المملكة المغربية

رئيس الحكومة

وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة

تقرير

حول صندوق تحديث الإدارة العمومية برسم 2012

– يوليوز 2013 –

فهـــرس

مقدمة 3

أولا : حصيلة الصندوق إلى غاية دجنبر 2012 4

أ – حصيلة المشاريع المنتقاة 4

1– حصيلة المشاريع التحديثية 5

2– حصيلة المشاريع القطاعية 6

ب – وضعية تقدم المشاريع 6

ج – المشاريع القطاعية المنجزة برسم سنة 2012 7

د – الوضعية المالية برسم سنة 2012 14

ثانيا : أنشطة الصندوق برسم سنة 2012 13

أ– إنجاز دراسات لتحديث الإدارة العمومية 13

ب– مساهمة الصندوق في تمويل المشاريع القطاعية 15

1–منظور جديد لتمويل المشاريع 15

2– انتقاء المشاريع 16

ج– تقييم الصندوق 18

د – صندوق أموال المساعدة "Fonds de Concours" 19

ثالثا :الحصيلة التركيبية 20

أ- الإطار الجديد لتحديث الإدارة 20

1- استراتيجية تحديث الإدارة 20

2- هندسة المساطر الإدارية 21

ب- تدبير الموارد البشرية 22

1- التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات 22
2- نظام مندمج للموارد البشرية 22

ج- تطوير الإدارة الإلكترونية 23

خاتمة 26

مقدمة

أحدث صندوق تحديث الإدارة العمومية في إطار القانون المالي لسنة 2005 بغاية دعم ومواكبة وتشجيع أوراش تحديث الإدارة العمومية التي تعكف وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة على تجسيدها بمشاركة جميع القطاعات الوزارية، وذلك بهدف تطوير أداء الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

وقد تميزت سنة 2012، بتعبئة إمكانيات مهمة من صندوق تحديث الإدارة العمومية لإنجاز مشاريع تحديثية مهيكلة ذات طابع أفقي تتناسب مع المتطلبات والرهانات والتحديات الحالية.

كما اتسمت هذه السنة باعتماد مجالات تمويل تنسجم مع مقتضيات الدستور وتوجهات البرنامج الحكومي في مجال تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين، حيث تم التركيز على محاور تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ودعم الاستقبال اللائق والإرشاد وكذا معالجة شكايات وتظلمات المرتفقين.

وتم الاعتماد في هذا الإطار على مقاربة ترومحث القطاعات الوزارية على إعداد مشاريع تحديثية مهيكلة واستهداف مشاريع أفقية قابلة للإنجاز والتعاضد، من خلال تحديد الأولويات انطلاقا من إستراتيجية تحديث الإدارة ووضع مشاريع نموذجية مهيكلة، لاستثمار نتائجها وتعميمها على باقي القطاعات الوزارية.

ويجذر التذكير بأنه يتم تخصيص اعتمادات سنوية تبلغ 10 ملايين درهم من الميزانية العامة للدولة على شكل مساهمة تدفع لفائدة الصندوق من الميزانية الفرعية لوزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة.

وطبقا للمادة 36 من القانون المالي رقم 04-26 المحدث لصندوق تحديث الإدارة العمومية وهيكلة ميزانيته، يتم تمويل المشاريع بكل من الفقرة 10 المرتبطة **بإنجاز** دراسات لتحديث الإدارة العمومية والفقرة 20 الخاصة بالمبالغ المدفوعة لفائدة القطاعات الوزارية للمساهمة في النفقات المرتبطة بعمليات تحديث الإدارة العمومية المقترحة من لدن القطاعات المذكورة.

وتقوم لجنة وزارية بدراسة وانتقاء المشاريع المقدمة لصندوق تحديث الإدارة العمومية طبقا للمرسوم رقم2.05.1484 بتاريخ 20 ذو القعدة 1426 (22 دجنبر 2005) المتعلق بتأليف وكيفية تسيير هذه اللجنة.

وسعيا إلى ضمان النجاعة والفعالية في تدبير الصندوق، نص المرسوم السالف الذكر على إحداث الأجهزة التالية:

- اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة وانتقاء المشاريع المعروضة على تمويل الصندوق. وتتكون من الأعضاء التاليين:

• الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالوظيفة العمومية وتحديث الإدارة أو من ينوب عنه رئيسا ؛

• ممثل عن رئاسة الحكومة؛

• ممثل عن الوزارة المكلفة بالمالية؛

• ممثل عن الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالشؤون العامة والحكامة؛

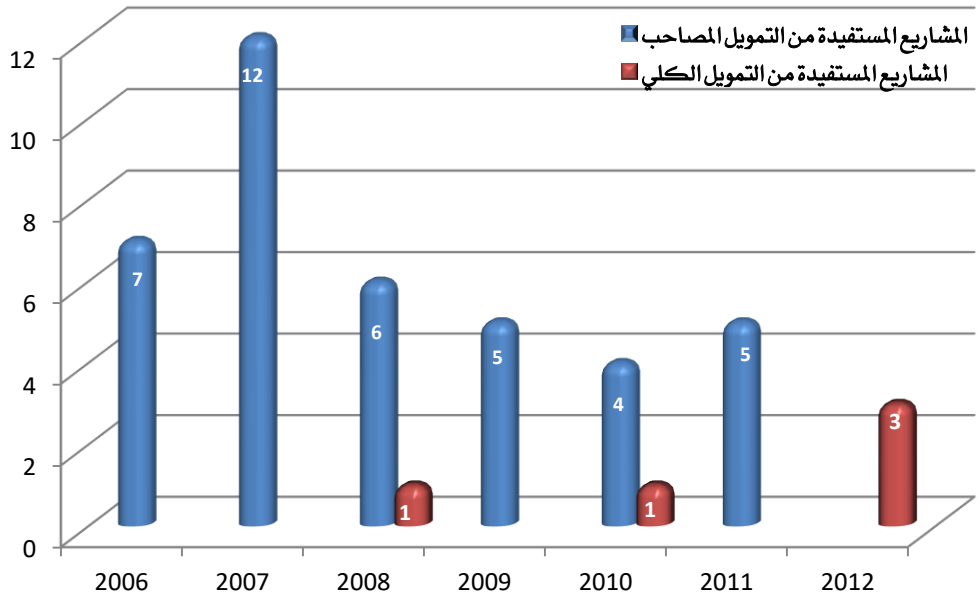
• أربعة أشخاص يعينهم رئيس الحكومة لما لهم من كفاءة في هذا الميدان.

