



الملتقى الإقليمي حول :

"دعم خلايا الحوكمة وتعزيز دورها

في الرقابة والمتابعة وترشيد التصرف العمومي"

**SIEMENS**  
Siemens Integrity Initiative



شعوب متمكنة.  
أمم صامدة.



## التوصيات

قمرت، الجمهورية التونسية

١٨ أفريل ٢٠١٩

نظمت "الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية" برئاسة الجمهورية التونسية بالتعاون مع "الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وبدعم من "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، ملتقى اقليمي حول "دعم خلايا الحوكمة وتعزيز دورها في الرقابة والمتابعة وترشيد التصرف العمومي"، وذلك يوم الخميس الواقع في ١٨ افريل/ نيسان ٢٠١٩، بتونس العاصمة.



وقد واكب الملتقى ما يناهز مائة مشارك من المكلفين بوظائف الحوكمة والرقابة والتفقد والتدقيق ومراقبة التصرف بالوزارات والمحافظات والبلديات والمؤسسات والمنشآت العمومية بالجمهورية والتونسية بالإضافة الى ممثلين عن الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية ورئاسة الحكومة والهيئة الوطنية

لمكافحة الفساد في البلاد خبراء ومسؤولين إقليميين ودوليين من الهيئة العامة لمكافحة الفساد (نزاهة) بدولة الكويت، وهيئة الرقابة الادارية بجمهورية مصر العربية، ووحدة الوقاية من الفساد بوزارة الصحة الأوكرانية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية.

شهد اللقاء عروضاً ونقاشات معمقة حول تجربة خلايا الحوكمة في الجمهورية التونسية منذ انشاء تلك الخلايا في سنة ٢٠١٢، حيث استعرض المشاركون الممارسات الجيدة والتحديات التي تعترض هذه التجربة، وبلوروا مقترحاتهم لتطويرها من خلال ثلاث مجموعات عمل مصغرة تناولت بالدرس "دور خلايا الحوكمة في مرافقة المهام



الرقابية ومتابعتها للتوصيات والسهر على مجهود الاصلاح" (المجموعة عدد ١)، و"مرجعيتها المهنية والسلوكية" (المجموعة عدد ٢)، و"تكامل عمل خلايا الحوكمة مع الهياكل المجاورة" (المجموعة عدد ٣).

خلص الملتقى إلى عدد من التوصيات التي من شأنها أن تُسهم في تطوير التجربة التونسية ونقلها الى بلدان أخرى.

## المجموعة الأولى : يلي دور خلايا الحوكمة في مرافقة المهام الرقابية ومتابعتها للتوصيات والسهر على مجهود الإصلاح

**المقرر :** السيدة عواطف العبيدي، مديرة الحوكمة بالشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه.

قبل الخوض في دور خلايا الحوكمة يتجه تحديد الهياكل أو الهيئات الرقابية وهي على سبيل الذكر لا الحصر كالاتي: التفقيديات بالوزارات، الولايات، البلديات، المؤسسات والمنشآت العمومية والشركات ذات الأغلبية العمومية وغيرها وعلى رأسها مجلس النواب كهيئة رقابية في أعلى هرم السلطة.

### **فيما خص مفهوم دور المرافقة :**

ترى مجموعة العمل الأول أنه وبحكم عدم تحديد مفهوم "المرافقة" في القانون المنظم لدور خلايا الحوكمة ومهامها أي الأمر عدد ١١٥٨ المؤرخ في ٢٦ أوت ٢٠١٦، يمكن تحديد دور المرافقة على أنه الحرص على تطبيق التوصيات المضمنة في دليل الممارسات الفضلى الصادر عن الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية.

ويمكن أن يتمثل هذا في عملية تشاور بين الهيكل الرقابي وخليّة الحوكمة وعملية تنسيق مع احترام خصوصيات ونوع الهيكل القائم بالرقابة مؤسسة أو منشأة عمومية أو وزارة أو غيره ... يمكن أن نعطي كمثال وزارة الداخلية كوزارة سيادة تسهر على الأمن العام إذ لا يمكن أن تكون مرافقة هياكل الحوكمة لهياكل التقفد مماثلة لبقية هياكل الرقابة.

على أرض الواقع، هنالك العديد من المعوقات من بينها وأهمها غياب الإطار القانوني الواضح الذي يحدّد دور المرافقة وحدودها وكيفية القيام بها. وفي غياب إطار قانوني أو أدلة إجراءات تواجه خلايا الحوكمة بمقاومة من المعنيين بالمرافقة بالهياكل الإدارية. كما وإن تم تيسير عمل وحتى لو فرضنا جدلا أنّ واقع المؤسسة والثقافة السائدة فيها ييسر عملية المرافقة، فإننا نصطدم بمعوق آخر وهو عدم إعلام هياكل الحوكمة بأسباب القيام بالمهمّة الرقابية وجدول أعمالها.

أما فيما يخصّ متابعة التوصيات الواردة بتقارير الهياكل الرقابية، فهي تتمثل ذكرا لا حصرا، في الحرص على ترجمتها على أرض الواقع ومطابقتها لما ورد بالتقرير واحترامها للقانون محتوى وشكلا مع رفع الخلل إن وجد والعمل على تجنّبه لاحقا وإصلاحه بصورة حينية إن أمكن.

