



من رئيسة الحكومة

إلى

السيدات والسادة الوزراء وكتاب الدولة ورؤساء المؤسسات والمنشآت العمومية ومراقبي الدولة

الموضوع: حول إعداد عقود أهداف وعقود برامج المؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2030-2026).

المراجع:

- القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية، وعلى جميع النصوص التي نقيته أو تكمته.
- القانون عدد 16 لسنة 2026 المؤرخ في 20 جويلية 2026 المتعلق بالمصادقة على مخطط التنمية (2026-2030).
- منشور رئيس الحكومة عدد 17 لسنة 2020 المؤرخ في 18 ماي 2020 حول إلزامية إشهار القوائم المالية وتقارير مراجعي الحسابات وتقارير الأداء بالمؤسسات والمنشآت العمومية.
- منشور رئيس الحكومة عدد 31 لسنة 2023 المؤرخ في 23 نوفمبر 2023 المتعلق بإعداد عقود أهداف وعقود برامج المؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2025-2023).
- منشور رئيسة الحكومة عدد 4 لسنة 2026 المؤرخ في 28 أوت 2026 المتعلق بتطوير حوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية والرفع من كفاءة أدائها.

يندرج إعداد عقود الأهداف وعقود البرامج للمؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2030-2026) في إطار تجسيد التوجهات الإستراتيجية لمخطط التنمية للفترة ذاتها، والخيارات الوطنية الرامية إلى المحافظة على هذه المؤسسات والمنشآت باعتبارها ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني ومكبًا سياديًا وإستراتيجيًا لا يمكن التفويت فيه. كما يندرج هذا التوجه ضمن مسار إصلاحي شامل يهدف إلى معالجة الاختلالات الهيكلية التي تواجه عددا هاما منها، وتعزيز حوكمتها ونجاعتها الاقتصادية والمالية، والارتقاء بأدائها بما يمكنها من الاضطلاع بدورها التنموي والاجتماعي على الوجه الأمثل.

وفي هذا الإطار، يهدف هذا المنشور إلى ضبط الأطر المنهجية والتنظيمية لإعداد عقود الأهداف وعقود البرامج للمؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2030-2026)، بما يعزز مقومات ديمومتها ويدعم دورها المحوري



في دفع التنمية وتحقيق العدالة الاجتماعية والارتقاء بجودة خدماتها. كما يرمي إلى استعادة توازناتها المالية وضمان استدامتها على المدى المتوسط والبعيد، من خلال إرساء نموذج تمويل مبتكر يقوم على ربط الدعم والتمويل بالنتائج المحققة ويكرس مبادئ الشفافية والمساءلة والنجاعة في التصرف.

وعليه، يتعين على كافة المؤسسات والمنشآت العمومية، عند إعداد عقود الأهداف وعقود البرامج للفترة (2030-2026)، ضبط أهدافها وبرامج عملها على نحو واضح ودقيق، بالاستناد إلى مؤشرات أداء موضوعية وقابلة للقياس والتقييم، بما يتيح متابعة مدى تقدم تنفيذها وتقييم النتائج المحققة، وذلك وفقاً للمحاور الأساسية التالية:

■ التناسق مع أهداف مخطط التنمية (2030-2026) والإستراتيجيات القطاعية

تلتزم المؤسسات والمنشآت العمومية بملائمة عقود أهدافها وعقود برامجها مع الخيارات الوطنية والتوجهات الإستراتيجية لمخطط التنمية للفترة (2030-2026)، ومع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجيات القطاعية، بما يضمن انسجام تدخلاتها وتكاملها مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ويساهم في تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز العدالة المجالية بين مختلف الأقاليم والجهات، والاستجابة لتطلعات المواطنين، مع ضمان استمرارية المرفق العمومي والارتقاء بجودة خدماته ونجاعته.

■ تعزيز مقومات السيادة الوطنية

في إطار مجابهة التحديات الإستراتيجية الراهنة وتعزيز مقومات السيادة الوطنية، يتعين على كافة المؤسسات والمنشآت العمومية، كل في حدود اختصاصها ووفقاً لطبيعة نشاطها، إيلاء الأولوية للأبعاد المرتبطة بالسيادة الوطنية ضمن خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية، ولا سيما في مجالات الأمن الطاقى والمائي والغذائي، باعتبارها ركائز أساسية لدعم الاستقلالية الوطنية، وتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الأزمات والتقلبات الخارجية، وضمان الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

وفي هذا الإطار، يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية، تحديد أهداف عملية ضمن عقود أهدافها وعقود برامجها للفترة (2030-2026) على أن تتضمن هذه العقود إجراءات عملية قابلة للقياس والتقييم من شأنها أن تساهم في مجابهة التحديات المناخية وتعزيز القدرة على التأقلم مع آثارها، وتدعم مسار الانتقال الطاقى من خلال التوسع التدريجي في اعتماد الطاقات البديلة، بما يتيح تحقيق تونس الهدف الإستراتيجي الوطني المتمثل في بلوغ نسبة 35% من إنتاج الكهرباء عبر مصادر الطاقات المتجددة والبديلة في أفق سنة 2030، وفقاً للتوجهات المحددة بمخطط التنمية (2030-2026). كما يتعين العمل على إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع ناجعة للتحكم في الموارد المائية، وترشيد استهلاكها، والرفع من كفاءة استخدامها، بما يضمن استدامتها ويعزز الأمن المائي الوطني.



