة 2020 وبلغت هذه الاعتمادات 90.000 سنة 2018.

كما تتميز تركيبة النفقات في البلدية بأهمّية نفقات التأجير والتي يبرزها الجدول التالي:

كتلة التأجير

	2018	2019	2020
تقديرات كتلة التأجير	4 600 000	5 724 000	6 014 500
تحقيقات كتلة التأجير	4 446 595	5 456 946	5 990 625
نسبة التطور		22,7%	9,8%
نسبة كتلة التأجير من جملة الموارد الاعتيادية	79%	87%	66%
نسبة كتلة التأجير من جملة النفقات الاعتيادية	85%	88%	87%
نسبة التأجير من جملة الموارد الذاتية	171%	276%	314%

1.5.3 تطور كتلة التأجير وتنامي وزنها بالمقارنة مع الموارد والنفقات والموارد الاعتيادية

لاحظ فريق العمل من خلال عمليّة التّشخيص تطور كتلة التأجير خلال فترة التحليل وتنامي وزنها بالمقارنة مع الموارد والنفقات والموارد الاعتيادية حيث أنّ الزيادات المسجلة في المنح وتسوية وضعية عدد من الأعوان ضمن الآلية 16 تسبّبت في تسجيل زيادة التّضخم في كتلة التأجير التي قدرت بـ 22.7% بين سنتي 2018 و2019 و9.8% بين سنتي 2019 و2020.

يجدر بالذّكر أنّ بلدية القصرين تعتمد على تحويلات الدولة (بما فيها التحويلات الاستثنائية والتسبيقات والمساهمات) لتغطية كامل التزاماتها بعنوان التأجير مع العلم أنّ كتلة التأجير بعنوان سنة 2020 تتجاوز أكثر من

3 مرات مواردها الذاتية وهو ما يبين الخلل الفادح التي تعرفه البلدية في هذا السياق .ويعتبر تنامي وزن التأجير من النفقات الاعتيادية السبب الرئيسي في تقهقر هامش التصرف المتاح للبلدية والذي يمكّنها من الإيفاء بالتزاماتها في ما يتعلق بوسائل المصالح أو بالفصل 02.202 المتعلق بمصاريف واستغلال التجهيزات الجماعية بمبلغ قدره 727 د سنة 2018 و81000 دينار سنة 2019 ومبلغ 13310 دينار سنة 2020.

2.5.3 تطور النفقات مقارنة بالموارد

تتفصل النفقات كما يلي:

	2018	2019	2020
تحقيقات موارد العنوان الأول	5 660 566	6 256 378	9 137 633
تطور الموارد		11%	46%
تحقيقات نفقات العنوان الأول	5 256 555	6 210 000	6 913 614
تطور النفقات		18%	11%

ان تطور النفقات في سنة 2019 تجاوز تطور الموارد بشكل يمكن أن يفسّر تنامي العجز الحاصل خلال فترة التحليل. أما الوضع المسجل في سنة 2020 فيمكن تفسيره بحجم الدعم الذي اسندته الدولة للبلدية والذي بلغت قيمته في سنة 2020 مبلغ قدره 228 232 7 دينار.

3.5.3 تراكم المديونة وضعف القدرة على التصرف فيها

تراكم البلدية ديونا متأتية من تعهدات العنوان الأول التي تفصل كما يلي:

	2019	2020
مجموع ديون الخواص	370 265	211 624
ديون المؤسسات العمومية للسنة	996 326	338 039
مجموع ديون المؤسسات العمومية	2 465 085	2 803 124
مجموع الديون العمومية والخاصة	**2 835 350**	**3 014 748**

- تعرف البلدية عديد الإشكاليات المتعلقة بالسيولة والتي تجعلها غير قادرة على الإيفاء بالتزاماتها بالنسبة للنفقات العادية.
- ترتبط البلدية بتحويلات الدولة التي تمثل النصيب الأهم في الموارد البلدية. إلاّ أن البلدية لا تقوم بتغطية تعهداتها من العنوان الأول في نهاية كل سنة بالاعتماد على التحويلات المتأتية من الدولة وهو ما يتسبب في تراكم الديون.
- لا تحترم البلدية في أغلب الأحيان الآجال القانونية لخلاص الالتزامات المالية والمحددة بـ 45 يوم.

هذه الوضعية تستوجب تدعيم قدرات البلدية من الناحية المالية ومن ناحية التصرف الإداري.

6.3 تحليل الموارد

تعلقت عملية تشخيص الموارد في هذه المرحلة بتحليل أهم بنود الموارد الاعتيادية قصد التعرف على واقعها وتحليل العناصر التي أدت الى هذه الوضعية حيث تمت ملاحظة ضعف الموارد الذاتية مقارنة بنفقاتها.

أسفرت عملية التشخيص على الوقوف على النقائص التالية:

1.6.3 ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية

• تفصل موارد المعلوم على العقارات المبنية كما يلي:

المعلوم على العقارات المبنية

	2018	2019	2020
تقديرات المعلوم على العقارات المبنية	100 000	75 000	100 000
تحقيقات المعلوم على العقارات المبنية	39 196	59 490	32 600
نسبة التطور		51,8%	-45,2%
نسبة تحقيق تقديرات المعلوم على العقارات المبنية	39,2%	79,3%	32,6%
بقايا استخلاص المعلوم على العقارات المبنية	2 060 995	2 177 686	2 272 435
تثقيلات المعلوم على العقارات المبنية	155 696	154 228	149 691
المستوجب إستخلاصه للمعلوم على العقارات المبنية	2 216 691	2 331 914	2 422 126
نسبة إستخلاص المعلوم على العقارات المبنية (من المستوجب)	1,77%	2,55%	1,35%
عدد فصول المعلوم على العقارات المبنية	7 284	7 245	7 082
معدل تثقيل فصل المعلوم على العقارات المبنية	21,375	21,288	21,137
معدل تحقيقات فصل المعلوم على العقارات المبنية	5,381	8,211	4,603

يبرز الجدول أعلاه تدني نسب الاستخلاص والتي تراوحت على التوالي بين 1.77% سنة 2018 و1.35% سنة 2020 وهي نسبة متدنية جدا وتحول دون استغلال الطاقة الجبائية المتاحة بعنوان هذا المعلوم.

بلغ معدل تثقيل المعلوم على العقارات المبنية للفصل الواحد ب 22 دينار أي أنّ معدل المساحة الدنيا لا يتجاوز 98 متر مربع باعتماد خدمة واحدة وهو ما لا يتناسب مع واقع السكن في مدينة القصرين والتي لا ينتشر ضمنها البناء العمودي. كما تبيّن أنّ غالبية جدول التحصيل متكون من العقارات من الصنف الأول والتي يتجاوز مساحتها 100 متر مربّع وهو ما يحرم البلدية من إمكانية توظيف معاليم ارفع على اعتبار ان الثمن المرجعي المعتمد في تصفية المعلوم هو ثمن تصاعدي حسب المساحة ويمكن التأكد من هذه المعطيات لو تم تمكين فريق الخبراء من توزيع لفصول جدول التحصيل حسب المساحة.

من جهة أخرى تمت ملاحظة النقاط التالية:

- تراجع عدد الفصول من سنة إلى أخرى وهو ما يتنافى مع طبيعة تطور العقارات وتتأكد الملاحظة من خلال تراجع التثقيلات السنوية. (لا بد من الإشارة في هذا السياق ان تحقيق الاعتمادات المرسمة بعنوان هذا المعلوم متدنية وتعبّر عن ضعف مسار اعداد الميزانية وعدم صدقية التقديرات الواردة ضمنها).

تعود هذه الوضعية إلى الإخلالات التي شابت الإحصاء العشري للعقارات المبنية 2017-2026 من حيث تنظيم العملية ومراقبتها، زيادة عن الإخلالات في عملية التحيين السنوي والمتعلقة أساسا باحترام الإجراءات الرقابية الواجب اتباعها وغياب مذكرة موجهة للأعوان المكلفين بالتعريف بالإمضاء بالتنصيص على مرجع شهادة الابراء ضمن دفتر التعريف بالإمضاء في الخانة المخصصة لذلك.

- عدم إعلام المواطنين بما تخلد بذمتهم بعنوان المعلوم على العقارات المبنية من طرف القباضة البلدية فضلا عن غياب دعم البلدية للقباضة في هذا السياق رغم توفر الإمكانيات البشرية
- نقص في عدد عدول الخزينة بالقباضة البلدية وبالتالي ضعف الاعمال في مستوى الاستخلاص الجبري على غرار الاعلامات والانذارات وغيرها.

2.6.3 ضعف استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية

• تتفصل موارد المعلوم على الأراضي غير المبنية كما يلي:

المعلوم على الأراضي غير المبنية

	2018	2019	2020
تقديرات المعلوم على الأراضي غير المبنية	10 000	10 000	10 000
تحقيقات المعلوم على الأراضي غير المبنية	6 607	8 841	6 367
نسبة التطور		33,8%	-28,0%
نسبة تحقيق تقديرات المعلوم على الأراضي غير المبنية	66,1%	88,4%	63,7%
عدد الفصول المعلوم على الأراضي غير المبنية	831	825	785
تثقيلات المعلوم على الأراضي غير المبنية	20 743	20 369	19 485
بقايا استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية	394 206	408 359	419 918
المستوجب للمعلوم على الأراضي غير المبنية	414 949	428 728	439 403
نسبة استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية (من المستوجب)	1,59%	2,06%	1,45%
معدل تثقيل فصل المعلوم على الأراضي غير المبنية	24,961	24,690	24,822
معدل تحقيقات فصل المعلوم على الأراضي غير المبنية	7,951	10,716	8,111

تبلغ نسبة استخلاص هذا المعلوم من المبالغ المستوجبة 1.59% سنة 2018 و2.06% سنة 2019 و1.45% سنة 2020 وهي نسب متدنية لا تتناسب مع الطاقة الجبائية المتاحة لهذا المعلوم والتي يمكن التفطن اليها من خلال تنامي بقايا الاستخلاصات بعنوان هذا المعلوم والبالغة حوالي 420.000 دينار سنة 2020.

بالرجوع الى معدل استخلاص الفصل الواحد من المعلوم على العقارات غير المبنية (والذي لم يتجاوز 25 دينار خلال فترة التحليل) لاحظ فريق العمل أنّ البلديّة تعتمد كليّا على الأثمان المرجعية في احتساب وتصفية مقدار المعلوم دون الطريقة الرئيسية المستوجبة في التصفية والتي تعتمد وجوبا على القيمة السوقية أو التجارية، وهو ما يفسر تدني المبالغ المحققة بعنوان هذا المعلوم.

3.6.3 ضعف استخلاص المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية

• تتفصل موارد المعلوم كما يلي:

المعلوم على المؤسسات

	2018	2019	2020
تقديرات المعلوم على المؤسسات	660 000	900 000	800 000
استخلاصات المعلوم على المؤسسات	688 666	747 893	701 000
نسبة التطور		8,6%	-6,3%
عدد فصول المعلوم على المؤسسات	2178	2178	2021
جدول المراقبة	116 582	116 582	105 135
بقايا استخلاص المعلوم على المؤسسات	236 436	224 123	222 535

يمثل المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية أهم مورد من الموارد الذاتية للبلدية بنسبة 7,6% في سنة 2020.

