

الجمهورية التونسية  
رئاسة الحكومة

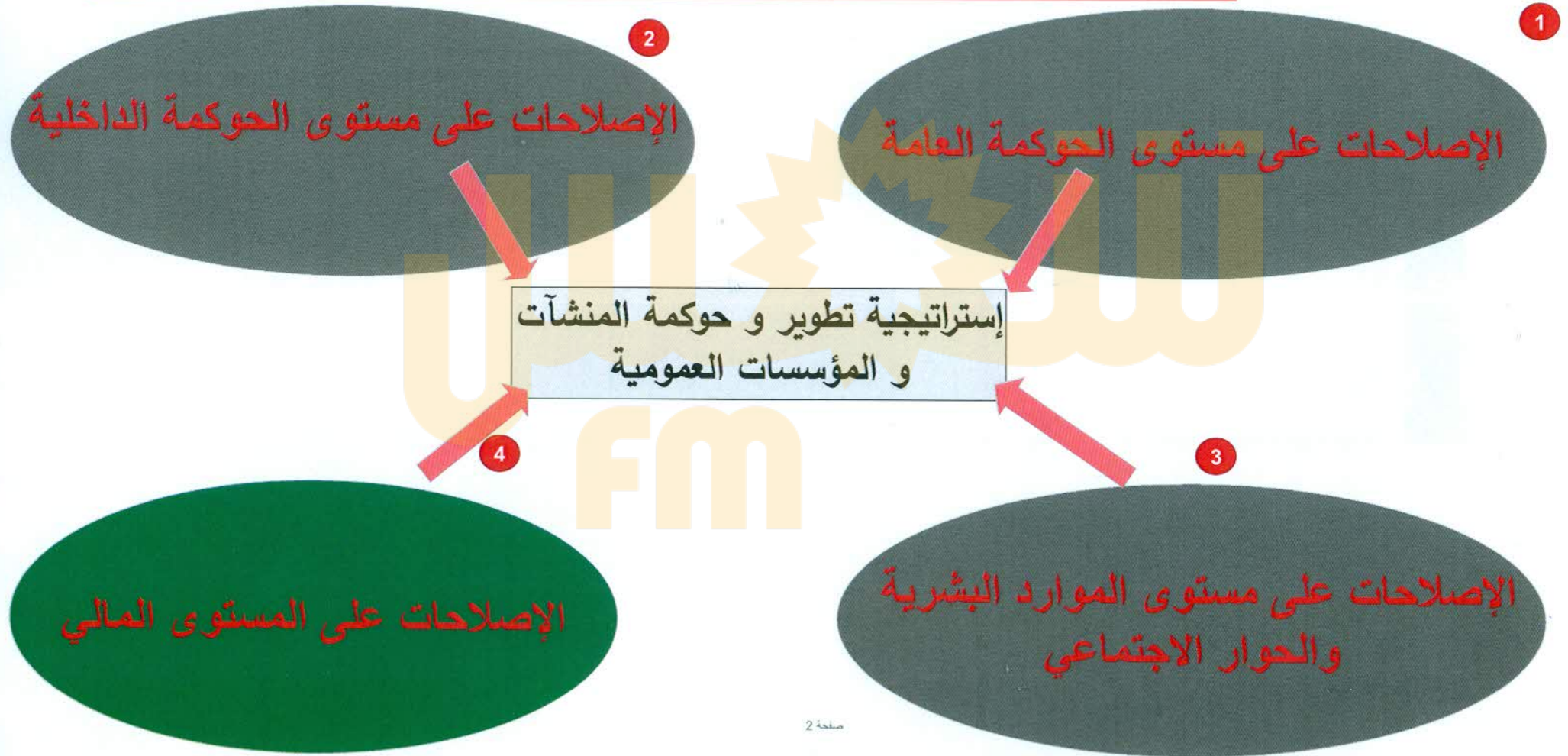


# استراتيجية الإصلاح المالي للمنشآت العمومية

مارس 2018



## إستراتيجية تطوير و حوكمة المنشآت و المؤسسات العمومية





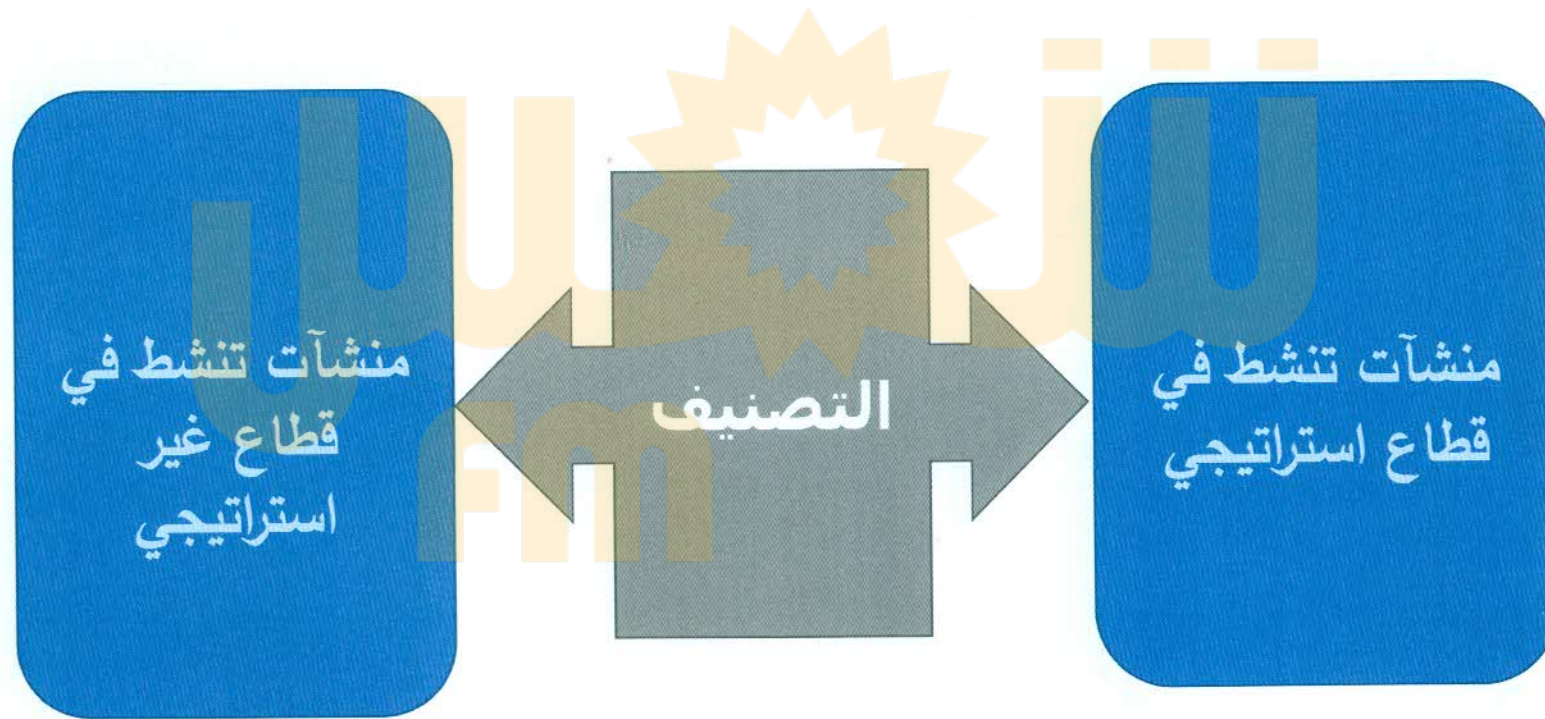
## مقدمة

• استراتيجية تدرج في إطار تنفيذ قرارات المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 16 ماي 2017 الذي خُصص للنظر في استراتيجية تطوير وحوكمة المنشآت والمؤسسات العمومية، حيث تقرّر: " دعوة لجنة القيادة محدثة برئاسة الحكومة، إلى مزيد إثراء الاستراتيجية المقترحة من خلال اقتراح تصنيف للمنشآت والمؤسسات المعنية... إلى مؤسسات استراتيجية وتلك المنتمية إلى قطاع تنافسي، أخذا بالاعتبار لطبيعة العلاقة مع الدولة وتلك التي يمكن فتح رأس مالها لمستثمر استراتيجي، بما يوضح الرؤية بخصوص خطة إعادة هيكلتها والخيارات المتاحة والمناسبة مع وضعيتها وإعادة عرض الملف على مجلس وزاري مضيق في أقرب الآجال".

