

# المخطط الاستراتيجي 2023-2019

**المخطط  
الاستراتيجي  
2023-2019**

# مهام هيئة النفاذ إلى المعلومة :

ضمانًا لتكريس الحقّ الدستوري في النفاذ إلى المعلومة أحدث القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرخ في 24 مارس 2016 والمتعلّق بالحق في النفاذ إلى المعلومة، هيئة النفاذ إلى المعلومة وأسند لها عدّة مهام تتمثل أساسًا فيما يلي:

- البت في الدعاوى المرفوعة لديها في مجال النفاذ إلى المعلومة.
- متابعة الالتزام بإتاحة المعلومة بمبادرة من الهيكل المعني وذلك إما تلقائيًا من الهيئة أو على إثر تشكّيات من الغير.
- إبداء الرأي وجوبا في مشاريع القوانين والنصوص الترتيبية ذات العلاقة بمجال النفاذ إلى المعلومة.
- العمل على نشر ثقافة النفاذ إلى المعلومة بالتنسيق مع الهياكل الخاضعة لأحكام هذا القانون والمجتمع المدني من خلال القيام بأنشطة تحسيسية وتكوينية لفائدة العموم.
- إعداد الأدلّة اللازمة حول الحق في النفاذ إلى المعلومة ونشرها.

وتمثّل هذه الوثيقة ملخّصًا للمخطّط الاستراتيجي لهيئة النفاذ إلى المعلومة بعنوان الفترة 2019-2023 والذي يتضمّن الرؤية الإستراتيجية للهيئة والقيم التي تحكم نشاطها كهيئة عمومية مستقلة ملتزمة وواعية بأهمية الدور الموكول لها في إرساء دولة القانون من خلال تكريس مبادئ الشفافية والمساءلة وتعزيز مشاركة المواطنين في الحياة العامة. بالإضافة إلى المحاور الاستراتيجية التي ستدرج فيها مختلف أنشطتها وبرامجها في السنوات القادمة من أجل تحقيق تغيير إيجابي في سلوك الأفراد والمؤسسات بما من شأنه أن يمكّن جميع المواطنين والمواطنات وكل الأطراف المتداخلة من ممارسة حقهم في النفاذ إلى المعلومة.

وقد شارك في إعداد المخطّط أعضاء مجلس الهيئة وأعاونها وتمّت المصادقة عليه بتاريخ 30 جويلية 2019.

# الفهرس

|       |                              |
|-------|------------------------------|
| 5-4   | - كلمة رئيس الهيئة           |
| 7-6   | - الملخص التنفيذي            |
| 8     | - المقدمة                    |
| 8     | - مهمة الهيئة                |
| 8     | - الإطار الأخلاقي والقيمي    |
| 9     | - الرؤية الاستراتيجية للهيئة |
| 13-9  | - المحاور الإستراتيجية       |
| 17-14 | - المتابعة والتقييم          |
| 17-14 | - خطة العمل 2023.2019        |

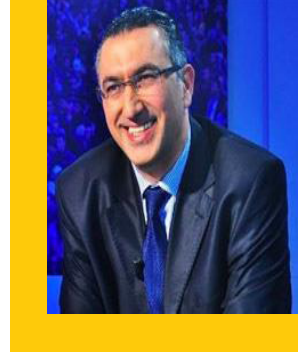


# كلمة السيد عماد الحزقي

## رئيس هيئة النفاذ إلى المعلومة

أقدم إليكم بكل فخر واعتزاز المخطط الاستراتيجي الأول لهيئة النفاذ إلى المعلومة للفترة الممتدة من 2019 إلى 2023.

ويهدف هذا المخطّط الخماسي إلى تقديم الرؤية الإستراتيجية لهيئة النفاذ إلى المعلومة والقيم التي تحكم نشاطها كهيئة عمومية مستقلة ملتزمة وواعية بأهمية الدور الموكول لها في إرساء دولة القانون من خلال تكريس مبادئ الشفافية والمساءلة وتعزيز مشاركة المواطنين في الحياة العامة.



وقد تمّ إعداد هذا المخطط الإستراتيجي وفق مقارنة شاملة و تشاركية، مكنت الهيئة، بعد تحليل وضعها الداخلي والصعوبات الحالية التي تعترضها، من التفكير بعمق في المحاور الاستراتيجية التي ستندرج فيها مختلف أنشطتها وبرامجها خلال السنوات القادمة من أجل الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في السلوك لدى عموم المواطنين والمواطنات يسمح لهم بممارسة حقهم في النفاذ إلى المعلومة في إطار مناخ شفاف وناجع.

ويقوم المخطط الاستراتيجي لهيئة النفاذ إلى المعلومة أساسا على ثلاث محاور رئيسية وهي:

**أوّلا/** نشر ثقافة حق النفاذ إلى المعلومة بالشراكة مع الهياكل الخاضعة لأحكام القانون الأساسي المتعلّق بالحق في النفاذ إلى المعلومة ومع مكوّنات المجتمع المدني والمنظمات والهيئات الداعمة لنشاط الهيئة.

**ثانيا/** تعزيز نظام متابعة وتقييم الهياكل الخاضعة لأحكام القانون الأساسي المتعلق بالحق في النفاذ إلى المعلومة في مدى التزامها بتكريس هذا الحق وتعزيز إنتاج المعرفة في مجال النفاذ إلى المعلومة.

