



الجمهورية التونسية  
رئاسة الحكومة  
مصالح الحوكمة

---

# الدليل العملي لخلايا الحوكمة

---

ماي 2020

## كلمة افتتاحية

تعد خلايا الحوكمة إحدى أهم الهياكل التي تم إحداثها بهدف إرساء الحوكمة والتوقي من الفساد بالقطاع العام خاصة وأنه عهدت إليها مهمة المساهمة في وضع وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية وخطط العمل الخاصة بها في المجال بالإضافة إلى ترسيخ ونشر ثقافة الحوكمة بالتنسيق مع مختلف الأطراف ذات العلاقة.

وبهدف تسهيل عمل خلايا الحوكمة ودعمها وتعزيز قدراتها لأداء المهام الموكولة إليها، تم إعداد دليل عملي انطلاقاً من مخرجات ورشات العمل والدورات التكوينية التي نظمتها مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة بالشراكة مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لفائدة رؤساء خلايا الحوكمة.

ولهذا الغرض، تم تكوين فريق عمل يضم رؤساء خلايا الحوكمة بعدد من الهياكل العمومية وخبراء من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وقد تمت صياغة الدليل باعتماد مقاربة تشاركية، وتم الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات مختلف الخلايا ودرجات التفاوت بينها على مستوى الأحداث والنشاط. كما تم الأخذ بعين الاعتبار مقترحات رؤساء الخلايا والتوصيات المنبثقة عن ورشات العمل والدورات التكوينية المنظمة لفائدتهم بهدف الاستجابة لأكثر ما يمكن من المقترحات والمتطلبات خاصة منها صياغة وسائل عملية تسهل عليهم أداء مهامهم.

ولا يفوتنا أن نشير إلى أن هذا الدليل يبقى قابلاً للتطوير والتحسين وهو لا يعوّض مقتضيات الأمر الحكومي المحدث لخلايا الحوكمة أو مقتضيات مختلف النصوص القانونية المتعلقة بالحوكمة والتوقي من الفساد، وإنما يقترح وسائل عملية لتيسير عمل الخلايا ودعمها في مسار تكريس الحوكمة والتوقي من الفساد بالهياكل العمومية.

نأمل أن نكون قد وفقنا في صياغة هذا الدليل وفي معاضدة الجهود الوطنية في تركيز مقومات الحوكمة والتوقي من الفساد.

والله وليّ التوفيق.

المدير العام لمصالح الحوكمة  
سليم بن جراد



# شكر

تتقدم مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة بجزيل الشكر لرؤساء خلايا الحوكمة الذين ساهموا في إعداد هذا الدليل، وقد مثلت الأفكار والتوصيات والمقترحات التي تقدموا بها خلال ورشات العمل والدورات التكوينية، التي نظمتها مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة لفائدتهم بدعم من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، أساس هذا الدليل.

كما يتوجه فريق مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة بالشكر أيضا إلى كل الأشخاص الذين تمت محادثتهم خلال المقابلات الميدانية التي أجراها الخبراء خلال إعداد هذا الدليل.

وقد تمّ إعداد هذا الدليل تحت إشراف السيد سليم بن جراد المدير العام لمصالح الحوكمة برئاسة الحكومة وفريق العمل المتكون من:

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	فريق مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة	فريق رؤساء خلايا الحوكمة
•السيد ألبارتو كوستا: مستشار رئيس للسياسات العمومية	•السيدة أروى بن عمار: مديرة	•السيد نجيب بلخير: مدير عام، وزارة الداخلية
•السيد نزار عمار بن الصغير: خبير في الحوكمة العمومية	•السيدة سنده العبيدي: مديرة	•السيد قيس بالضياف: مدير عام، وزارة التجهيز والإسكان والتهيئة الترابية
•السيد بشير الأسود: خبير متعاقدا	•السيدة إيناس الموحلي: رئيسة مصلحة	•السيد محمد علي سويلم: مدير، الشركة التونسية للكهرباء والغاز
	•السيدة نادية الخلفاوي: رئيسة مصلحة	•السيد إلياس بن سليمان: مدير، مركز تونس الدولي لتكنولوجيا البيئة
		•السيد جمال العمامري: مدير، ولاية بنزرت



# الفهرس

4	تمهيد
5	<b>الجزء الأول : الإطار التشريعي والتنظيمي</b>
6	1.الإطار المرجعي ومهام خلية الحوكمة
7	2.هيكله خلية الحوكمة وتنظيمها
7	1.2. التنظيم الداخلي
7	2.2. اختيار أعضاء خلية الحوكمة
8	3. العلاقات الوظيفية الداخلية والخارجية لخلية الحوكمة
8	1.3. العلاقات الوظيفية الداخلية
8	2.3. العلاقات الوظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة
9	4. لجنة الحوكمة : إطار لمزيد التواصل بين الهياكل
11	الملحق عدد 1: أهم المراجع القانونية المتعلقة بالحوكمة والتوقي من الفساد
13	الملحق عدد 2: مقترح هيكله تنظيمية محتملة لخلية الحوكمة
15	الملحق عدد 3: بطاقة وصف المهام
18	<b>الجزء الثاني: التخطيط</b>
20	1. مسار التخطيط.
24	2. دور مختلف الهياكل المعنية
25	3. محتوى خطة العمل
26	الملحق عدد 4: أنموذج خطة العمل الخاصة بالحوكمة
31	<b>الجزء الثالث: التنفيذ</b>
32	1. جذاذة المحور عدد 1: مدونة السلوك
34	2. جذاذة المحور عدد 2: التوقي من الفساد
37	3. جذاذة المحور عدد 3: نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة
40	4. جذاذة المحور عدد 4: العلاقات مع المجتمع المدني
42	5. جذاذة المحور عدد 5: الشفافية والنفاذ إلى المعلومة
44	6. جذاذة المحور عدد 6: المساهمة في إعداد الوثائق الاستراتيجية وإبداء الرأي في مشاريع النصوص القانونية
46	<b>الجزء الرابع: المتابعة والتقييم وإعداد التقارير</b>
48	1. المراحل الأساسية
51	2. دور مختلف الهياكل المعنية
52	3. محتوى تقارير النشاط
53	الملحق عدد 5: نماذج تقارير النشاط



## تمهيد

انطلقت تونس في تركيز منوال مجتمعي متكامل يقوم على المشاركة المواطنة والشفافية والنزاهة والتوقي من الفساد ومكافحته في القطاع العام وذلك بهدف تدعيم ثقة المواطن وضمان انخراطه في تصريف الشؤون العامة.

وفي هذا الإطار، تم وضع العديد من السياسات والاستراتيجيات الوطنية في المجال. كما كرس كل من دستور 2014 والنصوص التشريعية والترتيبية الصادرة في الغرض مبادئ الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد. وتم إحداث خلايا الحوكمة صلب الهياكل العمومية بموجب الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 المؤرخ في 12 أوت 2016. وتعتبر هذه الخلايا الفاعل الرئيسي الذي عهدت إليه مهمة تنفيذ السياسة العامة في مجال الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد وتفعيل الاستراتيجية الوطنية في المجال.

وقد أسندت إلى خلايا الحوكمة عدة صلاحيات ومهام تمارسها بالتعاون والتنسيق مع مختلف الأطراف ذات العلاقة داخل الهيكل العمومي الذي تنتمي إليه وخارجه. ونظرا لأهمية هذه الصلاحيات وتنوعها وتعددتها، فإنه من الضروري تمكين خلايا الحوكمة من أدوات عملية تساعد على التخطيط والتقييم والمتابعة في مجال الحوكمة والتوقي من الفساد وذلك بالتشاور مع مختلف الأطراف المتدخلة.

ويهدف هذا الدليل إلى معاضدة الجهود المبذولة لضمان التدخل الناجع لخلايا الحوكمة في المجال مع المحافظة على التفاعل والتكامل بين مختلف الهياكل العمومية والوظائف والمهام والصلاحيات الموكولة إليها.

كما يتضمن هذا الدليل جملة من الأدوات العملية لمساعدة رؤساء خلايا الحوكمة على تأدية مهامهم في تطابق مع النصوص التشريعية والترتيبية في المجال. حيث يتناول مسار تكريس الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد انطلاقا من مرحلة التخطيط وصولا إلى مرحلة المتابعة والتقييم.

ويمكن لمختلف الهياكل العمومية اعتماد الوسائل المضمنة بالدليل مع مراعاة خصوصيات كل هيكل عمومي والتنظيم الداخلي لخلية الحوكمة.





---

الجزء الأول :  
الإطار التشريعي  
والتنظيمي

---



## 1. الإطار المرجعي ومهام خلية الحوكمة

لئن كرس دستور 2014 في ديباجته، وكذلك الفصول 15 و130 و139 مبادئ الحوكمة والشفافية والمشاركة والتوقي من الفساد، وتم تدعيمها بإطار تشريعي وترتيبي ثري<sup>1</sup>. ورغم تعدد المراجع في هذا المجال، على المستويين الوطني والدولي، فإنه لا يوجد تعريف موحد ومشترك للحوكمة الرشيدة.

غير أنه يمكن اعتماد التعريف الوارد بالأمر عدد 4030 لسنة 2014 المؤرخ في 3 أكتوبر 2014 المتعلق بالمصادقة على مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي والذي ينص على أن " الحوكمة هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الهيكل. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل"<sup>2</sup>.

وضمامنا لتطبيق هذه المقترضات والمبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة، نص الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 المؤرخ في 12 أوت 2016 المتعلق بإحداث خلايا الحوكمة على إحداث هذه الخلايا بمختلف الهياكل العمومية.

هذا وتساهم هياكل أخرى في مسار التوقي من الفساد من خلال السهر على تطبيق المقترضات التشريعية والترتيبية المتعلقة ببعض مجالات الحوكمة.

واستنادا لمقترضات الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016، تحدث خلايا الحوكمة على مستوى كل الوزارات والولايات والبلديات مراكز الولايات والمؤسسات والمنشآت العمومية.

كما كلفت خلايا الحوكمة أساسا<sup>4</sup> بـ:

- **التخطيط:** وذلك من خلال المساهمة في إعداد البرامج والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية وخطط العمل ذات العلاقة بالحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد.
- **تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة** بنشر قيم النزاهة وحسن التصرف والشفافية من خلال التظاهرات التي يتم تنظيمها وتعزيز قدرات الأعوان العموميين في المجال.
- **اقتراح آليات وإجراءات** تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

1 نظرا لتعدد المراجع القانونية وتنوعها، تم الاقتصار ضمن الملحق عدد 1 على النصوص ذات العلاقة المباشرة بعمل خلية الحوكمة.

2 الأمر عدد 4030 لسنة 2014 المؤرخ في 3 أكتوبر 2014 والمتعلق بالمصادقة على مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي.

3 الفصل الأول من الأمر.

4 الفصل 5 من الأمر.

- السهر على حسن تطبيق مبادئ الحوكمة والتوقي من الفساد واحترام مدونات السلوك والأخلاقيات المهنية وحسن تطبيق أدلة الإجراءات.
- التعهد بحالات التبليغ وتأمين متابعة ملفات شبهات الفساد.
- تعزيز العلاقة بين الإدارة والمجتمع المدني في إطار تكريس المقاربة التشاركية.<sup>5</sup>
- المشاركة في إعداد الاستبيانات والإحصائيات القطاعية تطبيقاً للمعايير الدولية لقياس مستوى الفساد والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات القطاعات والمهن والخدمات".

وتمارس خلية الحوكمة مهامها بالتنسيق مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المنتمية لنفس الهيكل العمومي وخاصة منها المكلفة بالعلاقات مع المواطن والإدارة الإلكترونية والجودة.

## 2. هيكله خلية الحوكمة وتنظيمها

### 1.2. التنظيم الداخلي

لم يحدد الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 هيكله موحدة لخلايا الحوكمة واكتفى بالإشارة إلى ارتباطها الهرمي حسب طبيعة الهيكل العمومي الراجعة له بالنظر والذي يختلف بين الخلايا على المستوى المركزي والجهوي والمحلي.

كما يرتبط التنظيم الداخلي لخلايا الحوكمة بحجم ونطاق نشاط كل هيكل عمومي ويتأثر بتنوع الوظائف المسندة لخلية الحوكمة.

### 2.2. اختيار أعضاء خلية الحوكمة

ينص الفصل الثالث من الأمر عدد 1158 لسنة 2016 على أنه " يتم تعيين أشخاص على رأس خلايا الحوكمة مشهود لهم بالنزاهة والكفاءة"، ويستند التنصيب على شرطي النزاهة والكفاءة على خصوصية المهام الموكولة لخلية الحوكمة ومجالات تدخلها والتي تتطلب تكليف شخص مؤهل لذلك مهنيا وسلوكيا حيث يتعين على رئيس خلية الحوكمة، عند مباشرته لمهامه، أن يلتزم بمقتضيات قانون التصريح بالمكاسب والمصالح ومكافحة الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح، في حال انطباقها عليه.

أما من حيث ممارسة المهام، فإنه يتم أحيانا تكليف رؤساء خلايا الحوكمة بمهام أخرى على غرار النفاذ إلى المعلومة والتدقيق الداخلي والشؤون الإدارية والمالية. إلا أنه، ضمانا لحسن توزيع المهام، ونظرا لتنوع مشمولات خلية الحوكمة، فإنه من الأجدى تفادي تكليفهم بمهام أخرى من شأنها خلق تداخل في المهام مع بقية الهياكل داخل نفس الهيكل العمومي.

<sup>5</sup> تمثل المقاربة التشاركية مبدأ دستورياً.

<sup>6</sup> يتضمن الملحق عدد 2 مقترحا لهيكله تنظيمية محتملة لخلية الحوكمة.

