

الجمهورية التونسية

وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري

المجمع المهني المشترك لمنتجات الصيد البحري

المرحلة الثانية/ النشاط الثاني

الخطة الاستراتيجية للمجمع

2027-2018



فيفري 2019

التقرير النهائي

SIOMA
INGENIERIE

مكتب الدراسات :سيقما للهندسة

08 نهج صدر بعل- لافايات- تونس

الهاتف: 216 830 728- الفاكس : 216 71 835 303

Email : sigma.ing2018@gmail.com

الفهرس

3	قائمة الرسومات
3	قائمة الجداول
4	الإطار العام
4	الأهداف
5	منهجية العمل
7	المحور الأول: تذكير بالتوجهات الاستراتيجية
11	المحور الثاني: الإطار المنطقي
12	1.2. الإطار المنطقي المتعلق باستراتيجية النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا
16	2.2. الإطار المنطقي المتعلق بإستراتيجية مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع
18	3.2. الإطار المنطقي المتعلق بإعداد إستراتيجية تسويق للمجمع
20	4.2. الإطار المنطقي المتعلق باستراتيجية رقمنة الإجراءات والمعاملات
22	المحور الثالث: اعداد بطاقات وصفية
48	المحور الرابع: الوسائل والأطر
52	1.4. مراجعة الهيكلة: إعادة تنظيم وهيكله المجمع المهني المشترك لمنتجات الصيد البحري
52	1.1.4. المبادئ المعتمدة في التحليل المنهجي للإطار القانوني والتنظيمي للمجمع
53	2.1.4. التعديلات المقترحة ادخالها على القوانين المؤطرة للمجمع
56	3.1.4. أسس وضع هيكل تنظيمي للمجمع
58	4.1.4. الهيكل التنظيمي المقترح
61	2.4. الإطار التنظيمي والموارد البشرية
61	1.2.4. توصيات في مجال التصرف في الموارد البشرية:
63	2.2.4. توصيات بشأن نظام المعلومات واتخاذ القرار الإداري
63	3.2.4. توصيات بشأن نظام المراقبة وإدارة المخاطر
64	4.2.4. توصيات تتعلق بأداء المجمع
64	3.4. دعم الخدمات اللوجستية والمادية
65	المحور الخامس: الجدول الزمني للأنشطة والميزانية التقديرية
66	1.5. تحديد الميزانية وروزنامة الإنجاز
75	2.5. الجدول الزمني للخطة "2018-2027"
81	3.5. الميزانية التقديرية "2018-2027" ومصادر التمويل المقترحة

قائمة الرسومات

- 7..... رسم بياني عدد 1: منهجية ضبط الاستراتيجيات التنموية وفق المدى الزمني.
- 9..... رسم بياني عدد 2 : استراتيجية رقمنة الإجراءات والمعاملات
- 9..... رسم بياني عدد 3: استراتيجية النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا
- 10..... رسم بياني عدد 4 : استراتيجية اعداد استراتيجية تسويق
- 10..... رسم بياني عدد 5: استراتيجية وضوح المهام وتأقلمها مع متطلبات القطاع
- 58..... رسم بياني عدد 6: الهيكل التنظيمي المقترح على المستوى المركزي
- 60..... رسم بياني عدد 7: الهيكل التنظيمي المقترح على مستوى التنظيم الإقليمي

قائمة الجداول

- 12..... جدول 1: النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا
- 16..... جدول 2: مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع
- 18..... جدول 3: إعداد إستراتيجية تسويق للمجمع
- 20..... جدول 4: الإطار المنطقي لاستراتيجية رقمنة الإجراءات والمعاملات
- 75..... جدول 5 : الجدول الزمني للخطة "2018-2027"
- 81..... جدول 6 : الميزانية التقديرية "2018-2027"

الإطار العام

قام المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري بعدة دراسات على مدى السنين، لتقييم مختلف أنشطته، وللمساهمة في تطوير قطاع الصيد البحري بالبلاد التونسية، واستخراج أهم الصعوبات التي تعيقه، كلف المجمع مكتب سيقما للهندسة بالقيام بدراسة تقييمية تضم كل تدخلاته والتي ستمكّنه من وضع خطة إستراتيجية للعشرية المقبلة "2018-2027".

وترتكز هذه الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

تشخيص الوضع الحالي وتقييم تدخلات المجمع من وجهة نظر مكتب الدراسات والمهنة وكل المستفيدين من خدمات المجمع مع تحليل نقدي لتطور هذه التدخلات خلال العشرية الأخيرة.

المرحلة الثانية:

إعداد خطة إستراتيجية تضم مخططات تنمية لتدخلات المجمع خلال العشرية المقبلة "2018-2027".

الأهداف

✓ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة في مجملها إلى تطوير تدخلات المجمع المهني المشترك لمنتجات الصيد البحري وتحسين فاعليتها مقارنة بالأهداف المرسومة مما يساهم في الرقي بمكانته وتحسين صورته لدى كل الأطراف المتدخلة في القطاع على المستوى الوطني والدولي.

✓ أهداف المرحلة

بعد التقييم الشامل والتفصيلي لتدخلات المجمع والذي قام به مكتب سيقما في المرحلة الأولى من هذه الدراسة، تهدف المرحلة الثانية لوضع خطة عمل استراتيجية تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة وتشمل مخططات عمل تمتدّ على العشرية المقبلة "2018-2027".

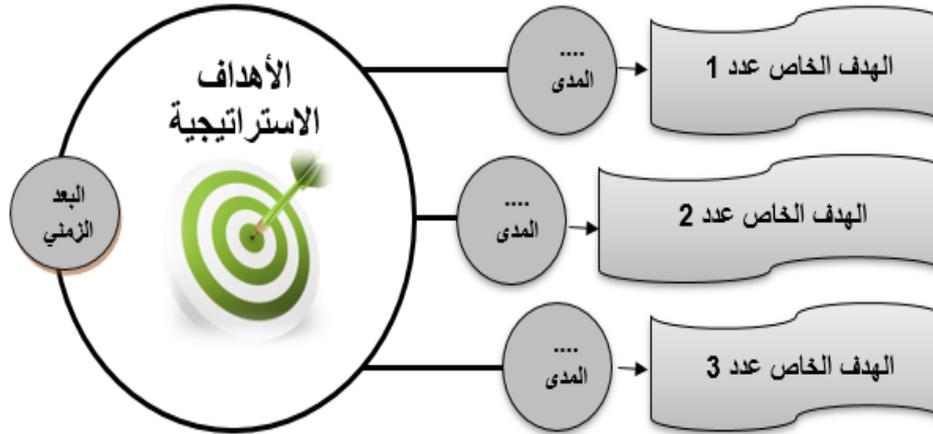
✓ أهداف النشاط

يهدف النشاط الثاني من المرحلة الثانية إلى صياغة الخطة الاستراتيجية للمجمع انطلاقا من الرؤية والتوجهات الاستراتيجية التي تمت المصادقة عليها بالنشاط الأول من هذه المرحلة.

منهجية العمل

لوضع خطة استراتيجية تجعل تدخلات المجمع المهني المنتوجات الصيد البحري أكثر إقناعا وفعالية، انطلق فريق العمل من نتائج التشخيص و"الرؤية والتوجهات الاستراتيجية" التي تمت المصادقة عليها من لجنة التسيير وبعد استشارة أغلب المتدخلين والمستفيدين من تدخلات المجمع. واستنادا على هاته التوجهات تم اعتماد منهجية الإطار المنطقي لتحديد الأنشطة والتدخلات المتفق عليها والتي تم تفصيلها لاحقا في بطاقات مع تحديد الجدول الزمني والميزانية التقديرية لهاته الأنشطة.

وقد تمّ، في المحور الأول من هذا التقرير الخاص بالنشاط الثاني للدراسة، التذكير بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية للمجمع وفق الأهداف الخاصة والمدى الزمني لتحقيق هذه الاهداف.



ثمّ وفي المحور الثاني، تم انتهاج "الإطار المنطقي" وهو عبارة عن عملية تحليلية ومجموعة من الأدوات تستخدم لدعم تخطيط وإدارة المشاريع، تسمح بطريقة منهجية ومنطقية من وضع أهداف وأنشطة المشروع. كما يمكننا الإطار المنطقي من وضع المؤشرات للتحقق ما إذا كان قد تم انجاز ما قد حدد، ويتيح لنا أيضا تحديد ما هي الافتراضات، خارج المشروع، والتي قد تؤثر على نجاحه.

تستخدم نتائج التحليل الخاصة برأي المستفيدين والمشكلات والأهداف والتوجهات الاستراتيجية كقاعدة لتحضير مصفوفة الإطار المنطقي. وتتكون من مصفوفة بها أربعة أعمدة وأربعة صفوف أو أكثر، والتي تلخص العناصر الأساسية لخطة المشروع او منطق التّدخل كالتالي:

لافتراضات	مصادر التحقق	مؤشرات يمكن التحقق منها بموضوعية	منطق التدخل
الأهداف العامة			
ما هي العوامل الخارجية الضرورية لاستدامة الأهداف على المدى الطويل؟	ما مصادر المعلومات الخاصة بهذه المؤشرات؟	ما هي المؤشرات الأساسية المرتبطة بالهدف الكلي؟	ما التأثير العام الكلي الذي سيسهم به العمل؟
الأهداف الخاصة			
ما العوامل والشروط اللازمة لتحقيق ذلك الهدف (العوامل الخارجية؟	ما مصادر المعلومات الموجودة أو التي يمكن جمعها؟ ما الأساليب المطلوبة للحصول على هذه المعلومات؟	أي المؤشرات تظهر بوضوح أن أهداف العمل قد تحققت؟	ما الأثر التنموي المباشر الذي ينتج في نهاية المشروع؟
النتائج إذن.....			
الأنشطة			
	التكاليف؟ ما هي تكاليف العمل؟	المدة الزمنية؟	ما الأنشطة الأساسية اللازم تنفيذها لتحقيق النتائج المتوقعة بأي تسلسل ترتيب؟

أما في المحور الثالث، فقد قام فريق العمل باستخراج الأنشطة التي تم تحديدها في المحور السابق اعتمادا على الإطار المنطقي واقتراح بطاقات أنشطة كما الآتي:

بطاقة نشاط عدد:

.....	<u>الهدف الرئيسي:</u>
.....	<u>الأهداف الخصوصية:</u>
.....	<u>وصف النشاط:</u>
.....	<u>الأطراف المعنية:</u>
.....	<u>روزنامة الانجاز:</u>
.....	<u>الميزانية:</u>
.....	<u>متابعة/تقييم (المؤشرات):</u>
.....	<u>الإجراءات المصاحبة:</u>

كما نجد في المحور الرابع، الوسائل والأطر الضرورية لنجاح وتوفير أرضية ملائمة للأنشطة المقترحة.

وفي المحور الخامس، تمّ رسم الجدول الزمني وتحديد الميزانية التقديرية.

المحور الأول: تذكير بالتوجّهات الاستراتيجية

تمتلك الرؤية والرسالة أهمية كبيرة في تطور المؤسسة ونجاحها في المستقبل بصرف النظر عن حجمها أو طبيعة تدخلها وعملها، وهذا ما جعل المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري يولي اهتماما لصياغة وتحديد رؤيته التي ستوجّه الرسالة المراد تنفيذها بالإضافة إلى توجيه الخطة الاستراتيجية وذلك في إطار تمشي تشاركي واضح يربط بين القيم والأهداف المطلوبة من البرامج والأنشطة والنتائج المنتظرة.

وحتى يتمكّن من تحقيق تطلّعات وطموحات واقعية قابلة للإنجاز وتتلاءم مع الثقافة العامة للمؤسسة فإنّ المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري يسعى في أفق 2027 إلى تحقيق الرؤية التالية:

" هيكل متطور، فعال وذو صورة مميّزة داخل وخارج البلاد"

وبالاعتماد على نتائج التشخيص تم تحديد الأهداف الاستراتيجية الأساسية والخاصة التي تمكّن من تجاوز نقاط الضعف، تثمين القوى واستغلال الفرص المتاحة مع تحديد تأثير المخاطر التي يواجهها المجمع أثناء تدخلاته. وفي مرحلة ثانية واتباع منهجية «PORTER» تم ضبط الاستراتيجيات التنموية وفق المدى الزمني كما يلي:



رسم بياني عدد 1: منهجية ضبط الاستراتيجيات التنموية وفق المدى الزمني

وتتلخص الإستراتيجيات المقترحة والمتفق عليها وفق منهجية PORTER كما يلي:

		التشخيص الداخلي	
		نقاط القوة	نقاط الضعف
		كيفية مضاعفة القوة؟	كيفية التقليل من نقاط الضعف؟
التشخيص الخارجي	الفرص	استراتيجية على المدى القصير النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا	استراتيجية على المدى المتوسط اعداد استراتيجية تسويق
	المخاطر	كيفية مضاعفة الفرص؟	كيفية التقليل من المخاطر؟
		استراتيجية على المدى المتوسط وضوح المهام وتأقلمها مع متطلبات القطاع	استراتيجية على المدى الطويل رقمنة الإجراءات والمعاملات

وقع ادماج هذه الاستراتيجية في الإطار الزمني على المدى القصير وذلك لتواجد نقاط قوة تخول للمجمع استغلال الفرص المتاحة في محيطها الخارجي بسرعة

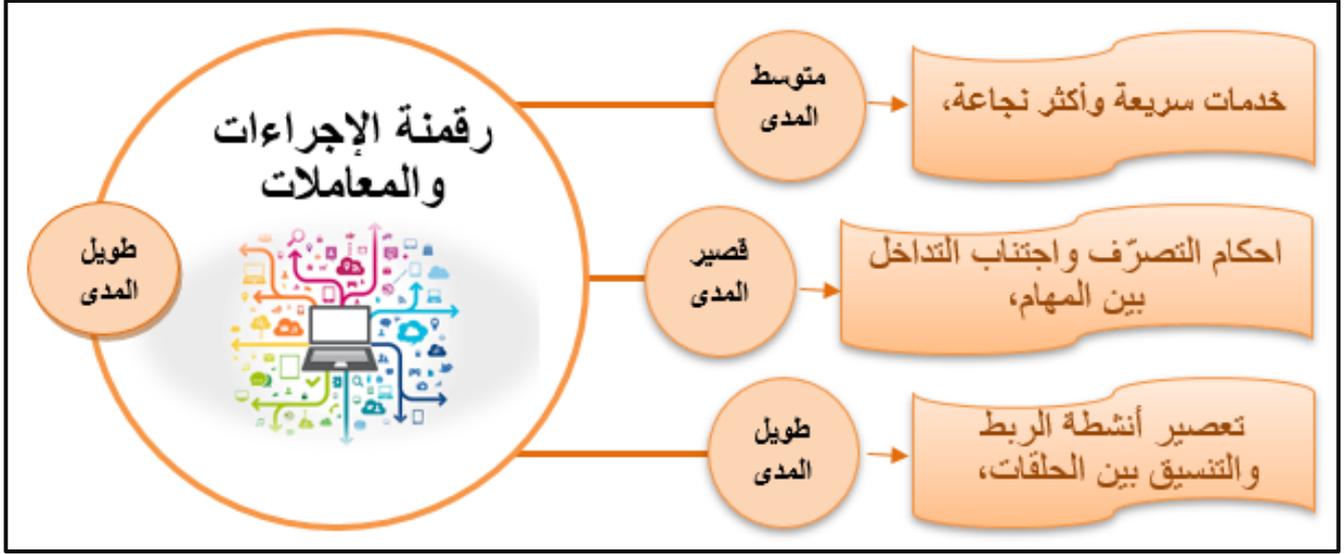
معالجة النقصان ومقاربتها مع الفرص المتاحة من شأنها أن توفر الأرضية الملائمة لوضع استراتيجية تسويق

الفكرة الأساسية لبلورة هاته الاستراتيجية تكمن في التقليل من نقاط الضعف والحد من المخاطر التي تواجه المجمع

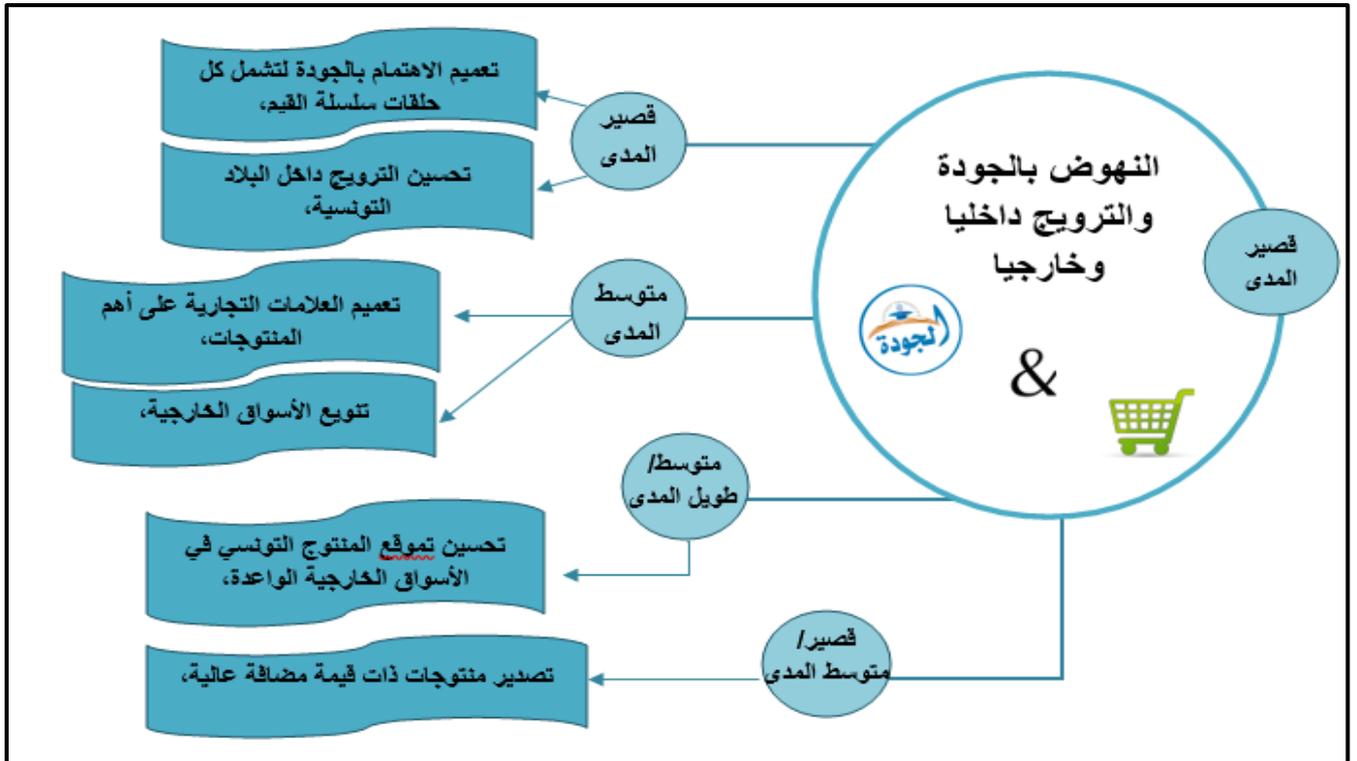
لضمان وضوح المهام الموكلة للمجمع يجب ابراز نقاط القوة وتخطي المخاطر التي تتضارب مع المهام الموكلة إليه والتي تستنزف مجهوداته، والتي تؤدي الى عدم رضا المستفيدين وضعف تدخل بعض التمثيليات الجهوية وشخصنة التدخل بتسديد خدمات أفضل باسم المجمع.

ويمر تحقيق هذه الإستراتيجيات عبر تحقيق تدريجي للتوجهات المبنية على الأهداف الأساسية والأهداف الخاصة التي تم رسمها اعتمادا، كما ذكرنا، على الرؤية المتفق عليها.

