



CDL-UD(2019)029  
Or. Ar

**EUROPEAN COMMISSION FOR DEMOCRACY THROUGH LAW**  
**(VENICE COMMISSION)**

in co-operation with

**THE PRIME MINISTRY OF JORDAN / INSTITUTIONAL PERFORMANCE  
AND POLICY DEPARTMENT**

**AND**

**THE GENERAL PERSONNEL COUNCIL OF PALESTINE<sup>1</sup>**

**10<sup>th</sup> Regional seminar for senior public officials**

**UniDem Med**

**“LEADING INNOVATION IN THE CIVIL SERVICE:  
FROM RULE OF LAW STANDARDS TO LEADERSHIP”**

**W Hotel  
Amman, Jordan**

**4 – 6 November 2019**

**ETHICS, TRANSPARENCY AND INTEGRITY AS ACCELERATORS FOR  
DEMOCRATIC REFORMS**

**NATIONAL EXPERIENCE - MOROCCO**

**Mr Mustapha BAHEDDA**

**(Head of Department, Ethics support, Ministry of Economy, Finances and Reform  
of the Administration, Morocco)**

Ensuring Sustainable Democratic Governance and Human Rights in the Southern Mediterranean

Co-funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



Implemented  
by the Council of Europe

<sup>1</sup> This designation shall not be construed as recognition of a State of Palestine and is without prejudice to the individual positions of Council of Europe and European Union member States on this issue.



# التجربة المغربية الإدارة العمومية في مجال تعزيز الابتكار و الأبداع في

في إطار أشغال الندوة العاشرة لبرنامج يونيسف الشرق الأوسط

عمان، 4 و 5 نونبر 2019

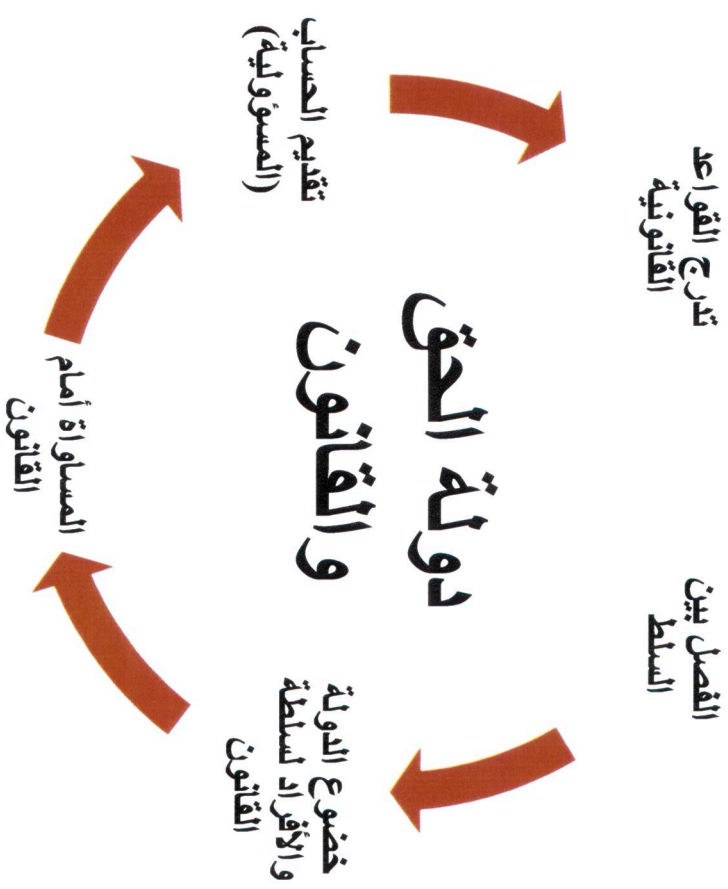
## محتوى العرض

I. تقديم؛

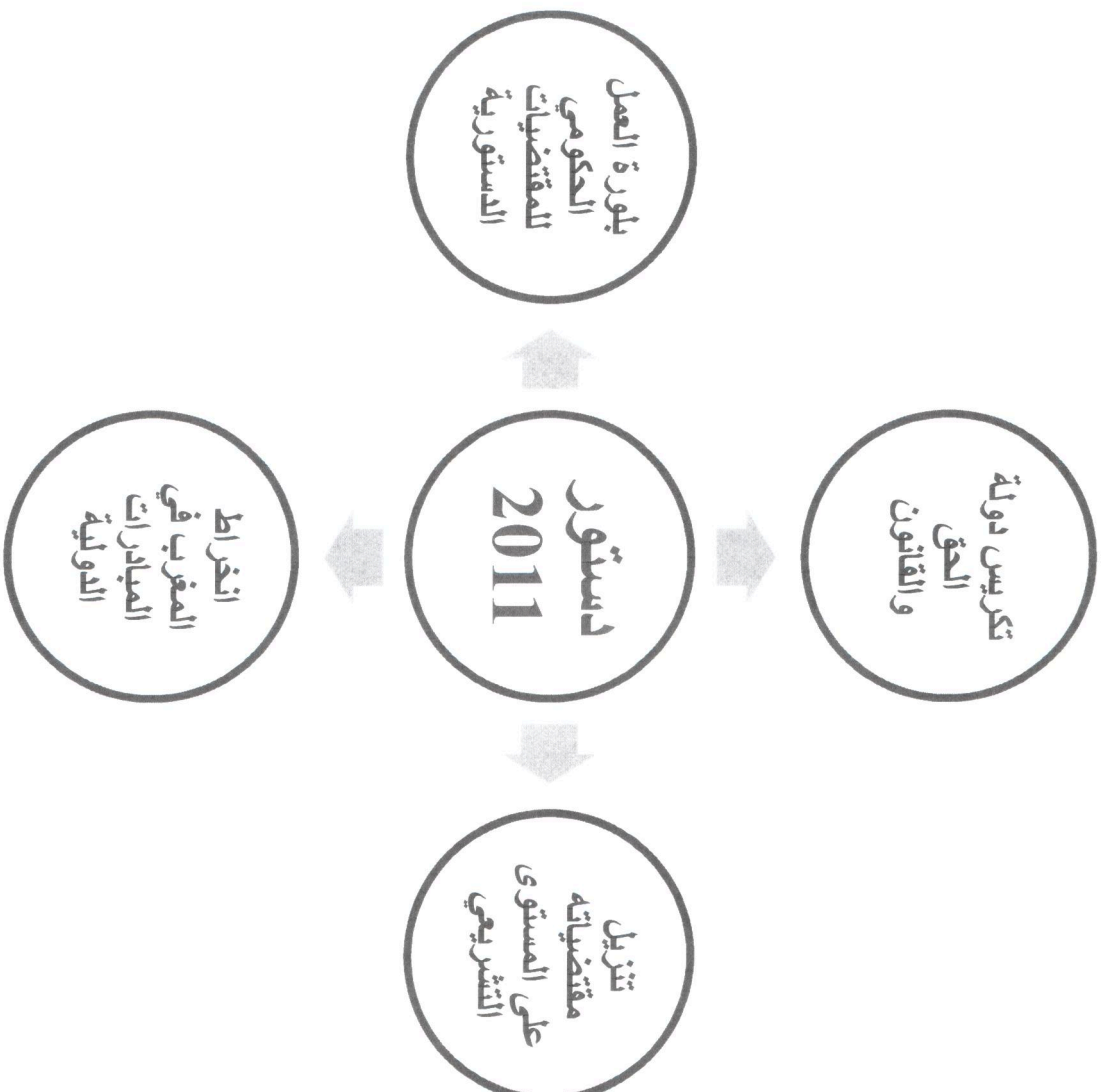
II. المكتسبات القانونية والمؤسسية لـ دستور 2011 وإسهامها في تعزيز  
الحكامة والنجاعة؛