**ثالثا/** تحسين الحوكمة والإدارة الداخلية للهيئة.

وستسعى الهيئة إلى تحقيق الأهداف والآثار والنتائج المتوقعة لكل محور استراتيجي من المحاور المحدّدة في إطار خمس (5) خطط عمل سنوية تتعلق بكامل الفترة المشمولة بالمخطّط الاستراتيجي. وككل عمل استراتيجي يهدف إلى التغيير نحو الأفضل، تم ضبط جملة من المؤشرات والوسائل التي ستمكّننا من تقييم مستوى تحقيق مختلف الأهداف المرسومة وطرق مراجعتها معتمدين في ذلك على مقارنة التصرف القائم على النتائج.

وسوف تتولّى الهيئة النفاذ إلى المعلومة وضع منظومة متابعة وتقييم لمراجعة الإجراءات المتخذة في إطار تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتقييم التقدم المحرز في هذا المجال وتحديد الصعوبات التي قد تعيق تحقيقها. وستنتهج في ذلك القيام بتقييم أوّلي خلال سنة 2021 لتصحيح التوجهات، إذا اقتضى الأمر ذلك، وتحسين النتائج قبل القيام بتقييم نهائي خلال سنة 2023 لتقييم تأثير الإجراءات المتخذة من طرف الهيئة وفعاليتها في تكريس ناجع لحق النفاذ إلى المعلومة.

وأغتنم هذه الفرصة للتعبير عن عميق امتناني إلى مختلف أعضاء هيئة النفاذ إلى المعلومة لمشاركتهم الجدية في مسار إعداد هذا المخطط الاستراتيجي الذي اعتمدته الهيئة من خلال تعميق النقاش والمشاورات حول مستقبل الهيئة وأهدافها. وهو ما يدل على ديناميكية الهيئة وعلى التزام ومهنية جميع المشاركين في هذا العمل. وأخيرًا، أتمنى لأعضاء الهيئة ومختلف شركائنا في مجال النفاذ إلى المعلومة النجاح في تفعيل هذا المخطط الاستراتيجي.

## عماد الحزقي

### رئيس الهيئة

# المخلص التنفيذي

يتضمّن المخطّط الإستراتيجي للهيئة للفترة 2019.2023، النقاط التالية:

- الرؤية الإستراتيجية للهيئة على المدى البعيد.
- الإطار الأخلاقي والقيمي لعمل الهيئة.
- تشخيص وتحديد الموارد الإستراتيجية لعمل الهيئة خلال الخمس سنوات المقبلة.
- الأفق وخطط العمل على المدى القريب.

وقد تمّ إعداد هذه المخطّط الاستراتيجي بالاعتماد على مقارنة إدماجية وتشاركية تميّزت بتشريك كل أعضاء مجلس الهيئة وجميع إداراتها في مرحلة التشخيص وفي تقديم التصرّوات الأوّلية وفي ضبط الخيارات النهائية التي أفضت إلى تحديد الموارد الإستراتيجية الثلاث التالية:

1. نشر ثقافة الحق في النفاذ إلى المعلومة.

2. متابعة الهياكل الخاضعة للقانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرّخ في 24 مارس 2016 والمتعلّق بالحق في النفاذ إلى المعلومة وإنتاج المعرفة

3. الحوكمة والنّجاعة.

## المحور الأول /

### نشر ثقافة الحق في النفاذ إلى المعلومة:

يهدف إلى تحقيق ثلاث نتائج أساسية وهي:

1. نشر ثقافة الحق في النفاذ إلى المعلومة من خلال تطوير استراتيجية اتّصال تهدف إلى تحسين معارف ومعلومات المواطنين والمواطنات في مجال النفاذ إلى المعلومة.
2. تعزيز الدعوة إلى تفعيل جميع مقتضيات القانون وإستكمال الإطار القانوني المنظّم للحق في النفاذ إلى المعلومة
3. تعزيز التعاون والشراكة في نطاق استراتيجية متماسكة ومتناسقة تمكن الهيئة من خلق شبكات ومجموعات عمل للتشاور ولتنسيق مختلف الجهود من اجل إيجاد المزيد من الشركاء و الداعمين لحق النفاذ إلى المعلومة.

## المحور الثاني /

### متابعة الهياكل الخاضعة للقانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 وإنتاج المعرفة في مجال الحق في النفاذ إلى المعلومة:

يهدف إلى:

1. تعزيز منظومة المتابعة من خلال العمل على تأمين مراقبة أقصى عدد ممكن من الهياكل الخاضعة إلى القانون على أن تتم مراقبة نسبة كبيرة منهم مراقبة نوعية.
2. إنتاج ونشر المعارف عبر الدراسات والبحوث الدورية.
3. تطوير نظام التوثيق والأرشيف الإلكتروني لتلقي المعطيات وحفظها ونقلها واستعادتها بأكثر دقة وأكثر سهولة.

## المحور الثالث /

### الحوكمة والنجاعة

يتضمن هدفا مركزيا يرمي إلى اعتماد نمط تصرف ناجع وفاعل على مستوى عمل مختلف هياكل الهيئة ومصالحها، من خلال:

1. إقرار تدابير قانونية وإدارية قصد تكييف أساليب عمل المجلس مع متطلبات إنجاز المهام المنوطة بالهيئة، وتعديل نمط التصرف والحوكمة بما يضمن تعزيز قدرة الموظفين على القيام بمهامهم بكل كفاءة واقتدار.
2. إقرار تدابير تحفيزية واتخاذ إجراءات من أجل تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال دورات تكوينية ملائمة.
3. تطوير نظام معلومات مناسب يكفل إيجاد حلول سريعة ومناسبة ودقيقة لمشاكل الاتصال الداخلي وإدارة الموارد.
4. تطوير نظام داخلي للمتابعة والتقييم يمكّن من قياس درجات التقدم المحرزة وتقييم أداء هيئة النفاذ إلى المعلومة وإنجازاتها.

