

# Rapport Annuel de Performance pour l'année 2019

Mission des domaines de l'Etat et des  
affaires foncières

Traduction française élaborée dans le cadre du projet d'appui aux réformes budgétaire et comptable mis en œuvre par Expertise France et financé par l'Union Européenne. La version arabe officielle fait foi.



# Sommaire

<b>Chapitre premier : Présentation générale.....</b>	<b>3</b>
Présentation générale des principales activités de la mission en 2019 .....	
Les réalisations budgétaires de la mission pour 2019.....	
<b>Chapitre 2 : Présentation des programmes de la mission.....</b>	<b>17</b>
<b><u>Programme n° 1: L'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole.....</u></b>	<b>18</b>
Présentation générale du programme	
Présentation de la performance du programme	
Présentation des réalisations du programme	
Présentation des résultats de performance du programme pour 2019	
Analyse et interprétation des résultats atteints par rapport aux prévisions de 2019	
Enjeux, difficultés et mesures à entreprendre pour l'atteinte de la performance du programme	
<b><u>Programme n° 2: La gestion des biens agricoles.....</u></b>	<b>49</b>
Présentation générale du programme	
Présentation de la performance du programme	
Présentation des réalisations du programme	
Présentation des résultats de performance du programme pour 2019	
Analyse et interprétation des résultats atteints par rapport aux prévisions de 2019	
Enjeux, difficultés et mesures à entreprendre pour l'atteinte de la performance du programme	
<b><u>Programme n° 3: La protection du domaine de l'État et la préservation de ses droits....</u></b>	<b>71</b>
Présentation générale du programme	
Présentation de la performance du programme	
Présentation des réalisations du programme	
Présentation des résultats de performance du programme pour 2019	
Analyse et interprétation des résultats atteints par rapport aux prévisions de 2019	
Enjeux, difficultés et mesures à entreprendre pour l'atteinte de la performance du programme	
<b><u>Programme "Pilotage et appui".....</u></b>	<b>103</b>
Présentation générale du programme	
Présentation de la performance du programme	
Présentation des réalisations du programme	
Présentation des résultats de performance du programme pour 2019	
Analyse et interprétation des résultats atteints par rapport aux prévisions de 2019	
Enjeux, difficultés et mesures à entreprendre pour l'atteinte de la performance du programme	

# **Chapitre premier**

## **Présentation générale**

# **1) Présentation générale des principales activités de la mission du domaine de l'Etat et des affaires foncières en 2019 :**

La mission du ministère des domaines de l'État et des affaires foncières est de concevoir et de mettre en œuvre la politique de l'État relative au domaine public et privé de l'État, qui est représentée par l'ensemble des biens et droits mobiliers et immobiliers relevant de la propriété de l'État.

Afin de remplir cette mission, les différentes structures et services du Ministère des domaines de l'État et des affaires foncières se sont engagés, en 2019, à poursuivre leurs missions qui sont principalement :

- Etudier les questions liées à la préservation du domaine de l'Etat dans divers secteurs en coopération avec les structures concernées, ainsi qu'au contrôle du domaine public et privé, mobiliers et immobiliers de l'Etat, en dressant leur inventaire et en conservant les registres des propriétés de l'Etat, des établissements et des entreprises publics,
- Déterminer le domaine public et privé de l'État en coopération avec les ministères compétents et suivre les opérations d'enregistrement et d'expropriation des biens immobiliers au profit du domaine public et privé de l'État et des établissements publics à caractère administratif,
- Affectation d'immeubles appartenant au domaine public et privé de l'État et leur cession, acquisition et expropriation d'immeubles au profit de l'État et des établissements publics à caractère administratif sur sa demande en coopération avec les ministères concernés, et acceptation des testaments et des dons au bénéfice de l'Etat conformément à la législation en vigueur,
- La location des immeubles domaniaux au profit des tiers et le contrôle de leur gestion en plus de l'approbation conjointe avec le Ministère de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de la Pêche de l'attribution du droit d'exploitation des terres agricoles domaniales,
- Réalisation des expertises et détermination des valeurs d'acquisition et de location avant toute acquisition, vente, échange ou location de biens immobiliers au profit de l'Etat, et sur leur demande au profit des établissements publics à caractère administratif, des collectivités publiques régionales et locales et les entreprises publiques,
- Veiller à protéger le domaine public et privé de l'État de toute agression et de toute négligence, en coopération avec les structures concernées,

- Suivi de l'exécution des jugements rendus dans les affaires relatives au domaine de l'Etat et des établissements publics à caractère administratif,

- contrôle et suivi de la gestion des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'Etat et aux collectivités publiques régionales et locales aux établissements et aux entreprises publiques.

L'année 2019 représente la sixième année au cours de laquelle la mission du domaine de l'Etat et des affaires foncières a présenté son projet annuel de performance, compte tenu de son appartenance à la troisième vague des ministères pilotes concernés par l'expérience de la gestion du budget par objectifs, ce qui implique la structuration du budget selon des programmes et sous-programmes et traduisant la politique de la mission et les attributions qui lui sont confiées.

La mission du domaine de l'Etat et des affaires foncières est divisée en quatre programmes :

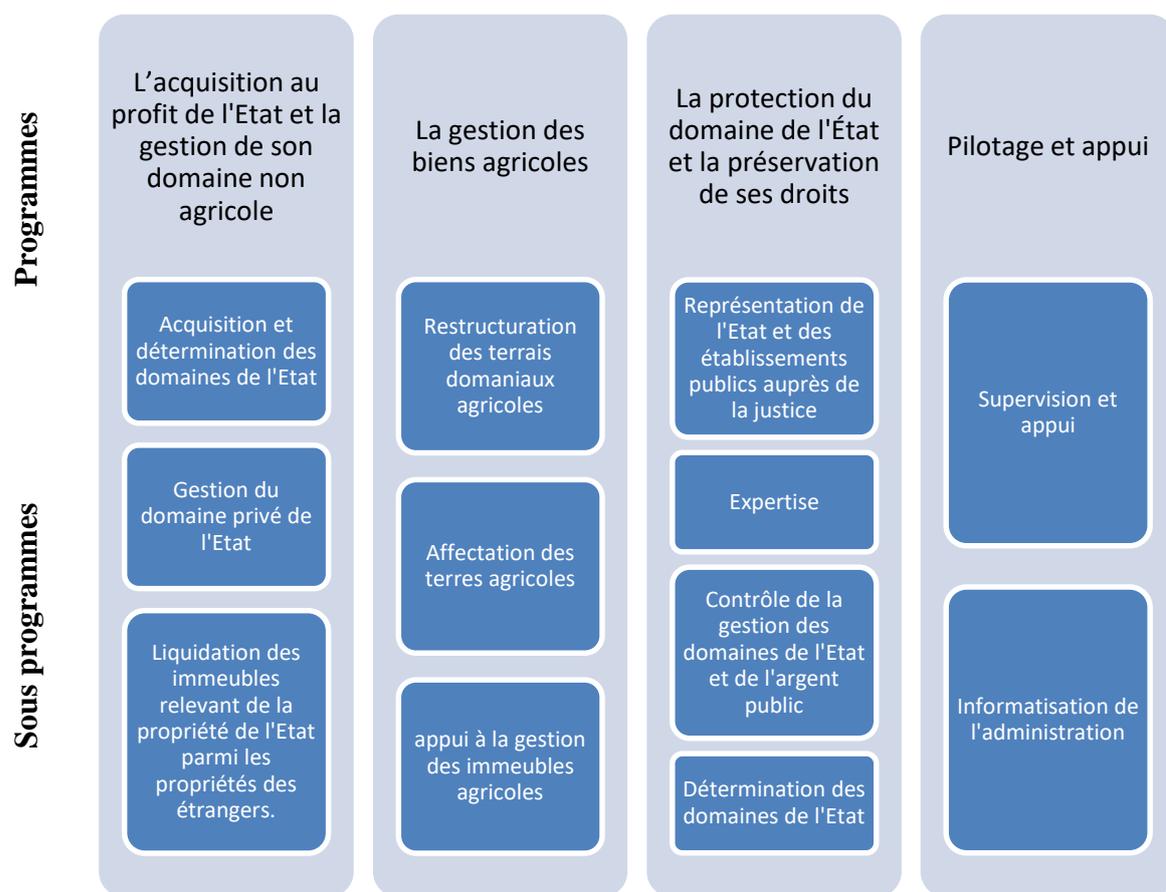
**Programme n° 1:** L'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole,

**Programme n° 2:** La gestion des biens agricoles,

**Programme n° 3:** La protection du domaine de l'Etat et la préservation de ses droits,

**Programme n° 9:** Pilotage et appui.

La structuration des programmes de la mission du domaine de l'Etat et des affaires foncières est la suivante :



## 1.1 Principales réalisations :

La mission du domaine de l'Etat et des affaires foncières a œuvré en 2019 pour apporter des solutions afin de surmonter les problèmes, 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 les plus importantes de la mission en 2019 sont :

- **Dans le domaine de l'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole :**

- Faire face aux agressions contre les biens domaniaux en activant les mécanismes capables d'arrêter ces agressions contre les biens domaniaux non agricoles en préservant le domaine

de l'État et ce par son identification puis son enregistrement,

- Appuyer les grands projets bloqués en examinant les causes du blocage des projets publics liés aux affaires foncières en veillant à réduire les délais de libération de l'emprise foncière et en accélérant le rythme de son exécution,
- Nommer des juges à plein temps pour les travaux des commissions d'investigation et de délimitation du domaine privé de l'État en nommant un juge pour chaque commission,
- Élaborer un plan stratégique visant à augmenter le pourcentage des biens domaniaux affectés à travers la régularisation des situations foncières en suspens et l'augmentation du taux de réponse de l'Administration, ainsi qu'à augmenter le taux de réponse de l'Administration aux demandes d'affectation au profit de divers services publics
- Mettre en œuvre des décisions d'évacuation concernant les biens domaniaux et les lots enregistrés et non enregistrés.
- Simplifier les procédures et réduire les délais en activant les nouveaux mécanismes créés conformément à la loi relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique,
- Préparer un nouveau projet de loi qui régleme les opérations de cession des immeubles appartenant à l'État parmi les propriétés des étrangers.

- **Dans le domaine de gestion des biens agricoles :**

- Continuer à intensifier les efforts pour récupérer les biens domaniaux agricoles accaparés après leur dénombrement et la classification des divers abus, améliorer son emploi et le protéger de la négligence et des agressions des tiers.
- Extraction automatisée des contrats de bail du système de gestion des biens agricoles,
- Promulgation décrets gouvernementaux relatifs à l'approbation de la liste des personnes concernées par la régularisation de la situation des biens domaniaux agricoles par la vente de gré à gré et la fixation des prix de ces immeubles,
- Régularisation des situations liées à la gestion sans statut ou au renouvellement du bail de lots agricoles de gré à gré ou l'affectation des lots vacants à travers la publication et les enchères publiques,
- Etudier, revoir et conclure des contrats de bail pour les lots loués en faveur des jeunes agriculteurs, des anciens ouvriers et les coopératifs.
- Coordination avec les receveurs des finances pour le suivi des recouvrements réalisés et issus de la gestion des immeubles agricoles, que ce soit par voie de location ou de cession.

- **Dans le domaine de la protection des domaines de l'Etat et de la préservation de**

### **ses droits :**

- Mettre en place et développer le système de gestion des dossiers d'expertise pour donner plus de transparence et unifier les techniques d'évaluation en s'appuyant sur le manuel de procédures afin de réduire la durée de réalisation et de simplifier les procédures de manière à aider tous les opérants aux niveaux central et régional à exécuter les tâches qui leur sont confiées.
- Élaborer des textes juridiques et réglementaires relatifs au système d'expertise et des normes techniques de référence et émettre des notes de travail pour normaliser les méthodologies.
- Suivi des dossiers de confiscation auprès des autorités judiciaires et des parties étrangères.

### **• Dans le domaine du pilotage et appui :**

- Elaborer la stratégie générale de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières,
- Superviser les différents programmes et fournir les services requis,
- Activer le dialogue de gestion,
- Améliorer les relations de l'administration avec les intervenants.
- Fournir les ressources humaines et matérielles nécessaires à tous les programmes afin de les aider à remplir leur rôle et à atteindre leurs objectifs fixés dans les meilleures circonstances.
- Fournir un appui financier, administratif et technique dans le but de mettre en place une structure moderne soutenue par les ressources humaines nécessaires et enrichie par les nouvelles technologies notamment des moyens et des logiciels et de les mettre à la disposition des programmes opérationnels.

## **1.2 Présentation des indicateurs stratégiques :**

Dans le cadre de la rationalisation de l'acquisition et de la délimitation des domaines de l'Etat pour appuyer le capital foncier, soutenir l'investissement, améliorer l'affectation et la réaffectation des biens agricoles pour les intégrer dans le cycle économique, et protéger les droits et les biens de l'Etat, un nombre de réalisations ont été mises en œuvre au niveau des objectifs stratégiques de la mission, indiquées par programme comme suit :

- Le programme d'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole :**

- Au cours de l'année 2019, le taux de la surface régularisée pour libérer l'emprise foncière au profit des projets publics a atteint 90,91% par rapport aux prévisions, en enregistrant la régularisation de 50% de la surface à régulariser afin de libérer l'emprise foncière au profit de projets publics contre des prévisions qui s'élèvent à 55%.
- Le taux d'approbation par décrets relatifs à la délimitation des biens faisant l'objet de recensement par les commissions de recensement et de la délimitation des terrains appartenant au domaine privé de l'État, a enregistré un taux de réalisation de 133,33% par rapport aux prévisions. Ainsi 60% des biens faisant l'objet de recensement ont été approuvés par décret, ce qui représente un taux supérieur à ce qui a été prévu ( 45% )
- Le taux des biens faisant l'objet d'une décision d'enregistrement au profit du domaine privé de l'État, a atteint 87,69% par rapport aux prévisions en enregistrant 57% des biens faisant l'objet d'une demande d'enregistrement au profit du domaine privé de l'État contre des prévisions de 65%.
- Le taux d'emploi des biens domaniaux non agricoles, a atteint 128,37% par rapport aux prévisions, (39% contre des prévisions d'emploi de 30,38%),
- Le taux de recouvrement des redevances revenant à l'État et provenant de la gestion de ses biens non agricoles a atteint 73,54% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, 25,74% de ces redevances ont été recouvrées contre des prévisions de 35%.
- Le pourcentage des dossiers présentés à la Commission nationale de cession a enregistré un taux de réalisation de 95,06% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, le pourcentage des dossiers présentés à la Commission nationale de cession a atteint 80,80%, contre des prévisions de 85%.

- **Le programme de gestion des biens agricoles :**

- Le taux de réalisation de la location des surfaces reçues a atteint 63,92% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, 38,35% des surfaces reçues ont été louées contre des prévisions de 60%.
- Le taux de recouvrement des redevances revenant à l'État et provenant de la gestion de ses biens agricoles a atteint 95,35% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, 59,12% de ces redevances ont été recouvrées contre des prévisions de 62%.
- le taux des actes et des contrats conclus est estimé à 128,11% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, 70,46% des actes et contrats ont été conclus contre des prévisions de 55%.
- Le taux de réponse des demandes étudiées liées aux projets a atteint 150,70% par rapport

aux prévisions. Au cours de l'année 2019, 70,83% de ces demandes ont été traitées, contre des prévisions de 47%.

- Le taux de réponse aux demandes techniques pour soutenir le développement d'une carte numérique des domaines de l'État a atteint 38,66% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, la réponse à ces demandes a atteint 34,67% contre des prévisions de 89,69%.

- Le taux d'intégration des plans topographiques dans la carte numérique des domaines de l'État a atteint 104,18% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, on a enregistré l'intégration de 29,17% de ces plans contre des prévisions de 28%.

• **Le programme de la protection des domaines de l'Etat et de la préservation de ses droits :**

- Le taux de réalisation des jugements rendus au profit de l'Etat et des autres structures est estimé à 88,71% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, des jugements ont été rendus au profit de l'Etat et d'autres structures agissant pour leur compte à un taux de 55% contre des prévisions de 62%.

- Le taux des conventions de conciliation conclues est estimé à 85,71% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, on a enregistré la conclusion de 6% des accords de conciliation contre des prévisions de 7%.

- Le taux de réalisation des titres exécutoires a atteint 82,35% par rapport aux estimations. En 2019 le taux des titres exécutoires mis en œuvre s'élève à 28% contre des prévisions de 34%

- Le taux de réalisation des dossiers reçus relatifs aux expertises a atteint 97,52% par rapport aux estimations. Au cours de l'année 2019, 88,74% des demandes d'expertise ont été satisfaites contre des prévisions de 91%.

- La durée de réalisation des dossiers liés aux grands projets a atteint 115 jours contre des prévisions de 105 jours soit un taux de réalisation de 91,30 %

- Le taux de réalisation des missions de contrôle programmées est estimé à 126,92% par rapport aux estimations. Au cours de l'année 2019, 66% des missions de contrôle programmées ont été réalisées contre des prévisions de 52%.

- Le pourcentage des infractions relevées par rapport au nombre total des voitures contrôlées annuellement est 145,71% par rapport aux estimations. Au cours de l'année 2019, les infractions relevées par rapport au nombre total de voitures contrôlées annuellement ont atteint 3,5% par rapport à des prévisions fixées à 5,1%.

- Le taux des observations adoptées d'une façon définitive a atteint 98,89% par rapport aux

estimations. Au cours de l'année 2019, les observations adoptées définitivement ont été estimées à 89% contre des prévisions qui s'élèvent à 90%.

- Un taux d'assainissement de 102,01% des immeubles immatriculés sur la propriété privée de l'Etat et situés dans le Grand Tunis a été réalisé par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, un assainissement de 17,28% a été enregistré concernant les immeubles enregistrés sur la propriété privée de l'Etat et situés dans le Grand Tunis, contre des prévisions de 16,94. %,

- Le taux d'immatriculation des logements administratifs dans les gouvernorats du Grand Tunis est estimé à 88,84% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, il a été procédé à l'immatriculation de 38,04% des logements administratifs du Grand Tunis contre des prévisions de 42,82%.

- **Le programme de pilotage et appui :**

- Le taux d'encadrement au niveau régional a atteint 157,67% par rapport aux estimations. Au cours de l'année 2019, le taux d'encadrement au niveau régional est estimé à 47,30%, contre des prévisions de 30%.

- Un taux de formation de 247,50% a été réalisé par rapport aux estimations. Au cours de l'année 2019, le taux de formation a atteint 49,50%, contre des prévisions de 20%.

- Le taux de maîtrise de la consommation électrique a atteint 309,10% par rapport aux prévisions. En 2019, le taux de consommation électrique a atteint 55 Kw / m2 contre des prévisions d'un taux de consommation de 170 Kw / m2.

- La durée moyenne du paiement des factures est estimée à 19 jours. Cependant, au cours de l'année 2019, la durée de paiement prévue a été estimée à 45 jours, ainsi le taux de réalisation atteint 236,84% par rapport aux prévisions.

- Le taux d'accès au réseau informatique a atteint 100%, ainsi le taux de réalisation au cours de l'année 2019 est estimé à 100% par rapport aux prévisions.

- Au cours de l'année 2019, le nombre d'ordinateurs utilisés dont l'âge dépasse cinq ans a atteint 786 ordinateurs, alors qu'il était prévu que ce nombre atteigne 561 ordinateurs. Ainsi, le taux de réalisation pour 2019 a été estimé à -140,11% par rapport aux prévisions.

## **2) Exécution du budget de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour 2019:**

- ✓ **Par la nature de la dépense (Crédits de paiement) :**

Les prévisions budgétaires totales pour la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour l'année 2019 (compte tenu des crédits complémentaires) s'élèvent à 69 722 mille dinars, répartis selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit :

- **Dépenses de fonctionnement** : 52722 mille dinars (ce qui représente 75,62% du budget total prévu pour la mission pour l'année 2019).
- **Dépenses de développement** : 3000 mille dinars (soit 4,30% du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2019).
- **Fonds du Trésor** : 14 000 mille dinars (soit 20,08% du budget total de la mission pour l'année 2019).

Les dépenses totales de la mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières pour l'année 2019 se sont élevées à 71918.400 mille dinars (ce qui représente 101,72% du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2019), réparties selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit :

- **Dépenses de fonctionnement** : 54 059,374 mille dinars (ce qui représente 76,23% du total des dépenses de mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 102,54% des prévisions des dépenses de gestion pour 2019).
- **Dépenses de développement** : 3 004,471 mille dinars (ce qui représente 4,24% du total des dépenses de mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 100,15% des prévisions des dépenses de développement pour 2019).
- **Fonds du Trésor** : 13 854,555 mille dinars (représentant 19,53% des dépenses totales de la mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 98,96% des prévisions des fonds du Trésor pour 2019).

**Tableau 1 : Réalisation du budget de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour l'année 2019 par rapport aux prévisions**  
**Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

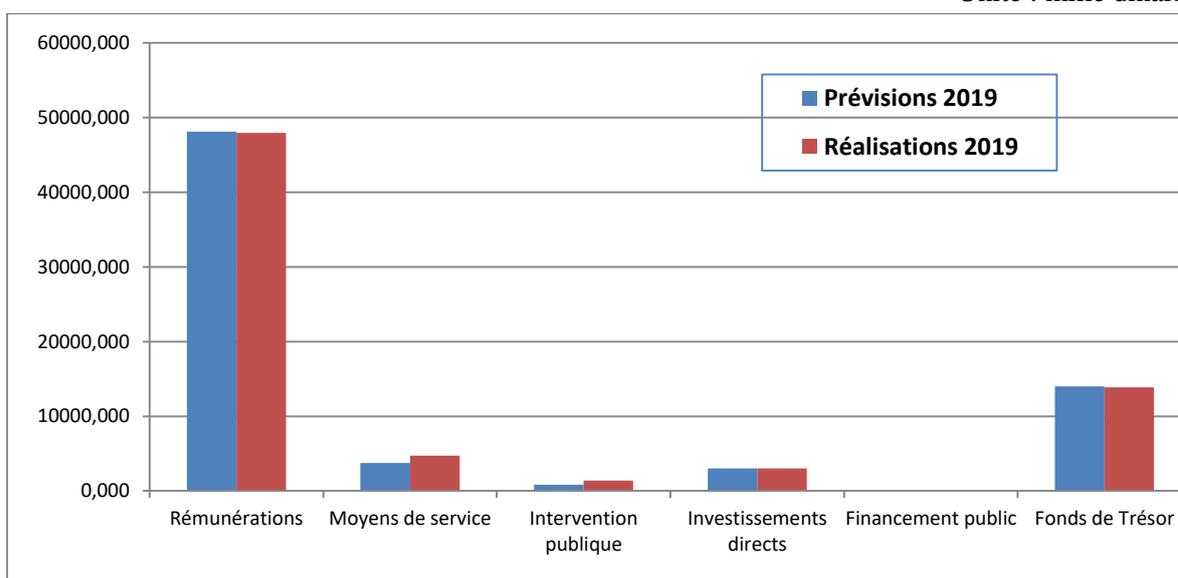
Intitulé	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b>Dépenses de Fonctionnement</b>	<b>50786,000</b>	<b>52722,000</b>	<b>54059,374</b>	<b>1337,374</b>	<b>102,540</b>
Rémunérations	46196,000	48132,000	47950,831	-181,169	99,620
Moyens des services	3757,000	3757,000	4702,725	945,725	125,170
Intervention publique	833,000	833,000	1405,818	572,818	168,770
<b>Dépenses de développement</b>	<b>3000,000</b>	<b>3000,000</b>	<b>3004,471</b>	<b>4,471</b>	<b>100,150</b>
<b>Investissements directs</b>	<b>3000,000</b>	<b>3000,000</b>	<b>3004,471</b>	<b>4,471</b>	<b>100,150</b>
Sur le budget	3000,000	3000,000	3004,471	4,471	100,150
Sur les prêts extérieurs					
<b>Financement public</b>					
Sur le budget					
Sur les prêts extérieurs					
<b>Fonds de Trésor</b>	<b>14000,000</b>	<b>14000,000</b>	<b>13854,555</b>	<b>-145,445</b>	<b>98,960</b>
<b>Total</b>	<b>67786,000</b>	<b>69722,000</b>	<b>70918,400</b>	<b>1196,400</b>	<b>101,720</b>

(\*) Hors ressources propres des établissements.

**Comparaison entre réalisation et prévisions (LF Complémentaire) du budget de la mission pour 2019**

**Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)**

Unité : mille dinars



## ✓ Selon les programmes :

Les prévisions budgétaires totales pour la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour l'année 2019 (en tenant compte des crédits complémentaires) ont été réparties par programmes comme suit :

➤ **Programme de l'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole** : 4989,688 mille dinars (ce qui représente 7,16 % du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2019).

➤ **Programme de la gestion des biens agricoles** : 3796,783 mille dinars (ce qui représente 5,45% du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2019).

➤ **Programme de la protection du domaine de l'État et la préservation de ses droits** : 10837,129 mille dinars (ce qui représente 15,54% du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2019).

➤ **Programme de pilotage et appui** : 50 098,400 mille dinars (soit 71,85% du budget total de la mission pour l'année 2019).

Les dépenses totales de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour l'année 2019 ont été réparties selon les programmes comme suit :

o **Programme de l'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole** : 4507,620 mille dinars (soit 6,36% du total des dépenses de mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 90,34% des prévisions des dépenses du programme l'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole pour l'année 2019).

o **Programme de la gestion des biens agricoles** : 3526,913 mille dinars (ce qui représente 4,97% des dépenses totales de la mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 92,89% des prévisions des dépenses du programme de la gestion des biens agricoles pour l'année 2019).

o **Programme de la protection du domaine de l'État et la préservation de ses droits** : 10 623,897 mille dinars (ce qui représente 14,98% du total des dépenses de mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 98,03% des prévisions des dépenses du programme de la protection du domaine de l'État et la préservation de ses droits pour l'année 2019).

o **Programme de pilotage et appui** : 52259,970 mille dinars (ce qui représente 73,69% du

total des dépenses de mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 104,31% des prévisions des dépenses du programme de pilotage et appui pour 2019).

**Remarque:**

Les budgets du programme de l'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole, le programme de de la gestion des biens agricoles , le programme de la protection du domaine de l'État et la préservation de ses droits se limitent aux crédits de rémunération et aux crédits des dépenses de développement (investissements directs) alloués aux structures centrales, tandis que le budget du programme pilotage et appui comprend les crédits alloués au programme et les crédits non répartis pour le reste des programmes tels que les crédits alloués aux dépenses des moyens de services, les dépenses des fonds du Trésor et les crédits alloués aux directions régionales.

**Tableau 2 : Réalisation du budget de la mission des domaines de l'État et des affaires foncières pour l'année 2019 par rapport aux prévisions**  
**Répartition par programmes (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

Intitulé	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b>Programme n° 1:</b> L'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole	4 989,688	4 989,688	4 507,620	-482,068	90,34
<b>Programme n° 2:</b> La gestion des biens agricoles	3 796,783	3 796,783	3 526,913	-269,870	92,89
<b>Programme n° 3:</b> La protection du domaine de l'État et la préservation de ses droits	10 642,229	10 837,129	10 623,897	-213,232	98,03
<b>Programme n° 9:</b> Pilotage et appui.	48 357,300	50 098,400	52 259,970	2 161,570	104,31
<b>Total</b>	<b>67 786,000</b>	<b>69 722,000</b>	<b>70 918,400</b>	<b>1 196,400</b>	<b>101,72</b>

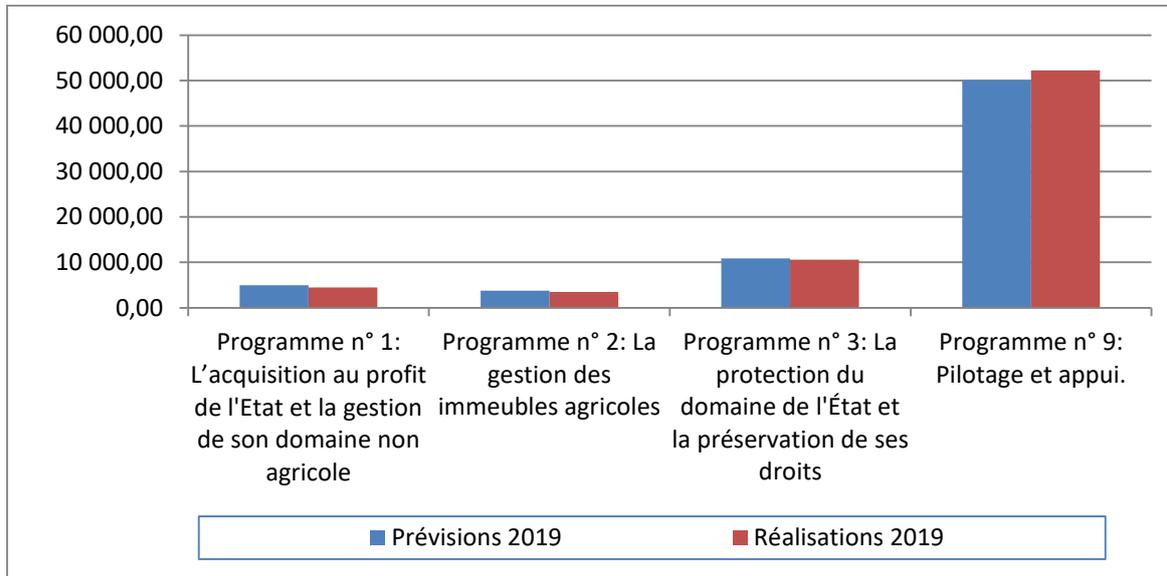
(\*) Hors ressources propres des établissements.

**Comparaison entre Réalisations et prévisions (LF Complémentaire) du budget**

**De la mission pour 2019**

**Répartition selon les programmes (crédits de paiement)**

Unité : mille dinars



**Deuxième chapitre**  
**Présentation de l'exécution des**  
**programmes de la mission**

**Programme :**  
**« L'acquisition au profit de l'Etat  
et la gestion de son domaine non agricole »**

**Responsable du programme : Mr. NEFZI Tayeb  
(Directeur Général de l'acquisition et de la délimitation)**

**Du 31 janvier 2018 au 31 décembre 2019**

# 1) Présentation générale du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » :

## 1.1 Cartographie du programme et des structures intervenantes :



La mission du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » consiste en :

- L'affectation des biens appartenant au domaine privé de l'Etat et son aliénation.
- Acquisition et expropriation des biens au profit de l'Etat et des établissements publics à caractère administratif suite à leur demande et en coopération avec les ministères concernés,
- Louer les biens domaniaux au profit des tiers,

- Contrôler la location des biens au profit de l'Etat et des établissements publics à caractère administratif, en coopération avec les ministères concernés,
- liquider les excédents vacants.

Le plan de mission dans le domaine de l'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole s'articule autour des grands axes stratégiques suivants:

- Dynamiser l'économie en appropriant l'Etat des réserves immobilières nécessaires pour la réalisation et la mise en place des projets de développement,
- Affectation des biens appartenant au domaine privé de l'Etat au profit des services publics,
- Accélérer le rythme d'aliénation des biens relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers.

