

REPUBLIQUE TUNISIENNE

MINISTERE DES DOMAINES DE L'ETAT ET DES
AFFAIRES FONCIERES

UNITE DE GESTION DU BUDGET PAR OBJECTIF

Rapport Annuel de Performance pour l'année 2023

Mission des domaines de l'Etat et des
affaires foncières

Février 2025



SOMMAIRE

Chapitre premier : Présentation générale des réalisations les plus importantes de la mission pour l'année 2022	3
1-Les réalisations stratégiques les plus importantes de la mission	4
2- les résultats d'exécution du budget de la mission	7
Chapitre 2 : Présentation de l'exécution des programmes de la mission pour l'année 2023	11
Programme 1 : La Gestion du patrimoine de l'Etat	12
1- Résultats de performance du programme « La gestion du patrimoine de l'Etat »	13
2- Résultats de l'exécution du budget du programme	19
Programme 2 : Protection du patrimoine de l'Etat	24
1- Résultats de performance du programme « Protection du patrimoine de l'Etat »	25
2- Résultats de l'exécution du budget du programme	30
Programme 9 : pilotage et appui	34
1- Résultats de performance du programme « Pilotage et appui »	35
2- Résultats de l'exécution du budget du programme	41

Chapitre premier

Présentation générale des réalisations les plus importantes de la mission pour l'année 2023

1) Les réalisations stratégiques les plus importantes de la mission :

1.1. Présentation de la mission

La mission du ministère des domaines de l'État et des affaires foncières consiste à la délimitation, au recensement et à la protection du domaine de l'Etat. Elle tient d'une part à préserver la richesse nationale de la perte, de la négligence et de l'exploitation illégale, et d'autre part à l'affectation optimale du bien domanial et son exploitation pour promouvoir l'économie à travers :

- La régularisation des situations foncières.
- La création des réserves foncières pour les générations futures.
- L'exécution et la mise en place des projets de développement, y compris les infrastructures, les équipements collectifs et les investissements privés.
- Le développement du cadre législatif et réglementaire.
- L'établissement des règles de bonne gouvernance dans le domaine de la gestion et la protection du domaine de l'Etat en œuvrant à l'ouverture de la mission sur son environnement extérieur.

Vu que le secteur foncier présente des problématiques structurelles et réglementaires, la stratégie de la mission s'articule autour de la valorisation du foncier au service de l'économie du pays et de l'investissement à travers la bonne exploitation et la gestion des biens et la création de la richesse, ainsi la garantie des droits des usagers aux différents services fournis par l'office nationale de la propriété foncière.

La stratégie du secteur domanial et foncier repose sur le plan et les axes stratégiques suivants :

* Le plan stratégique

Valoriser le rôle du foncier domanial et développer sa contribution à la réalisation du développement économique et social en tant que pilier fondamental pour la réalisation de projets visant à créer la richesse, à assurer la sécurité alimentaire et à créer des opportunités d'emploi dans les différentes régions du pays

***Les axes stratégiques**

- **Premier axe stratégique** : Développement du cadre législatif et réglementaire régissant le secteur
- **Deuxième axe stratégique** : Gouvernance de la gestion et de l'affectation des biens fonciers des domaines de l'État
- **Troisième axe stratégique** : Développement de la performance des registres des domaines de l'Etat et du registre foncier et valorisation des réserves foncières.

La mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières se compose de deux programmes opérationnels (programme de la « gestion du patrimoine de l'Etat » et programme de la « protection du patrimoine de l'Etat ») et du programme pilotage et appui.

1.2. Les réalisations stratégiques de la mission

La mission du domaine de l'Etat et des affaires foncières a œuvré en 2023 pour apporter des solutions afin de surmonter les problématiques, notamment concernant les situations foncières qui ont un impact sur l'avancement et la réalisation des projets publics.

La mission a également cherché à accélérer le traitement des dossiers fonciers en suspens et à prêter l'attention nécessaire à la gestion des terres domaniales agricoles et à les protéger des agressions en activant les mécanismes nécessaires à cet effet en l'appuyant à devenir un vecteur du développement agricole, en plus d'imposer un contrôle administratif sur les biens domaniaux non agricoles alloués au profit des structures administratives et des entreprises publiques, ainsi que la volonté d'améliorer le traitement des dossiers contentieux.

Les réalisations majeures de la mission en 2023 sont :

• Dans le domaine de gestion du patrimoine de l'état :

- La régularisation de 39,3% des immeubles à régulariser afin de libérer l'emprise foncière au profit de projets publics, d'où un taux de réalisation de 91,39% par rapport des prévisions
- Un taux de réalisation de 61 % des immeubles faisant l'objet d'approbation par décret de délimitation au profit du domaine privé de l'Etat par rapport aux surfaces

faisant l'objet de recensement par les commissions de recensement et de la délimitation des immeubles appartenant au domaine privé de l'État pour lesquelles des plans de travaux ont été réalisés, d'où un taux de réalisation de 93,8% par rapport aux prévisions

- L'enregistrement de 58,2 % des immeubles objet de demandes d'enregistrement au profit du domaine privé de l'Etat, d'où un taux de réalisation de 97% par rapport des prévisions

- l'affectation de 21,99 % des biens domaniaux agricoles pouvant être affectés, d'où un taux de réalisation de 58% par rapport aux prévisions,

- La location de 63,01 % de terres domaniales agricoles ayant formulé des demandes, d'où un taux de réalisation de 119% par rapport aux prévisions

- l'affectation de 37,10 % des biens domaniaux non agricoles pouvant être affectés, d'où un taux de réalisation de 132,5% par rapport aux prévisions

• Dans le domaine de la protection du patrimoine de l'Etat :

- 113 opérations d'apurement des biens immeubles du domaine privé de l'état localisés au Grand Tunis,

- Promulgation de 1351 jugements au profit de l'état représentant 54 % du nombre total des jugements,

- la réalisation de 2899 rapports d'expertises au niveau régional soit un taux de 80,3 %, des demandes d'expertises parvenues

- l'exécution de 1128 rapports d'expertises au niveau central soit un taux de 91,7 %, des demandes d'expertises parvenues

- 91 % des recommandations des rapports de contrôle ont été approuvées d'une façon définitive.

2) Les résultats d'exécution du budget de la mission :

2.1. Les résultats d'exécution du budget de la mission par rapport aux prévisions selon la nature de la dépense

Tableau 1 : Exécution du budget de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour l'année 2023 par rapport aux prévisions
Répartition selon la nature de la dépense

Unité : mille dinars

Intitulé des dépenses		Prévisions 2023 (L. F Complémentaire) (1)	Réalizations 2023 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
				Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédits d'engagement	61 722	61 182,773	-539	99
	Crédits de paiement	61 722	61 179,055	-543	99
Dépenses de gestion	Crédits d'engagement	7 642	23 738,203	16 096	311
	Crédits de paiement	7 642	16 820,331	9 171	220
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement	833	804	-29	97
	Crédits de paiement	833	804	-29	97
Dépenses d'investissements	Crédits d'engagement	12 770	15 171,586	2 402	119
	Crédits de paiement	13 303	14 713,813	1 411	124
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
TOTAL	Crédits d'engagement	82 967	100 896,562	17 930	122
	Crédits de paiement	83 500	93 571,199	10 017	112

(*) Hors ressources propres des établissements

Les dépenses totales de la mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières pour l'année 2023 se sont élevées à 93 517 mille dinars (ce qui représente 112 % du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2023), réparties selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit :

➤ **Dépenses de Rémunération** : 61 179 mille dinars (ce qui représente 65,42 % du total des dépenses de la mission pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 99 % des prévisions des dépenses de rémunération pour 2023).

