الجمهورية التونسية
وزارة المالية
الإدارة العامة للأداءات
وحدة البرمجة والتنسيق و الصلح الإداري

03195

مذكرة

إلى

السادة رئيس وحدة المراقبة الوطنية والأبحاث الجبائية
ورؤساء المراكز الجهوية لمراقبة الأداءات

الموضوع : حول برنامج عمل سنة 2008.
المصاحيب : ملف

اعتبارا للدور الهام للجباية في توجيه وتجسيم السياسة الاقتصادية والاجتماعية ودفع نسق التنمية وبالنظر إلى الصعوبات التي شهدها الوضع الاقتصادي العالمي والوطني (ارتفاع أسعار المحروقات وبعض المواد الفلاحية الأساسية، انعكاسات التفكيك التدريجي للمعاليم الديوانية...) فقد أصبحت مصالح الجباية مطالبة بلعب دور أكثر فعالية قصد رفع كل هذه التحديات.

ومن هذا المنطلق ولغاية تعبئة موارد ميزانية الدولة التي ما فتئت تتطور من سنة إلى أخرى وتجسيما للإصلاحات التي تم إدخالها على المنظومة الجبائية التي وفرت فرصا أكبر للمصالحة مع المطالب بالأداء من خلال خاصة الحط في نسب الأداء ونسب خطايا التأخير، أصبحت مصالح المراقبة الجبائية مطالبة بالرفع من مردوديتها على جميع المستويات.

وعلى هذا الأساس توخت الإدارة العامة للأداءات في السنوات الأخيرة **سياسة القيادة حسب الأهداف** اعتمدت على ضبط أهداف وطنية وجب العمل على تحقيقها من قبل مختلف الهياكل المكلفة بالمراقبة الجبائية باعتبار خصوصية وأهمية نسيجها الجبائي و كذلك الموارد المادية والبشرية المتوفرة بها.

وقد تم في مرحلة أولى ضبط أهداف على مستوى بعض التدخلات **وتدريجيا تم تعميم** هذه الأهداف لتشمل جميع تدخلات مصالح المراقبة الجبائية.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن إنجاح هذه السياسة يتطلب تظافر جهود جميع أعوان وإطارات مصالح المراقبة الجبائية والرفع في حسهم الوطني والمهني مما يستوجب تركيز ثقافة جديدة تعتمد على **تحمل المسؤولية من خلال الالتزام والتعهد** بتحقيق الأهداف المرسومة لكل هيكل طبقا **لعقد أهداف "Contrat Objectif"** يقع إبرامه بين المدير العام للأداءات ورئيس وحدة المراقبة الوطنية والأبحاث الجبائية أو رئيس المركز الجهوي لمراقبة الأداءات المعني.

ويتضمن **"عقد الأهداف"** جملة الأهداف المرسومة التي يجب الحرص على تحقيقها بموفى السنة، مما يستوجب عقد جلسات عمل دورية ومنتظمة مع رؤساء هذه الهياكل لتقييم ومتابعة مدى تقدم نسب الإنجاز قصد إيجاد الحلول العملية واتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تمكن من تفادي النقائص والإشكاليات التي تحول دون إنجاز المطلوب.

كما يتولى رؤساء هذه الهياكل (وحدة المراقبة الوطنية والأبحاث الجبائية والمراكز الجهوية لمراقبة الأداءات) إعداد **رسالة مهام "Lettre de missions"** لكل رئيس مكتب مراقبة أداءات أو مصلحة أو خلية راجعين لهم بالنظر يتم بمقتضاها تحديد الأهداف الخاصة به باعتبار الموارد المادية والبشرية المتوفرة له من ناحية وطبيعة النسيج الجبائي وأهميته من ناحية أخرى.

هذا ويقوم رئيس المكتب أو المصلحة أو الخلية بمتابعة نشاط هيكله اعتمادا على **جداول قيادة** يتم إعدادها للغرض.

1 – برنامج عمل سنة 2008:

في هذا الإطار تم بالنسبة إلى سنة 2008 ضبط جملة من الأهداف على **المستوى الوطني** تتمثل فيما يلي:

☑ **على مستوى المردود العام:** (المردود المتأتي من عمليات الصلح ودون اعتبار مردود الملفات الاستثنائية)

أ – مجموع المردود

تحقيق نسبة تطور لا تقل عن **15%** (ما لا يقل عن **10%** بالنسبة للمراكز التي سجل مردودها خلال سنة 2007 تطورا بالمقارنة مع مردود سنة 2006 و ما لا يقل عن **20%** بالنسبة للمراكز التي سجل مردودها خلال سنة 2007 تراجعا بالمقارنة مع مردود سنة 2006).