## 2.1. Sous-programmes

Le programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » comprend trois sous-programmes, à savoir :

**Sous-programme n°1:** Acquisition et délimitation des domaines de l'État,

**Sous-programme n°2:** Gestion du domaine privé de l'Etat,

**Sous-programme n°3:** Liquidation des immeubles relevant de la propriété de l'État parmi les biens des étrangers.

## 3.1. Objectifs et priorités du programme :

Le programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » vise à atteindre les objectifs suivants :

- Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics,
- Préserver le domaine privé de l'Etat,
- Gérer les immeubles domaniaux non agricoles,
- Liquider les biens relevant de la propriété de l'État parmi les biens des étrangers.

Tous les sous-programmes appartenant au programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » visent l'atteinte des objectifs stratégiques à travers les activités suivantes :

**Sous-programme n°1:** Acquisition et délimitation des domaines de l'État :

- Réalisation des enquêtes foncières et techniques et des visites de terrain relatives aux immeubles domaniaux non agricoles,
- Programmation et suivi de l'immatriculation foncière des immeubles domaniaux non agricoles,
- Expropriation des immeubles au profit de l'Etat et des établissements publics à caractère administratif suite à leur demande et en coopération avec les ministères concernés,
- L'acquisition des biens de gré à gré au profit de l'Etat, la mise en place de procédures d'échange, l'acceptation de testaments et des dons,
- Mener les procédures de délimitation du domaine foncier privé de l'État.

**Sous-programme n°2:** Gestion du domaine privé de l'Etat :

- Gestion des biens mobiliers et immobiliers non agricoles appartenant à l'État,
- Location des carrières appartenant au domaine privé de l'État,
- Poursuite de l'exploitation des concessions et la possession temporaire du domaine public de l'Etat,
- Affectation des immeubles appartenant au domaine privé de l'Etat au profit des services publics,
- Transfert des biens appartenant au domaine privé de l'Etat au profit des établissements et entreprises publics,
- Suivi du recouvrement des redevances revenant à l'Etat de la gestion de ses domaines non agricoles.

**Sous-programme n°3:** Liquidation des immeubles relevant de la propriété de l'État parmi les biens des étrangers :

- Mettre en œuvre la politique de l'Etat relative à la propriété des étrangers, réaliser des études juridiques, préparer et mettre en œuvre les accords internationaux sur la propriété des étrangers en coopération avec la Société Nationale Immobilière de Tunisie,
- Assurer la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de propriété des étrangers par toutes les parties, faire le suivi des situations foncières et matérielles de ces propriétés et œuvrer à la liquidation de la situation foncière gelée des propriétés

des étrangers dans le but de les vendre aux locataires ou à ceux qui les possèdent de bonne foi,

- Préparer les réunions des deux commissions des autorisations pour l'aliénation des immeubles appartenant à des étrangers et l'aliénation des domaines de l'État provenant de la propriété des étrangers, et assurer le secrétariat de ces deux commissions et le suivi de la mise en œuvre des décisions prises,
- Réaliser un recensement périodique des biens des étrangers, des constats, des enquêtes foncières, et la supervision de la gestion et du contrôle des agents immobiliers chargés des biens des étrangers, ainsi que la préparation des autorisations et des décisions de retrait,
- Attribution à la Société Nationale Immobilière Tunisienne la gestion de la propriété des étrangers construite ou acquise avant 1956 en cas où le propriétaire étranger non-résident n'a pas désigné d'agent immobilier pour gérer en son nom, ou annuler l'attribution de sa gestion.
- Supervision des opérations de vente par enchères publiques des immeubles vacants appartenant à la propriété de l'Etat et des opérations de location des immeubles vacants appartenant à des étrangers ou en copropriété et à la disposition de la Société Nationale Immobilière de Tunisie,
- Examen des dossiers de transfert de propriété des immeubles appartenant aux français au profit de l'État, en application des dispositions de l'article 14 de l'Accord général tuniso-français conclu le 23 février 1984, ainsi que les demandes de retrait de l'application de l'article 14 précité,
- Etude des pétitions, analyse des titres fonciers et suivi des dossiers de partage des immeubles en copropriété entre l'Etat et les autres en coordination avec les autorités concernées.
- Accélérer le processus d'aliénation pour liquider ce domaine foncier, détérioré pour son intégration dans le cycle économique, afin de préserver les biens publics en échange du recouvrement du prêt bancaire obtenu par l'Etat tunisien pour acquérir les immeubles situés hors du gouvernorat de Bizerte auprès de propriétaires français et ce dans le cadre des accords précités.

## **2) Présentation de la performance du programme d'acquisition au profit de l'Etat et cession de ses**

# propriétés non agricoles pour l'année 2019

## 2.1 Présentation de l'exécution budgétaire du programme :

### ❖ Selon la nature de la dépense (Crédit de paiement) :

- Les prévisions budgétaires totales pour le programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019 (compte tenu des crédits complémentaires) s'élèvent à : 4989,688 mille dinars (ce qui représente 7,16% des prévisions budgétaires totales pour la mission pour 2019), réparties selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit :

- Dépenses de fonctionnement : 4 489,688 mille dinars (ce qui représente 89,98% du budget total prévisionnel du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour 2019).
- Dépenses de développement : 500,000 mille dinars (ce qui représente 10,02% du budget total prévisionnel du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour 2019).

- Les dépenses totales du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019 se sont élevées à 4507,620 mille dinars (ce qui représente 6,36% des dépenses totales de la mission pour 2019, et un taux de réalisation de 90,34% des prévisions des dépenses du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour 2019), réparties selon la nature de la dépense (Crédit de paiement) comme suit :

- Dépenses de fonctionnement : 4153,210 mille dinars (ce qui représente 92,14% des dépenses totales du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 92,51% des prévisions de dépenses de fonctionnement du programme pour 2019).
- Dépenses de développement : 354,410 mille dinars (ce qui représente 7,86% des dépenses totales du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 70,88% des prévisions des dépenses de développement du programme pour 2019).

**Tableau 3 : Réalisation du budget du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019 par rapport aux prévisions selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

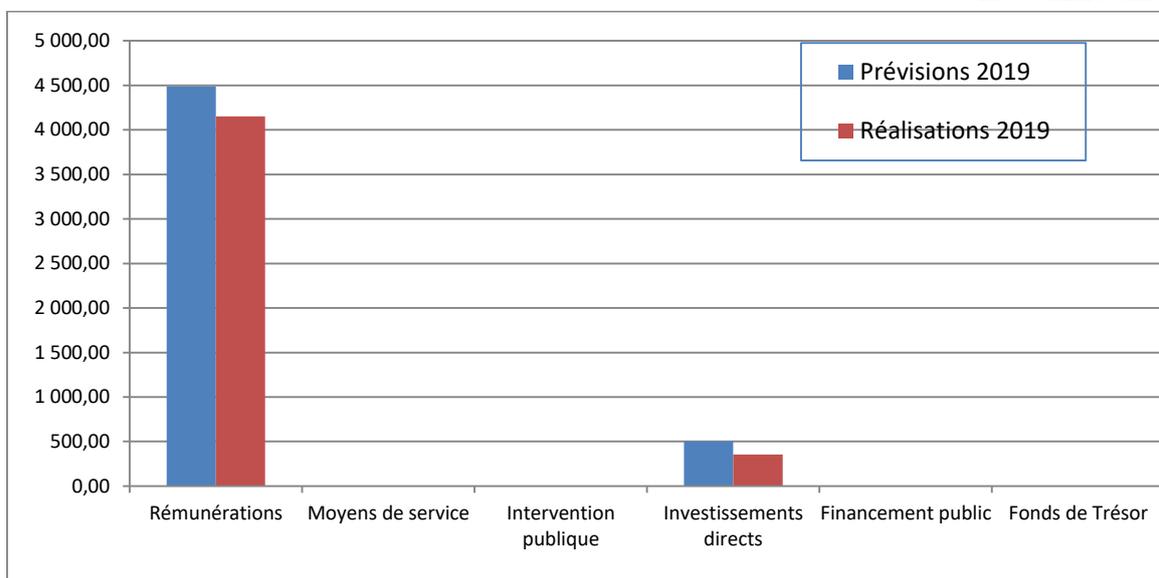
Intitulé	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b>Dépenses de Fonctionnement</b>	<b>4 489,688</b>	<b>4 489,688</b>	<b>4 153,210</b>	<b>-336,478</b>	<b>92,51</b>
Rémunérations	4 489,688	4 489,688	4 153,210	-336,478	92,51
Moyens des services					
Intervention publique					
<b>Dépenses de développement</b>	<b>500,000</b>	<b>500,000</b>	<b>354,410</b>	<b>-145,590</b>	<b>70,88</b>
<b>Investissements directs</b>	500,000	500,000	354,410	-145,590	70,88
Sur le budget	500,000	500,000	354,410	-145,590	70,88
Sur les prêts extérieurs					
<b>Financement public</b>					
Sur le budget					
Sur les prêts extérieurs					
<b>Fonds de Trésor</b>					
<b>Total</b>	<b>4 989,688</b>	<b>4 989,688</b>	<b>4 507,620</b>	<b>-482,068</b>	<b>90,34</b>

(\*) Hors ressources propres des établissements.

**Comparaison entre réalisations et prévisions (LF Complémentaire) du budget  
du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non  
agricole» pour 2019**

**Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)**

Unité : mille dinars



❖ **Par sous-programmes :**

- Les prévisions budgétaires totales pour le programme d'acquisition au profit de l'Etat et la gestion de sa propriété non agricole pour l'année 2019 ont été réparties (compte tenu des crédits complémentaires) selon les sous-programmes comme suit:

- Sous-programme : « Acquisition et délimitation des domaines de l'État »: 2552,961 mille dinars (ce qui représente 51,16% du budget total prévu pour le programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019).

- Sous-programme : « Gestion du domaine privé de l'Etat »: 1965,355 mille dinars (ce qui représente 39,39% du budget total prévu pour le programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019).

- Sous-programme : « Liquidation des biens des étrangers relevant de la propriété de l'Etat»: 471,372 mille dinars (ce qui représente 9,45% du budget total prévu pour le programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019).

• Les dépenses totales du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019 ont été réparties par sous-programmes comme suit :

➤ Le sous-programme « Acquisition et délimitation des domaines de l'État » : 2279,014 mille dinars (ce qui représente 50,56% des dépenses totales du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 89,27% des dépenses prévues du sous-programme « Acquisition et délimitation des domaines de l'État » pour l'année 2019).

➤ Le sous-programme « Gestion du domaine privé de l'Etat » : 1 809,903 mille dinars (ce qui représente 40,15% des dépenses totales du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 92,09% des prévisions de dépenses du sous-programme « Gestion du domaine privé de l'Etat » pour l'année 2019)

➤ Le sous-programme « Liquidation des biens des étrangers relevant de la propriété de l'Etat »: 418,703 mille dinars (ce qui représente 9,29% des dépenses totales du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 88,83% des prévisions de dépenses pour le sous-programme « Liquidation des immeubles relevant de la propriété de l'État parmi les biens des étrangers » pour l'année 2019).

**Tableau 4 : Exécution du budget du programme « Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour l'année 2019 par rapport aux prévisions Répartition par programmes (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

Intitulé	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b>Sous-programme n°1:</b> Acquisition et délimitation des domaines de l'État	2 552,961	2 552,961	2 279,014	-273,947	89,27
<b>Sous-programme n°2:</b> Gestion du domaine privé de l'Etat,	1 965,355	1 965,355	1 809,903	-155,452	92,09

<b>Sous-programme n°3:</b> Liquidation des immeubles relevant de la propriété de l'État parmi les biens des étrangers.	471,372	471,372	418,703	-52,669	88,83
<b>Total</b>	<b>4 989,688</b>	<b>4 989,688</b>	<b>4 507,620</b>	<b>-482,068</b>	<b>90,34</b>

(\*) Hors ressources propres des établissements.

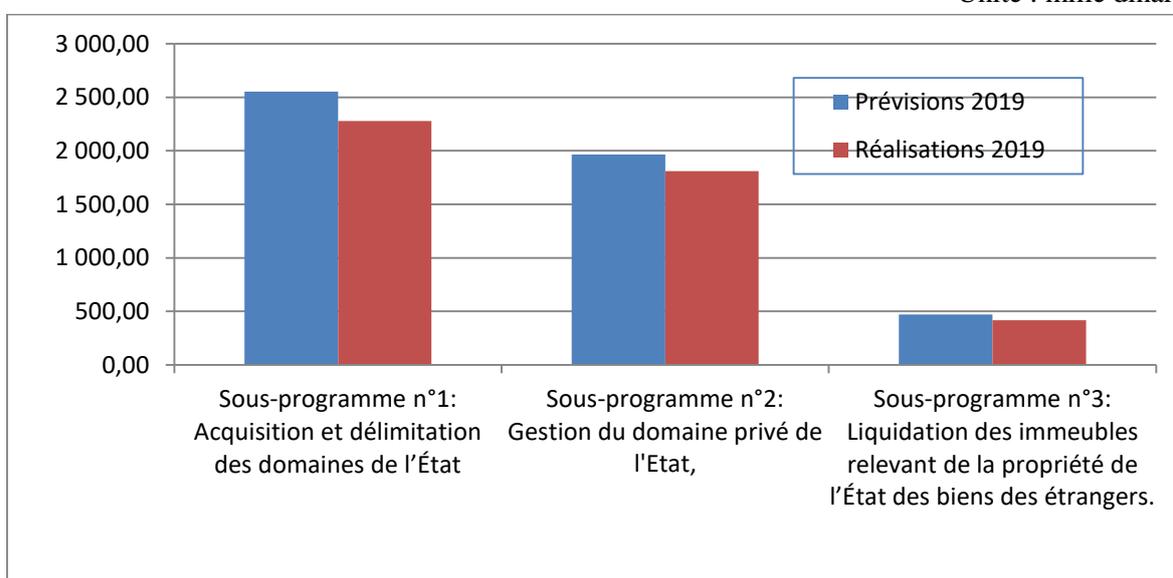
#### Graphique N° 4

### Comparaison entre la réalisation et les prévisions (LF Complémentaire) du budget des sous programmes du programme

« Acquisition au profit de l'Etat et la gestion de son domaine non agricole » pour 2019

#### Répartition par sous programmes (Crédits de paiement)

Unité : mille dinars



## 2.2. Présentation et analyse des résultats de performance du programme pour l'année 2019

### ❖ Les principales réformes et objectifs stratégiques réalisés :

#### Objectif 1.1.1: Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics :

Dans le cadre de la réforme du régime juridique relatif à l'expropriation pour cause d'utilité publique permettant à l'administration d'acquérir rapidement les immeubles nécessaires à la réalisation des projets publics et suite à la promulgation de la loi n° 2016-53 du 11 juillet 2016, relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique et la circulaire explicative n°

1/6 / du 23 mai 2017, relative à la clarification de certaines dispositions de cette loi et l'arrêté du Président du gouvernement publié dans le Journal Officiel de la République Tunisienne n° 21 du 14 mars 2017 relatif à la fixation de la composition des comités d'acquisition au profit des projets publics, certains attributions ont été déléguées, au cours de l'année 2019, aux directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières, notamment au niveau de la conclusion des contrats d'acquisition au profit de projets publics.

### **Objectif 1.1.2: Préserver le domaine privé de l'État :**

Dans le cadre de la préservation du domaine privé de l'État, les efforts de l'administration en 2019 ont porté sur :

- L'élaboration d'un plan d'action pour dépouiller les biens appartenant à l'État à travers les travaux des commissions de recensement et de délimitation (en particulier les terrains nus) afin de soumettre les demandes d'enregistrement les concernant,
- La coordination avec les directions régionales relevant du ministère pour mener des enquêtes foncières dans tous les établissements publics sous tutelle des différents ministères afin de les immatriculer et de les protéger des agressions,
- La fusion des deux conventions de délimitation et de l'immatriculation conclues entre le Ministère des domaines de l'État et des affaires foncières et l'Office de la Topographie et du Cadastre en une seule convention afin d'élargir et de faciliter la gestion financière du programme de délimitation et d'immatriculation foncière,
- Une demande adressée à la direction de la délimitation des enquêtes foncières et des études pour fournir un CD avec chaque plan des travaux spéciaux réalisé au profit des commissions de recensement et de délimitation des terrains appartenant au domaine privé de l'Etat dans tous les gouvernorats de la République ou demande d'immatriculation d'un immeuble domanial pour que le service des enquêtes foncières et des études l'intègre dans la carte numérique afin de faciliter la connaissance du domaine de l'Etat, de le protéger et de constater leurs dépenses au niveau de la convention de délimitation et d'immatriculation foncière.

### **Objectif 1.2.3: Gérer les biens domaniaux non agricoles :**

Au cours de l'année 2019, les directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières ont continué à appliquer la note n° 8/8 /M du 8 février 2018 relative à la simplification des procédures de gestion du domaine privé non agricole de l'Etat en identifiant et en fixant les sites exploitables dans les régions en coordination avec les services

de la Direction Générale de la gestion et des ventes afin qu'il soit possible de réaliser des lotissements à leur sujet dans le cadre de l'élaboration d'un programme régional d'exploitation des terrains appartenant au domaine privé de l'Etat, ainsi que de constituer un dossier technique complet qui concerne les demandes relatives à l'aliénation ou à la location ou à l'affectation des biens appartenant au domaine privé non agricole de l'Etat.

**Objectif 1.3.4: Liquidier les immeubles relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers :**

➤ **Examen des conditions de révision du prix approuvé par la Commission Nationale d'aliénation :**

Dans le cadre des travaux visant à donner plus de flexibilité pour améliorer le rythme d'aliénation des immeubles appartenant à l'État parmi les biens des étrangers d'une part, et à garantir la cohérence des décisions de la Commission Nationale d'aliénation dans le traitement des cas similaires conformément aux lois régissant le processus d'aliénation, une réunion de travail a été tenue le 05 novembre 2019 portant sur les conditions exigées pour le réexamen du dossier par ladite commission :

1. Le dépôt d'une plainte écrite par la personne désireuse d'acheter après l'avoir informé du prix approuvé pour l'aliénation,
2. La non conclusion du contrat de vente,
3. Remplir les conditions prévues au niveau du procès-verbal de la réunion du 21 février 2018 concernant le champ d'application du prix social actualisé.

Si ces conditions sont remplies, le dossier sera à nouveau présenté à la commission pour examen et avis conformément aux dispositions de la loi n° 91-78 du 2 août 1991 relative à l'aliénation et du décret n° 92-1522 du 15 août 1992 relative à la création de la Commission nationale d'aliénation, et de ce qui a été convenu lors de la réunion de travail du 21 février 2018, consacrée à l'étude des orientations de la Commission nationale d'aliénation en ce qui concerne les critères d'aliénation. Dans le cas contraire le requérant sera informé par une réponse négative par les services du sous-programme.

➤ **Restructuration de la direction des propriétés des étrangers :**

La direction des propriétés des étrangers est la structure impliquée dans le fonctionnement du sous-programme « Liquidation des immeubles relevant de la propriété de l'État parmi les biens des étrangers ». Dans le cadre du décret n° 2019-357 du 21 mars 2019 portant organisation du ministère des domaines de l'Etat et des Affaires foncières, la direction des

propriétés des étrangers été érigée en une direction générale, cela nécessite son développement et son appui avec plus de moyens matériels et humains, de manière à améliorer sa performance en fonction des missions qui lui sont confiées, dont la plus importante est d'optimiser la gestion de ce domaine foncier en augmentant le taux d'aliénation au niveau attendu, et en suivant la mise en œuvre des décisions de la Commission nationale d'aliénation confié à la Société Nationale Immobilière de Tunisie.

### **❖ Les principales réalisations et activités mises en œuvre pour atteindre les objectifs du programme :**

#### **Objectif 1.1.1: Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics :**

- Promulgation de 29 décrets d'expropriation concernant une superficie d'environ 408 hectares,
- Préparation de 34 projets de décret d'expropriation en cours d'approbation par les autorités concernées portant sur une superficie de 1060 hectares,
- Régularisation de la situation d'une superficie d'environ 1019 hectares, au sujet de laquelle des décrets d'expropriation ont été précédemment promulgués, ou ayant fait l'objet d'une conciliation par les commissions de recensement et de réconciliation
- Présentation de 22 dossiers aux commissions d'acquisition au profit de projets publics, portant sur une superficie totale d'environ 506 hectares.
- La conclusion de 31 contrats d'échange portant sur une superficie de 36 hectares, évaluée à environ 3,5 millions de dinars, au profit de projets d'intérêt public,
- Régularisation de 69 immeubles ayant fait l'objet d'un don à l'Etat, pour une superficie totale d'environ 9 hectares.

#### **Objectif 1.1.2: Préserver le domaine privé de l'État :**

- Recensement de 157 parcelles portant sur une superficie de 3556 hectares, délimitation de 63 parcelles pour une superficie de 1313 hectares et approbation de 15 décrets concernant 93 parcelles portant sur une superficie de 892 hectares.
- Dépôt de 142 demandes d'immatriculation concernant des biens couvrant 3881 hectares résultant des travaux des commissions de recensement et de délimitation, 55 demandes d'immatriculation concernant des biens couvrant 48 hectares sur lesquels sont implantés des établissements publics et 05 demandes d'immatriculation concernant des immeubles

couvrant 02 hectares relatives à l'immatriculation d'écoles primaires ( soit un total de 202 demandes d'immatriculation concernant des immeubles couvrant environ 3931 hectares).

**Objectif 1.2.3: Gérer les biens domaniaux non agricoles :**

- Aliénation d'une superficie de 141 Hectars,31 Ares, 38 de terres domaniales au profit des collectivités locales, d'agences immobilières et de particuliers,
- Immatriculation d'une surface de 11 Ares, 84 dans le domaine public de l'État,
- Conclusion de 13 contrats de bail de locaux commerciaux et résidentiels,
- Conclusion de 23 contrats de location de carrières de pierre, de marbre et de sable,
- Conclusion d'un contrat d'occupation temporaire dans le domaine privé de l'Etat,
- Réalisation de 40 enquêtes foncières et avis sur 46 projets de lotissement et division technique des biens appartenant à l'Etat,
- L'affectation 238 hectars,239 ares, 72 au profit de 20 ministères.

**Objectif 1.3.4: Liquidier les immeubles relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers:**

- Présentation de 101 dossiers à la Commission nationale d'aliénation concernant des immeubles acquis par l'État dans le cadre des accords bilatéraux Tuniso-français, soit une baisse d'environ 23% par rapport à 2018, dont 79 dossiers ont été approuvés, 20 dossiers reportés, et deux ont été rejetés,
- La publication de 72 décisions relatives à l'aliénation au profit de ceux qui ont obtenu l'approbation de la Commission nationale d'aliénation, soit une augmentation qui dépasse 33%,
- Ainsi, le nombre total des immeubles dont l'aliénation est approuvée depuis 1985 à ce jour a atteint environ 3416 immeubles.

**❖ Présentation des objectifs stratégiques du programme :**

**Objectif 1.1.1: Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics :**

**Présentation de l'objectif :** faire avancer les grands projets en retard de réalisation en s'attaquant aux causes relatives aux affaires foncières et en œuvrant à réduire les délais de libération de l'emprise foncière et à accélérer le rythme de sa réalisation, tout en

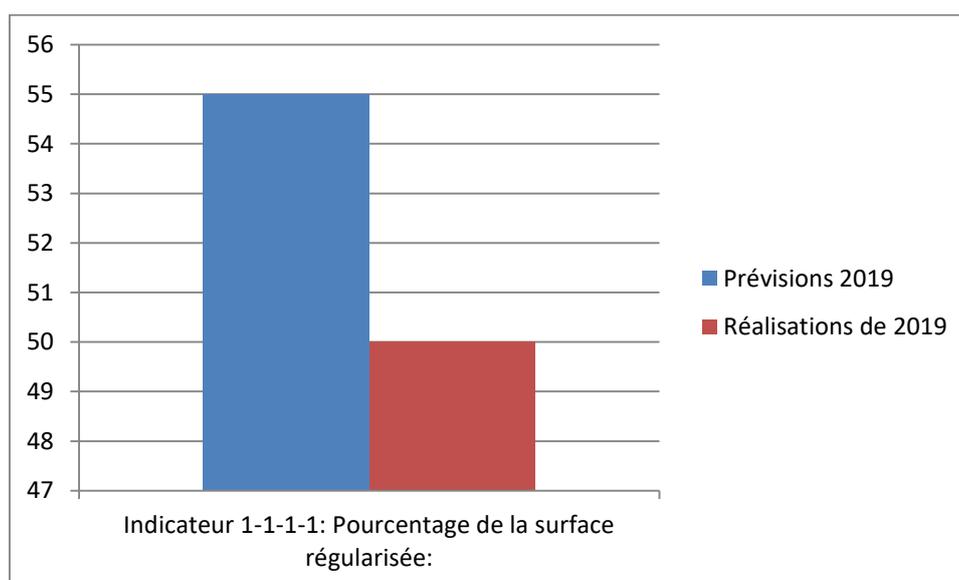
simplifiant les procédures et raccourcir les délais en activant les nouveaux mécanismes créés conformément à la loi n ° 2016-53 du 11 juillet 2016 relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique.

**Tableau n°5 :**

**Objectif 1.1.1: Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics:**

Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisation s de 2018 (A)	Prévision s 2019 (B)	Réalisation s de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
					D=C -A	% D /A	E=C-B	% C /B
Indicateur 1-1-1-1: Pourcentage de la surface régularisée:	Pourcentage	45	55	50	5	11,11	-5	90,91

**Graphique n°5 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics » pour 2019**



**Objectif 1.1.2: Préserver le domaine privé de l'État :**

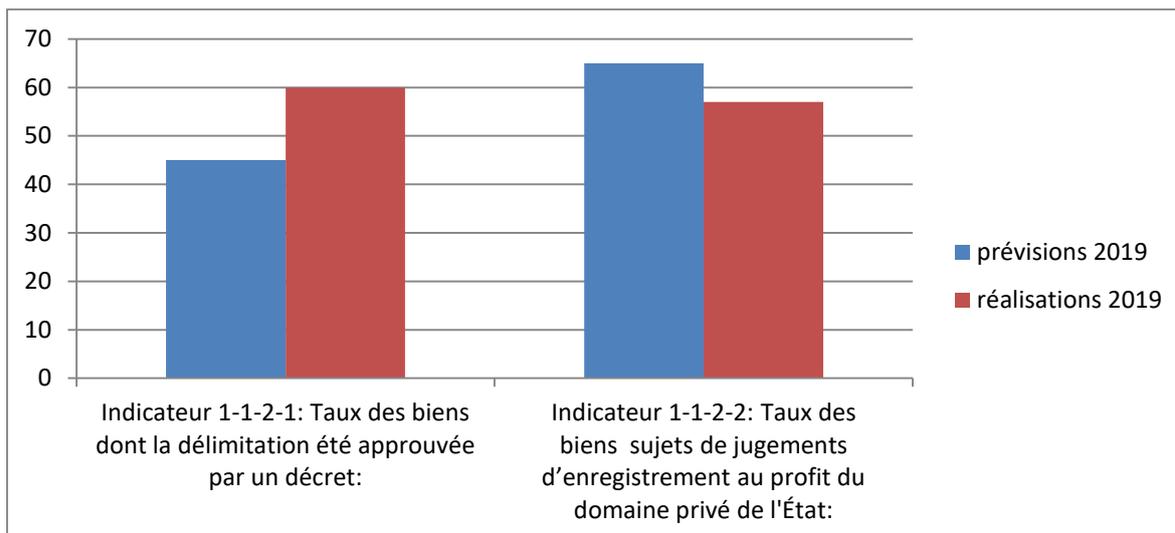
**Présentation de l'objectif :** préserver le domaine privé de l'Etat en le délimitant puis en procédant à son immatriculation afin d'obtenir un patrimoine exploitable dans divers projets de développement et protégés des attaques. Cet objectif contribue également à l'intégration de la composante foncière dans le cycle de développement du pays.

**Tableau n°6 :**

**Objectif 1.1.2: Préserver le domaine privé de l'État:**

Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisation de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalisation de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
					D=C -A	% D /A	E=C-B	% C /B
Indicateur 1-1-2-1: Taux des biens dont la délimitation été approuvée par un décret:	Pourcentage	60	45	60	0	0	15	133,33
Indicateur 1-1-2-2: Taux des biens sujets de jugements d'enregistrement au profit du domaine privé de l'État:	Pourcentage	58	65	57	-1	-1,72	-8	87,69

**Graphique n°6 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Préserver le domaine privé de l'État » pour 2019**



### Objectif 1.2.3: Gérer les biens domaniaux non agricoles :

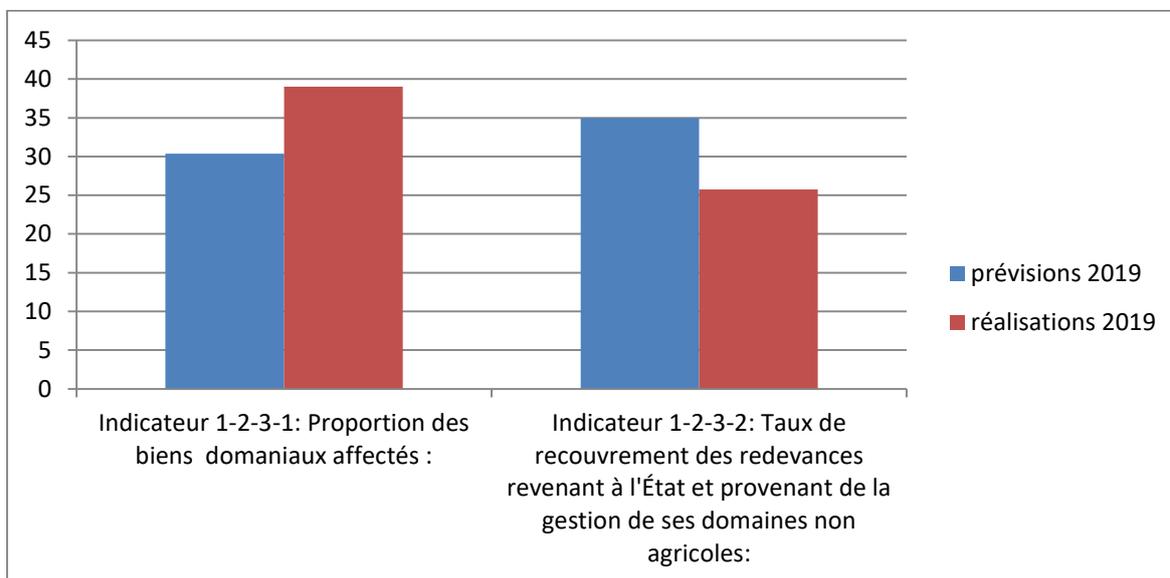
**Présentation de l'objectif :** la bonne utilisation des biens domaniaux non agricole et le soutien des ressources de l'État en fournissant un fond de biens non agricole suffisant, soit en affectant des biens domaniaux au profit des services publics pour la mise en œuvre de nouveaux projets, soit en les louant au profit des tiers ou en les cédant dans le cadre du règlement de situations immobilières en suspens.