III. المشاريع والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد والابداع؛  
IV. نجاحات وطموح لتحسين وقع المنجزات على المواطن.

# تقديم



# تقديم



# 1- المكتسبات القانونية والمؤسسية للمستور 2011 وإسهامها في تعزيز الحكامة والتجاعة

# 1-1- المكتسبات القانونية والقانونية والمؤسساتية الدستورية 2011 وإسهامها في تعزيز الحكامة والنجاعة

## المكتسبات القانونية

تكريس مبدأ الفصل بين السلط وتعزيز استقلالية القضاء (الباب السابع - الفصول 107-112)	تجريم التدخل غير المشروع في سلطة القاضي
استقلالية النيابة العامة	
←	
دسترة حقوق الإنسان بمفهومها وتوسيع مجالها	
تعزيز المناصفة بين الرجال والنساء وتعزيز أوار الشباب والمجتمع المدني	تكريس الحق في الحصول على المعلومة (الفصل 27)
←	
<b>تعزيز مفهوم دولة المؤسسات</b>	
تكريس الجهوية المتقدمة والدول الريادي للجماعات الترابية	التمكين للحكومة والسلطة برلمانية من أجل ممارسة اختصاصات تشريعية ورقابية واسعة

## II- المكتسبات القانونية و المؤسساتية للاستور 2011 و إسهامها في تعزيز الحكومة و النجاعة

### المكتسبات المؤسساتية

إحداث مؤسسات دستورية عليا	المجلس الأعلى للسلطة القضائية برئاسة منادب من خارج السلطة التنفيذية
المحكمة الدستورية بصلاحيات واسعة	مؤسسات الرقابة العليا و المجلس الاقتصادي و البيئي
	تعزيز أدوار المجلس الأعلى و المجالس الجهوية للمسابات
	المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي
	المؤسسات و الهيئات الاستشارية و هيئات حماية الحقوق و الحريات و الحكامة الجيدة و التنمية البشرية و المستدامة و الديمقراطية التشاركية هيئات حماية حقوق الإنسان و النهوض بها
	المجلس الوطني لحقوق الإنسان - الوسيط مجلس الجالية المغربية بالخارج- الهيئة المكلفة بالمناصفة و محاربة جميع أشكال التمييز
	التقنين و الحكامة الجيدة



**III- المبادرات والمشاريع و الوطنية :**  
نحو نموذج سمته التجديد و الابداع

# الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

"توطيد النزاهة والحد من الفساد بالمغرب بشكل ملموس في أفق 2025"

تحسين نزاهة مناخ الأعمال وتموقع المغرب دولياً

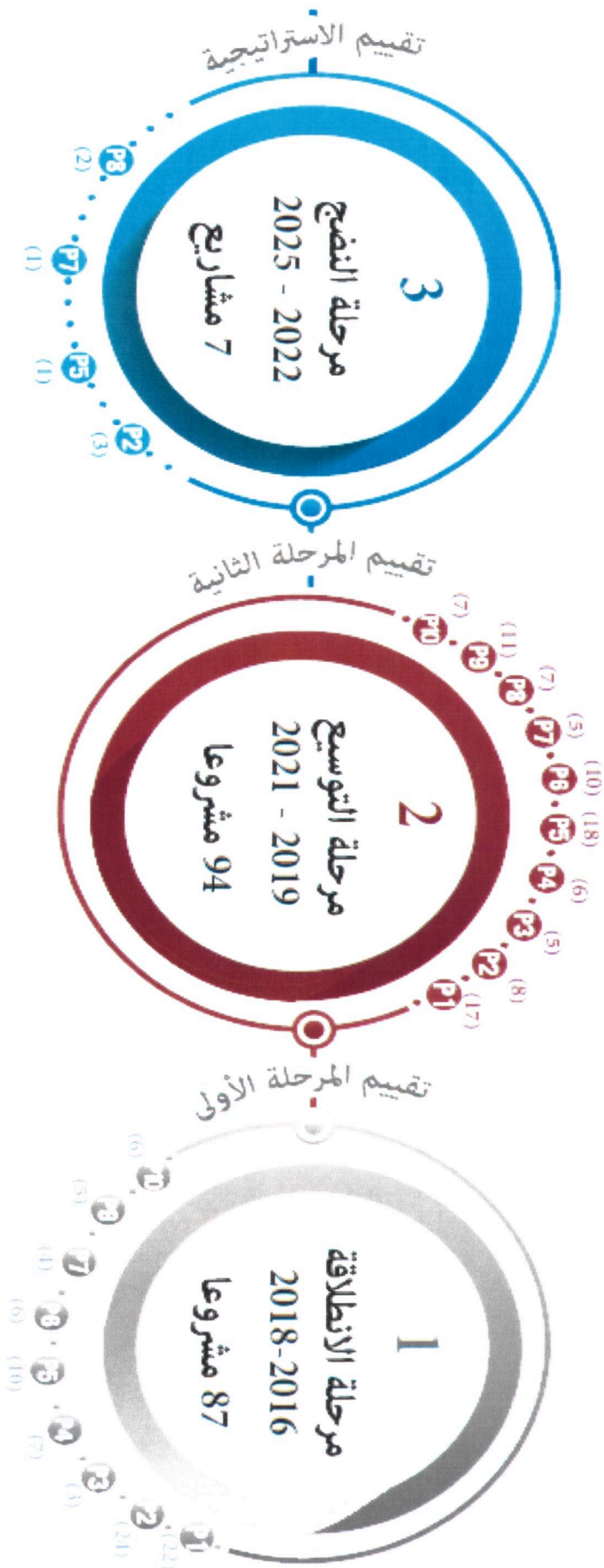
جعل الفساد في منحنى تنازلي بشكل ملموس وبعنف مستمرة وتعزيز ثقة المواطنين