ب – المردود دون اعتبار مردود الأحكام وعدم الاعتراض على قرارات التوظيف الإجباري

تحقيق نسبة تطور لا تقل عن **20%** (ما لا يقل عن **15%** بالنسبة للمراكز التي سجل مردودها خلال سنة 2007 تطورا بالمقارنة مع مردود سنة 2006 و ما لا يقل عن **25%** بالنسبة للمراكز التي سجل مردودها خلال سنة 2007 تراجعا بالمقارنة مع مردود سنة 2006).

ملاحظات:

1- يتعين تضمين هذا المردود، المردود المتأتي من **التخفيضات التي تم إدخالها على مبالغ فائض الأداء** (فائض الضريبة على الدخل أو الضريبة على الأرباح وفائض الأداء على القيمة المضافة) **وكذلك على مبالغ الخسائر المرحلة** (réduction du montant du déficit reportable) وذلك بالنسبة إلى كامل السنوات المضمنة بوثيقة عقد الأهداف.

2- يتعين التنصيص من قبل كل هيكل ضمن وثيقتي عقد الأهداف ورسالة المهام على **المردود المتأتي من المؤسسات الكبرى المسجل خلال سنة 2007** حتى لا يتم أخذه بعين الاعتبار عند ضبط نسب التطور لمردود سنة 2008 نظرا إلى رجوع هذه المؤسسات إلى إدارة المؤسسات الكبرى طبقا للتنظيم الهيكلي الجديد للمصالح الخارجية للإدارة العامة للأداءات

☑ **على مستوى الدفع بالحاضر:**

تحقيق نسبة استخلاص فوري لا تقل عن 50% من المردود العام.

ملاحظة: إن النسبة الواجب تحقيقها على هذا المستوى هي نسبة جملية تشمل كافة تدخلات مصالح المراقبة الجبائية. أما بالنسبة للهياكل المكلفة بعمليات المراجعة الأولية والمعمقة فإنه يتعين بالنسبة لهذا الصنف من التدخلات تحقيق نسبة استخلاص فوري لا تقل عن**35%** بالنسبة **لعمليات المراجعة الأولية و25%** بالنسبة **لعمليات المراجعة المعمقة**.

☑ **على مستوى المراجعة الأولية:** (دون اعتبار مردود الملفات الاستثنائية)

تحقيق نسبة تطور في المردود المتأتي من عمليات الصلح مقارنة بسنة 2007 لا تقل عن **50%** وعلى أن لا تقل هذه النسبة عن **25%** بالنسبة إلى مكاتب مراقبة الأداءات **التي لم يقع فيها تركيز التنظيم النموذجي لأعمال المكاتب**.

أما على مستوى عدد العمليات فإن الهدف يتمثل في إنجاز ما لا يقل عن:

-5 مراجعات أولية شهريا من قبل كل عون تابع لخلية المراجعة الأولية التي تم إحداثها في إطار التنظيم النموذجي لأعمال مكاتب مراقبة الأداءات؛

-3 مراجعات أولية شهريا من قبل كل عون بالنسبة إلى بقية الأعوان بما في ذلك **الأعوان المكلفين بمتابعة المناطق الجغرافية** (agents des secteurs géographiques). هذا، **وفي صورة قيام أعوان المناطق الجغرافية بمجهود خاص يكتسي أهمية بالغة كالتخفيض الملحوظ في نسب الإغفال فإنه يمكن عدم مطالبتهم بتحقيق هذا الهدف.**

☑ **على مستوى المراجعة المعمقة:** (دون اعتبار مردود الملفات الاستثنائية)

تحقيق نسبة تطور في المردود المتأتي من عمليات الصلح مقارنة بسنة 2007 لا تقل عن **25%** وعلى أن لا تقل هذه النسبة عن **40%** بالنسبة للهياكل التي سجل مردودها تراجعا مقارنة بمردود سنتي 2005 و2006.

أما على مستوى المعدل الوطني للملفات الواجب مراجعتها فإنه يتعين على كل محقق مراجعة ما لا يقل عن:

- **4** ملفات بالنسبة لرؤساء خلايا المراجعة المعمقة.