• كما تحتوي على اقتراحات تتعلق بالخيارات العامة والمتاحة حول استراتيجية الدولة للمرحلة الحالية (المدى القريب والمتأكد موفى سنة 2018 ) والقادمة (بداية من سنة 2019 إلى سنة 2020 وما يليها) لإعادة هيكلة المؤسسات والمنشآت العمومية بهدف تحقيق توازناتها المالية ضمانا لنموها وحفاظا على ديمومتها.



## المبدأ الأول لتصنيف المنشآت العمومية



## المبدأ الثاني لتصنيف المنشآت العمومية





## تصنيف المنشآت العمومية

قطاع تنافسي

قطاع مرفق عام

الدولة

الدولة

قطاع استراتيجي

الشريك الاستراتيجي  
مع القطاع الخاص

التخصيص

الشريك  
الاستراتيجي مع  
القطاع الخاص

قطاع غير استراتيجي



## معايير تصنيف المنشآت كمُنشآت استراتيجية

1. أهمية نشاط المنشأة العمومية في الاقتصاد الوطني، من حيث وزنه في التوازنات المالية وانعكاساته المباشرة على نسبة النمو، وعلاقته بالجانب الأمني والسيادي حيث يمكن اعتبار طبيعة نشاط هذه المنشآت ذات سيادة اقتصادية للدولة، (المحروقات، الطاقة والمناجم،...).