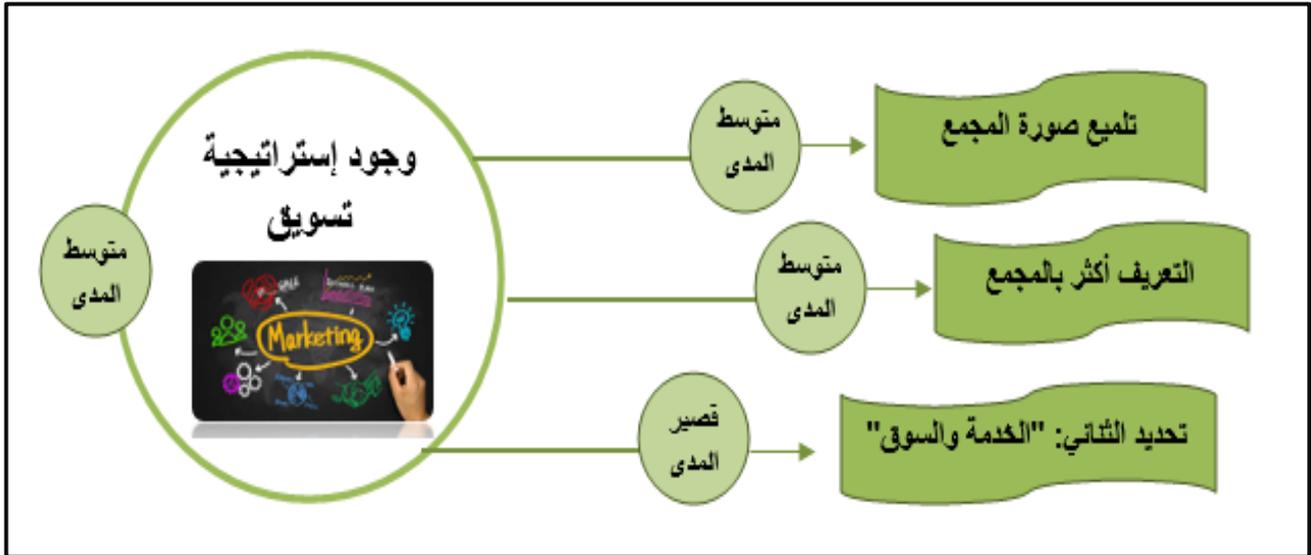
وتوضح الرسوم التالية، مكونات كل استراتيجية وبعدها الزمني حيث يمكن أن يختلف زمن التخطيط لمكونة عن المدى الزمني المحدد للإستراتيجية.



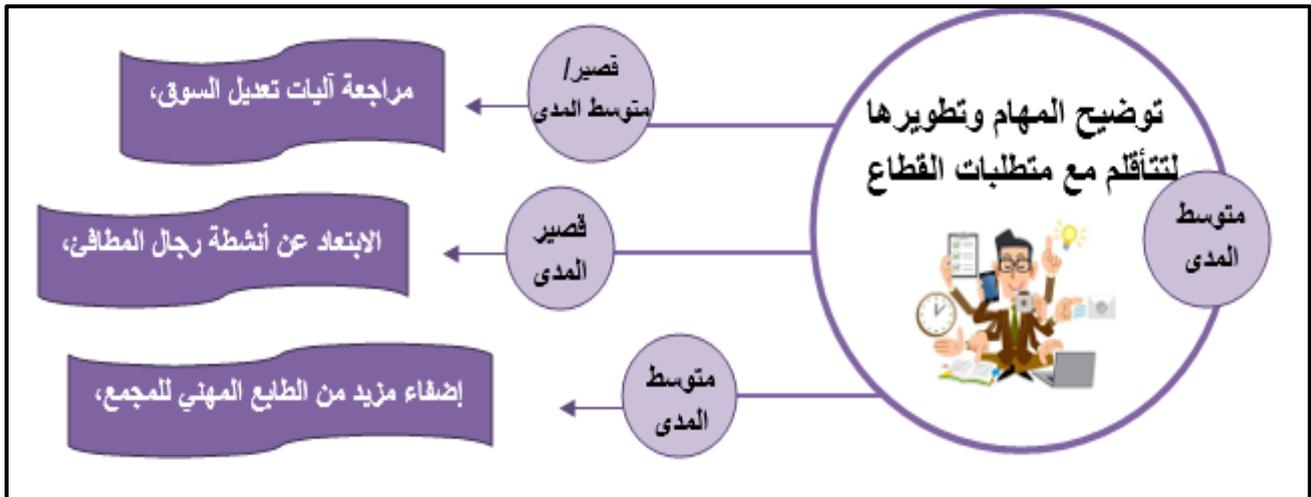
رسم بياني عدد 2: استراتيجية رقمنة الإجراءات والمعاملات



رسم بياني عدد 3: استراتيجية النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا



رسم بياني عدد 4 : استراتيجيات اعداد استراتيجيات تسويق



رسم بياني عدد 5 : استراتيجيات وضوح المهام وتأقلمها مع متطلبات القطاع

المحور الثاني: الإطار المنطقي

نذكر أن عملية بناء مصفوفة الإطار المنطقي وتصميم الأنشطة تكون مسبقة، ضرورة، بالقيام بتحليل منظم للوضع القائم فهي تركز على أربعة عناصر تحليل أساسية تم التطرق إليها في النشاط الأول من هذه المرحلة للدراسة:

- 1. تحليل المشكلات:** يتضمن تحديد ماهية المشكلات الأساسية وتأسيس علاقات السبب والنتيجة التي تتسبب في هذه المشكلات وهو ما تم التعبير عنه وتلخيصه في آلية "شجرة المشاكل".
- 2. تحليل المستفيدين:** بعد تحديد المشاكل الرئيسية وعلاقة السبب والنتيجة بينهم يكون من المهم أن نولي اهتمامًا أكبر بمن يقع عليهم التأثير الأكبر من تلك المشكلات، وما الأدوار والاهتمامات التي قد يقوم بها المستفيدون على اختلافهم في مواجهة هذه المشكلات والوصول لحلول. ونذكر هنا أننا توجهنا لأغلب المستفيدين من تدخلات المجمع ومن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذه التدخلات لدراسة آراءهم وتقييمهم لمدى فاعلية أنشطة المجمع.
- 3. تحليل الأهداف:** تم إعداد شجرة الأهداف بعد الانتهاء من تحليل شجرة المشاكل وآراء المستفيدين المتعاملين مع المجمع، مما أعطى تصوّرًا للوضع المحسّن في المستقبل.
- 4. تحليل ووضع الاستراتيجيات:** وقد تم وضعها بعد دراسة مقارنة بين خيارات مختلفة لمعالجة الإشكاليات المطروحة.

1.2. الإطار المنطقي المتعلق باستراتيجية النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا

جدول 1: النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا

منطق التدخل	مؤشرات يمكن التحقق منها بموضوعية	مصادر التحقق	الافتراضات
الهدف العام			
- النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا	- عدد علامات ومواصفات الجودة المتبينة - نسبة ارتفاع الصادرات. - نسبة المنتجات البحرية المصدرة باسم المجمع - عدد المشاركين في تظاهرات الجودة - نسبة الترويج في المناطق الداخلية	- تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - تقارير المعهد الأعلى للإحصاء	- ارساء علامات الجودة. - مطابقة المنتجات للمواصفات العالمية. - مشاركة المجمع في المعارض الدولية. - تمكين المجمع المصنعين من المشاركة في المعارض والصالونات الدولية. - إعادة تفعيل جائزة الجودة بصيغة أخرى
الأهداف الخاصة			
- تعميم الاهتمام بالجودة لتشمل كل حلقات سلسلة القيم	- عدد وسائل الصيد النوعية ومدى ملاءمتها للجودة. - عدد الدورات التكوينية في مجال الجودة وتقنيات الصيد - عدد المنخرطين في ارساء علامات الجودة. - عدد ونوع وسائل النقل المتوفرة بالموانئ. - عدد حملات المراقبة داخل الموانئ - نسبة المساحة القادرة على التخزين في الموانئ. - عدد الدورات التكوينية في تقنيات التبريد والتخزين والنقل في مختلف الجهات - عدد العروض العصرية للمنتجات - نسبة تأثير علامات ومواصفات الجودة على نية الشراء	- تقارير الإدارة العامة للصيد البحري ومختلف الأقسام بالجهات. - تقارير التكوين المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري. - محاضر جلسات إدارة الصحة الحيوانية.	- الحرص على المراقبة داخل الموانئ. - توفر الإمكانيات المادية والبشرية الكافية - توفر المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالدورات التكوينية - تمكين المجمع خلال المراقبة من اتخاذ القرارات - توفير وسائل صيد عصرية للبحارة - تحسيس المستهلك على المنتج ذو جودة

<ul style="list-style-type: none"> - تبني علامات الجودة - صدور منشور ارتباط منحة الترويج بالجودة إضافة إلى المسافة - توفر الإمكانيات المادية الكافية والبشرية ذات كفاءة للقيام بالدورات التكوينية - توفر الموارد المالية اللازمة - تجاوب الوزارة والممثلين الجهويين 	<ul style="list-style-type: none"> - سجل الإنخرطات المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - تقارير المعهد الأعلى للإحصاء 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المنخرطين في علامات جودة تونسية م.ت - عدد المروجين المتحصلين على منحة الترويج - نسبة الكميات المروجة - عدد الدورات التكوينية الجديدة في مجال حسن الترويج - عدد نقاط البيع من المنتج الى المستهلك - عدد المنصات المنتصبة داخليا 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الترويج داخل البلاد التونسية
<ul style="list-style-type: none"> - إرساء وتسهيل كراس شروط العلامات التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - سجل المعهد الوطني لعلوم وتكنولوجيا البحار 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد أنواع المنتجات المحرزة على علامة تجارية - نسبة بيع هاته المنتجات داخليا وخارجيا - نسبة التعرف المستهلك للعلامات التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> - تعميم العلامات التجارية على أهم المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز منشآت تمكن من تصدير هاته المنتجات - وجود منتج ذو جودة في كل مراحل سلسلة القيم - دعم الدولة في التحويل 	<ul style="list-style-type: none"> - سجل الانخرط المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري، - التقارير الاقتصادية والمالية للجهات الرسمية - تقارير دار المصدر. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المنخرطين في علامات جودة عالمية (التجارة العادلة والبيولوجية) - نسبة العائدات المالية - عدد المنتج التونسي المتموقع في الأسواق الخارجية الواعدة - نسبة المبيعات منتجات ذات قيمة مضافة (شرايح، كفتة، أكلات جاهزة..) 	<ul style="list-style-type: none"> - تصدير منتجات ذات قيمة مضافة عالية
<ul style="list-style-type: none"> - مشاركة المجمع في المعارض الدولية والصالونات العالمية - توفر الإمكانيات المادية - القيام بدراسات تقييمية للموقع 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - تقارير دار المصدر 	<ul style="list-style-type: none"> - حصة السوق بالنسبة لأهم المنافسين - عدد الاتفاقيات الموقعة مع أهم المستوردين - عدد العلامات التجارية التونسية (ماركات تجارية) داخل الأسواق - المساحة المخصصة لعرض المنتجات التونسية داخل الصالونات والمعارض الدولية - عدد الحملات الاشهارية المنجزة في هاته الأسواق 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين تموقع المنتج التونسي في الأسواق الخارجية الواعدة
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بدراسات لاختيار الأسواق الواعدة 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - تقارير دار المصدر 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأسواق الجديدة المكتسحة - عدد الأصناف المصدرة 	<ul style="list-style-type: none"> - تنويع الأسواق الخارجية

النتائج			
- اتقان تقنيات الصيد وتوفير منتج ذو جودة	- عدد الوسائل وتقنيات الصيد المستعملة - عدد الدورات التكوينية في تقنيات الصيد	- تقارير التكوين المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- ميزانية تمكن المجمع من شراء تقنيات صيد عصرية للبحارة
- احترام إجراءات المحافظة على جودة المنتج اثناء مراحل ما بعد الانتاج	- عدد الخطايا المتعلقة بالجودة - عدد المخالفات - استقرار الأسعار - نسبة الاتلاف	- سجل المخالفات لدى الجهات المعنية	- المراقبة المكثفة للبحارة داخل الموانئ - احترام البحارة للإجراءات الصحية - توفر الاليات الضرورية للحفاظ على الجودة
- تقنيات عرض عصرية جاذبة للمستهلك	- نسبة استهلاك المنتجات البحرية - عدد نقاط البيع العصرية	- تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- أسعار في متناول المستهلك حسب الاصناف - احترام حسن تطبيق الإجراءات الصحية
- اهتمام عام بعلامات الجودة ووعي المستهلك بقيمتها	- نسبة استهلاك المنتجات المتحصلة على علامة جودة	- التقارير الخاصة المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- القيام بحملات اشهارية للتعريف بعلامات الجودة
- توفر منتجات ذات جودة بجميع الجهات	- عدد نقاط البيع من المنتج للمستهلك المروجة لمنتج ذو جودة - عدد المنصات التجارية - نسبة الترويج لمنتجات ذات جودة	- سجل المبيعات المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- وعي المروجين بأهمية الجودة - الترفيع في قيمة المنحة للمروجين وربطها بالجودة بالإضافة إلى المسافة - تشجيع المروجين
- تعدد الأسواق الخارجية وتنوع في التصدير	- نسبة ارتفاع الصادرات - عدد الأسواق الخارجية	- سجل الصادرات المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- إجراءات سريعة وسهلة التصدير - القيام بدراسات في هذا الشأن.
- تامين أهم المنتجات وخلق قيمة مضافة للمنتج التونسي	- نسبة ارتفاع الصادرات - نسبة العائدات المالية - نسبة التحويل - بيع منتجات ذات قيمة مضافة (شرائح، كفتة، أكالات جاهزة..)	- سجل الصادرات المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - التقارير الاقتصادية والمالية للجهات الرسمية	- إجراءات سريعة للتصدير - مساعدة المجمع للصناعيين على البحث عن أسواق جديدة - تشجيع التحويل

<ul style="list-style-type: none"> - إحترام المنتج للمواصفات العالمية - تنوع المنتجات - عمل المجمع على تثمين المنتجات التونسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - سجل الملاحظات المجمع المهني - لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة ارتفاع الصادرات - نسبة التعرف على المنتج - نسبة رضا المستهلك على المنتج 	<ul style="list-style-type: none"> - شهرة المنتج التونسي عالميا - والإقبال عليه
--	---	--	---

الميزانية	الجدول الزمني	الأنشطة (البرامج):
تم تفصيله في بطاقات	تم تفصيله في بطاقات	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الجودة والاسترسال. - وضع خطة ترويج في السوق الداخلية. - إرساء علامات تجارية على أهم المنتجات البحرية. - تسويق منتجات ذات قيمة مضافة عالية. - وضع خطة ترويج في السوق الخارجية.

2.2. الإطار المنطقي المتعلق بإستراتيجية مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع

جدول 2: مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع

منطق التدخل	مؤشرات يمكن التحقق منها بموضوعية	مصادر التحقق	الافتراضات
الهدف العام			
- مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع	- مدى مواكبة القطاع لتطورات العصر - مدى وضوح المهام - مدى احترام الأجال في العمل - مدى التزام كل موظف بوظيفته	- تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - بطاقات الوصف الوظيفي - الهيكل التنظيمي - دليل الاجراءات	- توفر الكفاءات اللازمة - تدخل فعال في الجهات - توفر إرادة سياسية واضحة لاستمرارية المجمع تمكنه من تخطي المخاطر التي تتضارب مع المهام الموكلة إليه والتي تستنزف مجهوداته
الأهداف الخاصة			
- إضفاء مزيد من الطابع المهني للمجمع،	- عدد المنخرطين بالمجمع	- سجل الانخراط المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- تفعيل قانون الانخراط بالمجامع والحرص على العمل به - وضع برنامج رسكلة للموظفين والشروع فيه
- تجنب القيام بأنشطة في شكل مناولة لفائدة الغير	- عدد المهام التي يقوم بها المجمع والتي ليست من مشمولاته	- تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- تحديد المهام من طرف سلطة الإشراف - برامج وأهداف واضحة من طرف سلطة الإشراف - قوانين تضمن استقلالية المجمع
- آليات ناجعة لتعديل السوق وضمان استقرار القطاع	- عدد المنتفعين بمنحة الترويج - قيمة النفقات المخصصة لتعديل السوق	- سجل المنتفعين المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- تحديد المهام - ربط منحة الترويج بالمسافة والجودة - تطوير آليات التعديل وفق قانون العرض والطلب

النتائج			
- أكثر استقلالية وقرب من المهنة	- عدد التدخلات الجديدة - نسبة التواصل بين المهنيين	- تقارير المجمع المهني - لمنتجات الصيد البحري	- ضمان استقلالية المجمع - سرعة وصول المعلومة وحدائتها
- النجاح في التقيد بالخطة الاستراتيجية	- مدى فاعلية المهام	- تقارير المجمع المهني - لمنتجات الصيد البحري	-
- آليات أكثر نجاعة وملائمة لتطور القطاع في مجال تعديل السوق	- نسبة انخفاض النفقات المخصصة للمنح	- تقارير المجمع المهني - لمنتجات الصيد البحري	-
الأنشطة (البرامج):		الجدول الزمني	الميزانية
- مراجعة آليات تعديل السوق وفق متطلبات القطاع - وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية - تطوير علاقة المجمع بالمهنة	تم تفصيله في بطاقات	تم تفصيله في بطاقات	تم تفصيله في بطاقات

3.2. الإطار المنطقي المتعلق بإعداد إستراتيجية تسويق للمجمع

جدول 3: إعداد إستراتيجية تسويق للمجمع

منطق التدخل	مؤشرات يمكن التحقق منها بموضوعية	مصادر التحقق	الافتراضات
الهدف العام			
إعداد إستراتيجية تسويق	<ul style="list-style-type: none"> - مرتبة تونس المنتجات التونسية في الأسواق - عدد الأسواق العالمية التي اقتحمتها المنتجات التونسية 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - الاستبيان 2018 مكتب الدراسات سيقما للهندسة - التقارير السنوية للمجمع - دراسات المجمع السابقة 	<ul style="list-style-type: none"> - توفر الامكانيات المادية والبشرية الكافية
الأهداف الخاصة			
<ul style="list-style-type: none"> - تلميع صورة المجمع 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الانتدابات - نسبة التأطير - عدد الموظفين - النفقات المخصصة للتدخلات - جرد التجهيزات والمعدات 	<ul style="list-style-type: none"> - سجل الجرد المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - الترفيع في الميزانية - الانتدابات - الامكانيات المادية والبشرية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الثنائي: "الخدمة والسوق" (تحديد الهدف) 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رضا المستخدمين ومنظوري المجمع - مدى ملائمة الخدمات للمهام - نسبة الخدمات المتاحة بمقابل - عدد الموائى التي توزع فيها خدمات المجمع - نسبة الطلب على الخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> - نشرات وتقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة المنافسين في السوق
<ul style="list-style-type: none"> - التعريف أكثر بالمجمع 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة التأثير الشهرة على الرأي العام - عدد الومضات الاشهارية الخاصة بالمجمع - أصناف المنتجات الموجودة في السوق الداخلية والخارجية باسم المجمع - عدد الزائرين للوالب - انواع وعدد النشريات 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - الومضات الاشهارية - علاقات جيدة مع وسائل الإعلام 	<ul style="list-style-type: none"> - علاقة وطيدة بين المجمع ووسائل الإعلام - موقع واب عصري يحتوي كل المعلومات التي تخص أنشطة المجمع

النتائج			
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة نقاط قوة وضعف السوق والمنافسين - الحصول على علامات الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> - سجل الصادرات المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تطور الصادرات - ارتفاع الطلب على المنتجات التونسية - عدد الشركات المنافسة في القطاع 	<ul style="list-style-type: none"> - ملاءمة الثنائي الخدمة والسوق
<ul style="list-style-type: none"> - تمتع المجمع بأكثر استقلالية 	<ul style="list-style-type: none"> - نتائج الاستبيان المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطلب على الخدمات التونسية - نسبة رضا واستحسان أهل المهنة لخدمات المجمع - نسبة التأثير الشهرة على الرأي العام 	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على صورة جيدة للمجمع
<ul style="list-style-type: none"> - فعالية خدمات المجمع 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة التأثير الشهرة على الرأي العام 	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على شهرة عالية (احتساب حاصل شهرة)
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانيات بشرية ذات كفاءة عالية - إمكانيات مادية كافية 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة ارتفاع الطلب على خدمات المجمع - نسبة التأثير الشهرة على الرأي العام 	<ul style="list-style-type: none"> - ملائمة كل خدمة لحاجيات طالبيها
الميزانية		الجدول الزمني	
تم تفصيله في بطاقات		تم تفصيله في بطاقات	
		<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة تواصل ناجعة - تحديد ثنائي "الخدمة والسوق" - وضع برنامج اشهاري للمجمع - وضع خطة توزيع 	