■ دعم الدور الاجتماعي للدولة والارتقاء بجودة الخدمات

تجسيداً للدور الاجتماعي للدولة، وتكريساً لمبدأ جعل المواطن محور السياسات العمومية وغاية العمل التنموي، يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية كل في حدود اختصاصها وطبيعة نشاطها، ضبط برامج عمل واضحة وذات أثر مباشر على الحياة اليومية للمواطنين بما يضمن تكافؤ فرص النفاذ إلى المرافق العمومية، ويساهم في تطوير البنية التحتية وتحسين جاهزية المرافق الحيوية، والارتقاء بجودة الخدمات المسداة، ونجاعتها واستمراريتها. فضلاً عن المحافظة على القدرة الشرائية للمواطن وتعزيز مقومات العيش الكريم، لا سيما بالنسبة إلى الفئات محدودة الدخل.

■ الرفع من مردودية المؤسسات والمنشآت العمومية واستعادة توازناتها المالية

تلتزم المؤسسات والمنشآت العمومية بتبني مسار إصلاحي هيكلي وشامل يضمن استدامة توازناتها المالية ويحد من تعويلها على ميزانية الدولة، وذلك من خلال ترشيد نفقات الاستغلال والتسيير والتحكم في كلفة الإنتاج وإسداء الخدمات وتحسين الإنتاجية وحسن توظيف الموارد المتاحة.

كما يتعين العمل على تنمية الموارد الذاتية وتنوع مصادرها، من خلال تثمين الممتلكات وحسن استغلالها، وتطوير آليات استخلاص الديون والمستحقات، والحد من تراكم المتخلّفات، إلى جانب إرساء ثقافة التصرف القائم على النتائج، وتطوير منظومة الحوكمة، وتدعيم منظومة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بما يعزّز الشفافية والنجاعة في التصرف، ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي ويدعم القدرة على تحقيق التوازنات المالية والاستدامة على المدى المتوسط والبعيد.

■ التسريع في مسار التحول الرقمي الشامل

يعدّ التحول الرقمي خياراً إستراتيجياً لتحديث المرفق العمومي والارتقاء بجودة خدماته ونجاعتها، وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، وتكريس الحوكمة الرشيدة، والحد من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية.

وفي هذا الإطار، يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية إدراج إجراءات عملية ومحددة لتسريع نسق التحول الرقمي، ضمن عقود أهدافها وعقود برامجها، تهدف إلى رقمنة المسارات الإدارية المندمجة، وتعزيز الترابط البيني بين الأنظمة المعلوماتية عبر المنصات الوطنية المعتمدة، وتعميم خدمات الدفع الإلكتروني وتطوير الخدمات الرقمية الموجهة للمواطنين والمؤسسات الاقتصادية، وتبسيط الإجراءات واختصار آجال معالجة الملفات وإسداء الخدمات.

■ الامتثال للمعايير البيئية وإرساء منظومة لقياس البصمة الكربونية

في إطار احترام التشريع الوطني في المجال البيئي ولضمان حق الأجيال القادمة في بيئة سليمة ومستدامة، يتعين على كافة المؤسسات والمنشآت العمومية إدراج البعد البيئي ضمن خياراتها الإستراتيجية وبرامجها التنموية وجعله عنصراً قارراً في منظومة التصرف وتقييم الأداء. وبناء عليه، تتولى هذه المؤسسات والمنشآت ضبط برنامج



عمل تدريجي ضمن عقود الأهداف وعقود البرامج لتركيز منظومات موثوقة ومعتمدة لقياس بصمتها الكربونية السنوية ومتابعتها، واقتراح التدابير والحلول الفنية الناجعة والكفيلة بالتخفيض من انبعاثات الغازات الدفينة، انسجاماً مع التوجهات الوطنية الهادفة إلى إرساء مقاربة تراوح بين التأقلم مع آثار التغيرات المناخية والتخفيف منها.

■ حوكمة الموارد البشرية وتدعيم منظومات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:

يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية، في إطار عقود أهدافها وعقود برامجها للفترة (2026-2030)، إرساء منظومات حديثة لإدارة مواردها البشرية، تركز أساساً على تحديد الحاجيات الفعلية وتكريس مبادئ تكافؤ الفرص والجدارة والاستحقاق، بما يضمن التوظيف الأمثل للكفاءات البشرية والرفع من الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما يتعين عليها تعزيز منظومات الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، من خلال إعداد خارطة شاملة للمخاطر وتحيينها بصفة دورية، مع إقرار الآليات الكفيلة للتوقي منها والحد من أثارها.

