الجمهورية التونسية
رئاسة الحكومة
رئيسة الحكومة

منشور عدد 4

28 أوت 2026

من رئيسة الحكومة
إلى
السيّدات والسّادة الوزراء وكتّاب الدّولة
ورؤساء المؤسّسات والمنشآت العموميّة ومراقبي الدّولة

الموضوع: حول تطوير حوكمة المؤسسات والمنشآت العموميّة والرفع من كفاءة أدائها.

المراجـــع: - القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في 1 فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية وجميع النصوص المنقحة والمتممة له.

- القانون عدد 93 لسنة 2000 المؤرخ في 3 نوفمبر 2000 المتعلق بإصدار مجلة الشركات التجارية وجميع النصوص المنقحة والمتممة له.

-المرسوم عدد 31 لسنة 2020 المؤرخ في 10 جوان 2020 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات بين الهياكل والمتعاملين معها وفيما بين الهياكل كما تمت المصادقة عليه بالقانون عدد 14 لسنة 2021 المؤرخ في 7 أفريل 2021.

- الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرّخ في 7 أكتوبر 2002 المتعلّق بكيفية ممارسة الإشراف على المنشآت العمومية وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها وتمثيل المساهمين العموميين في هيئات تصرفها وتسييرها وتحديد الالتزامات الموضوعة على كاهلها كما تم تنقيحه وإتمامه بالأمر الحكومي عدد 510 لسنة 2016 المؤرخ في 13 أفريل 2016.

- الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرّخ في 7 أكتوبر 2002 المتعلّق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها وطرق وشروط تعيين أعضاء مجالس المؤسسة كما تم تنقيحه وإتمامه بالأمر الحكومي عدد 511 لسنة 2016 المؤرخ في 13 أفريل 2016.

- منشور رئيس الحكومة عدد 17 بتاريخ 18 ماي 2020 حول إلزامية إشهار القوائم المالية وتقارير مراجعي الحسابات وتقارير الأداء بالمؤسسات والمنشآت العمومية.

تضطلع المؤسسات والمنشآت العمومية بدور استراتيجي في دفع عجلة الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية العادلة باعتبارها رافدا أساسيا لجهود الدولة في تطوير وتحديث البنية التحتية، وضمان استمرارية المرافق الحيوية، وخلق القيمة المضافة، غير أنّ عددا منها يواجه تحديات هيكلية

متراكمة، أثرت سلبا على توازناتها المالية، وكفاءة أدائها. وقد أفضى هذا الوضع، في حالات عديدة، إلى عجز هيكلي حاد، باتت معه استمرارية نشاطها رهينة الدعم المالي المستمر للدولة، مما شكّل عبئا متزايدا على المالية العمومية دون أن يرافق ذلك تحسن في مؤشرات النجاعة أو جودة الخدمات، مِمّا يقتضي تسريع مسار الإصلاح الشامل، للحفاظ على استدامة دورها التنموي.

ولتحقيق ذلك، يتعيّن على المؤسسات والمنشآت العمومية اعتماد خطط عمل استراتيجية تكرّس جودة الخدمة العامة، وتضمن النجاعة الاقتصادية، واستدامة التوازنات المالية، في إطار مسار إصلاحي هيكلي شامل، يرسّخ الحوكمة الرشيدة، ويعزّز الأداء المؤسسي، وفق المحاور الأساسية التالية:

1- إصلاح منظومة الاستغلال وضمان التوازنات المالية:

تلتزم المؤسسات والمنشآت العمومية بإرساء مسار إصلاحي هيكلي، يهدف إلى ضمان الاستدامة المالية، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الأداء الإنتاجي والتسييري، من خلال التدابير التالية:

- إعداد خطط استراتيجية، تنسجم مع مخطّطات التنمية، والاستراتيجّيات القطاعية، وتستند إلى برامج عمل واضحة، ومؤشرات أداء دقيقة وقابلة للقياس، بما يضمن تطوير القدرات الإنتاجية، وتعزيز التنافسّية الاقتصادية، والارتقاء بجودة الخدمات العمومية.
- تنويع مصادر تمويل الاستثمار، عبر تعزيز التمويل الذاتي للمشاريع، وتعبئة التمويلات والقروض القابلة للسداد من عائدات الاستثمار، بالتوازي مع توجيه التمويل نحو المشاريع ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي المباشر على المواطن، مع إحكام المتابعة الفنية والمالية للتنفيذ واحترام آجال الإنجاز.
- التسريع في تنفيذ برامج التحول الرقمي، وتحديث أساليب العمل، وتأهيل مختلف حلقات الإنتاج وإرساء نظم إدارة الجودة المعتمدة.

2- إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة العمل:

في إطار الارتقاء بجودة الخدمات المسداة للمواطن والفاعلين الاقتصاديين، وتكريس ثقافة الإتقان والنجاعة لتعزيز مقوّمات الأداء المؤسسي، يتعين على المؤسسات والمنشآت العمل على ما يلي:

- تكريس إدارة شفافة وموضوعية للموارد البشرية عبر ضبط الحاجيات الفعلية للمؤسسة، استنادًا إلى مؤشرات دقيقة تعكس تطور النشاط وحجم الخدمات، مع الالتزام بالتشريع والتراتيب الجاري بها العمل في مجال التأجير، وإرساء حوكمة شفافة لمنظومة الامتيازات والمنح والسّاعات الإضافيّة المنجزة فعليّا، لضمان النّجاعة المؤسستيّة وترشيد الإنفاق العمومي.
- إرساء منظومة حوكمة لتقييم الأداء، تُبْنى على مؤشرات قياس فردية وجماعية واضحة، بما يربط الإنتاجيّة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويكرس مبادئ الجدارة والاستحقاق، لضمان موضوعية التحفيز والترقية والمساءلة.
- تكريس الانضباط المهني، وثقافة الإنجاز والمسؤولية، وقيمة الانتماء للمؤسسة، عبر إرساء منظومات ناجعة لمتابعة الحضور الفعلي للأعوان وإحكام مراقبة أوقات العمل، والتصدي لمظاهر التغيب غير المبرر أو التراخي، مع التطبيق العادل والصارم لمبدأ **"الأجر مقابل العمل المنجز"** وفق التشريع الجاري به العمل.
- ترسيخ أخلاقيات المرفق العام والارتقاء بجودة العلاقة مع المرتفقين، بإلزام كافة الأعوان العموميين، سيما المكلفين بالاستقبال المباشر، بالتقيد بمدونات السلوك المهني وقيم الحياد والنزاهة والشفافية، وحسن الاستقبال والتواصل، والمظهر اللائق، بما يعزز ثقة المواطن في الإدارة.

3- إحكام التصرف في الممتلكات وتثمينها:

في إطار ترشيد التصرف في المال العام، والتزاما بواجب الأمانة في حفظ الممتلكات العمومية، يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية العمل على ما يلي:

- تدعيم مواردها الذاتيّة عبر إحكام تصرّفها في الممتلكات، من خلال جرد دوري وشامل وتثمين العقارات غير المستغلة، والتفويت في المعدّات ووسائل النقل التي زال الانتفاع بها طبقا للتشريع والتراتيب الجاري بها العمل. كما تلتزم بالحصر الدوري للديون والمستحقات، واتخاذ كافة التدابير لاستخلاصها في الآجال.
- تعزيز حماية الممتلكات العمومية وصيانتها الدّورية لضمان جاهزيّتها والارتقاء بمظهرها، عبر إخضاع المقرّات الإداريّة لمعايير السلامة، والتأمين، والتدقيق الطّاقي ومجابهة المخاطر، مع اتخاذ الإجراءات القانونية المستوجبة ضد كل اعتداء أو تقصير يضرّ بممتلكات المؤسسة أو يفرّط فيها.
- حوكمة أسطول السيارات الإدارية، ورفع كفاءة استخدامها عبر خفض استهلاك المحروقات واعتماد أنظمة التتبع وتحديد المواقع (GPRS) لضمان النّجاعة الاقتصاديّة وتفادي سوء الاستعمال.