➤ **Dépenses de gestion** : 16 820 mille dinars (ce qui représente 17,99% du total des dépenses de la mission pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 220 % des prévisions des dépenses de gestion pour 2023).

➤ **Dépenses d'interventions** : 804 mille dinars (ce qui représente 0,86 % du total des dépenses de la mission pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 97 % des prévisions des dépenses d'interventions pour 2023).

➤ **Dépenses d'investissements** : 14 714 mille dinars (ce qui représente 15,73 % des dépenses totales de la mission pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 111 % des prévisions des dépenses d'investissements pour 2023).

2.2. Les résultats d'exécution du budget de la mission par rapport aux prévisions selon les programmes

**Tableau 2 : Exécution du budget de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières
pour l'année 2023 par rapport aux prévisions
Répartition par programmes**

Unité : mille dinars

Programmes		Prévisions 2023	Réalisations 2023	Réalizations par rapport aux prévisions	
		(L. F Complémentaire)		Montant	Taux de réalisation
		(1)	(2)	(2) - (1)	(2) / (1)
PROGRAMME N° 1 La Gestion du patrimoine de L'Etat	Crédits d'engagement	18 092,873	18 916,267	823	105
	Crédits de paiement	18 092,873	19 049,291	956	105
PROGRAMME N° 2 Protection du Patrimoine de L'Etat	Crédits d'engagement	35 520,899	53 875,325	18 354	152
	Crédits de paiement	35 520,899	46 917,779	11 937	132
PROGRAMME N° 9 Pilotage et Appui	Crédits d'engagement	29 353,228	28 104,970	-1 248	96
	Crédits de paiement	29 886,228	27 550,127	-2 336	92
TOTAL GENERAL	Crédits d'engagement	82 967,000	100 896,562	17 930	122
	Crédits de paiement	83 500,000	93 517,199	10 017	112

(*) Hors ressources propres des établissements

Les dépenses totales de la mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières pour l'année 2023 se sont élevées à 93 517 mille dinars (ce qui représente 112 % du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2023), réparties selon les programmes comme suit :

✚ **Programme de la gestion du patrimoine de l'Etat : 19 049 mille dinars** (soit 20% du total des dépenses de mission pour l'année 2023 représentant un taux de réalisation de 105% des prévisions des dépenses du programme de la gestion du patrimoine de l'état pour l'année 2023), permettant d'atteindre le niveau de performance escompté pour des facteurs qui seront détaillées dans la partie de ce document réservée au programme

✚ **Programme de la protection du patrimoine de l'État : 46 918 mille dinars** (ce qui représente 50% du total des dépenses de la mission pour l'année 2023, soit un taux de réalisation de 132 % des prévisions des dépenses du programme de la protection du Patrimoine de l'État pour l'année 2023). Cet écart est dû essentiellement à l'augmentation des dépenses effectuées sur le compte spécial du trésor «Fonds d'assurance des victimes des accidents de la circulation » relatives à l'exécution des jugements, qui se sont élevées pour 2023 à 10 360 mille dinars, outre l'augmentation des dépenses effectuées sur le compte spécial du trésor « Fonds de soutien de la délimitation du capital foncier » qui s'élève à 10 494 mille dinars, en égard à la spécificité de ce compte spécial du trésor dont les dépenses peuvent dépasser les prévisions et ce en fonction de l'activité réelle réalisée sans impacter la performance.

Il est à noter que les dépenses effectuées sur le compte spécial du trésor «Fonds d'assurance des accidents de la circulation » au titre de l'année 2023 demeurent provisoires : vue que les dépenses effectuées représentent le montant des **dépenses ordonnancées et liquidées jusqu'au 17 avril 2024**, alors qu'il restent encore des dépenses en instance (**ordonnancées et non encore liquidées**) auprès de la trésorerie générale et **qui s'élèvent à 6,8 mille dinars**.

✚ **Programme de pilotage et appui : 27 550 mille dinars** (ce qui représente **30%** du total des dépenses de mission pour l'année 2023, et un taux de réalisation de **92 %** des prévisions des dépenses du programme de pilotage et appui pour l'année 2023).

Deuxième chapitre
Présentation de l'exécution des
programmes de la mission
Pour l'année 2023

Programme

« Gestion du patrimoine de l'Etat »

Responsable du programme : Mr. SEIGHI Mohammed,

Directeur général de l'acquisition et de la délimitation

À partir du 08 Avril 2022

1) Résultats de performance du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » :

Ce programme est chargé d'élaborer, piloter et mettre en œuvre la stratégie de la mission pour assurer l'allocation optimale du patrimoine de l'Etat à travers son affectation, pour promouvoir la bonne gouvernance des réserves foncières nationales et garantir la contribution optimale du patrimoine de l'Etat pour la réalisation des projets d'investissements destinés à améliorer la qualité de vie des citoyens sans discrimination et stimuler l'investissement immobilier à travers les encouragements à la création de la valeur et des postes d'emploi favorisant ainsi une croissance durable, soutenable et équitable pour les différentes générations et les classes de la société.

Dans ce contexte et pour l'année 2023, le taux des superficies mises en location pour les immeubles domaniaux agricoles par rapport aux superficies faisant l'objet de demandes de location s'est nettement amélioré pour atteindre 118,88 % en comparaison des prévisions.

Concernant les biens domaniaux non agricoles, le taux d'affectation des superficies s'est aussi nettement amélioré ; le taux de réalisations a atteint 132,5 % en comparaison avec les prévisions

Le programme de gestion du patrimoine de l'Etat a œuvré tout au long de l'année 2023, dans le cadre de la mise en œuvre de la politique foncière de l'Etat, pour concrétiser la réforme globale du secteur, dans tous les aspects législatifs, réglementaires, organisationnels et institutionnels, qui sera mise en œuvre suivant un plan d'action à court, moyen et long terme, précisant notamment la nature des mesures et des instances impliquées ainsi que les délais impartis.

❖ L'objectif stratégique 1.1: la bonne gouvernance des biens domaniaux

Cet objectif traduit l'orientation de la politique publique véhiculée par le programme pour permettre au « foncier domanial » de contribuer au développement de l'économie à travers la gestion optimale des biens immeubles de l'Etat (agricoles et non agricoles) ainsi que les biens meubles à travers l'affectation optimale de ces biens à travers des mécanismes prédéfinis ainsi que la contribution des ressources financières de l'Etat.