1. مجتمع تسوده ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية مع مشاركة جميع الشرائح في مكافحة الفساد
2. إدارة عمومية فعالة ونزيهة وشاملة تضمن المساواة والعدالة الاجتماعية
3. ثقة المواطنين في الأجهزة العمومية

ضمان ائتلاف وطني لمواجهة آفة الفساد



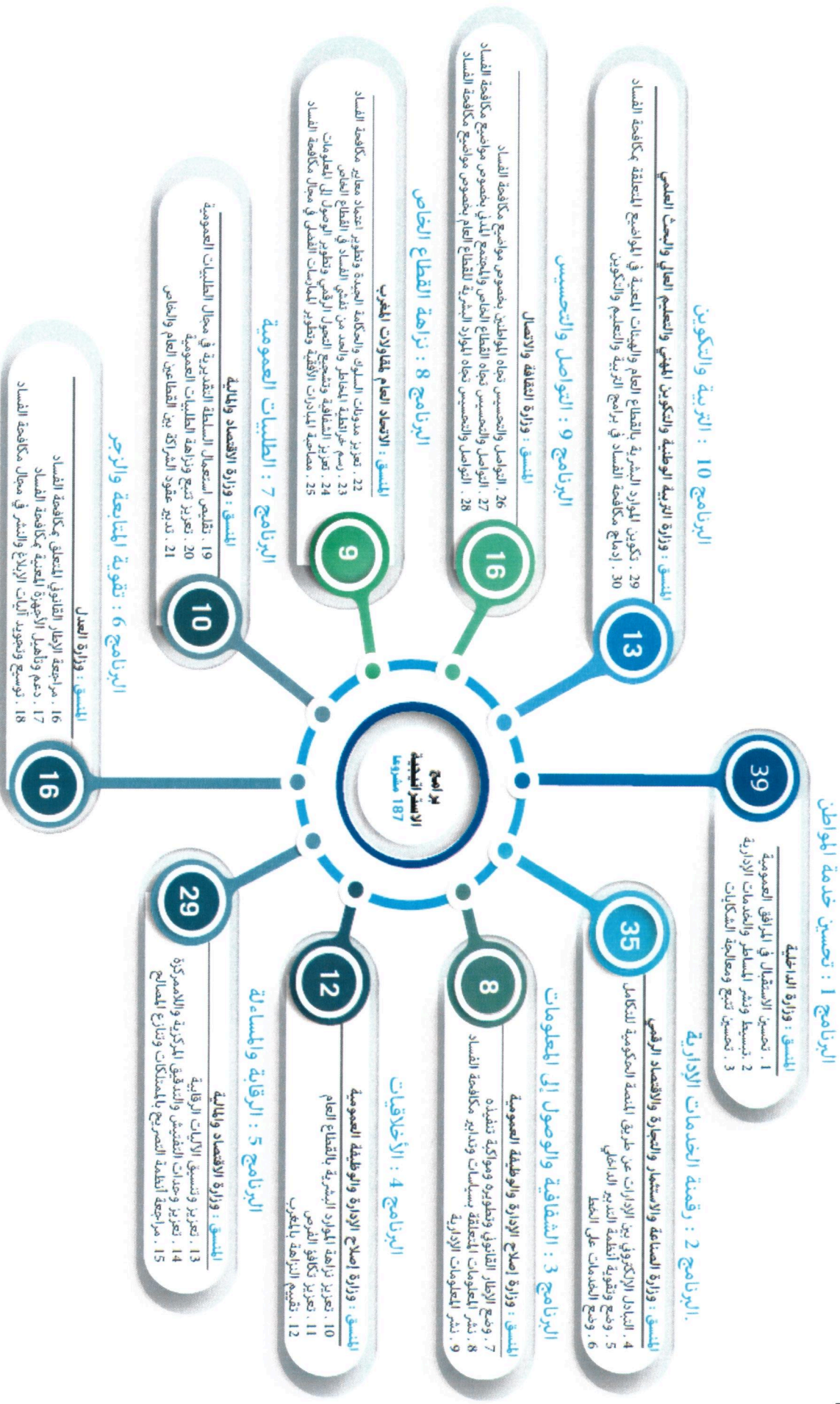
### III- المشاريع والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد والابداع:



P6	تقوية المتابعة و الزجر
P7	الطليات العمومية
P8	نزاهة القطاع الخاص
P9	التواصل و التحسيس
P10	الترية والتكوين