4.2. الإطار المنطقي المتعلق باستراتيجية رقمنة الإجراءات والمعاملات

جدول 4: الإطار المنطقي لاستراتيجية رقمنة الإجراءات والمعاملات

الافتراضات	مصادر التحقق	مؤشرات يمكن التحقق منها بموضوعية	منطق التدخل
الهدف العام			
<ul style="list-style-type: none"> - عزيمة أصحاب القرار وتبنيهم للرقمنة، - توفر المعدات المادية اللازمة - رسخ عقلية الرقمنة 	<ul style="list-style-type: none"> - بريد الالكتروني للمجمع المهني لمنتجات الصيد البحري - قاعدة بيانات الإدارة العامة للصيد البحري - دفاتر وسجلات المنظمات المهنية 	<ul style="list-style-type: none"> - سرعة وصول المعلومة - نسبة استعمال الأنترنت وإرساليات البريد الالكتروني - نسبة الالتزام بشفافية ومصداقية المعلومة - نجاعة الربط بين الحلقات - عدد الايام المتعلقة بالإجراءات 	رقمنة الإجراءات والمعاملات
الأهداف الخاصة			
<ul style="list-style-type: none"> - توفر المعدات الإعلامية اللازمة ووسائل الاتصال عن بعد - تبني كل المستهدفين للرقمنة، 	<ul style="list-style-type: none"> - دفاتر وسجلات المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رقمنة الإرساليات - نسبة استعمال الأرشيف الورقي - نسبة مستعملي الأنترنت - عدد المنتفعين بالوصول إلى الموقع الداخلي (أنترنات) - حداثة المعلومات - نسبة رضا المستخدمين للموقع - مدى ملائمة الرقمنة لاحتياجات كل المستهدفين مع تحديد الأولويات 	- تعصير أنشطة الربط والتنسيق بين الحلقات
<ul style="list-style-type: none"> - توفر إمكانيات بشرية ذات كفاءة عالية - توفر إمكانيات مادية - تبني المستهدفين 	<ul style="list-style-type: none"> - سجلات ونتائج الاستبيان المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة مستخدمي الخدمات عن بعد - نسبة رضا المستهدفين - عدد الأنشطة والتدخلات الناجعة 	- تركيز خدمات سريعة ملائمة وأكثر نجاعة

- احكام التصرف واجتتاب التداخل بين المهام	- نسبة إدماج الرقمنة في صلب الهيكل التنظيمي - نسبة التدخلات غير المبرمجة	- التقارير الخاصة بالمجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- قيام كل موظف بمهامه مع احترام الأجل
---	---	---	---------------------------------------

النتائج			
- إمكانية متابعة كل الأنشطة عن بعد	- نسبة المعلومات الحديثة والمحينة - عدد الأشخاص الذين تحصلوا على المعلومة دون صعوبة	تقارير الملاحظات المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	- توفر إمكانيات مادية - وضع الانترنت على ذمة مستعمليها
- الحصول على المعلومة في الوقت المناسب	- نسبة الخدمات المنجزة بالسرعة المطلوبة - عدد الأشخاص الذين تحصلوا على المعلومة في الوقت المناسب	تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	
- الاستغناء عن الأرشيف الورقي (صفر من الأوراق)	- نسبة الخدمات المنجزة بالسرعة المطلوبة - عدد الأشخاص الذين تحصلوا على المعلومة في الوقت المناسب	- تقارير المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري	
- تدخلات أكثر فاعلية ومصداقية	- نسبة طلب خدمات المجمع - نسبة المعلومات الحديثة والمحينة - نسبة التشكيات		- توفر إمكانيات بشرية ذات كفاءة عالية - توفر إمكانيات مادية - استقلالية مالية - ارتفاع الميزانية
الأنشطة (البرامج):	الجدول الزمني	الميزانية	
- رقمنة الإرساليات بين مختلف حلقات سلسلة القيم. - توفير يقظة تكنولوجية. - مراجعة الهيكلة ورقمنة تنظيم المهام (بطاقة مهمة).	تم تفصيله في بطاقات	تم تفصيله في بطاقات	

المحور الثالث: اعداد بطاقات وصفية

يحتوي هذا المحور على بطاقات تفصل التوجّهات الاستراتيجية وفق أهداف عامة وخاصة مع إبراز أهم المكونات وتقدير الروزنامة والميزانية والإجراءات المصاحبة والضرورية لإنجاز مقترحات التنمية. وتتوزع البطاقات حسب الأربع أهداف الاستراتيجية التي تم التوافق عليها وتفصيلها في الجزء الأول من المرحلة الثانية للدراسة:

① النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا

بطاقة عدد 1 : تحسين الجودة و الاسترسال

بطاقة عدد 2 : وضع خطة ترويج في السوق الداخلية

بطاقة عدد 3 : إرساء علامات تجارية على أهم المنتجات البحرية

بطاقة عدد 4 : وضع خطة ترويج في السوق الخارجية

بطاقة عدد 5 : تسويق منتجات ذات قيمة مضافة عالية

② مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع

بطاقة عدد 6 : مراجعة آليات تعديل السوق وفق متطلبات القطاع

بطاقة عدد 7 : وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية

بطاقة عدد 8 : تطوير علاقة المجمع بالمهنة

③ إعداد استراتيجية تسويق

بطاقة عدد 9 : تحديد الثنائي الخدمة والسوق

بطاقة عدد 10 : وضع خطة تواصل ناجح

بطاقة عدد 11 : وضع برنامج اشهاري للمجمع

بطاقة عدد 12 : وضع خطة توزيع

④ رقمنة الإجراءات والمعاملات

بطاقة عدد 13 : رقمنة الإرساليات بين مختلف حلقات سلسلة القيم

بطاقة عدد 14 : توفير بقظة تكنولوجية

بطاقة عدد 15 : مراجعة الهيكلة ورقمنة تنظيم المهام

النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا

يهتم هذا العنصر بوصف الأنشطة المتعلقة بتثمين وتطوير منتجات الصيد البحري من خلال تحسين الجودة واعتماد التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال مع العمل على التعريف والترويج هذه المنتجات داخليا وخارجيا.

بطاقة عدد 1 : تحسين الجودة و الاسترسال

الهدف الرئيسي	تعميم الاهتمام بالجودة لتشمل كل حلقات سلسلة القيم
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحسين الجودة على مستوى الإنتاج. 2. تحسين الجودة على مستوى التنزيل والخرن. 3. تحسين الجودة على مستوى النقل والتحويل. 4. تحسين الجودة على مستوى البيع والاستهلاك. 5. تركيز نظام استرسال ناجح.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - احاطة ومراقبة وتكوين في مجال تطوير طرق واليات الصيد (4 دورات في 6 جهات المعنية بتدخلات المجمع). - إرساء وتوزيع اليات صيد ملائمة للمنتوج وأكثر استجابة لشروط الجودة: • توزيع مستلزمات صيد ملائمة للصيد. • توزيع صناديق تستجيب للمواصفات الصحية والفنية. - المساهمة في توفير المستلزمات الضرورية للتنزيل والخرن وحفظ المنتوج: • تركيز آلات صنع الثلج ومخازن تبريد بالموانئ وعلى المتن في إطار شراكة مع الشركات التعاونية. • تركيز محطة نموذجية لتثمين السلطعون في إطار شراكة PPP أو مع شركة تعاونية. - احداث منصة للتنسيق والتشاور لضمان عملية النقل، والتحويل في ظروف حسنة، - تنظيم أيام تحسيسية للبائع والمستهلك (مرتين بالسنة في أهم نقاط البيع بالجهات) - تثمين وحماية علامات الجودة: • سعي المجمع لتسجيل علامات الجودة في السوق الأوروبية تحت إشراف وتمويل من المؤسسات المختصة. • تكثيف التعريف بعلامات الجودة لدى المنتجين والمروجين والعمل على تطوير تسويقها بالفضاءات التجارية الكبرى. • تطوير التعريف بعلامات الجودة عبر حملات إخبارية تشمل بالخصوص شبكات التواصل الاجتماعي. - وضع برنامج وطني للإسترسال: • بعث مشاريع نموذجية لتركيز نظام الإسترسال. • المساهمة في إنشاء لجنة (أو مجلس) وطنية (أو وطني) لقيادة الإسترسال. • إعداد دليل للتصرف في مجال الإسترسال لكل منظومة. • وضع مخطط مديري في مجال الإسترسال لكل منظومة.

- لجنة مشتركة بين المجمع والإدارة العامة للصيد البحري	الأطراف المسؤولة
2019-2023 مع إمكانية استمرارية بعض المكونات	روزنامة الانجاز
	الميزانية
<ul style="list-style-type: none"> - مقياس جودة السمك. - مقياس بالملاحظة المباشرة. - عدد الأيام التحسيسية المنجزة. - عدد الحلقات التكوينية. - عدد المستلزمات المتوفرة. - عدد المخازن. 	متابعة/تقييم (المؤشرات)
<ul style="list-style-type: none"> • تكثيف المراقبة على كل مستويات سلسلة القيم عن طريق لجنة مشتركة بين المجمع والإدارة العامة للصيد البحري. • خلق مصلحة مختصة بالجودة. • انتداب مختص في الجودة. • رسكلة وتحسين قدرات الممثلين الجهويين للمجمع • توفير الإمكانيات المالية اللازمة • تثمين تجارب مماثلة في الاسترسال. • الإشراف على إنشاء وتسيير المجلس الوطني للاسترسال. 	الإجراءات المصاحبة

بطاقة عدد 2 : وضع خطة ترويج في السوق الداخلية

الهدف الرئيسي	تحسين الترويج داخل البلاد التونسية
الأهداف الخصوصية	<p>1. تبني علامات جودة تونسية م.ت، IP، AOC، Food Quality Label</p> <p>2. تحسين ترويج المنتجات ذات علامات جودة تونسية أو عالمية.</p> <p>3. ترويج منتج ذو جودة بكل المناطق التونسية.</p>
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - مواصلة العمل على ارساء علامات الجودة التونسية والعالمية منها البيولوجية، - تركيز منصّات تجارية جهوية بشراكة مع مستثمرين خواص على أن يتولّى المجمع الإشراف والإحاطة بكل جوانب نشاط المنصّة. - التنسيق مع السلط الجهوية لإحداث المزيد من الأسواق الخاصة بالمنتجات البحرية يشرف المجمع على تنظيمها والتنسيق مع إدارتها في عمليات التزود وطرق العرض. - المساهمة في تركيز نقاط بيع قارة من المنتج إلى المستهلك بالتنسيق مع السلط والأطراف المختصة والإشراف على تسييرها. - القيام بحصص تذوق وتقديم طرق مختلفة للطهي. - تنظيم دورات تكوينية وأيام تحسيسية في مجال الترويج. - ربط منحة الترويج بالجودة. - وضع نظام يقظة لمعالجة ونشر المعلومات الخاصة بالأسواق الداخلية. - القيام بحملات إخبارية لفائدة القطاع وطنياً. - العمل على تشريك الفضاءات التجارية الكبرى للتعريف والترويج بالمنتجات (اتفاقيات وعقود شراكة مع المجمع).
الأطراف المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> - المصلحة المختصة بالترويج - إدارة الدراسات بالمجمع
روزنامة الانجاز	2019-2023 مع إمكانية استمرارية بعض المكونات
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المنخرطين في علامات الجودة - عدد المروجين المتحصلين على منحة الترويج - نسبة الكميات المروّجة - عدد الدورات تكوينية جديدة في مجال حسن الترويج - عدد نقاط البيع من المنتج الى المستهلك - عدد المنصات المنتصبة داخليا - عدد نقاط المراقبة - نسبة احترام آجال الإجراءات الإدارية المحددة - عدد الأيام التحسيسية المنجزة - عدد العقود المنجزة المرتبطة بالجودة.

<ul style="list-style-type: none">• تكثيف المراقبة على كل مستويات سلسلة القيم لضمان منتج ذو جودة.• خلق مصلحة مختصة في التسويق.• انتداب مختص في التسويق.• رسكلة وتحسين قدرات الممثلين الجهويين للمجمع.• توفير الإمكانيات المالية اللازمة.• تنسيق مع السلط الجهوية.• تنسيق بين المصالح المختصة بالمجمع.	<p>الإجراءات المصاحبة</p>
---	----------------------------------

بطاقة عدد 3 : التشجيع على إرساء علامات تجارية على أهم المنتجات البحرية

الهدف الرئيسي	تسويق المنتجات البحرية على نحو أفضل عبر تكثيف العلامات التجارية
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. تميّز المنتجات البحرية التونسية عن المنتجات المنافسة. 2. إيصال منتج ذو جودة لكل الأسواق. 3. تثمين المنتج البحري. 4. ترسيخ عقلية العلامة لدى المتدخلين في سلسلة القيم. 5. تسهيل الترويج الإلكتروني للمنتجات البحرية. 6. الإقبال على المنتجات ذات علامة تجارية. 7. تطوير التسويق الرقمي للمنتجات البحرية.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع المهنيين على تعميم العلامات التجارية على أهمّ المنتجات البحرية مع برمجة دورات تكوينية وتأطيرية حول: <ul style="list-style-type: none"> • أهمية العلامة التجارية ومساهمتها في نشر السمعة الراقية للمنتج وقيمتها الرفيعة مما يؤدي إلى الرفع من مردودية المشروع، • كيفية اختيار العلامة التجارية المناسبة وتصميمها وحمايتها وطريقة استخدامها في الإعلان والإشهار. - اقتراح المجمع لعلامة تجارية جماعية بالنسبة لأهمّ المنتجات البحرية والإشراف عليها خاصة خلال الحملات الإشهارية (مثلا في وسائل الإعلام أثناء شهر رمضان) وفي مجال التصدير عن طريق تمثيلية المجمع في الأسواق الخارجية. - القيام بحملات تعريفية وتحسيسية لإضفاء الصورة "الساحرة" لدى المستهلك تجاه العلامة التجارية على المنتجات البحرية: <ul style="list-style-type: none"> • تبني استراتيجيات تواصل خاصة بوسائل التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية بطريقة تمكن من إتاحة عدة خيارات أمام المستهلك. • تنظيم تظاهرات بالسوق الوطنية. • تنظيم تظاهرات بالأسواق الخارجية. • تنظيم أيام تحسيسية بأهمية مؤشر الجودة للمنتجات البحرية ذات علامة تجارية. • تنظيم حلقات تكوينية للمهنيين لتحسيسهم بمردودية العلامة التجارية.
الأطراف المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> - مصلحة التسويق. - مصلحة الجودة. - الممثلين الجهويين.
روزنامة الانجاز	2019-2023
الميزانية	

<ul style="list-style-type: none"> - عدد أنواع المنتجات المحرزة على علامة تجارية. - نسبة مبيعات المنتجات داخليا وخارجيا. - نسبة تأثير العلامات على المستهلك. - نسبة البيع الإلكتروني للمنتجات البحرية. 	<p>متابعة/تقييم (المؤشرات)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تكثيف المراقبة على كل مستويات سلسلة القيم. - التسهيل والتسريع في الإجراءات. - تشجيع إرساء التسويق الرقمي لدى المهنيين. - خلق مصلحة مختصة بالجودة. - انتداب مختص في الجودة. - رسكلة وتحسين قدرات الممثلين الجهويين للمجمع. - توفير الإمكانيات المالية اللازمة. - الاستفادة من التجارب المماثلة في العلامات التجارية. - توفير الإطار القانوني والاجرائي المناسب. 	<p>الإجراءات المصاحبة</p>

بطاقة عدد 4 : وضع خطة ترويج في السوق الخارجية

الهدف الرئيسي	تحسين تموقع المنتج التونسي في الأسواق الخارجية الواعدة
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. تصنيع المنتجات ذات قيمة مضافة (شرائح، كفتة، أكالات جاهزة..) 2. انشاء علامة تجارية (ماركات تجارية) 3. الانخراط في علامات جودة عالمية 4. احترام المواصفات العالمية 5. خلق مواطن التوسع التجاري على مستوى السفارات التونسية « Poste d'expansion économique »
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - القيام بالدراسات حول الأسواق الخارجية: دراسة أهم الأسواق الواعدة مثل السوق الروسية، السوق الأوروبية، السوق الخليجية والسوق الصينية والسوق الافريقية. - اختيار الأسواق الخارجية المناسبة: تقسيم الأسواق وترتيب أهميتها وفق نتائج الدراسات. - ضبط نوع المنتج البحري المناسب لكل سوق: استغلال نتائج الدراسات وتدعيمها لإعداد تقسيم ملائم للمنتجات حسب الأسواق ويمكن التركيز في البداية على الأصناف التي تعتبر ذات أولوية مثل القاروص والوراطة والسلطعون. - وضع سياسة تعريفية لكل سوق مستهدف. - وضع سياسة توزيع ملائمة لكل سوق. - وضع سياسة اشهارية مناسبة لكل سوق. - تأطير وتكوين المصدرين على كيفية استقطاب أهم الموردين. - التشارك والتنسيق مع بقية المجامع المهنية لدعم التموقع بالأسواق الخارجية. - وضع نظام يقظة ومعالجة وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية. - احداث خلية للتنسيق والتشاور لضمان نجاح عملية التصدير. - التشجيع على تركيز المجامع التصديرية تحت إشراف المجمع. - اعداد أنشطة اشهارية ووضع ميزانية خاصة بها.
الأطراف المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الدراسات ومصلحة التصدير بالمجمع - مركز النهوض بالصادرات - الصناعيين
روزنامة الانجاز	2024-2019
الميزانية	

<ul style="list-style-type: none"> - عدد الدراسات المنجزة حول الأسواق الخارجية. - عدد انواع المنتجات المروجة في كل سوق. - قيمة عائدات الصادرات. - التوزيع الرقمي DN. - التوزيع القيمي DV. - مقاييس الشهرة والصورة (تأثير صورة المجمع على سلوك مستهلك). - حصة السوق بالنسبة لأهم المنافسين. - عدد الاتفاقيات الموقعة مع أهم المستوردين. - المساحة المخصصة لعرض المنتجات التونسية داخل الصالونات والمعارض الدولية. - عدد الحملات الاشهارية المنجزة في هاته الأسواق. - عدد ونوعية الأسواق الجديدة المكتسحة. - عدد الأصناف المصدرة. 	<p>متابعة/تقييم (المؤشرات)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز خلية تصدير. - انتداب (أو ابرام اتفاقية) خبير في التسويق العالمي. - خلق تمثيلية للمجمع في أهم الأسواق الواعدة. 	<p>الإجراءات المصاحبة</p>

بطاقة عدد 5 : تسويق منتجات ذات قيمة مضافة عالية

الهدف الرئيسي	تصدير منتجات ذات قيمة مضافة عالية
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. اجتياح أسواق خارجية واعدة 2. تنويع الأسواق الخارجية الواعدة 3. الترفيع في القيمة المالية للصادرات 4. الحصول على صورة جيدة للمنتجات التونسية
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - تكثيف الدراسات حول الأسواق: دراسة أولى عامة حول تحديد الأسواق الواعدة والثانية للتدقيق في حاجيات الأسواق التي تم اختيارها. - تكثيف المشاركة الفعالة في الصالونات. - التسويق بعلامات جودة تونسية أو عالمية. - إحداث مجامع تصديرية تساهم في الإحاطة بالمهنيين في مجال تثمين منتجاتهم وإعطائها قيمة مضافة مع تركيز مدعم نموذجي ويتولى المجمع توفير الظروف اللوجستية والتنسيق بين المهنيين. - تعزيز المشاركة في المعارض والصالونات الدولية وفعاليات التظاهرات الدولية لاستكشاف أسواق جديدة.
الأطراف المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الدراسات ومصلحة التصدير بالمجمع
روزنامة الانجاز	ابتداء من 2021 مع تواصل بعض المكونات
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - تموقع المنتج التونسي في الأسواق الخارجية الواعدة - نسبة المبيعات منتجات ذات قيمة مضافة (شرايح، كفتة، أكالات جاهزة). - عدد الأسواق الخارجية الواعدة التي تم الترويج فيها - القيمة المالية للصادرات - حجم المنتجات المصدرة - مؤشر قياس صورة للمنتجات التونسية في الأسواق الخارجية.
الإجراءات المصاحبة	<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق العمل مع الجهات المختصة لمزيد دعم المصدرين التونسيين عبر إرساء آليات فعالة وناجعة. • تعزيز وتدعيم الموارد الفنية والبشرية المختصة في المجال • وضع إستراتيجيات لتعزيز الصادرات حسب المنظومات • تحفيز المشاركة في التظاهرات الدولية والبحث على الأسواق • دعم مشاركة النيابات الجهوية في المعارض الدولية بالخارج. • معرفة خصوصيات المنافسين.

مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع

تأقلم المجمع مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية
لقطاع الصيد البحري يتطلب توضيح المهام المناطة بعهدته
ودعم صلاحياته ومشمولاته.