- كتابة اللجنة الوزارية المحدثة لدى وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة (مديرية تحديث الإدارة).

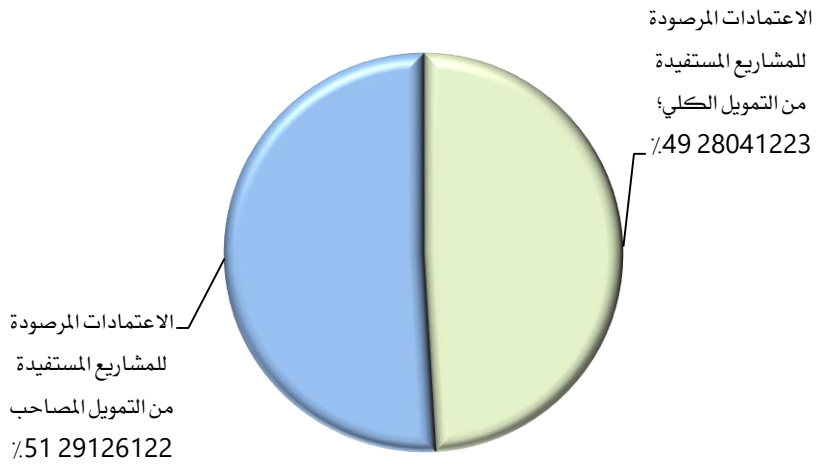
أولا: حصيلة الصندوق إلى غاية دجنبر 2012

أ – حصيلة المشاريع الممولة

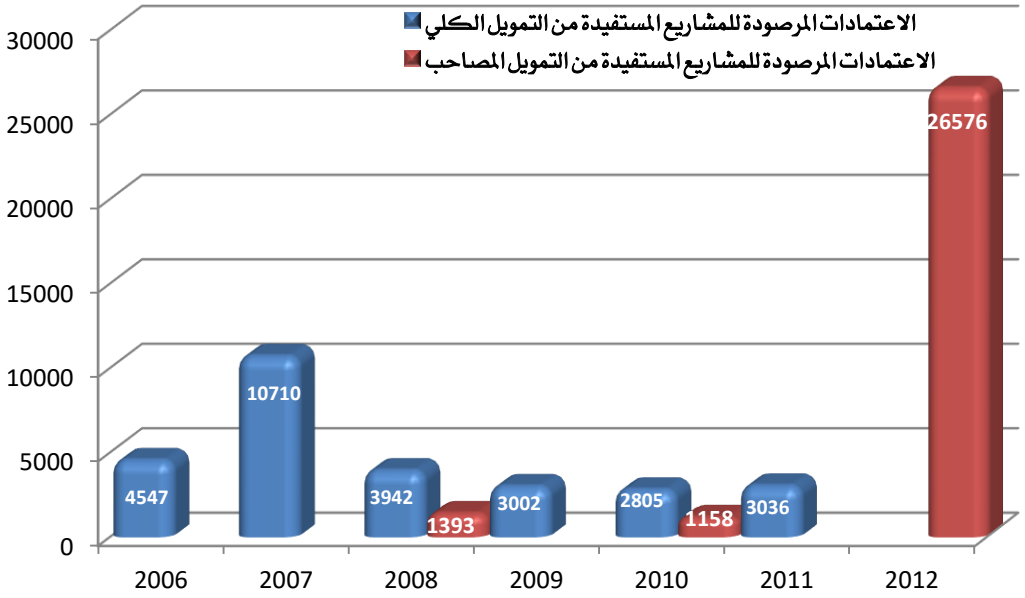
منذ إحداث الصندوق وإلى متم سنة 2012 تم تمويل 43 مشروعا، 5 مشاريع تم تمويلها بصفة كلية (الفقرة 10 من ميزانية الصندوق) في حين استفاد 38 مشروعا من التمويل المصاحب (الفقرة 20 من ميزانية الصندوق) كما يتضح من خلال المبيان التالي:



وقد تم تخصيص اعتمادات مهمة لهذه المشاريع، حيث بلغ مجموع الاعتمادات المرصودة لها ما قدره 57 167 345 درهما، تتوزع كما يلي:



وعن توزيع هذه الاعتمادات حسب السنوات فقد جاءت على الشكل التالي:



1- حصيلة المشاريع التحديثية

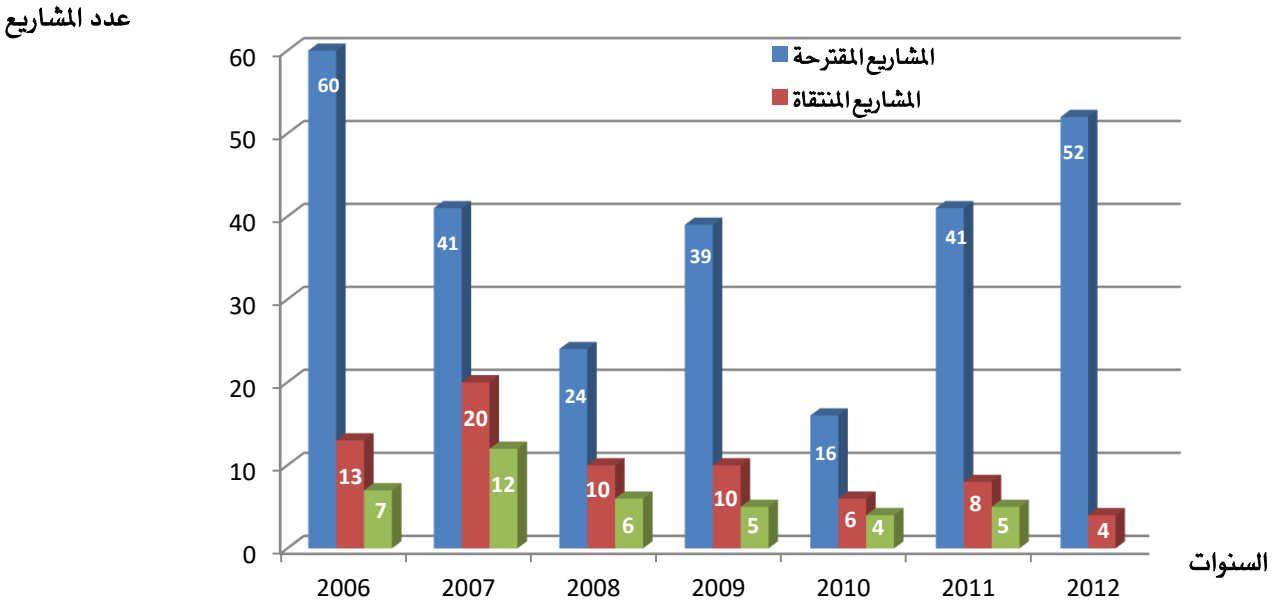
في إطار الفقرة 10 من ميزانية الصندوق والمرتبطة بإنجاز دراسات لتحديث الإدارة العمومية، تم تمويل 5 مشاريع لإنجاز دراسات مهيكلة وذات طابع تحديثي، وقد تم إنجاز دراستين بصفة نهائية وثلاث دراسات أخرى في طور الإنجاز.

