

الجمهورية التونسية
الوزارة الأولى

استراتيجية التّمية الإداريّة (2007-2011)

أكتوبر 2007

"لقد ركّزنا الاهتمام منذ بداية التغيير على إصلاح الإدارة وتطوير تشريعاتها وتبسيط إجراءاتها وترتيبها، وطوّرنّا خدماتها وحرصنا على تقريبها من المواطن، لتكون بحقّ في خدمته وخدمة العمل التنموي وتيسّر السبل أمام الاستثمار وإحداث المؤسسات والمبادلات التجارية والتصدير وتنشيط الحركة الاقتصادية بصورة عامّة.

ونحن مقرّون العزم على مواصلة هذا الجهد لتطوير الإدارة وتعزيز تأطيرها وتكوين مواردها البشريّة والدخول بها إلى مرحلة جديدة، مرحلة بناء الاقتصاد الجديد والانخراط الكامل في مجتمع المعرفة وعالم شبكات الاتصال والمعلومات.

من البرنامج المستقبلي لسيادة رئيس الجمهورية
"لتونس الغد" (2004-2009)

الرؤية

تهدف هذه الرؤية الاستراتيجية إلى تحسين أداء الإدارة التونسية وتطوير قدراتها الاستباقية ودعم دورها في تسريع نسق النمو وتعزيز القدرة التنافسية للبلاد. ويعتمد هذا التصور على التوجهات الحديثة للتجديد الإداري، وعلى تعميق الإصلاحات ودفع وتيرتها وتطوير القدرات المؤسساتية، وذلك بتعزيز مقومات الإدارة الرشيدة، وترسيخ مبادئ التسيير الناجع، وتكريس قيم الشفافية والمساءلة، وتطوير قدرات الموارد البشرية، وضمان الجودة، واعتماد الآليات الحديثة للتقييم، ودعم الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني إضافة إلى تثمين العمل والاعتماد على الذكاء الجماعي.

عراقلة الإدارة التونسية

- تعود جذور الإدارة التونسية إلى التاريخ القديم، فقد عرفت الحضارة القرطاجنية تنظيمًا محكمًا في تسيير الشؤون الداخلية، وتجلّى ذلك بالأساس في المؤسسات السياسية والإدارية المحدثة آنذاك، كما قسّمت إفريقيا الرومانية إلى دوائر وجهات إدارية منظمّة.
- أمّا في التاريخ الحديث، فقد أحدثت الوزارة الكبرى سنة 1860 وصدرت أولى النصوص الترتيبية والتنظيمية لعمل الإدارة.
- شهدت الإدارة التونسية في بداية فترة الحماية تنظيمًا هيكليًا جديدًا على نمط الإدارة الفرنسية.

خمسون سنة من الإصلاح لتنمية الإدارة

شهدت الإدارة التونسية منذ الاستقلال وعلى امتداد الخمسين سنة المنقضية أجيالا متعاقبة من الإصلاحات.

جيل أول من الإصلاحات (1956-1986) : تركيز الإدارة الوطنية

• بداية من سنة 1956 تم الشروع في تونسة الإدارة استكمالا للسيادة الوطنية وبصفتها رمزا للاستقلال ولهيبة الدولة وجهازا مركزيا تسخره الدولة الحديثة لتحقيق التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي وبناء مجتمع عصري. وتمت منذ 21 جوان 1956 إعادة هيكلة الإدارة بإحداث الولايات والمعتمديات عوضا عن القيادات والخلفوات.

• مع بداية السبعينات وبعد تشجيع المبادرة الحرة، شهدت الإدارة تغييرا نسبيا من حيث تحديد المهام والصلاحيات، مع احتفاظ الدولة بدور محوري في مجال ضبط الخيارات الاقتصادية والتنمية والاجتماعية للبلاد.

