الجمهورية التونسية

وزارة الداخلية

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

بلديّة الزّهور
ولاية القصرين

تقرير المهمّة

الجمهورية التونسية

وزارة الداخلية

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

بلدية الزّهور- ولاية القصرين

تقرير المهمّة

بالتعاون مع

SKL International

المحتوى

1.	**سياق المهمة**	6
1.1	**السياق العام للمهمة**	7
2.1	**السياق الخصوصي للمهمة**	7
3.1	**الهدف**	8
2.	**منهجية عمليّة التشخيص**	9
2.1	**الأطراف التي تمّ لقاؤها خلال عمليّة التّشخيص**	10
2.2	**المحاور المتعلّقة بعمليّة التّشخيص**	10
3.	**نتائج أعمال التشخيص**	12
1.3	**البلدية ومحيطها العام**	13
2.3	**تشخيص حوكمة التصرف وتقييم الأداء**	14
	أ. وصف الوضعيّة	14
	ب. تحليل نشاط المجلس البلدي وعلاقتهم بالإدارة والمجتمع المدني	14
	ج. في تقييم الأداء	16
3.3	**تشخيص الوضع المالي**	18
1.3.3	تحليل عمليّة إعداد الميزانيّة	20
2.3.3	تحليل الموارد	21
	ملخص الصعوبات والنقائص المسجلة من خلال عملية تشخيص الموارد المالية	21
3.3.3	تحليل النفقات	25
	ملخص المشاكل والنقائص الملاحظة من خلال عملية تشخيص النفقات	25
4.3.3	تحليل المديونية	26
	ملخص المشاكل والنقائص الملاحظة من خلال عملية تشخيص مديونيّة البلديّة	26
4.3	**التنظيم الإداري والموارد البشرية والمنظومات الإعلاميّة**	27
.1.4.3	التنظيم الإداري والموارد البشرية	27
	ملخص الصعوبات والنقائص المسجلة من خلال عملية تشخيص التنظيم الإداري والموارد البشرية	28
.2.4.3	المنظومات والأساليب الإعلامية	31
	ملخص النقائص والإشكاليات المسجلة من خلال عملية تشخيص المنظومات والشبكات الإعلاميّة	31
5.3	**المعدات والإستثمار**	33
.1.5.3	في إعداد وتنفيذ البرنامج الاستثماري السنوي ومتابعة المشاريع الجهوية والوطنية	33
	ملخص الصعوبات والنقائص التي تمت ملاحظتها من خلال عملية تشخيص تقدم انجاز المخطط البلدي للاستثمار	33
.2.5.3	في المعدات	35
	ملخص الصعوبات والنقائص التي تمت ملاحظتها من خلال عملية تشخيص المعدات والاستثمار	35
	مصفوفة المشاكل	38

4. برنامج إعادة الهيكلة **42**

1.4. منهجيّة العمل **43**

2.4. البرنامج الإصلاحي المقترح **43**

1.2.4. الإجراءات المحمولة على البلديّة 43

الحوكمة وتقييم الأداء 43

المجال المالي 48

التنظيم الإداري والموارد البشريّة والمنظومات والشبكات الإعلاميّة 53

المعدّات والاستثمار 55

2.2.4. ملخّص لمجالات التّكوين المقترحة 57

3.2.4. مرافقة من السلطة المركزيّة والجهويّة 58

4.2.4. لوحة قيادة البرنامج الإصلاحي 59

1
سياق المهمة

1.1 السياق العام للمهمة

تندرج المهمة في سياق التزام الدولة بدعم اللّامركزية واعتمادها في كامل التراب الوطني في إطار وحدة الدّولة خصوصا بعد صدور مجلة الجماعات المحلية بمقتضى القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 المؤرخ في 9 ماي 2018 التي كرست المبادئ المتعلقة بمبدأ التدبير الحر والاستقلالية المالية والخضوع للرقابة اللاحقة.

فقد أكّدت المجلة على دور السلطة المركزية في مساندة الجماعات المحلية لتدعيم مواردها المالية والبشرية بهدف ضمان تكافئ الموارد والأعباء (الفصل 8). ومساعدتها على بلوغ الاستقلالية الإدارية والمالية الفعلية عن طريق برامج لتحقيق التوازن المالي والحوكمة الرشيدة (الفصل 38).

ولقد حددت المجلة في النظام المالي الجديد للجماعات المحلية (الفصل 135) عددا من الضوابط المتعلقة بالإعداد والمصادقة على الميزانية والتي دخلت حيز التنفيذ منذ سنة 2019 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.
- ألا تتجاوز نفقات التأجير سقف 50 بالمائة من العنوان الأول للسنة المنقضية.
- ألا 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

تشهد العديد من البلديات التونسية صعوبات هيكلية تحدّ من نجاعة تدخلاتها في مختلف المجالات سواء تلك المتصلة بالخدمات الحياتية أو بالمشاريع التنموية الموجهة لتحسين الإطار الحياتي للمواطنين ويعود ذلك الى ضعف قدراتها للتصرف وقلّة مواردها المالية والبشرية مقابل تنامي نفقاتها لتلبية مستحقاتها واحتياجاتها. وتمثل البلديات المحدثة أكثر البلديات التي تعاني من هذه الصعوبات الهيكلية وتعتبر بلدية الزّهور من ولاية القصرين من أبرز البلديات المحدثة التي تمر بهذه الصعوبات.

وعلى هذا الأساس، وبالتعاون مع الجمعية السويدية للسلط المحلية والجهوي (SKL)، كلّفت الوزارة المكلفة بالشؤون المحليّة فريق من الخبراء البلديين للجامعة الوطنيّة للبلديات التّونسية للقيام بمهمة مرافقة لبلديّة الزّهور من ولاية القصرين لتشمل في مرحلة أولى تشخيص الوضع بالبلدية ضمن مقاربة متعددة الجوانب على أن يتم في مرحلة ثانية إعداد خطة عمل تنجز بالتعاون مع كل من البلدية والولاية والمصالح المركزية ذات العلاقة، تتضمن التدابير والأهداف الموكول إنجازها للبلدية بغاية مساعدتها على تحقيق توازناتها المالية وتدعيم قدراتها للتصرف وتحقيق الحوكمة الرشيدة، تتوج بإبرام عقد برنامج يمضى بين البلدية والولاية وبمرافقة من الوزارة المكلفة بالشؤون المحليّة.

ومن جهة أخرى، تعمل الوزارة المكلفة بالشؤون المحليّة بالتنسيق مع بقية الوزارات والهياكل المعنيّة 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 المتعلّقة بالتّصرف
- تساعد البلدية على تحقيق استقلالها المالي والإداري
- توفر للبلدية تدريجيا مقومات النجاعة والفعالية.

3.1 الهدف

تهدف المهمة لإعداد برنامج إعادة هيكلة **لتحقيق التوازن المالي والحوكمة الرشيدة** لبلدية الزّهور من ولاية القصرين.

2
منهجية عمليّة التشخيص

بنيت عمليّة التّشخيص على المنهجيّة التشاركيّة ومرافقة التّغيير وتمّ اعتماد الزيارات الميدانية واللّقاءات مع أغلب الأطراف المتداخلة والمسؤولين المعنيين بشؤون البلديّة كوسيلة أساسيّة لفهم الوضعية الحقيقية للبلدية وضمان نجاعة التّشخيص ومرافقة المسؤولين لاستنتاج نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات التي تعترضها البلدية.

1.2 الأطراف التي تمّ لقاؤها خلال عمليّة التّشخيص

اعتمدت عملية التّشخيص أساسا على سلسلة من اللّقاءات للأطراف الفاعلة المعنية بوضعية البلدية وجمع المعطيات اللّازمة حتّى يتسنّى لفريق العمل القيام بتحليل الوضع. يمكن تصنيف الأطراف التي تمّت مقابلتها إلى:

- أطراف داخليّة

- رئيس البلدية أعضاء المجلس البلدي
- كاتب عام البلدية ومعتمد الزّهور
- رؤساء المصالح والأعوان البلديون

- أطراف خارجيّة

- السيد والي القصرين
- كاتب عام الولاية والمعتمدين
- رئيس دائرة الشؤون البلدية بالولاية
- أمين المال الجهوي والقابض
- مراقب المصاريف العموميّة
- ممثل صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية
- ممثلو الإدارات الجهوية (تجهيز، أملاك دولة...)
- ممثلو الوزارة المكلفة بالشؤون المحليّة

2.2 المحاور المتعلّقة بعمليّة التّشخيص

شملت عملية التّشخيص أربعة محاور أساسيّة وهي:

- حوكمة التّصرف وتقييم الأداء

- تحليل نشاط المجلس البلدي وطريقة صنع القرار
- تحليل مؤشرات الأداء

- المحور المالي

- تحليل الميزانيّة والحساب المالي
- تحليل الموارد وسبل تطوّرها
- تحليل النفقات وإمكانيّة ترشيدها
- تحليل المديونيّة

– التنظيم الإداري والموارد البشريّة

- تحليل التنظيم الهيكلي وقرار مجموع الأعوان والتعرف على الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية
- دراسة المنظومات الإعلاميّة المستغلّة
- تحليل توزيع الأعوان حسب السن والجنس والاختصاص وموقع العمل
- تشخيص توظيف الأعوان لمختلف المصالح
- تحليل الإسقاطات المستقبلّية لكلفة التأجير
- تحليل برنامج التكوين ودعم القدرات للبلدية وتشخيص احتياجاتها الإضافيّة

– المعدات والإستثمار

- تحليل وضعية المعدات والآليات وظروف استغلالها مقارنة باحتياجات الوظائف والخدمات
- تحليل استهلاك المحروقات
- تشخيص وضعيّة المستودع وكيفيّة استغلاله
- تشخيص وضعية المخازة وكيفية استغلالها
- تشخيص عملية الصيانة لمعدات وآليات البلديّة
- تحليل برنامج الاستثمار البلدي ونسبة تقدم انجاز المشاريع
- تحليل المخطط التقديري لإنجاز الصفقات

في المرحلة الأخيرة لعمليّة التّشخيص تمّ بلورة شجرة المشاكل التي تشمل أهمّ النقائص والإشكاليات في إطار ورشات عمل تشاركيّة مع المسؤولين بهدف استنتاج الأسباب الجذرية لها وهي التي ستكون ركيزة للمرحلة الثانية للمهمة وهي مرحلة بلورة البرنامج الإصلاحي.

3

نتائج
أعمال التشخيص

1.3 البلدية ومحيطها العام

تقديم البلدية

التسمية:	بلدية الزهور – ولاية القصرين
تاريخ التكوين:	03 ديسمبر 2015
مرجع التكوين:	الأمر الحكومي عدد 2131 بتاريخ 03 ديسمبر 2015
عدد الدوائر:	0
المساحة:	17, 3كلم2
عدد العمادات:	6 (الزهور الشرقي 1 و 2 - الزهور الغربي 1 و2 و3 و4)
عدد السكان سنة 2019 (حسب المعهد الوطني للإحصاء):	21 819
الكثافة السكانية بالكم^2:	96.6882
عدد الأسر:	7315
عدد المساكن:	5206
عدد المؤسسات:	979
نسبة الربط بالكهرباء:	95,77%
نسبة الربط بالماء:	94,37%
نسبة الربط بشبكة التطهير:	85,63%
نسبة الرّبط بشبكة الغاز الطّبيعي:	16,93%
نسبة البطالة العامة/ أصحاب الشهائد العليا	22% / 46% (جهوي)
مؤشر التنمية المحلية	0.16 (جهوي)
عدد اعضاء المجلس البلدي:	18
اسم رئيس البلدية:	صلاح الدين بوعزي
عدد الأعوان المرسّمون:	268
نسبة التأطير:	2,3%

تحظى بلديّة الزّهور بأعلى مؤشرات الارتباط بشبكات خدمات البنية الأساسية على المستوى الجهوي بولاية القصرين نظرا لكونها منطقة 100% حضريّة ويعود ذلك لارتباطها السابق ببلديّة القصرين المدينة حيث كانت تمثّل دائرة بلدية لها منذ سنة 1992 وتضمّ ستّ عمادات وتعد ما يقارب 21819 ساكن.

من الناحية الجغرافيّة، تقع بلديّة الزّهور بين بلديات القصرين المدينة وبوزقام والنور وبالتالي فهي لا تملك رصيدا عقاريا يمكّنها من التّوسع الحضري في المستقبل.

2.3 تشخيص حوكمة التصرف وتقييم الأداء

تعلقت الأعمال الخاصة بهذا المحور بتحليل مؤشرات نشاط المجلس البلدي ومتابعة مؤشرات الأداء.

أ. وصف الوضعيّة

يتكوّن المجلس البلدي لبلديّة الزّهور من 18 عضو (8 نساء و10 رجال) وقد عمل على تشكيل عدد 12 لجنة قارة

- لجنة الشؤون المالية والاقتصادية ومتابعة التصرف
- لجنة الإعلام والتواصل والتقييم
- لجنة الشؤون الإدارية وإسداء الخدمات
- لجنة النظافة والصحة والبيئة
- لجنة الطفولة والشباب والرياضة
- لجنة الشؤون الاجتماعية والشغل وفاقدي السند وحاملي الإعاقة
- لجنة التعاون اللّامركزي
- لجنة المرأة والأسرة
- لجنة الفنون والثقافة والتربية والتعليم
- لجنة المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين
- لجنة الأشغال والتهيئة العمرانية
- لجنة الديمقراطية التشاركية والحوكمة المفتوحة

كما أحدثت بالبلديّة لجنتين فنّيتين:

- لجنة تبتيت بمقتضى قرار بلدي (السوق اليومية والظرفية) وتتكون من مساعد رئيس بلدية وعون مالي ورئيس لجنة المالية ورئيس لجنة الشؤون الإدارية والقابض.
- لجنة الشراءات خارج إطار الصفقات وتتكون من رئيس البلدية والكاتب العام وعون مالي وإطار من المصلحة المالية.

فيما يخص نشاطه الدوري، عقد المجلس البلدي بعنوان سنة 2019 عدد 4 جلسات تمهيديّة وعدد 4 دورات عاديّة كما عقد بعنوان سنة 2020عدد 4 جلسات تمهيديّة وعدد 4 دورات عاديّة.

وقد تمكنت بلدية الزّهور من الحصول على معدل 75 نقطة في تقييم الأداء لسنة 2017 لتتحصل على مبلغ 192 ألف دينار و86 نقطة سنة 2018 لتتحصل على مبلغ 304 ألف دينار.

تمسك البلديّة سجل لمنظمات المجتمع المدني الناشط بتراب البلدية ويضم قائمة بـ 12 جمعية.

ب. تحليل نشاط المجلس البلدي وعلاقتهم بالإدارة والمجتمع المدني:

أدّت عمليّة التّشخيص للوقوف على العديد من الجوانب الإيجابية في نشاط المجلس البلدي وتتعلق خاصة بـ:

- حرص بعض أعضاء المجلس البلدي على النهوض بوضع البلديّة وتظافر الجهود فيما بينهم لضمان سير عمل البلدية وإسداء الخدمات للمواطنين. حتى في ظل الظّروف المتردية التي تمرّ بها البلديّة (إشكاليات على مستوى الإدارة، مقر آيل للسقوط، عدم انخراط أغلبيّة أعضاء المجلس في العمل البلدي...).

- متابعة شؤون المجلس واللّجان (كراس مخصص لاجتماعات المجلس وكراس مخصص لكل لجنة)
- وجود تفاعل و تنسيق بين البلدية و المجتمع المدني متمثل في اتّفاقيات تعاون و شراكة (معا، أي واتش, إرادة و صمود، تصحيح المسار).

كما يجدر بالذكر وجود تناصف في تركيبة المجلس من خلال تمثيل الشباب (9 أقل من 35 سنة و9 أكثر من 35 سنة) واحترام مبدأ تكافؤ الفرص بالنسبة لتوزيع المهام في اللّجان (7 رؤساء لجان و6 رئيسات لجان)

إلاّ أنّ عمليّة التّشخيص أفضت إلى جملة من النّقائص وقع تحليلها كما يلي:

ملخّص الصّعوبات والنّقائص المسجّلة في مجال «حوكمة التّصرف»

- تغيب متكرّر لأغلبية أعضاء المجلس خلال الجلسات ونقص في إدارة شؤون المجلس البلدي
- نقص في تكوين أعضاء المجلس في مجال العمل البلدي وفي علاقة المجلس بالإدارة
- ضعف نجاعة اللّجان
- نقص في تفاعل البلدية مع الإدارات الجهويّة

تغيب متكرّر لأغلبية أعضاء المجلس خلال الجلسات ونقص في إدارة شؤون المجلس البلدي

من جملة 16 جلسة عقدها المجلس البلدي، تمّ تأجيل 13 جلسة مرة على الأقل وذلك نتيجة تغيب العديد من أعضاء المجلس البلدي (نسبة الحضور لم تتجاوز 33% سنة 2020) وبالتّالي عدم توفّر النّصاب القانوني.

