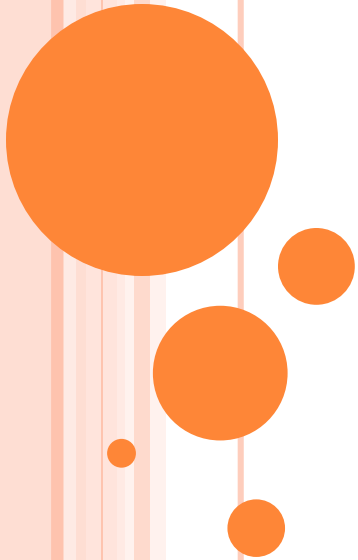


# إعداد و مراقبة ميزانية الجمعيات



## المحتوى

### 1: وظائف الميزانية

- 1-1- الميزانية أداة سنوية لتنفيذ برامج و أهداف الجمعية
- 1-2- الميزانية أداة تعكس نشاط و برامج الجمعية
- 1-3- الميزانية أداة فاعلة للتصرف الرشيد للجمعيات

### 2: إجراءات إعداد الميزانية

### 3: أصناف الميزانيات

- 3-1- ميزانية التسيير: الأعباء و الإيرادات
- 2-2- ميزانية الاستثمار
- 2-3- ميزانية الخزينة

## المحتوى

4: تقنيات ضبط موارد و نفقات الجمعيات

4-1- تقنيات ضبط الموارد

4-2- تقنيات ضبط النفقات

5: متابعة تنفيذ الميزانيات

6: نشر وثائق الميزانيات

خلاصة



## 1 - وظائف الميزانية:

لم يتعرّض المرسوم عدد 88 لسنة 2011 إلى موضوع الميزانية التقديرية للجمعية واكتفى بالإشارة إلى مسألة القوائم المالية الختامية التي يتعين إعدادها في نهاية السنة على أساس النتائج المحقّقة على مستوى المقايض و النفقات.



يمكن إبراز أهمية دور الميزانية من خلال  
الوظائف التي تؤمنها منها خاصة:

← الميزانية أداة سنوية لتنفيذ و تجسيم  
أهداف و برامج الجمعية،

← الميزانية أداة تعكس نشاط و برامج  
الجمعية للمسؤولين و للجهات الممولة،

← الميزانية أداة فاعلة للتصرف الرشيد  
للجمعيات.



# (1-1) - الميزانية أداة سنوية لتنفيذ برامج و أهداف الجمعية (1):

← يجب أن يكون للميزانية علاقة وثيقة بالبرامج والأهداف المنشودة من قبل الجمعية وكذلك من طرف المجتمع المدني بصفة عامة.



## (1-1) - الميزانية أداة سنوية لتنفيذ برامج

### و أهداف الجمعية (2):

← كما تمكّن الميزانية من تنفيذ البرامج والأنشطة على كامل أشهر السنة بفضل توفر الموارد اللازمة للبرامج و الأنشطة الدورية التي يتعين إنجازها من بداية السنة إلى نهايتها حسب الرزنامة المعدة في الغرض.

## 1-2- الميزانية أداة تعكس نشاط و برامج الجمعية (1):

← فهي تقوم بحصر و إبراز كافة أصناف الموارد و النفقات ضمن الميزانية السنوية للجمعية قصد إضفاء الصبغة الشمولية.





## 2-1) - الميزانية أداة تعكس نشاط و برامج الجمعية (2):

- ← و يتمّ ضمنها برمجة استعمال الموارد المتوفرة بين مختلف أبواب النفقات وفقا لمبدأ وحدة الميزانية.
- ← كما تمكّن من تفادي البرامج الاستثنائية أو المسقطة خارج الميزانية و غير المدرجة منذ البداية ضمن ميزانية الجمعية دون توفر التمويل المسبق والمناسب مما يترتب عنه الديون أو تحويل بعض الإمكانيات المالية المخصصة لمشاريع أخرى حظيت بموافقة الهيئة المديرة.

## 1-3- الميزانية أداة فاعلة للتصرف الرشيد للجمعيات:

← تمكن الميزانية من تفادي الارتجال في التصرف وإنجاز الأنشطة و البرامج حسب أولوياتها و وفق البرمجة التي أدرجت عند إعداد الميزانية.