جيل ثان من الإصلاحات (1987-2006) : من الإصلاح إلى التنمية

• منذ التحول، ومع الشروع في تطبيق برنامج التعديلات الهيكلية تغيرت النظرة التقليدية لعلاقة الإدارة بالمواطن وبالمؤسسة الاقتصادية، كما شهدت العشرية الأولى جملة من الإصلاحات الرامية إلى إعادة هيكلة الاقتصاد بما يدعم التوازن بين دور الدولة وإمكانات القطاع الخاص.

• منذ سنة 1996 تم وضع برنامج لتأهيل الإدارة يعتمد على مخطط تأهيل مركزي ومخططات تأهيل وزارية الهدف منها تركيز أسس إدارة عصرية وإحكام تنظيم كافة مجالات العمل الإداري وترشيد طرق الأداء وتحديثها وتطوير وظائف التحليل والمتابعة والتقييم، كما تمحورت الإصلاحات الإدارية حول دعم سياسات الإصلاح الاقتصادي وإدماج الاقتصاد في الدورة العالمية.

خمسون سنة من الإصلاح لتنمية الإدارة

• منذ سنة 1999، ومع انطلاق البرنامج الرئاسي "خيار المستقبل"، شملت الإصلاحات الإدارية توجهات جديدة تأخذ في الاعتبار تطوير منظومة العلاقات مع المواطن وآليات الإصغاء إلى مشاغله، وتحقيق تطلعات المتعاملين مع الإدارة والتأقلم مع حاجياتهم، ودعم آليات المساءلة والرقابة، وإرساء نظم الجودة في المصالح العمومية الإدارية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وحذف التراخيص الإدارية أو تعويضها بكراسات شروط، وتفعيل دور الإدارة في مساندة القطاع الخاص، وإرساء دعائم الإدارة الإلكترونية.

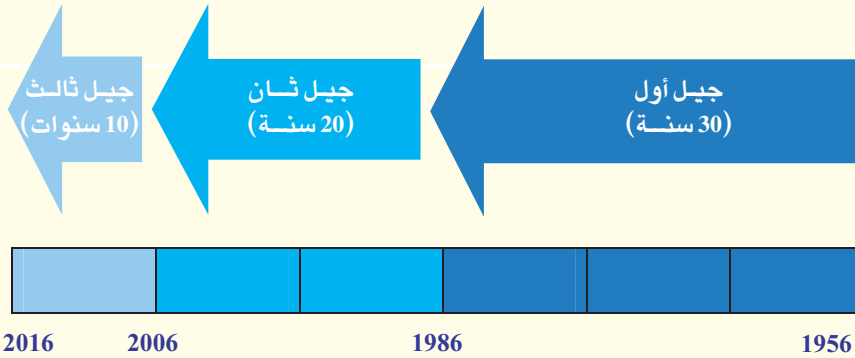
• بداية من سنة 2004، أفردت الإدارة بنقطة خاصة في البرنامج المستقبلي "لتونس الغد" : "إدارة تخدم المواطن وتتهيئ لاقتصاد جديد" التي وضعت الإطار المرجع لتسريع نسق الإصلاحات والارتقاء بأداء الإدارة خاصة من خلال توسيع مجال الخدمات عن بعد وتعميم مراكز النداء وإلزام الإدارة بالإجابة بالرفض أو بالموافقة على طلبات المواطن.

جيل جديد من الإصلاحات (2007-2016) : إدارة استباقية للإسراع بالتنمية

• تدخل تونس مع بداية تنفيذ المخطط الحادي عشر للتنمية مرحلة جديدة من الرهانات الاستراتيجية تستوجب تسريع نسق الإصلاح واستباق الزمن مواكبة لتسارع التحولات، وتحقيق مزيد من نجاعة الأداء وتدعيم فعالية الإجراءات. وهي مرحلة محورية تطمح تونس خلالها إلى الارتقاء إلى مصاف الدول المتقدمة وإلى رفع نسق النمو في محيط يتميز باقتصاد متحرر دون حماية.