كما أنّ بعض الجلسات تأجّلت أكثر من مرّة خلافا لمقتضيات الفصل 220 من مجلة الجماعات المحليّة والفصل 10 من النظام الداخلي للمجلس البلدي الذي ينص انه في صورة عدم اكتمال النصاب القانوني، تتم الدعوة لانعقاد الجلسة بعد ثلاثة أيّام على الأقل مهما كان عدد الحاضرين ولم يكن مطلوبا الدّعوة لجلسة ثالثة.

وبالتالي فإنّ عمليّة صنع القرار في البلديّة تعتبر معطّلة نسبيّا وتشكّل خطرا على ديمومة المجلس خاصة فيما يتعلّق بالقرارات الحيويّة مثل المصادقة على الميزانيّة.

نقص في تكوين أعضاء المجلس في مجال العمل البلدي وفي علاقة المجلس بالإدارة

عبّر المسؤولون عن حاجة أعضاء المجلس البلدي الى التكوين في المجالات التالية:

- علاقة المجلس البلدي بالإدارة
- الحوكمة
- التشاركيّة
- الميزانية
- إجراءات الشراءات العموميّة

ضعف نجاعة اللّجان

قام فريق العمل خلال عمليّة التّشخيص بدراسة دوريّة اجتماعات مختلف اللّجان القارة وغير القارّة وقد تمّ ملاحظة ضعف في نجاعة بعض اللّجان حيث أنّه باستثناء 3 لجان (لجنة الشؤون المالية الاقتصادية ومراقبة التّصرف ولجنة الشؤون الإداريّة وإسداء الخدمات ولجنة الأشغال والتهيئة العمرانية) التي تنشط نسبيا فإنّ بقيّة اللّجان معطّلة (4 لجان لم تلتئم بتاتا منذ تكوينها، 3 لجان لم تلتئم منذ سنة 2018 و4 لجان لم تلتئم منذ سنة 2019).

نقص في تفاعل البلدية مع الإدارات الجهويّة

من خلال اللّقاءات التي أجريت مع مختلف الأطراف، لاحظ فريق العمل ضعف في تنسيق البلديّة وتعاونها وتواصلها مع السلط الجهوية، هذا ما يمكن أن يحدّ من التفاعل الإيجابي للإدارات الجهوية تجاه البلدية وبالتالي يؤثر على حسن سير وتقدم عديد الملفات والمشاريع المشتركة او التي تتطلب تنسيقا مع الادارات الجهوية في عديد المجالات الحيوية التي تهم خاصة البنية التحتية والمنشئات الشبابية والرياضية والملفات العقارية.

ج. في تقييم الأداء:

الشروط الدنيا:

من خلال اللّقاءات المنجزة والمستندات المقدّمة لفريق العمل، لم تتمكّن البلديّة من استيفاء الشروط الدنيا لسنتي 2019 و2020 ولن تتمكّن من بلوغ الشروط الدنيا لسنة 2021 نظرا لـ:

- عدم إعدادها للبرنامج السنوي للاستثمار.
- فوات الآجال المحدّدة للمصادقة على ميزانيّات سنة 2019 و2020 و2021.
- عدم موافاة مصالح الولاية بالحسابات الماليّة لسنتي 2019 و2020.
- عدم إشهار المخطّط التقديري السنوي للصفقات العموميّة لسنة 2019 و2020 و2021 بالمرصد الوطني للصفقات العموميّة.

تقييم الأداء:

علاوة على عدم استيفاء البلديّة للشروط الدّنيا لاحظ فريق العمل وجود العديد من النّقائص على مستوى مؤشّرات تقييم الأداء كالتالي:

ملخّص الصّعوبات والنّقائص المسجّلة في مجال «تقييم الأداء»

- عدم القدرة على تحسين الخدمات المسداة من طرف البلديّة
- نقص في تطبيق آليات التشاركيّة والشفافيّة
- عدم القدرة على تنمية القدرات

عدم القدرة على تحسين الخدمات المسداة من طرف البلديّة

- غياب برنامج سنوي للاستثمار
- نقص في استهلاك اعتمادات الاستثمار:

تملك البلديّة إلى غاية 2019 مبلغ 496 ألف دينار مرصودة بعنوان الاستثمار للسنوات الفارطة. إلاّ أنّ نسبة الإنجاز تساوي 0%.

- غياب جدول قيادة لمتابعة تنفيذ الصفقات.
- غياب مخطط ثلاثي للصيانة.
- غياب دفتر قيادة لمتابعة وسائل رفع الفضلات المنزلية والمشابهة.
- غياب خدمة مجدّدة أو مبتكرة في مجال النظافة.

- غياب مخطط بلدي للتصرف في النّفايات.
- نقص في نجاعة رفع الفضلات المنزلية والمشابهة حيث لا تتجاوز نسبة الفضلات المنزليّة والمشابهة المرفوعة 50 %.

نقص في تطبيق آليات التشاركيّة والشفافيّة

- عدم عقد جلسات خاصة بإعداد البرنامج السنوي للاستثمار 2021.
- عدم وجود موقع واب.
- ضعف في متابعة الشكاوى في الآجال حيث عالجت البلديّة 35 شكوى من مجموع 50 شكوى مودعة في البلديّة أي ما يعادل نسبة 70%. كما أنّ كيفية معالجة الشكاوى غير منتظمة حيث تتمّ في أغلب الأحيان معالجة الشكوى دون الرجوع إلى الشاكي وإعلامه بمآلها.
- عدم تصنيف المشاريع وفق البطاقة المعدة للغرض.
- عدم القيام باستشارة عمومية للمشاريع من صنف «ب» المدرجة ضمن برنامج التصرف البيئي والإجتماعي أو إعلام مصالح صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحليّة دوريا بعدم وجود مشاريع في الغرض.
- عدم المصادقة على برنامج التصرف البيئي من طرف البلدية.
- عدم إدراج الإجراءات الخاصة بالحد وتفادي المؤثرات السلبية من الناحية البيئية والاجتماعية بكراسات طلب العروض (للمشاريع المصنفة «ب» و «ج»).

عدم القدرة على تنمية القدرات

- غياب برنامج سنوي لدعم قدرات التّصرف.
- غياب مخطط تقديري محيّن للمهن والكفاءات.

إنّ عدم استيفاء البلدية لمختلف الشروط الدنيا والمؤشرات المتعلّقة بتقييم الأداء أدّى إلى حرمان البلديّة نهائيا من المبلغ المبرمج لمنحة المساعدة غير الموظفة بعنوان 2019 والبالغة 299 أد أي ما يعادل 5% من موارد البلديّة لسنة 2020.

كما انّها ستحرم من منابها بعنوان سنة 2020 والذي أجّل لسنة 2021 وذلك لعدم بلوغها الشروط الدنيا لسنة 2021 والذي يبلغ أيضا 299 ألف دينار.

3.3 تشخيص الوضع المالي

- معلومات مالية

بالدينار

	سنة 2019	سنة 2018
المداخيل		
المداخيل المبرمجة بالعنوان الأول	5 724 956	6 191 724
المداخيل المحققة بالعنوان الأول	5 033 570	5 299 801
نسبة انجاز مداخيل العنوان الأول	87,9%	85,59%
المداخيل المبرمجة بالعنوان الثاني	646 000	496 000
المداخيل المحققة بالعنوان الثاني	304 000	496 000
نسبة انجاز مداخيل العنوان الثاني	47,05%	100%
النفقات		
النفقات المبرمجة بالعنوان الأول	5 614 956	6 191 724
النفقات المحققة بالعنوان الأول	4 914 435	5 214 577
نسبة انجاز نفقات العنوان الأول	87,52%	84,21%
النفقات المبرمجة بالعنوان الثاني	756 000	0
النفقات المحققة بالعنوان الثاني	0	0
نسبة انجاز نفقات العنوان الثاني	0%	0%
فائض المداخيل على النفقات بالعنوان الأول	**119 135**	**85 224**
مجموع تقديرات موارد الميزانية	**6 370 956**	**6 687 724**
مجموع موارد الميزانية المنجزة	**5 337 570**	**5 795 801**

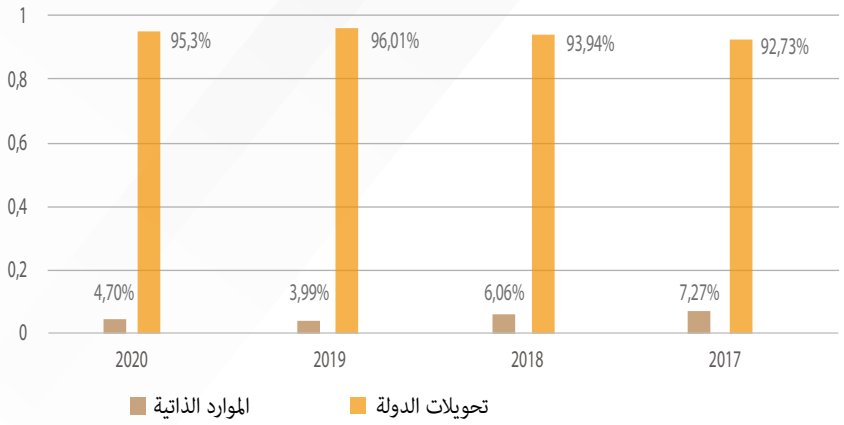
- مؤشرات ماليّة

مؤشرات مالية لبلدية الزهور بعنوان سنة 2020				
بيان المؤشر	كيفية احتساب المؤشر	نسبة المؤشر	المؤشر الوطني	المؤشر الجهوي
الاستقلالية المالية	المداخيل الذاتية / مداخيل العنوان الاول	4,68%	59,93%	26,14%
تحويلات الدولة	تحويلات الدولة ع 1 / مداخيل ع 1	95,3%	40,07%	73,86%
نسبة التأجير	التأجير العمومي / موارد العنوان الأول	92,80%	54,6%	62,67%
نسبة تحقيق الميزانية	منجز موارد ع 1 / تقديرات موارد ع 1	85,59%	91,29%	96,07%
الادخار الخام	(موارد ع 1 - نفقات ع 1) / موارد ع1	1,6%	14%	19,5%
الادخار الصافي	موارد ع 1 - (نفقات ع 1 + جملة الديون)	-8 %	3,49%	-3,65%
معدل مساهمة الساكن بالدينار بعنوان الجباية	المداخيل الجبائية الاعتيادية / عدد السكان	8,791 دينار	66 دينار	12 دينار
معدل تحويلات الدولة بعنوان كل ساكن	تحويلات الدولة / عدد السكان	231,52 دينار	38,797 دينار	62,745 دينار

- هيكلة موارد العنوان الأوّل حسب مصدرها:

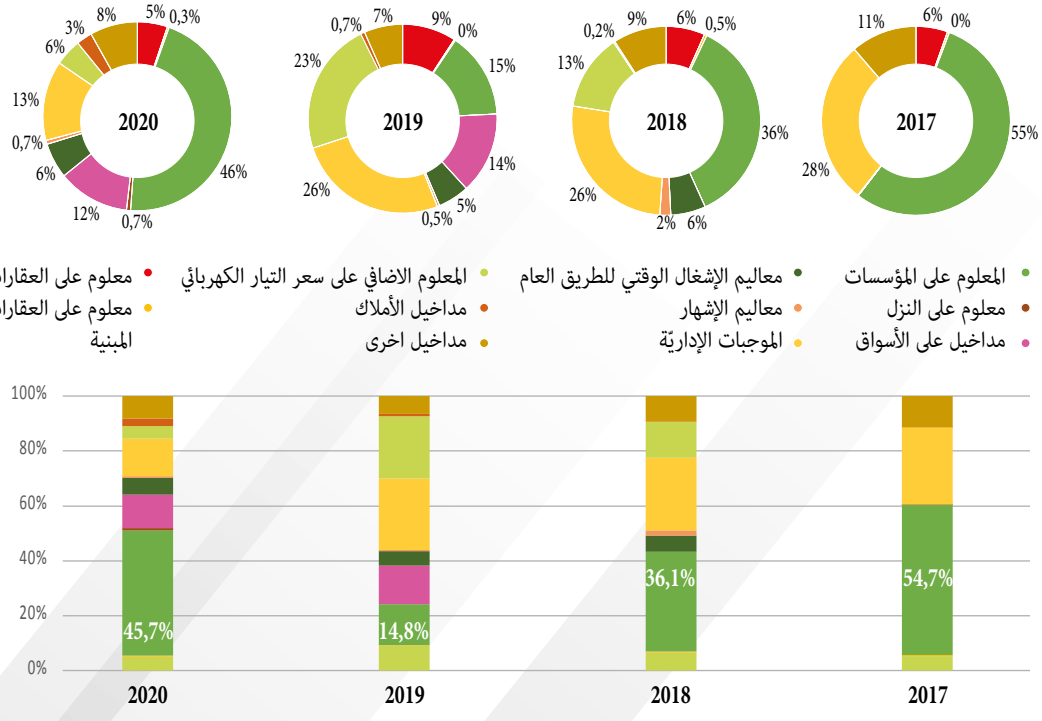
	2017	2018	2019	2020
الموارد الذاتية بالدينار	206 013	207 170	200 747	249 396
تحويلات الدولة بالدينار	2 627 348	3 213 256	4 832 823	5 052 134

نسبة الموارد الذاتية و تحويلات الدولة من مجموع موارد العنوان ا



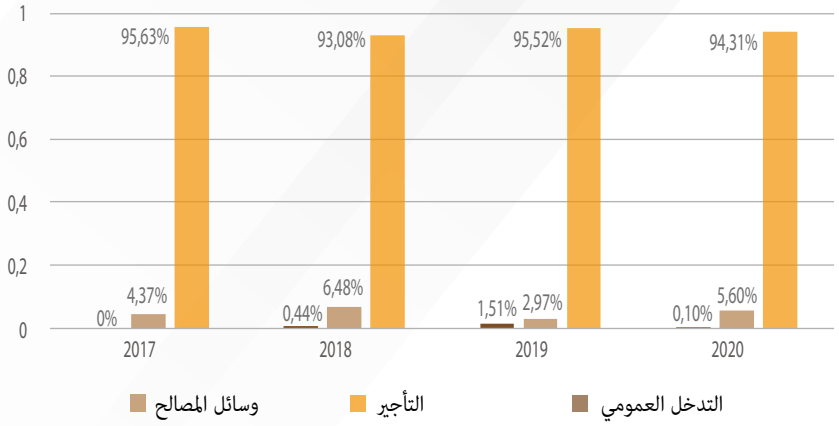
تمثل تحويلات الدولة أكثر من 92 % من موارد العنوان الأول فيما لا تتجاوز الموارد الذاتية 7,27%

هيكلة الموارد الذاتيّة للبلديّة



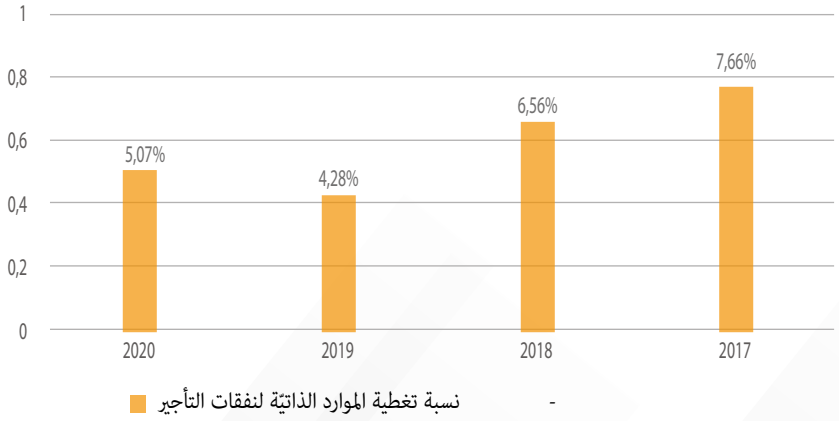
يمثل المعلوم على المؤسسات أكبر جزء من الموارد الذاتية للبلدية بنسبة لا تقل عن 36% (باستثناء سنة 2019)

هيكلة نفقات العنوان الأول



تمثل الأجور الجانب الاهم في نفقات التصرف بنسبة لا تقلّ على 93 % من نفقات العنوان الاول فيما لا تمثل بقية المصاريف الخاصة بالتصرف والاعتناء بالبنية الاساسية سوى 5 %.

نسبة تغطية الموارد الذاتيّة لنفقات التأجير



1.3.3 تحليل عمليّة إعداد الميزانيّة

تجاوز المجلس البلدي الآجال القانونية للمصادقة على الميزانية والمحددة ب 1 ديسمبر من كل سنة حسب الفصل 172 من مجلة الجماعات المحلية حيث تمت المصادقة على ميزانية سنة 2020 خلال شهر مارس 2020 وميزانية سنة 2021 خلال شهر فيفري 2021.

ويؤثر هذا التأخير حتما على السير العادي للبلدية حيث يتم اللجوء الى قرارات شهرية للميزانية في حدود ميزانية السنة المنقضية.

2.3.3 تحليل الموارد

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

بناء على عملية التشخيص، تم الوقوف على ضعف الموارد الذاتية مقارنة بالموارد المحالة وهو ما يؤثر بصفة مباشرة على الاستقلالية المالية للبلدية وبالتالي يحدّ من طاقتها للتطوّر.