المشاريع الممولة	مبلغ الشروع	2008	2009	2010	2011	2012	2013
إعداد المرجع المشترك لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية ونظام معلوماتي لنشره وتدبيره	1 392 768						
إنجاز دراسة تحديدية لوضع قاعدة معلوماتية مركزية للموارد البشرية بالإدارة العمومية	1 157 514						
دراسة لوضع استراتيجية وطنية لتحديث الإدارة ومواكبة تفعيلها	21 575 616						
دراسة حول «تدوين وتبسيط المساطر الإدارية وإعداد النماذج الإدارية ومواكبة المصادقة عليها»	4 689 988						
إنجاز الإصدار الجوال لبوابة الخدمات العمومية	310 236						
المجموع	**28 041223**						

سنة التمويل
سنوات الإنجاز
طور الإنجاز

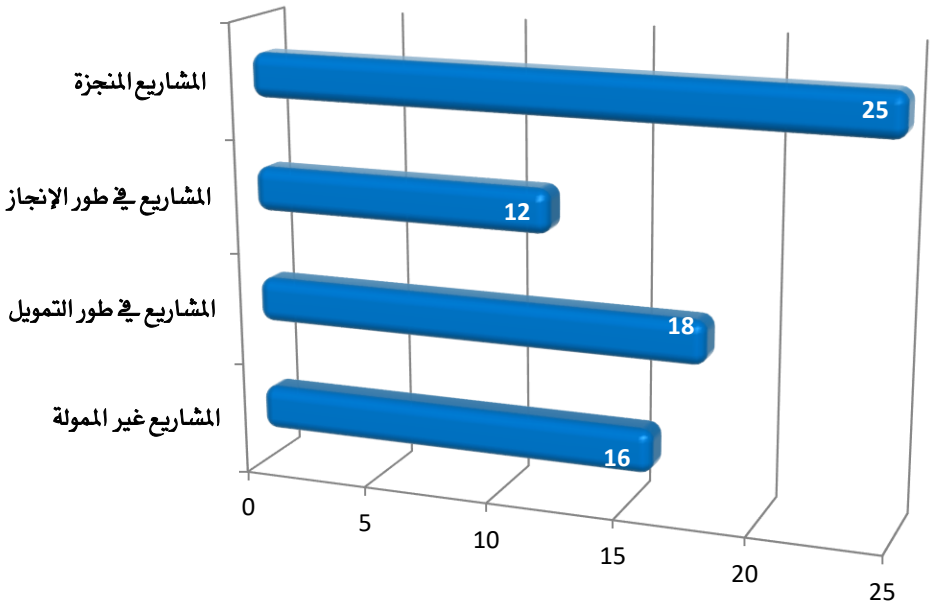
2- حصيلة المشاريع القطاعية

منذ سنة 2006 وإلى متم سنة 2012توصلت كتابة الصندوق بـ273 مشروعا من مختلف القطاعات الوزارية، حظي 71مشروعا منها بموافقة اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة وانتقاء المشاريع المقترحة، واستفاد 38 مشروعا[1] من التمويل المصاحب للصندوق على مدى سبع سنوات كما يتضح من خلال المبيان التالي:



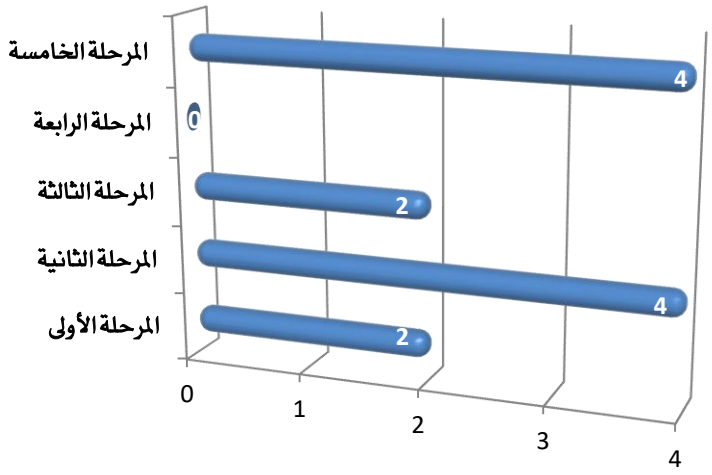
ب – وضعية تقدم المشاريع

أما عن وضعية المشاريع المنتقاة إلى غاية سنة 2012، فهي كما يلي:



[1] تم دفع مساهمة لصندوق لمشروع تابع لوزارة الاقتصاد والمالية على مدى سنتي 2008 و2009

وبالنسبة للمشاريع التي هي في طور الإنجاز والتي يبلغ عددها 12 مشاريع، فتتوزع مراحل إنجازها كالآتي:



* وضعية إلى غاية نهايةشهر مارس 2013.

