

الجمهورية التونسية  
وزارة التجهيز والإسكان والبنية التحتية  
الوكالة العقارية للسكنى



# ميزانية الوكالة العقارية للسكنى لسنة 2021

وفق منهجية التصرف في الميزانية حسب الأهداف

**مصادق عليها من قبل سلطة الإشراف**

الوكالة العقارية للسكنى

30، شارع الهادي كراي 1080 – تونس

الهاتف: + 216 71 234 033 - الفاكس: + 216 71 238 129

[www.afh.nat.tn](http://www.afh.nat.tn)

سبتمبر 2020

## الفهرس

- 1 \_\_\_\_\_ التعريف بالمؤسسة
- 2 \_\_\_\_\_ أعضاء مجلس إدارة الوكالة العقارية للسكنى
- 3 \_\_\_\_\_ المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى
- 4 \_\_\_\_\_ 1. تقديم إستراتيجية الوكالة
- 10 \_\_\_\_\_ 2. تقديم برامج الوكالة
- 11 \_\_\_\_\_ 3. تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء الوكالة
- 12 \_\_\_\_\_ 4. ميزانية سنة 2021 وبرمجة نفقات الوكالة على المدى المتوسط
- 15 \_\_\_\_\_ المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى
- 16 \_\_\_\_\_ برنامج عدد 1: تهيئة التقسيمات
- 16 \_\_\_\_\_ 1. تقديم البرنامج وإستراتيجيته
- 17 \_\_\_\_\_ 2. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج
- 19 \_\_\_\_\_ 3. نفقات البرنامج
- 24 \_\_\_\_\_ برنامج عدد 2: تسويق ومبيعات
- 24 \_\_\_\_\_ 1. تقديم البرنامج وإستراتيجيته
- 25 \_\_\_\_\_ 2. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج
- 27 \_\_\_\_\_ 3. تقديرات البرنامج
- 32 \_\_\_\_\_ القيادة والمساندة
- 32 \_\_\_\_\_ 1. ميزانية سنة 2021
- 34 \_\_\_\_\_ 2. إطار النفقات متوسطة المدى (2021-2023) للقيادة والمساندة

37 \_\_\_\_\_ الملاحق

38 \_\_\_\_\_ بطاقات مؤشرات قيس الأداء

38 \_\_\_\_\_ 1. بطاقات مؤشرات قيس الأداء للبرنامج عدد 1: "تمهئة التقسيمات"

43 \_\_\_\_\_ 2. بطاقات مؤشرات قيس الأداء للبرنامج عدد 2: "تسويق ومبيعات"

## التعريف بالمؤسسة

### الصبغة الاجتماعية

اسم المؤسسة: الوكالة العقارية للسكنى

المقر الاجتماعي: 30 نهج الهادي كزاي ص.ب. عدد 329 البريد السريع 1080 تونس

الدفتـر التجاري: B1104761996

المعرف الحثائي: 35MPM 00000

الهاتف: (216) 71 234 033

الفاكس: (216) 71 238 129

البريد الإلكتروني: afh@afh.nat.tn

موقع الواب الحثوي: www.afh.nat.tn

### الصبغة القانونية

الوكالة العقارية للسكنى منشأة عمومية ذات صبغة غير إدارية.

### التنظيم الإداري

يدير الوكالة العقارية للسكنى مجلس إدارة يرأسه رئيس مدير عام.

### الرئيس المدير العام

السيد محمد الخامس عبيدي.

## أعضاء مجلس إدارة الوكالة العقارية للسكنى

يتكون مجلس إدارة الوكالة العقارية للسكنى من السيّدات والسادة:

محمد الخامس عبيدي	الرئيس المدير العام للوكالة العقارية للسكنى ورئيس المجلس؛
منجي السعيدي	ممثل عن رئاسة الحكومة؛
خالد طروش	ممثل عن وزارة الداخلية
العميد حسيب الدياتمي	ممثل عن وزارة الدفاع الوطني
هندة الواعر	ممثلة عن وزارة التّجهيز والإسكان والبنية التحتية
قمر بنحمادي الشّابي	ممثلة عن وزارة التّجهيز والإسكان والبنية التحتية
محمّد طهراني	ممثل عن وزارة المالية والاقتصاد ودعم الاستثمار
مفيدة رمضان	ممثلة عن وزارة المالية والاقتصاد ودعم الاستثمار
إبراهيم الشبيلي	ممثل عن وزارة الصناعة والطاقة والمناجم
علاء الدين النصيري	ممثل عن وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية
سعيدة إسكندر كسكاس	ممثلة عن وزارة الشؤون الإجتماعية
فوزي الفريقي	الرئيس المدير العام للشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية
حسن الشابي	الرئيس المدير العام لوكالة التهذيب والتّجديد العمراني
سهيل شعور	الرئيس المدير العام للوكالة العقارية الصناعية
خالد الطرابلسي	الرئيس المدير العام للوكالة العقارية السياحية
وديع رحومة	حافظ ديوان الملكية العقارية
مريم القزي اليحمدي	مر اقب الدولة

# المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

## 1. تقديم إستراتيجية الوكالة

يلخص هذا المشروع إطار القدرة على الأداء وأهم الأنشطة المبرمجة للوكالة العقارية للسكنى لسنة 2021 والتي تم إعدادها على ضوء التوجهات الإستراتيجية والأهداف الوطنية لوزارة التجهيز والإسكان والبنية التحتية لكون الوكالة تتموقع ضمن البرنامج الثالث للوزارة المتعلق بالتهيئة الترابية والتعمير والإسكان.

إذ يتمثل النشاط الرئيسي للوكالة في إنشاء وتهيئة مناطق سكنية وذلك بإقتناء العقارات وتهيئتها وبيعها للمنتفعين من مواطنين وباعثين عقاريين وجماعات ومؤسسات عمومية في شكل مقاسم معدة لبناء مساكن من مختلف الأصناف وإقامة ما تتطلبه التقسيمات السكنية من مرافق وتجهيزات جماعية.

وقد قامت الوكالة العقارية للسكنى برسم إستراتيجية عامة تتماشى مع السياسة الوطنية للتنمية تمكّنها من إعادة التموقع وتحقيق أهدافها والدور الواجب أن تقوم به لضمان ديمومتها. وترتكز هذه الإستراتيجية أساسا على تنقيح الوضعية القانونية والمؤسسية والهيكلية للوكالة والشراكة مع الجماعات المحلية وتطوير وتعزيز سلسلة الإنتاج وآليات المساندة ومنظومة متابعة وتسيير أداء الوكالة، إضافة إلى تعزيز توجهات الجودة ودفع الإتصال الخارجي للوكالة.

ولتحقيق أهدافها الإستراتيجية، تقترح الوكالة جملة من الحلول لمجابهة الصعوبات المالية والهيكلية والقطاعية والتشريعية التي تواجهها والتي تم ضبطها بالجدول عدد 1 (ص 6).

## المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

وفي إطار إعداد ميزانية الوكالة العقارية للسكنى وفق منهجية التصرف في الميزانية حسب الأهداف، تعتزم الوكالة تحقيق هدفين رئيسيين على المدى المتوسط، وهما:

- تهيئة مساحة خام معادلة تناهز 590 هكتار موزعة على كامل تراب الجمهورية وتشمل المساحة الجمالية للمقاسم بكل أصنافها إضافة إلى الطرقات والمساحات الخضراء؛
- تمكين كل الفئات الاجتماعية وخاصة منها محدودة الدخل من الحصول على قطعة أرض مهيأة صالحة للبناء وذلك بتسويق قرابة 178 هكتار من المقاسم الفردية والتي تمثل 64% من المساحة الجمالية للمقاسم المبرمج بيعها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2023، مع تخصيص 60% من المقاسم الفردية للسكن الفردي الاجتماعي.

ويشترط تحقيق الوكالة العقارية للسكنى للأهداف المرصودة:

- مزيد الدعم من قبل سلطة الإشراف لإنجاز المشاريع المبرمجة؛
- مزيد دعم الوكالة لإقتناء أراضي من قبل وزارة أملاك الدولة والشؤون العقارية؛
- الموافقة على برنامج الإنتدابات للسنوات 2021 و2022 و2023 وذلك لتعدد المشاريع المبرمجة على المدى المتوسط والبعيد والتي تستوجب إنتداب مجموعة من الإطارات والأعوان، إضافة إلى إحالة عدد كبير من الأعوان على التقاعد في نفس الفترة.



# المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

## جدول عدد 1:

### صعوبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوكالة والحلول المقترحة

طبيعة الصعوبات	التفصيل	الحلول المقترحة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة تطبيق آلية الانتزاع بالنظر إلى طول وتشعب مسارها ثم لا يتم التحوز بها إلا بعد تأمين مجمل القيمة الوقتية للعقار المنتزع بما يلزم الوكالة بتوفير إعمادات مالية هامة تأثر سلبيا على الموازنات المالية للمشاريع مما يؤدي إلى تأخير أو إستحالة إنجاز الأشغال؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الإعمادات للتعويض حسب تقدم التصفية العقارية أو فسخ المجال لقبول الضمانات البنكية عوضا عن تأمين المال بالخزينة العامة؛</li> <li>• مراجعة النص التشريعي في اتجاه عدم التعويض على العقارات المصنفة طرقا وارتفاعات بتطبيق آلية "المصلحة العامة".</li> </ul>
صعوبات مالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتفاع أسعار الأرض الخام مما أثر على أسعار اقتناء المقاسم الفردية بالسوق التقليدية قابلته أسعار معقولة لمثل هذه المقاسم من طرف الوكالة العقارية للسكنى مما زاد في حدة الضغط على المقاسم الفردية (حوالي 180.000 مطلباً بإقليم تونس فقط)؛</li> <li>• ارتفاع كلفة الدراسات و أشغال التهيئة مما أثر على أسعار المقاسم الفردية والذي من شأنه المس من الأهداف الاجتماعية للوكالة العقارية للسكنى؛</li> <li>• فرض تطبيق الأداء على القيمة المضافة منذ سنة 2017 أدى إلى ارتفاع مفاجئ بـ 19 بالمائة في أسعار العقارات خاصة منها المقاسم الفردية بما أثر على</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضخ أكبر عدد ممكن من المقاسم الجماعية والشبه جماعية في السوق العقارية طبق كراسات الشروط المعدّة في الغرض؛</li> <li>• تحديد هامش الربح بالنسبة للباعثين العقاريين الذين يقتنون مقاسما جماعية من الوكالة ومراجعتهم؛</li> <li>• إيجاد صيغة لتوجيه القيمة الزائدة للمقاسم الجماعية المستندة بأسعار تفاضلية للباعثين العقاريين للمستهلك الأخير (أي المقتني للشقة) وذلك لغاية خفض كلفة هذه الشقق على غرار البرامج الممولة من صندوق فوبرولوس.</li> <li>• دعوة الوزارات في إطار ميزانياتها القادمة بتخصيص إعمادات لخلاص ثمن المقاسم التي إنتفعت بها والعمل على</li> </ul>

# المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

طبيعة الصعوبات	التفصيل	الحلول المقترحة
	<p>القدرة الشرائية وصعوبة الخلاص من قبل الفئة الضعيفة والمتوسطة الدخل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم مبادرة الدولة بخلاص ثمن العديد من المقاسم التي إنتفعت بها بعض الوزارات في إطار نشاطها بما نتج عنه قيمة مالية هامة متخلدة بذمة الدولة وتؤثر تأثيرا بالغا في الموازنات المالية للمشاريع السكنية</li> <li>• تعتمد بعض البلديات تثقيل مبالغ مالية هامة على كاهل الوكالة العقارية للسكنى بعنوان أداء على الأراضي غير المبنية مع احتساب أثمان مرجعية مشطية وسوء تأويل للفصل 32 من مجلة الجباية المحلية إضافة إلى أن التظلم في هذه المسألة ترجع إلى البلدية المعنية بما ينتج عنه عدم نجاعة التظلم.</li> </ul>	<p>تخصيص ثمن إقتناء الأرض في المشاريع الجديدة المبرمجة قبل المبادرة بإستغلالها</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة دراسة مسألة الأداء على الأراضي غير المبنية الموظفة على الوكالة العقارية للسكنى من قبل وزارة الشؤون المحلية في إتجاه إصدار منشور لكل البلديات لتفعيل الإعفاء المنصوص عليه بالفصل 32 من مجلة الجباية المحلية واعتماد الأثمان المنصوص عليها في العقود التي اشترت بها الوكالة العقارية للسكنى في احتساب الأثمان المرجعية وعدم اعتماد أثمان المضاربات العقارية</li> <li>• غياب دعم الدولة للوكالة في كلفة إنجاز الشبكات الخارجية للمشاريع (STEG-SONEDE-ONAS....) بإعتبار الكلفة المرتفعة للشبكات وتأثيرها على الكلفة الجمالية للمشاريع.</li> </ul>
صعوبات هيكلية	<p>- عدم إستصدار الأمر المنظم للوكالة والذي تم إقتراح تنقيحه منذ 2017 بعد جلسات تنسيق عديدة مع وزارة الإشراف ورئاسة الحكومة</p> <p>- عدم تطور الترتيب والنصوص الخاصة بقطاع السكن بصفة عامة وطول الإجراءات أدى إلى عدم تلائم نشاط المؤسسات العمومية الناشطة في الميدان مع الصبغة التنافسية للميدان بما نتج عنه الحط من قدرة الإنتاج للمقاسم الصالحة للبناء وتلبية حاجيات المواطنين</p>	<p>إستحداث المصادقة على الأمر المنظم للوكالة بعد تنقيحه وإصداره بالرائد الرسمي</p> <p>- بمناسبة النظر في مجلة التهيئة الترابية الجديدة وجب الحرص على تبسيط الإجراءات وتنسيقها مع النصوص الجديدة خاصة منها المتعلقة بالجماعات المحلية والجهوية وفكرة اللامركزية طبقا لما وقع إقراره في الدستور</p> <p>- ضرورة الكف في ميدان التشريع الجبائي على إعتبار الميدان العقاري موردا مستمرا لميزانية الدولة وملجأ لتغطية النقص الحاصل في الموارد المالية العمومية وإعادة</p>

# المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

طبيعة الصعوبات	التفصيل	الحلول المقترحة
	<p>- عدم دعم الدولة في منظومة الإنتاج بالوكالة في السوق التنافسية وخاصة للفئات الضعيفة بل تم إقبال كاهلها بإلغاء الإعفاء من الأداء على القيمة المضافة و إلغاء التسجيل بالمعلوم القار للعقود.</p> <p>- عدم إستقرار النصوص الجبائية الخاصة بالميدان العقاري والتدخل لتنقيحها باستمرار بمناسبة قوانين المالية السنوية في اتجاه التضييق من المعاملات العقارية بما نتج عنه إنكماش في الإستثمار وعزوف مالكي المساحات الشاسعة عن التعامل في إطار شراكة أو مساهمة مع المؤسسات العمومية</p>	<p>النظر إلى الموضوع من جانبه الحقيقي وهو الجانب الاجتماعي المهم للمواطن في ضمان السكن اللائق.</p>
صعوبات قطاعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ندرة الأراضي الصالحة للبناء على مساحات مقبولة.</li> <li>• عزوف المالكين الخواص عن التفويت للوكالة.</li> <li>• إقتناءات الأراضي الراجعة بالملكية للدولة بقيت مجمدة وتحديد أسعار مرتفعة للتفويت مع أجال محدودة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم الرصيد العقاري للوكالة عبر تسهيل اقتناء أراضي خارج أمثلة التهيئة العمرانية وتغيير صبغتها؛</li> <li>• إعطاء الوكالة أولوية الحصول على أراضي دولية بأسعار مقبولة؛</li> <li>• تسريع اتخاذ القرارات اللازمة في خصوص العقارات الدولية التي طلبتها الوكالة وذلك في إطار التفويت والتعويض باعتبار أن الوكالة قامت بالتفويت في عدّة عقارات لفائدة الدولة دون الحصول على مستحققاتها المالية التي تناهز 8 مليون ديناراً علاوة على العقارات التي تمّ استغلالها من قبل الدولة (جبل عمار: وزارة الدفاع الوطني ووزارة الفلاحة وجبل النجلي الذي تمّ استغلاله من قبل منتزه النجلي) وذلك في إطار إعداد عقد برامج مع الدولة على المدى المتوسط والطويل تتعهد من خلاله الدولة بتوفير الأراضي و خاصة بالجهات المحرومة</li> </ul>

# المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

طبيعة الصعوبات	التفصيل	الحلول المقترحة
		وتتعهد الوكالة من جانبها بإنجاز البرامج الاجتماعية اللازمة لتطوير هذه الجهات.
صعوبات تشريعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعثر (essoufflement) آليات السيطرة العقارية: الانتزاع ودوائر التدخل والمدخرات العقارية والمساهمة والشراكة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة قانون الانتزاع بسحب آلية الانتزاع بالنسبة لدوائر التدخل العقاري بعد استنفاد كل الآليات الأخرى: مساهمة، شراكة، بيع بالتراضي، معاوضة</li> <li>• التمديد في آجال دوائر التدخل العقاري من 6 سنوات إلى 10 سنوات (في إطار مراجعة مجلة التهيئة الترابية والتعمير)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشتت الملكية داخل مناطق التدخل واشتراط أصحاب العقارات (صغيرة المساحة) على الوكالة تمكنهم من مقاسم عند التفويت لها في أراضيهم في حين أنّ أصحاب العقارات ذات المساحات الهامة يلجؤون عادة إلى الشراكة أو المساهمة أو المعاوضة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة شروط الشراكة والمساهمة في الأشغال عند مراجعة مجلة التهيئة الترابية والتعمير.</li> <li>• مراجعة إجراءات التعاقد بالنسبة للعقارات الموجودة داخل المناطق البلدية وذلك عبر تحجير بيع العقارات الغير مدرجة ضمن تقسيم مصادق عليه أو ضمن منطقة تدخل عقاري وتشديد إجراءات الرقابة للبناءات العشوائية.</li> </ul>
صعوبات أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طول إجراءات المصادقة على التقسيمات وأمثلة التهيئة التفصيلية وتعقدها مما نتج عنه تأخيرا في تقدم إنجاز المشاريع (حدائق تونس والزهراء-رادس)</li> <li>• عدم الموافقة على الإنتدابات بالرغم من تزايد المشاريع المزمع إنجازها مع نقص ملحوظ خاصة من الإطارات التقنية. منذ سنة 2016 له تأثير بالغ على إنجاز المشاريع في الأجال؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإسراع باستصدار أوامر المصادقة على أمثلة التهيئة التفصيلية وتسهيل الاجراءات عبر مراجعة مجلة التهيئة الترابية والتعمير.</li> <li>• إحداث مكتب موحد بالبلديات او بالجهات يعني بتوفير المصادقات اللازمة على التقسيمات وأمثلة التهيئة.</li> <li>• النظر في إمكانية المصادقة في نفس المناسبة على PAD والتقسيمات الخاصة به.</li> </ul>

# المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

طبيعة الصعوبات	التفصيل	الحلول المقترحة
	<ul style="list-style-type: none"><li>• تأخير في المصادقة على الميزانية من قبل سلطة الإشراف مما إثر سلبا على الإنتاج؛</li><li>• تأثير جائحة (COVID-19) على نشاط الوكالة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الموافقة على الإنتدابات المطلوبة؛</li><li>• مزيد دعم مجهود الوكالة من قبل سلطة الإشراف في تنفيذ برامجها.</li></ul>

## 2. تقديم برامج الوكالة

تتضمن الخارطة البرمجية للوكالة العقارية للسكنى لسنة 2021 برنامجين يشملان برنامجين فرعيين

كما يبينه الرسم البياني التالي:



## 3. تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء الوكالة

تم ضبط أهداف ومؤشرات لقياس أداء الوكالة حسب برامجها كما يبينه الجدول التالي:

### جدول عدد 2:

حوصلة أهداف الوكالة ومؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء	الأهداف	البرامج الفرعية	البرامج
النسبة التراكمية للمساحات المهيأة المعادلة	تهيئة المساحات الخام المعادلة المزمع إنجازها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025 (*)	إنتاج مساحات مهيأة	البرنامج عدد 1: تهيئة التقسيمات
<u>المؤشر 1:</u> نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة	تمكين كل الفئات الاجتماعية وخاصة منها محدودة الدخل من الحصول على قطعة أرض مهيأة صالحة للبناء	بيع مقاسم مهيأة	البرنامج عدد 2: تسويق ومبيعات
<u>المؤشر 2:</u> نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم المباعة			

(\*): في طور الإعداد

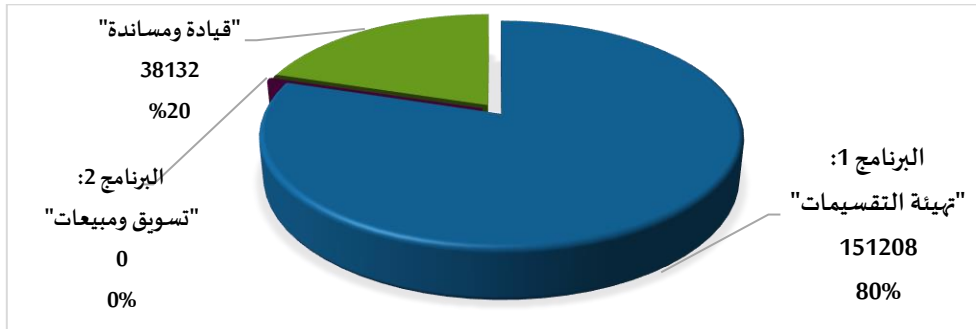
## 4. ميزانية سنة 2021 وبرمجة نفقات الوكالة على المدى المتوسط

### 1.4 تقديم ميزانية الوكالة لسنة 2021

رسم بياني عدد 1:

توزيع ميزانية الوكالة لسنة 2021

حسب البرامج (إعتمادات الدفع بحساب الألف دينار)



تقدر ميزانية الوكالة العقارية لسنة 2021 بـ 189 340 ألف دينار بإعتبار الأداء على القيمة المضافة

وهي موزعة على النحو التالي:

- إعتمادات خاصة بالبرنامج عدد 1 "تهئية التقسيمات" تقدر بـ 151 208 ألف دينار وتمثل 80 % من مجموع الإعتمادات وتتكون من مصاريف الإنتاج موزعة بين إقتناءات عقارية ودراسات عمرانية وفنية ودراسات وأشغال طبوغرافية وأشغل تهئية ومصاريف إنتاج أخرى؛
- إعتمادات خاصة بالقيادة والمساندة تقدر بـ 38 132 ألف دينار وتمثل 20 % من مجموع الإعتمادات وتتكون من مصاريف التصرف والتجهيز والصندوق الاجتماعي.

أما بالنسبة للبرنامج عدد 2 "تسويق ومبيعات" فليس له نفقات خاصة.

# المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

## 2.4 تقديم إطار النفقات متوسطة المدى (2021 – 2023) للوكالة

### جدول عدد 3:

إطار النفقات متوسطة المدى (2021 – 2023) للوكالة:

التوزيع حسب طبيعة النفقة

الوحدة: ألف دينار باعتبار الأداء على القيمة المضافة

تقديرات			الإنجازات المتوقعة	إنجازات			طبيعة النفقة	
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
43 526	52 728	52 830	11 143	15 617	14 725	28 826	الإقتناءات العقارية	نفقات الإنتاج
1 849	2 061	2 511	1 750	1 514	1 974	1 987	الدراسات	
88 498	115 981	90 370	41 719	37 361	35 702	34 119	أشغال التهيئة	
4 776	4 990	5 497	2 111	1 681	3 296	3 711	مصاريف إنتاج أخرى	
25 704	25 988	24 274	22 410	21 936	20 884	20 820	أعباء الأعوان	نفقات التصرف
7 267	8 048	7 905	7 223	4 598	4 135	4 043	نفقات التسيير	
2 643	2 922	4 117	2 207	2 286	1 218	1 870		نفقات التجيز
2 224	2 101	1 836	1 701	1 485	1 896	1 316		نفقات الصندوق الإجتماعي
176 487	214 819	189 340	90 265	86 478	83 831	96 692		مجموع النفقات



# المحور الأول: التقديم العام للوكالة العقارية للسكنى

جدول عدد 4: إطار النفقات متوسطة المدى (2021 – 2023) للوكالة:

## التوزيع حسب البرامج

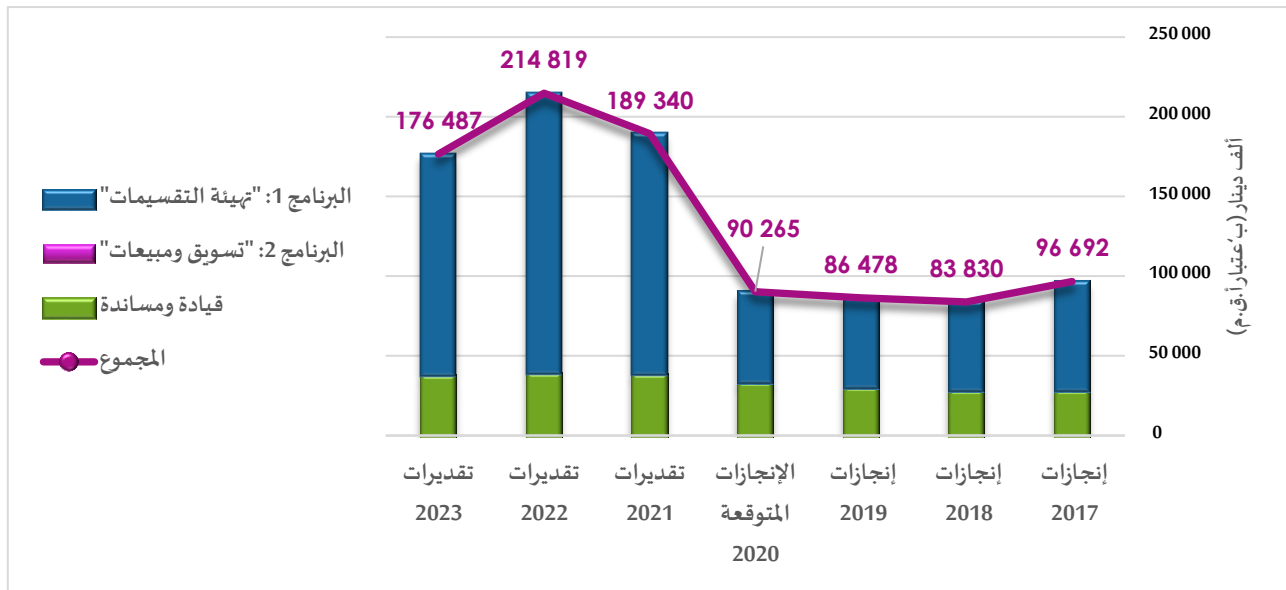
الوحدة: ألف دينار باعتبار الأداء على القيمة المضافة

تقديرات			الإنجازات المتوقعة	إنجازات			البرامج
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
138 649	175 760	151 208	56 724	56 173	55 697	68 643	برنامج 1: تهيئة التقسيمات
-	-	-	-	-	-	-	برنامج 2: تسويق ومبيعات
37 838	39 059	38 132	33 541	30 305	28 133	28 049	(*) قيادة ومساندة
176 487	214 819	189 340	90 265	86 478	83 831	96 692	المجموع

(\*) تشمل نفقات القيادة والمساندة نفقات التصرف والتجهيز والصندوق الاجتماعي.

رسم بياني عدد 2: إطار النفقات متوسطة المدى (2021 – 2023) للوكالة:

## التوزيع حسب البرامج



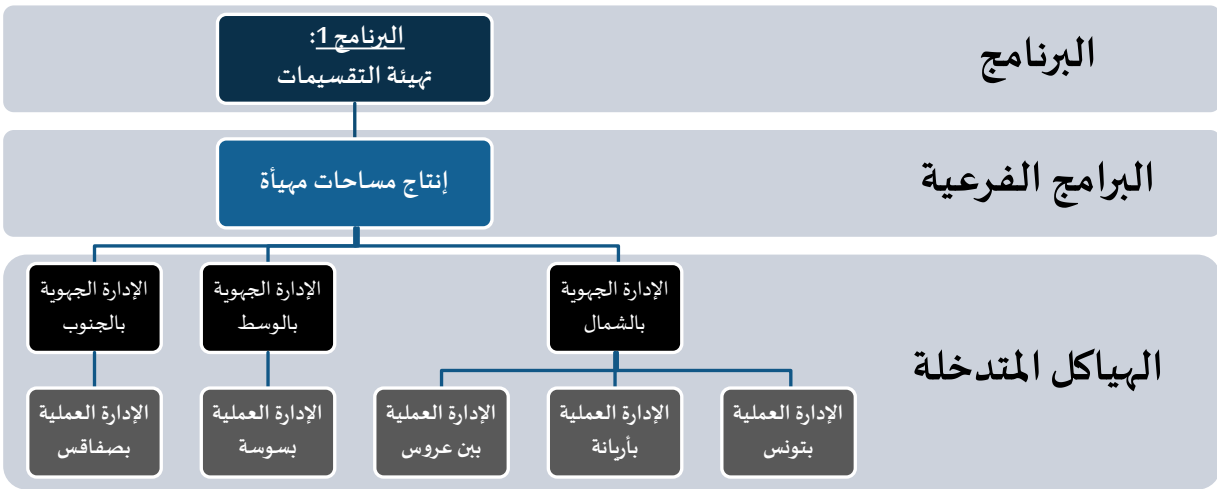
## المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## برنامج عدد 1: تهيئة التقسيمات

### 1. تقديم البرنامج وإستراتيجيته

#### 1.1 تقديم خارطة البرنامج:



#### 2.1 مخطط التنزيل العملياتي:

البرامج	البرامج الفرعية	الهياكل المتدخلة	الأنشطة
برنامج 1: تهيئة التقسيمات	إنتاج مساحات مهيأة	الإدارات الجهوية: بالشمال والوسط والجنوب  الإدارات العملية: بتونس وأريانة وبن عروس وسوسة وصفاقس	الإقتناءات العقارية
			الدراسات
			أشغال التهيئة
			مصاريف إنتاج أخرى

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

يعنى البرنامج عدد 1 "تهيئة التقسيمات" بأحد المحاور الإستراتيجية للوكالة الذي يتمثل في إنجاز مشاريع التهيئة العمرانية وتوفير مقاسم مهيأة للحرفاء طبقا للمعايير الفنية والتشريعات الحالية وذلك عبر برنامج الفرعي "إنتاج مساحات مهيأة" الذي تتشارك في تنفيذه ثلاث إدارات جهوية تتفرع بدورها إلى خمس إدارات عملية، والتي تقوم بمجموعة من الأنشطة كإقتناء أراضي مخصصة للبناء والقيام بجملته من الدراسات العمرانية والفنية والطبوغرافية وأشغال التهيئة من طرقات وشبكات مختلفة.

## 2. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج

### 1.2 تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء البرنامج

- **الهدف:** المساحات الخام المعادلة المزمع تهيئتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025 (في طور الإعداد).
- **تقديم الهدف:** المساحات الخام المعادلة المزمع تهيئتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025 والتي تشمل المقاسم المعدة للسكن إضافة إلى كل ما تتطلبه التقسيمات السكنية من طرقات ومرافق وتجهيزات.
- ونظرا لكون توقعات المساحات الخام المعادلة للسنتين 2024 و2025 لا تزال في طور الإعداد، فتعتمد ميزانية الوكالة لسنة 2021 على **هدف فرعي:** "المساحات الخام المعادلة المزمع تهيئتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2023".
- **مرجع الهدف:** المحاور الإستراتيجية للوكالة الخاصة بإنجاز مشاريع التهيئة العمرانية وتوفير مقاسم مهيأة للحرفاء طبقا للمعايير الفنية والتشريعات الحالية.
- **ميررات اعتماد المؤشرات الخاصة بالهدف:** متابعة نسق تطور المساحات الخام المهيئة المعادلة ومدى تحقيق الهدف المرصود.

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## جدول عدد 5:

### الجدول الزمني لمؤشرات الهدف

(بطاقة مؤشر صفحة 38 - 41)

تقديرات			إنجازات المتوقعة	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
% 100	% 69	% 34	-	-	-	-	%	النسبة التراكمية للمساحات الخام المهيأة المعادلة (*)

(\*) تم احتساب المؤشر "النسبة التراكمية للمساحات الخام المهيأة المعادلة" مقارنة بمجموع تقديرات المساحات الخام المعادلة للسنوات 2021 و2022 و2023 نظرا لكون تقديرات المساحات الخاصة بسنتي 2024 و2025 لاتزال في طور الإعداد.

## 2.2 تقديم أنشطة البرنامج

### جدول عدد 6:

#### بيان الأنشطة والتدخلات للبرنامج 1 "تهيئة التقسيمات"

#### إعتمادات الدفع لسنة 2021 حسب الأنشطة

الوحدة: ألف دينار باعتبار الأداء على القيمة المضافة

تقديرات الإعتمادات للأنشطة لسنة 2021	التدخلات والأنشطة	تقديرات المؤشرات لسنة 2021	الأهداف	البرامج
52 830	الإقتناءات العقارية	بلوغ نسبة 34 % من المساحات الخام المعادلة المزمع تهيئتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2023. (*)	المساحات الخام المعادلة المزمع تهيئتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025	برنامج 1: تهيئة التقسيمات
2 511	الدراسات			
90 370	أشغال التهيئة			
5 497	مصاريف إنتاج أخرى			

(\*) تم احتساب المؤشر "النسبة التراكمية للمساحات الخام المهيأة المعادلة" مقارنة بمجموع تقديرات المساحات الخام المعادلة للسنوات 2021 و2022 و2023 نظرا لكون تقديرات المساحات الخاصة بسنتي 2024 و2025 لاتزال في طور الإعداد.

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## 3. نفقات البرنامج

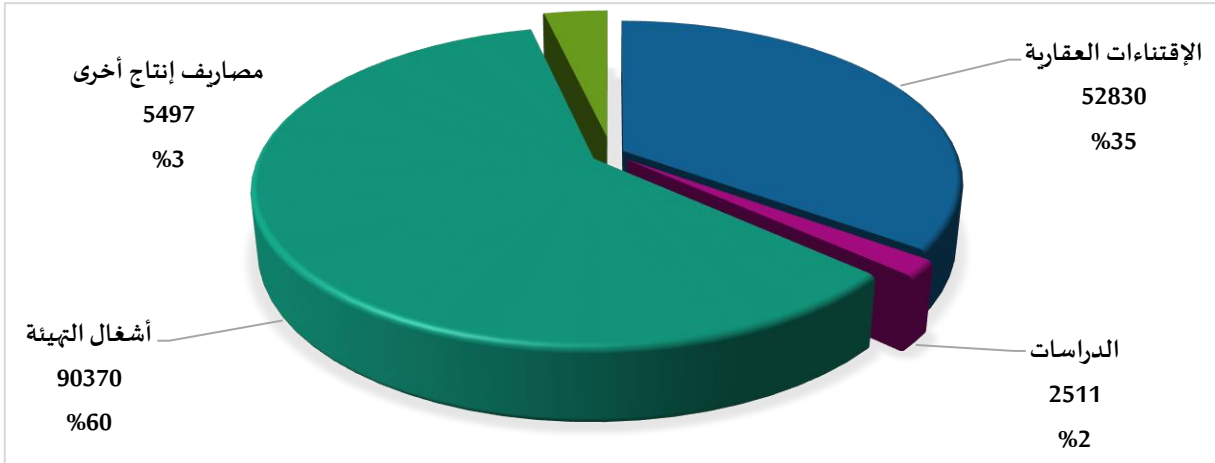
### 1.3 ميزانية البرنامج

تبلغ توقعات النفقات الخاصة ببرنامج "تهيئة التقسيمات" لسنة 2021 حوالي 151 208 ألف دينار بإعتبار الأداء على القيمة المضافة وتوزع على النحو التالي:

#### رسم بياني عدد 3:

توزيع ميزانية برنامج: "تهيئة التقسيمات" لسنة 2021

حسب الأنشطة بحساب الألف دينار



# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## جدول عدد 7:

ميزانية برنامج: "تهيئة التقسيمات" حسب مآل النفقة

حسب البرامج الفرعية والأنشطة

الوحدة: المساحة بالهكتار والقيمة بالألف دينار بإعتبار الأداء على القيمة المضافة

التطورات المتوقعة 2021-2020		تقديرات	الإنجازات المتوقعة	إنجازات	الأنشطة	بيان البرامج
النسبة (%) (1)/((1)-(2))	المبلغ (1)-(2)	2021 (2)	2020 (1)	2019		
% 297 +	95,74	128	32,26	44,13	المساحة الإقتناءات	البرنامج الفرعي: إنتاج مساحات مهيأة برنامج 1: تهيئة التقسيمات
% 374 +	41 687	52 830	11 143	15 617	العقارية القيمة	
% 43 +	761	2 511	1 750	1 514	الدراسات	
% 117 +	48 651	90 370	41 719	37 361	أشغال التهيئة	
% 160 +	3 386	5 497	2 111	1 681	مصاريف إنتاج أخرى	
% 167 +	94 484	151 208	56 724	56 173	مجموع مصاريف الإنتاج	
% 65 +	79,05	200,35	121,30	115,30	المساحة الخام المهيأة المعادلة	

من المتوقع أن تقوم الوكالة العقارية للسكنى بتهيئة مساحة خام معادلة تناهز 200 هكتار، مسجلة بذلك تطورا بنسبة 65 % أي بفارق قدره 79 هكتار مقارنة بالإنجازات المتوقعة لسنة 2020.