-**5** ملفات بالنسبة لمحققي وحدة المراقبة الوطنية والأبحاث الجبائية؛

-**7** ملفات بالنسبة لمحققي المراكز الجهوية لمراقبة الأداءات التابعة لتونس الكبرى والوسط الشرقي؛

-**8** ملفات بالنسبة إلى محققي بقية المراكز الجهوية لمراقبة الأداءات؛

ملاحظة: يمكن عدم مطالبة رؤساء الخلايا بالقيام شخصيا بـ 4 مراجعات معمقة في صورة قيامهم على الوجه الأكمل بـ:
- عمليات التأطير والإحاطة بأعمال المحققين **ويجب أن يكون ذلك محسوسا من خلال تحسين مردود الخلية كما وكيفا؛**
- متابعة عمليات المراجعة المعمقة التي سيقوم بها عند الاقتضاء الأعوان الملحقين بخلايا المراجعة الأولية بمكاتب مراقبة الأداءات؛
- **متابعة إدراج بطاقات الحرفاء والمزودين بمنظومة "صادق" (80% من الشراءات والمبيوعات).**

☑ **على مستوى تسوية الإغفالات:** (دون اعتبار مردود الملفات الاستثنائية)

- العمل على حصر نسب الإغفالات في نسب معقولة **لا تفوق في أقصى الحالات الـ10% بموفى السنة** وذلك **بعد الأخذ بعين الاعتبار عدد الأشخاص غير الموجودين بالعناوين المصرح بها والمضمنين بجذاذية المسح وكذلك قرارات التوظيف الإجباري التي تم تبليغها لتسوية الإغفالات.**
هذا، ويتعين على رئيس مكتب مراقبة الأداءات تبرير هذه النسبة بصفة موضوعية.

- تحقيق نسبة تطور على مستوى المردود المتأتي من عمليات الصلح لا تقل عن **30%** مقارنة بسنة 2007.

☑ **على مستوى التدخلات بخصوص الخاضعين للنظام التقديري:**

باعتبار تدني مساهمة هذا الصنف من المطالبين بالأداء في الموارد الجبائية الناتج أساسا عن تعمّد العديد من هؤلاء الأشخاص التصريح برقم معاملات ضعيف جدا مقارنة بأهمية النشاط الممارس ومكان الانتصاب فإنه يتعين العمل خلال سنة 2008 على الرفع في مردود هذا الصنف من المطالبين بالأداء ليبلغ على الأقل **50 م د** مما ينتج عنه **الترفيع في المعدل الحالي للمساهمة الفردية** من **68 دينارا** إلى **148 دينارا**.
مع العلم أن هذا المردود يشمل جملة المبالغ التي يتم دفعها بالقباضات المالية خلال سنة 2008 بما في ذلك استخلاصات الديون الجبائية المثقلة وكذلك المبالغ التي يتم إبرام صلح في شأنها بالنسبة للأشخاص الذين يتم إلحاقهم بالنظام الحقيقي على إثر تدخل مصالح المراقبة الجبائية.

أما بخصوص عمليات الإلحاق بالنظام التقديري الاختياري، فقد أفرزت النتائج المسجلة خلال السنوات الأخيرة ضعف عدد الملحقين بهذا النظام. وعلى هذا الأساس فإنه يتعين التركيز خلال سنة 2008 على التحسيس بمزايا هذا النظام لإلحاق أكثر عدد ممكن من الخاضعين للنظام التقديري بالنظام التقديري الاختياري مع توجيه تدخلات الأعوان لتشمل خاصة الأشخاص المنتصبين بمراكز الولايات والمعتمديات التي تشهد حركية اقتصادية وتجارية هامة مما يمكن من إلحاق ما لا يقل عن **2.000 شخصا** بهذا النظام.

☑ **على مستوى عمليات المراقبة بالطريق العام:**

العمل على القيام بما لا يقل عن **50.000** عملية مراقبة مع **التركيز على عمليات مراقبة الفواتير** نظرا لما توفره هذه العملية من معلومات تساهم في تحسين تدخلات مصالح المراقبة والرفع في مردودها والتصدي لظاهرة البيع دون إصدار فواتير.

هذا، ومن الضروري إنجاز هذه الأهداف بالموازاة **مع الرفع في جودة تدخلات** مصالح المراقبة الجبائية حتى يتسنى لها تحقيق المردودية المأمولة. وبالتالي فإنه وجب أن يتم في هذا المجال اعتماد بعض المؤشرات (حسن اختيار الملفات المبرمجة للمراجعة المعمقة، التخفيض في معدل فترة المراقبة بالنسبة للملفات المبرمجة للمراجعة المعمقة، الرفع في نسبة المبالغ التي يتم إبرام صلح في شأنها مقارنة بالمبالغ التي تتم المطالبة بها والمضمنة بالإعلامات بنتائج المراجعة الأولية أو المعمقة، الحرص على عدم التركيز عند القيام بعمليات المراجعة الأولية على عنصر واحد لتوظيف الأداء.....) **مع الحرص على اعتماد أقصى درجات الموضوعية** في توظيف الأداء.

2 – المنهجية المعتمدة لتطبيق برنامج عمل سنة 2008:

تعتبر الأهداف المذكورة سابقا **تعهدا وإلتزاما** من كافة مصالح الإدارة العامة للأداءات وعليه فإنه وجب تشريك كل المتدخلين من إطارات وأعوان مصالح المراقبة الجبائية للتعريف بها مع إشعارهم بروح المسؤولية باعتبار المهام الموكولة لهم حتى يتمكنوا من تحقيقها.