Cet objectif n'a pas atteint le niveau de performance escompté au vu des résultats « moyens » des indicateurs qui s'y rapportent

Indicateur 1.1.1 taux de la mise à disposition des réserves foncières

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	45,3	48,81	62	48,24	77,8	63	2025

- Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2023

Le taux de la mise à disposition des réserves foncières a connu une stabilité relative par rapport à l'année 2022. Ainsi, les réalisations de l'indicateur n'ont pas dépassé 48.24% alors que les prévisions étaient d l'ordre de 62% ainsi le taux de réalisation du programme a été de 77.8% et cela est dû aux raisons suivantes :

❖ Au niveau des opérations d'acquisition

39.3 % des parcelles faisant objet de demandes de régularisations (par acquisition /expropriation /échange) pour leur mise à disposition au profit de projets publics ont pu être régularisées et ce pour des prévisions de l'ordre de 43% des immeubles faisant objet de demandes de régularisations pour aboutir à un taux de réalisations « satisfaisant » de l'ordre de 91.39 % grâce à la publication d'un nombre élevé de décrets d'expropriation au Journal Officiel de la République Tunisienne qui demeuraient en instance de publication depuis les années précédentes .

Cette tendance à la hausse devrait se poursuivre les années suivantes par un recours plus accru à l'acquisition amiable par les citoyens.

❖ Au niveau des opérations de délimitation

61 % des parcelles ayant été délimitées par les commissions régionales de délimitations et de consignations du domaine privé de l'Etat ont vu paraître leur décret de délimitation au journal officiel et ce après la réalisations des T.P.D , retrait des dossiers rejetés et en considération des parcelles ayant écoule les délais impartis à la publication (6 mois) qui sont au cours alors que les prévisions étaient de l'ordre de 65% (pour les parcelles qui sont au stade de l'élaboration des rapports finaux) ce qui est un taux de réalisation très satisfaisant (93.8%)

au vu du « rétrécissement » du « parc foncier domanial » « délimitables » dans certains gouvernorats.

❖ Au niveau des opérations d'enregistrement

60% représente le taux prévu pour les opérations d'enregistrement des parcelles faisant l'objet de demandes d'immatriculation au profit de l'Etat pour l'année 2023 au vu des demandes d'enregistrement présentées par la direction de la délimitation aux succursales du tribunal immobilier.

Ainsi, 58.2 % de ces parcelles ont été enregistrées au profit du domaine privé de l'Etat représentant un taux de réalisation de l'indicateur de 97 %.

Les différentes réalisations susmentionnées et pour lesquelles des crédits d'investissements de l'ordre de 550 Milles Dinars ont été alloués en 2023, ont contribué à élever le taux de réalisation de l'indicateur.

Le programme poursuivra les efforts pour améliorer le résultat de cet indicateur au vu de son impact direct sur la réalisation des projets publics et la promotion de l'investissement privé.

Indicateur 1.1.2 taux d'affectation des immeubles domaniaux agricoles

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	36,99	43,94	38	21,99	57,86	46	2025

- Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2023

Le taux d'affectation des terres domaniales agricoles a atteint 21,99 % alors que les prévisions du programme s'élevaient à 38 % ; ainsi le taux de réalisation du programme a été de 57,86 % représentant un niveau de performance « peu satisfaisant » au vu de :

- La baisse du taux de régularisation des exploitants à titre légal de terres domaniales agricoles (2,97%) comparé aux prévisions (31%). Ainsi le taux de réalisation de l'indicateur est de l'ordre de 9,58% à cause de :
- La non-publication de 4 projets de décret d'approbation des listes des concernés par la régularisation de la situation des exploitants licites de terres domaniales agricoles depuis 2021 (157 situations dont les projets de contrat sont « finalisés » pour une superficie 1665,54 Ha.
- La Non tenue de la commission nationale consultative depuis octobre 2022
- La baisse de taux de réponse favorable aux demandes des études de projets par rapport aux prévisions (0% pour des prévisions de 30%) Ainsi le taux de la réalisation est néant et ce à cause du :
- L'augmentation des demandes d'affectation des terres domaniales agricoles dans le cadre de la production de l'électricité à partir des énergies renouvelables (plus de 2394 Ha) sans pour autant donner suite à ces dites demandes à cause de certaines problématiques liées à la législation du secteur et au nombre grandissant de demandes provenant de sociétés opérant dans ce domaine.
- Les demandes de mise à la disposition de terres domaniales agricoles pour les structures publiques (essentiellement le ministère de la défense nationale et le ministère chargé de l'agriculture au profit de l'Office des Terres Domaniales) ont connu une nette augmentation (2151 Ha) au vu de la gratuité de ce mécanisme d'affectation.
- Ainsi le taux des superficies louées par rapport aux superficies faisant l'objet de demandes de location a atteint 63,01 % pour dépasser les prévisions pour l'année 2023 qui étaient de 53 % (taux de réalisations de l'indicateur 118,88 %) grâce essentiellement aux raisons suivantes :
- Le taux d'affectation des lots structurés a atteint 42,23 %
- Le taux d'affectation des terres domaniales agricoles sous forme de SMVDA a atteint 83,79 % ce qui est a amélioré le résultat de l'indicateur vu les superficies conséquentes de ces SMVDA par rapport aux lots structurés.
- Pour conserver cette tendance à la hausse, les efforts seront poursuivis pour :
- Un meilleur suivi des dossiers en suspens et encourager les exploitants à la régularisation de leur situation pour ne pas contraindre les structures du programme à ester en justice

- Orienter les efforts du programme pour promouvoir la production de l'électricité à partir des énergies renouvelables par le biais de l'affectation des terres domaniales agricoles ; ainsi il a été conclu à la suite de la réunion du 22/01/2024 en présence de tous les intervenants :
- Charger la direction générale des biens agricoles d'élaborer un manuel de procédures détaillant les modalités de traitement des demandes de production de l'électricité à partir des énergies renouvelables sur les immeubles agricoles du domaine privé de l'Etat pour surmonter les obstacles rencontrés
- plus de coordination entre le ministère et le ministère chargé de l'industrie pour traiter les divers problématiques
- renforcer la commission technique de la production d'électricité à partir des énergies renouvelables par un deuxième membre du programme (sous-programme gestion du patrimoine agricole de l'Etat) qui renforcera la présence du ministère dans cette commission (avec le membre représentant la Direction générale des expertises)
- préparer les arrêtés de mise à disposition et les conventions de servitude, droit de passage et occupation provisoire des terres domaniales agricoles au niveau des directions régionales et ce en application du décret 1017/2011 du 21/07/2011 concernant les attributions et l'organisation des directions régionales du ministère.

Indicateur 1.1.3 : Taux d'affectation des immeubles domaniaux non agricoles


Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	44,57	49,60	28	37,10	132,5	31	2025


- Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2023

Le taux d'affectation des terres domaniales non agricoles a atteint 37,10 % alors que les prévisions du programme s'élevaient à 28 % ; ainsi le taux de réalisation du programme a été de 132,5 % représentant un niveau élevé de performance au vu de :

- Accélérer la cadence de la cession des immeubles des étrangers à travers la mise en place d'un calendrier fixant les étapes de la cession et limitant la durée de la transaction à deux ans et demi d'une part et la finalisation de l'amendement de la loi concernant la cession des immeubles des étrangers revenant à l'Etat pour simplifier les procédures de la cession ainsi que la révision de la législation concernant les bâtiments menaçant péril
- Augmenter de 5% par an le nombre de terrains domaniaux affectés à travers le déblocage des problématiques foncières et augmentation le nombre de réponses favorables aux demandes d'affectation provenant des structures publiques
- Assurer l'achèvement des travaux techniques par les services de l'Office de Topographie et du Cadastre pour une part importante du parc immobilier sur lequel les ensembles résidentiels concernés par la régularisation sont construits.
- Une meilleure coordination avec les autorités régionales et locales afin de sensibiliser les citoyens ayant droit à l'importance de ce projet afin de les motiver à régler leurs situations en tant qu'occupants licites de parcelles domaniales.