أما بالنسبة لمصاريف الإنتاج، فمن المتوقع أن تسجل تقديرات سنة 2021 تطورا ملحوظا بنسبة 167 % أي بفارق قدره 94 484 ألف دينار مقارنة بالإنجازات المتوقعة لسنة 2020 والتي تعود إلى ارتفاع قيمة الإقتناءات العقارية بنسبة 374 % أي بفارق قدره 41 687 ألف دينار، إضافة إلى ارتفاع قيمة أشغال التهيئة بنسبة 117 % أي بفارق قدره 48 651 ألف دينار.

(ملحق صفحة 3)

## المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

- من أهم الإقتناءات العقارية المبرمجة خلال سنة 2021، نذكر: (ملاحق صفحة 11 - 14)
  - بوفيشة السلوم: 27 هكتار بقيمة 9 450 ألف دينار؛
  - الزهراء رادس (إنتزاع): 18,53 هكتار بقيمة 20 603 ألف دينار؛
  - المحمدية: 15 هكتار بقيمة 4 500 ألف دينار؛
  - مدنين: 12 هكتار بقيمة 960 ألف دينار؛
  - القيروان طريق سوسة: 8 هكتارات بقيمة 1 200 ألف دينار؛
  - حدائق سليانة: 6 هكتارات بقيمة 1 800 ألف دينار.
- من أهم أشغال التهيئة المبرمجة خلال سنة 2021، نذكر: (ملاحق صفحة 22 - 27)
  - إنطلاق أشغال التهيئة ببوحسينة الشمالية بقيمة 12 900 ألف دينار؛
  - إنطلاق أشغال الشبكة الداخلية للكهرباء بحدائق تونس قسط 1 و 2 (أشغال ثانوية) بقيمة 7 500 ألف دينار؛
  - إنطلاق أشغال التهيئة بقيمة 5 200 ألف دينار وأشغال الشبكة الخارجية للماء الصالح للشراب بقيمة 4 334 ألف دينار بالمنصورة بالقيروان؛
  - إنطلاق أشغال شبكة الطرقات وشبكات التطهير وشبكة الماء الصالح للشراب بالزياتين قفصة بقيمة ألفي دينار؛
  - مواصلة أشغال التهيئة بالمحمدية الحنايا 1 بقيمة 6 آلاف دينار؛
  - مواصلة أشغال التهيئة بمكثر بقيمة 3 آلاف دينار؛
  - مواصلة أشغال نهائية بحدائق المنزه 2 (النسرين والبنفسج) بقيمة 3 265 آلاف دينار.
- من أهم الدراسات المبرمجة (ملاحق صفحة 15 – 21).



## المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

### 2.3 إطار النفقات متوسطة المدى (2021-2023) للبرنامج 1 "تهيئة التقسيمات"

#### جدول عدد 8:

#### إطار النفقات متوسطة المدى (2021-2023) لبرنامج: "تهيئة التقسيمات":

#### التوزيع حسب الأنشطة

الوحدة: المساحة بالهكتار والقيمة بالألف دينار باعتبار الأداء على القيمة المضافة

تقديرات			الإنجازات المتوقعة	إنجازات			الأنشطة	البرامج
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
91	107	128	32,26	44,13	38,43	159,25	المساحة الإقتناءات العقارية القيمة	برنامج 1: تهيئة التقسيمات
43 526	52 728	52 830	11 143	15 617	14 725	28 826		
1 849	2 061	2 511	1 750	1 514	1 974	1 987	الدراسات	
88 498	115 981	90 370	41 719	37 361	35 702	34 119	أشغال التهيئة	
4 776	4 990	5 497	2 111	1 681	3 296	3 711	مصاريف إنتاج أخرى	
138 649	175 760	151 208	56 724	56 173	55 697	68 643	مجموع مصاريف الإنتاج	
183,45	206,09	200,35	121,30	115,30	114,03	129,13	المساحة الخام المهيأة المعادلة	

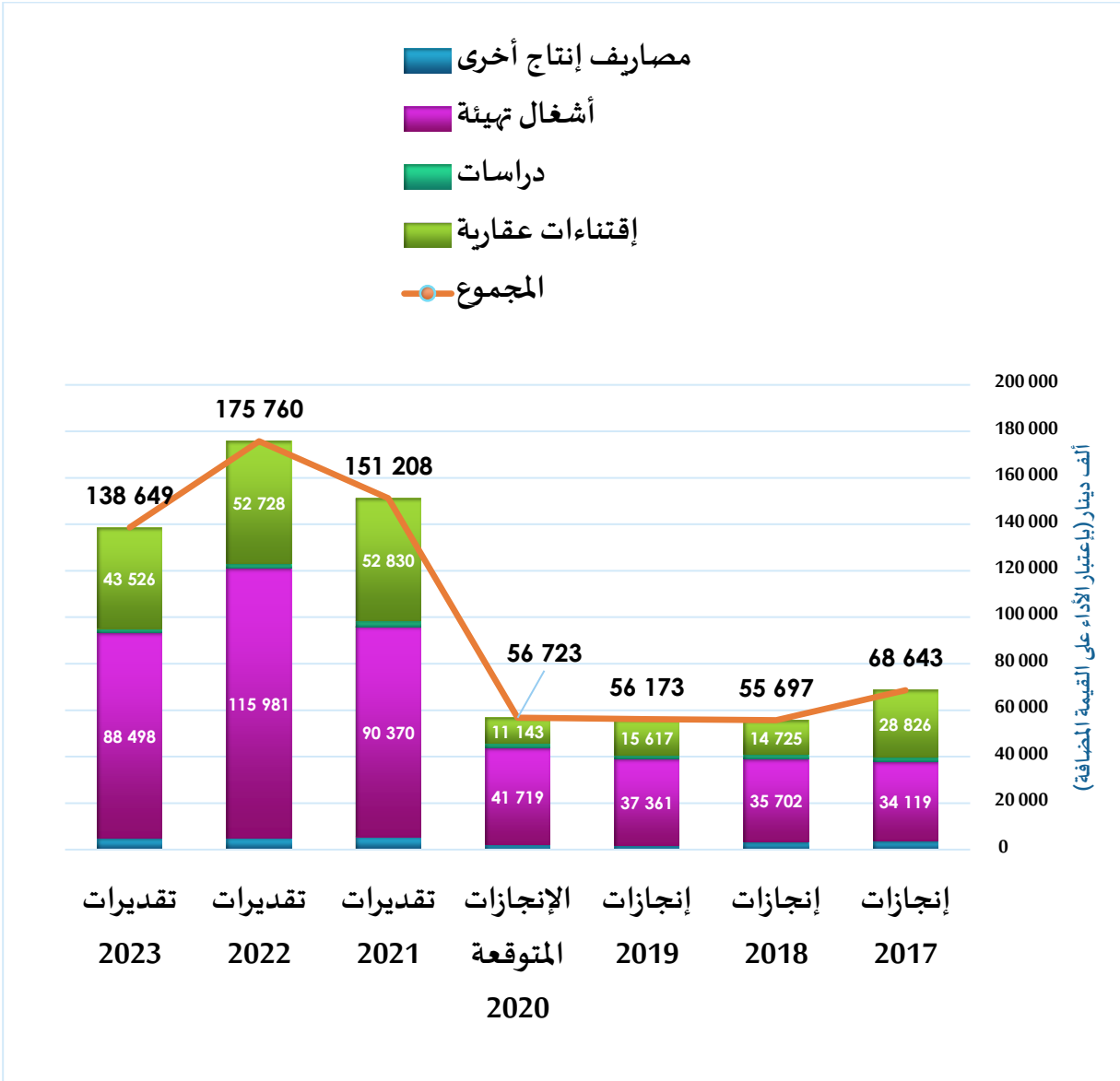
(ملحق صفحة 3)

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

رسم بياني عدد 4:

تقديرات متوسطة المدى (2021-2023) لبرنامج: "تهيئة التقسيمات":

توزيع حسب الأنشطة

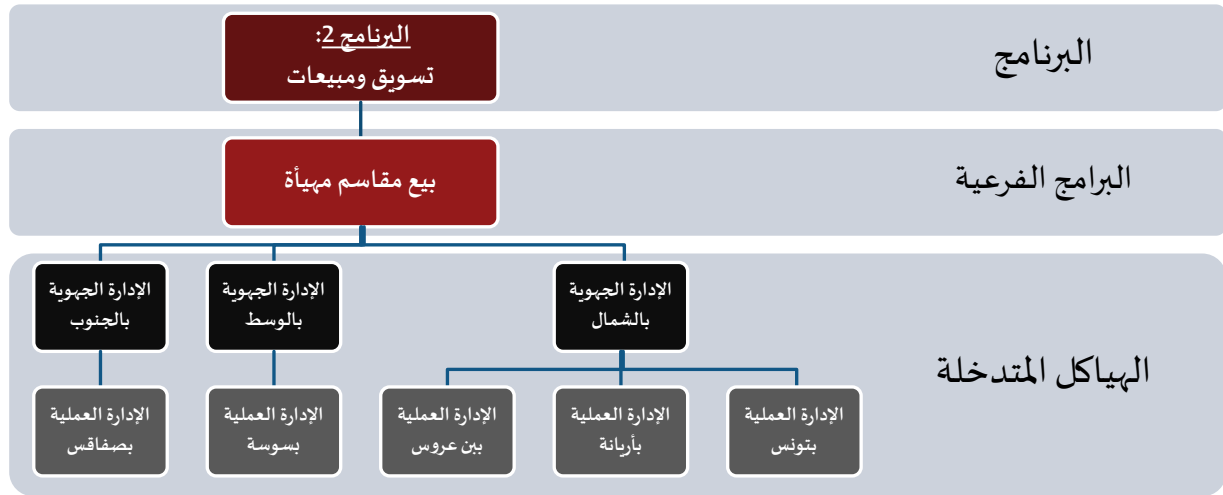


## البرنامج 2: تسويق ومبيعات

### 1. تقديم البرنامج وإستراتيجيته

يعنى البرنامج عدد 2 "تسويق ومبيعات" بإحدى التوجهات الإستراتيجية للوكالة العقارية للسكنى المتمثلة في الاستغلال الأمثل للأراضي وتوفير مقاسم مهيأة تستجيب لمتطلبات كافة فئات المجتمع وذلك عبر إنجاز برنامجها الفرعي "بيع مقاسم مهيأة" الذي تتشارك في تنفيذه ثلاث إدارات جهوية تتفرع بدورها إلى خمس إدارات عملية، والتي تقوم بمجموعة من الأنشطة كتسويق وبيع مقاسم فردية إجتماعية أو فردية إقتصادية ورفيعة ومقاسم مخصصة للسكن الجماعي والشبه جماعي أو للتجهيزات والسكن الجماعي، إضافة إلى مقاسم أخرى مخصصة للتجهيزات الإدارية أو التجارية.

### 1.1 تقديم خارطة البرنامج



# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## 2.1 مخطط التنزيل العملي

البرامج	البرامج الفرعية	الهياكل المتدخلة	الأنشطة
برنامج 2: تسويق ومبيعات	بيع مقاسم مهياة	- الإدارات الجهوية: بالشمال والوسط والجنوب	إجمالي
		- الإدارات العملية: بتونس وأريانة وبن عروس	سكن فردي
		وسوسة و صفاقس	سكن جماعي وشبه جماعي وتجهيزات وسكن جماعي
			تجهيزات

## 2. أهداف ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بالبرنامج

### 1.2 تقديم أهداف ومؤشرات قياس أداء البرنامج

**الهدف:** تمكين كل الفئات الاجتماعية وخاصة منها محدودة الدخل من الحصول على قطعة أرض مهياة صالحة للبناء

- **تقديم الهدف:** توفير مقاسم مخصصة للسكن تستجيب لمتطلبات كل فئات المجتمع مع توفير نسبة هامة من المقاسم الفردية وتخصيص جزء كبير منها للفئات محدودة الدخل في شكل مقاسم فردية إجتماعية.

