



الجمهورية التونسية
رئاسة الحكومة
منشور عدد 3

2 جويلية 2026

من رئيسة الحكومة
إلى
السيدات والسادة الوزراء وكتاب الدولة

الموضوع: حول إعداد مخططات التكوين الثلاثية بعنوان سنوات 2027-2028-2029.
المصاحيب: ملحقان (2).

وبعد،

إنّ تطوير الإدارة العمومية والارتقاء بأدائها، يتطلّب إرساء برامج تكوين حديثة ومتكاملة تستجيب للتحديات الراهنة وتطلّعات المواطنين نحو مرفق عمومي عالي الجودة. ويستوجب ذلك تطوير كفاءات الموارد البشرية لتأهيلها لمواكبة التحوّلات المتسارعة في بيئة العمل الإداري، والتكيف مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والتكنولوجيات الحديثة، بما يتماشى مع التوجّهات الاستراتيجية الهادفة إلى ترسيخ مبادئ العدالة الاجتماعية والتنمية العادلة والمتوازنة.

وحرصا على بلوغ الأهداف المرجوة، يتعيّن عند إعداد مخططات التكوين، الالتزام بمعايير ضمان الجودة من خلال تطبيق مبادئ توجيهية وإجراءات عملية تركز على :



- اعتماد مقارنة منهجية موحدة ودقيقة لتحديد حاجات التكوين،
- تصميم محتوى يواكب متطلبات الإدارة والوظيفة ويستجيب لاحتياجاتها،
- تبني أساليب بيداغوجية حديثة ومبتكرة،
- توفير مكونين مؤهلين،
- اعتماد آليات تقييم دورية ومستمرة لقياس مدى اكتساب المهارات وتطور الكفاءات.

أولاً: المبادئ التوجيهية لضمان جودة التكوين

تماشياً مع التوجهات الاستراتيجية للتصرف في الموارد البشرية، وترسيخاً لمبدأ ربط التكوين بالأداء، لضمان نجاعة البرامج وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرسومة، يتعين عند إعداد مخططات التكوين، الالتزام بالإجراءات التالية:

- التقيّد بالمنهجية المضمّنة بدليل تحديد حاجات التكوين في الإدارة العمومية الملحق بمنشور رئيس الحكومة عدد 27 المؤرخ في 01 أكتوبر 2018، لضمان استجابة المحتوى التكويني لحاجيات الفئات المستهدفة وربطه المباشر بالأهداف الاستراتيجية للإدارة.
- ربط التكوين بالأداء من خلال توجيه البرامج التكوينية نحو تحسين الأداء الفعلي للموظفين بما يحقق القيمة المضافة للإدارة.
- اعتماد مقارنة تشاركية تأخذ بعين الاعتبار تطلّعات كافة المتدخلين على المستويات المركزية والجهوية والمحلية.
- ترسيخ مبادئ ضمان الجودة وتطبيق معاييرها في مراحل تصميم البرامج التكوينية، وتنفيذها وتقييمها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنوع صيغ وآليات التكوين عبر اعتماد أنماط متعددة (حضور، عن بعد، مدمج) بما يساهم في تسهيل النفاذ إلى مختلف البرامج التكوينية ودعم التدريب الإلكتروني.
- إرساء مبدأ تكافؤ الفرص، لتمكين كافة الفئات من الانتفاع ببرامج التكوين.
- برمجة الأنشطة التكوينية وفقاً للاعتمادات المرصودة، لضمان حسن تنفيذ هذه الأنشطة والاستغلال الأمثل للموارد المالية.



ثانيا: المجالات ذات الأولوية في التكوين

يتعيّن، عند برمجة أنشطة التكوين، إيلاء الأولوية للمحاور المضمّنة بالملحق عدد 1 لهذا المنشور، والتي تندرج ضمن المجالات الاستراتيجية التالية:

1. التصرف المالي والصفقات العمومية
2. التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع
3. جودة النصوص القانونية
4. الرقمنة والذكاء الاصطناعي في خدمة الإدارة
5. التصرف في الموارد البشرية
6. أنظمة الجودة والتدقيق
7. السياسات الاقتصادية والاجتماعية وحوكمة الطاقة

كما يتعيّن على الوزارات والمؤسّسات العمومية ذات الصبغة الإداريّة الخاضعة للإشراف، ضبط المحاور التقنية والخصوصية، وفقا للتوجّهات القطاعية، وإدراجها ضمن مخطّطات التكوين.

