

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE
L'ADMINISTRATION ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE



CDL-UD(2019)016
Or. fr

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration
UniDem Med**

**“ VERS UN SERVICE PUBLIC PLUS PROCHE DES CITOYENS :
MODELES ET BONNES PRATIQUES ”**

12 – 14 juin 2019

AMÉLIORER L'INTERACTION AVEC LES CITOYENS

EXPERIENCE NATIONALE – TUNISIE

M. Naim AMEUR, M. Raouf BEN SALEM

**(Ministère de la fonction publique, de la modernisation de l'administration et des
politiques publiques)**

Assurer la durabilité de la gouvernance démocratique et des droits de l'homme
dans le sud de la Méditerranée

Financé
par l'Union européenne
et le Conseil de l'Europe



UNION EUROPÉENNE

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Mis en œuvre
par le Conseil de l'Europe

تجربة دور الخدمات الإدارية في تونس

إعداد: نعيم عامر
و
رؤوف بن سالم

مراكش 13 جوان 2019

معطيات عامة عن تونس



المساحة: 164 ألف كم²

عدد السكان: 11 مليون

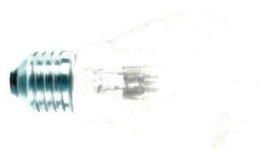
الإستقلال: 20-03-1956

24 ولاية

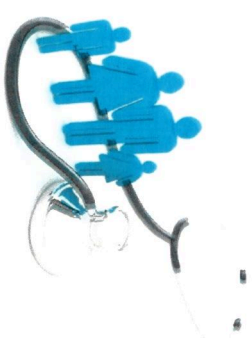
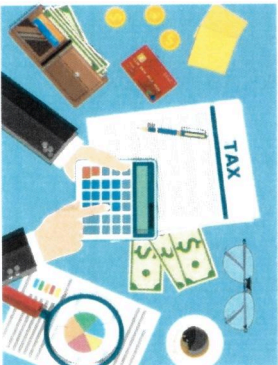
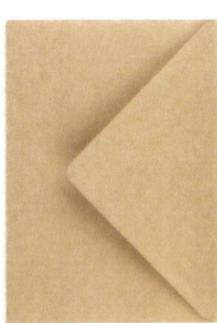
274 معتمدية