P1	تحسين خدمة المواطن
P2	رقمنة الخدمات الإدارية
P3	الشفافية والوصول إلى المعلومات
P4	الأخلاقيات
P5	الرقابة والمساءلة

## III- المشاركة والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد والابداع:



## III- المشاريع والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد و الابداع:

### الخطة الوطنية لإصلاح الإدارة 2018-2021

#### مشاريع التحولات الهيكلية (24 مشروعاً أساسياً)

2	التحول التديري ( 10 مشاريع)	1	التحول التنظيمي ( 5 مشاريع)
6. ميثاق المرافق العمومية	6. ميثاق المرافق العمومية	1. ميثاق اللاتمركز الإداري	1. ميثاق اللاتمركز الإداري
7. التدبير بالكفاءات	7. التدبير بالكفاءات	2. مراجعة الإطار التنظيمي المحدد لقواعد تنظيم المقاطعات الوزارية	2. مراجعة الإطار التنظيمي المحدد لقواعد تنظيم المقاطعات الوزارية
8. إعادة هيكلة الوظيفة العمومية العليا والمتوسطة	8. إعادة هيكلة الوظيفة العمومية العليا والمتوسطة	3. البرنامج الوطني لتحسين الاستقبال	3. البرنامج الوطني لتحسين الاستقبال
9. تطوير منظومة الولوج إلى الوظائف العمومية	9. تطوير منظومة الولوج إلى الوظائف العمومية	4. تأهيل التواصل المؤسسي العمومي على مستوى المقاطعات الوزارية	4. تأهيل التواصل المؤسسي العمومي على مستوى المقاطعات الوزارية
10. تطوير منظومة تقييم أداء الموظفين	10. تطوير منظومة تقييم أداء الموظفين	5. إعادة هيكلة وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية	5. إعادة هيكلة وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية
11. خطة عمل تنفيذ استراتيجية مؤسسة المساواة بين الجنسين بالوظيفة العمومية	11. خطة عمل تنفيذ استراتيجية مؤسسة المساواة بين الجنسين بالوظيفة العمومية		
12. تطوير الحماية الاجتماعية للموظف	12. تطوير الحماية الاجتماعية للموظف		
13. إحداث مرصد وطني للموارد البشرية بالإدارة العمومية	13. إحداث مرصد وطني للموارد البشرية بالإدارة العمومية		
14. برنامج تحسين الخدمات الإدارية	14. برنامج تحسين الخدمات الإدارية		
15. قياس جودة الخدمات الإدارية	15. قياس جودة الخدمات الإدارية		
<b>الخطة الوطنية لإصلاح الإدارة 2018 - 2021</b>			
21. متابعة تنفيذ مشاريع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد	21. متابعة تنفيذ مشاريع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد	16. المخاطب التوجيهي للتحول الرقمي للإدارة العمومية	16. المخاطب التوجيهي للتحول الرقمي للإدارة العمومية
22. تدبير الزمن الإداري بالإدارة العمومية	22. تدبير الزمن الإداري بالإدارة العمومية	17. المنصة الحكومية للتكامل (Gateway)	17. المنصة الحكومية للتكامل (Gateway)
23. تفعيل قانون الحق في الحصول على المعلومات	23. تفعيل قانون الحق في الحصول على المعلومات	18. تطوير منظومة تلقي ومعالجة وتبني ملاحظات المترفقين واقتراحاتهم وتطلعاتهم	18. تطوير منظومة تلقي ومعالجة وتبني ملاحظات المترفقين واقتراحاتهم وتطلعاتهم
24. مخاطب العمل الخاص بالحكومة المفتوحة	24. مخاطب العمل الخاص بالحكومة المفتوحة	19. إنجاز النظام المعلوماتي المشترك لتدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية "SIRH-AP"	19. إنجاز النظام المعلوماتي المشترك لتدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية "SIRH-AP"
		20. جاهزية الخدمات الإدارية للتحول الرقمي	20. جاهزية الخدمات الإدارية للتحول الرقمي
4	التحول التخليقي ( 4 مشاريع)	3	التحول الرقمي ( 5 مشاريع)

III- المشاريع والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد والابداع:

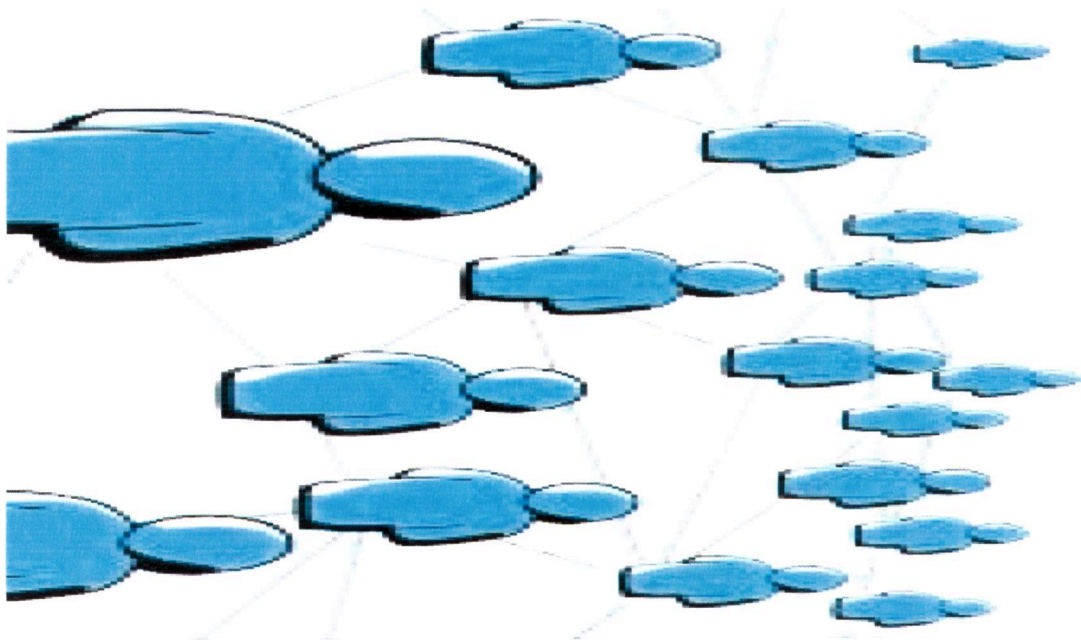
من أبرز الانجازات  
المرحلية



### III- المشاريع والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد والابداع:

#### مشاريع أو تدابير منجزة أو مشاريع في طور التعميم

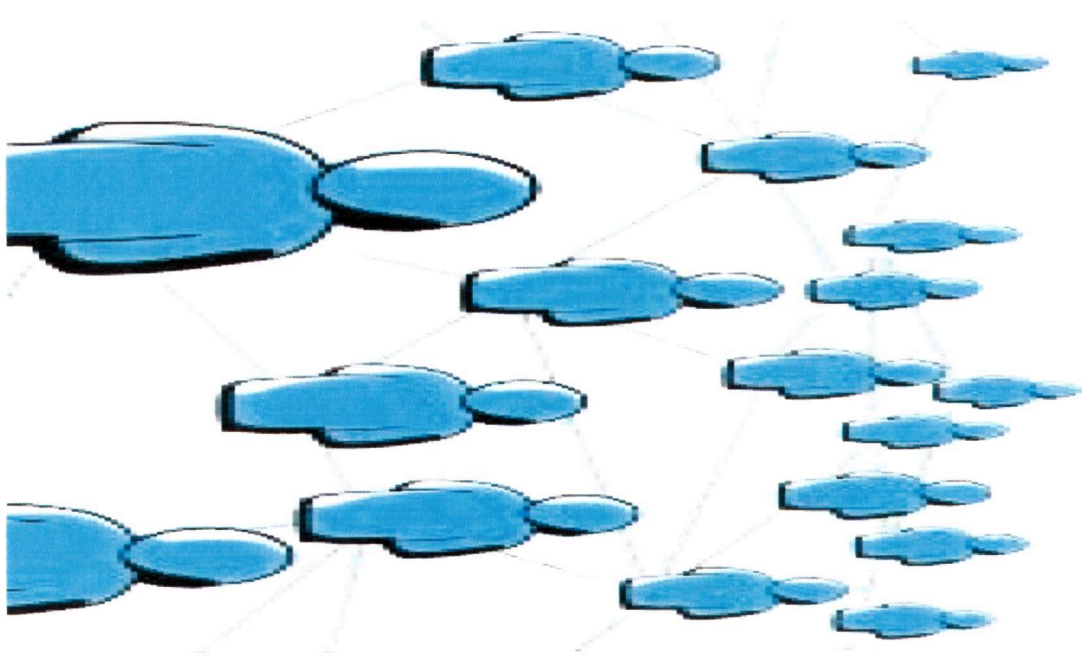
- وضع منظومة الاستقبال الإدارتي وإحداث مواقع نموذجية؛
- إصدار المرسوم رقم 2.17.635 الذي وضع أسس تنظيم مباريات موحدة للتوظيف ضمن الهيئات المشتركة بين الإدارات، والذي تم بموجبه تنظيم أول مباراة موحدة خاصة بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، لفائدة 17 قطاعا وزاريا؛
- إصدار والشروع في تنزيل قانون 31-13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات؛
- تبسيط مجموعة من المساطر الإدارية (التعمير، البناء، الضرائب، المؤسسات الصحية، المجال التجاري، الجمارك...الخ)
- تبسيط ونشر مسطرة نزاع الملكية؛
- اعتماد مقارنة تحليل مخاطر الفساد بمجموعة من المجالات قصد اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الرقابة.



III- المشاريع والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد والابداع:

### مشاريع أو تدابير منجزة أو مشاريع في طور التعميم

- تدوين ونشر 26 خدمة إدارية متعلقة بالمقاولة في موقع [www.business-procedures.ma](http://www.business-procedures.ma) على مستوى جهات الدار البيضاء، الرباط، مراكش، فاس ووجدة بشراكة مع اللجنة الوطنية لتحسين مناخ الأعمال CNEA
- ترسيم حق المواطنين في رفع تظلماتهم وشكاياتهم واقتراحاتهم من خلال بوابة الشكايات؛
- وضع الخدمات على الخط والأداء الالكتروني الأمن وتعميم تطبيقات الهواتف الذكية؛
- التكوير في إطار مشاريع تعزيز القدرات للسلطات المسؤولة عن إنفاذ القانون؛
- أتمتة المساطر المتعلقة بالطلبات العمومية؛