ثالثا: الإحاطة والتنسيق

يتولّى المكلفون بالتكوين بالمصالح المركزية للوزارات، تنسيق الجهود مع مسؤولي التكوين بالإدارات الجهوية والمؤسّسات العمومية ذات الصبغة الإدارية الخاضعة للإشراف وتأطيرهم ومرافقتهم، أثناء إعداد مخطّطات التكوين، لضمان مطابقتها للمجالات ذات الأولوية.

رابعا: آليات التنفيذ والمتابعة

يتعيّن الالتزام بالنقاط التالية:

- إعداد مخطّطات التكوين وفقا للأنموذج المدرج بالملحق عدد 2 لهذا المنشور.
- إرساء منظومة متابعة دورية ومستمرّة.
- إعداد تقارير تقييم سنوية تتضمن نسبة الإنجاز ومدى تحقيق الأهداف المرسومة وموافاة مصالح رئاسة الحكومة (الإدارة العامة للتكوين وتطوير الكفاءات) بها.



خامسا: رقمنة منظومة التكوين

في إطار تحديث الإدارة، أطلقت رئاسة الحكومة منصّة رقمية، متطورة، للتصرّف في منظومة التكوين "ء-مهارات" تهدف إلى توفير قاعدة بيانات وإحصائيات دقيقة، لتحسين البرامج التكوينية وتسريع إجراءات المصادقة على مخططات التكوين الثلاثية. كما توفر هذه المنصّة لوحة قيادة، تتيح للمسؤولين عن التكوين، متابعة مؤشرات الأداء وقياس مدى بلوغ الأهداف المرسومة.

وستقوم مصالح رئاسة الحكومة بتأطير ومرافقة المسؤولين عن التكوين بالوزارات والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية الراجعة إليها بالنظر، لضمان انخراطهم التدريجي في هذه المنظومة.

وبناء على ذلك يتعيّن على الوزارات والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية الخاضعة للإشراف، موافاة مصالح رئاسة الحكومة (الإدارة العامة للتكوين وتطوير الكفاءات) بمخططات التكوين في صيغتها النهائية قصد المصادقة وذلك في أجل أقصاه 31 ديسمبر 2026. وترفق هذه المخططات بمقرّر ممضى من الوزير المعني، علما أنها لا تصبح نافذة المفعول، إلا بعد التأشير عليها من قبل المصالح المختصة برئاسة الحكومة.

فالمرجو من السيّدات والسادة الوزراء وكتاب الدولة، حتّ منظورهم على المستويات المركزية والجهوية والمحلية وبالمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية الخاضعة للإشراف، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق مقتضيات هذا المنشور بكامل الدقة والعناية.

