



الجمهورية التونسية
رئاسة الحكومة

التقرير العام لهيئة مراقبي الدولة لسنة 2024

ديسمبر 2025



الجمهورية التونسية
مرئسة الحكومة

التقرير العام لهيئة مراقبي الدولة لسنة 2024

ديسمبر 2025

الفهرس

| | |
|----|--|
| 7 | شكر |
| 9 | كلمة رئيس هيئة مراقبي الدولة |
| 11 | مقدمة |
| 13 | الجزء الأول: نشاط هيئة مراقبي الدولة |
| 13 | 1. القسم الأول: تموقع هيئة مراقبي الدولة في منظومة الرقابة على المؤسسات والمنشآت العمومية |
| 14 | 1-1 مميزات رقابة الدولة على المؤسسات والمنشآت العمومية |
| 15 | 1-2 مرجعية عمل مراقب الدولة |
| 16 | 2. القسم الثاني: نشاط هيكل هيئة مراقبي الدولة |
| 16 | 1-2 مجلس هيئة مراقبي الدولة |
| 17 | 2-2 مراقبي الدولة |
| 20 | 2-3 لجنة التدقيق في حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية |
| 29 | 3. القسم الثالث: الهياكل الخاضعة لرقابة هيئة مراقبي الدولة |
| 33 | الجزء الثاني: نتائج المؤسسات والمنشآت العمومية |
| 33 | 1- القسم الأول: المؤشرات المالية |
| 33 | المداخل |
| 34 | نتيجة الاستغلال |
| 35 | النتيجة الصافية |
| 36 | القيمة المضافة |
| 37 | أعباء الأعوان |
| 38 | 2- القسم الثاني: تنفيذ الميزانية |

| | |
|-----|--|
| 38 | المنشآت العمومية..... |
| 39 | المؤسسات العمومية..... |
| 40 | القسم الثالث: التصرف في الموارد البشرية |
| 42 | القسم الرابع: الصفقات العمومية |
| 45 | الجزء الثالث: مخرجات أعمال الرقابة |
| 45 | 1- القسم الأول: مخرجات أعمال الرقابة الدائمة..... |
| 45 | 1-1 وسائل التنظيم..... |
| 52 | 1-2 الأنظمة المعلوماتية..... |
| 56 | 1-3 الالتزامات المحمولة على كاهل المؤسسات والمنشآت العمومية..... |
| 60 | 1-4 التصرف في الموارد البشرية..... |
| 64 | 5-1 المشتريات والصفقات العمومية..... |
| 70 | 1-6 التوظيفات المالية..... |
| 73 | 1-7 متابعة المستحقات..... |
| 77 | 1-8 التمويل العمومي للجمعيات..... |
| 81 | 2- القسم الثاني: مهام الرقابة الظرفية..... |
| 81 | مساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية وقواعد الحوكمة المتعلقة بها |
| 99 | تقييم التصرف بالمؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية..... |
| 113 | توصيات هيئة مراقبي الدولة لحوكمة التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية..... |
| 113 | -القسم الأول : الحوكمة العامة..... |
| 113 | اصلاح منظومات الاستغلال لضمان ديمومة المؤسسات والمنشآت العمومية..... |
| 114 | توسيع صلاحيات هيكل التسيير مقابل مساءلتها على نتائج تصرفها |
| 115 | توحيد منظومة الاشراف..... |
| 115 | ضرورة مراجعة المنظومة القانونية بما يتلاءم مع واقع المؤسسات والمنشآت العمومية..... |
| 116 | الإفصاح المالي..... |

| | |
|-----|---|
| 116 |القسم الثاني : الحوكمة الداخلية..... |
| 116 |وسائل التنظيم..... |
| 117 |الأنظمة المعلوماتية..... |
| 117 |التصرف في الموارد البشرية..... |
| 117 |الشراءات والصفقات العمومية..... |
| 118 |التوظيفات المالية..... |
| 118 |متابعة المستحقات..... |
| 118 |التمويل العمومي للجمعيات..... |
| 119 |الملاحق..... |
| 120 |ملحق عدد 01..... |
| 126 |ملحق عدد 2..... |
| 128 |ملحق عدد 3..... |
| 130 |ملحق عدد 4..... |
| 131 |ملحق عدد 5..... |

شكر

بمناسبة اصدار تقرير هيئة مراقبي الرولة، أتوجه بالشكر

لجميع مراقبي الرولة (المتفرخين وغير المتفرخين) لما بذلوه من جهد.

وباسم جميع منتسبي هيئة مراقبي الرولة نترجم على روح فقير الهيئة

المرحوم سامي سماوي رئيس هيئة مراقبي الرولة

الذي وافته المنية يوم 04 ديسمبر 2024 بعد مسار مهني كرسه لصالح الهيئة والمرفق العام.

تغمده الله بولسع رحمته

كلمة رئيس هيئة مراقبي الرولة

تم اعداء هذا التقرير في إطار تبيين عمل مراقبي الرولة وتعميم نتائج أعمال الرقابة، بما يخدم أهداف حكومة التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية. ويتضمن هذا التقرير بالإضافة إلى نشاط هيئة مراقبي الرولة، بحملة من التوصيات المنبثقة عن مهام الرقابة الميرانية الوقائية الموكلة لمراقبي الرولة، بما يساهم في تفعيل الآليات المتاحة لتحسين التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية التي تتعلق أساسا بالقررة على تقييم البيئة القانونية والرقابية لتعزيز الحكومة واعتماد آية الإعلام الحيني والوجوبي قصر التوقي من الإخلالات والتصري لحالات عزم الإمتثال للتشريع والترتيب.

تم اعداء هذا التقرير بالاعتماد على أعمال جمع البيانات والتقارير بصفة يروية وذلك في انتظار تركيز نظام إعلامي شامل لهيئة مراقبي الرولة، من المتوقع اعتمادها قبل موئي النصف الأول من سنة 2026. وتمثل سنة 2025 تحولا جوهريا في منظومة العمل بالهيئة، حيث تم الشروع في اعداء منظومة إعلامية شاملة تمكن من رقمنة عمل مراقبي الرولة وتوفير البيانات الحينية حول جوانب التصرف ذات الدلالة بالمؤسسات والمنشآت العمومية. بالتوازي مع ذلك، يتم العمل على إعادة تصور إجراءات العمل وفق المعايير المهنية، بما يحقق نجاعة الرقابة مع الحفاظ على مرونة التصرف للمؤسسات والمنشآت العمومية في كنف احترام مبادئ المساواة والنجاعة.

ففي ظل تعقد المعاملات وتنامي المخاطر، تبرز أهمية اعتماد معايير مهنية وتكديسها ضمن الممارسة لضمان الفعالية والمصداقية. وهذه المعايير تمكن المراقب من أداء مهامه وفق أسس علمية متفق بشأنها وتعزز جودة العمل وبالتالي تساهم في تحقيق الموضوعية والاستقلالية والحياء. وبتوفير وسائل العمل، تهيأ الظروف لتقييم التصرف في المال العام بكفاءة والكشف عن أوجه التقصير واقتراح توصيات قابلة للتنفيذ. ومن البرهني أن تطبيق التوصيات المنبثقة عن مهام الرقابة تقتضي الرفع من ثقة الهياكل الخاضعة للرقابة بوصفها شريكا في العمل الرقابي.

ونأمل من خلال هذه الآليات تعزيز القيمة المضافة للأعمال الرقابة بما من شأنه تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي من خلال الرفع من أداء المرفق العمومي.

والله ولي التوفيق.

مقدمة

يندرج إعداد هذا التقرير في إطار تطبيق مقتضيات الفصل الخامس من الأمر عدد 5093 لسنة 2013 المؤرخ في 22 نوفمبر 2013 والمتعلق بهيئة مراقبي الدولة برئاسة الحكومة وبضبط النظام الأساسي الخاص بأعضائها.

ويتضمن هذا التقرير حوصلة لنشاط مراقبي الدولة المتفرغين وغير المتفرغين وإطارات إدارة هيئة مراقبي الدولة بالإضافة إلى موجز لأهم نقائص التصرف التي تم التفتن لها خلال إنجاز مهام الرقابة بالمؤسسات والمنشآت العمومية.

وينقسم هذا التقرير إلى أربعة أجزاء تم التطرق فيها إلى ما يلي:

الجزء الأول: نشاط هيئة مراقبي الدولة.

الجزء الثاني: نتائج المؤسسات والمنشآت العمومية.

الجزء الثالث: مخرجات أعمال الرقابة.

ويهدف هذا التقرير بالأساس إلى:

✓ توثيق أهم مخرجات المهام الرقابية

✓ المساهمة في حوكمة التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية من خلال تقييم منظومة الرقابة

الداخلية.

وتولت هيئة مراقبي الدولة إعداد هذا التقرير بالاعتماد على بطاقات تقييم التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية الصادرة عن مراقبي الدولة، حيث تمت معالجة المعطيات الواردة بهذه البطاقات وتم تحليل نتائج التصرف لعينة تتكون من 174 مؤسسة ومنشأة عمومية¹ (90 منشأة عمومية، 65 مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية و19 مؤسسة عمومية للصحة) كما تم رصد أهم نقائص التصرف المسجلة بها.

وتجدر الإشارة إلى أن العينة لم تشمل المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية² باعتبار أنه تم أفراد هذه المؤسسات بجزء من التقرير يتم فيه التطرق إلى وضعيتها الخصوصية، ذلك أنها لم تستكمل بعد في أغلبها التنظيم الإداري والمالي وتكوين مجالس المؤسسة. كما لم تتضمن هذه العينة 04 مؤسسات عمومية للصحة (مستشفى الحبيب بورقيبة بمدنين، مستشفى الحبيب بوقطفة ببزرت، مستشفى ابن الجزار بالقيروان، مستشفى محمد الطاهر المعموري بنابل) نظرا لمواصلة هذه المستشفيات العمل بإجراءات المحاسبة العمومية خلال سنة 2024.

الجزء الأول: نشاط هيئة مراقبي الدولة

يتضمن هذا الجزء تقديمًا عامًا لمرجعيات عمل مراقبي الدولة و مؤشرات حول نشاط هيئة مراقبي الدولة ودورها في مساندة هيكل التصرف والإشراف.

1. القسم الأول: تموقع هيئة مراقبي الدولة في منظومة الرقابة على المؤسسات والمنشآت العمومية

تعتبر وظيفة رقابة الدولة على المؤسسات والمنشآت العمومية وظيفة ثابتة في التشريع. فمنذ الاستقلال تم تنظيم رقابة الدولة على الشركات والجمعيات والمنظمات التي تتمتع بمساعدة مالية من الدولة أو الجهات أو البلديات أو المؤسسات العمومية عن طريق مراقبين ماليين تابعين لكتابة الدولة للتخطيط والاقتصاد الوطني.

وعملًا بالقانون عدد 72 لسنة 1985 المؤرخ في 20 جويلية 1985 المتعلق بالإشراف على المؤسسات العمومية ذات الصبغة الصناعية والتجارية والشركات التي تساهم في رأس مالها الدولة والجماعات المحلية وبالالتزامات الموضوعة على كاهلها، تم تركيز:

- مراقبة مالية يكلف بها أعوان في حالة مباشرة تابعين لوزارة المالية.
- مراقبة فنية يمكن تكليف أعوان عموميين في حالة مباشرة للقيام بها كما يمكن عند الحاجة أن تكلف بهذه المهمة كل ذات مادية أو معنوية مشهود بكفاءتها الفنية.

وبإصدار القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية تم إلغاء وظيفة المراقب المالي والمراقب الفني وتعويضها بوظيفة "مراقب الدولة" التي ينجزها موظفون في حالة مباشرة يكلفون بمهمة عامة لمراقبة المنشآت والمؤسسات العمومية، ونص الفصل 17 منه على إحداث هيئة مراقبي الدولة.

ثم تم إلحاق هيئة مراقبي الدولة بالوزارة الأولى بمقتضى الأمر عدد 2131 لسنة 2002 المؤرخ في 30 سبتمبر 2002 المتعلق بإحداث هيكل بالوزارة الأولى وإلحاق سلك مراقبي الدولة بالوزارة الأولى وتجسيم مشمولاتهم المنصوص عليها بالقانون عدد 9 لسنة 1989 المشار إليه آنفا. وتم تكوين الهيئة من المراقبين الماليين القدامى كنواة أولى للهيئة وتدعيمهم بمراقبين من الهيئات العامة للرقابة. وتم توحيد الوضعية الإدارية لمراقبي الدولة سنة 2013 بصدور الأمر عدد 5093 لسنة 2013 المؤرخ في 22 نوفمبر 2013 المتعلق بهيئة مراقبي الدولة برئاسة الحكومة وبضبط النظام الأساسي الخاص بأعضائها والأمر

عدد 5094 لسنة 2013 المؤرخ في 22 نوفمبر 2013 المتعلق بضبط المطابقة بين درجات رتب أعوان سلك مراقبي الدولة ومستويات التأجير وذلك قصد إضفاء مزيد من النجاعة على عمل مراقبي الدولة من خلال ضبط مهامهم بدقة ومختلف واجباتهم وحقوقهم المهنية.

1-1 مميزات رقابة الدولة على المؤسسات والمنشآت العمومية

تخضع المؤسسات والمنشآت العمومية الى عمليات رقابة ومتابعة تشمل مختلف أعمال التصرف (مسبقة وموازية ولاحقة) تقوم بها عدة هيكل (خارجية وداخلية وتابعة للقطاع العمومي أو الخاص) وذلك بهدف كشف نقائص التصرف واقتراح توصيات للرفع من جودة التصرف بالمؤسسة أو المنشأة العمومية والنهوض بأدائها وتمكينها من توظيف إمكانياتها المادية والبشرية على الوجه الأمثل. ويختص تدخل مراقبي الدولة بشمولية وديمومة المهمة بما يمكن من تكريس الطابع الوقائي، حيث تتركز مهمة مراقب الدولة على التأكد من أن نشاط المؤسسة يتم وفق القواعد المضبوطة والخطط الموضوعة، والمبادئ المعتمدة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

من خلال هذه المقاربة، تتميز الرقابة التي يمارسها مراقب الدولة بالمؤسسات والمنشآت العمومية بجملة من الخصائص:

- **رقابة خارجية:** توكل إلى مراقبي دولة ينتمون لهيئة مراقبي الدولة (مراقبي الدولة المتفرغين) أو مراقبين من خارج الهيئة من بين الأعوان المباشرين المنتمين إلى هيكل إدارية ورقابية أخرى (مراقبي الدولة الغير المتفرغين). ويمثل عدم انتماء مراقبي الدولة إلى المنشآت والمؤسسات التي يراقبونها ضمانا لاستقلاليتهم وحيادهم.
- **رقابة ذات صبغة عامة:** تشمل مختلف أوجه التصرف بالمؤسسة أو المنشأة العمومية (الصفقات العمومية، الموارد البشرية، الالتزامات المحمولة على كاهل المؤسسات والمنشآت العمومية...).
- كما أنه يمكن تكليف فريق مكون من أعضاء من الهيئة بمهام تقييم أو مراقبة مؤسسات ومنشآت عمومية خاضعة لرقابة الدولة على المستوى المركزي أو الجهوي وذلك بمقتضى أدون مهمات يُمضيها رئيس هيئة مراقبي الدولة³.
- **رقابة مسبقة بالأساس (ذات صبغة وقائية):** يمارس مراقب الدولة رقابة مسبقة على التصرف بالمؤسسة أو المنشأة العمومية تبرز خصوصا من خلال دوره في الحرص على احترام الإجراءات المنظمة للصفقات وبعض إجراءات التصرف في الموارد البشرية قبل دخولها حيز التنفيذ وحضوره اجتماعات هيكل التصرف وإبدائه الرأي في كل المسائل المتعلقة بسيرها وتطور وضعيتها المالية وآفاق نشاطها. وبالتالي فإن الهدف من رقابة الدولة هو هدف وقائي بالأساس.

3- الفصل 5 من الأمر عدد 5093 لسنة 2013 المؤرخ في 22 نوفمبر 2013 والمتعلق بهيئة مراقبي الدولة برئاسة الحكومة وبضبط النظام الأساسي الخاص بأعضائها.

- **رقابة دائمة:** تبرز من خلال مهام المراقبة المستمرة للتصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية والحضور المنتظم لاجتماعات هياكل التسيير والتصرف والحضور القارّ صلب اللجان الخاصة على غرار لجان الصفقات ولجان المناظرات واللجان الدائمة للتدقيق...
- **رقابة تأليفية:** يقوم مراقب الدولة بانجاز رقابة تأليفية تغطّي جوانب التصرف ذات الدلالة قصد لفت نظر المسؤولين الأول عن المؤسسات والمنشآت العمومية إلى النقائص والإخلالات التي قد تبرزها أعماله وتمكين سلطة الاشراف من المعلومة الدقيقة والصحيحة في الوقت المناسب بغية اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- **رقابة على الوثائق وعلى عين المكان:** تشمل الوثائق الموجهة إلى مراقب الدولة دورياً أو تلك التي يطلب تمكينه منها أو الاطلاع عليها على عين المكان.

1-2 مرجعية عمل مراقب الدولة:

ترتكز مرجعية مراقب الدولة بالأساس على:

- **رقابة المشروعية:** تتمثل أساساً في التثبت من مطابقة العمليات والمرجعية القانونية النافذة في المجال ولنظام الرقابة الداخلية المعتمد.
- **التقييم:** يتمثل في فحص جودة التصرف والوقوف على مدى التوصل إلى تقديم معلومة مالية أو فنية دقيقة وإلى تحقيق الأهداف المرسومة من حيث النتائج المرصودة والكفاءة (الاستعمال الأفضل للموارد).

كما تعتبر متابعة تنفيذ عقود البرامج وعقود الأهداف من أهم مجالات التدخل لمراقب الدولة. ويمثل عقد أهداف أو عقد برامج المؤسسة أو المنشأة العمومية المرجعية الإطارية لعملها وإستشرافاً لنشاطها المستقبلي. وهو يعدّ من الأسس المعتمدة لتقييم مدى انجاز البرامج حسب الخطط المرسومة بما يسمح بالقيام بالتعديلات اللازمة على الأهداف في الوقت المناسب ووضع الإمكانيات قصد بلوغها سواء المرحلية منها أو النهائية. كما تمثل هذه الوثائق آلية مهمة لتقييم مسؤولية مختلف المتدخلين في تنفيذ السياسات العمومية باعتبارها تحدد التزامات الطرفين لتحقيق الأهداف النوعية والكمية المتفق عليها.

وبالنظر إلى ما أوكل إلى مراقبي الدولة من دور في مواكبة إعداد ومتابعة تنفيذ عقود البرامج وعقود الأهداف كأداة ناجعة للتصرف في المنشآت والمؤسسات العمومية، يتولى مراقب الدولة⁴:

- دعوة المؤسسات والمنشآت العمومية لضبط رزنامة دقيقة لإعداد عقود البرامج وعقود الأهداف بهدف إضفاء الصبغة النهائية عليها وموافاة مصالح رئاسة الحكومة بنسخ مستوفاة لإجراءات المصادقة.

4- دليل مراقب الدولة لسنة 2022.

- التأكد من المتابعة الفعلية لتنفيذ عقد البرامج أو عقد الأهداف وذلك بالاعتماد على لوحات القيادة وتقارير النشاط.
- دعوة المؤسسات إلى تفعيل لجنة متابعة تنفيذ عقد البرنامج.
- التأكد من إدراج متابعة مدى تقدم انجاز عقد البرامج أو عقد الأهداف ضمن النقاط القارة بجدول أعمال مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة.
- فحص مشاريع الميزانيات التقديرية ومقاربتها مع ما تم ضبطه بعقود البرامج أو برامج العمل أو عقود الأهداف المحيطة عند الاقتضاء.

2. القسم الثاني: نشاط هيكل هيئة مراقبي الدولة

1-2 مجلس هيئة مراقبي الدولة

طبقا للفصل 3 من الأمر عدد 5093 لسنة 2013 المؤرخ في 22 نوفمبر 2013 والمتعلق بهيئة مراقبي الدولة برئاسة الحكومة وبضبط النظام الأساسي الخاص بأعضائها، يحدث بهيئة مراقبي الدولة هيكل تطلق عليه تسمية "مجلس هيئة مراقبي الدولة" يتكون من رئيس هيئة مراقبي الدولة بصفته رئيسا ومن 3 أعضاء من الهيئة لا تقل رتبهم عن مراقب دولة رئيس. ويتم تعيينهم بمقرر صادر عن رئيس الحكومة بناء على اقتراح رئيس هيئة مراقبي الدولة.

يتولى مجلس هيئة مراقبي الدولة بالخصوص:

- دراسة التقارير الصادرة عن مراقبي الدولة في جميع مجالات تدخلهم واتخاذ التدابير الملائمة،
- تسيير لجنة التدقيق في حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية،
- متابعة تنفيذ توصيات مراقبي الدولة ومراقبي الحسابات الواردة في تقاريرهم السنوية،
- دراسة وتقييم بطاقات تقييم التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية التي يعدها مراقبو الدولة بصفة دورية،
- المصادقة على التقرير السنوي حول تقييم التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية الذي تعده هيئة مراقبي الدولة استنادا إلى بطاقات التقييم المشار إليها آنفا،
- الإشراف على قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسات والمنشآت العمومية والتصرف فيها،
- وضع ومتابعة تنفيذ برامج التكوين والتعاون والتبادل مع الهيكل والهيئات الوطنية والأجنبية المماثلة أو ذات الصلة،
- النظر والبت في مقترحات تعيين مراقبي الدولة المتفرغين وغير المتفرغين الصادرة عن رئيس هيئة مراقبي الدولة،
- متابعة تعيينات مراقبي الدولة وإقرار تحويلات جزئية أو كلية عند الاقتضاء على التعيينات التي مرت عليها خمس سنوات على الأقل ما لم تستثنى حالات تبررها معطيات موضوعية وتقضيها ضرورة العمل الرقابي وخصوصية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة أو المنشأة العمومية المعنية،

- دراسة تقارير نتائج مهمّات تقييم أو مراقبة المؤسسات والمنشآت العمومية، الراجعة بالنظر إلى رقابة الدولة، التي يُكلّف بها فريق مكوّن من أعضاء من هيئة مراقبي الدولة على المستوى المركزي أو الجهوي بمقتضى أذن مهمّات يمضيها رئيس هيئة مراقبي.

وتولى مجلس الهيئة خلال سنة 2024:

- التعهد بالصعوبات المطروحة ببعض المهام الرقابية بالمؤسسات والمنشآت العمومية،
- تعديل توزيع مراقبي الدولة على مختلف مهام الرقابة الدائمة بالمؤسسات والمنشآت العمومية،
- ابداء الرأي بخصوص المذكرات التنظيمية لعمل الهيئة،
- التداول بخصوص الاستشارات ومشاريع النصوص القانونية المعروضة على الهيئة.

وتم خلال سنة 2024 تعديل تركيبة مجلس الهيئة لضمان التداول على عضويتهم احترام التوازن في تركيبة المجلس من حيث الجنس والفئة العمرية والأقدمية المهنية.

2-2 مراقبي الدولة

طبقا للأمر عدد 5093 لسنة 2013 المؤرخ في 22 نوفمبر 2013 والمتعلق بهيئة مراقبي الدولة برئاسة الحكومة وبضبط النظام الأساسي الخاص بأعضائها يقوم مراقبو الدولة بمهمة عامّة لمراقبة المؤسسات والمنشآت العمومية. وتتمثّل هذه المهمة خاصّة في مراقبة:

- احترام الالتزامات الموضوعية على كاهل المؤسسات والمنشآت العمومية حسب القوانين والتراتب الجاري بها العمل،
- تطبيق القرارات الصادرة عن هيئات التسيير للمؤسسات والمنشآت العمومية،
- متابعة تسيير وتطورّ وضعيّة المؤسسات والمنشآت العمومية التي يتولّون مراقبتها،
- جميع العمليات التي من شأنها أن يكون لها انعكاس مالي على المؤسسات والمنشآت العموميّة المعنيّة.

ولهذا الغرض يبدون آرائهم حول المسائل المدرجة ضمن جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة أو

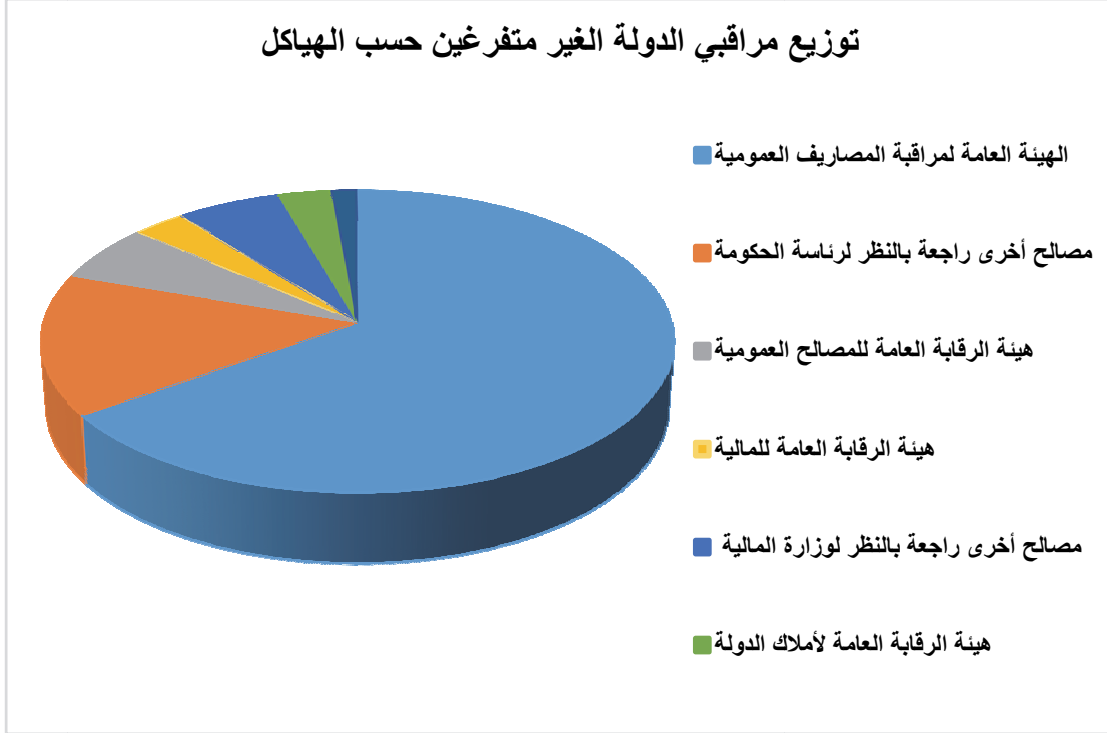
مجلس المؤسسة أو مجلس المراقبة كما يتولى مراقبو الدولة بالخصوص:

- مراقبة مطابقة التصرف للقوانين والتراتب الجاري بها العمل،
- متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن سلطة الإشراف،
- السهر على احترام تنفيذ المقرّرات التي تتخذها هيكل التصرف والتسيير والواجبات الموضوعية على كاهلها،
- مراقبة تطابق الاتفاقيات والعقود المبرمة من قبل المؤسسات والمنشآت العمومية مع التشريع والتراتب الجاري بها العمل،
- متابعة تنفيذ الإجراءات الرامية إلى استرجاع مستحقّات المؤسسة أو المنشأة العمومية،

- حضور اجتماعات لجنة الصفقات ذات النظر طبقاً للتراتب المعمول بها وإيداء الرأي في مدى مطابقة الصفقة للحاجيات الفعلية للمؤسسة أو المنشأة واحترامها لإجراءات إيرامها وتدوين ملحوظاتهم كتابياً بمحاضر الجلسات ورفع تقرير لرئيس الهيئة عند الاقتضاء،
 - حضور اجتماعات مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة أو مجلس المراقبة والجلسات العامة وإيداء الرأي في كل المسائل التي لها انعكاسات مالية وكذلك في المسائل المتصلة بالقوانين والتراتب المنظمة للتصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية وخاصة الميزانيات التقديرية للمؤسسة أو المنشأة وعقود البرامج أو الأهداف التي يتابعون تنفيذها،
 - متابعة برامج الاستثمار.
- وبصفة عامة، السهر على حسن تطبيق القوانين والتراتب المنظمة للتصرف العمومي ورفع مذكرات كتابية لرئيس الهيئة في كل المسائل المتعلقة بتسيير المؤسسة أو المنشأة العمومية وبتطور وضعيتها المالية على ضوء مؤشرات النشاط كلما اقتضى الأمر ذلك.
- ويشمل العمل الرقابي 256 مؤسسة ومنشأة عمومية وهيكلين تنص نصوصهما التنظيمية على تدخل مراقب الدولة ويؤمنه 108 مراقب دولة يتوزعون كما يلي:
- **42 مراقب دولة متفرغ** تخضع لرقابتهم 192 منشأة ومؤسسة عمومية أي بمعدل 4.6 مؤسسة لكل مراقب دولة متفرغ،
 - **66 مراقب دولة غير متفرغ** يراقبون 66 منشأة ومؤسسة عمومية، وهم إطارات ينتمون إلى هياكل رقابية أخرى يتم تعيينهم وفقاً لمعايير مضبوطة، قصد معاضدة جهود هيئة مراقبي الدولة خاصة في الجهات. وهم يتوزعون كما يلي:

| النسبة المئوية المجمعة (%) | النسبة المئوية (%) | العدد | الهياكل |
|----------------------------|--------------------|-------|--|
| 65,2 | 65,2 | 43 | الهيئة العامة لمراقبة المصاريف العمومية |
| 80,3 | 15,2 | 10 | هياكل أخرى راجعة بالنظر لرئاسة الحكومة |
| 86,4 | 6,1 | 4 | هيئة الرقابة العامة للمصالح العمومية |
| 92,4 | 6,1 | 4 | مصالح أخرى راجعة بالنظر لوزارة المالية |
| 95,5 | 3,0 | 2 | هيئة الرقابة العامة للمالية |
| 98,5 | 3,0 | 2 | هيئة الرقابة العامة لأملاك الدولة والشؤون العقارية |
| 100,0 | 1,5 | 1 | هياكل أخرى |
| | 100,0 | 66 | المجموع |

توزيع مراقبي الدولة الغير متفرغين حسب الهياكل



ويتوزع مراقبو الدولة إلى 51 مراقب من الإناث (منهم 24 مراقب متفرغ) و 57 مراقب من الذكور (منهم 18 مراقب متفرغ).

توزيع مراقبي الدولة المتفرغين حسب الرتبة

| العدد | توزيع مراقبي الدولة المتفرغين حسب الصنف |
|-------|---|
| 25 | مراقب دولة عام |
| 7 | مراقب دولة رئيس |
| 3 | مراقب دولة |
| 7 | مراقب دولة مساعد |
| 42 | المجموع |

من خلال هذه المعطيات نسجل المؤشرات التالية:

- بلوغ معدل 4.6 مؤسسة لكل مراقب دولة متفرغ.
- تغطية المهام الرقابية الدائمة بمراقبين متفرغين بنسبة 74.4 بالمائة.
- يتبين من خلال الجدول أن حوالي 60% من المراقبين المتفرغين هم مراقبي دولة عامين.

وتعمل هيئة مراقبي الدولة على تحسين هذه المؤشرات خاصة من خلال الرفع في عدد المراقبين المتفرغين ومضاعفة عدد المنتدبين من المدرسة الوطنية للإدارة.

وفي إطار الرفع من كفاءة مراقبي الدولة المتفرغين لتحسين جودة العمل الرقابي وبالتالي دعم مساهمة الرقابة في حوكمة التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية، تعمل الهيئة على تنفيذ برنامج تكوين داخلي عبر الموارد الذاتية للهيئة وبرنامج تكوين في إطار التعاون الدولي.

2-3 لجنة التدقيق في حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية:

عملا بأحكام الفصل 13 من القانون عدد 9 لسنة 1989 والفصل 83 من المجلة التجارية، تخضع القوائم المالية للمؤسسات والمنشآت العمومية إلى مراجعة يجريها عضو من هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية.

وأحدث الأمر عدد 529 لسنة 1987 المتعلق بضبط شروط وطرق مراجعة حسابات المؤسسات العمومية ذات الصبغة الصناعية والتجارية والشركات التي تمتلك الدولة كامل رأس مالها، لجنة التدقيق في حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية التي تتولى النظر في كل المسائل المتعلقة بتعيين مراقبي حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية ومن بين مسمولاتها:

- النظر في تقارير فتح وفرز العروض الخاصة بتعيين مراقبي الحسابات،
- التثبت من مطابقة كراس الشروط المعتمد في المنافسة مع كراس الشروط النموذجي،
- التثبت من تطابق تركيبة اللجان الخاصة بفتح وفرز العروض مع مقتضيات منشور الوزير الأول عدد 38 بتاريخ 25 أوت 1997 حول المساهمات والإشراف على المنشآت والمؤسسات العمومية،
- التثبت من تطبيق منهجية فتح وفرز العروض،
- التثبت من صحة المعطيات المدرجة بجداول الفرز والترتيب،

كما تتولى اللجنة اقتراح التعديلات الضرورية على محاضر فتح وفرز العروض في صورة مخالفتها لمقتضيات كراس الشروط النموذجي أو في صورة وجود أخطاء من شأنها التأثير على ترتيب العارضين. وفيما يلي ملخص لنشاط اللجنة خلال سنة 2024.

التدقيق في ملفات تعيين مراقبي حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية

خلال سنة 2024 التأمّت لجنة التدقيق في حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية في 19 مناسبة للنظر في ملفات تعيين مراقبي حسابات 57 مؤسسة ومنشأة عمومية.

تعيين مراقبي حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية

تتولى اللجنة اقتراح قائمة تضم ثلاثة أسماء لمراقبي الحسابات، على مجلس المؤسسة أو مجلس الإدارة أو الجلسة العامة وذلك باعتماد جدول تعهدات الخبراء المحاسبين الذي يتم تحيينه بصفة حينية من قبل كتابة

اللجنة. وأفضت دراسة الملفات التي توصلت بها اللجنة الى تعيين مراقبي حسابات 51 مؤسسة موزعة كما يلي:

- 10 مؤسسات للمدة النيابية 2024-2025-2026.
- 13 مؤسسات للمدة النيابية 2023-2024-2025.
- 17 مؤسسة واحدة للمدة النيابية 2022-2023-2024.
- 02 مؤسسات للمدة النيابية 2021-2022-2023.
- مؤسسة واحدة للمدة النيابية 2020-2021-2022.
- 04 مؤسسات للمدة النيابية 2019-2020-2021.
- مؤسسة واحدة للمدة النيابية 2018-2019-2020.
- 02 مؤسسات واحدة للمدة النيابية 2017-2018-2019.
- مؤسسة واحدة للمدة النيابية 2016-2017-2018.

يشار الى ان اللجنة تولت منذ نوفمبر 2023 اعتماد كراسات شروط جديدة في إطار تبسيط الإجراءات وضمان تلاؤم مقتضيات كراس الشروط مع واقع التصرف في المؤسسات والمنشآت العمومية. تم اعتماد ثلاث صيغ باعتماد معيار مبلغ اتعاب مراقب الحسابات واقتصار المهمة على المراقبة القانونية أو تضمينها لعنايات خصوصية:

1. كراس الشروط النموذجي المتعلق بالاتفاقية الخاصة بمهمة مراقبة حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية (نسخة خاصة بالمؤسسات التي لا تتجاوز المرتبات السنوية لمراقب حساباتها بعنوان المهام العادية مبلغ 30000 دينار خالية من الأداءات)
2. كراس الشروط النموذجي المتعلق بالاتفاقية الخاصة بمهمة مراقبة حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية (نسخة خاصة بالمؤسسات التي تتجاوز المرتبات السنوية لمراقب حساباتها بعنوان المهام العادية مبلغ 30000 دينار خالية من الأداءات ولا تقتضي انجاز مهام خصوصية)
3. كراس الشروط النموذجي المتعلق بالاتفاقية الخاصة بمهمة مراقبة حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية (خاص بالمؤسسات التي تتطلب انجاز مهام خصوصية).

ضمن هذه الصيغ تم تكريس الإجراءات التالية:

- تم تحديد سقف للمبالغ المسندة لمراقب الحسابات بعنوان المهام الخصوصية بنسبة مائوية من مبلغ المرتبات بعنوان اتعاب المراقبة العادية. وذلك قصد احترام مقتضيات الفصل 23 من القانون عدد 108 لسنة 1988 المتعلق بمراجعة التشريع المنظم لمهنة الخبراء المحاسبين وترشيده منظومة ضبط المرتبات المسندة لمراقبي الحسابات. وترافق ذلك مع تمكين المؤسسات

- من تحديد المهام الخصوصية حسب ما يقتضيه نشاطها مع تسقيف مبلغ الاتعاب حسب
المجهود الذي تتطلبه المهمة.
- لتلافي حالات التواطؤ قصد التأثير على نتائج المنافسة تم اعتماد منهجية تقييم على مراحل،
(ترتيب كل العروض المقبولة ، الاقتصار على العروض التي تحصلت على مجموع من النقاط
يساوي او يفوق 85 نقطة).
 - تعديل ملاحق كراس الشروط المحددة لمجالات العروض وذلك تماشياً مع تعديل مرتبات مراقبي
الحسابات بمقتضى قرار وزيرى المالية والتجارة بتاريخ 29 أفريل 2022.
 - عدم اشتراط الخبرة في القطاع العام بالنسبة للمهام التي لا تتجاوز مبلغ 30 ألف دينار، بما يفتح
المجال أمام المكاتب حديثة التكوين. وتم إسناد 21 مؤسسة لمكاتب حديثة التكوين خلال سنة 2024.
 - تحديد سقف جدول تعهدات مكاتب الخبرة ب 04 مهام وذلك لتوسيع قاعدة الاسناد وتلافي تركيز
المهام عند عدد محدود من المكاتب.

الاستشارات التي تتعلق بتعيين مراقبي حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية

وردت على لجنة التدقيق في حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية خلال سنة 2024 مجموعة من
الاستشارات جلتها تتعلق بتساؤلات بخصوص إمكانية اسناد مهام خصوصية إضافية للمراقب القانوني
للحسابات والتي يحددها قرار وزيرى المالية والسياحة والتجارة والصناعات التقليدية المؤرخ في 28 فيفري
2003 بما أن تحديد حالات اللجوء للمهام الخصوصية الوارد بالقرار المذكور يطرح صعوبة التمييز بين
المهام المرتبطة بالمهمة القانونية لمراقب الحسابات ومهام المساعدة المحاسبية. وهو ما فسح المجال أمام
تكليف مراقبي الحسابات بمهام يمكن إنجازها بالوسائل الذاتية للمؤسسة أو بواسطة مكاتب خارجية مع ما قد
يترتب عن ذلك من اثار على استقلالية مراقب الحسابات.

ولتلافي هذا الغموض وبالتالي وضع حد للتأويلات التي من شأنها ان تؤثر على استقلالية مراقب
الحسابات، تمت دعوة مراقبي الدولة للحرص عند ممارسة مهامهم على:

- ✓ توضيح نطاق المهام الخصوصية باعتماد مفاهيم دقيقة وحالات حصرية.
- ✓ اخضاع المهام المنفصلة عن أعمال المراقبة القانونية للإجراءات المطبقة على الشراء العمومي
وخاصة الفقرة الأخيرة من الفصل الخامس من الأمر المنظم للصفقات العمومية: " يجب تنظيم
منافسة في شأن الطلبات التي تقل قيمتها عن المبالغ المشار إليها أعلاه وذلك عن
طريق الاستشارة دون التقييد بالإجراءات الخاصة بالصفقات العمومية واتباع إجراءات
كتابية تعتمد الشفافية وتضمن النجاعة وحسن التصرف في الأموال العمومية واحترام
المبادئ المنصوص عليها بالفصل 6 من هذا الأمر".

✓ اخضاع اسناد المهام الخصوصية لمراقبة مسبقة من هياكل التصرف والمداولة وسلطة الاشراف مع اعلام مجلس هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية ولجنة التدقيق في حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية بهيئة مراقبي الدولة.

✓ تحديد سقف للمبالغ المسندة لمراقب الحسابات بعنوان المهام الخصوصية بنسبة مائوية من مبلغ المرتبات بعنوان اتعاب المراقبة العادية.

وذلك قصد احترام مقتضيات الفصل 23 من القانون عدد 108 لسنة 1988 وترشيد منظومة ضبط المرتبات المسندة لمراقبي الحسابات.

