الجمهورية التونسية
رئاسة الحكومة
منشور عدد 17

تونس في 27 جويلية 2023

من رئيسة الحكومة
إلـــى
السيدات والسادة الوزراء

الموضـوع: حول إعداد عقود أهداف وعقود برامج للمؤسســـــات والمنشآت العموميـــة للفترة (2023-2025).

المراجـــع:

- القانون عدد 9 لســنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 المتعلق بالمســاهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية، وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تمّمته.
- الأمر عدد 2131 لســنة 2002 المؤرخ في 30 ســبتمبر 2002 المتعلق بإحداث هياكل بالوزارة الأولى.
- الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 المتعلق بكيفية ممارسة الإشـراف على المنشـآت العمومية وصـيغ المصـادقة على أعمال التصـرّف فيها، وتمثيل المســاهمين العموميين في هيئات تصــرفها وتســييرها وتحديد الالتزامات الموضوعة على كاهلها.
- الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 المتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها، وطرق وشروط تعيين أعضاء مجلس المؤسسة وتحديد الالتزامات الموضوعة على كاهلها.

--*-*

وبعد، عملا بأحكام النصـــوص التشـــريعية والترتيبية المشـــار إليها بالمرجع أعلاه فإن المنشـآت العمومية والمؤسـسـات العمومية التي لا تكتسـي صـبغة إدارية تدعى إلى إعداد عقود أهداف وعقود برامج وفق إجراءات وآجال محددة.

وحيث أن المؤسسات والمنشآت العمومية تمثل محركا أساسيا للنمو الاقتصادي بالبلاد، بما يســتوجب الحرص على وضـــع كافة الآليات والإجراءات الكفيلة بتطوير التصـــرف فيها وإرساء مبادئ الحوكمة ضمن هياكلها حسب المعايير المعتمدة وطنيا ودوليا،

وحيث تمثل عقود الأهداف وعقود البرامج آلية أسـاسـية وضـرورية لتنفيذ السـياسـات العمومية والسـياسـات القطاعية للدولة وإحكام التصـرف في المؤسـسـة أو المنشـأة العمومية، تسـاعدها على تطوير أدائها وبلوغ الأهداف المحددة مسـبقا وتمكن من متابعتها وتقييمها وتحديد التزامات الأطراف المتعاقدة،

وحيث تبين أن العديد من المؤسـسـات والمنشـآت العمومية لم تتولّ إعداد عقود أهداف وعقود برامج على الرغم مما تكتسيه هذه العقود من أهمية على مستوى التصرف التقديري،

فإن هذا المنشور يرمي إلى تجسيم الأهداف التّالية:

- النهوض بأداء المؤسسات والمنشآت العمومية بما يضمن ديمومتها ويحد من المخاطر على ميزانية الدولة.
- تحديد محتوى عقود الأهداف وعقود البرامج بالاعتماد على التوجهات والأولويات الوطنية والقطاعية مع الأخذ بعين الإعتبار للسياسة العامة ومهمة المؤسسة أو المنشأة المعنية ورؤيتها الإستراتيجية.
- إعتماد التصرف المبني على النتائج من خلال مؤشرات كمّية ونوعيّة تحدّد مسبقا.
- تحديد التزامات كل طرف معني بعقود الأهداف وعقود البرامج بما يمكن من تحديد المسؤولية بكل دقة والمسائلة.

I – محتوى عقود الأهداف وعقود البرامج للفترة (2023-2025)

يقصد بعقد الأهداف وعقد البرامج على معنى هذا المنشور العقد الذي يُبرم، لفترة محدّدة، بين الوزارة المكلّفة بالماليّة والوزارة القطاعية والمؤسّسة أو المنشأة العموميّة المعنية وكل طرف آخر معني بتنفيذ العقد، ويضبط الأهداف والالتزامات الفنيّة والماليّة للأطراف المتعاقدة ويتضمن الوسائل الكفيلة بتحقيقها، بغاية تنفيذ السياسات العموميّة للدّولة والمهام الموكولة للمؤسسة أو المنشأة العمومية، ويشتمل وجوبا، على مؤشّرات قيس أداء كميّة ونوعيّة.