والسّلام

رئيسة الحكومة



سارة الزّعفراني الزّنّوري



ملحق ع-1 دد

المجالات الاستراتيجية الأفقية في التكوين

المجال	محاور للاستئناس بها
التصرف المالي والصفقات العمومية	التصرف المالي والمحاسبي للمؤسسات
	التمويل العمومي والبدل
	الشراءات والصفقات العمومية (التصرف حسب المخاطر، التدقيق، النزاعات، ضبط الحاجيات وإعداد كراسات الشروط، منظومة Tuneps ...)
	المحاسبة التحليلية
	المحاسبة العمومية الحديثة وفق معايير الاستحقاق
	المسؤولية الشخصية والإدارية والمالية للموظف العمومي
	إعداد وتنفيذ الميزانية
	تقنيات تحليل الوضعية المالية للمؤسسة
	حساب المؤشرات المالية: القيمة الحالية الصافية، معدل العائد الداخلي، فترة الاسترجاع
	حوكمة التصرف الإداري والمالي
	...
التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع	تخطيط وإدارة وتقييم المشاريع العمومية
	إعداد المخططات الاستراتيجية وخطط العمل
	إعداد الميزانية
	اليقظة والاستشراف الإداري
	التخطيط والتقييم الاستراتيجي
	التصرف العمومي
	التصرف حسب النتائج
	العمل الجماعي والتعاون
	إعداد طلبات تمويل المشاريع الموجهة إلى المانحين الدوليين
	إعداد ومتابعة المشاريع والبرامج ذات التمويل الخارجي.
	تبسيط الإجراءات الإدارية
	تحليل المخاطر
	تخطيط وإدارة التغيير
	تقييم الأداء
	تقييم الخطط التنموية وبناء المؤشرات
	مؤشرات قياس الأداء ولوحات القيادة
	استراتيجية الاتصال
	...
جودة النصوص القانونية	تقنيات إعداد وصياغة النصوص القانونية
	الوساطة وفض النزاعات (النزاعات الإدارية)
	الاتفاقيات الدولية
	اليقظة القانونية
	...

المجال	محاور للاستئناس بها
الرقمنة والذكاء الاصطناعي في خدمة الإدارة	الاتصال الرقمي وإدارة منصات التواصل الحكومية
	البيانات العمومية المفتوحة
	التحول الرقمي، الحوسبة السحابية، قواعد البيانات، الترابط البيئي
	الذكاء الاصطناعي
	السلامة السيبرانية والمصادقة الإلكترونية
	المكتبية والإعلامية: access, excel avancé, power point
	إدارة المشاريع الرقمية
	البيات قيس بيئة العمل: تقنيات القيس وكيفية إعداد التقارير وتحليلها
	تطوير واستعمال المنظومات الإعلامية (المنظومة الرقمية لمخططات التكوين، منظومة علية...)
	تقنيات الإحصاء وتحليل البيانات
	تقنيات النفاذ إلى المعلومة
	رقمنة الإجراءات الإدارية والمرافق العمومية
	هندسة التكوين وآليات التكوين عن بعد
	...
التصرف في الموارد البشرية	إدارة الازمات/ إدارة المخاطر/ إدارة الوقت والأولويات/ التصرف في الاجهاد
	الأنماط الجديدة للعمل: الأخطار المهنية، كيفية الرقابة، الوقاية
	التصرف التقديري للوظائف والمهن
	التنقل الوظيفي
	اللغات
	المهارات الناعمة Soft Skills
	إعداد أدلة الإجراءات
	إعداد مخططات التكوين وتنفيذها وتقييمها
	أخطاء التصرف
	تقنيات التفاوض
	تقنيات التقييم في الوظيفة العمومية
	تقنيات إعداد بطاقات الوصف الوظيفي
	حقوق وواجبات المتصرف في مجالس الإدارة
	حوكمة التصرف في المؤسسات والمنشآت العمومية
	سيكولوجية العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية (والتصرف في ضغوط العمل)
	قانون الوظيفة العمومية
	الأخلاقيات المهنية الوطنية والدولية لأعوان الوظيفة العمومية
	
أنظمة الجودة والتدقيق	التدقيق الداخلي والخارجي
	الطرق الحديثة للتدقيق الإداري والمالي
	إدارة وتطبيق أنظمة الجودة بالمصالح العمومية وتدقيقها
	آليات مقاومة الفساد الإداري والمالي حسب المواصفة ISO 37001
	نظام إدارة الابتكار والملكية الفكرية حسب المواصفة NT 110.500:201
	المواصفة الوطنية لضمان جودة التكوين "مهارات NT 110.358:202
	العلامة الوطنية لجودة الاستقبال "مرحبا"

المجال	محاور للاستئناس بها
السياسات الاقتصادية والاجتماعية وحوكمة الطاقة	استراتيجيات وسياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية
	اعداد وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية
	الاقتصاد التنافسي والأخضر والأزرق والدائري ...
	الانتقال الايكولوجي المستدام
	حوكمة الطاقة والطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية
	المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات
	تقييم المخاطر والتصرف للحد منها (مخاطر اقتصادية، مالية، اجتماعية)
	تقييم المشاريع الاقتصادية والاستثمارية
	...