بطاقة عدد 6 : مراجعة آليات تعديل السوق وفق متطلبات القطاع

الهدف الرئيسي	آليات ناجعة لتعديل السوق وضمان استقرار القطاع
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. ترويج أسماك متنوعة وذات جودة بالمناطق الداخلية. 2. تحسين مستوى الجودة. 3. ارتفاع عدد المروجين. 4. تركيز منظومة السّلطعون. 5. استقرار النشاط لدى المهنة.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة العمل بمنحة تجميد وخزن السردينة في صيغتها الحالية لتتحول إلى آلية عامة لتعديل السوق بالنسبة للمنتجات البحرية وفق قانون العرض والطلب مع ربطها في المستقبل بجودة المنتج. - دراسة إمكانية السماح بالتوريد الوقتي للسردينة وتسهيل إجراءات التصدير للصناعيين في حالة عجز هام في الإنتاج. - المحافظة على آلية دعم النقل مع استثمارها في الإشهار للمجمع. - المحافظة على منحة تشجيع نقل الأسماك إلى المناطق الداخلية مع ربط المنحة بجودة المنتجات والمسافة. - إيقاف العمل بالآلية التشجيع على ترويج السلطعون البحري ودمجها ضمن الآلية العامة لتعديل السوق مع التسريع بتنفيذ التوصيات الواردة بالدراسة حول تموقع السلطعون والتي يندرج جزء منها ضمن المكونات الأخرى للاستراتيجية مثل: النهوض بالجودة والترويج والتصدير، التكوين والتأطير، تحيين الجانب القانوني والمؤسّساتي وكذلك توفير المعطيات الكافية حول مدى توقّر واستدامة المورد. - مساعدة البحارة بتقنيات ووسائل صيد عصرية تضمن أكثر جودة للمنتوج.
الأطراف المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> - المجمع / الإدارة العامة للصيد البحري/إدارة التمويلات والتشجيعات.
روزنامة الاتجاز	2019-2021
الميزانية	

<ul style="list-style-type: none"> - عدد المنتفعين بمنحة الترويج، - قيمة النفقات المخصصة لتعديل السوق، - عدد مروجي السلطعون البحري، - عدد نقاط البيع للمنتوجات البحرية داخل البلاد، - نسبة رضا المستفيدين من آليات التعديل، - عدد ونوعية السمك المروجة داخل البلاد، - مدى فاعلية آليات التعديل ومساهمتها في استقرار القطاع. 	<p>متابعة/تقييم (المؤشرات)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توفير أرضية مالية ملائمة. - تحديد المهام. - القيام بالدراسات التقييمية بصفة مستمرة. - تكثيف التنسيق مع الجهات وبين الإدارات. - تنسيق مع البلديات داخل البلاد لتحسين وتوسيع سوق السمك. - تركيز نشاط الرقمنة. - وضع الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة. 	<p>الإجراءات المصاحبة والإمكانيات اللازمة</p>

بطاقة عدد 7 : وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية

الهدف الرئيسي	تجنب القيام بأنشطة في شكل مناولة لفائدة الغير
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. مهام واضحة وتستجيب لمتطلبات القطاع. 2. تدخلات أكثر فاعلية ونجاعة. 3. النجاح في التقيد بالخطة وتحقيق الرؤية الاستراتيجية 4. استقلالية المجمع. 5. تركيز منظومة الرقمنة.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على التعريف بالخطة الاستراتيجية لدى كل الأطراف المعنية. - إعداد برنامج تنفيذي يبين دور كل الأطراف ويحدد الوسائل الضرورية لتنزيل الخطة الاستراتيجية. - إعداد ميثاق يلزم جميع الأطراف باحترام المهام الأساسية للمجمع. - الاستعانة بالرقمنة لتقليل تنقل الأعوان.
الأطراف المسؤولة	المجمع / الإدارة العامة للصيد البحري/إدارة التمويلات والتشجيعات
روزنامة الانجاز	2019
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأنشطة المطابقة لمهام المجمع. - نسبة رضا الموظفين للمهام الموكلة لهم. - نسبة مردودية الموظفين. - نسبة تلاؤم النظام الأساسي مع الأهداف والنتائج المنتظرة - نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة واحترامها للأهداف المرسومة.
الإجراءات المصاحبة والإمكانات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> - قوانين تضمن استقلالية المجمع. - احترام الموثيق من جميع الأطراف. - توفير الوسائل والإمكانات الملائمة. - إرساء برنامج لمراقبة مدى تطبيق الاستراتيجية بصفة دورية.

بطاقة عدد 8 : تطوير علاقة المجمع بالمهنة

الهدف الرئيسي	إضفاء مزيد من الطابع المهني للمجمع
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. تدعيم دور المجمع في تعزيز مكانة قطاع الصيد البحري. 2. الاستفادة من عائدات الانخراط في المجمع. 3. أكثر تشريك للمهنة وأكثر مساهمة لها في أخذ القرارات.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل النص التنظيمي والترتيبي المتعلق بمعلوم الانخراط. - القيام بأيام تحسيسية حول توسيع قاعدة المنخرطين. - تحديد احتياجات المهنيين والعمل على المساهمة في توفيرها مع تعميم خدمات المجمع على كل أصناف الصيد. - تقريب خدمات المجمع من المنخرطين به. - تشريك النقابات الجهوية في رسم وتصور الخطط التنموية لقرتهم من المهنة. - تنظيم لقاءات بصفة دورية مع جميع المستفيدين. - تدعيم وتطوير العلاقة بين المجمع والمجامع التنموية في قطاع الصيد البحري وتربية الأسماك. - تكثيف عمليات التأطير والإحاطة بالمجامع التنموية الناشطة في مجال انتاج أسماك المياه العذبة.
الأطراف المسؤولة	المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري
روزنامة الانجاز	2021-2020
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المنخرطين بالمجمع. - المداخل المتأتية من الانخرطات. - مدى رضا المهنة. - نسبة تأثير الممثلين الجهويين للمجمع على المهنة. - نسبة مساهمة المجمع في تطوير القطاع والمهنة عموما.
الإجراءات المصاحبة والإمكانات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> - تركيز خلية تنسيق مع المهنة. - إضافة شروط متعلقة بحسن التفاعل مع المهنة عند انتداب الممثلين الجهويين. - توفير الوسائل والإمكانات الملائمة. - تدعيم الميزانية الموجهة لتحسين العلاقة مع المهنة.

إعداد إستراتيجية تسويق

وجود استراتيجية تسويق فعالة وناجعة تساهم في دعم فرص اقتحام المنتجات الصيد البحري لأسواق خارجية جديدة وتعزيز تموقع القطاع دوليا. الاستراتيجية المعتمدة في هذه الدراسة تبين الأنشطة ودورها في تحقيق التوازن بين السوق والخدمة المقدمة

بطاقة عدد 9 : تحديد الثنائي الخدمة والسوق

الهدف الرئيسي	تحديد الثنائي: "الخدمة والسوق" (تحديد الهدف)																		
الأهداف الخصوصية	<p>1. ملائمة كل خدمة لحاجيات طالبيها.</p> <p>2. ملائمة الخدمات للمهام.</p> <p>3. تحسين سياسة التعريف.</p>																		
وصف التوجّه	<p>- جرد الحاجيات الحقيقية للمستفيدين من خدمات المجمع ودراسة مدى استجابة الخدمات الحالية لهاته الحاجيات.</p> <p>- خلق خدمات جديدة حسب المهام الموكلة للمجمع.</p> <p>- تحديد الخدمات التي بمقابل.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الخدمات</th> <th>ترخيص في التصدير</th> <th>تحاليل</th> <th>المشاركة في الصالونات</th> <th>النقل</th> <th>الخرن</th> <th>التكوين</th> <th>المساعدة</th> <th>بيع الثلج</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الحاجيات</td> <td>انتداب عون</td> <td>مخبر</td> <td>حجم الجناح والمكان المخصص له</td> <td>4 وسائل نقل</td> <td>6 مخازن</td> <td>- قاعة مهياة ومجهزة - خبراء</td> <td>توفير خبراء ميدانيين</td> <td>اقتناء 6 آلات صنع الثلج</td> </tr> </tbody> </table> <p>- تحديد وتنويع الفئات المستهدفة لكل خدمة. (القيام بدراسة في هذا الإطار من قبل مصلحة التسويق داخل المجمع)</p> <p>- توسيع خدمات المجمع لتشمل جميع أصناف الصيد البحري وموانئ مناطق التدخل.</p>	الخدمات	ترخيص في التصدير	تحاليل	المشاركة في الصالونات	النقل	الخرن	التكوين	المساعدة	بيع الثلج	الحاجيات	انتداب عون	مخبر	حجم الجناح والمكان المخصص له	4 وسائل نقل	6 مخازن	- قاعة مهياة ومجهزة - خبراء	توفير خبراء ميدانيين	اقتناء 6 آلات صنع الثلج
الخدمات	ترخيص في التصدير	تحاليل	المشاركة في الصالونات	النقل	الخرن	التكوين	المساعدة	بيع الثلج											
الحاجيات	انتداب عون	مخبر	حجم الجناح والمكان المخصص له	4 وسائل نقل	6 مخازن	- قاعة مهياة ومجهزة - خبراء	توفير خبراء ميدانيين	اقتناء 6 آلات صنع الثلج											
الأطراف المسؤولة	<p>- مصلحة الدراسات</p> <p>- مصلحة الترويج والتصدير</p>																		
روزنامة الانجاز	2023-2019																		
الميزانية																			
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<p>- نسبة رضا متقبلي الخدمات (مدى ملائمة كل خدمة لحاجيات طالبيها)</p> <p>- مدى ملائمة الخدمات للمهام</p> <p>- نسبة الخدمات المتاحة بمقابل</p> <p>- عدد الموانئ التي توزّع فيها خدمات المجمع</p> <p>- نسبة الطلب على الخدمات</p>																		
الإجراءات المصاحبة والإمكانات اللازمة	<p>- ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع</p> <p>- توفير أرضية مالية ملائمة</p> <p>- رسكلة وتكوين إطارات المجمع.</p>																		

بطاقة عدد 10 : وضع خطة تواصل ناجعة

الهدف الرئيسي	تلميع صورة المجمع
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. مقر اجتماعي ملائم. 2. مقرات خاصة بالتمثيلات الجهوية منفصلة عن المقرات الإدارية. 3. ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع. 4. القيام بأنشطة ثقافية ورياضية باسم المجمع.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - توفير ميزانية كافية لتغيير المقر الاجتماعي. (تنظر من قبل الإدارة العامة حسب التوجه اقتناء أو كراء). - إنشاء إدارات إقليمية ومقرات جهوية. (تنظر من قبل الإدارة العامة حسب التوجه اقتناء أو كراء). - تنمية الموارد الذاتية: <ul style="list-style-type: none"> • إرساء خدمات ينجر عنها موارد مالية. • ربط نسبة قيمة مساهمات المنخرطين بقيمة حجم معاملات المجمع. • تشجيع انخراط المهنيين. - وضع خطة مسبقة للتصرف في الوظائف والكفاءات. - تطوير إحاطة الموارد البشرية في ميادين التسويق والتصدير والجودة عن طريق التكوين والتصرف المحكم في الموارد البشرية. - تواجد المجمع في كل التظاهرات. - تقديم اسم المجمع عند كل تدخل. - مشاركة المجمع في أنشطة رياضية وثقافية لإبراز اسمه. - تكثيف العمليات الاشهارية باسم المجمع. - تعهد وتطوير موقع الواب. - تكثيف اصدار النشريات.
الأطراف المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> - مصلحة التسويق بالمجمع - مصلحة الدراسات بالمجمع
روزنامة الانجاز	متواصلة ابتداء من 2020
الميزانية	

<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رضا الموظفين والمستفيدين على ظروف العمل - نسبة تعميم المقررات الجهوية ومعرفتها من قبل الأطراف المعنية - نسبة الانتدابات - عدد الموظفين - نسبة التأطير - عدد ونوع الأنشطة الثقافية والرياضية المنجزة - التجهيزات والمعدات 	<p>متابعة/تقييم (المؤشرات)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع • توفير أرضية مالية ملائمة • ديمومة العائدات المالية. 	<p>الإجراءات المصاحبة والإمكانيات اللازمة</p>

بطاقة عدد 11 : وضع برنامج اشهاري للمجمع

الهدف الرئيسي	التعريف أكثر بالمجمع
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. رسخ اسم المجمع لدى الفئات المستهدفة والمستهلك. 2. نجاح المجمع بالترويج للمنتجات داخل البلاد وخارجها. 3. تدخلات باسم المجمع. 4. تواجد المجمع في كل التظاهرات المتعلقة بمهامه.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - تكثيف اصدار النشريات للتعريف بخدمات المجمع. - المشاركة في المعارض الداخلية والخارجية وتقييم مدى نجاعتها، مع اصطحاب خبير لتحديد منهجية التقييم ثم العمل بهاته المنهجية في المعارض التالية. - القيام بحصص تذوق وتقديم طرق مختلفة للطهي. - المساهمة في إرساء نقاط بيع من المنتج الى المستهلك.
الأطراف المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> - مصلحة التسويق
روزنامة الانجاز	متواصل ابتداء من 2019
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشر حاصل الشهرة. - عدد المشاركات في المعارض الداخلية والخارجية. - عدد النشريات الصادرة سنويا. - عدد التظاهرات التسويقية. - عدد الومضات الاشهارية التي يظهر فيها المجمع. - أصناف المنتجات الموجودة في السوق الداخلية والخارجية باسم المجمع. - عدد الزائرين للواب. - انواع وعدد النشريات.
الإجراءات المصاحبة والإمكانات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> • ترسيخ عقلية سفراء المجمع لدى الممثلين الجهويين. • رقمنة النشريات باستعمال شبكات التواصل الاجتماعي. • ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع. • توفير أرضية مالية ملائمة.

بطاقة عدد 12 : وضع خطة توزيع

الهدف الرئيسي	تسويق خدمات المجمع داخل تونس وخارجها
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. تلائم خدمات المجمع لمتطلبات المهنة. 2. تنوع الموارد المالية. 3. تنوع في مناطق التدخل. 4. تمثيلية للمجمع في الأسواق الواعدة. 5. تدعيم رقمنة التوزيع.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - جرد خدمات المجمع ومدى ملائمتها لمتطلبات المهنة. - انجاز استقصاء حول متطلبات المهنة. - تحديد الخدمات بمقابل والخدمات المجانية. - ضبط مقابل الخدمات. - التوزيع الجغرافي لتدخلات المجمع. - دراسة مدى تطبيق رقمنة التوزيع. - المساهمة في تركيز منصات تجارية جهوية والإشراف عليها. - المساهمة في تركيز نقاط بيع من المنتج الى المستهلك والإشراف عليها. - دراسة التوزيع الخالي لخدمات المجمع ومدى ملائمتها لمتطلبات المهنة.
الأطراف المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> - المجمع المهني لمنتجات الصيد البحري
روزنامة الانجاز	2019-2023
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رضا المستفيدين. - قيمة العائدات المتأتية من الخدمات بمقابل. - التوزيع الرقمي DN. - التوزيع القيمي DV. - نسبة وقع تمثيلية المجمع بالسوق الأوروبية. - عدد الخدمات الموزعة الكترونيا.
الإجراءات المصاحبة والإمكانات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> • ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع. • توفير أرضية مالية ملائمة. • خلق مصلحة تعتنى برقمنة الخدمات.

رقمنة الإجراءات والمعاملات

يسعى المجمع من خلال هذا المحور إلى تسهيل الإجراءات والتقليص من آجالها وذلك من خلال تركيز منظومة التصرف الإلكتروني في المعاملات الإدارية ورقمنة مسارها حتى يتسنى وصولها بسهولة إلى مستعملها ومستخدميها

بطاقة عدد 13 : رقمنة الإرساليات بين مختلف حلقات سلسلة القيم

الهدف الرئيسي	تعصير أنشطة الربط والتنسيق بين الحلقات
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. متابعة كل الانشطة عن بعد. 2. الحصول على المعلومة في الوقت المناسب. 3. التسريع في الإجراءات. 4. حسن التنسيق بين الحلقات. 5. دعم صورة المجمع.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - تركيز منظومة البيانات والتصرف في المعطيات. - إرساء تطبيق يساعد على انجاز أنشطة الربط والتنسيق بين الحلقات عن بعد. - متابعة كل الانشطة عن بعد. - إرساء تطبيق ملائم لكل نشاط أو خدمة. - تنظيم أيام تحسيسية ودورات تكوينية لضمان نجاعة رقمنة المعاملات.
الأطراف المسؤولة	الفريق المختص بالمجمع بالتنسيق مع جميع ممثلين عن بقية الحلقات في المنظومة.
روزنامة الانجاز	2019-2023 ثم تقيّم، تعدل وتراجع
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رقمنة الإرساليات. - نسبة استعمال الأرشيف الورقي. - نسبة مستعملي الأنترنات. - عدد الأشخاص الذين تحصلوا على المعلومة بالموقع الداخلي دون صعوبة (أنترنات). - نسبة المعلومات المحيثة والحديثة. - مدى ملائمة تقديم المعلومات لطلب كل المستخدمين للموقع. - مدى ملائمة الرقمنة لاحتياجات كل المستهدفين مع تحديد الأولويات.
الإجراءات المصاحبة والإمكانات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> - توفير الوسائل والإمكانات الملائمة. - وضع ميزانية خاصة وملائمة موجهة للرقمنة. - تحسيس جميع الأطراف ذات العلاقة. - انتداب خبير في الرقمنة. - تكوين إطارات مخصّصة وذات كفاءة.

بطاقة عدد 14 : توفير يقظة تكنولوجية

الهدف الرئيسي	تركيز خدمات سريعة ملائمة وأكثر نجاعة
الأهداف الخصوصية	<ul style="list-style-type: none"> - تحيين بنك المعلومات. - مواكبة التطورات التكنولوجية وتأثيرها على القطاع. - مواكبة التغييرات الفنية وتداعياتها على القطاع. - متابعة ردود أفعال المهنة وكل المتدخلين في القطاع. - دعم صورة المجمع.
وصف التوجّه	<ul style="list-style-type: none"> - وضع آليات لمواكبة تطوّر الرقمنة. - تنظيم دورات تكوينية لمتابعة تطوّر الرقمنة. - تنظيم أيام تحسيسية لتعريف الأطراف ذات العلاقة بتطورات الرقمنة. - وضع برنامج لمواكبة التظاهرات التكنولوجية في القطاع. - متابعة ردود أفعال المهنة وكل المتدخلين في القطاع.
الأطراف المسؤولة	الفريق المختص بالمجمع بالتنسيق مع جميع ممثلين عن بقية الخلفات في المنظومة.
روزنامة الانجاز	2027-2022
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة مستخدمي الخدمات عن بعد. - نسبة رضا المستهدفين. - درجة النجاعة. - نسبة المعلومات الحديثة والمحيّنة - نسبة تعميم استخدام التكنولوجيا لدى المستخدمين.
الإجراءات المصاحبة والإمكانات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الوسائل والإمكانات وفق تطور التكنولوجيا. - تدعيم الميزانية الموجهة للرقمنة وفق التطورات. - تحسيس جميع الأطراف بأهمية اليقظة التكنولوجية. - متابعة تكوين ورسكلة الإطار المكلف بمتابعة رقمنة الإجراءات والمعاملات.

بطاقة عدد 15 : مراجعة الهيكله ورقمنة تنظيم المهام

الهدف الرئيسي	إحكام التصرف واجتنب التداخل بين المهام
الأهداف الخصوصية	<ol style="list-style-type: none"> 1. وضوح الهيكله وتنظيم المهام، وتوزيع الأدوار والمسؤولية، 2. ملائمة الموارد البشرية للمهام، 3. تدخلات أكثر فاعلية ومصادقية، 4. دعم صورة المجمع.
وصف التوجه	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد هيكل ملائم لمتطلبات الخطة الاستراتيجية. - اعداد بطاقات مهام الكترونية. - تمكين كل الموظفين من استعمال آليات الرقمنة. - تركيز المعدات الملائمة حسب توزيع المهام والهيكله المقترحة.
الأطراف المسؤولة	الفريق المختص بالمجمع.
روزنامة الانجاز	2021-2019
الميزانية	
متابعة/تقييم (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة إدماج الرقمنة في صلب الهيكل التنظيمي. - عدد الموظفين لكل مهمة. - نسبة رضا المستفيدين. - قياس بصفة دورية لصورة المجمع.
الإجراءات المصاحبة والإمكانات اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> - التسريع في المصادقة على الهيكل المقترح. - تركيز الهيكل المصادق عليه. - تكوين ورسكلة الموظفين حول الهيكله الجديدة. - توفير الإمكانيات المالية والمادية.

المحور الرابع: الوسائل والأطر

في ظلّ المحاور الاستراتيجية والأنشطة المصاحبة لذلك والمقترحة سابقا، أضحي من الأهمية بمكان تطوير وتحسين الأطر والوسائل المتاحة للمجمع قصد ضمان الالتزام بالخطة الاستراتيجية وتحقيق النجاعة المرجوة مع دعم صورته لدى كل المتعاملين معه.