## 3. العلاقات الوظيفية الداخلية والخارجية لخلية الحوكمة

### 1.3. العلاقات الوظيفية الداخلية

العلاقة الوظيفية هي كل تبادل مع الهياكل الداخلية لتسهيل إنجاز المهمة دون اشتراط وجود علاقة هرمية بين الهياكل المعنية. وتستند هذه العلاقة على تدفق تبادل المعلومات والخبرات الضرورية لكل هيكل في مجال اختصاصه.

وتعتبر خلية الحوكمة، هيكل حديث النشأة في المشهد المؤسسي التونسي تنضاف إلى الهياكل الأخرى مثل رقابة التصرف والتدقيق الداخلي والتفقد أو أيضا التنظيم والأساليب. وللقيام بوظيفتها، تؤسس خلية الحوكمة علاقات وظيفية داخل الهيكل العمومي الذي تنتمي إليه مع ضرورة تجنب كل تداخل في الاختصاصات مع الهياكل الأخرى.

وبالرجوع إلى النصوص القانونية ذات العلاقة، فإنه تجدر الإشارة إلى خصوصية العلاقة بين الخلية المركزية للحوكمة والخلايا الراجعة إليها بالنظر وكذلك خصوصية علاقة خلايا الحوكمة المحدثة على المستوى الجهوي والمستوى المحلي مع هياكل المداولة خاصة المجلس الجهوي والمجلس البلدي.

### 2.3. العلاقات الوظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة

تؤسس خلية الحوكمة علاقات وظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة خاصة منها الهيكل الإداري المكلف بالحوكمة برئاسة الحكومة والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد<sup>7</sup> والمجتمع المدني<sup>8</sup>.

ويوضح الرسم البياني علاقة خلية الحوكمة مع أهم الأطراف الخارجية ذات العلاقة<sup>9</sup>.

7 الفصل 5 من الأمر

عملا بالمرسوم الإطارى عدد 120 لسنة 2011 المؤرخ في 14 نوفمبر 2011 المتعلق بمكافحة الفساد، فإن الهيئة المحدثة بموجبه متعددة بالمهام المسندة لهيئة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد المنصوص عليها بالفصل 130 من الدستور، وذلك إلى حين مباشرة الهيئة المعنية لمهامها.

8 يشمل "المجتمع المدني" الجمعيات التي تمارس أنشطة ذات علاقة بمجال الحوكمة وبالمجالات المرتبطة بأنشطة الهيكل العمومي.

9 انظر جذاذة عدد 4.



#### 4. لجنة الحوكمة : إطار لمزيد التواصل بين الهياكل

ينص الفصل 4 من الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 على إحداث لجنة الحوكمة. وهي هيكل مشترك ذو صبغة فنية<sup>10</sup> تلعب دورا هاما في تقريب وجهات النظر بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالهيكل العمومي والتشاور والتنسيق بينها في مجال الحوكمة عند التخطيط<sup>11</sup> والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وبهدف تفعيل المقاربة التشاركية داخل الهيكل العمومي، فإنه من الأجدى عمليا تشريك كل هيكل تعتبر مساهمته ذات فائدة (من ذلك الهياكل المكلفة بالتدقيق الداخلي ومراقبة التصرف والتفقد والدراسات والتخطيط والشؤون القانونية والصفقات العمومية والعلاقات مع المجتمع المدني).<sup>12</sup>

10 ينص الفصل 4 من الأمر عدد 1158 لسنة 2016 على ما يلي: "تتكون لجنة الحوكمة من ممثلي الهياكل المكلفة بالإصلاح الإداري والجودة والأخلاقيات المهنية والعلاقة مع المواطن والإدارة الإلكترونية".

11 انظر الملحق عدد 4

12 عمليا يتم توزيع هذه المهام بين عدة هياكل، وأحيانا لا تكون مفعلة في كل الهياكل العمومية.

13 ويتولى الوزير المكلف بالقطاع ترأس جلسات لجنة الحوكمة التي تتعقد كل ثلاثة أشهر يمكن، قبلها، للجنة الحوكمة عقد جلسات تمهيدية للإعداد للجلسة التي سترأسها الوزير. ويتم إدراج المقترحات والتوصيات المنبثقة عن الجلسات التمهيدية ضمن جدول أعمال الجلسة التي يترأسها الوزير والتي يؤمن رئيس خلية الحوكمة كتابتها القارة.

كما يمكن إحالة التوصيات الصادرة عن لجنة الحوكمة إلى ديوان الوزير أو الكتابة العامة للولاية أو البلدية أو مجلس الإدارة بالنسبة للمؤسسات والمنشآت العمومية.

وقد تبين من الناحية العملية من خلال تجارب بعض خلايا الحوكمة، أن هذه اللجنة سمحت بمناقشة خطة العمل الخاصة بالحوكمة والاتفاق بشأنها قبل توجيهها إلى صاحب القرار لاتخاذ القرار النهائي<sup>14</sup>.

---

13 الفصل 6 من الأمر.  
14 تمثل لجنة الحوكمة إطارا للتداول والتبادل والتنسيق.



## الملحق عدد 1: أهم المراجع القانونية المتعلقة بالحوكمة والتوقي من الفساد

### ◀ دستور 2014

### ◀ القوانين الأساسية:

- القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرخ في 24 مارس 2016 المتعلق بالحق في النفاذ إلى المعلومة
- القانون الأساسي عدد 10 لسنة 2017 المؤرخ في 7 مارس 2017 المتعلق بالإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين
- القانون الأساسي عدد 59 لسنة 2017 المؤرخ في 24 أوت 2017 المتعلق بهيئة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد
- القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 المؤرخ في 9 ماي 2018 المتعلق بمجلة الجماعات المحلية
- القانون الأساسي عدد 41 لسنة 2019 المؤرخ في 30 أبريل 2019 المتعلق بمحكمة المحاسبات.

### ◀ القوانين والمراسيم:

- القانون عدد 35 لسنة 2018 المؤرخ في 11 جوان 2018 المتعلق بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات
- القانون عدد 46 لسنة 2018 المؤرخ في 1 أوت 2018 المتعلق بالتصريح بالمكاسب والمصالح وبمكافحة الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح
- القانون عدد 52 لسنة 2018 المؤرخ في 29 أكتوبر 2018 المتعلق بالسجل الوطني للمؤسسات
- المرسوم الإطاري عدد 120 لسنة 2011 المؤرخ في 14 نوفمبر 2011 المتعلق بمكافحة الفساد

### ◀ الأوامر والمناشير:

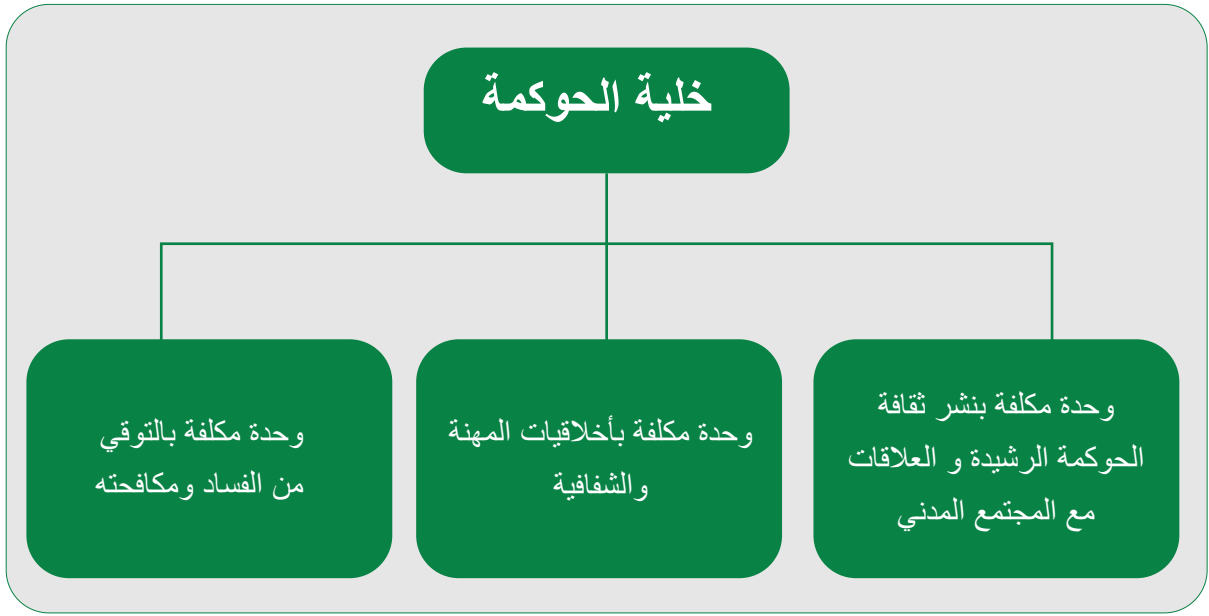
- الأمر الحكومي عدد 1039 لسنة 2014 المؤرخ في 13 مارس 2014 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية كما تم تنقيحه وإتمامه بالأمر الحكومي عدد 416 لسنة 2018 المؤرخ في 11 ماي 2018

- الأمر عدد 4030 لسنة 2014 المؤرخ في 3 أكتوبر 2014 المتعلق بالمصادقة على مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي
- الأمر الحكومي عدد 498 لسنة 2016 المؤرخ في 8 أبريل 2016 المتعلق بضبط شروط وإجراءات الإقصاء من المشاركة في الصفقات العمومية
- الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 المؤرخ في 12 أوت 2016 المتعلق بإحداث خلايا الحوكمة وضبط مضمولاتها
- الأمر الحكومي عدد 328 لسنة 2018 المؤرخ في 29 مارس 2018 المتعلق بتنظيم الاستشارات العمومية
- الأمر الحكومي عدد 818 لسنة 2018 المؤرخ في 11 أكتوبر 2018 المتعلق بضبط أنموذج التصريح بالمكاسب والمصالح والحد الأدنى للمكاسب والقروض والهدايا الواجب التصريح بها
- الأمر الحكومي عدد 1067 لسنة 2018 المؤرخ في 25 ديسمبر 2018 المتعلق بإتمام الأمر عدد 982 لسنة 1993 المؤرخ في 3 ماي 1993 والمتعلق بضبط الإطار العام للعلاقة بين الإدارة والمتعاملين معها
- المنشور عدد 34 المؤرخ في 24 ديسمبر 2014 المتعلق بتطبيق مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي

## الملحق عدد 2: مقترح هيكله تنظيمية محتملة لخلية الحوكمة

لا يضبط الأمر عدد 1158 لسنة 2016 هيكله تنظيمية موحدة لخلايا الحوكمة، وبالتالي فإنه من الضروري التفكير في هيكله محتملة لخلية الحوكمة للإحاطة بمهامها ومخاطبيها ودورها داخل الهيكل العمومي.

ويمثل الرسم البياني التالي مقترحا لهيكله تنظيمية لخلية الحوكمة.



**وحدة مكلفة بنشر ثقافة الحوكمة الرشيدة والعلاقات مع المجتمع المدني، يمكن أن يعهد إليها:**

- ◀ نشر وتعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة،
- ◀ العمل على إرساء استراتيجيات اتصالية حول الحوكمة الرشيدة،
- ◀ تنظيم تظاهرات حول الحوكمة الرشيدة،
- ◀ تنظيم دورات تكوينية في مجال الحوكمة،
- ◀ اقتراح آليات وإجراءات لنشر الحوكمة الرشيدة،
- ◀ دعم العلاقات مع المجتمع المدني،
- ◀ التنسيق مع الأطراف المعنية (هيئة النفاذ إلى المعلومة ...)،
- ◀ المساهمة في إعداد مخطط عمل وتقارير خلية الحوكمة في نطاق أنشطتها.

**وحدة مكلفة بأخلاقيات المهنة والشفافية، يمكن أن تكلف بـ:**

- ◀ السهر على نشر مدونة سلوكيات وأخلاقيات العون العمومي على أوسع نطاق وضمن حسن تطبيقها،
- ◀ السهر على إعداد مدونة السلوك الخاصة بالمؤسسة أو بالقطاع،

- ◀ التقييم الدوري لدرجة شفافية الهيكل،
- ◀ تجميع البيانات والمعلومات والإحصائيات حول الحوكمة الرشيدة لإعداد قاعدة بيانات قابلة للاستغلال،
- ◀ التنسيق مع الأطراف المعنية (هيئة النفاذ إلى المعلومة ...)،
- ◀ المساهمة في إعداد مخطط عمل وتقارير خلية الحوكمة في نطاق أنشطتها.

**وحدة مكلفة بالتوقي من الفساد ومكافحته، يمكن أن تكلف بـ :**

- ◀ التعهد بحالات التبليغ عن الفساد وتأمين متابعة ملفات شبهات الفساد،
- ◀ التنسيق مع الأطراف المعنية (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد)،
- ◀ اقتراح آليات الكشف عن الفساد والتوقي منه،
- ◀ المساهمة في إعداد مخطط عمل وتقارير خلية الحوكمة في نطاق أنشطتها.

## الملحق عدد 3: بطاقة وصف المهام

بطاقة وصف مهام السيدة / السيد :  
مرجعية العمل والمهارات :  
الخطة : رئيس خلية الحوكمة

### المهام

- ◀ تعزيز النزاهة والتقليص من الفساد في الهيكل العمومي.
- ◀ تعزيز شفافية الهيكل العمومي.
- ◀ تعزيز المشاركة المواطنة في أنشطة الهيكل العمومي.
- ◀ تعزيز ثقة المواطن في الإدارة العمومية.
- ◀ المساهمة في إعداد الوثائق الاستراتيجية وإبداء الرأي في مشاريع النصوص القانونية.
- ◀ المساهمة في تحسين أداء الهيكل العمومي.