متابعة وضعية الإفصاح المالي بالمؤسسات والمنشآت العمومية:

عدد المؤسسات والمنشآت العمومية في 31 ديسمبر 2024: 256 مؤسسة ومنشأة عمومية موزعة حسب الشكل القانوني كما يلي:

- ❖ 111 منشأة عمومية، منها 57 شركة خفية الاسم.
- ❖ 88 مؤسسة عمومية ذات صبغة غير ادارية.
- ❖ 30 مؤسسة عمومية للصحة.
- ❖ 27 مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية.
- عدد المؤسسات التي تقوم بالإفصاح المالي (قامت بإعداد قوائم مالية وحظيت بالمصادقة): 215 مؤسسة من جملة 256 مؤسسة، يتولى مراقبتها 71 مكتب خبرة في المحاسبة أي بنسبة 84 %.
- 138 مؤسسة أبرمت اتفاقية مراقبة حسابات تخص السنة المحاسبية 2024 مفصلة كما يلي:
 - 93 مؤسسة عينت مراقب حسابات بعنوان المدة النيابية 2022-2023-2024 من جملة 124 مؤسسة معنية بهذه الفترة بنسبة 75%.
 - 35 مؤسسة عينت مراقب حسابات بعنوان المدة النيابية 2023-2024-2025 من جملة 57 مؤسسة معنية بهذه الفترة بنسبة 61%.
 - 10 مؤسسات عينت مراقب حسابات بعنوان 2024-2025-2026 من جملة 34 مؤسسة معنية بهذه الفترة بنسبة 29%.

توزيع المؤسسات والمنشآت العمومية حسب المدة النيابية لمراقب حسابات

| المجموع | الشكل القانوني | | | | المدة النيابية |
|---------|----------------|-------|-------------|-----|-------------------------|
| | م ع ذ ص ع | م ع ص | م ع ذ ص غ ! | م ع | |
| 2 | | 1 | 1 | | 2013*2012*2011 |
| 1 | | 1 | | | 2015*2014*2013 |
| 2 | | 1 | 1 | | 2016*2015*2014 |
| 4 | | | 4 | | 2017*2016*2015 |
| 8 | | 1 | 6 | 1 | 2018*2017*2016 |
| 8 | | 2 | 1 | 5 | 2019-2018-2017 |
| 8 | | 1 | 6 | 1 | 2020-2019-2018 |
| 22 | 1 | 4 | 10 | 7 | 2021*2020*2019 |
| 10 | | 2 | 3 | 5 | 2022*2021*2020 |
| 12 | | 3 | 5 | 4 | 2023*2022*2021 |
| 93 | | 2 | 37 | 54 | 2024*2023*2022 |
| 35 | | 5 | 6 | 24 | 2025*2024*2023 |
| 10 | | 1 | 3 | 6 | 2026*2025*2024 |
| 215 | 1 | 24 | 83 | 107 | المجموع |
| 41 | 24 | 6 | 9 | 2 | لم تعين مراقب لحساباتها |
| 256 | 25 | 30 | 92 | 109 | المجموع |

- م ع: منشأة عمومية
- م ع ذ ص غ !: مؤسسة عمومية ذات صبغة غير إدارية
- م ع ص: مؤسسة عمومية للصحة
- م ع ذ ص ع: مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية

المؤسسات والمنشآت العمومية التي تشهد تأخيرا بسنة واحدة في ضبط قوائمها المالية :

| المدة النيابية | الشكل القانوني | المؤسسة | ع/ر |
|----------------|----------------|---|-----|
| 2021-2022-2023 | م ع | الوكالة البلدية للتصرف | .1 |
| 2021-2022-2023 | م ع | الشركة الوطنية العقارية للبلاد لتونسية للجنوب | .2 |
| 2021-2022-2023 | م ع ذ ص غ ! | مركز الدراسات والبحوث للاتصالات | .3 |
| 2021-2022-2023 | م ع ذ ص غ ! | مدينة العلوم بتونس | .4 |
| 2021-2022-2023 | م ع ذ ص غ ! | مستشفى عزيزة عثمانة | .5 |
| 2021-2022-2023 | م ع ص | مستشفى فطومة بورقيبة بالمنستير | .6 |
| 2021-2022-2023 | م ع ص | مستشفى الرازي | .7 |
| 2021-2022-2023 | م ع ذ ص غ ! | المعهد الوطني للرصد الجوي | .8 |
| 2021-2022-2023 | م ع ذ ص غ ! | المتحف الوطني للفن المعاصر | .9 |
| 2021-2022-2023 | م ع ذ ص غ ! | الديوان الوطني للحماية المدنية | .10 |
| 2021-2022-2023 | م ع | شركة أشغال السكك الحديدية | .11 |
| 2021-2022-2023 | م ع | الشركة الجهوية للنقل بولاية جندوبة | .12 |

المؤسسات والمنشآت العمومية التي تشهد تأخيرا بأكثر من 4 سنوات:

| المدة النيابية | الشكل القانوني | المؤسسة | ع/ر |
|----------------|----------------|---|-----|
| 2015-2016-2017 | م ع ذ ص غ ! | المعهد الوطني للدراسات الإستراتيجية | .1 |
| 2017-2018-2019 | م ع | مؤسسة الإذاعة التونسية | .2 |
| 2017-2018-2019 | م ع | مؤسسة التلفزة التونسية | .3 |
| 2019-2020-2021 | م ع ذ ص غ ! | مركز البحوث والدراسات والتوثيق حول المرأة | .4 |
| 2019-2020-2021 | م ع ذ ص غ ! | مركز الاعلامية لوزارة الداخلية | .5 |
| 2017-2018-2019 | م ع | الوكالة البلدية للخدمات البيئية | .6 |
| 2016-2017-2018 | م ع ذ ص غ ! | مركز البحوث العسكرية | .7 |
| 2019-2020-2021 | م ع ذ ص غ ! | المعهد الوطني للإحصاء | .8 |
| 2020-2021-2022 | م ع ذ ص غ ! | ديوان مساكن أعوان وزارة المالية | .9 |
| 2020-2021-2022 | م ع | الشركة التونسية للمسك | .10 |
| 2019-2020-2021 | م ع | مركز النهوض بالصادرات | .11 |
| 2018-2019-2020 | م ع ذ ص غ ! | الوكالة الوطنية للمترولوجيا | .12 |
| 2019-2020-2021 | م ع | الديوان الوطني للملكية العقارية | .13 |
| 2015-2016-2017 | م ع ذ ص غ ! | الوكالة الوطنية للتصرف في النفايات | .14 |
| 2017-2018-2019 | م ع ذ ص غ ! | وكالة حماية وتهينة الشريط الساحلي | .15 |
| 2020-2021-2022 | م ع ذ ص غ ! | مركز تونس الدولي لتكنولوجيا البيئة | .16 |
| 2020-2021-2022 | م ع | الشركة التونسية للملاحة | .17 |
| 2017-2018-2019 | م ع | الشركة الجهوية للنقل بولاية قفصة | .18 |
| 2018-2019-2020 | م ع | الشركة الجهوية للنقل بولاية باجة | .19 |
| 2019-2020-2021 | م ع | شركة النقل بتونس | .20 |
| 2020-2021-2022 | م ع | الشركة الجهوية للنقل بولاية الكاف | .21 |
| 2019-2020-2021 | م ع | شركة الخطوط التونسية | .22 |
| 2019-2020-2021 | م ع | الشركة التونسية لتنمية القوف | .23 |
| 2018-2019-2020 | م ع ذ ص غ ! | وكالة التكوين في مهن السياحة | .24 |
| 2016-2017-2018 | م ع ذ ص غ ! | الديوان الوطني للصناعات التقليدية | .25 |
| 2019-2020-2021 | م ع ذ ص غ ! | الديوان الوطني التونسي للسياحة | .26 |
| 2017-2018-2019 | م ع | الشركة التونسية لسياحة الشباب | .27 |
| 2019-2020-2021 | م ع | تونس للأقطاب الذكية | .28 |
| 2020-2021-2022 | م ع ذ ص غ ! | المركز الدولي لتكوين المكونين والتجديد البيداغوجي | .29 |
| 2019-2020-2021 | م ع ذ ص غ ! | قصر العلوم بالمنستير | .30 |
| 2019-2020-2021 | م ع ذ ص غ ! | المركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا النووية | .31 |
| 2019-2020-2021 | م ع ذ ص ع | جامعة تونس الافتراضية | .32 |
| 2018-2019-2020 | م ع ذ ص غ ! | مركز الموسيقى العربية والمتوسطية | .33 |
| 2016-2017-2018 | م ع ذ ص غ ! | وكالة إحياء التراث والتنمية الثقافية | .34 |
| 2015-2016-2017 | م ع ذ ص غ ! | المؤسسة التونسية لحماية حقوق المؤلفين | .35 |
| 2015-2016-2017 | م ع ذ ص غ ! | المسرح الوطني | .36 |
| 2016-2017-2018 | م ع ذ ص غ ! | المركز الوطني للسنما والصورة | .37 |

| ع/ر | المؤسسة | الشكل القانوني | المدة النيابية |
|-----|---|----------------|----------------|
| .38 | المؤسسة الوطنية لتنمية المهرجانات والتظاهرات الثقافية والفنية | م ع ذ ص غ ! | 2016-2017-2018 |
| .39 | المركز الوطني لفن العرائس | م ع ذ ص غ ! | 2018-2019-2020 |
| .40 | معهد تونس للترجمة | م ع ذ ص غ ! | 2019-2020-2021 |
| .41 | مركز تونس الدولي للاقتصاد الثقافي الرقمي | م ع ذ ص غ ! | 2019-2020-2021 |
| .42 | مسرح الأوبرا | م ع ذ ص غ ! | 2018-2019-2020 |
| .43 | مركز الإصابات والحروق البليغة بين عروس | م ع ص | 2019-2020-2021 |
| .44 | مستشفى شارل نيكول | م ع ص | 2019-2020-2021 |
| .45 | مستشفى فرحات حشاد بسوسة | م ع ص | 2019-2020-2021 |
| .46 | مستشفى الحبيب بورقيبة بصفاقس | م ع ص | 2014-2015-2016 |
| .47 | مستشفى الهادي شاكر بصفاقس | م ع ص | 2016-2017-2018 |
| .48 | مستشفى عبد الرحمان مامي للأمراض الصدرية | م ع ص | 2018-2019-2020 |
| .49 | معهد محمد القصاب للجبر وتقويم الأعضاء | م ع ص | 2020-2021-2022 |
| .50 | معهد صالح عزيز | م ع ص | 2017-2018-2019 |
| .51 | المعهد الوطني لأمراض الأعصاب | م ع ص | 2020-2021-2022 |
| .52 | الهيئة الوطنية للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية | م ع ذ ص غ ! | 2019-2020-2021 |
| .53 | الديوان الوطني للأسرة والعمران البشري | م ع | 2016-2017-2018 |
| .54 | شركة صناعة الأدوية بالبلاد التونسية | م ع | 2019-2020-2021 |
| .55 | الوكالة الوطنية للرقابة الصحية والبيئية للمنتجات | م ع ذ ص غ ! | 2018-2019-2020 |
| .56 | معهد الهادي الرايس لأمراض العيون | م ع ص | 2017-2018-2019 |
| .57 | معهد باستور | م ع ص | 2019-2020-2021 |
| .58 | المركب الصحي بجبل الوسط | م ع ص | 2013-2014-2015 |
| .59 | مستشفى الطاهر صفر بالمهدية | م ع ص | 2011-2012-2013 |
| .60 | المركز الدولي للدراسات والبحوث والتوثيق والتكوين حول الإعاقة | م ع ذ ص غ ! | 2019-2020-2021 |
| .61 | ديوان التونسيين بالخارج | م ع ذ ص غ ! | 2016-2017-2018 |
| .62 | الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل | م ع ذ ص غ ! | 2014-2015-2016 |
| .63 | الوكالة التونسية للتكوين المهني | م ع ذ ص غ ! | 2011-2012-2013 |
| .64 | شركة الترفيه السياحي | م ع | 2020-2021-2022 |
| .65 | شركة النقل بالساحل | م ع | 2020-2021-2022 |

عدد المؤسسات التي لم تقم بتعيين مراقب لحساباتها الى موفى سنة 2024: 41 مؤسسة أي بنسبة 15%.

| العدد الرتبي | المؤسسة أو المنشأة |
|--------------|--|
| 1. | دار المتوسط للثقافة والفنون (مهرجان الحمامات الدولي) |
| 2. | ديوان الضيعات العسكرية |
| 3. | الوكالة الوطنية للنهوض بالبحث العلمي |
| 4. | مركز البيوتكنولوجيا بالقطب التكنولوجي برج السدرية |
| 5. | مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس |
| 6. | مركز الدراسات والبحوث الجوية |
| 7. | مصحة طب وجراحة الأسنان بالمنستير |
| 8. | المركز الوطني للبحوث في علوم المواد ببرج السدرية |
| 9. | مركز البحث في الميكرو الكترولنيك والنانو تكنولوجيا بسوسة |
| 10. | مركز البحث في الرقميات بصفاقس |
| 11. | مركز بحوث وتكنولوجيات المياه بالقطب التكنولوجي برج السدرية |
| 12. | مركز بحوث وتكنولوجيات الطاقة بالقطب التكنولوجي برج السدرية |
| 13. | المدرسة الوطنية للمهندسين بالمنستير |
| 14. | المدرسة الوطنية للمهندسين بسوسة |
| 15. | المدرسة الوطنية للمهندسين بتونس |
| 16. | كلية الطب بصفاقس |
| 17. | كلية العلوم بقابس |
| 18. | مستشفى الحبيب بوقطفة بينزرت |
| 19. | مستشفى الحبيب بورقيبة بمدنين |
| 20. | مستشفى ابن الجزار بالقيروان |
| 21. | المستشفى العسكري الجامعي بصفاقس |
| 22. | مستشفى محمد الطاهر المعموري بنابل |
| 23. | المعهد الوطني للبحث والتحليل الفيزيائي الكيميائي |
| 24. | المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا بسوسة |
| 25. | مركز الفنون والثقافة والآداب - القصر السعيد |
| 26. | القطب التكنولوجي "مدينة البستنة" |
| 27. | جامعة قابس |
| 28. | جامعة القيروان |
| 29. | جامعة تونس المنار |
| 30. | جامعة صفاقس |
| 31. | الديوان الوطني للأعلاف |
| 32. | جامعة المنستير |

| العدد الرتبي | المؤسسة أو المنشأة |
|--------------|--|
| 33. | جامعة سوسة |
| 34. | الأكاديمية الدبلوماسية الدولية بتونس |
| 35. | كلية الطب بسوسة |
| 36. | كلية الطب بتونس |
| 37. | الوكالة الوطنية للدواء ومواد الصحة |
| 38. | مؤسسة مدينة الأغالبة الطبية بالقيروان |
| 39. | مركز البحث في علوم وتكنولوجيا النسيج بالمنستير |
| 40. | المعهد العالي للتربية والتكوين المستمر |
| 41. | الوكالة التونسية للتقييم والاعتماد في التعليم العالي والبحث العلمي |

التصاريح الواردة بخصوص التركيبة القارة لمكاتب الخبرة في المحاسبة.

دأبت هيئة مراقبي الدولة منذ سنة 2022 على دعوة الخبراء المحاسبين الراغبين في المشاركة في الاستشارات الخاصة بتعيين مراقبي حسابات المؤسسات والمنشآت العمومية الى التصريح بالتركيبة القارة لمكاتبهم خلال الفترة الممتدة من 01 نوفمبر إلى 31 ديسمبر من كل سنة، وتوصلت هيئة مراقبي الدولة خلال هذه الفترة المذكورة من سنة 2024 بـ 87 تصريح يتعلق بالتركيبة القارة لـ 86 مكتب خبرة كلها وردت خلال الآجال القانونية المنصوص عليها بالملحق عدد 12 من كراس الشروط وبالبلاغ التذكيري بتاريخ 01 نوفمبر 2024 الذي تم نشره بموقع المرصد الوطني للصفقات والذي وجهت منه نسخة لهيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية. وتضمنت هذه الوثائق، تصريح 248 خبيراً محاسباً بانتمائهم لـ 86 تركيبة قارة أعلنت اعترافها المشاركة بالاستشارات المزمع إعلانها خلال سنة 2025.

ويجدر التأكيد على أن هذا التمشي تم اقراره بغرض حوكمة متابعة جدول تعهدات مكاتب الخبرة وضمن مطابقة الهيكلة الفعلية للمكاتب للتركيبة المصرح بها.

متابعة جدول تعهدات الخبراء المحاسبين:

تم تحديد العدد الأقصى للخبراء المحاسبين المنتمين للهيكل القارة (سواء كانوا منتمين لمكتب فردي أو شركة أو تجمع شركات ومكاتب) بـ 4 خبراء محاسبين على أقصى تقدير. وبالتالي لا يمكن بالنسبة للمكتب الواحد أو للشركة الواحدة أو تجمع شركات/ مكاتب مهما كان عدد أعضائه من الخبراء المحاسبين أن يتجاوز الحد الأقصى الجماعي لعدد أيام التدخل: 280 يوم.

تم تحديد العدد الأقصى للمهام المسندة لكل مكتب أو شركة بـ أربعة (4) منشآت ومؤسسات عمومية .

في صورة تجمع شركات أو مكاتب فإنه يتم احتساب المؤسسة أو المنشأة العمومية كاملة ضمن العدد الأقصى للمهام وعلى حد سواء بالنسبة لكل مكتب أو شركة مكونة للتجمع. ويتم احتساب جدول التعهدات الخاص بكل عضو من التجمع بصفة متساوية وباستناد القاعدة التالية: عدد أيام تدخل صنف 1 مقسوم على عدد المكاتب المجمع

وعلى هذا الأساس فإنه:

يسحب من قائمة المكاتب المقترحة كل مكتب مشارك (أو شركة أو تجمع شركات ومكاتب بلغ جدول تعهده 280 يوما دون استيفاء أربع (4) شركات كما يسحب من القائمة كل مكتب (أو شركة أو تجمع شركات ومكاتب) استوفى أربعة (4) شركات دون بلوغ سقف 280 يوما.

تنقيح الأمر عدد 529 لسنة 1987 المؤرخ في غرة أفريل 1987 والمتعلق بضبط شروط وطرقمراجعة حسابات المؤسسات العمومية ذات الصبغة الصناعية والتجارية والشركات التي تمتلكالدولة كامل رأس مالها:

تم الشروع في إجراءات تعديل الأمر عدد 529 لسنة 1987 المذكور أعلاه وللغرض تم تكوين فريق عمل أفضت أعماله الى اعداد مشروع أمر ومذكرة شرح الأسباب. وتأمل هيئة مراقبي الدولة من خلال الترتيب الجديدة تحقيق جملة من الغايات في علاقة بحوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية من ضمنها:

✓ تبسيط إجراءات تعيين مراقبي الحسابات ومزيد استجابتها لمقتضيات النزاهة والشفافية وذلك بالتوازي مع مشروع رقمنة عمل الهيئة الجاري تنفيذه.

✓ تحسين وضعية الإفصاح المالي بالمؤسسات والمنشآت العمومية.

✓ الرفع من جودة تقارير مراقبي الحسابات بالمؤسسات والمنشآت العمومية.

✓ تحسين أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات والمنشآت العمومية والرفع من جودة المعلومة المالية.

وتم اعداد نسخة أولية من مشروع الأمر ومذكرة شرح الأسباب و عرضها على الأطراف المتداخلة بصفة مباشرة في الملف: وزارة المالية والبنك المركزي التونسي.

3. القسم الثالث: الهياكل الخاضعة لرقابة هيئة مراقبي الدولة

شهدت الهياكل الخاضعة لرقابة هيئة مراقبي الدولة العديد من التغييرات وذلك وفقا للخيارات المعتمدة لتمكين بعض المرافق العمومية من الاستقلالية، حيث تم تسجيل إحداثات جديدة وتغيير صبغة مؤسسات عمومية إدارية.

3-1 المنشآت العمومية (عددها 111)

تعتبر منشأة عمومية:

- المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية والتي تضبط قائمتها بأمر (الأمر عدد 2265 لسنة 2004 المؤرخ في 27 سبتمبر 2004 المنقح بالأمر عدد 2579 لسنة 2006 والأمر عدد 1865 لسنة 2007 المؤرخ في 23 جويلية 2007 والأمر عدد 2560 لسنة 2007 المؤرخ في 23 أكتوبر 2007).
- الشركات التي تمتلك الدولة رأس مالها كليا.

- الشركات التي تمتلك الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية أو الشركات التي تمتلك الدولة رأس مالها كلياً، أكثر من 50% من رأس مالها كل بمفرده أو بالاشتراك.

ولا تعتبر منشآت عمومية:

• المنشآت ذات مساهمات عمومية مباشرة: تتكون من الشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها مباشرة بمفردها أو بالاشتراك مع الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية، بنسبة لا تتجاوز 50% من رأس مالها.

• المنشآت ذات مساهمات عمومية غير مباشرة: هي الشركات التي تساهم فيها، بنسبة لا تتجاوز 50% من رأس مالها، منشأة عمومية تمتلك الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية أو الشركات التي تمتلك الدولة رأس مالها كلياً أكثر من 50% من رأس مالها كل بمفرده أو بالاشتراك.

3-2 المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (عددتها 88)

وفقاً لأحكام الفصل 33 سابعا من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في أول فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية كما تم إتمامه وتنقيحه بالنصوص اللاحقة، تعرف المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية بأنها المؤسسات العمومية ما عدا:

- المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية،
- المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية والتي تضبط قائمتها بأمر وتعتبر منشآت عمومية،
- الغرف الفلاحية المحدثة طبقاً للقانون عدد 27 لسنة 1988 المؤرخ في 25 أبريل 1988،
- الغرف الصناعية والتجارية المنصوص عليها بالقانون عدد 75 لسنة 2006 المؤرخ في 30 نوفمبر 2006 والمتعلق بغرف التجارة والصناعة،
- المراكز الفنية المحدثة طبقاً للقانون عدد 123 لسنة 1994 المؤرخ في 28 نوفمبر 1994 والمتعلق بالمراكز الفنية في القطاعات الصناعية،
- المجامع المهنية المحدثة طبقاً للقانون عدد 84 لسنة 1993 المؤرخ في 26 جويلية 1993 والمتعلق بالمجامع المهنية المشتركة في قطاع الفلاحة والصناعات الغذائية كما تم تنقيحه بالقانون عدد 16 لسنة 2005 المؤرخ في 16 فيفري 2005.

المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية هي مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تتصرف في مرفق عام يعتبر امتداداً لنشاط الإدارة وطرق تسييرها أقرب لطرق تسيير هيكل إدارية. ويحدث بكل مؤسسة مجلس مؤسسة ذو صبغة استشارية وتضبط مهام هذا المجلس وتركيبته وكيفية تسييره وشروط تعيين أعضائه بأمر.

3-3 المؤسسات العمومية للصحة (عددتها 30)

وفقا لأحكام الفصل 17 من القانون عدد 63 لسنة 1991 المتعلق بالتنظيم الصحي، تكون الهياكل الصحية العمومية إما في شكل مؤسسات عمومية إدارية أو مؤسسات عمومية للصحة. تتمتع المؤسسات العمومية للصحة بالشخصية المدنية والاستقلالية المالية وتعتبر تاجرا في علاقاتها مع الغير وتخضع إلى رقابة الدولة.

تتصرف المؤسسات العمومية للصحة في مرفق عمومي للصحة ويديرها مجلس إدارة يتم تعيين رئيسه بقرار من وزير الصحة ويسيرها مدير عام يتم تعيينه بأمر باقتراح من وزير الصحة العمومية. وتم خلال سنة 2024 تغيير صبغة 05 مستشفيات لتكتسي صبغة مؤسسة عمومية للصحة.

3-4 المؤسسات العمومية للبحث العلمي ذات صبغة علمية وتكنولوجية (عددتها 27)

طبقا للفصل 6 من القانون عدد 73 لسنة 2006 المؤرخ في 9 نوفمبر 2006 والمتعلق بتقنيح وإتمام القانون التوجيهي عدد 6 لسنة 1996 المؤرخ في 31 جانفي 1996 والمتعلق بالبحث العلمي وتطوير التكنولوجيا، تتمتع المؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية ويتمثل نشاطها بالأساس في البحث والتطوير والتجديد وتأمين نتائج البحوث والقيام بالتجارب وتقديم الخبرات وفق أهداف السياسة الوطنية للبحث العلمي وتطوير التكنولوجيا ومبادئها.

وتخضع إلى رقابة الدولة، المؤسسات التي تم تحويل صبغتها إلى مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية وفقا لأحكام الامر عدد 3581 لسنة 2008 المؤرخ في 21 نوفمبر 2008 والمتعلق بضبط شروط تحويل صبغة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث والمؤسسات العمومية للبحث العلمي إلى مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية.

3-5 الهياكل العمومية التي تنص نصوصها التنظيمية على تدخل مراقب الدولة (عددتها 02)

تم التنصيص ضمن النصوص التنظيمية لبعض الهياكل على تدخل مراقب الدولة، ونذكر في هذا الإطار الاتحاد التونسي للتضامن الاجتماعي والهيئة العليا المستقلة للاتصال السمعي والبصري التي تم احداثها بموجب المرسوم عدد 116 لسنة 2011 المؤرخ في 2 نوفمبر 2011 والمتعلق بحرية الاتصال السمعي والبصري وبإحداث هيئة عليا مستقلة للاتصال السمعي والبصري حيث ينص في فصله 25 على أنه: "لا تنطبق الاحكام المتعلقة بالرقابة العامة للمصاريف العمومية على نفقات الهيئة العليا للاتصال السمعي والبصري وتخضع حساباتها لمراقبة مراقب دولة ولدائرة المحاسبات."

الجزء الثاني: نتائج المؤسسات والمنشآت العمومية

يتناول هذا الجزء من التقرير عرض وتحليل الوضعية المالية للمؤسسات والمنشآت العمومية من خلال معالجة المعطيات المحاسبية والمعطيات المتعلقة بتنفيذ الميزانية والتصرف في الموارد البشرية والصفقات العمومية خلال سنتي 2023 و2024.

1. القسم الأول: المؤشرات المالية

تولت هيئة مراقبي الدولة تحليل نتائج المؤسسات والمنشآت العمومية، وذلك بالإعتماد على جملة من المؤشرات ذات الدلالة تتمثل أساسا في المداخيل ونتيجة الاستغلال والنتيجة الصافية والقيمة المضافة وأعباء الاعوان. وتم اعتماد المعطيات المحاسبية الواردة بالقوائم المالية النهائية لسنة 2024.

ونظرا للتأخير المسجل على مستوى إعداد وضبط القوائم المالية في بعض المؤسسات والمنشآت العمومية، فقد تم اعتماد القوائم المالية الوقتية لسنة 2024 لـ 55 مؤسسة ومنشأة عمومية⁵ والقوائم المالية الوقتية لسنة 2023 لـ 25 مؤسسة ومنشأة⁶ والمعطيات المحاسبية الوقتية لسنتي 2023 و 2024 لشركة نقل تونس.

المداخيل

تطورت مداخيل 128 مؤسسة ومنشأة عمومية (مدرجة بالعينه) من 57203.1 م.د سنة 2023 إلى 60073.2 م.د سنة 2024 أي بقيمة 2870.2 م.د وبنسبة 5%.

➤ سجلت 70 منشأة عمومية (مدرجة بالعينه) مداخيل بقيمة 51569.4 م.د سنة 2024 مقابل 49652.1 م.د سنة 2023 أي بارتفاع قدره 1917.3 م.د وبنسبة 3.9%.

وتركزت المداخيل المسجلة لهذه المنشآت سنة 2024 (اكثر من 85%) لدى 10 منشآت حسب ما

يبينه الجدول التالي:

5 ملحق عدد 3.

6- ملحق عدد 4.

| نسبة التغيير 2024-2023 (%) | المداخل (م.د) | | المنشأة |
|----------------------------------|---------------|---------|---|
| | 2024 | 2023 | |
| 11.3 | 7972.3 | 7163.9 | الصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية |
| 10.1 | 7342.1 | 6671.6 | الشركة التونسية لصناعات التكرير |
| -1.0 | 6068.7 | 6129.8 | الشركة التونسية للكهرباء والغاز |
| 5.7 | 5289.4 | 5005.4 | الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي |
| 6.4 | 4754.3 | 4469.8 | الصندوق الوطني للتأمين على المرض |
| -12.7 | 3360.9 | 3848.4 | ديوان الحبوب |
| 5.4 | 2856.7 | 2711.6 | الشركة الوطنية لتوزيع البترول |
| 75.2 | 2451.0 | 1398.8 | الصيدلية المركزية للبلاد التونسية |
| 6.1 | 2289.2 | 2157.6 | البنك الوطني الفلاحي |
| -22.6 | 2226.4 | 2875.2 | المؤسسة التونسية للأنشطة البترولية |
| 5.1 | 44611.0 | 42431.9 | مجموع أهم المنشآت العمومية |
| 3.9 | 51569.4 | 49652.1 | المجموع |

نتيجة الاستغلال

تطورت نتيجة الاستغلال لـ 68 منشأة عمومية (مدرجة بالعينة) من 7958.9 م.د سنة 2023 إلى 17274 م.د سنة 2024 أي بقيمة 9315.1 م.د. وسجلت 43 منشأة نتيجة استغلال إيجابية خلال سنة 2024 في حين سجلت 25 منشأة نتيجة استغلال سلبية خلال نفس السنة.

وتركزت نتيجة الاستغلال الإيجابية (أكثر من 75 %) لدى 5 منشآت حسب ما يبينه الجدول التالي:

| نسبة التغيير 2024-2023 (%) | نتيجة الاستغلال (م.د) | | المنشأة |
|----------------------------------|-----------------------|--------|--|
| | 2024 | 2023 | |
| -27.7 | 747.1 | 1033.8 | المؤسسة التونسية للأنشطة البترولية |
| -44.5 | 618.2 | 1113.3 | الصندوق الوطني للتأمين على المرض |
| 29.6 | 387.4 | 298.9 | البنك الوطني الفلاحي |
| -54.1 | 115.0 | 250.4 | بنك الإسكان |
| 10.0 | 103.3 | 93.9 | الصيدلية المركزية للبلاد التونسية |
| -29.4 | 1970.9 | 2790.2 | مجموع أهم المنشآت العمومية التي سجلت نتيجة استغلال إيجابية |
| -15.2 | 2579.8 | 3043.9 | المجموع |

كما تركزت نتيجة الاستغلال السلبية لدى 04 منشآت عمومية حسب ما يبينه الجدول التالي:

| الفاوق 2024-2023 (م.د.) | نتيجة الاستغلال (م.د.) | | المنشأة |
|----------------------------|------------------------|---------|--|
| | 2024 | 2023 | |
| -469.1 | -1515.4 | -1046.3 | الصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية |
| -125.3 | -1462.6 | -1337.3 | الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي |
| -125.1 | -285.5 | -160.4 | شركة الخطوط التونسية |
| -323.7 | -209.8 | 114.0 | الشركة التونسية لصناعات التكرير |
| -1043.3 | -3473.3 | -2430 | مجموع أهم المنشآت العمومية التي سجلت نتيجة استغلال سلبية |

➤ بلغت نتيجة الاستغلال لـ 54 مؤسسة عمومية غير إدارية مدرجة بالعينة (مؤسسات عمومية ذات صبغة غير إدارية ومؤسسات عمومية للصحة) 545.7 م.د سنة 2024 مقابل 462.2 م.د سنة 2023 محققة بذلك تطورا بقيمة 83.5 م.د وبنسبة 18.1%. وسجلت 31 مؤسسة نتيجة استغلال إيجابية خلال سنة 2024 في حين سجلت 23 مؤسسة نتيجة استغلال سلبية خلال نفس السنة. وسجلت أعلى نتيجة استغلال إيجابية لدى الوكالة الوطنية للترددات بمبلغ 70 م.د.

النتيجة الصافية

➤ بلغت النتيجة الصافية لـ 68 منشأة عمومية (مدرجة بالعينة) قيمة سلبية قدرها 2472.9 م.د سنة 2024 مقابل قيمة سلبية قدرها 6199.6 م.د سنة 2023 أي بفارق إيجابي قدره 3726.6 م.د. وسجلت 41 منشأة نتيجة صافية إيجابية خلال سنة 2024 في حين سجلت 27 منشأة نتيجة صافية سلبية خلال نفس السنة.

وتركزت النتيجة الصافية الإيجابية (أكثر من 60%) لدى 05 منشآت حسب ما يبينه الجدول التالي:

| نسبة التغيير 2024 (%) | النتيجة الصافية (م.د.) | | المنشأة |
|-----------------------------|------------------------|--------|--|
| | 2024 | 2023 | |
| -44.5 | 618.8 | 1115.3 | الصندوق الوطني للتأمين على المرض |
| -15.9 | 272.8 | 324.5 | المؤسسة التونسية للأنشطة البترولية |
| 12.4 | 213.6 | 190.0 | البنك الوطني الفلاحي |
| 120.6 | 117.2 | 53.1 | الصيدلية المركزية للبلاد التونسية |
| 63.0 | 82.5 | 50.6 | الشركة التونسية للبنك |
| -24 | 1304.9 | 1733.5 | مجموع أهم المنشآت العمومية التي سجلت نتيجة صافية إيجابية |

كما تركزت النتيجة الصافية السلبية لدى 6 منشآت عمومية حسب ما يبينه الجدول التالي:

| الفارق 2024-2023 (م.د.) | النتيجة الصافية (م.د.) | | المنشأة |
|-------------------------------|------------------------|---------|--|
| | 2024 | 2023 | |
| -284.2 | -1226.1 | -941.9 | الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي |
| -77.9 | -916.4 | -838.6 | ديوان الحبوب |
| -202.7 | -803.6 | -600.8 | الصندوق الوطني للتقاعد والحياة الاجتماعية |
| -456.2 | -420.8 | 35.5 | الشركة التونسية لصناعات التكرير |
| -144.8 | -346.9 | -202.1 | شركة الخطوط التونسية |
| 259.8 | -229.8 | -489.6 | الشركة التونسية للكهرباء والغاز |
| -906.0 | -3943.6 | -3037.6 | مجموع أهم المنشآت العمومية التي سجلت نتيجة صافية سلبية |
| -1019.9 | -4289.0 | -3269.0 | المجموع |

➤ بلغت النتيجة الصافية المجمعة لـ 52 مؤسسة عمومية مدرجة بالعينة (مؤسسات عمومية ذات صبغة غير إدارية ومؤسسات عمومية للصحة) 410.7 م.د سنة 2024 مقابل 419.9 م.د سنة 2023 أي بانخفاض قدره 9.2 م.د ونسبة 2.2 %.

➤ وسجلت أعلى نتيجة صافية إيجابية لدى الوكالة الوطنية للترددات بمبلغ 79 م.د.

القيمة المضافة

➤ انخفضت القيمة المضافة المجمعة لـ 54 منشأة عمومية (مدرجة بالعينة) من 7692.1 م.د سنة 2023 إلى 6512.2 م.د سنة 2024 أي بقيمة 1179.8 م.د و بنسبة 15.3 %.

وتركزت القيمة المضافة الإيجابية للمنشآت العمومية (أكثر من 75 %) لدى 6 منشآت حسب ما يبينه

الجدول التالي:

| نسبة التغيير 2024-2023 (%) | القيمة المضافة (م.د.) | | المنشأة |
|----------------------------------|-----------------------|--------|---|
| | 2024 | 2023 | |
| 9.1 | 1702.7 | 1560.6 | الشركة التونسية للكهرباء والغاز |
| -27.2 | 1602.1 | 2200.3 | المؤسسة التونسية للأنشطة البترولية |
| -0.4 | 976.0 | 979.9 | البنك الوطني الفلاحي |
| 11.9 | 744.2 | 665.0 | بنك الإسكان |
| -6.1 | 635.8 | 677.1 | شركة فسفاط قفصة |
| 6.7 | 513.6 | 481.5 | الشركة الوطنية لاستغلال و توزيع المياه |
| -5.9 | 6174.4 | 6564.3 | مجموع أهم المنشآت العمومية التي سجلت قيمة مضافة إيجابية |
| -4.4 | 8076.2 | 8448.1 | المجموع |

كما تركزت القيمة المضافة السلبية لسنة 2024 أساسا لدى الصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية حيث سجل قيمة مضافة سلبية قدرها 1399.1 م.د سنة 2024 مقابل قيمة سلبية قدرها 929.7 م.د سنة 2023.

➤ تطورت القيمة المضافة المجمعة لـ 31 مؤسسة عمومية مدرجة بالعينة (مؤسسات عمومية ذات صبغة غير إدارية ومؤسسات عمومية للصحة) من 234.2 م.د سنة 2023 إلى 245.4 م.د سنة 2024 أي بقيمة 11.2 م.د وبنسبة 4.8 %.

وتركزت القيمة المضافة الإيجابية لسنة 2024 (حوالي 40 %) لدى الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل والوكالة الوطنية للترددات.

أعباء الأعوان

بلغت أعباء الأعوان بـ 70 منشأة عمومية (مدرجة بالعينة) 4329.5 م.د سنة 2024 مقابل 4149.4 م.د سنة 2023 أي بارتفاع قدره 180 م.د و بنسبة 4.3 % . وتركزت أعباء الأعوان لسنة 2024 لدى 10 منشآت حسب ما يبيئه الجدول التالي:

| نسبة التغير 2024-2023 (%) | أعباء الأعوان (م.د) | | المؤسسة |
|---------------------------------|---------------------|--------|--|
| | 2024 | 2023 | |
| 6.0 | 681.5 | 643.1 | الشركة التونسية للكهرباء والغاز |
| 8.2 | 352.9 | 326.1 | شركة فسفاط قفصة |
| -2.0 | 306.3 | 312.6 | شركة نقل تونس |
| 7.1 | 278.2 | 259.7 | شركة الخطوط التونسية |
| 2.4 | 273.5 | 267.0 | البنك الوطني الفلاحي |
| -1.2 | 240.0 | 242.9 | الشركة الوطنية لاستغلال و توزيع المياه |
| 4.0 | 226.6 | 217.9 | الشركة التونسية للبنك |
| 6.0 | 193.6 | 182.8 | الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي |
| 7.4 | 189.4 | 176.4 | بنك الإسكان |
| 1.1 | 162.7 | 161.0 | الصندوق الوطني للتأمين على المرض |
| 4.12 | 2904.7 | 2789.5 | مجموع أهم المنشآت العمومية |

➤ انخفضت أعباء الأعوان بـ 57 مؤسسة عمومية مدرجة بالعينة (مؤسسات عمومية ذات صبغة غير إدارية ومؤسسات عمومية للصحة) من 11377.3 م.د سنة 2023 إلى 11248.7 م.د سنة 2024 أي بقيمة 128.7 م.د وبنسبة 1.1 % .

2. القسم الثاني: تنفيذ الميزانية

- قدرت جملة النفقات (الاستغلال والاستثمار) المبرمجة بـ 144 مؤسسة ومنشأة عمومية (مدرجة بالعينة التي تم اعتمادها لإعداد هذا التقرير) خلال سنة 2024 م.د وبلغت القيمة المنجزة فعليا لهذه النفقات 52652.1.8 م.د أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 89.6% (مقابل 89% سنة 2023).
- قدرت الاستثمارات المبرمجة بـ 137 مؤسسة ومنشأة عمومية (مدرجة بالعينة) خلال سنة 2024 م.د وبلغت قيمة الاستثمارات المنجزة فعليا 4118.1 م.د أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 61.1% (مقابل 56.4% سنة 2023).
- قدرت جملة الموارد الذاتية المبرمجة بـ 127 مؤسسة ومنشأة عمومية (مدرجة بالعينة) خلال سنة 2024 م.د وبلغت القيمة المنجزة فعليا لهذه الموارد 20168.6 م.د أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 88.7% (مقابل 98.4% سنة 2023).
- قدرت منح الدولة المبرمجة لـ 108 مؤسسة ومنشأة عمومية (مدرجة بالعينة) خلال سنة 2024 م.د وبلغت القيمة المنجزة فعليا لهذه المنح 8804 م.د أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 78.7% (مقابل 77.9% سنة 2023).