وهذا يتطلب بالضرورة تبنّي مقاربة مبنية على الموارد المرتبطة بأنشطة المجمع المقترحة خلال فترة طويلة نسبيا. فبالإضافة إلى الأصول الثابتة وغير الثابتة يتعلق الأمر أيضا بالتكنولوجيا، مهارات وتقنيات وقدرات الأفراد، المعاملات التجارية، الإجراءات التنظيمية، التصرف في المعلومات والمعارف التي تراقبها وترصدها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ البرامج التي تمكّنها من تعزيز كفاءاتها وتطوير أداءها كما وكيفا.

وفق هذه المقاربة تعد الاستراتيجية بالتوفيق بين الموارد تزويدها وتوظيفها من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم الشراكة والتكامل الموسّع التي تضمّ بدورها مؤسسات تحاول أن تساهم هي الأخرى في تطوير والنهوض بقطاع الصيد البحري.

كما يمكن أن يساهم المجمع بنجاعة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد من خلال تنفيذ سياسة الدولة في مجال الصيد البحري. غير أن ذلك يتطلب إمكانات اقتصادية ومالية ملائمة ليتمكن من أداء رسالته على أحسن وجه بالاعتماد على محفظة من الموارد المالية، التقنية البشرية... وفي نفس الوقت حزمة من الأنشطة والإجراءات المصاحبة لها المركزة على أهداف إجرائية.

ومن هذا المنطلق، يحسن إعادة تنظيم هيكله مصالح المجمع لإضفاء أكثر اتساقا وفاعلية عليها وذلك من خلال تثمين العنصر البشري وأخذ مجموعة من القيم والأفكار التي تحفّز المسؤولين ومعاونيهم في جميع مستويات الهرم على حد سوي. هذا ويفترض أن تأخذ الهيكل الجديدة بالاعتبار إضافة إلى المهام الموكولة إلى المجمع بمقتضى نظامه الأساسي الأولويات والأهداف المراد تحقيقها مما سيساهم في تحفيز العاملين بالمجمع وإضفاء أكثر مرونة على نشاطهم وتحسين مردوديتهم.

إلا أن المجمع يواجه في الوقت الحاضر بعض الصعوبات نظرا لحجم النشاطات المناطة بعهدته والتي تكتسي أغلبها صبغة طارئة ومستعجلة ومستمرة تؤثر في بيئة العمل على المستويات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية.

وللتكيف مع الأنشطة الجديدة المقترحة يتحتم على المجمع أن يظهر قدرا أكبر من المرونة في الأداء الوظيفي لهياكله باعتبار التأثير الكبير للخيارات التنظيمية على ظروف عمل الموظفين ونتاجيتهم.

ولضمان تفعيل مخطط إعادة الهيكلة يجب أن يستند المقترح على إطار مؤسسي وقانوني مبتكر يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة التي من شأنها أن تغذي ثقافة حسن الأداء والتميز داخل المجمع وهي العوامل التي تيرر إعادة الهيكلة والتنظيم.

ولتجاوز ذلك وجب إعادة النظر في المنظومة بصفة عامة والعمل على تطوير الممارسات من خلال:

- تحديد مختلف المهام ومشمولات القائمين عليها.
- تحديد مواصفات كل موقع عمل.
- إسناد المهام حسب الكفاءة.
- توفير المعدات اللوجستية والأجهزة والوسائل الملائمة.
- توفير مقر اجتماعي لائق ووظيفي.
- توفير نظم معلوماتية شاملة ومندمجة قادرة على تجويد التصرف الإداري والمالي للمجمع.
- بلورة سياسة متطورة ومحفزة للموظفين.

وإذ لا تزال للإنتاجية مكانتها فإنه يجدر العمل على تحسينها عن طريق إدخال التكنولوجيات الحديثة، وتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال، فضلا عن إبداء مزيد من الصرامة في مجال التصرف في الموارد المالية منها على وجه الخصوص.

وقد تأكدت أهمية هذه الإجراءات في كل بطاقة تفصيلية لكل توجه وتم تقديمها سابقا:

النشاط	الإجراءات المصاحبة
بطاقة عدد 1 : تحسين الجودة و الاسترسال	<ul style="list-style-type: none"> • تكثيف المراقبة على كل مستويات سلسلة القيم • خلق مصلحة مختصة بالجودة • انتداب مختص في الجودة • رسكلة وتحسين قدرات الممثلين الجهويين للمجمع • توفير الإمكانيات المالية اللازمة • تثمين تجارب ممثله في الاسترسال
بطاقة عدد 2 : وضع خطة ترويج في السوق الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> • تكثيف المراقبة على كل مستويات سلسلة القيم • خلق مصلحة مختصة في التسويق • انتداب مختص في التسويق • رسكلة وتحسين قدرات الممثلين الجهويين للمجمع • توفير الإمكانيات المالية اللازمة • تنسيق مع السلط الجهوية • تنسيق بين المصالح المختصة بالمجمع
بطاقة عدد 3 : إرساء علامات تجارية على أهم المنتوجات البحرية	<ul style="list-style-type: none"> • تكثيف المراقبة على كل مستويات سلسلة القيم • خلق مصلحة مختصة بالجودة • انتداب مختص في الجودة • رسكلة وتحسين قدرات الممثلين الجهويين للمجمع • توفير الإمكانيات المالية اللازمة • الاستفادة من التجارب المماثلة في العلامات التجارية • توفير الاطار القانوني و الاجرائي المناسب
بطاقة عدد 4 : وضع خطة ترويج في السوق الخارجية	<ul style="list-style-type: none"> • تركيز خلية تصدير • انتداب (أو ابرام اتفاقية) خبير في التسويق العالمي • خلق تمثيلية للمجمع في أهم الأسواق الواعدة
بطاقة عدد 5 : تسويق منتوجات ذات قيمة مضافة عالية	<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق العمل مع الجهات المختصة لمزيد دعم المصدرين التونسيين عبر إرساء آليات فعالة وناجعة. • تعزيز وتدعيم الموارد الفنية والبشرية المختصة في المجال • وضع إستراتيجيات لتعزيز الصادرات حسب المنظومات • تحفيز المشاركة في التظاهرات الدولية والبحث على الأسواق • دعم مشاركة النيابات الجهوية في المعارض الدولية بالخارج. • معرفة خصوصيات المنافسين
بطاقة عدد 6: مراجعة آليات تعديل السوق وفق متطلبات القطاع	<ul style="list-style-type: none"> • توفير أرضية مالية ملائمة • تحديد المهام • القيام بالدراسات التقييمية بصفة مستمرة. • تكثيف التنسيق مع الجهات وبين الإدارات. • تنسيق مع البلديات داخل البلاد لتحسين وتوسيع سوق السمك. • تركيز نشاط الرقمنة. • وضع الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة.
بطاقة عدد 7 : وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> • قوانين تضمن استقلالية المجمع. • احترام الموثيق من جميع الأطراف. • توفير الوسائل والإمكانيات الملائمة. • إرساء برنامج لمراقبة مدى تطبيق الاستراتيجية بصفة دورية.

<ul style="list-style-type: none"> • تركيز خلية تنسيق مع المهنة. • إضافة شروط متعلقة بحسن التفاعل مع المهنة عند انتداب الممثلين الجهويين. • توفير الوسائل والإمكانيات الملائمة. • تدعيم الميزانية الموجهة لتحسين العلاقة مع المهنة. 	<p>بطاقة عدد 8 : تطوير علاقة المجمع بالمهنة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع • توفير أرضية مالية ملائمة • رسكلة وتكوين إطارات المجمع 	<p>بطاقة عدد 9: ملائمة الثاني الخدمة والسوق</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع • توفير أرضية مالية ملائمة • ديمومة العائدات المالية 	<p>بطاقة عدد 10 : وضع خطة تواصل ناجحة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ترسيخ عقلية سفراء المجمع لدى الممثلين الجهويين • رقمنة النشرية باستعمال شبكات التواصل الاجتماعي • ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع • توفير أرضية مالية ملائمة 	<p>بطاقة عدد 11 : وضع برنامج اشهاري للمجمع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ملائمة الموارد البشرية لمهام المجمع • توفير أرضية مالية ملائمة • خلق مصلحة تعتنى برقمنة الخدمات 	<p>بطاقة عدد 12 : وضع خطة توزيع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • توفير الوسائل والإمكانيات الملائمة. • وضع ميزانية خاصة وملائمة موجهة للرقمنة. • تحسيس جميع الأطراف ذات العلاقة. • انتداب خبير في الرقمنة. • تكوين إطارات مخصصة وذات كفاءة. 	<p>بطاقة عدد 13 : ضمان رقمنة الإرساليات بين الحلقات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الوسائل والإمكانيات وفق تطور التكنولوجيا. • تدعيم الميزانية الموجهة للرقمنة وفق التطورات. • تحسيس جميع الأطراف بأهمية اليقظة التكنولوجية. • متابعة تكوين ورسكلة الإطارات المكلفة بمتابعة رقمنة الإجراءات والمعاملات. 	<p>بطاقة عدد 14 : توفير يقظة تكنولوجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التسريع في المصادقة على الهيكل المقترح. • تركيز الهيكل المصادق عليه. • تكوين ورسكلة الموظفين حول الهيكل الجديدة. • توفير الإمكانيات المالية والمادية. 	<p>بطاقة عدد 15 : مراجعة الهيكل ورقمنة تنظيم المهام</p>

1.4. مراجعة الهيكلية: إعادة تنظيم وهيكل المجمع المهني المشترك لمنتجات الصيد البحري

هذه الوثيقة التأليفية تمثل دراسة سبل تطوير المجمع وتنميته وتقديم مقترحات قصد تعديل تنظيمه الهيكلي والمنظومة القانونية التي يحتكم إليها.

واستنادا إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي تم استخراجها، تم اقتراح حزمة من التوصيات المتعلقة بالتعديلات اللازمة حتى يتسنى إدخالها على الإطار القانوني والتنظيمي الجاري به العمل بما يضمن لكل مكوناته المكانة المستحقة في قطاع الصيد البحري والمشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

1.1.4. المبادئ المعتمدة في التحليل المنهجي للإطار القانوني والتنظيمي للمجمع

- اعتماد التمشي التشاركي في عملية التشخيص وتقييم الأنشطة حيث وقعت دعوة مختلف الإطارات والمسؤولين بالمجمع للمساهمة في هذه العملية وتلقي ملاحظاتهم وانطباعاتهم.
- إجراء تحليل لأنشطة كامل المنظومة ودراسة كل هيكل وظيفي بالمؤسسة من خلال الأنشطة التي يقع انجازها وفق المنوال التنظيمي المعتمد في الوقت الراهن.
- استهدفت عملية التشخيص أساسا تحديث الإطار القانوني والتنظيمي الذي يخضع له المجمع والسعي إلى تحسينه بما يمكنه من الاستجابة لمتطلبات الأداء المتميز.
- التزام المسؤولين في مختلف مستويات التسلسل الهرمي بتحقيق الأهداف المرسومة كجزء من إستراتيجية إعادة الهيكلة
- انشاء نظام لامركزي يقوم على توزيع الأنشطة والاختصاصات وبتنظيم الاستقلالية النسبية لاتخاذ القرار للجهات وفقا للمبادئ التوجيهية والبرامج المحددة لكل موقع من مواقع المسؤولية.
- تحقيق التوازن بين الهياكل الوظيفية والعملياتية بهدف حسن استغلال الموارد المتاحة والتوزيع الرشيد لعبء العمل وتفاذي العجز الهيكلي واللوجستي.
- الحرص المستمر على جودة الخدمات المقدمة من قبل مختلف مكونات المؤسسة ونجاعة تدخلاتها
- ومثلت مجالات التطوير التي تم تحديدها في هذه الدراسة منطلقا لإدخال التعديلات على القانون المنظم للمجمع ولصياغة استراتيجية متكاملة لإعادة الهيكلة تدعم لاحقا من خلال مخطط عملي وبرنامج اجرائي.

2.1.4. التعديلات المقترحة ادخالها على القوانين المؤطرة للمجمع

تعتمد المنظومة القانونية الحالية للمجامع المهنية المشتركة في تونس على ترتيبات وتشريعات متطورة وداعمة لمقومات القطاع الخاص ولكنها محدودة وغير كافية. واذ مكنت هذه النصوص من احداث العشرات من المجامع تساهم في المجهود القطاعي وحققنت نتائج مرضية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، فإن عديد النقائص تحدّ من امكانيات تطوّر ها منها:

- سياسة الرفاه التي اعتمدها الدولة على امتداد عقود ساهمت في ابعاد المجامع عن فلسفة اقتصاد السوق والاستثناء من البعد الربحي للمجامع
- تضارب المصالح بين المتدخلين
- عدم فهم دور وديناميكية المجامع
- تقصير في تامين ورأسملة تدخلات المجامع
- سوء تكيف المجامع مع العوائق ومتطلبات القطاع الذي ترجع له بالنظر
- تعدد مقاربات التدخل للمجامع دون نجاعة وفاعلية.

وقد فرض هذا الوضع العام على المجمع المهني المشترك لمنتجات الصيد البحري البحث واستنباط رؤية جديدة يمكنه من الاستمرار والمشاركة الفعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الصيد البحري.

وتقوم هذه الرؤية على اعتبار المجمع "فضاء تقني متطور" (تعاقب واستمرارية عملية التحويل)، "فضاء للعلاقات" (تجارية، مالية...) وفضاء استراتيجي (المساهمة في رسم السياسات القطاعية). ويتطلب ذلك امكانيات بشرية ومالية ولوجستية مناسبة كفيلة بتمكينه من اداء رسالته على أحسن وجه.

أ- عدم ملائمة القوانين المنظمة للمجامع المهنية المشتركة:

من خلال تحليل النصوص الجاري بها العمل والمتعلقة بالمجامع المهنية تم استنتاج عدم ملائمة هذه النصوص لمتطلبات وتطور وتنوع أنشطة المجامع وذلك لأهم الأسباب التالية:

- الارتباط العضوي للمجامع بسلطة الاشراف الراجعة لها بالنظر مما يفقدها الاستقلالية اللازمة للتصرف واتخاذ القرار
- محدودية الموارد الذاتية للمجامع وضعف التمويل في إطار التعاون الدولي
- بطء وتعقد بعض العمليات المالية والإدارية
- حضور محتشم للتمثليات الجهوية للمجامع
- صعوبة التشاور والتحاوّر حول مواضيع ومسائل ذات صلة بتدخلات المجامع
- عدم توسيع المشاركة لجميع الأطراف في تركيبة مجالس الادارة

ب- حول الصيغة القانونية المقترحة للمجمع المهني المشترك لمنتجات الصيد البحري:

يرتكز المبدأ الأساسي للشكل القانوني المقترح للمجمع حول ثلاث محاور:

- الاعتراف المؤسساتي الواضح للمجامع ذات مصلحة اقتصادية عمومية مع مزيد تمتعها بامتيازات خاصة مع المحافظة على مكتسباتها والحرص على مواكبتها لتطورات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسات؛
- تطوير ممارسات التسيير والتصرف المعمول بها حالياً والارتقاء بها إلى أنموذج تسيير شركات الأعمال؛
- بعث شركات حقيقية وفاعلة مع الأطراف المتدخلة (العمومي، الخاص، الاقتصاد التضامني والاجتماعي)

ب-1: التعديلات المقترحة إدخالها على قانون 84 لسنة 1993:

يعتمد التعديل على إضفاء الطابع التحرري للمجامع وإعطائها الشخصية المدنية والاستقلال المالي الحقيقي والفعلي.

الفصل الأول:

تنقيح الفصل الأول بإضافة صفة المورّعين والتجار كمنخرطين صلب المجمع بما يسمح لهم الانتفاع بالخدمات المقدمة وبالتالي تتوسع مشاركة جميع الأطراف الممكنة وذات صلة التي تلتزم باحترام النظام الأساسي والإجراءات الداخلية حتى تساهم قدر الامكان في تحسين النشاط الاقتصادي والتجاري للمجامع.

الفصل الخامس:

يقترح تغيير هذا الفصل بإعطاء هامش أكبر للتصرف وأخذ القرار صلب المجامع وذلك بصياغة أنظمتها الأساسية وفق أهدافها وتوجهاتها مع التنصيص على أن يتضمن هذا النظام العناصر الأساسية التالية:

- تحديد المهام والأهداف بشكل دقيق
- شروط الانضمام للمجمع وحالات انتهائها وحقوق العضو وواجباته
- بيان هياكل التسيير للمجمع وطريقة الانتخاب والتعيين وصلاحيات كل هيئة من هيئاتها.
- تحديد طرق اتخاذ القرارات وآليات فض النزاعات.

الفصل السادس:

يقترح إلغاء الترخيص المسبق لوزير الفلاحة في عملية ايداع نسخة من النظام الأساسي بالمحكمة.

الفصل السابع:

يمكن إدراج مهام أخرى بالإضافة إلى ما هو منصوص عليه بالقانون ويقترح ما يلي:

- المساهمة في إعداد الإستراتيجيات الوطنية للقطاعات الراجعة بالنظر
- صياغة خطط عمل قائمة على الاندماج في سلسلة القيم
- المساعدة في التجهيزات والمعدات عند الاقتضاء
- متابعة تطبيق القوانين والعقوبات اللازمة في ما يخص التجاوزات بالقطاعات الراجعة بالنظر

الباب الرابع: هياكل التسيير والتنظيم الإداري

في إطار السعي إلى اضافة مزيد من الحوكمة والشفافية وتوسيع المشاركة لجميع الأطراف المعنية في مجال التدخل، يقترح ادخال تعديلات جوهرية في هذا الباب تركز على توضيح دور الهياكل التسييرية للمجمع والحد من تدخل سلطة الاشراف في التعيينات.

لهذا، يعتبر التكافؤ بين المهن مبدأ أساسي ويهدف إلى تحقيق توازن القوى بين المتدخلين والممثلين في المجمع. كما أن مبدأ الاجماع والتوافق في أخذ القرارات الحاسمة في مسار تطور الأداء المهني للمجمع مع أخذ بعين الاعتبار خصوصية الهياكل الممثلة في مجلس إدارة المجمع.

تجدر الاشارة أن مبدأي التكافؤ والاجماع يعتبران من الشروط الأساسية لديمومة واستمرارية المجمع ويضمنان الجدية والتسيير الديمقراطي صلب مداوات الهيئات المكوّنة للمجامع.

ولتطبيق هذه المبادئ في إطار تشاركي، فإن الهندسة التنظيمية للمجامع تصيح على النحو التالي:

1- مجلس إدارة مقسّم بالتساوي بين قطاعات النشاط المهني:

- 3 ممثلين عن النشاط الانتاجي
- 3 ممثلين عن الصناعيين/المحولين
- 3 ممثلين عن النشاط التجاري/التوزيع/المجمعين
- 3 ممثلين عن المصدرين
- 4 ممثلين عن الادارات بصفة ملاحظ واستشاري

2- هيئة تنفيذية تقوم بالإشراف على التنسيق ومتابعة انجاز الأنشطة المبرمجة بالمجمع

3- لجان متخصصة يتم احداثها على أساس معين (مدة زمنية محدّدة لمعالجة مسائل عاجلة) من أجل معرفة وتشخيص للمشاكل وإيجاد حلول ملائمة.

4- هيئات جهوية لها نفس الهيكل التنظيمي لمجلس الادارة ولكن تركيبها تختلف من منطقة إلى أخرى حسب خصوصية الجهات وتعمل هذه الهيئات على تنسيق الأنشطة على المستوى الجهوي أو الاقليمي.

كما يمكن أن نقترح، في أعلى مستوى، هيئة عليا في شكل جلسة عامة تضمّ كافة أعضاء المنخرطين والفاعلين للمجمع، تدير الجلسة العامة المسائل المتعلقة بالتوجهات الكبرى وتصادق على القرارات الرئيسية المطلوبة لتنفيذ الاجراءات العملية

الأحكام المالية

إضافة فصل: تضبط الامتيازات المنجّرة عن التمتع بصفة مجمع مهني مشترك ضمن عقد تصرف يبرم بين الدولة ممثلة في الوزارات المعنية.

3.1.4. أسس وضع هيكل تنظيمي للمجمع:

يستند الهيكل التنظيمي المقترح على تشخيص دقيق لمختلف وظائف المجمع وتطور أنشطته طيلة السنوات الأخيرة فضلا عن جرد الكفاءات المتوفرة في المؤسسة مع أخذ الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يلعبه المجمع كل ذلك بهدف تفادي النقائص التي تشوب الوضع الحالي وذلك من خلال توفير مجموعة من الوسائل والأدوات تمكّن العاملين صلب هياكل المجمع من تحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم والمساهمة في بناء مسيرتهم المهنية عن طريق التكوين وتطوير قدراتهم الذي قد يحتاجونها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف:

- ترشيد التنظيم الحالي،
- تعزيز نظام مراقبة الأعمال ومتابعة الأنشطة في إطار الحرص على إرساء الحكم الرشيد،
- وضع نظام اتصال ومعلومات متكامل وموثوق به،
- دعم وظيفة التكوين وتنمية المهارات،
- وضع منظومة لضمان الجودة في جميع المستويات؛
- اعتماد المرحلة والتدرج في تطبيق وتفعيل الهيكل التنظيمي.

