

الدليل التوجيمي لإعداد عقود البرامج وعقود الأمدان

للمؤسسات والمنشآت العمومية

الدليل التوجيمي لإعداد عقود البرامج وعقود الأهداف

للمؤسسارت والمنشآرت العمومية

1) الإطار العام:

يندرج هذا الدليل التوجيهي في إطار التطبيق العملي لمختلف النصوص القانونية ومختلف المناشير الصادرة بخصوص وجوب إعداد عقود البرامج وعقود الأهداف من قبل المؤسسات والمنشآت العمومية، كما يتنزل هذا الدليل ضمن السعي لتوحيد عملية إعداد هذه العقود من حيث الشكل والمضمون وذلك من اجل تسهيل طريقة إعدادها وتنفيذها ومتابعتها، ويبقى هذا الدليل ذو صبغة توجيهية ، إلا أنه سوف يكون من اهم المراجع التي ستستند اليها اغلب الملاحظات والمقترحات المرفوعة من قبل وزارة المالية بمختلف المراسلات أو اللجان أو اللجات الاجتماعات المنعقدة في هذا الغرض.

2) طريقة إعداد الدليل:

تم إعداد هذا الدليل على ضوء الحد الأدنى من المعطيات والمعلومات الواجب توفيرها لمصالح وزارة المالية حتى تتمكن من ابداء رأيها بخصوص هذه العقود وكذلك على ضوء مختلف الإجراءات والآليات الخاصة بوزارة المالية والمتعلقة بطريقة دراسة عقود البرامج وعقود الأهداف من حيث طريقة عرض وترتيب هذه المعطيات وحسب حاجيات مصالحنا (مصالح الجباية ومصالح الميزانية ومصالح الديوانة ومصالح قروض الخزينة والتسبيقات وضمان الدولة ومصالح المساهمات ومصالح الموارد والتوازنات ومختلف بقية المصالح).

كما تم الإعتماد في عملية ادراج المعطيات بالأساس على جداول واضحة وقابلة للتعمير ومقروءة من قبل جميع مستعملي هذه العقود، مقابل تجنب ادراج الفقرات الطويلة التي يصعب قراءتها باعتبار اختلاف طرق صياغتها من شخص لآخر.

وقد تم ضمن هذا الدليل اعتماد الشمولية في طريقة تقديم المعطيات وذلك لجعله يشمل أكبر عدد ممكن من المؤسسات والمنشآت العمومية على اختلاف اشكالها القانونية وحجمها وتنوع نشاطها، وبالتالي يمكن أن تجد بعض هذه المؤسسات والمنشآت نفسها غير معنية ببعض اجزائه.

3) محتوى الدليل التوجيهي:

ينقسم هذا الدليل إلى الأقسام التالية:

- معطيات حول المنشأة أو المؤسسة: تهم هذه المعطيات مختلف مستعملي هذه العقود باعتبار وجوب نشرها للعموم على موقع المنشأة او المؤسسة طبقا للقوانين والتراتيب الجاري بها العمل، حيث تمكن هذه المعطيات من التعرف على الشركة في مختلف جوانبها التسييرية والتنظيمية والقطاعية، ويحتوي هذا القسم على البيانات التالية:
 - بطاقة بيانية حول المنشأة أو المؤسسة
 - هيكلة رأس المال ومحفظة المساهمات
 - تركيبة مجلس الإدارة أو المؤسسة
 - هياكل وإجراءات الحوكمة المعتمدة بالمؤسسة
 - تنظيم المنشأة أو المؤسسة
 - مهام المنشأة أو المؤسسة
 - تقديم القطاع الذي تنشط فيه المنشأة أو المؤسسة وأهم المؤشرات المتعلقة به
 - أهم الإتفاقيات والعقود الجاري بها العمل
 - أهمّ النصوص المنظمة لنشاط المنشأة أو المؤسسة
 - الإطارات المسؤولة على تنظيم المنشأة أو المؤسسة
 - الصعوبات التي تعيشها المنشأة أو المؤسسة
 - أهم الأحداث والقرارات المؤثرة في نشاط الشركة
- معطيات تتعلق بالفرضيات والأهداف والمؤشرات: تمثل هذه المعطيات أهم جزء بهذه العقود خاصة على مستوى طريقة وضع الإستراتيجيات ورسم الأهداف ومحاولة متابعة مدى تحقيقها من خلال مؤشرات كمية ونوعية يمكن قياسها. ويحتوي هذا القسم على البيانات التالية:
 - التوجهات الإستراتيجية
 - الفرضيات
 - الأمداف
 - المؤشرات
- معطيات تتعلق بالتقديرات: تعتبر الواقعية في وضع واحتساب مختلف التقديرات من أهم الأسباب وراء نجاح وثيقة العقد باعتبار أن التقديرات غير الواقعية أو غير القابلة للإنجاز ستؤدي إلى اختلالات في جميع التوازنات الاقتصادية والمالية

والاجتماعية والتي يصعب تداركها في وقت حدوثها. ويحتوي هذا القسم على البيانات التالية:

- طريقة ضبط التقديرات
- تقديرات الإنتاج والتسويق لفترة العقد
 - تقديرات الإيرادات لفترة العقد
 - تقديرات الأعباء لفترة العقد
 - قائمة النّتائج التقديرية لفترة العقد
 - تقديرات الإستثمارات

• المذكرات: تعتبر هذه المذكرات جزء لا يتجزأ من العقود، يتم من خلالها فهم واستيعاب بقية المعطيات المذكورة أعلاه،

- مذكرة حول الخطة التقشفية
- مذكرة حول تقاطع بعض المؤشرات مع مؤشرات منشآت ومؤسسات عمومية أخرى
 - مذكرة حول التشغيلية
 - مذكرة حول برنامج التكوين
 - مذكرة حول المسؤولية المجتمعية للمنشأة أو المؤسسة
 - مذكرة حول الصندوق الاجتماعي/التمويلات المسندة للوداديات والتعاونيات
 - مذكرة حول ترشيد الطاقة
 - مذكرة حول أسطول السيارات
 - مذكرة حول المنح والهبات المسندة
 - مذكرة حول التوظيفات المالية
 - مذكرة حول أهم أصول الشركة
 - مذكرة حول مرتبات و أتعاب الوسطاء
 - مذكرة حول المهمات بالخارج
 - مذكرة حول المشاريع المعطلة
 - مذكرة حول الديون والمستحقات
 - مذكرة حول تمويلات الدولة
 - مذكرة حول الإمتيازات المالية والجبائية التي تنتفع بها المنشأة

- نموذج بطاقة مؤشر
- نموذج بطاقة مشروع

كما تجدر الإشارة أن سلطة الإشراف ومختلف المؤسسات والمنشآت العمومية وباقي الأطراف المعنية مدعوة إلى إضافة ما تراه مفيدا ومناسبا من معطيات إلى محتوى هذه العقود من حيث الشكل والمضمون، كما أنه يمكن التعديل على شكل كل الجداول بما يتناسب وطريقة عرض المعلومة بها أو إضافة جداول أخرى تراها ضرورية. أما بخصوص الأجزاء الغير معنية بها المؤسسة أو المنشأة فيقترح حذفها تماما من وثيقة العقد فيما عدى الجداول المتعلقة بالمذكرات والذي يجب تعميرها ولو بأصفار.

أما بخصوص المؤشرات الواردة بالدليل التوجيهي فتبقي مؤشرات عامة وقابلة للحذف أو الإضافة ويمكن التغيير فيها وفي طريقة احتسابها حسب صعوبة متابعتها أو احتسابها أو مدى قياسها لمختلف الأهداف.

كما يجب بكل عناية تعمير جدول الجرد المتعلق بمقارنة مضمون العقد مع ما جاء بهذا الدليل.

4) تمويلات وضمانات الدولة

بخصوص تمويلات وضمانات الدولة المضمنة بالعقد فإن مختلف المنشآت والمؤسسات العمومية وسلطة الإشراف مدعوون حسب طبيعة التمويل وبهدف المصادقة إلى التنسيق المباشر خاصة مع الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة والإدارة العامة للموارد والتوازنات والإدارة العامة للتصرف في الدين العمومي وغيرها قبل عرض مشروع العقد على اللّجنة المكلفة بدراسة عقود الأهداف وعقود البرامج.