تبين من خلال اللقاءات مع مختلف المسؤولين عدم قيام البلدية بالأعمال التالية:

- التنسيق مع محاسبها وقباضة المؤسسات الكبرى بالبحيرة لإعداد جدول تحصيل الفارق بين المعلوم المستوجب والحد الادنى.

- التنسيق مع مكاتب مراقبة الاداءات فيما يتعلق بموثوقية المعطيات الواردة بجدول المراقبة للحد الأدنى للمعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية والتجارية والمهنية.

4.6.3 ضعف مردودية معاليم الكراءات

• تتفصل معاليم الكراء كما يلي:

المعلوم على الاكرية التجارية

	2018	2019	2020
تقديرات معلوم الاكرية التجارية	150 000	200 000	220 000
تحقيقات معلوم الاكرية التجارية	167 755	175 312	140 159
نسبة التطور		4,5%	-20,1%
نسبة تحقيق تقديرات معلوم الاكرية التجارية	111,8%	87,7%	63,7%
عدد فصول معلوم الاكرية التجارية	141	141	141
تثقيلات معلوم الاكرية التجارية	176 221	183 580	190 941
بقايا استخلاصات الاكرية	291 919	300 385	308 654
المستوجب للمعلوم على الاكرية التجارية	468 140	483 965	308 654
نسبة إستخلاص المعلوم على الاكرية	35,83%	36,22%	28,05%

تحتوي بلدية القصرين على 127 محل بلدي مسوغ حسب آخر كشف للتثقيلات لسنة 2021 إلّا أنّ نسبة الاستخلاصات المتعلقة بهذا المعلوم لم تتجاوز 36.22% سنة 2019 وهو ما ساهم في تنامي بقايا الاستخلاصات من سنة الى أخرى حيث بلغت في مفتتح سنة 2020 حوالي 308.000 دينار.

تجدر الإشارة في هذا السياق الى تدنى المعدل السنوي للتسويغ عند قسمة التثقيلات على عدد الفصول وهو ما يفسر عدم قيام البلدية بتحيين معينات التسويغ والتي تتميز بالتدني بالمقارنة مع المعينات المتداولة في السوق والتي هي على ملك الخواص.

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

5.6.3 ضعف مردودية معاليم الأسواق والمسالخ المستلزمة

تفصل معاليم الأسواق والمسالخ المستلزمة كما يلي:

المعلوم المستخلصة بالأسواق والمسالخ

	2018	2019	2020
تقديرات معاليم الأسواق والمسالخ المستلزمة	669 000	603 200	383 500
تحقيقات معاليم الاسواق والمسالخ المستلزمة	694 512	511 397	120 850
نسبة التطور		-26,4%	-76,4%
نسبة تحقيق تقديرات معاليم الأسواق والمسالخ المستلزمة	103,8%	84,8%	31,5%
بقايا استخلاص المعاليم على الاسواق	381 082	348 770	449 480

تمثل الأسواق البلدية مورد مهمّ من الموارد الذاتية للبلدية حيث بلغت المبالغ المتأتية من الأسواق والمسالخ حوالي 700 أد سنة 2018 و500 أد سنة 2019. ويعزى تدهور المساهمة في سنة 2020 لتضرر هذه المرافق من جائحة كورونا وما انجر عنه من مطالبات المستلزمين بالحط في أثمان التبتيت ومراجعتها بالتخفيض لتتدحرج الى 120 ألف دينار سنة 2020.

يقع التصرف في المسلخ والأسواق التي على ملك بلدية القصرين عن طريق الاستلزام وهو ما أفرز وجود بقايا استخلاصات هامة بعنوان هذه المعاليم.

كما لاحظ فريق العمل عدم قيام البلدية بإعداد أي دراسة اقتصادية لتقدير الطاقة الجبائية الحقيقية للسوق لاعتمادها في السعر الافتتاحي.

6.6.3 ضعف المعاليم المستخلصة مقابل الإشغال الوقتي للطريق العام

تفصل هذه المعاليم كما يلي:

2020	2019	2018	
2 291	3 094	2 462	معلوم اشغال الطريق العام
42 712	49 685	42 491	معلوم الاشهار

يتبين من خلال الجدول أعلاه ضعف المعاليم المستخلصة على غرار معاليم الإشغال الوقتي للطريق العام والاشهار والتي لا تتناسب مبالغها مع واقع بلديّة القصرين كمدينة مركز ولاية القصرين.

من ناحية أخرى، لا تمسك البلدية جداول مراقبة للمعاليم المذكورة. كما لا يتم متابعة المعاليم التي لا تستخلص خلال السنة والتي لا يقع تثقيلها بعد انقضاء السنة والتي كان من المستوجب إصدار سندات استخلاص في شانها تتمثل في جداول تحصيل ممضاة من طرف رئيس البلدية يقع تثقيلها لدى القابض.

كلّ هذه العوامل تساهم في عدم قدرة البلدية على تحديد الطاقة الجبائية المتاحة لهذه الموارد فضلا عن التفويت في الإمكانيات القانونية لاستخلاصها.

7.3 التنظيم الإداري والموارد البشرية

تعلقت أعمال تشخيص محور التنظيم الإداري والموارد البشرية بتحليل التنظيم الهيكلي وقرار مجموع الأعوان والتّعرف على الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية. كما تمت دراسة توزّع الأعوان حسب السّن 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 والتّعرف على الاحتياجات الإضافية.

أبرزت أعمال التشخيص الملحوظات التالية:

1.7.3 شغور خطة كاتب عام البلدية

تشكو البلدية من شغور في خطة الكتابة العامة منذ سنة 2019.

تكتسي خطة الكاتب العام للبلدية أهمية بالغة في التنسيق بين المصالح ومساعدة رئيس البلدية في تسيير الادارة لذا فإن شغور هذه الخطة من شأنه أن يحدّ من نجاعة العمل ويشتت المجهود ويراكم المهام لرئيس البلدية.

2.7.3 تضخم عدد الأعوان وكلفة التأجير

عرفت البلديّة منذ سنة2011 موجات من الإنتدابات أملتها ظروف إجتماعية استثنائية.

تفصل الانتدابات حسب السنوات كما يلي:

سنة الإنتداب	عدد الأعوان المنتدبون
2011	132
2012	0
2013	0
2014	08
2015	37
2016	17
2017	30
2018	11

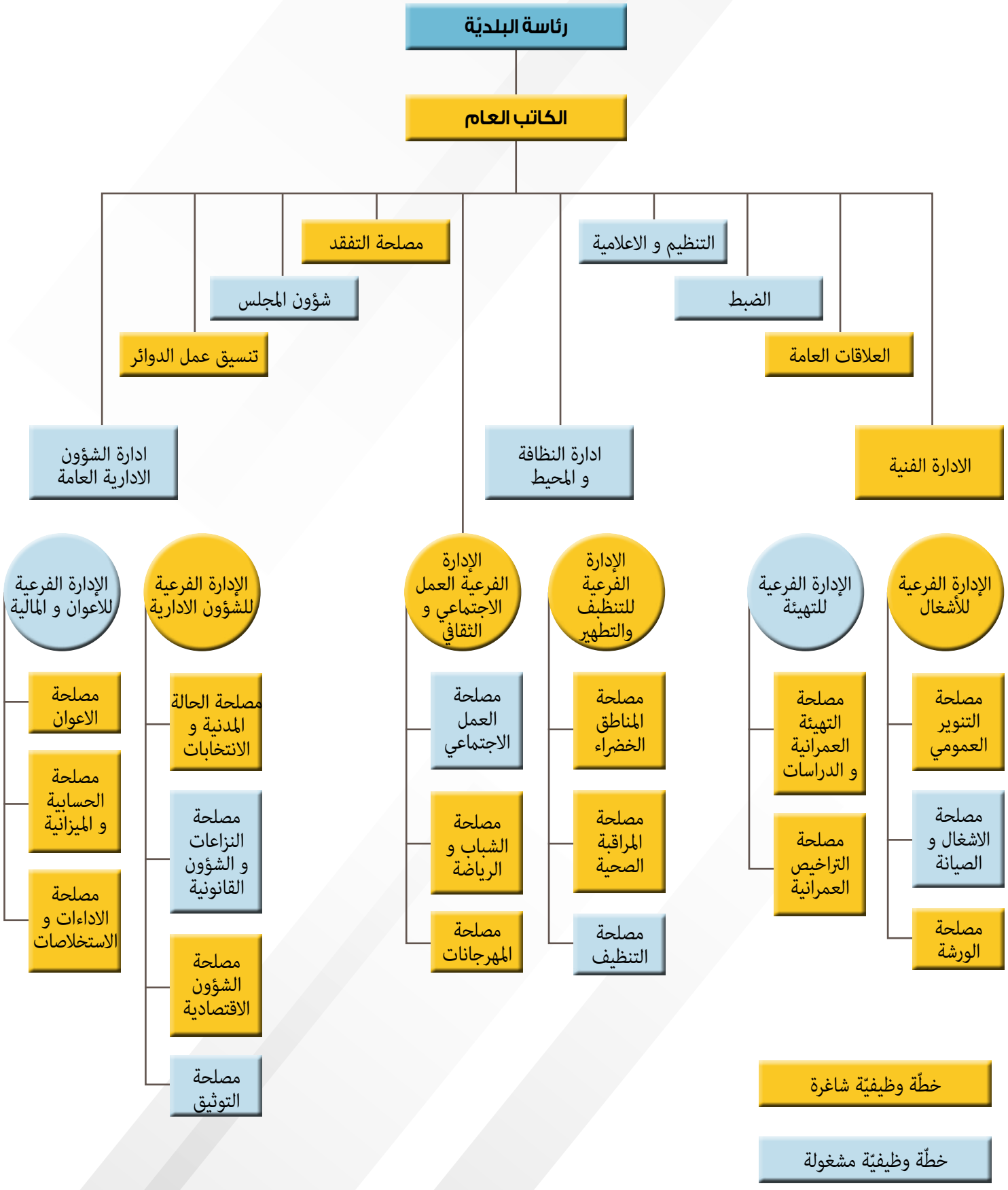
تم سنة 2011 انتداب 132 عون في إطار المرسوم عدد 33 لسنة 2011 وخلال سنوات 2015 الى 2018 بلغت الانتدابات 95 عون أغلبهم في إطار تسوية الآلية 16 مما جعل كتلة الأجور تبلغ بعنوان سنة2020 قرابة 6 مليون دينارا.

3.7.3 عدم تحيين التنظيم الهيكلي

يحتوي التنظيم الهيكلي على ثلاث إدارات:

- الادارة الفنية.
- ادارة النظافة والمحيط.
- ادارة الشؤون الادارية العامة.