يمكن أيضا أن تتمثل مهمة أو دور المتابعة في تحليل محتويات التقرير وتبويبها بغية معالجة المشاكل أو الإخلال إن وجد، وذلك حسب مبادئ الحوكمة الرشيدة والممارسات الفضلى.

أخيراً، وبخصوص السهر على مجهود الإصلاح، يتبادر للذهن سؤال كيف يتم السهر على مجهود الإصلاح ومع أيّ من الهياكل يتّجه التنسيق؟ السهر على مجهود الإصلاح يكون بترجمته على أرض الواقع بصفة دائمة لتحقيق الحوكمة الرشيدة وذلك بوضع استراتيجيات عامة وشاملة .

هل الهدف من دور خلايا الحوكمة في المرافقة والمتابعة والسهر، تحقيق نتيجة أو بذل عناية فقط؟ المفروض أنّ أيّة هيكل مناط بعهدته واجب أو مهمة، يكون ملزماً بتحقيق النتيجة المرجوة "إدارة حسب الأهداف". أمّا في واقع الحال وبحكم غياب وسائل التنفيذ وعدم تفعيل دور خلايا الحوكمة وعدم وضوح الرؤية، نتّجه فقط للقول يكون الإلزام فقط ببذل عناية.

### المجموعة الثانية: " المرجعية المهنية والسلوكية لخلايا الحوكمة "

المقرّر : السيدة ليلي الجدّي، مديرة الحوكمة والإحاطة بالمستثمر بولاية تونس.

### المرجعية المهنية:

تتعلّق أساساً بالجوانب الذاتية المرتبة بشروط التسمية والجوانب الموضوعية ذات العلاقة بالشروط التنظيمية

#### ١. شروط التسمية في خطة رئيس خلية الحوكمة:

- الإلمام والاطلاع على خصوصيات القطاع الراجع للهيكل الإداري الذي تنتمي إليه الخلية.
- التجربة المهنية والتكوين في مجال الحوكمة.
- القدرة على القيادة والمبادرة.

#### ٢. الشروط الموضوعية أو التنظيمية:

- تحيين الهياكل التنظيمية لتشمل خلايا الحوكمة.
- اعتماد أدلة إجراءات قطاعية لتقييم الحوكمة بالهيكل الإداري المعني: وثائق تقييمية لقياس مدى توفّر قواعد الحوكمة بمختلف جوانب التصرف العمومي على غرار التصرف في الموارد البشرية، الشراءات، التصرف في أصول وممتلكات الهياكل العمومية...
- إعداد أدلة إجراءات للتعهد بالعرائض والنظام الإعلامي للهيكل الإداري.
- اعتماد التقارير الصادرة عن مختلف الهياكل المكلفة بالرقابة والتفقد والتدقيق لوضع خارطة مخاطر قصد التوقّي من الإخلالات.

## المرجعية السلوكية:

- اعتماد ميثاق عمل لخلايا الحوكمة يوضح الإطار القيمي للمكلف بخلاية الحوكمة.
- الحياد والموضوعية في التقييم وإعداد التقارير .
- القدرة على التواصل في المحيط المهني الداخلي: (العلاقة مع الرؤساء في العمل ومختلف مصالح الإدارة والزملاء والمرؤوسين) والمحيط المهني الخارجي .
- النزاهة : التي يمكن التثبت في توفرها من خلال خلوّ ملفّات الأشخاص المعنيين من العقوبات التأديبية وكل إشارة إلى حصول تجاوز أو تقصير يمسّ من مبدأ النزاهة .
- الجدية والانضباط.

## المجموعة الثالثة: التكامل بين خلايا الحوكمة والهيكل المجاورة .

المقرر : السيد محمد علي سويلم، مدير الحوكمة بالشركة التونسية للكهرباء والغاز .

تطرّق النقاش في البداية، إلى جرد الهياكل المجاورة للحوكمة صلب المنشآت وتتمثّل خاصة في الهياكل التالية: التدقيق، التقعد، مراقبة التصرف، الشؤون القانونية والنزاعات، التصرف في المخاطر، النفاذ إلى المعلومة، التنظيم وإدارة الجودة.

- **التوصية الأولى:** التأكيد على علاقة التكامل والتعاون بين خلايا الحوكمة وهيكل التدقيق والتقعد الموجودة بكل وزارة أو منشأة وذلك من خلال المطالبة بإحالة نسخة من تقارير الرقابة والتقعد إلى خلايا الحوكمة لغرض القيام بتقييم إنجاز التوصيات المنبثقة عن التقارير المنجزة واستغلالها في مجال إعداد الدراسات والإحصائيات والمؤشرات.

- **التوصية الثانية:** تعتبر العديد من الهياكل المجاورة مثل النفاذ إلى المعلومة والتصرف في المخاطر والجودة، آلية من آليات ترسيخ مبادئ الحوكمة وبالتالي يقترح دمج هذه الهياكل إن وجدت صلب إدارة الحوكمة .

وتوصى مصالح رئاسة الحكومة باستصدار النص الترتيبي الملائم (منشور أو مراسلة أو أمر ...)، لتجسيد هذا التكامل والتعاون وتحيين أدلة الإجراءات الداخلية صلب كل منشأة بما يتلاءم مع هذه التوصية.

\*\*\*