### أهداف الخطة

- ◀ **التخطيط:** وذلك بالمساهمة في صياغة البرامج والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية وخطط العمل الخاصة بالحوكمة.
- ◀ تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة من خلال نشر قيم النزاهة والشفافية وحسن التصرف من خلال التظاهرات التي يتم تنظيمها ودعم قدرات الأعوان العموميين.
- ◀ اقتراح آليات وإجراءات تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- ◀ السهر على حسن تطبيق مبادئ الحوكمة والتوقي من الفساد واحترام مدونة السلوك والأخلاقيات وحسن تطبيق أدلة الإجراءات.
- ◀ **التعهد** بحالات التبليغ وتأمين متابعة الملقّات المتعلقة بشبهات الفساد.
- ◀ تعزيز العلاقة بين الإدارة والمجتمع المدني في نطاق تكريس المقاربة التشاركية.
- ◀ تأمين متابعة إرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة وإعداد تقارير المتابعة والتقييم.

### الأنشطة

- ◀ نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة والشفافية والتشاركية والنزاهة،
- ◀ التثبت من احترام مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي،
- ◀ العمل على إعداد مدونة سلوك خاصة بالهيكل أو القطاع المعني وضمان احترامها،
- ◀ المساهمة في تعزيز الشفافية والنفاذ إلى المعلومة،
- ◀ تعزيز علاقات الإدارة مع المجتمع المدني في إطار تكريس المقاربة التشاركية والاستشارية،

- ◀ تنسيق وتسهيل إعداد خطة العمل الخاصة بالحوكمة صلب الهيكل العمومي وبلورة نظام المتابعة والتقييم بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات مرتبطة بالمجال المعني،
- ◀ البرمجة والتخطيط المباشر بخصوص:
  - النزاهة وتعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة،
  - شفافية الهيكل العمومي وتكريس المقاربة التشاركية،
  - تعزيز العلاقات مع المجتمع المدني.
- ◀ التثبيت من تحديد وتحيين المخاطر الكبرى المرتبطة بالفساد و برمجة الإجراءات والأنشطة اللازمة للتوقي منها، مع العمل على تنفيذها ومتابعتها وتقييم نتائجها،
- ◀ إبداء الرأي في مشاريع النصوص القانونية والترتيبية والوثائق الاستراتيجية المعدة من قبل الهيكل العمومي الذي تنتمي إليه الخلية أو الواردة عليه لإبداء الرأي وكذلك برامج التكوين وتعزيز قدرات الأعوان العموميين وبصفة عامة كل المسائل المتعلقة بالحوكمة.
- ◀ المساهمة في إعداد الاستبيانات والإحصائيات القطاعية واقتراح وسائل لإعدادها طبق المقاييس المعتمدة عالميا لقياس الفساد وفق مؤشرات موضوعية،
- ◀ تأمين متابعة التصاريح بالمكاسب والمصالح بالتنسيق مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد،
- ◀ التعهد بملفات شبهات الفساد،
- ◀ السهر على تفعيل حماية المبلغين،
- ◀ متابعة تفعيل الآليات المعتمدة والنتائج المحققة بخصوص:
  - النزاهة وتعزيز الحوكمة الرشيدة،
  - تعزيز العلاقات مع المجتمع المدني.
- ◀ تنسيق وتسهيل إعداد التقارير الثلاثية والسادسية والسنوية حول اعتماد خطة العمل الخاصة بالحوكمة مع إدراج مساهمات الهياكل الأخرى ذات العلاقة واقتراح تحسينات منظومة الحوكمة الداخلية.

## المنجز

- ◀ مخطط عمل سنوي بالتشاور مع الهياكل المتدخلة في مجال الحوكمة والتوقي من الفساد،
- ◀ مدونة سلوك خاصة بالهيكل العمومي،
- ◀ اقتراح قواعد وإجراءات وآليات ووسائل تتعلق بتحسين الحوكمة،
- ◀ برامج ومحامل تحسيس وتكوين،
- ◀ مراجع ووثائق مدرجة على الخط،
- ◀ تقارير ثلاثية وسادسية حول سير الأنشطة المبرمجة،
- ◀ تقارير سنوية حول بلوغ النتائج والأهداف المرسومة.

## مرجعية المهارات الأساسية

- ◀ النزاهة،
- ◀ الإلمام بالإطار التشريعي والقانوني الخاص بالحوكمة والتوقي من الفساد،
- ◀ تجربة في التصرف الإداري والقدرة على التنسيق،
- ◀ قدرة على التحليل والتأليف والتواصل الكتابي والشفاهي،
- ◀ قدرة على العمل الجماعي،
- ◀ الواقعية والمرونة،
- ◀ الاستجابة لشروط الخطة الوظيفية المحددة لكل خلية حوكمة.

---

الجزء الثاني :

التخطيط

---





يرتكز مسار التخطيط في تونس على الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الخماسي، والتخطيط العملي الذي يدمج عدة مشاريع، والتخطيط السنوي الذي ينعكس من خلال وثائق التخطيط الخاصة بكل هيكل عمومي<sup>15</sup> والميزانية.

يشمل هذا التفاعل أيضاً التناغم بين الهياكل التي تشرف على التنسيق في المجال على المستوى الوطني (رئاسة الحكومة، وزارة المالية ووزارة التنمية والاستثمار والتعاون الدولي)، والمستوى القطاعي (الوزارات والمؤسسات والمنشآت العمومية تحت الإشراف) والمستويين الجهوي والمحلي (الولايات والبلديات).

ينص الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 المؤرخ في 12 أوت 2016 على إعداد خطة عمل سنوية بالتشاور مع الهياكل المتدخلة في مجال الحوكمة والتوقي من الفساد.

وفي هذا الإطار يعد التخطيط مهمة استراتيجية أساسية لخلايا الحوكمة، وهو مسار تشاركي يتطلب التشاور مع الأطراف الداخلية والخارجية المتدخلة (بما في ذلك الطرف الاجتماعي).

وتهدف هذه العملية إلى تعزيز المقاربة التشاركية وضمان التفاعل بين جميع الأطراف المتدخلة، الداخلية والخارجية، لتكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد داخل الهياكل العمومية.

في هذا الإطار، اعتمدت تونس عدة استراتيجيات ومبادرات في مجال الحوكمة والتوقي من الفساد وهي تشكل أطراً ومنطلقات تستند لها خلايا الحوكمة، لإعداد خطط عمل تهدف إلى تحقيق الرؤى والتطلعات والأهداف المرسومة.



15 تتمثل هذه الوثائق في برامج العمل السنوية والبرامج التنفيذية و عقود البرامج و عقود الأداء و عقود الأهداف...

كما ينبغي أن تكون خطة العمل الخاصة بالحوكمة منسجمة مع الاستراتيجيات المذكورة أعلاه<sup>16</sup> وأن تكون مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية واضحة. ويرتكز التخطيط على التقييم بأثر رجعي للمشاريع في طور الإنجاز وفق مقاربة تشاركية.

## 1. مسار التخطيط

يعتبر التخطيط مسارا تشاركيا، لذلك فإنه يتطلب تنظيم الاجتماعات مع الهياكل الداخلية والأطراف الخارجية المتدخلة بهدف تحديد مخاطر الفساد المعرض إليها الهيكل العمومي وضبط الأولويات والإجراءات المستوجبة ودور كل طرف متدخل.



### 1.1. تحليل المشاكل والمخاطر

يتولى كل هيكل مسؤول عن المجال المعني بالتنسيق مع بقية الهياكل الداخلية ذات العلاقة، قصد تحليل المشاكل المطروحة ومخاطر الفساد من خلال اتباع المراحل التالية:

<sup>16</sup> من الناحية العملية، يتم إعداد خطة عمل تمتد على 3 سنوات وتحين سنويا.

### أ) تحليل السياق الخارجي:

1. ضبط خارطة الأطراف ذات العلاقة بنشاط الهيكل العمومي ومسك سجل يتضمن المعطيات والبيانات الخاصة بها.
2. تحديد العلاقات القائمة بين جميع الأطراف المتدخلة والهيكل العمومي.
3. تحليل أدوار كل طرف ومصالحه وقدرته على التأثير في نشاط الهيكل.

### ب) تحليل السياق الداخلي:

1. تقديم الهيكل التنظيمي للهيكل العمومي.
2. تحديد أهم الهياكل الإدارية المتدخلة وبيان مهامها ومسؤولياتها في تكريس الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد.
3. تحديد المسارات الإجمالية والوظائف الحساسة أو الأكثر عرضة لمخاطر الفساد.

### ج) ضبط خارطة مخاطر الفساد:

1. توصيف مخاطر الفساد.
2. تحديد الأطراف الداخلية و/ أو الخارجية التي قد يؤدي تفاعلها إلى المس بالنزاهة.
3. تحليل مستوى الخطر (من حيث احتمال حدوثه وأثره).
4. تقييم فعالية أنظمة الرقابة الموجودة.
5. ترتيب المخاطر الرئيسية حسب الأولوية.

### د) تحليل المشاكل المتعلقة بالنزاهة والشفافية ومشاركة المواطنين بالنسبة لكل مجال مع ضرورة:

1. مراعاة الأحكام القانونية والتدابير العملية التي تسمح بتنفيذها.
2. توصيف مواطن القوة والضعف في منظومة تنفيذ الأحكام القانونية المتعلقة بمبادئ الحكم الرشيد في مختلف مجالات نشاط الهيكل العمومي.
3. منح الأولوية للمشاكل التي لها تأثير هام ومباشر على أداء الهيكل العمومي وثقة المواطنين فيه.

## 2.1. تحديد منهج التدخل (الأهداف، النتائج، التدابير / الأنشطة)

لتحديد منهج التدخل، يُقترح استخدام منهجية الإطار المنطقي، وهي أداة تساعد على تحليل الأفكار وتقديمها بشكل مبسط.

يتولى كل هيكل مسؤول عن المجال المعني تقديم منهج التدخل الذي سيتم اتباعه في المجال المعني وفقاً للمراحل التالية:

1. تحديد الأهداف من خلال إعادة صياغة الوضعيات السلبية التي تم تحديدها خلال مرحلة تحليل المشاكل، في شكل وضعيات مرغوبة وواقعية (الأهداف - التحسينات التي يتعين تحقيقها على المدى المتوسط).
2. تحديد النتائج (الإنجازات الفعلية التي سيتم تحقيقها خلال سنة أو سنتين) والتي من شأنها أن تساعد على بلوغ الأهداف المرسومة.
3. تحديد التدابير (مجموعة متجانسة من الأنشطة) لتحقيق النتائج.
4. التثبت من وجود علاقة سببية للتأكد من توافق وتكامل الأهداف والنتائج المنتظرة والتدابير والأنشطة.
- ويمكن إدخال بعض التعديلات على النتائج والتدابير أو الأنشطة (إذا كانت متلائمة وضرورية لتحقيق الأهداف) أو حذفها (إذا كانت غير متلائمة أو دون جدوى أو لا يمكن تحقيقها).
5. ضبط مؤشرات قياس الأداء مع المعطيات المقيسة المستهدفة.
6. يمكن تعديل منهج التدخل حسب الموارد المتاحة عند الضرورة.
7. تفصيل الأنشطة مع تحديد المسؤوليات وأجال الإنجاز.

## 3.1. تحديد نظام المتابعة والتقييم وضبط المؤشرات

تبرز أهمية هذه المرحلة من خلال إتاحة فرصة متابعة تنفيذ خطة العمل وتقييم إنجازها، حيث يتولى كل هيكل مسؤول عن المجال المعني ضبط مؤشرات قياس الأداء المناسبة لمجالات تدخله والتي ستمكن، سنوياً، من قياس نسبة التقدم في تحقيق الأهداف المضبوطة.

تتساور خلية الحوكمة مع الهياكل المسؤولة عن المجالات المعنية بخصوص نظام جمع المعطيات، إذ يتم العمل على تحديد طبيعة المعطيات التي سيتم تجميعها وكيفية توزيع المسؤوليات بخصوص المتابعة وأجال التنفيذ.

## 4.1. تقدير الموارد

حتى تكون خطة العمل قابلة للإنجاز، يتعين أن تكون الأهداف متناسبة مع الموارد المتاحة، وهو ما يستوجب تقدير الموارد اللازمة لتنفيذ خطة العمل.

ويقدر كل هيكل مسؤول عن المجال المعني الموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة حسب مجال تدخله. ويمكن مراجعة خطة العمل، عند الاقتضاء، حسب أولويات الهيكل العمومي، حيث يتم التقليل في عدد الأنشطة وفق الموارد المتاحة أو المتوفرة.<sup>17</sup>

تقوم خلية الحوكمة بتجميع المساهمات والمقترحات التي توصلت بها من بقية الهياكل وتعد مقترح الميزانية التقديرية اللازمة لإنجاز خطة العمل في مجملها باعتبارها تمثل هيكل "ميسرا" لمسار إعداد الخطة وكذلك هيكل "منسقا" مع بقية الهياكل صلب الهيكل العمومي وباعتبارها أيضا طرفا رئيسيا ومحوريا في صياغة الجزء الخاص بالحوكمة في خطة العمل.

## 5.1. التشاور حول خطة العمل والمصادقة عليها

### أ- التشاور حول خطة العمل:

تعتبر لجنة الحوكمة الإطار الأنسب لمزيد التشاور والتوافق بين مختلف الهياكل حول خطة العمل قبل عرضها على رئيس الهيكل العمومي للمصادقة.

ونظرا لكون خلية الحوكمة تؤمن الكتابة القارة للجنة الحوكمة فإنها تتولى تنظيم اجتماعاتها والدعوة لانعقادها.

ويمكن أن تناقش اللجنة النقاط التالية:

- جودة تحليل السياق الداخلي والسياسات الخارجية والمشاكل ومخاطر الفساد،
- دقة الأهداف والنتائج والتدابير،
- تناسق خطة العمل مع الأطر الاستراتيجية الأخرى،
- وضوح توزيع المسؤوليات عند الإنجاز،
- توفر مؤشرات مضبوطة ومعطيات مقيسة مرجعية وتوفر المعطيات اللازمة لقياسها،
- الميزانية التقديرية.