كما أسفرت عملية التشخيص على تسجيل الصعوبات والنقائص التالية:

ملخص الصعوبات والنقائص المسجلة من خلال عملية تشخيص الموارد المالية

- ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنيّة
- ضعف استخلاص المعلوم على العقارات غير المبنيّة
- نقص في متابعة المعلوم على المؤسسات الصناعية والتجارية
- نقص في توظيف ومتابعة استخلاص الموارد مع القباضة
- نقص في توظيف معلوم الإشهار
- نقص على مستوى توظيف معلوم الاشغال الوقتي للطريق العام
- نقص في التصرف في الكراءات
- عدم توظيف المعلوم على رفع الفضلات غير المنزليّة

ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنيّة

يتولى 04 أعوان (متصرفة و2 مستكتب ادارة وكاتب تصرف) مهمة متابعة هذا المعلوم على مستوى التثقيل والتحيين باستعمال جداول اكسال (EXCEL) رغم وجود منظومة التصرف في موارد الميزانية GRB.

	سنة 2020
عدد الفصول	5.910
تثقيلات السنة	87.794
بقايا التثقيلات	170.567
جملة التقثيلات	258.361
الاستخلاص	12.873
نسبة الاستخلاص من تثقيلات السنة	% 14.6
نسبة الاستخلاص من مجموع التثقيلات	% 5
نسبة الاستخلاص من جملة مداخيل	% 0.24
نسبة الاستخلاص من جملة المداخيل الذاتية	% 5.2

يبلغ جدول تحصيل المعلوم على العقارات المبنية لسنة 2020 دون احتساب المناب الراجع لصندوق تحسين السكن 87.794 دينار موزعة على 5910 فصل فيما تبلغ بقايا التثقيلات حسب الحساب المالي لسنة 2019 ما قدره 170.567 دينار.

يشكو هذا المعلوم ضعف الاستخلاص حيث بلغت المداخيل سنة 2020 ما قدره 12.873 دينار بنسبة 14.6 % من تثقيلات السنة و5 % من مجموع التثقيلات لسنة 2020 وما قبل البالغة 258.361 دينار.

يمثل هذا المعلوم نسبة 0.24 % من جملة مداخيل سنة 2020 و5.2 % من جملة المداخيل الذاتية لسنة 2020.

ضعف استخلاص المعلوم على العقارات غير المبنيّة

سنة 2020	
عدد الفصول	825
تثقيلات السنة	12.715
بقايا التثقيلات	33.500
جملة التقثيلات	46.215
الاستخلاص	773
نسبة الاستخلاص من تثقيلات السنة	% 6
نسبة الاستخلاص من مجموع التثقيلات	% 1.6
نسبة الاستخلاص من جملة المداخيل	% 0.02
نسبة الاستخلاص من جملة المداخيل الذاتية	0.3%

يبلغ جدول تحصيل المعلوم على العقارات غير المبنية لسنة 2020 ما قدره 12.715 دينار موزعة على 825 فصل فيما تبلغ بقايا التثقيلات حسب الحساب المالي لسنة 2019 ما قدره 33.500 دينار.

يشكو هذا المعلوم ضعف الاستخلاص حيث بلغت المداخيل سنة 2020 ما قدره 773 دينار بنسبة 6 % من تثقيلات السنة و 1,6 % من مجموع التثقيلات لسنة 2020 وما قبل البالغة 46.215 دينار.

يمثل هذا المعلوم نسبة 0,02 % من جملة مداخيل سنة 2020 و0,3 % من جملة المداخيل الذاتية لسنة 2020.

نقص في متابعة المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية

سنة 2020	
عدد الفصول	986
جدول مراقبة السنة	94.569 دينار
الاستخلاص	113.021 دينار
نسبة الاستخلاص من جملة موارد السنة	2.15%
نسبة الاستخلاص من المداخيل الذاتية	45.7%

يبلغ جدول مراقبة استخلاص المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية لسنة 2020 ما قدره 94.569 دينار موزعة على 986 فصل وتبلغ مداخيل سنة 2020 بعنوان هذا المعلوم ما قدره 113.933 دينار تنقسم الى 21.000 دينار موارد اعتيادية و92.000 دينار موارد متأتية في إطار التسوية والتعديل وهو يعتبر اهم مورد في ميزانية البلدية حيث يمثل 45.7 % من جملة الموارد الذاتية و2.15 % من جملة الموارد.

وتجدر الملاحظة أن مدينة الزهور لا تحتوي على مؤسسات صناعية ومهنية أو منطقة صناعية باستثناء معمل عجين الحلفاء المغلق منذ مدة والذي يمر بصعوبات اقتصادية كبرى مما يجعل المبلغ المستخلص مقبولا اجمالا مقارنة بالطّاقة الجبائيّة المتوفّرة.

إلا أن ذلك لا ينفي امكانية تحسين هذا المورد حيث لوحظ غياب جدول تثقيل الفارق في المعلوم على المؤسسات ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية نتيجة عدم قيام البلدية بمتابعة مدى استخلاص الحد الادنى ومقارنته بالمبلغ المستخلص. ويمكن بتفادي هذا الاخلال تحصيل موارد اضافية بعنوان هذا المعلوم.

نقص في توظيف ومتابعة استخلاص الموارد مع القباضة

يستخدم الاعوان بمصلحة الجباية جداول يدويّة في صيغة اكسال (EXCEL) لتحصيل المعطيات الخاصة بالمعاليم على العقارات المبنية والأراضي غير المبنية والمعلوم على المؤسسات ثم طباعتها واستخراج جداول تحصيل وارسالها الى القباضة المالية لتثقيلها مما نتج عنه :

- وجود أخطاء مادية في الاحتساب.
- التأخير في استخراج جداول التحصيل وارسالها الى القباضة والتي يفترض ان تكون جاهزة ومحيّنة في مفتتح السنة المالية.
- التأخير في القيام بالتثقيل من طرف القباضة المالية.
- صعوبة متابعة الاستخلاص من طرف القباضة البلدية حيث يتم القيام بعملية البحث والاحتساب للمتخلدّات وتحرير الإعلامات بطريقة يدوية.

كما تم من خلال اللّقاءات مع مختلف المتدخّلين الوقوف على النقائص التالية:

- ضعف الإطار البشري بالبلدية المكلف بالتصرف المالي في النفقات من حيث القيام بأعمال التصفية واعداد ملفات الاوامر بالصرف واحالتها الى القباضة البلدية ومتابعتها وتسوية الإخلالات إن وجدت.
- نقص الامكانيات بالقباضة البلدية حيث تقوم بمتابعة حسابيات 4 بلديات و5 مؤسسات عمومية وتحتوي على 3 عدول خزينة بمعدل 0,75 عدل خزينة لكل بلدية.
- عدم معاضدة البلدية مجهود القباضة في الاستخلاص حيث لم تتولّ توفير أعوان بلديين بالقباضة للقيام باستخراج الإعلامات وتوزيعها والقيام بكل الاعمال التي من شأنها تحسين الاستخلاص رغم وفرة عدد الأعوان بالبلدية.
- نقص في عملية التواصل بين القباضة والبلدية حيث يتم الاقتصار على مواكبة القابض لأعمال الدورات العادية دون وجود جلسات عمل وتقييم دورية ودون تحديد أهداف استخلاص سنوية.

نقص في توظيف معلوم الإشهار

تبلغ المداخيل المحققة بعنوان المعلوم على الاشهار لسنة 2020 ما قدره 1.660 دينار. ويمثل هذا المعلوم نسبة 0.03 % من جملة مداخيل سنة 2020 و0.67 % من جملة المداخيل الذاتية لسنة 2020.

إلّا أنّ البلديّة لم تستغل كل الطاقة الجبائية المتاحة لتوظيف المعلوم حيث إنّه تمّ ملاحظة:

- عدم وجود مساحة العلامة الاشهارية صلب قرار الترخيص.
- عدم وجود التعريفة المصادق عليها من طرف المجلس البلدي.
- عدم التنصيص على القرار البلدي الضابط لتعريفة الاشهار (حيثيات القرار).
- عدم وجود جداول جرد ومتابعة.

كلّ هذه النقائص تحدّ من مردوديّة المعلوم وبالتالي تنمية موارد البلديّة.

نقص في توظيف معلوم الاشغال الوقتي للطريق العام

تبلغ المداخيل المحققة بعنوان الاشغال الوقتي للطريق العام لسنة 2020 ما قدره 15.138 دينار. ويمثل هذا المعلوم نسبة 0.21 % من جملة مداخيل سنة 2020 و6.1 % من جملة المداخيل الذاتية لسنة 2020.

إلّا أنّ البلديّة لم تستغل كل القدرة المتاحة لتوظيف المعلوم حيث إنّه تمّ ملاحظة:

- عدم وجود المساحة المرخص فيها صلب قرار الترخيص.
- عدم وجود التعريفة المصادق عليها من المجلس البلدي (حيثيات القرار).
- عدم التنصيص على القرار البلدي الضابط لتعريفة الإشغال الوقتي
- عدم وجود جداول جرد ومتابعة.

كلّ هذه النقائص تحدّ من مردوديّة المعلوم وبالتالي تنمية موارد البلديّة.

نقص في التصرف في الكراءات

تتولى البلدية استخلاص معاليم كراء 18 عقار (وهي عبارة عن أكشاك) بمساحات تتراوح بين 9 متر مربع و 12 متر مربع ومعلوم سنوي يتراوح بين 600 د و 960 د بمبلغ سنوي قدره 13.320 دينار.

تبلغ المداخيل المحققة بعنوان الكراءات لسنة 2020 ما قدره 6.769 دينار من جملة تثقيلات قدرها 18.516 دينار لسنة 2020 وما قبل أي بنسبة استخلاص 50,8 % من تثقيلات السنة و36,5 % من جملة التثقيلات.

ويمثل هذا المعلوم نسبة 0,13 % من جملة مداخيل العنوان الأول لسنة 2020 و2,7 % من جملة المداخيل الذاتية للعنوان الأول لسنة 2020.

تبلغ المتخلدات بالنسبة لمعاليم الكراءات 11.747 دينار إلاّ أنّه لم يتم اتخاذ أي اجراء قانوني او قضائي لتتبع المتلددين في الخلاص.

كما تمّت ملاحظة وجود خلط على مستوى العقود حيث يتم الإشارة الى عبارة أكشاك واستغلال من جهة وعبارة كراء من جهة أخرى مما يدعو إلى ضرورة توضيح العقود وطبيعة الاستغلال والعلاقة التعاقدية حماية لحقوق البلدية.

من ناحية أخرى يوجد حوالي 42 كشك تابعة لحي حرفي بعضها شاغر وبعضها مستغل أنجز في إطار خطة للتصدي لظاهرة الانتصاب الفوضوي حيث كان مبرمجا تخصيصها للمنتصبين داخل المدينة بالطريق الرئيسية لكن لوحظ أنه يتم استعمالها حاليا كمخازن للمنتصبين الفوضويين الذين لا يزالون يواصلون انتصابهم الفوضوي بالمدينة مع التمتع بالمحلات في نفس الوقت.

ويتجه الأمر الى ضرورة ايجاد حل لهذا الاشكال من خلال إصدار تراخيص أو عقود اشغال وقتي للمحلات المذكورة وإلزام المستغلين باستغلال المحلات وخلاص المعاليم والامتناع عن الانتصاب الفوضوي.

عدم توظيف المعلوم على رفع الفضلات غير المنزلية

عادة ما يوظف معلوم رفع الفضلات غير المنزلية على المؤسسات الصناعية والمهنية والتجارية والمقاهي والمطاعم والنزل واجمالا كل ما كانت الفضلات غير عادية من حيث الكمية او النوعية وذلك بمقتضى اتفاقيات تضبط الكمية اليومية للفضلات ومعلوم رفعها باللتر الواحد.

من خلال عمليّة التّشخيص لوحظ أنّ البلدية لا تتولّ توظيف معلوم رفع الفضلات غير المنزلية على المطاعم والمقاهي والمساحات التجارية الكبرى وهذا ما يمثل طاقة غير مستغلّة من طرف البلديّة لتعبئة مواردها.

مداخيل الاسواق

بلغت مداخيل الاسواق لسنة 2020 ما قدره 30.724 أي بنسبة 0.58 % من جملة مداخيل سنة 2020 و12 % من جملة المداخيل الذاتية لسنة 2020.

خلال عمليّة التّشخيص, تمّت ملاحظة فارق بين مبلغ اللزمة (46.000 د) لسنة 2020 والمبلغ المستخلص (30.724) ويعود عدم استخلاص الفارق الى طرح مبالغ الفترة التي توقف فيها السوق عن النشاط جراء جائحة كورونا.

أما فيما يخص لزمة سنة 2021 فقد بلغت حسب عقد اللزمة ما قدره 51.000 دينار أي بنسبة زيادة قدرها 10.8 % مقارنة بالسنة المنقضية.

3.3.3 تحليل النفقات

تعلقت الأعمال الخاصة بهذا المحور بتحليل عناصر النفقات حسب الأهمية وتطورها مقارنة بالسنوات الفارطة ومقاربتها مع الميزانية ومقارنة هيكلتها مع المعدلات الوطنية.

أسفرت عملية التشخيص على تسجيل النقائص التالية:

ملخص المشاكل والنقائص الملاحظة من خلال عملية تشخيص النفقات

- ضعف في عمليّة تخطيط وتنفيذ الشراءات
- عدم خلاص المؤسسات العموميّة
- تأخير في صرف الأجور
- عدم صرف اعتمادات التنمية

ضعف في عمليّة تخطيط وتنفيذ الشراءات

من خلال عمليّة التّشخيص لاحظ فريق العمل غياب التخطيط والبرمجة في مجال الشراءات العمومية حيث لوحظ غياب برامج استعمال الاعتمادات وغياب مكلف صلب الإدارة للقيام بإعداد ملفات الاستشارات وإعداد إجراءات المنافسة وعقد النفقات.

فيما يخصّ الشراءات، تقوم المصلحة المالية مبدئيا بإنجاز جميع المراحل (انطلاقا من الإعلان عن المنافسة إلى خلاص المزودين مرورا بمرحلة فتح العروض وتقييمها) إلاّ أنّ دور الأعوان بالمصلحة يقتصر على استعمال منظومة أدب بلديات واستخراج اقتراحات التعهد بالنفقة والأذون بالتزود والأوامر بالصرف دون اعداد الملفات التي تسبق ذلك.

إضافة إلى ذلك لم تنخرط البلديّة بمنظومة الشراءات العموميّة على الخطّ. مما يحد من قدرتها على تلبية حاجياتها من شراءات خاصة وشراءات في إطار صفقات عمومية.

من ناحية أخرى تمّ استنتاج النقائص التالية على مستوى عمليّة التّعهد بالنفقة:

- البطء في الإجابة على ملاحظات مراقب المصاريف العمومية فيما يخص اقتراحات التعهد بالنفقات.
- عدم الإستمرارية في تكليف الأعوان المكلفين بالنفقات مما أدى الى نقص في تراكم الخبرات لديهم وتكرار نفس الأخطاء المتعلقة بالآجال وشكل التعهدات والتحميل.
- تكرار تجاوز آجال صلوحية الأثمان.
- عدم ضبط برامج استعمال الاعتمادات منذ بداية السنة والقيام ببرنامج استعمال اعتمادات بمناسبة كل اقتراح تعهد بالنفقة مما يؤدي الى ضعف البرمجة والانجاز.
- عدم الالتجاء الى صيغة التعهد الاحتياطي للنفقات.

كل هذه العوامل تحدّ من نجاعة التصرف لدى البلدية وتجعلها عاجزة عن تلبية حاجياتها الأساسية وتقديم الخدمات لفائدة المواطنين.

تأخير في صرف الأجور

لاحظ فريق العمل من خلال اللقاءات والمستندات المتاحة وجود تأخير متواصل وشهري في صرف الأجور تتجاوز في بعض الأحيان شهر الاستحقاق مما يؤدي حتما الى توتير المناخ الاجتماعي داخل البلدية.

ويعود ذلك حسب المعطيات التي قدّمت لفريق العمل إلى التعهد بنفقة الأجور لكل شهر على حدة وعدم اعتماد صيغة التعهد الاحتياطي للنفقات ب 3 أشهر من مراقب المصاريف العمومية مما يسهل عملية صرف الأجور في اجالها.

عدم صرف اعتمادات التنمية

لم تقم البلدية منذ احداثها سنة 2017 بصرف أي مبلغ بالعنوان الثاني للميزانية المخصص للتنمية والذي بلغ إلى حدّ سنة 2020, 000 496 دينار.

ويعود ذلك الى عدم انجاز المشاريع المبرمجة ضمن مخططات الاستثمار السنوية نتيجة ضعف التأطير بالمصلحة الفنية وغياب القدرة على انجاز ملفات الصفقات والاستشارات المبرمجة.