Il en découle que l'amélioration constatée de l'indicateur du taux d'affectation des immeubles domaniaux non agricoles n'est que légère et ce pour les raisons suivantes :

 Complexité et lenteur des procédures d'affectation du patrimoine non agricole de l'Etat au vu de l'obligation de traiter les dossiers par la commission nationale de cession après la consultation des avis des ministères concernés sachant que la fréquence de tenue la cession susmentionnée a baissé faisant diminuer ainsi le nombre des dossiers traités

 Certaines lacunes relatives à la régularisation des agglomérations résidentielles construites sur le domaine privé de l'Etat tel que le recours à la réalisation de certains contrats hors marché de gré à gré avec l'OTD dans l'attente de la levée de certaines réserves sur certains T.P.D construites sur des titres que ce soit immatriculés ou non immatriculés

 Le manque de ressources humaines et logistiques

2. Résultats de l'exécution du budget du programme :

✓ Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)

Les dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023 se sont élevées à **19,049 millions de dinars** avec un taux de réalisation atteignant 105 % des dépenses prévues pour le programme pour l'année 2023, ventilées selon la nature de la dépense comme suit :

➤ **Dépenses de rémunération : 17 625 mille dinars** (ce qui représente **93 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de **105 %** des prévisions des dépenses de rémunération du programme pour l'année 2023).

➤ **Dépenses de gestion : 424 mille dinars** (ce qui représente **2 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de **138 %** des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2023).

➤ **Dépenses d'investissements : un million de dinars** (ce qui représente **5 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de **100 %** des prévisions des dépenses d'investissements du programme pour l'année 2023).

Tableau 3 : Exécution du budget du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023
par rapport aux prévisions
Selon la nature de la dépense

Unité : mille dinars

Intitulé des dépenses		Prévisions 2023 (L. F Complémentaire) (1)	Réalizations 2023 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
				Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédits d'engagement	16 768,023	17 625,348	839	105
	Crédits de paiement	16 768,023	17 625,348	839	105
Dépenses de gestion	Crédits d'engagement	306,850	423,950	117	138
	Crédits de paiement	306,850	423,950	117	138
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
Dépenses d'investissements	Crédits d'engagement	1 000	866,969	-133	87
	Crédits de paiement	1 000	999,995	0	100
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
TOTAL	Crédits d'engagement	18 092,873	18 916,267	823	105
	Crédits de paiement	18 092,873	19 049,292	956	105

(*) Hors ressources propres des établissements

✓ Selon les activités (Crédits de paiement)

- Les dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023 sont réparties selon les activités comme suit :

✓ **L'activité N°1: gestion des immeubles domaniaux agricoles) : 4 177** mille dinars (ce qui représente **21,93%** du total des dépenses du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » de 2023 et un taux de réalisation de **101 %** des prévisions de dépenses de l'activité N°1 « affectation des immeubles domaniaux agricoles » pour l'année 2023.

✓ **L'activité N°2: gestion des immeubles domaniaux non agricoles et des biens meubles de l'état) : 6 512** mille dinars (ce qui représente **34,19 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de **99 %** des prévisions des dépenses de l'activité N°2 « affectation des immeubles domaniaux non agricoles et des biens meubles de l'état » pour l'année 2023).

✓ **L'activité N°3 : enquêtes foncières et de terrain : 8 360** mille dinars (ce qui représente **43,89 %** des dépenses totales du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de **113 %** des prévisions des dépenses de l'activité N°3 enquêtes foncières et de terrain pour l'année 2023).

**Tableau 4 : Exécution du budget du programme « Gestion du patrimoine de l'Etat » pour l'année
2023 par rapport aux prévisions
Répartition par activités (Crédits de paiement)**

Activités	Prévisions 2023	Réalisations 2023		Réalisations par rapport aux prévisions
	(L. F Compl) (1)	(2)	Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Activité 1 Gestion des immeubles domaniaux agricoles	4 126	4 177	51	101
Activité 2 Gestion des immeubles domaniaux non agricoles et des biens meubles de l'état	6 584	6 512	-72	99
Activité 3 Enquêtes foncières et de terrain	7 382,873	8 360,292	977	113
TOTAL GENERAL	18 092,873	19 049,292	956	105

Hors sources propres d'Etablissements

L'ensemble des dépenses du programme pour l'année 2023 a atteint 19 049 mille dinars représentant un taux de réalisations de 105 % de l'ensemble des prévisions du programme.

Le volume des crédits consommés affectés à la première activité du programme « gestion des immeubles domaniaux agricoles » a atteint 4 177 mille dinars par rapport à des prévisions de l'ordre de 4 126 Mille dinars représentant un taux de réalisations de l'ordre de 101 %. Cet écart, quoique minime, est dû à l'augmentation des dépenses de gestion (carburant des voitures de services) au vu d'une cadence plus soutenue des enquêtes de terrain dans le cadre des travaux de la commission nationale d'identification des groupements résidentiels construits sur le domaine privé de l'Etat et la révision des plans d'aménagement urbain et l'équipe chargée de réaliser des enquêtes de terrain concernant des immeubles agricoles confisqués.

La consommation de ces crédits a positivement impacté l'évolution du taux d'affectation des immeubles agricoles (lots structurés, SMVDA)

Les dépenses totales relatives à l'activité « gestion des immeubles domaniaux non agricoles et des biens meubles de l'Etat » ont atteint 6 512 Mille Dinars alors que les prévisions avaient été estimés à 6 584 Mille Dinars ce qui représente un taux de réalisations de l'ordre de 99 %.

Les dépenses totales relatives à l'activité « enquêtes foncières et de terrain » ont atteint 8 360 Mille dinars alors que les prévisions avaient été estimés à 7 383 Mille dinars représentant un taux de réalisations de l'ordre de 113 % au vu de la mobilité des ressources humaines inter-programmes.

Programme 2 :
« Protection du patrimoine de l'État »

Responsable de programme : Mr. Ali Taher Moula

Directeur Général des expertises

À partir du 22 Novembre 2022

1) Résultats de performance du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » :

Ce programme entreprend de protéger tous les types de biens publics (meubles et immeubles) appartenant au domaine privé ou public, en adoptant les différents moyens disponibles et à différentes étapes en vue de valoriser et d'exploiter ces biens à fin d'exercer leur fonction économique et sociale et de stimuler les investissements, en les utilisant correctement après leur inscription dans les registres des biens de l'État et en les évaluant en établissant des rapports d'expertises et en cherchant à les pérenniser en surveillant leur exploitation et en œuvrant à leur protection et travailler à les protéger et à les suite à des exploitations illégales

La vision stratégique du programme est basée sur la garantie de la protection des biens publics et privés de l'État et sur l'amélioration de leurs affectations pour des fins de justice sociale et le développement durable, en plus de réaliser un inventaire /recensement et une évaluation des actifs qui composent ces propriétés pour les inclure à la comptabilité générale de l'État en application des dispositions de la loi organique du budget n° 15 de 2019 du 13 février 2019.

