



الجمهورية التونسية



وزارة التجهيز والإسكان
MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT ET DE L'HABITAT
MINISTRY OF EQUIPMENT AND HOUSING

الحوكمة والآليات الكفيلة لضمان تركيزها

بالمؤسسات العمومية



I تقديم عام.

- تعريف الحوكمة.

- أسباب ظهور الحوكمة وأهميتها.

- أهمية الحوكمة بالمؤسسات العمومية.

II الآليات الأساسية للحوكمة بالمؤسسات العمومية.

- أهم المبادئ.

III مؤشرات الحوكمة لتقييم المؤسسات العمومية.

- بالإستناد إلى خمس محاور أساسية.

IV توصيات لضمان حوكمة المؤسسات العمومية.

- حوكمة خارجية أو عامة،

- حوكمة داخلية.

I تقديم عام

- تعريف الحوكمة،
- أسباب ظهور الحوكمة،
- أهمية الحوكمة بالمؤسسات العمومية.

تعريف الحوكمة

- مفهوم الحوكمة الرشيدة أو الحكم الجيد من المفاهيم الحديثة في العالم العربي وفي تونس. **CORPORATE GOVERNANCE**
- تعددت تعريفات الحوكمة وأصبحت مرتبطة بالعديد من المجالات (كالحوكمة الإقتصادية، الحوكمة السياسية، الحوكمة الإدارية، حوكمة الشراءات العمومية...).
- المقصود بالمؤسسة العمومية هنا.

■ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE لحوكمة المؤسسات العمومية هي:

■ "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء، حيث يصف هذا النظام ويوزع الحقوق والتنمية والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها".

■ التعريف يقتضي أن تشتمل الحوكمة على:

أولاً- تنظيم العمل داخل المؤسسة،

ثانياً- تقييم متواصل للأداء والمخاطر وتخطيط للمستقبل،

ثالثاً- المساءلة وعدم الإفلات من العقاب.

أسباب ظهور الحوكمة

- سوء التصرف ،إخلالات في التسيير، ضعف الأداء، إطار تشريعي وترتيبي غير محترم، إهدار المال العام، رقابة داخلية وخارجية غير فعالة، شفافية غير كافية، إستغلال النفوذ، الإثراء غير المشروع، تضارب المصالح...
- فضيحة شركة Enron التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي وكذلك فضيحة شركة WorldCom للاتصالات.
- الحوكمة وسيلة لإنقاذ وضعية المؤسسات العمومية .

أهمية الحوكمة بالمؤسسات العمومية

- لا بد من تجاوز النظرة السلبية للحوكمة على أساس أنها جملة من القواعد المفروضة على المؤسسة،
- حوكمة المؤسسات يساهم في تنمية الاقتصاد وتطويره،
- زيادة ثقة المستثمر والمتعامل مع المؤسسة والعامل بالمؤسسة لتحسين صورة المؤسسة،
- دوام نشاط المؤسسة لاعتماد الجودة والنجاعة وحسن الأداء.

II الآليات الأساسية للحوكمة بالمؤسسات العمومية.



مبدأ الشفافية

- الإفصاح عن القرارات بكل وضوح ودقة لتفادي الإشاعات.
- النشر التلقائي للمعلومة، تمكين النفاذ إلى المعلومة.
- إعتداد المنظومات الإعلامية.

مبدأ علوية القانون

- تطبيق القانون (من أعلى صنف إلى أقل صنف).
- عدم اتخاذ قرارات دون سند قانوني.
- عدم إنكار العدالة.

المقاربة التشاركية

- تشريك سلطة الإشراف في البرامج وعقود الأهداف.
- تشريك المجتمع المدني والمحيط الجامعي والمعرفي .
- إعتقاد نظام إتصالي وإعلامي فعال.

مبدأ المساءلة

- إعتقاد آليات التوقي من الفساد: التدقيق- المراقبة- المتابعة.
- عدم الإفلات من العقاب وتحميل المسؤولية.