67% نسبة تغطية الإنترنت

ما هي دار الخدمات الإدارية؟



خدمات مطلوبة بكثافة من المواطن



ما هي دار الخدمات الإدارية؟



إدارتي
idarti



ما هي دار الخدمات الإدارية؟



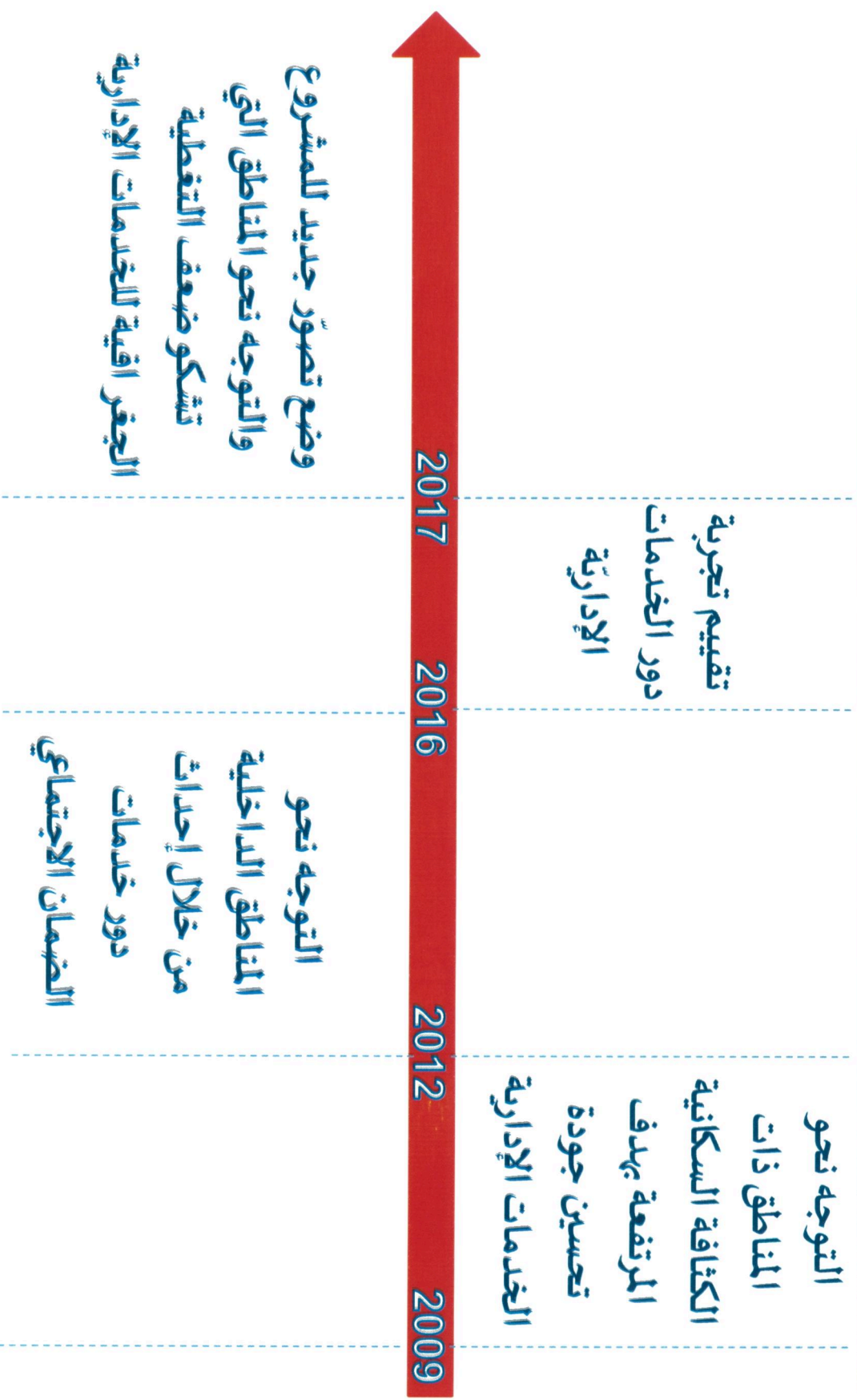
تجميع الخدمات في فضاء واحد



تجميع الخدمات في فضاء واحد



تطور المشروع خلال 10 سنوات (2009-2019)

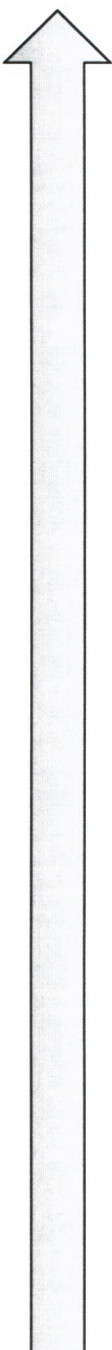


من 2009 إلى 2012

- التوجه نحو المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة
بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية
تم إحداث 4 دور خدمات بثلاثة مدن كبرى (تونس 2 -
سوسة 1 - صفاقس 1)

2012

2009



من 2012 إلى 2016

التوجه نحو المناطق الداخلية

إحداث 26 دار خدمات

(الصندوق الوطني للتأمين على المرض -

الصندوق الوطني للتقاعد و الحيلة الاجتماعية -

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)