← تمكن الميزانية من تفادي تراكم المتخلفات إزاء المزودين و المقاولين و المؤسسات الوطنية التي تسدي بعض الخدمات الأساسية مثل الماء و الكهرباء و الهاتف و شركات النقل...

← تمكن الميزانية من احترام التوازنات المالية للجمعية لأنها تحدد المبلغ الجملي للنفقات في حدود الموارد المتوفرة للجمعية.

# 2 - إجراءات إعداد الميزانية



تتلخّص إجراءات إعداد الميزانيّة في المراحل

الأساسيّة التالية (1):

○ التعرف إلى الأهداف الكبرى للجمعية المتعلقة بسنة التصرف المقبلة،

○ إعداد دراسة تحضيرية لتحديد ملامح سنة التصرف المقبلة من ناحية الحاجيات و الموارد،

○ إعداد مشروع الميزانيّة،

○ إعداد ميزانيّة عامّة قبل نهائيّة من شأنها أن تقدّم الضمان الأفضل لبلوغ الأهداف،



# تتلخّص إجراءات إعداد الميزانيّة في المراحل الأساسيّة التالية (2):

- مناقشة الميزانيّة العامّة قبل النهائيّة وكذلك الميزانيّات المفصّلة،
- تحديد التقديرات النهائيّة و بالتّالي الميزانيّة النهائيّة،
- ضمان متابعة و مراقبة الميزانيّة بالمقاربة الدوريّة بين التقديرات و الإنجازات



و بالتالي فإنّ إجراءات إعداد الميزانيّة يمكن أن تتلخّص في إعداد الميزانيّات التّالية:

- 1- ميزانيّة التسيير التي تتلخّص في تحديد ميزانيّة الأعباء و الإيرادات للنشاط الجاري،
- 2- ميزانيّة الاستثمار،
- 3- و ميزانيّة الخزينة.



# 3- أصناف الميزانيات:



### 3-1- ميزانية التسيير: الأعباء (1)

تمثل ميزانية التسيير العنصر الأساسي لإجراءات إعداد الميزانية نظرا لتأثيرها على إعداد بقية الميزانيات.

و تُبرز ميزانية الأعباء استهلاك الموارد التي يفرضها تحقيق نشاط الجمعية.

و تكون ميزانية الأعباء موضوع تفصيل بين ميزانية التأجير و ميزانية الشراءات و ميزانية النفقات العامة.



## 3-1- ميزانية التسيير: الأعباء (2)

تبرز ميزانية التأجير عدد الأعوان حسب الأصناف و كذلك أيام العمل التقديرية و العطل خالصة الأجر و نسب التأجير و الأعباء الاجتماعية ...

و تتضمن ميزانية الشراءات مختلف أصناف الشراءات المستعملة لتحقيق نشاط الجمعية و الكميات التقديرية للاستهلاك و كلفتها التقديرية مع التمييز بين المشتريات المخزنية (أثاث، تجهيزات، معدات...) و المشتريات غير المخزنية (نقل، إعاشة، إقامة...).

و تضم ميزانية النفقات العامة استهلاك الماء و الكهرباء و لوازم المكاتب و التأمين و الأعباء المالية و مخصصات الاهتلاكات.

### 1-3- ميزانية التسيير: الإيرادات

يجب على الجمعية أن توفر الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المرسومة وضمان استمرار نشاطها و ذلك على أساس الأعباء التي تمّ تحديدها طبقاً للحاجيات و حسب معطيات حقيقية.



## 3-2- ميزانية الاستثمار

تُبرز ميزانية الاستثمار الاستثمارات  
الضرورية لتحقيق أهداف الجمعية  
ونشاطها.

و يتعين أن تكون الاستثمارات المزمع  
إنجازها موضوع دراسة أولية تتعلق  
بجدواها و كلفتها و تمويلها و مردوديتها.

## 3-3- ميزانية الخزينة

يتم إعداد ميزانية الخزينة انطلاقاً من التقديرات المتعلقة بالميزانيات العملية سابقة الذكر.