في إطار الحوكمة المالية، تلتزم المؤسسات والمنشآت العمومية بمبادئ الشفافية والإفصاح وباحترام الآجال القانونية لإعداد القوائم المالية والمصادقة عليها وإيداعها تجسيدا لموثوقية البيانات ورفعاً لكفاءة الأداء وضمناً لاستمرارية المرفق العمومي.

1- منهجية إعداد عقود أهداف وعقود برامج المؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2026-2030)

يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية إعداد عقود أهدافها وعقود برامجها للفترة (2026-2030) بالاستناد إلى القواعد التالية:

1- التخطيط الاستراتيجي المرن:

يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية اعتماد مقاربة مرنة في إعداد عقود أهدافها وعقود برامجها وفق سيناريوهات تقوم على الاستشراف العلمي والتقييم الاستباقي للمخاطر، من خلال المتابعة الدقيقة واستشراف تطورات الأسواق العالمية، وتقييم انعكاساتها المحتملة على نشاط المؤسسات والمنشآت العمومية وتوازنها المالية، ولا سيما في ما يتعلق باضطرابات سلاسل الإمداد والتزويد وارتفاع الكلفة اللوجستية، بالإضافة إلى التوقي من تداعيات تقلبات أسعار النفط والمواد الأساسية، بما يضمن استدامة نشاط المؤسسات والمنشآت العمومية وصمودها أمام الأزمات.

2- التصرف حسب النتائج

تلتزم المؤسسات والمنشآت العمومية بإرساء منظومات للتصرف في الأداء تقوم على التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف وقياس الأداء وتقييم النتائج، وذلك من خلال إعداد خطط عمل تتضمن أهدافاً محددة وقابلة



للتحقيق ومؤشرات أداء دقيقة وقابلة للقياس، مرتبطة بأجال تنفيذ واضحة، وتشمل على وجه الخصوص، الأبعاد المالية والاقتصادية والاجتماعية والرقمية والبيئية.

وتعتمد هذه المؤشرات كمرجع لتقييم أداء المؤسسة أو المنشأة العمومية ومتابعة تنفيذ خطط العمل وقياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة، تكريسا لمبادئ الشفافية والنجاعة في التصرف والمساءلة على أساس النتائج المحققة.

3- اعتماد مقارنة تشاركية في إعداد عقود الأهداف وعقود البرامج وتنفيذها

تلتزم كل مؤسسة أو منشأة عمومية بإعداد مشروع عقد الأهداف أو البرامج باعتماد مقارنة تشاركية، وبالتنسيق مع وزارة الإشراف القطاعي، بما يضمن انسجام الأهداف المقترحة مع التوجهات الإستراتيجية للدولة والأولويات القطاعية.

وفي هذا الإطار، يتولى رئيس المؤسسة أو المنشأة العمومية التّزليل العمليّاتي للأهداف الإستراتيجية على مستوى كافة الإدارات بالمنشأة أو بالمؤسسة العمومية، وإرساء منظومة لحوكمة الأداء وتقييمه، تستند الى مؤشرات فردية واضحة وقابلة للقياس تربط الإنتاجية بالأهداف المحددة، لتعزيز تقييم أداء الإطارات والأعوان وتكريس ثقافة الإنجاز تجسيدا للتعهدات المضمنة بالعقد.

II – محتوى عقود أهداف و عقود برامج المؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2026-2030)

يتعين إعداد عقود أهداف وعقود برامج المؤسسات والمنشآت العمومية وفقا للأنموذج الملحق بهذا المنشور (ملحق عدد 1) وفقا للعناصر التالية:

- تشخيص وضعية المؤسسة أو المنشأة العمومية وتقييم إنجازات الفترة السابقة (2023-2025)
- الفرضيات المعتمدة لإعداد العقد.
- الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة أو المنشأة العمومية.
- أهداف تعكس أولويات المؤسسة أو المنشأة العمومية وخاصة أهداف فنية ومالية واضحة ودقيقة وقابلة للقياس في آجال محدّدة ومتناسقة مع رؤيتها الإستراتيجية. (الملحقان عدد 2 و 2 مكرر).
- مؤشرات كمية أو نوعية دقيقة وقابلة للقياس تتعلق بتقييم وتطوير أداء المؤسسة أو المنشأة العمومية.
- الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية والرقمية الضرورية، والتي يتعين أن تكون متلائمة مع برامج وأهداف المؤسسة أو المنشأة العمومية (الملحق عدد 3).
- النتائج المالية المحتملة والتقديرية للفترة 2026-2030 (الملحق عدد 4).
- بطاقات مشاريع تبين الجدوى من برامج الاستثمار المزمع إنجازها وكلفتها وآجال إنجازها ومصادر تمويلها وتأثيراتها على التوازنات المالية للمؤسسة أو المنشأة العمومية (ملحق عدد 5).