**Tableau n°7 :**

### Objectif 1.2.3: Gérer les biens domaniaux non agricoles :

Objectif 1.2.3: Employer les immeubles domaniaux non agricoles :	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisation s de 2018 (A)	Prévision s 2019 (B)	Réalisation s de 2019 (C)	Comparaison n entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C -A	% D /A	E=C-B	% C /B
						Indicateur 1-2-3-1: Proportion des biens domaniaux affectés :	Pourcentage	44,38	30,38
Indicateur 1-2-3-2: Taux de recouvrement des redevances revenant à l'État et provenant de la gestion de ses domaines non agricoles:	Pourcentage	21,47	35	25,74	4,27	19,89	-9,26	73,54	

**Graphique n°7 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Gérer les biens domaniaux non agricoles» pour 2019**



**Objectif 1.3.4: Liquidier les immeubles relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers :**

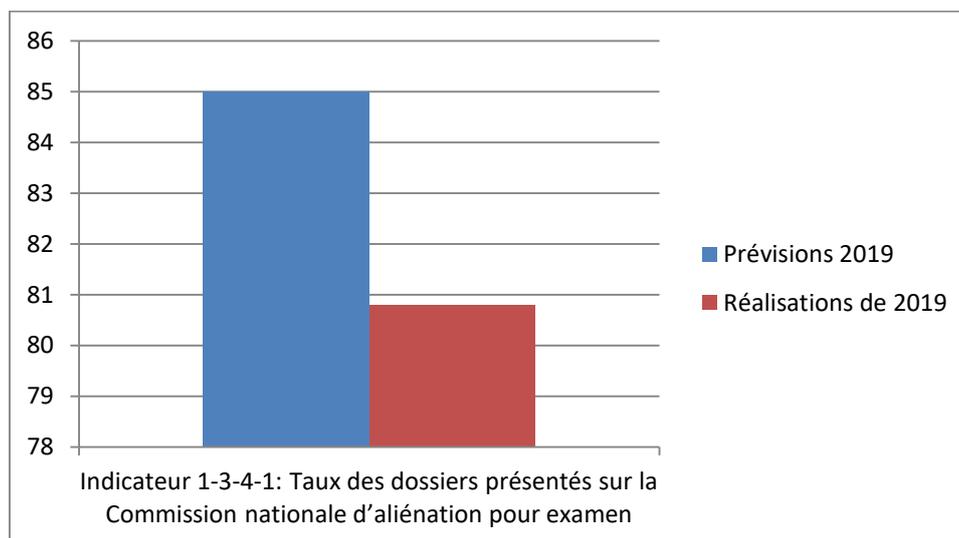
**Présentation de l'objectif :** augmenter le pourcentage des dossiers présentés à l'examen de la Commission nationale d'aliénation.

**Tableau n°8 :**

**Objectif 1.3.4: Liquider les immeubles relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers :**

Objectif 1.3.4: Liquider les immeubles relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers :	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalisations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D/A	E=C-B	% C/B
	Indicateur 1-3-4-1: Taux des dossiers présentés sur la Commission nationale d'aliénation pour examen	Pourcentage	92,25	85	80,8	-11,45	-12,41	-4,2	95,06

**Graphique n°8 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations des indicateurs de performance relatifs à Objectif: Liquider les immeubles relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers pour 2019**



**❖ Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019 :**

### **Objectif 1.1.1: Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics :**

#### **Indicateur 1-1-1-1: Pourcentage de la surface régularisée:**

Un taux de réalisation de 90,91% a été enregistré par rapport aux prévisions. On note la régularisation de 50% de la superficie à régulariser pour libérer l'emprise foncière au profit des projets publics contre des prévisions de 55% de la superficie à régulariser ~~eela~~ est dû à un certain nombre de raisons, dont les plus importantes sont :

- Le recours aux moyens disponible de l'administration,
- La dépendance de cet indicateur à d'autres acteurs externes concernant:
  - La préparation des plans,
  - La fourniture des reçus d'assurance,
  - L'enregistrement des contrats,
  - Le transfert de propriété.

### **Objectif 1.1.2: Préserver le domaine privé de l'État :**

#### **Indicateur 1-1-2-1 : Taux des immeubles dont la délimitation a été approuvée par un décret :**

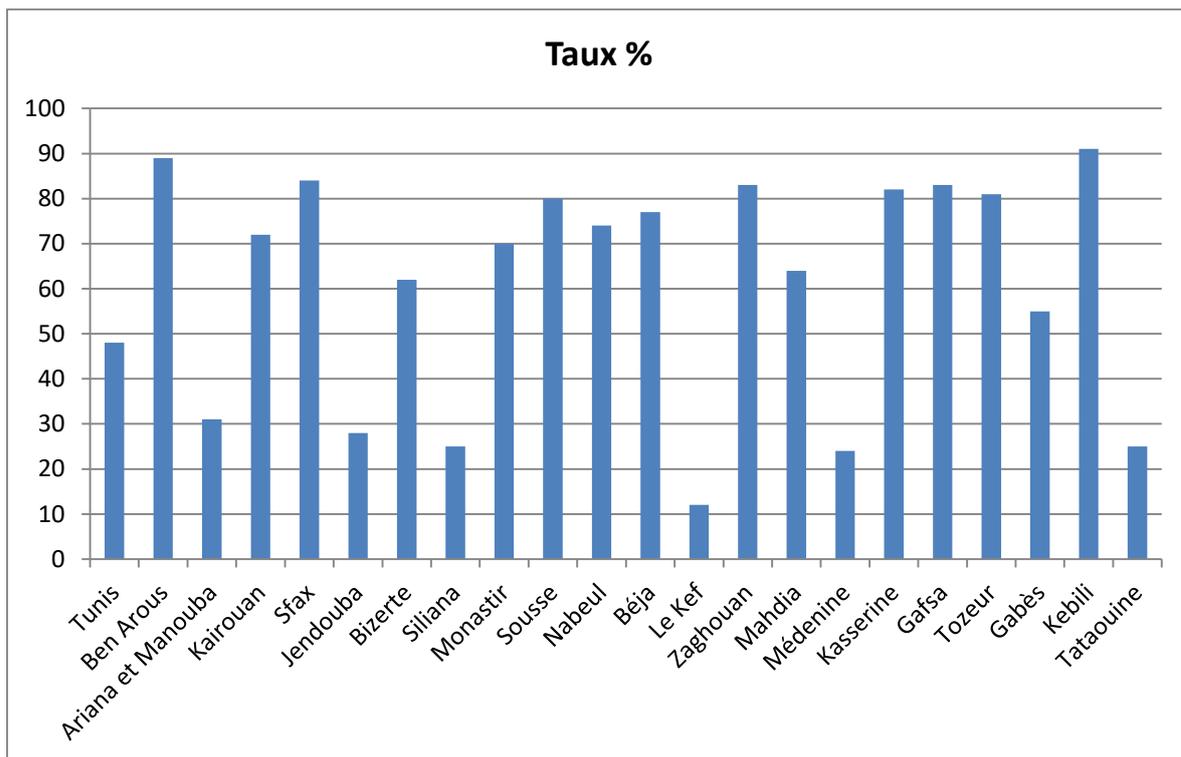
Bien qu'il existe de nombreux obstacles, dont les plus importants sont :

- ✓ Les juges ne se consacrent pas tout le temps pour présider les travaux des commissions.
- ✓ Un grand nombre de commissions ne disposent pas des moyens bureautiques nécessaires pour le travail, en particulier un véhicule administratif, pour mener à bien les différents travaux de recensement et de délimitation nécessitant des constats et des déplacements sur terrain.
- ✓ Diminution du capital foncier dans certains gouvernorats.

Un taux de réalisation de 133,33% a été enregistré par rapport aux estimations, à cet effet on note l'approbation par décret de la délimitation de 60% des biens immobiliers sujets de recensement de la part des commissions de recensement et de délimitation des terrains appartenant au domaine privé de l'État, ce qui représente un pourcentage dépassant les prévisions estimées à 45% en considérant le nombre de parcelles dont les délais de leur publication (6 mois) a expiré; en phase de préparation du rapport final par les commissions, et qui seront approuvées par décret. Ceci est dû à la limitation des travaux des commissions aux dossiers ouverts depuis des années en préparant soit leurs rapports définitifs ou les décisions de classement.

En outre, des taux de réalisation variables ont été enregistrés en ce qui concerne cet indicateur selon les régions, comme le montrent le tableau et le graphique suivants :

Gouvernorats	Taux %
Tunis	48
Ben Arous	89
Ariana et Manouba	31
Kairouan	72
Sfax	84
Jendouba	28
Bizerte	62
Siliana	25
Monastir	70
Sousse	80
Nabeul	74
Béja	77
Le Kef	12
Zaghouan	83
Mahdia	64
Médenine	24
Kasserine	82
Gafsa	83
Tozeur	81
Gabès	55
Kebili	91
Tataouine	25



L'écart entre les gouvernorats est dû à la date de création des commissions de recensement et de délimitation, qui diffèrent d'un gouvernorat à un autre. Exemple : la commission du gouvernorat de Tataouine est la dernière créée, ce qui explique le taux de 25%. Quant à la commission du gouvernorat du Kef, tous ses dossiers ont été détruits pendant la révolution ce qui a fallu leur reconstitution entraînant la suspension des travaux de la commission pendant plusieurs années. La commission du gouvernorat de Médenine a réalisé un taux de 24% à cause de l'abstention de ses membres, notamment son président, à trancher dans les dossiers ouverts pour le non octroi de leurs indemnités financières (la prime concerne une période qui dépasse 3 ans).

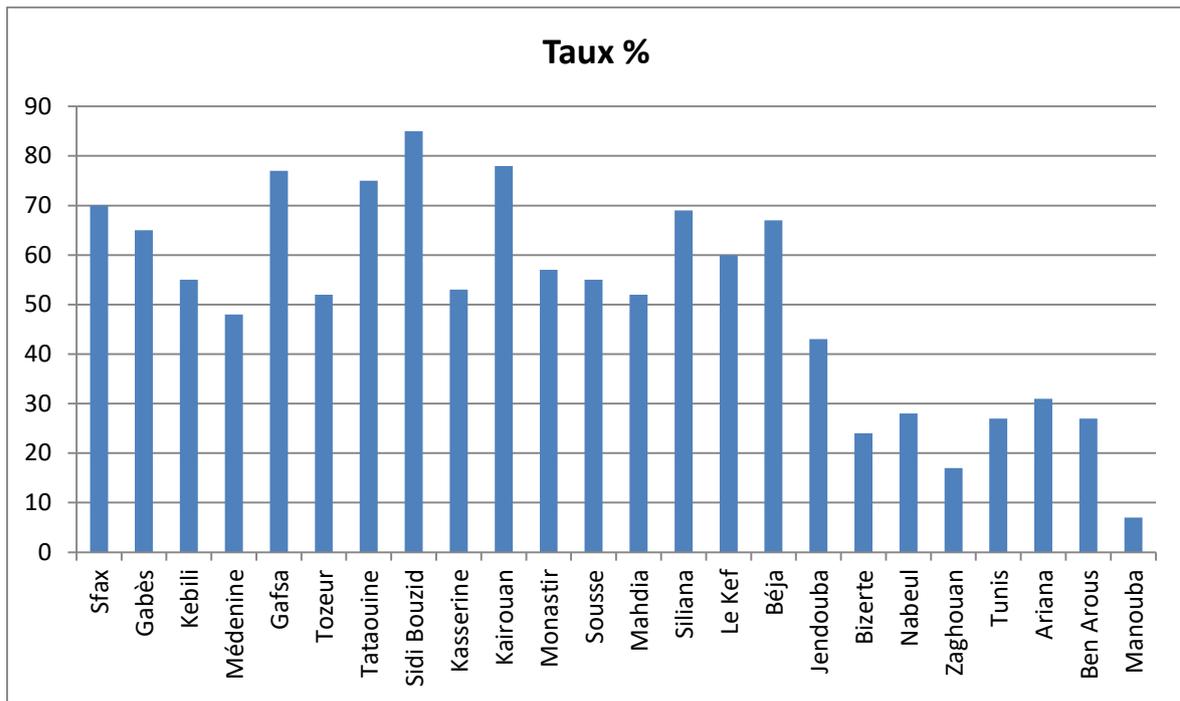
**Indicateur 1-1-2-2: Taux des biens immobiliers sujets de jugements d'immatriculation au profit du domaine privé de l'État:**

Un taux de réalisation de 87,69% a été enregistré par rapport aux prévisions, avec la programmation au cours de 2019 de l'immatriculation de 65% des biens immobiliers pour lesquels des demandes ont été soumises à la justice, en fonction du nombre de demandes d'enregistrement soumis par la direction de la délimitation, des enquêtes foncières et des études aux succursales du Tribunal immobilier qui a finalisé la plupart des procédures de régularisation nécessaires. L'immatriculation a concerné 57% des biens immobiliers au titre desquelles des demandes ont été soumise à la justice, ce qui représente un taux proche de ce

qui a été prévu.

En outre, des taux de réalisation variables ont été enregistrés en ce qui concerne cet indicateur selon les régions, comme le montrent le tableau et le graphique suivants :

Gouvernorats	Taux %
Sfax	70
Gabès	65
Kebili	55
Médenine	48
Gafsa	77
Tozeur	52
Tataouine	75
Sidi Bouzid	85
Kasserine	53
Kairouan	78
Monastir	57
Sousse	55
Mahdia	52
Siliana	69
Le Kef	60
Béja	67
Jendouba	43
Bizerte	24
Nabeul	28
Zaghouan	17
Tunis	27
Ariana	31
Ben Arous	27
Manouba	07



La disparité selon les gouvernorats est due au fait que le projet d'immatriculation immobilière a débuté avec l'enregistrement des écoles primaires, des établissements publics et des logements administratifs construits sur des biens immobiliers non enregistrés, dont la plupart se trouvent dans les gouvernorats de Sfax, Sidi Bouzid, Béja, Le Kef, Siliana, Mahdia, Sousse, Kasserine, Tataouine, Gafsa et Kairouan.

Quant au pourcentage de l'indicateur estimé à 7% dans le gouvernorat de la Manouba, cela est dû au fait que la plupart des écoles primaires et des établissements publics situés dans le gouvernorat sont construits sur des biens immobiliers immatriculés, et que la plupart des demandes relatives au fond foncier ont été soumises ces dernières années en enregistrant une longue durée de décision sur les demandes soumises à la justice et une difficulté de prouver la propriété de l'État.

Il est à noter que la période contentieuse prend beaucoup de temps pour les gouvernorats du Grand Tunis et les gouvernorats de Zaghouan et Nabeul, ce qui retarde la proclamation des jugements

### **Objectif 1.2.3: Gérer les biens domaniaux non agricoles :**

#### **Indicateur 1-2-3-1: Proportion des biens domaniaux affectés:**

Un taux de réalisation de 128,37% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, 39%, des biens domaniaux non agricoles ont été affectés contre des prévisions

d'affectation de 30,38%, et cela pour plusieurs raisons dont les plus importantes sont:

- La simplification des procédures de gestion du domaine privé non agricole de l'Etat,
- La délégation d'une partie des attributions de la Direction générale de la gestion et des ventes vers les directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières dans le cadre de l'appui à la décentralisation et dans le but de donner plus de flexibilité et d'accélérer le traitement des dossiers, ce qui a conduit à la réduction des délais d'exécution des dossiers et l'amélioration des indicateurs de rendement de l'administration malgré la présence de nombreuses insuffisances.

Cependant, la Direction générale de la gestion et des ventes souffre encore de nombreux problèmes, dont les plus importants sont :

- ✓ Le manque de moyens humains et logistiques mis à sa disposition,
- ✓ Le grand nombre de demandes relatives à des biens domaniaux, que ce soit par mode d'aliénation, de location ou d'affectation,
- ✓ La complexité et la longueur des procédures liées à l'affectation des immeubles domaniaux non agricoles, malgré leur simplification. En effet, l'affectation des biens domaniaux, par exemple, nécessite de consulter plusieurs parties relevant du ministère du domaine de l'Etat et des affaires foncières, telles que la Direction générale de la délimitation des domaines publics, les directions régionales de la propriété foncière, les directions régionales des domaines de l'État et des affaires foncières et dans certaines situations le chef du contentieux de l'État ou de certains ministères notamment les ministères de l'équipement, de l'habitat et de l'aménagement du territoire, de l'agriculture, des ressources en eau et de la pêche ... En plus, l'aliénation des biens domaniaux non agricoles nécessite que les dossiers soient présentés à l'attention de la commission consultative des opérations foncières après avis des ministères concernés.

Il est à noter que certains contrats non conclus au cours de l'année 2019 concernent pour la plupart des surfaces destinées à l'aliénation ayant satisfait toutes les conditions, mais demeurent en instance du paiement du prix de vente estimé par l'expert des domaines de l'Etat, (paiement du prix estimé dans son intégralité, ou le paiement de la première tranche en cas d'approbation du paiement par tranches par le comité consultatif des opérations immobilières). Ces surfaces n'ont pas été prises en compte parmi les surfaces objet d'aliénation, étant donné que le contrat n'est pas encore conclu.

Il convient également de préciser que cet indicateur ne reflète pas clairement les efforts consentis par l'administration pour l'étude des dossiers soumis et la réalisation des enquêtes y afférentes. En effet, les autorités compétentes peuvent consacrer beaucoup d'efforts et de

temps à l'étude des dossiers de demandes de location, d'affectation ou de vente sans que ces dossiers soient exploitables en définitive. En outre, l'augmentation du taux de réponses aux demandes d'emploi des biens domaniaux non agricoles, que ce soit par affectation, location ou par cession, ne doit pas occulter la nécessité de fournir un fond foncier domanial qui sert de réserve foncière pour soutenir les projets de développement à l'avenir.

**Indicateur 1-2-3-2: Taux de recouvrement des redevances revenant à l'État provenant de la gestion des domaines non agricoles:**

Un taux de réalisation de 73,54% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, le recouvrement a concerné 25,74% des redevances contre des prévisions de 35%. Bien que ce pourcentage a augmenté par rapport à 2018, ( 21,47%), il demeure en deçà des résultats attendus pour un certain nombre de raisons dont les plus importantes sont :

- ✓ Le manque de coordination entre les services de la mission des finances et la mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières, y compris les directions centrales et régionales,
- ✓ L'absence de tableaux détaillés des montants payés et des créances échues périodiquement et instantanément,
- ✓ La longueur et la complexité des procédures contentieuses au regard des créances échues qui n'ont pas été payées par les créanciers, ce qui a fait coûter à l'administration plus d'efforts et de temps,
- ✓ Le manque de ressources humaines.

Il convient également de noter qu'une grande partie de ces créances, concernant principalement la cession de terres domaniales au profit des structures publiques ou de personnes physiques, sera remboursé sous forme de versements échelonnés sur plusieurs années, après approbation de la commission consultative des opérations immobilières.

**Objectif 1.3.4: Liquidier les immeubles relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers :**

**Indicateur 1-3-4-1: Taux des dossiers présentés à la Commission nationale d'aliénation pour examen:**

Un taux d'exécution de 95,06% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, le taux des dossiers présentés à la Commission nationale d'aliénation pour examen a atteint 80,80% par rapport aux prévisions fixées à 85%, ceci est principalement dû

à:

- Le nombre de dossiers présentés à la Commission nationale d'aliénation a diminué par rapport au nombre de dossiers reçus par l'administration provenant de la Société Nationale Immobilière de Tunisie. Au cours de l'année 2019, 101 dossiers ont été présentés sur un total de 125 dossiers dont 98 dossiers reçus la même année,
- Un nombre important de dossiers reçus de la Société comprend des documents non actualisés, ce qui a contraint l'administration de contacter les parties concernées pour la mise en jour de ces documents.

### ❖ **Problèmes et difficultés liés à la mise en œuvre du programme et des sous-programmes :**

#### **Sous-programme : Acquisition et délimitation des domaines de l'État,**

##### **Objectif 1.1.1: Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics :**

- La longueur des délais de régularisation foncière des terrains concernés par l'emprise foncière des projets publics, ce qui freine la réalisation des projets programmés,
- Le grand nombre de structures intervenantes dans le processus de régularisation foncière et le retard qui en résulte dans la liquidation définitive des opérations financières, ce qui peut conduire à la non obtention des ordres d'expropriation dans des délais raisonnables,
- Le pourcentage élevé de dossiers non tranchés par les commissions de recensement et de conciliation et qui ont été renvoyés aux commissions d'acquisition au profit des projets publics.
- La délégation de certaines attributions aux directions régionales, notamment au niveau de la conclusion de contrats d'acquisition au profit de projets publics se heurte aux faibles capacités matérielles et humaines dont disposent les directions régionales, notamment le manque au niveau de cadres.

##### **Objectif 1.1.2: Préserver le domaine privé de l'État :**

- La longueur de la période requise pour les procédures liées aux demandes d'immatriculation soumises à la justice,
- Le manque de moyens humains nécessaire pour mettre en œuvre les programmes fixés,
- Les moyens logistiques limités mis à la disposition du programme pour le suivi des exigences du processus de délimitation et d'immatriculation foncière (équipements et

applications informatiques),

- L'indisponibilité de certaines pièces justificatives prouvant les droits de l'État,
- Le refus des citoyens de se présenter sur place pour témoigner devant le juge désigné, ce qui conduit au rejet des demandes pour procédures incomplètes,
- La méconnaissance des agents chargés du suivi de l'opération d'immatriculation des biens immobiliers au titre desquels des décrets d'approbation ont été promulgués depuis des années (deux ans ou plus), en particulier les terrains vacants et dont les piquets placés lors du processus de délimitation ont été supprimés, ce qui conduit à la demande de constat et de revoir la délimitation, entraînant des coûts supplémentaires et un prolongement des délais du traitement des affaires concernant les demandes d'immatriculation,
- Changement de certains présidents de commission d'une année judiciaire à une autre, ce qui nécessite un constat des biens immobiliers sujets d'un précédent recensement afin de déterminer leur situation réelle, ce qui entraîne un ralentissement de la résolution des dossiers faisant l'objet de rapports finaux.

#### **Sous-programme : Gestion du domaine privé de l'Etat,**

##### **Objectif 1.2.3: Gérer les biens domaniaux non agricoles :**

- La non-conclusion de la convention-cadre par entente directe entre la mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières et l'Office national des mines, en application des dispositions du décret n° 208-963 du 13 novembre 2018, relatif à l'exploitation des carrières de pierres et du sable appartenant à l'État.
- La complexité des procédures liées à l'emploi des biens domaniaux et la multiplicité des parties intervenantes,
- Le manque de coordination entre les agents des recettes des finances et l'administration en ce qui concerne le suivi des recouvrements des créances de l'État, ce qui a entravé l'étude de certains dossiers auxquels des créances constatées.

#### **Sous-programme : Liquidation des immeubles relevant de la propriété de l'État parmi les biens des étrangers.**

##### **Objectif 1.3.4: Liquider les immeubles relevant de la propriété de l'Etat parmi les biens des étrangers :**

- Des ressources humaines et matérielles limitées, incapables de confronter les pétitions et demandes accumulées des citoyens et le suivi de leurs issues,
- Difficulté à suivre la mise en œuvre des décisions de la Commission nationale d'aliénation

par la Société Nationale Immobilière de Tunisie,

- Les textes réglementant la propriété des étrangers, notamment le processus d'aliénation des immeubles appartenant à l'État conformément aux conventions, ne favorisent pas l'augmentation du rythme d'aliénation permettant la liquidation de ces propriétés en régularisant la situation des occupants en introduisant les immeubles concernés dans le cycle économique dans le cadre de la préservation des biens publics et d'épargner à l'Etat les frais des réparations et d'entretien, en plus des dangers potentiels, étant donné qu'une part importante de ces biens s'est détériorée.

Les textes juridiques et réglementaires relatifs aux biens des étrangers en vigueur ne contiennent pas de réponse à tous les cas et situations complexes présentés à la Commission nationale d'aliénation, ce qui oblige cette dernière à reporter l'examen et la décision sur certains dossiers jusqu'à la consultation d'autres structures, et la sollicitation de leur avis ou approfondir la recherche sur les situations présentées, et la demande de quelques documents complémentaires sur lesquels les membres de la commission peuvent s'appuyer pour trancher sur la question,

- Le décès d'un nombre important des premiers occupants des immeubles précités, ainsi que la multiplicité des héritiers et leurs conflits qui nuisent parfois à la préparation des dossiers afin que l'administration puisse s'y prononcer.

### ❖ Mesures proposées pour améliorer la performance :

#### **Sous-programme : Acquisition et délimitation des domaines de l'État**

##### **Objectif 1.1.1: Libérer l'emprise foncière au profit des projets publics :**

- Coordination entre les différents ministères concernés et les structures intervenantes dans l'opération foncière pour faire pression sur les délais nécessaires pour la régularisation, notamment en accélérant la préparation des plans de parcellisation définitive des immeubles compris dans l'emprise du projet et nécessaires à promulguer des décrets d'expropriation,
- Finaliser le cadre législatif régissant certaines sources d'acquisition des immeubles en faveur de la propriété de l'Etat par le biais de l'échange en nature,
- Continuer à déléguer certaines attributions aux directions régionales des domaines de l'État et des affaires foncières conformément aux dispositions du décret n° 1017-2011 du 21 juillet 2011 relatif à l'organisation des directions régionales des domaines de l'État et des affaires foncières dans le cadre de l'appui à la décentralisation.

### **Objectif 1.1.2: Préserver le domaine privé de l'État :**

- Intensifier le suivi des travaux des commissions de recensement et d'aliénation afin de promulguer les décrets d'approbation et l'entretien du fond foncier de l'Etat en soumettant des demandes d'immatriculation immédiatement après le délai légal prévu dans le décret du 18 juin 1918 relatif à la gestion et l'aliénation du domaine privé de l'État,
- Coordonner avec les différents ministères pour recenser les établissements et les logements leur appartenant, afin de les immatriculer et de les protéger des agressions,
- Coordonner avec les différents services de la mission (le chargé du contentieux d'Etat - les directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières – la direction générale des services communs) pour accélérer les procédures liées aux demandes d'immatriculation,
- Inciter les autorités locales à coopérer avec les agents du ministère des domaines de l'État et des affaires foncières pour fournir les éléments de preuve ; en amenant des témoins devant la justice pour fournir les données relatives aux biens immobiliers sujets de demandes d'immatriculation au profit de l'Etat,
- La nécessité de maintenir les juges présidents des commissions pour accélérer le règlement des dossiers en suspens et fixer un délai à cet effet, ce qui nécessite de mettre l'accent sur la disponibilité à plein temps des présidents des commissions,
- La nécessité de nommer des rapporteurs des commissions ayant une expérience dans le domaine foncier afin d'accélérer le processus de régularisation des dossiers en suspens.
- Coordonner avec les services de l'Office de Topographie et du Cadastre pour donner la priorité à la réalisation de la levée topographique des demandes liées aux biens domaniaux et pour faciliter l'accès des membres des commissions de recensement et d'aliénation pour la consultation des cartes et des titres fonciers liés aux dossiers sujets de recensement,
- Soutenir la direction générale de l'acquisition et de la délimitation avec les moyens logistiques et humains,
- Fournir les moyens nécessaires pour le travail des commissions de recensement et de la délimitation du domaine privé de l'État, notamment les voitures administratives, pour exécuter les constats nécessaires.

### **Sous-programme : Gestion du domaine privé de l'Etat,**

#### **Objectif 1.2.3: Gérer les biens domaniaux non agricoles :**

- Déléguer certaines attributions de la direction générale de la gestion et des ventes vers les directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières, comme le suivi de la

location des terres domaniales, le suivi de la location des biens immobiliers non agricoles (habitation ou commercial) et le suivi des recouvrements en coordination avec les paieries générales régionales dans le cadre de l'appui de l'orientation vers la décentralisation au sein du ministère et de l'étude des demandes d'aliénation,

- Coordination avec les services concernés par la mission des finances pour autoriser leurs services centraux et régionaux à fournir périodiquement à la mission chargée par des domaines de l'Etat et des affaires foncières (administration centrale et directions régionales) des listes détaillées des sommes payées et des créances échues,
- Allocation de crédits dans le budget de l'État pour conclure une convention par entente directe entre la mission des domaines de l'État et des affaires foncières et l'Office national des mines pour déterminer les réservoirs de matériaux de construction sur les terrains appartenant à la propriété privée de l'État et les diviser en carrières exploitables, qui permettront de valoriser ce type de réserve immobilier, en plus de maîtriser le stock de matériaux de construction et de rationaliser leur consommation,
- Approbation du manuel de procédures qui fixe les modalités de la gestion des carrières appartenant au domaine privé de l'État,
- Approbation du manuel de procédures qui fixe les modalités de gestion des biens immobiliers appartenant au domaine privé non agricole de l'Etat,
- Appui à la direction générale de la gestion et des ventes par des moyens logistiques et humains afin d'intensifier le contrôle périodique des biens domaniaux construits et non construits et attribuer le statut de police judiciaire aux agents chargés du contrôle physique et des constats sur terrain vu les harcèlements et les violences physiques et morales que subissent ces agents en permanence de la part des agresseurs.

### **Sous-programme : Liquidation des immeubles relevant de la propriété de l'État parmi les biens des étrangers.**

#### **Objectif 1.3.4: Liquider les immeubles relevant de l'Etat parmi les biens des étrangers :**

- Inciter la Société Nationale Immobilière de Tunisie à accorder une plus grande attention à ce dossier et à accélérer la mise en œuvre des décisions de la Commission Nationale d'aliénation pour épargner à l'Etat les frais des réparations et d'entretien
- Publier des textes juridiques et réglementaires qui facilitent l'opération d'aliénation selon des conditions et des critères objectifs adoptés par les membres de la Commission nationale d'aliénation afin que les décisions de ce Comité deviennent plus objectives en adoptant des

normes unifiées et fixées pour tous les dossiers et de limiter son pouvoir discrétionnaire et trouver une certaine adéquation entre l'intérêt du citoyen et la préservation des biens publics.

- La tenue régulière des réunions de la Commission nationale d'aliénation, en attendant la publication des textes juridiques et réglementaires approuvés par elle.