يتّجه إعداد عقود الأهداف وعقود البرامج وفقا للأنموذج الملحق بهذا المنشور (ملحق عدد 1) مع التأكيد على ضرورة تضمينها للبيانات التالية:

1- تحديد الأطراف المتعاقدة.

2- تقديم عام للمؤسسة أو المنشأة (المهام والرؤية الإستراتيجية وقيم المؤسسة أو المنشأة) مع بيان أهم الأحداث والقرارات المؤثرة على نشاطها.

3- تحليل القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة أو المنشأة العمومية بالاعتماد على تحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها.

4- تشخيص لوضعية المؤسسة أو المنشأة ومدى بلوغها للأهداف المرسومة مسبقا خلال الفترة (2019-2022) مع تحليل الفوارق بين ما تم برمجته وما تم إنجازه.

5- الفرضيات التي تم على أساسها وضع الأهداف والبرامج المضمنة بالعقد.

6- الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة أوالمنشأة العمومية، متناسقة مع التوجهات والأولويات الوطنية والسياسات القطاعية خلال الفترة (2023-2025).

7- أهداف نوعيّة وأهداف كمّية تترجم أولويات المؤسسة أو المنشأة العمومية المضمنة باستراتيجيتها وخاصة أهداف فنية ومالية وتتعلق بتطوير منظومة الحوكمة وآليّات التّصرف الحديث وأهداف التنمية المستدامة (الملحق عدد 2).

8- مؤشرات تسمح بتقييـــــم مدى بلوغ الأهداف المبرمجة والأداء الشـــــامل للمؤسســـــــة أو المنشأة العمومية، بالاعتماد على معايير وطنيّـــــــــــة، أو دوليّـــــة أو نتائج دراسات أو مقارنات مع مؤسّسات شبيهة على المستوى الوطني أو الدولي (الملحق عدد 3).

وعلى الأهداف والمؤشرات أن تكون محددة بصفة دقيقة وواقعية وقابلة للقيس والتحقيق في أجل معين.

9- الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية الضرورية التي تتلاءم مع أهداف وبرامج المؤسسة أو المنشأة العمومية المضمنة بالعقد (ملحق عدد 3).

10- النتائج المحتملة والتقديرية (للفترة 2023-2025) (ملحق عدد 4).

11- بطاقات مشـــاريع تبين الجدوى من برامج الاســـتثمار المزمع إنجازها وكلفتها وآجال إنجازها ومصادر تمويلها وتأثيراتها على التوازنات المالية للمؤسسة أو المنشأة العمومية (ملحق عدد 5).

12- جدول تأليفي مرفق بمذكرة تفسيرية حول تطور الموارد البشرية خلال الفترة المحددة بالعقد بما يتلاءم مع الحاجيات الحقيقية للمؤسســـة أو المنشـــأة العمومية وأهدافها وبرامجها (ملحق عدد 6).

II- مراحل إعداد ودراسة ومتابعة تنفيذ عقود الأهداف و عقود البرامج للفترة (2023 -2025)

1- إعداد ودراسة العقود على مستوى المؤسسة أو المنشأة العمومية

- يتمّ إعداد الصّيغة الأولية لعقود الأهداف وعقود البرامج باعتماد مقاربة تشاركيّة وذلك بإشراف مباشر من المسيّر الأول للمؤسّسة أو المنشأة العمومية وبالتنسيق مع الوزارة القطاعية.

- يضبط مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة مشاريع عقود الأهداف وعقود البرامج، ويُدعى إلى النّظر في إمكانيّة تخصـــيص إجتماع واحد على الأقل-يدرج بجدول أعماله نقطة واحدة غير قارة تتعلق بضبط عقد الأهداف أو عقد البرامج.