Les axes stratégiques du programme, qui ont été fixés dans le plan de développement du secteur foncier 2023-2025 au sein du plan de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières sont:

- Gouvernance de la gestion des biens de l'État et de leur bonne utilisation en accélérant l'inventaire et l'évaluation des immobilisations faisant partie des actifs de l'Etat actualisée du patrimoine de l'Etat en vue de la mise en place du nouveau système comptable de l'État en vertu des dispositions de la loi organique du budget numéro 15/2019 du 13/02/2019 et la décision du Ministre des Finances du 12 septembre 2019 portant approbation de la norme comptable de l'État pour les immobilisations corporelles.

- Développer les cadres structurels et organisationnels du secteur en révisant l'arrêté n° 1017 du 2011 du 21 juillet 2011 relatif à l'organisation et l'attribution des directions régionales du domaine de l'Etat et des affaires foncières de manière à assurer le développement et le bon fonctionnement du secteur et une bonne performance de l'administration

-Développer la performance des registres fonciers de l'Etat et soutenir le patrimoine foncier de l'Etat en développant les processus de l'inscription dans les registres fonciers de l'Etat.

-Promouvoir la contribution du foncier domanial dans l'investissement en concourant à la réduction de la réalisation des délais de réalisation des grands projets publics.

-Développer la performance du registre foncier et numériser les services immobiliers en travaillant à l'amélioration de la qualité des services, en les numérisant et en rapprochant le service du citoyen, ce qui contribue à améliorer le climat d'investissement.

Au cours de l'année 2023, les tâches suivantes ont été accomplies :

Réaliser des expertises au profit de l'État, des groupes et des institutions publiques, soutenir les efforts judiciaires pour récupérer les biens confisqués et confisqués, ainsi qu'évaluer les fonds confisqués qui seront confisqués

Pour sa part, l'Office National de la Propriété foncière, contribue en tant opérateur public affilié au Programme dans la sauvegarde de la propriété publique et privée à travers l'immatriculation des différentes opérations et à travers la modernisation des services du système foncier national et ce dans le cadre du programme Smart Tunisie 2020 en mettant en place une administration électronique au niveau de ses prestations aussi bien internes qu'externes

❖ Objet stratégique : Garantir la protection optimale du patrimoine de l'Etat et la préservation de ses droits

La protection des biens de l'État et la préservation de ses droits sont de la plus haute importance pour atteindre les objectifs de développement du pays, car ces propriétés représentent un actif financier important utilisé dans le développement, en particulier lors de la réalisation de projets d'infrastructure

La protection s'obtient en inventoriant et en évaluant ces biens de la meilleure façon possible pour refléter leur valeur financière, en surveillant leur gestion et en faisant tout ce qui est nécessaire pour les défendre en cas d'atteinte, car « Garantir la protection optimale du patrimoine de l'Etat et la préservation de ses droits » représente une meilleure gouvernance et affectation des biens de l'Etat pour permettre la réalisation des projets de développement

inscrits dans le plan de développement 2023-2025 ainsi que les orientations stratégiques figurant dans la balance économique.

Au vu des réalisations de chaque sous indicateur rattaché aux différentes structures affiliées au programme pour 2023, les résultats suivants peuvent être avancés dans le tableau ci-dessous.

✓ **L'indicateur 2.1.1. Le taux d'intervention pour la protection des biens de l'Etat**

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
pourcentage	66,4	61,42	66,91	63,92	95,5	74, 54	2025

- Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2023

L'indicateur des taux d'interventions pour la protection des biens de l'État au cours de l'année 2023 était de 63,92% atteignant un taux de réalisations d'environ 95,5% par rapport aux prévisions programmées pour la même année, qui étaient estimées à 66,91%.

La légère baisse de ce pourcentage par rapport aux estimations programmées pour l'année 2023 s'explique par les interventions légères et variables dans la performance de certains sous-indicateurs des structures du programme :

-Taux de jugement au profit de l'État: Un taux de réalisations d'environ 54% a été atteint, alors que la valeur cible pour la même année était estimée à 50%. La légère amélioration est due au recrutement de conseillers rapporteurs, en nombre. Une trentaine d'entre eux, qui ont débuté leurs carrières aux services centraux d la direction générale du contentieux de l'État en 2022, en plus de ce qui a été observé en 2023, le travail des tribunaux se stabilisera, ce qui entraînera le prononcé d'un plus grand nombre de décisions.

-Indicateur taux de mise à jour des immeubles du domaine privé de l'Etat sis au Grand Tunis: 24,68% ont été réalisés, alors que la valeur cible pour la même année était estimée à 34,67%. Cette baisse est dûe principalement à l'engagement de la direction générale du recensement des biens Publics de mettre à jour les registres fonciers sur tout le territoire de la

République au lieu de mettre à jour les registres localisés uniquement dans le Grand Tunis.

-Taux d'observations des rapports de contrôles qui ont été définitivement approuvés : 91 % ont été réalisés, alors que la valeur cible était estimée à 92 %. Cette relative stabilité est en partie due à l'inscription recrutement de certains nouveaux contrôleurs qui ont encore besoin d'une formation complémentaire et d'une formation aux techniques d'audit. En revanche, il est d'usage que les équipes de contrôle affinent ces observations obtenues avec les structures concernées avant de les inclure dans le rapport d'inspection, ce qui réduit la marge d'erreur et favorise la stabilité du taux de l'indicateur.

Cependant, cela a conduit à une relative stabilité de l'indicateur du taux d'observations définitivement approuvées ces dernières années, au-dessus de 90%, grâce au recours des équipes de contrôle à une méthodologie précise dans l'exécution des missions qui leur sont confiées, conformément aux cadre juridique et réglementaire en vigueur et aux règles de bonne gouvernance, que les administrateurs publics ne peuvent se permettre que d'en reconnaître la validité.

- Taux de réalisation des expertises : Un taux de 86% a été atteint au cours de l'année 2023, alors que la valeur cible était estimée à 91%, enregistrant un taux de réalisation de 95%. Cette baisse est due aux experts régionaux qui effectuent des travaux d'évaluation sur les immobilisations et dans certains cas, au détriment des demandes des expertises émises par divers organismes de l'État, qui constituent la base du calcul de l'indicateur, notant que le nombre total de rapports des expertises a connu une tendance d'amélioration remarquable

En revanche, les postes vacants dans plusieurs directions régionales ainsi que dans la direction centrale ont constitué un obstacle à l'atteinte de la valeur cible.

Afin d'améliorer les performances du programme de protection des biens de l'État, il convient de souligner les difficultés suivantes qui doivent être évitées :

- ✚ L'absence du pouvoir d'« opportunité » au niveau du chargé du contentieux de l'Etat pour traiter les dossiers et décider des voies de recours .
- ✚ Spécificités de certains biens de l'Etat causant des modalités d'expertise peu standards engendrant un retard pour finaliser cette expertise.
- ✚ Le cout élevé, des délais longs ainsi que multiplicité et interférence des acteurs pour réaliser le nécessaire des opérations d'inventaires.
- ✚ Modifications par les administrations détentrices de projets au niveau des dossiers de certains projets – après la, réalisation de l'expertise- nécessitant de « refaire » les visites de terrain causant un retard dans la finalisation des dossiers.