خمسون سنة من الإصلاح لتنمية الإدارة

تسارع نسق الإصلاحات



• تحمل التطورات المتلاحقة الإدارة مهام جديدة أبرزها المساهمة في تسريع نسق التنمية واستباق موجة التحديث، والاستجابة لتطور حاجيات المجتمع. ويتعين على الإدارة أن تكتسب في هذه المرحلة قدرات جديدة تمكنها من رفع هذه التحديات وتهيئة المناخ الملائم لإنجاز أهداف المخطط الحادي عشر للتنمية.

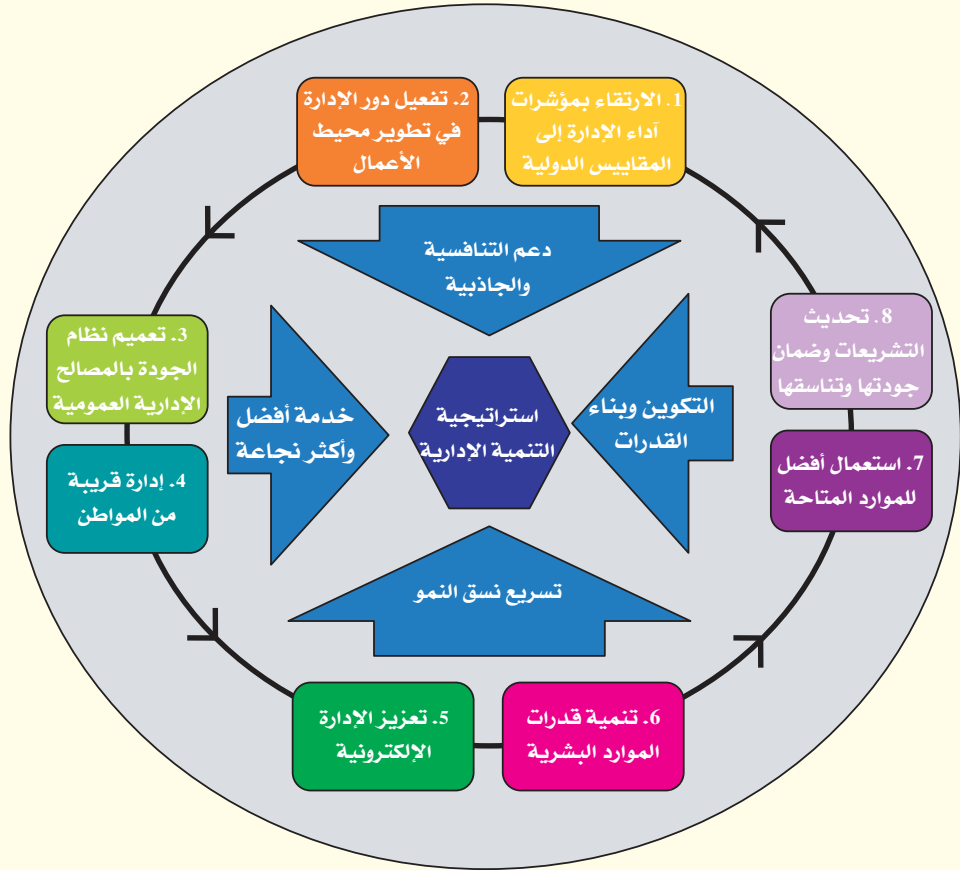
• ينبغي أن تعمل الإدارة التونسية في هذه المرحلة على الاقتراب من المقاييس والمواصفات الدولية، مع أن أداءها يعتبر الأفضل نسبيا مقارنة بالمعدل الإقليمي لبلدان شمال إفريقيا والشرق الأوسط حسب تصنيف مؤشرات الجودة في الإدارة العمومية الذي يعتمده البنك العالمي. ويظل الهدف هو بلوغ مستوى بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

مؤشر جودة الإدارة (2006) (100-0)	البلد / المنطقة
63	تونس
49	معدل بلدان شمال إفريقيا والشرق الأوسط
90	معدل بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

المصدر: البنك العالمي «Economic Development and Prospects 2007»

محاور التنمية الإدارية

ترتكز الرؤية المستقبلية للتنمية الإدارية على ثمانية محاور متكاملة ومترابطة حسب التصور التالي :



1 - الارتقاء بمؤشرات أداء الإدارة إلى مستوى المقاييس الدولية

ستعمل الإدارة التونسية على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها التحولات الدوليّة وحدّة التنافسية العالمية، وذلك بمراعاة توجهات الإدارة الحديثة والاستفادة من أفضل الممارسات في مجال التحديث والتجديد الإداري والارتقاء بأدائها للتلاقي مع المقاييس والمؤشرات الدولية.