4.3.3 تحليل المديونية

تبلغ جملة الديون المتخلّدة بذمة البلدية لفائدة المؤسسات العمومية والخاصة الى غاية 31 ديسمبر 2020 ما قدره 508.731 دينار مفصلة كما يلي:

المؤسسة الدائنة	مبلغ الدين بالدينار
الشركة التونسية للكهرباء والغاز	403.000
الشركة الوطنية لتوزيع البترول	32.500
الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه	4.320
اتصالات تونس	20.571
المطبعة الرسمية	25.000
الخواص	23.340
المجموع	**508.731**

ملخص المشاكل والنقائص الملاحظة من خلال عملية تشخيص مديونيّة البلديّة

- عدم خلاص المؤسسات العموميّة

من خلال تحليل مديونية البلدية يمكن استنتاج الاشكاليات التالية:

- البلدية لا تتولى خلاص المؤسسات العمومية بشكل كلي أحيانا حيث لاحظ فريق العمل عدم صرف أي اعتماد لفائدة الشركة التونسية للكهرباء والغاز والشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه منذ سنة 2017 وهو ما يؤدي الى تراكم الديون وارتفاع مبلغها وعدم قدرة البلدية على تسويتها.
- وجود ديون تجاه الشركة الوطنية لتوزيع البترول والمطبعة الرسمية مما قد يعيق التزود بالمطبوعات الرسمية ووصولات البنزين وهو ما يؤثر على السير العادي لمرفقي النظافة والحالة المدنية خصوصا.
- تمثل ديون المؤسسات العمومية النصيب الأكبر من مجموع الديون بنسبة 95.4% .
- تمثل ديون الشركة التونسية للكهرباء والغاز النصيب الأكبر من مجموع الديون بنسبة 79.3% من مجموع الديون و83 % من مجموع ديون المؤسّسات العموميّة وتم ابرام جدولة سنوية في شانها بقسط سنوي قدره 100 000 د.

4.3 التنظيم الإداري والموارد البشرية والمنظومات الإعلاميّة

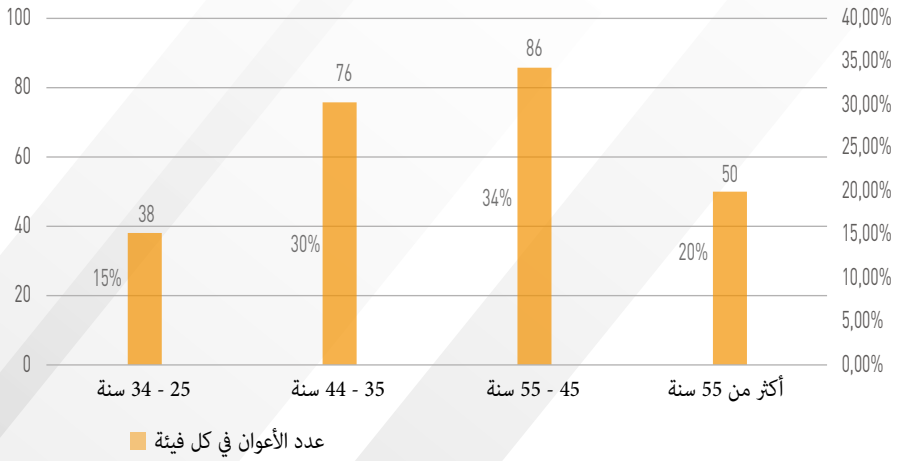
1.4.3. التنظيم الإداري والموارد البشرية

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

معطيات عن البلديّة:

عدد الأعوان المرسمين بالبلديّة (بما في ذلك الأعوان الوقتيين)	268
عدد الأعوان النساء	133
عدد الأعوان الرجال	135
معدل الأعمار للأعوان	46 سنة
عدد أعوان الحضائر على ذمّة البلديّة	287
نسبة التأطير	2,23%
الخطط الوظيفيّة المتوفّرة	7 (6 منها شاغرة)

توزيع الأعوان حسب الفئة العمريّة



من خلال عمليّة التّشخيص تمّ ملاحظة النقائص التالية:

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

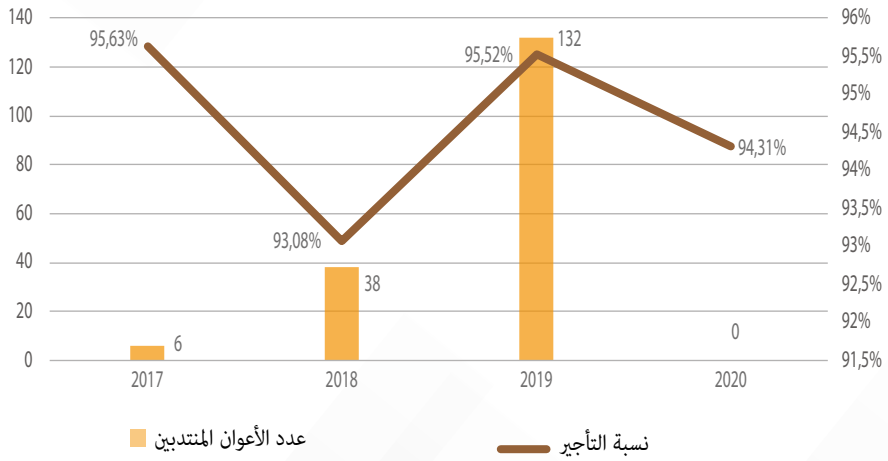
- تضخّم عدد الأعوان وكلفة التأجير
- تنظيم هيكلي لا يتماشى مع متطلبات حسن سير البلديّة
- تأخّر إجراءات ترقية الأعوان
- عدم نجاعة توزيع الأعوان حسب حاجيات المصالح والأقسام

تضخّم عدد الأعوان وكلفة التأجير

يبلغ العدد الجملي للأعوان العاملين ببلديّة الزّهور 546 عون مقسمين كالآتي:

- عدد 268 عون مرسّمين ووقتيين بالبلديّة (81 إداري و9 تقنيين و178 عملة).
- عدد 287 عملة حضائر منهم 85 عامل يتراوح أعمارهم بين 45 و55 سنة.

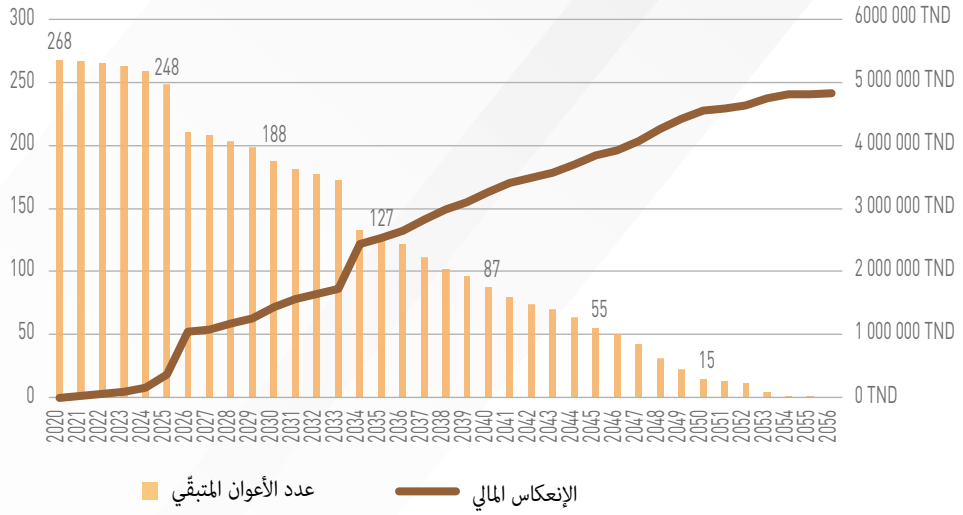
يتجاوز هذا العدد الحاجيات الحقيقية للبلدية (حسب حجمها) ويؤثر سلبيّا على الوضعيّة الماليّة للبلديّة بسبب تضخّم كلفة الأجور ويمثّل السّبب الرئيسي لتدهور الوضعيّة الماليّة للبلديّة.



من خلال تحليل المعطيات المتوفّرة لدى الفريق، تمّت بلورة الإسقاطات المتعلّقة بإحالة الأعوان على التقاعد وانعكاسها المالي على البلديّة.

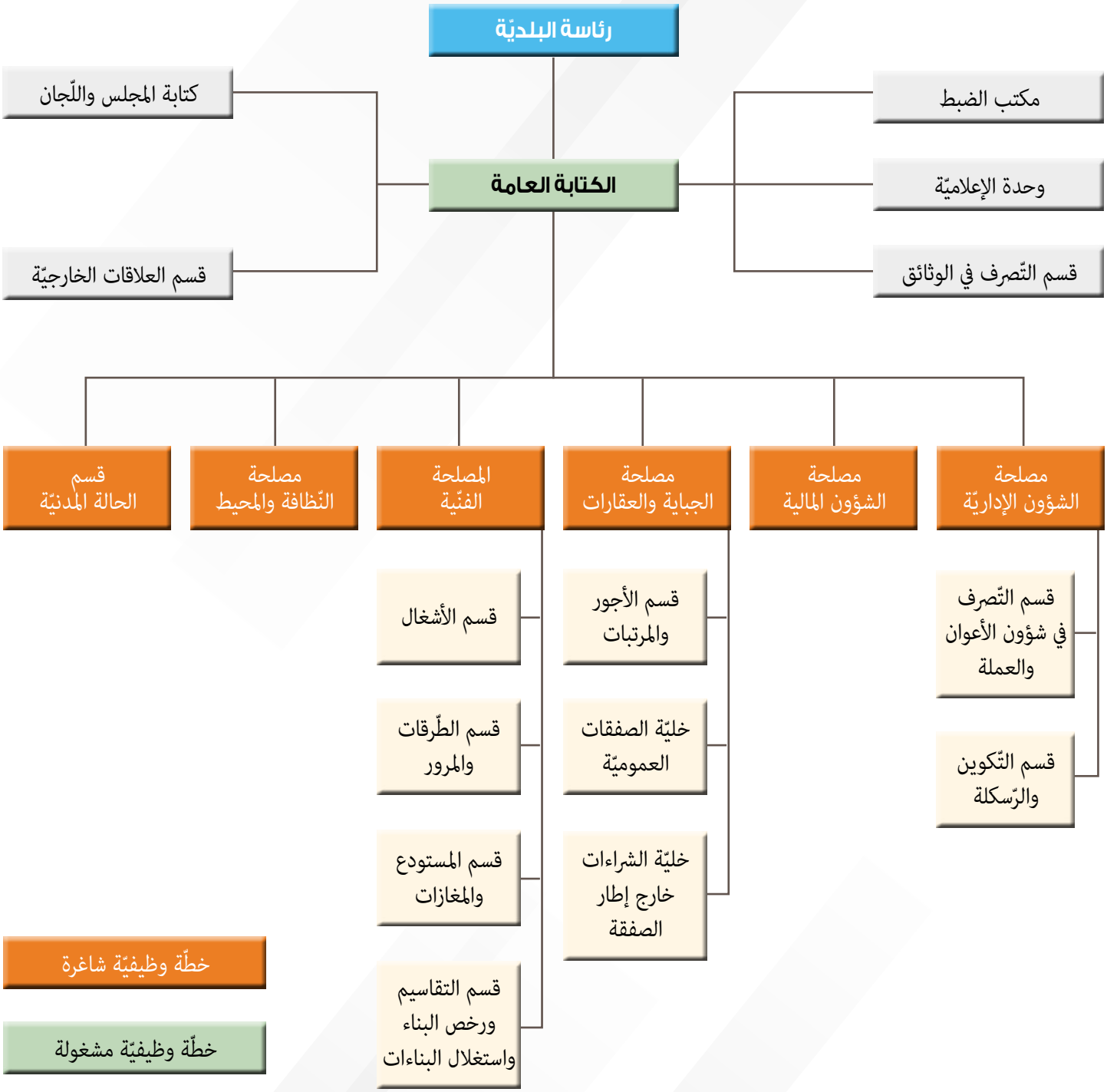
الفترة	2025-2021	2031-2026	2036-2027	2041-2037
عدد الأعوان المحالين على التقاعد	20	67	60	42
عدد الأعوان المتبقي	248	181	121	79
الانعكاس المالي خلال الفترة المعنية	360 000 دينار	1 206 000 دينار	1 080 000 دينار	756 000 دينار

إسقاطات تطوّر عدد الأعوان و إنعكاسه المالي



تنظيم هيكلي لا يتماشى مع متطلبات حسن سير البلديّة

تعمل البلديّة حاليّا بتنظيم هيكلي مصادق عليه من طرف وزارة الشؤون المحليّة والبيئة بتاريخ 4 جوان 2018 تمّ إعداده من طرف النيابة الخصوصيّة السابقة (قبل انتخاب المجلس البلدي الحالي) وهو يقتصر فقط على إحداث 6 مصالح و7 خطط وظيفيّة (كاتب عام ورئيس مصلحة الشؤون الإداريّة ورئيس مصلحة الشؤون المالية ورئيس مصحة الجباية والعقارات ورئيس المصلحة الفنّية ورئيس مصلحة النظافة والمحيط ورئيس قسم الحالة المدنيّة) وهو ما لا يراعي المتطلبات الضّروريّة لحسن سير البلديّة خاصة وأنّه لا يمنح الفرصة للمؤهلين للترقية لمناصب أرفع (كاهية مدير أو مدير).


رئاسة البلديّة
كتابة المجلس واللّجان
مكتب الضبط
الكتابة العامة
وحدة الإعلاميّة
قسم العلاقات الخارجيّة
قسم التّصرف في الوثائق
قسم الحالة المدنيّة
مصلحة النّظافة والمحيط
المصلحة الفنّية
مصلحة الجباية والعقارات
مصلحة الشؤون المالية
مصلحة الشؤون الإداريّة
قسم الأشغال
قسم الأجور والمرتبات
قسم التّصرف في شؤون الأعوان والعملة
قسم الطّرقات والمرور
خليّة الصفقات العموميّة
قسم التّكوين والرّسكلة
قسم المستودع والمغازات
خليّة الشراءات خارج إطار الصفقة
قسم التقاسيم ورخص البناء واستغلال البناءات
خطّة وظيفيّة شاغرة
خطّة وظيفيّة مشغولة

تأخّر إجراءات ترقية الأعوان

بالرّغم من أنّ البلديّة انطلقت في إعداد الإجراءات الكفيلة بترقية الأعوان داخل الإدارة البلديّة (قرار لجنة المناظرة، شروط المناظرة، الرتب المقترحة للتّرقية...) إلاّ أنّ هذه الترقيات لم يتم البتّ فيها ولم تصدر نتائجها بعد ممّا لا يمكّن هؤلاء الأعوان من اشغال خطط وظيفيّة وهو ما تمّ ملاحظته حيث أنّ كلّ الخطط الوظيفيّة المدرجة بالتنظيم الهيكلي شاغرة (ما عدى خطّة الكاتب العام) وهو ما يؤثر سلبيّا على إنتاجيّة الأعوان وبالتالي على السير العادي للبلديّة نظرا لغياب الحوافز اللّازمة لتشجيعهم.

عدم نجاعة توزيع الأعوان حسب حاجيات المصالح والأقسام

لاحظ فريق العمل خلال عمليّة التّشخيص أنّ توزيع الأعوان على مختلف المصالح والأقسام لا يتطابق مع الحاجيات الحقيقيّة لإسداء الخدمات البلديّة في أحسن الظروف (مثال في قسم الحالة المدنيّة يوجد 31 عون في حين أنّ حاجيات المصلحة لا تتعدّى 20 عون) وهذا ما يؤثر سلبا على إنتاجيّة الأعوان بصفة عامّة وعلى نوعيّة الخدمات المسداة للمواطن بصفة خاصّة.

2.4.3. المنظومات والأساليب الإعلامية

تعلّقت أعمال التّشخيص في هذا المحور بتحليل مدى توفر واستغلال مختلف المنظومات والشبكات الإعلاميّة المتعلقّة بالعمل والتصرف البلدي صلب البلديّة وتأثيرها على أدائها.

تتوفّر لدى البلديّة المنظومات التالية:

- «أجور» فيما يخصّ التّصرف في الأجور.
- «ADEB» فيما يخصّ تنفيذ الميزانيّة.
- «مدنيّة» فيما يخصّ الحالة المدنيّة.
- «GRB» فيما يخصّ التّصرف في موارد الميزانيّة.

من خلال عمليّة التشخيص تمّ الوقوف على النقائص التالية:

ملخص النقائص والإشكاليات المسجلة من خلال عملية تشخيص المنظومات والشبكات الإعلاميّة

- انقطاع الرّبط بالشبكة الإداريّة المندمجة الخاصة بالجماعات المحليّة
- فاعليّة ونجاعة بعض المنظومات المستغلّة
- عدم تركيز العديد من المنظومات الإعلامية الوطنية والخاصة

انقطاع الرّبط بالشبكة الإداريّة المندمجة الخاصة بالجماعات المحليّة

تمّ ملاحظة انقطاع ربط البلديّة بالشبكة الإداريّة المندمجة الخاصة بالجماعات المحليّة وذلك على إثر انتقال البلديّة إلى مقرّها الجديد وهو ما أثّر سلبيا على أداء البلديّة من ناحية التّصرف ومن ناحية إسداء الخدمات للمواطنين حيث انّ منظومات «ADEB» و«GRB» و«مدنيّة» معطّلة وهو ما يعرّض البلديّة إلى الإشكاليات والمخاطر التالية:

فيما يخص منظومة ADEB

- تعطّل خلاص المزودين وإيفاء البلديّة بتعهداتها.
- اللّجوء إلى التّنقل لاستخدام المنظومات بمقر آخر (بلديّة مجاورة أو الولاية...).
- تأمين المعطيات والحفاظ على السر المهني.