2. حساسية القطاع بالنظر لتأمينه لمرفق عمومي يمسّ شريحة واسعة من المواطنين، فضلا عن صبغته الاجتماعية (النقل البري العمومي، قطاع البريد، جانب من قطاع السكن الاجتماعي...).
3. الصبغة الاجتماعية للمنشأة العمومية من حيث حساسية موقعها الجغرافي (تواجدها بمناطق حدودية: كالشركة الوطنية لعجين الحلفاء والورق، شركة إسمنت أم الكليل بتاجروين،...).
4. الجانب الحيوي لطبيعة النشاط كالدور التعديلي الذي تقوم به المنشأة المعنية، أو للصبغة الاحتكارية لنشاط البعض منها، أو علاقة موضوع نشاطها بالأمن الغذائي... (الصيدلية المركزية، ديوان الحبوب،...).



المعايير

صنف قطاع استراتيجي

نشاط يكتسي سيادة اقتصادية

تأمين مرفق عام « وطني » يمس شريحة هامة من المواطنين وذو صبغة اجتماعية

حساسية الموقع الجغرافي للمؤسسة وتداعياته الاجتماعية

نشاط تعديلي، خدماتي، احتكاري ، كما يمكن أن يكون له علاقة بالأمن الصحي والغذائي



## المعايير

### صنف قطاع غير استراتيجي

عدم تشكيل تهديد لاستمرارية النشاط وتزويد السوق في حالة التصرف والاستغلال من قبل الخواص