يفصل التنظيم الهيكلي للبلدية كما يلي:


رئاسة البلديّة
الكاتب العام
مصلحة التفقد
شؤون المجلس
تنسيق عمل الدوائر
التنظيم و الاعلامية
الضبط
العلاقات العامة
ادارة الشؤون الادارية العامة
ادارة النظافة و المحيط
الادارة الفنية
الإدارة الفرعية للاعوان و المالية
الإدارة الفرعية للشؤون الادارية
الإدارة الفرعية العمل الاجتماعي و الثقافي
الإدارة الفرعية للتنظيف والتطهير
الإدارة الفرعية للتهيئة
الإدارة الفرعية للأشغال
مصلحة الاعوان
مصلحة الحسابية و الميزانية
مصلحة الاداءات و الاستخلاصات
مصلحة الحالة المدنية و الانتخابات
مصلحة النزاعات و الشؤون القانونية
مصلحة الشؤون الاقتصادية
مصلحة التوثيق
مصلحة العمل الاجتماعي
مصلحة الشباب و الرياضة
مصلحة المهرجانات
مصلحة المناطق الخضراء
مصلحة المراقبة الصحية
مصلحة التنظيف
مصلحة التهيئة العمرانية و الدراسات
مصلحة التراخيص العمرانية
مصلحة التنوير العمومي
مصلحة الاشغال و الصيانة
مصلحة الورشة
خطّة وظيفيّة شاغرة
خطّة وظيفيّة مشغولة

تم إعداد التنظيم الهيكلي الحالي اعتمادا على المنشور المشترك لوزيري الداخلية والمالية لسنة 1992وهو لا يستجيب لمتطلبات العمل البلدي في الوقت الحالي مما لا يساهم في تحفيز الأعوان وفتح فرص التطور الوظيفي.

مع العلم أنّ المصالح الإدارية بالبلدية في طور إعداد تنظيم هيكلي جديد سيعرض على مصادقة المجلس البلدي مما يستوجب دراسة موضوعية للاحتياجات الحقيقية للبلدية وواقع الموارد البشرية المتاحة.

يسجّل التنظيم الهيكلي الحالي العديد من النقائص من بينها:

- الافتقار لمهام أو مصالح ذات أهمّية مثل وحدة مراقبة التصرف والتدقيق الداخلي وفقا لأحكام الفصل 38 من مجلة الجماعات المحلية.
- افتقار كل من ادارة النظافة والادارة الفنية إلى العديد من المصالح على غرار الدراسات والتخطيط وإفراد مصلحة تعنى بالصيانة والمنشآت الرياضية.
- وجود عدد 2 مصالح يمكن دمجها في مصلحة واحدة (مصلحة التوثيق ومصلحة التصرف في الوثائق والأرشيف)
- عدم ايلاء الاهمية لشؤون المجلس وتخصيصها بمصلحة.

4.7.3 نقص الخطط المشغولة بالتنظيم الهيكلي

تحتوي كل ادارة على ادارتين فرعيتين وعدد ملائم من المصالح إلا أن التنظيم الهيكلي مشغول بنسبة 23% فقط.

تتفصل الخطط الشاغرة كما يلي:

- الإدارة الفرعية للأشغال
- الإدارة الفرعية للتنظيف والتطهير
- الإدارة الفرعية للعمل الاجتماعي
- الإدارة الفرعية للشؤون الإدارية
- مصلحة التنوير العمومي
- مصلحة الورشة
- مصلحة التهيئة العمرانية
- مصلحة التراخيص العمرانية
- مصلحة المناطق الخضراء والمنابت
- مصلحة المراقبة الصحية ومقاومة الأوبئة
- مصلحة الشباب والرياضة
- مصلحة المهرجانات
- مصلحة الحالة المدنية
- مصلحة التراتيب والشؤون الاقتصادية
- مصلحة التوثيق
- مصلحة الأعوان
- مصلحة الأداءات والاستخلاص

هذه الوضعية لا تمكّن من تحميل الأعوان المسؤولية وضمان السير العادي للعمل البلدي في مختلف محاوره.

5.7.3 عدم ملاءمة الفضاءات المكتبية مع عدد الأعوان

يشكو قصر البلديّة من عديد النقائص خاصة من ناحية الفضاءات المكتبيّة حيث أنّ الفضاءات الحاليّة غير كافية لاحتضان كل المصالح والاعوان والارشيف كما أنّه يشكو من غياب قاعة للاجتماعات وهوما يتسبّب في اكتظاظ المكاتب وتدهور ظروف العمل ومردودية الأعوان.

6.7.3 استعمال فضاء للمواطن في غير الغاية التي أحدث من اجلها

قامت البلدية بتهيئة فضاء للمواطن إلا أن هذا الفضاء يستعمل في غير الغاية التي أحدث من أجلها بما أنه يحتوي على قسم الحالة المدنية.

كان من المفروض أن يخصص فضاء المواطن لاستقبال المواطنين وقبول مطالبهم للتخفيف من الضغط على الادارة وضمان حوكمة أفضل للخدمات الإدارية المقدمة.

7.7.3 عدم فاعلية مكتب الضبط

يشكو مكتب الضبط من عديد النقائص التي لا تمكنه من القيام بدوره في تسجيل ومتابعة المراسلات الواردة والصادرة بصفة فعّالة وشاملة خاصة فيما يتعلّق بعدم توفر مكتب مستقل وغياب التسجيل الشامل للمراسلات وعدم تفعيل المنظومة الإعلامية المعدة للغرض.

لا تمكن هذه الوضعية من ضمان حسن تسجيل متابعة الوارد والصادر ويمكن أن تؤدي إلى تعطيل في انجاز المهام البلدية والتفويت في حقوق البلدية.

8.7.3 ضعف التصرف في الوثائق والارشيف

تفتقر البلديّة لفضاءات ملائمة لخزن الوثائق والأرشيف كما أنّه لم يتم تكليف عون للتصرف في الأرشيف وبالتالي عدم التّقيد بالدليل العملي لاستبقاء الوثائق الإدارية وهو ما يؤثر سلبيا على حسن تنظيم الأرشيف وحمايته من التلف.

9.7.3 غياب تقسيم واضح للمهام الإدارية

من خلال عمليّة التشخيص لاحظ فريق العمل نقائص على مستوى أساليب القيادة والتنظيم داخل الادارة البلدية حيث لا يتم توزيع المهام الإدارية بصفة واضحة بين الأعوان ولا يقع اتباع التسلسل الهرمي في توزيع العمل.

من ناحية أخرى تمت ملاحظة ضعف القدرة على ادارة الصراعات داخل بيئة العمل وهو ما من شأنه أن يؤثر سلبيا على السير العادي للعمل ويشتت المسؤوليات ويتيح الفرصة لتدخل اعضاء المجلس في اعمال الإدارة ويؤدي إلى هيمنة التصرف اليومي على حساب التخطيط والتفكير الاستراتيجي.

10.7.3 عدم تركيز منظومات إعلامية للتصرف

فيما يخصّ تركيز واستغلال المنظومات الإعلاميّة للتّصرف، لاحظ فريق العمل أنّ البلدية لا تستعين بمنظومات من شأنها ان تساهم في تطوير حوكمة التصرف البلدي مثلGRBومنظومة التصرف في مكتب الضبط ومنظومة التصرف في الشكاوى ومنظومة متابعة اسطول السيارات والمعدات ممّا يحدّ من قدرة البلديّة على المتابعة المثلى لأعمال التصرف البلدي والموارد والممتلكات البلدية.

11.7.3 سوء توزيع الأعوان على المصالح الإدارية

يتميز السلك الاداري المشترك بوجود عدد كبير من الاعوان من الصنف «ب» و «ج» و «د» في حدود 76 عون. إلا أن توزيع هؤلاء الأعوان على المصالح لم يتم بطريقة مثلى مما أدى إلى تضخم عدد الأعوان في عديد المصالح مقابل نقص في مصالح أخرى.

على سبيل المثال، يضم قسم الحالة المدنية 20 عون في حين يقدم هذا القسم كمعدل يومي175 عملية تعريف بالإمضاء و59 عملية مطابقة للنسخ وحوالي 800-1000 مضمون ولادة وهو ما يتطلب في أقصى الحالات 6 أعوان.

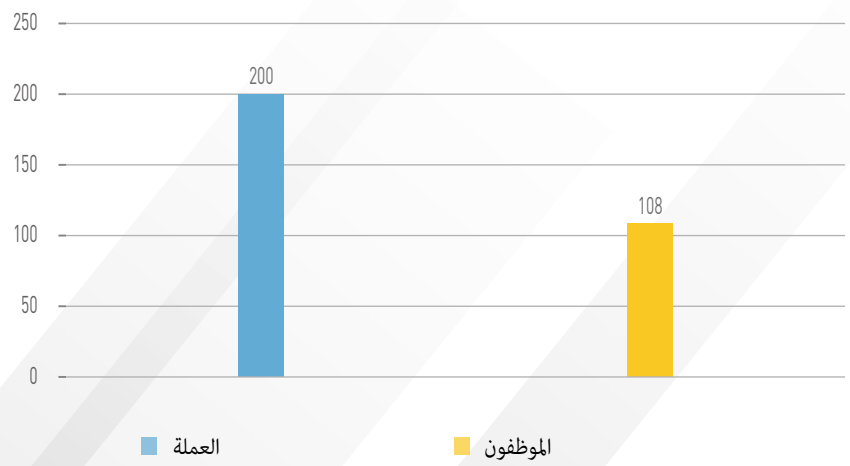
هذه الوضعية تؤثّر سلبا على الجدوى والنجاعة وتؤدي إلى توتر أجواء العمل وتشتت المسؤوليات وعدم التوزيع العادل والمنصف للمهام.

12.7.3 عدم تركيز الدوائر البلدية المحدثة

قرر المجلس البلدي إحداث 3 دوائر بلدية إلا أنه لم يتم تركيزها إلى حد الآن وهو ما من شأنه الحدّ من تقريب الخدمات من المواطنين وتخفيف الضغط على الادارة المركزية للبلدية. كما يحول دون إعادة التوزيع الترابي للأعوان.

تنقسم الموارد البشرية للبلديّة كما يلي:

توزيع الاعوان

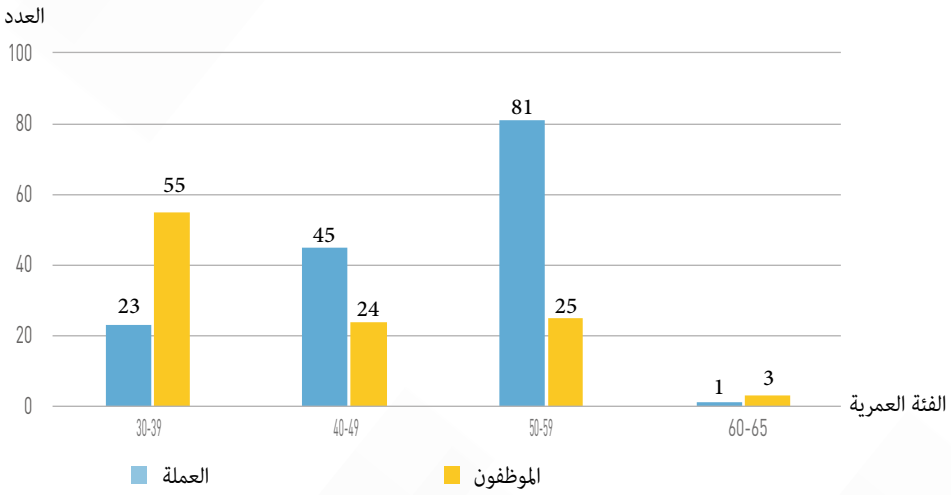


13.7.3 تهرم عمري لدى الأعوان

تشكو البلدية من التهرم العمري خاصة لدى العملة حيث أن 63.5 % من العدد الجملي للعملة ينتمي للفئة العمرية بين 50-65 سنة.