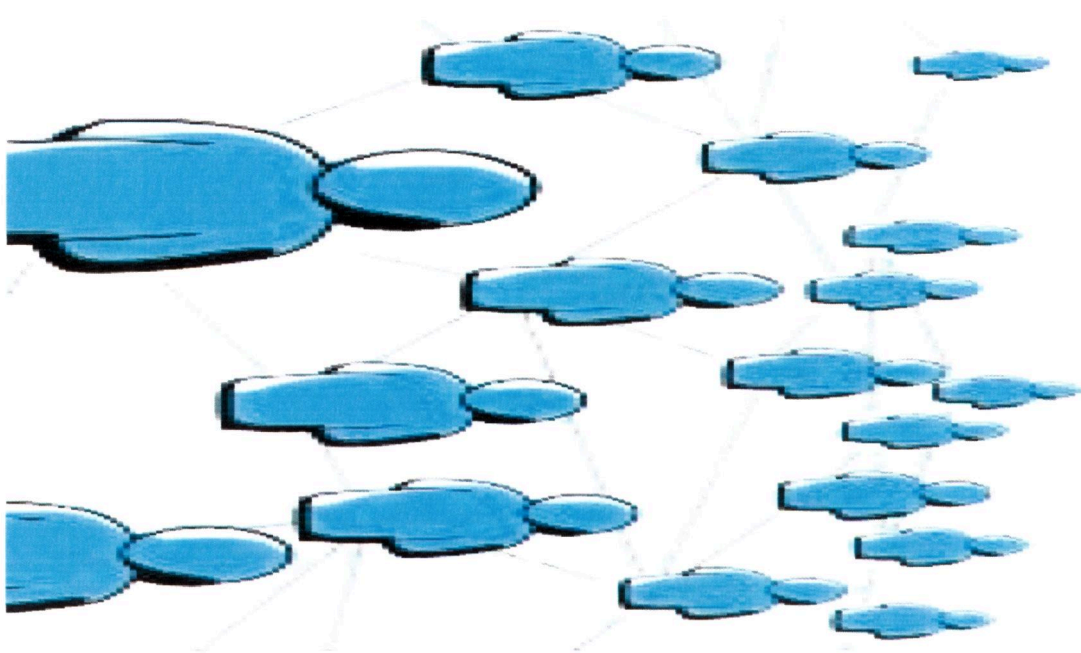




### III- المشاركة والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد والابداع:

المصادقة على مشروع قانون رقم 54.19، بمثابة ميثاق المرافق العمومية والقانون 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية

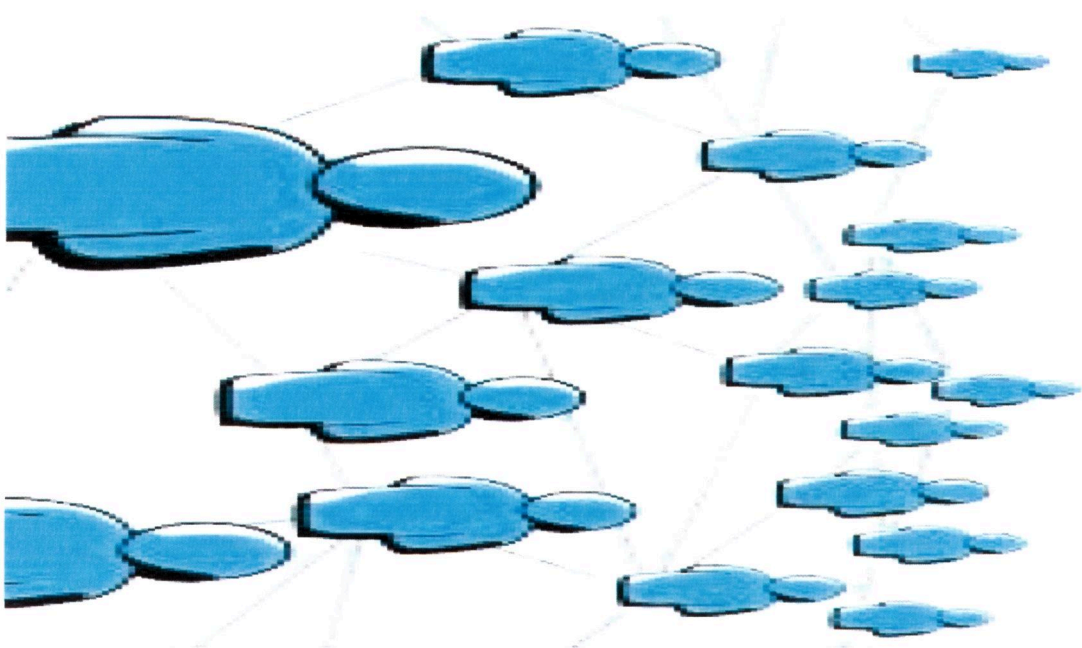
يتضمن مشروع قانون ميثاق المرافق العمومية ستة أبواب:  
الباب الأول : يتعلق بالتعريف ومجال التطبيق،  
الباب الثاني : يتضمن أهداف قواعد الحكامة الجيدة ومبادئها المتمثلة في احترام القانون، والمساواة، والاستمرارية في أداء الخدمات، والجودة، والانصاف في تغطية التراب الوطني، والشعافية، وربط المسؤولية بالحاسبة، والنزاهة، والافتتاح؛  
الباب الثالث : يحدد القواعد المتعلقة بنجاعة المرافق العمومية على مستوى التنظيم والتدبير؛  
الباب الرابع: يتضمن قواعد منظمة لعلاقة المرافق العمومية بالمرتفقين، (الافتتاح على المرتفقين، التواصل، تحسين ظروف الاستقبال، المنظمات...؛  
الباب الخامس: القواعد المتعلقة بتخليق المرافق العمومية، (التنصيب على قواعد السلوك التي يتعين على الموارد البشرية للمرافق العمومية احترامها، وعلى وضع برامج لتعزيز قيم النزاهة والوقاية من كل أشكال الفساد ومحاربتها، وترسيخ قيم التخليق في تدبير شؤون هذه المرافق؛  
الباب السادس: آلية تتبع تفعيل الميثاق، حيث تم التنصيب على إحداث مرصد وطني للمرافق العمومية يتولى مهمة رصد مستوى فعالية أداء المرافق العمومية ونجاحتها، وتقييم المخططات والبرامج التي تم تنفيذها، وكذا اقتراح التدابير والإجراءات التي من شأنها تطوير أداء هذه المرافق والرفع من جودة الخدمات التي تقدمها.



III- المشاريع والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد و الابداع:

### مشاريع في طور المصادقة/الانجاز

- مدونات السلوك الخاصة بالموظف العمومي؛
- إصلاح نظام التصريح بالممتلكات؛
- قانون حول حماية مثيري الانتباه؛
- مشروع وضع آلية (بارومتر) لقياس جودة الخدمات العمومية؛
- تعزيز نزاهة القطاع الخاص.



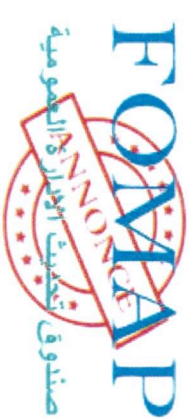
III- المشاريع والمبادرات الوطنية : نحو نموذج سمته التجديد والابداع:

تشجيع المبادرات بالقطاع العام

جائزة امتياز للإدارات العمومية



صندوق تحديث الادارة لتمويل مشاريع  
الإدارات العمومية



١٧. نجاحات وطموح لتحسين وقع المنجزات على المواطن.