5) فترة العقد

بخصوص فترة العقد، فقد تم اعتماد خمس سنوات تطبيقا لما جاء بالأوامر الترتيبية المنظمة لعملية إعداد هذه العقود وتزامنها مع الفترة التي تغطيها مخططات التنمية الوطنية، ويمكن حسب الحاجة اعتماد فترة اقل من ذلك أو <u>تجزئة الخمس سنوات بين إنجازات وتوقعات</u> وتقديرات.

6) مخطط التنمية الوطني والتوجهات الإستراتيجية

في حالة غياب مخطط وطني للتنمية فأن سلطة الإشراف مدعوة إلى مد المؤسسات والمنشآت العمومية بوثيقة مخططاتها التنموية وتوجهاتها الإستراتيجية المصادق عليها والتي على أساسها سيتم ضبط هذه الأخيرة لمختلف توجهاتها الإستراتيجية المضمنة بالعقود

7) توجيهات عامة:

يقترح خلال عملية إعداد هذه العقود التقيّد بالتوجهات التالية:

- العمل على إبراز المجهود المبذول من قبل المنشاة أو المؤسسة العمومية في عملية تحسين الوضعية الاقتصادية والمالية والاجتماعية والبيئية بالإعتماد على ما هو متوفر لديها من امكانيات مالية وبشرية ولوجيستية، من خلال وضع إجراءات وآليات تنظيمية وارشادية ورقابية تمكن من حسن استغلال هذه الإمكانيات واجتناب التعويل السهل على تمويلات الدولة للقيام بهذا التحسين،
- التركيز أساسا على القيام بالمهام الموكولة للمنشاة أو المؤسسة المضبوطة بنصوص الإحداث وإعداد جرد مفصل يتضمن نسبة مدى التزام المنشأة أو المؤسسة بالقيام بهذه المهام
- عدم الإعتماد على فرضية الزيادة /التخفيض في الأسعار المضبوطة إداريا إلا بوجود مصادقة مكتوبة من قبل الجهات المعنية
- على المنشآت والمؤسسات التنسيق عند إعداد عقودها مع المنشآت والمؤسسات الأخرى التي يوجد تقاطع أو ارتباط بين مؤشرتها على مستوى الإنتاج أو البيع أو المداخيل أو الأعباء أو الأسعار أو غيرها وذلك تفاديا لوجود تناقض واخطاء بين هذه العقود.
- دعوة المنشاة أو المؤسسة بالتعاون مع سلطة الإشراف وكل الأطراف المعنية إلى استئناف المشاريع المعطلة وخاصة منها تلك التي تم بشأنها صرف أموال أولية، تتعلق بدراسات أو تهيئة أو معدات والعمل على التصرف فيها بما يحفظ المال العام قبل تعرضها للتلف أو عدم صلوحيتها لمواصلة هذه المشاريع.
- دعوة المنشاة او المؤسسة التي هي في طور جرد وتقييم أصولها من قبل اللجان المختصة التسريع في عملية الجرد حتى يتسنى تسجيلها ضمن أصول المنشاة او المؤسسة والتى بدورها ستعكس صورة حقيقة للوضعية المالية للشركة
- دعوة المنشاة أو المؤسسة إلى حسن التصرف في أصولها وخاصة منها الأصول التي لا تستخدمها أو هي غير ضرورية لنشاطها والتي تكبدها مصاريف واعباء هامة للحفاظ عليها من خلال كرائها أو وضعها على ذمة هياكل عمومية أخرى .
- دعوة المنشاة أو المؤسسة إلى تجنب وضع برامج أو مشاريع ضمن العقود ترتبط باصدار قوانين لإنجازها
- دعوة المنشأة أو المؤسسة إلى تحيين معلوم كرائها لبعض الأصول التي هي على ملكها الخاص وذلك من خلال مراجعة عقود الكراء بما يتناسب مع سعر السوق للأكرية وتفعيل الزيادات القانونية المعتمدة في المجال طبقا للقوانين والتراتيب الجاري بها العمل.

- بخصوص الأمور التنظيمية يجب على المنشاة أو المؤسسة الإلتزام خلال هذا العقد بإعداد جميع الوسائل التنظيمية المذكورة بهذا الدليل أو تحيينها لتتلاءم مع النصوص والتراتيب الجاري بها العمل
- بخصوص موضوع الأمن والسلامة يجب على المنشاة أو المؤسسة الإلتزام خلال هذا العقد بتركيز:
 - خريطة مخاطر طبقا للمعايير المعتمدة في مختلف المجالات
 - منظومة سلامة معلوماتية
 - برنامج يقظة اقتصادية وقانونية
- بخصوص الانتقال الطاقي فان المؤسسات والمنشئات العمومية مدعوة ضمن عقودها الى وضع تصورات واتخاذ إجراءات عملية في اتجاه التقليص من الاعتماد على مصادر الطاقة الملوثة للمناخ في اتجاه اعتماد الطاقات المتجددة صديقة البيئة

8) توجيهات خاصة

- يمكن مناقشة أو تجاوز هذه التوجيهات حسب الحالة وحسب إذا ما كانت المعطيات مقنعة ووجيهة:
- الضغط على جميع الإنتدابات الا في الحالات القصوى والضرورية كما يقترح في هذا الخصوص التراجع على جميع الإنتدابات التي لم يتم الإنطلاق في تجسيمها التي تجاوز تاريخ المصادقة عليها سنتين اثنتين فما أكثر.
- ربط مختلف الأعداد المهنية والتقييمية التي لها إنعكاس مالي بالمجهود المبذول من قبل الأعوان وبتناسب حقيقى وفعلى مع مؤشرات المردودية والإنتاجية.
- مزيد التحكّم في تجديد وسائل النقل الوظيفية والإدارية والعمل على التخفيض فيها خاصة بالمؤسسات والمنشآت التي تعاني صعوبات مالية. حتى في حالة توفر شروط تجديدها
- مزيد التحكّم في التمويل العمومي المرصود من قبل المنشأة أو المؤسسة بما في ذلك التمويل المرصود للوداديات على مستوى الوزارات والهياكل الأخرى.
- مزید التحکّم في اعتماد نظام الساعات الإضافیة والعمل على إنجاز العمل في الوقت الرسمى
 - إيقاف نظام تعويض الأعوان ماليا عن أيام العطل غير المستهلكة من قبلهم
- العمل على ترشيد تدخلات الصناديق الاجتماعية للمنشأة أو المؤسسة في إطار الموارد المتوفرة
- اجتناب تكليف مكاتب خبرة من اجل القيام بدراسات أو اعمال يمكن للهياكل الداخلية للمنشاة أو المؤسسة أو للهياكل العمومية القيام بها
- اجتناب اجراء دراسات أو استشارات جديدة أو تحيينها تتعلق بمشاريع أو استثمارات لا توجد بشأنها مصادقة صريحة من قبل سلطة الإشراف
- الحد من مصاریف السفر للخارج فیما عدی تلك المتعلقة بالنشاط المباشر للمنشاة أو المؤسسة

9) تحيين الدليل التوجيهي: يمكن تحيين هذا الدليل التوجيهي بطريقة تشاركية كلما دعت الحاجة لذلك على ضوء المستجدات الاقتصادية والمالية والاجتماعية وعلى ضوء ملاحظات سلط الإشراف ومختلف المنشآت والمؤسسات المعنية ومن خلال عملية تقييمية للتجربة بمختلف أبعادها، وعليه سيكون هناك رقم رمزي لنسخة الدليل يتكون من 4 أرقام، رقمين للسنة ورقمين لتحيين النسخة 1.0.23

10) الوحدة: مليون دينار ورقم بعد الفاصل



المعطيات والبيانات

معطيات حول المنشأة أو المؤسسة

- بطاقة بيانية حول المنشأة أو المؤسسة
- تركيبة رأس المال ومحفظة المساهمات
 - تركيبة مجلس الإدارة أو المؤسسة
- هياكل وإجراءات الحوكمة المعتمدة بالمؤسسة
 - تنظيم المنشأة أو المؤسسة
 - مهام المنشأة أو المؤسسة
- تقديم القطاع الذي تنشط فيه المنشأة أو المؤسسة
 - أهم الإتفاقيات والعقود الجارى بها العمل
- أهم النصوص المنظمة لنشاط المنشأة أو المؤسسة
- الإطارات المسؤولة على تنظيم المنشأة أو المؤسسة
 - الصعوبات التي تعيشها المنشأة أو المؤسسة
 - أهم الأحداث والقرارات المؤثرة في نشاط الشركة