وبناء على ما تقدم فإن السادة رؤساء وحدة المراقبة الوطنية والأبحاث الجبائية والمراكز الجهوية لمراقبة الأداءات مدعوون إلى **تحديد الأهداف ومخططات العمل بالتنسيق التام مع رؤساء مكاتب مراقبة الأداءات ورؤساء المصالح والخلايا** الراجعة لهم بالنظر في إطار الضوابط المشار إليها أعلاه مع **الحرص على أن تكون هذه الأهداف واقعية وطموحة في نفس الوقت.**

وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف المشار إليها أعلاه تعتبر أهدافا دنيا بالنسبة إلى المراكز الجهوية لمراقبة الأداءات الهامة من حيث أهمية النسيج الجبائي ومن حيث عدد ومستوى الأعوان الملحقين بها. وهو ما يعني أن المردود المنتظر من بعض المراكز الهامة ومن وحدة المراقبة الوطنية والأبحاث الجبائية يجب أن يفوق هذه الأهداف.

هذا، ويتعين على كل رئيس مركز جهوي لمراقبة الأداءات بعد إعداد برنامج عمل سنة 2008 لكل المكاتب والمصالح والخلايا، تقديم **مشروع عقد أهداف** للإدارة العامة للأداءات طبقا للأنموذج المصاحب **(ملحق عدد 1)** للمصادقة عليه وذلك قبل **تاريخ 30 أفريل 2008** علما وأنه يمكن للمدير العام للأداءات تعديل مشروع عقد الأهداف بعد دراسته مع رئيس المركز المعني.

ويكون **مشروع عقد الأهداف** مصحوبا بمشاريع **رسائل مهام (الملحق عدد 2)** التي يتولى رئيس المركز الجهوي لمراقبة الأداءات إعدادها بالنسبة إلى كل رئيس مكتب أو مصلحة أو خلية يحدد فيها الأهداف المرسومة لهم والتي تمثل **تعهدا منهم بتحقيقها** وذلك قصد التأشير عليها.

3 – المتابعة والتقييم الدوري:

يتولى كل رئيس مكتب مراقبة أداءات أو مصلحة أو خلية تابعة للمركز الجهوي لمراقبة الأداءات **خلال الـ 5 أيام الأولى الموالية لكل شهر** إعداد **لوحة قيادة (الملحق عدد 3)** المتضمنة للإحصائيات المتعلقة بنشاط الهيكل تبرز النتائج المحققة ونسب الإنجاز مقارنة بالأهداف المرسومة مع ضرورة تقديم تقرير في الغرض لتفسير ضعف نسب الإنجاز واقتراح التعديلات والإجراءات المزمع اتخاذها لتدارك هذه النقائص.

ويتولى رئيس المركز الجهوي لمراقبة الأداءات بناء على النتائج المسجلة والتقارير المعدة في الغرض من قبل رؤساء المكاتب أو الخلايا عقد **اجتماعات شهرية** مع المعنيين بالأمر. كما يمكن عقد جلسات عمل كل **15 يوما** بالنسبة للهياكل التي لم تتمكن من تحقيق الأهداف أو التي تشكو من بعض الصعوبات قصد اتخاذ الإجراءات اللازمة في الإبان.

هذا، ويتولى كل مركز جهوي لمراقبة الأداءات حوصلة نشاط مصالحه في **لوحة قيادة (الملحق عدد 4)** يتم موافاة المصالح المركزية للإدارة العامة للأداءات بها وذلك خلال العشرة أيام الأولى من كل شهر مصحوبة بتقرير يبين **الفوارق المعاينة وأسبابها**.

ونظرا لأهمية الموضوع أنتم مدعوون إلى بذل كل المجهودات اللازمة لإنجاح هذه العملية وبالأساس الحرص على تفعيل الحوار من خلال تشريك أكثر عدد ممكن من الإطارات والأعوان عند ضبط الأهداف لضمان إنخراطهم في هذه التجربة والتعويل على درايتهم الميدانية قصد ضبط أهداف واقعية وطموحة في الآن نفسه.

هذا وسيتم على ضوء النتائج المسجلة تقييم مجهودات كل الإطارات والأعوان ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المضمنة بعقد الأهداف واعتماد هذا التقييم كعنصر موضوعي لحفزهم وذلك في إطار ما تم سنه أخيرا من إجراءات تهم خاصة مراجعة الهيكل التنظيمي للمصالح الخارجية للإدارة العامة للأداءات.

المدير العام للأداءات

الإمضاء : سمير ولوحية