المرحلة الأولى

دراسة حول استراتيجية تفويت أنشطة وزارة التجهيز والنقـل الثانـوية أو الموسمية إلى القطاع الخاص

التدبير التوقعي لأعداد الموظفين والوظائفوالكفاءاتلوزارة العدل والحريات

المرحلة الثانية

التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات وإنجاز خرائطية المناصب لوزارة الثقافة

وضع نظام مندمج للموارد البشرية لوزارة التجهيز والنقل

إعداد أرضية لتبادل المعطياتلوزارة الاقتصاد و المالية

إنشاء شبكة إلكترونية للمصالح الخارجية بغية الحماية الاجتماعية للعمل لوزارةالتشغيل والتكوين المهني

المرحلة الثالثة

وضع نظام مندمج لتدبير الموارد البشرية لوزارة الأوقاف و الشؤون الإسلامية

تعميم النظام المعلوماتي الجغرافي لقطاع الاقتصاد الاجتماعي

المرحلة الخامسة

وضع نظام معلوماتي للأثمنة الشؤون العامة والحكامة لوزارة الشؤون العامة والحكامة

إعداد ووضع مخطط مديري للموارد البشريةلقطاع التعليم العالي

التدبير التوقعي للوظائف والكفاءاتلوزارة التشغيل والتكوين المهني

وضع نظام معلوماتي مندمج لتدبير الموارد البشرية لوزارة الاقتصاد والمالية

ج- المشاريع القطاعية المنجزة برسم سنة2012

تم خلال سنة 2012 الانتهاء من إنجاز 5 مشاريع تابعة لقطاعات الاقتصاد والمالية والسكنى والتعمير وسياسة المدينة والوظيفة العمومية وتحديث الإدارة والأوقاف والشؤون الإسلامية والصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة. وتهم هذه المشاريع مجالات تطوير الإدارة الالكترونية وتدبير الموارد البشرية.

ومن شأن هذه المشاريع التي تتميز بطابعها الأفقي والرامية إلى تحسين من أداء وفعالية المرافق العمومية أن تكون أرضية قابلة للتعاضد وتقاسم التجارب وذلك بتنسيق مع القطاعات الوزارية المستفيدة من تمويل الصندوق.

ويتعلق الأمر بالمشاريع التالية:

1	مشروع وضع نظام مندمج لتدبير وتقييم المشاريع في إطار تحديث وتطوير آليات البرمجة الاستراتيجية		
القطاع	الاقتصاد والمالية	سنة التمويل	2006
		مبلغ المساهمة	750.000 درهم
المجال	تطوير الإدارة الإلكترونية	التكلفة التقديرية للمشروع	1.500.000 درهم

يندرج إعداد هذا المشروع في إطار تطوير آليات تتبع وتقييم المشاريع التي تضطلع بها وزارة الاقتصاد والمالية.

وسيوفر المشروع للوزارة نظام للرصد سيمكن من تحسين عملية تتبع وتقييم خطة العمل الاستراتيجية، لأجل وضع برنامج للتحديث يرتكز على تحديد الأولويات وإعادة تركيز الجهود حول المشاريع ذات الأثر الكبير على تحسين نوعية الخدمات.

وسوف يتم الاعتماد على تجميع مختلف الجهود والموارد من مختلف هياكل الوزارة، بالإضافة إلى تفعيل التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات الرامي إلى تحسين تدبير الموارد البشرية من خلال إعادة انتشارها واستغلالها في تنفيذ المشاريع ذات الأولوية.

ويروم هذا المشروع تحقيق الغايات التالية:

- تحليل المعطيات المتوفرة لإعطاء نظرة عامة حول مدى تقدم ومدى استعمال آليات المشروع،
- هيكلة المشاريع لتتبع مختلف المراحل المتعلقة بالإنجاز،
- تحديد المحاور والمهام الأساسية التي تشكل الأرضية الأساسية للمشروع ومدى فاعليته،
- تتبع مدى تقدم المشاريع فيما يخص الكلفة المادية والتوقيت المستغرق لتحقيقه والتحكم في الأخطار المحتملة التي يمكن أن تعيق إنجاز المشروع،
- الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية.

وتمحور هذا المشروع حول المراحل التالية:

المرحلة الأولى : تتعلق بوضع العناصر المرجعية المتعلقة بالبرنامج المعلوماتي الخاص بالمشروع،

المرحلة الثانية : تتعلق بتكوين المكونين لاستغلال البرنامج المعلوماتي،

المرحلة الثالثة : تتعلق بتحويل المعطيات المتوفرة ووضعها بالبرنامج المعلوماتي وتطوير نظام لوضع التقارير،

المرحلة الرابعة : تتعلق باختبار وتقييم وتقويم البرنامج المعلوماتي وكذا تقديم النتائج للمسؤولين بالوزارة.

2	مشروع إعداد بوابة إلكترونية لوزارة السكنى والتعمير وسياسة المدينة		
القطاع	السكنى والتعمير وسياسة المدينة	سنة التمويل	2007
		مبلغ المساهمة	300.000 درهم
المجال	تطوير الإدارة الإلكترونية	التكلفة التقديرية للمشروع	600.000 درهم

يأتي مشروع إعداد بوابة إلكترونية لقطاع الإسكان والتعمير ليعزز المحتوى الإعلامي لقطاع السكنى والتعمير وسياسة المدينة على شبكة الانترنت وذلك في إطار تنفيذ استراتيجية المغرب الرقمي.ويهدف إلى:

- الوضع على الخط لكل المعلومات اللازمة بما في ذلك النصوص القانونية والإجراءات الإدارية والإجراءات المتعلقة بالقطاع،
- توفير مجموعة واسعة من الخدمات الإلكترونية الموجهة والمستهدفة للمواطنين والمتدخلين في القطاع،
- وضع رهن المهنيين فضاء التعاون المهني و التبادل حسب الأنشطة القطاعية لتمكينهم من المشاركة والمساهمة في سياسة الحكومة في مجال الإسكان والتعمير،
- تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال دمج مختلف الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الوزارة في إطار مشروع "**إدارتي**"،
- التوفر على مساحة إعلامية واحدة للقطاع (المؤشرات، التوجهات)،
- وضع رهن إشارة المهنيين مساحة شخصية لتبادل المعلومات والترويج للمنتجات والخدمات.