2016

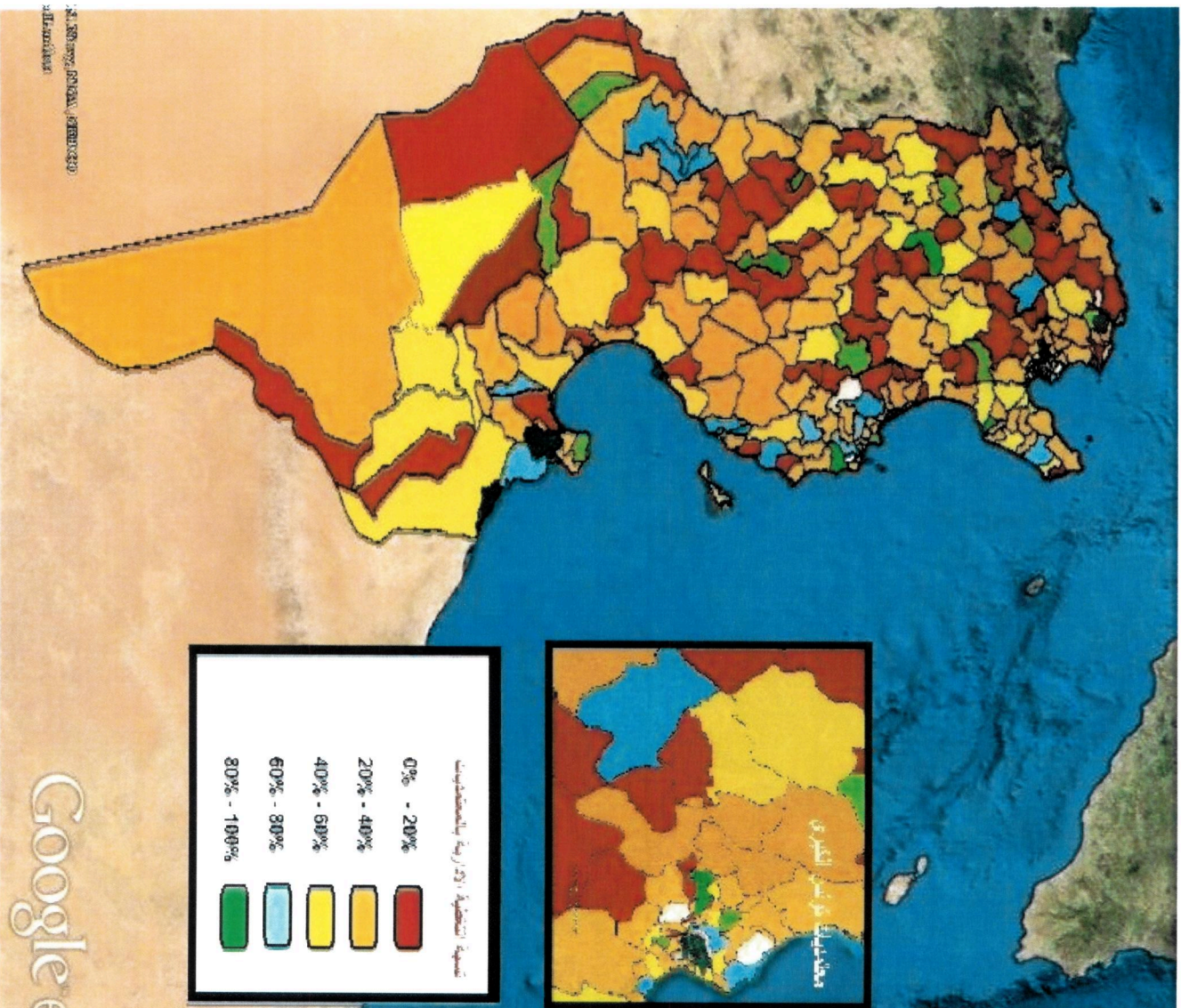
2012



مرحلة تقديمية 2016

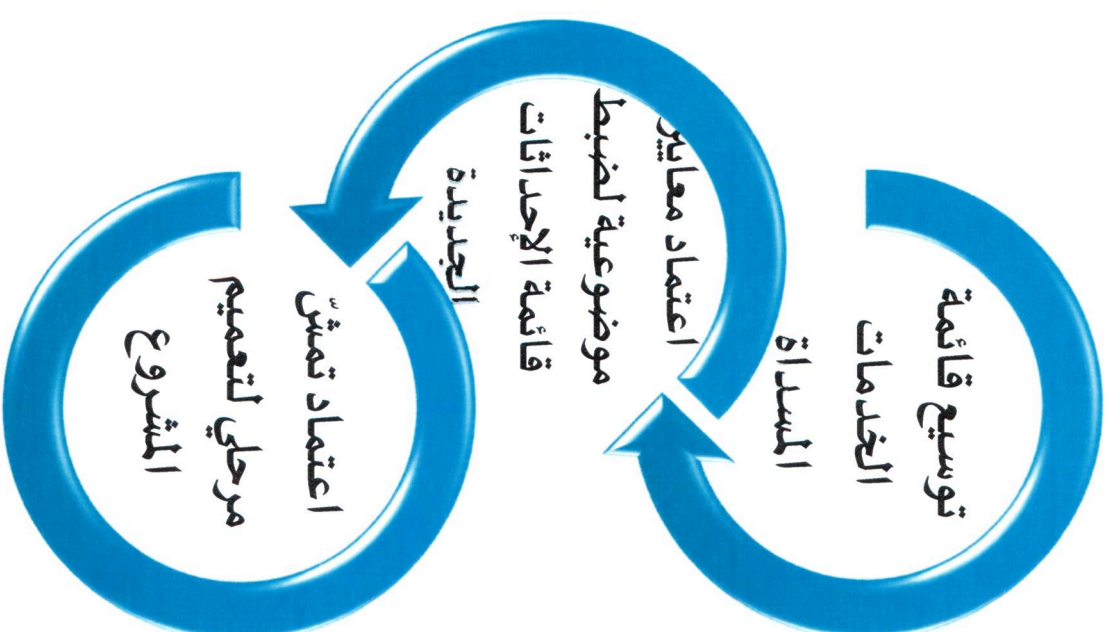
- معدل نسبة تغطية الخدمات الإدارية ذات الأولوية على المستوى الوطني: 45%،
- 2/3 المعتمديات (مجموع سكانها 6 ملايين) لديها نسبة تغطية لا تتجاوز 50%،
- 65 معتمدية لا تتجاوز فيها نسبة التغطية الإدارية 20%،
- أكثر من 40% من المواطنين يعتبرون المصالح الإدارية ذات الأولوية بعيدة عنهم.

المصدر: -دراسة سبر الآراء المنجزة في جانفي 2016 - عينة بـ 8070 مشاركة شملت 264 معتمدية بحساب ما لا يقل عن 30 مشاركة بكل معتمدية،
- إحصائيات الرياكل المسددة للخدمات ذات الأولوية.