المنشآت العمومية

- قدرت الاستثمارات المبرمجة بـ 69 منشأة عمومية (مدرجة بالعينة) خلال سنة 2024 م.د وبلغت قيمة الاستثمارات المنجزة فعليا 2935.9 م.د أي بنسبة إنجاز تقدر بـ 54.8% (مقابل 45.8% سنة 2023).
- وتطورت استثمارات هذه المنشآت من 2002.2 م.د سنة 2023 إلى 2935.9 م.د سنة 2024 أي بقيمة 933.7 م.د و بنسبة 46.6% وتركزت إستثمارات المنشآت العمومية المنجزة سنة 2024 (حوالي 70%) لدى 6 منشآت حسب ما يبينه الجدول التالي:

| نسبة التغيير 2024-2023 (%) | نفقات الاستثمار (م.د) | | | | المنشأة |
|----------------------------|-----------------------|----------------|---------------|----------------|---|
| | منجز سنة 2024 | ميرمج سنة 2024 | منجز سنة 2023 | ميرمج سنة 2023 | |
| 5.4 | 695.8 | 705.5 | 660.1 | 537.7 | الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه |
| 57.7 | 441.1 | 383.0 | 279.7 | 392.0 | الديوان الوطني للتطهير |
| 149.8 | 403.0 | 459.9 | 161.4 | 167.5 | الصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية |
| 2.6 | 224.4 | 858.2 | 218.8 | 779.1 | المؤسسة التونسية للأنشطة البترولية |
| 3972.3 | 142.9 | 353.2 | 3.5 | 140.7 | ديوان الحبوب |
| 143.7 | 124.7 | 163.9 | 51.2 | 112.3 | وكالة التهذيب والتجديد العمراني |
| 47.8 | 2031.9 | 2923.7 | 1374.6 | 2129.4 | مجموع أهم المنشآت العمومية |
| 46.6 | 2935.9 | 5357.7 | 2002.2 | 4367.6 | المجموع |

➤ بلغت منح الدولة التي تحصلت عليها 42 منشأة عمومية (مدرجة بالعينه) 6569 م.د سنة 2024 مقابل 7714.2 م.د سنة 2023 أي بانخفاض قدره 1145.2 م.د و بنسبة 14.8% وتركزت هذه المنح (أكثر من 90%) لدى 4 منشآت حسب ما يبينه الجدول التالي:

| نسبة التغيير 2024-2023 (%) | منحة الدولة (م.د) | | | | المنشأة |
|----------------------------|-------------------|----------------|---------------|----------------|---|
| | منجز سنة 2024 | مبرمج سنة 2024 | منجز سنة 2023 | مبرمج سنة 2023 | |
| -17.4 | 2847.0 | 5064.8 | 3445.0 | 5871.7 | الشركة التونسية لصناعات التكرير |
| -23.3 | 2181.5 | 3098.6 | 2844.1 | 3954.9 | ديوان الحبوب |
| 59.2 | 668.7 | 690.0 | 420.0 | 350.0 | الصندوق الوطني للتقاعد والحياة الاجتماعية |
| 43.5 | 313.6 | 334.5 | 218.6 | 276.3 | الديوان الوطني للتطهير |
| -13.2 | 6010.8 | 9187.9 | 6927.8 | 10452.9 | مجموع أهم المنشآت العمومية |
| -14.8 | 6569.0 | 10061.1 | 7714.2 | 11251.9 | المجموع |

➤ بلغت الاعتمادات المخصصة للتمويل العمومي للجمعيات بـ 53 منشأة عمومية (مدرجة بالعينه) 52.7 م.د سنة 2024 مقابل 48.6 م.د سنة 2023 مسجلة بذلك ارتفاعا بقيمة 4 م.د و بنسبة 8.3.

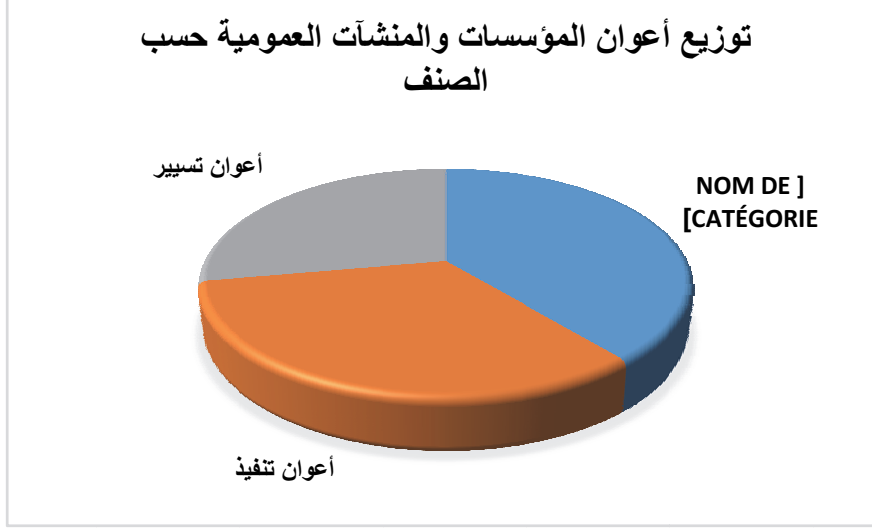
المؤسسات العمومية

➤ بلغت منح الدولة التي تحصلت عليها 66 مؤسسة عمومية مدرجة بالعينه (مؤسسات عمومية ذات صبغة غير إدارية ومؤسسات عمومية للصحة) 2235.5 م.د سنة 2024 مقابل 1918.5 م.د سنة 2023 أي بارتفاع قدره 317 م.د و بنسبة 16.5%.

➤ بلغت الاعتمادات المخصصة للتمويل العمومي بـ 61 مؤسسة عمومية مدرجة بالعينه (مؤسسات عمومية ذات صبغة غير إدارية ومؤسسات عمومية للصحة) 37.6 م.د سنة 2024 مقابل 14.5 م.د سنة 2023 مسجلة بذلك ارتفاعا بقيمة 23.1 م.د .

3. القسم الثالث: التصرف في الموارد البشرية

بلغ عدد الأعوان بـ 154 مؤسسة ومنشأة عمومية (مدرجة بالعينة) 102830 سنة 2024 يتوزعون بين 27.8 % أعوان تسيير (28637)، 33.1 % أعوان تنفيذ (34079) و 39% إطارات (40114). كما شهدت هذه المؤسسات والمنشآت 2235 انتدابا خلال سنة 2024 مقابل 1945 انتدابا خلال سنة 2023. وفيما يلي رسم بياني يوضح توزيع الأعوان بالمؤسسات والمنشآت العمومية سنة 2024 حسب الصنف:

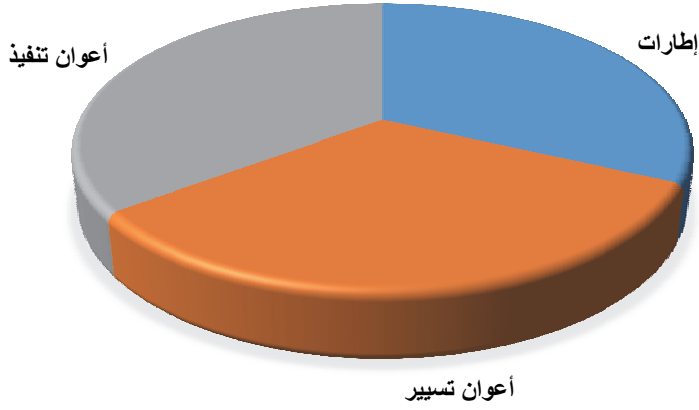


بلغ عدد الأعوان بـ 75 منشأة عمومية (مدرجة بالعينة) 77842 سنة 2024 يتوزعون بين 32.8% أعوان تسيير (25499)، 35.3% أعوان تنفيذ (27442) و 32% إطارات (24901). كما شهدت هذه المنشآت 1166 انتدابا خلال سنة 2024 مقابل 995 انتدابا خلال سنة 2023 وتبين الجداول التالية توزيع الأعوان والانتدابات لسنة 2024 حسب الصنف:

| أعوان المنشآت العمومية (المدرجة بالعينة) | عدد الأعوان | النسبة من المجموع (%) |
|--|-------------|-----------------------|
| أعوان تنفيذ | 27442 | 35.3 |
| أعوان تسيير | 25499 | 32.8 |
| إطارات | 24901 | 32 |
| المجموع | 77842 | 100.0 |

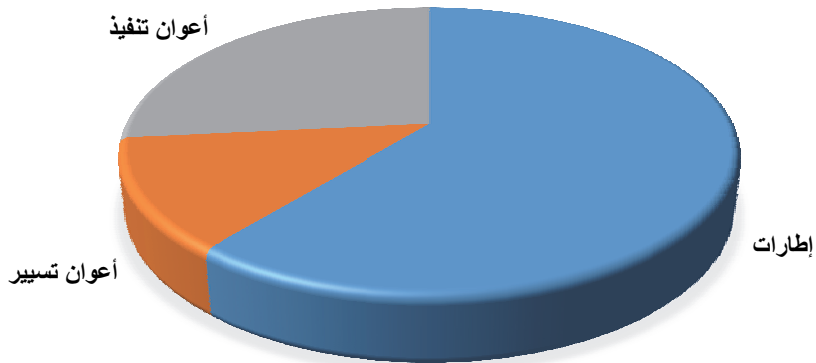
| الانتدابات المنجزة بالمنشآت العمومية (المدرجة بالعينة) سنة 2024 | عدد الأعوان | النسبة من المجموع (%) |
|---|-------------|-----------------------|
| أعوان تنفيذ | 644 | 55.2 |
| أعوان تسيير | 234 | 20.1 |
| إطارات | 288 | 24.7 |
| المجموع | 947 | 100 |

توزيع أعيان المنشآت العمومية حسب الصنف



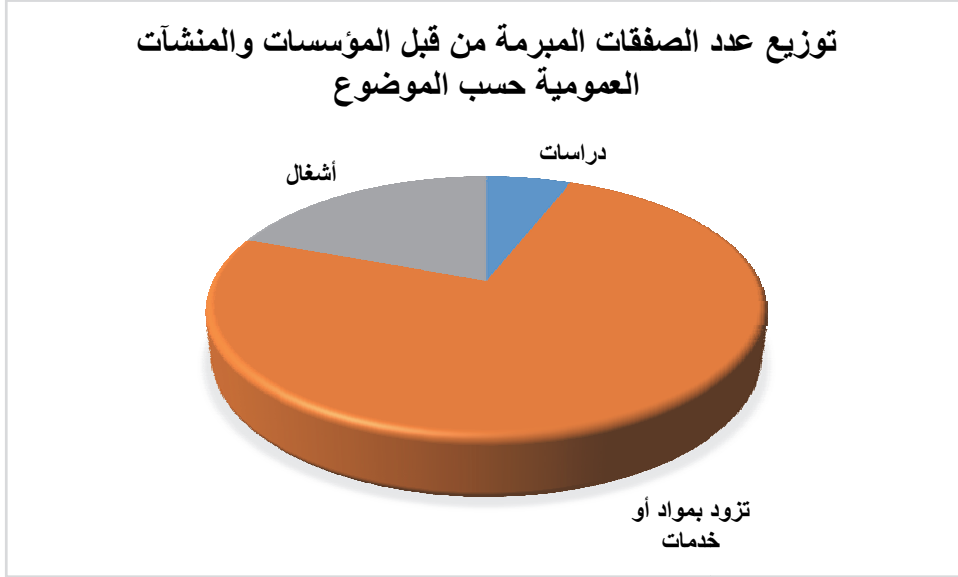
بلغ عدد الأعيان بـ 79 مؤسسة عمومية غير إدارية (مدرجة بالعينة) 24988 سنة 2024 يتوزعون بين 12.6% أعيان تسيير (3138)، 26.6% أعيان تنفيذ (6637) و 60.9% إطارات (15213). كما شهدت هذه المؤسسات 1069 انتدبا خلال سنة 2024 (206 عون تنفيذ، 99 عون تسيير و764 إطار) مقابل 950 انتدبا خلال سنة 2023 (68 عون تنفيذ، 75 عون تسيير و807 إطار).

توزيع أعيان المؤسسات العمومية حسب الصنف

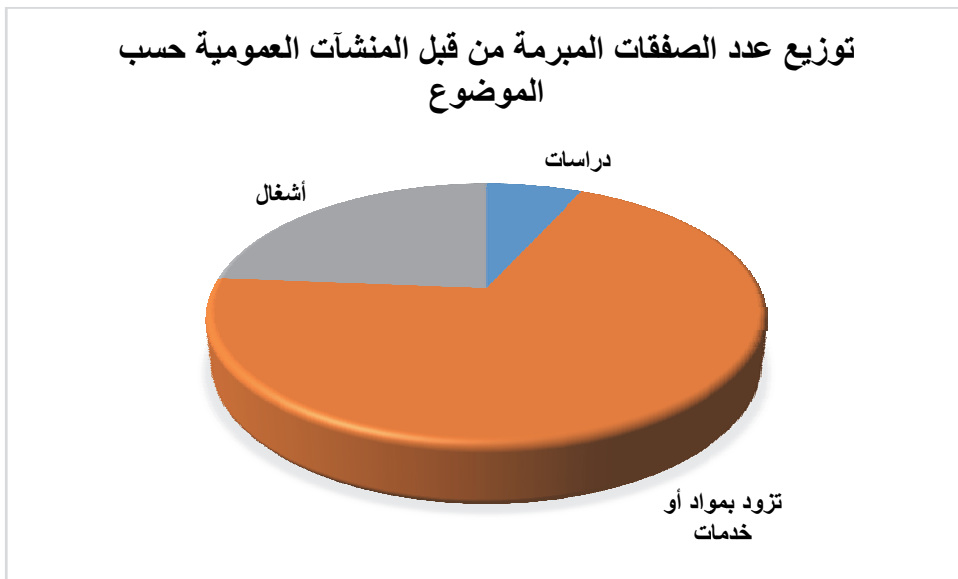


4. القسم الرابع: الصفقات العمومية

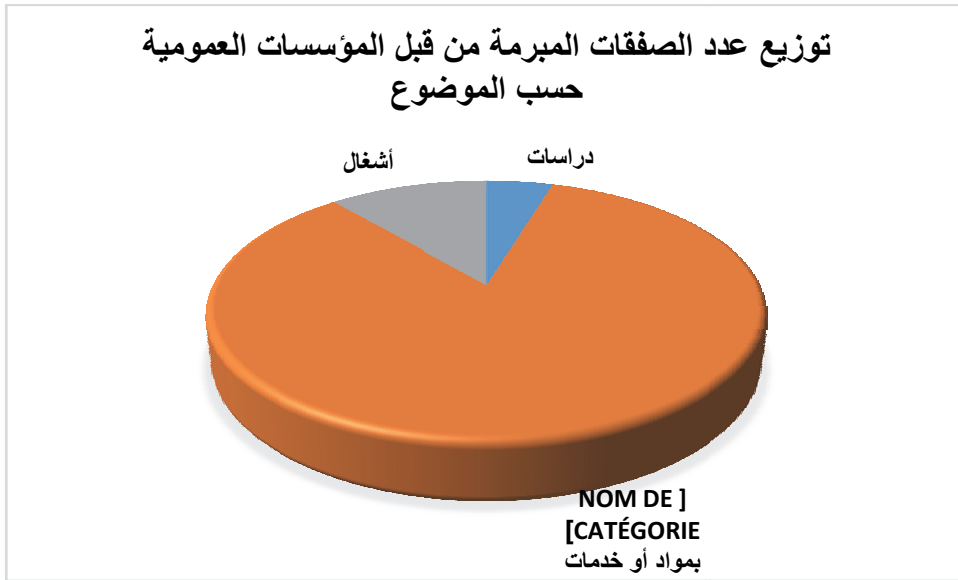
بلغ عدد الصفقات المبرمة من قبل 145 مؤسسة ومنشأة عمومية (مدرجة بالعينة التي تم اعتمادها لإعداد هذا التقرير) خلال سنة 2024 2087 صفقة موزعة بين 19.3% أشغال (402 صفقة)، 74.8% تزود بمواد أو خدمات (1561 صفقة) و5.9% دراسات (124 صفقة بقيمة).



بلغ عدد الصفقات المبرمة من قبل 69 منشأة عمومية (مدرجة بالعينة) خلال سنة 2024 1350 صفقة موزعة بين 23.7% أشغال (320 صفقة)، 69.6% تزود بمواد أو خدمات (940 صفقة) و6.7% دراسات (90 صفقة).



بلغ عدد الصفقات المبرمة من قبل 76 مؤسسة عمومية (مدرجة بالعينة) خلال سنة 2024 737 صفقة موزعة بين 11.1% أشغال (82 صفقة)، 84.3% تزود بمواد أو خدمات (621 صفقة م.د) و 4.6% دراسات (34 صفقة).



الجزء الثالث: مخرجات أعمال الرقابة

يتضمن هذا الجزء مخرجات أعمال الرقابة الدائمة التي توكل الى مراقب الدولة بالمؤسسة أو المنشأة العمومية ومهام الرقابة الظرفية التي تنجز بناء على اذون بمأمرية .

1. القسم الأول: مخرجات أعمال الرقابة الدائمة

تم التطرق إلى أهم نقائص التصرف التي تم تسجيلها خلال إنجاز مهام الرقابة بـ 174 مؤسسة ومنشأة عمومية (مكونة للعيينة التي تم اعتمادها لإعداد هذا التقرير). حيث تم رصد عديد النقائص المتعلقة بمختلف جوانب التصرف يمكن تقسيمها حسب المجالات التالية:

1-1 وسائل التنظيم

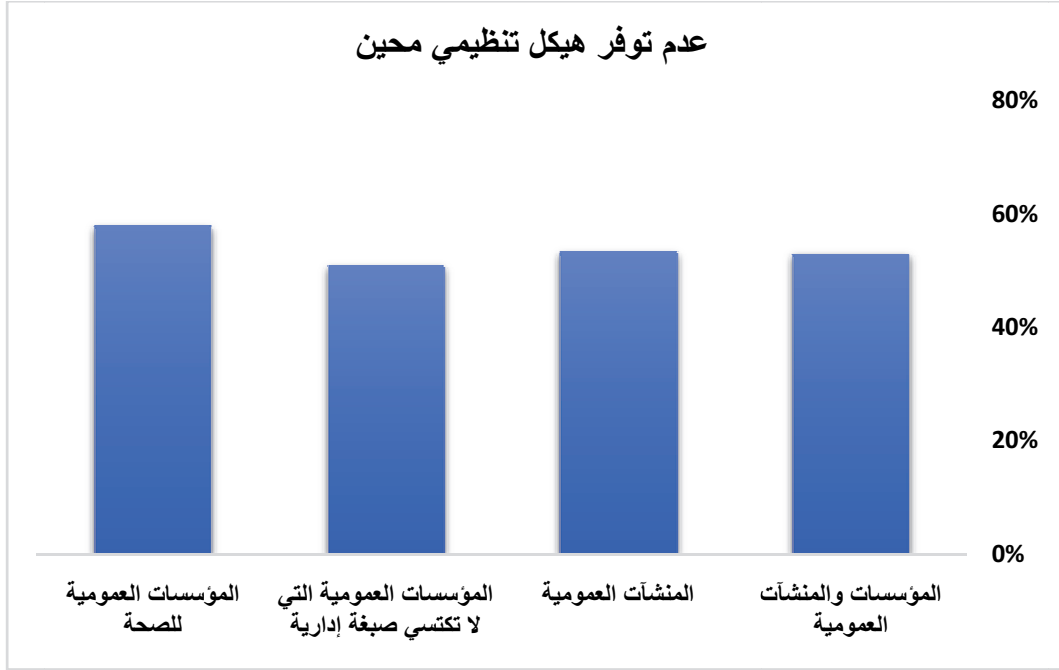
1-1-1 الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من الوسائل التنظيمية الضرورية لضمان حسن التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية، إذ يحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة أو المنشأة. كما أنه يضبط سلم الوظائف ومختلف الهياكل المسؤولة عن كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو المنشأة ويحدد العلاقات التسلسلية بين مختلف الهياكل من جهة وبين الوظائف والهياكل من جهة أخرى.

ويتبين من خلال المعطيات أن 52.9% من المؤسسات والمنشآت العمومية (92 من مجموع 174) تفتقر إلى هيكل تنظيمي محين. وتبلغ هذه النسبة 53.3% في المنشآت العمومية (48 من مجموع 90) و 50.8% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (33 من مجموع 65) بينما ترتفع إلى 57.9% في المؤسسات العمومية للصحة (11 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعيينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | العدد |
|---|-------------------------|---|------------------|-----------|
| 92 | 11 | 33 | 48 | |
| 52.9 | 57.9 | 50.8 | 53.3 | النسبة(%) |

وبخصوص المنشآت والمؤسسات العمومية التي يتوفر لديها هيكل تنظيمي محين، فإن 31.2 % منها لا يشمل هيكلها التنظيمي جميع أنشطة المؤسسة أو المنشأة كما أن 28.6 % من هذه المنشآت والمؤسسات العمومية لا تمتلك بطاقات وظيفية تصف بكل دقة المهام الموكولة لكل المصالح.



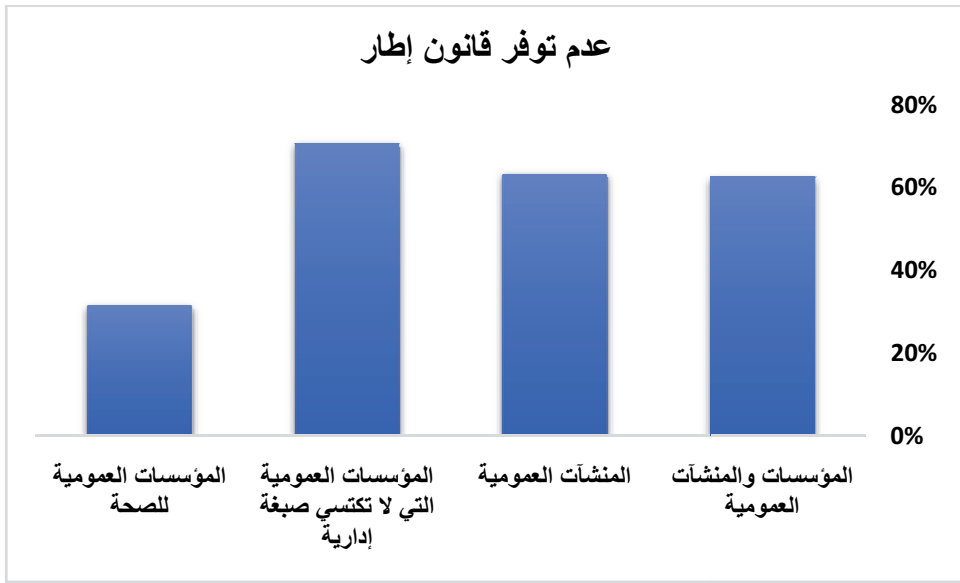
1-1-2 قانون الإطار:

يمثل قانون الإطار وثيقة تقديرية تضبط العدد الجملي للأعوان القاريين والمتعاقدين والوقتيين موزعين حسب الاختصاصات المهنية والخطط الوظيفية وتكاليف الأجور المنجرة عنها بالنسبة لسنة معينة⁷. كما تهدف هذه الوثيقة إلى ضبط الحاجيات الفعلية من الموارد البشرية للمؤسسة أو المنشأة بما يتلائم مع متطلبات النشاط وتطوره.

ويتضح من خلال المعطيات أن 62.6% من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية (109 من مجموع 174) لا يتوفر لديها قانون إطار. وترتفع هذه النسبة إلى 63.3% بالمنشآت العمومية (57 من مجموع 90) و70.8% بالمؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (46 من مجموع 65)، بينما تنخفض إلى 31.6% بالمؤسسات العمومية للصحة (6 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

7- منشور السيد الوزير الأول عدد 38 المؤرخ في 25 أوت 1997 حول المساهمات والاشراف على المنشآت والمؤسسات العمومية.

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|-----------|
| 109 | 6 | 46 | 57 | العدد |
| 62.6 | 31.6 | 70.8 | 63.3 | النسبة(%) |



المخاطر

تحرّم هذه الوضعية المؤسسات والمنشآت العمومية من وثيقة مرجعية تمكّنها من برمجة حاجياتها من الموارد البشرية والمتابعة الدقيقة والفعّالة لها.

3-1-1 وحدة مراقبة التصرف:

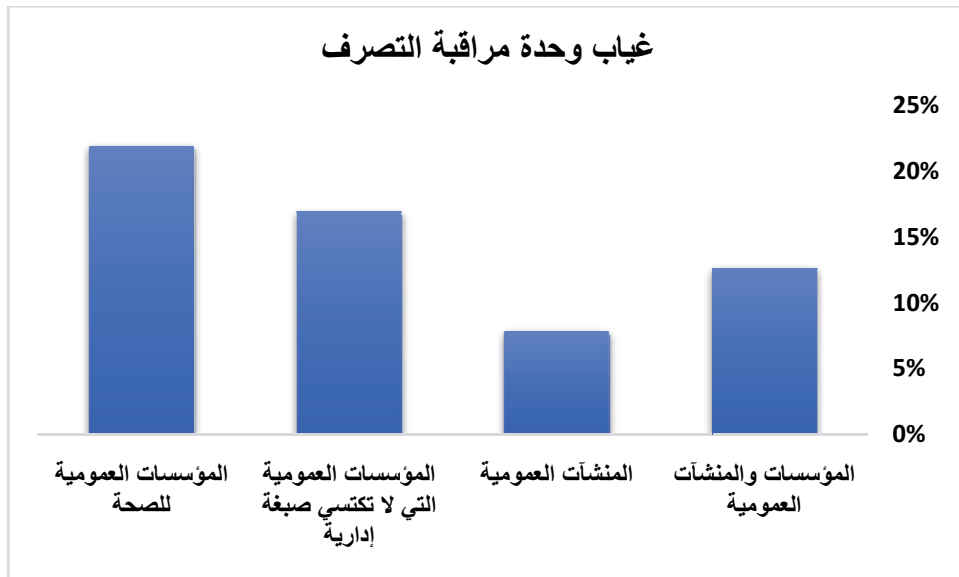
تمثّل مراقبة التصرف مجموعة من الآليات الموضوعية تحت تصرف رئيس الإدارة والتي تمكن من قيادة التصرف في البرامج عند تنفيذها من حيث متابعة تحقيق الأهداف وتحليل النتائج المسجلة. وتتولى أساساً:

- التأكد من حسن تطبيق الإجراءات القانونية والترتيبية للتصرف في الميزانية،
- إعداد آليات ومؤشرات لمتابعة تقدم إنجاز مختلف الأنشطة،
- متابعة الميزانية وعقود الأهداف أو البرامج ورصد وتحليل الفوارق على مستوى الإنجاز.

وبالنظر إلى أهمية دور وحدة مراقبة التصرف، فإن غياب هذه الوحدة بالمؤسسات والمنشآت العمومية يؤثر على إعداد ومتابعة المؤشرات واللوحات القيادية المتعلقة بمتابعة تقدم إنجاز مختلف الأنشطة.

وفي هذا السياق، يتضح أن 12.6% من مجموع المنشآت والمؤسسات العمومية (22 من مجموع 174) تفنقر إلى وحدة مراقبة التصرف، وتنخفض هذه النسبة إلى 7.8% في المنشآت العمومية (7 من مجموع 90)، بينما ترتفع إلى 16.9% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (11 من مجموع 65) و 21.9% بالمؤسسات العمومية للصحة (4 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|---------------------------------|
| 22 | 4 | 11 | 7 | غياب وحدة مراقبة التصرف (العدد) |
| 12.6 | 21.9 | 16.9 | 7.8 | غياب وحدة مراقبة التصرف (%) |



المخاطر

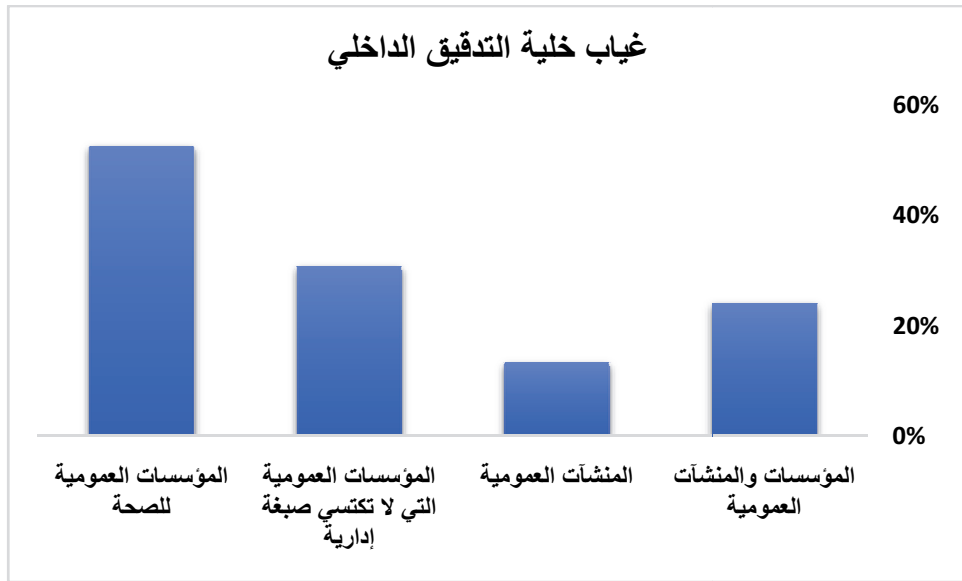
تحول هذه الوضعية دون مدّ مختلف هياكل التصرف والإدارة العامة بالمعلومات اللازمة لأخذ القرارات التعديلية اللازمة في الأجال، كما لا تمكن من المتابعة الناجعة لنفقات الإستغلال والإستثمار ومن اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحكم في أنشطة المؤسسة أو الشركة طبقا لقواعد التصرف الرشيد.

4-1-1 خلية التدقيق الداخلي:

تتولى خلية التدقيق الداخلي التثبت من مدى احترام الإجراءات وتقييم نظام الرقابة الداخلي واقتراح الإصلاحات والتوصيات اللازمة داخل المؤسسة أو المنشأة لتلافي الاختلالات.

وفي هذا المجال تم تسجيل أن 24.1% من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية (42 من مجموع 174) لا يتوفر لديها وحدة للتدقيق الداخلي، وتتنخفض هذه النسبة إلى 13.3% في المنشآت العمومية (12 من مجموع 90)، بينما ترتفع إلى 30.8% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (20 من مجموع 65) و52.6% بالمؤسسات العمومية للصحة (10 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|-----------------------------------|
| 42 | 10 | 20 | 12 | غياب خلية التدقيق الداخلي (العدد) |
| 24.1 | 52.6 | 30.8 | 13.3 | غياب خلية التدقيق الداخلي (%) |



كما تفتقر خلايا التدقيق الداخلي للعدد الضروري من الموظفين من ذوي التكوين المناسب والخبرة الكافية وفقا لمتطلبات المعايير المهنية المعمول بها في هذا المجال وتشكو من ضعف نسبة التأطير وتكليف إطارات غير متخصصة. وهذا ما من شأنه أن يؤثر على تأمين المهمات الموكولة لهذه الخلايا بالكيفية المطلوبة ويحد من نطاق تدخل وظيفة التدقيق الداخلي.

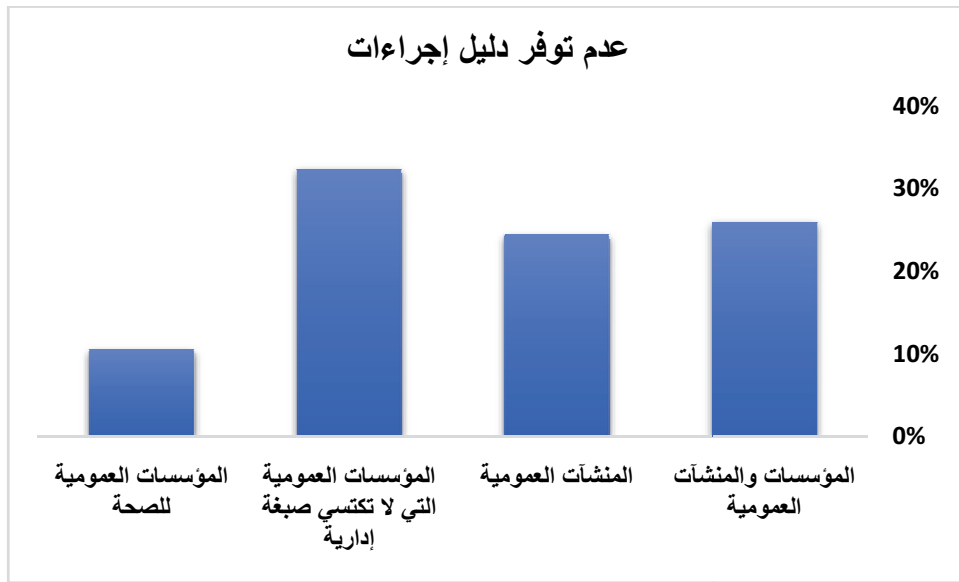
المخاطر: تحول هذه الوضعية دون تحقيق النجاعة المرجوة من أعمال التدقيق.

5-1-1 أدلة الإجراءات

يُضبط دليل الإجراءات القواعد اللازمة للقيام بكل مهمة تدرج ضمن مشمولات كل هيكل داخل المؤسسة أو المنشأة على حدة، وعلاقات الهياكل فيما بينها، كما يُضبط دليل الإجراءات الوثائق النموذجية ومسار الوثائق المعتمدة في الإدارة.

وفي هذا المجال، بلغت النسبة المجمعة للمؤسسات والمنشآت العمومية التي لا تمتلك دليل إجراءات 25.9% (45 من مجموع 174)، وتبلغ هذه النسبة 24.4% بالمنشآت العمومية (22 من مجموع 90) و32.3% بالمؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (21 من مجموع 65) بينما تنخفض إلى 10.5% بالمؤسسات العمومية للصحة (2 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

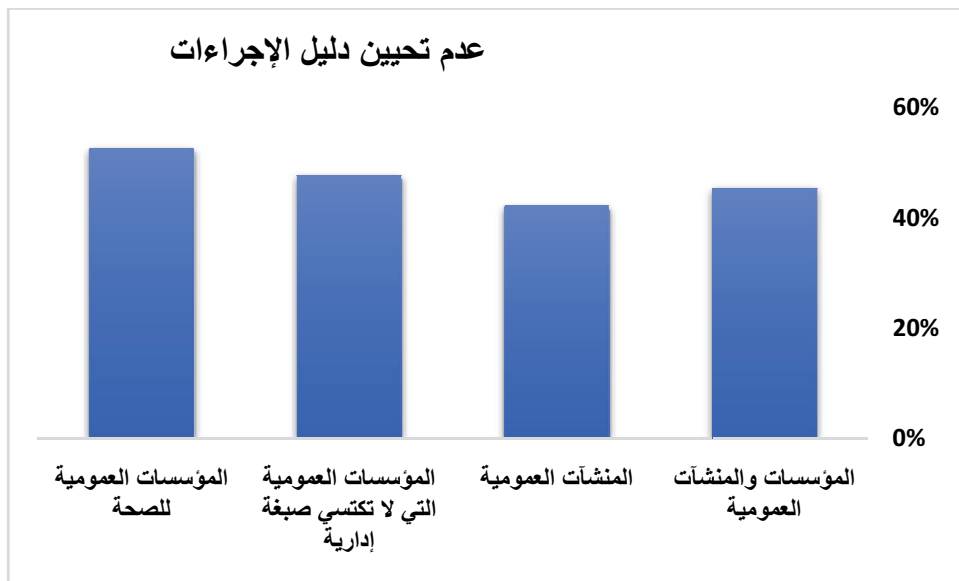
| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|-------------------------------|
| 45 | 2 | 21 | 22 | عدم توفر دليل إجراءات (العدد) |
| 25.9 | 10.5 | 32.3 | 24.4 | عدم توفر دليل إجراءات (%) |



وباعتبار أهمية دليل الإجراءات، فإن غياب هذه الوسيلة التنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى اعتماد إجراءات غير مصادق عليها في نطاق إنجاز بعض العمليات المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة أو المنشأة، ويمكن أن يحد كذلك من نجاعة نظام الرقابة الداخلية ووظيفة التدقيق الداخلي.

كما يتضح من خلال المعطيات أن 45.4% من مجموع المنشآت والمؤسسات العمومية (79 من مجموع 174) لا تقوم بتحيين دليل الإجراءات كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتتنخفض هذه النسبة إلى 42.2% في المنشآت العمومية (38 من مجموع 90)، بينما ترتفع إلى 47.7% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (31 من مجموع 65) و52.6% في المؤسسات العمومية للصحة (10 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|----------------------------------|
| 79 | 10 | 31 | 38 | عدم تحيين دليل الإجراءات (العدد) |
| 45.4 | 52.6 | 47.7 | 42.2 | عدم تحيين دليل الإجراءات (%) |



المخاطر

إن غياب دليل إجراءات محيّن من شأنه أن يمس من نجاعة وفاعلية أعمال مختلف هياكل المؤسسة أو المنشأة علاوة على عدم اعتماد إجراءات موحّدة ومعايير موضوعية لتقييم أداء المهام الموكولة لمختلف مصالح المؤسسة أو المنشأة.

1-2 الأنظمة المعلوماتية:

نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تعمل على تجميع وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات وذلك لدعم اتخاذ القرارات وضبط التصورات المستقبلية حول نشاط المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ويكون هذا النظام متكاملًا عندما تتواصل جميع التطبيقات مع بعضها البعض بشكل آلي باستخدام وسائط بيئية.

كما أنه تم تعريف النظام المعلوماتي بمقتضى الفصل 3 من المرسوم عدد 17 لسنة 2023 المؤرخ في 11 مارس 2023 والمتعلق بالسلامة المعلوماتية على أنه "مجموعة موارد مادية ولا مادية وبرمجيات وأدوات وأجهزة منعزلة أو متصلة ببعضها البعض تمكن من التصرف في المعلومات ومن تأمين عمليات تجميع وتخزين ومعالجة وإرسال ونشر البيانات".

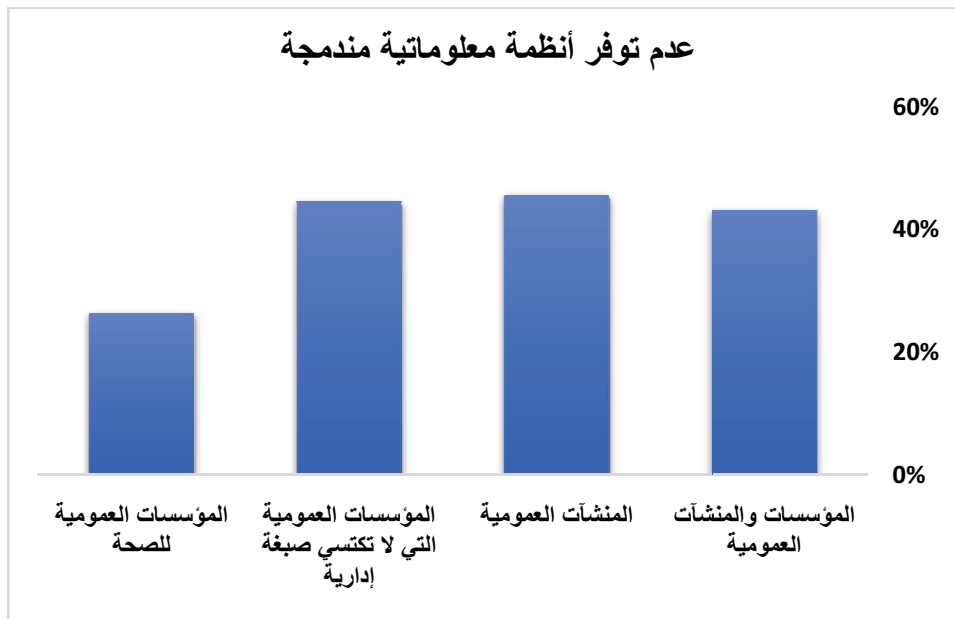
وتعتبر الأنظمة المعلوماتية من الآليات الهامة التي تستند إليها المؤسسات والمنشآت العمومية للرفع من مستوى نجاعة الأداء وتحسين المردودية. ومع التطور السريع والمستمر لتكنولوجيات الاتصال وما انجر عنه من تنامي المخاطر المتعلقة بالسلامة المعلوماتية، أصبحت المؤسسات والمنشآت العمومية ملزمة بشكل متزايد بتوفير مستلزمات السلامة المعلوماتية وبتحديد احتياجاتها التنظيمية فيما يتعلق بمتطلبات سلامة نظم المعلومات، ولا سيما توفير نظام فعال لإدارة سلامة المعلومات يتلائم مع التوجهات العامة للبلاد في قطاع تكنولوجيات الاتصال.