وتوجه خلايا الحوكمة على مستوى الولايات والبلديات والمؤسسات والمنشآت العمومية خطط عملها إلى الوزارات التي تخضع لإشرافها.

17 بالنسبة للولايات، ونظرا لعدم إفرادها بميزانيات خاصة بها، فإنه تتم مناقشة خطة العمل والموارد اللازمة لإنجازها مع سلطة الإشراف.

## ب- المصادقة على خطة العمل:

تعرض خلية الحوكمة مشروع خطة العمل على رئيس الهيكل العمومي للمصادقة. وهي مدعوة لإعداد مشروع المذكرة التي ستتم إحالتها لاحقا مع تضمينها المقترحات والاستنتاجات التي تم التوصل بها حول كل نقطة من النقاط التي تمت مناقشتها. ولرئيس الهيكل أن يصادق على خطة العمل أو يحيلها للتعديل.

ويتم نشر خطة العمل الخاصة بالهيكل، بعد المصادقة عليها، تكريسا لمبدأ الشفافية.<sup>18</sup>

## 2. دور مختلف الهياكل المعنية

يتطلب إعداد خطة العمل مشاركة مختلف الأطراف ذات العلاقة. وتقوم خلية الحوكمة باعتبارها هيكلًا ميسرًا لمسار إعداد الخطة بتجميع وصياغة اقتراحات الهياكل المشاركة في التخطيط.

ونظرًا لكون خلية الحوكمة المسؤول المباشر على عملية التخطيط في مجال تكريس الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد (النزاهة والشفافية ومشاركة المواطنين...) فإنه من الأنسب أن تقوم بتنظيم اجتماعات للتشاور حول مراحل التخطيط ومسؤوليات كل هيكل وتوفير المساندة المنهجية اللازمة عند الاقتضاء.

بالإضافة إلى التنسيق بين الأطراف المعنية بمسار التخطيط خلال جميع مراحل التخطيط، لخلية الحوكمة تشريك:

- المكلف بالنفذ إلى المعلومة: بالنظر إلى أهمية دوره في عملية التخطيط في مجال الشفافية،
- هياكل رقابة التصرف ومكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة نظرا لأهمية دورهما في مسار التخطيط والتقييم،
- هياكل الرقابة العامة والهيئات المستقلة باعتبار أن تقاريرها تعتبر مصدرا للمعلومات الضرورية لعملية التخطيط.

كما تضطلع كل من لجنة الحوكمة، وكل هيكل مماثل، والإدارة المركزية والمجالس الجهوية والمجالس البلدية بدور هام خلال كل مراحل التخطيط.

هذا ويقترح أن يوجه رئيس الهيكل العمومي مذكرة داخلية لجميع الهياكل وذلك بهدف:

- توضيح مسار التخطيط وبرنامج الإنجاز وكيفية تأمين التعاون مع خلية الحوكمة.
- تحديد مساهمة كل هيكل خلال كافة مراحل التخطيط.
- تحديد هيكل مسؤول بالنسبة لكل مجال أو ميدان للحوكمة.

18 الفصل 6 من القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرخ في 24 مارس 2016 المتعلق بالحق في النفاذ إلى المعلومة.

### 3. محتوى خطة العمل

تتضمن خطة العمل التزامات كل هيكل في مجال الحوكمة والتوقي من الفساد ومختلف الأنشطة اللازمة لتنفيذ هذه الالتزامات<sup>19</sup>.

ويمكن أن تحتوي خطة العمل على العناصر التالية:

- تحليل السياق الخارجي وخارطة الأطراف المتدخلة،
- تحليل السياق الداخلي وخارطة الأطراف المتدخلة،
- خارطة مخاطر الفساد،
- منهج التدخل،
- وصف مسار إعداد خطة العمل،
- الأنشطة السنوية،
- نظام المتابعة،
- حوصلة لمؤشرات قياس الأداء.

19 تم إعداد نموذج خطة عمل وكيفية صياغتها وهي مدرجة بالملحق عدد 4



## الملحق عدد 4: أنموذج خطة العمل الخاصة بالحوكمة

### المحور الأول: تحليل السياقات

#### 1. تقديم المهمة (وذكر الهيكل العمومي المعني)

وصف مهام الهيكل العمومي، وعند الضرورة، وصف علاقاته مع هيكل الإشراف أو الهياكل الخاضعة لإشرافه.

#### 2. تحليل السياق الخارجي وضبط خارطة الأطراف المتدخلة

تحديد الأطراف الخارجية الرئيسية المتدخلة ذات العلاقة بنشاط الهيكل العمومي وبيان طبيعة العلاقات القائمة حسب المعايير التالية :

- قطاع/ مجالات الاهتمام أو التدخل،
- طبيعة العلاقات القائمة مع الهيكل العمومي،
- القدرة على دعم سياسة ما أو معارضتها (مصفوفة المصلحة/التأثير)،

(1) اسم الهيكل العمومي	(2) صنف الهيكل العمومي	(3) مجال الاهتمام	(4) مجالات خصوصية	(5) طبيعة العلاقات القائمة مع الهيكل العمومي	(6) القدرة على دعم سياسة ما أو معارضتها

#### 3. تحليل السياق الداخلي

- تقديم الهيكل التنظيمي للهيكل العمومي،
- تقديم الهياكل الرئيسية المتدخلة في مجال تعزيز الحوكمة والتوقي من الفساد وبيان صلاحياتها بالنسبة لكل مجال من مجالات الحوكمة المدرجة ضمن خطة العمل.

#### مجال الحوكمة عدد 1

الهيكل المسؤول	
الصلاحيات الرئيسية للهيكل المسؤول عن المجال المعني	
الهيكل الأخرى المعنية وأدوارها الرئيسية	

#### مجال الحوكمة عدد 2

--	--

### 4. تحليل المشاكل والمخاطر

يعدّ تحليل المخاطر مساراً جماعياً تشارك فيه أغلب الهياكل الداخلية. وتتأثر جودة التحليل بصفة كبيرة بمسار تجميع المعلومات كما يعتمد هذا التحليل على الإلمام بالأطراف ذات العلاقة. هذا ويمكن اعتماد المقاربة التشاركية خلال مرحلة التخطيط واستعمال وسائل التبسيط من تحديد وضبط مخاطر الفساد الكبرى التي تتطلب تدخل الهيكل العمومي.

كما أن خلية الحوكمة مدعوة إلى التنسيق مع كل الهياكل لضبط المخاطر وكيفية التصرف فيها بالنسبة لكل مجال من مجالات الحوكمة وتحديد الهيكل المسؤول ووصف المشاكل الرئيسية التي لا بد من دراستها ومعالجتها لتطوير الحوكمة.

مجال الحوكمة	المشاكل الرئيسية

وحتى يتمكن كل هيكل من تحديد الخطر وقياس درجة أولويته، يتعين المرور بأربعة مراحل:

1. وصف المخاطر المحتملة والخروقات،
2. تحليل مستوى الخطر،
3. تقييم مدى نجاعة أنظمة الرقابة الحالية،
4. تحديد الأولويات وتركيز العمل على مجابقتها.

## المحور الثاني: تقديم خطة العمل ومسار إعدادها وتحسينها

### 1. التناسق مع وثائق التخطيط الوطنية والداخلية

تقديم خطة العمل بصفة إجمالية مع الإشارة إلى:

- ⊠ الالتزامات السياسية الوطنية في مجال الحوكمة الرشيدة والتوقي ومكافحة الفساد ومساهمة خطة العمل في تحقيق هذه الأهداف،
- ⊠ وثائق التخطيط الداخلية للهيكل العمومي ومساهمة خطة العمل في تحقيق هذه الأهداف.

### 2. مسار التخطيط

وصف التمشي المعتمد في التخطيط بإيجاز مع التنصيص خاصة على:

- ⊠ تركيبة فريق العمل والهيكل المتدخلة وأدوارهم المختلفة،
- ⊠ التوافقات بين الهياكل الداخلية (بما فيها الهياكل الممثلة داخل لجنة الحوكمة أو أي هيكل جماعي مماثل)، والهياكل الأخرى المتدخلة في مجال الحوكمة والتوقي ومكافحة الفساد،
- ⊠ الاستشارات مع المجتمع المدني.

### 3. تقديم خطة العمل الخاصة بالحوكمة

- ⊠ تقديم خطة العمل بصفة إجمالية،
- ⊠ تقديم لمحة حول مسار تحسين خطة العمل الخاصة بالحوكمة.

## خطة العمل الخاصة بالوحدة

ملاحظات	مؤشرات قيس الأداء	النتائج المنتظرة	الآجال: بداية/نهاية	الأنشطة	المشاريع	مؤشرات قيس الأداء	الأهداف	المجال الأول
				الإنجاز المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف التخصصية الأطراف المتكحلة الرئيسية المتنعون و الفئات المستهقة	1	1	
					تقديم المشروع الهدف العام الأهداف التخصصية الأطراف المتكحلة الرئيسية المتنعون و الفئات المستهقة	2	2	
						3	3	
ملاحظات	مؤشرات قيس الأداء	النتائج المنتظرة	الآجال: بداية/نهاية	الأنشطة	المشاريع	مؤشرات قيس الأداء	الأهداف	المجال الثاني
						1	1	
						2	2	

ملاحظات	مؤشرات قيس الأداء	النتائج المنتظرة	الآجال: بداية/نهاية	الأنشطة	المشاريع	مؤشرات قيس الأداء	الأهداف	المجال ...
						- 3		
				الإنجاز المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الرئيسية المتفقون و الفئات المستهدفة	1	1	
					تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الرئيسية المتفقون و الفئات المستهدفة	2	2	
					- 3	- 3		

---

الجزء الثالث :

**التنفيذ**

---



## جذاذة المحور عدد 1: مدونة السلوك

العلاقات الوظيفية الداخلية	تقديم المحور والمراجع القانونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنسيق مع الهيكل المكلف بالموارد البشرية لمتابعة التعريف بمدونة السلوك والتوعية بها والتكوين بخصوصها لضمان تطبيقها.</li> <li>- التنسيق مع هيكل التدقيق/التفقد لإعداد مخططات تضمن حسن تطبيق مدونة السلوك وتأمين متابعتها.</li> <li>- الهياكل التنفيذية: ملاءمة المدونة مع خصوصيات الهيكل العمومي، المشاركة في إعداد مدونة سلوك خصوصية أو قطاعية والمساهمة في التوعية والتكوين.</li> <li>- الهيكل المكلف بالاتصال: إعداد وتنفيذ استراتيجية اتصالية حول تطبيق المدونة.</li> </ul>	<p>طبقا للأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016، تسهر خلايا الحوكمة على احترام مدونات السلوك والأخلاقيات المهنية وتبنيها من قبل الموظفين من خلال التوعية والتكوين.</p> <p>وتوضح مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي المصادق عليها بمقتضى الأمر الحكومي عدد 4030 لسنة 2014 علاقات العون العمومي في محيطه الداخلي (مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه) وفي محيطه الخارجي (علاقاته مع المواطنين ووسائل الإعلام).</p> <p>كما تم التعرض في المدونة إلى مسألة التصريح بالمكاسب والمصالح وقبول الهدايا والفوائد وغيرها من الامتيازات والنشاط الموازي.</p>
العلاقات الوظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة	الرهانات/ النتائج المنتظرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل الإداري المكلف بالحوكمة برئاسة الحكومة: الاستشارة، مراجعة مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي وإبداء الرأي حول مدونات السلوك الخصوصية والقطاعية.</li> <li>- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد: التثبيت من التصريح بالمكاسب والمصالح وتبادل المعلومات مع خلية الحوكمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم ثقة المواطن في الهيكل العمومي.</li> <li>- اطلاع الأعوان المنتمين إلى الهيكل العمومي على مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي واستيعابهم لمضمونها.</li> <li>- مشاركة الأعوان في صياغة مدونة السلوك الخاصة بالهيكل الذي ينتمون إليه، أو مدونة السلوك القطاعية، بطريقة فعالة ويتبنونها ويطبقونها.</li> <li>- التصريح بالمكاسب والمصالح والهدايا والفوائد وغيرها من الامتيازات.</li> <li>- تأطير الأنشطة الموازية ونجاعة الوسائل الوقائية والرقابية المعتمدة.</li> </ul>



**مؤشرات الأنشطة:**

- صياغة مدونة سلوك خصوصية وتعميمها.
- إعداد تقارير دورية حول الحوكمة تتضمن التقدم في تطبيق المدونة وفوارق الإنجاز وتدابير التحسين.
- عدد وثائق التوعية والتكوين المعدة للغرض.
- عدد العرائض المتعلقة بعدم احترام مدونة السلوك التي تمت معالجتها.
- عدد وضعيات تضارب المصالح غير المعلنة والتي تم رصدها.

**مؤشرات النتائج:**

- نسبة الأعوان الملتزمين بمدونة السلوك من مجموع الأعوان المنتمين للهيكل العمومي.
- اقتراحات تحسين محتوى مدونة السلوك التي تم تنفيذها فعلياً.
- نسبة استيعاب مضمون مدونة السلوك (من خلال إنجاز استطلاعات دورية).
- نسبة الأعوان العموميين الخاضعين لقانون التصريح بالمكاسب والمصالح الذين قدموا تصاريحهم.
- نسبة وضعيات تضارب المصالح التي تمت تسويتها من جملة الوضعيات التي تم الكشف عنها.