و تكون هذه الوثيقة آلية تصرف تقديرية للجمعية تمكن من ناحية من الكشف الجزئي عن عدم الوفاء بالدين و من ناحية أخرى لكشف الفوائض المحتملة.

← و يتمثل الهدف من تقدير المقايض والدفعات

ضمان التوازن المالي للخزينة.



# 4- تَقْنِيَاتُ ضَبْطِ مَوَارِدِ و نَفَقَاتِ الْجَمْعِيَّاتِ



## 1-4- تقنيات ضبط الموارد

و تكون هذه الموارد نقدية أو عينية حسب المرسوم لسنة 2011. و يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار قيمة الامتيازات الجبائية و الديوانية المسندة للجمعية و كذلك قيمة المساعدات المستعملة مباشرة من قبل الجهة المانحة. علما أن قيمة المساعدات من الأصناف الثلاثة الأخيرة تدرج ضمن الميزانية و القوائم المالية بصفة تقديرية للحفاظ و للتذكير Pour Mémoire

## 4-1- تقنيات ضبط الموارد

يتمّ ضبط تقديرات الموارد النقدية اعتماداً على قاعدة ما يسمى بـ " المدخول الخام " أي مبلغ المقايض دون الحطّ من قيمتها بعنوان تكاليف العمولات و المصاريف المترتبة عنها. وبالاستئناس بالصيغ و الأساليب المتبعة من قبل المصالح العمومية بالنسبة لميزانية الدولة يمكن الاستعانة بالتقنيات التالية:

- اعتماد المبلغ المحقق بعنوان السنة قبل الأخيرة (Pénultième année)،
- معدّل النتائج المحقّقة خلال السنوات الثلاث الأخيرة،
- معدل النتائج المحقّقة خلال السنوات الخمس الأخيرة مع طرح نتيجة أفضل سنة و مردود أقلّ سنة.

## 1-4- تقنيات ضبط الموارد

و تمّ التخلي عن الطرق السابقة لأنها جزافية  
وغير مرتبطة بالواقع و اعتماد طريقة ما يسمى  
بالتقدير المباشر المرتبط بقاعدة مصدر و أساس  
كلّ مدخول على حدة و حسب تقديرات المرجع  
المذكور بالنسبة للسنة المعنية مثال عن ذلك:  
تكون تقديرات مداخيل منح الاستثمار لسنة  
2014 مرتبطة بحجم المشاريع المزمع إنجازها  
خلال نفس السنة ...



## 4-2- تقنيات ضبط النفقات (1)

يتمّ ضبط تقديرات نفقات الجمعية حسب أبواب الميزانية:

← نفقات تسيير،

← نفقات البرامج و التدخلات،

← نفقات البناء و التجهيز...



## 2-4- تقنيات ضبط النفقات: التسيير (2)

يمكن أن يتمّ تقديرها انطلاقاً من اعتماد نسبة تطوّر جملي توازي أو تقارب نسبة التضخم المالي لتغطية الزيادة في كلفة بعض الخدمات و أثمان بعض المواد و السلع والمستلزمات وغيرها....

كما يمكن أن يتمّ تقديرها انطلاقاً من اعتماد النتائج المحقّقة خلال السنة المنقضية مع تعديلها بالنقصان أو بالزيادة حسب الحاجة من ذلك:



## 2-4- تقنيات ضبط النفقات: التسيير (3)

- عدم اعتبار الأجر السنوي للعون الذي سيحال على التقاعد بداية من السنة المقبلة
- عدم اعتبار قيمة مساعدة ظرفية غير متجددة في السنة المقبلة
- اعتبار التأثير المالي المترتب عن الزيادة في سعر المحروقات أو في المواد المسعرة أو غيرها
- اعتبار التأثير المالي الناجم عن تطوّر في وضعيّة الأعوان العاملين بالجمعيّة....)



## 2-4- تقنيات ضبط النفقات: التسيير (4)

أما التقنيات الحديثة فهي تقوم على تقدير الحاجيات الحقيقية المرتبطة بالسنة المعنوية المنتظرة و يتعين تبرير كل الحاجيات دون الاعتماد على نتائج السنوات المنقضية وهو المصطلح على تسميته "الميزانية على أساس القاعدة صفر"

"budget Base Zéro".