كما أن المؤسسات والمنشآت العمومية مطالبة بالقيام بتدقيق دوري في سلامة النظم المعلوماتية والشبكات⁸ عن طريق خبراء ممارسين لنشاطهم طبقًا للتشريع الجاري به العمل وإحالة تقرير التدقيق إلى كل من الوكالة الوطنية للسلامة السيبرانية والمصالح المعنية بوزارة تكنولوجيات الاتصال.

وفي هذا المجال، تم تسجيل نسبة 43.1% من المؤسسات والمنشآت العمومية (75 من مجموع 174) التي لا تمتلك أنظمة معلوماتية مندمجة وترتفع هذه النسبة إلى 45.6% في المنشآت العمومية (41 من مجموع 90) و44.6% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (29 من مجموع 65)، بينما تنخفض إلى 26.3% في المؤسسات العمومية للصحة (5 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

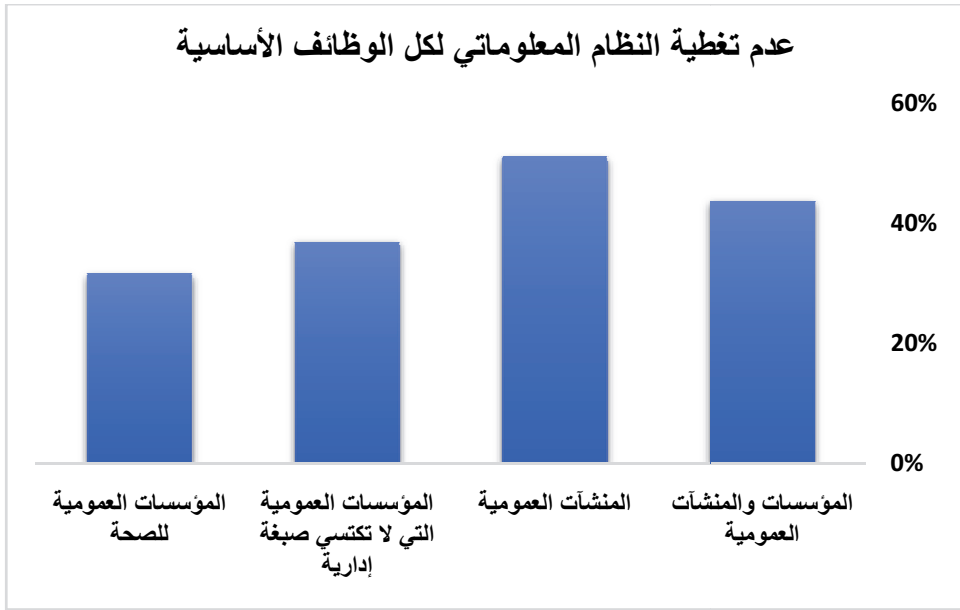
8- المرسوم عدد 17 لسنة 2023 المؤرخ في 11 مارس 2023 والمتعلق بالسلامة السيبرانية.

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|---|
| 75 | 5 | 29 | 41 | عدم توفر أنظمة معلوماتية مندمجة (العدد) |
| 43.1 | 26.3 | 44.6 | 45.6 | عدم توفر أنظمة معلوماتية مندمجة (%) |



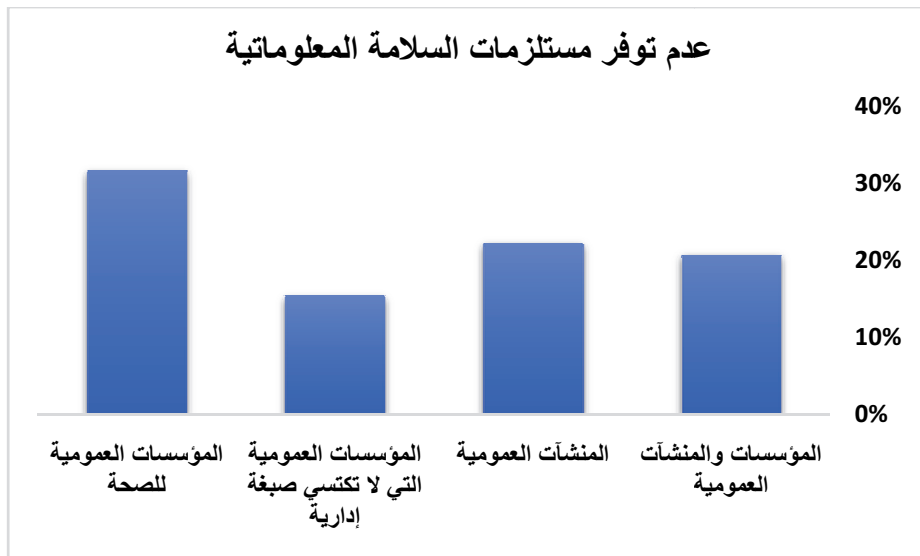
ويتضح من خلال المعطيات أن 43.7% من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية (76 من مجموع 174) لا يغطي نظامها المعلوماتي كل الوظائف الأساسية، وترتفع هذه النسبة إلى 51.1% في المنشآت العمومية (46 من مجموع 90)، بينما تنخفض إلى 36.9% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (24 من مجموع 65) و31.6% في المؤسسات العمومية للصحة (6 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|--|
| 76 | 6 | 24 | 46 | عدم تغطية النظام المعلوماتي لكل الوظائف الأساسية (العدد) |
| 43.7 | 31.6 | 36.9 | 51.1 | عدم تغطية النظام المعلوماتي لكل الوظائف الأساسية (%) |



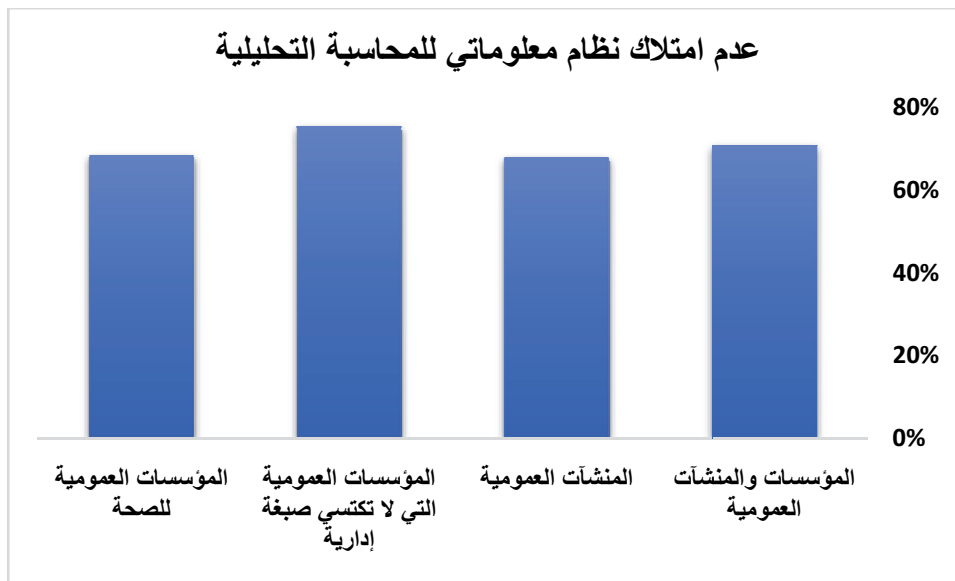
كما يلاحظ أن 20.7% من المؤسسات والمنشآت العمومية (36 من مجموع 174) لا يتوفر لديها مستلزمات السلامة المعلوماتية. وترتفع هذه النسبة إلى 22.2% في المنشآت العمومية (20 من مجموع 90) و31.6% في المؤسسات العمومية للصحة (6 من مجموع 19)، بينما تنخفض إلى 15.4% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (10 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | عدم توفر مستلزمات السلامة المعلوماتية (العدد) |
|--|-------------------------|---|------------------|---|
| 36 | 6 | 10 | 20 | عدم توفر مستلزمات السلامة المعلوماتية (العدد) |
| 20.7 | 31.6 | 15.4 | 22.2 | عدم توفر مستلزمات السلامة المعلوماتية (%) |



وبخصوص النظام المعلوماتي للمحاسبة التحليلية، فقد تبين أن 70.7% من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية (123 من مجموع 174) لا تمتلك تطبيقاً إعلامية للمحاسبة التحليلية تمكن من احتساب ثمن الكلفة لمختلف الأنشطة، وتبلغ هذه النسبة 67.8% في المنشآت العمومية (61 من مجموع 90) و 75.4% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (49 من مجموع 65) و 68.4% في المؤسسات العمومية للصحة (13 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|---|
| 123 | 13 | 49 | 61 | عدم امتلاك نظام معلوماتي للمحاسبة التحليلية (العدد) |
| 70.7 | 68.4 | 75.4 | 67.8 | عدم امتلاك نظام معلوماتي للمحاسبة التحليلية (%) |



المخاطر : هذه الوضعية مخالفة للتراتب النافذة والجاري بها العمل ولا يمكن من ضمان نجاعة الإجراءات والآليات الموضوعية للحفاظ على سلامة النظام المعلوماتي بالمؤسسة أو الشركة ومن الاستفادة من الحلول التنظيمية والتقنية للسلامة.

1-3 الالتزامات المحمولة على كاهل المؤسسات والمنشآت العمومية

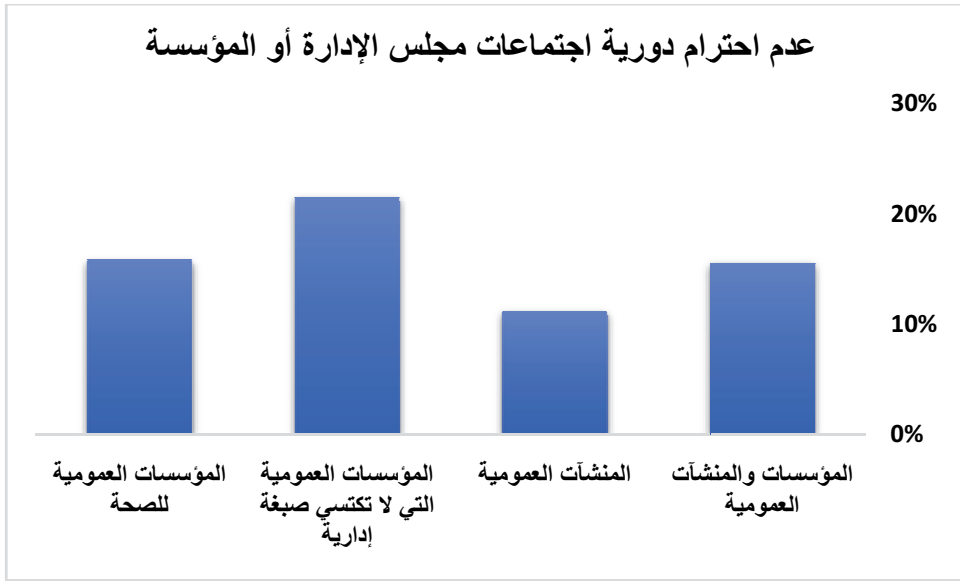
- يتولى مراقب الدولة القيام بعدة مهام من بينها التثبت من احترام الالتزامات الموضوعية على كاهل المؤسسات والمنشآت العمومية حسب القوانين والتراتيب الجاري بها العمل⁹ خاصة من خلال:
- متابعة إعداد الوثائق المتعلقة بالتصرف وإحالتها في الآجال القانونية لوزارات الإشراف القطاعي والأفقي والهياكل المعنية للمصادقة أو المتابعة أو إيداء الرأي،
 - احترام دورية اجتماعات مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة (مرة كل ثلاثية على الأقل)،
 - التأكد من توفر شروط التتأم المجلس وسير أعماله،
 - التأكيد على ضرورة إخضاع بعض القرارات على مستوى الإدارة العامة ومجالس الإدارة لمصادقة سلط الإشراف القطاعي والأفقي طبقاً للتراتيب الجاري بها العمل.

1-3-1 احترام دورية اجتماعات مجلس الإدارة أو المؤسسة

يتضح من خلال المعطيات أن 15.5% من المؤسسات والمنشآت العمومية (27 من مجموع 174) لا تحترم دورية اجتماعات مجلس الإدارة أو المؤسسة. وتخفض هذه النسبة إلى 11.1% في المنشآت العمومية (10 من مجموع 90)، بينما ترتفع إلى 15.8% في المؤسسات العمومية للصحة (3 من مجموع 19) و21.5% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (14 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المنشآت العمومية | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المؤسسات العمومية للصحة | مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة |
|---|---|-------------------------|--|
| عدم احترام دورية اجتماعات مجلس الإدارة أو المؤسسة (العدد) | 10 | 14 | 3 |
| عدم احترام دورية اجتماعات مجلس الإدارة أو المؤسسة (%) | 11.1 | 21.5 | 15.8 |

9- الفصل 7 من الأمر عدد 5093 لسنة 2013 المؤرخ في 22 نوفمبر 2013 والمتعلق بهيئة مراقبي الدولة برئاسة الحكومة وبضبط النظام الأساسي الخاص بأعضائها.

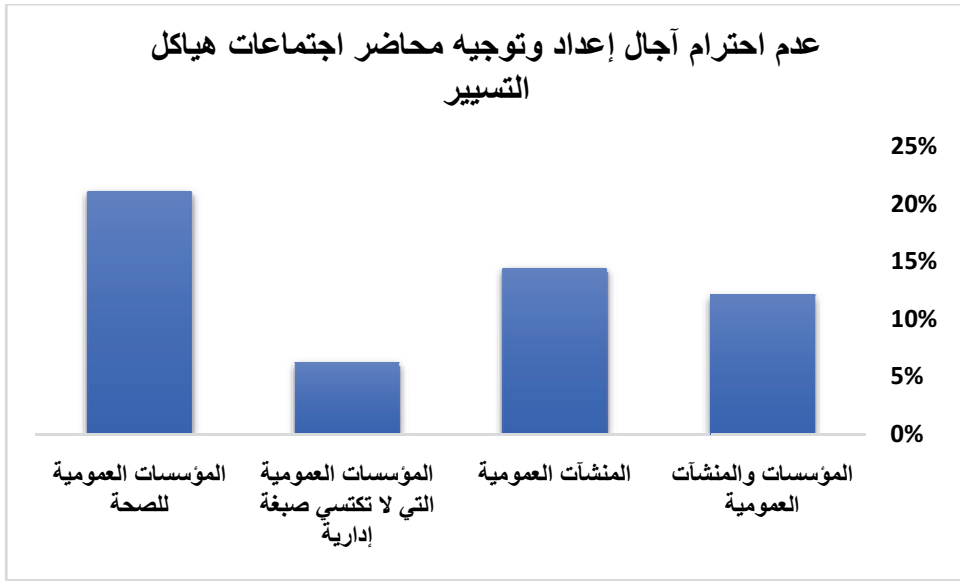


المخاطر : هذه الوضعية تمثل مخالفة للنصوص الترتيبية النافذة كما تحول دون ممارسة الوظائف التوجيهية والرقابية لهياكل التسيير.

1-3-2 احترام آجال إعداد وتوجيه محاضر اجتماعات هياكل التسيير

بخصوص آجال إعداد وتوجيه محاضر اجتماعات هياكل التسيير، يتبين أن 12.1% من المؤسسات والمنشآت العمومية (21 من مجموع 174) لا تحترم هذه الآجال. وترتفع هذه النسبة إلى 14.4% في المنشآت العمومية (13 من مجموع 90) و 21.1% في المؤسسات العمومية للصحة (4 من مجموع 19)، في حين أنها تنخفض إلى 6.2% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (4 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|---|
| 21 | 4 | 4 | 13 | عدم احترام آجال إعداد وتوجيه محاضر اجتماعات هياكل التسيير (العدد) |
| 12.1 | 21.1 | 6.2 | 14.4 | عدم احترام آجال إعداد وتوجيه محاضر اجتماعات هياكل التسيير (%) |



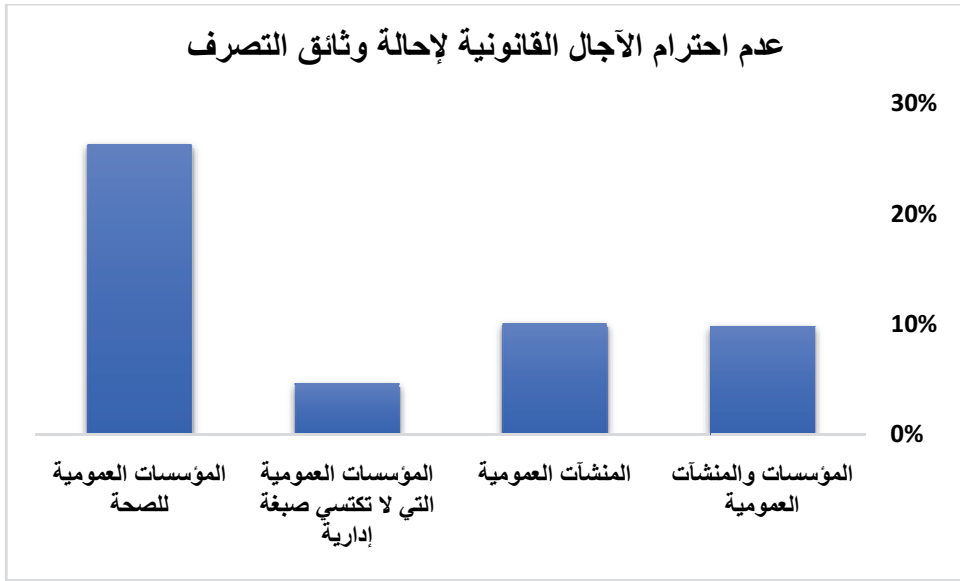
المخاطر

تتعارض هذه الوضعية مع الترتيب المتعلقة بممارسة الإشراف على المؤسسات والمنشآت العمومية. كما تحول دون ضبط مداولات وقرارات مجالس الإدارة بكل دقة وترتيب الآثار القانونية عليها في آجال مختصرة.

1-3-3 احترام الآجال القانونية لإحالة وثائق التصرف

تتعلق هذه الوثائق خاصة بتقارير النشاط والقوائم المالية ووضع السيوالة وحافطة المساهمات حيث تمت ملاحظة أن حوالي 9.8% من المؤسسات والمنشآت العمومية (17 من مجموع 174) لا تحترم الآجال القانونية لإحالة وثائق التصرف. وتبلغ هذه النسبة 10% في المنشآت العمومية (9 من مجموع 90) و4.6% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (3 من مجموع 65) وترتفع إلى 26.3% في المؤسسات العمومية للصحة (5 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|---|
| 17 | 5 | 3 | 9 | عدم احترام الآجال القانونية لإحالة وثائق التصرف (العدد) |
| 9.8 | 26.3 | 4.6 | 10 | عدم احترام الآجال القانونية لإحالة وثائق التصرف (%) |

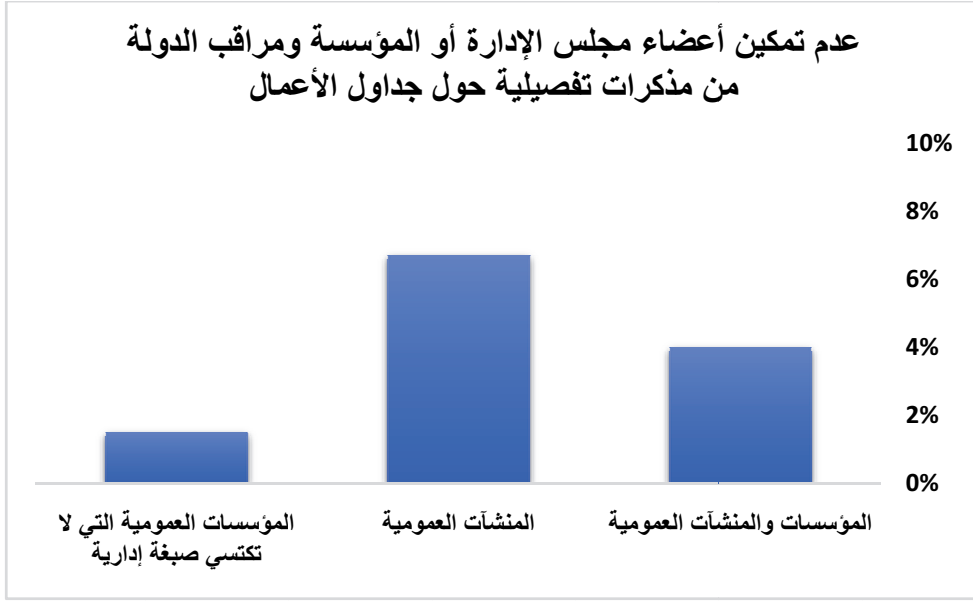


المخاطر : تتعارض هذه الوضعية مع الترتيب المتعلقة بممارسة الإشراف على المؤسسات والمنشآت العمومية. كما تحول دون انجاز أعمال المتابعة الضرورية من قبل هياكل الإشراف.

1-3-4 تمكين أعضاء مجلس الإدارة أو المؤسسة ومراقب الدولة من مذكرات تفصيلية حول جداول الأعمال

يتبين أن 4% من المؤسسات والمنشآت العمومية (7 من مجموع 174) لا تمكن أعضاء مجلس الإدارة أو المؤسسة ومراقب الدولة من مذكرات تفصيلية حول عدة نقاط هامة قبل إدخالها حيز التنفيذ (التسميات في الخطط الوظيفية، الزيادات في الأجور والمنح والامتيازات المالية والعينية). وترتفع هذه النسبة إلى 6.7% في المنشآت العمومية (6 من مجموع 90) ، في حين تنخفض إلى 1.5% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (1 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|---|------------------|---|
| 7 | 1 | 6 | عدم تمكين أعضاء مجلس الإدارة أو المؤسسة ومراقب الدولة من مذكرات تفصيلية حول جداول الأعمال (العدد) |
| 4 | 1.5 | 6.7 | عدم تمكين أعضاء مجلس الإدارة أو المؤسسة ومراقب الدولة من مذكرات تفصيلية حول جداول الأعمال (%) |



المخاطر : هذه الوضعية تحول دون اتخاذ القرار من قبل هياكل التسيير على بيئة من مختلف جوانب المسائل المعروضة.

1-4 التصرف في الموارد البشرية

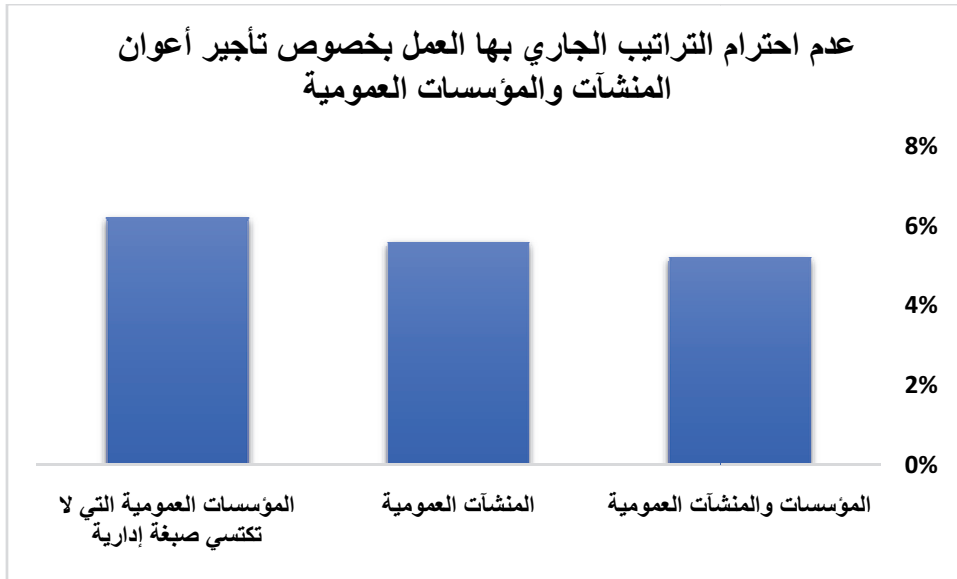
يخص هذا المحور متابعة مدى احترام المؤسسات والمنشآت العمومية للإجراءات والتراتب المتعلقة بالتصرف في الموارد البشرية على غرار التأجير والانتدابات والتسميات في الخطط الوظيفية.

1-4-1 احترام التراتيب الجاري بها العمل بخصوص تأجير أعوان المؤسسات والمنشآت العمومية

بخصوص التراتيب الجاري بها العمل المتعلقة بتأجير أعوان المنشآت والمؤسسات العمومية، يتضح أن 5.2% من المؤسسات والمنشآت العمومية (9 من مجموع 174) لا تحترم هذه التراتيب. وتبلغ هذه النسبة 5.6% في المنشآت العمومية (5 من مجموع 90) و6.2% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (4 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

المخاطر: هذه الوضعيات لا تتلائم مع النصوص القانونية والترتيبية ذات العلاقة وتؤدي الى تحميل المؤسسات والمنشآت لأعباء في غياب سند ترتيبي.

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|---|------------------|---|
| 9 | 4 | 5 | عدم احترام التراتيب الجاري بها العمل بخصوص تأجير أعوان المنشآت والمؤسسات العمومية (العدد) |
| 5.2 | 6.2 | 5.6 | عدم احترام التراتيب الجاري بها العمل بخصوص تأجير أعوان المنشآت والمؤسسات العمومية (%) |

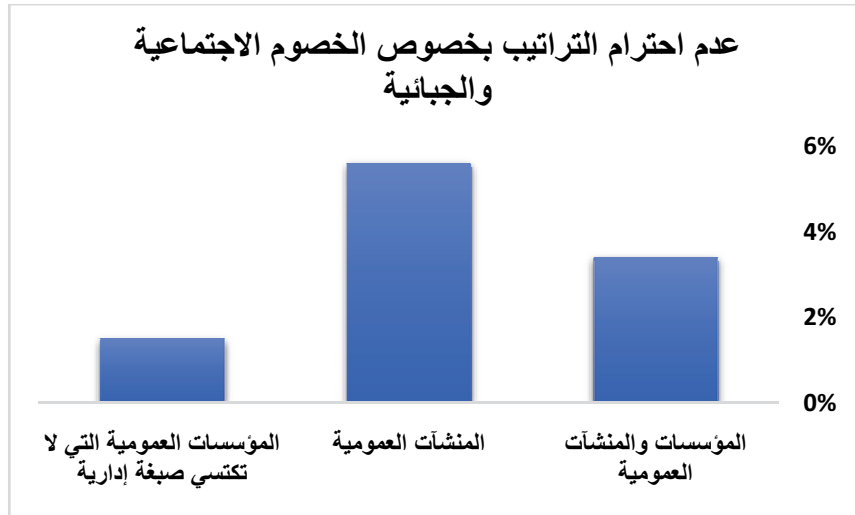


وتعود هذه النقائص بالأساس لعدم وجود أنظمة أساسية للأعوان وعدم وضوح شبكات الأجور المعتمدة.

1-4-2 احترام المؤسسة أو المنشأة للترتيب المتعلقة بالخصوم الاجتماعية والجبائية

يتضح من خلال المعطيات أن 3.4% من المؤسسات والمنشآت العمومية (6 من مجموع 174) لا تحترم الترتيب بخصوص الخصوم الاجتماعية والجبائية (إخضاع جميع عناصر المرتب وكل الامتيازات العينية لهذه الخصوم). وتبلغ هذه النسبة 5.6% في المنشآت العمومية (5 من مجموع 90) و1.5% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (1 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعين | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---|---|------------------|--|
| 6 | 1 | 5 | عدم احترام الترتيب بخصوص الخصوم الاجتماعية والجبائية (العدد) |
| 3.4 | 1.5 | 5.6 | عدم احترام الترتيب بخصوص الخصوم الاجتماعية والجبائية (%) |

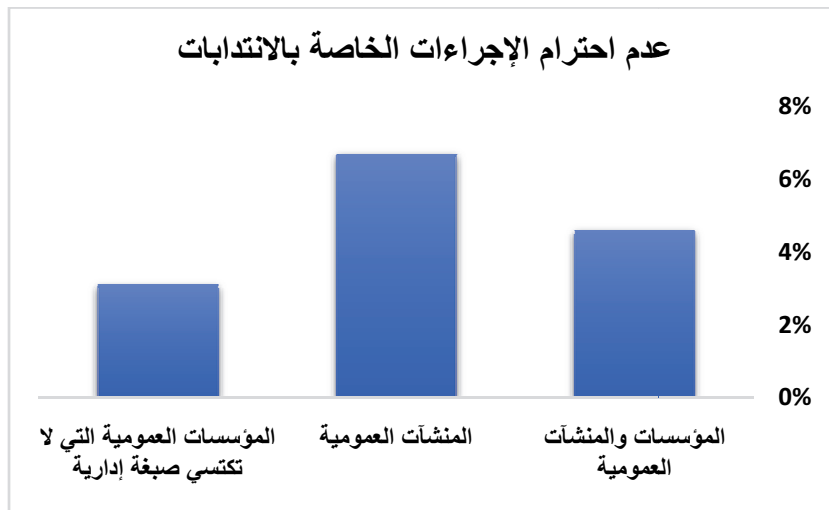


المخاطر: مخالفة التشريع الجبائي والإجتماعي الجاري به العمل وتعرض الشركة لدفع خطايا التأخير.

1-4-3 احترام الإجراءات الخاصة بالانتدابات

بخصوص الإجراءات المتعلقة بالانتدابات، يلاحظ أن 4.6% من المؤسسات والمنشآت العمومية (8 من مجموع 174) لا تحترم هذه الإجراءات. وتبلغ هذه النسبة 6.7% في المنشآت العمومية (6 من مجموع 90) و 3.1% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (2 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | عدم احترام الإجراءات الخاصة بالانتدابات (العدد) |
|--|---|------------------|---|
| 8 | 2 | 6 | عدم احترام الإجراءات الخاصة بالانتدابات (العدد) |
| 4.6 | 3.1 | 6.7 | عدم احترام الإجراءات الخاصة بالانتدابات (%) |



وتشمل هذه النفاص خاصة:

- عدم كفاية آجال الإعلان عن مناظرة الانتداب،
- تركيبة اللجان،
- شروط الانتداب،
- عدم مطابقة الشهاد العلمية للاختصاص المطلوب.

المخاطر : هذه الوضعية مخالفة للنصوص الترتيبية النافذة الجاري بها العمل كما تمس من مبادئ المساواة أمام المرفق العام.

1-4-4 احترام إجراءات التسميات في الخطط الوظيفية

فيما يتعلق بإجراءات التسميات في الخطط الوظيفية، يتبين أن 4.6% من المؤسسات والمنشآت العمومية (8 من مجموع 174) لا تحترم هذه الإجراءات. وتبلغ هذه النسبة 5.6% في المنشآت العمومية (5 من مجموع 90) و4.6% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (3 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|---|------------------|---|
| 8 | 3 | 5 | عدم احترام إجراءات التسميات في الخطط الوظيفية (العدد) |
| 4.6 | 4.6 | 5.6 | عدم احترام إجراءات التسميات في الخطط الوظيفية (%) |

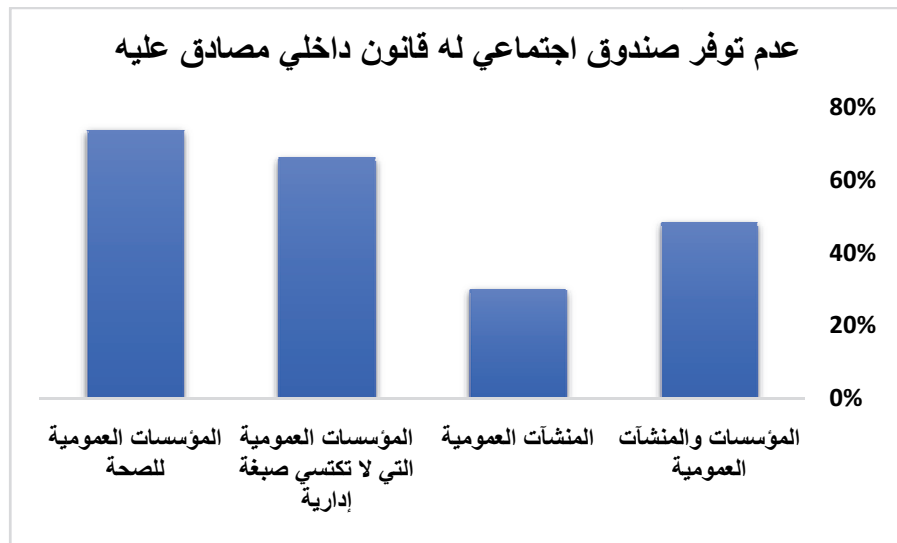
وتعود هذه الوضعية في أغلب الحالات الى غياب الهياكل التنظيمية وشروط التسمية في الخطط

الوظيفية.

1-4-5 وجود صندوق اجتماعي له قانون داخلي مصادق عليه

إن 48.3% من المؤسسات والمنشآت العمومية (84 من مجموع 174) لا تتوفر لديها صندوق اجتماعي له قانون داخلي مصادق عليه. وتتنخفض هذه النسبة إلى 30% في المنشآت العمومية (27 من مجموع 90)، بينما ترتفع إلى 66.2% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (43 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|---|------------------|--|
| 70 | 43 | 27 | عدم توفر صندوق اجتماعي له قانون داخلي مصادق عليه (العدد) |
| 48.3 | 66.2 | 30 | عدم توفر صندوق اجتماعي له قانون داخلي مصادق عليه (%) |



كما تم تسجيل نقائص تتعلق بتمويل الصناديق الاجتماعية للمؤسسات والمنشآت العمومية تهم خاصة تخصيص اعتمادات على ميزانية المؤسسة أو المنشأة عوض الاقتصار على نسبة من المرابيح.

1-5-1-5 الشراءات والصفقات العمومية

تمثل الصفقات والشراءات العمومية أداة أساسية لتنفيذ المشاريع العمومية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا المجال فإن المؤسسات والمنشآت العمومية مدعوة إلى احترام الإجراءات والتراتب المتعلّقة بالتصرف في الأموال العمومية بما في ذلك إجراءات إعداد الصفقات وإبرامها وتنفيذها وختمها.

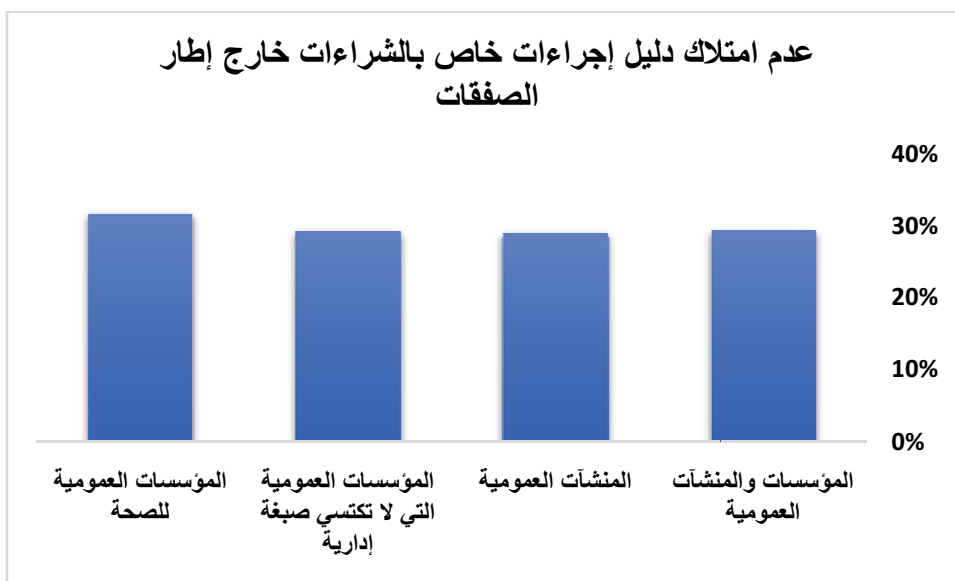
1-5-1-5-1 توفر دليل إجراءات خاص بالشراءات خارج إطار الصفقات

وفقا للتراتب المنظمة للصفقات العمومية، يتعين على المشتري العمومي إعداد دليل إجراءات خاص بالشراءات خارج إطار الصفقات¹⁰ يضبط بدقة وبصفة موحدة مختلف المراحل الإجرائية والوثائق اللازمة للغرض، مع احترام المبادئ العامة للصفقات العمومية على غرار الشفافية والمساواة أمام الطلب العمومي.

10- الفصل 5 من الأمر المنظم للصفقات العمومية.

وفي هذا المجال، تم تسجيل نسبة 29.3% من المؤسسات والمنشآت العمومية (51 من مجموع 174) التي لا تمتلك دليل إجراءات خاص بالشراءات خارج إطار الصفقات وتبلغ هذه النسبة 28.9% في المنشآت العمومية (26 من مجموع 90) و29.2% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (19 من مجموع 65) و31.6% في المؤسسات العمومية للصحة (6 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|---|
| 51 | 6 | 19 | 26 | عدم امتلاك دليل إجراءات خاص بالشراءات خارج إطار الصفقات (العدد) |
| 29.3 | 31.6 | 29.2 | 28.9 | عدم امتلاك دليل إجراءات خاص بالشراءات خارج إطار الصفقات (%) |

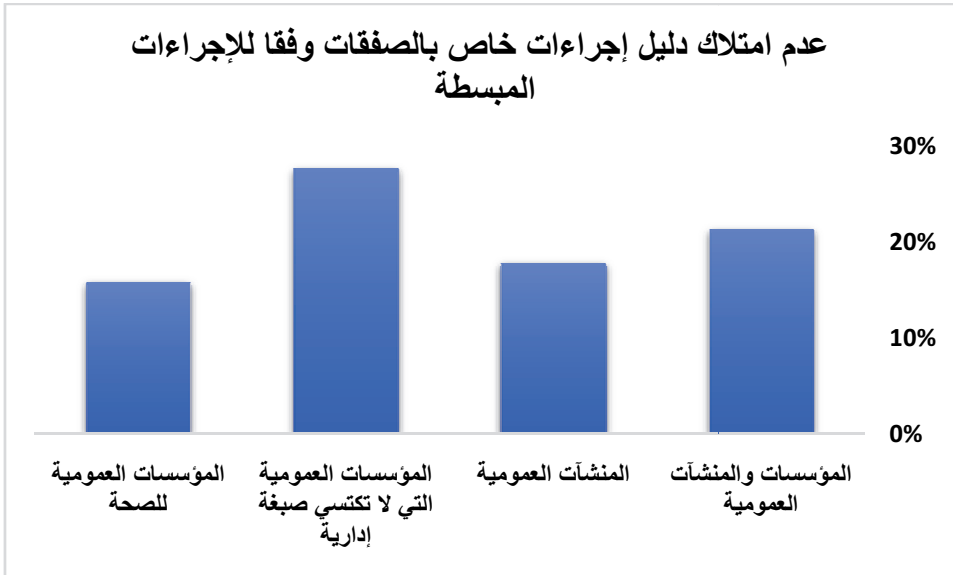


1-5-2 دليل إجراءات خاص بالصفقات وفقا للإجراءات المبسطة

ينص الفصل 51 من الأمر المنظم للصفقات العمومية على أنه: "...لا تعفي الإجراءات المبسطة المشتري العمومي من وجوب احترام المبادئ المنظمة للصفقات العمومية ... واتباع إجراءات كتابية في شكلها المادي أو اللامادي تضبط ضمن دليل إجراءات خاص بهذه الشراءات". وبالتالي، فإن المؤسسات والمنشآت العمومية ملزمة بإعداد دليل إجراءات خاص بالصفقات وفقا للإجراءات المبسطة.