فيما يخصّ منظومة GRB

- متابعة الوصولات اليدويّة والدفاتر والجداول الورقيّة المسلمّة.
- تعطل مصالح المواطنين وتردي خدمات الجباية المحلية.
- غياب تقارير وجداول قيادة تساعد على اتخاذ القرار.
- تأمين قاعدة البيانات وضياع المعلومات عند عطب الموزعات المحلية.

فيما يخصّ منظمة «مدنيّة»

- ضياع المعلومات والرسوم المسجلة محلياً.
- تعطل مصالح المواطنين وتردي خدمات الحالة المدنية (لا يمكن استخراج المضامين الا للمرسمين بالقاعدة المحلية لبلدية الزهور).

فاعليّة ونجاعة بعض المنظومات المستغلّة

تستغلّ البلديّة منظومة أجور فيما يتعلّق بأجور أعوان البلديّة إلاّ أنّها غير ناجعة حيث انّها تمثّل الإشكاليات التالية:

- إشكالية التحيين الدوري للمنظومة وإجباريّة التنقل للمركز الوطني للإعلامية للحصول على التحيين.
- دقة المعطيات المتعلقة بالأجور والمنح والرتب.
- تأمين المعطيات وقواعد البيانات.

عدم تركيز العديد من المنظومات الإعلامية الوطنية والخاصة

ما عدى المنظومات السالف ذكرها، لم تقم البلديّة باستغلال العديد من المنظومات الوطنية والخاصة والتي من شأنها أن تسهّل وتحسّن من مردود البلديّة وبالتالي تحدّ من تحسنّ وضع البلديّة. نذكر على سبيل المثال:

المنظومة	التأثير على البلديّة
منظومة الشراءات العموميّة عن بعد TUNEPS	إمكانية إبرام الصفقات والشراءات العمومية والإعلان عن طلبات العروض
الجريدة الرسميّة للجماعات المحليّة JOCL	نشر القرارات ودخولها حيز النفاذ قانونيا
المنظومة الالكترونيّة للتّصرف في وصولات الوقود AGILIX	حسن التصرف والحوكمة الرشيدة في الوقود والحد من ضياعه
التّصرف الالكتروني في المراسلات	تسهيل وحسن متابعة المراسلات الواردة والصادرة ورقمنتها وحسن التصرف فيها
"مخزون"	حسن التصرف في الجرد والمساعدة على اتخاذ القرارات
"منقولات"	تجديد الأثاث وبيع ما زال الانتفاع به
تطبيق أسطول العربات الإداريّة	تسهيل وحسن متابعة أسطول النقل بالبلدية
منظومة متابعة تجوّل وسائل النّقل	

5.3 المعدات والإستثمار

تعلقت الأعمال الخاصة بهذا المحور بدراسة الجانب الاستثماري للبلدية من خلال الاطلاع على تقدم انجاز المخطط البلدي للاستثمار والصعوبات التي اعترضت البلدية في تنفيذه وكذلك تشخيص وضعية المستودع والمغازة وحالة أسطول المعدات والآليات المتوفرة والمنقوصة لإنجاز الخدمات المطلوبة من البلدية (خاصة خدمة النظافة).

1.5.3. في إعداد وتنفيذ البرنامج الاستثماري السنوي ومتابعة المشاريع الجهوية والوطنية

برمجت البلدية عدد 2 مشاريع خلال سنة 2018 (اقتناء معدات نظافة و طرقات وتجميل المدينة) و3 مشاريع سنة 2019 (اقتناء معدات إعلامية واقتناء معدات نظافة و طرقات و تنويرعمومي) ولم يتم برمجة أي مشروع سنة 2020.

كما بلغ عدد المشاريع الجهوية والوطنيّة المنجزة داخل التراب البلدي عدد 17 مشروع.

بطاقة وصفية للطرقات بمنطقة بلدية الزهور:

الطرقات	الطول بالكلم	النسبة	الملاحظات
مجموع الطرقات	44,210	100%	منها 20,210 كلم(78,8%) معبدة بالطبقة الأسفلتية في حالة جيدة أو متوسطة
الطرقات المعبدة	25,650	64%	
الطرقات المبلطة	2,500	5%	
الطرقات غير المعبدة	16,060	3,36%	

بطاقة وصفية للأرصفة بمنطقة بلدية الزهور:

الأرصفة	المساحة ب م^2	النسبة
الكمّية التقديرية للأرصفة	200 000 م^2	100%
المساحة المرصفة	25 000 م^2	12,5%

بطاقة وصفية للتنوير العمومي بمنطقة بلدية الزهور:

التنوير العمومي	العـدد	النسبة
العدد الجملي لنقاط الإضاءة	750	100%
عدد النقاط التي تتطلب الصيانة	550	86%

إلاّ أنّه من خلال عمليّة التّشخيص لاحظ فريق العمل النقائص التالية:

ملخص الصعوبات والنقائص التي تمت ملاحظتها من خلال عملية تشخيص تقدم انجاز المخطط البلدي للاستثمار

- غياب مخطط استثماري بلدي
- عدم تنفيذ المشاريع البلديّة المبرمجة
- عدم هيكلة المصلحة الفنية
- تأخّر وتعطّل المشاريع الجهوية والوطنيّة

غياب مخطط استثماري بلدي

على الرغم من تشريك مكونات المجتمع المدني، لم تنجز البلديّة أي مخطّط استثماري خلال الثلاث سنوات الأخيرة. وهو ما من شأنه أن يؤثر سلبا على:

- مؤشرات تقييم الأداء وبالتالي التقليص من مناب البلدية من المنحة غير الموظفة (نقص في الموارد).
- الحد من جودة الحياة بالمنطقة البلديّة وعدم الاستجابة لأهمّ احتياجات وتطلّعات المتساكنين.

عدم تنفيذ المشاريع البلديّة المبرمجة

برمجت البلديّة المشاريع التالية:

نسبة الإنجاز	المبلغ المتبقي بالدينار	الاعتماد المرصود بالدينار	سنة الإنجاز	المشروع
اقتناء معدات نظافة و طرقات	2018	130.000	130.000	0%
تجميل المدينة	2018	62.000	62.000	0%
اقتناء معدات إعلامية	2019	24.000	24.000	0%
اقتناء معدات نظافة وطرقات	2019	80.000	80.000	0%
تنوير عمومي	2019	200.000	200.000	0%
المجموع		**496.000**	**496.000**	

كما هو مبيّن بالجدول أعلاه لم تنفّذ البلديّة أي مشروع مبرمج وهو ما أثّر سلبا على أداء البلديّة إزاء المواطنين حيث انّ المشاريع المبرمجة متّصلة مباشرة بالخدمات البلديّة وهو ما من شأنه أن يصعّد من شعور المواطنين بالاحتقان تجاه البلدية.

عدم هيكلة المصلحة الفنية

تعتمد المصلحة الفنية على عونين: كاتب تصرّف وتقني بناءات مدنية متحصل على الموافقة المبدئية لنقلته لبلدية أخرى مع العلم وأنّه يعتبر الإطار الفني الوحيد للبلديّة.

بهذه الهيكلة تفتقر البلديّة لتقنيّين سامين وللإطارات الفنّية اللّازمة خاصة في مجال (الهندسة المعماريّة والهندسة المدنيّة) ممّا يعوق إنجاز أيّ مشروع تنموي يفيد المتساكنين وبذلك تتعمّق هوّة الثقة بين المواطن و البلدية.

تعطّل المشاريع الجهوية والوطنيّة

يوجد بالتراب البلدي عدد 17 مشروع جهوي ووطني منها: 4 مشاريع أنجزت بنسبة 100%، 4 مشاريع بصدد الإنجاز و9 مشاريع معطّلة نسبيّا كما هو مبيّن بالجدول التالي:

عدد	المشروع	نسبة تقدم الأشغال	الاعتمادات المرصودة	الجهة الممولة
1	تطهير تقسيم الغضابنية	100%	954 أد	وزارة التنمية
2	بناء مركب رياضي	100%	2300 أد	وكالة التّهذيب العمراني
3	بناء فضاء صناعي	100%	2300 أد	وكالة التّهذيب العمراني
4	تهيئة 516 مقسم اجتماعي	100%		وكالة التّهذيب العمراني
5	بناء وحدة عيش للمعوقين الكهول بالزّهور	88%	1221 أد	وزارة الشؤون الاجتماعية
6	تعبيد تقسيم الغضابنية	80%	1288 أد	وزارة التنمية
7	تطوير مركز الصحة الأساسيّة صنف 4	في انتظار صدور اذن الطلب	100 أد	وزارة الصّحة
8	تهيئة ملعب الاختصاص الزّهور	في انتظار صدور اذن الطلب لمكتب المراقبة	350 أد	وزارة الشباب والرياضة
9	بناء سوق اسبوعي	تمت المصادقة على الدراسة الأولية	2299 أد	وزارة التنمية
10	بناء دار الثقافة بالزّهور	2%	2192 أد	وزارة الثقافة
11	تهيئة جزء من وادي الاطفال	10% (معطل / غيرمطابق للموصفات / تم تعطيل الأشغال من طرف المواطنين)	2350 أد	إدارة المياه العمرانيّة
12	تهيئة احياء سعد الدين والتحرير وتقسيم البوعلاقي	في انتظار امضاء اذون المصلحة	1500 أد	وزارة التنمية
13	تعبيد احياء الحراكتة والقوابسية	في انتظار صدور اعلان طلب العروض	1569 أد	وزارة التنمية
14	تركيز 357 نقطة ضوئية		870 أد	المجلس الجهوي
15	بناء سوق بلدي	معطّل	1300 أد	وزارة التنمية
16	تطهير حي عين الخضراء	لم يتم قبول الاشغال نظرا لعدم انجاز محطة الضخ		وكالة التّهذيب العمراني
17	منتزه العائلة والطّفل		1200 أد	وزارة التّنمية

2.5.3. في المعدات

أسفرت عملية التشخيص عن تسجيل الصعوبات والنّقائص التالية:

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

- نقص في صيانة المعدّات
- عدم تهيئة المستودع البلدي
- عدم تهيئة المغازة
- ضعف البرمجة والتخطيط بخدمة النظافة

نقص في صيانة المعدّات

تفتقر البلدية لعملة مختصين في الميكانيك وتعتمد في أغلب الأحيان في صيانة معدّاتها على الورشات الخاصة وهذا ما يؤدي إلى عدم مراقبة أشغال الصيانة وطول آجال ربوضها بهذه الورشات والروتين الإداري الذي يمرّ به مسلك الاستشارات المالية و الإذن بالتزوّد ممّا يرفع كلفة الصيانة و يعطّل سير المرفق البلدي.

تمتلك البلديّة أسطولا هاما من المعدّات يمكن عدّها بالجدول التالي:

ع/ر	نوع المعدات	القوة الجبائية	تاريخ أول إذن للاستعمال	الحالة
1	شاحنة ضاغطة	16	15/01/2013	متوسطة
2	جرار لنديني	18	10/03/2014	متوسطة
3	جرار لنديني	18	28/04/2014	متوسطة
4	تراكس	18	17/11/2017	متوسطة
5	جرار PREET	16	14/08/2018	متوسطة
6	جرار PREET	16	14/08/2018	متوسطة
7	بوب 4	14	14/08/2018	جيدة
8	ش.صغيرة بيجو 404	10	14/08/2018	متوسطة
9	ش.صغيرةTAT	10	14/08/2018	متوسطة
10	تراكتوبال	16	19/11/2020	جيدة
11	شاحنة قالبة	16	04/12/2020	جيدة
12	شاحنة بسلم	09	11/12/2020	جيدة
13	جرار لنديني	18	03/10/2012	سيئة

هذه المعدّات تفي باحتياجات البلديّة للقيام بالخدمات اللّازمة.

عدم تهيئة المستودع البلدي

لا تمتلك البلدية مستودعا لإيواء معدّاتها وإنّما تستغلّ وقتياً فضاء محل نزاع مع أحد الخواص مساحته لا تتجاوز 700م². والبلدية ساعية مع مصالح أملاك الدولة منذ 2018 لتخصيص أرض لها ذات مساحة 5000 م ² لبناء مستودع بلدي وقصر بلدية.

يعتبر الفضاء المستغل حاليّا كمستودع بلدي غير مهيئ حيث يفتقر للتبليط ولا يحتوي على ورشات أو فضاءات مغطاة لحماية المعدات ممّا سيؤثّر على ديمومة المعدّات وخاصة في ظلّ ظروف محدوديّة الموارد المالية والموارد البشرية المختصة في الصيانة.

عدم تهيئة المغازة

توجد المغازة داخل الفضاء المستغل كمستودع بلدي وهي عبارة عن فضاء صغير محكم الغلق إلاّ انّه غير مهيئ. تحتوي المغازة على عدد من التجهيزات الصغيرة وكمية من العجلات والأدوية لمقاومة الحشرات مفصّلة كالآتي:

- حاويات صغيرة للزيوت (140 لتر w40 و 60 لتر w و 15 لتر ATF)
- آلة ضغط (compresseur)

- عدد 04 مصفاة
- عدد 02 عجلات جديدة و عجلات قديمة

وهو مخزون لا يفي بالحاجة وغير مناسب لعدد المعدات التي تمتلكها البلدية.

ضعف البرمجة والتخطيط بخدمة النظافة

وضعت البلديّة في مجال خدمة النظافة فيما يخصّ جمع النفايات ورفع الفضلات المنزليّة الموارد والمعدّات التالية:

- عدد 5 جرّارات (سفرتين باليوم)
- 1 شاحنة ضاغطة (سفرة واحدة باليوم)
- 1 تراكس
- 1 تراكتوبال
- 1 شاحنة قالبة
- 1 بوب كات
- عدد 36 عملة بحساب سائق وعدد 5 عملة على كل جرّار وشاحنة

ويوزّع العمل في خدمة النظافة على عدد 6 مناطق (الزّهور الشرقي 1و2, الزّهور الغربي 1 و2 و3 و4, حي الديوانة /حي عين الخضراء، شارع السلوم/ شارع المنجى سليم/ الطرقات والمؤسسات الصحية والتربوية والنظامية).

اعتمادا على المعدلات الوطنيّة لإفراز النفايات المنزليّة (0,8 كلغ لكل فرد) فإنّ الكميّة المفرزة لبلديّة الزّهور لا تتجاوز 18 طن يومياً وهي كميّة قادرة على جمعها مصالح البلديّة بالمعدّات والموارد البشريّة المتوفرة لديها.

كما وضعت البلديّة فيما يخصّ عمليّة الكنس عدد 48 عملة موزّعين على عدد 6 مناطق (الإدارة البلديّة، قاعة المصارعة وأحواز الإعداديّة، شارع السّلوم، أحواز البلديّة، شارع المنجي سليم, سفيطلة).

في هذا المجال لاحظ فريق العمل أنّ مردوديّة هذه الخدمة محدودة حيث إنّها لا تشمل أغلب الشوارع الرئيسية وأنّ طريقة توزيع العملة وطريقة اختيار المسالك لا تمكّن من الاستغلال الأمثل للموارد والمعدات المتاحة.

من ناحية أخرى تعدّ المنطقة البلديّة عدد 26 نقطة سوداء غير معالجة ولم يتم تركيز أي حاوية للتقليل من عدد هذه النقاط، إضافة إلى عدم وجود مصب مراقب لا بالمنطقة البلدية ولا بمنطقة الولاية وغياب مخطط بلدي للتصرف في النفايات يضمن ديمومتها ويخلق محيط سليم لمتساكنيها.

كلّ هذه العوامل من شأنها أن تمس من مصداقية البلدية تجاه متساكنيها وتمثّل عائقا لتحسين العلاقة بين البلدية والمواطنين حيث إنّ مرفق النظافة يسدي الخدمة الأساسية بالنسبة للمواطن وهي أول مؤشر لديه لمدى فاعليّة البلديّة.