وقد قدّرت الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ هذا المخطّط وتحقيق أهدافه على مدى السنوات الخمس بـ **6 ملايين دينار تونسي** ستتكلّل الهيئة بتوفير 50 بالمائة منها من الميزانية الخاصة بها، على أن يتم توفير المبلغ المتبقي من قبل الشركاء الملتزمين بدعم إنجاز هذه الأهداف وتوفير بقية الاعتمادات المالية الضرورية.



كرّس دستور الجمهورية التونسية الصادر سنة 2014 في فصله 32 الحق في النفاذ إلى المعلومة باعتباره أحد الحقوق الأساسية للمواطن ومن أهمّ الشروط الكفيلة بتكريس الشفافية والمساءلة في كل المجالات المتّصلة بإدارة الشأن العام ووسيلة أساسية لدعم مشاركة المواطنين في الحياة العامة.

وقد حدّد القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرّخ في 24 مارس 2016 والمتعلّق بالحق في النفاذ إلى المعلومة أهمّ مقومات هذا الحق ونظّم إجراءات وطرق ممارسته وضبط حدوده ووضع مجموعة من الضمانات القانونية والمؤسّساتية الهامة الضامنة له. وفي هذا الإطار نصّ على إحداث هيئة النفاذ إلى المعلومة وضبط تركيبها ومهامها وملاحياتها وطرق عملها.

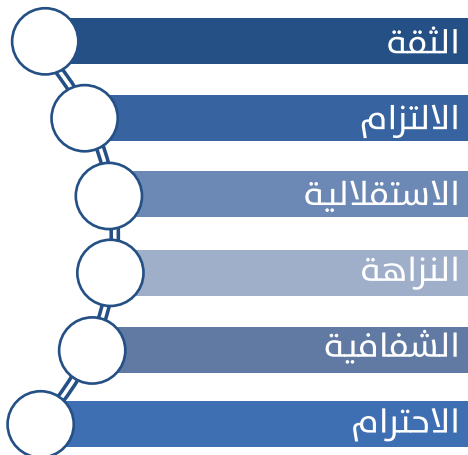
وبعد ما يناهز السنة من تركيزها، شرعت الهيئة في إعداد خطتها الاستراتيجية للسنوات الخمس القادمة (2019.2023) انطلاقاً من تحليل وتقييم شامل لمختلف الجوانب القانونية والواقعية المتّصلة بمجال تدخّلها وبمهامها. وقد خلصت في ذلك إلى إقرار هذا المخطّط الذي يتضمّن بالأساس تحديد المهمة الموكولة للهيئة ورؤيتها الإستراتيجية للدور الذي يجب أن تقوم به والقيم التي تعمل على تكريسها وعلى الالتزام بها، كما يضبط هذا المخطّط المحاور الإستراتيجية الرئيسية لخطة العمل الخماسية للفترة 2019.2023.

## المهمة

في إطار الحرص على تطبيق أحكام الفصل 32 من الدستور ولضمان تكريس حقيقي للحق في النفاذ إلى المعلومة، أسند القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرّخ في 24 مارس 2016 والمتعلّق بالحق في النفاذ إلى المعلومة، عدّة مهام إلى الهيئة تتمثل أساساً في ما يلي:

- البت في الدعاوى المرفوعة لديها في مجال النفاذ إلى المعلومة.
- متابعة الالتزام بإتاحة المعلومة بمبادرة من الهيكل المعني وذلك إما تلقائياً من الهيئة أو على إثر تشكّيات من الغير.
- إبداء الرأي وجوبا في مشاريع القوانين والنصوص الترتيبية ذات العلاقة بمجال النفاذ إلى المعلومة.
- العمل على نشر ثقافة النفاذ إلى المعلومة بالتنسيق مع الهياكل الخاضعة لأحكام هذا القانون والمجتمع المدني من خلال القيام بأنشطة تحسيسية وتكوينية لفائدة العموم.
- إعداد الأدلّة اللازمة حول الحق في النفاذ إلى المعلومة ونشرها.

## الإطار القيمي والأخلاقي



انطلاقاً من دراسة شاملة لمختلف الجوانب المتّصلة بمهام الهيئة ولمختلف الإشكاليات القانونية والواقعية التي يمكن أن تثار بمناسبة قيامها بهذه المهام وإيماننا منهم بأهمية ترك صورة وانطباع إيجابيين عن الهيئة لدى سائر المتعاملين معها لضمان نجاحها في القيام بمهامها، أقرّ أعضاء مجلس الهيئة مجموعة من القيم والمبادئ التي تلتزم الهيئة بمختلف مكوّناتها بالدفاع عنها وباحترمها وبتكريسها. وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

## الرؤية الإستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية للهيئة هي عبارة عن تمثّل أعضاء مجلس الهيئة وأعاونها لدور الهيئة ول مستقبلها المأمول. وتعتبر هذه الرؤية أداة قيادة ووسيلة مساعدة على اتّخاذ القرار في نفس الوقت، كما أنّها تتيح لكل فرد صلب الهيئة اكتساب الوعي الكافي والشعور الحقيقي بأهمّية الدور المنوط بعهدته من أجل بلوغ الهدف الجماعي والنجاح في تحقيق مختلف الأهداف المرسومة والمأمولة.