وتمحور المشروع حول المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تتعلق بإنجاز دراسة قبلية،

المرحلة الثانية: تتعلق بتجميع المعطيات المتعلقة بالقطاع،

المرحلة الثالثة: وضع الميثاق البياني charte graphique،

المرحلة الرابعة: إعداد البوابة،

المرحلة الخامسة: إدماج المعطيات بالبوابة،

المرحلة السادسة: تكوين الموظفين المكلفين بالسهر على البوابة،

المرحلة السابعة: إعداد استراتيجية التواصل

المرحلة الثامنة: مواكبة تدبير البوابة.

3	مشروع وضع نظام معلوماتي لتدبير المراسلات- إرسال		
القطاع	الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	سنة التمويل	2007
		مبلغ المساهمة	450.000 درهم
المجال	تطوير الإدارة الإلكترونية	تكلفة المشروع	969.598 درهم

يندرج المشروع في إطار مقاربة شاملة لتحديث الإدارة من خلال الاستجابة لمستلزمات البرنامج الوطني للإدارة الإلكترونية والهادفة إلى:

- وضع سياسة حقيقة للتعاضد حول التطبيقات المعلوماتية،
- الانسجام مع المعايير التقنية المفتوحة،
- تطوير وتوحيد نماذج التدبير.

ويهدف المشروع إلى تطوير وإنجاز نظام معلوماتي كفيل بتدبير إلكتروني فعال لحجم مراسلات وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة والمدرسة الوطنية للإدارة، مع إمكانية تتبع مسار المراسلات وضمان تبادل و تتبع الكتروني للمعطيات و الوثائق المتبادلة بين مكاتب الضبط بمختلف القطاعات الوزارية.

وقد تم إنجاز هذا المشروع من خلال دراسة تمحورت حول أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: تتعلق بدراسة وتحليل الوضعية الراهنة ووضع تصور عام ومفصل للمشروع،

المرحلة الثانية : حول تطوير والملاءمة التقنية للمشروع،

المرحلة الثالثة : وضع وتجريب مختلف أجزاء المشروع،

المرحلة الرابعة :تتعلق بتكوين ومواكبة مستعملي نظام -إرسال-.

وقد مكن هذا المشروع من تحقيق النتائج التالية:

- تدبير المراسلات الصادرة والواردة بشكل سهل وسلس،
- البحث المتعدد الخصائص،
- تحديد مسار توزيع المراسلات،
- الملائمة التقنية حسب هيكلة مختلف الوحدات الإدارية،
- إمكانية التتبع والإشعار بالأعطاب المحتملة للنظام،
- إعداد تقارير التتبع والإحصائيات،
- تأمين الولوج إلى المعلومات المتعلقة بالنظام.

4	مشروع وضع نظام للتدبير المعلوماتي لأرشيف الوزارة		
القطاع	الأوقاف والشؤون الإسلامية	سنة التمويل	2007
		مبلغ المساهمة	673.920 درهم
المجال	تطوير الإدارة الإلكترونية	تكلفة المشروع	1.347.840 درهم

يندرج هذا المشروع في إطار الجهود الرامية إلى تنظيم تدبير أرشيف الوزارة على المستوى المصالح المركزية والخارجية.

ويروم المشروع تطوير وتثمين الاستعمال المعلوماتي عبر وضع قاعدة للمعطيات تمكن من تصنيف وأرشفة جميع ملفات الوزارة وبالتالي تسهيل البحث والولوج لجميع المعطيات.

ويهدف هذا المشروع على المدى المتوسط إلى اعتماد سياسة شاملة لجمع ومعالجة ونشر المعلومات وضمان المواكبة بتخصيص الموارد البشرية والمالية الضرورية وتهييء المقرات التي ستحتضن هذا المشروع.

وعلى المدى البعيد سيمكن هذا المشروع الاستغلال الشامل لجميع المعلومات المتوفرة بالوزارة وتنظيمها وأرشفتها.

تمحور المشروع حول المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وضع تصور حول النظام،

المرحلة الثانية: جرد الملفات والمعطيات المتعلقة بالقطاع،

المرحلة الثالثة: أرقمة المعطيات،

المرحلة الرابعة: ترقيم الأرشيف.

ولضمان الإنجاز الفعلي لهذا المشروع تم إحداث لجنة عهد لها بتتبع ومراقبة مختلف مراحل هذا المشروع وفق جدولة زمنية مدققة.

ومواكبة لهذا المشروع تم العمل على ما يلي:

- تحسيس المسؤولين بأهمية هذا المشروع،
- إعداد الإطار القانوني المؤطر لأرشيف الوزارة،
- تكوين الموظفين الذين سيسهرون على هذه العملية.

5	مشروع إعداد الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات		
القطاع	الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة	سنة التمويل	2011
		مبلغ المساهمة	420.000 درهم
المجال	تطوير تدبير الموارد ا لبشرية	تكلفة المشروع	840.000 درهم

يعتبر هذا الدليل أداة فعالة لتقييم التجارب المهنية والشخصية للإطار ومهاراته، وفق منظور يرمي إلى توحيد وتطوير القدرات المهنية للموظفين.

وسيمكن المشروع الوزارة من تحديد وتوصيف الوظائف والمناصب الحالية والمتوقعة لمواكبة التحديات الجديدة المطروحة على الوزارة، والاعتماد على معطيات دقيقة وموثوق بها لتدبير الموارد البشرية، ومن بين أهدافه :

- توضيح الفوارق بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة بالنسبة للأطر المزاولين لمختلف الوظائف،
- تقدير حقيقة المهارات حسب مؤشرات مرتبطة بالهيكلة العامة للوظيفة،
- تحديد المهارات التي يجب تدعيمها عن طريق التكوين.

وتحور المشروع حول المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وضع المقاربة المنهجية،

المرحلة الثانية: تحليل الوضعية الراهنة،

المرحلة الثالثة: وضع الدليل المنهجي للوظائف والكفاءات

المرحلة الرابعة: وضع مصنف الوظائف وتقييم الفوارق ومقترحات التعديل لتقويم هذه الفوارق.