مصفوفة المشاكل

المحور	العدد	النقائص	المخاطر	الأسباب الجذرية حسب البلديّة
الحوكمة وتقييم الأداء	1	تغيب متكرّر لأغلبية أعضاء المجلس خلال الجلسات ونقص في إدارة شؤون المجلس البلدي	- تعطل السير العادي للبلدية - حل المجلس البلدي	- نقص في التكوين - عدم تطابق بين انتظارات المنتخبين والواقع البلدي - غياب التحفيز والامتيازات للمستشارين
	2	تداخل صلاحيات بين أعضاء المجلس البلدي والإدارة البلدية	- تعطل الخدمات المسداة لفائدة المواطن	- نقص في تكوين أعضاء المجلس في الإدارة البلدية وفي علاقة المجلس بالإدارة
	3	ضعف نجاعة اللّجان	- تعطل السير العادي للبلدية - الخلل الاجرائي في القرارات الحيوية «الميزانية» - الارتجال في اتخاذ القرارات - نقص في متابعة قرارات المجلس	- غياب متكرّر لأغلبية أعضاء المجلس - عدم الالمام بمهام اللجان - غياب الكاتب العام للبلدية
	4	فوات الآجال المحدّدة للمصادقة على ميزانيّات سنة 2019, 2020 و2021	- حل المجلس - الحرمان من المساعدة غير الموظفة	- غياب متكرّر لأغلبية أعضاء المجلس - ضغط العمل على المصلحة المالية - نقص في التكوين في اعداد الميزانية
	5	عدم إشهار المخطّط التقديري السنوي للصفقات العموميّة بالمرصد الوطني للصفقات العموميّة	- عدم انجاز المشاريع - الحرمان من المساعدة غير الموظفة	- نقص في التكوين - البلدية غير مسجلة بالمرصد الوطني للصفقات العموميّة
	6	غياب جدول قيادة لمتابعة تنفيذ الصفقات	- الحرمان من المساعدة غير الموظفة - سوء برمجة وإنجاز الصفقات	- نقص في التكوين - نقص في الإطار الفني
	7	غياب برنامج سنوي لدعم قدرات التّصرف	- الحرمان من المساعدة غير الموظفة	- غياب كاتب عام (منسق برنامج دعم القدرات) - نقص في تكوين مصلحة شؤون الأعوان
	8	غياب مخطط تقديري محيّن للمهن والكفاءات	- الحرمان من المساعدة غير الموظفة	- غياب كاتب عام (منسق برنامج دعم القدرات) - نقص في تكوين مصلحة شؤون الأعوان
	9	غياب مخطط ثلاثي للصيانة	- عدم النجاح في تقييم الأداء	- غياب كاتب عام (منسق برنامج دعم القدرات) - غياب الإطار الفني - نقص في التكوين
	10	غياب دفتر قيادة لمتابعة وسائل رفع الفضلات المنزلية والمشابهة	- عدم النجاح في تقييم الأداء	- غياب كاتب عام (منسق برنامج دعم القدرات) - نقص في التكوين

المحور	العدد	النقائص	المخاطر	الأسباب الجذرية حسب البلديّة
الحوكمة وتقييم الأداء	11	غياب مخطط بلدي للتصرف في النّفايات	- عدم النجاح في تقييم الأداء	- غياب كاتب عام (منسق برنامج دعم القدرات) - نقص في التكوين
	12	نقص في نجاعة رفع الفضلات المنزلة والمشابهة / لا تتجاوز نسبة الفضلات المنزليّة والمشابهة المرفوعة 50 %	- عدم النجاح في تقييم الأداء	- غياب كاتب عام (منسق برنامج دعم القدرات) - نقص نجاعة أعوان رفع الفضلات - انعدام التجهيزات
	13	عدم وجود موقع واب	- عدم النجاح في تقييم الأداء	- نقص الاعتمادات
	14	ضعف في متابعة الشكاوى في الآجال	- عدم النجاح في تقييم الأداء	- عدم تعيين مكلف بالشكاوى - عدم إعلام المواطنين بمآل الشكاوى
المحور المالي	15	ضعف استخلاص المعلوم على العقارات المبنيّة	- نقص الموارد وارتفاع بقايا التثقيلات	- عزوف المطالبين بالأداء لغياب الخدمات المقدمة - نقص في التكوين في الجباية - نقص الإمكانيات اللوجستية - انقطاع الربط بالمنظومات الوطنية - عدم تحيين جداول التحصيل - غياب وكيل مقابيض لاستخلاص المعاليم العقارية
	16	ضعف استخلاص المعلوم على الأراضي غير المبنيّة	- نقص الموارد وارتفاع بقايا التثقيلات	- اعتماد الكثافة السكانية عوض القيمة التجارية للعقار - عزوف التّجار - غياب أعوان تنفيذ القرارات المتعلقة بالإزالة
	17	نقص في توظيف معلوم الإشهار		
	18	نقص على مستوى توظيف معلوم الاشغال الوقتي للطريق العام		- نقص الإمكانيات اللوجستية - عزوف التّجار
	19	نقص في التصرف في الكراءات	- عدم حماية الملك البلدي - نقص الموارد وارتفاع بقايا التثقيلات	- تلدد المتسوغين في خلاص معينات الكراء - محلات تجارية غير وظيفية
	20	عدم توظيف المعلوم على رفع الفضلات غير المنزليّة	- طاقة غير مستغلة لتعزيز موارد البلديّة	- نقص في التكوين والمرافقة في توظيف المعلوم
	21	ضعف في عمليّة تخطيط وتنفيذ الشراءات	- عدم تلبية الحاجيات وتعطيل سير العمل	- عدم توفرالتونابس - عدم استقرار المكلفين بالمصلحة المالية - عدم وجود برامج استعمال الاعتمادات - عدم تلبية الحاجيات الضرورية في وقتها - انقطاع الربط مع الشبكة المندمجة
	22	عدم خلاص المؤسسات العموميّة	- تراكم الديون	- عدم توفر السيولة
	23	تأخير في صرف الأجور	- تهديد السلم الاجتماعي	- عدم جود منظومة انصاف - عدم انجاز التدرجات في الآجال - عدم اعتماد التعهد الاحتياطي
	24	عدم صرف اعتمادات التنمية	- عدم رضاء المواطن	- نقص في الإطار الفني - عدم وجود كاتب عام لمدة سنتين

المحور	العدد	النقائص	المخاطر	الأسباب الجذرية حسب البلديّة
التنظيم الإداري والموارد البشرية والمنظومات الإعلامية	25	تضخّم عدد الأعوان	- تجاوز سقف 50% من كتلة الأجور	- تسوية وضعية عملة الحضائر والآلية 16
	26	ضعف نسبة التأطير	- خلل في التنظيم الهيكلي	- نقص في انتدابيات الإطارات - تضخّم عدد العملة
	27	ضعف الإنتاجيّة	- عدم نجاعة الخدمات المسداة - عدم رضاء المواطن	- نقص في وسائل العمل مقارنة بعدد العملة الموجود - نقص في وسائل النقل للمراقبة - نقص في تنظيم (التّصرف) وتوزيع فرق العمل
	28	عدم تحيين التنظيم الهيكلي للبلديّة	- غياب تحفيز الأعوان - عدم وضوح المسار المهني للأعوان	- غياب الكاتب العام - عدم مصادقة المجلس البلدي على التنظيم الهيكلي
	29	انعدام الخطط الوظيفيّة المشغولة		
	30	غياب آليات الترقيات في الإدارة		
	31	عدم تسوية وضعية الكاتب العام المنتدب	- تعطل السير العادي للبلديّة	- تشعّب إجراءات الانتداب بين الوزارة والسلطة الجهوية
	32	انقطاع الرّبط بالشبكة الإداريّة المندمجة الخاصة بالجماعات المحليّة	- توقف نشاط المنظومات الإعلامية اللازمة لتسيير الإدارة وإسداء الخدمات للمواطنين	- بطئ المزوّد في تركيز الألياف البصريّة - عدم الحصول على ترخيص من شركة السكك الحديدية لمرر الشبكة في حوزتها
	33	فاعليّة ونجاعة بعض المنظومات المستغلّة	- تأمين المعطيات وعدم قدرة البلدية على الإيفاء بتعهداتها - دقة المعطيات المتعلقة بالأجور	- عدم استغلال منظومة انصاف - عدم فاعلية منظومة أجور - عدم ربط منظومة «GRB» بالقباضة
	34	عدم تركيز العديد من المنظومات الإعلامية الوطنية والخاصة	- نقص نجاعة العمل وعدم رقمنة الإدارة	- عدم دراية بالمنظومات - عدم التكوين
	35	غياب تأمين الموزع المركزي + تكييف	- ضياع المعطيات المتعلقة بالحالة المدنية وتلف التجهيزات	- مقر غير مهيئ

المحور	العدد	النقائص	المخاطر	الأسباب الجذرية حسب البلديّة
المعدّات والاستثمار	36	غياب مخطط استثماري بلدي	- عدم الحصول على مبلغ المساعدة غير الموظفة - عدم ايفاء البلدية بتعهداتها تجاه المواطنين	- غياب كاتب عام - غياب إطار فني مكلف بالملف - عدم الاستجابة لبعض الشروط الدنيا المستوجبة (الميزانية والحساب المالي) - عدم الاستنجاد بالمساندة الفنية لصندوق القروض
	37	عدم تنفيذ المشاريع البلديّة المبرمجة	- عدم الحصول على مبلغ المساعدة غير الموظفة - عدم ايفاء البلدية بتعهداتها تجاه المواطنين	- غياب كاتب عام - غياب إطار فني مكلف بالمشاريع - عدم الاستجابة لبعض الشروط الدنيا المستوجبة (الميزانية والحساب المالي) - عدم الاستنجاد بالمساندة الفنية لصندوق القروض
	38	تأخّر وتعطّل المشاريع الجهوية والوطنيّة	- عدم انتفاع المواطنين بهذه المشاريع	- أسباب خارجة عن البلدية - نقص في التنسيق والتحسيس والضغط على مختلف المتداخلين
	39	نقص في هيكلة المصلحة الفنية		- نقص في التكوين - غياب إطارات فنية - غياب مقر لاستيعاب كافة أعوان المصلحة الفنية
	40	عدم توفر وسائل النقل لجميع المصالح	- ضعف نجاعة العمل	- نقص الاعتمادات
	41	نقص في صيانة المعدّات	- تعطل المرفق العام (الخدمات المسداة للمنطقة)	- غياب عقد إطار مع ورشات صيانة بالمنطقة - غياب ورشة صيانة خاصة بالبلدية - نقص في تكوين أعوان الصيانة
	42	عدم تهيئة المستودع البلدي	- معدّات غير مؤمنة ضد السرقة والعوامل الطبيعية - مخزون غير مراقب	- العقار المستغل غير ملائم وليس على ملك البلديّة
	43	عدم تهيئة المغازة		
	44	ضعف البرمجة والتخطيط بخدمة النظافة والعناية بالبيئة	- نقص النجاعة في خدمة النظافة والعناية بالبيئة	- عدم تواجد فنيّين مختصين - عدم وجود عملة للتعهد بالمناطق الخضراء - عدم وجود عملة لتقليع الأعشاب الطفيلية وتنظيف مجاري المياه

4
برنامج
إعادة الهيكلة

1.4. منهجيّة العمل

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

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

في مرحلة ثانيّة تولى فريق العمل تجميع وتحليل المشاكل المشخّصة 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.

على إثرها تم عرض التدابير الإصلاحية والإجراءات المقترحة على المسؤولين بالبلديّة 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.

2.4. البرنامج الإصلاحي المقترح

1.2.4. الإجراءات المحمولة على البلديّة

الحوكمة وتقييم الأداء

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
إعداد والمصادقة على الميزانيّة في الآجال	بلوغ الشروط الدّنيا	وضع رزنامة لإعداد والمصادقة على الميزانية واعلام جميع الاطراف المتداخلة بها خلال شهر افريل	الكاتب العام للبلدية ورئيس البلدية	
		اعداد وتجميع المعطيات المالية التي تساعد في اعداد الميزانية خلال شهر افريل	المصلحة المالية	
		اعداد مشروع الميزانية بالتنسيق مع جميع المصالح البلدية والقابض البلدي قبل موفي شهر ماي	الكاتب العام والمصلحة المالية	
		تلقي لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ومتابعة التصرف لاقتراحات اعضاء المجلس البلدي قبل يوم 30 جوان	لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ومتابعة التصرف	
		إحالة مشروع الميزانية على لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ومتابعة التصرف قبل يوم 01 سبتمبر	رئيس البلدية	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
إعداد والمصادقة على الميزانيّة في الآجال	بلوغ الشروط الدّنيا	قيام لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ومتابعة التصرف بعقد جلسات حول مشروع الميزانية قبل يوم 15 سبتمبر	لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ومتابعة التصرف	
		عرض مشروع الميزانية على المكتب البلدي قبل يوم 20 سبتمبر	رئيس البلدية	
		احالة مشروع الميزانية على امين المال الجهوي صحبة مؤيدات ووثائق تفسيرية قبل يوم 15 اكتوبر	رئيس البلدية	
		عقد دورة تمهيدية حول مشروع الميزانية 30 يوم قبل موعد جلسة الميزانية	رئيس البلدية	
		دراسة مقترحات الدورة التمهيدية من قبل لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ومتابعة التصرف قبل موعد جلسة المكتب البلدي الخاصة بالميزانية	لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ومتابعة التصرف	
		ارسال ملف مشروع الميزانية صحبة المؤيدات (تقرير لجنة الشؤون الاقتصادية، تقرير امين المال الجهوي، محضر جلسة المكتب البلدي، المؤيدات والتقارير المالية) الى اعضاء المجلس البلدي 15 يوم قبل موعد جلسة الميزانية	رئيس البلدية	
		ارسال ملف مشروع الميزانية صحبة المؤيدات (تقرير لجنة الشؤون الاقتصادية، تقرير امين المال الجهوي، محضر جلسة المكتب البلدي, المؤيدات والتقارير المالية) الى اعضاء المجلس البلدي 15 يوم قبل موعد جلسة الميزانية	رئيس البلدية	
		عقد دورة المجلس البلدي الخاصة بالمصادقة على الميزانية قبل يوم 01 ديسمبر	رئيس البلدية	
		المصادقة على الميزانيّة قبل 31 ديسمبر	رئيس البلدية	
		احالة الميزانية الى الوالي وامين المال الجهوي في ظرف 5 ايام من تاريخ مصادقة المجلس البلدي	رئيس البلدية	
الإعداد والمصادقة على البرنامج السنوي للاستثمار في الآجال	بلوغ الشروط الدّنيا	إصدار قرار في تكوين خليّة لإعداد البرنامج	رئيس البلدية	
		القيام بالجرد والتّشخيص العام لكافة التجهيزات والمرافق والمعدّات وتحديد الحاجيات	خليّة إعداد البرنامج	صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحليّة
		تحديد الإطار المالي وضبط الأهداف والأولويات التي تسعى البلديّة إلى تحقيقها خلال فترة المخطّط	المصالح الفنية المصالح المالية	
		ضبط قائمة المشاريع حسب الأولويّات والإمكانيّات الماليّة المتاحة	لجنة الأشغال اللجنة المالية	
		مصادقة المجلس البلدي على مشروع المخطّط	رئيس البلديّة	
		تعديل مشروع المخطط والمصادقة عليه قبل 31 ديسمبر	رئيس البلديّة	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
موافاة محكمة المحاسبات بالحسابات الماليّة قبل 31 جويلية	بلوغ الشروط الدّنيا	إعداد الحسابات الماليّة قبل يوم 5 أفريل وإحالتها لرئيس البلديّة	القابض	
		عرض الحساب المالي على مصادقة المجلس البلدي قبل نهاية شهر ماي	رئيس البلديّة	
إشهار المخطّط التقديري السنوي للصفقات العموميّة بالمرصد الوطني للصفقات العموميّة	بلوغ الشروط الدّنيا	تسجيل البلديّة بالمرصد الوطني للصفقات العموميّة	رئيس البلديّة / الكاتب العام	
		إعداد المخطّط التقديري السنوي للصفقات	مصلحة الشؤون الماليّة مصلحة الصفقات	
		تكوين أعوان من مصلحة الشؤون الماليّة حول كيفيّة استعمال المرصد	الكاتب العام	
		نشر المخطّط التقديري السنوي للصفقات بموقع المرصد قبل 15 جانفي	مصلحة الصفقات	
تنفيذ برنامج الاستثمار البلدي	الحصول على 10 نقاط في تقييم الأداء	إحالة تقارير تنفيذ المخطط الاستثماري لصندوق القروض (سداسي +سنوي) في الآجال (15 فيفري و 15 جويلية)	الكاتب العام تحت إشراف المجلس البلدي وبالتنسيق مع المصلحة الفنيّة والمالية	- القابض البلدي. - الإدارة الجهوية للتجهيز. - اتفاقية مع مكاتب دراسات خاصة للدراسات أو لمتابعة الأشغال.
		تنفيذ البرنامج بنسبة لا تقلّ على 50 %		
تنفيذ المخطّط التقديري للصّفقات العموميّة	الحصول على 8 نقاط في تقييم الأداء	تكليف أحد الأعوان بملف متابعة الصّفقات	رئيس البلديّة / الكاتب العام	
		تكوين العون المكلّف في مجال الصفقات	الكاتب العام	
		إعداد جدول قيادة لمتابعة تنفيذ الصّفقات العموميّة	المكلّف بملف متابعة الصّفقات	
		تنفيذ الصّفقات المبرمجة بنسبة لا تقلّ عن 50%	المصالح الفنية	
إعداد برنامج سنوي لدعم قدرات التّصرّف	الحصول على 7 نقاط في تقييم الأداء	تكوين الأعوان المكلفين بشؤون الأعوان والعملة في مجال التّصرف في الموارد البشريّة ودعم قدرات التّصرف	الكاتب العام	مركز التّكوين ودعم اللّامركزيّة
		إعداد برنامج سنوي لدعم قدرات التّصرّف وإرساله إلى صندوق القروض ومركز التّكوين في صيغة ورقيّة وأخرى إلكترونيّة قبل 31 مارس (حسب المذكّرة التّوجيهيّة 205581)	الكاتب العام / رئيس قسم التّصرف في شؤون الأعوان والعملة	الصندوق القروض ودعم الجماعات المحليّة مركز التّكوين ودعم اللّامركزيّة
إعداد مخطّط تقديري محيّن للمهن والكفاءات	الحصول على 7 نقاط في تقييم الأداء	تكوين الأعوان العاملين المكلفين بشؤون الأعوان والعملة في مجال التّصرف في الموارد البشريّة ودعم قدرات التّصرف	الكاتب العام	مركز التّكوين ودعم اللّامركزيّة
		إعداد مخطّط تقديري محيّن للمهن والكفاءات	المكلّف بالملف	صندوق القروض ودعم الجماعات المحليّة مركز التّكوين ودعم اللّامركزيّة