✓ خيار تنظيم لامركزي للمجمع في شكل أقطاب إقليمية: (التنظيم على أساس جغرافي):

يمثل التنظيم اللامركزي النتيجة الحتمية لانفتاح المؤسسات في اتجاه المستفيدين من خدمات تهم الفاعلين في القطاع ويترجم هذا التوجه من خلال بعث هياكل في الجهات تكون في حاجة إلى المحافظة على التناسق ومطالبة بالعمل الجماعي وتقاسم المعلومات والمعطيات.

التنظيم اللامركزي يمكّن من الاستجابة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة بأكثر قدر من المرونة وهي تتطلب من ناحية أخرى تكريس التعاون صلب المجمع.

يمكن أن يتوخى التنظيم اللامركزي إحدى الصيغ التالية:

- الحوكمة الأفقية: تتطلب تعزيز التنظيمات الفرعية وتمكينها من هامش استقلال أكبر في مجال التصرف.
- بعث هياكل إقليمية للتنسيق لتيسير التواصل وتبادل المعلومة بين الأقاليم والمجمع من جهة وبقيّة المؤسسات المتدخلة مباشرة أو غير مباشرة في مجال الصيد البحري من جهة أخرى.
- تعزيز الربط الوظيفي بين المسؤولين وأعاون التنفيذ.
- اعتماد صيغة العمل عن طريق "المشروع" للاستجابة لاحتياجات ظرفية في مدة محدّدة وبكلفة معلومة.

تجمّع الهياكل الجهوية للمجمع (وهي في علاقة وظيفية مباشرة في نفس الوقت مع الهياكل المركزية للمجمع ومع المستفيدين من خدماته) ضمن هياكل أو أقطاب إقليمية وفقا لبعض المؤشرات، على غرار:

- عدد المستفيدين.
- الثقل الاقتصادي والتبادل التجاري؛ والتجهيزات اللوجستية والبنية التحتية (الموانئ).
- التقسيم الإداري للبلاد (يتكوّن كل إقليم من عدد من الولايات).
- وتشمل هذه الكيانات الإقليمية هياكل إدارية وهياكل للتنسيق مع مختلف الجهات المعنية في القطاع.

وسيمكن التنظيم الجديد للمهام في مستوى الهياكل المركزية من تحديد أفضل لدور هذه الهياكل ومن تعزيز دوره القيادي من خلال :

- الاشراف على تنفيذ الخيارات الاستراتيجية و المالية و التنظيمية.
- توفير الإحاطة الفنية و العلمية للعمليات الموكلة للهياكل اللامركزية.

مميّزات التنظيم اللامركزي وفقا للأقاليم:

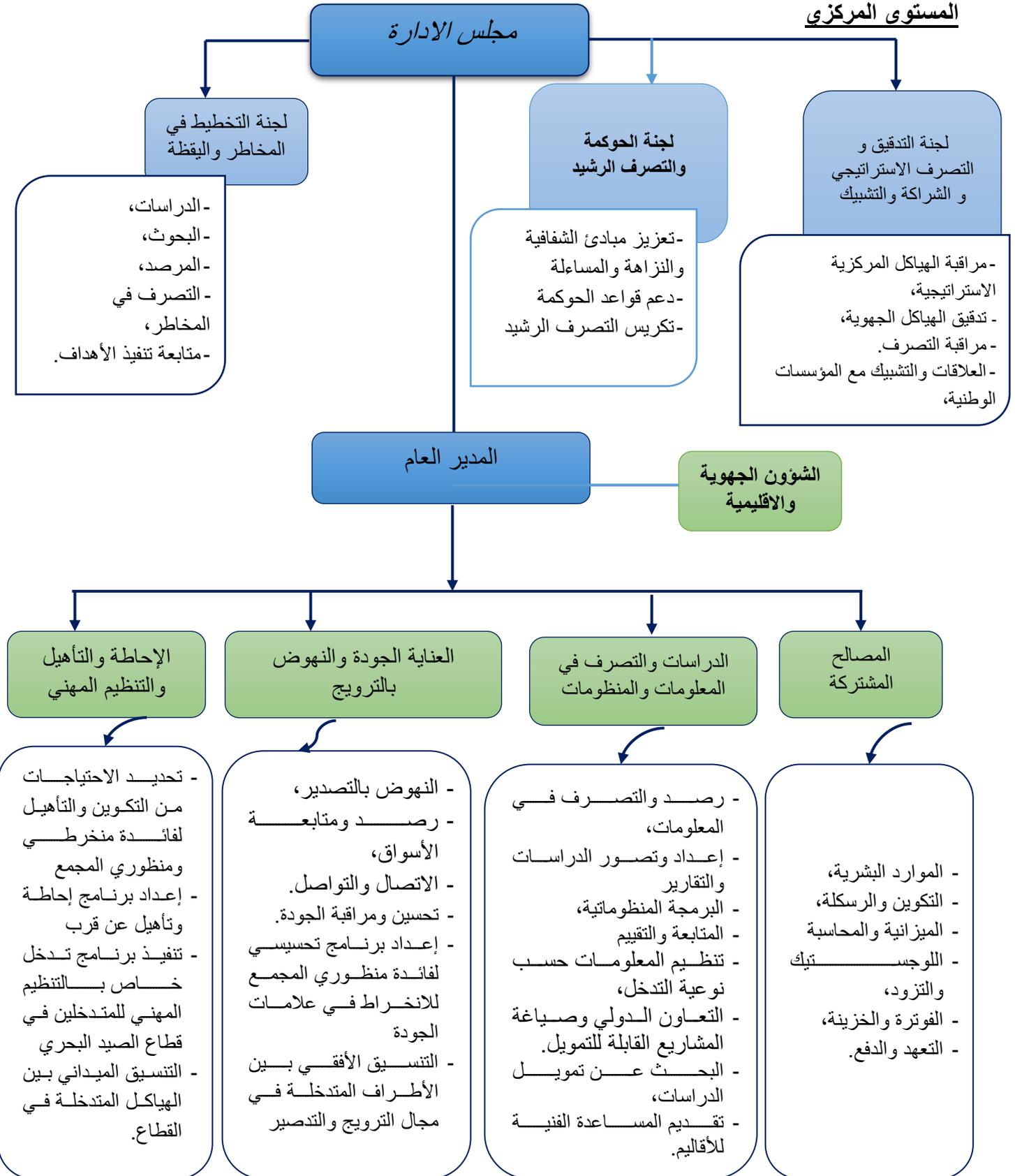
- تمثيلية لامركزية وفقا لمقتضيات الدستور.
- تعزيز قدرات الهياكل الجهوية ومنحها أكبر قدر من الحكم الذاتي في إطار الحوكمة المحلية.
- إنشاء هياكل تنسيق على مستوى الأقاليم بهدف تعزيز تبادل المعلومات بين الجهات والمجمع من جهة وبينها وبقية المؤسسات المعنية مباشرة وغير مباشرة بالقطاع من جهة آخر (انفتاح على الشركاء).
- توقّر القدرة على تطوير مشاريع استجابة إلى احتياجات محددة وضمن أطر زمنية متفق عليها وفي حدود ميزانية ترصد للغرض.

ويتمثّل دور المجمع طبقا لهذا المنوال في:

- ضبط الاستراتيجية وتحديد الأهداف القطاعية،
- تقييم طرق الانجاز والنتائج،
- التنسيق مع الوزارات ذات العلاقة بالقطاع.

4.1.4. الهيكل التنظيمي المقترح

نقدم في ما يلي اقتراح هيكل تنظيمي وفقا للبعد الجغرافي (عن طريق بعث أقاليم):



رسم بياني عدد6: الهيكل التنظيمي المقترح على المستوى المركزي

ملاحظات حول الهيكل التنظيمي المركزي:

ملاحظة 1

تضمن الهيكل التنظيمي المقترح أحداث وحدة/مصلحة تابعة لإدارة الدراسات تعنى باستنباط ومتابعة وتنفيذ الأعمال والإجراءات المتعلقة بالتعاون الدولي من أجل تطوير الشراكات وتشجيع التنقل والتبادلات الدولية مع المجمع

كما تساعد الوحدة/مصلحة مجلس الإدارة وتقدم له الاستشارة في مجال استراتيجية تنمية المجمع على الصعيد الدولي ويسهر على تنفيذ السياسة الدولية التي يحددها المجلس إلى جانب الوظائف التالية:

- المساعدة على تطوير شراكات جديدة وعلى استدامة واثمين الشراكات القائمة، لتمثيل المجمع في الاجتماعات واللقاءات والندوات مع الشركاء في تونس وفي الخارج،
- السهر على إدارة الشراكات وبرامج التعاون الدولي للمجمع ومرافقته (الجوانب الإدارية والقانونية والمالية).
- ينظم ويدير الجوانب اللوجستية والإدارية والمالية لاستضافة الوفود الأجنبية،
- يتولى قيادة وتأمين أدوات الاتصال للمساهمة في إشعاع المجمع على الساحة الدولية،
- يشارك في الاجتماعات الدولية التي تهم المجمع،
- يشارك في صياغة اتفاقيات المساعدة والتعاون والشراكة.

ملاحظة 2 :

تناول الهيكل التنظيمي بوضوح مهام ووظيفة التدقيق الداخلي وقد شملت لجنة التدقيق ومصلحة التدقيق.

لجنة التدقيق:

تهدف لجنة التدقيق إلى مساندة مجلس الإدارة في قيامه بمسؤوليته من خلال رقابة البيانات المالية للمجمع وأنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر واستقلالية مدقق الحسابات الخارجي.

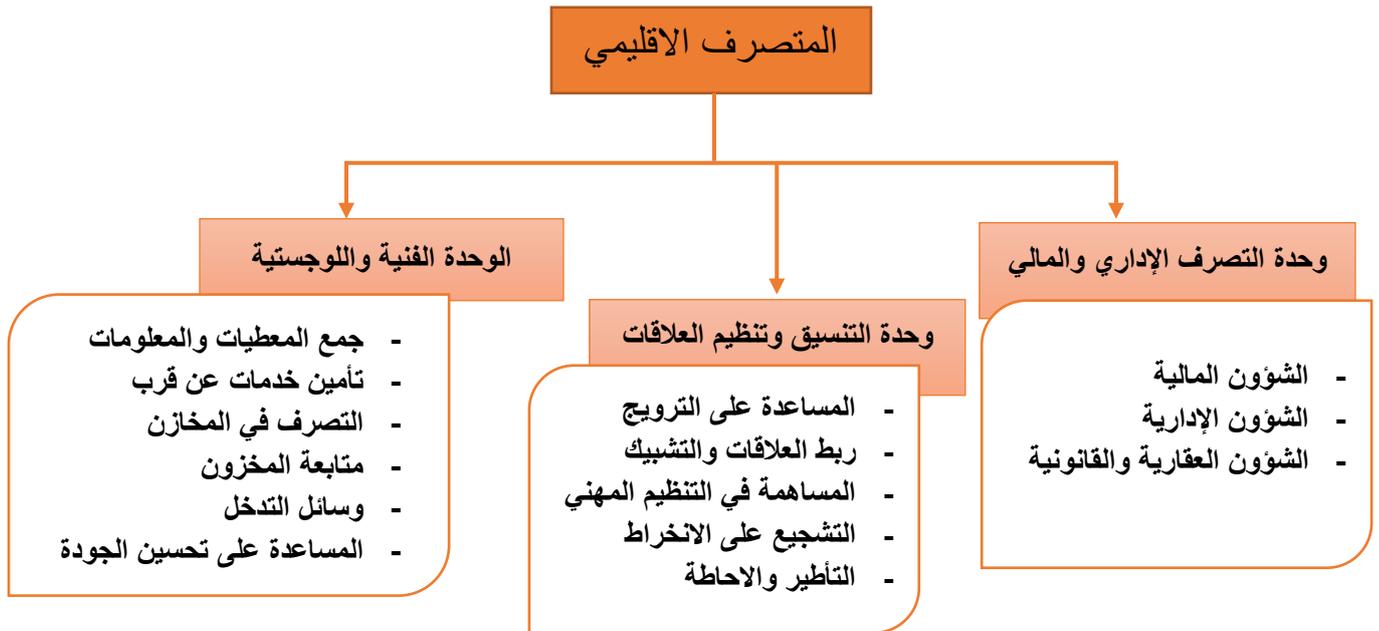
من أهم مهامها ومسؤولياتها:

- التثبت من صحة الرقابة الداخلية من خلال الاطلاع على التقارير السنوية المعدة في الغرض؛
- ضبط واقتراح برامج تدقيق الحسابات التي يتعين إنجازها أو التعامل في شأنها مع المكاتب الخارجية للتدقيق
- الاشراف على الجرد السنوي
- متابعة ومراقبة استقلالية مدقق الحسابات الخارجي ومدى موضوعيته، ومناقشته حول طبيعة ونطاق عملية التدقيق ومدى فعاليتها وفقاً لمعايير التدقيق المعتمدة.
- مراجعة أنظمة الرقابة المالية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المجمع.

مصلحة التدقيق:

- يؤمن متابعة وتنفيذ الاستراتيجية المحددة وفقا لميثاق الحوكمة (أو التدقيق) ولمخططات التدقيق السنوية.
- ينجز كل مهمة تدقيق وبحث (ظرفية أو ذات حساسية خاصة) تتعلق بسلامة التصرف وذلك استجابة لطلب رئاسة مجلس الادارة
- يتعاون وينسق مع كل الهياكل الخارجية للمراقبة والتحقق
- يتولى صياغة المنظومة (في شكل دليل) ويسهر على تحيينه ونشره بين كل مستويات التأطير.
- يتولى صياغة مخططات التدقيق السنوية.
- يعدّ خريطة المخاطر المحتملة ويحينها.
- يعدّ التقارير الثلاثية والسنوية لنشاط الهيكل الراجع له بالنظر.
- يقترح على رئيس مجلس الادارة كل إجراء إصلاحي جزئي أو كامل للإجراءات وفقا لتطور الضغوطات الداخلية بالمجمع أو بالمحيط الخارجي (تطور القوانين أو الترتيب، تغيير المواصفات)
- يؤمن نشر الإجراءات المتخذة تحت مسؤولية رئيس الهيئة التنفيذية وذلك في صيغة مناشير وتوجيهات عامة
- المشاركة في عملية الجرد السنوي
- المشاركة في عمل لجان الشراءات والصفقات

التنظيم الإقليمي



رسم بياني عدد7 : الهيكل التنظيمي المقترح على مستوى التنظيم الإقليمي

2.4. الإطار التنظيمي والموارد البشرية

1.2.4. توصيات في مجال التصرف في الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم التحديات التي تواجه المجمع في المرحلة القادمة لأن العنصر البشري له دور كبير في استراتيجية المؤسسة خصوصا خلال مرحلة التسويق والتصدير وهو ما يتطلب عناصر بشرية بمواصفات خاصة متماشية مع التكنولوجيا الحديثة.

كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة القائمة على المعرفة والإبداع وعلى طرق التسيير الحديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

كما أن تحقيق النجاح والفاعلية المطلوب للمؤسسة يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والاستثمار الجيد للمعلومات من جهة، وعلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال بشري فاق في أهميته في بعض الأحيان الإمكانيات المادية، هذا ما يفرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في مجال تدخلها.

ويفتقد المجمع إلى قانون إطار يضمن تحقيق ما هو مطلوب ويحدد حاجة كل هيكل من هياكله من العناصر البشرية مما يفضي إلى انتدابات اعتباطية غير ملائمة للحاجيات الحقيقية. واعتبارا لذلك يكون من المفيد التخطيط السليم للانتدابات من خلال وضع قانون إطار لكل من هياكل المجمع يضبط استراتيجية الانتداب ويحدد بمقتضاه حاجة الهيكل المعني من كل صنف من الأعوان.

اعتبارا للدور الأساسي للموارد البشرية في عمل المجمع وجب إضافة إلى تجويد عملية الانتداب وتقنينها الاعتماد على عامل الخبرة والتجربة والكفاءة دون إهمال جانب التكوين المستمر لتطوير الخدمات استجابة لاحتياجات المستفيدين.

انطلاقا من هذا يمكن أن نوصي بـ:

- تحديد الاحتياجات الفعلية من الاختصاصات (على الأقل: مختص في التجارة العالمية والتسويق، مختص في الجودة ومختص في تكنولوجيا المعلومات) وتوفير الخطط الوظيفية الملائمة وسدّ الشغورات مع تمييز الترقّيات الداخلية.

- تبسيط سياسة الانتداب والتعيين في الخطط الوظيفية وكذلك سياسة الأجور على أن تأخذ بعين الاعتبار كلا من المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية.
 - تفعيل التخطيط للمسارات المهنية للموظفين من خلال وضع نظام رسمي لإدارة الحياة المهنية.
 - وضع خطة تكوينية وتدريبية في مجالات تدخل المجمع.
 - تحفيز الموظفين على التكيف مع أدوات التقنية الحديثة الشيء الذي يتطلب تحديد المهارات الاستراتيجية اللازمة وذلك من خلال دورات التكوين الأصلي أو التكوين المستمر.
 - مراجعة نظام تقييم الأداء على أساس معايير موضوعية واضحة المعالم.
 - وضع استراتيجية اتصال وخطة لتنفيذها.
- كما يمكن القيام بجزء تقييمي للبعد الاجتماعي بالمجمع (bilan social) وهو تقرير يجب أن يتضمن معلومات عن خطة التشغيل المنجزة في السنة المنقضية، مستويات التأجير، ظروف السلامة والرعاية الصحية، العلاقات المهنية، الظروف المعيشية للأعوان.

2.2.4. توصيات بشأن نظام المعلومات واتخاذ القرار الإداري

في إطار السعي على الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة والاستمرارية المؤسسية والمالية للمجمع، فإنه يتحتم على أخذ القرارات الصحيحة والدقيقة المستمدة من الاستراتيجيات المرسومة والأهداف المرجوة، هذا يتطلب تسخير الموارد المعلوماتية والمادية والبشرية والاستفادة منها بشكل جيد، لأن عملية اتخاذ القرار لا تتم بمعزل عن الأعوان والاطارات.

بالتالي تبقى نظم المعلومات اليد المساعدة والمصدر المغذي لأصحاب القرار ولهذا كان من الضروري أن تتوفر للمجمع نظام معلومات يمدّها بمعطيات وبيانات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات التي تؤخذ على مستوى هياكل تسيير المجمع.

واكتساب المؤسسة نظام معلومات يساعدها على معرفة محيطها الخارجي وتكون قادرة على مواجهة كل التغييرات التي من شأنها أن تحدث اختلالات تؤدي إلى تراجع صورة المجمع في المشهد المؤسسي. وهذا ما يؤكد التسريع وذلك على المدى القصير بعملية رقمنة المعاملات والإجراءات التي ستسهل عملية أخذ القرار الإداري الناجع بالاعتماد على الجوانب التالية:

- تفعيل وتطوير المنظومة المعلوماتية الحالية وجعلها أكثر اندماجا وناجعة وذلك بالاستناد إلى إحصاءات موثوقة وحينية.
- الإسراع في وضع نظام لإدارة المعلومات الخاصة بالتصرف (ERP) متضمنة لجميع العناصر والإجراءات الإعلامية للمساهمة في تحسين التصرف. على أن يتم تصميمه بطريقة تساهم في تيسير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لمعطيات علمية موضوعية. مع العلم أن المجمع انطلق في صياغة الضوابط المرجعية الخاصة بإعداد دراسة تركيز منظومة ERP وقد تم نشر الاستشارة وهو الآن في انتظار عرض مناسب يتماشى مع النتائج المنتظرة
- تحديد نطاق تفويض السلطة والمسؤولية وتفويض التوقيع وفقا لمستويات الهرم الوظيفي والعمل بذلك.

3.2.4. توصيات بشأن نظام المراقبة وإدارة المخاطر

تعتمد سلامة ومثانة الجهاز الإداري والمالي لأي مؤسسة على مدى احترام منظومة الرقابة التي تهدف إلى استقرار النظام الاجرائي وعلى درجة تنافسيته. وتجدر الإشارة إلى أنه ونتيجة لتطور أعمال المجمع المهنية المشتركة والنشاطات التي تقوم بها حيث أصبحت على درجة كبيرة من التعقيد أصبح يستلزم معها التغيير في أسلوب الرقابة وإدارة المخاطر وهذا يتطلب:

- دعم هياكل الرقابة مركزيا وجهويا وتعزيزها بموظفين أكفاء.
- إنشاء هيكل لإدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المجمع.