ملحق ع-2-دد



ملحق عدد 2

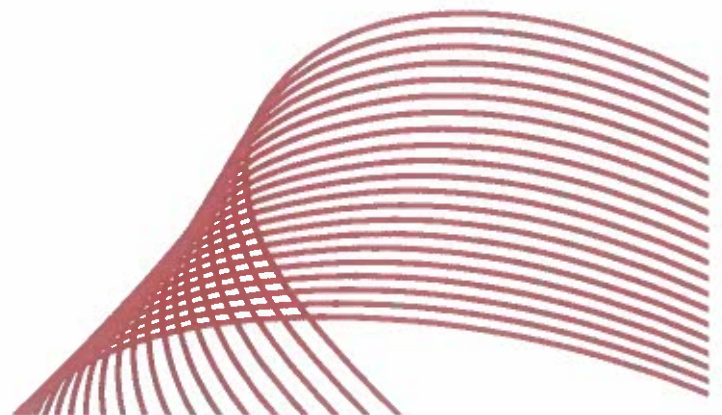
الجمهورية التونسية

وزارة /مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية/جماعة محلية.....

مخطط التكوين الثلاثي

بعنوان سنوات

2029-2028-2027



محتوى المخطط

- 1-مقدمة:.....1
- 2- معطيات إحصائية والتقديرات حول الموارد البشرية للثلاث سنوات المعنية.....2
- 1.2. تقديرات السنة الأولى للمخطط الثلاثي (2027):.....2
- 2.2. تطور الموارد البشرية.....4
- 3- تقديرات الاعتمادات المخصصة للتكوين.....5
- 1.3- الاعتمادات المخصصة للتكوين حسب تبويب الميزانية (بالدينار)5
- 2.3- مصادر تمويل أخرى.....5
- 4- برمجة الأنشطة التكوينية على مدى الثلاث سنوات المعنية (2027-2028-2029).....6
- 5- الدورات التكوينية بالخارج وفي إطار برامج التعاون الدولي.....7
- 6- التقارير حول الإنجاز الفعلي لمخطط التكوين الثلاثي السابق8
- 1.6- تقرير يتعلق بالإحصائيات الجمالية للثلاث سنوات المنقضية (2024-2025-2026)8
- 2.6- تقييم انجاز المخطط الثلاثي.....9
- 3.6- التقارير التفصيلية بعنوان كل سنة:.....10
- 1.3.6- مثال تقرير يتعلق بسنة 202411

1- مقدمة:

تحتوي المقدمة خاصة النقاط التالية:

- لمحة عن الأهداف الاستراتيجية للوزارة/المؤسسة/الجماعة المحلية،
 - لمحة عن الأهداف الاستراتيجية للتصرف في الموارد البشرية والتكوين،
 - المنهجية التي تم اعتمادها لتحديد حاجيات الوزارة/... في التكوين،
 - ملخص لنتائج مرحلة تحديد حاجيات التكوين،
 - المعايير التي تم اعتمادها لتحديد الأولوية في تنفيذ الأنشطة،
- وتتضمن وثيقة المخطط الثلاثي للتكوين ثلاثة اجزاء:
- الجزء الأول يحتوي على معطيات إحصائية والتقديرات حول الموارد البشرية بالوزارة،
 - الجزء الثاني ويهم المحتوى الجملي للمخطط الثلاثي للتكوين،
 - الجزء الثالث يتضمن التقارير التقييمية للثلاث سنوات المنقضية (ما تم إنجازه -تحليل الفارق في الإنجاز وبيان أسبابه- المحاور التي تتطلب مواصلة تنفيذها خلال المخطط الثلاثي الموالي لاستمرار الحاجة في التكوين فيها أو لتعذر تنفيذها رغم أهميتها لتنفيذ مهام الوزارة أو المؤسسة...)