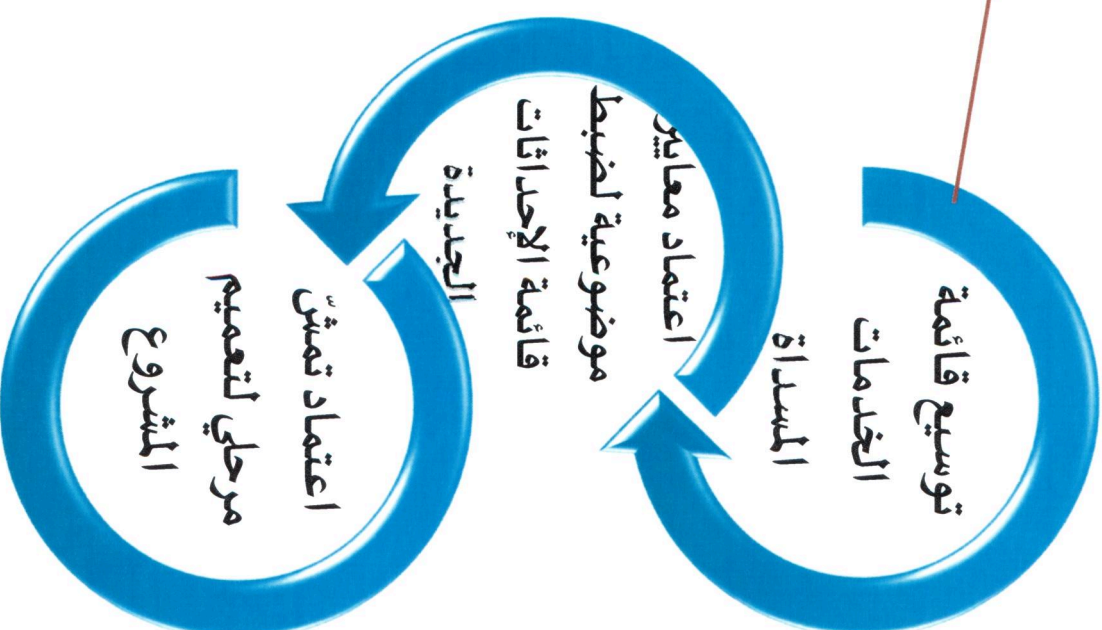
تباين في التغطية
الجغرافية للخدمات
الإدارية بين الجهات
والمعتمديات

وضع تصوّر جديد للمشروع سنة 2017



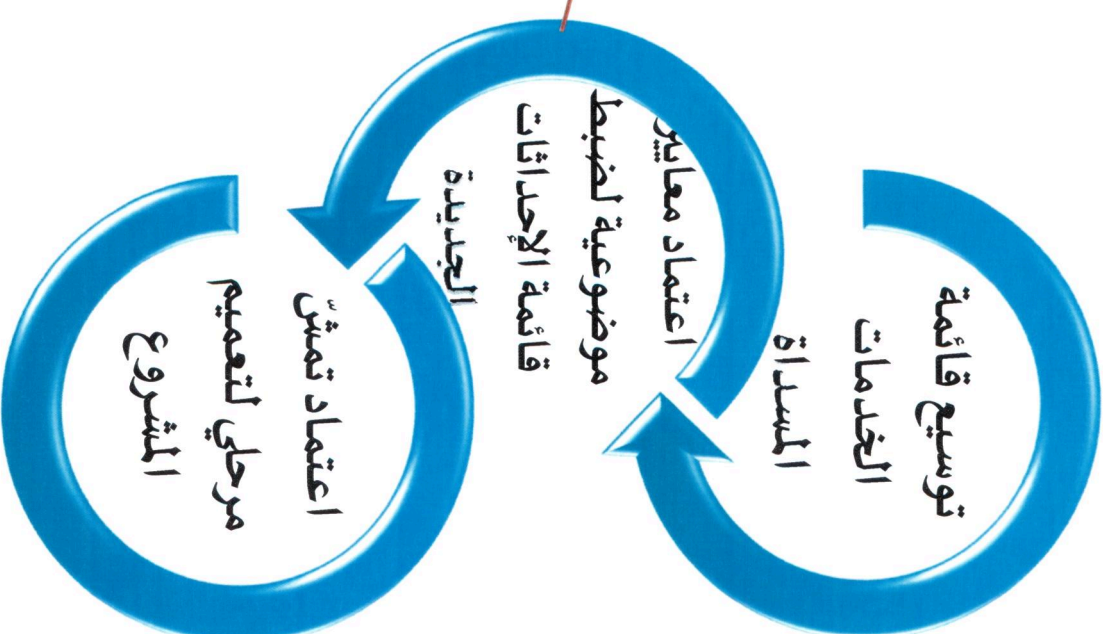
وضع تصوّر جديد للمشروع لسنة 2017

- الخدمات ذات الأولوية من وجهة نظر المواطن:
- مكاتب البريد
 - البلديات
 - الشركة التونسية للكهرباء والغاز
 - الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه
 - الاجماعية الصناعية الثلاثة
 - القباضات المالية
 - مكاتب التشغيل
 - شركة اتصالات تونس