## **Programme**

### **« Gestion des biens agricoles »**

Responsable de programme :

Mr.ELOMRI Ezzeddine, Directeur général des biens agricoles

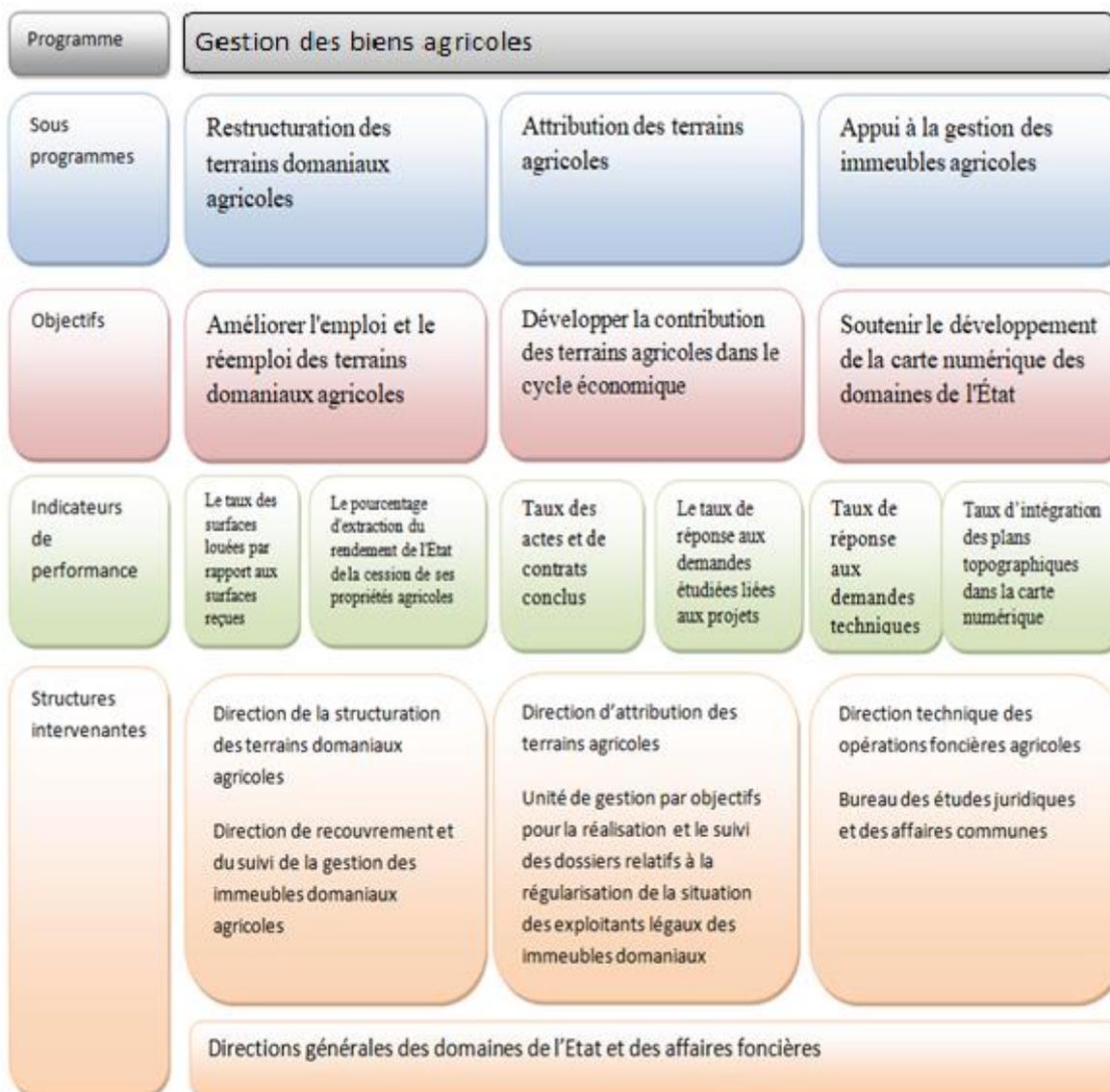
Du 17 novembre 2017 au 5 août 2019

Mr.HZAMI Mohammed, Directeur général des biens agricoles

Du 6 août 2019 au 31 décembre 2019

# 1) Présentation générale du programme « Gestion des biens agricoles » :

## 1.1 Cartographie du programme et des structures intervenantes :



Le programme de « Gestion des biens agricoles » contribue à la protection du fond foncier agricole de la dispersion et des agressions. Il veille à optimiser l'exploitation des terres agricoles en les liquidant, en suivant leur gestion et en rationalisant le processus de leur

affectation et réaffectation pour qu'ils s'intègrent et améliorent leur contribution au cycle économique du pays.

Le plan de la mission de « Gestion des biens agricoles » repose sur les grands axes stratégiques suivants :

- Développer la carte numérique du domaine agricole de l'Etat,
- S'attaquer aux agressions contre les biens domaniaux,
- Soutenir les ressources financières de l'État,
- Simplifier les procédures et réduire les délais.

## **2.1. Les sous-programmes :**

Le programme « Gestion des biens agricoles » comprend trois sous-programmes :

Sous-programme n° 1: Restructuration des terres domaniales agricoles,

Sous-programme n° 2: Attribution des terres agricoles ,

Sous-programme n° 3: Appui à la gestion des biens agricoles.

## **3.1. Objectifs et priorités du programme :**

Le programme « Gestion des immeubles agricoles » vise à atteindre les objectifs suivants :

- Améliorer affectation et réaffectation des biens domaniaux agricoles,
- Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle économique,
- Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État.

Tous les sous-programmes du programme « Gestion des biens agricoles » œuvrent à atteindre un certain nombre d'objectifs stratégiques via leurs activités suivantes :

### **Sous-programme n° 1: Restructuration des terres domaniales agricoles**

- Etudier les dossiers relatifs aux sociétés de mise en valeur et de développement agricole et aux différents lots agricoles, en coordination avec les services compétents du Ministère de l'Agriculture aux niveaux régional et central,
- Préparation des contrats de bail, des avenants et de résiliation des contrats au profit des sociétés de mise en valeur et de développement agricole,
- Suivi de la mise en œuvre des programmes de mise en valeur présentés par les sociétés de

mise en valeur et de développement agricole et les techniciens agricoles en coordination avec les services compétents du Ministère de l'Agriculture aux niveaux régional et central,

- Etudier les dossiers liés aux lots attribués aux techniciens et aux jeunes agriculteurs, en coordination avec les services compétents du ministère de l'Agriculture au niveau régional et central,
- Préparer et suivre les mises en enchères relatives à la location de terres domaniales agricoles.
- Contrôler et suivre la préparation des contrats, des avenants et des contrats de résiliation, ainsi que des contrats d'usufruit au profit des techniciens et des jeunes agriculteurs, et des contrats de location à court et moyen terme, et en assurer le suivi.
- Etudier les demandes contenues dans les différentes requêtes,
- Remettre les attestations de paiement et de main levée d'hypothèque et les attestations de main levée sur la condition de déchéance,
- Préparer les décisions déchéance,
- Remise des autorisations de vente,
- Suivi des affaires judiciaires foncières,
- Préparation des dossiers de prolongation de la période de location.

### **Sous-programme n° 2 : Attribution des terres agricoles**

- Régularisation de la situation des terres domaniales agricoles,
- Affectation des terres domaniales agricoles,
- Elaborer les conventions d'attribution de la servitude, du droit de passage et de l'occupation temporaire des terres domaniales agricoles,
- Donner un avis sur le changement du statut des terres domaniales agricoles,
- Liquidation des terrains de dotations soumises au régime d'enzel,
- Régularisation des anciens échanges et donner l'avis concernant la gestion des biens domaniaux agricoles dans le cadre des nouveaux échanges,
- Cession des terres domaniales agricoles par décret.

### **Sous-programme n° 3: Appui à la gestion des biens agricoles :**

- Levée topographique à travers des marchés publics ou à travers les services techniques de l'administration pour réaliser des plans numériques comme travaux préparatoires pour les deux sous-programmes précédents.
- Effectuer des enquêtes foncières régulières sur tout le territoire ou des enquêtes foncières

intégrales dans la région du Grand Tunis en réponse aux demandes reçues par l'administration ou pour le constat du statut de gestion de ces surfaces afin de suivre l'exploitation des biens agricoles et rechercher l'éligibilité de ceux qui les gèrent.

- L'acquisition et l'entretien de tous les moyens nécessaires pour les travaux techniques afin de soutenir les services techniques centraux et régionaux dans le but d'améliorer les conditions de travail.
- Appui administratif, matériel et juridique de l'ensemble du programme : gestion administrative, mise à disposition de moyens de transport et des ressources humaines, amélioration des cadres juridiques et élaboration de textes juridiques ...
- Intégration des plans topographiques dans la carte numérique des domaines agricoles de l'État.

## **2) Présentation de la performance du programme « Gestion des biens agricoles » pour 2019 :**

### **1.2. Présentation de l'exécution du budget du programme :**

#### **✓ Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) :**

- Les prévisions budgétaires totales du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019 (compte tenu des crédits complémentaires) s'élèvent à: 3796,783 mille dinars (soit 5,45% des prévisions totales du budget de la mission pour l'année 2019), réparties en fonction de la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit:
  - Dépenses de fonctionnement : 2996,783 milles dinars (ce qui représente 78,93% des prévisions totales du budget du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019).
  - Dépenses de développement : 800,000 mille dinars (ce qui représente 21,07% des prévisions totales du budget du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019).
- Les dépenses totales du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019 se sont élevées à 3526,913 mille dinars (soit 4,97% des dépenses totales de la mission pour

2019, et un taux de réalisation de 92,89% des dépenses prévues pour le programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019), ventilées selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit:

- Dépenses de fonctionnement : 2790,410 mille dinars (ce qui représente 79,12% des dépenses totales du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 93,11% des prévisions des dépenses de gestion pour le programme pour l'année 2019).
- Dépenses de développement : 736,503 mille dinars (ce qui représente 20,88% des dépenses totales du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 92,06% des prévisions des dépenses de développement pour le programme pour l'année 2019).

**Tableau 9 : Exécution du budget du programme « Gestion des immeubles agricoles » pour l'année 2019 par rapport aux prévisions**  
**Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)**

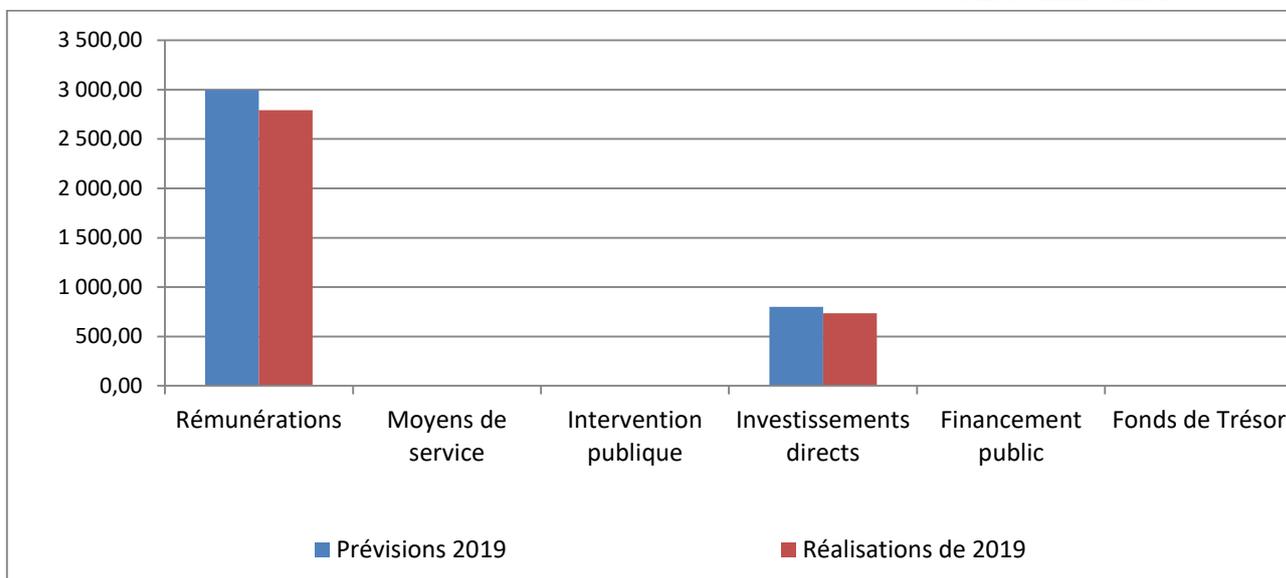
Unité : mille dinars

Intitulé	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 Initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b>Dépenses de fonctionnement</b>	<b>2 996,783</b>	<b>2 996,783</b>	<b>2 790,410</b>	<b>-206,373</b>	<b>93,11</b>
Rémunérations	2 996,783	2 996,783	2 790,410	-206,373	93,11
Moyens de service					
Intervention publique					
<b>Dépenses de développement</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>736,503</b>	<b>-63,497</b>	<b>92,06</b>
<b>Investissements directs</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>736,503</b>	<b>-63,497</b>	<b>92,06</b>
Sur le budget	800	800	736,503	-63,497	92,06
Sur les prêts extérieurs					
<b>Financement public</b>					
Sur le budget					
Sur les prêts extérieurs					
<b>Fonds de Trésor</b>					
<b>Total</b>	<b>3 796,783</b>	<b>3 796,783</b>	<b>3 526,913</b>	<b>-269,870</b>	<b>92,89</b>

(\*) Hors ressources propres des établissements.

**Graphique 9 : Comparaison entre réalisations et prévisions (LF Complémentaire) du budget du programme « Gestion des immeubles agricoles» pour 2019**  
**Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)**

Unité : mille dinars



✓ **Par sous-programme :**

• Les prévisions budgétaires totales pour le programme « Gestion des biens agricoles » pour 2019 (compte tenu des crédits complémentaires) sont réparties selon les sous-programmes comme suit :

✓ Le sous-programme « Restructuration des terres domaniales agricoles » : 142,635 mille dinars (ce qui représente 3,76% des prévisions totales du budget du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019).

✓ Le sous-programme « Attribution des terres agricoles » : 261,783 mille dinars (soit 6,89% des prévisions totales du budget du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019).

✓ Le sous-programme « Appui à la gestion des biens agricoles » : 3392,365 mille dinars (ce qui représente 89,35% des prévisions totales du budget du programme « Gestion des immeubles agricoles » pour l'année 2019).

• Les dépenses totales du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019 sont réparties selon les sous-programmes comme suit:

✓ Le sous-programme « Restructuration des terres domaniales agricoles » : 135,553 mille dinars (ce qui représente 3,84% du total des dépenses du programme « Gestion des biens agricoles » de 2019 et un taux de réalisation de 95,03% des prévisions de dépenses du sous-programme «Restructuration des terres domaniales agricoles » pour l'année 2019).

✓ Le sous-programme « Attribution des terres agricoles » : 233,428 mille dinars (ce qui représente 6,62% des dépenses totales du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 89,17% des prévisions des dépenses du sous-programme « Attribution des terres agricoles » pour l'année 2019).

✓ Le sous-programme « Appui à la gestion des immeubles agricoles » : 3157,932 mille dinars (ce qui représente 89,54% des dépenses totales du programme « Gestion des biens agricoles » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 93,09% des prévisions des dépenses du sous-programme «Appui à la gestion des biens agricoles» pour l'année 2019).

**Tableau 10 : Exécution du budget du programme « Gestion des biens agricoles »  
pour l'année 2019 par rapport aux prévisions  
Répartition par programmes (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

Intitulé	Prévisions 2019		Réalisation s 2019 (2)	Réalisation par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 Initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<u>Sous-programme n° 1:</u> Restructuration des terres domaniales agricoles,	142,635	142,635	135,553	-7,082	95,03
<u>Sous-programme n° 2:</u> Attribution des terres agricoles	261,783	261,783	233,428	-28,355	89,17
<u>Sous-programme n° 3:</u> Appui à la gestion des biens agricoles	3 392,365	3 392,365	3 157,932	-234,433	93,09
<b>Total</b>	<b>3 796,783</b>	<b>3 796,783</b>	<b>3 526,913</b>	<b>-269,870</b>	<b>92,89</b>

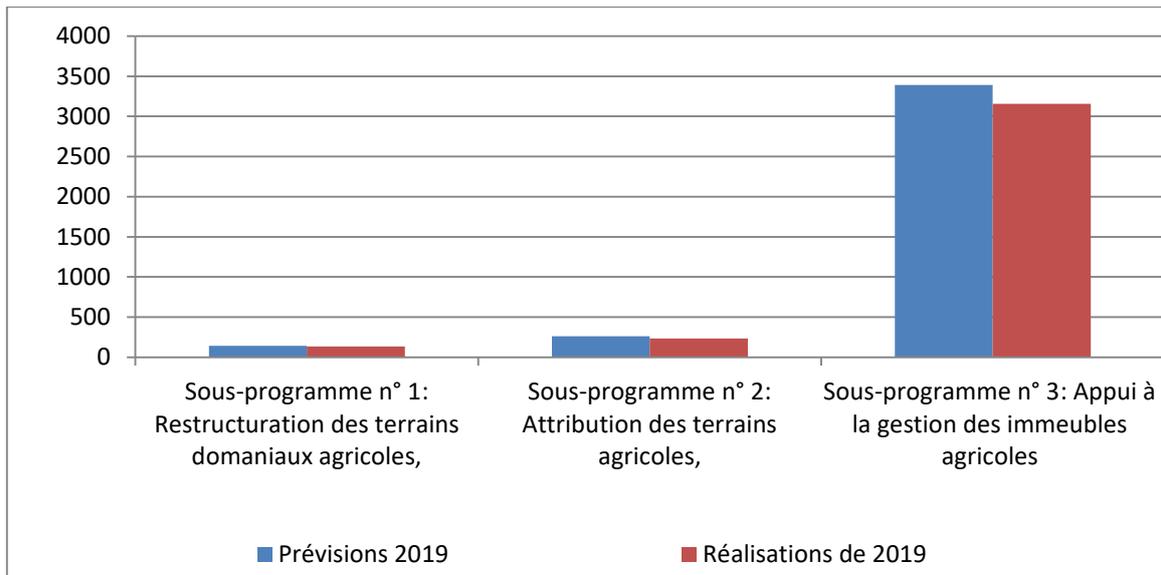
(\*) Hors ressources propres des établissements.

**Comparaison entre les réalisations et prévisions (LF Complémentaire) du budget  
du programme**

**« Gestion des immeubles agricoles » pour 2019**

**Répartition par sous programmes (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars



**2.2. Présentation et analyse des résultats de performance du programme pour l'année 2019 :**

➤ **Les principales réformes et objectifs stratégiques réalisés :**

**Objectif 2.1.1: Améliorer l'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles :**

Les efforts de l'administration au cours de l'année 2019 dans le cadre de l'amélioration de l'emploi et du réemploi des terres domaniales agricoles ont porté sur :

- La révision et la mise à jour du projet de manuel de procédures relatif aux biens domaniaux agricoles,
- La révision des critères de location des biens domaniaux agricoles inclus dans le programme de restructuration des terres domaniales agricoles,
- La publication de la note de service n° 8/8/M du 25 février 2019 concernant la fixation de la durée raisonnable, incluse dans la consultation relative au tribunal administratif, n°646/2015 du 7 mai 2015, concernant le certificat de main levée sur les conditions de

résiliation incluses dans les contrats de cession des biens domaniaux agricoles.

- Coordination avec la Direction générale des technologies de l'information et l'Administration électronique pour faire les ajustements nécessaires sur le système informatique afin qu'il puisse héberger toutes les données requises pour remplir le certificat de main levée sur la condition de déchéance,
- L'émission de la note de service n° 9/8/M du 23 avril 2019 adressé aux directeurs régionaux des domaines de l'Etat et des affaires foncières concernant le paiement des dettes des sociétés de mise en valeur et de développement agricoles et le reste des catégories de locataires.
- La publication d'une note de service n° 2/8/M du 15 janvier 2019, sur le rappel de l'obligation de la constatation des contrats relatifs aux domaines de l'Etat et le recouvrement des créances,
- Prolongation des délais d'application de l'article 85 de la loi n° 56-2018 du 27 décembre 2018 relative à la loi de finances pour l'année 2019 en vertu de l'article 53 de la loi n° 78-2019 du 23 décembre 2019, comprenant les procédures de l'exonération des loyers des biens domaniaux agricoles de payer les loyers et pour toutes les années où ils n'ont pas bénéficié d'eau d'irrigation à l'intérieur des régions agricoles irriguées, conformément à des certificats délivrés par les commissariats régionaux de développement agricole,
- Préparation du projet de circulaire commune entre le ministère de l'Agriculture, des Ressources en eau et de la Pêche, le ministère des Finances et le ministère des domaines de l'État et des Affaires foncières sur le renforcement de la coordination pour le recouvrement des recettes des domaines privés de l'État,
- Mener une série d'efforts avec les services du ministère des Finances pour surmonter les difficultés qui empêchent l'augmentation des taux de recouvrement liés aux recettes domaniales.

### **Objectif 2.3.3: Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État:**

Dans le cadre de l'appui au développement de la carte numérique des domaines de l'Etat, un ensemble d'activités a été réalisé au cours de l'année 2019:

- Le soutien de l'administration avec deux appareils de positionnement par satellite de haute précision GNSS afin de faciliter et d'accélérer les opérations de levée topographique des biens domaniaux agricoles.
- Soutenir l'administration avec des autorisations d'exploitation des applications graphiques afin d'accélérer le processus de numérisation des plans de lotissements fonciers et leur

intégration dans la carte numérique.

➤ **Les principales réalisations et activités réalisées pour atteindre les objectifs du programme**

**Objectif 2.1.1: Améliorer l'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles :**

- Conclusion de contrats de bail des fermes domaniales agricoles, objet de la liste n°35, au profit des sociétés de mise en valeur et de développement agricole,
- Préparer les dossiers techniques des fermes domaniales agricoles faisant l'objet de la liste numéro n°36 afin de conclure des contrats de bail au profit des sociétés de mise en valeur et de développement agricoles,
- Conclusion de 49 contrats de bail via la publication et les enchères publiques sur une superficie de 1460 ha 09 Ares 95 Centiares, et 179 contrats de bail de gré à gré sur une superficie de 769 Ha78 Are 24 Centiares,
- Location de 212 parcelles agricoles pour de chômeurs parmi les titulaires de diplômes supérieurs sur une superficie approximative égale à 3479 hectares.
- Conclusion de 17 contrats de bail au profit des techniciens agricoles pour une superficie de 467 hectares,
- La conclusion de 9 contrats de bail au profit des jeunes agriculteurs, des coopératifs, et des anciens ouvriers sur une superficie de 174 hectares,
- Attribution du droit d'usufruit au profit de 377 techniciens et jeunes agriculteurs, avec l'autorisation pour l'hypothéquer pour 211 d'entre eux,
- Recouvrement d'un montant total de 16 878 846, 341 dinars, répartis entre location, aliénations et autres revenus.

**Objectif 2.2.2: Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle économique:**

- Dans le cadre du règlement du statut des exploitants légaux des biens domaniaux agricoles, 209 contrats ont été conclus et 177 situations ont été approuvées en vertu de décrets gouvernementaux,
- Dans le cadre de la liquidation de la situation des anciens échanges examinée par les comités consultatifs d'affectation et qui a obtenu son accord et l'approbation gouvernementale, la superficie totale des biens domaniaux agricoles en échange a atteint 234

hectares,

- Dans le cadre des conventions de servitudes, des conventions à court terme et des contrats de bail à long terme, 84 dossiers ont été réalisés sur une superficie d'environ 430 hectares, relatifs à des terres domaniales affectés au profit des collectivités locales, les entreprises publiques et privés et certaines autres structures.

### **Objectif 2.3.3: Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État:**

- Réalisation de 126 constats à Mornag, sur une superficie de 605 hectares, dans le cadre du programme d'inventaire des biens domaniaux agricoles à Ben Arous,
- Constat de 9 biens domaniaux agricoles dans les gouvernorats de Zaghouan, Ben Arous, Tunis et Manouba, en réponse aux différentes demandes émises par les autorités centrales et régionales,
- Préparation des dossiers techniques des biens domaniaux agricoles faisant l'objet de la liste n ° 36,
- Réalisation de constats conjoints et de séances de travail dans le cadre de la régularisation de la situation foncière de la ferme militaire «Zayana» située à Fondouk Jedid de la délégation Grombalia du gouvernorat de Nabeul,
- Réalisation de constat conjoints et de séances de travail dans le cadre de la mise en œuvre du projet exceptionnel sollicité par l'Agence Foncière de l'Habitat pour offrir 10000 lotissements avant fin 2020,
- Réalisation de levée topographique des biens domaniaux agricoles aux gouvernorats de Nabeul et Béja sur une superficie de 508 hectares,
- Contrôler les travaux, objet d'un marché relatif à la réalisation de plans de lotissements fonciers numériques sur une superficie de 7596 hectares,
- Intégration d'environ 12532 Ha dans la carte numérique.

### **➤ Présentation des objectifs stratégiques du programme :**

#### **Objectif 2.1.1: Améliorer l'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles :**

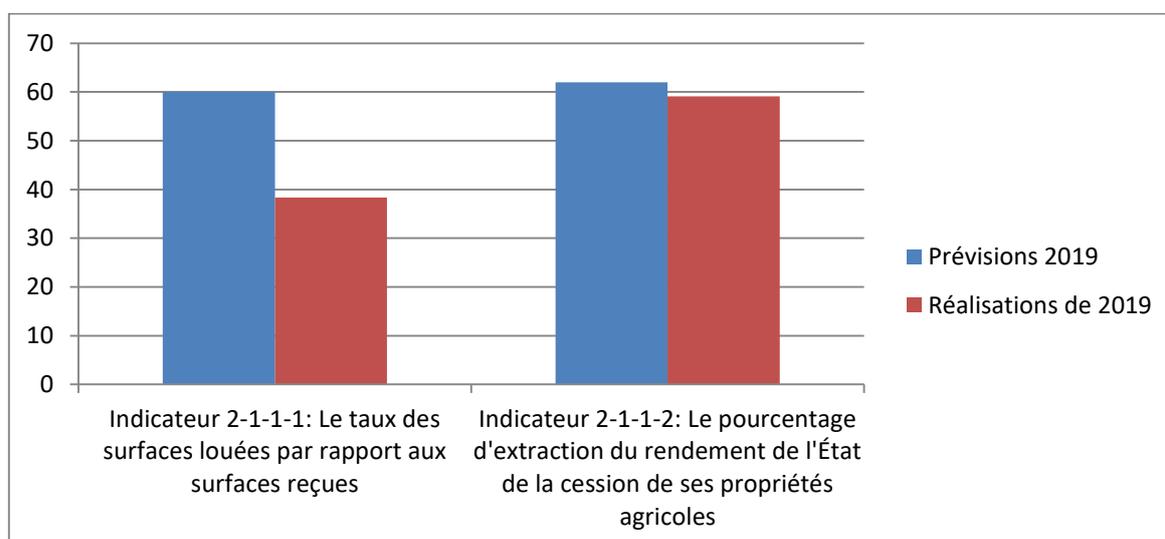
**Présentation de l'objectif :** L'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles,

dans le cadre ou en dehors de la restructuration, en les louant aux sociétés de mise en valeur et de développement agricole ou sous forme de parcelles pour les techniciens agricoles et les jeunes agriculteurs, ou en louant par la publication et les enchères publique afin que les terres domaniales agricoles ne restent pas abandonnées et jusqu'à ce qu'elles soient exploitées de la meilleure façon. L'affectation se fait généralement sur des terres domaniales agricoles vacantes et le réemploi sur des terres domaniales agricoles récupérés.

**Tableau n°11 : Objectif 2.1.1: Améliorer l'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles :**

Objectif 2.1.1: Améliorer l'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles :	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisation s de 2018 (A)	Prévision s 2019 (B)	Réalisation s de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C -A	% D /A	E=C-B	% C /B
						Indicateur 2-1-1-1: Le taux des surfaces louées par rapport aux surfaces reçues	Pourcentage	44,45	60
Indicateur 2-1-1-2: Le Taux de recouvrement des redevances revenant à l'Etat de la gestion de ses propriétés agricoles	Pourcentage	60,78	62	59,12	-1,66	-2,73	-2,88	95,35	

**Graphique n°11 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Améliorer l'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles» pour 2019**



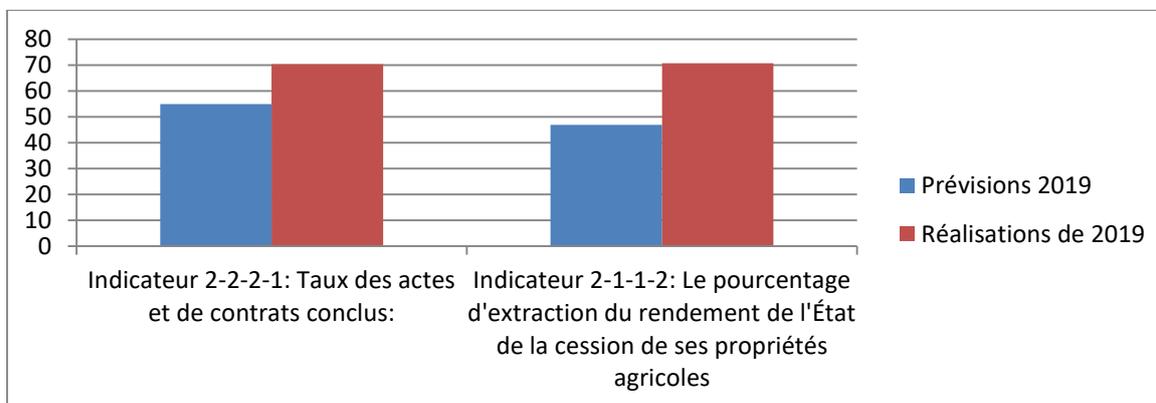
**Objectif 2.2.2 : Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle économique :**

**Présentation de l'objectif :** La régularisation et la liquidation des terres agricoles afin qu'elles puissent être exploitées de manière optimale et ainsi augmenter leur productivité, ce qui impactera positivement le secteur agricole qui représente un principal pilier de l'économie du pays, et affectation des terres domaniales agricoles **au** profit des projets publics stimulant à leur tour l'économie du pays.

**Tableau n°12 : Objectif 2.2.2: Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle économique :**

Objectif 2.2.2: Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalizations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalizations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D /A	E=C-B	% C /B
						Indicateur 2-2-2-1: Taux des actes et de contrats conclus:	Pourcentage		55
Indicateur 2-1-1-2: Taux de réponses aux demandes étudiées relatives à des projets	Pourcentage	38,2	47	70,83	32,63	85,42	23,83	150,7	

**Graphique n°12 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle économique» pour 2019**



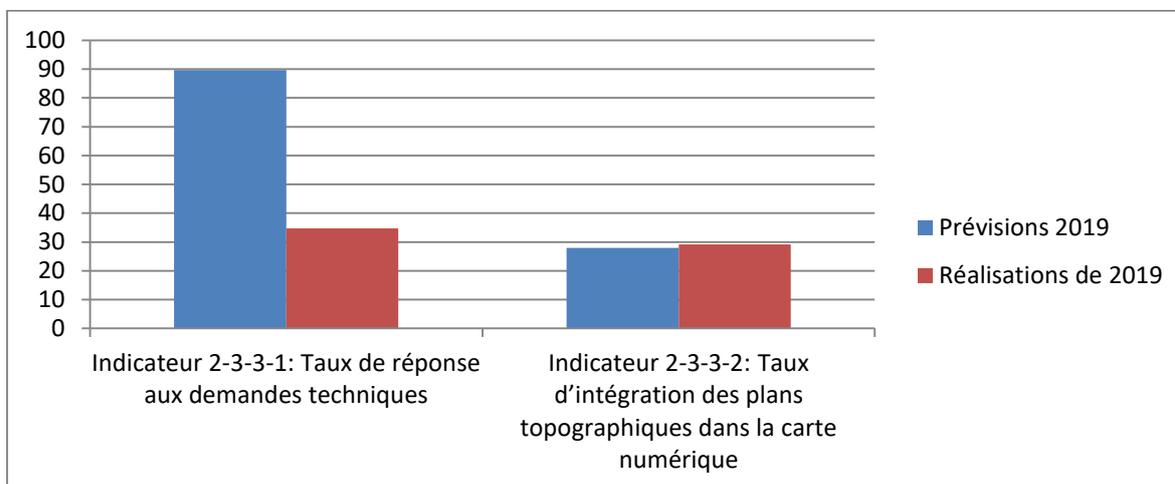
**Objectif 2.3.3 : Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État:**

**Présentation de l'objectif :** Répondre aux différentes demandes de levée et d'enquêtes reçues, en fournissant des plans de lotissements fonciers, en contrôlant la bonne exploitation des terres agricoles, en préparant des rapports y rattachés, et en incluant des plans topographiques dans la carte numérique des domaines agricoles de l'État.