وتحال عقود الأهداف وعقود البرامج كما تم ضـــبطها من قبل مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة إلى وزارة الإشراف القطاعي لدراستها.

2- دراسة العقود على مستوى وزارة الإشراف القطاعي والمصادقة عليها

تتولّى وزارة الإشراف القطاعي دعوة لجنة وزارية مشتركة للاجتماع لغرض دراسة عقود الأهداف وعقود البرامج، وتتكوّن اللجنة من:

- ممثل عن وزارة الإشراف القطاعي: رئيـــس
- مسير المنشأة أو المؤسسة: عضـــو
- ممثل عن رئاســـة الحكومة (وحدة متابعة أنظمة الإنتاجية في المؤســـســـات والمنشـــآت العمومية): عضـــو
- ممثل عن رئاسة الحكومة (وحدة متابعة تنظيم المؤسسات والمنشآت العمومية): عضو
- ممثل عن وزارة المالية (الإدارة العامة للمساهمات): عضـــو
- ممثل عن وزارة الاقتصاد والتخطيط: عضـــو

وتتم دعوة مراقب الدولة لحضور أشغال اللجنة بصفة ملاحظ.

ويمكن لرئيس اللجنة دعوة كل من يرى فائدة في حضوره.

وتُحال مشاريع العقود إلى أعضاء اللجنة عشرة أيام على الأقل قبل انعقادها، ولا يمكن للجنة أن تجتمع دون حضور الأطراف المعنية بإبرام العقد. وتُدون اجتماعات اللجنة في محاضر جلسات تُمضى من طرف كافة الأعضاء الحاضرين.

وتتولى وزارة الإشراف القطاعي إحالة نسخة من محاضر الجلسات الممضاة إلى كافة أعضاء اللجنة.

ويتم إمضاء العقد حال ضبط صيغته النهائية بالتوافق بين كافة أعضاء اللجنة.

ويحيل مسير المؤسسة أو المنشأة العمومية عقد الأهداف أو عقد البرامج إلى مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة بغرض الإعلام والمتابعة.

وتنشـــر المؤســـســـة أو المنشـــأة العمومية أهم مكونات العقد للعموم على موقعها الرســـمي ما لم تتعارض مع مقتضيات الأمن العام والدفاع الوطني و حرية المنافسة.

واذا لم يتوصل أعضاء اللجنة الى توافق حول محتوى عقد أهداف أو عقد برامج المؤسسة أو المنشأة العمومية، يُحال مشروع العقد الى رئاسة الحكومة للتحكيم وضبط صيغته النهائية ضمن لجنة تحدثها رئيسة الحكومة للغرض. وتعتبر قرارات اللجنة ملزمة لكافة الأطراف المتعاقدة.

3- تقييم ومتابعة عقود الأهداف وعقود البرامج

يتولى مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة سنويا تقييم مدى تقدم إنجاز عقد الأهداف أوعقد البرامج وتقديم مقترحات وتحيين البرامج والأهداف وتقديرات السنوات المتبقية من العقد عند الاقتضاء.

وتتولّى الوزارة القطاعيّة سنويّا دعوة اللجنة الوزارية المشتركة لتقييم مدى تقدم إنجاز عقود الأهداف وعقود البرامج وضبط صيغتها المحينة، وتحيل على إثر ذلك محاضر الجلسات الممضاة إلى كافّة أعضاء اللجنة.

وتمدّ الوزارات القطاعية سنويا وحدة متابعة أنظمة الإنتاجية في المؤسسات والمنشآت العمومية برئاسة الحكومة والإدارة العامة للمساهمات بوزارة المالية ووزارة الاقتصاد والتخطيط بتقرير تأليفي حول تقدم إنجاز أهداف وبرامج المؤسسات والمنشآت الراجعة لها بالنظر.