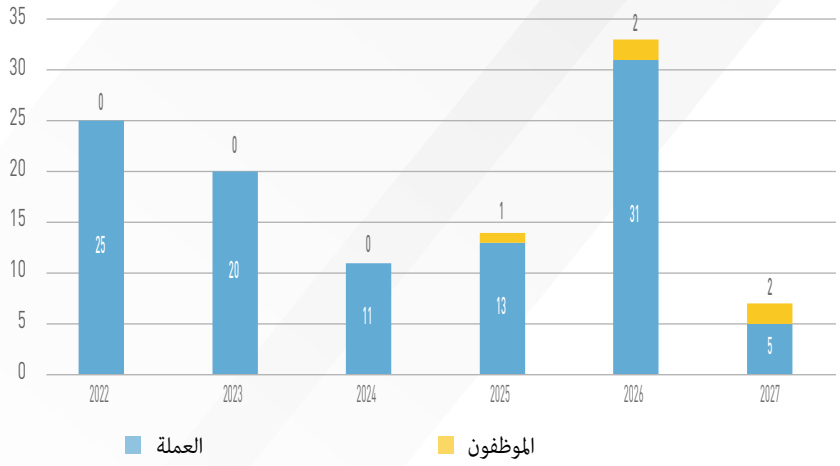
كما أنّ بعض الإطارات (مدير النظافة ومهندس الاشغال) سيحالون على التقاعد في الفترة القادمة والبلديّة لا يمكنها الإنتداب لتعويضهما نظرا لكلفة التأجير العالية وهو ما من شأنّه ان يساهم في تدني نسبة التأطير.

الفئة العمريّة	الموظفين	العملة
39-30	55	25
من 40-49	24	46
من 50-59	25	82
من 60-65	3	47
العدد	107	200
النسبة	31%	69%



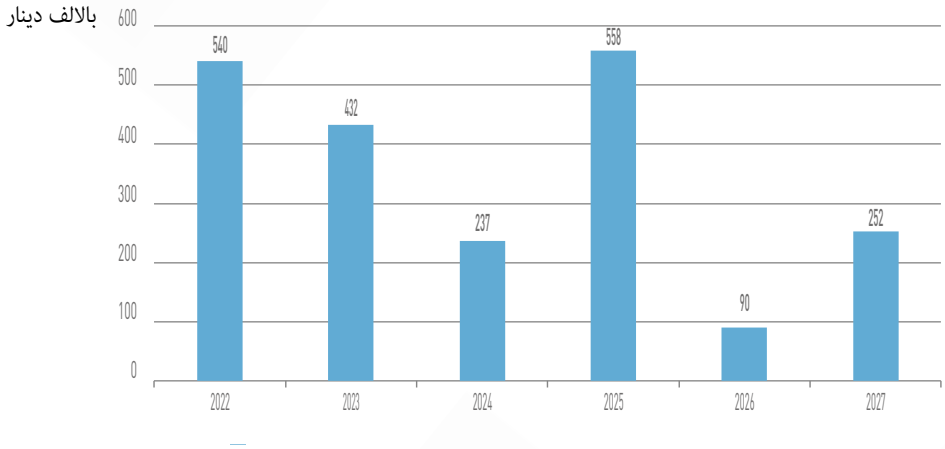
من ناحية أخرى يمكن للبلدية أن تنجح في مخطط التصرف في الاعوان نظرا للعدد الكبير من العملة الذين سيحالون على التقاعد تباعا خلال السنوات القليلة المقبلة، إلا أن العملة الذين وقع انتدابهم سنة 2011 والذين لم يستوفوا المدة الدنيا للحصول على جراية التقاعد والمقدرة بـ15 سنة من شأنه أن يسبب إشكالية في ذلك.

يفصل المخطط التقديري للإحالة على التقاعد كما يلي:



يفصل الانعكاس المالي للإحالة على التقاعد على كتلة الأجور كما يلي:

الانعكاس المالي للاحالة على التقاعد



8.3 المعدات والاستثمار

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

أسفرت أعمال التشخيص على الملاحظات التالية:

1.8.3 تأخر تنفيذ المخطط البلدي للاستثمار

سجل المخطط البلدي الاستثماري تأخيرا كبير في تنفيذه حيث أنه خلال سنة 2020 تم صرف مبلغ قدره 1 051 724 دينار من ضمن الموارد المحققة والبالغة 5 471 194 دينار أي بنسبة 17% وذلك رغم توفر الإطارات الفنية بالبلدية بمختلف الرتب والاختصاصات. وفيما يلي جملة المشاريع التي تم المصادقة عليها ضمن مخطط الاستثمار والتي لم تنطلق بعد:

- مشروع تهيئة السوق المركزية بكلفة 1.412.000 دينار المرسم بالمخطط التقديري للصفقات لسنة 2021، تم القيام بالبرنامج الوظيفي الخاص به ولكن لم تنطلق الدراسة إلى غاية تاريخ التّشخيص.

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية		المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة		
2021	812.000	500.000	312.000	300.000	512.000
2020	600.000	600.000			600.000
الجملة	**1.412.000**	**1.100.000**	**312.000**	**300.000**	**1.112.000**

- مشروع توسعة مقر البلدية بكلفة1.819.500 د المرسم بالمخطط التقديري للصفقات لسنة 2021، تم القيام بالبرنامج الوظيفي الخاص به ولكن لم تنطلق الدراسة إلى غاية جوان 2021.

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية		المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة		
2020	1.819.500	1.349.000	470.500	727.800	1.091.700

- مشروع مراجعة مثال التهيئة العمرانية بكلفة 170.000 د المرسم بالمخطط التقديري للصفقات لسنة 2021 ولم تنطلق الدراسة إلى غاية جوان 2021.

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية		المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة		
2020	170.000	170.000		70.000	100.000

- مشاريع التنوير بكلفة جملية تقدر بـــ: 840.000 د المرسمة بالمخطط التقديري للصفقات لسنة 2021 ولم تنطلق الدراسة بعد إلى غاية جوان 2021أما بالنسبة لمشروع التنوير العمومي لسنة 2017 المتعلق بحي الخضراء والمدينة الجديدة فقد تم تسليم الإذن الإداري لبداية الأشغال.

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية			المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة	مساعدة موظفة		
2020 (منطقة التوسع)	240.000			240.000	216.000	24.000
2016/2017	400.000		400.000		360.000	40.000
2017	300.000	125.000	175.000		270.000	30.000
2016 تنوير تجميلي	200.000	25.000	175.000		180.000	20.000
الجملة	**1.140.000**	**150.000**	**750.000**	**240.000**	**1.026.000**	**114.000**

- مشروع التطهير لسنة 2017/2016 بصدد الإنجاز.

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية		المبلغ الذي تم صرفه سنة 2020	المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة			
2016/2017	450.000	450.000	–	263.545	141.455	45.000

- اقتناء معدات النظافة والطرقات: تمت المبادرة باقتناء معدات بعنوان سنة 2019 بصفة جزئية، ولكن بالنسبة لمشروع سنة 2020 لم يتم اعداد الصفقة في الغرض.

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية			المبلغ الذي تم صرفه في السنوات السابقة	المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة	مساعدة موظفة			
2020 (منطقة التوسع)	350.000			350.000		315.000	35.000
2019	521.910	163.410	358.500		25.870	443.849	52.191
الجملة	**871.910**	**163.410**	**358.500**	**350.000**	**25.870**	**758.849**	**87.191**

- مشاريع المناطق الخضراء والتجهيزات الحضرية بقيمة جملية تقدر بـــ:170.000د ولم ينطلق المشروع إلى غاية جوان 2021

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية			المبلغ الذي تم صرفه في السنوات السابقة	المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة	مساعدة موظفة			
2017	70000	70000				70000	
2017	50000	50000				50000	
2017	50000	50000				50000	
الجملة	**170000**	170000				**170000**	

- اقتناء معدات إعلامية: لم يتم تحديد الحاجيات لسنة 2021 قصد صرف الاعتمادات المقدرة بـــ: 60.000د

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية		المبلغ الذي تم صرفه في السنوات السابقة	المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة			
2018	80.000	80.000		20.000	60.000	

- مشروع بناء الأرصفة: لم يتم تحديد الحاجيات والمكان المعني بالمشروع.

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية		المبلغ الذي تم صرفه في السنوات السابقة	المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة موظفة			
2020	90.000		90.000		81.000	9.000

- مشروع تهيئة المستودع البلدي مرسم بالمخطط البلدي للاستثمار وهو بصدد نهاية الإنجاز

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية		المبلغ الذي تم صرفه في السنوات السابقة	المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة موظفة			
2015	412.000	412.000		389.928	22.072	

- المخطط المديري للمرور

سنة انجاز المشروع	الكلفة	الخطة التمويلية		المبلغ الذي تم صرفه في السنوات السابقة	المبلغ المبرمج صرفه سنة 2021	المبلغ المبرمج صرفه خلال السنوات المقبلة
		تمويل ذاتي	مساعدة غير موظفة			
2016	77.000	77.000		42.000	35.000	

2.8.3 عدم تنظيم المستودع

من خلال عمليّة التشخيص لاحظ فريق العمل نقائص متعلقة بتنظيم المستودع حيث يأوي المعدات البلدية وفي نفس الوقت المحجوزات والإيداعات مما يعسر على رئيس المستودع تنظيمه والمحافظة على المعدات وإيوائها بالمأوى الخاص بها. كما أن أغلبية الفصول غير محصاة وغير مرسمة بجذاذات الجرد.

هذه الطّريقة في التّصرف في المستودع لا تمكّن من إحكام التصرف في المحجوزات والإيداعات وحسن متابعتها والمحافظة عليها. كما لا تمكّن من حسن التصرف في معدات البلدية وصيانتها.

3.8.3 عدم المبادرة بإصلاح المعدات

تمتلك البلدية المعدّات التالية حسب حالتها:

المعدّات	الحالة
Compresseur من نوع Kaesen في حالة حسنة جدا	قابلة للاستعمال
رافعة صغيرة Bob4 في حالة حسنة.	
6جرارات في حالة حسنة.	
صهريج للسقي وتفريغ البالوعات	
Tricycle في حالة متوسطة.	
شاحنة نقل اللحوم	
4 سيارات إدارية	
سيارة رئيس البلدية	
2 سيارات للشرطة البرية	
رافعة كبيرة من نوع Volvo	قابلة للإصلاح
صهريج زفت Bitumeuse.	
جرار	
شاحنة كبيرة للكنس من نوع Navara .	غير قابلة للإصلاح
شاحنة ضاغطة.	
جرار داخل المستودع و5 جرارات بالطريق المحاذي للمستودع	

لم تبادر البلدية بإصلاح المعدات القابلة للإصلاح وخاصة منها الرافعة التي عادة ما تحتاجها البلدية لتأمين حملات النظافة وكذلك صهريج زفت Bitumeuse لإصلاح الطرقات ضمن فريق الأشغال.