الأولويات الاستراتيجية

- رصد التصنيف العالمي للإدارة التونسية وتحليل مكوناته من خلال تقارير المنظمات الدولية ووكالات التقييم العالمية.
- اعتماد مبدأ التقييم الدوري لأداء الإدارة والرفع من نجاعة الرقابة الإدارية وتركيز الآليات الملائمة لذلك.
- دعم وظائف اليقظة والاستشراف وإعادة تنظيم الحلقة الاتصالية في الإدارة.
- تكثيف فرص التعاون والشراكة الدولية في مجال التنمية الإدارية وتويعها.

2 - دعم دور الإدارة في تطوير محيط الأعمال

يقتضي هذا التوجه تفعيل دور الإدارة في دفع النشاط الاقتصادي وتهيئة المحيط الملائم لتحسين جاذبية الاستثمار ومساندة القطاع الخاص ودعم القدرة التنافسية الإجمالية للبلاد.

الأولويات الاستراتيجية

- إعادة هندسة الإجراءات والمسالك الإدارية المنظمة لقطاع الأعمال وتبسيطها وإعادة تنظيم مسارات تقديم الخدمات الإدارية.
- مواصلة مجهود تقليص آجال إسداء الخدمات العمومية والحد من الوثائق المطلوبة.
- مزيد تبسيط كراسات شروط ممارسة الأنشطة الاقتصادية وتشريك أهل المهنة في صياغتها.
- تطوير الشبائيك الموحدة وتدعيم دور المخاطب الوحيد ليصبح مرافقا لباعث المؤسسة إلى حين دخول المشروع حيز النشاط.
- تعزيز الخدمات الإدارية عن بعد الموجهة إلى المؤسسة والتشجيع على استخدامها.
- تطوير الجاذبية الاقتصادية للتشريعات وتطوير تنافسيّتها وملاءمتها مع المقاييس الدولية وتدعيم هيئات القضاء والتحكيم والمنافسة.

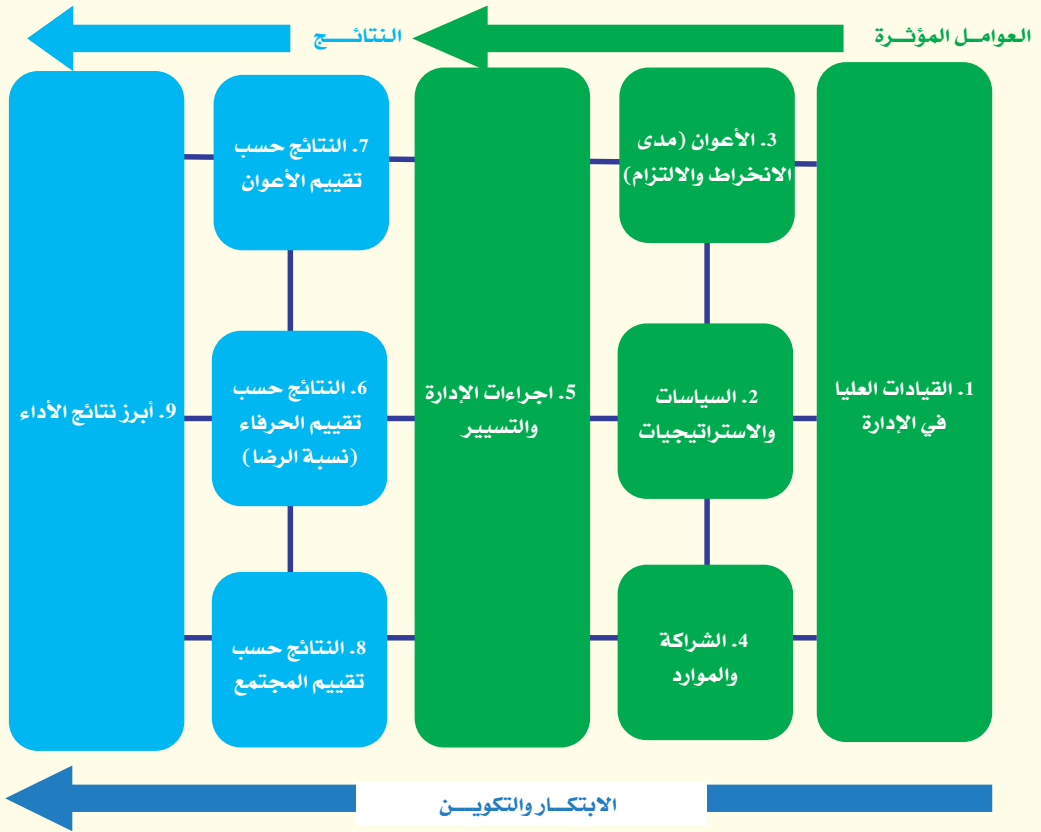
3 - تعميم نظام الجودة بالمصالح الإدارية العمومية