وانطلاقاً من هذه المقاربة أجمع أعضاء مجلس الهيئة وأعاونها أهمية الدور الموكول للهيئة، في سياق الانتقال الديمقراطي، في إرساء دولة القانون القائمة على الشفافية والمساءلة والتي تضمن لكل المواطنين والمواطنات الحق في المشاركة في الحوكمة الرشيدة للموارد الوطنية من خلال النفاذ المستدام إلى المعلومات **الموثوقة وذات الجودة**. كما أكدوا على أنّ النجاح في القيام بهذا الدور على أكمل وجه «يتطلّب خلق مناخ عمل ملائم طلب هيئة النفاذ إلى المعلومة، يسمح بتعبئة كل مواردها البشرية والمادية وتأهيلها وإدارتها بصورة **فعالة وناجعة**، من أجل **نشر ثقافة الحق في النفاذ إلى المعلومة** لدى سائر المواطنين والمواطنات وعلى كامل التراب الوطني».

## المحاور الاستراتيجية

تم ضبط وصياغة محاور المخطط الاستراتيجي بالاعتماد على المقاربات التالية:

- مقارنة إدماجية وتشاركية.

- مقارنة قائمة على التصرف حسب النتائج (GAR).

- مقارنة تعتمد على نظرية التغيير.

وتهدف المحاور الإستراتيجية الثلاث التي تمّ ضبطها صلب هذا المخطط إلى إحداث تغيير إيجابي في كنف محيط يتميّز بالشفافية والنجاعة.

**ويتمثل الأثر المرتقب من تنفيذ هذا المخطط في تنمية إدراك المواطنين والمواطنات من كل الفئات والشرائح بحقهم في النفاذ إلى المعلومة وحثّهم على ممارسته.**

## المحور الأول /

### نشر ثقافة الحق في النفاذ إلى المعلومة بالشراكة مع كل الأطراف المتداخلة:

#### معرفة أفضل بالحق في النفاذ إلى المعلومة

يعتبر نشر ثقافة النفاذ إلى المعلومة أحد المهام الرئيسية لهيئة النفاذ إلى المعلومة وفقا لأحكام القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016، ذلك أنّ ممارسة هذا الحق والانتفاع به والدفاع عنه يقتضي بالضرورة أن يكون المواطنون والمواطنات من كل الفئات، على دراية تامة بهذا الحق وبمقوماته وبأبعاده وحدوده وأن تكون الهياكل الخاضعة لهذا القانون بدورها متفهمّة لمقتضياته ولفلسفة هذا الحق ولأهمّيته بما يشجّعها على التفاعل الايجابي مع طالبي النفاذ إلى المعلومة.

ولهذا الغرض شرعت هيئة النفاذ إلى المعلومة، في غضون سنة 2019، في العمل على تطوير إستراتيجية إعلام واتّصال وتواصل خاصة بها تهدف إلى تحسين معارف المجموعات المستهدفة التي يتمّ تحديدها في الأثناء (المسؤولين الأوّل بالهياكل العمومية/ المكثّفين بالنفاذ إلى المعلومة/ التلاميذ والطلبة/ مختلف القطاعات المهنية...) في مجال الحق في النفاذ إلى المعلومة. على أن يتمّ ضبط هذه الاستراتيجية الإعلامية والاتّصالية انطلاقاً من تقييم مستوى معارف المجموعات المستهدفة مروراً بتحديد الأهداف القابلة للإنجاز والقياس، وصولاً إلى إقرار خطط عملية تمكّن من تحقيق هذه الأهداف.

وقد تمّ الشروع في تنفيذ هذه الإستراتيجية بداية من سنة 2019 عبر تنظيم حملات إعلامية موجهة إلى الجمهور العريض و من خلال شبكات التواصل الاجتماعي ومحامل اتّصالية ورقمية أخرى بالإضافة إلى حملات وأنشطة خاصة موجهة لمختلف الفئات.

#### التزام متواصل

سيتمّ في إطار خطة الاتصال الإستراتيجي لهيئة النفاذ إلى المعلومة تطوير السبل والاليات الاستراتيجية الكفيلة لدعم مناصرتها بانتقاء أفضل المقاربات الممكنة اعتمادها، إستنادا إلى معطيات دقيقة وعلمية ومقنعة من أجل إقناع أصحاب القرار وخاصة على مستوى السلطتين التشريعية و التنفيذية وكل الأطراف المتداخلة والمؤثّرة بالانخراط في مسار تفعيل القانون وتكريس الحق في النفاذ إلى المعلومة الذي لازال دون المأمول ودون المستويات المطلوبة. وستعتمد الهيئة على هذه الاستراتيجية الاتّصالية لتوفير الدعم اللازم لمساعيها المتعلقة باستكمال ومراجعة الإطار القانوني والمؤسّساتي المتعلّق بالحق في النفاذ إلى المعلومة لتجاوز ما ينطوي عليه من نقائص وهنات.