- التثبيت من تعميم مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي بين الأعوان والتطبيق الدقيق للإجراءات المتعلقة بها من قبل الهيكل المكلف بالموارد البشرية (سجل محين حول نشر وتعميم المدونة).
- تكليف فريق متعدد الاختصاصات بمواءمة المدونة مع خصوصيات الهيكل العمومي وإعداد مدونة سلوك خصوصية.
- وضع استراتيجية اتصالية لتعميم ونشر مدونة السلوك ووسائل اتصالية مناسبة (دليل، فيديو، معلقات ...) والعمل على تنفيذها وتطويرها وضمان ديمومتها.
- إعداد استمارات وتوزيعها بصفة دورية على الأعوان للتثبيت من مدى اطلاعهم على مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي و/أو مدونة السلوك الخاصة بالهيكل العمومي الذي ينتمون إليه أو مدونة السلوك القطاعية.
- تنظيم دورات توعوية بالتنسيق مع الهيكل المكلف بالموارد البشرية للتعريف بمدونة السلوك والتصريح بالمكاسب والمصالح، قبول/ منح الهدايا وممارسة الأنشطة الموازية.
- ضبط نظام تحفيزي حول احترام مدونة السلوك ومراقبة تطبيقها، بالتنسيق مع الهيكل المكلف بالموارد البشرية (تثمين السلوكيات المثلى، وضع نظام للرقابة الدورية، إدراج المدونة في نظام التنفيل بالنسبة للترقيات والمناظرات...)
- التثبيت، بصفة دورية، من قيام الأعوان العموميين المعنيين بالتصريح بالمكاسب والمصالح بالتصريح.
- اقتراح وتركيز إجراءات التصرف في الهدايا والامتيازات الأخرى والأنشطة الموازية حسب المعايير الدولية المعتمدة.

المخاطر والتدابير التصحيحية

**المخاطر**

- صعوبات في مراقبة مدى الالتزام بمدونة السلوك.

**التدابير التصحيحية**

- تعزيز التوعية والتكوين حول أهم المخاطر والمهن الأكثر عرضة لمخاطر الفساد.
- تعزيز أنظمة الوقاية والرقابة.

## جذاذة المحور عدد 2: التوقي من الفساد

العلاقات الوظيفية الداخلية	تقديم المحور والمراجع القانونية
<p>- التنسيق مع هياكل التصرف في المخاطر والجودة ورقابة التصرف والعلاقات مع المواطن في إطار فريق عمل وكذلك مع الهياكل التنفيذية لإعداد خارطة مخاطر الفساد وتحديد آليات التوقي منها ومتابعة تنفيذها.</p> <p>- التنسيق مع هياكل التدقيق والتفقد لإعداد خارطة المخاطر وتحليل المعطيات والمتابعة وتحديد آليات تحسين منظومة التوقي المعتمدة.</p>	<p>طبقا للأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016، تكلف خليا الحوكمة بـ: " العمل والمساهمة في وضع البرامج والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية وخطط العمل لتكريس الحوكمة والوقاية من الفساد."</p> <p>كما تسهر خلية الحوكمة بالتعاون الوثيق مع رئيس الهيكل الذي تنتمي إليه على التعاون مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد لاحترام مقتضيات القانون الأساسي عدد 10 لسنة 2017 المؤرخ في 7 مارس 2017 المتعلق بالإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين والقانون عدد 46 لسنة 2018 المؤرخ في 1 أوت 2018 المتعلق بالتصريح بالمكاسب والمصالح وبمكافحة الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح.</p>
العلاقات الوظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة	الرهانات/ النتائج المنتظرة
<p>• الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد: - تبادل المعلومات غير السرية ومتابعة ملفات شبهات الفساد. - التنسيق بخصوص التصريح بالمكاسب والمصالح وحماية المبلغين.</p>	<p>• تحديد مكامن مخاطر الفساد وتحيينها سنويا وبلورة آليات التوقي منها ومتابعة تفعيلها.</p>

**مؤشرات الأنشطة:**

- عدد اجتماعات التنسيق مع مختلف الهياكل الإدارية.
- عدد التقارير المنجزة في كل مجال.
- نسبة تغطية خارطة مخاطر الفساد مقارنة بالمصالح والمسارات التي يقوم بها الهيكل العمومي.
- عدد مقترحات تدابير التوقي من الفساد المعتمدة فعليا حسب كل مجال (الصفقات، الموارد البشرية...).
- عدد قرارات حماية المبلغين الموجهة إلى الهيكل العمومي.
- عدد الأعوان المعنيين بالتصريح الذين قاموا بالتصريح بمكاسبهم ومصالحهم.

**مؤشرات النتائج:**

- آجال ختم الملفات أو العرائض المتعلقة بشبهات الفساد.
- نسبة المطابقة لمقتضيات القانون المتعلق بالتصريح بالمكاسب والمصالح.
- نسبة قرارات حماية المبلغين المفعلة مقارنة بمجموع قرارات الحماية الموجهة إلى الهيكل العمومي.
- نسبة مخاطر الفساد التي تم الحد منها مقارنة بمخاطر الفساد المرتبطة بنشاط الهيكل.
- درجة التقدم في تحسين مؤشر إدراك الفساد على المستوى الوطني.

- إعداد قائمة الوثائق والتقارير والدراسات والتوصيات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بمخاطر الفساد (تقارير الرقابة الداخلية، تقارير التفتيش) والنظر مع رئيس الهيكل في تعميمها بموجب مذكرة داخلية.
- تكوين قاعدة بيانات لتحديد ومعالجة وتحليل مخاطر الفساد في مختلف مجالات نشاط الهيكل العمومي والحرص على تحيينها.
- إعداد خارطة مخاطر الفساد بالاعتماد على المعطيات والتقارير الصادرة عن الهياكل المتخصصة وعلى تحليل الوضعية الموجودة وذلك بالتعاون والتوافق مع هياكل التنفيذ وهياكل المساندة وهياكل الرقابة.
- تحديد المخاطر الكبرى والمجالات ذات الأولوية بالتوافق مع الأطراف ذات العلاقة داخل الهيكل العمومي.
- المساهمة في متابعة التطبيق السليم لقواعد التوقي من الفساد بخصوص التراخيص الإدارية، المزايدات العلنية، الصفقات العمومية وعقود اللزمات وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- المساهمة في تحليل التقارير حول الشكاوى المقدمة من قبل المواطنين والحرفاء والمجتمع المدني والشركاء، وتحديد الإشكاليات المحتملة بخصوص احترام قواعد الحوكمة والتوقي من الفساد.
- تلقي طلبات الحصول على المعطيات أو القيام بالبحوث الصادرة عن الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بخصوص شبهات الفساد ذات العلاقة بالهيكل العمومي أو أعوانه.
- إعداد الردود على الأسئلة الواردة من قبل مجلس نواب الشعب المتعلقة بالحوكمة وشبهات الفساد.
- التعاون مع التقديية وبقية الهياكل ذات العلاقة (التدقيق، لجان التحقيق)، وذلك للتأكد من جدية شبهات الفساد، مع الإشارة وأنه في بعض الحالات تقوم خلية الحوكمة بالتحقيق في المسائل التي لا تستوجب بحثا من نوع خاص أو تقنيات معينة.

- الحث على تعيين الهيكل الإداري المختص لتلقي الإبلاغات عن شبهات الفساد المحالة من الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد والتقصي فيها.
- التفاعل مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بخصوص توفير المعطيات ومآل البحوث عن طريق وزارة الإشراف.
- مساعدة الهيكل المكلف بالموارد البشرية في تطبيق مقتضيات قانون التصريح بالمكاسب والمصالح وعند تطوير قاعدة بيانات المصححين.
- التثبت من تبادل المعطيات مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بخصوص التصاريح بالمكاسب والمصالح.
- التنسيق مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بخصوص حماية المبلغين داخل الهيكل العمومي.
- التثبت من عدم اتخاذ أي تدابير انتقامية ضد المبلغين عن الفساد.
- متابعة تنفيذ قرارات حماية المبلغين.
- التنصيص في التقارير الدورية والتقارير الخصوصية على الفروقات التي تتم ملاحظتها واقتراح تدابير وقائية وتصحيحية.

## المخاطر والتدابير التصحيحية

### المخاطر

- ضعف تنظيم وظائف الرقابة ومتابعة الأداء والعلاقات مع المواطن.
- محدودية المساندة من قبل الهيكل فيما يتعلق بالتواصل حول المعلومات في المجالات التي تنطوي على مخاطر هامة.
- محدودية التعاون بين هياكل الرقابة والهيكل التنفيذية.

### التدابير التصحيحية

- تقريب الوظائف المتكاملة لتحسين وظيفة الحوكمة والتوقي من الفساد: التصرف في المخاطر والجودة.
- توخي مقاربة تشاركية للعمل في إطار فرق.
- تفعيل آليات التحسيس والتكوين داخل الهيكل العمومي.

## جذاذة المحور عدد 3: نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة

العلاقات الوظيفية الداخلية	تقديم المحور والمراجع القانونية
<ul style="list-style-type: none"><li>- الهيكل المكلف بالموارد البشرية لإعداد المخططات السنوية للتكوين.</li><li>- كل الهياكل: لضبط الحاجيات في مجال التكوين.</li><li>- الهيكل المكلف بالاتصال: إعداد وتفعيل وسائل ومحامل اتصالية لتعزيز الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد.</li></ul>	<p>طبقا للأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016، فإنه من بين المهام الرئيسية لخلايا الحوكمة السهر على تحسيس مختلف الأطراف ذات العلاقة داخل الهيكل العمومي بمبادئ الحوكمة الرشيدة، وتعزيز قدراتهم لاكتساب وسائل وآليات التوقي من الفساد، ونشر ثقافة النزاهة والشفافية والتشاركية لتعزيز المساءلة والأداء.</p> <p>لذلك تساهم خلايا الحوكمة في إعداد وتنظيم دورات تكوينية وتحسيسية وتأمين الاتصال المناسب في المجال.</p>

العلاقات الوظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة	الرهانات/ النتائج المنظرة
<ul style="list-style-type: none"><li>- الهيكل الإداري المكلف بالحوكمة برئاسة الحكومة، هياكل الرقابة والتدقيق، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، هيئة النفاذ إلى المعلومة: التعريف ببرامج التكوين، المنتديات والملتقيات في مجال الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد والتنسيق بخصوص إعداد مخططات التكوين والحلقات التحسيسية والتوعوية التي تنظمها هذه الهياكل.</li><li>- هياكل التكوين /المؤسسات الجامعية المتخصصة: تنظيم تكوين متخصص، مذكرات ختم الدراسة ومشاريع البحث.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تحسيس وتكوين أعوان الهيكل العمومي بخصوص مبادئ الحوكمة الرشيدة.</li><li>- اعتماد أعوان الهيكل العمومي مبادئ الحوكمة الرشيدة في التخطيط وتنفيذ وتقييم أنشطتهم.</li></ul>

**مؤشرات الأنشطة:**

- برامج تكوين في مختلف محاور الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد.
- عدد محامل الاتصال التي يتم إعدادها واعتمادها داخل وخارج الهيكل العمومي لتعزيز الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد.
- الوثائق المنشورة على الخط.
- عدد البرامج المتعلقة بتحسين الحوكمة والمقترحة من داخل الهيكل العمومي.

**مؤشرات النتائج:**

- نسبة الأعوان المتكويين/ مقارنة بالعدد الجملي للأعوان الذين تمت دعوتهم للمشاركة في الدورات التكوينية.
- مؤشر الرضا حول الدورات التكوينية في مجال الحوكمة.
- نسبة مشاريع تحسين الحوكمة التي تم إنجازها مقارنة بعدد المشاريع المقترحة.

- تعزيز دور خلية الحوكمة كهيكل دعم ومساندة يسهل التعاون بين مختلف الأطراف المتدخلة ويعمل على نشر قيم النزاهة داخل الهيكل وخارجه.
- المشاركة في اختيار المكونين في مجال الحوكمة الرشيدة والتوقي من الفساد.
- المشاركة الفعالة في تنظيم ومتابعة وتقييم الدورات التكوينية حول الحوكمة والتوقي من الفساد.
- المساهمة في إعداد برامج تكوين لفائدة أعوان الهيكل العمومي في مجالات الحوكمة والتوقي من الفساد وإدراج محاور التكوين المتخصصة المرجعية والمتطورة انطلاقا من مرحلة التحسيس إلى غاية مرحلة الاكتساب بالتعاون مع سلطة الإشراف لضمان توفير التمويل اللازم.
- التخطيط، بالتعاون مع الهيكل المكلف بالموارد البشرية والأطراف المعنية، لتنظيم دورات تكوينية معمقة حول منهجية تحديد مخاطر الفساد لفائدة هياكل الرقابة (التدقيق والتفقد) والهيكل التنفيذية، وذلك بالاعتماد على المرجعية الوطنية للحوكمة "RNG" ومبادئ المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.
- إعداد منهجية عملية للحوكمة تقوم على متطلبات المرجعية الوطنية للحوكمة بدعم من رئيس الهيكل العمومي.
- تنظيم دورات تكوينية بالتعاون مع الهيكل المكلف بالموارد البشرية، لفائدة الأعوان الجدد حول تطبيق مدونة السلوك ومخاطر الفساد، بالإضافة إلى إعداد برنامج تكويني يتلاءم مع خصوصيات الهيكل العمومي.
- تعزيز ثقافة التصرف في المخاطر، وتعميم وسائل تحديدها من خلال تحليل السياق الداخلي والخارجي، ومنهجية تحديد وتحليل وتقييم مخاطر الفساد، ومنهجية التخطيط (الإطار المنطقي والمؤشرات)، وذلك في إطار ورشات العمل والدورات التكوينية المنظمة للغرض.