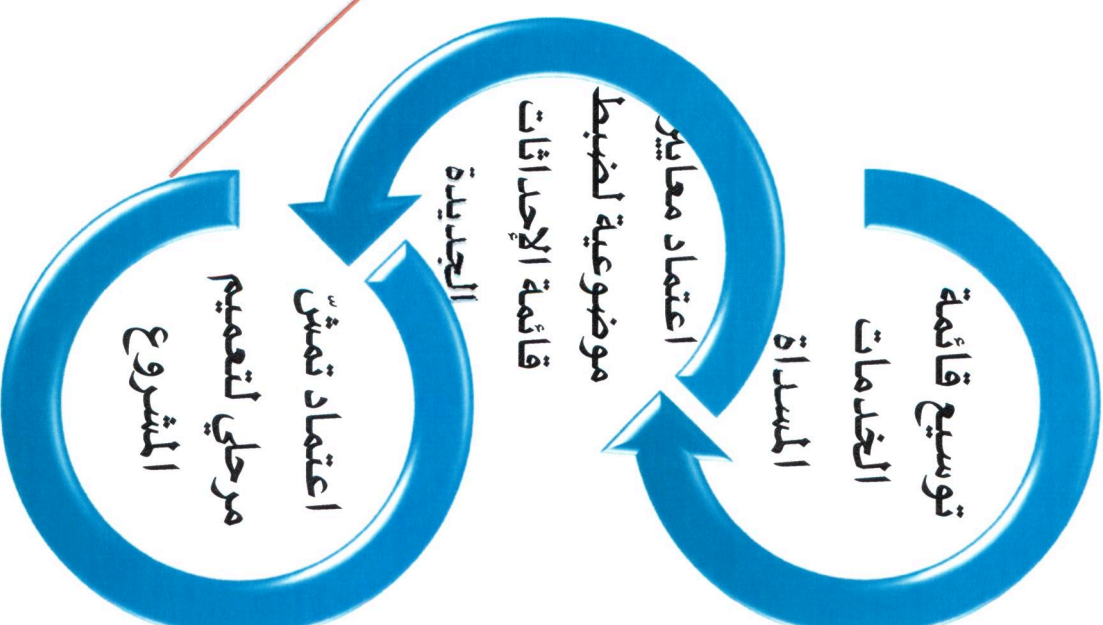
وضع تصوّر جديد للمشروع لسنة 2017

- المعطيات السكانية،
- التغطية
- نسبة
- الجغرافية الحالية
- للخدمات الإدارية ذات الأولوية،
- مؤشرات التنمية
- الجيوبية،
- المسافة الفاصلة بين
- مركز الاعتمادية ومركز
- الولاية التي ترجع لها
- بالنظر،
- معطيات حول نسبة
- إدراك المواطنين لدى
- قرب هذه البياكل من
- مقرسكناهم



وضع تصوّر جديد للمشروع سنة 2017

- مواصلة تنفيذ المشروع طبقا للصيغة التقليدية تم خلال سنتي 2017 و2018 أحداث 14 دار خدمات إدارية جديدة ليبلغ العدد الحالي لدور الخدمات الإدارية 44
- الانطلاق في تنفيذ تجارب نموذجية لدور الخدمات (المخاطب الوحيد ودور الخدمات المتنقلة)
- إعداد خطة عمل متكاملة 2019-2020



وضع تصوّر جديد للمشروع سنة 2017

- تكوين لجنة قيادة تحت إشراف الإدارة العامة للإصلاح الإداري تضم أهم الأطراف المتدخلة في المشروع (أفريل 2017) كلفت بالإشراف على تنفيذ المشروع ووضع تصوّر وخطّة عمل لتطويره
- إمضاء اتفاقية إطارية إلى حين وضع إطار قانوني للمشروع
- إصدار منشور السيد رئيس الحكومة عدد 28 بتاريخ 27 أكتوبر 2017 حول مساهمة السلطة الجهوية والمحلية في تنفيذ المشروع
- تطوير هوية بصرية لدور الخدمات الإدارية بالتعاون مع الديوان الوطني للبريد وتسجيله بالمعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية



وضع تصوّر جديد للمشروع سنة 2017

رئاسة الحكومة
(الإصلاح الإداري)

لجنة قيادة

المؤسسات العمومية
المسديّة للخدمات

السلط الجهوية والمحلية

دار الخدمات

المؤسسات العمومية
المسديّة للخدمات

المواطن

وضع تصوّر جديد للمشروع سنة 2017

لجنة القيادة
الخيارات الاستراتيجية +
القرارات

رئاسة الحكومة
(الإصلاح الإداري)
التصور + التنسيق

السلط الجهوية والمحلية
توفير المقر وتهيئته
+ الحراسة والتنظيف

المؤسسات العمومية
تعيين المنسق العام
والأعوان وتوفير المعونات

دار الخدمات
إسداء الخدمات

مثال



التوجهات الجديدة للمشروع (2018): الدوافع

الرؤية: توفير جميع الخدمات ذات الأولوية بكافة المعتمديات

محدودية الموارد
البشرية المتوفرة

ضغط العامل
الزمني

رفع نسبة التغطية الجغرافية
للخدمات الإدارية

ضرورة اعتماد حلول جديدة

التوجهات الجديدة للمشروع: المبادئ

1. اعتماد نماذج جديدة ومتنوعة لدور الخدمات،
2. ترشيد الموارد المالية والبشرية المتوفرة،
3. تطوير الشراكات وتدعيم انخراط الأطراف المعنية،
4. الاعتماد التدريجي على الحلول التكنولوجية.

التوجهات الجديدة للمشروع: المنهجية المعتمدة

2020 - 2019

التنفيذ

- اعتماد أصناف جديدة لدور الخدمات
- تنفيذ خطة العمل وفق قائمة المواقف
- وصيغ الأحداثات
- صياغة واعتماد إطار قانوني ومؤسسي للمشروع،
- تطوير نسخة تجريبية لتطبيقية معلوماتية مشتركة،
- المشروع في اعتماد معايير الجودة.