أما بالنسبة للمعدات غير القابلة للإصلاح، لم تبادر بالقيام ببتة عمومية لبيعها واستغلال المكان المخصص لها بالمستودع وكذلك العناية بمحيط المستودع.

4.8.3 صعوبة التصرف في الرصيد العقاري للبلدية

للبلدية عدد 2 مناطق صناعية:

أ-المنطقة الصناعية طريق سبيطلة:

صبغتها صناعية ومساحتها 19 هكتار وقد تم التفويت فيها من قبل أملاك الدولة لفائدة البلدية.

تمّ خلال سنة 1998 اعداد مثال وتبين أن المنطقة الصناعية بطريق سبيطلة قد شملت في جزء منها الطريق المرقمة عدد 17.

إلا أنه لم يتم إلى حد الآن تحيين المثال من قبل أملاك الدولة واستخراج مساحة الطريق كما أن البلدية مطالبة بتوفير مبلغ قدره 10أد لتسوية الوضعية.

ب-المنطقة الصناعية حي الخضراء:

صبغتها حرفية وصناعية وقد قدمت البلدية مثال TPD قصد تسوية وضعية العقار الذي يتمثل في جزئين:

- جزء مرسّم عدد 433.
- جزء غير مرسم.

وفي الأثناء تبين أن هناك قطعتين تم تسجيلهما من قبل الخواص في الجزء غير المرسم وبالتالي أصبح المثال غير قابل للاعتماد. وفي إطار مساهمة وزارة أملاك الدولة لحلحلة هذا الإشكال تم الاتفاق على اعداد مثال من قبل هذه الأخيرة وتسوية الوضعية مباشرة مع المستغلين. وقد تم إحالة الملف إلى اللجنة الوطنية الاستشارية.

5.8.3 ضعف الدور الرقابي فيما يخصّ البناء العشوائي

تعرف مدينة القصرين ظاهرة الزحف العمراني على حساب الأراضي الفلاحية والبناء العشوائي خاصة بأراضي الدولة وبالتالي فهي تواجه عديد الصعوبات للحدّ من هذه الظاهرة وفي تنفيذ القرارات البلدية في شأنها.

تتسبب هذه الوضعية في تنامي الأحياء السكنية غير المهيئة التي تفتقر لأهم المرافق الأساسية للحياة مما ينجرّ عنه كلفة إضافية للخدمات البلدية وكلفة أكبر في التدخل اللاحق من قبل البلدية والدولة.

6.8.3 ضعف خدمة النظافة مقارنة بالإمكانيات المتاحة

فرق العمل المتوفّرة في البلديّة مفصّلة كالآتي:

1 فريق عملة الكنس بالنهار: 19 عامل (4 رجال و15مرأة)
2 فريق عملة الكنس بالليل : 20 عامل
3 فريق رفع الفضلات بالجرارات : 20 عامل
4 فريق رفع الفضلات بواسطة الشاحنة الضاغطة :5 عملة
5 فريق التنوير العمومي :5عملة: عاملين مترسمين وعملة على الحضائر
6 فريق الأشغال: سائق لشاحنة 6 طن وسائق للرافعة ورئيس حضيرة
7 فريق العناية بالمناطق الخضراء: 5 عملة قارين
8 فريق تقليم الأشجار: 3 عملة
9 فريق البناء والدهن والزينة: عاملين
10 فريق اصلاح كهرباء السيارات: عامل واحد
11 فريق اصلاح العجلات: عاملين
12 فريق تبديل الزيوت: عاملين.
13 فريق السقي وتفريغ البالوعات: سائق و2 عملة

يوجد بكل منطقة بالتّراب البلدي فريق مكلف برفع الفضلات مجهز بجرار ويتكون من سائق و4 عملة. إضافة لتوفّر شاحنة ضاغطة بالطرقات الرئيسية لإفراغ الحاويات الكبيرة وهي مجهزة بسائق و4 عملة. كما وضعت وزارة الشؤون المحلية والبيئة على ذمة البلدية شاحنة ضاغطة وشاحنتين صغيرتين (ISUZU) لمساعدة البلدية على رفع الفضلات بالمدينة.

كلّ هذه المعدات والموارد البشرية المتاحة كافية للقيام بخدمة النظافة ورفع الفضلات المنزليّة (المقدّرة بـ27 طن في اليوم حسب عدد السكان الذي يناهز 33500 ساكن) على أحسن وجه إلا أنه من خلال عمليّة التشخيص يتبيّن أن مستوى خدمة النظافة قابل للتحسين.

4

تطور الوضعية المالية لبلدية القصرين

تطور الوضعية المالية لبلدية القصرين

الوحدة : دينار	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**	**4 304 294**
معلوم على العقارات المبنية	43 907	4 720	51 513	7 927	29 859	7 215	24 873	17 119	15 457	19 829
معلوم على العقارات غير المبنية	522	166	118	71	152	232	342	318	351	160
المعلوم على المؤسسات	62 955	41 637	56 079	105 450	144 783	141 499	172 503	247 763	205 410	85 470
مداخيل على الأسواق	45 700	0	37 500	27 100	0	50 300	25 200	25 300	25 400	10 000
مداخيل الأملاك	20 362	1 642	10 223	3 761	9 648	13 041	25 891	14 524	11 325	747
مناب المال المشترك	363 629	399 293	457 134	522 324	499 340	584 482	587 926	223 784	518 369	259 184
منح	1	1 453 000	1 500 000	1 177 577	2 250 000	4 384 954	4 826 247	5 565 000	5 290 000	3 876 000
مداخيل أخرى	157 862	30 797	42 399	198 252	92 161	114 145	152 891	156 011	223 278	52 904
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**
التأجير	320 654	946 936	157 120	1 637 672	2 429 452	4 483 966	5 577 713	5 688 713	5 806 151	6 965 664
وسائل المصالح	217 270	35 838	58 151	224 341	217 043	254 508	53 937	352 331	300 612	343 470
التدخل العمومي	13 393	0	0	32 184	48 237	20 683	133 939	112 680	147 302	129 224
فوائض الدين	0	0	0	45 881	38 133	0	0	0	0	93 289
مصاريف أخرى	22 084	6 939	0	61 783	97 744	151 229	0	96 095	35 525	93 289
فائض/عجز التصرف	**121 537**	**941 542**	**1 939 695**	**86 482**	**233 467**	**385 482**	**50 284**	**0**	**0**	**-3 227 353**
مصاريف ع 2	**11 476**	**72 205**	**16 193**	**274 810**	**292 532**	**0**	**508 036**	**49 013**	**18 492**	**7 439**
دراسات	0	0	4 717	3 980	8 154	0	2 331	3 494	7 931	7 439
بناءات إدارية	0	0	0	0	0	0	27 040	0	0	
تجهيزات إعلامية	0	18 983	0	0	0	0	1 000	0	0	
معدات وتجهيزات	0	21 600	0	0	177 245	0		0	0	
إنارة	0	16 822	0	67 326	60 133	0		0	0	
ماء صالح للشراب	0	0	0	0	0	0		0	0	
تطهير	0	0	0	0	0	0		0	0	
طرقات ومسالك	0	0	0	0	0	0	409 665	45 518	0	
أشغال تهيئة وتهذيب	0	14 800	0	0	0	0	68 000	0	0	
المساحات الخضراء والمدن	0	0	0	0	47 000	0		0	0	
تجهيزات جماعية	0	0	0	0	0	0		0	10 058	
منشآت اقتصادية	0	0	0	0	0	0		0	0	
تسديد أصل الدين	11 476	0	11 476	203 504	0	0				
نفقات أخرى	0	0	0	0	0	0	0	0		0
الموارد ع2	**200 688**	**366 574**	**399 615**	**734 954**	**641 277**	**546 190**	**963 849**	**697 700**	**1 093 625**	**1 867 773**
مدخرات	35 820	136 721	216 762	488 311	366 735	0	225 583	265 710	352 648	400 288
منح تجهيز	79 843	86 207	65 170	94 852	140 543	477 265	701 546	398 476	707 463	1 444 532
قروض	0	58 622	2 658	36 766	18 974	900	36 720	33 489	33 489	22 929
موارد محالة	85 025	85 024	115 025	115 025	115 025	68 025	0	25	25	24
فائض/عجز عام	**355 098**	**294 369**	**383 422**	**460 144**	**348 745**	**546 190**	**455 813**	**648 687**	**1 075 133**	**1 860 334**
نسبة الاستقلالية المالية	**50%**	**13%**	**19%**	**33%**	**21%**	**14%**	**20%**	**16%**	**21%**	**33%**

5
شجرة المشاكل

تطور الوضعية المالية لبلدية القصرين

المحور	العدد	الملاحظات	المخاطر	الأسباب
حوكمة التصرف وتقييم الأداء	1	عدم احترام دورية الاجتماعات التمهيدية للمجلس البلدي	- انعقاد الدورة التمهيدية وجوبية وعدم انعقادها مخالف لمقتضيات الفصل 216 مجم علما وأنه لا وجود لنصاب في انعقاد الدورة التمهيدية	- عزوف أغلبية أعضاء المجلس عن النشاط - عزوف المواطنين على حضور الجلسات التمهيدية بداية من أواخر سنة 2019 - وضع ظرفي من تأثير الجائحة الصحية وتزامن بعض الدورات مع الحجر الصحي
	2	تغيب بعض الأعضاء عن اجتماعات المجلس البلدي	- تعطل مسار أخذ القرار	- استقالات من المجلس - تجاذبات سياسية - عدم الملم أعضاء المجلس البلدي بمهامهم مما أدى إلى تداخل بين مهام عضو المجلس البلدي والإشراف المباشر على العمل البلدي وخاصة في بداية العهدة الانتخابية
	3	ضعف نشاط اللجان	- انعدام المقترحات وضعف الأعمال التحضيرية	- عدم الإلمام بطريقة تسيير اللجان ومهامها - عدم التحسس بأهمية اللجان - توزيع غير محكم للجان على القوائم السياسية
	4 5	نقص في تطبيق آليات التشاركية: - لا يتم تحيين المعطيات بصفة دورية بموقع الواب - نقص فينشر الوثائق بلوحة الاعلانات	- عدم التحصل على العدد الأدنى المطلوب في تقييم الأداء وبالتالي عدم التحصل على المنحة. - عدم التحصل على العدد الأدنى المطلوب في تقييم الأداء وبالتالي عدم التحصل على المنحة. - ضعف التواصل مع المواطنين	- عدم تكليف «واب ماستر» - عدم ابرام عقد صيانة لموقع الواب - نقص في تكوين الإطارات في مجال الإعلامية والأنترنيت
	6	الحاجة لتكوين أعضاء المجلس البلدي	- نقص فاعلية المجلس البلدي - عدم تأدية المهام المناطة بأعضاء المجلس البلدي - وجود خلافات بين المجلس والإدارة	
	7	ضعف فاعلية مكتب الضبط	- نقص في متابعة الوارد والصادر - عدم احترام آجال الرد والاعتراض - إشكاليات قانونية في الملفات وخاصة الصفقات	
	8	توفر قدرات غير مستغلة في تحسين تقييم الأداء السنوي - تحسين الخدمات المسداة (18/34) - الانجاز المالي للمخطط الاستثماري التشاركي (2/10) - المخطط التقديري الثلاثي للصيانة (5/7) - المشاركة والشفافية (4/8) - الموارد: تطور الموارد الذاتية المستخلصة (0/10)	- النقص في المنحة الجملية غير الموظفة - ضعف الأداء - ضعف تحقيق برنامج الاستثمار - تدهور المنشآت - عدم رضاء المواطنين على الأداء البلدي	- عدم توزيع المسؤوليات وغياب مصلحة الصفقات - ضعف برمجة الأنشطة - ضعف التنسيق بين المصالح - تجميد الاعتمادات من 2016 إلى جويلية 2019 من قبل النيابة الخصوصية - علما وانه تم تنشيط العمل البلدي بداية من سنة 2020