غياب صبغة المرفق العام وقابل للإحالة للخواص

قطاع تجاري/صناعي شديد المنافسة يؤمنه القطاع الخاص بصفة ناجعة

نشاط ليست له صبغة احتكارية أو ذو توجه اجتماعي



## استراتيجية التدخل بالنسبة للمنشآت التي تكتسب طابع استراتيجي و تؤمن مرفق عام أو تنشط في قطاع استراتيجي و احتكاري

توجّه مبدئي نحو الحفاظ على الصبغة العمومية للمنشآت التي تنشط في قطاع استراتيجي و تؤمن مرفق عام باعتبارها مكسبا للمجموعة الوطنية بالنظر لطبيعة نشاطها في الدورة الاقتصادية ولأهميّة موقعها الاقتصادي والجغرافي ووزنها الاجتماعي، وهو ما سيدفع إلى ضرورة اقتراح إعادة رسميتها ووضع إجراءات وآليات لهذه المنشآت التي تعاني صعوبات هيكلية لتحقيق توازنها المالية للنهوض بها ولضمان ديمومتها بالنظر إلى أنّ بقاؤها على وضعيتها الحالية دون أي تدخل سيؤدي حتما إلى مخاطر تهدد وجودها تكون له تداعيات اقتصادية وتكلفة اجتماعية هامة.

- إعادة الهيكلة المالية للمنشآت الإستراتيجية الناشطة في قطاع احتكاري عبر إعادة هيكلة قطاعية تأخذ بعين الاعتبار مدى جاهزية القطاع الخاص و تنافسيته للدخول في شراكة مع هذه المنشآت.



تغيير الشكل القانوني لبعض المنشآت العمومية إلى شركة خفية الاسم

تفريع بعض المنشآت الهامة اذا كان ناجع

اخراج بعض الأنشطة اذا كان ناجع

تمكين الخواص من عقود تصريف

دمج بعض المنشآت العمومية

إصلاحات  
خصوصية  
للمنشآت التي  
تكتسي صبغة  
استراتيجية



## استراتيجية التدخل بخصوص المنشآت العمومية التي تنشط في قطاع استراتيجي و تنافسي

12

• اعتبارا للإمكانات التي تتمتع بها بخصوص طبيعة نشاطها وآفاقها المستقبلية التي تؤهلها لجلب اهتمام المستثمرين الخواص (مثال: شركة الفولاذ، الخطوط التونسية، "صماتراجات" (...))، يقترح التوجّه بخصوص هذه المنشآت،

- وضع إجراءات أولية لإعادة هيكلتها ماليا واجتماعيا بهدف تحقيق توازنات مالية دنيا في مرحلة أولى، وبالتوازي مع ذلك الإجراءات،