Ainsi pour l'amélioration de la performance du programme, les mesures suivantes devraient être envisagées :

- ✚ Activer la création de l'instance des « procès de l'Etat » pour améliorer la performance du contentieux de l'Etat.
- ✚ Activer la restructuration de la direction générale des expertises pour ouvrir les horizons de développement des carrières au profit de ses cadres.
- ✚ Organiser des sessions des formations portant sur le droit foncier en coordination avec les directions régionales de la propriété foncière ainsi qu'avec la direction générale du contentieux de l'État
- ✚ Organiser des sessions des formations portant sur les expertises des biens immeubles et immeubles de l'Etat assurés par des compétences de haut niveau portant sur des thématiques nouvelles telles que l'agriculture, la génie mécanique et électrique, l'énergie ainsi les la comptabilité et la finance.
- ✚ Adopter les normes internationales d'évaluation et d'Audit lors des missions de contrôle et d'inspection.
- ✚ Mise en place d'une base de données pour l'exploitation et la valorisation des recommandations des missions de contrôle, évaluation et d'inspection et extraction d'une cartographie des risques pour cibler les interventions des missions de contrôle sur une approche basée sur les risques.
- ✚ Suivi plus minutieux de l'adoption des recommandations des missions de contrôle, évaluation et d'inspection
- ✚ Développer les capacités des auditeurs-contrôleurs pour l'utilisation des applications informatiques lors des missions de contrôle et d'audit
- ✚ Affiner l'élaboration de la stratégie de communication du comité général de contrôle par la publication des rapports de missions de contrôle, audit, évaluation et d'inspection, et tout en veillant à la législation relative à la protection des données personnelles, et ce après la publication du décret relatif à la publication des rapports d'audit et de contrôle.

2) Résultats de l'exécution du budget du programme

✓ Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)

Les dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023 se sont élevées à 46 918 mille dinars et le taux de réalisation a atteint 132 % des dépenses prévues pour le programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, ventilées selon la nature de la dépense comme suit :

➤ **Dépenses de rémunération** : 23 686 mille dinars (ce qui représente 50 % des dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 103% des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2022),

➤ **Dépenses de gestion** : 11 761 mille dinars (ce qui représente 25 % des dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 342 % des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2023), qui est expliqué par l'augmentation des dépenses au niveau du « Fonds de Garantie des victimes des accidents de la circulation » pour l'exécution des jugements estimés à 10 360 Mille Dinars, ce qui comprenait des retards de paiement depuis 2021 et 2022 en raison de la pandémie de Corona, alors qu'un montant de 2 200 Mille Dinars a été alloué par la Loi de Finances 2023.

Il convient également de noter que les dépenses effectuées au niveau du compte spécial du trésor du « Fonds de garantie des victimes des accidents de la circulation, ne sont pas définitives, car elles représentent les crédits versés jusqu'au 17 avril 2024, alors que le Trésor a dépensé et impayé des dossiers estimés à 6,8 millions de dinars qui sont encore à l'étude

➤ **Dépenses d'investissements** : 11 471 mille dinars (ce qui représente 25 % des dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 126 % des prévisions des dépenses d'investissements du programme pour l'année 2023). Qui est expliqué par l'augmentation des dépenses au niveau du compte spécial du trésor « fonds de renforcement des réserves foncières » estimés à 10 494 Mille Dinars alors que 8000 Mille Dinars ont été inscrits lors de la L.F 2023 dont des dettes importantes ont été payées au profit du l'Office de la topographie et de la cartographie.

**Tableau 5 : Exécution du budget du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat »
pour l'année 2023 par rapport aux prévisions
Selon la nature de la dépense**

Unité : mille dinars

Intitulé des dépenses		Prévisions 2023 (L. F Complémentaire) (1)	Réalizations 2023 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
				Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédits de paiement	23 015,299	23 685,713	670	103
	Crédits d'engagement	23 015,299	23 685,713	670	103
Dépenses de gestion	Crédits de paiement	3 435,600	18 601,505	15 166	541
	Crédits d'engagement	3 435,600	11 761,041	8 325	342
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
Dépenses d'investissements	Crédits d'engagement	9 070	11 588,106	2 518	128
	Crédits de paiement	9 070	11 471,025	2 401	126
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
TOTAL	Crédits d'engagement	35 520,899	53 875,325	18 354	152
	Crédits de paiement	35 520,899	46 917,779	11 397	132

(*) Hors ressources propres des établissements

Les dépenses totales du Programme « Protection du Patrimoine de l'État » pour l'année 2023 ont atteint la valeur de 46 918 mille dinars soit un taux de réalisation de 132 % par rapport aux prévisions de la même année.

Il convient de noter que le budget du programme a été exécuté à 91% dans sa partie d'investissement, puisque tous les achats programmés ont été réalisés, y compris les moyens de transport, les équipements médiatiques comprenant des ordinateurs, des imprimantes et des scanners, en plus l'organisation de cours de formation. Liés au programme d'inventaire, d'évaluation des immobilisations corporelles de l'État et formant les cadres des administrations centrales et régionales dans les systèmes nécessaires au bon fonctionnement des travaux, en exception la consultation liée à l'acquisition de appareils de mesure électroniques et manuelles.

Bien que l'indicateur de performance n'ait pas connu d'amélioration malgré la totale consommation du budget, ses résultats positifs devraient apparaître au cours de l'année 2024.

✓ Selon les activités (Crédits de paiement)

Les dépenses totales du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat » pour l'année 2023 sont réparties selon la seule activité « Protection du Patrimoine de l'état » comme suit :

**Tableau 6 : Exécution du budget du programme « Protection du Patrimoine de l'Etat »
pour l'année 2023 par rapport aux prévisions
Répartition par activités (Crédits de paiement)**

Activités	Prévisions 2023 (L. F Compl) (1)	Réalizations 2023 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
			Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Activité 1 Protection du Patrimoine de l'état	35 520,899	46 917,779	11 397	132
TOTAL GENERAL	35 520,899	46 917,779	11 397	132

Hors sources propres d'Etablissements

Les réalisations de crédits s'élèvent à 46 918 mille dinars, contre des estimations qui s'élevaient à 35 521 mille dinars soit un taux de réalisations de 132 %. Cette variation s'explique par l'augmentation des crédits consommées au niveau du " Fonds de garanties des victimes des accidents de la circulation « ainsi que le " fonds de renforcement des réserves foncières" qui n'impactent pas toutefois ni l'activité du programme ni son indicateur de performance.