4- تحديث أساليب وأدوات التنظيم والرقمنة وتكريس الشفافية والإفصاح المالي وإحكام التصرف في المنافع والمساعدات الاجتماعية:

في إطار تحسين جودة البيانات الماليّة لرفع نجاعة الأداء، وتعزيز الشفافية، وحماية حقوق الدولة والمساهمين العموميين وكلّ المتعاملين مع المؤسسة، والنفاذ إلى معلومة مالية دقيقة وموثوقة، يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية الالتزام بالضوابط والإجراءات التالية:

- **تحديث أساليب وأدوات التنظيم والرقمنة**

وذلك من خلال :

- تحديث الوسائل التّنظيمية للمؤسسة، عبر إعداد أو مراجعة كافة وثائق التصرف والأدوات التسييرية، وعرضها على هياكل التسيير والمداولة وسلطة الإشراف القطاعي للمصادقة طبقًا للتشريع والتراتيب الجاري بها العمل، مع ضمان تحيينها دوريّا لمواكبة تطور نشاط المؤسسة.
- تعزيز منظومة الرقابة الداخلية، والتدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، وذلك بدعم هذه الوظائف بالموارد البشرية والكفاءات اللازمة، وتمكينها من الوسائل الضرورية للقيام بمهامها باستقلالية ونجاعة.
- إعداد خارطة شاملة للمخاطر، تغطي مختلف أنشطة المؤسسة، مع تحيينها دوريّا، واعتمادها كأداة لتوجيه مهام التدقيق، والوقاية من المخاطر، ومعالجة الإخلالات قبل تفاقمها.
- تسريع رقمنة أنظمة التصرف والخدمات الموجهة للمواطنين والفاعلين الاقتصاديين، عبر إرساء منظومات معلوماتية مندمجة، وتعميم الخدمات الرقمية من خلال تعويض الوثائق المستوجبة في الإجراءات الإدارية بخدمات الترابط البيني المتوفرة عبر المنصّة الوطنية المحدثة للغرض (interop.tunisia.gov.tn)، بما يساهم في تبسيط الإجراءات، وترشيد الكلفة، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الشفافية وجودة الخدمات.

- **الالتزام بتكريس الشفافيّة والإفصاح المالي وبآجال إعداد القوائم المالية**

وذلك من خلال :

- إيداع القوائم المالية وتقارير مراجعي الحسابات بالسجل الوطني للمؤسسات في الآجال القانونية.
- تسوية الوضعيات المحاسبية العالقة، وإنجاز عمليات التّسوية والتّبرير في الإبّان، واتخاذ الإجراءات الإدارية والقانونية اللاّزمة إزاء كل إخلال يتم رصده. بالتّوازي مع ذلك، يتعيّن تطوير الأنظمة المعلوماتية المندمجة للتصرف والمحاسبة، لضمان إنتاج بيانات مالية دقيقة وموثوقة مطابقة للمعايير المحاسبية المعمول بها.
- إعداد القوائم المالية في آجالها القانونية وتدارك أيّ تأخير، وذلك بالاعتماد على الموارد الذاتية للمؤسسة، أو بالاستعانة بمكاتب خبرة أو تدقيق مختصة عند الإقتضاء.

- كما يتعيّن على كل مؤسسة سجّلت تأخيرا في الإعداد والمصادقة على القوائم المالية، وضع رزنامة تحدّد الآجال القصوى لإعدادها والمصادقة عليها، وعرضها على هياكل التسيير والمداولة، ثمّ إحالتها إلى سلطة الإشراف القطاعي للمتابعة.

- **إحكام التصرف في المنافع والمساعدات الاجتماعية**

تفاديا للإخلالات المختلفة في التصرّف في المنافع والمساعدات الاجتماعية المسندة للأعوان، وقبل إسناد هذه الامتيازات والمنح والمساعدات، سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، أو الترفيع فيها، تعرض المسألة وجوبا على هياكل التسيير والمداولة ثمّ على سلطة الإشراف ورئاسة الحكومة للمصادقة.

5- دور هياكل التسيير والمداولة في النهوض بأداء المؤسسات والمنشآت العمومية

تُعدّ هياكل التسيير والمداولة ركيزة أساسية لتوجيه عمليّات المؤسسة وحوكمتها، عبر وضع السياسات الداخلية، واعتماد الخطط الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرسومة والحدّ من المخاطر.