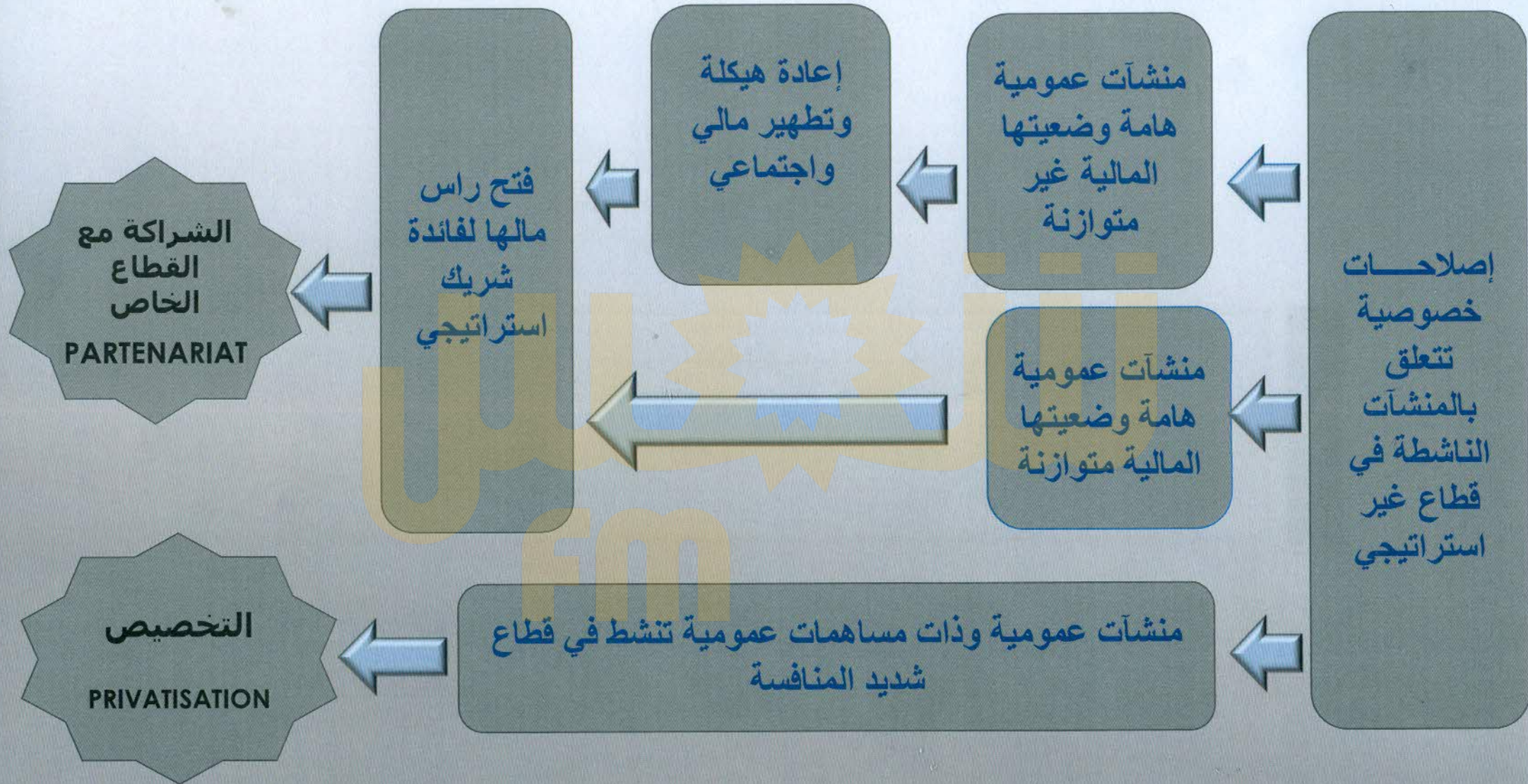
- الشروع في البحث عن إدخال شريك استراتيجي في رأس مال المنشأة المعنية ليتكفل هذا المستثمر بمواصلة إجراءات إعادة الهيكلة بالنظر لما يحتاجه هذا النوع من المنشآت إلى دعم مالي إضافي من الخواص (استثمارات) ودعم فني ومعرفي لها، وهو توجّه يعتمد مبدأ إدخال شريك استراتيجي.