III المؤشرات المعتمدة لتقييم حوكمة 53 مؤسسة

■ تقييم 53 مؤسسة من جملة 104 مؤسسة أجابت على الإستبيان خلال سنوات 2017 و2018 و2019 .

محاور التقييم سنة 2022:

■ تم التقييم بالإعتماد على 5 محاور أساسية:

- 1-اللجنة الدائمة للتدقيق (27 معيار).
- 2-مجلس الإدارة والحوكمة (42 معيار).
- 3-أخلاقيات المهنة ومكافحة الفساد (21 معيار).
- 4-التنظيم ووسائل الإعلام والإتصال (21 معيار).
- 5-الشفافية من خلال احترام القانون عدد 22 لسنة 2016 والعلاقة مع سلطة الإشراف (19 معيار).

■ تم تسجيل أكثر نتائج حوكمة في المحور(4):كيفية تنظيم وسائل الإعلام والإتصال وأقل نتائج حوكمة في المحور(2):مجلس الإدارة والحوكمة.

■ الحاصل العام بين تقدم AFH على جميع المؤسسات 90% ثم 88% STB، ثم 85% BH ثم 84% ARRU.

← من بين العشر الأوائل. TOP 10

■ بالمقارنة مع SNIT : 43% و SEPTS : 27%.

← من بين العشر الأواخر. TOP DOWN

■ الأهداف من التقييم:

✓ معرفة مدى التزام كل مؤسسة بمبادئ الحوكمة.

✓ خلق تنافسية بين المؤسسات في احترام قواعد

الحوكمة.

✓ تمكين المؤسسة مستقبلا من تجاوز النقائص في

مجال الحوكمة.

١٧ توصيات لضمان حوكمة المؤسسات العمومية

١. لضمان حوكمة خارجية أوعامة :

- تعديل وملاءمة الأنظمة الأساسية مع المهام الحقيقية .
- إحكام إعداد عقود البرامج وعقود الأهداف وتفعيلها.
- أفراد المؤسسات العمومية بإجراءات خصوصية في الشراءات.
- إختيارالمسيرين والمتصرفين بشفافية حسب الخبرة والكفاءة.
- تأجيرالمسيرين حسب الأداء ونسبة تحقيق النتائج المتفق عليها.
- تطبيق توصيات هيكل الرقابة الخارجية ومتابعتها.
- إنفتاح، مجتمع مدني، تجارب مقارنة، خبرات جامعية، شراكة...

2. لضمان حوكمة داخلية :

- تنظيم هيكلية، دليل إجراءات، بطاقات عمل، مدونة سلوك، خارطة المخاطر، نظام داخلي لمجلس الإدارة، لوحة قيادة.
- رقمنة الخدمات ووضعها على الخط وتبسيطها.
- إعتداع منظومات إعلامية متطورة للتصرف في الموارد البشرية والمالية وفي العقارات وفي أسطول السيارات وفي الأرشيف.
- إعتداع منظومة الشراءات العمومية e-procurement
- الفصل بين مهام رئاسة مجلس الإدارة (وظيفة رقابية) والإدارة العامة للمؤسسة (وظيفة تصرف).

- إرساء ودعم وحدات التدقيق والرقابة والمتابعة (لجنة التدقيق الدائمة، وحدة التدقيق الداخلي، خلية الحوكمة، وحدة التصرف في المخاطر، وحدة التفقد، إعتاماد RSE).
- ضبط مخطط تكوين ينفع الأعوان والمؤسسة ويحسن من الأداء والجودة ويواكب التطورات الحديثة.
- إعلاء قيمة العمل وتعزيز قيم الإنتماء إلى المؤسسة ودعم الثقة بين المؤسسة وجميع الفاعلين.

Cartographie des risques

Impact	Catastrophiques	5	10	15	20	25
	Considerable	4	8	12	16	20
	Moyen	3	6	9	12	15
	Faible	2	4	6	8	10
	Négligeable	1	2	3	4	5
		Improbable	Rare	Occasionnel	Probable	Fréquent
		Probabilité				

شكرا على الإنتباه