- تنظيم ملتقيات حول تأثير حوكمة الهيكل العمومي على أداء الموظفين وجودة الخدمات.
- إعداد برامج توعية وتحسيس ومحامل اتصالية مناسبة (معلقات، وثائق، موقع الواب) حول مبادئ الشفافية والمساءلة تبرز تأثير الحوكمة على أداء الهيكل العمومي، وذلك بالتعاون مع المكلفين بالاتصال.
- نشر تقارير النشاط على موقع واب الهيكل العمومي.
- دعوة الخبراء والمختصين في مجال الحوكمة والتوقي من الفساد لتأمين دورات تكوينية لفائدة أعوان الهيكل العمومي.

## المخاطر والتدابير التصحيحية

### المخاطر

- محدودية الدعم والمساندة من قبل الرؤساء بالهيكل العمومي.
- محدودية المقاربة التشاركية المعتمدة.
- عدم انخراط الأعوان.
- مقاربة منقوصة على مستوى الاندماج.

### التدابير التصحيحية

- تحليل الأطراف ذات العلاقة.
- التدريب في مجال التصرف في التغيير.
- تثمين الممارسات الفضلى.



## جذاذة المحور عدد 4: العلاقات مع المجتمع المدني

العلاقات الوظيفية الداخلية	تقديم المحور والمراجع القانونية
<p>- التنسيق مع الهياكل المكلفة بالاتصال والعلاقات مع المواطن والتعاون مع المجتمع المدني ومع الهياكل التنفيذية لتحديد مجالات التعاون مع المجتمع المدني.</p> <p>- التنسيق مع كل من المكلف بالإنفاذ إلى المعلومة لتدعيم التواصل والمجتمع المدني لتكريس الشفافية.</p> <p>- التنسيق مع الهيكل المكلف بالشؤون القانونية للتثبت من تفعيل مقتضيات الأمر الحكومي عدد 328 لسنة 2018 المؤرخ في 29 مارس 2018.</p>	<p>أوكلت لخلايا الحوكمة عملا بمقتضيات الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016، مهمة " تعزيز علاقة الإدارة بالمجتمع المدني في إطار دفع المسار التشاركي والتشاورى".</p> <p>كما تساهم خلايا الحوكمة في تفعيل آليات دعم مشاركة المجتمع المدني في مسار اتخاذ القرار ومتابعة أداء الهيكل العمومي (الأمر الحكومي عدد 328 لسنة 2018 المؤرخ في 29 مارس 2018 المتعلق بتنظيم الاستشارات العمومية).</p>

العلاقات الوظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة	الرهانات/ النتائج المنتظرة
<p>- الهيكل المكلف بالعلاقات مع منظمات المجتمع المدني.</p> <p>- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد: تبادل المعلومات مع خلايا الحوكمة حول شبكة الجمعيات الناشطة في مجال مكافحة الفساد والتي تشرف عليها الهيئة.</p> <p>- الوزارة المكلفة بالعلاقة مع مجلس نواب الشعب والأحزاب السياسية والمجتمع المدني.</p> <p>- مركز الإعلام والتكوين والدراسات والتوثيق حول الجمعيات بخصوص بيانات عن الجمعيات.</p>	<p>- تصنيف المجتمع المدني الهيكل العمومي كهيكل شفاف وخاضع للمساءلة.</p> <p>- انخراط المجتمع المدني في مسار تخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية وإسداء الخدمات للمواطن.</p> <p>- تثمين الرؤساء داخل الهيكل العمومي لدور المجتمع المدني كقوة اقتراح وتقييم الخدمات المسداة للمواطن.</p>



- إعداد خارطة حول منظمات المجتمع المدني الناشطة في مجال نشاط الهيكل العمومي وفي مجال الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد بالتوافق مع مختلف الأطراف ذات العلاقة خاصة منها الهيكل المكلف بالعلاقة مع المجتمع المدني والهيكل المكلف بالاتصال.

- تحديد مجالات التلاقي بين نشاط الهيكل ومجال نشاط منظمات المجتمع المدني بالتوافق مع مختلف الأطراف ذات العلاقة والهيكل المكلف بالاتصال.

- اختيار الهيكل العمومي لمنظمات المجتمع المدني، التي سيعقد معها شراكات، بالاعتماد على مبادئ الحوكمة الرشيدة ونشر المعايير المعتمدة في الاختيار.

- السهر على التواصل المستمر بخصوص المشاريع التي ينجزها الهيكل العمومي لتشريك المجتمع المدني في مختلف مراحل المشاريع.

- السهر على إتاحة المعلومات الضرورية للمجتمع المدني لتمكينه من ممارسة نشاطه وذلك بالتنسيق مع المكلف بالإنفاذ إلى المعلومة.

- المشاركة في جمع وتحليل المعطيات ومتابعة تفعيل الأمر الحكومي عدد 328 لسنة 2018 لاستغلالها في تقارير النشاط الثلاثية والسادسية والسنوية الخاصة بالحوكمة.

**مؤشرات الأنشطة:**

- خارطة محيئة لمنظمات المجتمع المدني المؤهلة لعقد شراكات مع الهيكل العمومي.

- عدد اتفاقيات التعاون الممضاة مع المجتمع المدني.

**مؤشرات النتائج:**

- نسبة مشاريع الشراكة المنجزة مع المجتمع المدني في مجال الحوكمة والتوقي من الفساد مقارنة بالعدد الجملي لمشاريع شراكة الهيكل مع المجتمع المدني.

- نسبة مشاركة المجتمع المدني في مرحلة التخطيط وتقييم الخدمات المسداة للمواطن.

### المخاطر والتدابير التصحيحية

#### المخاطر

- ضعف هيكله وتخصص منظمات المجتمع المدني.

- ضعف مساندة الرؤساء من داخل الهيكل العمومي لمشاركة المجتمع المدني في التخطيط وتقييم الخدمات المسداة للمواطن.

- ضعف الإلمام بمقتضيات الأمر الحكومي عدد 328 لسنة 2018 والإلمام بأهمية الاستشارات العمومية من قبل الأعوان العموميين.

#### التدابير التصحيحية

- تحسيس الأطراف ذات العلاقة داخل الهيكل العمومي لتثمين أهمية المقاربة التشاركية.

- اقتراح آليات لتحسين الاستشارات العمومية.

## جذابة المحور عدد 5: الشفافية والنفاز إلى المعلومة<sup>20</sup>

العلاقات الوظيفية الداخلية	تقديم المحور والمراجع القانونية
<p>- علاقة دعم وتنسيق مع المكلف بالنفاز إلى المعلومة (إذا ما تم تعيينه).</p> <p>- الاستئناس بالمعلومات الخاصة بالمتابعة والتقارير المتعلقة بالنفاز إلى المعلومة، التي يعدها المكلف بالنفاز، لإعداد خطة العمل وتقارير النشاط الخاصة بالحوكمة.</p>	<p>طبقا لمقتضيات القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرخ في 24 مارس 2016 المتعلق بالحق في النفاز إلى المعلومة، يتعين على الهياكل الخاضعة لأحكام هذا القانون أن تنشر وتحيين وتضع على ذمة العموم بصفة دورية وفي شكل قابل للاستعمال المعلومات المنصوص عليها بالفصل السادس من هذا القانون، وأن تعتمد نظاما يمكّن من الاستجابة لطلبات النفاز إلى المعلومة من قبل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين مع احترام معايير الأجال والصفة.</p> <p>كما أنه بالرجوع للأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016، تسهر خلايا الحوكمة على حسن تطبيق مبادئ الحوكمة والتوقي من الفساد، بالإضافة إلى نشر " ثقافة الحوكمة والشفافية وقيم النزاهة وحسن التصرف... "</p>

العلاقات الوظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة	الرهات/ النتائج المنتظرة
<p>- منظمات المجتمع المدني: لتجميع المقترحات والتقييم.</p> <p>- هيئة النفاز إلى المعلومة: التنسيق وتنظيم أنشطة مشتركة.</p>	<p>- تعزيز الثقة في الهيكل العمومي.</p> <p>- بلوغ رضا المواطنين ومنظمات المجتمع المدني ومختلف الأطراف ذات العلاقة بخصوص الآليات الموضوعة من قبل الهيكل العمومي لتيسير النفاز إلى المعلومة.</p> <p>- اعتبار المواطنين ومنظمات المجتمع المدني ومختلف الأطراف ذات العلاقة أن الهيكل العمومي شفاف.</p>

20 تم إعداد هذه الجذابة باعتبار أن خلية الحوكمة ليست مكلفة مباشرة بالنفاز إلى المعلومة. كما تم تفصيل مهام المكلف بالنفاز إلى المعلومة في الدليل الخاص بالنفاز (رابط التحميل): <https://www.oecd.org/mena/governance/access-to-information-guide-for-public-servants-tunisia-arabic.pdf>

## المنهجية المقترحة

## مؤشرات الأنشطة ومؤشرات النتائج

### مؤشرات الأنشطة:

- مسك سجل محيّن حول متابعة مطالب النفاذ إلى المعلومة والردود الصادرة في الغرض.
- إدراج جزء خاص بالنفاذ إلى المعلومة صلب التقارير الدورية لخلية الحوكمة.
- عدد الردود الصادرة حول مطالب النفاذ.

### مؤشرات النتائج:

- نسبة المعلومات المنشورة مقارنة بالمعلومات الواجب نشرها تلقائياً.
- نسبة الرد على مطالب النفاذ مقارنة بجملة المطالب الواردة.
- نسبة الإجابة في الأجل المحددة على طلبات النفاذ الواردة.
- نسبة القرارات الصادرة عن هيئة النفاذ إلى المعلومة لفائدة الهيكل العمومي/ جملة القرارات.

- التثبت من تعيين مكلف بالنفاذ إلى المعلومة بصفة رسمية داخل الهياكل المعنية والتحسيس بأهمية تفعيل مقتضيات القانون الأساسي المتعلق بالنفاذ إلى المعلومة.
- إمكانية مساندة المكلف بالنفاذ إلى المعلومة في تحديد نقاط قوة وضعف نظام النفاذ إلى المعلومة من خلال تحليل كيفية تنظيم وتوفير المعلومات الواجب نشرها استباقياً والإجراءات المستوجبة للغرض.
- التعاون مع المكلف بالنفاذ إلى المعلومة لاقتراح التدابير العملية ووسائل المتابعة الكفيلة بتفعيل المقتضيات القانونية ذات العلاقة، وتحديد مؤشرات يتم إدراجها في خطة العمل الخاصة بالحوكمة.
- إدراج توصيات تتعلق بتحسين النفاذ إلى المعلومة (إحداث موقع واب رسمي، بلورة نظام لتصنيف الوثائق الإدارية...) من قبل المكلف بالنفاذ، صلب تقارير النشاط الثلاثية والسادسية والسنوية الخاصة بالحوكمة.

## المخاطر والتدابير التصحيحية

### المخاطر

- رفض التنسيق.
- ضعف نظام المعلومات وموقع واب الهيكل العمومي.
- عدم القدرة على النفاذ إلى بعض المعلومات داخل الهيكل العمومي.
- ضعف التحسيس بأهمية حق النفاذ إلى المعلومة ومبدأ الشفافية.
- محدودية إعداد وسائل الاتصال.

### التدابير التصحيحية

- التنسيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة داخل الهيكل العمومي.
- اعتماد خطة عمل لملاءمة نظام المعلومات وموقع الواب، للواجبات القانونية المتعلقة بالنفاذ إلى المعلومة.
- اعتماد إجراءات ووسائل تحدد بدقة المعلومات الواجب إنتاجها ونشرها.
- تحسيس جميع المصالح/ الأطراف ذات العلاقة بدور الشفافية في ترسيخ الحوكمة والتوقي من الفساد.
- اعتماد خطة تأهيل وسائل تبادل المعلومات داخل الهيكل.

## جذاعة المحور عدد 6: المساهمة في إعداد الوثائق الاستراتيجية وإبداء الرأي في مشاريع النصوص القانونية

العلاقات الوظيفية الداخلية	تقديم المحور والمراجع القانونية
<p>- الهياكل المكلفة بالتخطيط (مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة) ورقابة التصرف: الإلمام بمسار التخطيط (الإجراءات والمخرجات).</p> <p>- لجان التخطيط والتقييم: المشاركة و/ أو الحصول على محاضر الجلسات والتوصيات.</p> <p>- الهيكل المكلف بالشؤون القانونية: إبداء الرأي في مشاريع النصوص القانونية والإجراءات من حيث مطابقتها لمبادئ الحوكمة.</p>	<p>ينص الفصل 5 من الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 على أن خلايا الحوكمة: تعمل وتساهم في وضع البرامج والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية وخطط العمل لتكريس الحوكمة والوقاية من الفساد وتسهر على حسن تنفيذها والقيام بتقييمها وفق المعايير والمؤشرات المعتمدة في هذا المجال.</p> <p>كما تبدي خلايا الحوكمة رأيها في: " مشاريع النصوص القانونية والترتيبية سواء منها المعروضة على الهيكل العمومي الذي تنتمي إليه الخلية في إطار الاستشارة أو تلك المقترحة منه."</p>
العلاقات الوظيفية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة	الرهانات/ النتائج المنتظرة
<p>- وزارة الإشراف: الإلمام بالمخطط القطاعي، التقييم نصف المرحلي والمذكرة التوجيهية للمالية.</p> <p>- الوزارة المكلفة بالتنمية والاستثمار والتعاون الدولي: المخططات العامة، القطاعية والجهوية.</p> <p>- الهيكل الإداري المكلف بالحوكمة برئاسة الحكومة والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد: الاستراتيجية الوطنية للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، استراتيجية تحديث الإدارة.</p> <p>- وحدة الإدارة الإلكترونية والإدارة العامة للإصلاحات والدراسات المستقبلية برئاسة الحكومة: التعريف بشراكة الحكومة المفتوحة واستراتيجية تحديث الإدارة.</p>	<p>- إعداد الوثائق الاستراتيجية ومشاريع النصوص القانونية وفق مقاربة تشاركية تشمل كل الأطراف ذات العلاقة.</p> <p>- اعتماد منهجية واضحة لإعداد وثائق التخطيط الاستراتيجي وفق إطار تحيين طويل، متوسط وقصير المدى.</p> <p>- صياغة الترابط بين الأهداف الاستراتيجية، والأهداف العملية والموارد اللازمة وفق نظام حسابي يعتمد على تحليل الكلفة لتيسير بلوغ الأهداف.</p> <p>- اعتماد رسمي لنظام متابعة وتقييم السياسات العمومية.</p>

## المنهجية المقترحة

## مؤشرات الأنشطة ومؤشرات النتائج

### مؤشرات الأنشطة:

- عدد التقارير الخصوصية حول إعداد الوثائق الاستراتيجية والنصوص القانونية والترتيبية.
- عدد مقترحات تفعيل مطابقة الوثائق لقواعد الحوكمة الرشيدة.
- عدد الاستشارات المنظمة.