2- معطيات إحصائية والتقديرات حول الموارد البشرية للثلاث سنوات المعنية

1.2. تقديرات السنة الأولى للمخطط الثلاثي (2027):

الموارد البشرية حسب الصنف		الموارد البشرية حسب الجنس		الموارد البشرية حسب الاعمار		الموارد البشرية التوزيع الجغرافي	
الصنف	العدد	ذكور	اناث	40-20	فوق 40	مصالح مركزية	مصالح جهوية
1أ							
2أ							
3أ							
ب							
ج							
د							
الاعوان الوقتيون							
الاعوان المتعاقدون							
العملة المترسمون والوقتيون							
العملة المتعاقدون							
الجملة							

الموارد البشرية حسب الخطط الوظيفية										
الصف/السلوك		التوزيع الجغرافي			حسب الاعمار		حسب الجنس			
صنف آخر	2 أ	1 أ	مصالح جهوية	مصالح مركزية	مصالح موكية	فوق 40	40-20	اناث	ذكور	العدد
										مدير ديوان
										ملحق بالديوان
										كاتب عام وزارة
										مكلف بأمورية
										مدير عام (بما في ذلك الدرجة الاستثنائية)
										مدير (بما في ذلك الدرجة الاستثنائية)
										كاهية مدير (بما في ذلك الدرجة الاستثنائية)
										رئيس مصلحة
										الجموع

2.2. تطور الموارد البشرية

تقديرات حسب احتياجات الإدارة المستقبلية من الانتدابات و المغادرة							
2029		2028		2027		حسب الصنف	
مغادرة	انتدابات	مغادرة	انتدابات	مغادرة	انتدابات	العدد الحالي	الصنف
							1أ
							2أ
							3أ
							ب
							ج
							د
							الاعوان الوقتيون
							الاعوان المتعاقدون
							العملة المترسمون والوقتيون
							العملة المتعاقدون
							الجملة
							ذكور
							اناث
							45-20
							فوق 45
							مركزي
							جهوي
							المجموع

3- تقديرات الاعتمادات المخصصة للتكوين

1.3- الاعتمادات المخصصة للتكوين حسب تبويب الميزانية (بالدينار)

2027	2026	2025	2024	السنة
				فقرة رقم 0028
				فقرة فرعية رقم 000: تكوين ورسكلة الأعوان
				فقرة فرعية رقم 001: ملتقيات للتكوين
				فقرة فرعية رقم 002: تربصات تكوين
				فقرة فرعية رقم 003: التكوين المستمر
				فقرة فرعية رقم 004: التكوين في الإعلامية
				فقرة فرعية رقم 005: التكوين في التصرف حسب الاهداف

2.3- مصادر تمويل أخرى

2027	2026	2025	2024	السنة
				الجهة الممولة
				طبيعة التمويل (قرض، هبة...)
				البرنامج
				قيمة التمويل (بالدينار)

4- برجة الأنشطة التكوينية على مدى الثلاث سنوات المعنية (2027-2028-2029)

مؤشرات الإنجاز	الجهة المكلفة بالتكوين	طريقة التمويل (تمويل من ميزانية الوزارة/تمويل أجنبي...)	التكلفة التقديرية	تاريخ الدورة حسب الأولوية	الرتبة أو الصف	الوظيفة المشغولة /المهنة/ الملك	الأعوان المعينين بالتكوين (العدد الجمالي)	الهدف المنتظر من التكوين	المحور/ الموضوع	نمط التكوين ¹	الاعتمادات المخصصة للتكوين بعنوان كل سنة	الأهداف الاستراتيجية الوزارة/ م. ع ذات صيغة إدارية	السنة
الأنشطة ذات الطابع الأفقي حسب المحاور ذات الأولوية													2027
الأنشطة الخصوصية													2027
الأنشطة ذات الطابع الأفقي حسب المحاور ذات الأولوية													2028
الأنشطة الخصوصية													2028
الأنشطة ذات الطابع الأفقي حسب المحاور ذات الأولوية													2029
الأنشطة الخصوصية													2029

¹ أنماط التكوين: التكوين المستمر المفضلي إلى ترقية، التكوين للإعداد للحياة المهنية، التكوين لتطوير الأداء للقيام بالوظائف، التكوين لإعداد لاجتياز مناهضة داخلية، التكوين في إطار التنقل والحرار الوظيفي وإعادة التوظيف، التكوين لفائدة المكافئين بخطة وظيفية، التكوين لتنمية مهارات الإطارات العليا، التكوين في إطار برامج لتطوير الكفاءات بالخارج.