وفي هذا السياق، تمت ملاحظة أن 21.3% من المؤسسات والمنشآت العمومية (37 من مجموع 174) لا تمتلك دليل إجراءات خاص بالصفقات وفقا للإجراءات المبسطة. وتتنخفض هذه النسبة إلى 17.8% في المنشآت العمومية (16 من مجموع 90) و15.8% في المؤسسات العمومية للصحة (3 من مجموع 19) بينما ترتفع إلى 27.7% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (18 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|---|
| 37 | 3 | 18 | 16 | عدم امتلاك دليل إجراءات خاص بالصفقات وفقا للإجراءات المبسطة (العدد) |
| 21.3 | 15.8 | 27.7 | 17.8 | عدم امتلاك دليل إجراءات خاص بالصفقات وفقا للإجراءات المبسطة (%) |

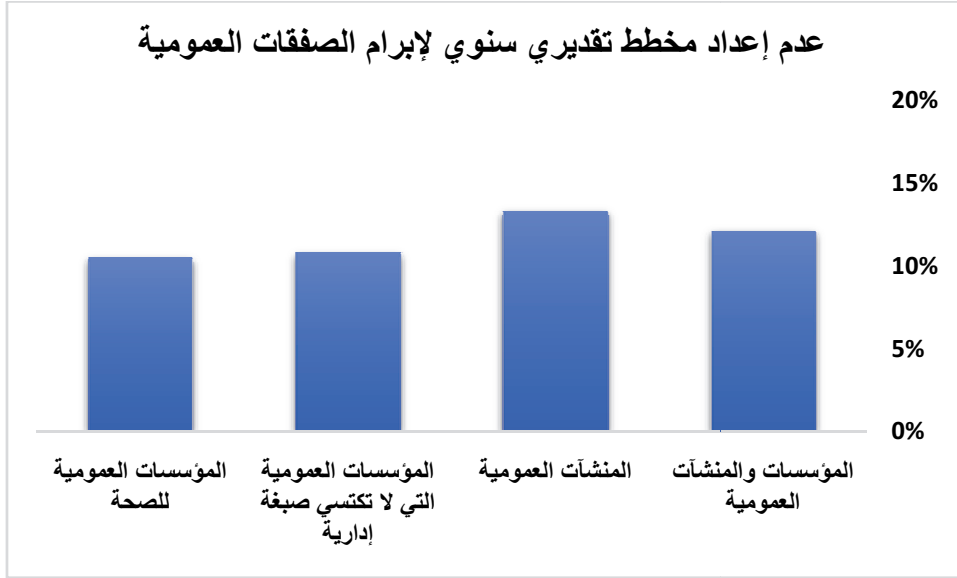


ورغم الصبغة المبسطة لإجراءات هذا الصنف من الطلبات فقد تم تسجيل عديد النقائص المتعلقة أساسا بتأخر أعمال تقييم العروض وانتهاء صلوحية الضمانات.

1-5-3 إحصاءات الصفقات وإعداد مخطط تقديري سنوي لإبرام الصفقات العمومية

يتبين من خلال المعطيات أن 12.1 % من المؤسسات والمنشآت العمومية (21 من مجموع 174) لا تعد مخططاً تقديرياً سنوياً لإبرام الصفقات العمومية. وتبلغ هذه النسبة 13.3 % في المنشآت العمومية (12 من مجموع 90) و10.8% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (7 من مجموع 65) و10.5% في المؤسسات العمومية للصحة (2 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|--|
| 21 | 2 | 7 | 12 | عدم إعداد مخطط تقديري سنوي لإبرام الصفقات العمومية (العدد) |
| 12.1 | 10.5 | 10.8 | 13.3 | عدم إعداد مخطط تقديري سنوي لإبرام الصفقات العمومية (%) |



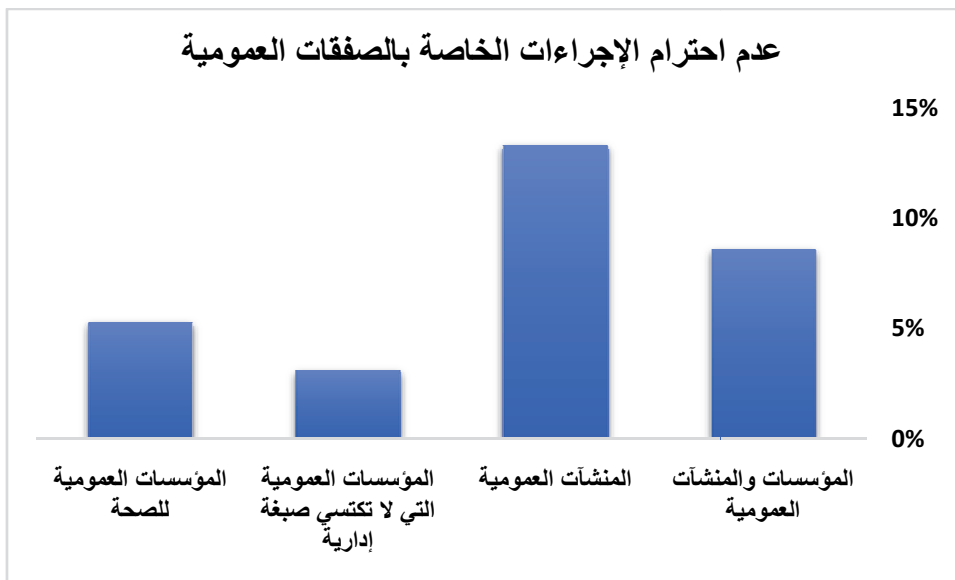
يضاف إلى ذلك تسجيل إخلالات تعلقت بعدم احترام وجوبية تحيين المخطط التقديري السنوي لإبرام الصفقات العمومية وعدم التقيد بالآجال المدرجة بالمخطط.

1-5-4 احترام الإجراءات الخاصة بالصفقات العمومية

فيما يتعلق بالإجراءات الخاصة بالصفقات العمومية، يلاحظ أن 8.6% من المؤسسات والمنشآت العمومية (15 من مجموع 174) لا تحترم هذه الإجراءات. وترتفع هذه النسبة إلى 13.3% في المنشآت

العمومية (12 من مجموع 90)، بينما تنخفض إلى 3.1% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (2 من مجموع 65) و5.3% في المؤسسات العمومية للصحة (1 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|---|
| 15 | 1 | 2 | 12 | عدم احترام الإجراءات الخاصة بالصفقات العمومية (العدد) |
| 8.6 | 5.3 | 3.1 | 13.3 | عدم احترام الإجراءات الخاصة بالصفقات العمومية (%) |

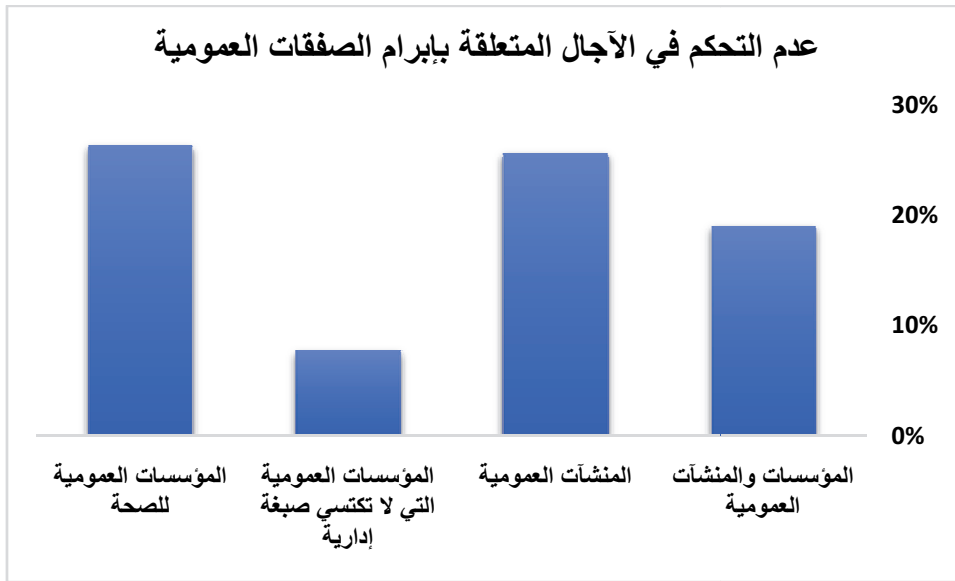


وتتعلق أهم الإخلالات خاصة بـ:

❖ التحكم في الآجال:

بخصوص التحكم في آجال إبرام الصفقات العمومية، يتضح أن 19% من المؤسسات والمنشآت العمومية (33 من مجموع 174) لا تحترم هذه الآجال. وترتفع هذه النسبة إلى 25.6% في المنشآت العمومية (23 من مجموع 90) و26.3% في المؤسسات العمومية للصحة (5 من مجموع 19) بينما تنخفض إلى 7.7% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (5 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------------|--|---------------------|---|
| 33 | 5 | 5 | 23 | عدم التحكم في الآجال المتعلقة بإبرام الصفقات العمومية (العدد) |
| 19 | 26.3 | 7.7 | 25.6 | عدم التحكم في الآجال المتعلقة بإبرام الصفقات العمومية (%) |



❖ البرمجة: عدم احترام مقتضيات الفصل 8 من الأمر المنظم للصفقات العمومية الذي ينص على ضرورة برمجة الصفقات العمومية من خلال إعداد مخطط تقديري سنوي يتلائم مع الاعتمادات المرصودة ويتضمن آجال الإبرام بصورة تضمن سرعة ونجاعة تلبية الطلب العمومي وتأخذ بالاعتبار مدة صلوحية العروض.

كما أن عدم احترام الإجراءات الخاصة بالصفقات العمومية من شأنه أن يساهم في:

- تجاوز مدة صلوحية العروض،
- ارتفاع الكلفة المالية،
- التأخير في إنجاز المشاريع.

❖ إعداد كراسات الشروط: تعتبر كراسات الشروط من أهم وثائق الدعوة للمنافسة حيث تضبط موضوع الصفقة وخصائصها وشروط تنفيذها إلا أنه لوحظ عدم إيلاء بعض المؤسسات والمنشآت العمومية لمرحلة إعداد كراسات الشروط العناية الكافية.

- ❖ فتح وتقييم العروض: تم تسجيل عدم احترام الآجال المتعلقة بتقييم العروض وهو ما أدى إلى تجاوز صلوحيّة العروض وإعادة الإعلان عن المنافسة.
- ❖ تنفيذ الصفقات: شهدت بعض الصفقات المبرمة من قبل المؤسسات والمنشآت العمومية صعوبات عديدة على مستوى الإنجاز وهو ما يستوجب تدعيم مجهود المتابعة وفض الإشكاليات التي تعيق تنفيذ المشاريع.
- ❖ خلاص الصفقات: تم رصد بعض الصعوبات على مستوى خلاص بعض الصفقات العمومية المبرمة من قبل المؤسسات والمنشآت العمومية تتعلق خاصة بعدم توفر الاعتمادات اللازمة لدى المؤسسة بما يعكس ضعف التصرف في السيولة الخاصة بالمؤسسة.
- ❖ ختم الصفقات: عديد المؤسسات والمنشآت العمومية لا تقوم بختم صفقاتها ويواصل مراقبو الدولة التأكيد على أن ختم الصفقات إجراء وجوبيا وكل صفقة لا يتم ختمها تعتبر في وضعية غير ترتيبية.

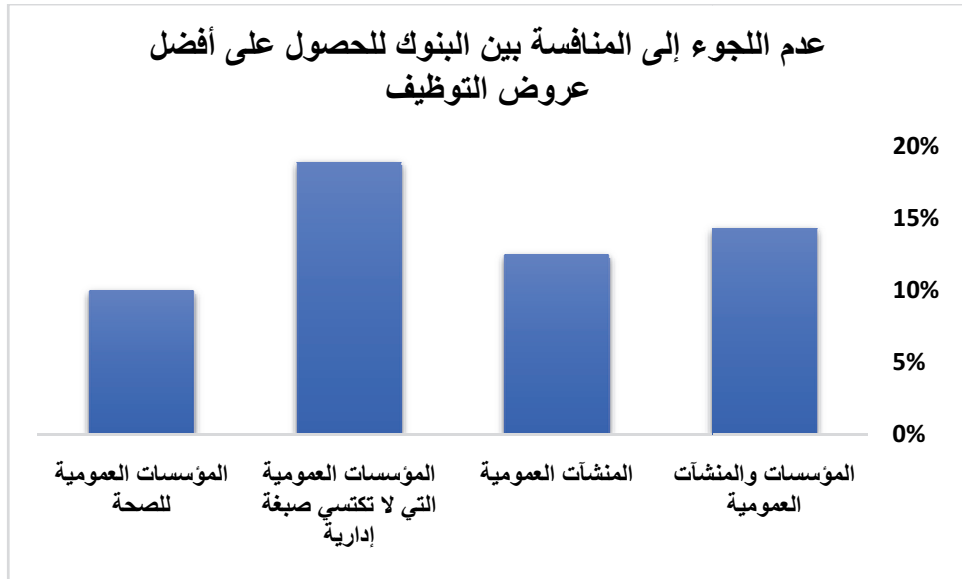
1-6 التوظيفات المالية

1-6-1 اللجوء إلى المنافسة بين البنوك للحصول على أفضل عروض التوظيف

يلاحظ أن نسبة هامة من المؤسسات والمنشآت العمومية غير معنية بالتوظيفات نظرا لوضعية خزينتها التي لا تسمح بوفرة مالية للتوظيف.

ويلاحظ أن 14.3% من المؤسسات والمنشآت العمومية التي تقوم بتوظيفات (17 من مجموع 119) لا تعتمد المنافسة بين البنوك للحصول على أفضل عروض التوظيف. وتنخفض هذه النسبة إلى 12.5% في المنشآت العمومية (9 من مجموع 72) و 10% في المؤسسات العمومية للصحة (1 من مجموع 10) بينما ترتفع إلى 18.9% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (7 من مجموع 37) وتنخفض وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|---|
| 17 | 1 | 7 | 9 | عدم اللجوء إلى المنافسة بين البنوك للحصول على أفضل عروض التوظيف (العدد) |
| 14.3 | 10 | 18.9 | 12.5 | عدم اللجوء إلى المنافسة بين البنوك للحصول على أفضل عروض التوظيف (%) |

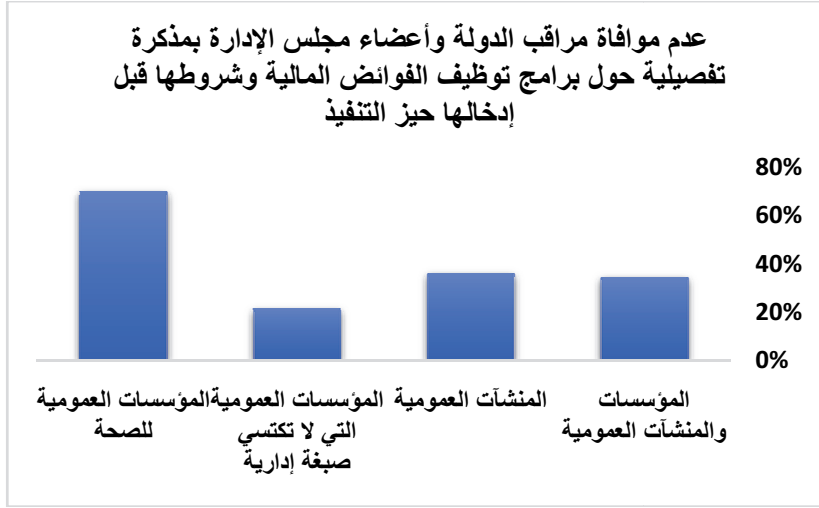


1-6-2 موافاة مراقب الدولة وأعضاء مجلس الإدارة بمذكرة تفصيلية حول برامج توظيف الفوائض

المالية وشروطها قبل إدخالها حيز التنفيذ

بخصوص برامج توظيف الفوائض المالية، فإن 34.5% من المؤسسات والمنشآت العمومية (41 من مجموع 119) لا تمتد مراقب الدولة وأعضاء مجلس الإدارة بمذكرة تفصيلية حول هذه البرامج وشروطها قبل إدخالها حيز التنفيذ. وتبلغ هذه النسبة 36.1% في المنشآت العمومية (26 من مجموع 72) و 21.6% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (8 من مجموع 37) وترتفع في المؤسسات العمومية للصحة لتصل إلى 70 (7% من مجموع 10) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--------------------------------|-------------------------|---|------------------|--|
| 41 | 7 | 8 | 26 | عدم موافاة مراقب الدولة وأعضاء مجلس الإدارة بمذكرة تفصيلية حول برامج توظيف الفوائض المالية وشروطها قبل إدخالها حيز التنفيذ (العدد) |
| 34.5 | 70 | 21.6 | 36.1 | عدم موافاة مراقب الدولة وأعضاء مجلس الإدارة بمذكرة تفصيلية حول برامج توظيف الفوائض المالية وشروطها قبل إدخالها حيز التنفيذ (%) |

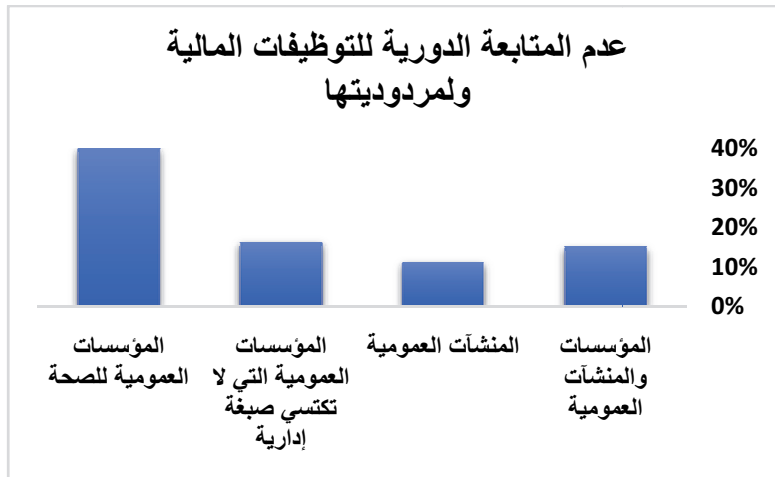


وتحول هذه النقيصة دون تمكين أعضاء مجلس الإدارة أو المؤسسة من الاطلاع على إجراءات التوظيف ومردودية التوظيفات والبنوك المتعامل معها واحترام التوازن في توزيع التوظيفات بين البنوك العمومية والخاصة.

1-6-3 المتابعة الدورية للتوظيفات المالية ومردوديتها

يتبين أن أكثر من 15.1 % من المؤسسات والمنشآت العمومية (18 من مجموع 119) لا تقوم بالمتابعة الدورية للتوظيفات المالية ومردوديتها. وتتنخفض هذه النسبة إلى 11.1 % في المنشآت العمومية (8 من مجموع 72)، بينما ترتفع إلى 16.2 % في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (6 من مجموع 37) و40% في المؤسسات العمومية للصحة (4 من مجموع 10) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المنشآت العمومية | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المؤسسات العمومية للصحة | مجموع المؤسسات المدرجة بالعينة |
|------------------|---|-------------------------|--------------------------------|
| 8 | 6 | 4 | 18 |
| 11.1 | 16.2 | 40 | 15.1 |



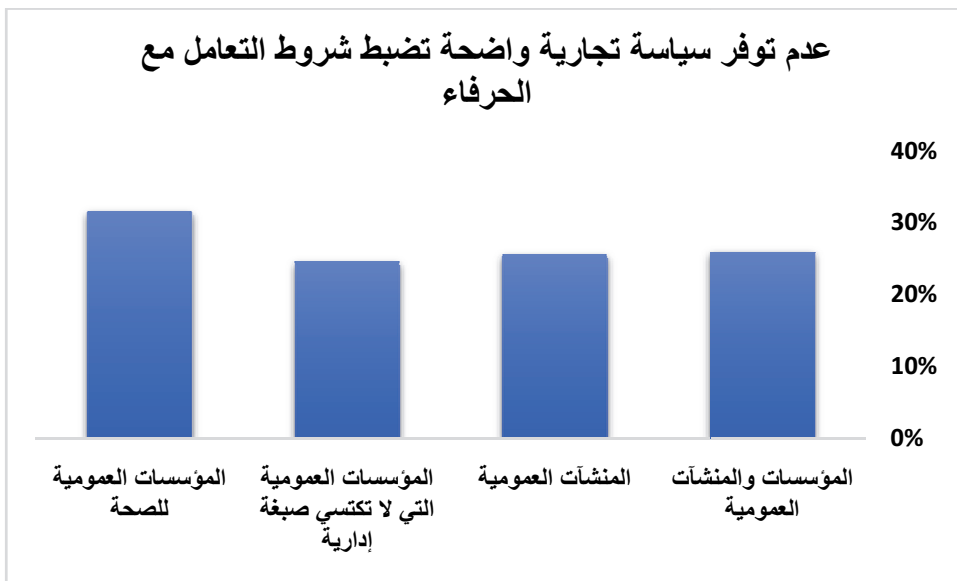
وتكمن خطورة هذه النقيصة في عدم تمكين المؤسسة من الحصول على أفضل العروض من حيث النسب والشروط.

7-1 متابعة المستحقات

1-7-1 سياسة تجارية واضحة تضبط شروط التعامل مع الحرفاء

يلاحظ أن 25.9% من المؤسسات والمنشآت العمومية (45 من مجموع 174) لا تمتلك سياسة تجارية واضحة تضبط شروط التعامل مع الحرفاء. وتبلغ هذه النسبة 25.6% في المنشآت العمومية (23 من مجموع 90) و24.6% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (16 من مجموع 65) و31.6% في المؤسسات العمومية للصحة (6 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

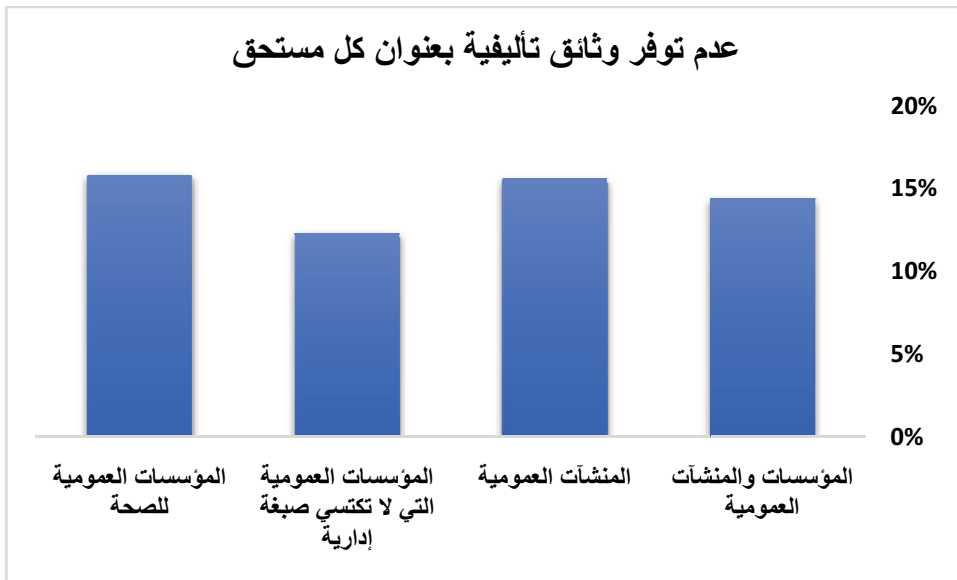
| مجموع المؤسسات المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--------------------------------|-------------------------|---|------------------|--|
| 45 | 6 | 16 | 23 | عدم توفر سياسة تجارية واضحة تضبط شروط التعامل مع الحرفاء (العدد) |
| 25.9 | 31.6 | 24.6 | 25.6 | عدم توفر سياسة تجارية واضحة تضبط شروط التعامل مع الحرفاء (%) |



1-7-2 توفر وثائق تأليفية بعنوان كل مستحق

بخصوص الوثائق التأليفية بعنوان كل مستحق، يتضح أن 14.4% من المؤسسات والمنشآت العمومية (25 من مجموع 174) لا تتوفر لديها هذه الوثائق. وترتفع هذه النسبة إلى 15.6% في المنشآت العمومية (14 من مجموع 90) و 15.8% في المؤسسات العمومية للصحة (3 من مجموع 19)، بينما تنخفض إلى 12.3% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (8 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|--|
| 25 | 3 | 8 | 14 | عدم توفر وثائق تأليفية بعنوان كل مستحق (العدد) |
| 14.4 | 15.8 | 12.3 | 15.6 | عدم توفر وثائق تأليفية بعنوان كل مستحق (%) |

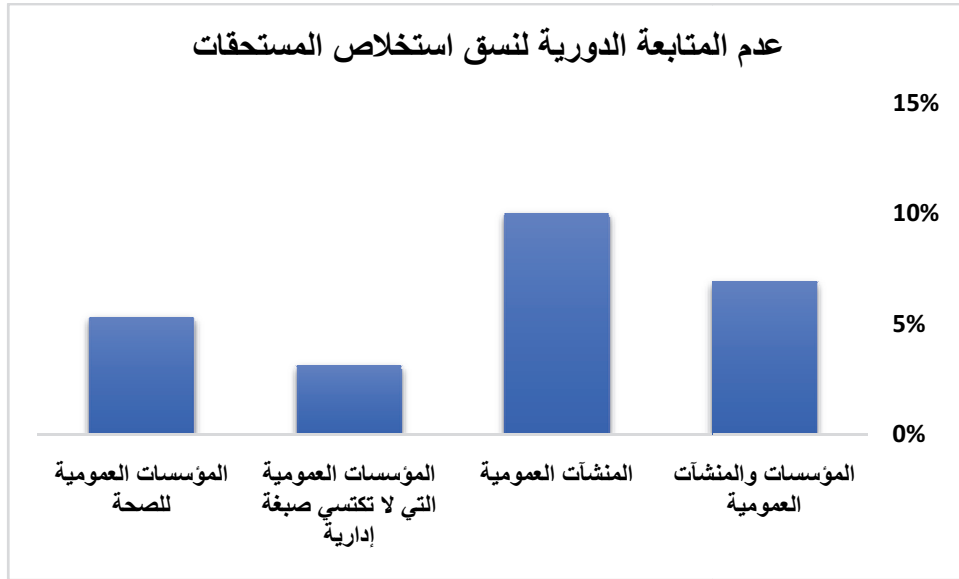


يكن خطورة هذه النقصية في ضعف أعمال المتابعة وإمكانية غياب التبريرات المحاسبية مما يضعف حظوظ الاستخلاص.

1-7-3 المتابعة الدورية لنسق استخلاص المستحقات

يتبين أن 6.9% من المؤسسات والمنشآت العمومية (12 من مجموع 174) لا تقوم بالمتابعة الدورية لنسق استخلاص المستحقات. وترتفع هذه النسبة إلى 10% في المنشآت العمومية (9 من مجموع 90) بينما تنخفض إلى 3.1% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (2 من مجموع 65) و5.3% في المؤسسات العمومية للصحة (1 من مجموع 19) وذلك كما يبيئه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|---|
| 12 | 1 | 2 | 9 | عدم المتابعة الدورية لنسق استخلاص المستحقات (العدد) |
| 6.9 | 5.3 | 3.1 | 10 | عدم المتابعة الدورية لنسق استخلاص المستحقات (%) |

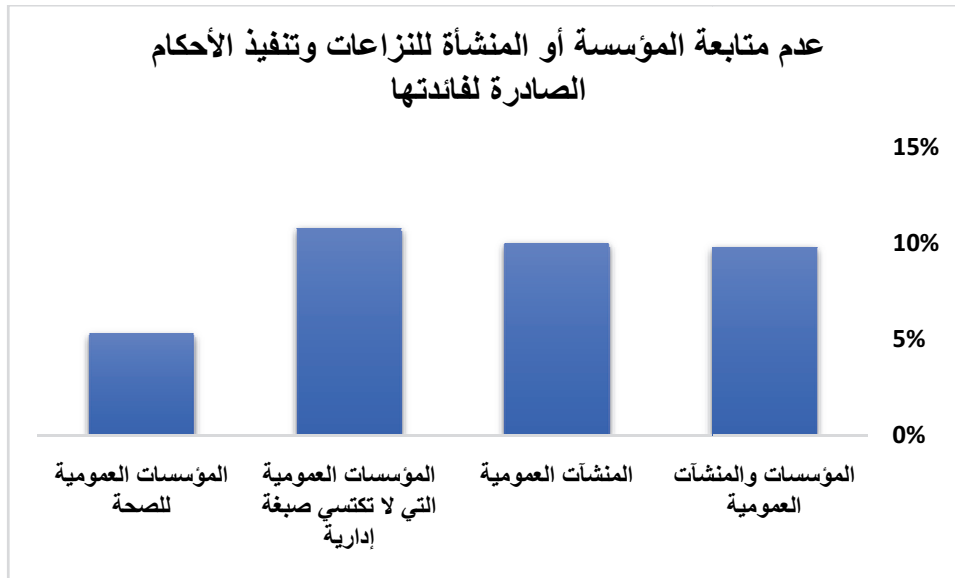


1-7-4 متابعة المنشأة أو المؤسسة للنزاعات وتنفيذ الأحكام الصادرة لفائدتها

فيما يتعلق بالنزاعات المتعلقة بالمستحقات، فإن 9.8% من المؤسسات والمنشآت العمومية (17 من مجموع 174) لا تقوم بمتابعة هذه النزاعات وتنفيذ الأحكام الصادرة لفائدتها. وترتفع هذه النسبة إلى 10% في المنشآت العمومية (9 من مجموع 90) و10.8% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية

(7 من مجموع 65)، بينما تتخفف إلى 5.3% في المؤسسات العمومية للصحة (1 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|--|
| 17 | 1 | 7 | 9 | عدم متابعة المؤسسة أو المنشأة للنزاعات وتنفيذ الأحكام الصادرة لفائدتها (العدد) |
| 9.8 | 5.3 | 10.8 | 10 | عدم متابعة المؤسسة أو المنشأة للنزاعات وتنفيذ الأحكام الصادرة لفائدتها (%) |

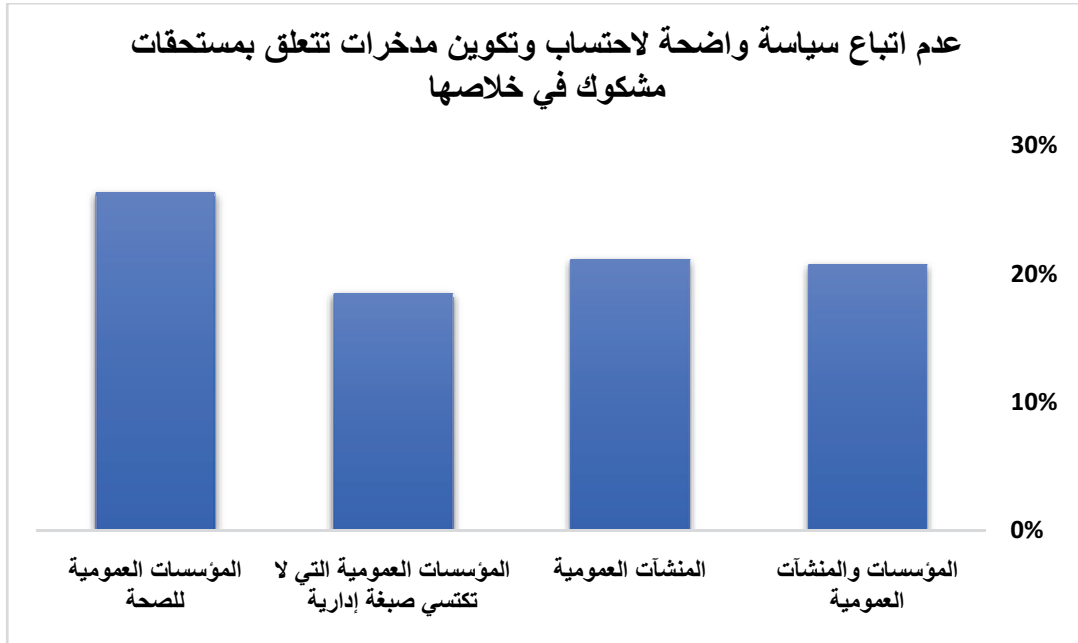


1-7-5 اتباع سياسة واضحة لاحتساب وتكوين مدخرات تتعلق بمستحققات مشكوك في خلاصها

يلاحظ من خلال المعطيات أن 20.7% من المؤسسات والمنشآت العمومية (36 من مجموع 174) لا تتبع سياسة واضحة لاحتساب وتكوين مدخرات تتعلق بمستحققات مشكوك في خلاصها. وترتفع هذه النسبة إلى 21.1% في المنشآت العمومية (19 من مجموع 90) و 26.3% في المؤسسات العمومية للصحة (5

من مجموع 19)، بينما تنخفض إلى 18.5% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية 12 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|---|
| 36 | 5 | 12 | 19 | عدم اتباع سياسة واضحة لاحتساب وتكوين مدخرات تتعلق بمستحققات مشكوك في خلاصها (العدد) |
| 20.7 | 26.3 | 18.5 | 21.1 | عدم اتباع سياسة واضحة لاحتساب وتكوين مدخرات تتعلق بمستحققات مشكوك في خلاصها (%) |



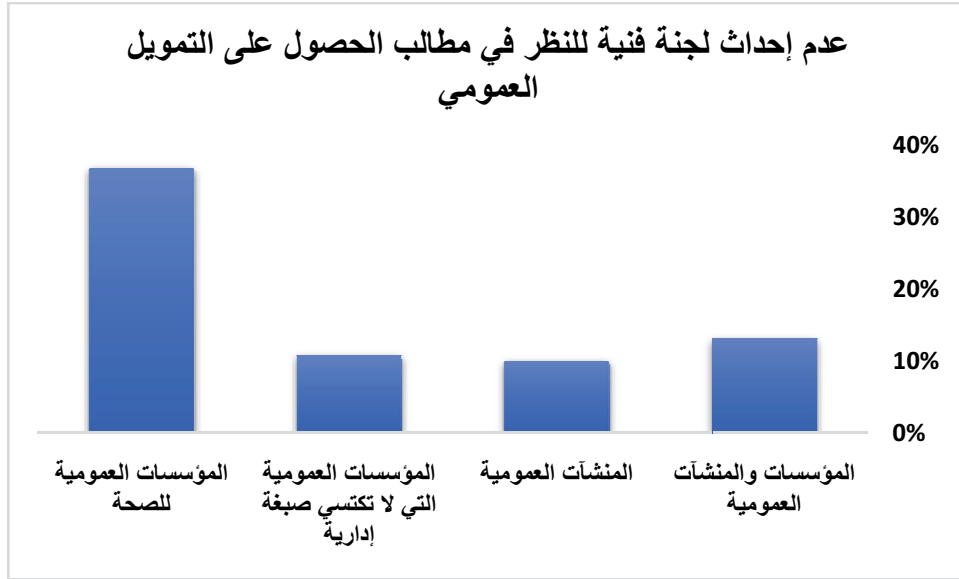
8-1 التمويل العمومي للجمعيات

يتعلق هذا المحور بمتابعة مدى احترام المؤسسات والمنشآت العمومية للنصوص التشريعية والترتيبية المتعلقة بإجراءات وشروط إسناد التمويل العمومي.

1-8-1 إحداء لجنة فنية للنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي

يتضح من خلال العينة المدروسة أن 13.2% من المؤسسات والمنشآت العمومية (23 من مجموع 174) لم تحدث لجنة فنية للنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي. وتتنخفض هذه النسبة إلى 10% في المنشآت العمومية (9 من مجموع 90) و10.8% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (7 من مجموع 65)، في حين أنها ترتفع إلى 36.8% في المؤسسات العمومية للصحة (7 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|---|
| 23 | 7 | 7 | 9 | عدم إحداء لجنة فنية للنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي (العدد) |
| 13.2 | 36.8 | 10.8 | 10 | عدم إحداء لجنة فنية للنظر في مطالب الحصول على التمويل العمومي (%) |

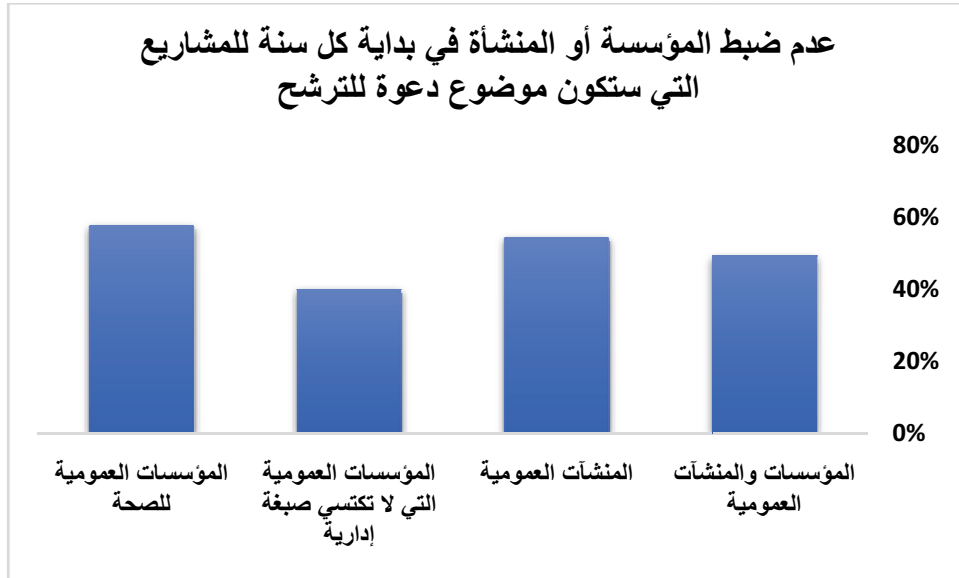


2-8-1 ضبط المؤسسة أو المنشأة في بداية كل سنة للمشاريع التي ستكون موضوع دعوة للترشح

بخصوص المشاريع التي ستكون موضوع دعوة للترشح، فإن حوالي 50% من المؤسسات والمنشآت العمومية (86 من مجموع 174) لا تضبط في بداية كل سنة قائمة في هذه المشاريع. وترتفع هذه النسبة إلى 54.4% في المنشآت العمومية (49 من مجموع 90) و57.9% في المؤسسات العمومية للصحة (11 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

مجموع 19)، بينما تنخفض إلى 40% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (26 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|--|-------------------------|---|------------------|--|
| 86 | 11 | 26 | 49 | عدم ضبط المؤسسة أو المنشأة في بداية كل سنة للمشاريع التي ستكون موضوع دعوة للترشح (العدد) |
| 49.4 | 57.9 | 40 | 54.4 | عدم ضبط المؤسسة أو المنشأة في بداية كل سنة للمشاريع التي ستكون موضوع دعوة للترشح (%) |

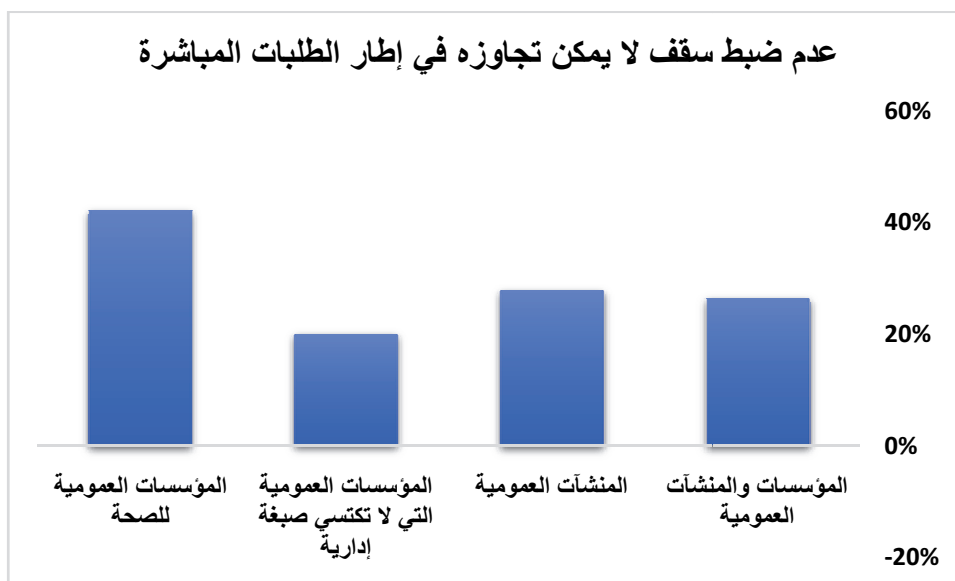


1-8-3 ضبط سقف لا يمكن تجاوزه في إطار الطلبات المباشرة

فيما يتعلق بالطلبات المباشرة، فإن 26.4% من المؤسسات والمنشآت العمومية (46 من مجموع 174) لا تضبط سقف لهذه الطلبات لا يمكن تجاوزه. وترتفع هذه النسبة إلى 27.8% في المنشآت العمومية

(25 من مجموع 90) و42.1% في المؤسسات للصحة (8 من مجموع 19)، بينما تنخفض إلى 20% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (13 من مجموع 65) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|---|
| 46 | 8 | 13 | 25 | عدم ضبط سقف لا يمكن تجاوزه في إطار الطلبات المباشرة (العدد) |
| 26.4 | 42.1 | 20 | 27.8 | عدم ضبط سقف لا يمكن تجاوزه في إطار الطلبات المباشرة (%) |



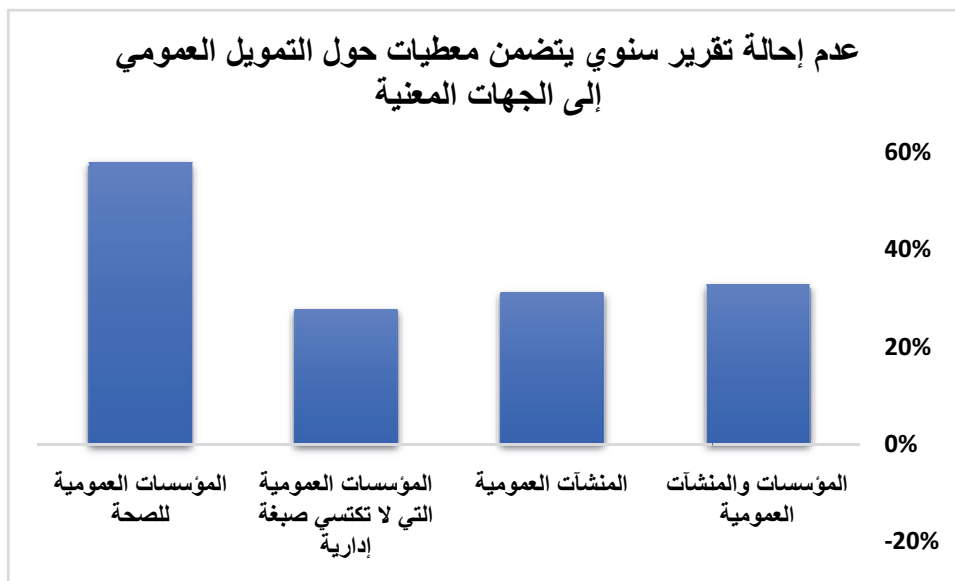
1-8-4 إحالة تقرير سنوي يتضمن حجم التمويل العمومي المسند لكل جمعية وقائمة الجمعيات

المستفيدة وأوجه إسناده إلى الجهات المعنية

يتبين أن أكثر من 32.8% من المؤسسات والمنشآت العمومية (57 من مجموع 174) لا تحيل تقرير سنوي يتضمن معطيات حول التمويل العمومي إلى الجهات المعنية (وزارة الاشراف القطاعي، الكتابة العامة للحكومة، وزارة المالية ودائرة المحاسبات). وتبلغ هذه النسبة 31.1% في المنشآت العمومية (28 من

مجموع 90) و 27.7% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية 18 من مجموع 65) وترتفع إلى 57.9% في المؤسسات العمومية للصحة (11 من مجموع 19) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المجموع | المؤسسات العمومية للصحة | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | |
|---------|-------------------------|---|------------------|--|
| 57 | 11 | 18 | 28 | عدم إحالة تقرير سنوي يتضمن معطيات حول التمويل العمومي إلى الجهات المعنية (العدد) |
| 32.8 | 57.9 | 27.7 | 31.1 | عدم إحالة تقرير سنوي يتضمن معطيات حول التمويل العمومي إلى الجهات المعنية (%) |



2. القسم الثاني: مهام الرقابة الظرفية

مساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية وقواعد الحوكمة المتعلقة بها

تقديم

بالنظر إلى أهمية المساهمات باعتبارها عنصرا من عناصر أصول المؤسسات والمنشآت العمومية وباعتبار تأثيرها على نتائج المساهمين وترشيد التصرف في المال العام، فقد تمافرادها بهذا المحور الذي سيتم من خلاله التطرق إلى المسائل التالية:

- عرض الإطار القانوني لمساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية،
- عرض إحصائيات ومؤشرات حول حجم المساهمات ووضعيات الشركات المساهم في رأس مالها إلى حدود 31 ديسمبر 2024،
- تقييم حوكمة مساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية،
- عرض أهم التوصيات المنبثقة عن التشخيص.