## استراتيجية التدخل بالنسبة للمنشآت العمومية غير الإستراتيجية والتي تعمل في قطاع تنافسي أو احتكاري

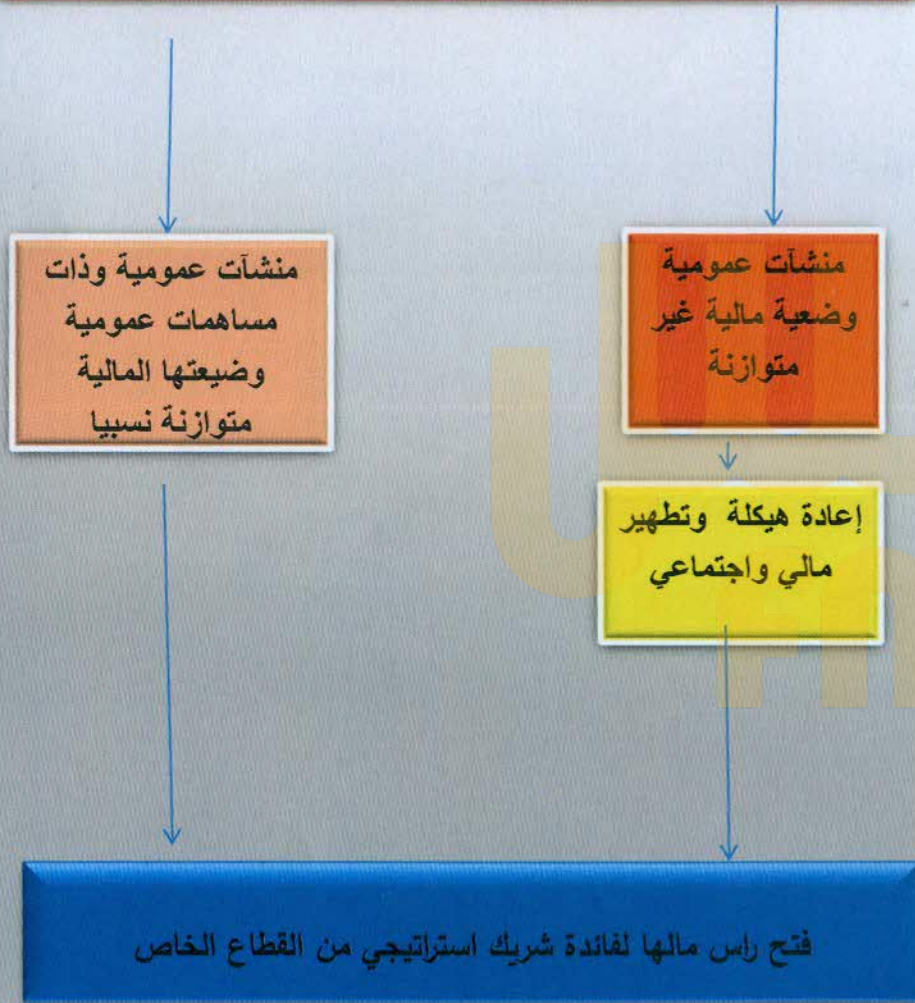
- ثبت انعدام الجدوى من بقاء هذه المنشآت في القطاع العام، كما تأكد عدم قدرة الدولة على توفير الدعم والمساندة المالية المستوجبة لكل المنشآت العمومية المعنية بالإصلاح فإنه يتوجه الاقتصار على المنشآت الإستراتيجية أو التي لها من الإمكانيات ما يؤهلها لبناء شراكة مع الخواص.
- وهذا التوجه سيعتمد صيغة التخصيص الكلي للمنشآت المعنية، وهو إجراء يهدف اساسا إلى المحافظة على هذه المؤسسات والنهوض بها.
- بالنسبة للمنشآت العمومية غير الاستراتيجية و التي تعمل في قطاع احتكاري فإنه يتجه العمل على فتح راس مالها للقطاع الخاص.







## منشآت ومؤسسات عمومية استراتيجية تنشط في قطاع تنافسي



## منشآت ومؤسسات عمومية استراتيجية تنشط في قطاع المرفق العام أو الاحتكاري

### المرحلة الحالية موفى سنة 2018:

- المحافظة على الصبغة العمومية لهذا النهف من المنشآت
- مواصلة الدعم المالي مع وضع برنامج إعادة هيكلة مالي واجتماعي لمجموعة أولى من الشركات يتم الاتفاق بشأنها (شركات النقل، ثم الشركات التابعة للصناعة)
- إرساء قواعد الحوكمة الداخلية (من حيث اختيار المتصرفين، إحداث أو تنشيط اللجان الداخلية، فصل المدير العام ورئيس مجلس الإدارة...).

### المرحلة الثانية موفى سنة 2018 وسنة 2019:

- تغيير الشكل القانوني لبعض المنشآت الهامة
- تفريع بعض الانشطة لبعض المنشآت "filialisation"

### المرحلة الثالثة بداية سنة 2020:

- مراجعة قائمة المنشآت والمؤسسات العمومية التي تنشط في قطاع استراتيجي على ضوء توجهات مخططات التنمية واعتبارا لدرجة نمو القطاع الذي تنشط فيه الشركة.