4.2.4. توصيات تتعلق بأداء المجمع

- استدامة المؤسسات مرتبطة عموماً وإلى حد كبير بنظمها الأساسية، وطرق تسييرها وتمويلها واستقرار مسيرتها. ومن الملاحظ أن مساحة الحرية والمسؤولية المتاحة في الوقت الراهن لمسؤولي المجمع صغيرة حيث يبدو المجمع إدارياً امتداداً لوزارة الإشراف.
 - إجراء تقييمات سنوية لأداء المجمع بحضور ممثلي الهيئات المعنية من أجل إبراز الجهود المبذولة في مجال الصيد البحري على الصعيد الوطني.
 - تحسيس جميع الموظفين بمتطلبات التصرف وفقاً للأهداف، وتدريبهم وتطوير كفاءتهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف.
- العمل على تحسين إمكانيات التمويل الذاتي للمؤسسة من خلال تقديم خدمات بمقابل مالي.

3.4. دعم الخدمات اللوجستية والمادية

يتطلب نجاح الأنشطة المبرمجة في الإطار المنطقي الخاص بالاستراتيجية إلى عناصر دعم لوجستي ومادي وذلك من خلال تبسيط وتنسيق الإجراءات والمستندات الإدارية والفنية (التصدير)، ودمج أنظمة إدارة المخاطر في إجراءات مقننة، ومساندة تنفيذ الأنظمة الآلية لإنجاز المعاملات. ومن شأن الخدمات اللوجستية والمادية التي تعمل بصورة جيدة أن توفر الكفاءة والنجاعة والفعالية للمجمع وأن تساعد على جني الأرباح بتقديم خدمات بمقابل وذلك في الإطار التالي:

- توفير أدوات وتجهيزات كفيلة بتمكين مختلف الهياكل من تنفيذ الأنشطة بنجاعة،
- تعميم التصرف وفقاً لبرامج مرحلية باعتماد أهداف إجرائية، ما يستوجب اعتماد تطبيق نظام محاسبة تحليلي.
- اعتماد طرق حديثة حسب متطلبات الأنشطة مثل معدات قياس الجودة.
- اعتماد بعض التقنيات الحديثة للتصرف.
- توفير الإمكانيات المادية واللوجستية المناسبة (خاصة تدعيم وتجديد المعدات الإعلامية وأسطول النقل)

المحور الخامس: الجدول الزمني للأنشطة والميزانية التقديرية

بالاستئناس بما هو متعارف عليه وبما تم الاتفاق عليه بالنسبة للأنشطة وكذلك بالرجوع إلى الوثائق والتقارير السابقة، تم اقتراح جدول زمني لمختلف الأنشطة المبرمجة مع تقييم التكلفة التقديرية والتي يجب تحيينها بصفة مستمرة وفق التطورات التي يشهدها القطاع والاقتصاد بصفة عامة على المستوى الوطني والدولي.

كما يجب أن يندرج تحديد الميزانية السنوية ضمن توجهات الخطة الاستراتيجية وبالاستئناس إلى الإطار القانوني المنظم:

- أمر عدد 2238 لسنة 2014 مؤرخ في 24 جوان 2014 يتعلق بضبط قائمة البرامج بالنسبة إلى الدفعة الأولى من الوزارات النموذجية المعنية بتجربة منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف.
- منشور السيد وزير الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري بتاريخ 11 مارس 2015.

1.5. تحديد الميزانية وروزنامة الإنجاز

يبرز الجدول التالي كيفية تحديد الروزنامة والميزانية لكل المكونات المقترحة حسب الأنشطة.

نشاط مندمج مع نشاط آخر	
نشاط لا يتطلب ميزانية	

المجموع بالآلاف دينار	روزنامة الانجاز	تفصيل الإنجاز	المكونات	التوجه
80 في المرة.	مرة في كل 3 سنوات	4 دورات في الست جهات المعنية بتدخلات المجمع	إحاطة ومرافقة وتكوين في مجال تطوير طرق واليات الصيد.	تحسين الجودة والاسترسال
200 في السنة	مرة كل سنة في السنة الأولى والثانية	توزيع مستلزمات ملائمة، توزيع صناديق تستجيب للمواصفات الصحية والفنية.	إرساء وتوزيع اليات صيد ملائمة للمنتوج وأكثر استجابة لشروط الجودة	
1000	تدرجيا طوال مدة 3 السنوات ابتداء من السنة الثالثة بمعدل جهتين بالسنة.	تركيز الات صنع الثلج بالموانئ وعلى المتن، تركيز مخازن تبريد بالموانئ في إطار شراكة مع الشركات التعاونية.	المساهمة في توفير المستلزمات الضرورية للتتزيل والخزن وحفظ المنتوج	
100 كمساهمة المجمع	بين السنة الثانية والثالثة.	تركيز محطة نموذجية لتجميع وتثمين وترويج السلطعون في إطار شراكة مع الخواص، PPP		
	على مرحلتين: الأولى تطوير عملية التنسيق والتشاور والثانية ادماجها في عملية الرقمنة	ادماجها في عملية الرقمنة	احداث منصة للتنسيق والتشاور لضمان عملية النقل، والتحويل في ظروف حسنة،	
	2 نقطة بيع في كل سنة لمدة 5 سنوات.	إدماجها في مكونة بطاقة النهوض بالترويج	المساهمة في تركيز نقاط بيع قارة من المنتج للمستهلك خاصة بالمناطق الداخلية	
5 ألف لكل يوم تحسيبي.	مرتين بالسنة في اهم نقاط البيع بالجهات كل 3 سنوات	تنظّم لفائدة الـ 24 ولاية بالبلاد	تنظيم أيام تحسيسية للبائع والمستهلك.	
120	تدرجيا طوال الخماسية الأولى من الخطة.	- سعي المجمع لتسجيل علامات الجودة في السوق الأوروبية تحت إشراف وتمويل من المؤسسات المختصة. - تكثيف التعريف بعلامات الجودة لدى المنتجين والمروجين والعمل على تطوير تسويقها بالفضاءات التجارية الكبرى. - تطوير التعريف بعلامات الجودة عبر حملات إخبارية تشمل بالخصوص شبكات التواصل الاجتماعي.	تثمين وحماية علامات الجودة:	

	تدرجيا طوال مدة 3 سنوات: - السنة الأولى، - في غضون السنة الثانية الى موفى السنة الثالثة.	150	- المساهمة في إنشاء لجنة (أو مجلس) وطنية (أو وطني) لقيادة الإسترسال. - بعث مشاريع نموذجية لتركيز نظام الإسترسال (وضع رمز رقمي يترجم المراحل التي يمر بها المنتج من الصيد الى الاستهلاك).	المساهمة في وضع برنامج وطني للإسترسال	
	انطلاقا من السنة الثالثة	60	إعداد دليل للتصرف في مجال الإسترسال لـ 5 منظومات		
	تدرجيا طوال مدة 3 سنوات السنة الأولى: مرحلة الاعداد السنة الثانية الى موفى السنة الثالثة: مرحلة الانجاز	100	وضع مخطط مديري في مجال الإسترسال لـ 5 منظومات		
	100 في السنة	طيلة 3 سنوات بمعدل منصتين بالسنة.	منصات بـ 6 جهات تضم 4 وسائل نقل، 6 مخازن تبريد، معدات أخرى.. يشرف عليها المجمع ويحيط بكل جوانب نشاطها.	- تركيز منصّات تجارية جهوية بشراكة مع مستثمرين خواص.	
ضمن ميزانيات التنمية الجهوية.			إحداث نقاط بيع في الـ 24 ولاية.	- التنسيق مع السلط الجهوية لإحداث المزيد من الأسواق الخاصة بالمنتجات البحرية.	
50 في السنة	(برمجة 20 نقطة على الأقل). 2 نقطة بيع في كل سنة لمدة 5 سنوات.		التنسيق مع السلط المعنية لتركيز نقاط بيع مجهزة ويشرف عليها عملة مختصين وذلك بأهم الجهات.	- المساهمة في تركيز نقاط بيع قارة من المنتج إلى المستهلك.	
10	كل سنة بمعدل مرتين ابتداء من السنة الأولى.		برمجة وإنجاز حصتين في السنة في أماكن مختلفة يتم اختيارها حسب نوعية المنتج وخصائص الجهات.	- القيام بحصص تدوّق وتقديم طرق مختلفة للطهي.	
40 في السنة	طيلة 10 سنوات بالتداول بين التكوين والتحسيس.		تنظم الدورات إقليميا بالتواصل بين مختلف الأطراف.	- تنظيم دورات تكوينية وأيام تحسيسية (الترويج).	وضع خطة ترويج في السوق الداخلية
مراجعة ميزانية الترويج	انطلاقا من السنة الأولى		مراجعة الإطار القانوني بالتواصل بين الأطراف المعنية	- ربط منحة الترويج بالجودة.	
			نشاط يندرج ضمن مكونة الرقمنة.	- وضع نظام بقضة لمعالجة ونشر المعلومات الخاصة بالأسواق الداخلية.	
150 في السنة	كل ثلاث سنوات انطلاقا من السنة الثانية.		إعداد حملات منظمة مع خبير مختص.	- القيام بحملات إخبارية لفائدة القطاع.	
	كل سنة طيلة 10 سنوات.		إرساء عقود واتفاقيات لتنظيم تظاهرات بالفضاءات التجارية الكبرى بالـ 24 ولاية مرتين بالسنة.	- العمل على تشريك الفضاءات التجارية الكبرى للتعريف والترويج بالمنتجات.	

100	- طيلة 3 سنوات	<p>برمجة دورات تكوينية وتأطيرية حول:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أهمية العلامة التجارية ومساهمتها في نشر السمعة الراقية للمنتوج وقيمتها الرفيعة مما يؤدي إلى الرفع من مردودية المشروع، • كيفية اختيار العلامة التجارية المناسبة وتصميمها وحمايتها وطريقة استخدامها في الإعلان والإشهار. 	تشجيع المهنيين على تعميم العلامات التجارية على أهم المنتوجات البحرية.	
100 في السنة الأولى ثم مراجعتها كل سنة	السنة الثانية ثم استعمالها بصفة مستمرة	استعمالها في التظاهرات والمناسبات (مثلا في وسائل الإعلام أثناء شهر رمضان) وفي مجال التصدير عن طريق تمثيلية المجمع في الأسواق الخارجية.	- اقتراح المجمع لعلامة تجارية جماعية بالنسبة لأهم المنتوجات البحرية والإشراف عليها خاصة خلال الحملات الإشهارية.	التشجيع على إرساء علامات تجارية على أهم المنتوجات البحرية
60 في كل مرة 300 بمعدل 100 كل مرة. 150 بمعدل 50 كل مرة	- بصفة مستمرة. - مرة في السنة انطلاقا من السنة الثالثة ولمدة 3 سنوات. - كل 3 سنوات انطلاقا من السنة الثالثة. - انطلاقا من السنة الثالثة بمعدل مرة كل 3 سنوات.	<p>- تبني استراتيجيات تواصل خاصة بوسائل التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية بطريقة تمكن من إتاحة عدة خيارات أمام المستهلك.</p> <p>- تنظيم تظاهرات بالسوق الوطنية: تنظيم تظاهرات في 6 أقاليم.</p> <p>- تنظيم تظاهرات بالأسواق الخارجية (إعداد مطويات وفيديوهات اشهارية).</p> <p>- تنظيم أيام تحسيسية بأهمية مؤشر الجودة للمنتوجات البحرية ذات علامة تجارية: تنظيم 2 تظاهرة بالسنة 1 اقليمية للتجار و1 جهوية للمستهلك.</p>	القيام بحملات تعريفية وتحسيسية لإضفاء الصورة "الساحرة" لدى المستهلك تجاه العلامة التجارية على المنتجات البحرية.	

500 بمعدل 100 لكل سنة	طيلة 5 سنوات الأولى ابتداء من السنة الأولى	القيام بخمس دراسات: السوق الروسية والأوروبية والآسيوية (الصينية) والافريقية والأمريكية	<ul style="list-style-type: none"> - القيام بالدراسات حول الأسواق الخارجية - اختيار الأسواق الخارجية المناسبة 	وضع خطة ترويج في السوق الخارجية
250 ألف دينار	ابتداء من السنة الثانية إثر انتهاء الدراسة الأولى وهكذا دواليك.	وضع ميزانية تكميلية للدراسات لاستغلال نتائج الدراسات وتحديد تفاصيل خطة التسويق.	<ul style="list-style-type: none"> - ضبط نوع المنتج البحري المناسب لكل سوق. - وضع سياسة تعريفية لكل سوق مستهدف. - وضع سياسة توزيع ملائمة لكل سوق. - وضع سياسة شهرية مناسبة لكل سوق. 	
30 في السنة	السنة الأولى، الرابعة، السابعة	3 دورات في السنة بقيمة.	<ul style="list-style-type: none"> - تأطير وتكوين المصدرين على كيفية استقطاب أهم الموردين 	
	بصفة مستمرة	تركيز خلية تنسيق بين المجمع المهنية وبرمجة اجتماعات تنسيقية مشتركة.	<ul style="list-style-type: none"> - التشارك والتنسيق مع بقية المجمع المهنية لدعم التموقع بالأسواق الخارجية 	
	بصفة مستمرة	إدراج نتائج الدراسات في بنك المعلومات وتحيينها من طرف إدارة التسويق.	<ul style="list-style-type: none"> - وضع واتباع نظام يقظة ومعالجة وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية. 	
	السنة الأولى	إحداث خلية تضم ممثلين عن كل الأطراف ذات العلاقة بالتصدير	<ul style="list-style-type: none"> - أحداث خلية للتنسيق والتشاور لضمان نجاح عملية التصدير. 	
50 لكل سنة	السنة الثانية. خلال 3 سنوات ابتداء من السنة الثانية بمعدل مجمع في كل سنة.	<ul style="list-style-type: none"> - إرساء مجمع ذو مصلحة اقتصادية نموذجي GIE - دعوة المهنيين لتركيز مجامع اقتصادية بهدف تسهيل إجراءات التصدير وتوحيد الجهود لاقتحام الأسواق الواعدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التشجيع على تركيز المجمع التصديرية تحت إشراف المجمع. 	
400	برنامج سنوي انطلاقا من السنة الثانية.	إعداد برنامج ووضع آليات مع خبير مختص	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد أنشطة شهرية ووضع ميزانية خاصة بها. 	

100	الدراسة الأولى في السنة الرابعة والثانية بالسنة الموالية.	2 دراسات: دراسة أولى عامة حول تحديد الأسواق الواعدة لترويج المنتجات ذات القيمة مضافة (المنتجات المثمّنة) والثانية للتدقيق في حاجيات الأسواق التي تم اختيارها.	- تكثيف الدراسات حول الأسواق التي تستهلك أكثر المنتجات المحولة والمثمّنة.	تسويق منتجات ذات قيمة مضافة عالية
	ابتداء من السنة الثانية.	تدرج ضمن برنامج التصدير	- تكثيف المشاركة الفعالة في الصالونات	
	تدرجيا ابتداء من السنة الثانية.		- التسويق بعلامات جودة تونسية أو عالمية	
180 بمعدل 60 لكل مرة	ابتداء من السنة الأولى كل 3 سنوات.	تنظيم أيام تحسيسية للصناعيين ب 6 جهات مع العمل على إيجاد صيغ مناسبة (تشجيع مالي أو/وجبائي).	- تشجيع تثمين المنتجات البحرية	
	- دمجها مع مكونة النهوض بالتصدير	- إرساء مجمع ذو مصلحة اقتصادية نموذجي GIE - القيام بعمليات التحسيس والإعداد ثم الإشراف على الإنجاز - التشجيع على إرساء مجامع أخرى.	إحداث مجامع تصديرية تساهم في الإحاطة بالمهنيين في مجال تثمين منتجاتهم وإعطائها قيمة مضافة.	
	كل سنة	إدراجها ضمن برنامج الترويج الخارجي	- تعزيز المشاركة في المعارض والصالونات الدولية وفعاليات التظاهرات الدولية لاستكشاف أسواق جديدة.	
500 كل سنة	انطلاقا من السنة الثالثة	مراجعة العمل بمنحة تجميد وخرن السردينة في صيغتها الحالية لتتحول إلى آلية عامة لتعديل السوق بالنسبة للمنتجات البحرية وفق قانون العرض والطلب مع ربطها في المستقبل بجودة المنتج	مراجعة آليات تعديل السوق وفق متطلبات القطاع	
40 كل سنة		دراسة إمكانية السماح بالتوريد الوتقي للسردينة وتسهيل إجراءات التصدير للصناعيين في حالة عجز هام في الإنتاج.		
100 كل سنة		المحافظة على آلية دعم النقل مع استثمارها في الإشهار للمجمع.		
500 سنة 2019 ثم 50 لكل سنة.		المحافظة على منحة تشجيع نقل الأسماك إلى المناطق الداخلية مع ربط المنحة بجودة المنتجات والمسافة.		
	تنفيذ وفق مخرجات الدراسة وبالتكامل مع المكوّنات الاستراتيجية ذات العلاقة.	إيقاف العمل بالآلية التشجيع على ترويج السلطعون البحري ودمجها ضمن الآلية العامة لتعديل السوق مع التسريع بتنفيذ التوصيات الواردة بالدراسة حول تموقع السلطعون والتي يندرج جزء منها ضمن المكوّنات الأخرى للاستراتيجية مثل : النهوض بالجودة والترويج والتصدير، التكوين والتأطير، تحيين الجانب القانوني والمؤسّساتي وكذلك توفير المعطيات الكافية حول مدى توقّر واستدامة المورد.		

30		في شكل ورشات عمل بـ 6 جهات	- العمل على التعريف بالخطة الاستراتيجية لدى كل الأطراف المعنية.	وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية
	السنة الأولى	تركيز خلية تنسيق وإعداد ومتابعة	إعداد برنامج تنفيذي يبين دور كل الأطراف ويحدد الوسائل الضرورية لتنزيل الخطة الاستراتيجية إعداد ميثاق يلزم جميع الأطراف باحترام المهام الأساسية للمجمع.	
	ابتداء من السنة الثانية	عرض المقترح على مجلس الإدارة ودراسة المسألة من الناحية القانونية	- تفعيل النص القانوني المتعلق بمعلوم الانخراط.	
	ابتداء من السنة الثالثة	الإدارة ودراسة المسألة من الناحية القانونية	- القيام بأيام تحسيسية لتوسيع قاعدة المنخرطين.	تطوير علاقة المجمع بالمهنة
	السنة الثالثة	عرض المقترح على مجلس الإدارة ودراسة المسألة من الناحية القانونية	- تحديد احتياجات المهنيين والعمل على المساهمة في توفيرها مع تعميم خدمات المجمع على كل أصناف الصيد..	
	السنة الثالثة مع التحيين المستمر	استغلال نتائج الاستقصاء والدراسات المعدة حول المهنة.	- تحديد احتياجات المهنيين والعمل على المساهمة في توفيرها.	
	ابتداء من السنة الثانية	دعم لامركزية التدخل ومنح وسائل ملائمة للإدارات الجهوية	- تقريب خدمات المجمع من المنخرطين به.	
	ابتداء من السنة الأولى	توفير الآليات اللازمة كالاستمارة الموحدة ووسائل النقل	- تشريك النقابات الجهوية في رسم وتصور الخطط التنموية لقربهم من المهنة.	
20 كل سنة	بصفة مستمرة	تركيز خلية تنسيق وتواصل مع جميع الأطراف	- إرساء لقاءات بصفة دورية مع جميع المستفيدين. - تدعيم وتطوير العلاقة بين المجمع والمجامع التنموية في قطاع الصيد البحري وتربية الأسماك.	
150 كل 3 سنوات	مواصلة للبرامج السابقة مع التقييم المتواصل	إعداد برنامج تدخل لفائدة المجامع التنموية مع منحها المساعدات اللازمة لتطوير القطاع بالتنسيق مع بقية المتدخلين.	- تكثيف عمليات التأطير والإحاطة بالمجامع التنموية الناشطة في مجال انتاج أسماك المياه العذبة.	