بطاقة بيانية حول المنشأة أو المؤسسة

•
اسم المنشأةأو المؤسسة
رمع/مع/رم/المنشأةأو المؤسسة
المقر الاجتماعي
الشكل القانوني
وزارة الإشراف
نص وتاريخ الأحداث
نص التنظيم
صنف المنشأة
النشاط
عدد الأعوان
موقع الواب
الهاتف
الفاكس
البريد الالكتروني
المعرف الجبائي
المعرف الديواني
المعرف الوحيد بالسجل الوطني
للمؤسسات نظام الضمان الاجتماعي
النظام الأساسي للأعوان
بیانات أخری

تركيبة رأس المال ومحفظة المساهمات

- تركيبةرأس المال

نسبة المساهمة	قيمة المساهمة	عدد الأسهم	قيمة السهم الواحد	المساهم
_				

محفظة المساهمات

	٤	لة رأس المال	<u>ه</u> یکا	قيمة	رأس المال		
<u>%</u>	<u>قيمة</u> الأسهم	<u>عدد</u> الأسهم	المساهمون	<u>السهم</u> <u>د</u>	<u>داهل ایکان</u> <u>ع</u>	<u>اسم الشركة</u>	
							محفظة
							المساهمات في المنشآت
							العمومية
							محفظة المساهمات في الفروع وغيرها

تركيبة مجلس الإدارة أو المؤسسة

ملاحظات	الهاتف المباشر	الفترة النيابية	تاريخ أول تعيين	الصفة	الإسم واللقب
				رئيس المجلس	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثلة عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
				ممثل عن	السيد(ة)
					مر اقب الدولة
					مراجع الحسابات

ياكل وإجراءات الحوكمة المعتمدة بالمؤسسة (لجنة دائمة للتدقيق، مجلس	۵
متراتيجي، لجنة مخاطر، فصل بين مهام المدير العام للمؤسسة ورئاسة مجلس	uļ
إدراة)	الج
	••
	••
	٠.
	٠.

تنظيم المنشأة أو المؤسسة:

الإجراءات المقترحة في صورة عدم وجود وسيلة التنظيم	تاريخ أخر تحيين	النص المرجعي/ تاريخ قرار المصادقة	غير وجود في طريق المصادقة	م تماما	موجود	وسائل التنظيم والتصرف
والتصرّف						
						ميز انية تقديرية
						قانون الإطار
						الهيكل التنظيمي
						شروط التعيين في
						الخطط الوظيفية
						دليل الإجراءات:
						- إدارية
						- تجارية
						- مالية
						- للموارد
						البشرية
						برنامج لوحة القيادة
						الحينية
						دلیل تعلیمات
						نظام الإعلامية
						المدمجة
						الصندوق الاجتماعي
						محاسبة عامة
						محاسبة تحليلية
						خريطة مخاطر
						برنامج يقظة
						اقتصادية وتجارية
						برنامج يقظة قانونية
						نظام سلامة
						معلوماتية
						وسائل أخرى

مهام المنشأة أو المؤسسة: (مهام منصوص عليها بالنظام الأساسي أوبأي مرجع قانوني آخر)

شرح الأسباب		-1.11			
سرح الاسباب	كاملة	غير مكتملة	ناقصة	غيرموجودة	المهام
					مهمة 1
					مهمة 2
					مهمة 3
					مهمة

ملفات مكلفة بها المنشأة أو المؤسسة (ملفات غير منصوص علها بالنظام الأساسي أوبأي مرجع قانوني آخر)

الملاحظات	الأطراف المشاركة في الملف	إشكاليات الملف	تلخيص الملف	تاريخ التكليف	اسم الملف
					ملف 1
					ملف 2
					ملف

تقديم القطاع الذي تنشط فيه المنشأة أو المؤسسة

-	تعريف وتقديم القطاع
-	أهم المنافسين
	نسبة السوق

							- افاق السوق
•••••	***********	•••••	••••••	••••••	•••••	•••••	•••••••••••••••••••••••••••••••••••••••
•••••			••••••	••••••	•••••	••••••	
					*()	. (t(ti "i zi mati "i
	_			<u>مل</u>		<u>مو</u> د الجاري	أهم الإتفاقيات والع
ملاحظات		غ العقد	مبل	ترة العقد	أطراف المعقد أو فا		البيانات
			_	, , e			
			سسة:	اوالمؤ	المنشاة	مة لنشاط	أهم النصوص المنظ
	•••••	••••••	•••••				–
	•••••	•••••••	••••••	••••••	•••••		–
	•••••	•••••••	••••••	••••••	•••••		-
	•••••	••••••	••••••	••••••	•••••		
			ىسة	والمؤس	المنشأة أ	ىلى تنظيم	الإطارات المسؤولة ع
البريد الالكتروني	الفاكس	<u>الهاتف</u> المباشر	دة العلمية بجالها		تاريخ ومرجع التسمية	الإسم واللقب	<u>الصفة</u>
							رئيس المنشأة أوالمؤسسة
							الكاتب العام
							المدير العام المساعد

المكلف بالتدقيق الداخلي
المكلف بمر اقبة التصرف
المكلّف بالشؤون المالية
المكلّف بالشؤون القانونية
المكلّف بالموارد البشرية
المكلف بالحوكمة
المكلف بإعداد عقود البرامج /الأهداف

الصعوبات التي تعيشها المنشأة أو المؤسسة

الحلول المقترحة	التفصيل	طبيعة الصعوبات
		صعوبات مالية
		صعوبات هيكلية
		صعوبات قطاعية
		صعوبات تشريعية
		صعوبات لوجستية خلال عمليات توريد أو تصدير
		صعوبات أخرى

نشاط الشركة خلال 5 سنوات الأخيرة (بما	أهم الأحداث والقرارات المؤثرة في ن
	في ذلك جلسات العمل الوزارية):

-
-
-
-
 -
 -

معطيات تتعلق بالفرضيات والأهداف والمؤشرات

- التوجهات الإستراتيجية
 - الفرضيات
 - الأهداف والمؤشرات

التوجهات الإستراتيجية

- التذكير بالتوجهات الإستر اتيجية لسلطة الإشراف	
	•
	•
	•
- التذكير بالتوجهات الإستراتيجية للمنشأة أو المؤسسة	
	•
	•
غرضيات	١
ا فرضيات تتعلق بعناصر خارجة عن إرادة المنشأة أو المؤسسة ويمكن أن تكون لها تأثيرات مالية	
أو تنظيمية أو استثمارية خلال فترة العقد	
- - فرضية 1	
– فرضية 2	
– فرضية 3	
— فرضية	
ا فرضيات تتعلق بعناصر من داخل المنشأة أو المؤسسة ويمكن أن تكون لها تأثيرات مالية أو	•
تنظيمية أو استثمارية	
[—] فرضية 1	
— فرضية 2	
—	
—	

الأهداف الكمية والنوعية

أهداف تتعلق بالنشاط

- تطوير نشاط المنشأة أو المؤسسة من خلال تطوير المؤشرات التالية:

<u>الأطراف</u> المتدخلة	<u>طريقة</u> التطوير	<u>سنة 5</u>	<u>····</u>	<u></u>	<u>سنة 2</u>	<u>سنة 1</u>	<u>المؤشر</u>	<u>أهداف</u> خصوصية	<u>الأهداف</u> الإستراتيجية	البرنامج

أهداف تتعلق بإستثمارات المؤسسة/المنشآة

- تعزيز إستثمارات المؤسسة من خلال متابعة المؤشرات التالية:

الملاحظات	سنة 5	<u></u>	<u></u>	سنة 2	سنة 1	طريقة إحتساب المؤشر	المؤشرات
						Part amortie des immobilisations corporelles et incorporelles.	نسبة إهلاك الأصول غير المالية Taux d'amortissement des immobilisations non financiéres
						Part de la valeur ajoutée VA consacrée à l'investissement corporel.	Taux نسبة الإستثمار d'investissement
						Poids des nouvelles acquisitions dans le total de l'actif immobilisé = investissement corporel / Immobilisations corporelles brutes	نسبة تجديد الأصول الثابتة المادية

أهداف تتعلق بالوضعية المالية

- تحسين الوضعية المالية من خلال تحسين المؤشرات التالية:

الملاحظات	سنة 5	<u></u>	<u></u>	سنة 2	سنة 1	طريقة إحتساب المؤشر	المؤشرات
						Capitaux Permanents - Actifs Immobilisés	مؤشر رأس المال المتداول FR
						Actif circulant — Passif circulant	مؤشر الحاجة إلى الأموال المتداولةBFR
						Capitaux Propres / Total Actifs	مؤشر الملائة العامة Ratio de Solvabilité Générale
						Résultat d'exploitation/Actif économique	مؤشر المردودية الإقتصادية Ratio de Rentabilité économique
						Résultat Net / Capitaux Propres	مؤشر المردودية المالية Ratio de RentabilitéFinancière
						Capitaux Propres/Capitaux Permanents	مؤشر الإستقلالية المالية Ratio d'autonomie Financière
						Actifs Circulants/Passifs Circulants	مؤشر السيولة العامة Ratio de Liquidité Générale
						Charge personnels/ charge d'exploitations	مؤشر أعباء الأعوان / أعباء الإستغلال
						La valeur ajoutée	مؤشر القيمة المضافة
						Revenus d'exploitation (hors subventions) / charges d'exploitation (hors amortissement et provisions)	مؤشر إيرادات الإستغلال على أعباء الإستغلال
						مجموع المداخيل على مجموع الأعباء	مؤشر المداخيل
						الموارد الذاتية على مجموع المداخيل	مؤشر الموارد الذاتية 1
						الموارد الذاتية على مجموع الأعباء	مؤشر الموارد الذاتية 2
						أعباء الإستغلال على مجموع الأعباء	مؤشر الأعباء
						أعباء الأعوان على مجموع الأعباء	مؤشر أعباء الأعوان 1

الملاحظات	سنة 5	<u>••••</u>	<u>····</u>	سنة 2	سنة 1	طريقة إحتساب المؤشر	المؤشرات
						أعباء الأعوان على مجموع	مؤشر أعباء
						المداخيل	الأعوان 2
						Emprunts et dettes assimilées / Total bilan	نسبة التداين taux d'endettement
							المدّة المستغرقة لخلاص المزودين Délai moyen de
						Dettes Fournisseurs /	règlement des
						(Total Achats et	factures
						charges TTC / 360)	fournisseurs, à
							la date de
							clôture de
						/= / */ */ */	l'exercice
						المبالغ المستخلصة / المبالغ التي حل تاريخ استخلاصها	مؤشر الإستخلاص
						كيلوات في السنة	مؤشر استہلاك الكہرباء
						لتر في السنة	مؤشر استهلاك الوقود
						م3 في السنة	مؤشر استہلاك الماء
						تكاليف الصيانة /مجموع أعباء الإستغلال	مؤشر تكاليف الصيانة
							مؤشرات أخرى

أهداف تتعلق بتنظيم المنشأةأوالمؤسسة:

تركيز وسائل التصرف الحديثة والحوكمة الرشيدة التالية:

الآجال	المراحل	الهدف	البيانات	
	بدء عملية الإعداد			
	إعداد النسخة الأولى			
	عرضه على المجلس	- تطبيق النصوص	إعداد/تنقيح الهيكل	
	إعداد النسخة النهائية	- ملاءمة الهيكلة التنظيمية مع تطور مهام وحاجيات المنشأةأو المؤسسة	التنظيمي	
	عرضه على سلطة الإشراف	3 3 3, 1		
	المصادقة			
	بدء عملية الإعداد			
	إعداد النسخة الأولى		إعداد /تنقيح	
	عرضه على المجلس	- تطبيق النصوص ملاءمة شروط التسمية مع الهيكلة		
	إعداد النسخة النهائية	مرءمه سروط النسمية مع الهيمنة التنظيمية	شروط التسمية	
	عرضه على سلطة الإشراف	".\"		
	المصادقة			

			•••••	
		_	•••••	
			بقية وسائل التنظيم	
			المذكورة اعلاه	

أهداف تتعلق بالموارد البشرية

- تحسين أداء الأعوان وظروف العمل والمناخ الاجتماعي بالمنشأة أوالمؤسسة عبر تطويرمجموع المؤشرات التالية:

ريقة التحسين حسب طبيعة النشاط	<u>سنة</u> ط <u>5</u>	<u></u>	<u></u>	<u>سنة</u> <u>2</u>	<u>سنة</u> <u>1</u>	طريقة إحتساب المؤشر	المؤشرات
						عدد الاطارات / عدد الأعوان	نسبة التأطير
						مجموع الاقدمية / عدد الأعوان	معدل الاقدمية
						عدد الرجال /عدد النساء	نسبة الجنس الإناث والذكور
						نسبة الإداريين/ الفنيين	مؤشر التركيبة الفنيةللأعوان

طريقة التحسين حسب طبيعة النشاط	<u>سنة</u> <u>5</u>	<u></u>	<u></u>	<u>سنة</u> <u>2</u>	<u>سنة</u> <u>1</u>	طريقة إحتساب المؤشر	المؤشرات
مثال :دراسة حالات التغيب وايجاد الحلول المناسبة						عدد أيام الغياب سنويا	مؤشر التغيب
						عدد حالات التأخير سنويا	مؤشر التأخير في الدخول إلى العمل
-مثال: العرض السنوي على طبيب الشغل - إجراء تحاليل سنوية للموظفين - إجراء تلاقيح وقائية						عدد أيام عطل المرض سنويا	مؤشر المرض
-مثال: إرساء ثقافة الحوار والتوعية (اجتماعات دورية) -اجراء دورات تكوينية في علم تطوير الذات والقدرات المهنية						عدد الاستجوابات أو العقوبات سنوبا	مؤشر الإنضباط (عقوبات)
مثال :تكثيف الدورات التكوينية						مصاريف التكوين / أعباء الأعوان	مؤشر التكوين
مثال :مناقشة ودراسة اسباب عدم رضاء الموظف وايجاد الحلول						مستاء — مقبول - راض	نسبة رضا الموظف
						عدد الموظفين الذين حصلوا على تقييم سيئ من قبل مديريهم خلال السنتين الأوليتين من انتدابهم	مؤشر جودة الإنتداب
						عدد الكفاءات المغادرة سنويا	مؤشر تشجيع الكفاءات
						مجموع الأعداد التقييمية المهنية /عدد الأعوان	مؤشر مردودية الأعوان
							مؤشرات أخرى

معطيات تتعلق بالتقديرات

- طريقة ضبط التقديرات
- تقديرات الإنتاج والتسويق
- تقديرات الإيرادات لفترة العقد
 - تقديرات الأعباء لفترة العقد
- قائمة النتائج المتوقعة لفترة العقد
- تقديرات الإستثمارات لفترة العقد

طريقة ضبط التقديرات

- على مستوى الإنتاج والتسويق

الملاحظات	طريقة التقدير	البيانات
	مثال : زيادة/إنخفاض قدرة الإنتاج	انتاج 1
		انتاج 2
		خدمة 1
		خدمة 2
		بيوعات 1
		بيوعات 2
		بيانات أخرى

على مستوى الإيرادات

الملاحظات	طريقة التقدير	البيانات
	مثال: زيادة في الأسعار	مداخيل 1
		مداخيل2
		مداخيل
		•••••
		•••••

على مستوى الأعباء

الملاحظات	طريقة التقدير	البيانات
	- مراسلة الشركات STEG-SONEDE	
	-عبر المؤشر الاقتصادي -التضخم غلاء الأسعار-حسب استشارات	مشتريات التموينات المستهلكة
	في الغرض	مسریات النمویات المسهدد
	-زيادة / انخفاض في حاجيات المنشأة أو المؤسسة	
	زيادة / انخفاض عدد الأعوان -الزيادات القانونية في الأجور	أعباء الأعوان
	-الترقية والتدرج في المسار المهني - تسوية وضعية المتعاقدين	اعباء الأعوال
	-زيادات قانونية في الأتعاب	
	-حسب العقود	الخدمات الخارجية
	-زيادة / انخفاض في نشاط المنشأة أو المؤسسة	الخدمات الخارجية الأخرى
_	-حسب استشارات في الغرض	
		أعباء أخرى

- على مستوى الإستثمارات

الملاحظات	طريقة التقدير	البيانات
	دراسة	المشاريع
	استشارة	الشراءات
		دراسات
	عرض اثمان	اصلاحات
		استثمارات أخرى

- على مستوى تطور الأسعار

الملاحظات	طريقة التقدير	البيانات
		أسعار البيع
		- منتوج 1
		- منتوج 1 - منتوج2
		-
		أسعار الشراء المواد الأساسية
		- مادة 1
		- مادة 2
		-