المحور	العدد	الملاحظات	المخاطر	الأسباب
التوازن المالي	9	وجود تعهدات غير قابلة للصرف نظرا لعدم توفر السيولة	- العجز على خلاص المزودين - الوثائق المالية لا تعكس الوضعية المالية الحقيقية للبلدية - مس من مصداقية أعمال التصرف - خلق وضعية مالية مصطنعة - الوقوع في أخطاء التصرف	- سوء تحديد الأولويات من قبل المجلس - ضعف البرمجة المالية
	10	عدم تفعيل مصلحة الاستخلاصات وتخصيص القدرات اللازمة لها	- ضعف الاستخلاص ومتابعة الموارد	- شغور منصب رئيس مصلحة الاستخلاصات - تشتت أعمال الاستخلاص بين عديد المصالح - عدم استغلال منظومة GRB وعدم ربطها بالقباضة - عدم تكليف أعوان إحصاء
	11	ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية	- نقص الموارد الذاتية وضعف الاستقلالية المالية للبلدية	- عزوف السكان على القيام بالواجب الجبائي - غياب المعطيات المطلوبة في سندات الاستخلاص - لا يشمل سجل التثقيلات بعض المناطق التي ألحقت بالبلدية عند التوسع - المساحات المحصاة منقوصة ولا تشمل كل العقارات ولا يتم التحيين الدوري لها - عدم تفرغ القباضة التي تتكفل بأربعة بلديات و5 مؤسسات عمومية ولا تشغل إلا 3 أعوان خزينة
الموارد	12	عدم تفعيل مصلحة الاستخلاصات وتخصيص القدرات اللازمة لها	- ضعف الاستخلاص ومتابعة الموارد	- شغور منصب رئيس مصلحة الاستخلاصات - تشتت أعمال الاستخلاص بين عديد المصالح - عدم استغلال منظومة GRB وعدم ربطها بالقباضة - عدم تكليف أعوان إحصاء
	13	ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنية	- نقص الموارد الذاتية وضعف الاستقلالية المالية للبلدية	- عزوف السكان على القيام بالواجب الجبائي - غياب المعطيات المطلوبة في سندات الاستخلاص - لا يشمل سجل التثقيلات بعض المناطق التي ألحقت بالبلدية عند التوسع - المساحات المحصاة منقوصة ولا تشمل كل العقارات ولا يتم التحيين الدوري لها - عدم تفرغ القباضة التي تتكفل بأربعة بلديات و5 مؤسسات عمومية ولا تشغل إلا 3 أعوان خزينة
	14	ضعف استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنية	- نقص الموارد الذاتية وضعف الاستقلالية المالية للبلدية	- عدم اعتماد الأثمان الحقيقية - عدم القيام بالتحيين السنوي - عدم تفرغ القباضة البلدية
	15	ضعف استخلاص المعلوم على المؤسسات الصناعية والتجارية	- نقص الموارد الذاتية وضعف الاستقلالية المالية للبلدية	- عدم إحصاء المؤسسات - عدم اجراء مقارنة بين الحد الأدنى والمبالغ المستخلصة - عدم تخصيص أعوان قارين للإحصاء - عدم التنسيق مع القابض
	16	ضعف مردودية معاليم الكراءات	- تفويت في تعبئة الموارد إمكانية وجود عقود كراء من الباطن	- عدم التنصيص على نسبة الزيادة السنوية - غياب إجراءات واضحة لتحيين معاليم الكراء - مع العلم وأن البلدية قامت برفع العديد من القضايا للترفيع في معينات كراء المحلات التجارية
	17	ضعف استخلاص معاليم الاستغلال الوقتي للطريق العام	- تفويت في القدرات المتاحة لتعبئة الموارد	- غياب إجراءات واضحة لاستخلاص معاليم الاستغلال الوقتي للطريق العام
التنظيم الإداري والموارد البشرية	18	شغور خطة كاتب عام البلدية	- عدم التنسيق بين المصالح - تراكم المسؤوليات على رئيس البلدية	- عدم تحمس الإطارات لتقلد المسؤولية - عدم وجود تحفيزات - عدم جاذبية المنصب نتيجة الضغط الاجتماعي وضغط العمل ووجود مناخ في المجلس البلدي لا يمهد للنجاح
	19	تضخم عدد الأعوان وكلفة التأجير	- انخرام التوازن المالي - اختلال منظومة التصرف	- قرارات من الدولة في الانتدابات (آلية 16 وحضائر)
	20	عدم تحيين التنظيم الهيكلي	- عدم التناسب مع المقتضيات القانونية الجديدة - عدم التناسب مع المشمولات الجديدة للبلدية	- غياب تقديرات التأثير المالي - غياب دراسة حول تناسب التنظيم الهيكلي المنشود مع الاحتياجات الحقيقية للبلدية

المحور	العدد	الملاحظات	المخاطر	الأسباب
التنظيم الإداري والموارد البشرية	21	شغور عدة مصالح بالتنظيم الهيكلي الحالي	- تشتت وتداخل المسؤوليات والاختصاصات - إمكانية الجمع بين المهام المتنافرة	- افتقار البلدية للإطارات التي تستجيب لشروط التسمية في الخطط (الأقدمية، الشهائد العلمية)
	22	افتقار التنظيم الهيكلي لمهام أو مصالح يتعين على البلدية ان توليها الاهتمام مثل وحدة مراقبة التصرف والتدقيق الداخلي	- مخالفة مقتضيات مجلة الجماعات المحلية	- افتقار البلدية للإطارات التي تستجيب لشروط التسمية في الخطط (الأقدمية، الشهائد العلمية) - عدم وجود دراسة لحاجيات البلدية من الكفاءات - عدم توازن في توزيع المصالح بين الإدارات - وجود عدد 2 مصالح يمكن دمجها في مصلحة واحدة (مصلحة التوثيق ومصلحة التصرف في الوثائق والارشيف) - عدم ايلاء الاهمية لشؤون المجلس وتخصيصها بمصلحة - افتقار الادارة الفنية لمصالح تعنى بالدراسات والتخطيط
	23	عدم ايلاء الاهمية لشؤون المجلس وتخصيصها بمصلحة	- ضعف تنسيق أعمال المجلس البلدي	- افتقار البلدية لإطارات - عدم إيلاء الجانب التنظيمي العناية الكافية وهيمنة المشاغل اليومية على عمل المجلس البلدي
	24	إفتقار الادارة الفنية بمصالح تعنى بالدراسات والتخطيط	- ضعف القدرة على البرمجة وتنفيذ المشاريع ومتابعتها	- افتقار البلدية لإطارات - عدم إيلاء الجانب التنظيمي العناية الكافية وهيمنة المشاغل اليومية على عمل المجلس البلدي
	25	عدم ملاءمة الفضاءات المكتبية مع عدد الأعوان	- اكتظاظ وضغط بالفضاءات وبالتالي تأثر أداء الأعوان وتراجع مستوى الخدمات الإدارية	- عدم توفر الفضاءات الكافية وتأخر انجاز مشروع تهيئة قصر البلدية
	26	استعمال فضاء للمواطن في غير الغاية التي أحدث من اجلها: الاقتصار على خدمات الحالة المدنية	- عدم احترام الصبغة الأصلية للفضاء - حرمان المواطن من الخدمات التي أحدث من أجلها الفضاء - الضغط على المصالح المركزية	- عدم توفر الفضاءات الكافية
	27	تكدس الارشيف بالمكاتب وعدم تطهيره	- الضياع والتلف وتداخل الملفات - التأثير السلبي على ظروف العمل ومردودية الأعوان	- عدم توفر الفضاءات الكافية - عدم التقيد بالدليل العملي لاستبقاء الوثائق الادارية - عدم تكليف عون للتصرف في الارشيف
	28	عدم تركيز منظومات إعلامية للتصرف	- ضعف الأداء والحوكمة	- غياب برنامج للرقمنة - ضعف إمكانيات مصلحة الإعلامية
	29	الصفحة الرسمية على FACE-BOOCK: صفحة غير رسمية لغياب العلامة الزرقاء	- مخاطر في تداخل المعلومات والمنشورات مع صفحات أخرى غير رسمية وبالتالي المس من مصداقية البلدية	- عدم تكليف «واب ماستر» - عدم ابرام عقد صيانة لموقع الواب - نقص في تكوين الإطارات في مجال الإعلامية والأنترنيت
	30	الاقتصار على نشر طلبات العروض الخاصة بالصفقات وعدم نشر الاستشارات على الخط في منظومة الشراءات العمومية عن بعد TUNEPS	- عدم تطبيق قواعد المنافسة وفقا للإجراءات الجديدة المعتمدة على الصعيد الوطني	- ضعف التكوين في منظومة الشراءات العمومية - عدم توفر الإطارات بالعدد الكافي
	31	غياب منظومة متابعة تجول وسائل النقل	- صعوبة متابعة ورقابة وسائل النقل مما يطرح مخاطر سوء الاستعمال	- المنظومة كانت موجودة وأتلفت
	32	تضخم عدد الأعوان بالمصالح الإدارية وتهرم عمري لدى العملة	- صعوبة المتابعة والرقابة للأعوان - ضعف نسبة التأطير - عدم تناسب مع حاجيات البلدية - تدني مستوى الخدمات	- انتدابات غير مدروسة وتسوية عشوائية لوضعيات عمال الحضائر
	33	تأخر تنفيذ البرنامج السنوي للاستثمار	- نقص في المنحة السنوية غير الموظفة - المس من مصداقية البلدية في انجاز المشاريع - عدم رضا المواطنين - تدهور قيمة الاعتمادات المرصودة نظرا لتطور الأسعار	- ضعف البرمجة - الغاء النيابة الخصوصية لعديد المشاريع - ضعف التكوين في الصفقات - عدم الإلمام بالإجراءات اللازمة لإنجاز ومتابعة المشاريع