وتلتزم المؤسسات والمنشآت العمومية بضبط خطط عمل إجرائية وآليات عملية لتجاوز الإشكاليات المتعلقة بالمشاريع العمومية المعطلة واستئناف تنفيذها في أفضل الأجال، مع منح الأولوية المطلقة للمشاريع التي تم رصد أو صرف اعتمادات عمومية لفائدتها.

وتكرس الشفافية وتسهلا للقيادة والرقابة، تلتزم المؤسسات والمنشآت العمومية بإدراج كافة المعطيات المتعلقة بالمشاريع المضمنة بالعقد بالمنصة الوطنية لمتابعة المشاريع العمومية "مشاريع" والحرص على تحيين بياناتها بصفة منتظمة وذلك بغرض رصد مؤشرات التعطيل والمخاطر ومعالجتها في الإبان.

- إرفاق الجدول التأليفي المتعلق بتطور الموارد البشرية خلال فترة تنفيذ العقد بمذكرة تفسيرية بما يتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة أو المنشأة العمومية وأهدافها وبرامجها (ملحق عدد 6).
ويجب على المؤسسة أو المنشأة العمومية الاعتماد على وسائل التصرف التقديري في الموارد البشرية من خلال ضبط الحاجيات الفعلية استنادا إلى مؤشرات قياس دقيقة لحجم النشاط وتطور الخدمات، وإعادة توظيف الكفاءات بما يكفل التأهيل المستمر للموارد البشرية واستمرارية المرفق العام ونجاعته على المدى المتوسط والبعيد .

- تلتزم المؤسسات والمنشآت العمومية بتعزيز الحوكمة بها، خاصة من خلال:

■ إعداد القوائم المالية في الأجال القانونية والمصادقة عليها وإيداعها بالسجل الوطني للمؤسسات.
أما بالنسبة للمؤسسات والمنشآت التي سجلت تأخيرا في ذلك، فيتعين عليها وضع رزنامة لإعداد القوائم المالية المتأخرة وعرضها على مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة والمصادقة عليها مع تحديد الإجراءات المصاحبة الضرورية للالتزام بالأجال المحددة (ملحق عدد 7).

■ ضبط رزنامة لتدارك التأخير في عمليات الجرد المادي لأصول المؤسسة أو المنشأة العمومية مع تحديد الإجراءات التي سيتم اتخاذها للالتزام بالأجال المحددة واتخاذ التدابير الكفيلة بثمين الممتلكات والتفويت في الأصول التي زال الانتفاع بها (ملحق عدد 8).

■ ضبط رزنامة لاستخلاص مستحقات المؤسسة أو المنشأة العمومية وخلص الديون مع تحديد الإجراءات المصاحبة الضرورية للالتزام بالأجال المحددة (ملحق عدد 9).

■ ضبط رزنامة لإنجاز وتحيين الوسائل التنظيمية (ملحق عدد 10).



III-مراحل إعداد ودراسة ومتابعة عقود أهداف وعقود برامج المؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2026- 2030)

1- إعداد ودراسة العقود على مستوى المؤسسة أو المنشأة العمومية

تتولى الإدارة العامة للمؤسسة أو للمنشأة العمومية إعداد مشروع أولي لعقد الأهداف أو عقد البرامج بالتنسيق مع سلطة الإشراف القطاعي.

ويُعرض المشروع الأولي على مجلس المؤسسة أو مجلس الإدارة للنظر فيه وضبط صيغته النهائية، على أن يُخصّص المجلس، لهذا الغرض، اجتماعا واحداً على الأقل يُدرج ضمن جدول أعماله بنذ قار يتعلق بدراسة مشروع عقد الأهداف أو عقد البرامج وضبطه.

ويحال عقد الأهداف أو عقد البرامج للمؤسسة أو المنشأة العمومية كما تم ضبطه من قبل مجلس المؤسسة أو مجلس الإدارة إلى وزارة الإشراف القطاعي لدراسته في إطار لجنة وزارية مشتركة.

2- دراسة العقود على مستوى وزارة الإشراف القطاعي والمصادقة عليها

تتولى وزارة الإشراف القطاعي دعوة لجنة وزارية مشتركة للانعقاد لدراسة عقود الأهداف وعقود البرامج، وتتكوّن اللّجنة من الأعضاء التالية:

- ممثل عن وزارة الإشراف القطاعي: رئيس
 - ممثل عن رئاسة الحكومة (وحدة متابعة أنظمة الإنتاجية في المؤسسات والمنشآت العمومية): عضو
 - ممثل عن رئاسة الحكومة (وحدة متابعة تنظيم المؤسسات والمنشآت العمومية): عضو
 - رئيس المنشأة أو المؤسسة: عضو
 - ممثل عن وزارة المالية (الهيئة العامة للتصرف في ميزانية الدولة): عضو
 - ممثل عن وزارة المالية (ممثّل الإدارة العامة للمساهمات): عضو
 - ممثل عن وزارة الاقتصاد والتّخطيط: عضو
- وتتمّ دعوة مراقب الدولة لحضور أشغال اللّجنة بصفة ملاحظ.