ستعمل الإدارة على تعميم نظام جودة بالمصالح الإدارية العمومية، ووضع برنامج وطني للتصرف في الجودة يهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المسداة إلى المتعاملين مع الإدارة وتطوير المردودية المؤسساتية والارتقاء بمؤشرات جودة الإدارة العمومية إلى مستويات البلدان المتقدمة.

الأولويات الاستراتيجية

- وضع إطار مرجعي وطني لإرساء نظام جودة الخدمات بالمصالح الإدارية العمومية يستجيب للمقاييس والمواصفات الدولية.
- وضع أجندا قطاعية للجودة تحدد الأهداف والآجال ومستلزمات التنفيذ، وتضبط مؤشرات للأداء الجيد.
- تعميم التجارب النموذجية للجودة على بقية المصالح المماثلة.
- تكثيف الحملات التحسيسية والدورات التكوينية لنشر ثقافة الجودة بالإدارة العمومية.

الإطار المرجعي للجودة حسب الإطار المشترك للتقييم بالمصالح العمومية



بالاعتماد على أنموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية للتصرف
حسب الجود.

4 - إدارة قريبة من المواطن

ستواصل الإدارة سعيها من أجل مواكبة تطور المجتمع والتجاوب مع حاجيات المتعاملين معها وتطلعاتهم، وتكريس مبدأ المواطنة والتواصل، كما ستعمل على مزيد تقريب الخدمة من المواطن وتقديمها بأكثر سرعة وشفافية بما يعزز روابط الثقة بينهما.

الأولويات الاستراتيجية

- تحسين نوعية الخدمات العمومية وتحقيق رضا المواطن وكسب ثقته.
- وضع ميثاق للمرفق العمومي يضبط واجبات الإدارة تجاه المواطن.
- تفعيل آليات الإصغاء إلى مشاغل المواطن، وتيسير التواصل بين الإدارة والمتعاملين معها ووضع خطة اتصال لمزيد التعريف بالإصلاحات الإدارية، وتثمين وظيفة الاستقبال.
- إلزام الإدارة بالرد على طلبات المواطنين وبالتعليق في حالة الرفض.
- تعزيز صلاحيات الإدارات الجهوية والمحلية ومشمولاتها بما يتيح للمواطن قضاء شؤونه في محيطه القريب، وبالسرية والنجاعة المرجوتين.
- تعميم مراكز النداء لتقديم خدمات الإرشاد والإعلام والتوجيه الإداري.

5 - تعزيز الإدارة الإلكترونية

ستعمل الإدارة على مزيد الاستفادة من تكنولوجيات المعلومات والاتصال وتطوير الإدارة الإلكترونية من أجل مزيد تبسيط العمل الإداري وتعزيز الشفافية وتسريع نسق إسداء الخدمات الإدارية وتقريبها من المواطن.