#### شراكة متنوعة وناجعة

ستعتمد الهيئة في إطار تنفيذ إستراتيجيتها على نسج تحالفات وشراكات مع مختلف مكوّنات المجتمع المدني بما يمكّنها من إيجاد حلفاء وشركاء في مختلف الميادين والقطاعات وفي كل المناطق بالجمهورية التونسية وحتى خارجها. وسيتمّ أيضا العمل على إرساء شراكات ذات بعد فني مع مختلف الوزارات والهياكل الخاضعة للقانون بهدف تحديد طريقة التنفيذ المثلى والناجعة للقانون على مستوى هذه الهياكل. وفي نفس الصدد ستسعى هيئة النفاذ إلى المعلومة بالتعاون مع بقية الهيئات العمومية المستقلة إلى خلق شبكات تشاور وتبادل تجارب مع المؤسّسات المماثلة والأجهزة الدولية لبناء علاقات تعاون فني ومالي معها.

## المحور الثاني /

### متابعة الهياكل الخاضعة للقانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرّخ في 24 مارس 2016 والمتعلّق بالحق في النفاذ إلى المعلومة وإنتاج المعارف

#### متابعة ذات جودة للهياكل الخاضعة لأحكام القانون

يتطلّب إرساء متابعة ذات جودة للهياكل الخاضعة إلى القانون ولمدى التزامها بالواجبات المحمولة عليها خاصة فيما يتعلّق بالنشر التلقائي للمعلومات توفير موارد بشرية ومادية مهمة وذلك بالنظر لتنوع وتعدّد الهياكل الخاضعة للقانون فضلاً عن صعوبة مراقبة مواقع الواب الخاصة بها لاختلاف طرق تصميمها ولخصوصية المعلومات المضمّنة بها. وبناء على كل هذه المعطيات نصّ المخطّط الاستراتيجي على ضرورة تطوير منظومة إعلامية جيّدة لمراقبة مواقع الواب وتعزيز القدرات البشرية والمادية للوحدة المكلفة بالمتابعة كي تتمكّن من القيام بمهامها بسرعة وودقة.

#### نمط ناجع لإنتاج المعارف والتصرف فيها وتبادلها

تعتبر المعرفة اليوم رأس مال قابل للتقييم والتثمين وقد تؤدّي خسارتها أو سوء استغلالها إلى احتمال فشل المؤسسة في القيام بمهامها مما يستوجب بالتالي ضمان صيانة المعرفة وتواصل انتاجها وتلافي خسارتها وتيسير إعادة استخدامها وتقاسمها بالخصوص.

وتتمثّل إدارة المعرفة مقارنة استراتيجية متعدّدة الاختصاصات ترمي إلى ضمان الاستغلال الأقصى والأمثل للمعارف في شكلها المادي واللامادي.

وستتمكّن هذه المقاربة هيئة النفاذ إلى المعلومة من خلال تحويل المعطيات المتولّدة عن المنظومة المعلوماتية إلى معارف قابلة للاستخدام من إنتاج معارف ومهارات مهمّة ستكون لها عدّة آثار وانعكاسات إيجابية سواء على مستوى تحسين أداء الهيئة والكفاءات العاملة بها وكذلك على مستوى تحسين تبادل المعارف في مجال الحق في النفاذ إلى المعلومة مع العموم وبصورة خاصة مع مراكز المعرفة والبحوث ومع الهيئات المتخصصة على المستويين الوطني والدولي.

وفي إطار السعي إلى تحقيق هذه الغاية نصّ المخطّط الاستراتيجي على الاستغلال الأقصى والأمثل للمعطيات والمعلومات التي يتم انتاجها في نطاق قيام هيئة النفاذ إلى المعلومة بمختلف أنشطتها عبر إعداد دراسات وإنجاز بحوث في المجال وتقاسم نتائجها مع كل الأطراف المتداخلة.

#### منظومة أرشيف وتوثيق ناجعة

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنّ مختلف المؤسسات تشهد تطورا تصاعديًا في حجم الوثائق والمعلومات التي تنتجها وهو ما يطرح ضرورة التفكير في إيجاد أفضل السبل للتصرّف في الأرشيف الخاص بها بما يمكّن من استعادة المعلومات والوثائق المكوّنة لهذا الأرشيف وإعادة استعمالها. وقد أصبح التصرّف في الأرشيف يطرح عدّة إشكاليات في السنوات الأخيرة نظرا لكمّ الهائل من المعلومات المكوّنة له ولصعوبة تنظيمه ورقمته وما يتطلّبه ذلك من إمكانيات مادية وبشرية ومن وقت وجهد.

وبالنظر إلى كل التحدّيات والرهانات المتّصلة بضرورة تنظيم أرشيف هيئة النفاذ إلى المعلومة في أفضل الآجال وباعتماد أفضل وأحدث الطرق العلمية في مجال التصرّف في الأرشيف، فقد أقرّ المخطّط الاستراتيجي للهيئة خطة عمل خاصة بتركيز منظومة تصريف إلكترونية في الوثائق (GED).

وتنص هذه الخطة على ضرورة تطوير منظومة تصرّف في الوثائق متلائمة مع احتياجات هيئة النفاذ إلى المعلومة وذلك بالتوازي مع المسارات المتّصلة بتطوير المنظومة المعلوماتية للهيئة وببرنامج التصريف في المعارف التي تنتجها.