**Tableau n°13 : Objectif 2.3.3: Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État:**

Objectif 2.3.3: Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalizations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalizations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D /A	E=C-B	% C /B
						Indicateur 2-3-3-1: Taux de réponse aux demandes techniques	Pourcentage	13,77	89,69
Indicateur 2-3-3-2: Taux d'intégration des plans topographiques dans la carte numérique	Pourcentage	26,2	28	29,17	2,97	11,34	1,17	104,18	

**Graphique n°13 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État» pour 2019**



➤ **Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019 :**

**Objectif 2.1.1: Améliorer l'emploi et le réemploi des terres domaniales agricoles :**

**Indicateur 2-1-1-1: Le taux des surfaces louées par rapport aux surfaces reçues:**

Un taux de réalisation de 63,92% a été enregistré par rapport aux prévisions, en effet, 38,65% des surfaces reçues ont été louées contre des prévisions de 60%, ceci est dû à d'un certain nombre de raisons, dont les plus importantes sont :

- L'existence de problèmes d'insertion des titres fonciers au niveau des directions régionales relatives à l'obtention de certificats de propriété, de titres fonciers ou d'exemplaires des titres fonciers et des difficultés à réaliser des opérations de levée topographique,
- Des obstacles dans la correction des données au niveau des modèles de projets de contrats de bail,
- La réception des dossiers juridiques des sociétés de mise en valeur et de développement agricole annoncés au niveau de la liste n° 36 au cours du quatrième trimestre 2019.

**Indicateur 2-1-1-2: Le taux de recouvrement des redevances de l'État provenant de la gestion de ses propriétés agricoles:**

Un taux de réalisation de 95,35% a été enregistré par rapport aux prévisions, 59,12% des redevances revenant à l'État ont été recouverts contre des prévisions de 62% du à un ensemble de raisons dont les plus importantes sont :

- ✓ La difficulté de suivre l'opération de recouvrement, en l'absence de mécanismes de coordination entre les services des domaines de l'Etat et des affaires foncières, et les services du ministère des Finances auprès des quels les contrats de bail et de vente sont constatés,
- ✓ La promulgation de la loi n° 78-2019 du 23 décembre 2019 relative à la loi de finances pour l'année 2020, qui a approuvé, dans son article 53, l'exonération de certaines catégories de locataires des immeubles domaniaux agricoles, des redevances de location.

### **Objectif 2.2.2 : Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle économique:**

#### **Indicateur 2-2-2-1: Taux des actes et des contrats conclus:**

Un taux de réalisation de 128,11% a été enregistré par rapport aux prévisions, 70,46% des actes et des contrats ont été conclus contre des prévisions de 55%, cela est dû à un certain nombre de raisons, dont les plus importantes sont :

- ✓ La contribution positive de l'unité de gestion par objectifs pour la régularisation du statut des exploitants légaux des biens domaniaux agricoles créée conformément au décret n° 2015-1870 du 20 novembre 2015,
- ✓ Fourniture par les demandeurs de régularisation de tous les documents requis.

#### **Indicateur 2-2-2-2 : Le taux de réponse aux demandes étudiées liées aux projets :**

Un taux de réalisation de 150,70% a été enregistré par rapport aux prévisions, les demandes étudiées relatives aux projets ont été traitées à concurrence de 70,83%, par rapport aux prévisions estimées à de 47%, pour un certain nombre de raisons, dont la plus importante revient au nombre élevé des dossiers acceptés.

### **Objectif 2.3.3: Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État:**

#### **Indicateur 2-3-3-1 : Taux de réponse aux demandes techniques :**

Un taux de réalisation de 38,66% a été enregistré par rapport aux prévisions, les demandes techniques ont atteint un taux de 34,67% contre des prévisions de 89,69%. Cela est dû à un

certain nombre de raisons, dont les plus importantes sont :

✓ Le manque des moyens matériels et humaines notamment les véhicules et les chauffeurs pour les enquêtes sur le terrain et la réalisation des opérations de levée topographique,

✓ Donner la priorité au suivi des dossiers techniques du marché relatifs aux plans de lotissements fonciers en raison des délais qui leur sont fixés, au détriment de la réalisation des travaux topographiques par les équipes de mesure de l'administration centrale.

### **Indicateur 2-3-3-2: Taux d'intégration des plans topographiques dans la carte numérique:**

Un taux de réalisation de 104,18% a été enregistré par rapport aux prévisions, 29,17% des plans topographiques ont été inclus dans la carte numérique contre des prévisions de 28%, dû à un certain nombre de raisons notamment la priorité donnée au traitement des plans de lotissements fonciers et à leur intégration dans la carte numérique par les équipes de mesure de l'administration centrale, au détriment de la réalisation des opérations de levée topographique.

#### ➤ **Enjeux, difficultés et mesures à entreprendre pour l'atteinte de la performance du programme**

##### ❖ **Problématiques rencontrées pour la réalisation des objectifs :**

#### • **Le sous-programme « Restructuration des terres domaniales agricoles » :**

#### **Objectif 2.1.1: Améliorer l'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles :**

- Absences des données relatives aux sommes annuellement constatés et stipulées dans les contrats de bail, au niveau de l'application relative à la gestion des biens agricoles,
- L'absence d'application informatique concernant le suivi des différents dossiers reçus par l'administration,
- Longueur des délais de réaffectation pour des biens domaniaux agricoles, ce qui les rend vulnérable aux abus et à la négligence,

- L'existence de certaines problématiques liées à la prise en compte des titres fonciers et des parcelles de terrains non enregistrées, notamment au niveau régional,
- Manque de ressources humaines et matérielles.

- **Le sous-programme « Attribution des terres agricoles » :**

**Objectif 2.2.2: Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle économique:**

- Défaut de mise en œuvre des dispositions du décret n° 2011-1017 du 21 juillet 2011 fixant les attributions et l'organisation des directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières, concernant l'étude et la mise en œuvre des décisions d'affectation et des conventions au niveau régional,
- Ressources financières et humaines limitées.

- **Le sous-programme « Appui à la gestion des immeubles agricoles » :**

**Objectif 2.3.3: Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État:**

- Manque de ressources humaines et matérielles, relatives notamment à:
  - ✓ Non obtention des voitures à quatre roues motrices,
  - ✓ Non obtention des ordinateurs au cours de l'année 2019,
  - ✓ L'administration n'a pas été renforcée par des agents spécialisés dans les domaines de la levée topographique et la géographie numérique.
- L'incapacité d'intensifier l'opération de l'inventaire sur terrain des biens domaniaux agricoles,
- La diminution de la fréquence des opérations de levée topographiques

❖ **Mesures proposées pour améliorer la performance :**

- **Le sous-programme « Restructuration des terres domaniales agricoles » :**

**Objectif 2.1.1: Améliorer l'affectation et la réaffectation des terres domaniales agricoles :**

- Appui de l'administration par des ressources humaines et matérielles,

- Permettre aux agents et cadres de suivre des formations dans les domaines de l'informatique et de la gestion du budget par objectifs,
- Sensibiliser davantage les directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières, afin d'impliquer leurs employés dans le programme de gestion des biens agricoles et d'accorder l'attention au processus d'insertion des titres fonciers et des parcelles non enregistrées,
- Poursuivre l'intégration des modèles de certificats de paiement, des hypothèques, et les décisions de déchéances au système informatique afin de les exploiter par les services des directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières, dans le cadre de la simplification de certaines procédures et la modernisation du système de travail administratif par l'extraction automatique des documents,
- Raccourcir les délais de réaffectation des biens domaniaux agricoles récupérés,
- La révision de la période de location des biens non structurés,
- Adopter la formule de location par les appels d'offres pour les demandes de location d'un immeuble domanial pour les projets à haut rendement avec une importante valeur d'investissement concernant les immeubles dont les surfaces sont relativement importants et ce conformément aux dispositions des textes juridiques en vigueur dans ce domaine,
- Révision des cahiers des charges pour la location des biens domaniaux agricoles,
- Accélérer la révision de la législation en vigueur, notamment la loi n° 95-21 du 13 février 1995 relative aux immeubles domaniaux agricoles,
- Révision de la circulaire n° 40-2017 du 9 février 2017 relative aux modalités de location des parcelles domaniales agricoles au profit des jeunes agriculteurs,
- Activer le programme du Ministère relatif à la fourniture des services en ligne en incluant les dossiers de main levée de déchéance, des certificats de paiement, et la main levée d'hypothèque dans un premier temps.

- **Le sous-programme « Attribution des terres agricoles » :**

**Objectif 2.2.2: Développer la contribution des terres agricoles dans le cycle économique:**

- La nécessité de fournir les ressources matérielles et humaines nécessaires,
- Assurer la périodicité des sessions des commissions d'Enzel.
- Tenir des séances de travail conjointes entre les intervenants de l'administration centrale et des directions régionales afin de résoudre les problèmes qui entravent les procédures de

résolution de certains dossiers,

- La modification et l'application des dispositions du décret n° 2017-2011 du 21 juillet 2011 relatif à la fixation des attributions et de l'organisation des directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières,
- Sensibiliser davantage les citoyens sur la nécessité d'achever les procédures de régularisation (paiement des redevances de vente ...) à travers la publicité dans les médias et en organisant des séances de sensibilisation en coordination avec l'Union Tunisienne de l'Agriculture et la Pêche dans le cadre des actions de l'Unité de gestion par objectifs pour la réalisation et le suivi des dossiers liés à la régularisation des situations des exploitants légaux des biens domaniaux agricoles,
- Augmenter le nombre de situations présentées au Comité National Consultatif et réduire le temps entre la préparation du procès-verbal de la liste des bénéficiaires de la régularisation et la publication du décret gouvernemental relatif à son approbation.

- **Le sous-programme « Appui à la gestion des immeubles agricoles » :**

**Objectif 2.3.3: Soutenir le développement de la carte numérique des domaines de l'État :**

- Appui de l'administration avec les équipements et les ressources humaines spécialisées (voitures à quatre roues motrices, renouvellement des équipements techniques nécessaires, techniciens spécialisés dans le domaine de la topographie et la géographie numérique, et les techniciens de recherche), ce qui contribuerait efficacement à améliorer le rythme de la levée topographique des immeubles domaniaux agricoles, la réalisation et le traitement des plans de lotissements fonciers par des applications graphique afin de les intégrer dans la carte numérique, qui représente un outil important de détermination, de valorisation et de protection des immeubles,
- Réduire progressivement les appels d'offres liés à la mise en place des plans de lotissements fonciers numériques afin de compresser les dépenses d'une part et de rationaliser l'utilisation des équipements topographiques et permettre aux équipes topographiques de l'administration de réaliser ces travaux, pour valoriser le parc technique au cas où il serait disponible (voitures, équipements topographiques, ...) et améliorer le rythme de travail et réduire les délais pour atteindre les objectifs fixés.
- Sensibilisation des directions régionales pour soutenir activement la réalisation de la carte numérique en programmant des sessions de formation à cet effet.

**Programme**  
**« Protection du domaine de l'État et préservation  
de ses droits »**

Responsable de programme :

Mr. Dhaou BOULABIDI, Directeur général de la détermination des domaines publics

Du 30 janvier 2017 au 5 août 2019

Mr. Mounir ALIBI, Directeur général de la détermination des domaines publics

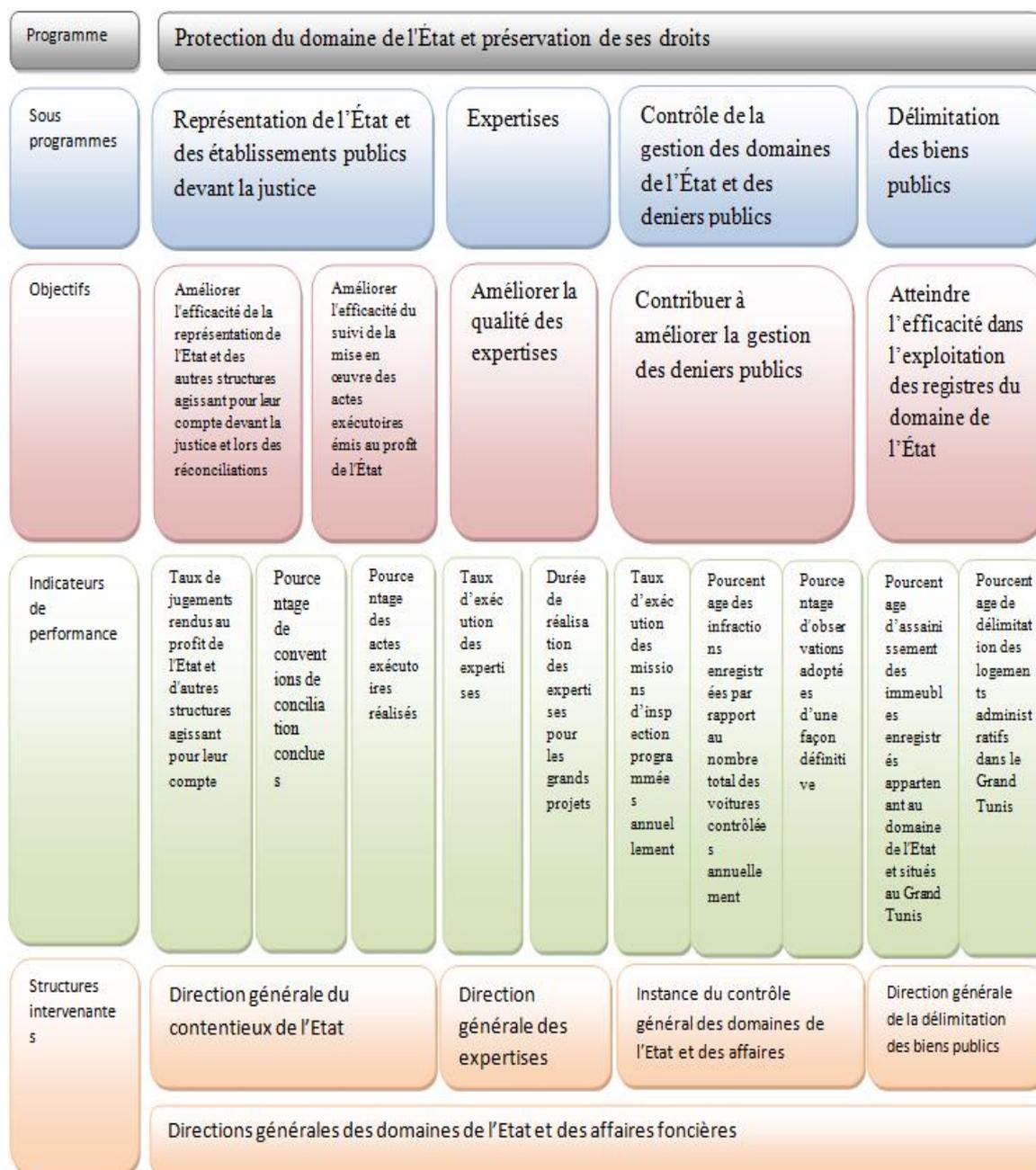
Du 6 août 2019 au 30 novembre 2019

Mr. Jaleddine GAHA, Directeur général des expertises

Du 21 février 2020 jusqu'aujourd'hui

# 1) Présentation générale du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » :

## 1.1 Cartographie du programme et des structures intervenantes :



La mission principale du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » est de protéger les domaines de l'État en recensant, déterminant et évaluant toutes

les propriétés, puis en veillant à la continuité de leur utilisation, en surveillant leur exploitation dans les divers établissements administratifs et en faisant tout le nécessaire pour les préserver et de s'efforcer à les récupérer lorsqu'ils font l'objet d'abus.

## 1.2. Sous-programmes :

Le programme « La protection du domaine de l'État et la préservation de ses droits » comprend quatre sous-programmes :

**Sous-programme n°1:** Représentation de l'État et des établissements publics devant la justice,

**Sous-programme n°2:** Expertises,

**Sous-programme n° 3:** Contrôle de la gestion des domaines de l'État et des deniers publics,

**Sous-programme n°4:** Délimitation des biens publics.

## 1.3. Objectifs et priorités du programme :

Le programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » vise à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques auprès de la justice et lors des transactions,
- ✓ Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État,
- ✓ Améliorer la qualité des expertises,
- ✓ Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics,
- ✓ Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État.

Tous les sous-programmes du programme visent à protéger les domaines de l'État et à préserver ses droits en s'efforçant à atteindre un certain nombre d'objectifs stratégiques à travers leurs activités suivantes :

**Sous-programme n°1:** Représentation de l'État et des établissements publics auprès de la justice

- Représentation de l'Etat et des établissements publics à caractère administratif devant les

tribunaux tunisiens et étrangers et les instances d'arbitrage international en matière administrative, civile et commerciale,

- Représentation des établissements sous la tutelle de l'Etat conformément à la législation en vigueur auprès des différents tribunaux suite à leur demande,
- Représentation des commissions créées chargées de récupérer et de gérer les fonds volés auprès des autres structures,
- Emission des états de liquidation pour le recouvrement des créances dont il est saisi
- Conclure les transactions avec les adversaires en matière civile, administrative et pénale et l'indemnisation des accidents de la circulation,
- Exécution des jugements rendus dans les affaires dans lesquelles l'État et les établissements publics à caractère administratif en font parties,
- Fournir les conseils juridiques aux divers services administratifs.

#### **Sous-programme n°2: Expertises :**

- Réalisation des expertises liées à la fixation des valeurs d'acquisition et des valeurs locatives des immeubles au profit des différents services de l'Etat ainsi que pour les collectivités publiques locales, les établissements et les entreprises publics suite à leur demande,
- Détermination de la valeur des fonds de commerce et des concessions, et fixation des offres de l'administration en matière d'amende d'expropriation,
- Réalisation des études et enquêtes foncières, techniques et architecturales sur les domaines de l'Etat,
- Effectuer tous les travaux liés aux expertises qui lui sont assignés par la mission.

#### **Sous-programme n° 3: Contrôle de la gestion des domaines de l'État et des deniers publics**

- Améliorer les mécanismes de gestion des domaines de l'État en développant les textes juridiques et en établissant les manuels des procédures y rattachés, afin de les protéger de toute agression ou manipulation, et accroître leur rentabilité économique,
- Améliorer la gestion publique en explorant tous les dysfonctionnements et les insuffisances, verbaliser les responsables sur les fautes de gestion et formuler les recommandations et les propositions permettant d'améliorer la performance du service public et d'éviter les risques de détournement et de mauvaise gouvernance dans le secteur public,

- Ce sous-programme vise également à développer des mécanismes d'audit et de contrôle de la gestion publique, principalement à travers :
  - L'adoption et la concrétisation des normes internationales d'audit,
  - La mise en place des applications informatiques pour appuyer l'opération d'audit.
  - Mettre en place une standardisation intégrée - dans la mesure du possible - des différents dysfonctionnements et insuffisances qui existent au niveau des différents aspects de la gestion.
  - Assurer un programme de formation sur le contrôle conforme aux normes internationales pour les contrôleurs.

**Sous-programme n°4: Délimitation des biens publics.**

- Délimitation de tous les biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'État en coopération avec les services publics exploitant ces biens,
- Tenir des registres et des relevés de ces biens,
- Suivi de la délimitation des biens revenant aux collectivités publiques locales, et aux établissements et entreprises publics,
- Collecte des informations relatives aux registres et relevés de ces biens.

## **2) Présentation de la performance du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019 :**

### **2.1. Présentation de l'exécution du budget du programme :**

➤ **Par nature de la dépense (Crédits de paiement) :**

- Les prévisions budgétaires totales du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019 (compte tenu des crédits complémentaires) se sont élevées à : 10 837,129 MILLE DINARS (ce qui représente 15,54% du budget total prévisionnel de la mission pour l'année 2019), réparties selon la nature de la dépense (crédits de paiement) comme suit :

- ✓ **Dépenses de Fonctionnement : 10 612,129 MILLE DINARS** (ce qui représente

97,92% des prévisions du budget total du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019).

✓ **Dépenses de développement** : 225 MILLE DINARS (soit 2,08% du budget total prévu du Programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019).

• Les dépenses totales du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019 se sont élevées à un montant de 10623,897 MILLE DINARS (soit 14,98% des dépenses totales de mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 98,03% des prévisions des dépenses du Programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019), ventilées selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit :

✓ **Dépenses de fonctionnement** : 10416,147 MILLE DINARS (soit 98,04% des dépenses totales du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 98,15% des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2019).

✓ **Dépenses de développement** : 207,750 MILLE DINARS (soit 1,96% des dépenses totales du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 92,33% des prévisions des dépenses de développement du programme pour l'année 2019).

**Tableau 14 : Exécution du budget du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019 par rapport aux prévisions**  
**Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

Intitulé	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 Initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b>Dépenses de Fonctionnement</b>	<b>10 417,229</b>	<b>10 612,129</b>	<b>10 416,147</b>	<b>-195,982</b>	<b>98,15</b>
Rémunérations	10 417,229	10 612,129	10 416,147	-195,982	98,15
Moyens de service					
Intervention publique					
<b>Dépenses de développement</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>207,750</b>	<b>-17,25</b>	<b>92,33</b>

<b>Investissements directs</b>	225	225	207,750	-17,25	92,33
Sur le budget	225	225	207,750	-17,25	92,33
Sur les prêts extérieurs					
<b>Financement public</b>					
Sur le budget					
Sur les prêts extérieurs					
<b>Fonds de Trésor</b>					
<b>Total</b>	<b>10 642,229</b>	<b>10 837,129</b>	<b>10 623,897</b>	<b>-213,232</b>	<b>98,03</b>

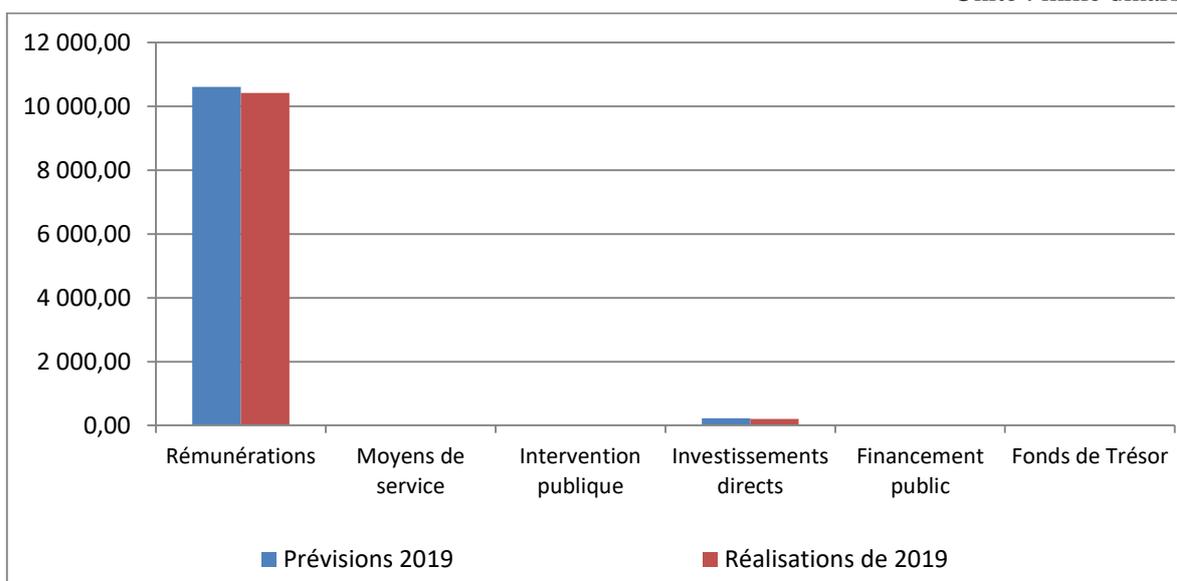
(\*) Sans les ressources propres des établissements.

### Graphique 14 : Comparaison entre réalisation et prévisions (LF Complémentaire) du budget du programme

« Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour 2019

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

Unité : mille dinars



#### ➤ Selon les sous-programmes :

- Les prévisions budgétaires totales du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019 ont été réparties (compte tenu des crédits complémentaires) par sous-programmes comme suit :

- Le sous-programme « Représentation de l'État et des établissements publics devant la justice »: 6325,971 MILLE DINARS (soit 58,37% du budget total prévu pour le

Programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019).

- Le sous-programme « Expertises » : 1702,168 MILLE DINARS (soit 15,71% du budget total prévu pour le Programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019).

- Le sous-programme « Contrôle de la gestion des domaines de l'État et des deniers publics » : 1902,615 MILLE DINARS (soit 17,56% du budget total prévu pour le programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019).

- Le sous-programme « Délimitation des biens publics » : 906,375 MILLE DINARS (soit 8,36% du budget total prévu pour le Programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019).

- Les dépenses totales du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019 sont réparties par sous-programmes comme suit :

- Le sous-programme « Représentation de l'État et des établissements publics devant la justice » : 6320,329 MILLE DINARS (soit 59,49% des dépenses totales du Programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 99,91% des dépenses prévues pour le sous-programme « Représentation de l'État et des établissements publics à la justice » pour 2019).

- Le sous-programme « Expertises » : 1507,324 MILLE DINARS (soit 14,19% des dépenses totales du Programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 88,55% des prévisions des dépenses du sous-programme « Expertises » pour l'année 2019).

- Le sous-programme « Contrôle de la gestion des domaines de l'État et des deniers publics »: 1927,572 MILLE DINARS (soit 18,14% des dépenses totales du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 101,31% des prévisions des dépenses du sous-programme « Contrôle de la gestion des domaines de l'État et des deniers publics » pour l'année 2019).

- Le sous-programme « Délimitation des biens publics » : 868,672 MILLE DINARS (soit 8,18% des dépenses totales du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 95,84% des prévisions des dépenses du sous-programme « Détermination des domaines publics » pour l'année 2019).

**Tableau 10 : Exécution du budget du programme « Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits »**

**Pour l'année 2019 par rapport aux prévisions**

**Répartition par programmes (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

Intitulé	Prévisions 2019		Réalisation s 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 Initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b>Sous-programme n°1:</b> Représentation de l'État et des établissements publics devant la justice,	6 171,971	6 325,971	6 320,329	-5,642	99,91
<b>Sous-programme n°2:</b> Expertises,	1 702,168	1 702,168	1 507,324	-194,844	88,55
<b>Sous-programme n° 3:</b> Contrôle de la gestion des domaines de l'État et des deniers publics,	1 861,715	1 902,615	1 927,572	24,957	101,31
<b>Sous-programme n°4:</b> Délimitation des biens publics	906,375	906,375	868,672	-37,703	95,84
<b>Total</b>	<b>10 642,229</b>	<b>10 837,129</b>	<b>10 623,897</b>	<b>-213,232</b>	<b>98,03</b>

(\*) Hors ressources propres des établissements.

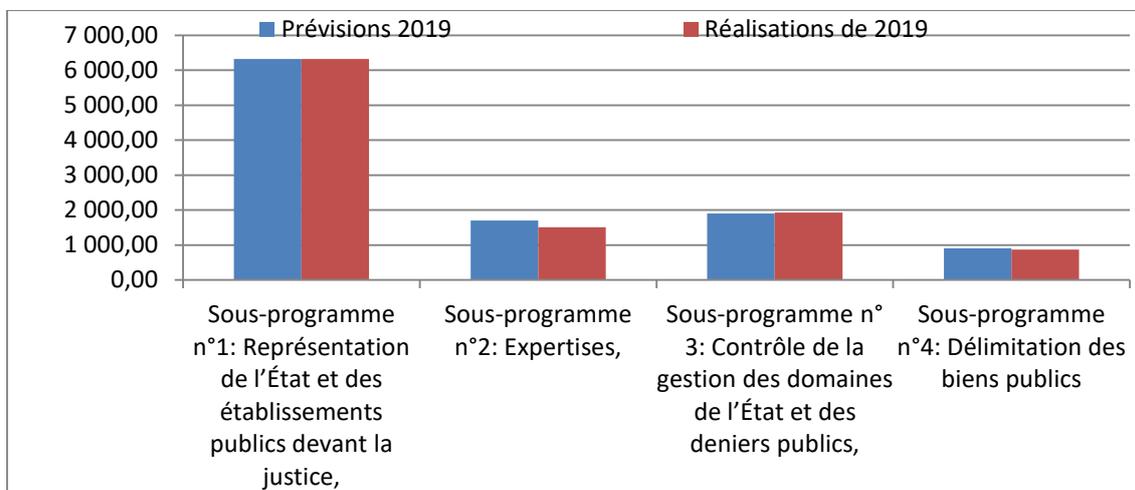
**Comparaison entre réalisation et prévisions (LF Complémentaire) du budget**

**Des sous programmes du programme**

**« Protection du domaine de l'État et préservation de ses droits » pour 2019**

**Répartition par programmes (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars



## 2.2. Présentation et analyse des résultats de performance du programme pour l'année 2019

### ➤ Les principales réformes et objectifs stratégiques réalisés :

#### **Objectif 3.1.1: Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques auprès de la justice et lors des réconciliations,**

Dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité de la représentation de l'Etat et des autres structures agissant pour leur compte face à la justice et lors des réconciliations, au cours de l'année 2019 :

- Formation de 50 conseillers à l'Institut supérieur de la magistrature pour une période de deux ans, afin de renforcer le capital humain de l'établissement. Ils seront affectés d'ici la fin de 2020 (leur nombre a diminué entre-temps, limité actuellement à 33 conseillers),
- Révision de la structuration de la Direction Générale du Contentieux de l'Etat conformément au décret n° 2019-357 du 21 mars 2019 portant organisation du Ministère des domaines de l'Etat et des affaires foncières, en créant sept services spécialisés au sein de la Direction Générale du Contentieux de l'Etat, qui sont respectivement :
  - Chambre de la législation et des études,
  - Chambre de l'immatriculation foncières et de la mise à jour,
  - Chambre du contentieux administratif,
  - Chambre des affaires civiles,
  - Chambre des affaires d'indemnisation,
  - Chambre des affaires pénales,
  - Chambre du fonds de garantie pour les victimes d'accidents de la circulation.
- Amélioration du système informatique au niveau du bureau d'ordre et lancement de la numérisation des documents, des rapports, des jugements spéciaux et du courrier entre les différentes directions générales du ministère.

#### **Objectif 3.1.2: Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État**

Dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes

exécutoires émis au profit de l'État, une restructuration de la direction générale du contentieux d'État a été révisée au cours de l'année 2019 conformément au décret n° 357-2019 du 21 mars 2019 portant organisation du Ministère des domaines de l'Etat et des Affaires foncières, notamment en ce qui concerne la création de la direction des actes exécutoires qui se compose de:

- o La sous-direction du suivi de la mise en œuvre des décisions judiciaires,
- o La sous-direction du suivi de la mise en œuvre des états de liquidation.

### **Objectif 3.2.3: Améliorer la qualité des expertises**

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des expertises, l'année 2019 a enregistré la réalisation de plusieurs activités :

- En application du décret gouvernemental n°2019-357 du 21 mars 2019 portant organisation du ministère des domaines de l'État et des affaires foncières, la direction générale des expertises a été restructurée en comprenant quatre directions et un service des affaires du personnel et des statistiques au lieu de deux directions seulement
- Poursuivre l'expérience de l'usage du système de gestion des dossiers des expertises en veillant sur la correction et la résolution des insuffisances pour normaliser les procédures, et en s'appuyant sur le manuel des procédures des expertises, afin de réduire le temps de réalisation et de simplifier les procédures de manière à aider tous les intervenants, au niveau central et régional, à accomplir convenablement les tâches qui leur sont confiées.