المحور	العدد	الملاحظات	المخاطر	الأسباب
التنظيم الإداري والموارد البشرية	34	عدم تنظيم المستودع	- إتلاف المعدات - عدم تنظيم المحجوز - عدم إمكانية بيع المحجوزات القابلة للبيع	- عدم توفر الفضاءات - ضعف التنظيم والبرمجة - غياب مسؤول للمستودع البلدي
	35	عدم إحصاء أغلبية الفصول بالمنقولات والمخزون وعدم ترسيمها بجذاذات الجرد	- ضعف المتابعة - الضياع والتلف	- عدم وجود مسؤول مؤهل للإشراف على المغازة - نقص التكوين - عدم وجود منظومة إعلامية لمتابعة المخزون
	36	عدم المبادرة بإصلاح المعدات بصفة دورية وسريعة	- اهتلاك متسارع للمعدات - عدم توفر المعدات عند الحاجة - تعطل وسائل العمل	- عدم وجود مسؤول مختص على الورشة - عدم اعتماد منظومة إعلامية للصيانة - نقص في إجراءات المتابعة
	37	عدم إحصاء أغلبية الفصول وعدم ترسيمها بجذاذات الجرد	- ضعف متابعة المعدات مما يطرح مخاطر تتعلق بالمحافظة عليها	- ضعف التكوين والتأطير
المعدات والاستثمار	40	ضعف الرصيد العقاري للبلدية	- عدم توفر العقارات اللازمة لإنجاز المشاريع البلدية - محدودية الموارد	- ضعف المساندة من قبل السلطات الجهوية
	41	عدم المبادرة بإصلاح المعدات	- عدم جاهزية المعدات مما يؤدي إلى تدهور الخدمات	- ضعف التكوين والتأطير
	42	عدم تسوية الوضعية العقارية للمنطقة الصناعية بطريق سبيطلة	- ضعف الموارد البلدية	- عدم إعداد الملف الفني
	43	ضعف الدور الرقابي للبناء العشوائي	- تدهور جودة الحياة - تفاقم الإشكاليات المتعلقة بالخدمات البلدية	- عدم توفر الآليات الرقابية
	44	عدم تناسب معدات النظافة مع الحاجيات	- ارتفاع كلفة خدمات رفع الفضلات - الضغط على الموارد البشرية والمعدات المتوفرة	- ضعف البرمجة

6

مصفوفة SWOT

مصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
- بلدية مركز ولاية - بلدية عريقة - بلدية مهيكلة - موارد بشرية مهمة - اعتمادات هامة للاستثمار - اسطول معدات جيد - منشآت رياضية وشبابية هامة	- تضخم كتلة الأجور - ضعف نسبة التاطير - افراد البلدية بقباضة خاصة - احداث مركز شرطة بلدية - تنظيم هيكلي لا يتلاءم مع الواقع الجديد ولا يساهم في تطوير الأداء وتحفيز الاعوان - تشتت المهام وعدم تحديد المسؤوليات - محدودية طاقة التصرف - ظروف العمل غير مناسبة وغير محفزة - نقص التكوين لأعضاء المجلس البلدي - عدم وجود برامج لدعم القدرات للأعوان - محدودية الموارد الذاتية و الطاقة الجبائية و القدرة على الاستخلاص - محدودية الأملاك البلدية الخاصة
الفرص	**التهديدات**
- استعداد البلديات المتجاورة لتفعيل التعاون فيما بينها - استعداد السلط المركزية للتفويت للبلدية في ملك الدولة الخاص الكائن داخل الحدود الترابية للبلدية	- عزوف المواطنين عن خلاص الأداء البلدي - الغاء الرقابة السابقة دون وضع الاليات الرقابية الداخلية البديلة - غياب اليات تنفيذ القرارات الترتيبية - مناخ اجتماعي غير سليم بالبلدية - استمرار الوضع الوبائي

7

قائمة الإجراءات المبرمجة لإعادة الهيكلة

قائمة الإجراءات المبرمجة لإعادة الهيكلة

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
محور الحوكمة				
دعم التشاركية داخل المجلس	- ضمان مشاركة أعضاء المجلس في الحوكمة وأخذ القرار - ضمان دورية انعقاد المجلس والمكتب البلدي واللجان - ضمان تماسك المجلس البلدي وقانونية أعماله	- إعداد رزنامة سنوية لضبط مواعيد الجلسات التمهيدية توزع على أعضاء المجلس البلدي - تكوين اعضاء المجلس البلدي - تعيين مكلف لمصلحة شؤون المجلس واللجان - مراسلة الأعضاء قصد تحسيسهم وتذكيرهم بالمواعيد	- رئيس مصلحة شؤون المجلس واللجان - رئيس البلدية - مساعدي الرئيس - المجلس البلدي	
تحسين منظومة التشاركية	- ضمان مشاركة المواطنين ومتابعة اهتماماتهم - تحسين الاتصال بين أعضاء المجلس والمواطنين - ضمان شفافية العمل البلدية والنفاذ للمعلومة	- تدعيم مصلحة الإعلام البلدي بالموارد البشرية اللازمة - ضبط استراتيجية للاعلام و خطة اتصالية - الحرص على نشر الإعلانات بموقع الواب وبتعليق اللافتات وتخصيص عون عن طريق مذكرة عمل للغرض - إعداد رزنامة سنوية لضبط مواعيد الجلسات التشاركية ونشرها بموقع الواب - تكليف عون يعنى بالإعلام بالإدارة البلدية	- رئيس البلدية - لجنة الاعلام و التواصل	
تحسين أداء أعضاء المجلس البلدي		- برمجة حصص تكوين لفائدة أعضاء المجلس البلدي	- المكلف بالتكوين - لجنة الشؤون الإدارية - المجلس البلدي	
تحيين وتنشيط موقع الواب		- ابرام عقد صيانة موقع الواب مع المؤسسة المختصة	- رئيس البلدية - لجنة الشؤون المالية	
محور المالية				
تطوير استخلاص الأداءات البلدية	- ضمان التوازن المالي للبلدية وتطهير الديون - تحسين استخلاص المعاليم بنسبة 10 % سنويا	- ضبط وتحديد الطاقة الجبائية الحقيقية للبلدية وضبط اهداف سنوية للاستخلاص - تحديد الطاقة الجبائية المتاحة لأهم الفصول - القيام بعمليات إحصاء للفصول المستخلصة بالحاضر قصد تحديد الطاقة الجبائية على غرار الإشهار والإشغال الوقتي للطريق العام - وضع آلية للتحيين الدوري للفصول المثقلة - اعتماد التقاطع مع قواعد بيانات المعهد الوطني للإحصاء وشركتي الماء والكهرباء - التثبت من ربط اسداء الخدمات البلدية المتعلقة بالتعريف بالامضاء على العقارات والرخص بعد الاستضهار بشهادة ابراء اصدار مذكرة لأعوان التعريف بالامضاء قصد التنصيص على مرجع الشهادة المتعلقة بالابراء ضمن دفتر التعريف بالامضاء والقيام بتفقد للمكلفين بهده العمليات من حين لاخر	- رئيس البلدية - لجنة الشؤون المالية - رئيس مصلحة الاستخلاصات - رئيس مصلحة الأداءات - اللجنة المالية - رئيس مصلحة الجباية	- القابض البلدي