## المحور 3 / حوكمة ونجاعة

### إطار قانوني وتنظيمي ملائم

إن خضوع هيئة النفاذ إلى المعلومة إلى قواعد المحاسبة العمومية وعدم صدور كل من الهيكل التنظيمي و النظام الأساسي الخاص بأعوانها و غياب حوافز مادية تشجّع الأعوان العموميين على العمل بالهيئة بصيغة الإلحاق أو حتى على البقاء بها بعد التحاقهم جعل الهيئة تواجه عدّة صعوبات على مستوى التزوّد بحاجياتها والقيام بمهامها.

وفي إطار السعي إلى تجاوز كل الصعوبات ، تمّ التنصيص صلب المخطّط الاستراتيجي على ضرورة إقناع كلّ الأطراف المعنية بضرورة مراجعة النظام القانوني لهيئة النفاذ إلى المعلومة وإخضاعها لنفس قواعد التصريف المنطبقة على بقية الهيئات العمومية المستقلة و استكمال النصوص الترتيبية الخاصة بالهيئة.

وفي نفس الاتجاه أكّد المخطّط الاستراتيجي على ضرورة التسريع في إصدار الهيكل التنظيمي للهيئة الذي انجر عن التأخير الحاصل في المصادقة عليه وفي إصداره حصول تأخير على مستوى إعداد ثلاث وثائق هامة تتمثل في:

1. النظام الداخلي التفصيلي الموجّه لتدقيق الالتزامات الواجب احترامها صلب الهيئة على غرار الإجراءات التطبيقية لقواعد السلامة والصحة والانضباط.
2. دليل الإجراءات الموجّه لتنظيم العمليات الجارية وإثراء الذاكرة المؤسّساتية.
3. بطاقات الوظائف وتقارير التقييم، الموجّهة لتوضيح المهام والمسؤوليات وتحفيز المنجزات الفردية.

### إطار ورؤية استراتيجيان واضحان

تقتضي الحوكمة الفاعلة والناجعة للمؤسّسات الاعتماد على مقاربة تشاركية في التخطيط الاستراتيجي تنطلق بالأساس من تحليل عميق للسياق الداخلي والخارجي للمؤسّسة ومن معاينة عناصر القوة والضعف فيهما (SWOT) وتحديد بناء على ما يخلص إليه ذلك التحليل المهمة والرؤية والقيم والماور الإستراتيجية.

وقد أفضى المسار التشاركي المعتمد منذ بداية سنة 2019 بمساعدة ودعم من مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (D>AF) إلى إعداد هذا المخطّط الاستراتيجي لهيئة النفاذ إلى المعلومة الذي سيكون محل متابعة وتقييم متواصل من خلال خطط عمل سنوية لضمان تنفيذه على أفضل وجه.

## موارد بشرية عالية الكفاءة

اعتباراً للنقص الحاصل على مستوى الموارد البشرية للهيئة والناجم بالأساس عن الإشكاليات القانونية المتصلة بعدم القدرة على انتداب الأعوان اللازمين لنجاح الهيئة في القيام بمهامها، نصّ المخطط الاستراتيجي للهيئة على ضرورة تعويض هذا النقص العددي في الأعوان من خلال تعزيز قدرات أعضاء المجلس والأعوان الموجودين بالهيئة حالياً، وذلك انطلاقاً من خلال القيام بتقييم أولي وجرد مسبق للكفاءات الموجودة حالياً يليه بالضرورة إعداد تصوّر نظري للكفاءات الضرورية التي يجب توفيرها.

ويتضمن برنامج تعزيز القدرات ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

1. التكوين في مجالات ذات علاقة بالحق في النفاذ إلى المعلومة (مكافحة الفساد، السلامة الرقمية، الأمن الشامل، الدفاع الوطني، الملكية الفكرية...)، وكذلك من خلال عمليات تكوين في مجالات وميادين عامة (الاتصال، التخطيط، معالجة الإجهاد...).
2. الزيارات الموجهة من أجل تبادل التجارب و التعرف على هيئات مماثلة.
3. النفاذ لتوثيق متخصص يتيح للأعضاء توسيع مجالات معارفهم.

## اتصال داخلي سلس

ينصّ المخطط الاستراتيجي على ضرورة تعزيز الاتصال الداخلي والحرص على ضمان انسياب المعلومة وانتقالها داخل الهيئة بكل سلاسة وذلك من خلال اعتماد طريقة عمل تقوم على عقد لقاءات دورية صلب الهيئة و بين أعضاء المجلس والأعوان بالإضافة إلى الاستخدام الأقصى والأمثل للتكنولوجيات الجديدة للاتصال (البريد الإلكتروني، شبكة التواصل الداخلية).

## منظومة معلوماتية ناجحة

تعزز الهيئة بالنظر إلى الكم الهائل من المعطيات والمعلومات المجمّعة في إطار قيامها بمهامها الفضائية وبمتابعة مدى التزام الهياكل الخاضعة للقانون للواجبات المحمولة عليها، تطوير منظومة معلوماتية داخلية موجهة لتيسير تجميع وتحليل واستغلال وتبادل هذه المعطيات. ولهذا الغرض، تم إحداث لجنة قيادة خصوصية ستتولى الإشراف على كل المراحل المتصلة بإعداد النظام المعلوماتي للهيئة على أن تتوخّى مقاربة تشاركية في القيام بمهامها. وسيتم في هذا الإطار الحرص على تظافر كل الجهود وعلى الاستفادة من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالهيئة ومن الإضافة النوعية التي ستقدّمها الكفاءات الفنية من خارجها للحصول على أفضل نظام معلوماتي ممكن.