أثر الإجازات المحققة على  
تحسين  
ترتيب المغرب على مستوى  
المؤشرات العالمية

# تطور ترتيب المغرب بمؤشر إدراك الفساد العالمي (IPC)

100

90

80

70

60

50

40

30

20

10

0

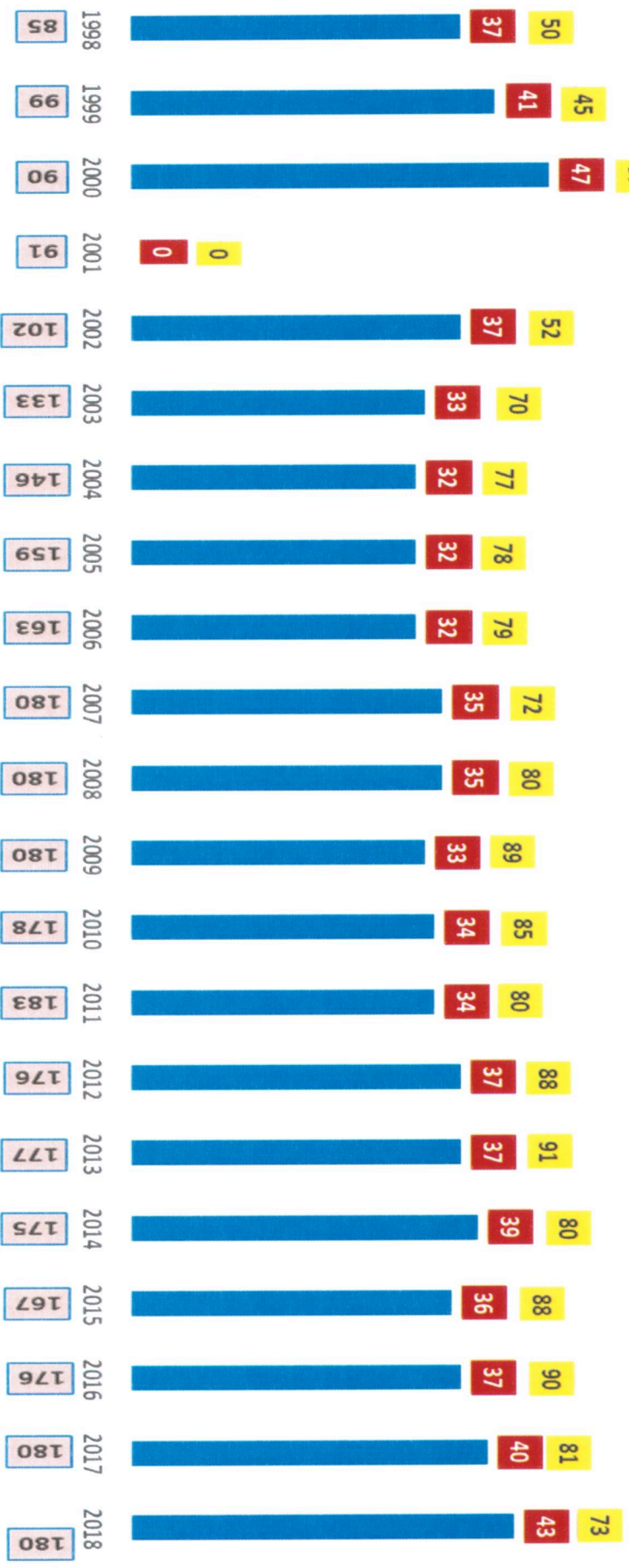


النقطة/100



الترتيب

هدف 2025  
الحصول على  
60/100



85

99

90

91

102

133

146

159

163

180

180

180

178

183

176

177

175