📌 تحديد مجال البحث

شملت البيانات المجمعة 252 مؤسسة ومنشأة عمومية¹¹ تنشط في قطاعات مختلفة (108 منشأة عمومية و86 مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية و30 مؤسسة عمومية للصحة و28 مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية). تبين أن من ضمن هذه العينة، 80 مؤسسة ومنشأة لها مساهمات في رأس مال مؤسسات أخرى.

📌 المنهجية

تولى مراقبو الدولة المتفرغين وغير المتفرغين موافاة هيئة مراقبي الدولة بالبيانات المتعلقة بمساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية وتمت في مرحلة أولى التثبت من دقة هذه البيانات وإدخالها على تطبيق EXCEL ثم تم في مرحلة ثانية معالجتها وتحليلها من خلال ضبط حجم المساهمات ووضعيات الشركات المساهم في رأس مالها وقواعد الحوكمة المتعلقة بمتابعة مساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية.

الإطار القانوني لمساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية

أهم المراجع القانونية والترتيبية:

- القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 والمتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية كما تمتنقيحه واتمامه بالقانون عدد 102 لسنة 1994 المؤرخ في غرة أوت 1994 والقانون عدد 74 لسنة 1996 المؤرخ في 29 جويلية 1996 والقانون عدد 38 لسنة 1999 المؤرخ في 3 ماي 1999 والقانون عدد 33 لسنة 2001 المؤرخ في 29 مارس 2001 والقانون عدد 36 لسنة 2006 المؤرخ في 12 جوان 2006.
- الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الاشراف على المنشآت العمومية وصيغ المصادقة على اعمال التصرف فيها وتمثيل المساهمين العموميين في هيئات تصرفها وتسييرها وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها
- الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الاشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصيغ المصادقة على اعمال التصرف فيها وطرق وشروط تعيين أعضاء مجلس المؤسسة وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها.

11- ملحق عدد 1.

- الأمر الحكومي عدد 314 لسنة 2020 المؤرخ في 19 ماي 2020 والمتعلق بضبط مبادئ اختيار وتقييم أداء وإعفاء المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين والمتصرفين المستقلين.
- المنشور عدد 36 المؤرخ في 7 سبتمبر 1996 والمتعلق بمتابعة المساهمات العمومية وضبط الالتزامات الموضوعية على كاهل المنشآت العمومية.
- المنشور عدد 36 المؤرخ في 7 سبتمبر 1996 والمتعلق بمتابعة المساهمات العمومية وضبط الالتزامات الموضوعية على كاهل المنشآت العمومية.
- المنشور عدد 38 المؤرخ في 25 أوت 1997 والمتعلق بالمساهمات والاشراف على المنشآت والمؤسسات العمومية.
- المنشور عدد 11 المؤرخ في 8 مارس 2006 والمتعلق بمتابعة المنشآت ذات المساهمات العمومية.

✓ **الالتزامات القانونية الموضوعية على كاهل المؤسسات والمنشآت العمومية:**

تخضع المؤسسات والمنشآت العمومية الى الالتزامات العامة للمساهمين المضمنة بمجلة الشركات التجارية وتتمثل أساساً في الوفاء بالمساهمة في رأس مال الشركة والالتزام بشروط العقد التأسيسي والنظام الأساسي بالإضافة إلى حضور الجلسات العامة والتصويت فيها، والمساهمة في الحفاظ على مصالح الشركة .

وأقر المشرع جملة من الالتزامات الخصوصية يمكن حوصلتها في الجدول الموالي:

| المرجع | الالتزام القانوني |
|---|---|
| الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الاشراف على المنشآت العمومية وصيغ المصادقة على اعمال التصرف فيها وتمثيل المساهمين العموميين في هيئات تصرفها وتسييرها وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها | المؤسسات والمنشآت العمومية ملزمة بموافاة رئاسة الحكومة بكشوف محينة حول مساهماتها وكل المعطيات الضرورية حول وضعية هذه المساهمات وذلك كلما طرأ تغيير عليها. |
| الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الاشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصيغ المصادقة على اعمال التصرف فيها وطرق وشروط تعيين أعضاء مجلس المؤسسة وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها. | |
| 000 المنشور عدد 38 المؤرخ في 25 أوت 1997 والمتعلق بالمساهمات والاشراف على المنشآت والمؤسسات العمومية. | |

| المرجع | الالتزام القانوني |
|---|---|
| <p>المنشور عدد 36 المؤرخ في 7 سبتمبر 1996 والمتعلق بمتابعة المساهمات العمومية وضبط الالتزامات الموضوعية على كاهل المنشآت العمومية.</p> <p>المنشور عدد 38 المؤرخ في 25 أوت 1997 والمتعلق بالمساهمات والاشراف على المنشآت والمؤسسات العمومية.</p> | <p>يتعين على المؤسسات والمنشآت العمومية اتخاذ الإجراءات اللازمة قصد عرض المسائل المتعلقة بهيكله المساهمات المعنية (مساهمات جديدة - الزيادة في رأس المال - التفويت ...) على أنظار رئاسة الحكومة، وزارة المالية ووزارة الإشراف القطاعي.</p> |
| <p>المنشور عدد 38 المؤرخ في 25 أوت 1997 والمتعلق بالمساهمات والاشراف على المنشآت والمؤسسات العمومية.</p> | <p>إن المؤسسات والمنشآت العمومية مدعوة إلى عرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت،...) على أنظار مجلس الإدارة أو المؤسسة.</p> |
| <p>الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المنشآت العمومية وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها وتمثيل المساهمين العموميين في هيئات تصرفها وتسييرها وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها</p> <p>الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الإشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها وطرق وشروط تعيين أعضاء مجلس المؤسسة وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها.</p> | <p>يخصص للمؤسسات والمنشآت العمومية بمجالس إدارة الشركات التي تساهم في رأس مالها عدد من المقاعد يضبط حسب مختلف نسب مساهماتها.</p> |
| <p>المنشور عدد 11 المؤرخ في 8 مارس 2006 والمتعلق بمتابعة المنشآت ذات المساهمات العمومية.</p> | <p>تم ضبط الإجراءات التي تضمن متابعة المنشآت التي تعادل أو تفوق فيها نسبة المساهمات العمومية ومساهمات المنشآت العمومية 34 % من رأس المال، دون أن تكون لهذه المنشآت الصبغة العمومية على</p> |

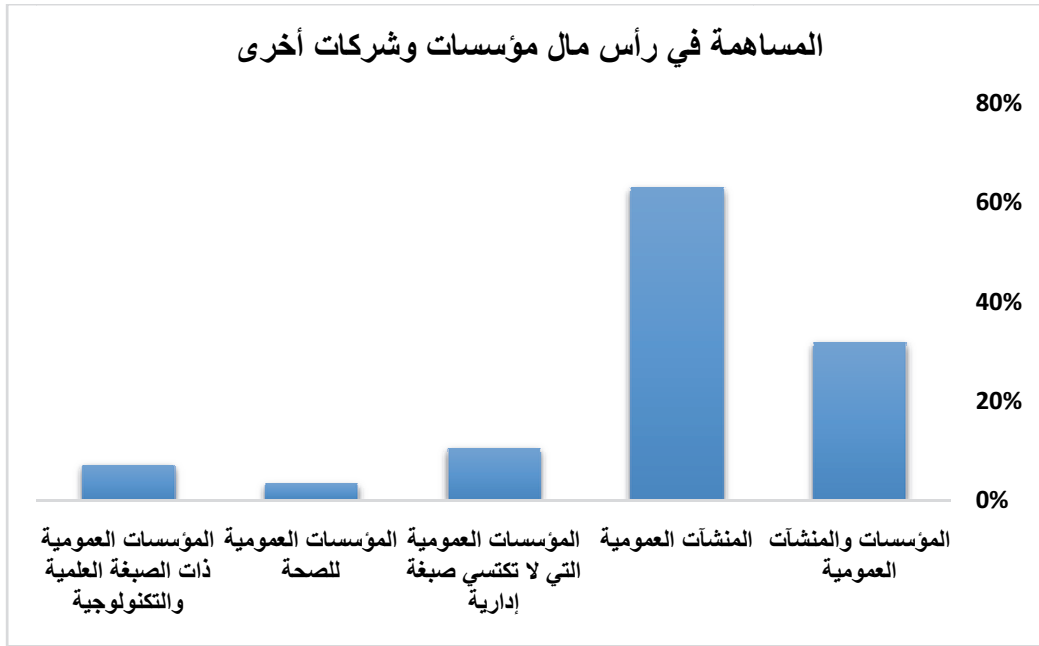
| المرجع | الالتزام القانوني |
|--------|---|
| | معنى القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 والمتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية كما نفتح وانتم بالقانون عدد 102 لسنة 1994 المؤرخ في غرة أوت 1994 والقانون عدد 74 لسنة 1996 المؤرخ في 29 جويلية 1996 والقانون عدد 38 لسنة 1999 المؤرخ في 3 ماي 1999 والقانون عدد 33 لسنة 2001 المؤرخ في 29 مارس 2001 والقانون عدد 36 لسنة 2006 المؤرخ في 12 جوان 2006. |

✓ حجم مساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية

80 مؤسسة ومنشأة عمومية تساهم في رأس مال 1057 شركة

يلاحظ من خلال المعطيات أن 31.7% من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية (80 من مجموع 252) تساهم في رأس مال مؤسسات وشركات أخرى ، وترتفع هذه النسبة إلى 63% في المنشآت العمومية (68 من مجموع 108) بينما تنخفض إلى 10.5% في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية (9 من مجموع 86) و 7.1% في المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية (2 من مجموع 28) لتصل إلى 3.3% في المؤسسات العمومية للصحة (1 من مجموع 30) وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المؤسسات العمومية والمنشآت العمومية | المؤسسات العمومية للمنشآت العمومية | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | المؤسسات والمنشآت العمومية | المساهمة في رأس مال مؤسسات وشركات أخرى (العدد) |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|------------------|----------------------------|--|
| 2 | 1 | 9 | 68 | 80 | المساهمة في رأس مال مؤسسات وشركات أخرى (العدد) |
| 7.1 | 3.3 | 10.5 | 63 | 31.7 | المساهمة في رأس مال مؤسسات وشركات أخرى (%) |



بلغت قيمة حافطة أسهم 80 مؤسسة ومنشأة عمومية في رأس مال 1020 شركة (التي يتوفر لدينا معطيات حول المساهمة المالية في رأس مالها):

- ✓ 1626 م.د
- ✓ و 46322738 أورو
- ✓ و 300000 دولار
- ✓ و 373603 ريال قطري
- ✓ و 1701940000 فرنك إفريقي FCFA
- ✓ و 137700000 أوقية موريتانية.

وتجدر الإشارة إلى أن 3.5 % من الشركات المساهم فيها (37 شركة من جملة 1057) لا تتوفر لدينا معطيات حول القيمة المالية للمساهمات في رأس مالها.

- تساهم المؤسسات والمنشآت العمومية الخاضعة لإشراف وزارة المالية (4 بنوك عمومية ومنشأة ومؤسسة) في رأس مال 382 شركة وتبلغ قيمة هذه المساهمات 674.2 م.د و 41842776 أورو و 300000 دولار و 1701940000 فرنك إفريقي (FCFA) بالنسبة لـ 373 شركة يتوفر لدينا معطيات حول المساهمة المالية في رأس مالها) .
- تساهم المؤسسات والمنشآت العمومية الخاضعة لإشراف وزارة الصناعة والمناجم والطاقة (17 منشأة و 2 مؤسسات) في رأس مال 252 شركة بقيمة مالية قدرها 481.7 م.د.
- وتساهم 15 منشأة عمومية تحت إشراف وزارة النقل في رأس مال 129 شركة وتبلغ قيمة هذه المساهمات 208.8 م.د و 4346714 أورو و 137700000 أوقية موريتانية (بالنسبة لـ 123 شركة يتوفر لدينا معطيات حول المساهمة المالية في رأس مالها) .

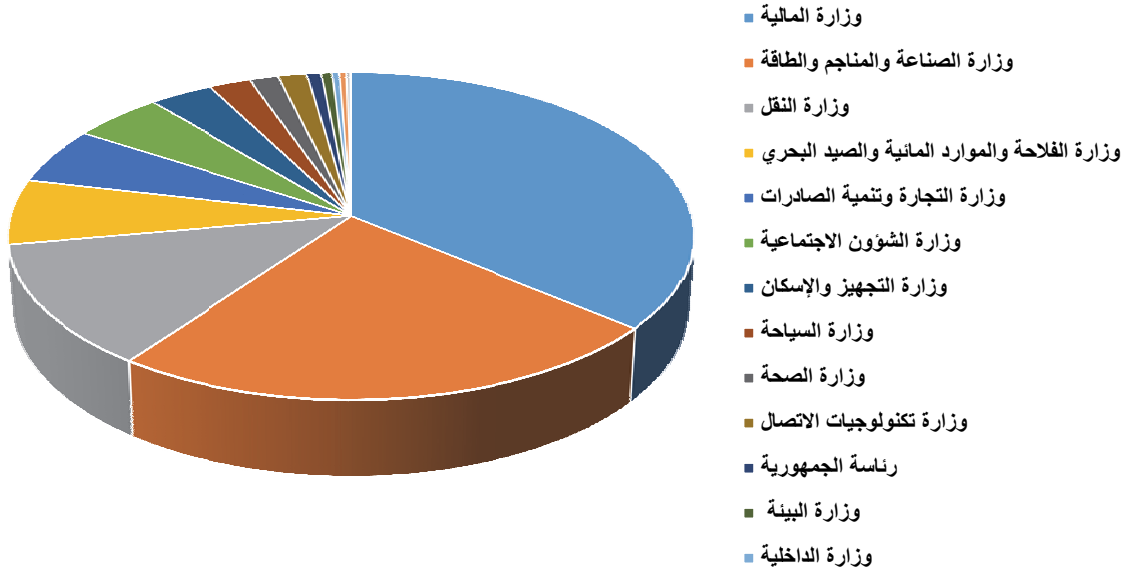
- تساهم الصناديق الاجتماعية (الصندوق الوطني للتأمين على المرض والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية) في رأس مال 51 شركة بقيمة مالية قدرها 148.4 م.د.

ويلاحظ أن المؤسسات والمنشآت الخاضعة لإشراف وزارات المالية والصناعة والمناجم والطاقة والنقل والشؤون الاجتماعية تستأثر بنسبة تفوق 92% من القيمة الجمالية لمساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية (1513.1 م.د من جملة 1626 م.د). كما تستأثر المؤسسات والمنشآت الخاضعة لإشراف هذه الوزارات وإشراف وزارتي الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري والتجارة وتنمية الصادرات بحوالي 90% من العدد الجملي للشركات المساهم في رأس مالها (941 شركة من جملة 1057).

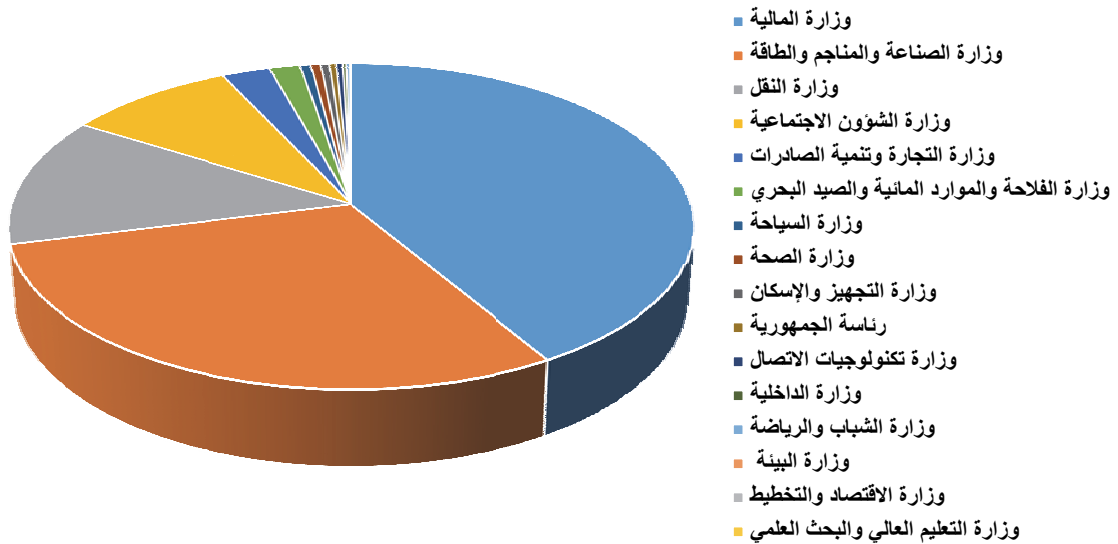
ويبين الجدول التالي توزيع مساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية حسب وزارة الإشراف القطاعي.

| القيمة المالية للمساهمة | | | | | | عدد المؤسسا ت والمنشآت تحت الإشراف | وزارة الإشراف القطاعي |
|-------------------------|---------------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---|--------------------------|
| أوقية موريتانية | فرنك إفريقي FCFA | ريال قطري | دولار | أورو | م.د. | عدد الشركات المساهم فيها والتي يتوفر لدينا معطيات حول المساهمة المالية في رأس مالها | |
| | | | | | 5.9 | 8 | 1 |
| | | | | | 3.1 | 4 | 2 |
| | 1701940000 | | 300000 | 41842776 | 674.2 | 373 | 6 |
| | | | | | 481.7 | 252 | 19 |
| | | | | | 0.1 | 4 | 1 |
| | | 373603 | | 133248 | 26.6 | 58 | 5 |
| | | | | | 1.0 | 6 | 1 |
| | | | | | 7.6 | 36 | 8 |
| | | | | | 5.6 | 15 | 6 |
| 137700000 | | | | 4346714 | 208.8 | 123 | 15 |
| | | | | | 41.5 | 56 | 4 |
| | | | | | 9.3 | 20 | 2 |
| | | | | | 8.6 | 11 | 4 |
| | | | | | 148.4 | 51 | 3 |
| | | | | | 0.8 | 2 | 2 |
| | | | | | 3.0 | 1 | 1 |
| 13770000 | 1701940000 | 373603 | 300000 | 46322738 | 1626.0 | 1020 | 80 |

توزيع عدد الشركات المساهم فيها حسب وزارة الإشراف القطاعي للمؤسسات والمنشآت العمومية



توزيع القيمة المالية للمساهمات حسب وزارة الإشراف القطاعي للمؤسسات والمنشآت العمومية



كما يتضح أن 11 شركة من مجموع 1057 هي شركات أجنبية تساهم في رأس مالها 5 منشآت عمومية وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| القيمة المالية للمساهمة | الاسم الاجتماعي للشركة المساهم فيها | المنشأة |
|---------------------------|--|-------------------------|
| 27604669 أورو | بنك تونس الخارجي | الشركة التونسية للبنك |
| 300000 دولار | شلتز افريقيا "Shelter Afrique" | بنك الإسكان |
| 1221940000 فرنك إفريقي | بنك الإسكان الكونغولي | |
| 480000000 فرنك إفريقي | بنك الاعمال الدولي البوركني (IB- Bank) | |
| 14238107 أورو | بنك تونس الخارجي | |
| 133248 أورو | الديوان الوطني التونسي للزيت بمرسيليا | الديوان الوطني للزيت |
| 373603 ريال قطري | القطرية التونسية للصناعات الغذائية | |
| 30000 أورو | CTN GERMANY | الشركة التونسية للملاحة |
| 4316679 أورو | الشركة المدنية العقارية | شركة الخطوط التونسية |
| 35 أورو | الشركة الدولية للاتصالات الطيرانية | |
| 137700000 أوقية موريتانية | موريتانيا للطيران | |

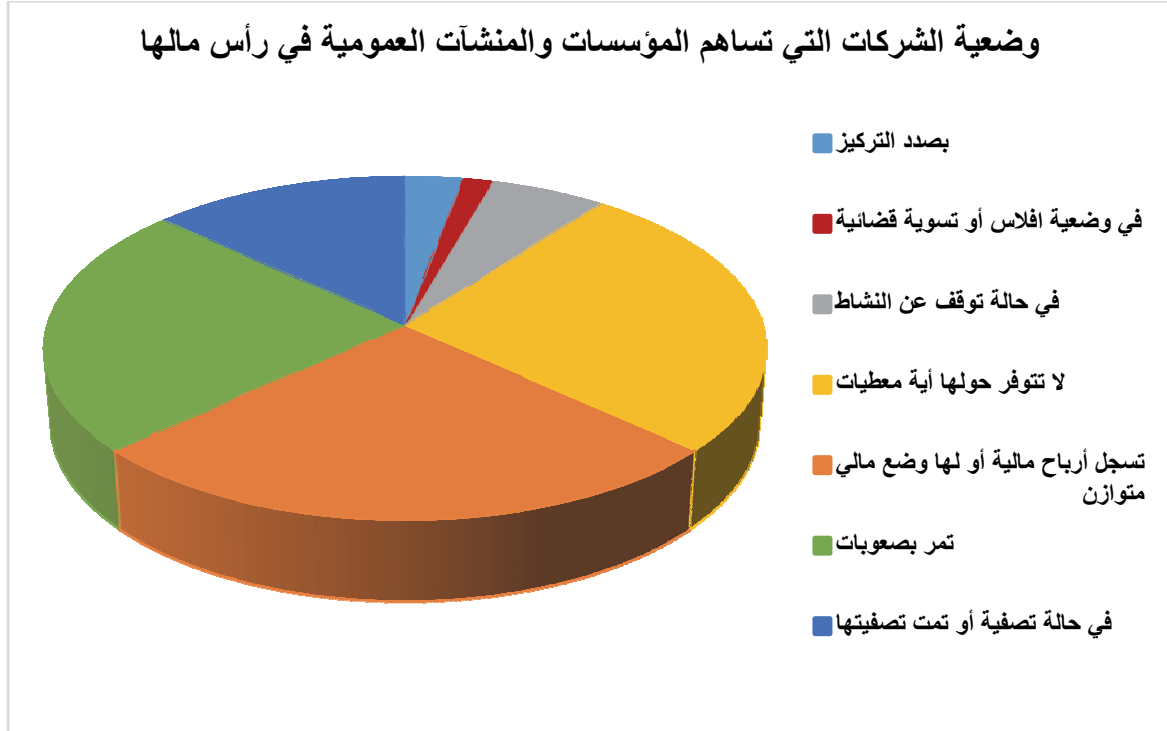
ويبين الجدول التالي توزيع عدد الشركات المساهم في رأس مالها حسب المؤسسات والمنشآت العمومية:

| النسبة المئوية المجمعة (%) | النسبة المئوية (%) | عدد الشركات المساهم في رأس مالها | |
|----------------------------|--------------------|----------------------------------|---|
| 97.7 | 97.7 | 1033 | المنشآت العمومية |
| 99.7 | 2.0 | 21 | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية |
| 99.8 | 0.1 | 1 | المؤسسات العمومية للصحة |
| 100.0 | 0.2 | 2 | المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية |
| - | 100.0 | 1057 | المجموع |

الوضعية المالية للشركات المساهم في رأس مالها

بلغ عدد الشركات التي تساهم فيها 80 مؤسسة ومنشأة عمومية 1057 تتوزع بين 27.1% تسجل أرباح مالية أو لها وضع مالي متوازن و 24.3% تمر بصعوبات و 13.5% في حالة تصفية أو تمت تصفيتها و 6.1% في حالة توقف عن النشاط و 1.5% في وضعية افلاس أو تسوية قضائية و 0.3% بصدد التركيز و 27.2% لا تتوفر حولها أية معطيات وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| بصدد التركيز | في وضعية افلاس أو تسوية قضائية | في حالة توقف عن النشاط | لا تتوفر حولها أية معطيات | تسجل أرباح مالية أو لها وضع مالي متوازن | تمر بصعوبات | في حالة تصفية أو تمت تصفيتها | |
|--------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------|---|-------------|------------------------------|--|
| 3 | 16 | 65 | 287 | 286 | 257 | 143 | وضعية الشركات التي تساهم المؤسسات والمنشآت العمومية في رأس مالها (العدد) |
| 0.3 | 1.5 | 6.1 | 27.2 | 27.1 | 24.3 | 13.5 | وضعية الشركات التي تساهم المؤسسات والمنشآت العمومية في رأس مالها (%) |



قواعد الحوكمة المتعلقة بمساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية

إن المؤسسات والمنشآت العمومية مطالبة باحترام المقتضيات القانونية والترتيبية المتعلقة بالمساهمات بما يمكن من إحكام متابعة التصرف فيها. وفيما يلي وصف لوضعية الامتثال للمرجعية القانونية.

🚩 موافاة رئاسة الحكومة ببيانات سنوية تتعلق بحافطة المساهمات في أجل لا يتجاوز شهر

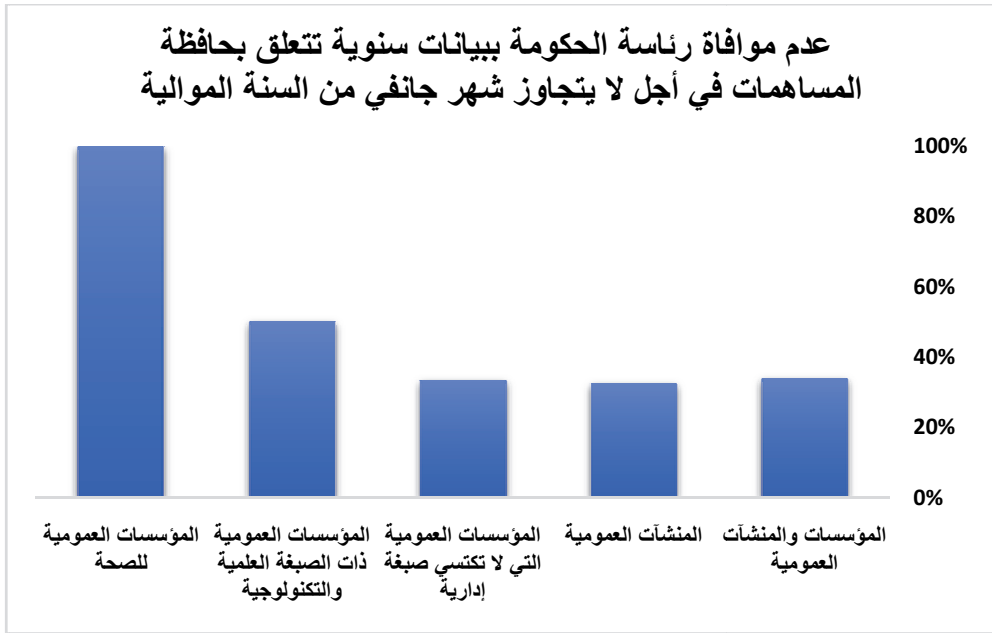
جانفي من السنة الموالية

ينص الفصل 28 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الاشراف على المنشآت العمومية وصيغ المصادقة على اعمال التصرف فيها وتمثيل المساهمين العموميين في هيئات تصرفها وتسييرها وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها على أنه: «علاوة على البيانات الخصوصية...تمد المنشآت العمومية الوزارة الأولى مباشرة ببيانات دورية في أجل لا يتجاوز موفى جانفي من السنة الموالية بالنسبة للبيانات السنوية... وحافطة المساهمات...»

كما ينص الفصل 23 من الأمر عدد 2198 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الاشراف على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وصيغ المصادقة على اعمال التصرف فيها وطرق وشروط تعيين أعضاء مجلس المؤسسة وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها على أنه: «علاوة على البيانات الخصوصية...تمد المؤسسات العمومية المعنية الوزارة الأولى مباشرة ببيانات دورية في أجل لا يتجاوز موفى جانفي من السنة الموالية بالنسبة للبيانات السنوية... وحافطة المساهمات...» وبالتالي، فإن المؤسسات والمنشآت العمومية ملزمة بموافاة رئاسة الحكومة ببيانات سنوية تتعلق بحافطة المساهمات.

وفي هذا المجال، تم تسجيل أن عدد 27 مؤسسة ومنشأة عمومية 33.8% (من مجموع المؤسسات والمنشآت المدرجة بالعينة) لا تقوم بموافاة رئاسة الحكومة ببيانات سنوية تتعلق بحافطة المساهمات في أجل لا يتجاوز شهر جانفي من السنة الموالية. ويبلغ هذا العدد 22 بالنسبة إلى المنشآت العمومية و 3 بالنسبة إلى المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية و 1 بكل من المؤسسات العمومية للصحة والمؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية. وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المؤسسات والمنشآت العمومية | المؤسسات والمنشآت العمومية | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية | المؤسسات العمومية للصحة |
|--|----------------------------|---|------------------|---|-------------------------|
| عدم موافاة رئاسة الحكومة ببيانات سنوية تتعلق بحافطة المساهمات في أجل لا يتجاوز شهر جانفي من السنة الموالية (العدد) | 27 | 3 | 22 | 1 | 1 |
| عدم موافاة رئاسة الحكومة ببيانات سنوية تتعلق بحافطة المساهمات في أجل لا يتجاوز شهر جانفي من السنة الموالية (%) | 33.8 | 33.3 | 32.4 | 50 | 100 |



عرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت...) على أنظار مجلس الإدارة أو المؤسسة

وفقا للمقتضيات القانونية والترتيبية المتعلقة بمتابعة المساهمات، فإن المؤسسات والمنشآت العمومية مدعوة إلى عرض المسائل المتعلقة بهيكلتها مساهماتها (مساهمات جديدة، التفويت...) على أنظار مجلس الإدارة أو المؤسسة.

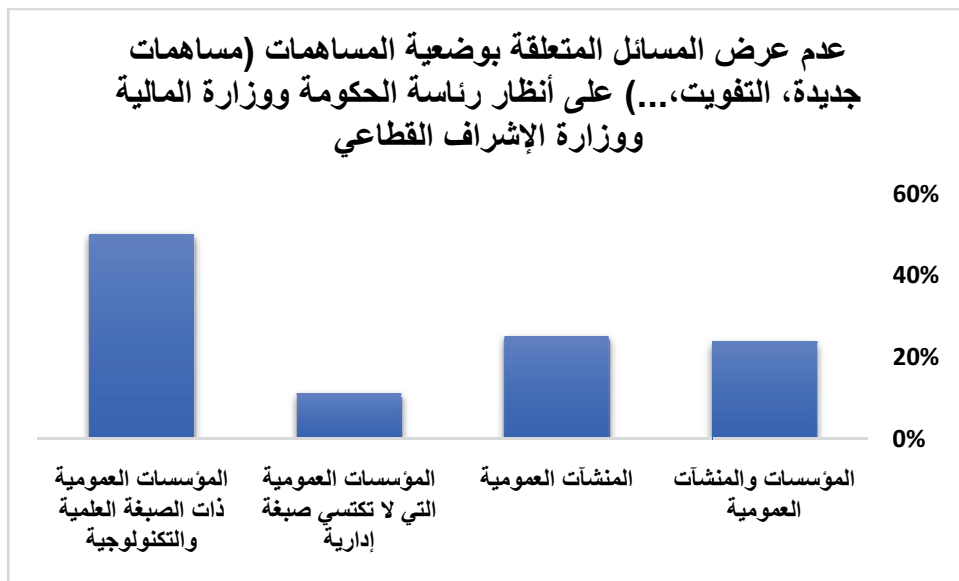
وفي هذا السياق، يتضح أن 16 مؤسسة و منشأة (20% من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة) لا تعرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت...) على أنظار مجلس الإدارة أو المؤسسة. ويبلغ هذا العدد 14 في المنشآت العمومية و 1 بكل من المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية و المؤسسات ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | المؤسسات والمنشآت العمومية | عدم عرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت...) على أنظار مجلس الإدارة أو المؤسسة (العدد) |
|---|---|------------------|----------------------------|---|
| 1 | 1 | 14 | 16 | عدم عرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت...) على أنظار مجلس الإدارة أو المؤسسة (العدد) |
| 50 | 11.1 | 20.6 | 20 | عدم عرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت...) على أنظار مجلس الإدارة أو المؤسسة (%) |

عرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت،...) على أنظار رئاسة الحكومة
ووزارة المالية ووزارة الإشراف القطاعي

يلاحظ من خلال المعطيات أن 19 مؤسسة ومنشأة 23.8% (من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية التي لديها مساهمات) لا تعرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت،...) على أنظار رئاسة الحكومة ووزارة المالية ووزارة الإشراف القطاعي. و يبلغ هذا العدد 17 في المنشآت العمومية و 1 بكل من المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية والمؤسسات ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية وذلك كما يبينه الجدول التالي:

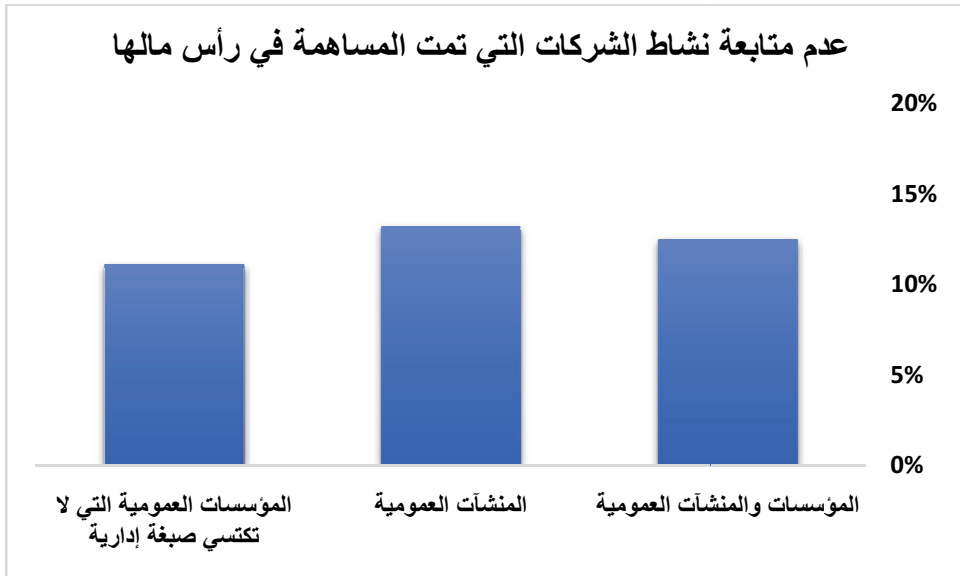
| المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية | المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | المؤسسات والمنشآت العمومية | |
|---|---|------------------|----------------------------|--|
| 1 | 1 | 17 | 19 | عدم عرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت،...) على أنظار رئاسة الحكومة ووزارة المالية ووزارة الإشراف القطاعي (العدد) |
| 50 | 11.1 | 25 | 23.8 | عدم عرض المسائل المتعلقة بوضعية المساهمات (مساهمات جديدة، التفويت،...) على أنظار رئاسة الحكومة ووزارة المالية ووزارة الإشراف القطاعي (%) |



متابعة نشاط الشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها

يتبين أن 10 مؤسسات ومنشآت 12.5% (من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة) لا تقوم بمتابعة نشاط الشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها. ويبلغ هذا العدد 9 في المنشآت العمومية و 1 في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | المؤسسات والمنشآت العمومية | |
|--|---------------------|-------------------------------|---|
| 1 | 9 | 10 | عدم متابعة نشاط الشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (العدد) |
| 11.1 | 13.2 | 12.5 | عدم متابعة نشاط الشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (%) |



كما أن 26 مؤسسة ومنشأة (32.5% من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة) لا تتوفر لدينا معطيات حول مدى متابعتها لنشاط الشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها ويبلغ هذا العدد 23 في المنشآت العمومية و2 في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية و 1 في المؤسسات العمومية للصحة.

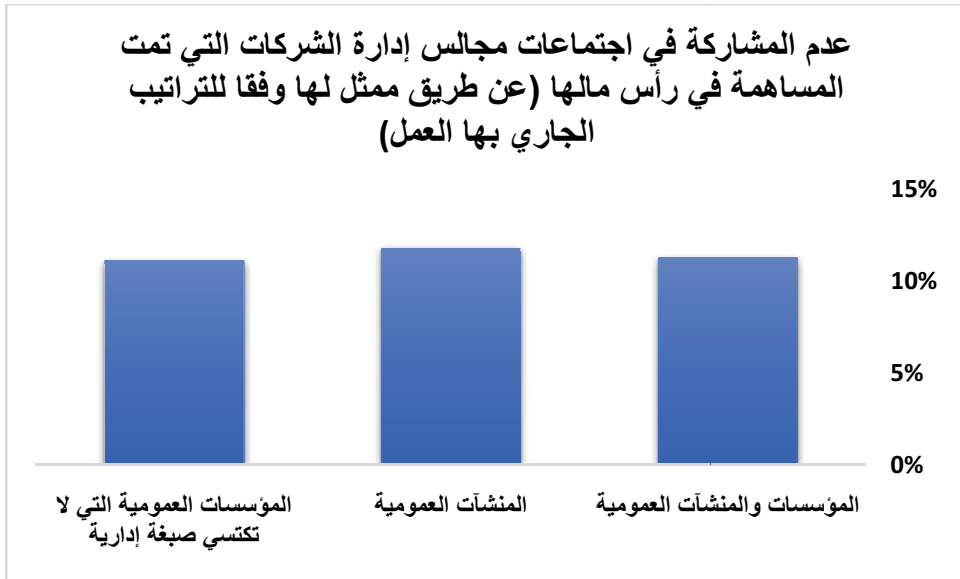
🚩 مشاركة المؤسسة أو المنشأة في اجتماعات مجالس إدارة الشركات التي تمت المساهمة في

رأس مالها (عن طريق ممثل لها وفقا للترتيب الجاري بها العمل)

ينص الفصل 7 من الأمر عدد 2197 لسنة 2002 المؤرخ في 7 أكتوبر 2002 والمتعلق بكيفية ممارسة الاشراف على المنشآت العمومية وصيغ المصادقة على اعمال التصرف فيها وتمثيل المساهمين العموميين في هيئات تصرفها وتسييرها وتحديد الالتزامات الموضوعة على كاهلها على أنه: « مع مراعاة النصوص المتعلقة بتنظيم مجالس الإدارة أو مجالس المراقبة للمنشآت العمومية يتم تعيين... ممثلي المنشآت العمومية بمقرر صادر عن الرئيس المدير العام أو رئيس هيئة الإدارة الجماعية بعد موافقة مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة» .