- **مرجع الهدف:** المحاور الإستراتيجية للوكالة التي تعنى الاستغلال الأمثل للأراضي وتوفير مقاسم مهياة تستجيب لمتطلبات كافة فئات المجتمع.

- **ممرات اعتماد المؤشرات الخاصة بالهدف:**

✓ احتساب نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة للتأكد من الإستجابة لأكبر عدد ممكن من مطالب الحرفاء.

✓ احتساب نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم الفردية المباعة للتأكد من توفير مقاسم سكنية إجتماعية في متناول المواطنين محدودي الدخل.

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## جدول عدد 9: الجدول الزمني لمؤشرات الهدف

(بطاقة مؤشر 1 صفحة 43 - 46) (بطاقة مؤشر 2 صفحة 47 - 50)

تقديرات			الإنجازات المتوقعة	إنجازات			الوحدة	مؤشرات قياس أداء الهدف
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
56	62	75	67	65	68	48	%	<b>المؤشر 1:</b> نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة سنويا
56	57	66	66	62	63	62	%	<b>المؤشر 2:</b> نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم الفردية المباعة سنويا

## 2.2 تقديم أنشطة البرنامج

### جدول عدد 10:

### بيان الأنشطة والتدخلات للبرنامج 2 "تسويق ومبيعات"

الوحدة: هكتار

تقديرات مساحة المبيعات حسب الأنشطة لسنة 2021	الأنشطة والتدخلات	تقديرات المؤشرات لسنة 2021	الأهداف	البرامج
29,06	سكن اجتماعي	المؤشر 1: نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة تناهز 75 %  المؤشر 2: نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم الفردية المباعة تناهز 66 %	تمكين كل الفئات الاجتماعية وخاصة منها محدودة الدخل من الحصول على قطعة أرض مهيأة صالحة للبناء	<b>برنامج 2:</b> <b>تسويق ومبيعات</b>
15,01	فردى إقتصادي ورفيع			
5,50	سكن جماعي وشبه جماعي وتجهيزات وسكن جماعي			
9,15	تجهيزات			
58,72	المجموع			

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

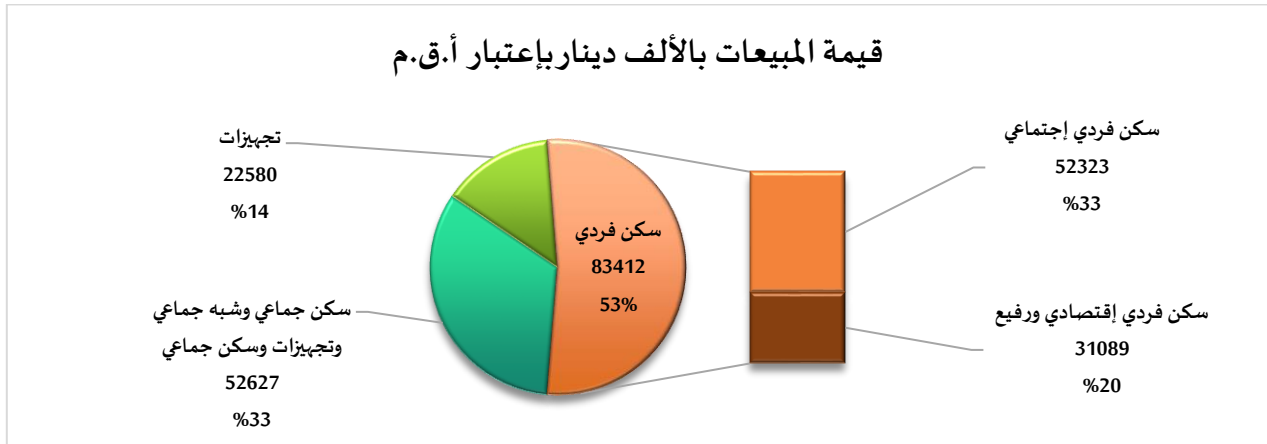
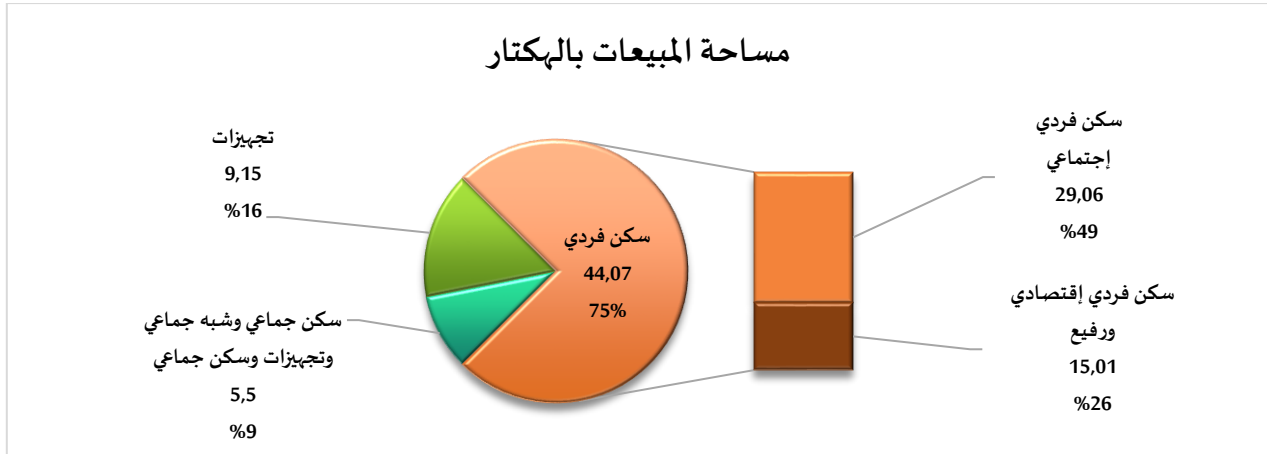
## 3. تقديرات البرنامج

### 3.3 ميزانية البرنامج

تبلغ توقعات البرنامج عدد 2 "تسويق ومبيعات" لسنة 2021 من مساحات مهيأة حوالي 58,72 هكتار بقيمة 158 619 ألف دينار بإعتبار الأداء على القيمة المضافة محققة بذلك إرتفاعا بنسبة 43 % على مستوى المساحة وبنسبة 28 % على مستوى القيمة مقارنة بالإنجازات المتوقعة لسنة 2020. تتوزع تقديرات البرنامج "تسويق ومبيعات" لسنة 2021 حسب الأنشطة كما يلي:

### رسم بياني عدد 5: توزيع تقديرات برنامج: "تسويق ومبيعات" لسنة 2021

#### حسب الأنشطة



# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## جدول عدد 11:

ميزانية برنامج: "تسويق ومبيعات"

حسب البرامج الفرعية والأنشطة

الوحدة: المساحة بالهكتار والقيمة بلألف دينار بإعتبار الأداء على القيمة المضافة ومعدل سعر الم2 بالدينار

التطورات المتوقعة 2021-2020		تقديرات	إنجازات المتوقعة	الإنجازات	الأنشطة	بيان البرامج
النسبة (%) (1)/((1)-(2))	الفارق (1)-(2)	2021 (2)	2020 (1)	2019		
% 59 +	10,75	29,06	18,31	11,77	المساحة	<b>برنامج 2:</b> <b>تسويق ومبيعات</b> <b>بيع مقاسم</b> <b>مهياة</b> <b>البرنامج الفرعي:</b>
% 65 +	20 657	52 323	31 666	16 631	القيمة اجتماعي	
% 4 +	7	180	173	141	معدل سعر م2 سكن فردى	
% 62 +	5,73	15,02	9,29	7,06	المساحة	
% 77 +	13 533	31 089	17 556	9 961	القيمة اقتصادي ورفيع	
% 10 +	18	207	189	141	معدل سعر م2	
% 2 +	0,12	5,50	5,38	5,60	المساحة	
% 7 -	3 673 -	52 627	56 300	50 173	القيمة سكن جماعي وشبه جماعي وتجهيزات وسكن جماعي	
% 9 -	90 -	957	1 047	851	معدل سعر م2	
% 14 +	1,10	9,15	8,05	4,04	المساحة	
% 21 +	3 951	22 580	18 629	8 594	القيمة تجهيزات	
% 7 +	16	247	231	212	معدل سعر م2	
% 43 +	17,70	58,72	41,02	28,77	المساحة	
% 28 +	34 468	158 619	124 151	85 358	القيمة مجموع المبيعات	
% 11 -	33 -	270	303	297	معدل سعر م2	

(ملحق صفحة 2 - 3)

## المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

من المتوقع أن ترتفع مبيعات الوكالة لسنة 2021 مقارنة بالإنجازات المتوقعة لسنة 2020 بنسبة 43% على مستوى المساحة أي بفارق قدره 17,7 هكتار وبنسبة 28% على مستوى القيمة أي بفارق قدره 34 468 ألف دينار. ويعود هذا الفارق أساسا إلى ارتفاع المبيعات المخصصة للسكن الفردي والذي يمثل 75% من المساحة الجملية للمبيعات. إذ من المتوقع أن ترتفع المبيعات المخصصة للسكن الفردي بنسبة 60% على مستوى المساحة أي بفارق قدره 16,48 هكتار وبنسبة 69% على مستوى القيمة أي بفارق قدره 34 190 ألف دينار.

ومن أهم مبيعات مقاسم السكن الفردي لسنة 2021، نذكر: (ملحق صفحة 28 - 32)

- 1,79 هكتار بقيمة 4 164 ألف دينار بالرقى رواد؛
- 3,30 هكتار بقيمة 7 776 ألف دينار بحدائق تونس قسط 2؛
- 1,66 هكتار بقيمة 5 910 ألف دينار بعزيزة 1 بالزهراء رادس؛
- 5,70 هكتار بقيمة 12 598 ألف دينار ببوحسينة؛
- 2,86 هكتار بقيمة 4 418 ألف دينار بالمحمدية الحنايا 2؛
- 1,46 هكتار بقيمة 2 016 ألف دينار بالصحي 5 بالقيروان؛
- 4,55 هكتار بقيمة 8 583 ألف دينار بالمنصورة بالقيروان؛
- 2,84 هكتار بقيمة 3 937 ألف دينار بالأنس 6.



# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## 4.3 تقديرات متوسطة المدى (2021-2023) للبرنامج 2 "تسويق ومبيعات"

### جدول عدد 12:

### تقديرات متوسطة المدى (2021-2023) لبرنامج: "تسويق ومبيعات"

### توزيع المبيعات حسب الأنشطة

الوحدة: المساحة بحساب الهكتار والقيمة بحساب الألف دينار بإعتبار الأداء على القيمة المضافة

تقديرات			إنجازات المتوقعة	إنجازات			الأنشطة	البرامج
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
794	738	1 040	771	478	556	476	عدد المقاسم	برنامج 2: تسويق ومبيعات
20	19,60	29,06	18,31	11,77	14,44	11,42	المساحة	
38 076	33 995	52 323	31 666	16 631	20 625	13 909	القيمة	
26 981	38 547	59 986	20 168	17 726	20 697	13 976	المداخل	
376	361	404	214	150	181	112	عدد المقاسم	
15,50	15,05	15,01	9,29	7,06	8,31	7,06	المساحة	
27 165	25 556	31 089	17 556	9 961	12 489	11 072	القيمة	
19 765	27 713	29 943	14 373	8 471	13 260	10 364	المداخل	
123	136	38	54	51	58	69	عدد المقاسم	
14,47	14,46	5,50	5,38	5,90	6,90	13,12	المساحة	
99 450	87 182	52 627	56 300	50 173	56 371	100 746	القيمة	
99 450	92 832	54 552	54 069	65 656	48 017	96 163	المداخل	
34	32	91	52	68	55	55	عدد المقاسم	
13,13	6,85	9,15	8,05	4,04	3,85	7,05	المساحة	
16 419	10 033	22 581	18 629	8 594	15 608	6 939	القيمة	
13 686	10 033	23 018	18 895	11 071	12 541	6 890	المداخل	
1 327	1 267	1 573	1 091	747	850	712	عدد المقاسم	
63,10	55,95	58,72	41,02	28,77	33,51	38,64	المساحة	
181 109	156 766	158 619	124 151	85 358	105,093	132 666	القيمة	
159 882	169 124	167 499	107 506	102 924	94 514	127 393	المداخل	