2018

الإعداد

- دراسة الأصناف الجديدة الممكن اعتمادها لدور الخدمات،
- أحداث واجهة معلوماتية موحدة للنفذ إلى الخدمات (interface unique)،
- تدعيم الشراكات على الصعيدين الوطني والدولي،
- إعداد خطة عمل (الاعتماديات / الأصناف)
- مصادقة لجنة القيادة على خطة عمل 2019
- الإطلاق في التجارب النموذجية للأصناف الجديدة

خطة عمل 2019-2020: الصيغ الجديدة

دار خدمات ذات مخاطب وحيد

- نقطة اتصال وحيدة بين المواطن والهيكل الإدارية،
- إسداء خدمات الشبائيك الراجعة بالنظر للهيكل المشاركة
- التوجيه والإرشاد
- تقبل الملفات والشكاوى وتحويلها إلى الهيكل المعنية ومتابعة مسار معالجتها



خطة عمل 2019-2020: الصيغ الجديدة

دارالخدمات المتنقلة

- وحدات متنقلة تسدي خدمات مجمعة موجهة لتغطية:
- المناطق النائية أو ذات الكثافة السكانية الضعيفة
- الأسواق الأسبوعية
- ذوي الاحتياجات الخاصة



خطة عمل 2019-2020: الصيغ الجديدة

النموذج التعاوني

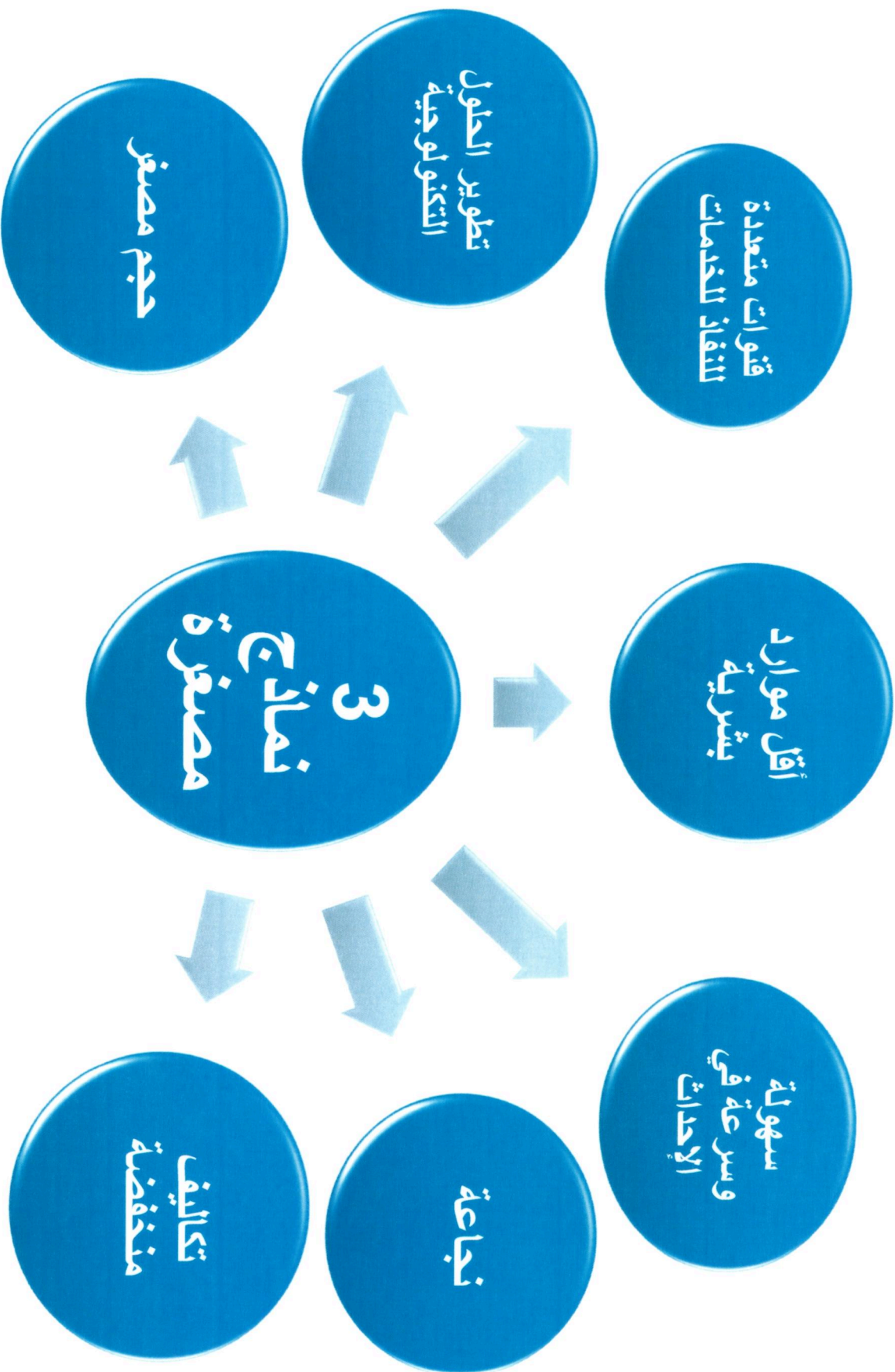
Modèle mutualisé

يعتمد هذا النموذج على الآليات التالية:

1. إسداء الخدمات في إطار تعاوني La mutualisation أي إسداء مجموعة خدمات راجعة بالنظر لعدد محدود من الهياكل من قبل عون واحد
2. توفير الخدمة بصفة دورية مرة أو مرتين في الأسبوع بالتداول La rotation
3. الحلول التكنولوجية المجددة المجدة (les bornes de libre-accès les) – les GAB



خطة عمل 2019-2020: مميزات النماذج الجديدة



خطة عمل 2019-2020: خصائص النماذج الجديدة

النموذج التعاوني Modèle mutualisé

- مساحة بين 40 و 100 م²
- نموذج يضم مكتبين أو أكثر
- توفير عدد من المنصات التفاعلية
- bornes interactives

دار خدمات متنقلة

- نموذج يضم مكتب أو مكتبين
- استغلال المكاتب المتنقلة التابعة للبريد التونسي وللبياكل الأخرى المشاركة

دار خدمات ذات مخاطب وحيد

- مساحة بين 25 و 40 م²
- نموذج يضم مكتب أو مكتبين
- تنفيذ في إطار الشراكة مع البريد التونسي

خطة عمل 2019-2020: المعطيات العامة

تغطية 72 معتمدية بإحداث 66 دار خدمات بمختلف أصنافها

النموذج التعاوني

سـ يغطي هذا
النموذج 31
معتمدية

دار الخدمات
المتنقلة

تغطية 31 معتمدية
باستخدام 13 مكتبا
متنقلا

دار خدمات ذات
مخاطب وحيد

سـ يغطي هذا
النموذج 22
معتمدية

المكتسبات

انخراط السلاط
الجهوية والمحلية
من خلال توفير
المقرات وأعوان
الحراسة
والتنظيف

وجود رؤية
موحدة
للمشروع

وجود إطار
تنظيمي منذ
2017 ووضوح
دور كل متدخل

المكتسبات

الانطلاق في تجارب
جديدة للمشروع
تماشيا مع
التحديات
المطروحة

تقريب الخدمات
الإدارية لسكان
أكثر من 36
معمدية داخلية

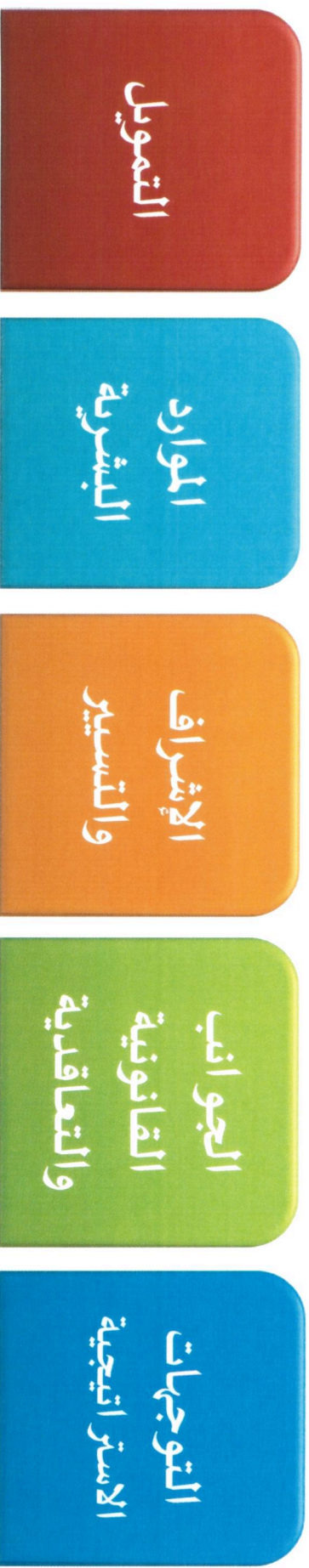
انفتاح تدريجي في
مجال الربط
المعلوماتي بين
الهيئات المشاركة
في المشروع

مؤشرات حول نشاط دور الخدمات ووضعتها

| | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| أكثر من مليون و 500 ألف زيارة | العدد الجملي للزيارات لسنة 2008 |
| 134 زيارة لكل دار | معدل الزيارات اليومي |
| 82 % | نسبة الدور الموجودة بالمنطق الداخلية |

إطار قانوني منظم لدور الخدمات: المجالات

الإطار القانوني الذي سيتم اعتماده يجب أن يرفع التحديات التالية:



على المدى البعيد

إعادة تموقع دور الخدمات لمرافقة
مسار التحول الرقمي

توفير خدمات ذات ميزات
تفاضلية

- نظام الجودة الشاملة
- سياسة القرب
والاندماج في المحيط
الجغرافي والاجتماعي
- مستوى عال للأداء
الموارد البشرية