ويمكن لرئيس اللّجنة دعوة كل من يرى فائدة في حضوره.

ويتعين على سلطة الإشراف القطاعي، قبل عرض مشاريع عقود الأهداف وعقود البرامج على اللّجنة الوزارية المشتركة لدراستها، التنسيق مسبقا مع الهياكل المعنية بوزارة المالية ووزارة الاقتصاد والتّخطيط بخصوص تمويلات الدولة والتمويلات الخارجية المضمّنة بالعقد وذلك حسب طبيعة التمويل.



وتضبط رزنامة انعقاد اللجنة الوزارية المشتركة بالتنسيق المسبق مع الأعضاء بما يضمن حضور أغلبية أعضاء اللجنة.

وتُحال مشاريع العقود إلى أعضاء اللجنة، عشرة أيام على الأقل قبل انعقادها، ولا يمكن لها الاجتماع دون حضور رئيس المؤسسة أو المنشأة العمومية. ويمكن عقد اجتماعات اللجان الوزارية المشتركة بالاعتماد على تقنيات الاتصال عن بعد.

وفي صورة تعذر حضور أحد أعضاء اللجنة، يلزم بإرسال ملاحظاته حول مشروع العقد إلى رئيس اللجنة عبر أي وسيلة تترك أثراً كتابياً، وذلك قبل تاريخ انعقاد الجلسة. ويُعتبر عدم الرد خلال الآجال المحددة موافقة ضمنية على محتوى العقد.

وتُدوّن اجتماعات اللجنة في محاضر جلسات تُمضى من قبل عضوين على الأقل من بين الأعضاء الحاضرين.

وتتولى وزارة الإشراف القطاعي إحالة نسخة من محضر الجلسة الممضى إلى كافة أعضاء اللجنة. ويتم إمضاء العقد حال ضبط صيغته النهائية.

ويحيل رئيس المؤسسة أو المنشأة العمومية عقد الأهداف أو عقد البرامج الممضى إلى مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة بغرض الإعلام والمتابعة. ويتم إدراج نقطة غير قارة بجدول أعمال مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة لمتابعة المؤشرات المالية والكمية للعقد.

وتنشر المؤسسة أو المنشأة العمومية أهم مكونات العقد للعموم على موقعها الرسمي ما لم تتعارض مع مقتضيات الأمن العام والدفاع الوطني وحرية المنافسة.

3- تقييم ومتابعة عقود أهداف وعقود برامج المؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2030-2026)

يتولى مجلس المؤسسة أو مجلس الإدارة سنوياً، في إطار ضبط الميزانيات التقديرية، تقييم مدى التقدّم في تنفيذ عقد الأهداف أو عقد البرامج بالاعتماد على لوحة قيادة دقيقة ويتولى المجلس تبعاً لذلك ضبط التوصيات واقتراح التدابير التصحيحية والاقتراحات الكفيلة بتدارك الإخلالات المسجلة وتعزيز النجاعة وتحسين الأداء وتعديل البرامج والتقديرات للسنوات المتبقية من العقد كلما دعت الحاجة لذلك.

ومن جهة أخرى، تتولى وزارة الإشراف القطاعي سنوياً، في إطار دراسة ومناقشة الميزانيات التقديرية، تقييم مدى تقدّم تنفيذ عقود الأهداف وعقود البرامج والتحقّق من مدى التزام المؤسسات والمنشآت العمومية بالتعهدات المضمنة بها والمصادقة على التحيينات المقترحة بالاعتماد على نتائج الإنجاز الفعلية وتقديرات الميزان الاقتصادي.



كما تلتزم وزارات الاشراف القطاعي، في موفى سنة 2028 وموفى سنة 2030، بموافاة وحدة متابعة أنظمة الإنتاجية في المؤسسات والمنشآت العمومية برئاسة الحكومة ووزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط بتقرير تألوفي حول تقدم إنجاز أهداف وبرامج المؤسسات والمنشآت الرّاجعة لها بالنظر والصّعوبات والحلول المقترحة.

IV- آجال إعداد عقود أهداف وعقود برامج المؤسسات والمنشآت العمومية للفترة (2030-2026)

- يتعيّن على المؤسسات والمنشآت العمومية إعداد عقود الأهداف وعقود البرامج للفترة (2030-2026) بالاعتماد على تقديرات مخطّط التنمية للفترة (2030-2026) والسياسات القطاعية وإنجازات الفترة (2023-2025) مع وجوب ضبط مجلس المؤسسة أو مجلس الإدارة عقد الأهداف أو عقد البرامج للفترة (2030-2026) في أجل أقصاه موفى شهر ديسمبر 2026.
- تصادق سلطة الإشراف القطاعي على عقد الأهداف أو عقد البرامج ويتمّ إمضاؤه من قبل وزير الإشراف القطاعي ورئيس المؤسسة أو المنشأة وعند الاقتضاء كلّ طرف آخر معني بتنفيذ العقد في أجل أقصاه موفى شهر فيفري 2027.
- يتمّ التّמיד في فترة العقد بسنة واحدة في موفى سنة 2030، إلى حين صدور مخطّط التنمية الموالي. وتُسْتثنى البنوك العمومية من مجال تطبيق هذا المنشور.