## منشآت ومؤسسات عمومية استراتيجية تنشط في قطاع المرفق العام أو الاحتكاري

المرحلة الحالية موفى سنة 2018:

- المحافظة على الصبغة العمومية لهذا الصنف من المنشآت
- مواصلة الدعم المالي مع وضع برنامج إعادة هيكلة مالي واجتماعي لمجموعة أولى من الشركات يتم الاتفاق بشأنها (شركات النقل، ثم الشركات التابعة للصناعة)
- إرساء قواعد الحوكمة الداخلية (من حيث اختيار المتصرفين، إحداث أو تنشيط اللجان الداخلية، فصل المدير العام ورئيس مجلس الإدارة...).

المرحلة الثانية موفى سنة 2018 وسنة 2019:

- تغيير الشكل القانوني لبعض المنشآت الهامة
- تفريع بعض الأنشطة لبعض المنشآت "filialisation"

المرحلة الثالثة بداية سنة 2020:

- مراجعة قائمة المنشآت والمؤسسات العمومية التي تنشط في قطاع استراتيجي على ضوء توجهات مخططات التنمية واعتبارا لدرجة نمو القطاع الذي تنشط فيه الشركة.

منشآت ومؤسسات عمومية استراتيجية تنافسي أو غير استراتيجية احتكاري

منشآت عمومية وذات مساهمات عمومية وضيعتها المالية متوازنة نسبيا

منشآت عمومية وضعية مالية غير متوازنة

إعادة هيكلة وتطهير مالي واجتماعي

فتح رأس مالها لفائدة شريك استراتيجي من القطاع الخاص

منشآت ومؤسسات عمومية غير استراتيجية تنشط في قطاع شديد التنافس

التخصيص



## إصلاحات مشتركة



مرونة وهامش في التصرف، دعم الحوكمة، تدعيم الهياكل الداخلية للرقابة

مراجعة النصوص الترتيبية للتخفيف من عبء المراقبة والمصادقة المسبقة لسلطة الإشراف القطاعي وأكثر مرونة وهامش لهياكل التصرف والتسيير والمداولة

تنشيط صندوق الـ FREP للتكفل بتمويل عمليات إعادة الهيكلة المالية والاجتماعية

إحداث هيئة للإشراف على المؤسسات العمومية تدمج بعض هياكل رئاسة الحكومة على المدى القريب

إحداث وكالة للتصرف في المساهمات العمومية على المدى المتوسط



## الإجراءات الانتقالية

على مستوى  
تمويل برامج  
إعادة الهيكلة

- تنشيط صندوق  
الـ **FREP** وذلك  
بتمويل من ميزانية  
الدولة و/أو مساعدة  
من  
**AFD** أو البنك  
الدولي

على مستوى  
هيكل المتابعة  
والتنسيق

أحداث وحدة تصرف  
حسب الأهداف لمتابعة  
انجاز استراتيجيات اصلاح  
المنشآت العمومية

على مستوى  
المنظومة  
القانونية

- إلى حين مراجعة  
المنظومة القانونية، تمكين  
بعض المنشآت العمومية  
الهامة المعنية بإعادة  
الهيكل والناشطة في قطاع  
تنافسي من مقتضيات  
الفصل 22 ثالثا من القانون  
عدد 9 لسنة 1989  
(إعفاءها من بعض  
الالتزامات المحمولة على  
المنشآت العمومية)

على مستوى  
الشروع في  
إجراءات إعادة  
الهيكل

- المصادقة على المخطط  
التنفيذي لاستراتيجية اصلاح  
المنشآت العمومية  
- وضع برنامج إعادة هيكلة مالي  
واجتماعي لكل منشأة ،  
- تولي رئاسة الحكومة بالتنسيق  
مع سلطة الإشراف إعداد قائمة  
مفصلة في المنشآت المعنية  
بإعادة الهيكلة تعرض على  
**carepp** للبت من حيث المبدأ  
- الشروع في تنفيذ قرارات لجنة  
التطهير بصفة تدريجية ومرحلية