### **Objectif 3.3.4: Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics**

Au cours de l'année 2019, les efforts de l'administration dans le cadre de la contribution à l'amélioration de la gestion des deniers publics ont porté sur :

- L'amélioration des mécanismes de gestion des domaines de l'État en élaborant les textes juridiques et en établissant les manuels des procédures y rattachés, afin de les protéger de toute agression ou manipulation, et d'accroître leur rentabilité économique,
- L'amélioration de la gestion publique en explorant tous les dysfonctionnements et insuffisances, en verbalisant les responsables sur les fautes de gestion et en formulant les recommandations et les propositions permettant d'améliorer la performance du service public et d'éviter les risques de détournement et de mauvaise gouvernance dans le secteur public,
- Réformer le système de gestion des voitures administratives et les contrôler en pénalisant les infractions.

- Développer des mécanismes d’audit et de contrôle de la gestion publique, principalement à travers :

- L’adoption et la concrétisation des normes internationales d’audit,
- La mise en place des applications informatiques pour appuyer l’opération d’audit.
- Mettre en place une standardisation intégrée - dans la mesure du possible - des différents dysfonctionnements et insuffisances qui existent au niveau des différents aspects de la gestion.
- Assurer un programme de formation sur le contrôle conforme aux normes internationales pour les contrôleurs.

### **Objectif 3.4.5: Optimiser l’efficacité dans l’exploitation des registres du domaine de l’État**

Au cours de l'année 2019, les efforts de l'administration dans le cadre de l'efficacité de l'exploitation des registres du domaine de l'Etat se sont concentrés sur la mise en œuvre de la fonction de délimitation dans les directions régionales et la nomination d'un coordinateur unique avec la direction générale de la délimitation des biens publics au sein de chaque direction régionale. Ceci a été effectué par la nomination des représentants de la direction générale de la délimitation des biens publics dans toutes les directions régionales et en les chargeant de réaliser les opérations de mise à jour des systèmes informatiques adoptés, qui concernent les bâtiments et les logements administratifs, ainsi que le parc automobile.

➤ **Les principales réalisations et activités pour atteindre les objectifs du programme :**

### **Objectif 3.1.1: Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques devant la justice et lors des transactions**

- Ouverture de 14 565 dossiers, répartis comme suit:

- ✓ 2145 dossiers relatifs aux affaires pénales,
- ✓ 2037 dossiers relatifs aux affaires d’indemnisation,
- ✓ 1361 dossiers relatifs aux affaires administratives,
- ✓ 2936 dossiers relatifs aux affaires du fonds de garantie,
- ✓ 3978 dossiers relatifs aux affaires d’immatriculation foncières

- ✓ 2 108 dossiers relatifs aux affaires civiles.
- Proclamation de 6571 jugements au profit de l'État (les affaires publiées avant 2019).

**Objectif 3.1.2: Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État,**

- Récupérer les actes exécutoires des huissiers notaires défaillants, et confier à d'autres huissiers notaires la tâche de poursuivre l'exécution et déposer des plaintes pénales contre les huissiers notaires qui se sont avérés négligents dans la mise en œuvre et qui refusent de rendre les actes exécutoires aux services du chargé du contentieux de l'Etat.

**Objectif 3.2.3: Améliorer la qualité des expertises,**

- ✓ Réalisation de 436 expertises relatives à la fixation des valeurs locatives.
- ✓ Réalisation de 1306 expertises relatives à la fixation de la valeur d'acquisition,
- ✓ Réalisation de 252 expertises relatives aux grands projets et contentieux,
- ✓ Réalisation de 85 expertises relatives aux biens mobiliers,

**Objectif 3.3.4: Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics,**

- Réalisation de 8 rapports finaux et 6 rapports initiaux contrôle dans l'attente d'une réponse des structures contrôlées, en plus de 22 missions d'inspection approfondie toujours en cours.
- Réalisation de 36 enquêtes sur des situations sujettes des soupçons de corruption ou d'abus administratif, financier ou foncier,
- Réalisation de 1056 de missions de contrôle des voitures administratives qui ont porté sur 32659 véhicules administratifs et 1'enregistrement de 1150 infractions.
- Organisation de sessions de formation sur des sujets relatifs à l'audit et à la lutte contre la corruption et l'unification des méthodes de travail entre les trois instances de contrôle générale,
- Mettre en œuvre un programme de formation conjoint, en accord avec les trois instances de contrôle général, pour les contrôleurs débutants afin de renforcer leurs compétences.
- Acquisition de 5 véhicules administratifs au profit des équipes mixtes pour contrôler les véhicules administratifs dans le but de renforcer les capacités logistiques mises à la disposition des équipes afin d'intensifier les missions.

**Objectif 3.4.5: Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État.**

- Mener des enquêtes foncières et des constats sur terrain,
- Accélérer le processus de délimitation des biens appartenant à l'État dans les registres du domaine public et privé de l'État,
- Regroupement du fond foncier de l'État sur la base des données disponibles à la direction de la propriété foncière.

➤ **Présentation des objectifs stratégiques du programme**

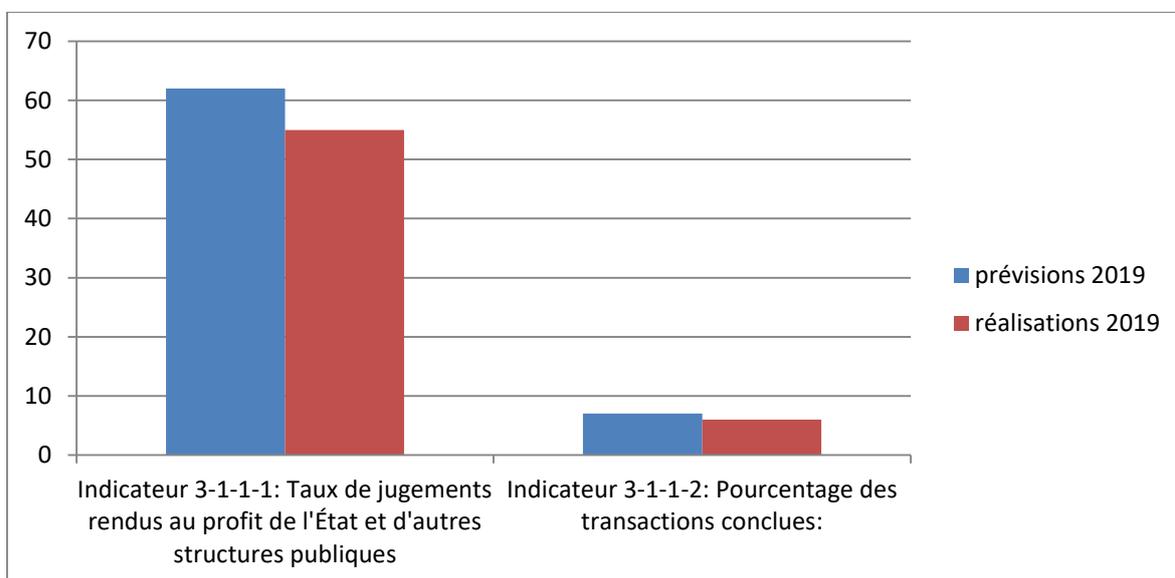
**Objectif 3.1.1: Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques devant la justice et lors des transactions**

**Présentation de l'objectif :** L'objectif d'améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques devant la justice et lors des transactions consiste à émettre des jugements en faveur de l'État et les autres structures et à conclure des transaction pour leur compte.

**Tableau n°16 : Objectif 3.1.1: Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques devant la justice et lors des transactions :**

Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisation s de 2018 (A)	Prévision s 2019 (B)	Réalisation s de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
					D=C-A	% D /A	E=C-B	% C /B
Indicateur 3-1-1-1: Taux de jugements rendus au profit de l'État et d'autres structures publiques	Pourcentage	51,43	62	55	3,57	6,94	-7	88,71
Indicateur 3-1-1-2: Pourcentage des transactions conclues:	Pourcentage	6	7	6	0	0	-1	85,71

**Graphique n°16 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques devant la justice et lors des transactions » pour 2019**



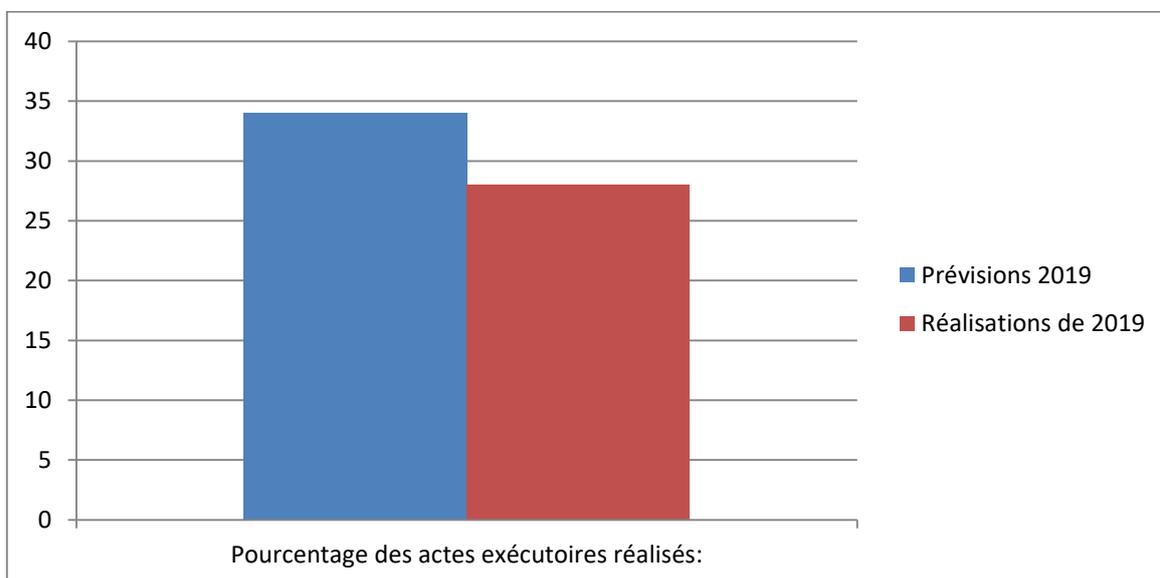
**Objectif 3.1.2: Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État**

**Présentation de l'objectif:** L'objectif d'améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État consiste à s'assurer que toutes les conditions nécessaires à la mise en œuvre sont réunies (sollicitation de l'assistance d'experts judiciaires, par la force générale, renseignement sur les recherchés...) en coordination avec l'ensemble des intervenants (huissiers notaires, experts, parties administratives, recettes des finances...) pour faciliter l'exécution des actes.

**Tableau n°17 : Objectif 3.1.2: Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État:**

Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalisations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
					D=C-A	% D / A	E=C-B	% C / B
Indicateur 3-1-2-1: Pourcentage des actes exécutoires réalisés:	Pourcentage	24	34	28	4	16,67	-6	82,35

**Graphique n°17 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État» pour 2019**



### **Objectif 3.2.3: Améliorer la qualité des expertises**

**Présentation de l'objectif:** Cet objectif contribue à la réalisation des orientations stratégiques du sous-programme et du programme dans son ensemble, en développant le système des expertises qui présente des avantages pour de nombreux secteurs en contribuant

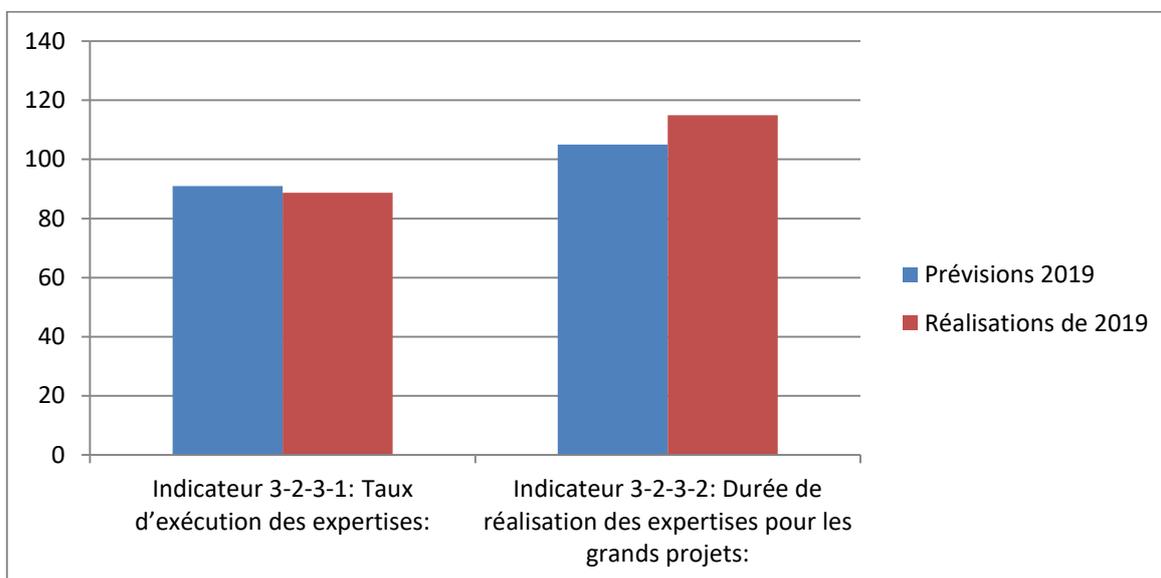
à la réduction des délais pour la réalisation de projets de développement d'une part, et en contribuant à la consécration de la transparence et de la bonne gouvernance dans les institutions gouvernementales d'autre part, ce qui conduit à la protection des biens publics contre les dérapages et à les employer d'une manière efficace au profit de toutes les parties.

**Tableau n°18 : Objectif 3.2.3: Améliorer la qualité des expertises :**

Objectif 3.2.3: Améliorer la qualité des expertises	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisation s de 2018 (A)	Prévision s 2019 (B)	Réalisation s de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D / A	E=C-B	% C /B
						Indicateur 3-2-3-1: Taux de réalisation des expertises:	Pourcentage	87	91
Indicateur 3-2-3-2: Durée de réalisation des expertises pour les grands projets:	jour	114	105	115	1	0,88	10	109,52	

\* L'objectif de l'indicateur « Durée de réalisation des expertises pour les grands projets » est de réduire le nombre de jours d'exécution, le résultat est positif si la durée diminue et vice versa ça, le taux de réalisation de 2019 est estimé à 91,30% par rapport aux prévisions.

**Graphique n°18 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Améliorer la qualité des expertises » pour 2019**



**Objectif 3.3.4: Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics,**

**Présentation de l'objectif:** Améliorer la gestion des deniers publics en explorant tous les dysfonctionnements et insuffisances, en verbalisant les responsables sur les fautes de gestion et en formulant les recommandations et les propositions permettant d'améliorer la performance du service public et d'éviter les risques de détournement et de mauvaise gouvernance dans le secteur public, tout en veillant à améliorer les mécanismes de gestion des domaines de l'Etat à travers l'élaboration des textes juridiques et l'établissement des manuels de procédures y rattachés, afin de les protéger de toute agression ou manipulation, ainsi que d'augmenter leur rentabilité économique.

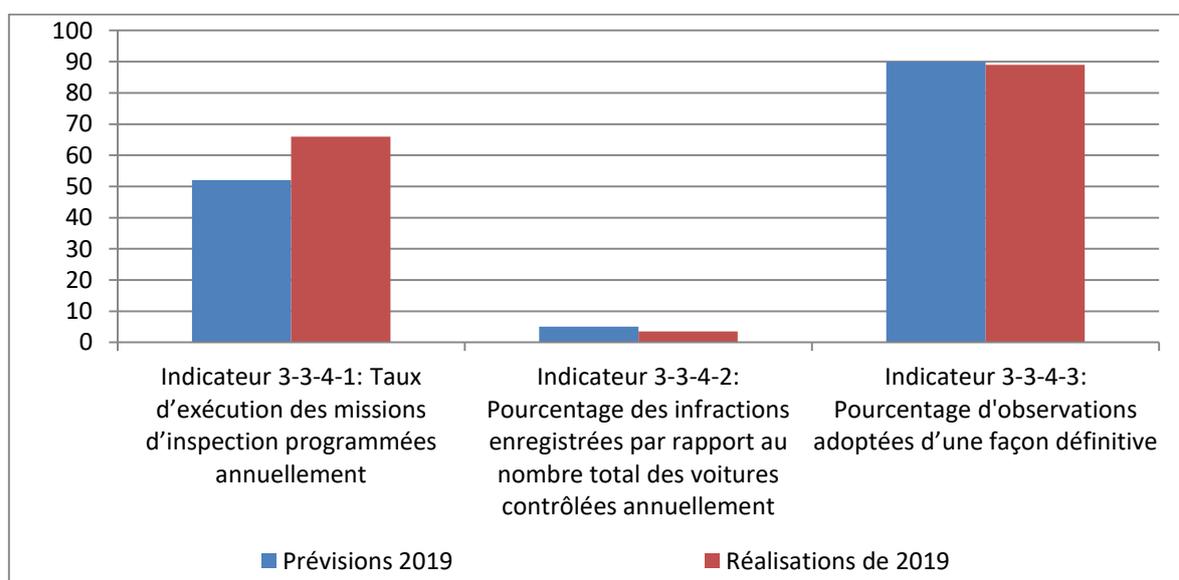
**Tableau n°19 : Objectif 3.3.4: Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics :**

Objectif 3.3.4: Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalisations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D /A	E=C-B	% C /B
						Indicateur 3-3-4-1: Taux de réalisation des missions d'inspection programmées annuellement	Pourcentage	41	52

	Indicateur 3-3-4-2: Pourcentage des infractions enregistrées par rapport au nombre total des voitures contrôlées annuellement	Pourcentage	3,75	5,1	3,5	-0,25	-6,67	-1,6	68,63
	Indicateur 3-3-4-3: Pourcentage d'observations adoptées d'une façon définitive	Pourcentage	91	90	89	-2	-2,2	-1	98,89

\* L'objectif de l'indicateur « Pourcentage des infractions enregistrées par rapport au nombre total des voitures contrôlées annuellement » est de réduire le taux des infractions, le résultat est positif si ce taux diminue et vice versa, le taux de réalisation de 2019 est estimé à 145,71% par rapport aux prévisions.

### Graphique n°19 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics » pour 2019



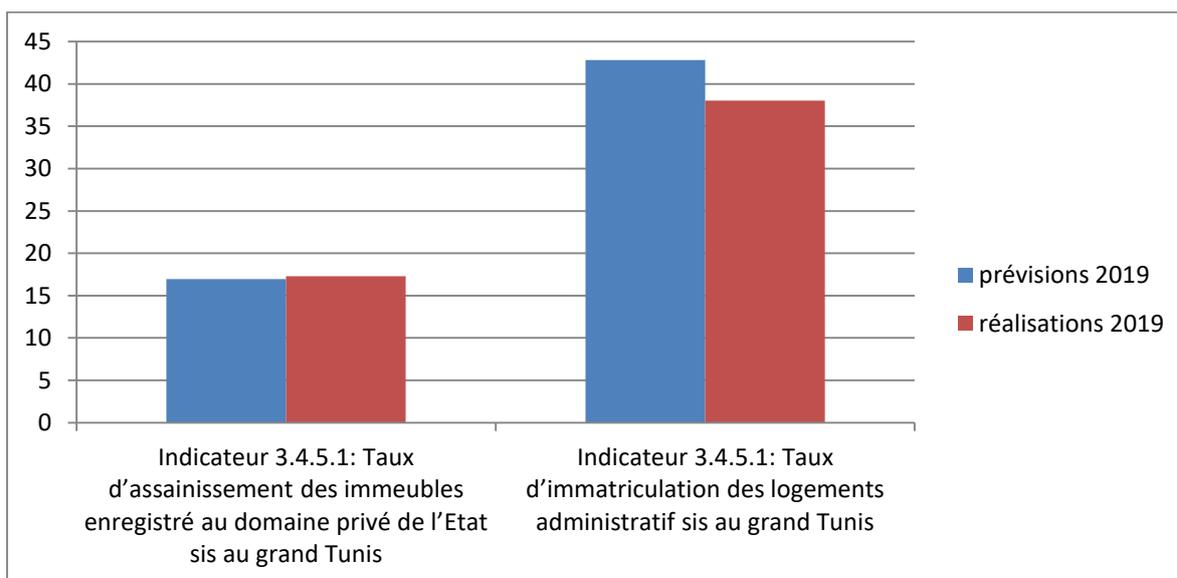
#### Objectif 3.4.5: Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État.

**Présentation de l'objectif:** obtenir un fond foncier de l'Etat précis et identique à ce qui a été immatriculé dans les registres des domaines de l'Etat, afin d'appliquer la comptabilité matières relevant de l'agent comptable central des domaines de l'Etat conformément au code de la comptabilité publique.

**Tableau n°20 : Objectif 3.4.5: Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État:**

Objectif 3.4.5: Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État:	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalisations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D / A	E=C-B	% C / B
						Indicateur 3.4.5.1: Taux d'assainissement des immeubles enregistré au domaine privé de l'Etat sis au grand Tunis	Pourcentage	14,39	16,94
Indicateur 3.4.5.1: Taux d'immatriculation des logements administratifs sis au grand Tunis	Pourcentage	37,85	42,82	38,04	0,19	0,5	-4,78	88,84	

**Graphique n°20 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État» pour 2019**



➤ **Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019 :**

**Objectif 3.1.1: Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques devant la justice et lors des transactions.**

**Indicateur 3-1-1-1: Taux de jugements rendus au profit de l'État et d'autres structures publiques:**

Un taux de réalisation de 88,71% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, des jugements ont été rendus au profit de l'État et d'autres structures publiques à raison de 55% contre des prévisions de 62%. Ceci est dû à un certain nombre de raisons, dont les plus importantes sont :

- Le conformisme de l'administration dans ses actions et décisions à la légitimité et aux restrictions administratives,
- Le retard à trancher dans les affaires publiées devant la justice et dont le chargé du contentieux de l'Etat fait partie.
- Le chef du contentieux de l'Etat n'a pas la possibilité de juger l'opportunité d'engager ou de faire appel automatiquement de nombreuses affaires tout en ayant la connaissance de l'issue du jugement en faveur de l'opposant,
- Multiplication des efforts du reporting et du travail administratif des services de la direction générale du contentieux de l'Etat.

**Indicateur 3-1-1-2: Pourcentage des conventions de transaction conclues:**

Un taux de réalisation de 85,71% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, des conventions de conciliation ont été conclues à raison de 6%, contre des prévisions de 7%. Cela est dû à un certain nombre de raisons, dont les plus importantes consistent en la faible conviction des services concernés par les transactions en préférant recourant au contentieux.

**Objectif 3.1.2: Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État**

**Indicateur 3-1-2-1: Pourcentage des actes exécutoires réalisés:**

Un taux de réalisation de 82,35% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, les actes exécutoires ont enregistré un taux de réalisation de 28% contre des

prévisions de 34% dû à un ensemble de raisons dont la plus importante est le manque de cadres et d'agents au sein de la direction des actes exécutoires et la mutation de trois d'entre eux sans être remplacés.

### **Objectif 3.2.3: Améliorer la qualité des expertises**

#### **Indicateur 3-2-3-1: Taux de réalisation des expertises:**

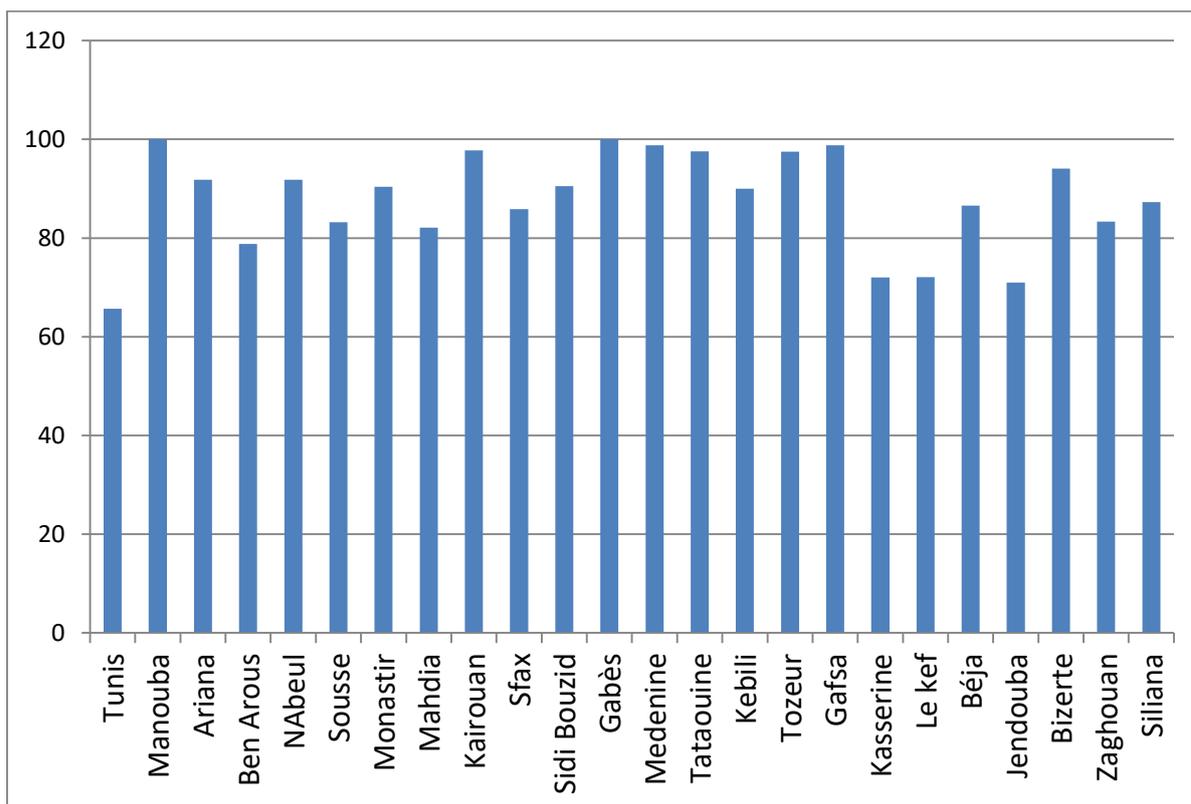
Un taux de réalisation de 97,52% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, les demandes d'expertise traitées ont atteint un taux de 88,74% contre des prévisions de 91%, pour un certain nombre de raisons dont les plus importantes sont :

- Le manque de cadres dans l'administration en enregistrant plusieurs départs,
- Les conditions de travail n'ont pas été améliorées car les crédits nécessaires n'ont pas été alloués pour la location ou l'aménagement d'un siège adéquat au profit de la direction générale des expertises, capable d'accueillir les cadres et les agents de l'administration.

On note que des taux de réalisation proches des prévisions de cet indicateur ont été atteints selon les régions (à l'exception de la direction régionale de Tunis, où le taux de réalisation n'a pas dépassé 65,66%, en raison du manque de ressources humaines), comme le montre le tableau et le graphique qui suit:

Gouvernorats	Taux %
Tunis	65,66
Manouba	100
Ariana	91,82
Ben Arous	78,82
NAbeul	91,82
Sousse	83,21
Monastir	90,37
Mahdia	82,11
Kairouan	97,74
Sfax	85,84
Sidi Bouzid	90,54
Gabès	100
Medenine	98,81

Tataouine	97,56
Kebili	90
Tozeur	97,5
Gafsa	98,81
Kasserine	72
Le kef	72,06
Béja	86,54
Jendouba	70,97
Bizerte	94,06
Zaghouan	83,33
Siliana	87,27
Total	87,91



**Indicateur 3-2-3-2 : Durée de réalisation des expertises pour les grands projets :**

Un taux de réalisation de 91,30% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, les dossiers relatifs aux grands projets ont été réalisés en 115 jours en moyenne contre des prévisions de réalisation de 105 jours. Cela est dû à un certain nombre de raisons,

dont les plus importantes sont :

- Les dossiers d'expertise des grands projets nécessitent l'implication de plusieurs parties et le recours aux capacités logistiques de l'administration titulaire du projet afin de se déplacer pour effectuer les constats nécessaires,
- La réalisation des rapports d'expertise nécessite la fourniture de données auprès d'autres administrations d'une part, et la non disponibilité d'un expert dédié à chaque dossier d'autre part.

#### **Objectif 3.3.4: Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics,**

##### **Indicateur 3-3-4-1: Taux de réalisation des missions d'inspection programmées annuellement:**

Un taux de réalisation de 126,92% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, les missions d'inspection programmées annuellement a atteint un taux de réalisation de 66% contre des prévisions de 52%, dû à un certain nombre de raisons dont les plus importantes sont le renforcement de l'instance de contrôle général avec quatre nouveaux contrôleurs parmi les diplômés de l'École Nationale d'Administration, au cours des années 2018 et 2019.

##### **Indicateur 3-3-4-2: Pourcentage des infractions enregistrées par rapport au nombre total des voitures contrôlées annuellement:**

Un taux de réalisation de 145,71% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, les infractions enregistrées par rapport au nombre total de voitures contrôlées annuellement s'est élevé à 3,5% contre des prévisions de 5,1%. Cela est dû à un certain nombre de raisons, dont les plus importantes sont :

- Le renforcement de la coordination avec les autorités de sécurité, notamment la Garde nationale, réduisant ainsi les missions de contrôle annulées ou reportées,
- L'augmentation du pourcentage de patrouilles réalisées par rapport à celles programmées. A cet effet, la cellule de contrôle des véhicules administratifs a programmé 1264 patrouilles de contrôle sur la route au cours de l'année 2019, dont 1056 ont été réalisées.

##### **Indicateur 3-3-4-3 : Pourcentage d'observations adoptées d'une façon définitive :**

Un taux de réalisation de 98,89% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de

l'année 2019, les observations relevées qui ont été adoptées d'une façon définitive a atteint un taux de 89% contre des prévisions de 90%, en enregistrant le maintien du même niveau de performance en matière de qualité des observations retenues dans les rapports de contrôle.

### **Objectif 3.4.5: Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État.**

#### **Indicateur 4-5-1: Le pourcentage d'assainissement des biens immobiliers enregistrés appartenant au domaine privé de l'État sis au Grand Tunis:**

Un taux de réalisation de 102,01% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, 17,28% des immeubles enregistrés au domaine privé de l'État et situés au Grand Tunis ont été assainis contre des prévisions de 16,94% pour plusieurs raisons dont les plus importantes sont :

- L'effort continu de l'administration pour collecter le fond foncier de l'Etat en contactant les directions régionales de la propriété foncière,
- Apporter les documents de propriété des biens immobiliers de l'État pour mettre à jour les données relatives aux biens immobiliers précédemment délimités,
- L'exploitation des nouveaux enregistrements liés à des anciens autres enregistrements pour effectuer les opérations de mise à jour nécessaires.