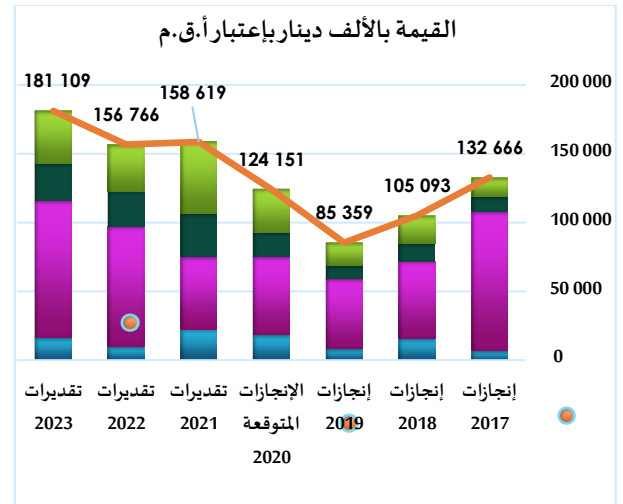
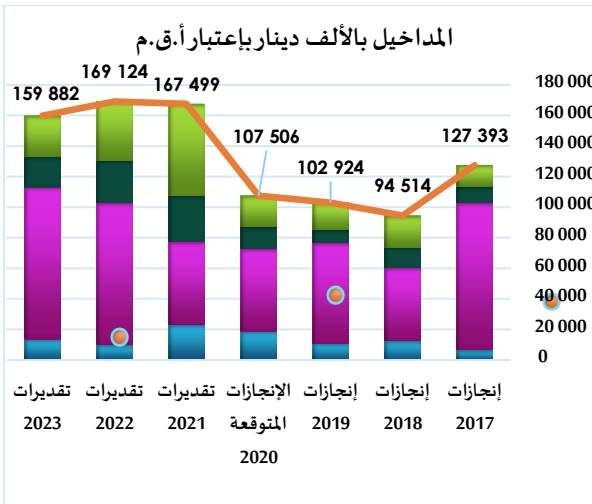
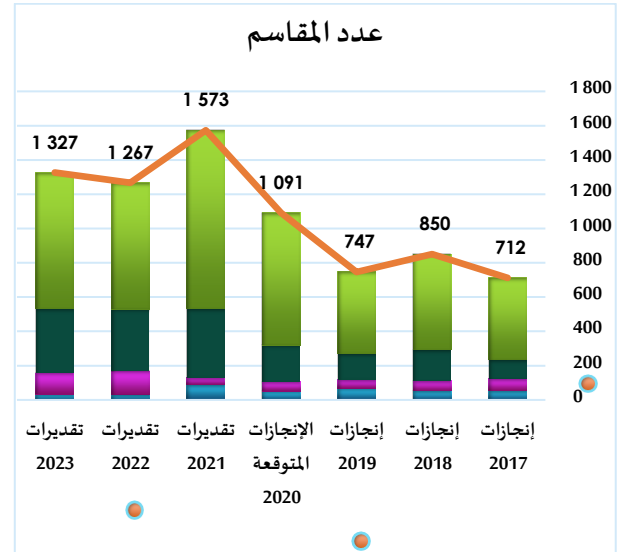
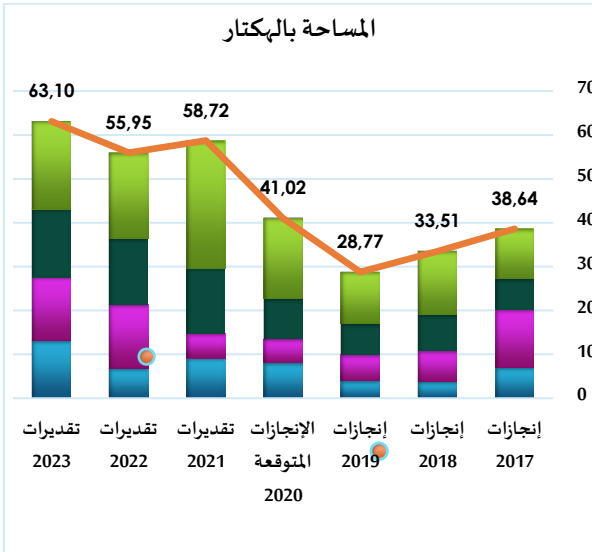
(ملحق صفحة 3)

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## رسم بياني عدد 6:

تقديرات متوسطة المدى (2021-2023) لبرنامج: "تسويق ومبيعات"

### توزيع حسب الأنشطة



## القيادة والمساندة

### 1. ميزانية سنة 2021

تبلغ توقعات نفقات "القيادة والمساندة" لسنة 2021 حوالي 38 132 ألف دينار والتي تتوزع حسب

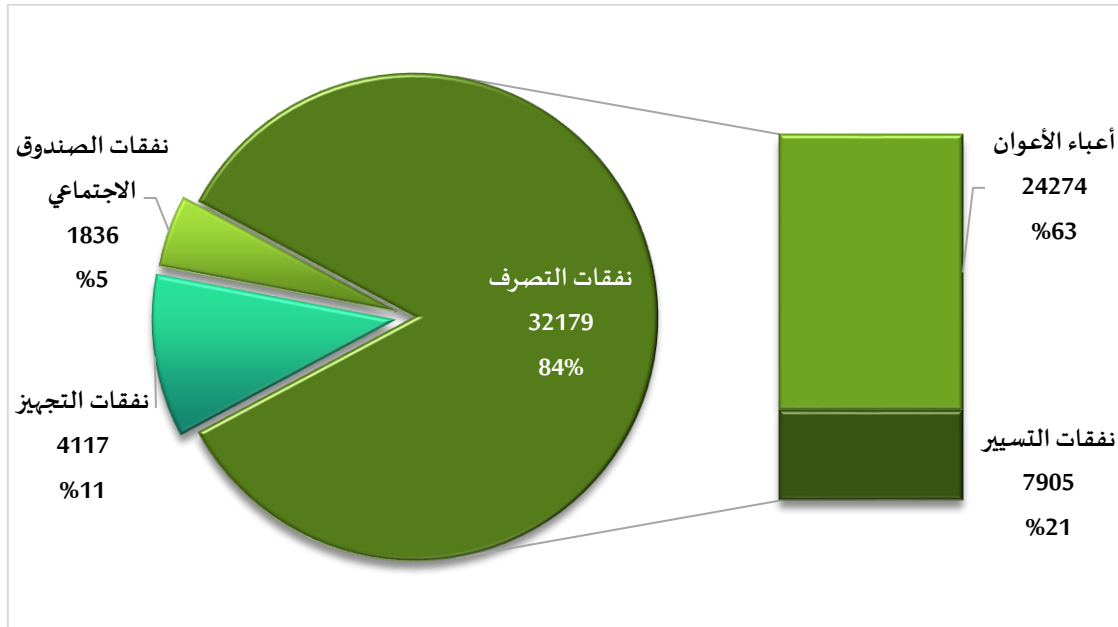
طبيعة النفقة كما يلي:

رسم بياني عدد 7:

توزيع ميزانية "القيادة والمساندة" لسنة 2021

حسب طبيعة النفقة

الوحدة: القيمة بالألف دينار



# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## جدول عدد 13:

### ميزانية "القيادة والمساندة"

حسب طبيعة النفقة (إعتمادات الدفع بالآلف دينار بإعتبار أ.ق.م)

التطورات المتوقعة 2021-2020		تقديرات	الإنجازات المتوقعة	الإنجازات	البيانات		
النسبة (%) (2)	المبلغ (1)-(2)	2021 (2)	2020 (1)	2019			
(1)/((1))							
8%	1 864	24 274	22 410	21 936	أعباء الأعوان		
-1%	-4	615	619	501	مشتریات		
25%	395	1 954	1 559	822	نفقات التصرف		
5%	229	4 451	4 222	2 928	نفقات التسيير		
8%	63	885	822	347	ضرائب وأداءات ودفوعات مماثلة		
87%	1 910	4 117	2 207	2 286	نفقات التجهيز		
8%	135	1 836	1 701	1 485	نفقات الصندوق الإجتماعي		
14%	4 591	38 132	33 541	30 305	مجموع النفقات		

يعود إرتفاع نفقات الخدمات الخارجية لسنة 2021 بنسبة 25 % مقارنة بالإنجازات المتوقعة لسنة 2020 إلى ارتفاع الإعتمادات المرصودة للدراسات الخارجية الناتجة عن إنطلاق عديد الدراسات.

أما بالنسبة لنفقات التجهيز، فمن المنتظر أن تسجل خلال سنة 2021 تطورا بنسبة 87 % أي بفارق قدره 1 910 الف دينار مقارنة بالإنجازات المتوقعة لسنة 2020. ويعود ذلك لبرمجة جملة من عمليات التهيئة داخل مقرات الوكالة.

(ملاحق القيادة والمساندة صفحة 4 – 10)

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

## 2. إطار النفقات متوسطة المدى (2021-2023) للقيادة والمساندة

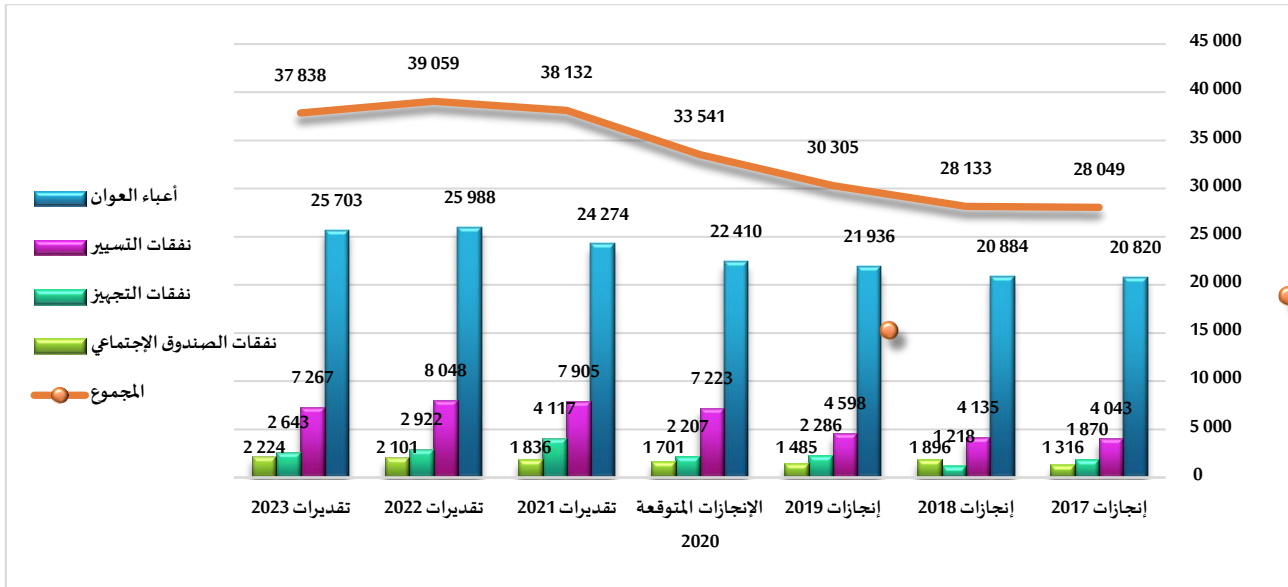
جدول عدد 14: إطار النفقات متوسطة المدى (2021-2023) للقيادة والمساندة

التوزيع حسب طبيعة النفقة (إعتمادات الدفع بالألف دينار بإعتبار أ.ق.م)

تقديرات			الإنجازات المتوقعة	إنجازات			البيانات	
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
25 704	25 988	24 274	22 410	21 936	20 884	20 820	نفقات	القيادة والمساندة
7 267	8 048	7 905	7 223	4 598	4 135	4 043	أعباء الأعوان	
2 643	2 922	4 117	2 207	2 286	1 218	1 870	التصرف	
2 224	2 101	1 836	1 701	1 485	1 896	1 316	نفقات التجهيز	
37 838	39 059	38 132	33 541	30 305	28 133	28 049	نفقات الصندوق الإجتماعي	
							مجموع النفقات	

رسم بياني عدد 7: إطار النفقات متوسطة المدى (2021-2023) للقيادة والمساندة

التوزيع حسب طبيعة النفقة (إعتمادات الدفع بالألف دينار)



## المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

ستشهد كتلة الأجور تطورا بنسبة 8 % سنة 2021 مقارنة بتوقعات سنة 2020 و بنسبة 7 % سنة 2022 مقارنة بتوقعات سنة 2021 ويرجع ذلك خاصة للزيادات المرتقبة و الإنتدابات و التدرج في الدرجة و الرجوع المحتمل للملحقين خارج الوكالة. أما سنة 2023 فستشهد خروج عدد كبير للأعوان على التقاعد لذلك فلن تشهد كتلة الأجور تطورا ملحوظا.

