

دور خلايا الحوكمة في الاصلاح الاداري و التنمية

اعداد: ليلى جدي

رئيسة خلية الحوكمة

بولاية تونس

الاطار العام لاحداث خلايا الحوكمة

● تعود جذور طرح مفهوم الحوكمة الرشيدة إلى:

□ قصور منوال التنمية السائد

□ ضعف مردودية العمل الاداري

□ ضعف تأثير المشاريع العمومية

□ ضعف برامج مكافحة الفساد

الاطار العام لاحداث خلايا الحوكمة

✓ تغير المناخ السياسي و الاجتماعي مما فرض على الادارة الاستجابة لتطلعات المواطن و المجتمع المدني بمختلف مكوناته

ضرورة اخضاع الادارة الى جملة من المقتضيات المتعلقة بـ :

❖ الشفافية

❖ الحياد

❖ علوية القانون

❖ المساءلة

❖ النجاعة

الحكومة مقارنة لإصلاح الإدارة

● تعريف البنك الدولي للحكومة الرشيدة:

الحكومة الرشيدة هي الطريقة التي تمارس بها السلطة في بلد ما للتصرف العمومي في الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل تحقيق التنمية). وهذا المفهوم يحدد:

- ✓ قدرة الحكومة على وضع وتنفيذ سياسات فعالة رشيدة.
- ✓ مراقبة المواطنين والدولة للمؤسسات التي تدير الشؤون الاقتصادية والاجتماعية والتفاعلات فيما بينها.

الحوكمة مقارنة لاصلاح الادارة

● تعريف الأمر عدد 3040 لسنة 2014 المتعلق بالمصادقة على مدونات سلوك وأخلاقيات
العون العمومي:

هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الهيكل. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

أهداف الحوكمة

- ✓ ضمان الأداء الجيّد للإدارة (تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية)
- ✓ وضع الاطر الكفيلة بالحدّ من تضارب المصالح
- ✓ المتابعة والتقييم للأداء بشكل مستمر
- ✓ تحقيق التنمية المستدامة و العادلة

أهداف الحوكمة

- ✓ ضمان المحاسبة والمساءلة و حكم القانون
- ✓ النزاهة والشفافية في استخدام السلطة وادارة المال العام
- ✓ تعزيز الثقة والمصداقية في الادارة
- ✓ تحقيق تكافؤ الفرص والمساواة
- ✓ المشاركة في أخذ القرارات
- ✓ منع تضارب المصالح

مبادئ الحوكمة :

● الشفافية

● تقتضي الشفافية توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح للمواطن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحه واكتشاف الأخطاء".

● المسؤولية

● تعني المسؤولية جملة القواعد التي على أساسها يتحمل شخص طبيعي أو معنوي التبعات الناتجة عن قيامه بأعمال معينة أو امتناعه عن القيام بها

مبادئ الحوكمة :

المشاركة

- يُقصد **بالمشاركة**: تشريك الأفراد أو الجماعات المعنيين سلبا أو إيجابا أو المهتمين بمقترح مشروع أو برنامج أو خطة أو سياسة في عملية صنع القرار

سيادة القانون مبدأ للحكم يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علنا، وتطبّق على الجميع بالتساوي ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل

- مختلف هذه المبادئ و الاهداف تتنزل ضمن مطلب اساسي :
- تحقيق التحديث الاداري بما يخدم اهداف التنمية

مساهمة خلية الحوكمة في تغيير قيم الوظيفة العمومية

➤ عملية التحديث تقتضي تعميق النظر في مسألة قيم الوظيفة العمومية وأهدافها.

➤ الأهمية القصوى التي يكتسبها تنظيم العلاقات بين:

- إدارة / مواطن

- إدارة / موظف

- موظف / مواطن

➤ ضرورة تكريس قيم جديدة ملائمة لمقتضيات المرحلة وتأسيسها على مفاهيم النجاعة + الجدوى + الشفافية + المسؤولية.

➤ الحرص على نشر هذه القيم والتعريف بها على نطاق واسع.

مساهمة خلية الحوكمة في تقييم الاداء

➤ التقييم يشمل اداء الموظف و البرامج العمومية

➤ إيلاء الأهمية اللازمة لهذه الجوانب وذلك بالنظر إلى تأثيرها المباشر على أداء الموظف.

➤ تعزيز منظومة الحقوق والواجبات بمفاهيم جديدة تتلاءم مع مقتضيات التطور الذي شهده محيط الوظيفة العمومية وتطور المجتمع (المساءلة، النجاعة، الحرفية، الشفافية).

مساهمة خلية الحوكمة في تنظيم العمل

- الفصل 15 من الدستور: " الإدارة العمومية في خدمة المواطن والصّالح العامّ، تُنظّم و تعمل وفق مبادئ الحياد و المساواة و إستمراريّة المرفق العامّ، و وفق قواعد الشفافيّة والنزاهة والنجاعة والمسائلة.»
- ❖ اصدار ادلة اجراءات و مذكرات عمل تجسم هذه المبادئ.
- ❖ التدخل لتنظيم العمل وفق مقارنة هيكلية ووظيفية.