Programme 9
« Pilotage et appui »

Responsable du programme :

Mr. Ridha JBELI

Directeur général des services communs

A partir du 01 Janvier 2020

1) Résultats de performance du programme « Pilotage et appui » :

Le plan du programme pilotage et appui repose sur l'amélioration du pilotage et de la gestion des ressources de manière générale, ainsi que sur la fourniture de soutien logistique aux deux programmes opérationnels de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières. Plus particulièrement, il vise à améliorer les taux d'encadrement en se concentrant sur le recrutement de cadres administratifs, d'ingénieurs et de techniciens, en renforçant le système de formation des cadres et des agents de soutien au niveau central et régional. De plus, il vise à appuyer les efforts de l'État liés à la gouvernance de la gestion, à la pression sur les dépenses et à la rationalisation de la consommation, tout en favorisant l'utilisation des technologies modernes, le développement des réseaux informatiques et leur diffusion au service des intervenants du secteur, dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

A cet effet, la stratégie du programme « Pilotage et appui » a été définie afin d'atteindre les objectifs fixés consistant à fournir le soutien humain et matériel nécessaire à tous les programmes pour qu'ils jouent leur rôle de la manière la plus efficace tout en assurant la coordination et l'activation du dialogue de gestion entre les différentes parties, en modernisant l'administration et en améliorant ses relations avec les acteurs du secteur. Cette stratégie vise également la réduction des écarts enregistrés entre les femmes et les hommes, et en général entre toutes les catégories de la société, en consacrant le principe d'égalité des hommes et des femmes en respectant la parité dans l'attribution des avantages tels que l'attribution des postes fonctionnels et le renforcement de la nomination des femmes dans les postes à haute responsabilité, en plus de la participation aux formations et aux stages à l'étranger.

Pour cela, le plan du programme « Pilotage et appui » se base généralement sur l'amélioration du pilotage et de la gestion des ressources.

❖ Objectif stratégique 9.1 : Améliorer la gouvernance de la mission

Cet objectif œuvre pour mettre un climat propice et des système d'organisation et d'information favorisant la conduite de toutes les politiques publiques et les stratégies de la mission et de ses orientations visant à le développement de ses services par la mise à

disposition des ressources et des solutions assurant une meilleure gouvernance des ressources humaines et financières par le suivi des décisions et recommandations des comités de pilotage et le développement des systèmes d'information et de la stratégie de communication .

Les indicateurs relatifs à cet objectif ont dégagé des résultats « satisfaisants » au vu des résultats suivants :

Indicateur 9-1-1 : Evolution annuelle de la consultation des sites web publiques de la mission

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	-	24.6	10	103	1030	10	2025
Nombre d'utilisateurs	-	26000	28600	53000	185	34606	2025

***Analyse d'écart entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2023 :**

53 000 visiteurs ont consulté les sites web du ministère durant l'année 2023 pour des prévisions de 28600 en 2023 (26000 consultations effectuées en 2022).

Le taux d'évolution réalisé a été de 103 % (le double) alors que les prévisions étaient seulement de 10% et ce pour les raisons suivantes :

- Incapacité de prévoir le nombre de consultants sur le site officiel du ministère durant les années 2022 et 2023 avec précision puisque le site est nouvellement créé (juillet 2021) et suite à la non disponibilité des statistiques lors des analyses « GOOGLE ANALYTICS » donc les prévisions ont été basses par rapport aux réalisations concrètes

- le nombre réduit de prestations en ligne du ministère

Le nombre de visiteurs /consultations ne dépend pas du programme

❖ Objectif stratégique 2 optimiser la gestion des ressources humaines tout en assurant l'adéquation des compétences aux besoins et garantir l'équité et l'égalité des chances

Cet objectif, qui vise à améliorer la gestion des ressources humaines et leurs affectations optimales à travers les programmes opérationnels, a réalisé un taux d'exécution important, étant donné que les indicateurs de performance relatifs ont enregistré les résultats suivants :

□ **Indicateur 9-2-1 : Taux de contrôle de la masse salariale**

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	96,99	102	98	101	103	100	2025

*Analyse d'écart entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2023 :

L'objectif d'améliorer le pilotage et la gestion des ressources vise à préserver les équilibres financiers de l'État et à soutenir l'orientation générale visant la maîtrise de la masse salariale. Cet indicateur vise à améliorer la gestion des heures supplémentaires, la préparation du programme de départ à la retraite anticipée ainsi que le développement des compétences des différentes catégories d'agents publics. Par conséquent, ainsi cet indicateur augmenterait en performance s'il tend vers 100 %.

Au cours de l'année 2023, les crédits consommés concernant les dépenses de rémunération étaient de l'ordre de 61,18 millions de dinars, tandis que les crédits alloués aux mêmes dépenses pour la même année est égale à 61.72 millions de dinars. Ainsi, la valeur de l'indicateur « taux de contrôle de la masse salariale » a atteint 101 %, pour des prévisions initiales de 98%. Par conséquent, le taux de réalisation de l'indicateur a atteint 103 %. Cet écart est dû à l'octroi d'un crédit complémentaire au profit de la rubrique rémunération des programmes « gestion du patrimoine de l'Etat et « protection du patrimoine de l'Etat »,

- Mobilité des agents entre ministères et différences des indemnités entre les différents corps et grades de la fonction publique
- Retraite des agents

Par conséquent, compte tenu des pressions exercées sur les finances publiques en général et sur le budget de la mission des domaines de l'État et des Affaires Foncières en particulier, le programme n'a pas été en mesure d'atteindre le taux de 98 % initialement prévu pour l'année 2023.

Ainsi pour l'amélioration de la performance du programme, les mesures suivantes seront prises :

- Ne pas compenser les postes vacants et s'efforcer de couvrir les besoins confirmés en réaffectant les ressources humaines disponibles.
- Travailler sur l'élaboration et la préparation des fiches de tâches afin de pouvoir identifier les besoins réels en ressources humaines en termes de nombre et de compétences.
- La bonne maîtrise du volume des heures supplémentaires en attribuant des congés compensatoires en cas d'accomplissement effectif d'heures supplémentaires.

Indicateur 9-2-2 : Taux des personnels formés dans les domaines prioritaires

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	24,2	52	26,68	53,16	199	29,42	2025

Cette évolution est due à la nouvelle vision adoptée par le ministère dans le domaine de formation depuis l'année 2022 pour le développement des compétences des agents et ce grâce aux efforts consentis par l'administration qui a assuré l'aménagement des locaux dédiés à la formation permettant la formation d'un nombre plus élevé d'agents lors de la même session ainsi le taux du nombre d'agents formés dans les domaines prioritaires a atteint 53,16 % durant l'année 2023 pour des prévisions de 26,68 % présentant un taux de réalisation de 199%

❖ **Objectif stratégique 9.3 : Assurer la soutenabilité du budget et la bonne gestion des ressources financières de la mission tout en améliorant l'efficacité et l'efficience du programme « Pilotage et appui » :**

Cet objectif, qui vise la garantie d'une gestion efficace des ressources financières de la mission et vise à améliorer l'efficacité du programme pilotage et appui, a enregistré un taux d'exécution important, étant donné que les indicateurs de performance relatifs ont enregistré les résultats suivants :

Indicateur 9-3-1 : Taux d'exécution du budget par rapport aux prévisions

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	104	111	102	112	110	100	2025

Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2023

Les réalisations de cet indicateur ont dépassé les estimations, où le budget exécuté au cours de l'année 2023 a atteint 93, 517 millions de dinars, tandis que les crédits alloués étaient initialement de l'ordre de 83,500 millions de dinars. Cette augmentation est principalement due aux crédits additionnels attribués aux sections de rémunération et de la gestion. De plus, les réalisations des fonds du trésor ont également dépassé les estimations en raison de la nature spécifique de ces comptes.