بالنسبة للإنتدابات، تمت برمجة انتداب 84 موزعة ما بين إطارات وأعوان معتمدة في ذلك على برنامج الانتداب الذي عرض خلال سنوات 2017 الى 2020 والذي لم يحظى بالموافقة، زيادة على تعويض المغادرين لسنوات 2020 و 2021 و 2023 وهي على النحو التالي: (ملحق صفحة 33 – 36)

**جدول عدد 15: توزيع الإنتدابات المبرمجة على المدى المتوسط (2021 – 2023) حسب السلك**

السلك	الإنتدابات المبرمجة خلال سنتي 2021-2022	الإنتدابات المبرمجة خلال سنة 2023	المجموع
إطارات عليا	28	12	40
إطارات متوسطة	17	8	25
أعوان تسيير	0	10	10
أعوان تنفيذ	0	9	9
العدد الجملي	45	39	84

**جدول عدد 16: الإنعكاس المالي السنوي للإنتدابات المبرمجة على المدى المتوسط (2021 – 2023)**

السنة	2021	2022	2023
التاريخ المنتظر للإنتدابات	سبتمبر 2021		
الانعكاس المالي السنوي بالألف دينار	الفارق مقارنة بسنة 2020	الفارق مقارنة بسنة 2021	الفارق مقارنة بسنة 2022
	210	701	336

# المحور الثاني: تقديم برامج الوكالة العقارية للسكنى

أما بالنسبة لبرنامج التكوين على المدى المتوسط (2021 – 2023) فهو على النحو التالي:

## جدول عدد 14:

إطار النفقات متوسطة المدى (2021-2023) للتكوين

التوزيع حسب المجالات (إعتمادات الدفع)

الوحدة: ألف دينار بإعتبار الأداء على القيمة المضافة

السنة	2021	2022	2023
المجالات	مجال قانون المالية	مجال قانون المالية	مجال قانون المالية
	مجال التصرف في الموارد البشرية	مجال التصرف في الموارد البشرية	مجال التصرف في الموارد البشرية
	مجال المالية و الجبائية	مجال المالية و الجبائية	مجال المالية و الجبائية
	مجال المحاسبة	مجال المحاسبة	مجال المحاسبة
	مجال التدقيق	مجال التدقيق	مجال التدقيق
	الإعلامية	الإعلامية	الإعلامية
	مجال التصرف و مراقبة التصرف	مجال الجودة	مجال التواصل
	مجال القانون والتراعات	مجال الصفقات العمومية	مجال التصرف في الممتلكات
	مجال الهندسة المعمارية والهندسة المدنية	مجال المنظومات التقنية	مجال الأرشيف و مكتب الضبط
	التقديرات	300	300

# الملاحق



## 1. بطاقات مؤشرات قياس الأداء

1.1 بطاقات مؤشرات قياس الأداء للبرنامج عدد 1:

"تهيئة التقسيمات"

## بطاقة المؤشر: النسبة التراكمية للمساحات الخام المهيأة المعادلة

تسمية المؤشر: النسبة التراكمية للمساحات الخام المهيأة المعادلة

تاريخ تحيين المؤشر: سبتمبر 2020

### 1. الخصائص العامة للمؤشر

1. البرنامج الذي يرجع إليه المؤشر: البرنامج عدد 1: "تهيئة التقسيمات"
2. البرنامج الفرعي الذي يرجع إليه المؤشر: البرنامج الفرعي: "إنتاج مساحات مهيأة"
3. الهدف الذي يرجع إليه المؤشر: التمكن من إنجاز المساحات الخام المهيأة المعادلة المبرمجة للفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025 (تقديرات المساحات الخام المعادلة المزمع تهيئتها خلال سنتي 2024 و2025 لاتزال في طور الإعداد)
4. تعريف المؤشر: النسبة التراكمية للمساحات الخام المعادلة المزمع تهيئتها سنويا مقارنة بالمساحة الخام المعادلة الجميلية المرصودة بالهدف
5. نوع المؤشر: مؤشر نشاط (Ind d'activité)
6. طبيعة المؤشر: مؤشر فاعلية (Efficience)
7. التفرعات حسب البرامج الفرعية: مصالح الوكالة العقارية للسكنى

## II. التفاصيل الفنية للمؤشر

1. طريقة احتساب المؤشر (Formule): المساحة الخام المهيأة المعادلة / المساحة الخام المهيأة

المعادلة المبرمجة خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025. (\*)

(\*) سيتم احتساب المؤشر مقارنة المساحة الخام المهيأة المعادلة المبرمجة للسنوات 2021 و2022 و2023 نظرا لكون تقديرات المساحات الخاصة بسنتي 2024 و2025 لاتزال في طور الإعداد.

2. وحدة المؤشر: النسبة المئوية

3. المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر:

- المساحة الخام المعادلة المهيأة سنويا

- المساحة الخام المعادلة المزمع تهيئتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025. (\*)

(\*) تقديرات المساحات الخاصة بسنتي 2024 و2025 لاتزال في طور الإعداد.

4. طريقة تجميع المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر: (منظومة إحصاء وتحليل المعلومات)

5. مصدر المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر: مصالح الوكالة العقارية للسكنى

6. تاريخ توفر المؤشر: سبتمبر 2020

7. القيمة المستهدفة للمؤشر (Valeur cible de l'indicateur) 100 % سنة 2023

### ١١١. قراءة في نتائج المؤشر

#### 1. سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر:

تقديرات			إنجازات متوقعة	إنجازات			الوحدة	مؤشر قياس الأداء
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
183,45	206,09	200,35	121,30	115,30	114,03	129,13	هكتار	المساحة الخام المهيأة المعادلة
% 100	% 69	% 34	-	-	-	-	%	النسبة التراكمية للمساحات الخام المهيأة المعادلة (*)

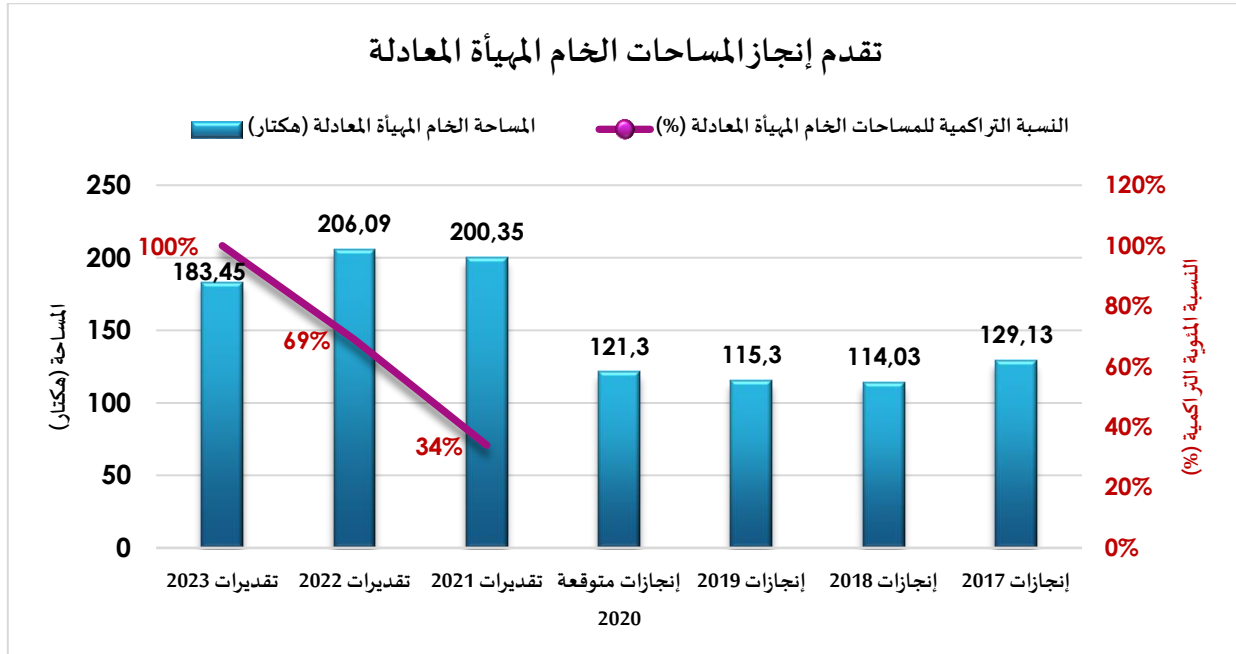
(\*) تم احتساب المؤشر "النسبة التراكمية للمساحات الخام المهيأة المعادلة" مقارنة بمجموع تقديرات المساحات الخام المعادلة للسنوات 2021 و2022 و2023 نظرا لكون تقديرات المساحات الخاصة بسنتي 2024 و2025 لاتزال في طور الإعداد.

#### 2. تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

تتكون المساحة الخام المهيأة المعادلة من المساحة الجملية للمقاسم بكل أصنافها إضافة إلى الطرقات والمساحات الخضراء.

ومقارنة بالهدف الذي تم رصده خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2023 وهو تهيئة مساحة خام معادلة تناهز 590 هكتار، فمن المتوقع أن تبلغ نسبة إنجاز هذه المساحة 34 % في موفي 2021 و69 % في موفي 2022 و 100 % في نهاية الفترة.

3. رسم بياني لتطور المؤشر:



4. أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

الوحدة: ألف دينار بإعتبار الأداء على القيمة المضافة

المؤشر	القيمة المستهدفة للمؤشر	تقديرات المؤشر لسنة 2021	التدخلات والأنشطة	تقديرات الإعتمادات للأنشطة لسنة 2021
المؤشر 1	بلوغ نسبة 100 % من المساحات الخام المعادلة المزمع تهيئتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2023.	34 %	الإقتناءات العقارية	52 830
			الدراسات	2 511
			أشغال التهيئة	90 370
			مصاريف إنتاج أخرى	5 497
			التصرف	32 179
			التجهيز	4 117
			الصندوق الاجتماعي	1 836

2.1 بطاقات مؤشرات قياس الأداء للبرنامج عدد 2:  
"تسويق ومبيعات"

## بطاقة المؤشر: نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة سنويا

رمز المؤشر: 1

تسمية المؤشر: نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة سنويا

تاريخ تحيين المؤشر: سبتمبر 2020

### 1. الخصائص العامة للمؤشر

1. البرنامج الذي يرجع إليه المؤشر: البرنامج عدد 2: "تسويق ومبيعات"
2. البرنامج الفرعي الذي يرجع إليه المؤشر: البرنامج الفرعي: "بيع مقاسم مهيأة"
3. الهدف الذي يرجع إليه المؤشر: تمكين كل الفئات الاجتماعية وخاصة منها محدودة الدخل من الحصول على قطعة أرض مهيأة صالحة للبناء
4. تعريف المؤشر: نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة سنويا
5. نوع المؤشر: مؤشر منتج (Ind de produit)
6. طبيعة المؤشر: مؤشر نجاعة (efficacité socio-économique)
7. التفرعات حسب البرامج الفرعية: مصالح الوكالة العقارية للسكنى

## II. التفاصيل الفنية للمؤشر

1. طريقة إحتساب المؤشر (Formule): مساحة المقاسم الفردية المبيعة/المساحة الجميلية للمقاسم المبيعة
2. وحدة المؤشر: النسبة المئوية
3. المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر:
  - مساحة المقاسم الفردية المبيعة
  - المساحة الجميلية للمقاسم المبيعة
4. طريقة تجميع المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر: منظومة معلوماتية لمتابعة المبيعات
5. مصدر المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر: مصالح الوكالة العقارية للسكنى
6. تاريخ توفر المؤشر: سبتمبر 2020
7. القيمة المستهدفة للمؤشر (Valeur cible de l'indicateur): لا تقل عن 50% سنويا.