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
إعداد وتنفيذ المخطّط التقديري للصّيانة	الحصول على 7 نقاط في تقييم الأداء	إعداد المخطّط الثلاثي التقديري للصيانة	المكلّف بالمصلحة الفنّية	صندوق القروض ودعم الجماعات المحليّة
		تنفيذ البرنامج بنسبة بين 51% و 71%	المكلّف بملف صيانة المعدّات / المكلّف بالمصلحة الفنّية	
تحسين نجاعة البلدية في مجال النظافة	الحصول على 9 نقاط في تقييم الأداء	تكليف عون أو إطار على رأس مصلحة النظافة والمحيط	رئيس البلديّة	
		تكوين أعوان وإطارات مصلحة النظافة والبيئة على التخطيط ومتابعة خدمة النظافة ورفع الفضلات المنزليّة والمشابهة	الكاتب العام	
		إعداد دفتر لمتابعة رفع الفضلات المنزليّة والمشابهة وتحيينه دوريًا	رئيس مصلحة النّظافة والبيئة	
		إعداد ومسك دفتر قيادة محيّن لمتابعة وسائل رفع الفضلات المنزليّة والمشابهة	رئيس مصلحة النّظافة والبيئة	
		مراجعة مسالك رفع الفضلات	رئيس مصلحة النّظافة والبيئة	
		اعتماد الدليل العملي لإعداد مخطّط بلدي للتّصرّف في النّفايات	رئيس مصلحة النّظافة والبيئة	
تشريك المواطنين في إعداد البرنامج السنوي للاستثمار	الحصول على 8 نقاط في تقييم الأداء	القيام بجلسات تشاركيّة مع المواطنين والمجتمع المدني في إعداد البرنامج السنوي للاستثمار وإعداد محاضرها	رئيس البلديّة / المجلس البلدي كتابة المجلس	
		إرفاق الجلسات التشاركيّة لإعداد البرنامج السنوي للاستثمار ببطاقات حضور للمشاركين	كتابة المجلس	
إحداث موقع واب	الحصول على 7 نقاط في تقييم الأداء	رصد اعتمادات خاصة لاقتناء موقع واب بميزانية 2022	لجنة الشؤون الماليّة والاقتصادية	
		إعداد كرّاس شروط	المكلّف بالإعلامية	
		إعلان استشارة لاختيار مزوّد موقع واب	مصلحة الشّؤون الماليّة	
		توجيه مطلب للوكالة الوطنيّة للأنترانت لتوطين موقع الواب	المكلّف بالإعلاميّة	
		تكليف فريق عمل لضبط وتحيين محتوى موقع الواب	الكاتب العام	
تحسين متابعة الشكاوى في الآجال	الحصول على 10 نقاط في تقييم الأداء	تكليف عون مكلّف بالشّكايات	رئيس البلديّة	
		مسك دفتر الشكايات	المكلّف بالشكايات	
		متابعة كلّ الشكايات والحرص على الإجابة عليها في أجل 21 يوم	المكلّف بالشكايات	
		متابعة تطبيق الدليل العملي للتّصرف في الشكايات الصّادر عن صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحليّة	الكاتب العام	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
احترام إجراءات الحماية البيئة والاجتماعية	الحصول على 9 نقاط في تقييم الأداء	تكليف عون بملف الحماية البيئية والاجتماعية		
		تصنيف المشاريع وفق البطاقة المعدّة للغرض وإحالتها إلى صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحليّة		
		إخضاع المشاريع من صنف "ب" المدرجة ببرنامج التّصرف البيئي والاجتماعي لاستشارة عموميّة		
		المصادقة على برنامج التّصرّف البيئي وإدراجه بالموقع الإلكتروني لصندوق القروض ومساعدة الجماعات المحليّة وببوابة الجماعات المحليّة		
		القيام باستشارة عموميّة للمشاريع من صنف "ب" المدرجة ضمن برنامج التّصرف البيئي والاجتماعي		
		إدراج الإجراءات الخاصّة بالحد وتفادي المؤثرات السّلبيّة من النّاحية البيئيّة والاجتماعيّة بكراسات طلب العروض (للمشاريع المصنّفة "ب" و"ج")		
		في حالة عدم وجود مشاريع صنف "ب"، تعمير مطبوعات المتابعة كل 3 أشهر		
تكوين أعضاء المجلس في علاقة المجلس بالإدارة	توضيح صلاحيات أعضاء المجلس البلدي إزاء الإدارة البلديّة لتلافي كل تداخل صلاحيات بينهما (رئيس البلديّة وكل مساعديه ورؤساء اللّجان)	إصدار مراسلة لوزارة الشؤون المحلّية والبيئة وللجامعة الوطنيّة للبلديّات التّونسيّة لطلب تكوين في المجال	رئيس البلديّة	- مركز التكوين ودعم اللامركزية - الجامعة الوطنيّة للبلديّات التّونسيّة - مؤسسات جامعيّة
تكوين أعضاء المجلس على كيفية تسيير اللجان ومهامها	تحسين نجاعة اللّجان (كل رؤساء اللّجان مكوّنون)	إصدار مراسلة لوزارة الشؤون المحلّية والبيئة وللجامعة الوطنيّة للبلديّات التّونسيّة لطلب تكوين في المجال	رئيس البلديّة	- مركز التكوين ودعم اللامركزية - الجامعة الوطنيّة للبلديّات التّونسيّة - مؤسسات جامعيّة

المجال المالي

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
تحسيس وتوعية المواطنين بضرورة خلاص الاداءات البلدية	تحسين استخلاص المعلوم على العقارات المبنيّة وغير المبنية بنسبة 10 % سنويا	تكوين خلية اتصال صلب المجلس البلدي	لجنة الديمقراطية التشاركية والاتصال	المجتمع المدني
		ضبط خطة اتصالية	لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ومتابعة التصرف	وسائل الاعلام المحلية والجهوية
		تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة	المصلحة المالية	القابض البلدي
		ضبط محتوى الرسائل المراد ايصالها والوسائل وفريق العمل (لافتات/ راديو محلي او جهوي)	مصلحة الاستخلاصات	
		تنفيذ البرنامج الذي تم إعداده	مصلحة الاستخلاصات	
		متابعة التنفيذ وتقييمه	مصلحة الاستخلاصات	
		تكوين فريق عمل مستقر خاص بالمعاليم العقارية	مصلحة الاستخلاصات	
		تكوين فريق العمل على كل الجوانب الخاصة بالمعاليم العقارية	مصلحة الاستخلاصات	
		ادراج جداول التحصيل بمنظومة التصرف في موارد الميزانية GRB	مصلحة الاستخلاصات	
اعداد وتثقيل جداول التحصيل في اجالها		تحيين جداول التحصيل بشكل دوري بالتنسيق مع المصالح الاخرى بالبلدية وبواسطة فريق اعوان احصاء وادراج جميع المعطيات الضرورية التي تساعد على الاستخلاص	مصلحة الاستخلاصات	
		ارسال جداول التحصيل الى القباضة البلدية قصد التثقيل قبل انطلاق السنة المالية المقبلة	مصلحة الاستخلاصات	
		ربط البلدية بالقباضة البلدية على مستوى منظومة التصرف في موارد الميزانية GRB	المكلف بالاعلامية	
		دعم القباضة البلدية بالاعوان والمعدات الاعلامية للمساعدة على تبليغ الاعلامات والمتابعة والاستخلاص	رئيس البلدية	
إعداد برنامج تكوين شامل لجميع المواضيع المالية المحلية وتنفيذه	تطوير مؤهلات الاعوان وتحسين مردوديتهم	ضبط مجالات التكوين بكل دقة	المسؤول عن التكوين / الكاتب العام	بلديات مجاورة
		تحديد الاعوان المنتفعين بالتكوين	الكاتب العام للبلدية	
		اعتماد الية التكوين الجهوي او برنامج دعم القدرات او البرنامج السنوي للتكوين لدى مركز التكوين	المسؤول عن التكوين	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
متابعة استخلاص المعلوم على المؤسسات	تحسين استخلاص المعلوم على المؤسسات بنسبة 5% كل سنة	احصاء المؤسسات الكائنة بالمنطقة البلدية	مصلحة الاستخلاصات	مكتب مراقبة الاداءات
		اعداد جدول مراقبة في الغرض	القباضة المالية والبلدية	
		متابعة الاستخلاص لدى المؤسسات بالتنسيق مع القباضة المالية	مصلحة الاستخلاصات	
		اعداد جدول الفارق مع الحد الادنى وتثقيله	مصلحة الاستخلاصات	
احصاء وتوظيف واستخلاص المعلوم على الاشهار	تحسين استخلاص المعلوم على الاشهار بنسبة 20 بالمائة كل سنة على لمدة 5 سنوات	جرد العلامات الاشهارية	مصلحة الاستخلاصات	الشرطة البلدية
		توظيف المعلوم ومسك جداول متابعة	مصلحة الاستخلاصات	
		استخلاص المعلوم عن طريق وكالة المقابيض	مصلحة الاستخلاصات	
		الاستعانة بالشرطة البيئية للمساعدة على الاستخلاص	رئيس البلدية	
احصاء وتوظيف واستخلاص المعلوم على استغلال الطريق العام	تحسين استخلاص المعلوم على استغلال الطريق العام بنسبة 20 بالمائة كل سنة لمدة 5 سنوات	احصاء المساحات المستغلة	مصلحة الاستخلاصات	
		توظيف المعلوم ومسك جداول متابعة	مصلحة الاستخلاصات	الشرطة البلدية
		استخلاص المعلوم عن طريق وكالة المقابيض	مصلحة الاستخلاصات	
		الاستعانة بالشرطة البيئية للمساعدة على الاستخلاص	مصلحة الاستخلاصات	
توظيف واستخلاص المعلوم على اتفاقيات رفع الفضلات غير المنزلية	استخلاص المعلوم على اتفاقيات رفع الفضلات غير المنزلية بشكل متدرج (استخلاص 20% من المؤسسات المحصاة كل سنة لمدة 5 سنوات)	اتخاذ قرار في ضبط المعلوم	المجلس البلدي	الشرطة البلدية
		احصاء المؤسسات المنتفعة وابرام اتفاقيات	مصلحة الاستخلاصات	
		توظيف المعلوم ومسك جداول متابعة	مصلحة الاستخلاصات	
		استخلاص المعلوم عن طريق وكالة المقابيض	مصلحة الاستخلاصات	القابض البلدي و الأمين المال الجهوي
		الاستعانة بالشرطة البيئية للمساعدة على الاستخلاص	رئيس البلدية	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
استخلاص متخلدات مداخيل الأكرية		حصر مبالغ الديون بالتنسيق مع القابض البلدي	مصلحة الاستخلاصات	محامي
		الاتصال بالمتسوغين ومطالبتهم بالخلاص وتمكينهم من ابرام جدولة ان لزم الامر حسب قدرة المدين ومبلغ الدين	مصلحة الاستخلاصات	
		توجيه اعلامات بالخلاص بالتنسيق مع القابض البلدي	مصلحة الاستخلاصات	
		المرور الى الاجراءات الجبرية للخلاص بالتنسيق مع القابض البلدي (بطاقات إلزام)	مصلحة الاستخلاصات أو الأملاك	
		تكليف محامي للقيام بتنابيه تجارية او قضايا استعجالية في الخروج لعدم الدفع	مصلحة النزاعات	
تسوية وضعية المحلات التجارية المستغلة عشوائيا	تنمية مداخيل الكراءات واستخلاصها بنسبة 100% في ظرف 3 سنوات (33% كل سنة)	جرد المحلات البلدية المستغلة عشوائيا (مساحتها وموقعها ومستغلها)	مصلحة الاستخلاصات	
		دعوة المستغلين الى ابرام عقود كراء مع البلدية	مصلحة الاستخلاصات	
		تثقيل واستخلاص مبالغ العقود بالتنسيق مع القباضة البلدية	مصلحة الاستخلاصات	القابض البلدي
		رفع قضايا في الخروج لعدم الصفة في صورة رفض تسوية الوضعية	مصلحة النزاعات	
حسن تثقيل واستخلاص عقود الكراء		رفع اللبس في خصوص عقود الكراء الموجودة حاليا (استغلال او كراء)	مصلحة الاستخلاصات	
		تثقيلها لدى القابض البلدي ومتابعة استخلاصها	مصلحة الاستخلاصات	القابض البلدي
		ادراج نسب الترفيع السنوية في العقود	مصلحة الاستخلاصات	
		تعديل مبالغ الكراء في صورة وجود كراءات قديمة لا تتماشى مع الاسعار المتداولة	مصلحة الاستخلاصات	لجنة مراجعة المعاليم البلدية المجلس البلدي
		الحرص على تسويغ المحلات الشاغرة	مصلحة الاستخلاصات	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
برمجة وتنفيذ الشراءات وفق رزنامة زمنية منذ بداية السنة المالية	تزويد البلدية بحاجياتها من الشراءات في أحسن الآجال وبجودة واثمان مناسبة	اعادة هيكلة مصلحة الشراءات وتوضيح المهام الخاصة بكل عون	الكاتب العام ورئيس البلدية	
		المحافظة على الاستقرار في خصوص الاعوان المكلفين بالشراءات	الكاتب العام ورئيس البلدية	
		تلقي طلبات مختلف المصالح قبل بداية السنة المالية	المصلحة المالية	
		اعداد برامج استعمال الاعتمادات بالتنسيق مع مراقب المصاريف العمومية	المصلحة المالية	مراقب المصاريف العمومية
		اعتماد صيغة التعهد الاحتياطي في اقتراحات التعهد بالنفقة	المصلحة المالية	مراقب المصاريف العمومية
		القيام بالاستشارات والدعوات للمنافسة وفق رزنامة زمنية منذ بداية السنة المالية	المصلحة المالية	
		اصدار الاذون بالتزود حسب نسق حاجة الادارة للتزود مع مراعاة أولوية النفقة ونسق الاستخلاص	رئيس البلدية الكاتب العام للبلدية المصلحة المالية	
		خلاص المزودين في الآجال	رئيس البلدية الكاتب العام للبلدية المصلحة المالية	
التسجيل بمنظومة الشراءات العمومية على الخط TUNEPS		طلب التسجيل بالمنظومة	المكلف بالإعلامية	
		تأكيد التسجيل	المكلف بالإعلامية	وزارة الشؤون المحلية مصالح رئاسة الحكومة
		الحصول على شهادة التسجيل واقتناء المفاتيح	المكلف بالإعلامية	
		تسجيل المفاتيح	المكلف بالإعلامية	
		التكوين على استغلال المنظومة	المكلف بالإعلامية ومصلحة الشراءات ومصلحة الصفقات	
		الانطلاق في استعمال المنظومة	المكلف بالإعلامية ومصلحة الشراءات ومصلحة الصفقات	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
خلاص الاجور في اجالها	احترام حقوق الاعوان والمحافظة على المناخ الاجتماعي	اعتماد منظومة انصاف	المكلف بالأجور ومصلحة الاعوان	
		التكوين على استعمال المنظومة	المكلف بالأجور ومصلحة الاعوان	المركز الوطني للإعلاميّة
		اعتماد التعهد الاحتياطي للأجور ب 3 أشهر	المكلف بالأجور ومصلحة الاعوان	
		عدم ادراج اي اقتطاع للأجور بعنوان غيابات او اي مبرر عند شهر اعداد اقتراح التعهد بالأجور	المكلف بالأجور ومصلحة الاعوان	
		ادراج كل الترقيات والتدرجات كل شهر - اعداد اقتراح التعهد بالأجور	المكلف بالأجور ومصلحة الاعوان	
		ادراج الغيابات عند الصرف وليس عند التعهد	المكلف بالأجور ومصلحة الاعوان	
		اصدار الاوامر بالصرف وارسالها الى القباضة قبل يوم 17 من كل شهر	المكلف بالأجور	
خلاص المؤسسات العمومية في مستحقاتها	تطهير الديون وعدم إحداث ديون جديدة في ظرف 5 سنوات	التحكم في النفقات وترشيد استهلاك الطاقة قدر المستطاع	رئيس البلدية	
		تحديد مبالغ الديون بالتنسيق مع المؤسسات المعنية	المصلحة المالية	محاضر اعتراف بالدين ممضاة بين جميع الأطراف
		اعداد وتنفيذ مخطط لتطهير الديون المتخلدة	رئيس البلدية الكاتب العام للبلدية المصلحة المالية	
		ابرام اتفاقيات جدولة للديون بالتنسيق مع المؤسسات المعنية	رئيس البلدية الكاتب العام للبلدية المصلحة المالية	
		خلاص فواتير السنة في اجالها	رئيس البلدية الكاتب العام للبلدية المصلحة المالية	