### مؤشرات النتائج:

- نسبة مقترحات تحسين الوثائق الاستراتيجية التي تم اعتمادها/ المقترحات المقدمة.
- نسبة الآراء المقدمة حول الوثائق الاستراتيجية مقارنة بمجموع الوثائق الاستراتيجية.
- نسبة الآراء التي تم إبدائها حول مشاريع النصوص القانونية/ جملة النصوص التي تم إعدادها.

- تقييم تناسق البرامج والوثائق الاستراتيجية مع مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال التأكد من:
  - إعدادها بالاعتماد على استشارات عمومية للأطراف ذات العلاقة من خارج الهيكل العمومي.
  - تحديد أدوار ومهام مختلف الهياكل المعنية بطريقة واضحة وموثقة.
  - الأخذ بعين الاعتبار كلفة تنفيذ السياسات العمومية بما يعزز مصداقية الهيكل العمومي وثقة الأطراف ذات العلاقة.
  - إعداد واعتماد نظام متابعة نصف مرحلي للإنجازات وتقييم السياسات العمومية.
  - التأكد من أنّ السياسات العمومية تعزز التحسين المستمر وتأخذ بعين الاعتبار مبادئ الحوكمة الرشيدة.
  - إبداء الرأي في مشاريع النصوص القانونية والترتيبية والتثبت من مطابقتها لمبادئ الحوكمة الرشيدة.

## المخاطر والتدابير التصحيحية

### المخاطر

- تشتت مسؤولية إعداد ومتابعة الوثائق الاستراتيجية وإبداء الرأي حول النصوص القانونية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة.
- محدودية الإلمام بوسائل تحليل النصوص القانونية والوثائق الاستراتيجية.

### التدابير التصحيحية

- تحديد المسؤوليات واجراءات إعداد ومتابعة الوثائق الاستراتيجية وإبداء الرأي بخصوص النصوص القانونية بالتعاون مع الهياكل ذات العلاقة.
- تعزيز القدرات في مجال إعداد الوثائق الاستراتيجية وإبداء الرأي بخصوص النصوص القانونية.
- تعزيز نظام المتابعة والتقييم.

---

الجزء الرابع:  
المتابعة والتقييم  
وإعداد التقارير

---



## ينص الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 المؤرخ في 12 أوت 2016 على إعداد تقارير نشاط ثلاثية و سداسية و سنوية خاصة بالحوكمة.

يعتبر إعداد هذه التقارير مهمة استراتيجية أساسية لخلية الحوكمة التي تحرص على تفعيل وظيفة "اليقظة" فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الهيكل العمومي.

كما تتولى خلية الحوكمة تأمين وظيفتي المتابعة والتقييم وفق مقاربة تشاركية تساهم فيها جميع الهياكل المعنية بتنفيذ خطة العمل.

وترمي عملية المتابعة إلى بلوغ الأهداف المبيّنة في الرسم البياني التالي:

تكريس المسؤولية و المساءلة

ملاحظة التقدم المسجل

قياس تحقيق النتائج  
والأهداف

تحديد المشاكل والحلول

توفير قاعدة تحليل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

يندرج إعداد التقارير الخاصة بمتابعة وتقييم الحوكمة في إطار التقارير العامة والتقييمات الشاملة التي يعدها الهيكل العمومي وهو ما يستوجب التأكد من تزامن المسارين وتناسقهما: مسار إعداد تقارير النشاط الخاصة بالحوكمة ومسار إعداد التقييمات العامة أو الشاملة للهيكل العمومي.

بالرجوع إلى الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016، تتولى خلايا الحوكمة إعداد 3 أصناف من تقارير النشاط:

• تقارير النشاط الثلاثية :

تعدها خلايا الحوكمة المحدثة على المستويين الجهوي والمحلي وتتعلق بسير مختلف الأنشطة ودراسة الملفات المحالة إليها. ويتم توجيه هذه التقارير إلى الخلية المركزية للحوكمة بوزارة الإشراف.

• تقارير النشاط السداسية:

تعدها الخلية المركزية للحوكمة، وهي تقارير تأليفية تتضمن أهم المعطيات الخاصة بنشاط كل خلايا الحوكمة الراجعة بالنظر للهيكل العمومي المعني، ويتم توجيه هذه التقارير إلى كل من الوزارة المشرفة على القطاع والهيكل الإداري المكلف بالحوكمة برئاسة الحكومة.



## • تقارير النشاط السنوية : تعدها:

« خلايا الحوكمة المحدثة على المستويين الجهوي والمحلي والتي توجه إلى الخلية المركزية للحكومة بوزارة الإشراف تقرير نشاط سنوي حول مختلف الأنشطة وتضمنه مقترحاتها وتوصياتها في المجال.

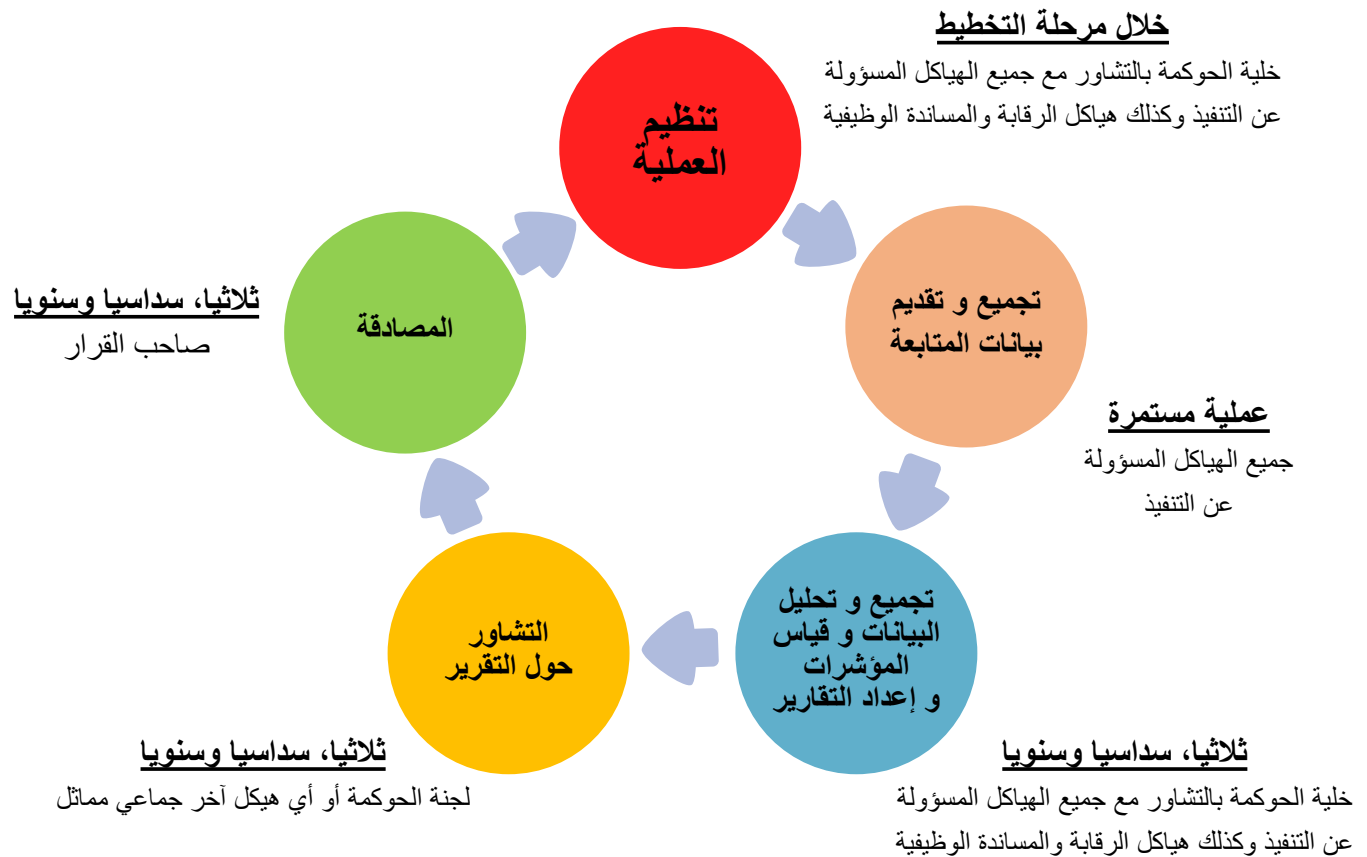
« الخلية المركزية للحكومة والتي تعد تقريرا سنويا حول أنشطتها وأنشطة خلايا الحوكمة الراجعة إليها بالنظر على مستوى الولايات والبلديات والمؤسسات والمنشآت العمومية وتضمنه مقترحاتها وتوصياتها في المجال.

كما يبين تقرير النشاط السنوي الخاص بالحكومة ما تم تحقيقه من الأهداف المدرجة بخطة العمل الخاصة بالحكومة وكذلك بمختلف وثائق التخطيط والميزانية<sup>21</sup>.

من الناحية العملية، تتم إحالة هذا التقرير إلى كل من الوزارة المشرفة على القطاع والهيكل الإداري المكلف بالحكومة برئاسة الحكومة.

## 1. المراحل الأساسية

يبين الرسم البياني التالي أهم مراحل مسار المتابعة وإعداد مختلف التقارير:

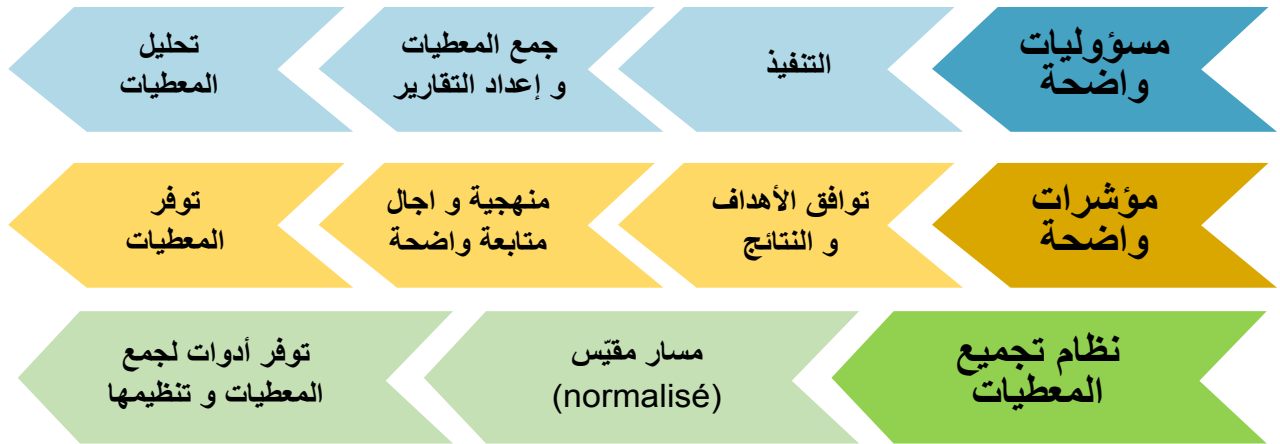


21 مخطط التنمية الخماسي والاستراتيجية الوطنية للحكومة الرشيدة ومقاومة الفساد والمساهمة في تنفيذ الميزانية.

## 1.1. الانطلاق في المسار

يرتكز نظام المتابعة وإبلاغ المعلومات على منطق التدخل وبالتالي، فإنه يتعين تحيينه أثناء مرحلة التخطيط. وتؤمن خلية الحوكمة التنسيق مع كل هيكل مسؤول عن المجال المعني قصد إرساء إجراءات المتابعة مع اعتماد مقاربة تشاركية.

لإرساء نظام فعلي للمتابعة، يتم الأخذ بعين الاعتبار، خلال هذه المرحلة التمهيديّة العناصر الأساسية التالية:



تهدف هذه المرحلة إلى تأطير وتفعيل إجراءات المتابعة وإنجاز التقارير من خلال تحديد المسؤوليات وآجال تجميع وصياغة المعلومات وكذلك المؤشرات التي تمكن من تقييم التقدم المسجل في بلوغ الأهداف المحددة في خطة العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن استعمال المؤشرات المناسبة كما تم تحديدها خلال مرحلة التخطيط، يعد من العناصر الأساسية لضمان نجاعة نظام المتابعة، حيث ترتبط المؤشرات بالأهداف التي تم تحديدها خلال مرحلة التخطيط وبالأنشطة المنجزة، وتوفر معايير تمكن من قياس نسبة النجاح في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف. وكل هدف يرتبط به على الأقل مؤشر. كما يتعين تنزيل المؤشرات إلى قيمة مرجعية وقيمة مستهدفة.

ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار، عند الانطلاق في نظام المتابعة، رزنامة متابعة الوثائق الاستراتيجية الوطنية (كالاستراتيجية الوطنية للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد...) حتى تعكس تقارير النشاط الخاصة بالحوكمة تنفيذ بقية الوثائق.