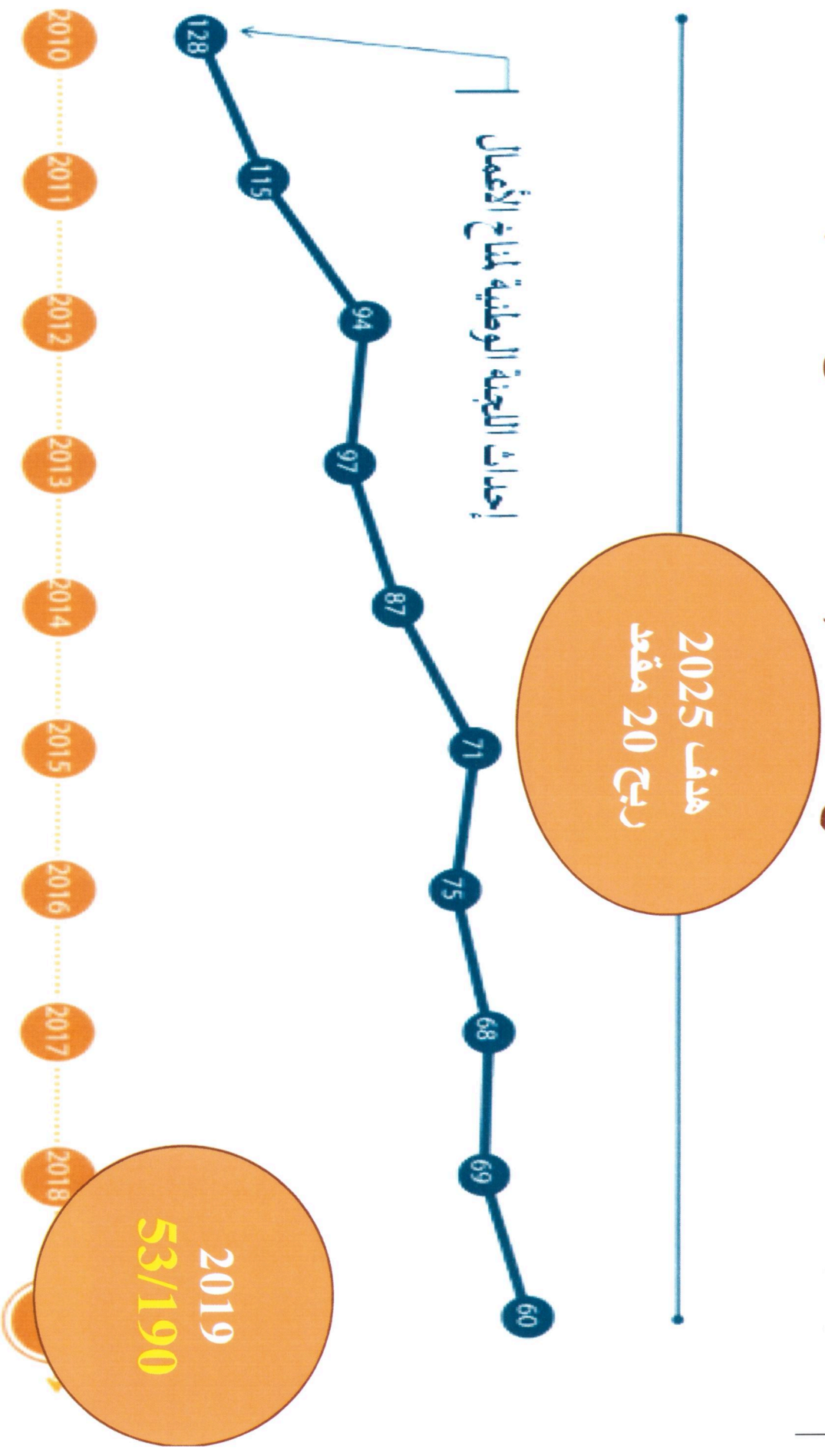
167

176

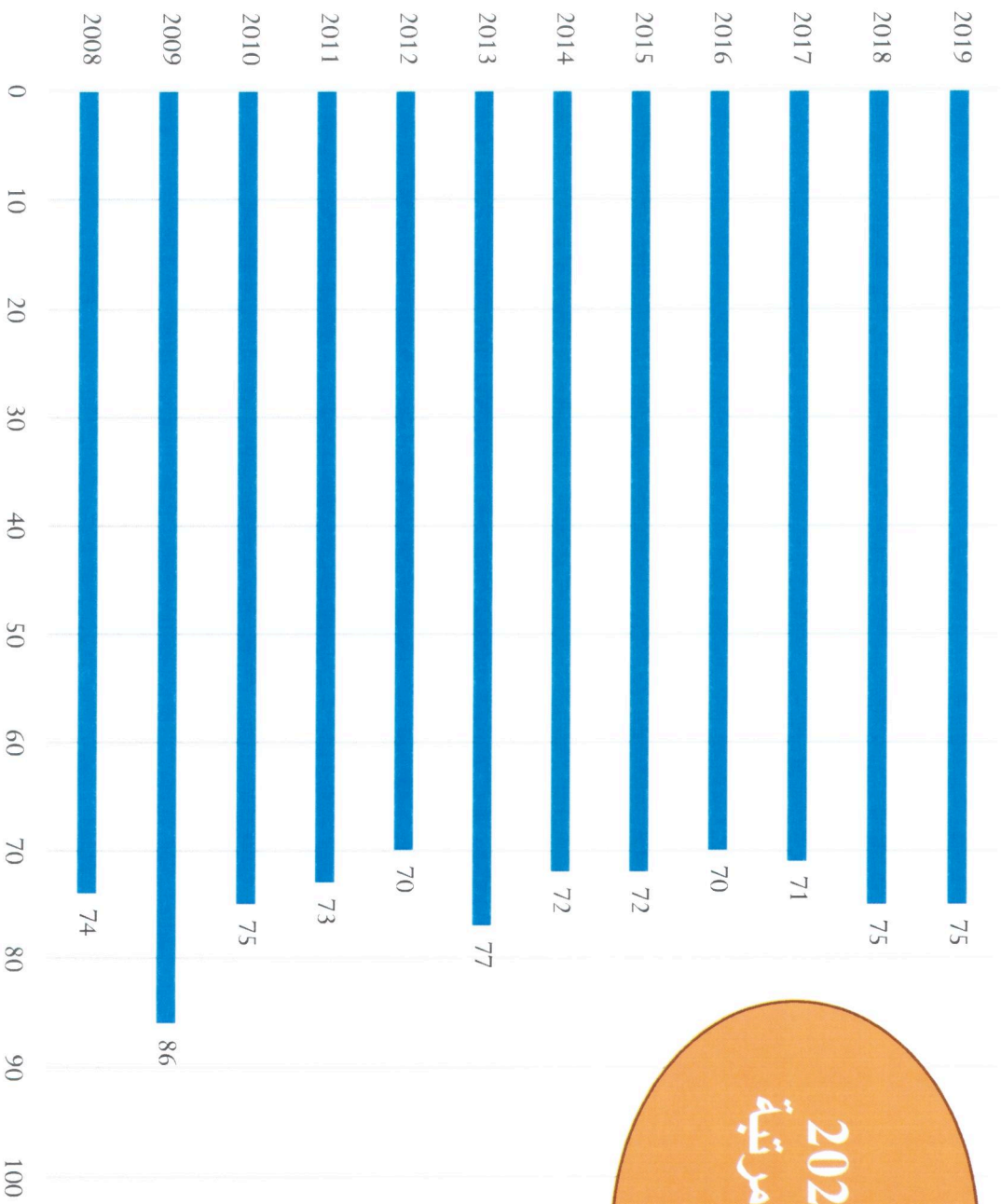
180

180

## تطور ترتيب المغرب بمؤشر مناخ الأعمال (Doing Business)



## تطور ترتيب المغرب بمؤشر التنافسية العالمي (WEF)



هدف 2025  
رتبج 25 مرتببة

١٧. نجاحات وطموح لتحسين وقع المنجزات على المواطن.

لكن...

في حاجة إلى إيصال أثر  
المنجزات على المواطنين  
والمواطنين



شكرا لكم  
على حسن المتابعة