ويُمكن لوحدة متابعة أنظمة الإنتاجية في المؤسسات والمنشآت العمومية برئاسة الحكومة دعوة المؤسسة أو المنشأة العمومية التي تواجه صعوبات في تحقيق برامجها وأهدافها ووزارة الإشراف القطاعي المعنية ووزارة المالية ووزارة الاقتصاد والتخطيط و كل طرف آخر معني بتنفيذ العقد بغرض اقتراح الآليات الكفيلة بتجاوز هذه الصعوبات.

وتتولّى وحدة متابعة أنظمة الإنتاجيّة في المؤسّسات والمنشآت العمومية برئاسة الحكومة مرافقة كافة المتدخلين في عملية إعداد عقود الأهداف وعقود البرامج، و تعد تقرير تأليفي حول تقدّم إنجازها و الصعوبات المعترضة و الإجراءات المقترحة.

ويرفع التقرير إلى رئيسة الحكومة، و يُنشر على الموقع الرسمي لرئاسة الحكومة.

III- آجال إعداد عقود الأهداف وعقود البرامج للفترة (2023-2025)

يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية الشروع دون آجال في إعداد عقود الأهداف وعقود البرامج للفترة (2023-2025) بالاعتماد على إنجازات للفترة (2019-2022) والإنجازات المحتملة لسنة 2023 مع التقيد بالرزنامة التالية:

- إحالة مشروع عقد الأهداف أو عقد البرامج للفترة (2023-2025) إلى الوزارة القطاعية بعد ضبطه من طرف مجلس المؤسسة أو مجلس الإدارة في أجل أقصاه 15 أكتوبر 2023.
- إمضاء عقد الأهداف أو عقد البرامج من طرف المسؤول الأول عن المنشأة أو المؤسسة ووزير الإشراف القطاعي و وزير المالية و كل طرف آخر معني بتنفيذ العقد في أجل أقصاه 15 ديسمبر 2023.

يتم التمديد في فترة العقد بسنة واحدة في موفى سنة 2025، وفق نفس الإجراءات، بالاعتماد على إنجازات سنتي 2023 و 2024 و الإنجازات المحتملة لسنة 2025 و إلى حين صدور مخطط التنمية للفترة 2026-2028.

وتستثنى البنوك العمومية من مجال تطبيق هذا المنشور.

ونظرا للأهمية التي يكتسيها الموضوع، فالرجاء من السيدات والسادة الوزراء الحرص على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق ما ورد بهذا المنشور ووضعه حيز التنفيذ.

والسلام

رئيسة الحكومة
نجلاء بودن رمضان

ملحق عدد 1
أنموذج عقد الأهداف أو عقد البرامج

توطـــئة

1- تقديم الأطراف المتعاقدة

2- تقديم عام للمنشأة أو المؤسسة العمومية والإطار القانوني المنظم لنشاطها

- مهام المؤسسة أو المنشأة العمومية طبقا لنصوص الإحداث والصيغة القانونية والصنف والنشاط الرئيسي
- الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة أو المنشأة العمومية وقيمها
- أهم الأحداث والقرارات المؤثرة على نشاطها

3- تقديم الإطار القانوني لعقد الأهداف أو عقد البرامج

تضمين عقد الأهداف وعقد البرامج المعطيات التالية:

" بعد الاطلاع على:

- المراجع القانونية:

أبرم هذا العقد بين:

- الدولة التونسية الممثلة في شخص وزير (ة) المالية و وزير(ة) الاشراف القطاعي، من جهة، و (المؤسسة العمومية أو المنشأة العمومية) ممثلة في شخص (مسير المؤسسة أو المنشأة)، من جهة أخرى "

و (أي طرف معني بتنفيذ العقد إن إقتضى الأمر)

4- ضبط آجال إنجاز عقد الأهداف أو عقد البرامج

الجزء الأول: تقييم إنجازات الفترة السابقة

1. تحليل القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة أو المنشأة العمومية بالاعتماد على تحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها (Analyse SWOT)
2. تقييم أهم الإنجازات للفترة 2019- 2022 والإنجازات المحتملة لسنة 2023
3. إبراز أهم الصعوبات وتحليل الفوارق بين ما تم برمجته وما تم انجازه