المساهمة في تحقيق
الإدماج الرقمي للفئات
الرهشة

- المرافقة الرقمية:
مساعدة المواطنين على
إتمام معاملاتهم على
الخط وتوفير وسائل
الدفع الإلكتروني
- توفير تجهيزات ملائمة
لنفاذ المواطنين ذاتيا
للخدمات على الخط

التكامل مع مشاريع رقمية
الخدمات العمومية

- العمل تدريجيا على اتاحة
خدمات رقمية كليا للهيكل
المشاركة
- إضافة خدمات رقمية ذات
أولوية راجعة بالنظر لهيكل
أخرى
- تيسير التحول نحو
المخاطب الوحيد من خلال
إسداء خدمات مرقمة كليا

مزيد تكريس خاصيات
النجاعة والقابلية للتطوير

- اعتماد أصناف مصغرة
لدور الخدمات ذات كلفة
محدودة واحتياجات دنيا
من الموارد البشرية
- تصميم متوافق مع
خصوصيات مواقع
الإحداث
- الاستغلال التعاوني
- استغلال الشبكات
الموجودة مسبقا

الجيل الثالث لدور الخدمات الإدارية



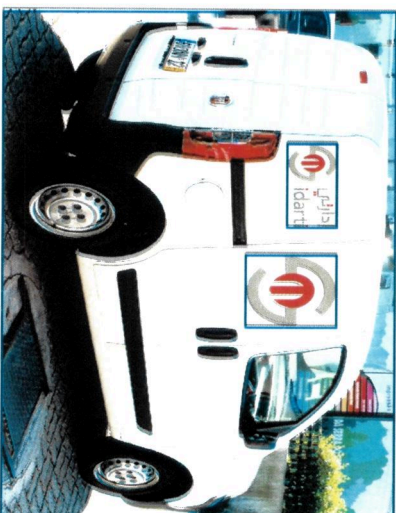
مكاتب خدمات رقمية مدمجة

المنصات التفاعلية ذاتية التشغيل
self kiosk



توفر الخدمات بصفة ذاتية وعلى مدار الساعة 24/7 يمكن تركيزها بقطاعات متخصصة أو بمحطات النقل الكبرى والقضاعات التجارية

المكاتب المتنقلة للمخاطب الوحيد



موجهة للمناطق الريفية والمناطق النائية إضافة إلى الأسواق الأساسية كما توفر خدماتها لقطاعات خصوصية عند الطلب

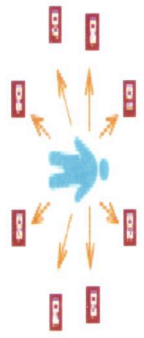
مكاتب قارة ذات مخاطب وحيد



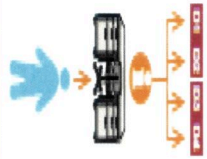
موجهة لمراكز البلديات، توفر خدماتها عبر شباك أو أكثر وفقا لخصائص مواقع الأحداث يمكن أحداث شبائيك خصوصية منظمة حسب أحداث الحياة

تعدد قنوات إسداء الخدمات

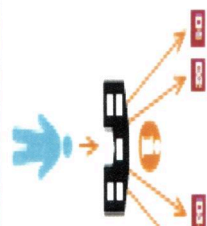
1 As is model



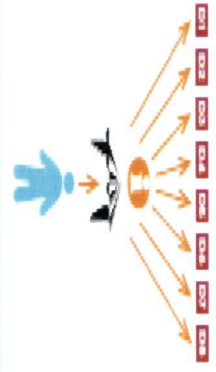
2 Desk in a ministry



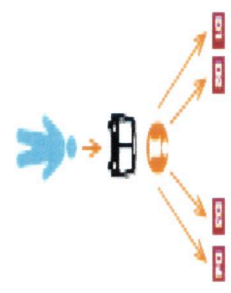
3 Stationary CSC with multiple windows



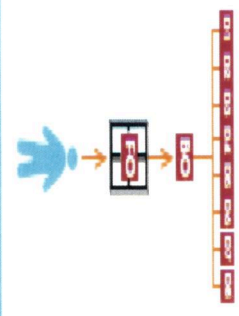
4 Mobile CSC with multiple windows (e.g., service fairs)



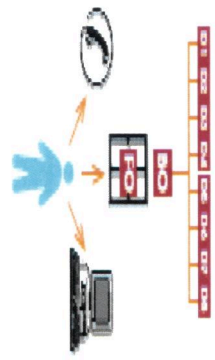
5 Mobile CSC with one window



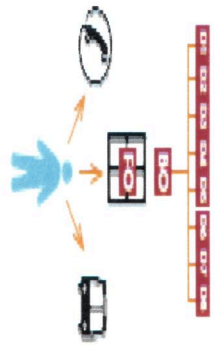
6 Stationary CSC with single window



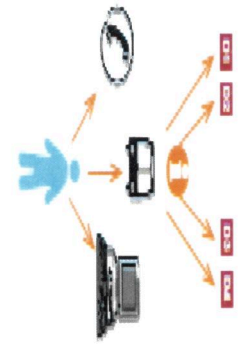
7 Stationary CSC with single window, portal, and call center



8 Stationary CSC with single window, portal, call center, mobile CSC



9 Mobile CSC, portal, and call center



ط