ويتضح من خلال المعطيات أن 9 مؤسسات ومنشآت 11.3% (من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة) لا تشارك في اجتماعات مجالس إدارة الشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (عن طريق ممثل لها وفقا للترتيب الجاري بها العمل). ويبلغ هذا العدد 8 في المنشآت العمومية و01 في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية. وتشمل هذه المجموعة، مؤسسات لم يخصص لها مقعد بمجلس إدارة الشركة المساهم فيها.

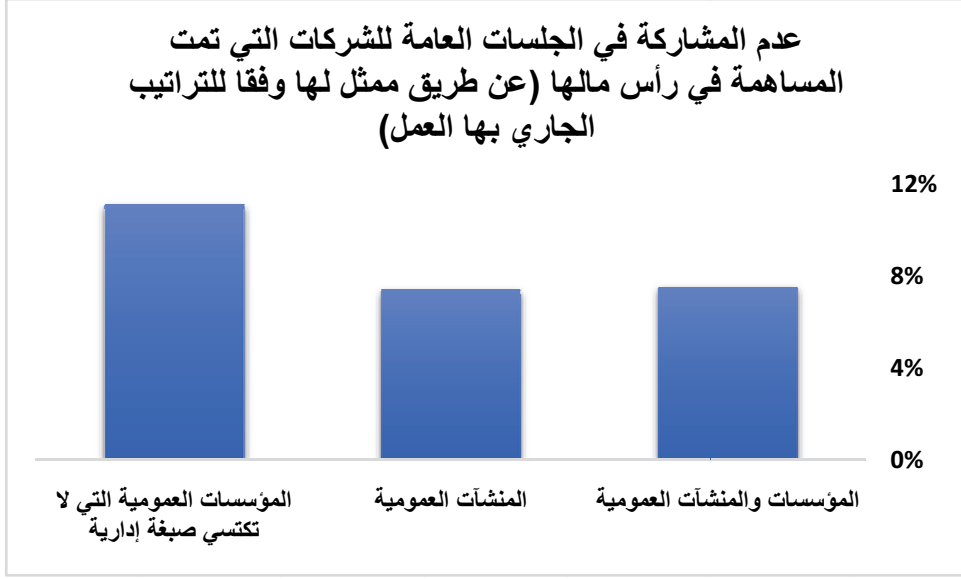
| المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | المؤسسات والمنشآت العمومية | |
|--|---------------------|-------------------------------|--|
| 1 | 8 | 9 | عدم المشاركة في اجتماعات مجالس إدارة الشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (عن طريق ممثل لها وفقا للترتيب الجاري بها العمل) (العدد) |
| 11.1 | 11.8 | 11.3 | عدم المشاركة في اجتماعات مجالس إدارة الشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (عن طريق ممثل لها وفقا للترتيب الجاري بها العمل) (%) |



✚ مشاركة المؤسسة أو المنشأة في الجلسات العامة للشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (عن طريق ممثل لها وفقاً للترتيب الجاري بها العمل)

يلاحظ أن 6 مؤسسات ومنشآت 7.5% (من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة) لا تشارك في الجلسات العامة للشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (عن طريق ممثل لها وفقاً للترتيب الجاري بها العمل). ويبلغ هذا العدد 5 في المنشآت العمومية و01 في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية وذلك كما يبينه الجدول التالي:

| المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية | المنشآت العمومية | المؤسسات والمنشآت العمومية | |
|---|------------------|----------------------------|---|
| 1 | 5 | 6 | عدم المشاركة في الجلسات العامة للشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (عن طريق ممثل لها وفقاً للترتيب الجاري بها العمل) (العدد) |
| 11.1 | 7.4 | 7.5 | عدم المشاركة في الجلسات العامة للشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها (عن طريق ممثل لها وفقاً للترتيب الجاري بها العمل) (%) |



كما أن 26 مؤسسة ومنشأة (32.5% من مجموع المؤسسات والمنشآت العمومية المدرجة بالعينة) لا تتوفر لدينا معطيات حول مشاركتها من عدمه في الجلسات العامة للشركات التي تمت المساهمة في رأس مالها ويبلغ هذا العدد 23 في المنشآت العمومية و2 في المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية و1 في المؤسسات العمومية للصحة.

✓ أهم التوصيات لحوكمة التصرف في مساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية

- أفضت هذه البيانات المتعلقة بمساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية إلى الوقوف على جملة من النقائص المتعلقة بالتصرف في حافظة مساهمات المؤسسات والمنشآت العمومية من أبرزها عدم متابعة هذه المساهمات حيث تم تسجيل نسب هامة للمعطيات الغير متوفرة والمتعلقة خاصة بالقيمة المالية للمساهمة ووضعية الشركة وقواعد الحوكمة وهو ما يستوجب رفع جملة من التوصيات تتمثل أساساً في:
- تقييم ومراجعة المنظومة القانونية بما يمكن من إحكام متابعة التصرف في المساهمات العمومية.
 - تقييم المساهمات والتصرف فيها بما يضمن تحقيق مردوديتها وحسن حوكمتها.
 - متابعة الوضعية المالية للشركات المساهم فيها خاصة من خلال الاطلاع على محاضر مجالس الإدارة وتقارير مراقبي الحسابات وتقارير ممثلي المؤسسات والمنشآت العمومية.
 - إجراء تقييم سنوي للوضع المحاسبي والمالي لمحفظه المساهمات وتكوين المدخرات اللازمة.
 - تحيين الملفات الخاصة بحافظة المساهمات ومتابعة إيرادات المساهمات.
 - إجراء تقييم دوري لجدوى المساهمات لاتخاذ القرارات المناسبة.
 - اعتماد عدة آليات لمتابعة ممثلي المؤسسات والمنشآت العمومية في الشركات المساهم فيها خاصة من خلال التأكد من تطبيق المتصرفين للالتزامات المحمولة عليهم والتحقق من فعالية مساهمتهم في اتخاذ القرارات.

- الحرص على أن يكون للمؤسسات والمنشآت العمومية كشوف محينة حول نسب مساهماتها وكل المعطيات الضرورية حول هذه المساهمات بالإضافة إلى الوثائق الضرورية المتعلقة بمتابعة المتصرفين والتي تتمثل خاصة في:

- تقارير حضور اجتماعات مجالس الإدارة واللجان المنبثقة عنها،
- وثائق اجتماعات مجالس الإدارة واللجان،

تكليف مسؤول أو هيكل اداري يتولى مهمة متابعة المساهمات من خلال جمع التقارير الدورية وتحليل أداء الشركات المساهم فيها ودراسة القوائم المالية وتحليل النتائج والتدفقات النقدية.

تقييم التصرف بالمؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية

تقديم عام

تم احداث صنف المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية بمقتضى القانون عدد 73 لسنة 2006 المؤرخ في 9 نوفمبر 2006 والمتعلق بتنقيح وإتمام القانون التوجيهي عدد 6 لسنة 1996 المتعلق بالبحث العلمي وتطوير التكنولوجيا، حيث نص الفصل 7 منه على ما يلي: "تكون المؤسسات العمومية للبحث العلمي مؤسسات عمومية ذات صبغة إدارية أو صبغة علمية وتكنولوجية".

ثم جاء القانون عدد 19 لسنة 2008 المؤرخ في 25 فيفري 2008 والمتعلق بالتعليم العالي ليسند شكل المؤسسة العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث في صورة توفر شروط معينة.

وضبط الأمر عدد 3581 لسنة 2008 المؤرخ في 21 نوفمبر 2008 شروط تحويل صبغة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث والمؤسسات العمومية للبحث العلمي إلى مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية. وتتلخص هذه الشروط في مجملها في جودة أداء المؤسسات على المستوى العلمي والبيداغوجي والإداري والمالي.

تتمتع المؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري، وتخضع إلى التشريع التجاري ويخضع أعوانها إلى النظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية.

وتخضع صفقات المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية إلى النصوص التشريعية والترتيبية المنطبقة على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية.

يشمل التقرير 26 مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية تخضع إلى رقابة هيئة مراقبي الدولة وتتوزع حسب أصناف المؤسسات كما يلي:



محاور التقييم

تقتصر معايير التقييم المعتمدة في هذا التقرير على جوانب التنظيم واليات اتخاذ القرار المتعلق بالتصرف الإداري والمالي بما يضمن إدارة موارد المؤسسة بكفاءة. وبالتالي لا يشمل جوانب جودة البحث والتطوير بما في ذلك الشراكات والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاثار الاقتصادية والاجتماعية لأعمال البحث.

ويخصص هذا القسم لتقييم منظومة الحوكمة بالمؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية وذلك اعتمادا على مقارنة تحليلية للإطار التنظيمي لهياكلها وآليات تسييرها. ويشمل محاور التصرف التالية:

- 1- الإطار التنظيمي والحوكمة المؤسسية،
- 2- التصرف المالي والمحاسبي،
- 3- نظام الرقابة الداخلية،
- 4- الشراءات والصفقات العمومية،
- 5- التصرف في الموارد البشرية

الإطار التنظيمي والحوكمة المؤسسية

أ. تشخيص الوضعية

| إحداث مجلس مؤسسة | أدلة إجراءات محينة | وجود تنظيم هيكلي | صدور أمر التنظيم المالي والإداري | سنة تحويل الصبغة أو الاحداث | المؤسسة |
|-------------------------------|--------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------|--|
| 1- مؤسسات البحث العلمي | | | | | |
| لا | لا | * لا | لا ¹² * | 2008 | الوكالة الوطنية للنهوض بالبحث العلمي |
| لا | لا | * لا | * لا | 2012 | المركز الوطني للبحوث في علوم المواد ببرج السدرية |
| لا | لا | * لا | * لا | 2010 | المعهد الوطني للبحث والتحليل الفيزيائي والكيميائي |
| لا | لا | * لا | * لا | 2012 | مركز البحث في الرقميات بصفاقس |
| لا | لا | * لا | * لا | 2012 | مركز البحث في الميكرو الكترولنيك والنانو تكنولوجيا بسوسة |
| لا | لا | * لا | * لا | 2022 | مركز البحث في علوم وتكنولوجيا النسيج بالمنستير |
| لا | لا | * لا | * لا | 2010 | مركز البيوتكنولوجيا بالقطب التكنولوجي برج السدرية |
| لا | لا | * لا | * لا | 2010 | مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس |
| لا | لا | * لا | * لا | 2010 | مركز بحوث وتكنولوجيات الطاقة بالقطب التكنولوجي برج السدرية |
| لا | لا | * لا | * لا | 2010 | مركز بحوث وتكنولوجيات المياه بالقطب التكنولوجي برج السدرية |
| 2- الجامعات | | | | | |

12- تم إصدار أمر رئاسي عدد 202 لسنة 2022 مؤرخ في 4 مارس 2022 يتعلق بتتقيح وإتمام الأمر عدد 416 لسنة 2008 المؤرخ في 11 فيفري 2008 والمتعلق بضبط التنظيم الإداري والمالي والعلمي للمؤسسات العمومية للبحث العلمي وطرق تسييرها.

| المؤسسة | سنة تحويل الصبغة أو الاحداث | صدور أمر التنظيم المالي والإداري | وجود تنظيم هيكلي | أدلة إجراءات محينة | إحداث مجلس مؤسسة |
|---|-----------------------------|------------------------------------|------------------|--------------------|------------------|
| جامعة تونس الافتراضية | 2015 | نعم ¹³ (في سنة 2019) | لا | لا | نعم |
| جامعة تونس المنار | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة سوسة | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة المنستير | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة القيروان | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة صفاقس | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة قابس | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| 3- مؤسسات التعليم العالي والبحث | | | | | |
| كلية الطب بتونس | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| كلية الطب بسوسة | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| كلية الطب بصفاقس | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| المدرسة الوطنية للمهندسين بتونس | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| المدرسة الوطنية للمهندسين بسوسة | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| المدرسة الوطنية للمهندسين بالمنستير | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| كلية العلوم بقابس | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا بسوسة | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| المعهد العالي للتربية والتكوين المستمر | 2022 | لا | لا | لا | لا |

ب. تحليل البيانات

يتبين من خلال تشخيص الوضعية الحالية للإطار التنظيمي والمؤسسي للمؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية:

- لم يتم إصدار أوامر التنظيم المالي والإداري بالنسبة للجامعات ومؤسسات التعليم والبحث التي تم تغيير صبغتها منذ مارس 2022. حيث كان يفترض أن يتم إرساء المنظومة المؤسسية من هياكل التسيير وعلاقتها بسلط الإشراف وكذلك نظام التصرف الإداري والمالي الجديد منذ سنة 2023.

13- أمر حكومي عدد 430 لسنة 2019 مؤرخ في 6 ماي 2019 يتعلق بضبط مهام جامعة تونس الافتراضية وتنظيمها المالي والإداري وقواعد سيرها.

- تم إصدار أمر التنظيم المالي والإداري للجامعة الافتراضية في 2019 بعد مرور 4 سنوات من تغيير صبغتها.
- بالنسبة لمؤسسات البحث العلمي، تم إصدار تنقيح أمر التنظيم المالي والإداري في سنة 2022 وذلك بإدراج عنوان "أحكام خصوصية للمؤسسات العمومية للبحث العلمي ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية" يضم الفصول 10(مكرر) 10 (ثالثا) 10 (رابعا) 10 (خامسا) و10 (سادسا). تتعلق الفصول المذكورة خاصة بإضافة مهام المدير العام للمؤسسة وبإضافة هياكل تعنى بالمحاسبة ومراقبة التصرف والتدقيق الداخلي.
- لم يتم إرساء هياكل تسيير المؤسسات حيث لم يتم تكوين مجالس المؤسسة باستثناء الجامعة الافتراضية.
- غياب هياكل تنظيمية بالمؤسسات وتعتمد حاليا هياكل تنظيمية غير ملائمة للنظام القانوني للمؤسسات ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية، حيث أن الإطار التنظيمي القديم الصادر بمقتضى الأمر عدد 2716 لسنة 2008 يتعلق بالتنظيم الإداري للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث باعتبارها مؤسسات ذات صبغة إدارية ولم يتضمن أحكاما خصوصية تهم المؤسسات ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية.
- عدم توفر أدلة إجراءات تنظم الإجراءات الإدارية والمالية لمختلف وظائف المؤسسات طبقا لما تقتضيه طبيعة المؤسسة العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية.

ج. الآثار والمخاطر

- إن عدم استكمال النظام الترتيبي المنظم للمؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية له انعكاسات مباشرة على أداء منظومة الحوكمة بهذه المؤسسات تتلخص خاصة في ما يلي:
- آليات اتخاذ القرارات تسودها الضبابية وعدم التجانس مما قد يؤدي إلى ازدواجية القرار،
- صعوبة تحديد المسؤوليات في صورة وجود إخلالات،
- غياب لآليات المساءلة،
- إنعكاسات سلبية على الأداء العلمي والبيداغوجي لعدم وضوح العلاقات بين هياكل التسيير الإدارية والعلمية وسلط الإشراف. (مثال: مؤسسات التعليم العالي لازالت تخضع لإشراف مالي للجامعات)،
- تعطل التخطيط الاستراتيجي لغياب الهياكل المخولة لذلك.

التصرف المالي والمحاسبي

أ. تشخيص الوضعية

| المؤسسة | سنة تحويل الصيغة أو الاحداث | إتمام عملية إحالة الممتلكات | إعداد الموازنة الافتتاحية | ضبط القوائم المالية | تعيين مراقب الحسابات |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1- مؤسسات البحث العلمي | | | | | |
| الوكالة الوطنية للنهوض بالبحث العلمي | 2008 | لا | لا | لا | لا |
| المركز الوطني للبحوث في علوم المواد بيرج السدرية | 2012 | نعم | نعم | نعم | لا |
| المعهد الوطني للبحث والتحليل الفيزيائي الكيميائي | 2010 | نعم | نعم | نعم | لا |
| مركز البحث في الرقميات بصفاقس | 2012 | نعم | نعم | نعم | لا |
| مركز البحث في الميكرو الكترولونيك والنانو تكنولوجيا بسوسة | 2012 | نعم | نعم | نعم | لا |
| مركز البحث في علوم وتكنولوجيا النسيج بالمستير | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| مركز البيوتكنولوجيا بالقطب التكنولوجي برج السدرية | 2010 | لا | لا | لا | لا |
| مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس | 2010 | نعم | نعم | نعم | لا |
| مركز بحوث وتكنولوجيات الطاقة بالقطب التكنولوجي برج السدرية | 2010 | نعم | نعم | نعم | لا |
| مركز بحوث وتكنولوجيات المياه بالقطب التكنولوجي برج السدرية | 2010 | نعم | نعم | نعم | لا |

| المؤسسة | سنة تحويل الصبغة أو الاحداث | إتمام عملية إحالة الممتلكات | إعداد الموازنة الافتتاحية | ضبط القوائم المالية | تعيين مراقب الحسابات |
|---|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------|------------------------------------|
| 2- الجامعات | | | | | |
| جامعة تونس الافتراضية | 2015 | نعم | نعم | نعم | نعم آخر سنة مصادق عليها 2018 |
| جامعة تونس المنار | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة سوسة | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة المنستير | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة القيروان | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| جامعة صفاقس | 2022 | نعم | نعم | نعم | لا |
| جامعة قابس | 2022 | نعم | نعم | نعم | لا |
| 3- مؤسسات التعليم العالي والبحث | | | | | |
| كلية الطب بتونس | 2022 | نعم | نعم | نعم | لا |
| كلية الطب بسوسة | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| كلية الطب بصفاقس | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| المدرسة الوطنية للمهندسين بتونس | 2022 | لا | لا | لا | لا |
| المدرسة الوطنية للمهندسين بسوسة | 2022 | نعم | نعم | نعم | لا |
| المدرسة الوطنية للمهندسين بالمنستير | 2022 | نعم | نعم | نعم | لا |
| كلية العلوم بقابس | 2022 | نعم | نعم | نعم | لا |
| المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا بسوسة | 2022 | نعم | نعم | نعم | لا |
| المعهد العالي للتربية والتكوين المستمر | 2022 | لا | لا | لا | لا |

ب. تحليل البيانات

يتبين من خلال جدول البيانات ما يلي:

- عديد المؤسسات لم تتمكن من ضبط قوائمها المالية للسنوات التي تلت سنة تحويل صيغتها،
- تعطل ضبط القوائم المالية ناتج في أغلب الحالات عن عدم التمكن من إعداد الموازنة الافتتاحية،
- تعطل عملية جرد الممتلكات المنقولة وغير المنقولة،
- تشعب أعمال الجرد والتقييم للممتلكات في بعض الحالات خصوصا في ظل غياب وضوح ملكية بعض البناءات والعقارات،
- 25 مؤسسة من جملة 26 لم تتمكن من تعيين مراقب حسابات ولم تخضع حساباتها للتدقيق في مخالفة للتشريع الجاري به العمل وللمعايير المتعلقة بالافصاح المالي،
- مؤسسة وحيدة وهي الجامعة الافتراضية تمكنت من تعيين مراقب حسابات، غير أنها تشهد تأخيرا ملحوظا في المصادقة على قوائمها المالية،
- من أسباب عدم تعيين مراقب حسابات نذكر: عدم تركيز مجالس المؤسسة و عدم صدور الإطار التنظيمي للمؤسسات و غياب الهياكل الداخلية المختصة في المحاسبة،
- تعطل مسك محاسبة مالية في عديد المؤسسات ناتج أساسا عن ضعف التأطير من جهة و غياب بعض الوظائف الأساسية كمصلحة المحاسبة من جهة أخرى،
- غياب مرافقة المؤسسات من حيث دعم قدرات الإطار البشري الموجود في مجال التصرف المالي والمحاسبي وفق القانون التجاري.

ج. الآثار والمخاطر

- تعطل الانتقال من المحاسبة العمومية إلى المحاسبة المالية،
- مخاطر على وثوقية المعلومة المالية،
- تحويل صبغة المؤسسات لم يرافقه ملاءمة إطار الميزانية حيث أن اعتمادات التنمية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي لاتزال ترسم في ميزانية الجامعات،
- محدودية الاستقلال المالي لمؤسسات التعليم العالي والبحث بخصوص برامج الاستثمار مما ينعكس على التسجيلات المحاسبية،
- التأخير في ضبط القوائم المالية والتصديق عليها يحد من إمكانية التفتن إلى الإخلالات والخروقات وتحميل المسؤوليات.

نظام الرقابة الداخلية

تحويل صبغة المؤسسات المذكورة من مؤسسات ذات صبغة إدارية إلى مؤسسات ذات صبغة علمية وتكنولوجية لم يترافق مع إرساء نظام رقابة داخلية فعال لضمان شفافية المعاملات ونجاعة المصاريف وعدم تجاوز الاعتمادات المرخص فيها في الميزانية.

أ. تشخيص الوضعية

| صنف المؤسسات | تنظيم هيكلتي ملائم | دليل إجراءات ملائم | بطاقات وصف الوظائف | وجود وحدة مراقبة التصرف | وجود وحدة تدقيق داخلي | وجود خلية حوكمة |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|
| مؤسسات البحث العلمي | نسبيا ¹⁴ | لا | لا | نعم ³ | نعم ³ | نعم ³ |
| الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث | لا | لا | لا | لا | لا | لا |

ب. تحليل البيانات

- بالنسبة لمؤسسات البحث العلمي، صدر الأمر عدد 202 لسنة 2022 ليلائم التنظيم الإداري لطبيعة المؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية وذلك بإضافة مصلحة مراقبة التصرف ومصلحة التدقيق الداخلي و خلية الحوكمة ومصلحة المحاسبة.
- تعمل مؤسسات التعليم العالي والجامعات التي تم تغيير صبغتها بتنظيم إداري غير ملائم لخصوصية المؤسسات ذات صبغة علمية وتكنولوجية، وهو الأمر عدد 2716 لسنة 2008 المؤرخ في 4 أوت 2008 والذي يتضمن تنظيما للهيكل وفق طبيعة المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية.
- تفنقر أغلب المؤسسات ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية إلى أليات الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي.
- غياب الكفاءات المتخصصة في الرقابة والتدقيق.
- غياب خرائط مخاطر وخطط لمعالجة نقائص التصرف.

14- أمر رئاسي عدد 202 لسنة 2022 مؤرخ في 4 مارس 2022 يتعلق بتنقيح وإتمام الأمر عدد 416 لسنة 2008 المؤرخ في 11 فيفري 2008 والمتعلق بضبط التنظيم الإداري والمالي والعلمي للمؤسسات العمومية للبحث العلمي وطرق تسييرها، تضمن تنظيما للهيكل الإدارية لمؤسسات البحث العلمي ذات صبغة علمية وتكنولوجية.

ج. الآثار والمخاطر

يعد نظام الرقابة الداخلية أحد الركائز الأساسية للحكومة الرشيدة، ويؤدي غيابه إلى تعريض المؤسسة لعدد المخاطر التي تمسّ من نجاعة التسيير والمطابقة القانونية:

- صعوبة اكتشاف التجاوزات وتلافيها،
- غياب سلاسة اتخاذ القرارات والمس من قدرة المؤسسة على الأداء،
- الجمع بين المهام المتنافرة،
- صعوبة تحميل المسؤوليات،
- تجاوز الميزانية المرخص فيها،
- عدم الامتثال لبرنامج النفقات.

الشراءات والصفقات العمومية

أ. تشخيص الوضعية

| أصناف المؤسسات | وجود إطار ترتيبي خاص للصفقات | دليل إجراءات للشراءات خارج إطار الصفقات | لجان مراقبة الصفقات |
|------------------------------|---------------------------------|---|--|
| مؤسسات البحث العلمي | لا | لا | - اللجنة الوزارية لمراقبة الصفقات - اللجنة العليا لمراقبة الصفقات |
| الجامعات | لا باستثناء الرقابة على الصفقات | لا | - لجنة صفقات في كل جامعة - اللجنة العليا لمراقبة الصفقات |
| مؤسسات التعليم العالي والبحث | لا | لا | - لجنة الصفقات بالجامعة مرجع النظر - اللجنة العليا للصفقات |

ب. تحليل البيانات

طبقا للقانون التوجيهي عدد 6 لسنة 1996 المتعلق بالبحث العلمي وتطوير التكنولوجيا المنقح بالقانون عدد 73 لسنة 2006، وكذلك القانون عدد 19 لسنة 2008 المتعلق بالتعليم العالي، تخضع صفقات المؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية إلى النصوص التشريعية والترتيبية المنطبقة على المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية. وبالتالي يستشف من ذلك أن صفقات المؤسسات العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية تخضع إلى مراقبة اللجنة الوزارية للصفقات ما لم تتجاوز حدود اختصاص اللجنة العليا للصفقات.

- ينظم الأمر عدد 2663 لسنة 2004 المؤرخ في 29 نوفمبر 2004 تركيبة واختصاص لجنة الصفقات المحدثة بكل جامعة، حيث أن صفقات مؤسسات التعليم العالي والجامعات في صيغتها كمؤسسات عمومية ذات صبغة إدارية تخضع إلى رقابة لجنة داخلية تحدث بكل جامعة.
- عند تحويل صبغة عدد كبير من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى مؤسسات ذات صبغة علمية وتكنولوجية سنة 2022، أصبحت اللجنة الوزارية بوزارة التعليم العالي تنظر في صفقات المؤسسات المعنية باعتبار أن النظام الترتيبي لصفقات المؤسسات العمومية التي لا تكتسي صبغة إدارية ينص على اختصاص اللجنة الوزارية، إلى حين صدور تنقيح الأمر عدد 2663 المذكور أعلاه بمقتضى الأمر عدد 509 المؤرخ في 24 أكتوبر 2024 والذي أخضع صفقات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في صيغة مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية إلى لجنة صفقات الجامعة ذات النظر مع تغيير تركيبها لتشمل مراقب الدولة ضمن أعضائها.
- غياب أدلة إجراءات خاصة بالشراءات خارج إطار الصفقات.

ج. الآثار والمخاطر

- غياب آليات متابعة الشراءات لغياب إجراءات مكتوبة،
- تعذر متابعة مراقب الدولة لإجراءات الشراءات لعدم انعقاد مجالس المؤسسة وبالتالي غياب جداول المتابعة التي يفترض عرضها على أنظار المجلس بصفة دورية،
- مخاطر تتعلق بتجاوز تحميل النفقات وعدم الامتثال القانوني.

التصرف في الموارد البشرية

أ. تشخيص الوضعية

| التسميات في خطط وظيفية | وجود هيكل تنظيمي خاص | وجود نظام أساسي خاص | أصناف المؤسسات |
|------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------|
| نسق متفاوت | لا | لا | مؤسسات البحث العلمي |
| نسق متفاوت | لا | لا | الجامعات |
| نسق متفاوت | لا | لا | مؤسسات التعليم العالي والبحث |

ب. تحليل البيانات

- بمقتضى النصوص المنظمة للبحث العلمي والتعليم العالي المذكورة أعلاه، يخضع أعوان المؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية إلى النظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية.
- غياب أنظمة أساسية خاصة لأعوان كل مؤسسة.
- غياب هياكل تنظيمية خاصة بكل مؤسسة تتلاءم مع طبيعة النشاط.
- تعطل التسميات في الخطط الوظيفية نظرا لعدم استكمال الإطار التنظيمي وعدم إحداث هياكل التسيير.

ج. الآثار والمخاطر

- عدم الفصل بين المهام المتنافرة،
- غياب التحفيز للأعوان،
- صعوبة توزيع المسؤوليات،
- صعوبة في استقطاب الكفاءات.

خلاصة التقييم والتوصيات

توجد المؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية في وضعية انتقالية غير مكتملة تتميز بغياب الإطار التنظيمي والإداري والمالي، مما أفرز فراغا أثر بصفة مباشرة على حوكمة المؤسسات المذكورة خاصة في الجوانب المالية والمحاسبية والرقابية والتصرف في الشراءات والصفقات والتصرف في الموارد البشرية.

هذه النقائص تستدعي وضع خطة عمل مسقفة زمنيا لاستكمال إرساء منظومة الحوكمة الداخلية، وذلك بإصدار النصوص الترتيبية المتعلقة بالتنظيم الإداري والمالي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث في صيغتها الجديدة، وتنظيم هياكل تسييرها الإداري والعلمي.

وفي انتظار إصدار النصوص المذكورة، يتجه تقديم بعض التوصيات للتحكم في درجة المخاطر المنجزة عن غياب نظام الحوكمة ولتحسين التصرف بالمؤسسات المذكورة:

- توثيق جميع القرارات والمعاملات المالية والإدارية قصد إضفاء القيمة الثبوتية لإدراجها لاحقا في المحاسبة ولتكون منطلقا لتقييم نظام الرقابة الداخلية عند تعيين مراقب حسابات،

- حفظ جميع الوثائق وسندات المعاملات المالية ورقمنتها،
- إعتدإ إجراءات كتابية لإنجاز المعاملات الإدارية والمالية والقيام بالشراءات،
- إعادة توزيع الأعدوان على أساس تنظيم مؤقت يراعي مبادئ الفصل بين المهام المتنافرة وتكليف إطارات بمهام مراقبة التصرف والتدقيق والحوكمة والمحاسبة،
- تكليف مكاتب محاسبة خارجية لمسك المحاسبة المالية في صورة عدم توفر الإطار البشري المختص،
- تذليل الصعوبات لإتمام عملية جرد الممتلكات وتقييمها لإعداد الموازنة الافتتاحية،
- تعيين أعضاء مجالس المؤسسات وتعيين مراقبي حسابات المؤسسات التي تم ضبط قوائمها المالية لتدارك التأخير في المصادقة عليها.

توصيات هيئة مراقبي الدولة لحوكمة التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية

تمثل المؤسسات والمنشآت العمومية رافدا للاقتصاد الوطني والتنمية الاجتماعية، من خلال إسهامها في تركيز البنية التحتية وإسداء الخدمات وتأمين المرفق العام في مختلف المجالات الحيوية. وهي بذلك تساهم في تدعيم الحقوق الاقتصادية والاجتماعية التي كرسها دستور 25 جويلية 2022 وخاصة تحقيق العدالة الاجتماعية عبر:

- الحق في الصحة وفي التغطية الاجتماعية،
- الحق في الماء وفي البيئة السليمة والمتوازنة،
- المحافظة على حقوق الأجيال القادمة وجودة الحياة،
- دعم الفئات الفقيرة والهشة،

لهذه الاعتبارات من الضروري العمل على استدامة الخدمات بالجودة المرجوة في كنف الحفاظ على التوازنات المالية للدولة عبر التخفيض من العبء المالي للمؤسسات والمنشآت العمومية. وفي هذا الإطار، ومن خلال مواكبة مراقبي الدولة لمختلف جوانب التصرف ذات الدلالة بالمؤسسات والمنشآت العمومية نرفع جملة من التوصيات مبوبة كما يلي:

القسم الأول : الحوكمة العامة

الحوكمة العامة هي الإطار الذي يضبط علاقة الدولة مع المؤسسات والمنشآت العمومية بما يضمن تحقيق السياسات العمومية المنوطة بعهدة هذه المؤسسات. وتهدف الحوكمة العامة لتحقيق جملة من الغايات الأساسية :

- حماية المال العام،
- تكريس الشفافية والمساءلة،
- ضمان استدامة وجودة الخدمات،
- تحقيق النجاعة والفعالية.

ونورد ضمن النقاط الموالية جملة من التوصيات لضمان تحقيق هذه الغايات الجوهرية:

اصلاح منظومات الاستغلال لضمان ديمومة المؤسسات والمنشآت العمومية

تواصل المؤسسات والمنشآت العمومية دورها الحيوي في تأمين المرافق العمومية (الكهرباء والغاز، والماء والنقل والبريد والاتصالات...)، وتنشط في قطاعات تنافسية (الإسمنت والسكر

والمنتجات الفلاحية والبناء والتجهيز والأشغال العامة والسكن...) وقطاعات غير تنافسية (التكرير وتجارة التبغ والكحول...).

وقد اتخذت مردودية المؤسسات والمنشآت العمومية وأداؤها منحي سلبيا منذ سنة 2011. وأثرت النتائج السلبية المسجلة على توازنها المالية. نتيجة لذلك أوشكت بعض المؤسسات على التوقف عن النشاط لولا دعم الدولة المتمثل في اعتمادات استثنائية أو ضمانات ما انجر عنه ارتفاع منح الاستغلال.

وتمثل هذه الوضعية عبئا على ميزانية الدولة كما تؤثر على نجاعة الخدمات العمومية.

للغرض يُقترح:

- اعداد برامج إعادة هيكلة تتضمن اصلاح منظومة الاستغلال الخاصة بكل منشأة ومؤسسة بما من شأنه أن يحسن من التوازنات المالية للمؤسسات والمنشآت العمومية ويضمن استمرارية نشاطها وتواصل تأمينها للمرافق العمومية المناطة بعهدتها في أفضل الظروف.
- اعتماد إمكانية استثناء المنشآت الناشطة في محيط تنافسي من بعض القواعد العامة للتصرف.
- اعتماد مؤشرات قيس أداء لتقييم الإدارة العامة للمؤسسة وتدعيم العمل بآلية عقود البرامج وعقود الأهداف.

توسيع صلاحيات هيكل التسيير مقابل مساءلتها على نتائج تصرفها

تفتقر مجالس الإدارة ومجالس المؤسسات في عديد الحالات إلى المهنية والمعارف الخصوصية والكفاءات التي تمكنها من ممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وعلاوة على ذلك، فإن مجالس الإدارة أو المؤسسة تتمتع بصلاحيات محدودة، وقراراتها تعتبر وقتية في انتظار مصادقة سلطة الإشراف، مما يتسبب في تأخير اتخاذ القرار وإضعاف مسؤولية مجلس الإدارة أو المؤسسة.

للغرض يُقترح:

- فصل مهمة إدارة المنشأة عن مهمة رئاسة مجلس الإدارة أو المؤسسة بصفة تدريجية لضمان مبدأ التوازن بين الهيكل التنفيذي وهيكل المداولة. ويكون من مهام رئيس مجلس الإدارة أو المؤسسة الرقابة على أعمال التصرف وتنظيم الجلسات ومتابعة العلاقات مع المساهمين وأعضاء المجلس وسلطة الإشراف. في حين يتولى المدير العام أعمال التصرف ووضع الاستراتيجية في المجالات الفنية والمالية والتجارية وتنفيذها بعد مصادقة مجلس الإدارة أو المؤسسة.
- إعطاء الصلاحيات الكافية لمجالس الإدارة أو المؤسسة في اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى هيكل الإشراف وتحميلها المسؤولية المترتبة عن ذلك عند الاقتضاء.

- تولّي مجلس الإدارة أو المؤسسة مراقبة القيادة الاستراتيجية في إطار الأهداف المحددة من طرف الحكومة.
- تعيين متصرفين مستقلين في مجالس الإدارة ومجالس المؤسسة، على غرار ما هو معمول به بالنسبة إلى البنوك العمومية.
- دعوة مجالس الإدارة أو المؤسسة لاجتماعات لجان مختصة لمساندتها في تأمين وظائفها ولإرساء قواعد الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة (لجان التدقيق ولجان التأجير ولجان الاستراتيجية ولجان المخاطر...)، مع أهمية مراعاة الكفاءة وتحديد معايير موضوعية عند التعيين بهذه اللجان.

توحيد منظومة الاشراف

تتولى الدولة وفقا لأحكام القانون عدد 9 لسنة 1989 بتاريخ 01 فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية ممارسة صلاحياتها تجاه المؤسسات والمنشآت العمومية من خلال وزارات الاشراف التي تتولى مسؤولية مراقبة المؤسسات العمومية الراجعة بالنظر إليها قطاعيا.

وتتولى سلط الاشراف المصادقة على الميزانيات التقديرية، وعلى القوائم المالية وعلى مداوات مجلس الادارة وعلى شبكة الأجور وعلى الزيادات في الأجور. زيادة على ذلك فإن هذه الوزارات تنتظر في كل المسائل التي لها صلة بالتصرف في الموارد البشرية وبالتنظيم. وتوافق وزارة الاشراف على كل قرارات مجلس الإدارة قبل دخولها حيز النفاذ. غير أن المنظومة المؤسساتية الحالية لا تمثل وحدة منظمة ومتماسكة مما يصعب التنسيق بين أعمالها، إضافة إلى غياب الفصل الواضح بين مهام الرقابة ومهام التصرف مما يؤدي إلى تدخل الوزارات تدخلا مباشرا في أعمال التصرف بالمؤسسات والمنشآت العمومية مما يجرّد مجالس الإدارة من كل مسؤولية.

وللغرض يُقترح:

- حصر مهام الاشراف في ضبط استراتيجية المؤسسة ومتابعة الأداء بناء على مؤشرات مضبوطة بصفة مسبقة.
- تفعيل دور وزارات الاشراف القطاعي في تحديد السياسات القطاعية التي تتطلب تدخل المؤسسات والمنشآت العمومية.
- تفعيل إلزامية وثيقة عقود الأهداف أو البرامج واعتمادها في تقييم التصرف.

ضرورة مراجعة المنظومة القانونية بما يتلاءم مع واقع المؤسسات والمنشآت العمومية

إن الإطار القانوني الحالي الذي ينظم الاشراف على المؤسسات والمنشآت العمومية وطرق التصرف فيها لم يعد ملائما للمرحلة الحالية ومتطلباتها وأولوياتها. ذلك أن القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 والمتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية، قد دخل حيز النفاذ في أواخر الثمانينات ولا

يتضمن، رغم تعدد التعديلات التي شملته، إلبا عددا قليلا من الأحكام المتعلقة بالحوكمة ولا يُواكب عديد الممارسات الفضلى والمعايير الدولية الحديثة للتصرف في المؤسسات والمنشآت العمومية.

وللغرض يُقترح مراجعة الإطار القانوني العام المتعلق بالمؤسسات والمنشآت العمومية (بما في ذلك النصوص القانونية والترتيبية المتعلقة بمنظومة الإشراف) والقيام بالتنقيحات والتعديلات الضرورية بما يضمن حوكمة التصرف داخل المؤسسات والمنشآت العمومية وفقا لمتطلبات المعايير الدولية المعمول بها في هذا المجال.

الإفصاح المالي

إن غياب منظومة لمتابعة الأداء يجعل من الرقابة المسلطة على المؤسسات والمنشآت العمومية رقابة غير ناجعة. كما أن المنشآت والمؤسسات العمومية لا تعتمد سياسة ملائمة للمعايير الدولية في مجال الإفصاح المالي حول أنشطتها ومؤشراتها المالية وهو ما يؤثر على شفافية وجودة التقارير والمعلومات المالية التي تقدمها، ذلك أن جل المؤسسات والمنشآت العمومية لا تنشر قوائمها المالية السنوية ولا تعد قوائم مالية سداسية قبل نشر القوائم المالية النهائية بما في ذلك بعض المنشآت المدرجة في البورصة. وبالتالي يبقى مستوى الشفافية وجودة تبليغ المعلومة في المؤسسات والمنشآت العمومية دون المستوى المطلوب.

وللغرض يُقترح حث المؤسسات والمنشآت العمومية على:

- تحسين الأنظمة الإعلامية للمؤسسات والمنشآت العمومية والرفع من كفاءة الأعوان.
- تلافى تأخر أعمال تبرير الأرصدة وتصفية الحسابات العالقة.
- التسريع في الانتقال من نظام المحاسبة العمومية الى منظومة المحاسبة التجارية بالنسبة الى المؤسسات العمومية الإدارية التي تم تحويلها الى مؤسسات عمومية غير إدارية.
- التسريع في أعمال تقييم الممتلكات مما يترتب عنه التقدم في اعداد الموازنات الافتتاحية بالنسبة للمؤسسات حديثة التكوين.