تقديرات الفترة ... 202 - ...202

تقديرات الإنتاج والتسويق

تقدیرات کمیة

مبلغ ونسب التطور	سنة 5	<u></u>	<u></u>	سنة 2	سنة 1	البيانات
						انتاج 1
						انتاج 1 انتاج 2
						خدمة 1
						خدمة 2
						بيوعات 1
						بيوعات 2
						بیانات أخری

تقديرات الإيرادات

■ تفاصيل الإيرادات

مبلغ ونسب التطور	سنة 5	<u></u>	<u></u>	<u>سنة 2</u>	<u>سنة 1</u>	البيانات
						مداخيل ذاتية 1
						مداخيل ذاتية 2
						مداخيل ذاتية 3
						مداخيل منح الدولة 1 – تأجير
						مداخيل منح الدولة 2 – تسيير
						مداخيل منح الدولة 3 – استثمار
						- تدخلات ذات صبغة عادية
						- تدخلات ذات صبغة تنموية
						مداخيل التوظيفات
						مداخيل أخرى

						تحليل أهم الفوارق:
	••••••	••••••	•••••			
		••••••	•••••			
	••••••	••••••	•••••		•••••	
	••••••	•••••	•••••	ل	ة العق	 تقديرات الأعباء لفتر
						تفاصيل الأعباء
				كة	المستهك	مشتريات التموينات
			سټلکة:	ينات الم	ات التمو	تفاصیل مشتریا
مبلغ ونسبة التطور	<u>سنة 5</u>	<u></u>	<u></u>	سنة 2	<u>سنة 1</u>	البيانات
						مشتريات مواد مستهلكة
						_مشتريات الأدوات المكتبية
						مشتريات لوازم مستهلكة
						_مشتريات صحف ودوريات
						_مشتريات معدات وتجهيزات
						_استهلاك الماء والكهرباء
						والغاز
						_مشتريات المحروقات
						_مشتریات سلع مختلفة بیانات أخری
						بيانات أخرى
						المجموع
						تحليل أهم الفوارق:
	••••••	•••••••	•••••		•••••••	

أعباء الأعوان

■ تفاصيل أعباء الأعوان:

مبلغ ونسبة التطور	سنة 5	<u></u>	<u></u>	<u>سنة 2</u>	<u>سنة 1</u>	البيانات
						الأجور خام
						المنح:
						منحة 1
						منحة 2
						منحة 3
						منحة
						ساعات إضافية
						عطل خالصة الأجر
						أعباء اجتماعية
						أداءات موظفة على
						الأجور
						تفاصيل أعباء أخرى
						المجموع
						المجموع تحليل أهم الفوارق:
			•••••	•••••	•••••	
				•••••	•••••	
				•••••	•••••	
	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••	

أعباء الإستغلال الأخرى

تفاصيل أعباء الإستغلال الأخرى

مبلغ ونسبة التطور	<u>سنة 5</u>	<u></u>	<u></u>	<u>سنة 2</u>	<u>سنة 1</u>	البيانات
						خدمات خارجية
						– مناولة
						- كراءات
						- صيانة وإصلاحات
						- أقساط تأمين

				1		
					ری	 تفاصیل أعباء أخ
						خدمات خارجية أخرى
					وسطاء	 مرتبات وأتعاب الـ
						 اشهار ونشریات
						 نفقات النقل
					ستقبال	 مهمات وحفلات ا
					، والبريد	 نفقات الاتصالات
						 عمولات بنكية
						– منح وهبات
						- أتاو <i>ي</i>
					ری	- تفصيل أعباء أخر
					المجموع	
					<i>ب</i> افیة	الأعباء المالية الص
<u>مبلغ ونسبة</u> <u>التطور</u>	<u>سنة 5</u>	<u></u>	<u></u>	<u>سنة 2</u>	<u>سنة 1</u>	البيانات
						المجموع
						تحليل أهم الفوارق:
•••••				• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		•••••

قائمة النّتائج التقديرية

مبلغ ونسبة التطور	<u>سنة 5</u>	<u></u>	<u></u>	<u>سنة 2</u>	سنة 1	البيانات
						إيرادات الإستغلال
						- مداخيل
						- منح الاستغلال
						 إيرادات الإستغلال الأخرى
						مجموع إيرادات الإستغلال
						أعباء الإستغلال
						- تغيير مخزونات
						 مشتريات التموينات المستهلكة
						- أعباء الأعوان
						مخصّصات الإستهلاكات والمدخّرات
						 أعباء الإستغلال الأخرى
						مجموع أعباء الإستغلال
						نتيجة الإستغلال
						الأعباء الماليّة الصافية
						إيرادات التوظيفات
						الخسائر العاديّة الأخرى
						الأرباح العاديّة الأخرى
						نتيجة الأنشطة العاديّة قبل احتساب الأداءات
						الأداءات على الأرباح
						نتيجة الأنشطة العاديّة بعد احتساب الأداءات
						النتيجة الصّافية للسّنة المحاسبيّة

تقديرات الإستثمارات لفترة العقد

تقديم
 عام
'
برنامج الإستثمارات لفترة العقد
 استثمارات في شكل مشاريع كبرى
- إستثمار1:
. 7 . 1
- إستثمار2:
- إستثمار3 :
- إستثمار:

مارات في شكل شراءات (تجهيزات ، وسائل نقل)	2. استثم
	- إستثما
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
 	•••••••
2	1 1
ر2 :	- إستثما
	••••••
	•••••
ر3:	- إستثما
'ر:	- إستثما
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·

تفاصيل الإستثمارات

مبلغ ونسبة	سنة		ديرات	التقد		مدة الإنجاز	التكلفة الأولية	عدد البطاقة	الإستثمار
التطور	<u>5</u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>	<u>سنة 1</u>	الإنجار	القولية	انبطاقه	
									استثمارات في شكل مشاريع
									م <i>ش</i> روع 1
									مشروع 2
									مشروع 3
									مشروع
									استثمارات في شكل شراءات
									استثمارات غير مادية
									استثمار 1
									استثمار 2
									استثمار 3
									استثمارات مادية
									اراضي
									بناءات
									آلات
									وسائل نقل
									مكاتب
									إعلامية
									تجهيزات مختلفة
									إصلاحات كبرى
									استثمارات أخرى

طرق تمويل الإستثمارات

	مصادر تمويل الإستثمارات																																			
١	مصادر أخرى يقع ذكرها				قروض										منحة الدولة ترفيع في رأس المال										تية	رد ذا	موا		قيمة الإستثمارات							
					خارجية						محلیه							1																		
. S 4im		1		1 iii	S.	I	ŀ	1	ui š	S & diam	ŀ	ŀ	ŀ	. <u>.</u>	5 24	1	ŀ	ŀ	سنة 1	5 4 4	ŀ	1	ŀ	سنة 1	5 kin	ŀ	ŀ	ŀ	ui šiu	5 أنن	ŀ	ı	:	1,1		
																																				أراضي
																																				مباني
																																			عية	- صِنا
																																			ية	- تجار
																																			بة	- إدار
																																				تجهيزات
																																			ائل الإنتاج	- لوس
																																			ي	- أخر
																																				۰ معدّات
																																			ات نقل	- معدّ
																																			ات أخرى	- معدّ
																																			ت إعلامية	۰ معدّا،
																																			إعلامية	٠ برامج
																																			ت و أثاث مكاتب	۰ معدّا
																																				٠دراسات
																																				تهيئة مختلفة
																																			یی	استثمارات أخر
																																			الجملة	

ملاحظة: يتم وضع نجمة (*) بالنسبة للقروض التي تتطلب ضمان الدولة

المذكرات

- مذكرة حول الخطة التقشفية
- مذكرة حول تقاطع بعض المؤشرات مع مؤشرات منشآت ومؤسسات عمومية أخرى
 - مذكرة حول التّشغيلية
 - مذكرة حول برنامج التكوين لفترة العقد
 - مذكرة حول المسؤولية المجتمعية للمنشأة أو المؤسسة
 - مذكرة حول الصندوق الاجتماعي / التمويل المسند للوداديات والتعاونيات
 - ا مذكرة حول ترشيد الطاقة
 - مذكرة حول أسطول وسائل النقل
 - مذكرة حول المنح والهبات المسندة
 - مذكرة حول التوظيفات المالية
 - مذكرة حول أهم أصول الشركة
 - مذكرة حول مرتبات و أتعاب الوسطاء
 - مذكرة حول المهمات بالخارج
 - مذكرة حول المشاريع المعطلة
 - مذكرة حول الديون والمستحقات
 - مذكرة حول تمويلات الدولة