قطاع  
استراتيجي

قطاع مرفق عام

قطاع احتكاري

قطاع تنافسي

المطبعة الرسمية للجمهورية التونسية  
وكالة تونس إفريقيا للأنباء  
الوكالة البلدية للخدمات البيئية  
الوكالة البلدية للتصرف التابعة لبلدية تونس  
شركة شبكة تونس للتجارة  
الشركة التونسية للكهرباء والغاز  
الوكالة العقارية الصناعية  
الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه  
وكالة موانئ وتجهيزات الصيد البحري  
شركة استغلال قنال وأنابيب مياه الشمال  
الشركة الوطنية لحماية النباتات  
الوكالة العقارية للسكنى  
الشركات الوطنية العقارية  
وكالة التهذيب والتجديد العمراني  
ديوان قيس الأراضي و المسح العقاري  
شركة النهوض بالمساكن الاجتماعية  
الديوان الوطني للتطهير  
الديوان الوطني للبريد " البريد التونسي"  
والديوان الوطني للإرسال الإذاعي والتلفزي

صندوق القروض و مساعدة  
الجماعات المحلية  
الوكالة الوطنية للتبغ و الوقيد  
مصنع التبغ بالقيروان  
وكالة الكحول  
شركة فسفاط قفصة  
شركة جبل الجريصة  
المؤسسة التونسية للأنشطة  
البتروولية  
الشركة التونسية لصناعات التكرير  
شركة النقل بالأنابيب بالصحراء  
الشركة التونسية لأنبوب الغاز  
العابر للبلاد التونسية

شركة الخدمات الوطنية و الإقامة  
الشركة الجديدة للطباعة و الصحافة  
والنشر  
الإذاعة التونسية + التلفزة التونسية  
البنك الوطني الفلاحي  
الشركة التونسية للبنك  
البنك التونسي للتضامن  
بنك تمويل المؤسسات الصغرى  
والمتوسطة  
المجمع الكيمائي التونسي  
شركة النقل بواسطة الأنابيب  
الشركة التونسية للدواجن  
الشركة العامة للمقاولات والمعدات  
والأشغال  
شركة الدراسات والنهوض بتونس  
الجنوبية  
الشركة الوطنية للاتصالات ( اتصالات  
تونس)  
شركة الخطوط التونسية  
الشركة التونسية للملاحة  
الشركة الوطنية للنقل بين المدن  
مركز الدراسات والبحوث الجوية



قطاع تنافسي

قطاع احتكاري

قطاع مرفق عام

ديوان الأراضي الدولية  
ديوان الحبوب  
الديوان الوطني للزيت  
الشركة الوطنية للسكك الحديدية  
ديوان الطيران المدني والمطارات  
ديوان البحرية التجارية والموانئ  
شركة أشغال السكك الحديدية  
الديوان التونسي للتجارة  
الوكالة الفنية للنقل البري

الشركات الجهوية للنقل  
شركة النقل بتونس  
شركة تونس للشبكة الحديدية السريعة  
الديوان الوطني للمعابر الحدودية  
مركز النهوض بالصادرات  
الشركة التونسية لأسواق الجملة  
الوكالة العقارية السياحية  
المركز الوطني البيداغوجي  
الصيدلية المركزية للبلاد التونسية  
الديوان الوطني للأسرة والعمران البشري  
الصندوق الوطني للتقاعد و الحياطة الاجتماعية  
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي  
الصندوق الوطني للتأمين على المرض

قطاع  
استراتيجي

FIM



## تصنيف المنشآت العمومية

قطاع تنافسي	قطاع احتكاري	قطاع مرفق عام	
<p>بنك الإسكان شركة البنيان الشركة الوطنية لتوزيع البترول الشركة التونسية للتنقيب شركة إسمنت بنزرت شركة الترفيه السياحي الشركة التونسية لسياحة الشباب شركة اللحوم شركة معرض نابل</p>	<p>شركة النهوض بالرياضة شركة سباق الخيل شركة تونس " الطرقات السيارة" الوكالة التونسية للتضامن</p>		<p>قطاع غير استراتيجي</p>



شکرا

تتتتت  
FM