ومن بين النتائج المحققة:

- وضع دليل للوظائف النموذجية،
- وضع دليل للكفاءات،
- وضع اقتراحات لسد الفارق بين الوضعية الراهنة والوضعية المرغوب فيها فيما يتعلق بتدبير الوظائف والكفاءات.

د – الوضعية المالية لصندوق تحديث الإدارة العمومية برسم سنة 2012:

1- المداخيل:

تتشكل مداخيل صندوق تحديث الإدارة العمومية برسم سنة 2012 من المساهمة السنوية التي يتم دفعها سنويا من ميزانية وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة. بالإضافة إلى هذه المساهمة السنوية، تم دفع اعتمادات إضافية استثنائية لتمويل الدراسة المرتبطة بوضع استراتيجية وطنية لتحديث الإدارة ومواكبة تفعيلها.

المداخيل	المبلغ المدفوع
المساهمة السنوية المدفوعة من الميزانية العامة برسم سنة 2012	10 000 000,00
الاعتمادات الإضافية المدفوعة لتمويل الدراسة المرتبطة بوضع استراتيجية وطنية لتحديث الإدارة ومواكبة تفعيلها	21 600 000,00
مجموع مداخيل سنة 2012	31 600 000,00

2- النفقات:

تم برسم سنة 2012 إعطاء الأولوية لتمويل دراسات تحديث الإدارة في إطار الفقرة 10، حيث تم تمويل 3 مشاريع مهيكلة وذات طابع أفقي. أما على مستوى الفقرة 20 والمتعلقة بدفع المساهمة لتمويل المشاريع القطاعية فلم يتم تمويل أي مشروع نظرا لتعثر مسطرة الدفع عبر صندوق أموال المساعدة (انظر صفحة 19).

	الفقرة	المبلغ الملتزم به
10	**دراسات مرتبطة بإنجاز دراسات لتحديث الإدارة:**	**26 575 840,07**
	* دراسة لوضع استراتيجية وطنية لتحديث الإدارة ومواكبة تفعيلها	21 575 616,00
	* دراسة حول «تدوين وتبسيط المساطر الإدارية وإعداد النماذج الإدارية ومواكبة المصادقة عليها»	4 689 988,07
	* إنجاز الإصدار الجوال لبوابة الخدمات العمومية	310 236,00
20	**المساهمات**	**0,00**
	Total	**26 575 840,07**

ثانيا: أنشطة الصندوق برسم سنة 2012:

في إطار تنفيذ برنامج عمل وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة برسمسنة 2012، تم التركيز على تمويل مشاريع تحديثية مهيكلة على المدى المتوسط وذات طابع أفقي، تتناسب مع المتطلبات والرهانات والتحديات الحالية.

من جهة أخرى، تميزت نفس السنة باعتماد مجالات تمويل تعنى بمحاور تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ودعم الاستقبال اللائق والإرشاد حول الإجراءات والمسالك الإدارية وكذا معالجة شكايات وتظلمات المرتفقين، وذلك وفق مقاربة ترومم تحديد الأولويات انطلاقا من إستراتيجية تحديث الإدارة ووضع مشاريع نموذجية مهيكلة، ثم استثمار نتائج هذه المشاريع وتعميمها على باقي القطاعات الوزارية.

أ – إنجاز دراسات لتحديث الإدارة العمومية من طرف الصندوق:

قامت وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة برسم السنة المالية2012، بتمويل وإعطاء الانطلاقة لإنجاز ثلاث 3 مشاريع مهيكلة وذات طابع أفقي. ويتعلق الأمر بالمشاريع التالية:

1- دراسة لوضع إستراتيجية وطنية لتحديث الإدارة ومواكبة تفعيلها
(التكلفة الإجمالية للمشروع:616 575 21درهم).

تتعلق الدراسة بوضع تصور شامل لإصلاح الإدارة يترجم الإرادة السياسية الواضحة المبنية على رؤية مشتركة، وموحدة لتحديث المرفق العام.

وتهدف إلى مواكبة الإدارة في اقتراح الآليات المناسبة لتنفيذ وتتبع وتقييم الإستراتيجية الوطنية والبرامج القطاعية المنبثقة عنها.

وتتمحور حول الرؤية الجديدة للتحديث التي تضع المواطن والمقاولة في مركز انشغالاتها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- إدارة فعالة؛
- إدارة قريبة؛
- إدارة شفافة ومندمجة؛
- إدارة استباقية ومنسجمة مع بيئتها.

وتتضمن الدراسة أربعة مراحل:

- تشخيص الوضعية الراهنة
- تصور ووضع الاستراتيجية الوطنية والبرامج القطاعية
- مواكبة وتتبع تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها
- تقييم عام.

2- دراسة حول «تدوين وتبسيط المساطر الإدارية وإعداد النماذج الإدارية ومواكبة المصادقة عليها»

(التكلفة الإجمالية للمشروع: 988 689 4درهم).

تم إعطاء الانطلاقة لإنجاز الدراسةبتاريخ 1 أكتوبر 2012.ويتوخى منها وضع مقاربة جديدة في مجال تبسيط المساطر الإدارية، الغاية منها تمكين المرتفقين من الولوج إلى الخدمات العمومية في إطار من الوضوح والشفافية، وذلك من خلال وضع هذه المساطر ضمن نماذج إدارية موحدة على الصعيد الوطني ومصادق عليها. وستهم هذه المقاربة مائة (100) مسطرة إدارية، منها70 مسطرة تهم المرتفقين بصفة عامة، و 30 مسطرة تهم المقاولة.

وتتضمن الدراسة خمسة مراحل:

- المرحلة الأولى: وضع الإطار المنهجي ومخطط التنفيذ والتواصل
- المرحلة الثانية: تدوين وتبسيط ومواكبة المصادقة على 30مسطرة إدارية ونموذج إداري ومواكبة تنفيذها،
- المرحلة الثالثة: تقييم وتقويم المرحلة الثانية وتدوين وتبسيط ومواكبة المصادقة على 40مسطرة إدارية ونموذج إداري ومواكبة تنفيذها،
- المرحلة الرابعة: تدوين وتبسيط ومواكبة المصادقة على 30مسطرة إدارية ونموذج إداري ومواكبة تنفيذها،
- المرحلة الخامسة: تقييم عام.