الجزء الثاني: إلتزامات المنشأة أو المؤسسة العمومية للفترة(2023- 2025)

1. تقديم التوجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو المنشأة بالتناسق مع التوجهات والأولويات الوطنية والقطاعية.
2. تحديد الفرضيات المعتمدة لإعداد عقد الأهداف أو عقد البرامج.
3. تحديد أهداف نوعية وكمية للمؤسسة أو المنشأة للفترة (2023- 2025) وبيان الموارد المالية والبشرية والمادية والتنظيمية الضرورية لتحقيقها.
4. ضبط مؤشرات لتطوير أداء المؤسسة أو المنشاة للفترة (2023- 2025): (مؤشرات كمية و مؤشرات نوعية حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو المنشأة) بالاعتماد على معايير وطنية أو دولية أو نتائج دراسات أو مقارنات مع مؤسسات شبيهة.
5. تحديد أهداف تتعلق بتطوير منظومة الحوكمة وآليات التصرف الحديث والتنمية المستدامة.

الجزء الثالث : إلتزامات الدولة و الأطراف المعنية بالعقد

بيان إلتزامات الوزارة القطاعية ووزارة المالية وكل طرف معني بصفة مباشرة أو غير مباشرة بتحقيق أهداف و برامج المؤسسة أو المنشأة العمومية المضمنة بالعقد.

الجزء الرابع: طرق متابعة وتقييم تنفيذ عقد الأهداف أو عقد البرامج

- تحديد إجراءات وآجال متابعة تنفيذ و تحيين عقد الأهداف أوعقد البرامج.
- تحديد تركيبة اللجنة الوزارية المشتركة التي تتولى متابعة إنجاز وتحيين عقود الأهداف و عقود البرامج وطرق تسييرها.
- بيان وجوبية إعداد تقارير سنوية حول تقدم انجاز الأهداف المضبوطة بعقد الأهداف أو عقد البرامج وتحليل الفوارق.

الملاحق

ملحق عدد 2 : جدول تأليفي لبرامج وأهداف المنشأة العمومية خلال الفترة (2023-2025)

البرامج	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الخصوصيّة	مؤشر قيس الأداء	الأنشطة والمشاريع الضرورية لتحقيق الهدف	الأطراف المتدخّلة
البرنامج عدد 1	الهدف الاستراتيجي عدد 1	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3	
		الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3	
		الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3	
	الهدف الاستراتيجي عدد 2	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2		
		الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2		
		الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2		
البرنامج عدد 2	الهدف الاستراتيجي عدد 1	الهدف الخصوصي عدد 1			
		الهدف الخصوصي عدد 2			
		الهدف الخصوصي عدد 3			
	الهدف الاستراتيجي عدد 2				

جدول تأليفي لأهداف المؤسسة العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية خلال الفترة (2023-2025)

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الخصوصية	مؤشر قيس الأداء	الأنشطة والمشاريع الضرورية لتحقيق الهدف	الأطراف المتدخّلة
الهدف الاستراتيجي عدد 1	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3	
	الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3	
	الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3	
الهدف الاستراتيجي عدد 2	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2		
	الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2		
	الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2		
الهدف الاستراتيجي عدد 1	الهدف الخصوصي عدد 1			
	الهدف الخصوصي عدد 2			
	الهدف الخصوصي عدد 3			
الهدف الاستراتيجي عدد 2				

الملحق عدد 3

جدول تقديرات مؤشر قيس الأداء والوسائل المادية والبشرية والتنظيمية خلال الفترة (2023-2025)