## موارد فنية ولوجستية متاحة

الهيئة ستتولى من خلال الميزانية المرصودة لها من قبل الدولة تمويل الموارد الفنية واللوجستية والمباني والتجهيزات ووسائل النقل.



## المتابعة والتقييم

في إطار الحرص على النجاح في تنفيذ هذا المخطط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المنتظرة منه سيتم إرساء منظومة متابعة وتقييم لقياس مدى التقدّم في تنفيذه وفي تجسيم مختلف مكوّناته، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس أثر النتائج ومدى نجاعة المنجزات وبمتابعة نسق إنجاز الأنشطة والبرامج السنوية.

كما تشمل منظومة المتابعة والتقييم إحداث آليات تقييم خاصة تتمثّل بالأساس في عقد اجتماع سنوي يخصّص لاستعراض العراقيل والصعوبات التي تمت مواجهتها والفرص المتاحة ولإدخال بعض التغييرات على الأنشطة والبرامج المقرّرة، إن اقتضى الأمر ذلك، لضمان ملاءمتها لأهداف المخطط. ويشارك في هذا الاجتماع كافة أعضاء مجلس الهيئة وأعوانها وكذلك الشركاء الوطنيون والدوليون الذين يدعمون إنجاز المخطط الاستراتيجي.

كما سيتم القيام بعملية تقييم شامل للمخطط الاستراتيجي عند بلوغ منتصف مدّتها أي سنة 2021 ثم بعملية تقييم نهائية سنة 2023.

## المحور الإستراتيجي الأول: نشر الثقافة والشراكة

| مصادر التثبيت:<br>التقارير السنوية               |      |      |      |      |   | المؤشرات:<br>تنفيذ الإستراتيجية                                     | الأثر 1-1<br>المواطنون والمسؤولون عن الهياكل الخاضعة إلى القانون يدركون ويستخدمون حقهم في النفاذ إلى المعلومة |
|--|------|------|------|------|---|---|---|
| 2023   | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | الشركاء   |   |   |
|  |      |      |      |      | المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية DRI<br>مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن DCAF                              | 1-1-1 إعداد استراتيجية إعلامية واتصالية حول النفاذ إلى المعلومة.    |   |
|  |      |      |      |      | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD<br>منظمة المادة 19<br>منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي OCDE  | 2-1-1 وضع الإستراتيجية حيز التنفيذ                                  |   |
|  |      |      |      |      | المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية DRI  | 3-1-1 متابعة وتقييم الاستراتيجية                                    |   |
| مصادر التثبيت:<br>موقع الواب                     |      |      |      |      |   | المؤشرات:<br>تنفيذ الإستراتيجية                                     | الأثر 1-2<br>الحق في النفاذ إلى المعلومة من بين الحقوق الدستورية ذات الأولوية                                 |
|  |      |      |      |      | منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة UNESCO<br>المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية DRI            | 1-2-1 إعداد استراتيجية تعبئة اجتماعية لفائدة حق النفاذ إلى المعلومة |   |
|  |      |      |      |      | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD<br>مجلس أوروبا CdE<br>منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة UNESCO | 2-2-1 تنفيذ الإستراتيجية  |   |
|  |      |      |      |      | المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية DRI<br>مجلس أوروبا CdE   | 3-2-1 متابعة وتقييم الإستراتيجية                                    |   |
| مصادر التثبيت:<br>التقارير السنوية<br>موقع الواب |      |      |      |      |   | المؤشرات:<br>عدد اتفاقيات الشراكة                                   | الأثر 1-3<br>هيئة النفاذ إلى المعلومة تعزز تعاونها مع الشركاء الوطنيين والدوليين                              |
|  |      |      |      |      | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD<br>منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة UNESCO                    | 1-1-3 إعداد إستراتيجية شراكة وتنفيذها                               |   |
|  |      |      |      |      | مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن DCAF  | 1-2-3 متابعة وتقييم الاستراتيجية                                    |   |
| <b>جملة الاعتمادات: 1.000.000 د</b>              |      |      |      |      |   |   |   |