القسم الثاني : الحوكمة الداخلية

الحوكمة الداخلية هي مجموعة القواعد والإجراءات والسياسات المعتمدة لتحقيق أهداف المؤسسة ولضمان مطابقة التصرف للتشريع والتراتيب. ولتدعيم الحوكمة الداخلية للمؤسسات والمنشآت العمومية، نعرض التوصيات التالية:

وسائل التنظيم

- العمل على إعداد هيكل تنظيمي أو مراجعة الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المتطلبات التنظيمية للمؤسسة أو المنشأة.

- إعداد أدلة إجراءات تضبط القواعد المتبعة للقيام بكل مهمة تدرج ضمن مشمولات كل هيكل على حدة وعلاقات الهياكل فيما بينها وإعداد بطاقات وظيفية لتحديد المهام الموكولة.
- إعداد قوانين إطار تتضمن حاجيات المؤسسة من كل صنف من الموارد البشرية.
- تفعيل دور وحدات مراقبة التصرف باعتبار أهميتها في إعداد المؤشرات واللوحات القيادية المتعلقة بمتابعة تقدم إنجاز مختلف الأنشطة.
- تفعيل دور خلايا التدقيق الداخلي باعتبارها تتولى التثبت من الإجراءات الداخلية وتقديم مقترحات لتحسين طرق العمل وتحسين التصرف بالمؤسسة أو المنشأة.
- ضرورة اعداد خارطة للمخاطر المرتبطة بمختلف الأنشطة وفقا للمعايير الدولية المتعلقة بممارسة التدقيق الداخلي واعتمادها في التخطيط لمهام التدقيق الداخلي.

الأنظمة المعلوماتية

- العمل على تغطية النظام المعلوماتي للمؤسسة أو المنشأة لكل الوظائف الأساسية.
- تركيز تطبيق خاصة بالمحاسبة التحليلية تكون مندمجة مع نظام المحاسبة العامة.
- إعداد دليل للمحاسبة التحليلية لاحتساب كلفة ومردودية مختلف الأنشطة داخل المؤسسة أو المنشأة.
- تركيز مستلزمات السلامة المعلوماتية.
- القيام بتدقيق دوري في سلامة النظم المعلوماتية والشبكات وتطبيق أحكام المرسوم عدد 17 لسنة 2023 المؤرخ في 11 مارس 2023 والمتعلق بالسلامة السيبرانية.
- الحرص على توفر أنظمة معلوماتية مندمجة باعتبار أهميتها في الرفع من مستوى نجاعة الأداء وتحسين المردودية.

التصرف في الموارد البشرية

- ضرورة احترام التراتيب الجاري بها العمل بخصوص تأجير أعوان المؤسسات والمنشآت العمومية.
- ضرورة احترام المؤسسة أو المنشأة للتراتيب المتعلقة بالخصوم الاجتماعية والجبائية (إخضاع جميع عناصر المرتب وكل الامتيازات العينية لهذه الخصوم).
- احترام الإجراءات الخاصة بالانتدابات والالتزام بعدد الخطط المرخص فيها.
- احترام إجراءات التسميات في الخطط الوظيفية.

الشراءات والصفقات العمومية

- ضرورة إعداد أدلة إجراءات خاصة بالشراءات خارج إطار الصفقات .
- ضرورة إعداد أدلة إجراءات خاصة بالصفقات وفقا للإجراءات المبسطة.
- احكام برمجة الصفقات وإعداد مخطط تقديري سنوي يتلاءم مع الاعتمادات المرصودة ويتضمن آجال الإبرام بصورة تضمن سرعة ونجاعة تلبية الطلب العمومي وتأخذ بالاعتبار مدة صلوحية العروض.

- احترام الإجراءات الخاصة بالصفقات العمومية خاصة من خلال:
 - التحكم في الآجال،
 - احترام آجال فتح وتقييم العروض،
 - ضرورة متابعة تنفيذ الصفقات،
 - التأكد من توفر الاعتمادات اللازمة لتفادي مشاكل تتعلق بخلاص الصفقات،
 - ضرورة ختم الصفقات باعتبارها إجراء وجوبيا وكل صفقة لا يتم ختمها تعتبر في وضعية غير ترتيبية.

التوظيفات المالية

- اللجوء إلى المنافسة بين البنوك للحصول على أفضل عروض التوظيف،
- موافاة مراقب الدولة وأعضاء مجلس الإدارة بمذكرة تفصيلية حول برامج توظيف الفوائض المالية وشروطها قبل إدخالها حيز التنفيذ،
- المتابعة الدورية للتوظيفات المالية ومردوديتها.

متابعة المستحقات

- ضبط سياسة تجارية واضحة تتضمن شروط التعامل مع الحرفاء،
- توفر وثائق تأليفية بعنوان كل مستحق،
- المتابعة الدورية لنسق استخلاص المستحقات،
- متابعة المنشأة أو المؤسسة للنزاعات وتنفيذ الأحكام الصادرة لفائدتها،
- اتباع سياسة واضحة لاحتساب وتكوين المدخرات بخصوص المستحقات المشكوك في خلاصها.

التمويل العمومي للجمعيات

- ضبط المؤسسة أو المنشأة في بداية كل سنة للمشاريع التي ستكون موضوع دعوة للترشح،
- ضبط سقف لا يمكن تجاوزه في إطار الطلبات المباشرة،
- إحالة تقرير سنوي يتضمن حجم التمويل العمومي المسند لكل جمعية وقائمة الجمعيات المستفيدة وأوجه إسناده إلى رئاسة الحكومة ووزارة الاشراف القطاعي ووزارة المالية ودائرة المحاسبات.

الملاحق

قوائم تفصيلية في العينات المعتمدة في التقرير

ملحق عدد 01

| الطبيعة القانونية | المنشأة/المؤسسة | ر/ع |
|-----------------------------------|---|-----|
| منشأة | شركة الخدمات الوطنية والإقامات | 1 |
| منشأة | المطبعة الرسمية للجمهورية التونسية | 2 |
| منشأة | وكالة تونس افريقيا للأنباء | 3 |
| منشأة | الشركة الجديدة للطباعة والصحافة والنشر | 4 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المركز الوطني لسجل المؤسسات | 5 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | مركز الإعلام والتكوين والدراسات والتوثيق حول الجمعيات "إفاده" | 6 |
| منشأة | مؤسسة الإذاعة التونسية | 7 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون "بيت الحكمة" | 8 |
| منشأة | الوكالة البلدية للخدمات البيئية | 9 |
| منشأة | صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية | 10 |
| منشأة | الوكالة البلدية للتصرف التابعة لبلدية تونس | 11 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان مساكن الإطارات النشيطة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية | 12 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان مساكن القضاة وأعاون وزارة العدل | 13 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان المساكن العسكرية | 14 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المركز الوطني لرسم الخرائط والاستشعار عن بعد | 15 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان تنمية رجم معتوق | 16 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان الضيعات العسكرية | 17 |
| منشأة | الوكالة التونسية للتضامن | 18 |
| منشأة | الشركة التونسية للبنك | 19 |
| منشأة | البنك الوطني الفلاحي | 20 |
| منشأة | بنك الإسكان | 21 |
| منشأة | البنك التونسي للتضامن | 22 |
| منشأة | بنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة | 23 |
| منشأة | شركة شبكة تونس للتجارة | 24 |
| منشأة | شركة البنيان | 25 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | مركز الإعلامية لوزارة المالية | 26 |
| منشأة | الشركة التونسية لصناعة الحديد "الفلاد" | 27 |
| منشأة | الشركة الوطنية لعجين الحافاء والورق | 28 |

| الطبيعة القانونية | المنشأة/المؤسسة | ع/ر |
|-----------------------------------|--|-----|
| منشأة | الوكالة العقارية الصناعية | 29 |
| منشأة | شركة فسفاط قفصة | 30 |
| منشأة | شركة اسمنت بنزرت | 31 |
| منشأة | شركة جبل الجريصة | 32 |
| منشأة | الشركة التونسية للكهرباء والغاز | 33 |
| منشأة | المؤسسة التونسية للأنشطة البترولية | 34 |
| منشأة | الشركة التونسية لصناعات التكرير | 35 |
| منشأة | الشركة الوطنية لتوزيع البترول | 36 |
| منشأة | الشركة التونسية للتنقيب | 37 |
| منشأة | شركة النقل بواسطة الانابيب | 38 |
| منشأة | الشركة التونسية للسكر | 39 |
| منشأة | شركة اسمنت ام الكليل | 40 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | وكالة النهوض بالصناعة والتجديد | 41 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية | 42 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المخبر المركزي للتحاليل والتجارب | 43 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الديوان الوطني للمناجم | 44 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة الوطنية للتحكم في الطاقة | 45 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المجلس الوطني للاعتماد | 46 |
| منشأة | شركة التصرف في المركب الصناعي والتكنولوجي بالقصرين | 47 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية | 48 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المنذوبية العامة للتنمية الجهوية | 49 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان تنمية الجنوب | 50 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان تنمية الوسط الغربي | 51 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان تنمية الشمال الغربي | 52 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة التونسية للتعاون الفني | 53 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | وكالة النهوض بالاستثمار الخارجي | 54 |
| منشأة | ديوان الحبوب | 55 |

| الطبيعة القانونية | المنشأة/المؤسسة | ع/ر |
|-----------------------------------|---|-----|
| منشأة | الديوان الوطني للزيت | 56 |
| منشأة | الشركة الوطنية لاستغلال و توزيع المياه | 57 |
| منشأة | شركة استغلال الفنال و انابيب مياه الشمال | 58 |
| منشأة | الشركة التونسية للدواجن | 59 |
| منشأة | وكالة موانئ وتجهيزات الصيد البحري | 60 |
| منشأة | الشركة الوطنية لحماية النباتات | 61 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان تنمية الغابات والمراعي بالشمال الغربي | 62 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة العقارية الفلاحية | 63 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية | 64 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المؤسسة الوطنية لتحسين وتجويد الخيل | 65 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | معهد المناطق القاحلة | 66 |
| منشأة | الديوان الوطني للاعلاف | 67 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | القطب التكنولوجي لنتمين ثروات الصحراء وتطوير استغلال الطاقات الكامنة فيها | 68 |
| منشأة | الديوان الوطني للتطهير | 69 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة الوطنية لحماية المحيط | 70 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | مركز تونس الدولي لتكنولوجيا البيئة | 71 |
| منشأة | الشركة العامة للمقاولات والمعدات والاشغال | 72 |
| منشأة | الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية | 73 |
| منشأة | الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية للشمال | 74 |
| منشأة | الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية للجنوب | 75 |
| منشأة | الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية للوسط | 76 |
| منشأة | الوكالة العقارية للسكنى | 77 |
| منشأة | وكالة التهذيب والتجديد العمراني | 78 |
| منشأة | شركة تونس "الطرق السيارية" | 79 |
| منشأة | شركة النهوض بالمساكن الاجتماعية | 80 |
| منشأة | ديوان قيس الأراضي والمسح العقاري | 81 |
| منشأة | شركة دراسات وتهيئة سبخة بين غياضة بالمهدية | 82 |
| منشأة | الديوان الوطني للارسال الإذاعي والتلفزي | 83 |
| منشأة | مركز الدراسات والبحوث للاتصالات | 84 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المركز الوطني للاعلامية | 85 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة الوطنية للمصادقة الالكترونية | 86 |

| الطبيعة القانونية | المنشأة/المؤسسة | ع/ر |
|-----------------------------------|--|-----|
| صبغة إدارية | | |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة الوطنية للترددات | 87 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة الوطنية للسلامة السيبرانية | 88 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة الفنية للاتصالات | 89 |
| منشأة | شركة نقل تونس | 90 |
| منشأة | الشركة الوطنية للسكك الحديدية التونسية | 91 |
| منشأة | الشركة التونسية للملاحة | 92 |
| منشأة | ديوان البحرية التجارية والموانئ | 93 |
| منشأة | شركة الخطوط التونسية | 94 |
| منشأة | الشركة الوطنية للنقل بين المدن | 95 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية صفاقس | 96 |
| منشأة | شركة النقل بالساحل | 97 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية بنزرت | 98 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية باجة | 99 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية جندوبة | 100 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية الكاف | 101 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية نابل | 102 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية القصيرين | 103 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية قفصة | 104 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية قابس | 105 |
| منشأة | الشركة الجهوية للنقل بولاية مدينين | 106 |
| منشأة | شركة اشغال السكك الحديدية | 107 |
| منشأة | الوكالة الفنية للنقل البري | 108 |
| منشأة | شركة تونس للشبكة الحديدية السريعة | 109 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الديوان الوطني للمعابر الحدودية البرية | 110 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المعهد الوطني للرصد الجوي | 111 |
| منشأة | شركة المترو الخفيف بصفاقس | 112 |
| منشأة | شركة ميناء النفيضة | 113 |
| منشأة | الديوان التونسي للتجارة | 114 |
| منشأة | مركز النهوض بالصادرات | 115 |
| منشأة | شركة اللحوم | 116 |
| منشأة | الشركة التونسية لاسواق الجملة | 117 |
| منشأة | شركة معرض نابل | 118 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الوكالة الوطنية للمترولوجيا | 119 |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|---|-----------------------------------|
| 120 | الديوان الوطني للصناعات التقليدية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 121 | شركة أسواق الانتاج بالوسط | منشأة |
| 122 | المركز الوطني للبيداغوجي | منشأة |
| 123 | ديوان مساكن أعوان وزارة التربية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 124 | المركز الدولي لتكوين المكونين والتجديد البيداغوجي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 125 | المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 126 | المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 127 | الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 128 | المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 129 | الصيدلية المركزية للبلاد التونسية | منشأة |
| 130 | الشركة التونسية للصناعات الصيدلية | منشأة |
| 131 | الديوان الوطني للأسرة والعمران البشري | منشأة |
| 132 | مركز التوليد وطب الرضيع | مؤسسة عمومية للصحة |
| 133 | مستشفى الهادي شاكر بصفاقس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 134 | المركب الصحي بجبل الوسط | مؤسسة عمومية للصحة |
| 135 | مستشفى عزيزة عثمانة بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 136 | مستشفى شارل نيكول بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 137 | مستشفى الأطفال | مؤسسة عمومية للصحة |
| 138 | مستشفى فرحات حشاد بسوسة | مؤسسة عمومية للصحة |
| 139 | مستشفى الحبيب بورقيبة صفاقس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 140 | مستشفى الحبيب ثامر بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 141 | مستشفى عبد الرحمان مامي للأمراض الصدرية | مؤسسة عمومية للصحة |
| 142 | مستشفى الرابطة بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 143 | مستشفى سهل بسوسة | مؤسسة عمومية للصحة |
| 144 | معهد الهادي الرايس لأمراض العيون | مؤسسة عمومية للصحة |
| 145 | معهد محمد القصاب للجبر وتقويم الأعضاء | مؤسسة عمومية للصحة |
| 146 | المعهد الوطني لأمراض الاعصاب بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 147 | المعهد الوطني "زهير القلال" للتغذية والتكنولوجيا الغذائية | مؤسسة عمومية للصحة |
| 148 | معهد باستور بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 149 | معهد صالح عزيز | مؤسسة عمومية للصحة |
| 150 | مستشفى الطاهر صفر بالمهدية | مؤسسة عمومية للصحة |
| 151 | الهيئة الوطنية للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|---|-----------------------------------|
| 152 | الهيئة الوطنية للتقييم والاعتماد في المجال الصحي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 153 | المسرح الوطني | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 154 | المتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 155 | المركز الوطني لفن العرائس | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 156 | المركز الوطني للسينما والصورة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 157 | المؤسسة الوطنية لتنمية المهرجانات والتظاهرات الثقافية والفنية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 158 | دار المتوسط للثقافة والفنون (مهرجان الحمامات الدولي) | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 159 | مركز الفنون والثقافة والآداب - القصر السعيد | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 160 | مركز تونس الدولي للاقتصاد الثقافي الرقمي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 161 | مسرح الأوبرا | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 162 | معهد تونس للترجمة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 163 | الصندوق الوطني للتقاعد والحيطة الاجتماعية | منشأة |
| 164 | الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي | منشأة |
| 165 | الصندوق الوطني للتأمين على المرض | منشأة |
| 166 | ديوان التونسيين بالخارج | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 167 | المركز الدولي للنهوض بالشخص ذوي الإعاقة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 168 | مركز البحوث والدراسات الاجتماعية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 169 | مركز البحوث والدراسات والتوثيق والاعلام حول المرأة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 170 | مدينة العلوم بتونس | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 171 | شركة النهوض بالرياضة | منشأة |
| 172 | الحي الوطني الرياضي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 173 | الأكاديمية الدبلوماسية الدولية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 174 | الديوان الوطني للملكية العقارية | منشأة |

ملحق عدد 2

| الطبيعة القانونية | المؤسسة | ر/ع |
|--|---|-----|
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز البحوث العسكرية | 1 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | الوكالة الوطنية للنهوض بالبحث العلمي | 2 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | المدرسة الوطنية للمهندسين بالمنستير | 3 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | المدرسة الوطنية للمهندسين بتونس | 4 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | المدرسة الوطنية للمهندسين بسوسة | 5 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | المركز الوطني للبحوث في علوم المواد ببرج السدرية | 6 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا بسوسة | 7 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | المعهد الوطني للبحث والتحليل الفيزيائي الكيميائي | 8 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | جامعة القيروان | 9 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | جامعة المنستير | 10 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | جامعة تونس الافتراضية | 11 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | جامعة تونس المنار | 12 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | جامعة سوسة | 13 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | جامعة صفاقس | 14 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | جامعة قابس | 15 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | كلية الطب بتونس | 16 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | كلية الطب بسوسة | 17 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | كلية الطب بصفاقس | 18 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | كلية العلوم بقابس | 19 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز البحث في الرقميات بصفاقس | 20 |

| الطبيعة القانونية | المؤسسة | ع/ر |
|--|--|-----|
| علمية وتكنولوجية | | |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز البحث في الميكروالالكترونيك والنانو تكنولوجيا بسوسة | 21 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز البحث في علوم وتكنولوجيا النسيج بالمنستير | 22 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز البيوتكنولوجيا بالقطب التكنولوجي برج السدرية | 23 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس | 24 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز بحوث وتكنولوجيات الطاقة بالقطب التكنولوجي برج السدرية | 25 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز بحوث وتكنولوجيات المياه بالقطب التكنولوجي برج السدرية | 26 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | المعهد العالي للتربية والتكوين المستمر | 27 |

ملحق عدد 3

| المؤسسة/المنشأة | ر/ع |
|--|-----|
| الشركة التونسية لصناعة الحديد "الفولاذ" | 1 |
| شركة فسفاط فقصة | 2 |
| الشركة التونسية لصناعات التكرير | 3 |
| مدينة العلوم بتونس | 4 |
| الصندوق الوطني للتأمين على المرض | 5 |
| الصندوق الوطني للتقاعد والحياة الاجتماعية | 6 |
| الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي | 7 |
| مركز تونس الدولي للاقتصاد الثقافي الرقمي | 8 |
| شركة الخدمات الوطنية والإقامات | 9 |
| الوكالة البلدية للخدمات البيئية | 10 |
| الديوان الوطني للملكية العقارية | 11 |
| المسرح الوطني | 12 |
| معهد باستور بتونس | 13 |
| معهد الهادي الرايس لأمراض العيون | 14 |
| المركب الصحي بجبل الوسط | 15 |
| الديوان الوطني للأسرة والعمران البشري | 16 |
| الشركة التونسية للصناعات الصيدلانية | 17 |
| المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية | 18 |
| الوكالة الوطنية للمترولوجيا | 19 |
| المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون "بيت الحكمة" | 20 |
| الشركة التونسية للسكر | 21 |
| وكالة النهوض بالصناعة والتجديد | 22 |
| المخبر المركزي للتحاليل والتجارب | 23 |
| الديوان الوطني للمناجم | 24 |
| المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية | 25 |
| المنذوبية العامة للتنمية الجهوية | 26 |
| ديوان تنمية الجنوب | 27 |
| ديوان تنمية الوسط الغربي | 28 |
| ديوان الحبوب | 29 |
| الديوان الوطني للزيت | 30 |

| المؤسسة/المنشأة | ع/ر |
|---|-----|
| الشركة الوطنية لحماية النباتات | 31 |
| الوكالة العقارية الفلاحية | 32 |
| القطب التكنولوجي لتنمين ثروات الصحراء وتطوير استغلال الطاقات الكامنة فيها | 33 |
| الديوان الوطني للتطهير | 34 |
| الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية للجنوب | 35 |
| الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية للوسط | 36 |
| المركز الوطني للاعلامية | 37 |
| شركة نقل تونس | 38 |
| شركة الخطوط التونسية | 39 |
| الشركة الجهوية للنقل بولاية جندوبة | 40 |
| الشركة الجهوية للنقل بولاية نابل | 41 |
| الشركة الجهوية للنقل بولاية قفصة | 42 |
| شركة اشغال السكك الحديدية | 43 |
| الوكالة الفنية للنقل البري | 44 |
| شركة تونس للشبكة الحديدية السريعة | 45 |
| المعهد الوطني للرصد الجوي | 46 |
| شركة اللحوم | 47 |
| الديوان الوطني للصناعات التقليدية | 48 |
| المركز الوطني البيداغوجي | 49 |
| المركز الدولي لتكوين المكونين والتجديد البيداغوجي | 50 |
| المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين | 51 |
| معهد محمد القصاب للجبر وتقويم الأعضاء | 52 |
| المؤسسة الوطنية لتنمية المهرجانات والتظاهرات الثقافية والفنية | 53 |
| معهد تونس للترجمة | 54 |
| المركز الدولي للنهوض بالشخص ذوي الإعاقة | 55 |

ملحق عدد 4

| المؤسسة/المنشأة | ع/ر |
|---|-----|
| شركة الخدمات الوطنية والإقامات | 1 |
| الوكالة البلدية للخدمات البيئية | 2 |
| الديوان الوطني للملكية العقارية | 3 |
| المسرح الوطني | 4 |
| معهد باستور بتونس | 5 |
| معهد الهادي الرايس لامراض العيون | 6 |
| المركب الصحي بجبل الوسط | 7 |
| الديوان الوطني للأسرة والعمران البشري | 8 |
| الشركة التونسية للصناعات الصيدلانية | 9 |
| المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية | 10 |
| الوكالة الوطنية للمترولوجيا | 11 |
| الشركة التونسية للسكر | 12 |
| المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية | 13 |
| ديوان تنمية الجنوب | 14 |
| الشركة الوطنية لحماية النباتات | 15 |
| شركة نقل تونس | 16 |
| شركة الخطوط التونسية | 17 |
| الشركة الجهوية للنقل بولاية قفصة | 18 |
| الديوان الوطني للصناعات التقليدية | 19 |
| المركز الدولي لتكوين المكونين والتجديد البيداغوجي | 20 |
| معهد محمد القصاب للجبر وتقويم الأعضاء | 21 |
| المؤسسة الوطنية لتنمية المهرجانات والتظاهرات الثقافية والفنية | 22 |
| معهد تونس للترجمة | 23 |
| المركز الدولي للنهوض بالمشخص ذوي الإعاقة | 24 |
| المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون "بيت الحكمة" | 25 |

ملحق عدد 5

| الطبيعة القانونية | المنشأة/المؤسسة | ع/ر |
|--|---|-----|
| منشأة | شركة الخدمات الوطنية والإقامات | 1 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية | 2 |
| منشأة | المطبعة الرسمية للجمهورية التونسية | 3 |
| منشأة | وكالة تونس افريقيا للأنباء | 4 |
| منشأة | الشركة الجديدة للطباعة والصحافة والنشر | 5 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المركز الوطني لسجل المؤسسات | 6 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | مركز الإعلام والتكوين والدراسات والتوثيق حول الجمعيات "إفادة" | 7 |
| منشأة | مؤسسة الإذاعة التونسية | 8 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون "بيت الحكمة" | 9 |
| منشأة | مؤسسة التلفزة التونسية | 10 |
| منشأة | الوكالة البلدية للخدمات البيئية | 11 |
| منشأة | صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية | 12 |
| منشأة | الوكالة البلدية للتصرف التابعة لبلدية تونس | 13 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | الديوان الوطني للحماية المدنية | 14 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان مساكن الإطارات النشطة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية | 15 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | مركز الاعلامية لوزارة الداخلية | 16 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان مساكن القضاة وأعاون وزارة العدل | 17 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان المساكن العسكرية | 18 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | المركز الوطني لرسم الخرائط والاستشعار عن بعد | 19 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان تنمية رجم معتوق | 20 |
| مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية | ديوان الضيعات العسكرية | 21 |
| مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية | مركز البحوث العسكرية | 22 |
| منشأة | الوكالة الوطنية للتبغ والوقيد | 23 |
| منشأة | مصنع التبغ بالقيروان | 24 |
| منشأة | وكالة الكحول | 25 |
| منشأة | الوكالة التونسية للتضامن | 26 |
| منشأة | الشركة التونسية للبنك | 27 |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|---|-----------------------------------|
| 28 | البنك الوطني الفلاحي | منشأة |
| 29 | بنك الإسكان | منشأة |
| 30 | البنك التونسي للتضامن | منشأة |
| 31 | بنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة | منشأة |
| 32 | شركة شبكة تونس للتجارة | منشأة |
| 33 | شركة البنين | منشأة |
| 34 | مركز الإعلامية لوزارة المالية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 35 | الشركة التونسية لصناعة الحديد "الفلاد" | منشأة |
| 36 | الشركة الوطنية لعجين الحافاء والورق | منشأة |
| 37 | الوكالة العقارية الصناعية | منشأة |
| 38 | شركة فسفاط قفصة | منشأة |
| 39 | شركة اسمنت بنزرت | منشأة |
| 40 | شركة جبل الجريصة | منشأة |
| 41 | المجمع الكيميائي التونسي | منشأة |
| 42 | الشركة التونسية للكهرباء والغاز | منشأة |
| 43 | المؤسسة التونسية للأنشطة البترولية | منشأة |
| 44 | الشركة التونسية لصناعات التكرير | منشأة |
| 45 | الشركة الوطنية لتوزيع البترول | منشأة |
| 46 | شركة النقل بالانابيب بالصحراء | منشأة |
| 47 | الشركة التونسية للتقيب | منشأة |
| 48 | شركة النقل بواسطة الانابيب | منشأة |
| 49 | الشركة التونسية لانبوب الغاز العابر للبلاد التونسية | منشأة |
| 50 | الشركة التونسية للسكر | منشأة |
| 51 | شركة اسمنت ام الكليل | منشأة |
| 52 | وكالة النهوض بالصناعة والتجديد | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 53 | المعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 54 | المخبر المركزي للتحاليل والتجارب | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 55 | الديوان الوطني للمناجم | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 56 | الوكالة الوطنية للتحكم في الطاقة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 57 | المجلس الوطني للاعتماد | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 58 | شركة التصرف في المركب الصناعي والتكنولوجي بالقصرين | منشأة |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|---|-----------------------------------|
| 59 | المعهد الوطني للإحصاء | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 60 | المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 61 | المنشأة العامة للتنمية الجهوية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 62 | ديوان تنمية الجنوب | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 63 | ديوان تنمية الوسط الغربي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 64 | ديوان تنمية الشمال الغربي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 65 | الوكالة التونسية للتعاون الفني | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 66 | وكالة النهوض بالاستثمار الخارجي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 67 | ديوان الأراضي الدولية | منشأة |
| 68 | ديوان الحبوب | منشأة |
| 69 | الديوان الوطني للزيت | منشأة |
| 70 | الشركة الوطنية لاستغلال و توزيع المياه | منشأة |
| 71 | شركة استغلال القنال و انابيب مياه الشمال | منشأة |
| 72 | الشركة التونسية للدواجن | منشأة |
| 73 | وكالة موانئ وتجهيزات الصيد البحري | منشأة |
| 74 | شركة سباق الخيل | منشأة |
| 75 | الشركة الوطنية لحماية النباتات | منشأة |
| 76 | ديوان تنمية الغابات والمراعي بالشمال الغربي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 77 | ديوان تربية الماشية وتوفير المرعى | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 78 | الوكالة العقارية الفلاحية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 79 | وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 80 | المركز الوطني للدراسات الفلاحية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 81 | المؤسسة الوطنية لتحسين وتجويد الخيل | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 82 | معهد المناطق القاحلة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 83 | الديوان الوطني للاعلاف | منشأة |
| 84 | المعهد الوطني للزراعات الكبرى | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 85 | القطب التكنولوجي لتنمين ثروات الصحراء وتطوير استغلال الطاقات الكامنة فيها | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 86 | القطب التكنولوجي "مدينة البستنة" | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 87 | الديوان الوطني للتطهير | منشأة |
| 88 | الوكالة الوطنية لحماية المحيط | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 89 | مركز تونس الدولي لتكنولوجيا البيئة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|--|-----------------------------------|
| 90 | وكالة حماية وتهيئة الشريط الساحلي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 91 | الوكالة الوطنية للتصرف في النفايات | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 92 | الشركة العامة للمقاولات والمعدات والاشغال | منشأة |
| 93 | الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية | منشأة |
| 94 | الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية للشمال | منشأة |
| 95 | الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية للجنوب | منشأة |
| 96 | الشركة الوطنية العقارية للبلاد التونسية للوسط | منشأة |
| 97 | الوكالة العقارية للسكنى | منشأة |
| 98 | وكالة التهذيب والتجديد العمراني | منشأة |
| 99 | شركة الدراسات والنهوض بتونس الجنوبية | منشأة |
| 100 | شركة تونس "الطرق السياره" | منشأة |
| 101 | شركة النهوض بالمساكن الاجتماعية | منشأة |
| 102 | ديوان قيس الأراضي والمسح العقاري | منشأة |
| 103 | شركة دراسات وتهيئة سبخة ين غياضة بالمهدية | منشأة |
| 104 | الديوان الوطني للارسال الإذاعي والتلفزي | منشأة |
| 105 | الديوان الوطني للبريد | منشأة |
| 106 | مركز الدراسات والبحوث للاتصالات | منشأة |
| 107 | المركز الوطني للاعلامية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 108 | الوكالة الوطنية للمصادقة الالكترونية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 109 | الوكالة الوطنية للترددات | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 110 | الوكالة الوطنية للسلامة السيبرانية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 111 | الوكالة الفنية للاتصالات | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 112 | تونس للأقطاب التكنولوجية الذكية | منشأة |
| 113 | شركة نقل تونس | منشأة |
| 114 | الشركة الوطنية للسكك الحديدية التونسية | منشأة |
| 115 | الشركة التونسية للملاحة | منشأة |
| 116 | ديوان الطيران المدني والمطارات | منشأة |
| 117 | ديوان البحرية التجارية والموانئ | منشأة |
| 118 | شركة الخطوط التونسية | منشأة |
| 119 | الشركة الوطنية للنقل بين المدن | منشأة |
| 120 | الشركة الجهوية للنقل بولاية صفاقس | منشأة |
| 121 | شركة النقل بالساحل | منشأة |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|---|-----------------------------------|
| 122 | الشركة الجهوية للنقل بولاية بنزرت | منشأة |
| 123 | الشركة الجهوية للنقل بولاية باجة | منشأة |
| 124 | الشركة الجهوية للنقل بولاية جندوبة | منشأة |
| 125 | الشركة الجهوية للنقل بولاية الكاف | منشأة |
| 126 | الشركة الجهوية للنقل بولاية نابل | منشأة |
| 127 | الشركة الجهوية للنقل بولاية القيروان | منشأة |
| 128 | الشركة الجهوية للنقل بولاية القصرين | منشأة |
| 129 | الشركة الجهوية للنقل بولاية قفصة | منشأة |
| 130 | الشركة الجهوية للنقل بولاية قابس | منشأة |
| 131 | الشركة الجهوية للنقل بولاية مدين | منشأة |
| 132 | شركة اشغال السكك الحديدية | منشأة |
| 133 | مركز الدراسات والبحوث الجوية | منشأة |
| 134 | الوكالة الفنية للنقل البري | منشأة |
| 135 | شركة تونس للشبكة الحديدية السريعة | منشأة |
| 136 | الديوان الوطني للمعابر الحدودية البرية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 137 | المعهد الوطني للرصد الجوي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 138 | شركة المترو الخفيف بصفاقس | منشأة |
| 139 | شركة ميناء النفيضة | منشأة |
| 140 | الديوان التونسي للتجارة | منشأة |
| 141 | مركز النهوض بالصادرات | منشأة |
| 142 | شركة اللحم | منشأة |
| 143 | الشركة التونسية لاسواق الجملة | منشأة |
| 144 | شركة معرض نابل | منشأة |
| 145 | الوكالة الوطنية للمترولوجيا | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 146 | الديوان الوطني للصناعات التقليدية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 147 | شركة أسواق الانتاج بالوسط | منشأة |
| 148 | الوكالة العقارية السياحية | منشأة |
| 149 | وكالة التكوين في مهن السياحة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 150 | الشركة التونسية لسياحة الشباب | منشأة |
| 151 | المركز الوطني البيداغوجي | منشأة |
| 152 | ديوان مساكن أعوان وزارة التربية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 153 | المركز الدولي لتكوين المكونين والتجديد البيداغوجي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|---|-----------------------------------|
| 154 | المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 155 | الوكالة التونسية للتكوين المهني | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 156 | المركز الوطني لتكوين المكونين وهندسة التكوين | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 157 | الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 158 | المركز الوطني للتكوين المستمر والترقية المهنية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 159 | الصيدلية المركزية للبلاد التونسية | منشأة |
| 160 | الشركة التونسية للصناعات الصيدلية | منشأة |
| 161 | الديوان الوطني للاسرة والعمران البشري | منشأة |
| 162 | مركز الإعلامية لوزارة الصحة العمومية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 163 | الوكالة الوطنية للرقابة الصحية والبيئية للمنتجات | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 164 | مركز التوليد وطب الرضيع | مؤسسة عمومية للصحة |
| 165 | مستشفى الهادي شاكر بصفاقس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 166 | المركب الصحي بجبل الوسط | مؤسسة عمومية للصحة |
| 167 | مستشفى عزيزة عثمانة بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 168 | مستشفى شارل نيكول بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 169 | مستشفى الأطفال | مؤسسة عمومية للصحة |
| 170 | مستشفى فطومة بورقيبة بالمنستير | مؤسسة عمومية للصحة |
| 171 | مستشفى فرحات حشاد بسوسة | مؤسسة عمومية للصحة |
| 172 | مستشفى الحبيب بورقيبة صفاقس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 173 | مستشفى الحبيب ثامر بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 174 | مستشفى المنجي سليم بالمرسى | مؤسسة عمومية للصحة |
| 175 | مستشفى عبد الرحمان مامي للأمراض الصدرية | مؤسسة عمومية للصحة |
| 176 | مستشفى الرازي بمنوبة | مؤسسة عمومية للصحة |
| 177 | مستشفى الرابطة بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 178 | مستشفى سهلول بسوسة | مؤسسة عمومية للصحة |
| 179 | معهد الهادي الرايس لأمراض العيون | مؤسسة عمومية للصحة |
| 180 | معهد محمد القصاب للجبر وتقويم الأعضاء | مؤسسة عمومية للصحة |
| 181 | المعهد الوطني لأمراض الاعصاب بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 182 | المعهد الوطني "زهير القلال" للتغذية والتكنولوجيا الغذائية | مؤسسة عمومية للصحة |
| 183 | معهد باستور بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 184 | معهد صالح عزيز | مؤسسة عمومية للصحة |
| 185 | مركز الإصابات والحروق البليغة بين عروس | مؤسسة عمومية للصحة |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|---|-----------------------------------|
| 186 | ديوان المياه المعدنية والاستشفاء بالمياه | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 187 | مستشفى الطاهر صفر بالمهدية | مؤسسة عمومية للصحة |
| 188 | المستشفى العسكري الأصلي للتعليم بتونس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 189 | المستشفى العسكري الجامعي بصفابس | مؤسسة عمومية للصحة |
| 190 | الهيئة الوطنية للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 191 | الهيئة الوطنية للاعتماد في المجال الصحي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 192 | مستشفى الحبيب بورقيبة بمدنين | مؤسسة عمومية للصحة |
| 193 | مصحة طب وجراحة الاسنان بالمنستير | مؤسسة عمومية للصحة |
| 194 | مستشفى الحبيب بوقطفة ببنزرت | مؤسسة عمومية للصحة |
| 195 | مؤسسة مدينة الاغلبية الطبية بالقيروان | منشأة |
| 196 | مستشفى ابن الجزار بالقيروان | مؤسسة عمومية للصحة |
| 197 | المستشفى الجامعي محمد الطاهر المعموري بنابل | مؤسسة عمومية للصحة |
| 198 | الوكالة الوطنية للدواء ومواد الصحة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 199 | وكالة احياء التراث والتنمية الثقافية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 200 | المسرح الوطني | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 201 | المؤسسة التونسية لحماية حقوق المؤلفين | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 202 | المتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 203 | المركز الوطني لفن العرائس | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 204 | المركز الوطني للسينما والصورة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 205 | المؤسسة الوطنية لتنمية المهرجانات والتظاهرات الثقافية والفنية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 206 | دار المتوسط للثقافة والفنون (مهرجان الحمامات الدولي) | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 207 | مركز الفنون والثقافة والآداب - القصر السعيد | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 208 | مركز الموسيقى العربية والمتوسطية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 209 | مركز تونس الدولي للاقتصاد الثقافي الرقمي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 210 | مسرح الأوبرا | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 211 | معهد تونس للترجمة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 212 | الصندوق الوطني للتقاعد والحياة الاجتماعية | منشأة |
| 213 | الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي | منشأة |
| 214 | الصندوق الوطني للتأمين على المرض | منشأة |
| 215 | ديوان التونسيين بالخارج | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 216 | المركز الدولي للنهوض بالشخص ذوي الإعاقة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|--|--|
| 217 | مركز البحوث والدراسات الاجتماعية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 218 | مركز البحوث والدراسات والتوثيق والاعلام حول المرأة | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 219 | مدينة العلوم بتونس | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 220 | قصر العلوم بالمنستير | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 221 | الوكالة الوطنية للنهوض بالبحث العلمي | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 222 | المدرسة الوطنية للمهندسين بالمنستير | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 223 | المدرسة الوطنية للمهندسين بتونس | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 224 | المدرسة الوطنية للمهندسين بسوسة | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 225 | المركز الوطني للبحوث في علوم المواد ببرج السدرية | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 226 | المركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا النووية | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 227 | المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا بسوسة | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 228 | المعهد الوطني للبحث والتحليل الفيزيائي الكيميائي | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 229 | الوكالة التونسية للتقييم والاعتماد في التعليم العالي والبحث العلمي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 230 | جامعة القيروان | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 231 | جامعة المنستير | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 232 | جامعة تونس الافتراضية | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 233 | جامعة تونس المنار | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 234 | جامعة سوسة | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |

| ع/ر | المنشأة/المؤسسة | الطبيعة القانونية |
|-----|--|--|
| 235 | جامعة صفاقس | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 236 | جامعة قابس | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 237 | كلية الطب بتونس | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 238 | كلية الطب بسوسة | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 239 | كلية الطب بصفاقس | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 240 | كلية العلوم بقابس | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 241 | مركز البحث في الرقميات بصفاقس | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 242 | مركز البحث في الميكروالالكترونيك والنانو تكنولوجيا بسوسة | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 243 | مركز البحث في علوم وتكنولوجيا النسيج بالمنستير | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 244 | مركز البيوتكنولوجيا بالقطب التكنولوجي برج السدرية | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 245 | مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 246 | مركز بحوث وتكنولوجيات الطاقة بالقطب التكنولوجي برج السدرية | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 247 | مركز بحوث وتكنولوجيات المياه بالقطب التكنولوجي برج السدرية | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 248 | المعهد العالي للتربية والتكوين المستمر | مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية |
| 249 | شركة النهوض بالرياضة | منشأة |
| 250 | الحي الوطني الرياضي | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 251 | الأكاديمية الدبلوماسية الدولية | مؤسسة عمومية لا تكتسي صبغة إدارية |
| 252 | الديوان الوطني للملكية العقارية | منشأة |