مذكــرة حول الخطة التقشفية

قديم عام	
	•••••
** * * *	•••••
لهدف من الخطة 	
هم عناصر الخطة	••••••
	•••••
	•••••
	•••••
لإجراءات المتخذة في الغرض	

الإجراءات المتخدة في الغرض على مستوى التخفيض في الأعباء <u>تاريخ الإجراء المتخدة في المتحدة في الأعباء الريخ الإجراء المتحدة وصف الإجراء ومتد الإجراء المتحدة المتحدة العكاسة المالي المتحدة العكاسة المالي المتحدة العكاسة المالي المتحددة المتحددة العكاسة المالي المتحددة في المتحددة في المتحددة المتحددة المتحددة المتحددة في المتحدد</u>

<u>الاجراءات</u>	 <u> </u>			
	<u>ممتد</u>	<u>بالتدقيق</u>	<u>ومتابعته</u>	انعكاسه المالي
أعباء تتعلق بالإنتاج				
إجراء 1				
اجراء 2				
اجراء 3				
أعباء تتعلق بالتسويق				
إجراء 1				
اجراء 2				
اجراء 3				
أعباء الأعوان				

شرح طريقة	طريقة تطبيقه	وصف الاجراء	<u>اجراء وقتي/</u>	تاريخ الاجراء	الاجراءات
انعكاسه المالي	ومتابعته	بالتدقيق	ممتد		المجراءات
				-	- إجراء 1
				-	- اجراء 2
_				-	- اجراء 3
				-	
					أعباء المشتريات المستهلكة
					مشتريات المواد المكتبية ومواد
					النظافة
				-	- إجراء 1
				-	- اجراء 2
				-	- اجراء 3
				-	······
				-	- مشترايات الوقود
				-	- إجراء 1
				-	- اجراء 2
				-	- اجراء 3
				-	
				-	- استهلاك الطاقة
				-	- إجراء1
				-	- اجراء 2
				-	- اجراء 3
				-	·····
				-	- استهلاك الماء
				-	- إجراء 1
				-	- اجراء 2
				-	- اجراء 3
				-	
				-	-
				-	-
				-	- إجراء 1
					أعباء الإستغلال الأخرى
				-	- مصاريف الصيانة
				-	- إجراء 1
				-	- اجراء 2
				-	- اجراء 3
					مصاريف الإستقبال والمهمات

<u>شرح طريقة</u> انعكاسه المالي	طريقة تطبيقه ومتابعته	وصف الاجراء بالتدقيق	<u>اجراء وقتي/</u> ممتد	تاريخ الاجراء	الاجراءات
					إجراء 1
					اجراء 2
					اجراء 3
					مصاريف الإشهار والاعلانات
					إجراء 1
					اجراء 2
					اجراء 3
					مصاريف أخرى
					إجراء 1
					اجراء 2
					اجراء 3

على مستوى الترفيع في المداخيل

الاجراءات	<u>اجراء وقتي/</u> ممتد	<u>وصف</u> <u>الاجراء</u> بالتدقيق	طريقة تطبيقه ومتابعته	<u>شرح طريقة</u> انعكاسه المالي
مداخيل متعلقة بنقص الربح manque à				
gagner				
إجراء1				
اجراء 2				
اجراء 3				
مداخيل خارج النشاط (بيع / كراء أصول				
وغيرها)				
إجراء 1				
اجراء 2				
اجراء 3				

<u>شرح طريقة</u> انعكاسه المالي	طريقة تطبيقه ومتابعته	<u>وصف</u> <u>الاجراء</u> بالتدقيق	اجراء وقتي/ ممتد	الاجراءات
				مداخيل تتعلق بالبحث عن مصادر الهيبات
				والمساعدات والبرامج التمويلية المجانية
				- إجراء 1
				- اجراء 2
				- اجراء 3
				•
				مداخيل (أفكار جديدة دون المساس بالمهام
				الاصلية)
			_	- إجراء 1
				- اجراء 2
		_		- اجراء 3
				-

مذكسرة

حول تقاطع بعض المؤشرات مع مؤشرات منشآت ومؤسسات عمومية أخرى

تقديم				
عام		• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	•••••	•••••
	•••••	•••••	••••••	•••••
	•••••	•••••	••••••••••	•••••
المؤشرات المتقاطعة				
	المنشاة أو		طريقة تقييد	طريقة تقييد
<u>المؤشر</u>	المؤسسة	<u>التعريف</u>	المؤشر <u>في هذا</u>	المؤشرعند المنشاة
	المعنية بالتقاطع	<u>بالمؤشر</u>	العقد	أو المؤسسة المعنية
الإنتاج				
انتاج 1				
انتاج 2				
انتاج 3				
المداخيل				
مداخيل 1				
مداخيل 2				
مداخيل 3				
الأعباء				
أعباء 1				
أعباء 2				
أعباء 3				
اعبادا				
الأسعار				
- سعر 1				
- سعر2				
- سعر3				
رخص أو مصادقات				

مذكـــرة حول التّشغيلية

نقديم عاد	م		•••••	•••••	•••••	••••••	•••••	•••••	•••••
•••••	,	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••		***************************************
***************************************	***************************************	, 	•••••	•••••	•••••••	•	••••••	•••••••	•••••
ً. برنامج	الإنتدابات	ن لفترة العن	قد						
	الشهادة						العدد		
البيانات	العلمية المطلوبة	الاختصاص المطلوب	سبب الإنتداب	طريقة الإنتداب	سنة 1	••••	*****	••••	سنة 5
متصرف									
مهندس									
كاتب									
سائق									
•••••									
<u>i</u> =	ناصیل ح	ول برنامج	الإنتدابا	ت لفترة ال	عقد				
		E 3. 3	• •						
_		•••••		•••••	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••
_	•••••		•••••	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••
_									
_									
_	***************************************	***************************************	••••••	••••••	•••••	***************************************	••••••	***************************************	•••••

تقديرات تطور عدد الأعوان لفترة العقد

عدد ونسبة التطور	<u>سنة 5</u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>	سنة 1	الأصناف المهنية
						العدد الجملي للأعوان
						عدد الأعوان القارين
						عدد المتعاقدين لمدة غير محدودة
						عدد المتعاقدين لمدة محدودة
						الأعوان المتربصين
						عدد الأعوان الموسميين
						عدد الأعوان العرضيين والوقتيين
						عقود التكوين والتشغيل
						الأعوان الملحقون لدى المؤسسة
						الأعوان الملحقون خارج المؤسسة
						الموضوعون في حالة عدم مباشرة
						الموضوعون على الذمة
						المغادرون نهائيا

توزيع الأعوان والمستوى التعليمي

		العدد الحالي	- (-) - f(
اعدادي	ثانوي	بكالوريا	إجازة	ماجيسترفما فوق	أخر تحيين	<u>البيانات</u>
						عدد الأعوان الجملي
						عدد الإداريين
						عدد الفنيين
						عدد القارين
						عدد المتعاقدين
						عدد العرضيين
						عدد الملحقين خارج
						المنشاة/المؤسسة
						عدد الملحقين داخل
						المنشاة/المؤسسة

عدد النساء		
عدد الرجال		
عدد الأعوان بهيكل التدقيق		
الداخلي		
عدد الأعوان بهيكل مر اقبة		
التصرف		
عدد الأعوان بهيكل خلية		
الحوكمة		
عدد الأعوان بهيكل		
المحاسبة العامة والتحليلية		
عدد الأعوان بهيكل المالية		
عدد الأعوان بهيكل		
الإستخلاص		
عدد الأعوان بهيكل		
الإعلامية والمعلوماتية		
عدد الأعوان بهيكل التفقد		
عدد الأعوان بهيكل الشؤون		
القانونية		
عدد الأعوان بهيكل الموارد		
البشرية		_
عدد الكاتبين أو الكاتبات		
عدد عمال النظافة		
عدد عمال الحراسة		
عدد الحجاب		
عدد السائقين		
عدد مراسلي البريد		

سد الشغورات من خلال إعادة توزيع الأعوان

		لريقة التأهيل	<u> </u>		توزيع	إعادة		
<u>طرق</u> أخري	تأطير داخلي	امتحان /اختبار داخلي	<u>تكوين</u>	مؤهلات علمية مزدوجة	إلى	من	العدد	<u>البيانات</u>
								من فني إلى اداري
								من اداري إلى فني
								من إدارة إلىأخرى
								من وظيفة إلىأخرى
								طرق إعادة توزيع
								أخرى