مساهمة خلية الحوكمة في ضمان النفاذ المتساوي

و العادل للمرفق العمومي

- نشر شروط الحصول على الخدمات
- اعتماد الرقابة المزدوجة على عمل العون العمومي
- منع تضارب المصالح
- ضمان التداول على الوظائف التي تتضمن مخاطر مرتفعة من حيث التأثير على حياد العون
- الاستجابة للتظلم في اجال معقولة

مساهمة خلية الحوكمة في التنمية

من خلال:

- ✓ ضمان خدمات ادارية ناجعة
- ✓ المساعدة في أخذ القرار
- ✓ مناخ جاذب للاستثمار
- ✓ مشاريع عمومية ناجعة وذات تأثير على المواطن

ضمان خدمات ادارية ناجحة

- اعتماد سياسة توظيف ناجحة وتنمية قدرات الاعوان
- ضمان اطار تنظيمي و هيكلتي قادر على الاستجابة لتطلعات المواطن الحريف
- امكانية اعتماد مرجعيات للتصديق لتحديد المستوى الادنى من معايير الجودة
- نشر شروط الحصول على الخدمات و اجالها

ضمان خدمات ادارية ناجحة

- تبسيط الإجراءات وتسريع تنفيذ المشاريع العمومية .
- التوظيف الأمثل للموارد والثروات المتاحة.
- اعتماد لامركزية القرار بخصوص الاستثمار العمومي وتحديد أولويات التنمية على المستوى الجهوي (بعد أن كان منوال التنمية مركزي -قطاعي).
- حسن التنسيق بين الأطراف المتدخلة: إحداث اللجنة الجهوية للاستثمار

المساعدة في أخذ القرار

- الفصل 138 من الدستور: "تعتمد الجماعات المحلية آليات الديمقراطية التشاركية، و مبادئ الحوكمة المفتوحة، لضمان إسهام أوسع للمواطنين والمجتمع المدني في إعداد برامج التنمية والتهيئة الترابية ومتابعة تنفيذها طبقا لما يضبطه القانون."
- اعتماد الية المشاركة: تشريك أصحاب المصلحة و اخضاع القرار لاستشارة اختصاصات متنوعة
- ضمان احترام الصيغ الشكلية لاتخاذ القرار

مناخ جاذب للاستثمار

لتشجيع الاستثمار توجه عناية خاصة لتحسين مناخ الأعمال :

- تدعيم المنافسة والشفافية
- تبسيط الإجراءات الإدارية
- تقوية نظام حقوق الأعمال
- تكليف مخاطب وحيد
- احترام الملكية الفكرية والتجارية

مشاريع عمومية ناجعة و ذات تأثير على المواطن

- الفصل 10 من الدستور: الفقرة 3 " تحرص الدولة على حسن التصرف في المال العمومي و تتخذ التدابير اللازمة لصرفه حسب أولويات الإقتصاد الوطني و تعمل على منع الفساد و كلّ ما من شأنه المساس بالسيادة الوطنية."

مشاريع عمومية ناجعة و ذات تأثير على المواطن

- اختيار المشاريع يتم وفق منهجية تشاركية و معايير واضحة لتحديد الاولويات مثال :
البرنامج الجهوي للتنمية وبرنامج التنمية المندمجة.
- معايير التقييم تضبط بصفة مسبقة
- التصرف في المشاريع العمومية يتم وفق مقارنة تضمن احترام التراتيب و في نفس الوقت احترام مبادئ النجاعة
- الهدف الاساسي هو ترشيد الانفاق العمومي

تجربة ولاية تونس

- تركيز خلية الحوكمة
- نشاط خلية الحوكمة
- برنامج عمل الخلية

احداث الخلية

□ بادرت الولاية بإحداث خلية الحوكمة الرشيدة منذ صدور منشور السيد رئيس الحكومة عدد 16 بتاريخ 27 مارس 2012 حول تكريس الشفافية والحوكمة الرشيدة ومقاومة الفساد ومنشور السيد رئيس الحكومة عدد 55 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 المتعلق بضبط صلاحيات خلايا الحوكمة الرشيدة.

□ تمت إعادة هيكلة الخلية وتفعيلها خلال الثلاثية الأخيرة لسنة 2016 وذلك تبعا لصدور الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 المؤرخ في 12 أوت 2016 المتعلق بإحداث خلايا الحوكمة وضبط مشمولاتها الصادر بالرائد الرسمي عدد 74 بتاريخ 9 سبتمبر 2016 .