#### **Indicateur 4-5-2 : Pourcentage d'immatriculation des logements administratifs dans le Grand Tunis :**

Un taux de réalisation de 88,84% a été enregistré par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, les logements administratifs aux gouvernorats du Grand Tunis ont été immatriculés à raison de 38,04%, contre des prévisions de 42,82% , ceci est dû à plusieurs raisons, dont les plus importantes consiste dans le fait que l'opération doit être préparée et demandée par le service concerné par le logements, alors qu'elle est effectué par la direction d'enregistrement, qui à son tour effectue les opérations de mise à jour et d'assainissement des registres des domaines de l'État.

Il est à noter que l'opération d'assainissement des registres des domaines de l'État est assurée par les structures impliquées dans le sous-programme «Délimitation des biens publics» avec des moyens humains, matériels et logistiques très limitées, alors que le processus est complexe et implique de nombreuses parties, y compris celles relevant de la mission, et des parties externes telles que l'Office de topographie et du cadastre ou des collectivités

publiques locales, ou les établissements publics exploitant les immeubles de l'État. Ceci en plus des moyens humains et techniques limités nécessaires pour répondre aux exigences des opérations bureautiques de l'administration, en notant le faible nombre de certificats de propriété concernant les logements administratifs.

➤ **Défis, difficultés et mesures à entreprendre pour l'atteinte de la performance du programme :**

❖ **Problématiques et insuffisances liées à la mise en œuvre du programme et des sous-programmes :**

**Sous-programme : Représentation de l'État et des établissements publics devant la justice**

**Objectif 3.1.1: Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques et lors des transactions**

- Insuffisance des moyens humains et logistiques, par rapport au volume du travail et des spécialités,
- L'absence d'un système d'information permettant de mieux exploiter les capacités des services du sous-programme,
- La réalisation de la plupart des objectifs est liée à plusieurs facteurs exogènes, notamment :
  - ✓ Le degré de confiance des citoyens dans les décisions et les actions de l'administration,
  - ✓ Le degré de conformité de l'administration aux lois et règlements,
  - ✓ L'efficacité du système judiciaire pour résoudre les litiges dans un délai raisonnable.

**Objectif 3.1.2: Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État,**

- Insuffisance des ressources financières, logistiques et humaines.
- La défaillance de certains huissiers notaires dans l'exécution des jugements rendus au profit de l'État sans raison, notamment après la levée du contrôle du procureur de la république sur les activités des huissiers notaires conformément à la dernière modification de la loi régissant

la profession,

- L'absence de mécanismes juridiques obligeant les huissiers à procéder à la mise en œuvre en se limitant à les questionner sur l'issue des actes exécutoires ou en retirant le dossier dans les cas les plus extrêmes,
- Le refus d'un grand nombre d'huissiers notaires de rendre les actes exécutoires malgré leur défaillance avérée, ce qui a entraîné le recours à la justice.

### **Sous-programme : Expertises**

#### **Objectif 3.2.3: Améliorer la qualité des expertises**

- La situation financière et sociale de la direction générale des expertises n'a pas permis de préserver ses cadres, en enregistrant le départ massif de ses compétences qui y sont formé
- L'exiguïté des locaux de la direction générale des expertises ne permettant pas de contenir certains fonctionnaires ainsi que les archives.

### **Sous-programme : Contrôle de la gestion des domaines de l'État et des deniers publics,**

#### **Objectif 3.3.4: Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics**

- Insuffisance de moyens humains et matériels (le nombre de véhicules de service n'excédant pas 3, et l'un d'eux est très endommagé),
- Insuffisance du matériel informatique, en particulier les ordinateurs portables.

### **Sous-programme : Délimitation des biens publics.**

#### **Objectif 3.4.5: Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État.**

- L'enregistrement de nombreuses difficultés en relation avec les services impliqués dans l'opération de mise à jour des registres des domaines de l'État, tels que l'Office de topographie et du cadastre et de la direction de la propriété foncière, en outre les services spécialisés du ministère des Finances n'ont pas inscrit les crédits nécessaires au profit du programme de mise à jour des registres des domaines de l'Etat malgré la grande importance de ce projet, notamment avec l'orientation du Ministère vers la finalisation de la carte numérique qui demande des opérations de délimitation et de mise à jour des différents biens publics et privés de l'Etat,
- La faiblesse des moyens humains et matériels empêche la généralisation de l'opération

d'assainissement des biens enregistrés appartenant au domaine privé de l'État et l'assainissement des banques de données sur les logements administratifs.

❖ **Mesures proposées pour améliorer la performance :**

**Sous-programme : Représentation de l'État et des établissements publics devant la justice**

**Objectif 3.1.1: Améliorer l'efficacité de la représentation de l'État et des autres structures publiques et lors des transactions**

- Mise à la disposition des ressources humaines, matérielles et logistiques,
- Sensibiliser les directions concernées sur l'efficacité de la transaction afin d'éviter le recours à la justice,
- Préparer et approuver un manuel de procédures pour la gouvernance des travaux de reporting et des travaux de gestion administrative de la structure,
- Modification de la loi n° 88-13 du 7 mars 1988 relative à la représentation de l'État et des établissements publics à caractère administratif et des établissements soumis à la tutelle de l'État devant tous les tribunaux et confirmation en outre du rôle de l'institution du chargé du contentieux de l'Etat dans la transaction en plus de son rôle judiciaire,
- Poursuite de la formation et du recyclage des conseillers rapporteurs, des agents et des cadres de la direction générale du contentieux de l'État, avec échange d'expertises avec des experts internationaux dans le domaine,
- Mise en place et installation d'un système d'information pour la maîtrise des dossiers et le suivi de leur issue.
- Mettre en place un système de contrôle interne au sein de l'établissement,
- Œuvrer pour le renforcement de l'indépendance financière et administrative de l'établissement,
- La nécessité d'ouvrir la matière pénale sur plus d'une chambre en raison de la spécificité et de l'importance de certaines matières, à l'instar d'une chambre chargée des affaires de justice transitoire,
- Soutenir la représentation de l'institution du chef du contentieux au niveau régional, qui souffre d'une faible représentation par rapport au volume des affaires publiées, notamment le Kef ou Kairouan (un conseiller rapporteur pour chacun d'eux).

### **Objectif 3.1.2: Améliorer l'efficacité du suivi de la mise en œuvre des actes exécutoires émis au profit de l'État**

- La nécessité de fournir les moyens matériels, logistiques et humains qualifiés pour travailler dans le service de mise en œuvre en raison de sa spécificité et de sa complexité,
- La nécessité de coordonner avec le président de l'instance des huissiers notaires pour examiner les raisons pour lesquelles ses vis à vis ne mettent pas en œuvre les jugements rendus au profit de l'État et de trouver des solutions appropriées pour cela, comme la recherche de moyens pour récupérer les actes exécutoires,
- L'émission de plaintes pénales contre les huissiers notaires défaillants dans la mise en œuvre et qui refusent de rendre les actes exécutoires,
- Envisager la possibilité de créer un corps administratif particulier chargé de la mise en œuvre des actes émis au profit de l'État, à l'instar des huissiers de trésor relevant du Ministère des Finances.

### **Sous-programme : Expertises**

#### **Objectif 3.2.3: Améliorer la qualité des expertises**

- Mise en œuvre du projet de décret gouvernemental pour la création d'un établissement public dénommé « Agence nationale des expertises » dans le cadre de la restructuration de l'administration suite à l'importance des missions qui lui sont confiées permettant de surmonter plusieurs insuffisances et problématiques soulevées,
- Œuvrer à accorder un statut juridique aux experts, en raison de l'ambiguïté de leur situation actuelle, du manque de protection juridique en leur faveur, et du manque de textes juridiques et réglementaires encadrant les travaux d'expertise,
- Intensifier les formations dans plusieurs spécialités au niveau central et régional dans le domaine juridique et foncier ... pour encadrer les employés afin d'améliorer la qualité des rapports d'expertise et la rapidité de leur réalisation dans le respect des normes internationales, et de contribuer pleinement au cycle de productivité. La formation des ingénieurs et des techniciens qui leur sont confiés des dossiers d'expertise représente une formation purement technique, d'où la nécessité de leur fournir des connaissances sur les textes juridiques qui leur permettant d'accomplir le travail demandé,
- Œuvrer à fournir un siège capable d'accueillir tous les cadres et employés de l'administration, et de conserver les archives,
- Recruter des agents administratifs notamment au bureau d'ordre et aux archives pour éviter

le manque de ressources humaines dans ce domaine

- Achever les tranches restantes du projet « expertise des immeubles affectés pour le développement » au sein du projet annuel de performance pour l'année 2019 afin de combler l'insuffisance des moyens matériels tels que les moyens de transport, le matériel informatique et bureautique, du fait de la non-inscription des tranches restantes du «expertise des biens immobiliers affectés pour le développement» pour l'année 2018, estimé à 241500 dinars.

**Sous-programme : Contrôle de la gestion des domaines de l'État et des deniers publics,**  
**Objectif 3.3.4: Contribuer à améliorer la gestion des deniers publics**

- Révision du statut particulier et de l'organigramme du Contrôle Général des Domaines de l'État et des affaires foncières afin de renforcer davantage le suivi des travaux de contrôle qui lui sont confiés
- Adopter les normes internationales de contrôle et d'audit pour l'exécution des missions,
- Préparer une base de données pour valoriser et exploiter les observations incluses dans les rapports de contrôle et extraire une cartographie des risques afin d'orienter les interventions de contrôle selon l'approche basée sur la gestion des risques,
- Accorder plus d'importance au suivi de la mise en œuvre des recommandations contenues dans les rapports d'audit,
- Accroître les capacités et les compétences des contrôleurs à utiliser les nouvelles applications informatiques spécialisées dans les divers domaines de l'audit,
- Œuvrer à l'élaboration de la stratégie de communication de l'instance de contrôle à travers la publication des résultats les plus importants des rapports d'audit, en tenant compte des dispositions de la loi relative à la protection des données personnelles, et ce suite à la parution du décret gouvernemental relatif à la publication des rapports de contrôle.

**Sous-programme : Délimitation des biens publics.**

**Objectif 3.4.5: Optimiser l'efficacité dans l'exploitation des registres du domaine de l'État.**

- Mise en place des équipes de travail spécialisées dans les constats au niveau des directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières, et renforcement de la direction générale de la délimitation des biens publics avec au moins un technicien topographique afin de pouvoir poursuivre les travaux au niveau des gouvernorats du Grand Tunis ainsi que le

reste de la république, si possible.

- La nécessité de renforcer l'administration avec au moins deux cadres de catégorie A2, pour contribuer à augmenter le rythme d'enregistrement en raison du grand manque d'agents en charge de l'opération d'intégration dans le système,
- Renforcement de l'équipe de travail en charge des constats avec deux équipes supplémentaires à la direction Générale de la délimitation des biens publics qui vont soutenir l'équipe existante avec les moyens logistiques et matériels requis, notamment la voiture et le conducteur.
- Programmation de sessions de formation dans le domaine foncier et dans le domaine de l'immatriculation dans les registres des domaines de l'Etat au profit des agents chargés de cette activité.

**Programme**  
**« Pilotage et appui »**

Responsable du programme :

Mr Habib JRIDI (Directeur général des services communs)

Du 30 janvier 2017 au 5 août 2019

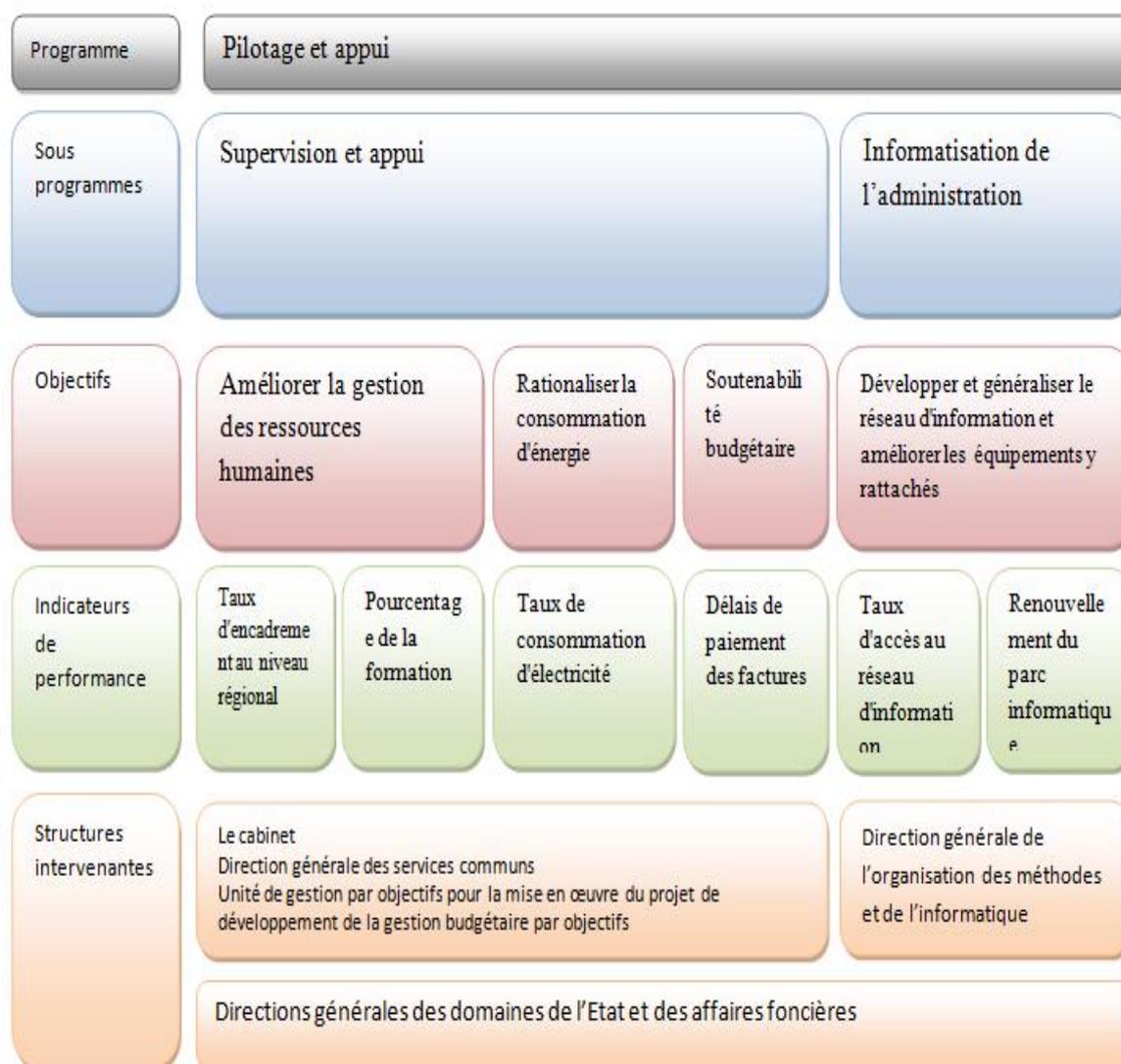
Mr. Ridha JBELI

(Directeur général des services communs)

Du 6 août 2019 au 31 décembre 2019

# 1) Présentation générale du programme « Pilotage et appui » :

## 1.1 Cartographie du programme et des structures intervenantes :



Le programme « pilotage et appui » est un programme de soutien aux trois programmes opérationnels qui relèvent de la mission des domaines de l'Etat et des affaires foncières.

Le plan du programme est basé sur l'amélioration des taux d'encadrement à travers le recrutement des cadres, d'ingénieurs et de techniciens, la formation des cadres et des agents de soutien au sein de la mission dans divers domaines de la gestion moderne. L'objectif est

d'augmenter la rentabilité du travail administratif et d'améliorer sa qualité, en plus de soutenir l'effort de l'Etat pour compresser les dépenses en rationalisant la consommation, en renforçant l'utilisation des technologies de l'information, le développement et la généralisation des réseaux d'information, en pariant sur la représentation efficace de la mission au niveau régional dans le cadre du soutien à la décentralisation et le soutien du fonctionnement de toutes les structures de ce programme.

## 2.1. Sous-programmes

Le programme « pilotage et appui » comprend deux sous-programmes :

Sous-programme n° 1 : Supervision et appui,

Sous-programme numéro 2 : Informatisation de l'administration.

## 3.1. Objectifs et priorités du programme

Le programme « pilotage et appui » vise à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Améliorer la gestion des ressources humaines,
- ✓ Rationaliser la consommation de l'énergie.
- ✓ Soutenabilité budgétaire,
- ✓ Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés.

Les deux sous-programmes du programme « pilotage et appui » visent à atteindre les objectifs stratégiques grâce à ses activités représentées dans les éléments suivants :

### **Sous-programme n° 1: Supervision et appui :**

- Renforcer les compétences professionnelles des agents,
- Rationaliser la gestion des moyens humains et matériels dans tous les services de la mission.

### **Sous-programme 2: Informatisation de l'administration :**

- Développer l'usage de l'informatique au sein de l'administration,
- Assurer la bonne utilisation et l'entretien des équipements et des programmes

informatiques,

- Développer et mettre à jour le réseau d'information et améliorer les équipements appropriés.
- Etudier les projets informatiques liés aux activités des différents services de la mission et assurer le suivi de la mise en œuvre des réformes adoptées dans le domaine informatique,
- Préparer des programmes de formation dans le domaine informatique au profit des agents et techniciens de la mission.

## **2) Présentation de la performance du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019:**

### **2.1. Présentation de l'exécution du budget du programme :**

#### **✓ Selon la nature de la dépense (Crédits paiement) :**

• Les prévisions budgétaires totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019 (compte tenu des crédits complémentaires) s'élèvent à : 50 098,400 MILLE DINARS (soit 71,85% du budget total prévu pour la mission au titre de l'année 2019), réparties en fonction de la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit :

- Dépenses de fonctionnement : 34 623,400 MILLE DINARS (soit 69,11% du budget total prévu pour le programme « pilotage et appui » au titre de l'année 2019).
- Dépenses de développement : 1475 MILLE DINARS (ce qui représente 2,94% du total des prévisions du programme « pilotage et appui » au titre de 2019).
- Fonds du Trésor : 14000 MILLE DINARS (ce qui représente 27,95% du total des prévisions du programme « pilotage et appui » au titre de l'année 2019).

• Les dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019 se sont élevées à un montant de 52 259,970 MILLE DINARS (soit 73,69% du total des dépenses de la mission pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 104,31% des prévisions des dépenses du programme « pilotage et appui » pour 2019), réparties selon la nature de la dépense (Crédits de paiement) comme suit :

- Dépenses de fonctionnement : 36 699,607 MILLE DINARS (soit 70,23% des dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 106% des prévisions des dépenses de gestion du programme pour l'année 2019).
- Dépenses de développement : 1705,808 MILLE DINARS (soit 3,26% des dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 115,65% des prévisions des dépenses de développement du programme pour 2019).
- Fonds du Trésor : 13854,555 MILLE DINARS (soit 26,51% des dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 98,96% des prévisions des fonds du Trésor pour 2019).

**Tableau 21 : Exécution du budget du programme « Pilotage et appui » pour l'année 2019 par rapport aux prévisions**  
**Selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

Intitulé	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b>Dépenses de Fonctionnement</b>	<b>32 882,300</b>	<b>34 623,400</b>	<b>36 699,607</b>	<b>2 076,207</b>	<b>106</b>
Rémunérations	28 292,300	30 033,400	30 591,064	557,664	101,86
Moyens de service	3 757,000	3 757,000	4 702,725	945,725	125,17
Intervention publique	833,000	833,000	1 405,818	572,818	168,77
<b>Dépenses de développement</b>	<b>1 475,000</b>	<b>1 475,000</b>	<b>1 705,808</b>	<b>230,808</b>	<b>115,65</b>
<b>Investissements directs</b>	<b>1 475,000</b>	<b>1 475,000</b>	<b>1 705,808</b>	<b>230,808</b>	<b>115,65</b>
Sur le budget	1 475,000	1 475,000	1 705,808	230,808	115,65
Sur les prêts extérieurs					
<b>Financement public</b>					
Sur le budget					
Sur les prêts extérieurs					
<b>Fonds de Trésor</b>	<b>14 000,000</b>	<b>14 000,000</b>	<b>13 854,555</b>	<b>-145,445</b>	<b>98,96</b>
<b>Total</b>	<b>48 357,300</b>	<b>50 098,400</b>	<b>52 259,970</b>	<b>2 161,570</b>	<b>104,31</b>

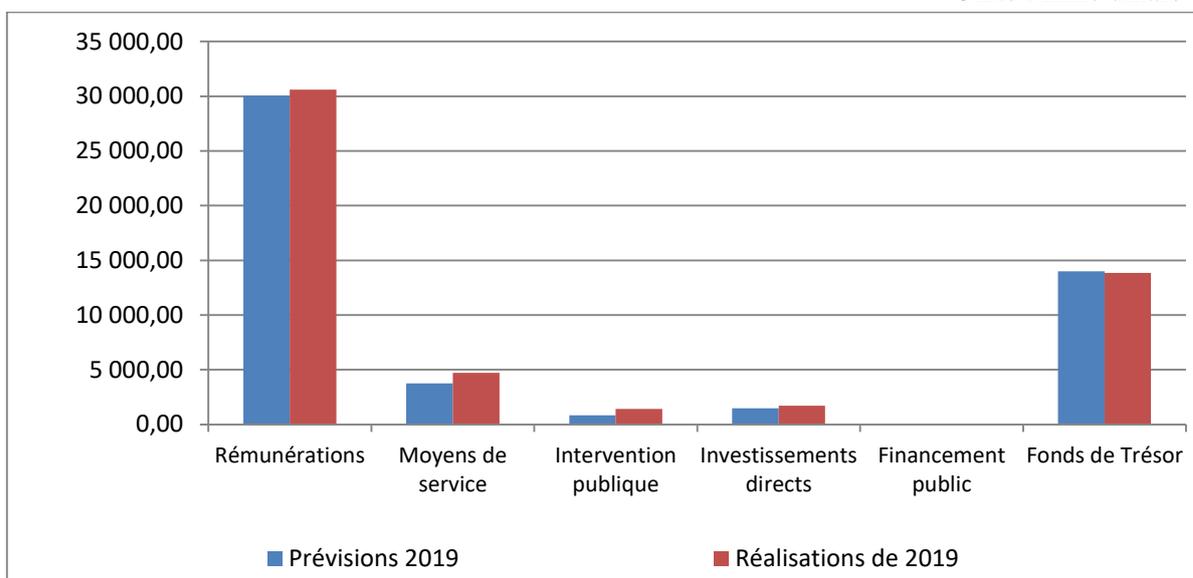
(\*) Hors ressources propres des établissements.

**Graphique 21 : Comparaison entre réalisations et prévisions (LF Complémentaire)  
du budget du programme**

**« Pilotage et appui » pour 2019**

**Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)**

Unité : mille dinars



✓ **Par sous-programme :**

- Les prévisions budgétaires totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019 (compte tenu des crédits complémentaires) ont été réparties selon les sous-programmes comme suit :

- Sous-programme « Supervision et appui » : 48838,454 MILLE DINARS (représentant 97,49% du budget total prévu du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019).
- Le sous-programme « Informatisation de l'administration » : 1259,946 MILLE DINARS (soit 2,51% du budget total prévu du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019).

- Les dépenses totales du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019 ont été réparties par sous-programmes comme suit :

- Le sous-programme « Supervision et appui » : 51124,370 MILLE DINARS (soit 97,83% du total des dépenses du programme « pilotage et appui » pour l'année 2019, et un taux de réalisation de 104,68% des prévisions des dépenses du sous-programme « Supervision et appui » pour l'année 2019).
- Le sous-programme « Informatisation de l'administration » : 1135,600 MILLE DINARS (soit 2,17% des dépenses totales du programme supervision et d'appui pour l'année 2019, et un taux réalisation de 90,13% des prévisions de dépenses pour le sous-programme «Informatisation de l'administration» pour l'année 2019).

**Tableau 22 : Exécution du budget du programme « Supervision et appui » pour l'année 2019 par rapport aux prévisions**

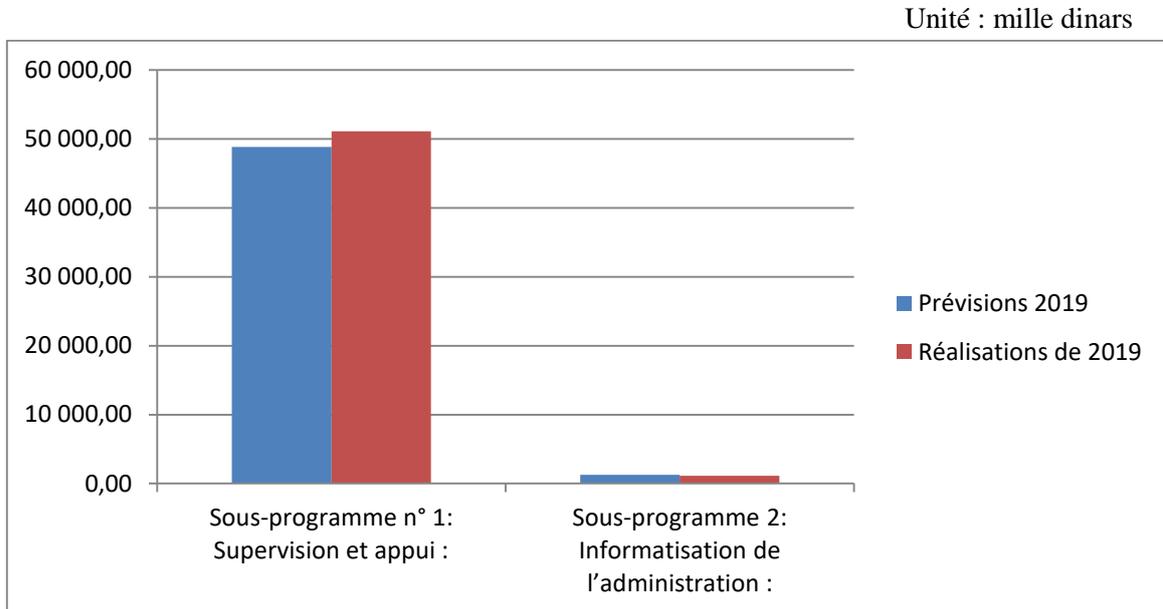
**Répartition par sous-programmes (Crédits de paiement)**

Unité : mille dinars

Intitulé	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions	
	L.F 2019 initiale	L.F 2019 Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
<b><u>Sous-programme n° 1:</u></b> <b>Supervision et appui :</b>	47 097,354	48 838,454	51 124,370	2 285,92	104,68
<b><u>Sous-programme 2:</u></b> <b>Informatisation de l'administration :</b>	1 259,946	1 259,946	1 135,600	-124,346	90,13
<b>Total</b>	<b>48 357,300</b>	<b>50 098,400</b>	<b>52 259,970</b>	<b>2 161,570</b>	<b>104,31</b>

(\*) Hors ressources propres des établissements.

**Graphique 22 : Comparaison entre prévisions (LF Complémentaire) et réalisations du budget des sous programmes du programme « Supervision et appui » pour 2019**  
**Répartition par Sous-programmes (Crédits de paiement)**



## 2.2. Présentation et analyse des résultats de performance du programme pour l'année 2019

### ➤ Les principales réformes et objectifs stratégiques réalisés :

#### **Objectif 9.1.1: Améliorer la gestion des ressources humaines :**

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des ressources humaines, un ensemble d'activités ont été réalisées en 2019 :

- L'adoption d'une approche basée sur l'adhésion des cadres du ministère dans l'action de formation en assurant les activités de formation et en ciblant les régions lors de l'organisation des sessions de formation,
- L'adoption d'une approche de détermination des besoins de formation et des lacunes qui y sont liées lors de la préparation des plans annuels de formation et de l'évaluation du système en invitant les bénéficiaires à remplir les formulaires d'évaluation,
- Faciliter les mutations externes des cadres des ministères et des autres établissements vers le ministère des domaines de l'État et des affaires foncières, et l'encourageant de la mutation des cadres du niveau central au régional, afin d'améliorer le niveau d'encadrement et de

œuvrer à la réalisation du programme de promotions dans les délais.

**Objectif 9.1.2: Rationaliser la consommation d'énergie :**

Dans le cadre de la rationalisation de la consommation de l'énergie, la préparation d'une étude énergétique pour le bâtiment ElWatan et le Complexe Administratif 09 avril a été lancée au cours de l'année 2019 en coordination avec l'Agence nationale de maîtrise de l'énergie, par un bureau d'études spécialisé, et ce dans le cadre d'un programme pilote de coopération Tuniso-allemande.

**Objectif 9.1.3: Soutenabilité budgétaire :**

Afin d'assurer la soutenabilité du budget, un ensemble d'activités ont été réalisées au cours de l'année 2019 :

- La fixation de la liste des créances avec précision depuis le début de l'année,
- Le suivi instantané du paiement des factures relatives aux dépenses courantes.

**Objectif 9.2.4: Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés :**

Dans le cadre du développement et de la généralisation du réseau informatique et de l'amélioration des équipements y rattachés, un ensemble d'activités ont été réalisées au cours de l'année 2019 :

- Mettre en place des points d'accès et « Switch »,
- Suivi des contrats de maintenance conclus pour entretenir le réseau,
- Acquisition d'un système Anti-virus, le suivi de sa maintenance, le renouvellement et suivi des abonnements auprès des fournisseurs d'accès sur Internet.

➤ **Les principales réalisations et activités pour atteindre les objectifs du programme :**

**Objectif 9.1.1: Améliorer la gestion des ressources humaines :**

- Intensifier les sessions de formations dans les divers domaines relatifs à l'amélioration du niveau d'encadrement vu son impact positif sur le traitement des dossiers et œuvrer à

généraliser la formation sur le plus grand nombre possible d'une proportion de plus de 50 %, et s'orienter vers la participation des cadres du ministère pour assurer certaines sessions de formation, surtout à la lumière des modestes allocations budgétaires.

- Diversifier les opérations de formation à travers la formation générale (incluant les agents et les cadres) et la formation spécifique à la carte (incluant les agents spécialisés dans un domaine spécifique),
- Adopter la formation en coordination avec les structures publiques compétentes, notamment la Présidence du Gouvernement, dans les domaines généraux de la formation sans impact financier significatif,
- Augmenter et développer le taux d'encadrement au niveau régional en facilitant les mutations internes du ministère du niveau central au régional, et en réalisant le programme de promotions à temps.

**Objectif 9.1.2: Rationaliser la consommation d'énergie :**

- Sensibiliser les employés sur l'importance de la maîtrise de la consommation de l'énergie,
- Publier des notes de service sur la rationalisation de la consommation de l'énergie
- Le choix des classes énergétiques de 1 à 4 lors de l'acquisition des climatiseurs,
- Effectuer l'entretien périodique des équipements de climatisation, de chauffage et des ascenseurs via des entreprises spécialisées.

**Objectif 9.1.3: Soutenabilité budgétaire :**

- La généralisation du système « Elyssa » pour la maîtrise des dossiers reçus et émis et la réduction des délais.

**Objectif 9.2.4: Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés:**

- Conclusion des contrats de maintenance pour tous les équipements, les systèmes et les réseaux,
- Connecter tous les locaux administratifs au réseau informatique.