3- إنجاز الإصدار الجوال لبوابة الخدمات العمومية

(التكلفة الإجمالية للمشروع :236 310درهم).

يهدف هذا المشروع إلى إنجاز تطبيق معلوماتي جوال يتيح لأي شخص يستخدم هاتفا ذكيا إمكانية الوصول بسرعة وسهولة إلى أهم المعلومات والخدمات المدرجة ببوابة الخدمات العمومية.

وسيساهم هذا المشروع في تنويع وسائل الولوج إلى محتوى بوابة الخدمات العمومية وتمكين المستعمل من تصفح البوابة ولو خارج نطاق تغطية شبكة الجوال(3G).

ويمكن هذا التطبيق الجوال من تصفح المحتويات التالية:

- دليل المساطر الإدارية،
- الأسئلة الأكثر تداولا،
- إعلانات ونتائج مباريات التوظيف،
- دليل الإدارة،
- مستجدات أخرى.

وتتضمن الدراسة ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: وضع التصور
- المرحلة الثانية: تطوير النظام،
- المرحلة الثالثة: إصدار النظام على الأنترنت.

ب – مساهمة الصندوق في تمويل المشاريع القطاعية برسم سنة 2012

1- منظور جديد لتمويل المشاريع

يندرج المنظور الجديد في إطار عملية التطوير المستمر لطرق وأساليب عمل هذا الصندوق والتي تهدف إلى إعطاء دينامية جديدة للصندوق بوصفه آلية تمويلية مواكبة للأوراش التحديثية ولامتداداتها الأفقية والمهيكلة، وذلك وفق منظور يروم:

- اتخاذ مبادرات لإعداد مشاريع تحديثية مهيكلة وتقاسمها مع مختلف القطاعات الوزارية،
- استهداف مشاريع أفقية قابلة للإنجاز والتعاضد.

وتتمحور هذه المنهجية حول المراحل التالية:

- تحديد الأولويات انطلاقا من إستراتيجية تحديث الإدارة،

- وضع مشاريع نموذجية مهيكلة بتعاون مع مختلف القطاعات الوزارية،
- تحديد قطاعات نموذجية لإنجاز المشاريع،
- استثمار نتائج هذه المشاريع وتعميمها على باقي القطاعات الوزارية.

2- انتقاء المشاريع

طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.05.1484 الصادر في 22 دجنبر 2005 المتعلق بتدبير صندوق تحديث الإدارة العمومية، وتبعا للرسالة الدورية الموجهة إلى جميع الوزارات بشأن المشاريع القطاعية المزمع تمويلها برسم سنة 2012، والتي تمت صياغتها طبقا لمقتضيات الدستور ولتوجهات البرنامج الحكومي في مجال تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين، أعطيت الأولوية خلال سنة 2012 للمشاريع التي تندرج ضمن المحاور التالية:

- تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية بهدف ترسيخ قيم الشفافية في علاقة الإدارة بالمواطن وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها للمرتفقين؛
- دعم الاستقبال اللائق والإرشاد حول الإجراءات والمسالك الإدارية المعتمدة لرفع العبء عن المواطنين في تعاملهم اليومي مع المرافق العمومية؛
- معالجة شكايات وتظلمات المرتفقين تعزيزا للثقة بين الإدارة والمرتفق.

وبناءا عليه، توصلت كتابة الصندوق ب 52 مشروعا تتوزع حسب القطاعات الوزارية كالآتي:

- وزارة الداخلية :35مشروعا،
- وزارة الصحة :6 مشاريع،
- وزارة الاقتصاد والمالية(المديرية العامة للضرائب) :2 مشروعان،
- وزارة التشغيل والتكوين المهني :2 مشروعان،
- وزارة السكنى والتعمير وسياسة المدينة :2 مشروعان،
- وزارة التربية الوطنية :2 مشروعان،
- وزارة السياحة: 1مشروع واحد،
- وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة: 1مشروع واحد،
- وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة :1مشروع واحد.

وعقدت اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة المشاريع المقترحة للاستفادة من تمويل صندوق تحديث الإدارة العمومية اجتماعين بتاريخ 31 ماي و 19 يونيو 2012خصصا لدراسة المشاريع القطاعية المقترحة، حيث قامت بانتقاء أولي لعشرة (10) مشاريع تهم المحورين التاليين:

أولا: في مجال الاستقبال والإرشاد

- "تأهيل فضاءات الاستقبال وتجهيزها بأنظمة تدبير صفوف الانتظار"، المقترح من طرف وزارة الاقتصاد والمالية – المديرية العامة للضرائب-.
- "نظام الاستقبال والإرشاد" المقترح من طرف وزارة الداخلية -عمالة إقليم بركان-
- "النظام المعلوماتي للخدمات العمومية والإرشاد"، المقترح من طرف وزارة الداخلية – إقليم وزان-.
- "استقبال وإرشاد المرتفقين"المقترح من طرف وزارة الداخلية – ولاية جهة فاس بولمان- عمالة فاس-.
- "مركز التواصل خاص بجميع الخدمات الإدارية التي تقدمها مصالح العمالة" المقترح من طرف وزارة الداخلية- إقليم القنيطرة-.
- "وضع علامات التوجيه والإرشاد وآليات الاستقبال بمقرات العمالات والسلطات المحلية والجماعات المحلية وإعداد شارات خاصة بالأعوان والموظفين العاملين بها" المقترح من طرف وزارة الداخلية- عمالة إقليم خنيفرة-.
- "وضع إطار مؤسساتي لتقريب الإدارة من المواطن " المقترح من طرف وزارة الداخلية – عمالة إقليم الحوز-.
- "إحداث مكاتب لدعم الاستقبال والإرشاد بمرافق عمالة وجدة أنكاد" المقترح من طرف وزارة الداخلية – عمالة وجدة أنكاد-.