تركيز الخلية ضمن هيكله الادارة: الجانب الهيكلية و الجانب الوظيفية

- اعتماد صيغة عدم التفرغ
- إلحاق الخلية بالكتابة العامة
- ربط الصلة مع الخلية المركزية للحوكمة
- علاقة الخلية بهياكل البحث والتقسي (خلية مراقبة التصرف)
- دور الخلية فيما يخص التنظيم و الاساليب

شروع الخلية في عملها يقتضي تبني مقاربة و اوضحة للحوكمة و تعميمها على مختلف شرائح الاعوان

هيكل مساندة

هيكل توقي

هيكل يقظة

محاو عمل الخلية

شمل نشاط الخلية المحاو التالية :

- ❑ تشخيص واقع العمل بمختلف دوائر ومصالح الولاية بهدف تحسين الأداء وتطبيق النصوص والتراتب النافذة.
- ❑ عضوية عديد اللجان
- ❑ المبادرة باقتراح الاجراءات التنظيمية في علاقة بمبادئ الحوكمة
- ❑ مدونة السلوك و اليات تفعيلها
- ❑ الإشراف على إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتكوين.
- ❑ بلورة الإطار العام للنفاذ للمعلومة
- ❑ إحداث فضاء عمل لائق للموظف
- ❑ التصريح بالمكاسب

التكفل ببعض الالتزامات القانونية المحمولة على الإدارة

قانون أساسي عدد 10 لسنة 2017 مؤرخ في 7 مارس 2017 يتعلق بالإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين

الفصل 7 - يتعين على كل هيكل عمومي خاضع لأحكام هذا القانون، تحديد الهيكل الإداري المختص داخله، بتلقي الإبلاغ عن شبهات الفساد المحالة إليه من قبل الهيئة والبحث فيها. ويشار إليه فيما يلي بـ "الهيكل الإداري المختص".

كما يتعين على كل هيكل عمومي خاضع لأحكام هذا القانون أن يوجه إلى الهيئة في ظرف شهرين من تاريخ نشر هذا القانون بالرائد الرسمي للجمهورية التونسية أرقام الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني الخاص بالهيكل الإداري المختص ونشرها على الموقع الإلكتروني الخاص به.

مدونة السلوك و اليات تفعيلها

تعمل الخلية على تقييم الالتزام بـ

- النزاهة.
- الحياد.
- المساءلة.
- الشفافية.
- النجاعة.
- العلاقات داخل المحيط المهني.
- العلاقات خارج المحيط المهني.
- التصرف في حالات تضارب المصالح
- الهدايا.
- الإبلاغ عن الفساد.

تشخيص واقع العمل بدوائر ومصالح الولاية

وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية مع مختلف المصالح والدوائر قصد:

- التطبيق السليم لمختلف النصوص والتراتيب
- جرد النصوص التي يتبين عدم ملائمتها لمتطلبات العمل
- تحديد سبل تجاوز نقائص التصرف

الإشراف على إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتكوين

- برنامج تكوين منبثق عن تشخيص حاجيات مختلف المصالح والدوائر وذلك بهدف الرفع من أداء الموظفين وتحسين القدرات والمهارات.
- استهداف الوظائف التي تقتضي أكثر من غيرها الالتزام بالحياد و تفادي تضارب المصالح.
- إحداث حلقات **داخلية للتكوين** لزيادة فرص التكوين للموظفين (الولاية ومعتمدياتها) في محاور ذات علاقة مباشرة بمهامهم .

المساهمة في تهيئة وسائل التنظيم و النظام المعلوماتي

- **بطاقات مهام:** تحديد مهام كل مصلحة.
- **اعداد قانون اطار:** تحديد العدد اللازم من الأعوان لأداء العمل الإداري
- **اطار للتصرف في الكفاءات:** تحديد الكفاءات اللازمة أو الاختصاص أو المهارات الضرورية لأداء كل مهمة
- **دليل الإجراءات:** إعداد أدلة توثق مراحل إنجاز كل مهمة أو عمل إداري
- **منظومات اعلامية للتصرف**

نحو فضاء عمل لائق

- فضاء عمل لائق يتوفر على معدات التصرف الإداري الحديث
- العناية بالاستقبال
- العناية بالعمل الاجتماعي

التصريح بالمكاسب

- توجيه مكاتيب فردية للمعنيين بالتصريح
- موافاة الهيئة بقائمة المصريحين
- الاجابة على تساؤلات المطالبين بالتصريح
- متابعة دائمة لاحترام واجب التصريح عند نقل المهام

بلورة الإطار العام للنفاز للمعلومة

- تكليف مسؤول عن النفاذ إلى المعلومة.
- كما تواصل الخلية صلب لجنة مختصة النظر في تحيين موقع واط ولاية تونس قصد تركيز قاعدة للبيانات المفتوحة و العمل على النشر التلقائي وجرء الخدمات المسداة من الاءارة والعمل على نشرها بهدف دعم الشفافية وخدمة أهداف النزاهة والحوكمة الرشيدة .

افاق عمل الخلية

- الخلية تعتزم انجاز **مدونة حوكمة**
- تتضمن مدونة الحوكمة السياسات المعتمدة بالنسبة لمختلف أوجه التصرف: التصرف في الموارد البشرية ، إسناد التراخيص....
- من مكونات مدونة الحوكمة سياسة الافصاح عن المعلومات
- اعداد أدلة للتعهد بحالات التبليغ
- اعداد أدلة للتصرف في حالات تضارب المصالح
- اعداد استبيان حول مدى الالتزام بقواعد مدونة السلوك

شكرا على الانتباه