## 4-2- تقنيات ضبط النفقات: البرامج و التدخلات (5)

يتمّ ضبط تقديرات نفقات البرامج و التدخلات على أساس الكلفة السنويّة لهذه البرامج خاصّة إذا كانت تمتدّ على عدّة سنوات و اعتبار القسط السنوي من كلفة البرامج الجديدة المقترحة للسنة المعنيّة و طرح المبالغ المرسّمة بعنوان البرامج التي تمّ إنجازها بصفة نهائيّة في السنة المنقضية.



## 2-4- تقنيات ضبط النفقات: البناء و التجهيز (6)

يتمّ تقدير نفقات هذا الصّنف من النفقات اعتماداً على الصّفقة التي أبرمت في الغرض مع المقاول أو المزوّد و كذلك على المعلومات و البيانات الواردة بالدراسة الفنيّة و الماليّة لكلّ مشروع و خاصّة مدّة إنجازهِ بحيث تكون الاعتمادات المقترحة للسّنة المقبلة في حدود الكلفة السنويّة لذلك المشروع أي حسب نسبة تقدّم إنجاز المشروع خلال السّنة المعنيّة.

## 5- متابعة تنفيذ الميزانيات (1)

بهدف ضمان النجاعة المطلوبة  
للتصرف في الميزانيات، يكون من  
المفيد القيام بمتابعة دورية  
ومنتظمة لها، و عند الاقتضاء  
تحيين التقديرات الأولية.



## 5- متابعة تنفيذ الميزانيات (2)

و لا يعدّ تحيين الميزانيات طريقة للموافقة بين التقديرات والتحقيقات ولكن طريقة للأخذ بعين الاعتبار حدوث معطيات جديدة (ظروف جديدة و أحداث غير متوقعة عند بداية إجراءات إعداد الميزانية) لم يتمّ اعتبارها في البداية.





## 5- متابعة تنفيذ الميزانيات (3)

← يستوجب تنفيذ الميزانية المتابعة من قبل الجمعية حتى تتأكد المصالح من تقدم الأشغال وفق الرزنامة.

← كما يتأكد المسؤولون و الأطراف الممولة من توفر المبالغ اللازمة لإتمام المشروع في أحسن الظروف و طبقاً للأجال المحددة.

## 5- متابعة تنفيذ الميزانيات (4)

و لهذا الغرض يتم إعداد جداول وكشوف  
لمتابعة نسبة تقدم الإنجاز المادي  
للأشغال من جهة و من جهة أخرى  
المبالغ المالية المسددة مقارنة بالكلفة  
الجمالية للمشروع وبالتقديرات المدرجة  
بالميزانية السنوية.



## 5- متابعة تنفيذ الميزانيات (5)

← و تمكن هذه الجداول و الكشوف من تحيين عند الضرورة التقديرات الأولية المدرجة ضمن ميزانية الجمعية.

← و لهذا الغرض يتعين على أمين مال الجمعية عرض التعديلات اللازمة على موافقة الهيئة المديرية لإقرار بصفة نهائية وقانونية التنقيحات المدخلة على الميزانية التقديرية للجمعية للسنة الجارية.

## 6- نشر وثائق الميزانيات

يستحسن أن يتم إلحاق الميزانيات التقديرية لسنة التصرف المقبلة ضمن القوائم المالية مع التّصيص على مقارنة ميزانيات الموسم الجاري بالتحقيقات.



# خلاصة

إنّ وثيقة الميزانية و إطارها العام و الإجراءات  
المعتمدة في الغرض تمكّن المسيرين  
والمسؤولين و الهياكل الداخليّة و الخارجيّة من  
إنجاز عدّة عمليّات رقابية تهدف كلّها إلى التأكّد  
من حسن استعمال الموارد المتوفرة طبقا  
للتراخيص الصادرة عن الهيئة المديرية و عملا  
بتوجيهات الجلسة العامة للجمعية و توصياتها  
وقراراتها.