١١١. قراءة في نتائج المؤشر

1. سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر:

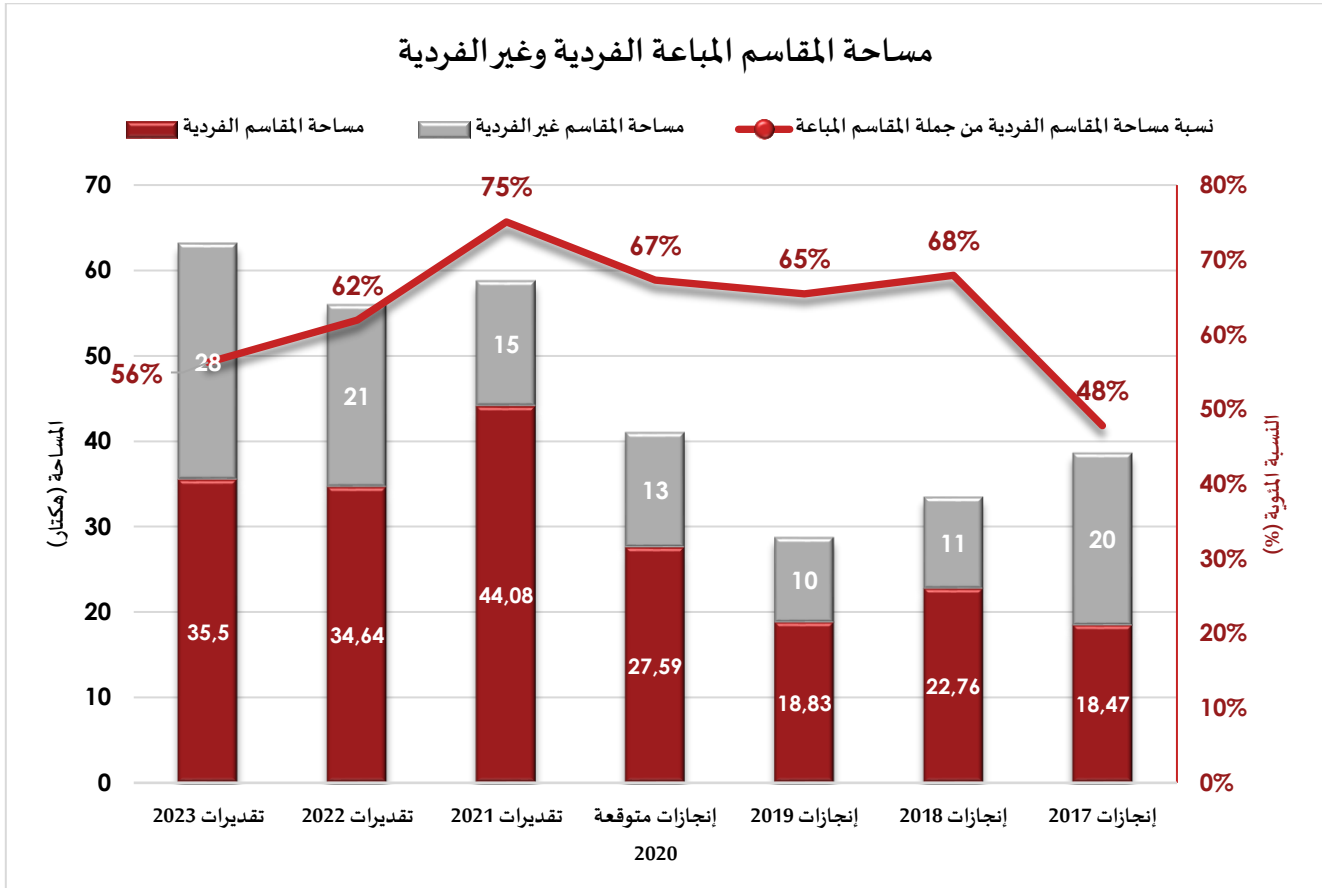
تقديرات			الإنجازات المتوقعة	إنجازات			الوحدة	مؤشر قيس الأداء
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
35,50	34,64	44,08	27,59	18,83	22,76	18,47	هكتار	مساحة المقاسم الفردية
63,10	55,95	58,72	41,02	28,77	33,51	38,64	هكتار	المساحة الجمالية للمقاسم
56	62	75	67	65	68	48	%	نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة سنويا

2. تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

تبين نتائج المؤشر أن الوكالة العقارية للسكنى تعتمد تسويق ما يناهز معدل 64% من جملة المقاسم المبرمج بيعها خلال الفترة (2021 – 2023) في شكل مقاسم مخصصة للسكن الفردي.

كما ان نسبة مساحة المقاسم الفردية من جملة المقاسم المباعة سنويا خلال نفس الفترة لا تقل عن 50% وهي القيمة المستهدفة للمؤشر.

3. رسم بياني لتطور المؤشر:



4. أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

الوحدة: هكتار

المؤشر	القيمة المستهدفة للمؤشر	تقديرات المؤشر لسنة 2021	التدخلات والأنشطة	تقديرات مساحة المبيعات حسب الأنشطة لسنة 2021
المؤشر 1	لا تقل عن 50 % سنويا	75 %	سكن فردي	44,08
			سكن جماعي وشبه جماعي وتجهيزات وسكن جماعي	5,50
			تجهيزات	9,15

**بطاقة المؤشر: نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم الفردية المبيعة سنويا**

رمز المؤشر: 2

تسمية المؤشر: نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم الفردية المبيعة سنويا

تاريخ تحيين المؤشر: سبتمبر 2020

## 1. الخصائص العامة للمؤشر

1. البرنامج الذي يرجع إليه المؤشر: البرنامج عدد 2: "تسويق ومبيعات"
2. البرنامج الفرعي الذي يرجع إليه المؤشر: البرنامج الفرعي: "بيع مقاسم مهيأة"
3. الهدف الذي يرجع إليه المؤشر: تمكين كل الفئات الاجتماعية وخاصة منها محدودة الدخل من الحصول على قطعة أرض مهيأة صالحة للبناء
4. تعريف المؤشر: نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم الفردية المبيعة
5. نوع المؤشر: مؤشر منتج (Ind de produit)
6. طبيعة المؤشر: مؤشر نجاعة (efficacité socio-économique)
7. التفرعات حسب البرامج الفرعية: مصالح الوكالة العقارية للسكنى

## II. التفاصيل الفنية للمؤشر

1. طريقة إحتساب المؤشر (Formule): مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية المبيعة/المساحة الجملية للمقاسم الفردية المبيعة
2. وحدة المؤشر: النسبة المئوية
3. المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر:
  - مساحة المقاسم الفردية الإجماعية المبيعة سنويا
  - مساحة المقاسم الفردية المبيعة سنويا
4. طريقة تجميع المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر: منظومة معلوماتية لمتابعة المبيعات
5. مصدر المعطيات الأساسية لإحتساب المؤشر: مصالح الوكالة العقارية للسكنى
6. تاريخ توفر المؤشر: سبتمبر 2020
7. القيمة المستهدفة للمؤشر (Valeur cible de l'indicateur): لا تقل عن 50% سنويا.

١١١. قراءة في نتائج المؤشر

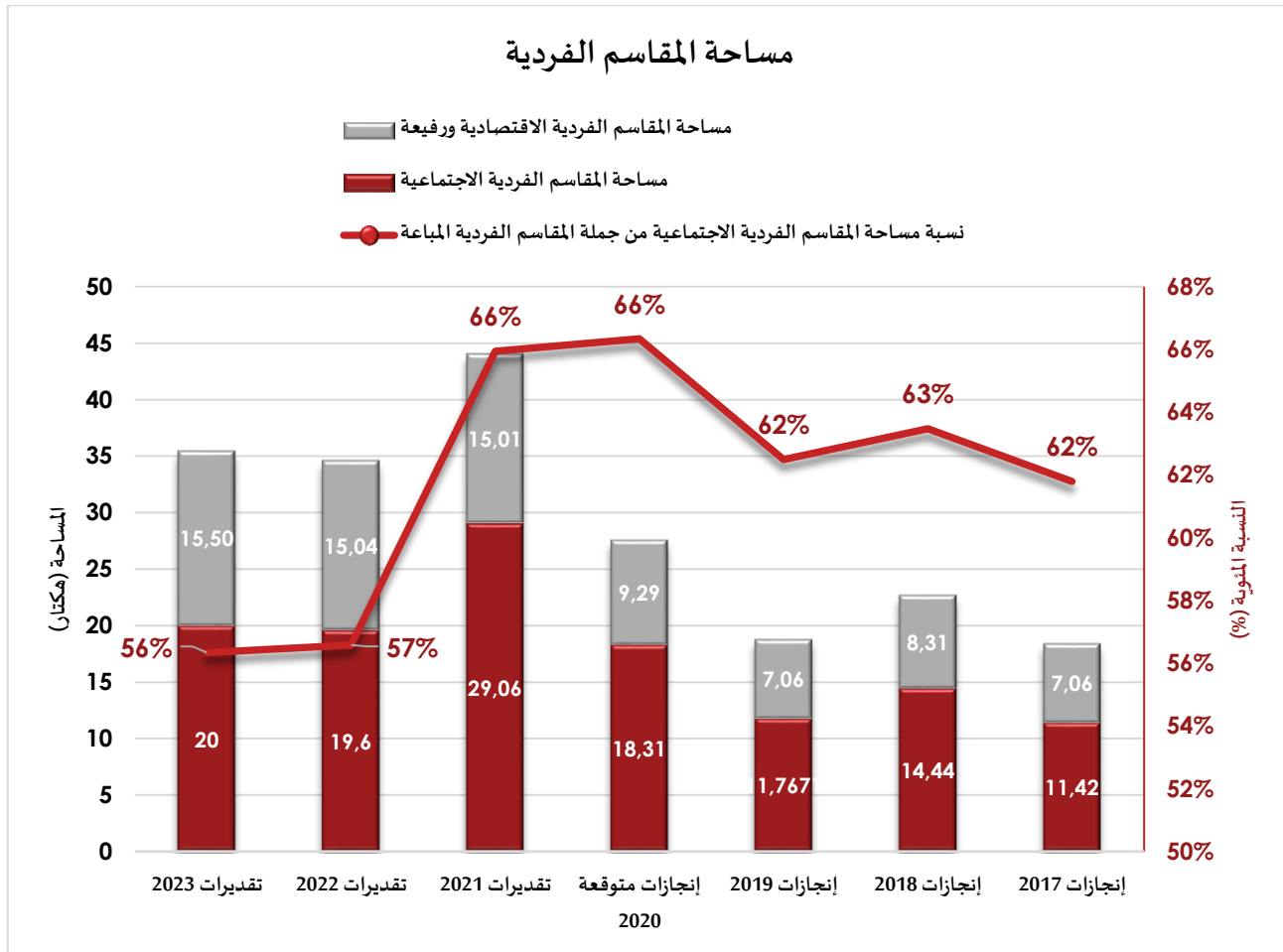
1. سلسلة النتائج (الإنجازات) والتقديرات الخاصة بالمؤشر:

تقديرات			الإنجازات المتوقعة	إنجازات			الوحدة	مؤشر قياس الأداء
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017		
20	19,60	29,06	18,31	11,77	14,44	11,42	هكتار	مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية المباعة
35,50	34,64	44,08	27,59	18,83	22,76	18,47	هكتار	مساحة المقاسم الفردية المباعة
56	57	66	66	62	63	62	%	نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم الفردية المباعة سنويا

2. تحليل النتائج وتقديرات الإنجازات الخاصة بالمؤشر:

تبين نتائج المؤشر أن الوكالة العقارية للسكنى تعترم تسويق ما يناهز معدل 60% من جملة المقاسم الفردية المبرمج بيعها خلال الفترة (2021 – 2023) في شكل مقاسم مخصصة للسكن الفردي الاجتماعي. كما ان نسبة مساحة المقاسم الفردية الاجتماعية من جملة المقاسم الفردية المباعة سنويا خلال نفس الفترة لا تقل عن 50% وهي القيمة المستهدفة للمؤشر.

3. رسم بياني لتطور المؤشر:



4. أهم الأنشطة المبرمجة لتحقيق القيمة المستهدفة للمؤشر:

المؤشر	القيمة المستهدفة للمؤشر	تقديرات المؤشر لسنة 2021	التدخلات والأنشطة	تقديرات مساحة المبيعات حسب الأنشطة لسنة 2021
المؤشر 2	لا تقل عن 50 % سنويا	% 66	إجمالي	29,06
			سكن فردي	15,02
			اقتصادي ورفيع	