وعليه، علاوة على المسائل التي يفرض التشريع إدراجها ضمن جداول أعمال مجالس الإدارة والمؤسسة، يتعيّن إدراج نقاط قارّة تخصّ المواضيع التالية:

- متابعة إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتقييم مستوى التقدم المحرز في إنجاز الأهداف والبرامج المعتمدة، وفق مؤشرات أداء تشغيلية ومالية دقيقة، مع اتّخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقويم المسار ورفع كفاءة الأداء وفعاليته.
- إحكام متابعة إنجاز المشاريع العمومية، ورصد العراقيل المعطّلة لتنفيذها في آجالها، مع إقرار الحلول الناجعة والتدابير الاستباقيّة لتجاوزها، ضمانا لترشيد الموارد العمومية وتقليص الخسائر الناجمة عن التّعطيل.
- متابعة مدى التزام المؤسسة بالجدول الزمني التصحيحي لإعداد القوائم المالية والمصادقة عليها في آجالها، واتخاذ التدابير اللازمة لضمان التقيّد بالآجال المحدّدة، بما يحقق الموثوقيّة الماليّة ويعزّز الشفافية ونجاعة الأداء المؤسسي.
- متابعة تنفيذ التوصيات والقرارات الصادرة عن المجالس الوزارية، وسلطة الإشراف القطاعي، والوقوف على مدى التزام المؤسسة بتطبيقها في الآجال المحدّدة.
- متابعة تنفيذ مشاريع التحوّل الرقمي.

6- تعزيز الدور الاستراتيجي والرّقابي للوزارات القطاعية:

تضطلع سلطة الإشراف القطاعي بدور محوري في توجيه المؤسسات والمنشآت العمومية الخاضعة لها، بما يُعزّز متابعة نجاعة وكفاءة أدائها ويضمن حسن سير المرفق العام، تحقيقا للأهداف الاستراتيجية للدولة.

وعليه، يتعيّن على الوزارات القطاعية الالتزام بما يلي:

- إحكام متابعة أعمال التصرف والتسيير في المؤسسات والمنشآت العمومية تحت الإشراف ومراقبة مدى التزامها بالآجال القانونية لإعداد قوائمها المالية والمصادقة عليها، وإعداد ميزانياتها التقديرية، وإبرام وتنفيذ عقود البرامج وعقود الأهداف، مع تكريس مبدأ مساءلة المسيرين عن كل إخلال أو تأخير غير مبرّر، واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة في الإبان.
- إحكام التنسيق والتكامل بين المؤسسات والمنشآت العمومية وهياكل الوزارات القطاعية المعنيّة، من خلال التعهّد الفوري بالملفات والطلبات الواردة منها ودراستها واستيفاء متطلّباتها، قبل إحالتها إلى الوزارات والهياكل ذات الاختصاص الأفقي، لإبداء الرّأي، بما يضمن سرعة البت وتناغم جهود مختلف الأطراف المتدخلّة.
- التقيّد بالآجال القانونية لإبداء الرأي أو المصادقة على أعمال تصرّف المؤسسات والمنشآت العمومية الخاضعة للإشراف، وذلك عبر الدراسة المعمّقة لمداولات ومحاضر اجتماعات مجالس الإدارة أو هياكل التسيير والمداولة، وإعلام المؤسسات المعنيّة بمآل ملفاتها في الإبّان، بما يضمن استمرارية المرفق العام، ويُسرّع إنجاز المشاريع ويرفع نجاعة التصرّف العمومي.

واعتبارا لما يكتسيه تطوير حوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية من أهمية، وسعيا للارتقاء بنجاعة أدائها ورفع كفاءة المرفق العام، يتعيّن على السّيدات والسّادة الوزراء وكتاب الدولة ورؤساء المؤسسات والمنشآت العمومية الالتزام بمقتضيات هذا المنشور، ومتابعة تنفيذها، وتقييم نتائجها، دوريّا، ورفع تقارير دورية في هذا الشأن إلى رئاسة الحكومة.

رئيسة الحكومة

سارّة الزعفراني الزّنزري