ابداءا من السنة الثانية		استغلال نتائج الاستقصاء والدراسات المعدة حول المهنة							جرد الحاجيات الحقيقية للمستفيدين من خدمات المجمع ودراسة مدى استجابة الخدمات الحالية لهاته الحاجيات.		تحديد الثاني الخدمة والسوق
	انطلاقا من السنة 2 على مدة 5 سنوات.	بيع الثلج	المساعدة	التكوين	الخزن	النقل	المشاركة في الصالونات	تحاليل	ترخيص في التصدير	- تحديد الخدمات التي بمقابل	
		اقتناء 6 آلات لصنع الثلج	توفير خبراء ميدانيين	قاعة مهياة ومجهزة وخبراء	6 مخازن	4 وسائل نقل	حجم الجناح والمكان المخصص له	مخبر	انتداب عون		
50	السنة الثانية	القيام بدراسة في هذا الإطار من قبل مصلحة التسويق داخل المجمع							- تحديد وتنويع الفئات المستهدفة لكل خدمة		تحديد الثاني الخدمة والسوق
40	السنة الثانية	القيام بدراسة في هذا الإطار							- خلق خدمات جديدة حسب المهام الموكلة للمجمع كالتأشير على التصدير...		
	ابداءا من السنة الثانية ابداءا من السنة الثالثة ابداءا من السنة الثالثة	القيام بدراسة داخلية لتقييم الحاجيات بالموانئ. خلق أنشطة جديدة ملائمة. تطوير الأنشطة وفق حاجيات المهنة.							- توسيع خدمات المجمع لتشمل جميع موانئ مناطق التدخل.		
1000 في صورة اقتناء	السنة الثالثة	(تتظر من قبل الإدارة العامة حسب التوجه : اقتناء وتجهيز أو كراء وتجهيز)							- توفير ميزانية كافية لتغيير المقر الاجتماعي		وضع خطة تواصل ناجعة
100 لكل مقر	السنة 4	2 إدارات جهوية و5 مقرات للتمثليات بالموانئ.							- إنشاء إدارات جهوية		
	انطلاقا من السنة 2 على مدة 5 سنوات	- تنمية موارد وخدمات ينجر عنها موارد مالية : (النشاط السابق).							- تنمية الموارد الذاتية		
	السنة 2	- ربط نسبة قيمة مساهمات المنخرطين بقيمة حجم معاملات المجمع									
	السنة 1	- تشجيع انخراط المنتجين									

40	السنة 1 وتحين كل 3 سنوات	تندرج ضمن برنامج تطوير الهيكلة والتنظيم	- وضع خطة مسبقة للتصرف في الوظائف والكفاءات	
30 كل سنة	برمجة 2 دورات كل سنة	وضع برنامج إحاطة في ميادين التسويق والتصدير والجودة عن طريق التكوين والتصرف المحكم في الموارد البشرية.	- تطوير الإحاطة بالموارد البشرية	
	حسب التظاهرات المبرمجة	تواجد المجمع في كل التظاهرات	- التركيز على اسم المجمع والعمل على تحسين وتدعيم صورته	
50 كل سنة	مرة في كل سنة	مشاركة المجمع في أنشطة رياضية وثقافية لإبراز اسمه		
	كل سنة	تكثيف العمليات الشهرية باسم المجمع وفق برنامج الإشهار	- تعهد وتطوير موقع الواب	
10 كل سنة	بصفة مستمرة	برنامج تعهد دائم	- تكثيف اصدار النشرات	
	كل سنة	إعداد النشرات وفق برنامج الإشهار	- تطوير العلاقة بالمجامع المهنية الأخرى	
	بصفة مستمرة	تركيز خلية تنسيق تعمل على توحيد الرؤى وحسن التواصل مع المحيط		
من 50 إلى 100 من سنة لأخرى	كل سنة	تحديد الكميات والمحتوى وفق الأنشطة المبرمجة في السنة	- تكثيف اصدار نشرات ذات جودة للتعريف بخدمات المجمع	وضع برنامج اشهاري للمجمع
	كل سنة وابتداء من السنة الأولى	المشاركة في المعارض ذات الصيت العالمي مع اصطحاب خبير لتحديد منهجية التقييم ثم العمل بهاته المنهجية في المعارض التالية (تندرج ضمن نشاط الترويج الداخلي والخارجي)	- المشاركة في المعارض الداخلية والخارجية وتقييم مدى نجاعتها	
	كل سنة بمعدل مرتين ابتداء من السنة الأولى.	تندرج ضمن نشاط الترويج الداخلي	- القيام بحصص تذوق وتقديم طرق مختلفة للطهي.	
80	السنة الأولى	تكليف الممثلين الجهويين باستقصاء حول حاجيات ومتطلبات المهنة بالتعاون مع مكتب دراسات	- انجاز استقصاء حول متطلبات المهنة	وضع خطة توزيع
		كما هو مفصل بالجدول -أعلاه	- تحديد الخدمات بمقابل والخدمات المجانية	
	انطلاقا من السنة 2	وضع برنامج توزيع لخدمات المجمع وفق الدراسات ونتائج الاستقصاء والإمكانيات المتوفرة	- ضبط مقابل الخدمات	
		تقييمها وفق هدف الرقمنة	- التوزيع الجغرافي لتدخلات المجمع	
			- دراسة مدى تطبيق رقمنة التوزيع	

		تقييم مدى ملائمة هدف توزيع الخدمات لهدف نشاط الترويج الداخلي	- المساهمة في تركيز منصات تجارية جهوية
		ملائمة برنامج التوزيع لمكونة تحديد الثنائي "الخدمة والسوق"	- دراسة التوزيع الحالي لخدمات المجمع ومدى ملائمتها لمتطلبات المهنة.
		ملائمة نشاط تركيز "نقاط بيع من المنتج إلى المستهلك" لبرنامج توزيع خدمات المجمع.	- المساهمة في إرساء نقاط بيع من المنتج الى المستهلك

50	السنة الأولى	تركيز منظومة خاصة بالمجمع أو الانخراط في المنظومة التابعة بالنظر للإدارة العامة للصيد البحري « SID »	- تركيز منظومة البيانات والتصرف في المعطيات.	رقمنة الإرساليات بين مختلف حلقات سلسلة القيم
250	ابتداء من السنة الثالثة	العمل على دراسة العناصر التي تمكن من تحسين مؤشر نجاعة أنشطة الربط والتنسيق بين الحلقات ثم إرساء تطبيق مناسب بعد إنجاز برنامج تحديد "ثنائي الخدمة والسوق"	- إرساء تطبيق يساعد على إنجاز أنشطة الربط والتنسيق بين الحلقات عن بعد. - إرساء تطبيق ملائم لكل نشاط أو خدمة.	
160	منذ السنة الثانية ولمدة 3 سنوات	إنجاز ورشات عمل في 6 جهات مع تكثيفها على المستوى المركزي ثم برمجة دورات تكوينية متواصلة	- تنظيم أيام تحسيسية ودورات تكوينية لضمان نجاعة رقمنة المعاملات.	
	بصفة مستمرة ابتداء من السنة الثالثة	التنسيق مع خبير عبر لجنة الإعلامية ولجنة الدراسات.	- وضع آليات لمواكبة تطوّر الرقمنة.	توفير يقظة تكنولوجية
20	كل سنة	تنظيم دورات تدريبية بصفة مستمرة لفائدة موظفي المجمع والإطارات ذات العلاقة المباشرة بالبرنامج.	- تنظيم دورات تكوينية لمتابعة تطورات الرقمنة.	
60	مرة كل سنة في 3 سنوات الأولى	تنظيم أيام تحسيسية لفائدة المتعاملين مع المجمع.	- تنظيم أيام تحسيسية لتعريف الأطراف ذات العلاقة بتطورات الرقمنة.	
	ابتداء من السنة الثالثة	تضع مصلحة التسويق داخل المجمع برنامجا يمكنها من مواكبة التظاهرات التكنولوجية.	- وضع برنامج لمواكبة التظاهرات التكنولوجية.	مراجعة الهيكل ورقمنة تنظيم المهام
60	السنة الثانية	إعداد دليل إجراءات ودليل تنظيمي ملائم لمكونات الخطة الاستراتيجية وأهداف الرقمنة مع توفير الآليات والوسائل الملائمة للعمل به.	- إعداد هيكل ملائم لمتطلبات الخطة الاستراتيجية.	

2.5. الجدول الزمني للخطة "2018-2027"

إنجاز محدّد في الزمن	
مراجعة وتقييم	
مكوّنة متواصلة	

جدول 5 : الجدول الزمني للخطة "2018-2027"

1 النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	المكوّنات	النتيجة
										إحاطة ومرافقة وتكوين في مجال تطوير طرق واليات الصيد.	تحسين الجودة والاسترسال
										إرساء وتوزيع اليات صيد ملائمة للمنتوج وأكثر استجابة لشروط الجودة	
										المساهمة في توفير المستلزمات الضرورية للتتزيل والخزن وحفظ المنتوج.	
										احداث منصة للتنسيق والتشاور لضمان عملية النقل، والتحويل في ظروف حسنة،	
										المساهمة في تركيز نقاط بيع قارة من المنتج للمستهلك خاصة بالمناطق الداخلية	
										تنظيم أيام تحسيسية للبائع والمستهلك.	
										تثمين وحماية علامات الجودة:	
										المساهمة في وضع برنامج وطني للإسترسال	

إنجاز محدد في الزمن	
مراجعة وتقييم	
مكونة متواصلة	

										تركيز منصات تجارية جهوية بشراكة مع مستثمرين خواص.	وضع خطة ترويج في السوق الداخلية
										التنسيق مع السلط الجهوية لإحداث المزيد من الأسواق الخاصة بالمنتجات البحرية.	
										المساهمة في تركيز نقاط بيع قارة من المنتج إلى المستهلك.	
										القيام بحصص تذوق وتقديم طرق مختلفة للطهي.	
										تنظيم دورات تكوينية وأيام تحسيسية في مجال الترويج.	
										وضع نظام يقظة لمعالجة ونشر المعلومات الخاصة بالأسواق الداخلية.	
										القيام بحملات إخبارية لفائدة القطاع.	التشجيع على إرساء علامات تجارية على أهم المنتجات البحرية
										العمل على تشريك الفضاءات التجارية الكبرى للتعريف والترويج بالمنتجات.	
										تشجيع المهنيين على تعميم العلامات التجارية على أهم المنتجات البحرية.	
										اقتراح المجمع لعلامة تجارية جماعية بالنسبة لأهم المنتجات البحرية.	
										الإشراف على استغلال العلامة الجماعية	
										القيام بحملات تعريفية وتحسيسية لإضفاء الصورة "الساحرة" لدى المستهلك تجاه العلامة التجارية على المنتجات البحرية.	

إنجاز محدد في الزمن	
مراجعة وتقييم	
مكونة متواصلة	

										القيام بالدراسات حول الأسواق الخارجية واختيار الأسواق الخارجية المناسبة	وضع خطة ترويج في السوق الخارجية
										بالنسبة لكل سوق: ضبط نوع المنتج البحري المناسب، وضع سياسة تعريفية، وضع سياسة توزيع ملائمة، وضع سياسة ائتمانية مناسبة.	
										تأطير وتكوين المصدرين على كيفية استقطاب أهم الموردين	
										التشارك والتنسيق مع بقية المجامع المهنية لدعم التموقع بالأسواق الخارجية	
										وضع واتباع نظام يقظة ومعالجة وتوزيع للمعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية.	
										احداث خلية للتنسيق والتشاور لضمان نجاح عملية التصدير.	
										التشجيع على تركيز المجامع التصديرية تحت إشراف المجمع.	
										اعداد أنشطة ائتمانية ووضع ميزانية خاصة بها.	
										تكثيف الدراسات حول الأسواق الواعدة بالنسبة للمنتجات المثمّنة	
										تكثيف المشاركة الفعالة في الصالونات	
										التسويق بعلامات جودة تونسية أو عالمية	
										أيام تحسيسية لتشجيع تثمين المنتجات البحرية	
										تعزير المشاركة في المعارض والصالونات الدولية وفعاليات التظاهرات الدولية لاستكشاف أسواق جديدة.	

إنجاز محدد في الزمن	
مراجعة وتقييم	
مكونة متواصلة	

② مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	المكونات	التوجه
										مراجعة العمل بمنحة تجميد وخرن السردينة في صيغتها الحالية. دراسة إمكانية السماح بالتوريد الوقتي للسردينة وتسهيل إجراءات التصدير للصناعيين في حالة عجز هام في الإنتاج. المحافظة على منحة تشجيع نقل الأسماك إلى المناطق الداخلية مع ربط المنحة بجودة المنتجات والمسافة. إيقاف العمل بالآلية التشجيع على ترويج السلطعون البحري مع دمجها ضمن الآلية العامة لتعديل السوق وتأمين نتائج الدراسات الخاصة بالسلطعون.	مراجعة آليات تعديل السوق وفق متطلبات القطاع
										العمل على التعريف بالخطة الاستراتيجية لدى كل الأطراف المعنية. إعداد برنامج تنفيذي يبين دور كل الأطراف ويحدد الوسائل الضرورية لتنزيل الخطة الاستراتيجية إعداد ميثاق يلزم جميع الأطراف باحترام المهام الأساسية للمجمع.	وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية
										تفعيل النص القانوني المتعلق بمعلوم الانخراط. القيام بأيام تحسيسية لتوسيع قاعدة المنخرطين. تحديد احتياجات المهنيين والعمل على المساهمة في توفيرها مع تعميم خدمات المجمع على كل أصناف الصيد.. تحديد احتياجات المهنيين والعمل على المساهمة في توفيرها. تقريب خدمات المجمع من المنخرطين به.	تطوير علاقة المجمع بالمهنة
										تشريك النقابات الجهوية في رسم وتصور الخطط التنموية لقربهم من المهنة. إرساء لقاءات بصفة دورية مع جميع المستفيدين. تدعيم وتطوير العلاقة بين المجمع والمجامع التنموية في قطاع الصيد البحري وتربية الأسماك. تكثيف عمليات التأطير والإحاطة بالمجامع التنموية الناشطة في مجال إنتاج أسماك المياه العذبة.	

③ إعداد استراتيجية تسويق

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	المكونات	التوجه
										جرد الحاجيات الحقيقية للمستفيدين من خدمات المجمع ودراسة مدى استجابة الخدمات الحالية لهاته الحاجيات.	تحديد الثنائي الخدمة والسوق
										- تحديد الخدمات التي بمقابل	
										- تحديد وتنويع الفئات المستهدفة لكل خدمة	
										- خلق خدمات جديدة حسب المهام الموكلة للمجمع كالتأشير على التصدير... - توسيع خدمات المجمع لتشمل جميع موانئ مناطق التدخل.	
										- توفير ميزانية كافية لتغيير المقر الاجتماعي - إنشاء إدارات جهوية - تنمية الموارد الذاتية.	وضع خطة تواصل ناجعة
										- وضع خطة مسبقة للتصرف في الوظائف والكفاءات	
										- تطوير الإحاطة بالموارد البشرية	
										- التركيز على اسم المجمع والعمل على تحسين وتدعيم صورته - تعهد وتطوير موقع الواب - تكثيف اصدار النشريات - تطوير العلاقة بالمجامع المهنية الأخرى	
										تكثيف اصدار نشريات ذات جودة للتعريف بخدمات المجمع المشاركة في المعارض الداخلية والخارجية وتقييم مدى نجاعتها القيام بحصص تذوق وتقديم طرق مختلفة للطهي.	وضع برنامج اشهاري للمجمع
										انجاز استقصاء حول متطلبات المهنة دراسة التوزيع الجغرافي لتدخلات المجمع دراسة مدى تطبيق رقمنة التوزيع المساهمة في تركيز منصات تجارية جهوية المساهمة في إرساء نقاط بيع من المنتج الى المستهلك	وضع خطة توزيع

④ رقمنة الإجراءات والمعاملات

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	المكونات	التوجه
										- تركيز منظومة البيانات والتصرّف في المعطيات.	رقمنة
										- إرساء تطبيق ملائم لكل نشاط أو خدمة.	الإرساليات
										- تنظيم أيام تحسيسية ودورات تكوينية لضمان نجاعة رقمنة المعاملات.	بين مختلف حلقات سلسلة القيم
										- وضع آليات لمواكبة تطوّر الرقمنة.	توفير يقظة تكنولوجية
										- تنظيم دورات تكوينية لمتابعة تطوّر الرقمنة.	
										- تنظيم أيام تحسيسية لتعريف الأطراف ذات العلاقة بتطورات الرقمنة.	
										- وضع برنامج لمواكبة التظاهرات التكنولوجية.	
										إعداد هيكل ملائم لمتطلبات الخطة الاستراتيجية.	مراجعة الهيكلية ورقمنة تنظيم المهام

3.5. الميزانية التقديرية "2018-2027" ومصادر التمويل المقترحة

2018 : إعداد الخطة الاستراتيجية

جدول 6 : الميزانية التقديرية لنفقات التشغيل بالألف دينار "2019-2024"

① النهوض بالجودة والترويج داخليا وخارجيا

2024	2023	2022	2021	2020	2019	التوجّه
						إعداد الخطة الاستراتيجية
0	70	720	710	610	480	تحسين الجودة والاسترسال
0	200	350	200	100	250	وضع خطة ترويج في السوق الداخلية
200	110	100	300	140	0	التشجيع على إرساء علامات تجارية على أهم المنتجات البحرية
100	200	230	250	250	180	وضع خطة ترويج في السوق الخارجية
0	0	110	50	0	60	تسويق منتجات ذات قيمة مضافة عالية
300	580	1510	1510	1100	970	المجموع

② مهام واضحة ومتأقلمة مع متطلبات وتطورات القطاع

2024	2023	2022	2021	2020	2019	التوجّه
540	690	690	690	690	1140	مراجعة آليات تعديل السوق وفق متطلبات القطاع
					30	وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية
20	20	20	170	170	170	تطوير علاقة المجمع بالمهنة
560	710	710	860	860	1340	المجموع

③ إعداد استراتيجيات تسويق (دون اعتبار نفقات التجهيز والمعدات)

2024	2023	2022	2021	2020	2019	التوجه
0	0	0	0	100	50	تحديد الثنائي الخدمة والسوق
90	90	90	90	90	120	وضع خطة تواصل ناجحة
0	100	0	50	0	100	وضع برنامج اشهاري للمجمع
0	0	0	0	30	30	وضع خطة توزيع
90	190	90	140	220	300	المجموع

④ رقمنة الإجراءات والمعاملات

2024	2023	2022	2021	2020	2019	التوجه
0	0	50	300	60	50	رقمنة الإرساليات بين مختلف حلقات سلسلة القيم
10	10	30	0	0	0	توفير يقظة تكنولوجية
0	0	0	0	60	0	مراجعة الهيكلة ورقمنة تنظيم المهام
10	10	80	300	120	50	المجموع

جدول 7 : الميزانية التقديرية لنفقات التجهيز والتسيير بالألف دينار "2019-2027"

2024	2023	2022	2021	2020	2019	
						ميزانية التسيير
						المرتبات والأجور
1000	1000	1000	1000	1000	1000	فريق العمل المرسم
200	200	200	150	100		انتدابات جديدة
500	500	500	500	300	250	التصرف
						ميزانية التجهيز
			1000			مقر مركزي للمجمع
		500	300			مقر للإدارات الجهوية
		50	50	120		وسائل نقل
		50	50	50	15	أخرى
1700	1700	2300	3050	1570	1265	المجموع

جدول 8 : مجموع الميزانية التقديرية بالألف دينار "2019-2027"

2024	2023	2022	2021	2020	2019	
960	1490	2390	2810	2300	2660	ميزانية التشغيل
1700	1700	1700	1650	1400	1250	ميزانية التسيير
0	0	600	1400	170	15	ميزانية التجهيز
2 660	3 190	4 690	5 860	3 870	3 925	المجموع العام

✓ مصادر التمويل

إلى جانب التمويل العمومي يتضمّن برنامج عمل المجمع البحث عن مصادر تمويل جديدة على غرار الخدمات بمقابل، تفعيل الإنخرافات، التمويل في إطار الشراكة مع قطاع الخاص أو التعاون الدولي وقد تم تفصيل المقترحات ضمن جدول ميزانية مكونات التوجهات الاستراتيجية.

- تفعيل الإنخرافات

وتضم تفعيل انخراط المهنة مع توسيع دائرة المنخرطين لتشمل كل المستفيدين من خدمات المجمع.

- الشراكة مع القطاع الخاص

وتتضمّن مقترحات تمويل بعض مكّونات الخطة الاستراتيجية مثل تركيز المنصّات تجارية.

- الشراكة مع القطاع العام

وتتضمّن مقترحات تمويل بعض مكّونات الخطة الاستراتيجية مثل تركيز المنصّات تجارية.

- التعاون الدولي

وتتضمن مجموعة المشاريع التنموية التي ينجزها المجمع بالشراكة من المنظمات الدولية.

- الخدمات بمقابل

وتتضمّن كل المكّونات التي اقترحتها في نطاق تنمية موارد المجمع وتعزيز مكانته مع تدعيم خطط التوزيع لخدمات المجمع وخطة التواصل مع منظوريه.

ترخيص في التصدير	تحاليل	المشاركة في الصالونات	النقل	الخزن	التكوين	المساعدة	بيع الثلج
انتداب عون	مخبر	حجم الجناح والمكان المخصص له	4 وسائل نقل	6 مخازن	قاعة مهياة ومجهزة وخبراء	توفير خبراء ميدانيين	اقتناء 6 آلات لصنع الثلج



مع تحيات فريق العمل