## المحور الثاني: متابعة الهياكل وإنتاج المعرفة

| مصادر التثبيت:<br>التقارير السنوية |      |      |      |      |   | المؤشرات<br>نسبة الهياكل الإدارية التي<br>خضعت للمتابعة                                      | الأثر 1.02:<br>متابعة 70 بالمائة على الأقل من<br>الهياكل الإدارية الخاضعة، 50 بالمائة<br>من هذه الهياكل ستخضع لمتابعة<br>ذات جودة |
|------------------------------------|------|------|------|------|---|--|---|
| 2023                               | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | الشركاء   | المنتجات:  |   |
|                                    |      |      |      |      | برنامج الأمم المتحدة<br>الإيماني PNUD<br>مجلس أوروبا CdE<br>منظمة الأمم المتحدة<br>للتربية والعلم والثقافة<br>UNESCO  | 1.02: تطوير منظومة متابعة ذات<br>جودة تابعة لهيئة النفاذ إلى<br>المعلومة                     |   |
| مصادر التثبيت:<br>موقع الويب       |      |      |      |      |   | المؤشرات<br>عدد الدراسات والبحوث المنشورة  | الأثر 2.02:<br>تعزيز إنتاج ونشر المعرفة حول الحق<br>في النفاذ إلى المعلومة  |
|                                    |      |      |      |      | برنامج الأمم المتحدة<br>الإيماني PNUD<br>مجلس أوروبا CdE<br>منظمة الأمم المتحدة<br>للتربية والعلم والثقافة<br>UNESCO<br>المنظمة الدولية للتقرير عن<br>الديمقراطية DRI | 1.02: إرساء آليات للتصرف في<br>المعارف المنتجة من قبل<br>هيئة النفاذ إلى المعلومة<br>ونشرها. |   |
| مصادر التثبيت:<br>التقارير السنوية |      |      |      |      |   | المؤشرات<br>رصيد وثائقي ذو قابلية للنفاذ إليه<br>منظومة أرشيف عملياتية                       | الأثر 3.02:<br>تطوير التوثيق ومنظومة الأرشيف  |
|                                    |      |      |      |      | مجلس أوروبا CdE   | 1.03: دعم التوثيق  |   |
|                                    |      |      |      |      |   | 2.03: تطوير منظومة الأرشيف   |   |
| جملة الاعتمادات: 1.000.000 د       |      |      |      |      |   |  |   |

## المحور الاستراتيجي الثالث: الحوكمة والنجاعة

## المواطنون من كل الفئات والشرائح يمارسون حقهم في النفاذ إلى المعلومة

| مصادر التثبّت: |      |      |      |      |  | المؤشرات  | الأثر 1٠3:<br>إدارة هيئة النفاذ إلى<br>المعلومة بصورة ناجعة<br>وفاعلة |
|----------------|------|------|------|------|--|---|---|
| 2023           | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | الشركاء  |   | المنتجات  |
|                |      |      |      |      | مركز جنيف لحوكمة<br>قطاع الأمن DCAF  | - وضع المخطط الاستراتيجي حيز التنفيذ وتقييمه<br>- نشر التعديلات المدخلة على الإطار التنظيمي<br>(القانون الأساسي، الهيكل التنظيمي) في الرائد<br>الرسمي للجمهورية التونسية<br>- تطوير المنظومة المعلوماتية وتشغيلها | 1٠1٣ تحديد الإطار الاستراتيجي<br>لعمل هيئة النفاذ إلى<br>المعلومة     |
|                |      |      |      |      | منظمة المادة 19<br>مركز الكواكبي   |   | 2٠1٣ مراجعة الإطار القانوني<br>والمؤسساتي<br>والمصادقة عليه           |
|                |      |      |      |      |  |   | 3٠1٣ تعزيز التصرف الإداري   |
|                |      |      |      |      | منظمة المادة 19<br>منظمة التعاون و<br>التنمية في الميدان<br>الاقتصادي OCDE<br>مركز جنيف لحوكمة<br>قطاع الأمن DCAF<br>منظمة الأمم<br>المتحدة للتربية<br>والعلم والثقافة<br>UNESCO |   | 4٠1٣ تعزيز القدرات البشرية  |
|                |      |      |      |      | مركز الكواكبي<br>المنظمة الدولية<br>للتقرير عن<br>الديمقراطية DRI  |   | 5٠1٣ تحسين وتطوير الاتصال<br>الداخلي                                  |
|                |      |      |      |      | مجلس أوروبا CdE  |   | 6٠1٣ تعزيز التصرف في<br>المعلومة                                      |
|                |      |      |      |      | هيئة النفاذ إلى<br>المعلومة<br>منظمة الأمم<br>المتحدة للتربية<br>والعلم والثقافة<br>UNESCO<br>برنامج الأمم<br>المتحدة الإنمائي<br>PNUD   |   | 7٠1٣ دعم الموارد الفنية<br>واللوجستية                                 |

جملة الاعتمادات: 4.000.000 د

المجموع العام للاعتمادات: 6.000.000 د

| المحاور / الأثار   | الميزانية (بالدينار التونسي) |
|--|------------------------------|
| <b>المحور 1: نشر ثقافة الحق في النفاذ إلى المعلومة والشراكة</b>                                  | 1.000.000                    |
| المواطنون والمسؤولون عن الهياكل الخاضعة إلى القانون يدركون ويستخدمون حقهم في النفاذ إلى المعلومة | 800.000                      |
| الأثر 1•1: وضع حق النفاذ إلى المعلومة في أعلى سلم أولويات الأجندة السياسية                       | 120.000                      |
| الأثر 2•1: هيئة النفاذ إلى المعلومة تعزز تعاونها مع الشركاء الوطنيين والدوليين                   | 80.000                       |
| <b>المحور 2: متابعة الهياكل وإنتاج المعرفة</b>   | 1.000.000                    |
| الأثر 1•2: متابعة 70 بالمائة على الأقل من الهياكل الإدارية الخاضعة                               | 300.000                      |
| الأثر 2•2: تعزيز إنتاج ونشر المعارف والمعلومات حول حق النفاذ إلى المعلومة في تونس                | 500.000                      |
| الأثر 3•2: تطوير التوثيق ومنظومة الأرشفة   | 200.000                      |
| <b>المحور 3: الحوكمة والنجاعة</b>  |                              |
| الأثر 1•3: حوكمة هيئة النفاذ إلى المعلومة بصورة ناجعة وفاعلة                                     | 4.000.000                    |
| المجموع العام لاعتمادات المخطط الاستراتيجي 2019 - 2023   | 6.000.000                    |