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
تحسين مردود المعلوم على العقارات المبنية	- تحسين استخلاص المعلوم بنسبة 10 % سنويا	- تحيين جدول المراقبة وتثقيل الفوارق سنويا - تكليف عون بمتابعة التحويلات بعنوان المعلوم على المؤسسات واعداد جداول فوارق في نهاية السنة		
مراجعة الإحصاء في ما يخص الفصول والمساحة المحصاة	- ضبط نسبة سنوية لتطور الموارد بالتنسيق مع القابض في اطار اهداف سنوية للإستخلاص	- القيام بتحيين سنوي لجداول الإحصاء وحداول المراقبة	- اللجنة المالية - رئيس مصلحة الجباية	- القابض البلدي - امين المال الجهوي
تطوير مردود المعلوم على الأراضي غير المبنية	- تحسين استخلاص المعلوم بنسبة 10 % سنويا	- الاعتماد على الأثمان المتداولة في السوق عند تحديد المعلوم على الأراضي غير المبنية - إصدار مذكرة لاعتماد الأثمان المتداولة في تصفية المعلوم على الأراضي غير المبنية عوضا عن الأثمان المرجعية لما لهذه الطريقة من مردودية	- اللجنة المالية - رئيس مصلحة الجباية	- الاعتماد على الأثمان المتداولة عند تحديد المعلوم على الأراضي غير المبنية
إعداد مخطط لتطهير الديون	- تطهير الديون وعدم ابرام ديون جديدة في ظرف 5 سنوات	- حصر الديون وتحيينها بصفة دورية - جرد عدادات استهلاك الكهرباء و الماء الصالح للشراب المتعلق بالمنطقة البلدية وتطهير الديون المتعلقة بالعدادات التابعة لبلديات أخرى - القيام بعمليات التدقيق الطاقي - أعتماد التحليل المالي وامكانيات البلدية لإعداد مخطط في الديون - عرض مخطط تطهير الديون على المجلس للمصادقة	- رئيس البلدية - لجنة الشؤون المالية - رئيس مصلحة المالية - الادارة الفنية	- الشركة التونسية للكهرباء و الغاز
إحكام مسار إعداد الميزانية	- عدم ترك ديون في اخر السنة وضمان ديمومة الميزانية	- إصدار مذكرة في الغرض تبين الرزنامة ومختلف المتدخلين وأدوارهم	- الكاتب العام - لجنة المالية	
ضبط مخطط للتحكم في النفقات	- عدم احداث ديون والايفاء بالالتزامات المالية	- تخصيص موارد العنوان الأول لتغطية التفقات كأولوية - تحيين البرنامج السنوي مرتين على الأقل ضمانا لحسن سير عملية البرمجة	- الكاتب العام - الادارة الفنية	
احترام الآجال القانونية لخلاص الالتزامات المالية والمحددة بـ45 يوم	- احترام المقتضيات القانونية وضمان حسن العلاقة مع المزودين	- اصدار مذكرة في الغرض تبين ضرورة احترام الآجال	- رئيس المصلحة المالية	
متابعة المعلوم المتعلق بالمؤسسات متعددة الفروع	- تحسين استخلاص المعلوم بنسبة 10 % سنويا	- مراسلة الشركات متعددة الفروع لمدها بما يفيد توزيع المعلوم وحصول البلدية على نصيبها	- رئيس مصلحة الجباية	- القابض البلدي
تحيين معينات الأكرية	- تحسين استخلاص المعلوم بنسبة 10 % سنويا	- القيام بتفعيل الزيادات وفقا لقانون الاكرية التجارية. - تقديم قضايا في الخروج لعدم الدفع	- رئيس مصلحة الاستخلاصات - مصلحة النزاعات	
تثقيل العقود في الآجال	- تحسين استخلاص المعلوم بنسبة 10 % سنويا	- إعداد مذكرة في وجوب تثقيل العقود في الآجال	- رئيس مصلحة الاستخلاصات	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
متابعة المتلددين قضائيا	- التخفيض في بقايا التثقيلات غير المستخلصة بنسبة 15%	- تقديم قضايا في المتلددين	- رئيس مصلحة النزاعات	
التنسيق مع القابض لمتابعة معاليم الأكرية	- توحيد الجهود وتحسين المداخيل	- القيام بجلسات دورية مع القابض والمكلف بالملف في امانة المال الجهوية	- رئيس البلدية - الكاتب العام - مصلحة الاستخلاصات	- القابض - امين المال الجهوي
إعداد دراسة اقتصادية لمردودية الأسواق	- تحديد الطاقة الجبائية الحقيقية للسوق	- إعداد العناصر المرجعية والمصادقة عليها بعد تنظيم استشارة في الغرض	- رئيس البلدية	
إحداث أسواق جديدة (جملة-يومية وأسبوعية)	- تحديد الطاقة الجبائية الحقيقية للسوق	- إعداد العناصر المرجعية وتنظيم استشارة في الغرض	- المجلس البلدي	- الادارة الجهوية لاملاك الدولة
إعداد جدول مراقبة للمعلوم على المؤسسات في المساحات المشغولة	- احكام استخلاص المعلوم	- التنسيق مع القابض لتثقيل هذه المعاليم بعد انقضاء السنة من خلال امضاء جداول المراقبة	- رئيس مصلحة الاستخلاصات	
تثقيل المبالغ غير المستخلصة المتعلقة باشغال الطريق العام في آخر كل سنة والرجوع لآجال 4 سنوات	- التخفيض في بقايا التثقيلات غير المستخلصة بنسبة 15%	- تقديم قضايا ضد المتلددين	- رئيس مصلحة الاستخلاصات	
محور التنظيم والموارد البشرية				
تعيين كاتب عام	- تأطير النشاط الإداري	- 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	
وضع مخطط لإعادة هيكلة الموارد البشرية	- تنظيم العمل الإداري وتقسيمه بصفة علميةوتحسين أداء الأعوان	- إعداد دراسة لإعادة هيكلة الموارد البشرية - تحيين التنظيم الهيكلي وفقا للاحتياجات - عرض التنظيم الهيكلي الجديد على المجلس البلدي - إعداد مخطط لإعادة توظيف الأعوان داخل الإدارة وفقا لدراسة موضوعية في الغرض	- لجنة الشؤون الإدارية - المجلس البلدي - مدير الشؤون الإدارية	
تكليف أعوان بالمصالح الشاغرة بعد الإحاطة والتكوين	- تنظيم العمل الإداري وتقسيمه بصفة علميةوتحسين أداء الأعوان	- إستكمال بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الأعوان - اقتراح أعوان من بين العملة الموجودين بالبلدية للالتحاق بالمصالح - برمجة دورات تكوينية حول التصرف في الأعوان وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي	- رئيس البلدية	
تحسين ظروف العمل وتنظيم الفضاءات	- تحسين الخدمات الإدارية وتقريبها من المواطن	- التسريع في انجاز مشروع توسعة مقر البلدية - برمجة الإعتمادات بالميزانية لتركيز الدوائر البلدية - استعمال فضاء المواطن في الغاية التي أحدث من اجلها	- رئيس البلدية - مديرالإدارة الفنية - الكاتب العام	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
تحسين أداء مكتب الضبط	- ضمان تتبع الوارد والصادر	- تفعيل التطبيقة الإعلامية لمكتب الضبط - تخصيص مكتب مستقل لمكتب الضبط - برمجة دورات تكوينية لأعوان مكتب الضبط	- الكاتب العام - المكلف بالتكوين - لجنة الشؤون الإدارية	
حماية الوثائق الإدارية	- حماية وثائق البلدية ومصالحها	- تخصيص فضاء ملائم للأرشيف - تطبيق الدليل العملي للتصرف في الوثائق والأرشيف - تكوين الأعوان في التصرف في الوثائق والأرشيف	- الكاتب العام - المكلف بالتكوين	
تركيز المنظومات الإعلامية للتصرف	- تحسين أداء الأعوان	- ضبط قائمة المنظومات الإعلامية المتوفرة - ابرام عقود صيانة للمنظومات الإعلامية - برمجة دورات تكوينية للأعوان حول المنظومات الإعلامية	- الكاتب العام - المكلف بالتكوين	
محور الاستثمار والخدمات البلدية				
تنفيذ البرنامج الاستثماري	- ضمان تنفيذ المشاريع في الآجال	- تحيين المخطط التقديري للصفقات - مسك جدول قيادة لكل مشروع - تنظيم جلسات دورية لمتابعة تنفيذ المشاريع البلدية من قبل رئيس البلدية واللجنة المختصة	- رئيس البلدية - رئيس لجنة الأشغال - المصلحة الفنية - مصلحة الصفقات	
تطوير وتثمين الرصيد العقاري	- ضمان موارد للبلدية وفضاءات لتطوير الأنشطة	- تسوية وضعية المناطق الصناعية بالتنسيق مع الإدارة الجهوية لأملاك الدولة	- إدارة الشؤون الإدارية - رئيس مصلحة الأملاك	- الإدارة الجهوية لأملاك الدولة
تحسين التصرف في المعدات	- ضمان جاهزية المعدات	- مسك قائمة في الأعطاب المتعلقة بالمعدات وتحيينها دوريا - إبرام صفقات إطارية في إصلاح الأعطاب حسب العلامات التجارية - تركيز لجنة طرح المنقولات - ضبط قائمة في الموارد التي زال الإنتفاع بها	- الكاتب العام - رئيس مصلحة الصفقات - مدير الإدارة الفنية	
تحسين الأداء في مجال التصرف في النفايات	- تحسين مستوى النظافة	- تحيين المخطط البلدي في التصرف في النفايات - إعادة هيكلة إدارة النظافة - إعتماد مؤشرات تحسن مستوى النظافة بالمدينة ومتابعتها دوريا - إحكام مراقبة فرق العمل في النظافة	- الكاتب العام - رئيس مصلحة النظافة - لجنة النظافة	
تحسين الرقابة في المجال البلدي	- انفاذ القانون وتحسين جودة الحياة	- عقد جلسات دورية مع الشرطة والحرس البلدي لمعاينة المخالفات - إحالة القرارات البلدية المتعلقة بالهدم للمحكمة في الإبان	- رئيس البلدية - رئيس مصلحة التراتيب	- الوالي - الشرطة البلدية

8

مجالات التكوين

مجالات التكوين:

مجال التكوين	المستفيد	الجهة المكونة	الأجل
الأنظمة القانونية المنظمة للمجلس البلدي	أعضاء المجلس البلدي	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
المالية	أعضاء المجلس البلدي	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
إعداد المخطط البلدي	أعضاء المجلس البلدي	صندوق القروض ودعم اللامركزية	2022
إجراءات طلب التكوين	أعضاء المجلس البلدي	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
التصرف البلدي	أعضاء المجلس البلدي	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
تطبيق الدليل العملي للتصرف في الشكايات	المكلف بالشكايات	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
تطهير الديون	المكلف بالمالية وأعضاء جنة المالية	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
منظومة ادب	المكلف بالمالية والكاتب العام	المركز الوطني للإعلامية	2022
الجباية المحلية وخاصة المعاليم العقارية والمعاليم الفورية والمعلوم على المؤسسات	مصلحة الاستخلاصات	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
بيع المنقولات التي زال الانتفاع بها والمحجوزات	مصلحة الأملاك والمكلف بالمغازة	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
متابعة وصيانة المعدات	أعوان المستودع	مراكز التكوين بالجهة	2022
التصرف في المخزون	أعوان المغازة	مراكز التكوين بالجهة	2022
آلية الشراء على الخط	مصلحة المالية والصفقات	المرصد الوطني للصفقات	2022
مسك محاضر جلسات لجان ومكاتب المجالس البلدية	الكاتب العام والمكلف بالكتابة	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
إعداد بطاقات الوصف الوظيفي للأعوان	أعوان مصلحة الموارد البشرية	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
إعداد المخطط التقديري للمهن والكفاءات	أعوان مصلحة الموارد البشرية	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
مكتب الضبط	أعوان مكتب الضبط	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022
التصرف في الوثائق والأرشيف	أعوان مصلحة الأرشيف	مركز التكوين ودعم مسار اللامركزية	2022

9

لوحة قيادة برنامج الهيكلة

لوحة قيادة برنامج الهيكلة

المحاور	المؤشرات	المؤشر المرجعي	الهدف 2022	الهدف 2023	الهدف 2024	الهدف 2025	الهدف 2026
محور الحوكمة وتقييم الأداء	النصيب من مبلغ المساعدة الإجمالية غير الموظفة المسندة للبلدية	(2018) 73%	80%	100%	100%	100%	100%
محور الاستثمار والمعدات	نسبة استهلاك موارد العنوان الثاني (موارد التنمية)	(2020) 17%	27%	49%	%65	%70	%70
محور التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين	نسبة الخطط المشغولة بالتنظيم الهيكلي	23% (2021)	25%	30%	50%	60%	70%
	نسبة التأطير بالبلديّة	6,5% (2021)	7%	10%	11%	12%	13%

			النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ
المحور المالي	نسبة تطوّر ومبلغ المعلوم على العقارات المبنية	(معدل -2018 2020) 44000 دينار	14%	50أد	10%	55أد	9%	60أد	8,5%	65أد	8%	70أد
	نسبة تطوّر ومبلغ مداخيل الأسواق	(معدل -2018 2019) 584000 دينار	32%	773أد	10%	850أد	10%	935أد	10%	1028أد	10%	1130أد
	نسبة تطوّر ومبلغ مداخيل كراء العقارات	2018-2020 163000 دينار	10,5%	180 أد	10%	200أد	5%	210 أد	5%	220 أد	5%	230أد
	نسبة تطوّر ومبلغ الموارد الذاتية (دون مناب البلدية من صندوق دعم اللّامركزية)	(معدل -2019 2021) 1962000دينار	12%	2200أد	7%	2350أد	6,5%	2500أد	6%	2650أد	5,5%	2800 أد

10

مرافقة من السلطة المركزية والجهوية

يتم ضبط المؤشرات ومخطط العمل بالتنسيق بيم الأطراف المتداخلة.

	الإجراءات المقترحة	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء
	المحور القانوني والإداري	
1	تطوير وتثمين الرصيد العقاري عبر تسوية وضعية المناطق الصناعية للدولة	الإدارة الجهوية لأملاك الدولة و الولاية
2	تنفيذ قرارات الهدم	الولاية والشرطة البلدية الحرس البلدي
	المحور المالي	
3	وضع آلية واضحة لتغطية نسبة من أجور الاعوان مما يمكن من تحرر مالية البلدية وتمكينها من التخطيط المالي بصفة مستمرة	الولاية بالتنسيق مع وزارة الاشراف
4	تطهير تسبقات الخزينة المتخلدة بذمة البلدية	وزارة المالية
5	دعم القباضة بعدد من عدول الخزينة لتحسين نسبة تحصيل الموارد وإعداد وتوزيع الاعلاماتوإعداد معلومة محينة حول مالية البلدية	وزارة المالية
6	تخصيص القباضة البلدية للبلدية	وزارة المالية
7	اتخاذ الاجراءات الزجرية للخلاص من قبل القابض	وزارة المالية
	الموارد البشرية والتأطير	
8	وضع برنامج مرافقة وتكوين لإطارات وأعوان البلدية	الولاية بالتنسيق مع مركز التكوين ودعم اللامركزية أو في إطار التعاون مع المانحين ووزارة التشغيل
9	تكفل الوزارات والمصالح الخارجية للوزارات بتسوية وضعية عمال الحضائر خارج البلدية	الولاية. الوزارة المكلفة بالشؤون المحلية

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

Swedish Association
of Local Authorities
and Regions

بالتعاون مع
السويد
Sverige