واعتبارا للأهميّة الاستراتيجية التي يكتسبها التعاقد بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العمومية في دعم توازناتها المالية، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرّشيدة، وتطوير الأداء والنّجاعة، يتعيّن على السيّدات والسّادة الوزراء وكتّاب الدولة ورؤساء المؤسسات والمنشآت العمومية، كلّ في حدود اختصاصه، اتخاذ التدابير اللازمة لتطبيق مقتضيات هذا المنشور والتّقيّد بأحكامه بكل دقّة، بما يضمن تحقيق النّتائج المنتظرة.

والسّلام

رئيسة الحكومة



سارة الزّعراني الزّنّوري



ملاحق



توطئة

1- تقديم الأطراف المتعاقدة

2- تقديم عام للمنشأة أو المؤسسة العمومية والإطار القانوني المنظم لنشاطها

- مهام المؤسسة أو المنشأة العمومية طبقا لنصوص الإحداث والصيغة القانونية والصنف والنشاط الرئيسي
- النصوص القانونية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة
- الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة أو المنشأة العمومية وقيمتها

3- تقديم الإطار القانوني لعقد الأهداف أو عقد البرامج

تضمنين عقد الأهداف وعقد البرامج المعطيات التالية:

" بعد الاطلاع على:

- المراجع القانونية:

أبرم هذا العقد بين:

- الدولة التونسية الممثلة في شخص وزير (ة) الاشراف القطاعي، من جهة،
 - المؤسسة العمومية أو المنشأة العمومية ممثلة في شخص (رئيس المؤسسة أو المنشأة)، من جهة أخرى "
- و (أي طرف معني بتنفيذ العقد إن اقتضى الأمر)

4- ضبط آجال إنجاز عقد الأهداف أو عقد البرامج

الجزء الأول: تقييم إنجازات الفترة السابقة

1. تحليل القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة أو المنشأة العمومية بالاعتماد على تحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها وخارطة المخاطر المحيطة وأهم الأحداث والقرارات المؤثرة على نشاطها.
2. تقييم أهم الإنجازات للفترة 2023-2026
3. إبراز أهم الصعوبات وتحليل الفوارق بين ما تم برمجته وما تم انجازه

الجزء الثاني: التزامات المنشأة أو المؤسسة العمومية للفترة (2026-2030)

1. تقديم التوجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو المنشأة بالتناسق مع التوجهات والأولويات الوطنية والقطاعية.
2. تحديد الفرضيات المعتمدة لإعداد عقد الأهداف أو عقد البرامج.



3. تحديد أهداف نوعية وكمية للمؤسسة أو المنشأة للفترة (2026- 2030) وبيان الموارد المالية والبشرية والمادية والتنظيمية الضرورية لتحقيقها.
4. ضبط مؤشرات لتطوير أداء المؤسسة أو المنشأة للفترة (2026- 2030):
(مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو المنشأة) بالاعتماد على معايير وطنية أو دولية أو نتائج دراسات أو مقارنات مع مؤسسات شبيهة.
5. تحديد الآليات الكفيلة بتطوير منظومة الحوكمة والتنمية الشاملة والمستدامة.

الجزء الثالث: التزامات الدولة والأطراف المعنية بالعقد

بيان التزامات الوزارة القطاعية وكل طرف معني بصفة مباشرة أو غير مباشرة بتحقيق أهداف وبرامج المؤسسة أو المنشأة العمومية المضمنة بالعقد.

الجزء الرابع: طرق متابعة وتقييم تنفيذ عقد الأهداف أو عقد البرامج

- تحديد إجراءات وأجال متابعة تنفيذ وتحيين عقد الأهداف أو عقد البرامج.
- تحديد تركيبة اللجنة الوزارية المشتركة التي تتولى متابعة إنجاز وتحيين عقود الأهداف وعقود البرامج وطرق تسييرها.
- بيان وجوبية إعداد تقارير سنوية حول تقدم إنجاز الأهداف المضبوطة بعقد الأهداف أو عقد البرامج وتحليل الفوارق.