الامضاء

5- الدورات التكوينية بالخارج وفي إطار برامج التعاون الدولي

السنة	موضوع النشاط التكويني	الجهة الأجنبية المنظمة	برنامج التعاون الدولي	عدد المستفيدين	طبيعة التمويل (هبة، قرض، تعاون فني...)	الكلفة التقديرية	مؤشرات الاداء
2027	نشاط عدد 1						
	نشاط عدد 2						
	نشاط						
							
2028							
2029							

الامضاء

6- التقارير حول الإنجاز الفعلي لمخطط التكوين الثلاثي السابق
1.6- تقرير يتعلق بالإحصائيات الجمالية للثلاث سنوات المنقضية (مثال 2024-2025-2026)

السنوات	2026-2025-2024											
جملة الاعتمادات المخصصة للتكوين												
التنفقات الفعلية												
نسبة استهلاك الاعتمادات												
كتلة الأجور												
نسبة جملة الاعتمادات المخصصة للتكوين من كتلة الأجور												
عدد الأعوان المستفيدين من النقطة التكوين حسب الرتبة الجغرافي/الجنس	1 أ											
	2 أ											
	3 أ											
	المجموع											
نسبة الاعوان المنفذين بالتكوين من جملة الاعوان												
معدل ساعات التكوين بالنسبة الى الفرد الواحد												
معدل تكلفة التكوين بالنسبة الى الفرد الواحد												

2.6- تقييم إنجاز المخطط الثلاثي

المؤشر :	وحدة المؤشر	2024 إنجازات	2024 تقديرات	2025 إنجازات	2025 تقديرات	2026 إنجازات	2026 تقديرات	2024 إنجازات	2024 مقارسة	2025 إنجازات	2025 مقارسة	2026 إنجازات	2026 مقارسة
نسبة استهلاك الاعتمادات من الاعتمادات المرصودة								2024 بتقديرات ¹		2025 بتقديرات ¹		2026 بتقديرات ¹	
نسبة الاعوان المنفقين بالتكوين من جملة الاعوان													
نسبة الاثاث المنفقين بالتكوين من جملة الاعوان													
نسبة الاعوان الجهويين والمحليين المنفقين بالتكوين من جملة الاعوان													
نسبة تنفيذ الأنشطة التكوينية من جملة الأنشطة المبرمجة													
معدل مساعدات التكوين بالنسبة الى الفرد الواحد													
معدل تكلفة التكوين بالنسبة الى الفرد الواحد													
..... (يمكن إضافة مؤشرات أخرى)													

¹ تقديم إنجازات المؤشر للسنة المعنية مقارنة بالتقديرات الخاصة بنفس السنة مع ضرورة تفسير الفوارق المسجلة (في صورة تسجيل فوارق) بدقة وتبرير الأسباب التي حالت دون إمكانية بلوغ القيمة المنشودة أو التي مكنت من تجاوزها.

❖ مثال تقرير تفصيلي حسب الأنشطة التكوينية يتعلق بسنة 2024²

الأنشطة التكوينية التي تم تنفيذها خلال سنة ... ¹	الاعوان والاطارات الذين تم تكوينهم						تاريخ ومدة النشاط التكويني	مكان انعقاد النشاط التكويني	الجهة التي تم تكليفها بالتكوين	معطيات حول المكون الذي أمن التكوين	تكلفة الدورة التكوينية
	العدد	الصف	الرتبة	اثاث	ذكور	مرکزي	جھوي				
النشاط عدد 1:											
.....											
النشاط عدد 2:											
.....											
.....											

¹ بما في ذلك الأنشطة التكوينية بالخارج وفي إطار التعاون الدولي
² بتعين اعداد تقرير تفصيلي حسب الأنشطة خاص بكل سنة (تقرير يتعلق بسنة 2024 و 2025 و 2026)