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الخصوصية	مؤشر قيس الأداء					الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية		
		المؤشرات	إنجازات سنة 2022	إنجازات محتملة لسنة 2023	تقديرات سنة 2024	تقديرات سنة 2025	إنجازات محتملة لسنة 2023	تقديرات 2024	تقديرات 2025
الهدف الاستراتيجي عدد 1	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2							
	الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2							
	الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2							
الهدف الاستراتيجي عدد 2	الهدف الخصوصي عدد 1								
	الهدف الخصوصي عدد 2								
	الهدف الخصوصي عدد 2								
الهدف الاستراتيجي عدد3	الهدف الخصوصي عدد 1								
	الهدف الخصوصي عدد 2								

ملحق عدد 4

تطور أهم النتائج خلال الفترة (2023-2025)

الوحدة م.د

النتائج	انجازات 2021	انجازات 2022	محتمل 2023	تقديرات 2024	تقديرات 2025
حجم الإنتاج(كمية)					
المداخيل					
منحة الدولة					
تغير المخزونات					
مشتريات السلع المستهلكة					
مشتريات التموينات المستهلكة					
مخصصات الاستهلاكات والمدخرات					
أعباء الأعوان					
أعباء الاستغلال الأخرى					
مجموع أعباء الإستغلال					
القيمة المضافة					
نتيجة الإستغلال					
أعباء مالية صافية					
إيرادات التوظيفات					
النتيجة الصافية					
الخزينة في نهاية السنة					
منح الإستثمار					
قروض طويلة و متوسطة المدى					
قروض قصيرة المدى					
الاستقلالية المالية(1) (%)					
المال المتداول(2) (%)					
نسبة التأطير(3) (%)					

(1)الاستقلالية المالية= (الأموال الذاتية)/(الأموال الذاتية + الخصوم غير الجارية)

(2)المال المتداول= (الأموال الذاتية + الخصوم غير الجارية) -الأصول غير الجارية

(3)نسبة التأطير=عدد الإطارات/مجموع الأعوان

ملحق عدد 5:
بطاقة مشروع

-1- تقديم المشروع:

1-1-المشروع

1-2-الهدف من المشروع : الرفع من قدرة الإنتاج /توسعة/تجديد/مواصلة إنجاز لمشروع سابق/المحافظة على البيئة...

1-3-الجدوى من المشروع : علاقة المشروع بالتوجهات الإستراتيجية للمنشأة أو المؤسسة المضمنة في عقد الأهداف أو عقد البرامج

1-4- التأثيرات البيئية للمشروع

1-5- مكونات المشروع

-2- مدة الانجاز: تقديم رزنامة مفصلة

العناصر	الكلفة الجملية م.د	2023			2024			2025		
		التعهدات م.د	الدفوعات م.د	نسبة الانجاز المتوقعة (%)	التعهدات م.د	الدفوعات م.د	نسبة الانجاز المتوقعة (%)	التعهدات م.د	الدفوعات م.د	نسبة الانجاز المتوقعة (%)
1										
2										
3										
...										
المجموع										

-3- مصادر التمويل

العناصر	قيمة الاستثمارات			مصادر التمويل(1)													
				موارد ذاتية			منحة الدولة			ترفيع في رأس المال			قروض				
													محلية			خارجية	
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
1																		
2																		
3																		
. . .																		
المجموع																		

يمكن إضافة مصادر تمويل أخرى

ملحق عدد 6

تطور الموارد البشرية خلال فترة العقد 2023-2025

	العدد 2021	إنجازات 2022			محتمل			تقديـــرات					
					2023			2024			2025		
		انتدابات	تقاعد	حالات أخرى	انتدابات	تقاعد	حالات أخرى	انتدابات	تقاعد	حالات أخرى	انتدابات	تقاعد	حالات أخرى
الأعوان القارين:													
إطارات													
أعوان تسيير													
أعوان تنفيذ													
المجموع 1													
الأعوان غير القارين													
المجموع العام													

يرفق هذا الجدول بمذكرة تفسيرية حول حركة الأعوان خلال فترة العقد ومدى ترابطها بالأهداف المرسومة.