الإمضاءات

رئيس المؤسسة أو المنشأة العمومية

وزير الإشراف القطاعي

(أطراف أخرى معنية بتنفيذ العقد إن اقتضى الأمر)

الملاحق



ملحق عدد 2: جدول تألّيفي لبرامج وأهداف المنشأة العمومية خلال الفترة (2026-2030)

البرامج	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الخصوصية	مؤشر قياس الأداء	الأنشطة والمشاريع الضرورية لتحقيق الهدف	آجال التنفيذ	الأطراف المتدخلة
	الهدف الاستراتيجية عدد 1	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3		
		الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3		
		الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3		
البرنامج عدد 1	الهدف الاستراتيجية عدد 2	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2			
		الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2			
		الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2			
البرنامج عدد	الهدف الاستراتيجية عدد 1	الهدف الخصوصي عدد 1				
		الهدف الخصوصي عدد 2				
		الهدف الخصوصي عدد 3				
	الهدف الاستراتيجية عدد 2					

جدول تأليفي لأهداف المؤسسة العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية خلال الفترة (2030-2026)

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الخصوصية	مؤشر قياس الأداء	الأنشطة والمشاريع الضرورية لتحقيق الهدف	أجال التنفيذ	الأطراف المتدخلة
الهدف الاستراتيجية عدد 1	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3		
	الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3		
	الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2	- النشاط عدد 1 - النشاط عدد 2 - النشاط عدد 3		
الهدف الاستراتيجية عدد 2	الهدف الخصوصي عدد 1	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2			
	الهدف الخصوصي عدد 2	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2			
	الهدف الخصوصي عدد 3	مؤشر عدد 1 مؤشر عدد 2			
الهدف الاستراتيجية عدد 3	الهدف الخصوصي عدد 1				
	الهدف الخصوصي عدد 2				
	الهدف الخصوصي عدد 3				
الهدف الاستراتيجية عدد....					



الملحق عدد 3

جدول تقديرات مؤشر قياس الأداء والوسائل المادية والبشرية والتنظيمية خلال الفترة (2026-2030)

الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية					مؤشر قياس الاداء								
تقديرات 2030	تقديرات 2029	تقديرات 2028	تقديرات 2027	إنجازات محتملة 2026	تقديرات 2030	تقديرات 2029	تقديرات 2028	تقديرات 2027	إنجازات 2026	المؤشرات	الأهداف الخصوصية	الأهداف الاستراتيجية	
										مؤشر عدد 1 مؤشر عدد ...	الهدف الخصوصية عدد 1	الهدف الاستراتيجي عدد 1	
										مؤشر عدد 1 مؤشر عدد ...	الهدف الخصوصية عدد 2		
										مؤشر عدد 1 مؤشر عدد ...	الهدف الخصوصية عدد ...		
											الهدف الخصوصية عدد 1	الهدف الاستراتيجي عدد 2	
											الهدف الخصوصية عدد 2		
											الهدف الخصوصية عدد ...		
											الهدف الخصوصية عدد 1	الهدف الاستراتيجي عدد 3	
											الهدف الخصوصية عدد 1		
											الهدف الخصوصية عدد ...		

ملحق عدد 4

تطور أهم النتائج خلال الفترة (2030-2026)

الوحدة م.د

تقديرات				إنجازات 2026	إنجازات 2025	إنجازات 2024	إنجازات 2023	النتائج
2030	2029	2028	2027					
								حجم الإنتاج (كمية)
								المداخيل
								منحة الدولة
								تغير المخزونات
								مشتريات السلع المستهلكة
								مشتريات التموينات المستهلكة
								مخصصات الاستهلاكات والمدخرات
								أعباء الأعوان
								منها الساعات الإضافية
								أعباء الاستغلال الأخرى
								مجموع أعباء الإستغلال
								القيمة المضافة
								نتيجة الإستغلال
								أعباء مالية صافية
								إيرادات التوظيفات
								النتيجة الصافية
								الخزينة في نهاية السنة
								الإستثمارات
								منح الإستثمار
								قروض طويلة ومتوسطة المدى
								قروض قصيرة المدى
								الاستقلالية المالية (1) (%)
								المال المتداول (2) (%)
								نسبة التأطير (3) (%)

(1) الاستقلالية المالية = (الأموال الذاتية) / (الأموال الذاتية + الخصوم غير الجارية)

(2) المال المتداول = (الأموال الذاتية + الخصوم غير الجارية) - (الأصول غير الجارية)

(3) نسبة التأطير = عدد الإطارات / مجموع الأعوان



ملحق عدد 5: بطاقة مشروع

1- تقديم المشروع:

1-1- المشروع

2-1- الكلفة الجمالية للمشروع

3-1- الهدف من المشروع:- توسعة/ تجديد/ مواصلة إنجاز مشروع سابق/ المحافظة على البيئة/...