الأولويات الاستراتيجية

- تأمين البنية الهيكلية الضرورية لتوسيع الشبكة الإدارية وتوفير شبكة عمل حكومية آمنة ومتطورة.
- تركيز شبكة مندمجة للإدارة تربط بين المصالح المركزية والجهوية والمحلية.
- توفير عنوان بريد إلكتروني لكل إطار بالإدارة.
- إنشاء قواعد بيانات وطنية وتوحيد البيانات الأساسية وتيسير تبادلها بين الجهات المختلفة.
- الانتقال إلى مرحلة إنجاز المعاملات الإدارية مباشرة عبر الموقع الإلكتروني للإدارة.
- ضبط الإطار المرجعي والقانوني لتنظيم التبادل الإلكتروني للمعلومات وحماية المعطيات الشخصية.

6 - تنمية قدرات الموارد البشرية

ستركز الإدارة على تنمية قدرات مواردها البشرية على امتلاك المهارات الجديدة والانخراط في ثقافة التجديد والتحسين المستمر ومواكبة التطورات المعرفية.

الأولويات الاستراتيجية

- إحداث معهد عال لتنمية قدرات كبار الموظفين.
- تمكين الإدارة من استقطاب أفضل الكفاءات باعتماد نظام حفز تعاقدى.
- مواصلة تعزيز الإدارة الجهوية والمحلية بالكفاءات الإدارية المناسبة وإلزام المنتدبين الجدد بالإدارة العمومية بالعمل لفترة دنيا بالإدارة الجهوية والمحلية للإلمام بخصوصياتها.
- إقرار مبدأ الحراك الدوري للأعوان في مجال الاختصاص بما يسمح بتداولهم على مراكز عمل مختلفة مركزيا و جهويًا ومحليًا.
- العمل على ربط المسار المهني للأعوان بالتكوين وتطوير الكفاءات.
- تطوير آليات تقييم أداء الأعوان وربط الحفز بالجدارة.

7 - استعمال أفضل للموارد المتاحة

يقتضي هذا التوجّه أن تتحوّل الإدارة إلى جهاز لرسم السياسات والاستراتيجيات الكبرى وللتخطيط والتنسيق والمتابعة، وذلك بإعادة النظر في مهامّها الرئيسية وملاءمة حجمها لاحتياجاتها الفعلية، ومراجعة مناهج التسيير وتنظيم المصالح الإدارية وهيكلتها بهدف التحكم في الكلفة وترشيد الإنفاق.

الأولويات الاستراتيجية

- ممارسة الأنشطة الثانوية للإدارة على مستوى وكالات خدمات عمومية مختصة وتكثيف مجالات الشراكة وتنويعها.
- إرساء نظام التصرف حسب الأهداف باعتماد النتائج في المصالح العمومية.
- التوظيف الأمثل للموارد البشرية وترشيد استخدام الموارد المادية المتاحة.
- دعم اللامركزية ومزيد توظيف تقنيات الاتصال الحديثة.
- إحكام التصرف في الفضاء الإداري.
- إعادة توزيع التوقيت الإداري بهدف الاستجابة لمتطلبات المحيط الاقتصادي ولتطور المجتمع.

8 - تحديث التشريعات وضمان جودتها وتناسقها

ستعمل الإدارة على تطوير الإطار المؤسساتي وتحديث التشريعات وتحسين جودتها بما يتلاءم مع المعايير الدولية.

الأولويات الاستراتيجية

- تحسين جودة التشريعات وضمان تناسقها ورفع تنافسيّتها .
- تحسين جودة النصوص القانونية وتبسيط صياغتها وتحديث مصطلحاتها .
- الحد من تضخم النصوص التشريعية والترتيبية .
- ضمان حد أدنى من استقرار القواعد القانونية .

طباعة

SIMPACT

الوزارة الأولى
الإدارة العامة للإصلاحات والدراسات المستقبلية الإدارية
ساحة الحكومة - القصبة - تونس
dgrpa@pm.gov.tn