A signaler que le montant adopté au fond des assurances des accidents de circulation demeure provisoire puisqu'il présente les crédits alloués jusqu'au 17 Avril 2024 alors qu'il existe des dossiers dépensés estimés à 6,8 millions de dinars en cours d'étude.

Ainsi pour l'amélioration de la performance du programme, les mesures suivantes seront prises :

- Maîtrise des dépenses à travers la gestion optimale des équipements et des ressources dans les limites des capacités disponibles et des crédits alloués,

- Rationalisation de la consommation de l'énergie,
- Respect des délais d'achèvement de projets d'aménagement et de constructions des bâtiments,
- Suivi et maintenance du parc automobile suivant les dispositions de la Loi Organique du Budget et les textes réglementaires en relation avec la dépense publique,
- Réduction dans la mesure du possible des arriérés de paiement

Indicateur 9-3-2 : Part budgétaire du programme « Pilotage et appui » par rapport au budget de la mission

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	33, 75	33	33	30	91	31	2025

Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2022

Le taux de réalisation de cet indicateur a atteint 91 %. Malgré cela, les structures relevant du programme s'efforceront de réduire davantage la part budgétaire du programme pilotage et appui en répartissant toutes les dépenses de fonctionnement sur les programmes opérationnels.

Indicateur 9-3-3 : Coût de fonctionnement par agent

Unité d'indicateur	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Prévisions 2023 (1)	Réalisations 2023 (2)	Réalisations 2023/ Prévisions 2023 (2) / (1)	Valeur cible	Année
Pourcentage	4114	4006	4696	4 392	94	5 500	2025

Analyse des écarts entre réalisations et prévisions de l'indicateur pour l'année 2023

Le cout de fonctionnement pour chaque agent est de 4392 dinars au cours de l'année 2023alors qu'elle a été estimé à 4696 dinars avec un taux d'exécution de 94 % pour des raisons relatives à l'évolution des dépenses de gestion et la baisse relative du nombre des agents

Cependant, cet indicateur ne reflète pas le coût réel de l'agent vu que les dépenses de fonctionnement contiennent des éléments qui ne concernent pas tous les agents, tels que le carburant de fonction et les missions à l'étranger. De plus, les dépenses de fonctionnement comprennent des crédits du Fonds de soutien aux victimes d'accidents de la circulation. Par conséquent, une réévaluation de cet indicateur est prévue, ou il sera peut-être limité au calcul des crédits directement liés au fonctionnement des agents.

2) Résultats de l'exécution du budget du programme

✓ Selon la nature de la dépense

Les dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2023 se sont élevées à 27,550 millions de dinars avec un taux de réalisation atteignant 92 % des dépenses prévues pour le programme pour l'année 2023, ventilées selon la nature de la dépense comme suit :

Dépenses de rémunération : 19,868 millions dinars (ce qui représente 72 % des dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 91 % des prévisions des dépenses de rémunération du programme pour l'année 2023). Il est à signaler que des crédits supplémentaires ont été inscrits de l'ordre de 994 milles dinars

Dépenses de gestion : 4,635 millions dinars (ce qui représente 17 % des dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 119 % des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2023).

Dépenses d'intervention 804 Mille dinars (ce qui représente 3 % des dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 97 % des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2023) qui sont relatives à l'activité numéro 1

Dépenses d'investissements : 2,243 millions dinars (ce qui représente 8 % des dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2023, et un taux de réalisation de 69 % des prévisions des dépenses d'investissements du programme pour l'année 2023). Ce taux pourrait être considéré comme satisfaisant eu égard à la nature des projets inscrits dans la rubrique « investissements » surtout les projets « continus »

**Tableau 7 : Exécution du budget du programme « Pilotage et appui »
pour l'année 2023 par rapport aux prévisions
Selon la nature de la dépense**

Intitulé des dépenses		Prévisions 2023	Réalisations 2023	Réalisations par rapport aux prévisions	
		(L. F Complémentaire) (1)	(2)	Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédits d'engagement	21 920.679	19 871.712	-2 049	91
	Crédits de paiement	21 920.678	19 867.994	-2 053	91
Dépenses de gestion	Crédits d'engagement	3 899.550	4 712.748	813	121
	Crédits de paiement	3 899.550	4 635.340	736	119
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement	833	804	-29	97
	Crédits de paiement	833	804	-29	97
Dépenses d'investissements	Crédits d'engagement	2700	2 716.510	17	101
	Crédits de paiement	3233	2 242.793	-990	69
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement				
	Crédits de paiement				
TOTAL	Crédits d'engagement	29 353.228	28 104.970	-1 248	96
	Crédits de paiement	29 886.228	27 550.127	-2 336	92

Hors sources propres d'Etablissements

✓ Selon les activités (Crédits de paiement)

Les dépenses totales du programme « Pilotage et appui » pour l'année 2023 sont réparties selon les activités comme suit :

✓ **Activité 1 : pilotage et suivi des activités de la mission** : 3 576 mille dinars (12,98 % de l'ensemble des prévisions du programme et un taux de réalisation des dépenses de l'activité de l'ordre de 96,62 %) des prévisions des dépenses de l'activité1 au titre de l'année 2023

✓ **Activité 2 : gestion des ressources humaines, financières, prestation des services et logistiques** : 23 974 Mille dinars (87.02 % de l'ensemble des prévisions du budget du « programme appui et pilotage » et un taux de réalisation des dépenses de l'activité2 de l'ordre de 91.56 %)

**Tableau 8 : Exécution du budget du programme « Pilotage et appui »
pour l'année 2023 par rapport aux prévisions
Répartition par activités (Crédits de paiement)**

Activités	Prévisions 2023 (L. F Compl) (1)	Réalizations 2023 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
			Montant (2) - (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Activité 1 Supervision et suivi des activités de la mission	3 701	3576	-125	96,62
Activité 2 Gestion des ressources humaines et affaires financières et prestation de service et de logistiques	26 185,228	23 974.127	-2 211	91,56
TOTAL GENERAL	29 886,228	27 550.127	-2 336	92,18

(*) Hors ressources propres des établissements

L'ensemble des crédits alloués pour le programme « Pilotage et Appui » pour l'année 2023 a atteint 29,886 Millions de Dinars.

Les réalisations des crédits alloués à la première activité du programme « **pilotage et suivi des activités de la mission** » sont d'une valeur de 3 576 mille dinars par rapport à des prévisions qui étaient de l'ordre de 3 701 Mille dinars représentant un taux de réalisations de l'ordre de 96,62 % et cela s'explique par l'impact financier des agents ayant quitté le ministère.

De plus, les réalisations des crédits alloués à la deuxième activité "**Gestion des ressources humaines, financières, prestation des services et logistique**" sont d'une valeur de 23 974 millions de dinars, comparées aux estimations qui étaient de 26 185 millions de dinars, soit un taux de réalisation de 91,56 %. Ceci s'explique par la réaffectation des agents entre les programmes.