- علاقة المشروع بالتوجهات الإستراتيجية للمنشأة أو المؤسسة المضمنة في عقد الأهداف أو عقد البرامج 2026-2030

5-1- التأثيرات البيئية للمشروع إن وجدت

6-1- تاريخ الإنطلاق / تاريخ الانتهاء

2- مدة الإنجاز: تقديم رزنامة مفصلة

عناصر المشروع	الكلفة م.د	2026			2027			2028			2029			2030		
		التعهدات م.د	الدفعات م.د	نسبة الإنجاز (%)	التعهدات م.د	الدفعات م.د	نسبة الإنجاز المتوقعة (%)	التعهدات م.د	الدفعات م.د	نسبة الإنجاز المتوقعة (%)	التعهدات م.د	الدفعات م.د	نسبة الإنجاز المتوقعة (%)	التعهدات م.د	الدفعات م.د	نسبة الإنجاز المتوقعة (%)
1																
2																
3																
...																
المجموع																

3- مصادر التمويل**

1) مصادر التمويل						قيمة الاستثمارات	عناصر المشروع
قروض		ترفييع في رأس المال	منحة الدولة	موارد ذاتية			
خارجية	محلية						
2030-2026	2030-2026	2030-2026	2030-2026	2030-2026	2030-2026***	المشروع	1
						المجموع	3

** يمكن إضافة مصادر تمويل أخرى

*** إدراج كل سنة



4- المكونات المادية للمشروع

2030	2029	2028	2027	2026	المكونات المادية للمشروع	
نسبة الانجاز المتوقعة (%)	نسبة الانجاز المتوقعة (%)	نسبة الانجاز المتوقعة (%)	نسبة الانجاز المتوقعة (%)	نسبة الانجاز المتوقعة (%)		
						1
						2
						3
						...

5- الإشكاليات المتعلقة بالمشاريع المتواصلة أو المعطلة:

طبيعة الإشكال	الإشكالية	تاريخ الإنطلاق	تاريخ النهاية
مالي			
عقاري			
بيئي			
.....			



ملحق عدد 6

تطور الموارد البشرية خلال فترة العقد 2026-2030

	تقديرات						إنجازات		
	2030		2029		2028		2027		2026
	حالات أخرى	تقاعد	انتدابات	حالات أخرى	تقاعد	انتدابات	حالات أخرى	تقاعد	انتدابات
الأعوان القارين:									
إطارات									
أعوان تسيير									
أعوان تنفيذ									
المجموع ¹									
الأعوان غير القارين:									
المجموع العام									

يرفق هذا الجدول بمذكرة تفسيرية حول حركة الأعوان خلال فترة العقد ومدى ترابطها بالأهداف المرسومة.



ملحق عدد 7

رئامة تدارك التأخير في إعداد القوائم المالية

أجال الإعداد والمصادقة	2026	2027	2028	2029	2030	الإجراءات المصاحبة لتنفيذ الرئامة
القوائم المالية التأخرة بعنوان سنة						
قوائم مالية متأخرة بعنوان سنة.....						
قوائم مالية متأخرة بعنوان سنة.....						
قوائم مالية متأخرة بعنوان سنة.....						
.....						



الملحق عدد 8

رزمة تدارك التأخير في عمليات الجرد المادي للأصول

أجال	2026	2027	2028	2029	2030	الإجراءات المصاحبة لتنفيذ الرزمة
السنة المحاسبية المعدية بالجرد						
السنة المحاسبية ...						
السنة المحاسبية ...						
السنة المحاسبية ...						
.....						



الملحق عدد 9

رزمة استخلاص المستحقات وخلص الديون

الإجراءات المصاحبة لتنفيذ الرزمة	القيمة والنسبة المستهدفة 2030	القيمة والنسبة المستهدفة 2029	القيمة والنسبة المستهدفة 2028	القيمة والنسبة المستهدفة 2027	القيمة 2026	لدى البيئات العمومية		قيمة المستحقات
						لدى القطاع الخاص		
						لدى البيئات العمومية		نسبة الإستهلاك
						لدى القطاع الخاص		

الإجراءات المصاحبة لتنفيذ الرزمة	القيمة والنسبة المستهدفة 2030	القيمة والنسبة المستهدفة 2029	القيمة والنسبة المستهدفة 2028	القيمة والنسبة المستهدفة 2027	القيمة 2026	لدى البيئات العامة لدى القطاع الخاص
----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------	--



الملحق عدد 10

رؤية إنجاز وتعيين الوسائل التنظيمية

الإجراءات المصاحبة لتنفيذ الرؤية والأطراف المتدخلة	2030	2029	2028	2027	2026	أجل *الإجراءات
						إعداد أو تعيين الهيكل التنظيمي
						إعداد أو تعيين أمر التسميات في القطاع الوظيفية
						إعداد أو تعيين النظام الأساسي
						إعداد أو تعيين قانون الإطار
						إرساء منظومة تصريف تقديري في الموارد البشرية وأعداد الموازنة الإجماعية
						إعداد أو تعيين خارطة المخاطر
						تركيز منظومات معلوماتية مدمجة
						تركيز منظومة احتساب البصمة الكرونية
						

*يتم التنصيص على توفر الأدوات التنظيمية من عدمه بالنسبة للمؤسسة أو المنشأة العمومية أو تحديد ما إذا كانت في طور الإعداد أو المصادقة