كما أنه من الأجدى التنسيق مع كل من هياكل رقابة التصرف ومكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة نظراً لأهمية دورها في مساري التخطيط والتقييم.

## 2.1. جمع وإبلاغ المعلومات

تمثل المتابعة مساراً متواصلًا، حيث يقوم كل هيكل منخرط في تنفيذ خطة العمل بجمع المعلومات المتعلقة بأهم الأنشطة والنتائج ذات الصلة بمجالات نشاطه.

ويتولى كل هيكل مسؤول عن أحد الجوانب المتعلقة بالحوكمة في مجال محدد توجيه المعطيات الخاصة بالمتابعة إلى خلية الحوكمة بصفة دورية (ثلاثية و سداسية و سنوية). كما أن هذه الهياكل مدعوة إلى اعتماد مؤشرات قيس الأداء وإحالتها إلى خلية الحوكمة سنويًا.

ولتيسير عملية التنسيق، من الأفضل تمكين خلية الحوكمة من حضور اجتماعات مختلف اللجان الداخلية والنفوذ إلى التقارير والمعلومات التي تنجزها مختلف الهياكل.

## 3.1. بلورة المؤشرات وإعداد التقارير

تقوم خلية الحوكمة، خلال كل ثلاثية و سداسية و بصفة سنوية، ببلورة البيانات الخاصة بالمتابعة في كافة مجالات الحوكمة وتتولى تحليلها لإعداد تقارير النشاط الدورية، وصياغة المقترحات اللازمة لتعديل خطة العمل الخاصة بالحوكمة وتحسينها مع اعتماد مقارنة تشاركية.

كما تعقد خلية الحوكمة اجتماعات مع كل هيكل مسؤول عن المجال المعني لمناقشة بيانات المتابعة وتحليلها قصد تحديد الإنجازات والمشاكل المسجلة والاتفاق حول المقترحات التي ستنم صياغتها لتحسين أداء الهيكل العمومي.

وحتى تضمن خلية الحوكمة نجاعة المقترحات والتوصيات المتعلقة بتطوير أداء الهيكل العمومي المعني، فإنه من الأجدى التشاور والتنسيق مع الهياكل المكلفة بالرقابة والتدقيق والجودة ووحدة التصرف حسب الأهداف والتصرف في المخاطر (إن وجد).

توجه خلية الحوكمة مشروع التقرير، حالما تتم صياغته، إلى جميع الهياكل المعنية بتنفيذ خطة العمل وتناقشه معها قبل عرضه على لجنة الحوكمة وذلك بهدف تلقي آراء مختلف الأطراف ذات العلاقة حول مقترحات التطوير التي ستنم صياغتها على ضوء الملاحظات والاستنتاجات المستخلصة.

## 4.1. مناقشة تقرير النشاط والتشاور بخصوصه

يهدف عرض تقارير النشاط (الثلاثية و السداسية و السنوية) المنجزة على لجنة الحوكمة إلى مناقشة مضمونها، ولا سيما التشاور حول الاستنتاجات والمقترحات الرئيسية التي ستنم إحالتها إلى صاحب القرار. كما تجتمع لجنة الحوكمة، بوصفها هيكل تقني مشترك بين الهياكل، لمناقشة التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف المرسومة.

- وتتمثل الأدوار الرئيسية للجنة الحوكمة في مجال المتابعة وإعداد التقارير فيما يلي:
- مناقشة الإشكاليات الكبرى والحواجز التي تحول دون تنفيذ الأنشطة والاتفاق حول المقترحات التي من شأنها تحسين نظام الحوكمة؛
- الاتفاق حول تنازع الاختصاص الذي قد ينشأ بين مختلف الهياكل المعنية خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ، أو رفع الأمر إلى صاحب القرار لاتخاذ ما يتعين،
- تقديم توصيات لصاحب القرار بهدف تطوير الحوكمة بالهيكل العمومي.

## 5.1. المصادقة:

تعهد لصاحب القرار بكل هيكل عمومي مهمة المصادقة على تقارير النشاط الثلاثية والسادسية والسنوية والتدابير اللازمة لتحقيق أهداف خطة العمل وتطوير الحوكمة صلب الهيكل العمومي.

ويتعين إحالة كل تقارير خلايا الحوكمة إلى الخلية المركزية للحوكمة للمصادقة عليها. وبالنسبة للولايات والبلديات مراكز الولايات، فإنه يتعين أيضا إحالة تقارير النشاط إلى الهياكل المنتخبة (المجالس الجهوية والمجالس البلدية) للمصادقة عليها.

وإثر المصادقة على تقارير النشاط، يصدر صاحب القرار بكل هيكل عمومي تعليمات واضحة إلى كل الهياكل المعنية لتنفيذ التوصيات المتعلقة بتحسين حوكمة الهيكل ويتم تكليف أحد الهياكل بمهمة متابعة تطبيق هذه التعليمات. وفيما يتعلق بالتقرير السنوي، وإثر المصادقة عليه، من الأفضل أن يتم نشره على موقع الواب الخاص بالهيكل العمومي تكريسا لمبدأ الشفافية.

كما يتولى الهيكل الإداري المكلف بالحوكمة برئاسة الحكومة، بوصفه مسؤولا عن التنسيق مع خلايا الحوكمة ومتابعتها، تحليل تقارير النشاط وتأمين متابعتها.

## 2. دور مختلف الهياكل المعنية

يتطلب إعداد التقارير الدورية مساهمة مختلف الهياكل ذات العلاقة، وباعتبار خلية الحوكمة تسهل هذه المهمة، فإنها تقوم بتحليل وتجميع المعطيات الخاصة بمتابعة وقياس المؤشرات واقتراح توصيات لتطوير الحوكمة داخل الهياكل العمومية. كما يمكن لخلية الحوكمة عقد اجتماعات لتوضيح مسار المتابعة وبيان أدوار كل هيكل مع توفير المساعدة اللازمة.

بالإضافة إلى التنسيق مع الهياكل المعنية بالمتابعة والتقييم<sup>22</sup>، تحرص خلية الحوكمة على التعاون مع هياكل أخرى على غرار:

22 مثل الهياكل المكلفة بالشؤون القانونية والتنظيم والأساليب والعلاقة مع المواطن والجودة والموارد البشرية وتنظيم الصفقات العمومية وصرف المنح والمساعدات المالية والامتيازات الاقتصادية...

- المكلف بالنفذ إلى المعلومة: بوصفه المسؤول المباشر على تأمين المتابعة في مجال الشفافية.
- هياكل المراقبة والتدقيق والتفقد: وذلك بتحليل معطيات المتابعة وصياغة مقترحات لتطوير الحوكمة.
- لجنة الحوكمة (أو أي هيكل جماعي مماثل): باعتبارها إطارا للتبادل بين مختلف الهياكل ويمكن من مناقشة تقارير النشاط الثلاثية والسادسية والسنوية الخاصة بالحوكمة.

### 3. محتوى تقارير النشاط

يختلف محتوى تقارير النشاط الثلاثية والسادسية والسنوية ووظيفتها<sup>23</sup>. حيث يتم التركيز ضمن تقارير النشاط الثلاثية والسادسية على الأنشطة المنجزة والمشاكل المعترضة وصياغة الإجراءات والتدابير التصحيحية اللازمة، في حين يتم التركيز ضمن تقرير النشاط السنوي على قياس الأداء وإبراز التطورات الحاصلة نحو بلوغ الأهداف المرسومة.

#### التقرير الثلاثي/السادسي

- معلومات مفصلة عن إنجاز الأنشطة
- ملخص المشاكل والمخاطر المعترضة في التنفيذ
- الخطوات القادمة

#### التقرير السنوي

- تفاصيل الأنشطة المنجزة
- النتائج والتقدم المسجل في كل هدف
- ملخص عن التقدم المسجل والأهداف المحققة (تحسين الحوكمة)
- جدول تألفي لمؤشرات قياس النتائج
- المخاطر والتدابير التصحيحية
- الأنشطة المبرمجة للسنة الموالية

وتجدر الإشارة إلى إمكانية اعتماد تقرير النشاط السنوي الخاص بالحوكمة كأحد الدعائم الاتصالية بخصوص الالتزامات السياسية التي تم التعهد بها في مجال التوقي من الفساد وتطوير الحوكمة.

لهذا الغرض فإن " فنّ إعداد التقارير وصياغتها" يكمن في نفس الوقت في حسن انتقاء المعلومات والبيانات وإتقان تقديمها بما يسمح بإظهار التطورات الحاصلة في تحقيق الأهداف باعتماد أسلوب واضح وسلس ودقيق وموجز مرفوق برسوم بيانية.

23 انظر الملحق عدد 5.

## الملحق عدد 5: نماذج تقارير النشاط

### أنموذج التقرير السنوي الخاص بالحوكمة

#### I. تقديم عام

#### II. تقديم مسار إنجاز خطة العمل

وصف مسار الإنجاز بصفة مقتضبة

#### III. جدول تأليفي للأنشطة

(انظر أنموذج الجدول أسفله)

#### IV. تلخيص النتائج والإنجازات المحققة

تقديم المعطيات التي تمكن من إبراز النتائج المحققة والإنجازات خلال السنة بالنسبة لكل هدف من الأهداف المرسومة بخطة العمل، وخاصة:

- الأنشطة المنجزة،
- الأنشطة غير المنجزة.
- أهم الإنجازات موفى السنة بالاعتماد على المؤشرات المضمنة بخطة العمل،
- تحليل الفوارق بين التقديرات والإنجازات،
- المساهمة في تحقيق الأهداف ذات الأولوية في مجال الحوكمة المدرجة بمختلف وثائق التخطيط،
- الصعوبات المعترضة في التنفيذ والتدابير التصحيحية المتخذة أو التي يتعين اتخاذها في الغرض.

#### V. مقترحات وتوصيات للسنة الموالية

- تقديم مقترحات وتوصيات تتعلق أساسا بالمسائل ذات الأولوية التي يتعين الاعتناء بها خلال السنة الموالية لتعزيز الحوكمة بالهيكل العمومي.
- اقتراح قائمة في المشاريع ذات الأولوية بالنسبة للسنة الموالية.

## التقرير السنوي الخاص بالحوكمة

التفسيرات	النتائج المحققة	مؤشرات الأداء	النتائج المنتظرة	الآجال: بداية/نهاية	الأنشطة	المشاريع	مؤشرات الأداء	الأهداف	المجال الأول
	نعم لا جزئياً				الإختار المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الر ئيسية المتكعون والقات المستخفة	1		
	نعم لا جزئياً				الإختار المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الر ئيسية المتكعون والقات المستخفة	2		
	نعم لا جزئياً				الإختار المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الر ئيسية المتكعون والقات المستخفة	3		
التفسيرات	النتائج المحققة	مؤشرات الأداء	النتائج المنتظرة	الآجال: بداية/نهاية	الأنشطة	المشاريع	مؤشرات الأداء	الأهداف	المجال الثاني
	نعم لا جزئياً				الإختار المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الر ئيسية المتكعون والقات المستخفة	1		
	نعم لا جزئياً				الإختار المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الر ئيسية المتكعون والقات المستخفة	2		
	نعم لا جزئياً				الإختار المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الر ئيسية المتكعون والقات المستخفة	3		
	نعم لا جزئياً				الإختار المراحل وصف النشاط	تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتكخلة الر ئيسية المتكعون والقات المستخفة	2	مؤشرات الهدف	المجال ...

# أنموذج التقرير الثلاثي / السداسي الخاص بالحوكمة

## I. تقديم عام

## II. جدول تألوفي للأنشطة

(انظر أنموذج الجدول أسفله)

## III. رصد التقدم المسجل في إنجاز الأنشطة الرئيسية

تقديم الأنشطة المبرمجة خلال الفترة المعنية:

- الأنشطة المبرمجة والتي تم الانطلاق في إنجازها
- الأنشطة المبرمجة والتي لم يتم الانطلاق في إنجازها

## IV. مقترحات وتوصيات للفترة القادمة

صياغة مقترحات وتوصيات تتعلق أساسا بالمجالات ذات الأولوية التي يتعين إنجازها خلال الفترة المتبقية.



## التقرير الثلاثي / السداسي الخاص بالحوكمة

ملاحظات / مقترحات	الصعوبات	نسبة الانجاز	النتائج المحققة	النتائج المنتظرة	الآجال: بداية/نهاية	الأنشطة	المشاريع	مؤشرات الأداء	الأهداف	المجال الأول			
			<table border="1"> <tr> <td>لم ينجح</td> <td>الجزء جزئياً</td> <td>الجزء</td> </tr> </table> <p>- الأنشطة المنجزة - الأنشطة بصدد الانجاز</p>	لم ينجح	الجزء جزئياً	الجزء			الانجاز المراحل وصف النشاط	<p>1</p> <p>تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتخاطة الرئيسية المتفوعون و الفئات المستهدفة</p>	1		
لم ينجح	الجزء جزئياً	الجزء											
							<p>2</p> <p>تقديم المشروع الهدف العام الأهداف الخصوصية الأطراف المتخاطة الرئيسية المتفوعون و الفئات المستهدفة</p>	2					
							-	3					
								3					

ملاحظات / مقترحات	الصعوبات	نسبة الانجاز	النتائج المحققة	النتائج المنتظرة	الآجال: بداية/نهاية	الأنشطة	المشاريع	مؤشرات قياس الأداء	الأهداف	المجال الثاني			
			<table border="1"> <tr> <td>لم يتجز</td> <td>التجز جزئيا</td> <td>التجز</td> </tr> </table> <p>- الأنشطة المنجزة - الأنشطة بصدد الانجاز</p>	لم يتجز	التجز جزئيا	التجز					1		
لم يتجز	التجز جزئيا	التجز											
								2					
								2		المجال ...			