➤ **Présentation des objectifs stratégiques du programme :**

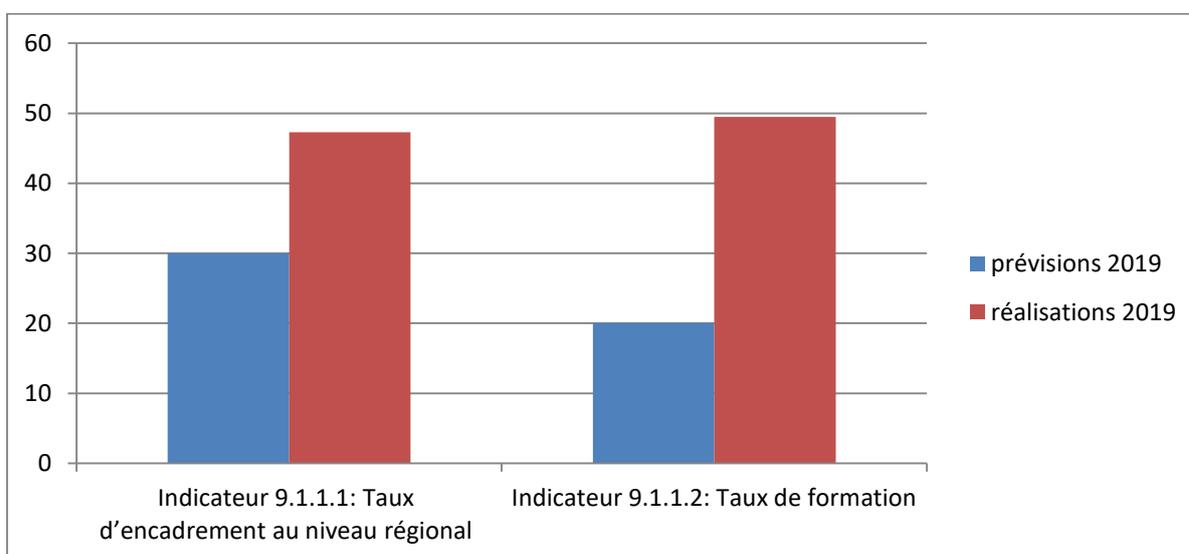
**Objectif 9.1.1: Améliorer la gestion des ressources humaines :**

**Présentation de l'objectif :** Améliorer la gestion des ressources humaines en augmentant le taux d'encadrement dans les directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières, et le taux de la formation.

**Tableau n°23 : Objectif 9.1.1: Améliorer la gestion des ressources humaines:**

Objectif 9.1.1: Améliorer la gestion des ressources humaines	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalisations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D /A	E=C-B	% C /B
						Indicateur 9.1.1.1: Taux d'encadrement au niveau régional	Pourcentage	30	30
Indicateur 9.1.1.2: Taux de formation	Pourcentage	13	20	49,5	36,5	280,77	29,5	247,5	

**Graphique n°23 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Améliorer la gestion des ressources humaines» pour 2019**



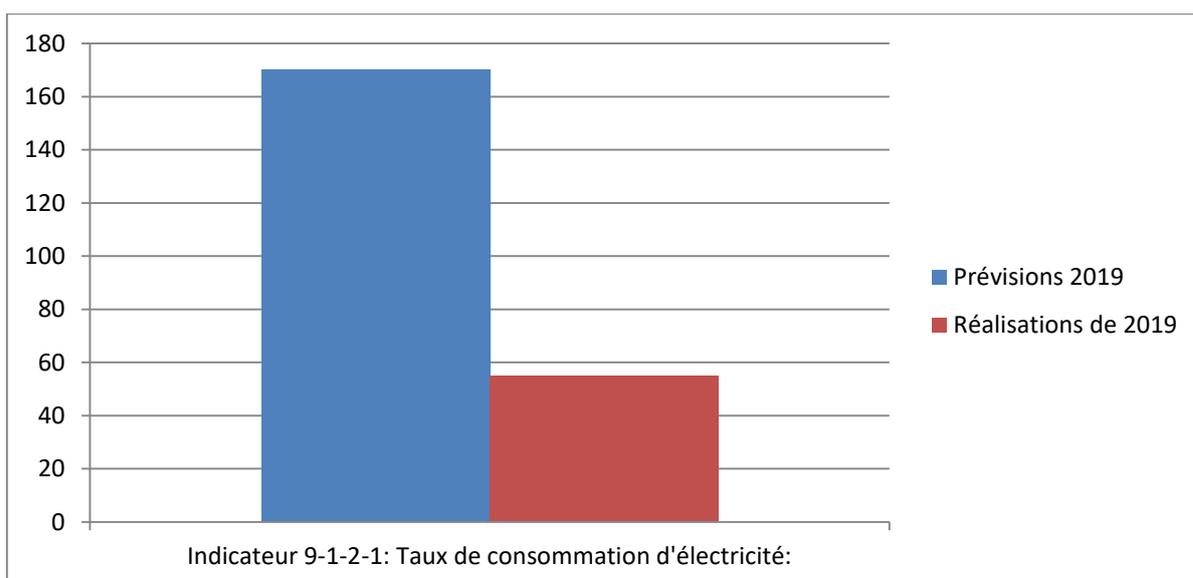
**Objectif 9.1.2: Rationaliser la consommation de l'énergie :**

**Tableau n°24 : Objectif 9.1.2: Rationaliser la consommation de l'énergie :**

Objectif 9.1.2: Rationaliser la consommation d'énergie:	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalisations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D / A	E=C-B	% C / B
Indicateur 9-1-2-1: consommation moyenne d'électricité:		Kw/m2		170	55			-115	32,35

\* L'objectif de l'indicateur « Consommation moyenne d'électricité» est de réduire la consommation moyenne, le résultat est positif si la moyenne diminue et vice versa, le taux de réalisation de 2019 est estimé à 309,10% par rapport aux prévisions.

**Graphique n°24 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Améliorer la gestion des ressources humaines» pour 2019**



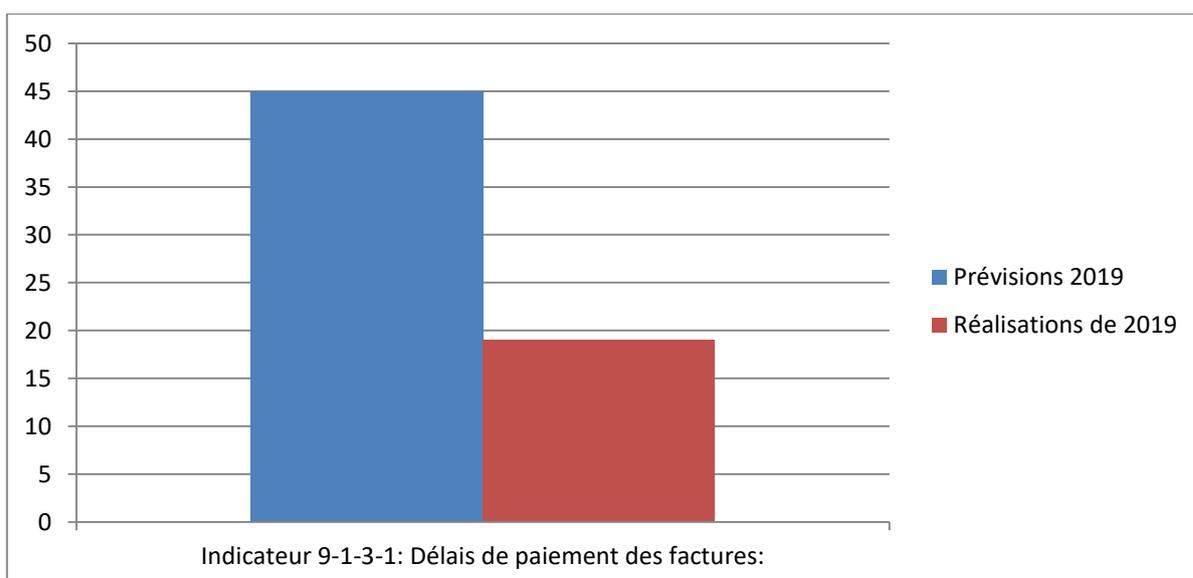
**Objectif 9.1.3: Soutenabilité budgétaire :**

**Tableau n°25 : Objectif 9.1.3: Soutenabilité budgétaire :**

Objectif 9.1.3: Soutenabilité budgétaire:	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisation s de 2018 (A)	Prévision s 2019 (B)	Réalisation s de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D / A	E=C-B	% C / B
	Indicateur 9-1-3-1: Délais de paiement des factures:	jour		45	19			-26	42,22

\* L'objectif de l'indicateur « Délais de paiement des factures» est de réduire les délais, le résultat est positif si la durée diminue et vice versa, le taux de réalisation de 2019 est estimé à 309,10% par rapport aux prévisions.

**Graphique n°25 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Objectif 9.1.3: Soutenabilité budgétaire» pour 2019**



**Objectif 9.2.4: Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés :**

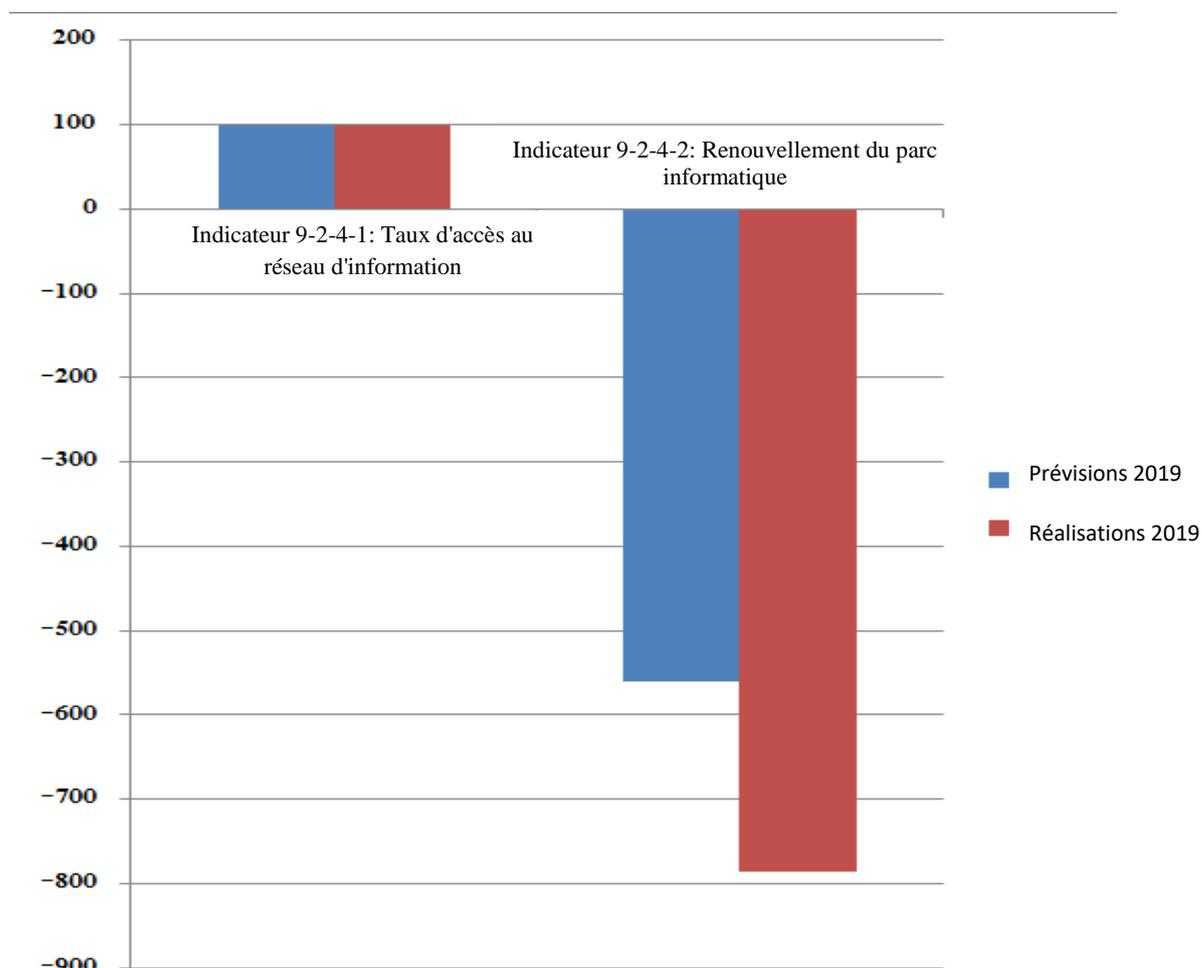
**Présentation de l'objectif :** Augmenter le taux d'accès au réseau informatique et du nombre d'ordinateurs dont la date d'acquisition ne dépassant pas cinq ans.

**Tableau n°26 : Objectif 9.2.4: Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés:**

Objectif 9.2.4: Développer et généraliser le réseau d'information et améliorer les équipements y rattachés:	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018 (A)	Prévisions 2019 (B)	Réalisations de 2019 (C)	Comparaison entre 2018 et 2019		Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019	
						D=C-A	% D / A	E=C-B	% C / B
	Indicateur 9-2-4-1: Taux d'accès au réseau informatique	pourcentage	100	100	100	0	0	0	100
Indicateur 9-2-4-2: Renouvellement du parc informatique	nombre	711	561	786	75	10,55	225	140,11	

\* Les réalisations et prévisions de l'indicateur « Renouvellement du parc informatique » sont comptabilisées négativement vu que l'objectif est de réduire le nombre pour atteindre zéro, le résultat est positif si le nombre tend vers zéro et vice versa

**Graphique n°26 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance relatifs à l'objectif « Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés» pour 2019**



➤ **Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019**

**Objectif 9.1.1: Améliorer la gestion des ressources humaines :**

**Indicateur 9-1-1-1: Taux d'encadrement au niveau régional:**

Le taux d'encadrement au niveau régional a atteint 157,67% par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, le taux d'encadrement au niveau régional a atteint 47,30%, contre des prévisions de 30% dû à un ensemble de raisons, dont les plus importantes sont :

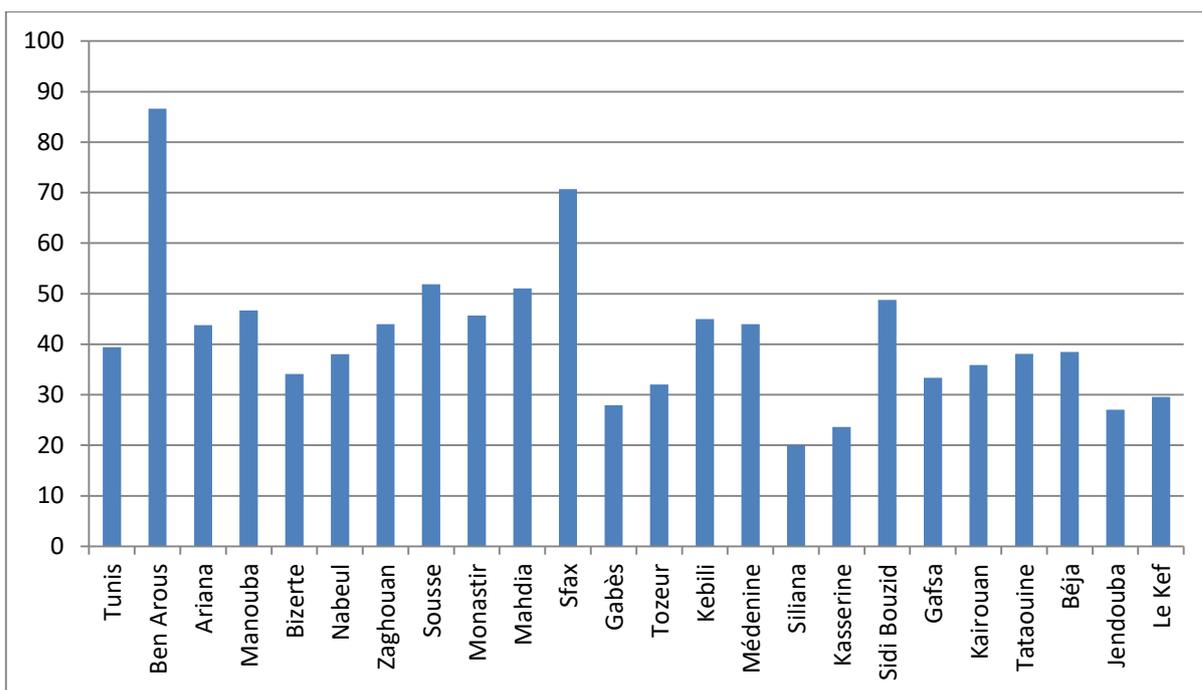
- Faciliter les mutations externes des cadres des ministères et des autres établissements vers le ministère des domaines de l'État et des affaires foncières,

- Encourager la mutation des cadres des directions centrales aux directions régionales des domaines de l'Etat et des affaires foncières,
- Effet des promotions au niveau des concours internes.

De plus, des taux d'encadrement variables ont été réalisés selon les régions, comme indiqué dans le tableau et le graphique suivants:

Gouvernorats	Taux de la formation %
Tunis	39,39
Ben Arous	86,60
Ariana	43,75
Manouba	46,66
Bizerte	34,14
Nabeul	38
Zaghouan	44
Sousse	51,85
Monastir	45,65
Mahdia	51,06
Sfax	70,71
Gabès	27,9
Tozeur	32
Kebili	45
Médenine	44
Siliana	20
Kasserine	23,65
Sidi Bouzid	48,78
Gafsa	33,33
Kairouan	35,89
Tataouine	38,09
Béja	38,46
Jendouba	27,02
Le Kef	29,54

### Taux d'encadrement au niveau régional



#### Indicateur 9-1-1-2: Taux de formation:

Un taux de formation de 247,50% a été réalisé par rapport aux prévisions. Au cours de l'année 2019, le taux de formation a atteint 49,50% contre des prévisions de 20%. Cela s'explique par un certain nombre de raisons dont les plus importantes sont:

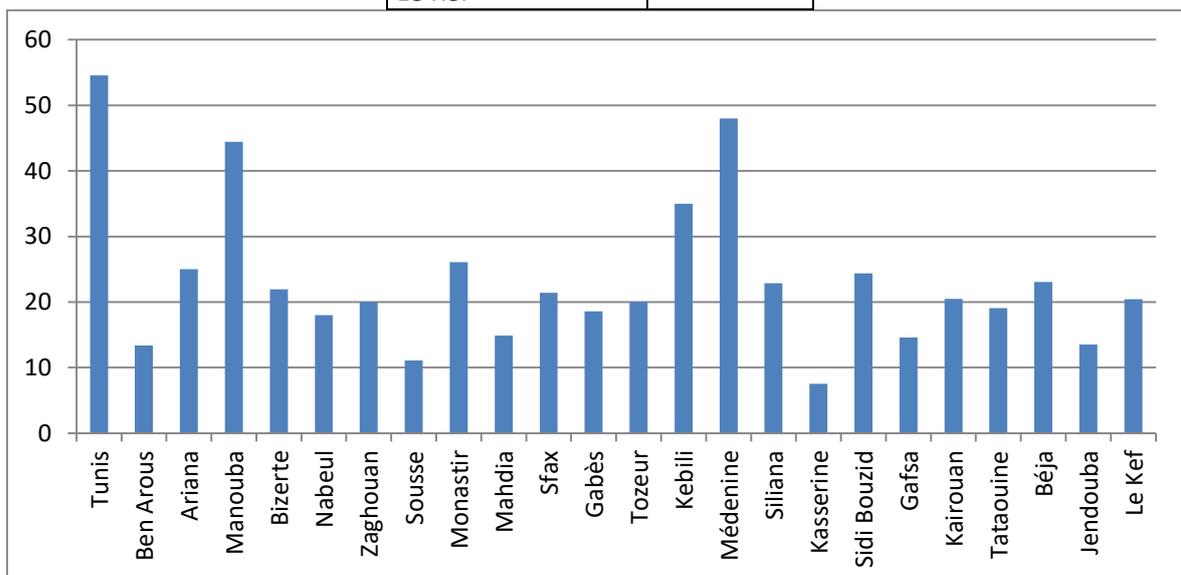
- La volonté de l'administration de mettre en œuvre efficacement le plan de formation malgré l'insuffisance des crédits autorisés dans le cadre du budget de l'Etat pour l'année 2019,
- L'adoption d'une approche basée sur la participation des cadres de la mission dans l'opération de la formation et le rapprochement du système de la formation à l'agent public, notamment au niveau régional,
- Coordination avec les structures publiques qui dispensent des sessions de formation.

De plus, des taux de formation variables ont été enregistrés pour cet indicateur selon les régions, comme le montrent le tableau et le graphique suivants :

#### Pourcentage de la formation

Gouvernorats	Taux %
Tunis	54,55
Ben Arous	39,13
Ariana	25

Manouba	44,44
Bizerte	21,95
Nabeul	18
Zaghouan	20
Sousse	11,11
Monastir	26,09
Mahdia	14,89
Sfax	21,43
Gabès	18,60
Tozeur	20
Kebili	35
Médenine	48
Siliana	22,86
Kasserine	7,53
Sidi Bouzid	24,39
Gafsa	14,58
Kairouan	20,51
Tataouine	19,05
Béja	23,08
Jendouba	13,51
Le Kef	20,45



## **Objectif 9.1.2: Rationaliser la consommation de l'énergie :**

### **Indicateur 9-1-2-1: Consommation moyenne d'électricité:**

Le taux de maîtrise de la consommation de l'électricité a atteint 309,10% par rapport aux estimations. Au cours de l'année 2019, la consommation moyenne d'électricité a atteint 55 Kw/m<sup>2</sup> contre des prévisions de 170 Kw / m<sup>2</sup> dû à un certain nombre de raisons, dont les plus importantes sont:

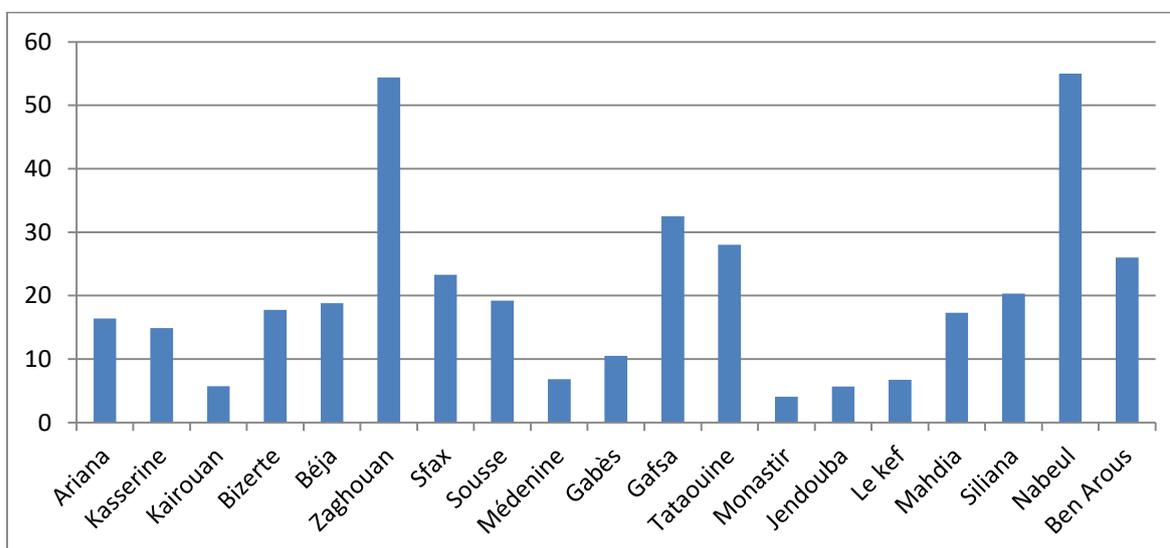
- L'installation des affiches de sensibilisation à des endroits de premier plan dans les différents services pour sensibiliser les employés sur l'importance de la maîtrise de la consommation d'énergie,
- Publication de notes de service sur la bonne utilisation des moyens d'éclairage et le fonctionnement des équipements de climatisation et de chauffage,
- Effectuer des visites inopinées dans certaines directions afin de vérifier les modalités d'utilisation de certains équipements électriques.
- Le non recours à l'éclairage pendant la journée.
- Veiller à éteindre la lumière électrique entre les deux séances de travail,
- Eteindre les lumières dans tous les bureaux et couloirs après l'expiration des horaires de travail et demander aux agents de sécurité du bâtiment de vérifier quotidiennement cette opération.
- Réduire le nombre d'heures de fonctionnement des équipements de chauffage communs liés au réseau central, et retarder leur fonctionnement dans les directions,
- Le choix des classes énergétiques de 1 à 4 lors de l'acquisition des climatiseurs,
- Effectuer l'entretien périodique des équipements de climatisation, de chauffage et des ascenseurs via des entreprises spécialisées.

En outre, des taux de consommation d'électricité variables ont été enregistrés pour cet indicateur selon les régions, comme le montrent le tableau et le graphique suivants :

Gouvernorats	Consommation moyenne d'électricité (Km/m <sup>2</sup> )
Ariana	16,41
Kasserine	14,88
Kairouan	5,74

Bizerte	17,77
Béja	18,81
Zaghouan	54,39
Sfax	23,29
Sousse	19,22
Médenine	6,82
Gabès	10,52
Gafsa	32,52
Tataouine	28,04
Monastir	4,07
Jendouba	5,66
Le kef	6,72
Mahdia	17,28
Siliana	20,33
Nabeul	55,01
Ben Arous	26,02

### Consommation moyenne d'électricité au niveau régional



L'écart entre les gouvernorats est dû à :

- La nature du bâtiment administratif et son architecture,
- Le nombre d'employés occupant le bâtiment,
- La qualité des équipements installés, notamment concernant la climatisation.

### **Objectif 9.1.3: Soutenabilité budgétaire :**

#### **Indicateur 9-1-3-1: Délais de paiement des factures:**

La durée moyenne du paiement des factures a été estimée à 19 jours, contre des prévisions de 45 jours, ainsi le taux de réalisation au cours de l'année 2019 est de 236,84% par rapport aux prévisions, cela est dû à un certain nombre de raisons dont les plus importantes sont:

- Respect des délais stipulés au niveau des cahiers des charges,
- Réception des factures par la direction d'ordonnancement dans les plus brefs délais,
- Accélérer l'ouverture des crédits.

### **Objectif 9.2.4: Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés :**

#### **Indicateur 9-2-4-1 : Taux d'accès au réseau informatique :**

Un taux d'accès de 100% au réseau informatique a été atteint, ainsi le taux de réalisation au cours de l'année 2019 s'est élevé à 100% par rapport aux prévisions, dû à plusieurs raisons dont les plus importantes sont:

- Des efforts personnels de la part des techniciens en informatique, incarnés par la mise en place de points d'accès et de Switch acquis au cours de l'année 2019,
- Suivi des contrats conclus pour la maintenance du réseau,
- L'acquisition d'un système antivirus et le suivi de sa maintenance, le renouvellement et le suivi des abonnements auprès des fournisseurs d'accès à Internet.

#### **Indicateur 9-2-4-2: Renouvellement du parc informatique:**

Au cours de l'année 2019, le nombre d'ordinateurs utilisés dont l'âge dépasse les cinq ans a atteint 786 ordinateurs, alors qu'il était prévu que ce nombre atteigne 561 ordinateurs. Ainsi, le taux de réalisation au cours de l'année 2019 a atteint à -140,11% par rapport aux prévisions, cela est dû à un certain nombre de raisons dont les plus importantes sont:

- 215 nouveaux ordinateurs programmés n'ont pas été acquis en 2019,
- Se limiter à un appel d'offres lancé fin 2019, étant donné que les crédits d'engagement ont été programmés au titre de 2019, et le paiement est prévu sur le budget de 2020.

➤ **Défis, difficultés et mesures à entreprendre pour l'atteinte de la performance du programme**

❖ **Problématiques et insuffisances liées à la mise en œuvre du programme et des sous-programmes :**

**Objectif 9.1.2: Rationaliser la consommation de l'énergie :**

- L'administration n'a pas reçu toutes les factures de consommation d'électricité et de gaz pour l'année 2019,
- La société tunisienne d'électricité et de gaz n'a pas levé le compteur pendant de longues périodes et s'est appuyée sur les factures intermédiaires dans de nombreux cas, ce qui a empêché d'obtenir des données statistiques précises sur la consommation dans certains cas.

**Objectif 9.2.4: Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés:**

Les crédits alloués ne correspondent pas aux besoins et aux prévisions fixés pour atteindre les objectifs prédéterminés, par exemple le nombre d'ordinateurs à acquérir pour renouveler ceux dont la date d'acquisition a dépassé les cinq ans afin de préserver le parc informatique et sans tenir compte des nouveaux besoins qui découlent des nouveaux recrutements, ce qui va affecter négativement la performance des services dans les années à venir.

❖ **Mesures proposées pour améliorer les performances**

**Objectif 9.1.1: Améliorer la gestion des ressources humaines :**

- Limiter les mutations internes du niveau régional vers les administrations centrales,
- Assurer le bon suivi et la mise en œuvre du plan de formation en fonction des crédits alloués, à travers l'application nationale des plans de formation supervisée par la mission de la fonction publique et de la gouvernance,
- Diversifier les activités de formation tout en garantissant la participation du plus grand

nombre possible de fonctionnaires et d'agents relevant de la mission, ainsi que les ouvriers, notamment la programmation de sessions de formation de courte durée au profit des cadres de catégories A1, 2 et 3 à l'École nationale d'administration,

- Mettre l'accent sur le système de la formation comme l'une des solutions aux problèmes de performance au sein de l'administration,
- Diversifier le système de la formation en engageant les cadres de la mission dans l'opération en assurant des sessions de formation, ce qui a permis la formation d'un plus grand nombre de cadres avec des crédits financiers limités,
- Suivre une stratégie orientée vers les régions en mettant en place le système de formation au niveau régional à travers l'adoption de journées d'étude afin de rapprocher le système de la formation des cadres régionaux avec ce que cela nécessite au niveau de crédits financiers supplémentaires,
- Œuvrer à la conclusion des conventions bilatérales avec les structures publiques concernant des opérations de formation spécifiques après l'augmentation des crédits alloués à la formation,
- La conformité au manuel de détermination des besoins de formation dans les administrations publiques, qui nécessite des moyens humains et matériels, et la participation de tous les acteurs de l'opération de formation sur les trois niveaux (administration, individu et métier) afin de formuler un rapport des besoins de formation.

#### **Objectif 9.1.2: Rationaliser la consommation de l'énergie :**

- Poursuivre les mesures prises pour rationaliser la consommation de l'énergie.
- Solliciter la société tunisienne d'électricité et de gaz pour la levée régulière du compteur et ne plus recourir aux factures intermédiaires,
- Tenue des fiches de suivi du rythme de consommation,
- Inclure l'utilisation de l'énergie solaire dans l'étude des projets de construction du siège des directions régionales du ministère.

#### **Objectif 9.2.4: Développer et généraliser le réseau informatique et améliorer les équipements y rattachés :**

- Fournir les crédits nécessaires pour acquérir au minimum le nombre d'ordinateurs

nécessaires pour maintenir le même volume du parc les années à venir,

- Poursuivre la procédure de sous-traitance pour la maintenance du réseau informatique,
- Renouvellement du parc d'équipements actifs pour assurer la continuité d'accès des utilisateurs,
- La mise en place de nouveaux ajouts au réseau à chaque besoin exprimé, notamment le changement des locaux de la mission au niveau central ou régional.