معطيات حول طرق الإنتداب

الذين يتمتعون منهم بخطة وظيفية	<u>اداريين</u>	<u>تقنیین</u>	العدد	البيانات
				الأعوان المباشرين المنتدبين
				- عن طريق التناظر
				- عن طريق التعاقد المباشر
				- عن طريق الادماج
				- عن طريق آليات أخرى يتم ذكرها

المناولة

مدّة عقد	تاريخ انطلاق	عدد الأعوان المستخدمين في	مبلغ الدفوعات	المتعهدة بالمناولة اطها الرئيسي		نوعية النشاط المعنى
المناولة	عقد المناولة	إطار عقد المناولة اخر تحيين	خلال آخر تحيين	النشاط الرئيسي	الإسم	بالمناولة

الهيكل التنظيمي

عدد الأعوان الذين تتوفر فيهم الشروط ولا يتمتعون بخطط وظيفية	عدد الخطط الشاغرة بالهيكل التنظيمي	العدد	
			عدد المديرين المركزيين
			عدد المديرين
			عدد كواهي المديرين
			عدد رؤساء المصالح
			عدد رؤساء اقسام
			عدد رؤساء مكاتب
			خطط أخرى

مذكـــرة حول برنامج التكوين لفترة العقد

									نقديم عام
•••••	••••••	•••••		•••••	••••••	•••••			•••••
							امج التكوين	بيل حول برن	■ تفاص
ملاحظة	الإنعكاس المالي	سبب التكوين	عدد المنتفعين	المُكوّن	المكان	المدة	تاريخ التكوين	موضوع الدورة التكوينية	
									السنة 1
	مجموع السنة								
									السنة 2
	مجموع السنة								
	السنة								

مذكرة حول المسؤولية المجتمعية للمنشأة أو المؤسسة

تقديم عام

		لية المجتمعية		الأليات والإجراءات والمشاريع
ما هو الإنعكاس على المنشأة /المؤسسة	تاريخ الإنجاز	ص لـ إء/المشروع خارج المنشأة/المؤسسة	تلخيد الالية /الإجر داخل المنشأة/المؤسسة	الآليات /الإجراءات /المشاريع
				البيئة
				مكافحة التلوث
				:1 -
				:2 -
				:
				إدارة الفضلات والنفايات
				:1 -
				:2 -
				: -
				المحافظة على الطبيعة
				:1 -
				:2 -
				: -
				نظافة المكان
				:1 -
				:2 -
				: -
				حقوق الإنسان
				حقمق اقتصادية

:1 -		
:2 -		
: -		
حقوق اجتماعية		
:1 -		
:2 -		
: -		
حقوق ثقافية وترفيهية		
:1 -		
:2 -		
: -		
حقوق صحية		
:1 -		
:2 -		
:		
حقوق تعليمية		
:1:		
:2		
:		
التوعية		
توعية الإنسان الفرد		
:1		
:2		
:		
توعية الذوات المعنوية		
:1		
:2		
:		
مجالات أخرى		

مذكرة

حول الصندوق الاجتماعي والتمويلات المسندة للوداديات والتعاونيات

						تقديم عام
•••••						
•••••	•••••				•••••	
•••••	••••••			••••••	•••••	
						الموارد والإستعمالات
2023	2022	تعمالات	الإس	2023	2022	الموارد
					يات	التمويلات المسندة للوداديات والتعاون
	المبلغ الودادية او التعاونية					
202	23	2022	2021			

مذكـــرة حول ترشيد الطاقة

	ſ	تقديم عام
		•••••
••		•••••

• برنامج ترشيد الطاقة

التدابير المقترحة:

· - J - · · J				
	التفصيل	تاريخ الإنجاز	التكلفة	مؤشر ا ل تابعة
الشبكة الكهربائية				
- تدبير 1:				
- تدبير 2:				
- تدبير 3:				
الإنارة				
- تدبير 1:				
- تدبير 2:				
الآلات المستهلكة (مكيفات)				
- تدبير 1:				
- تدبير 2:				
- تدبير 3:				
وقود سيارات				
- تدبير 1:				
- تدبير 2:				
- تدبير 3:				
استهلاكات أخرى				

مذكــرة حول أسطول وسائل النقل

	تقديم عام
 	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
••••••	•••••
 	•••••
	•••••
 	•••••
~	

• معطيات حول الأسطول المتحرك آخر تحيين

تكاليف الصيانة منذ الشراء	حالة السيارة	الكيلومترات المقطوعة		الثمن السوقي الحالي تقريبي		وظيفية أو مصلحة	الرقم المنجمي	نوع السيارة
-								

تقديرات شراء وسائل النقل لفترة العقد

	العدد			وظيفية أه	ت د مدض	
سنة 5	 	 سنة 1	ثمن الشراء	أو مصلحة أو أخرى	أو جديد	نوع السيارة
						_
						- 11
						المجموع

مذكرة

حول المنح والهبات المسندة (خلال 3 سنوات الأخيرة)

	المبلغ		طريقة	موضوع الهبة/منحة	تاريخ	تاريخ	اسم المستفيد	
سنة	سنة	سنة	المتابعة	الهبة/منحة	الإسناد	الطلب	,	

مذكرة حول التوظيفات المالية

تقدیم عام

- جدول التوظيفات آخر تحيين (مع موفي شهر... من سنة)

	نسبة	٠	مدة التوظيف		= 1:11:1.	نوع	
ملاحظات	نسبة التوظيف	الى	من	عدد الشهور	مبلغ التوظيف	التوظيف	البنك

مذكرة حول أهم أصول الشركة آخرتحيين

الأراضي غير المبنية

ملك/تخصيص من الدولة	يوجد فيها اشكا <u>ل</u> قانوني /لايوجد فيها اشكا <u>ل</u>	<u>تم كراؤها</u> للغير/لم يتم كراؤها	<u>تستعمل في</u> النشاط/لا تستعم <u>ل</u>	<u>الصبغة</u> فلاحية/عمر انية	المساحة التقريبية	البيانات
						ارض 1
						ارض 2
						ارض 3

المباني

ملاحظة	المساحة التقريبية	العدد	البيانات
			مباني إدارية على الملك
			مباني إدارية تم كراؤها لفائدة المنشأة أو المؤسسة
			مباني إدارية تم تخصيصها من الدولة أو أي جهة عمومية
			مباني فنية إنتاجية على الملك
			مباني فنية إنتاجية تم كراؤها لفائدة المنشأة أو المؤسسة
			مباني فنية إنتاجية تم تخصيصها من الدولة أو أي جهة عمومية
			مباني على الملك تستعمل في النشاط
			مباني على الملك لا تستعمل في النشاط
			مباني إدارية على الملك تم كراؤها للغير
			مباني على الملك يوجد فها اشكال قانوني

وسائل النقل

<u>ملاحظات</u>		<u>دد</u>	البيانات		
<u> </u>	خارج الخدمة	<u>في الخدمة</u>	أكثر من 5 سنوات	اقل من 5 سنوات	
					وسائل نقل تستعمل في النشاط
					شاحنات/ حافلات /معدات اشغال
					- سيارات
					- وسائل أخرى
					وسائل نقل وإدارية
					- حافلة نقل العملة
					- سيارات
					- وسائل أخرى
					وسائل نقل وظيفية
					- سيارات

أصول أخرى غير مادية

<u>قيمته في</u> زيادة/نقصان	وصف دقيقة للأصلِ	أهميته بالنسبة للمنشأة أو المؤسسة	<u>نوع الاصل</u>	البيانات
				الأصول 1
				الأصول 2
				الأصول 3

قائمة في الأصول العالقة بين المنشأة أو المؤسسة وبقية المنشآت والمؤسسات العمومية

الإجراءات المتخذة لحل الخلاف	سبب الخلاف	المستعمل الحالي اللأصل	<u>صاحب شهادة</u> الملكية	نوع الاصل	البيانات
					الأصل 1
					الأصل 2

مذكرة

حول مرتبات و أتعاب الوسطاء (خلال 3 سنوات الأخيرة)

مجموع المرتبات والاتعاب منذ التعاقد أو التكليف	تلخيص للخدمة	المرجع القانوني لتحديد المرتبات والاتعاب	<u>اتعاب حرة /اتعاب</u> <u>محدد</u>	وجود عقد /عدم وجود /مدة العقد/مبلغ العقد	<u>الصفة /مجال</u> الخدمة	الإسم
					محامي	-
					مراجع حسابات	-
						-