التنظيم الإداري والموارد البشريّة والمنظومات والشبكات الإعلاميّة

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
التقليل من تضخم عدد الاعوان	التّقليص أقصى ما يمكن من أعوان الحضائر خلال سنتين	انتقاء الاعوان الفاعلين والذين لهم كفاءة ويمكنهم افادة البلدية في حاجياتها الادارية منها والفنية وذلك من ضمن اعوان الحضائر الموضوعين على ذمة البلدية	رئيس البلدية والكاتب العام	المعتمدية + الوالي + وزارة الشؤون المحلية + وزارة التجهيز
		احالة الاعوان الزائدة على الحاجة على ذمة المعتمدية		
تحسين نسبة التأطير	الترفيع في نسبة التأطير ب 15%	تفعيل آلية الوضع على الذمة في الاختصاصات الفنية خاصة (الفقرة 2 الفصل 273)		
		تفعيل مقتضيات الأمر 2020-315 المتعلق بالحراك الوظيفي لفائدة الجماعات المحلية		
تحسين ظروف عمل الأعوان	الرّفع من إنتاجية ومردوديّة الأعوان العاملين بالبلدية	إعادة توظيف الأعوان حسب الحاجيات والإمكانيات المتوفرة بتوزيع وتنظيم فرق العمل		
		إقتناء وسائل العمل الضرورية لفائدة الأعوان للقيام بمهمتهم على أكمل وجه		
		.إقتناء وسائل نقل ضرورية لفائدة الإدارة		
الرفع من نسبة الخطط المشغولة	الرّفع من إنتاجية ومردوديّة الأعوان العاملين بالبلدية	إعداد مذكرات تكليف لفائدة الإطارات الشاغلة للمصالح الإدارية والفنية والمالية بمجرد المصادقة على التنظيم الهيكلي.	رئيس البلدية + الكاتب العام	وزارة الشؤون المحلية دائرة شؤون البلديات بالولاية
		إعداد اقتراحات إسناد الخطط وتجميع الملفات حسب الشروط المستوجبة طبقا للتشريع الجاري به العمل وفي إطار التنظيم الهيكلي للبلدية		
تفعيل آليات الترقيات بالإدارة البلدية	الرّفع من إنتاجية ومردوديّة الأعوان العاملين بالبلدية	إحداث اللجان الإدارية المتناصفة	رئيس البلدية + الكاتب العام	
		احترام مقتضيات الأمر 291 لسنة 2019 المتعلقة بإجراءات، وآليات الانتداب، والترقية، والترسيم.	رئيس البلدية + الكاتب العام	
تحيين التنظيم الهيكلي للبلدية	توضيح المسار المهني للأعوان وتحفيزهم	تشخيص وضعية الإدارة وإعادة تنظيم هيكلها حتى يتماشى مع خصوصيات البلدية واحتياجاتها ومواردها البشرية والحوافز المترتبة عن التنظيم الهيكلي الجديد لفائدة الأعوان	رئيس البلدية+ الكاتب العام + المجلس البلدي	
تسوية وضعية الكاتب العام المنتدب	صدور قرار تسمية الكاتب العام في أقرب وقت	استكمال مكونات ملف الانتداب	رئيس البلدية	رئيس دائرة الشؤون المحلية بالولاية . مصالح وزارة الشؤون المحلية
		التأكد من صحة الوثائق المؤيدة	رئيس البلدية	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
استعادة الرّبط بالشبكة الإداريّة المندمجة الخاصة بالجماعات المحليّة	- استغلال المنظومات الوطنية - الربط مع القباضة البلدية الربط مع المركز	إصدار مراسلة للمركز الوطني للإعلامية للإعلام بنقلة المقر وانقطاع الرّبط من طرف مزوّد الخدمات وإعلام الإدارة العامة للإعلاميّة بوزارة الشؤون المحليّة والبيئة في الغرض	رئيس البلدية / الكاتب العام	الإدارة العامة للإعلامية بالوزارة الولاية الشركة الوطنية للسكك الحديدية المركز الوطني للإعلامية
		التنسيق والمتابعة الدّوريّة مع مسدي الخدمات في استعادة الرّبط بالشبكة المندمجة	الكاتب العام بالتنسيق مع مصلحة الإعلاميّة	
حسن استغلال المنظومات المتوفّرة لدى البلديّة	- الحوكمة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين - تعصير المصالح البلدية	إعداد قائمة لمختلف الأعوان المستغلّين لمختلف المنظومات	الكاتب العام بالتنسيق مع مختلف المصالح	
		تكوين الأعوان في مختلف المصالح على مختلف المنظومات المتوفّرة لدى البلديّة (كلّ في مجال عمله)	الكاتب العام	المركز الوطني للإعلامية مركز التّكوين ودعم اللّامركزيّة
		تحيين الاتفاقيات المبرمة مع المركز الوطني للإعلامية في المنظومات المتوفرة لدى البلديّة	الكاتب العام بالتنسيق مع مصلحة الإعلامية والمصلحة المالية	
تركيز المنظومات الإعلامية الوطنية على غرار (انصاف – مخزون – منقولات – التصرف في أسطول وسائل النقل...)	- الحوكمة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين - تعصير المصالح البلدية	طلب أثمان تقديري للمنظومات المراد اقتناؤها	الكاتب العام	
		رصد الاعتمادات اللّازمة بالميزانية	المجلس البلدي / المصلحة المالية	
		إعداد طلبات التّزوّد	المصلحة الماليّة	
		توفير التجهيزات الإعلامية الكافية	الكتاب العام	
		ابرام الاتفاقيات وتركيز المنظومات المراد اقتناؤها بالحواسيب الخاصة بكل مصلحة	رئيس البلديّة	
تركيز المنظومات الإعلامية الخصوصية على غرار (/ SIG GPS...)	الحوكمة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين تعصير المصالح البلدية	تكوين مختلف الأعوان على المنظومات	الكاتب العام	
		تحديد الحاجيات الخصوصيّة	الكاتب العام	
		إعداد كراس شروط	مختلف المصالح حسب الحاجة	صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحليّة
		القيام باستشارة لاقتناء المنظومات واختيار المزوّدين حسب الإجراءات الإداريّة الخاصة بالصفقات العموميّة	المصلحة الماليّة	

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
هيكلة المصلحة الفنية	تحسين نجاعة المصلحة الفنيّة والخدمات المسداة للمواطنين	انتداب إطارات فنيّة ذات كفاءة	رئيس البلدية بمساعدة الكاتب العام	- المتابعة مع وزارة الإشراف لتحديد عدد ونوعية الفنيين الذين ستنتدبهم لفائدة بلدية الزهور. - وزارة الشؤون المحلية - المجلس الجهوي لولاية القصرين.
		تكليف أحد الإطارات الفنيّة لترأس المصلحة الفنيّة	رئيس البلديّة	
		ضبط مهام جميع أعوان المصلحة الفنيّة وتشخيص الحاجيات في التكوين والنقائص التي تحدّ من نجاعة المصلحة	رئيس المصلحة الفنّية	
		إعادة توزيع الأعوان حسب المهام التي تمّ ضبطها	رئيس المصلحة الفنّية	
		تكوين الأعوان في المجالات المشخّصة	الكاتب العام / مصلحة الأعوان والعملة	
		تكليف الأعوان بخطط وظيفيّة إن أمكن (لتحفيزهم)	الكاتب العام / رئيس البلديّة	
		توفير وسائل نقل لمتابعة الأشغال وإسناد التراخيص العمرانية في الإبان (درجات ناريّة، سيارات إداريّة ....)	رئيس البلديّة / المجلس البلدي	
التّحكّم في صيانة المعدّات	- ضمان ديمومة المعدات - ضمان سير المرفق البلدي: النظافة وصيانة الطرقات والتنوير العمومي والخدمات الأخرى	تكليف عون أو إطار فنّي بملف صيانة المعدّات	المكلّف بالمصلحة الفنّية / الكاتب العام	
		تكوين أعوان المصلحة الفنيّة في مجال صيانة المعدّات	الكاتب العام / مصلحة الأعوان والعملة	
		جرد للمعدات وضبط الحاجيات من قطع الغيار والمحروقات	المكلّف بصيانة المعدّات	
		إعداد استشارات مالية لإنجاز اتفاقية على ثلاث سنوات (marché cadre مع ورشات صيانة خاصة بالمنطقة		
		متابعة تنفيذ برنامج الصيانة دوريًا		
		إدراج إحداث ورشة صيانة خاصة بالبلديّة في مشروع المستودع البلدي الجديد		

الإجراءات المقترحة	الهدف	مخطط العمل	المسؤول الأول لتفعيل الإجراء	إمكانيّة دعم من أطراف أخرى
تهيئة المستودع الجديد للبلديّة	- توفير الظروف الملائمة للأعوان وتحسين نجاعة مختلف المصالح. - تحسين الخدمات المسداة للمواطنين	التنسيق مع رئيس دائرة الشؤون البلديّة للتّواصل مع الإدارة الجهوية لأملاك الدولة قصد التعجيل في إجراءات إحالة الأراضي المعنية بطلب البلديّة سنة 2018.	رئيس البلديّة / الكاتب العام	الولاية وزارة أملاك الدولة
		تعيين مكتب دراسات بعد تحديد البرنامج الوظيفي.		
		انجاز فضاء المستودع البلدي من إدارة وورشات وفضاءات مغطاة لحماية المعدات ومغازة وأدواش للعملة.		
تحسين التصرف في المغازة	تحقيق الشراءات المبرمجة وبلوغ 100% من جرد المخزون إلى غاية 31 ديسمبر 2021	تكليف عون بمسؤولية المغازة	المكلف بالمستودع / المالية	
		تكوين العون المكلف بالمغازة في مجال التّصرف في المغازة	الكاتب العام	
		إعداد ملحوظة عمل تحدد فيها المدة اللازمة لجرد المغازة	المكلف بالمستودع	- بلدية لها نفس التجربة
		تهيئة فضاء المغازة الحالية وتجهيزها برفوف حديدية وترقيمها.	المكلف بالمغازة / المكلف بالمصلحة المالية	
		تركيز خزنة مصفحة لإيداع وصولات المحروقات.	المكلف بالمغازة / المكلف بالمصلحة المالية	
		اقتناء منظومة إعلامية للتصرف في المخزون.	المكلف بالمغازة / المكلف بالمصلحة المالية	
		تكوين الأعوان المشرفين على التّصرف في المغازة على استعمال المنظومة	رئيس البلدية الكاتب العام للبلدية المكلّف بالمغازة	
		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	

2.2.4. ملخّص لمجالات التّكوين المقترحة:

الجهة المكونة	المستفيد	مجال التكوين
علاقة المجلس بالإدارة	أعضاء المجلس	CFAD FNCT
كيفية تسيير اللجان ومهامها	أعضاء المجلس – كتابة المجلس	CFAD FNCT
صيانة المعدات	أعوان المصلحة الفنيّة	مراكز قطاعية للتكوين CFAD
التّصرف في المخازة	أعوان المستودع والمخازة	CFAD
التّصرف في الموارد البشريّة	أعوان مصلحة الأعوان والعملة المالية	CFAD و هياكل تكوين أخرى CNI
التهيئة العمرانية مراجعة أمثلة التهيئة العمرانية	أعوان المصلحة الفنيّة	CFAD
كيفية استعمال منصة المرصد الوطني للصفقات العموميّة	أعوان مصلحة الشؤون المالية	HAICOP CFAD
التخطيط ومتابعة خدمة النظافة	أعوان مصلحة النظافة	CFAD
الصفقات العموميّة	أعوان مصلحة الشؤون المالية	CFAD
إعداد وتنفيذ الميزانيّة	**أعضاء المجلس/ رئيس البلدية / الكاتب العام للبلدية/ أعوان مصلحة الشؤون المالية**	CFAD
التكوين في الإعلامية والمكتبية	مختلف الأعوان حسب الحاجيات	CNI
الجوانب الخاصة بالمعاليم العقاريّة	أعوان مصلحة الاستخلاصات	CFAD
منظومة إنصاف + منظومة أجور	الأعوان المكلفين بالأجور والموارد الشرية	CNI
منظومة TUNEPS	المكلف بالإعلاميّة + أعوان مصلحة الشّراءات	TUNEPS CFAD
منظومة التّصرف في المخزون	المتصرف في المخازة + مصلحة الشراءات	CNI
منظومة أدب	أعوان المصلحة الماليّة	CNI
منظومة GRB	أعوان مصلحة الاستخلاصات	CNI
منظومة "مدنيّة"	أعوان قسم الحالة المدنيّة	CNI
إدارة المشاريع و استهلاك الاعتمادات	أعوان المصلحة الفنية و المالية	CFAD

3.2.4. مرافقة من السلطة المركزيّة والجهويّة:

الإجراءات المقترحة	الأطراف المساندة
المحور القانوني والإداري2018.	
مساعدة البلديّة على الحصول على العقارات المعنيّة بطلب البلديّة سنة 2018 لتمكينها من إنجاز مشاريعها المعطّلة (تهيئة قصر بلديّة والمستودع البلدي الجديد، تهيئة منتزه العائلة والطّفل)	الولاية – المجلس الجهوي – الإدارة الجهويّة لأملاك الدّولة
مراجعة حدود البلديّة لتعزيز رصيدها العقاري وتمكينها من تطوير مواردها الذّاتيّة	الولاية – الإدارات الجهويّة والمركزيّة المعنيّة
التنظيم والموارد البشرية والتأطير	
تعزيز البلديّة بإطارات فنيّة	الوزارة المكلّفة بالشؤون المحليّة
وضع برنامج مرافقة وتكوين خاص بإطارات وأعوان البلديّة (مختلف المصالح)	الوزارة المكلّفة بالشؤون المحليّة - CFAD
الإسراع تفعيل مخرجات محضر الجلسة المتعلق بإعادة توظيف عدد 08 عملة وقتتين من بلدية الزهور إلى وزارة الصحة	
المحور الاقتصادي	
تدارك التأخير والتعطيل الحاصل في سير الأشغال لإنجاز المشاريع الجهوية والوطنيّة في تراب البلديّة في مدّة معقولة	الولاية - الإدارة الجهوية للتجهيز-الإدارة الجهوية لأملاك الدولة- المديرون الجهويون المعنيون
توفير الاعتمادات المالية من طرف المجلس الجهوي بالقصرين موضوع التعهد لسنة 2015 المقدرة بـ 870 اد لإنجاز مشروع تنوير حي القوابسية في إطار برنامج التنمية الحضارية المتكاملة	مجلس جهوي
المحور المالي	
تسوية ديون تسبيقات الخزينة	وزارة المالية – أمين المال الجهوي

4.2.4. لوحة قيادة البرنامج الإصلاحي

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	0% (2019)	50%	100%	100%	100%	100%
محور الاستثمار والمعدات	نسبة استهلاك موارد العنوان الثاني (موارد التنمية)	0% (2020)	50%	100%	100%	100%	100%
محور التنظيم الإداري والموارد البشرية والتكوين	عدد الخطط المشغولة بالتنظيم الهيكلي	1 من 7 (2021)	3 من 7	5 من 7	7 من 7		
	نسبة التأطير بالبلديّة	(2020) 2,23%	2,64% (إنتداب إطار فني)	3,04% (إنتداب إطار فني)	3,08%	3,22%	3,8%

			النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ
المحور المالي	نسبة تطوّر ومبلغ المعلوم على العقارات المبنية	(معدل 2018-2020) 15000 دينار	20%	18 أد	11%	20أد	25%	25 أد	20%	30 أد	16%	35أد
	نسبة تطوّر ومبلغ مداخيل الأسواق	(معدل 2019-2020) 29000 دينار	72%	50 أد	10%	55 أد	9%	60 أد	8%	65 أد	8%	70 أد
	نسبة تطوّر ومبلغ مداخيل كراء العقارات	(2020) 7000 دينار	85%	13 أد	15%	15 أ د	13%	17أ د	12%	19 أ د	11%	21 أ د
	نسبة تطوّر ومبلغ الموارد الذاتية (دون مناب البلدية من صندوق دعم اللّامركزية)	(معدل 2019-2021) 215832 دينار	30%	280 أد	7%	300	6,5%	320	6,25%	340	6%	360

بالتعاون مع

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

Sveriges
Kommuner
och Regioner

السويد
Sverige