مذكرة حول المهمات بالخارج (خلال 3 سنوات الأخيرة)

<u>دورية / غير</u> <u>دورية</u>	تاريخ المهمة	التكلفة	الوجهة	وصف المهمة	الصفة	اسم المنتفع
						-
						-
						-

مذكرة حول المشاريع المعطلة

الحلول المقترحة	الإجراءات والمجهودات المبذولة لتنشيط المشروع	سبب التعطيل	الأموال التي تم صرفها على المشروع	نسبة تقدم الأشغال	المدّة التعاقدية للإنجاز	تاريخ المصادقة عليه	البيانات
							المشروع 1
							المشروع 2
							المشروع 3

مذكرة حول الديون والمستحقات آخرتحيين

الديون

بدون	بضمان	م تسدد	ل أجلها ول	ديون ح		الجملة		لدى	ن قصيرة ا	ديور	بلة المدى	وسطة وطو	ديون مت	
ضمان دولة	بصمان دولة	الجملة	الفوائد	الأصل	الجملة	الفوائد	الأصل	الجملة	الفوائد	الأصل	الجملة	الفوائد	الأصل	
														قروض الخزينة العامة
														قروض العنوان الثاني
														ضرائب وأداءات
														قروض أخرى
														قروض جهات أجنبية
														قروض عمومية محالة
														قروض بنكية بضمان الدولة
														قروض مزودين
														بنوك محلية عمومية
														قروض استثمار
														قروض تسيير
														قروض تدعيم
														مكشوف بنكي
														قروض أخرى
														بنوك محلية خاصة
														قروض استثمار

1		Т					
قروض تسيير							
قروض تدعيم							
مكشوف بنكي							
قروض أخرى							
صناديق اجتماعية							
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي							
الصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية							
مزودون محليون							
قروض شراء							
قروض مزودون							
ديون تجاه مؤسسات عمومية							
د الرنم	·						
الشركة الوطنية لتوزيع البترول							
الشركة التونسية للكهرباء والغاز							
الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه							
اتصالات تونس							
قروض من هياكل محلية أخرى يقع ذكرها							
الجملة							

المستحقات

الملاحظات	المستحقات	الهياكل المعنية
		· الدّولة مفصلة إلى:
		-
		-
		-
		· الجماعات المحلية
		منها
		-
		-
		-
		١٠ لمؤسسات العمومية
		منها
		-
		-
		٠ مؤسسات تونسية خاصة
		منها
		-
		-
		-
		٠ مؤسسات أجنبية
		منها
		-
		-
		- · مستحقات أخرى يقع ذكرها
		منها
		معاليم وأكرية مختلفة
		-
		-
		الجملة

مذكــرة حول تمويلات الدولة

	المجموع		تمويل الإستثمارات				اط	يل النشا	تمو			
سنة 5	 	 سنة 1	سنة 5			 سنة 1	سنة 5				سنة 1	
												منح الإستغلال
												منح التطهير الاجتماعي
												منح التطهير المالي
												منحة توازن
												منح الإستثمار
												منح سداد القروض
												مساهمة في رأس المال
												قروض قابلة للتحويل إلى
												مساهمة
												قروض
												مخصصات أخرى
												المجموع

- مذكرة حول الإمتيازات المالية والجبائية

السند القانوني	تاريخ التمتع بالإجراء	
		تسبيقات على الأداء على التكوين المهي
		إعفاء أو التخفيض في الأداء على القيمة المضافة
		إعفاء من الأداءات الديو انية
		دعم المواد الأولية المستعملة في الإنتاج

الملاحق

- بطاقات مؤشرات
- بطاقات استثمارات

بطاقة مؤشر عدد

الملاحظات	التفصيل	البيانات
		اسم المؤشر
		البرنامج أو المهمة
		رئيسي أو فرعي
		اسم المؤشر الرئيسي
		تعريف المؤشر
		الهدف من المؤشر
		طريقة احتساب المؤشر
	تقرير، استبيان،برنامج، دليل	طريقة تجميع المعطيات لاحتساب
	إجراءات	المؤشر
	نشاط، مالي، اداري	نوع المؤشر
	كمي، نوعي،	طبيعة المؤشر
	عدد، عملة، جودة	وحدة المؤشر
	شهري، ثلاثي، سداسي، سنوي	دورية المؤشر
	موثوق، وقتي، داخلي، خارجي	مصدر المعطيات
	الموارد البشرية، المحاسبة، المالية، الشراءات	الهيكل المسؤول على المؤشر
		معطيات أخرى

بطاقة استثمارعدد

الملاحظات			فصيل	الت		البيانات
			•••••			اسم الإستثمار
		(نوع الإستثمار			
			ى:	. مقسمة عا	م د	
				······· : ······		تكلفة الإستثمار
				::		J . ,
		د	م		- سنه	
			••••••	***************************************	•••••	الهدف من الإستثمار
			••••••	•••••		مكونات الإستثمار
			•••••	***************************************		مدة الإنجاز
			••••••			تاريخ الإنجاز
			••••••			تاريخ الإستغلال
	أخرى (هبة)	ميز انية الدولة	قرض	تمويل ذاتي	مصدر التمويل	هيكلة التمويل
					النسبة	
						التقدم المالي للإستثمار
			م يبدأ	الإنجاز، لم	متوقف، في طور	الوضعية الحالية
			تدابير سابقة للاستثمار			
			جدولة زمنية لمراحل			
			الإنجاز			
			••••••			الإشكاليات والصعوبات
			•••••			معطيات أخرى

جدول جرد مضمون العقد مقارنة بالدليل التوجيميي

غير	لقد تم تعميره		1 . 11 %			
معني	السبب	لاش <i>يء</i> منه	جزء منه	كاملا	رقم الجدول	
					بطاقة بيانية حول المنشأة أو المؤسسة	1
					هيكلة رأس المال ومحفظة المساهمات	2
					تركيبة مجلس الإدارة أو المؤسسة	3
					هياكل وإجراءات الحوكمة المعتمدة بالمؤسسة	4
					تنظيم المنشأة أو المؤسسة	5
					مهام المنشأة أو المؤسسة	6
					تقديم القطاع الذي تنشط فيه المنشأة أو المؤسسة	7
					أهم الإتفاقيات والعقود الجاري بها العمل	8
					أهم النصوص المنظمة لنشاط المنشأة أوالمؤسسة	9
					الإطارات المسؤولة على تنظيم المنشأة أو المؤسسة	10
					الصعوبات التي تعيشها المنشأة أو المؤسسة	11
					أهم الأحداث والقرارات المؤثرة في نشاط الشركة	12
					طريقة ضبط التقديرات	13
					تقديرات الإنتاج والتسويق لفترة العقد	14
					تقديرات الإيرادات لفترة العقد	15
					تقديرات الأعباء لفترة العقد	16
					قائمة النّتائج التقديرية لفترة العقد	17

غير	لقد تم تعمیره				, , , , ;	
معني	السبب	لاش <i>يء</i> منه	جزء منه	كاملا	رقم الجدول	
					تقديرات الإستثمارات	18
					مذكرة حول الخطة التقشفية	19
					مذكرة حول تقاطع بعض المؤشرات مع مؤشرات منشآت ومؤسسات عمومية	20
					مذكرة حول التّش غيلية	21
					مذكرة حول برنامج التكوين	22
					مذكرة حول المسؤولية المجتمعية للمنشأة أو المؤسسة	23
					مذكرة حول الصندوق الاجتماعي /التمويلات المسندة للوداديات والتعاونيات	24
					مذكرة حول ترشيد الطاقة	25
					مذكرة حول أسطول وسائل النقل	26
					مذكرة حول المنح والهبات المسندة	27
					مذكرة حول التوظيفات المالية	28
					مذكرة حول أهم أصول الشركة	29
					مذكرة حول مرتبات و أتعاب الوسطاء	30
					مذكرة حول المهمات بالخارج	31
					مذكرة حول المشاريع المعطلة	32
					مذكرة حول الديون والمستحقات	33
					مذكرة حول تمويلات الدولة	34
					مذكرة حول الإمتيازات المالية والجبائية	35
					بطاقات مؤشرات	36
					بطاقات استثمارات	37

يُمضي جدول الجرد وجوبا من قبل رئيس المنشأة او المؤسسة مع عبارة "إطلعت"