ثانيا: في مجال تبسيط المساطر الإدارية

- "نظام التعريف الموحد للمقاولة"المقترح من طرف وزارة الاقتصاد والمالية- المديرية العامة للضرائب-.
- "التدبير اللامادي لمسطرة منح التراخيص والأذون المتعلقة بمشاريع البناء والتجزيء وإحداث المجموعات السكنية وتقسيم العقارات" المقترح من طرف وزارة السكنى والتعمير وسياسة المدينة.

وقامت اللجنة أيضا خلال اجتماعها بتاريخ 17 غشت 2012،الذي خصص لتقديم عروض من طرف المسؤولين عن المشاريع التي حظيت بالانتقاء الأولي من طرفها، بتقديم ملاحظات بشأن المشاريع السالفة الذكر تتمحور حول الأخذ بعين الاعتبار بالمنهجية الجديدة لتقديم المشاريع ومراجعة مخطط التمويل والمبالغ المطلوبة من الصندوق بالنسبة لجميع المشاريع.

ج -تقييم الصندوق

لتقييم وتتبع المشاريع الممولة من طرف الصندوق، تعمل الوزارة بصفة دورية على تنظيم لقاءات مباشرة مع ممثلي مختلف الوزارات لتقييم مراحل إنجاز المشاريع.

هكذا، نظمت وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بتاريخ 26 شتنبر 2012 لقاءا تواصليا مع رؤساء المشاريع المنتقاة للتمويل في إطار الصندوق منذ سنة 2006 تمحور حول دراسة مسار تدبير الصندوق بالإضافة إلى الإكراهات التي تواجهها القطاعات الوزارية في إنجاز مشاريعها.

وقد عرف هذا الاجتماع حضور ممثلي كل من قطاعات الاقتصاد والمالية، التجهيز والنقل، والفلاحة والصيد البحري، التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر، التربية الوطنية، الصحة، التشغيل والتكوين المهني، الصناعة التقليدية، الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، الأوقاف والشؤون الإسلامية، الشؤون الخارجية والتعاون، الطاقة والمعادن والماء والبيئة، الأمانة العامة للحكومة والشؤون العامة والحكامة.

وخلال الاجتماع تم الوقوف على بعض العراقيل التي تعيق إنجاز المشاريع القطاعية تتمثل في ما يلي:

- عدم احترام بنود الاتفاقيات عند إنجاز المشاريع،
- عدم توقيع الاتفاقيات في الآجال المحددة،
- عدم احترام سنوية المساهمات المالية للصندوق،
- التأخير في انجاز المشاريع،

-التوصل ببعض محاضر لجن فتح الأظرفة خارج الآجال المحددة في الاتفاقيات مما يستدعي إعداد ملاحق تعديلية للاتفاقيات،

-عدم استعمال مساهمات الصندوق المدفوعة لفائدة بعض القطاعات الوزارية نظرا لإنجاز مشاريعها بواسطة الاعتمادات الذاتية للقطاعات المعنية،

-إشكالية استرجاع الاعتمادات المدفوعة بالنسبة للمشاريع التي تم إلغاء الصفقات المتعلقة بها،

-ضرورة مراجعة مسطرة تدبير الصندوق،

-إعادة النظر في المرسوم المنظم للصندوق وإحداث لجنة مشتركة بين الوزارات لأجل هذا الغرض،

- الحاجة إلى تكوين المسؤولين في مجال وضع وإعداد المشاريع.

د -صندوق أموال المساعدة "Fonds de Concours"

طبقا لمقتضيات المادة الرابعة من المرسوم رقم 2.05.1484 الصادر في 22 ديسمبر 2005 والمتعلق بتأليف وكيفية تسيير اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة المشاريع المقترحة للاستفادة من تمويل صندوق تحديث الإدارة العمومية، يتم دفع مساهمات الصندوق على شكل أموال مساعدة لفائدة الوزارات المعنية ويترتب عنها فتح اعتمادات إضافية، بقرار للوزير المكلف بالمالية، في حدود مبلغ المساهمة المالية التي قدمها الصندوق.

وقد عرفت مسطرة دفع المساهمات خلال سنة 2012تعثرا نظرا لإيقاف الخازن الوزاري المعتمد لدى وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة دفع المساهمات عبر صندوق أموال المساعدة، وذلك استنادا إلى ملاحظة وردت بتقرير المجلس الأعلى للحسابات المتعلق بتنفيذ قانون المالية لسنة 2009، التي تفيد أن المساهمات التي يتم دفعها من الحسابات الخصوصية -بما فيها صندوق تحديث الإدارة العمومية - لفائدة القطاعات الوزارية عبر صندوق أموال المساعدة أمر غير مسموح به، حيث ينص الفصل 22 من القانون التنظيمي لقانون المالية على دفع الأموال من قبل أشخاص معنويين أو طبيعيين منفصلين عن الدولة.

وقد ترتب عن هذا القرار عدم التمكن من دفع المساهمة لمشاريع القطاعات الوزارية المنتقاة للاستفادة من تمويل الصندوق برسم سنة 2012.

ثالثا: الحصيلة التركيبية

أ- الإطار الجديد لتحديث الإدارة

لقد أبانت تجارب التحديث المعتمدة في مجالات مختلفة، على الرغم من المكتسبات المنجزة، أن تحقيق الغايات المتوخاة من المبادرات المتخذة لم تصل بعد إلى ما كان متوقعا منها بالنظر للحصيلة المحدودة النتائج التي تم تسجيلها، وذلك راجع بالأساس لـ:

- عدم التوافق حول رؤية موحدة لتحديث الإدارة،
- افتقاد حكامة فعالة لقيادة ورش التحديث،
- غياب منهجية عمل مشتركة،
- تعدد البرامج القطاعية معضعف التنسيق.

وتأسيسا على ذلك، فإن الإدارة العمومية مطالبة اليوم بإحداث تغييرات جوهرية في أسلوب عملها، وكذا في نمطها وآليات تدبيرها، لأجل:

- مواكبة التحولات والتطورات ومواجهة الاختلالات التي تطال دواليبها،
- دعم روابط الثقة بين الإدارة والمرتفقين،
- وضع سياسة أفقية مندمجة ومنسقة عوض سياسات قطاعية منعزلة،
- مشاركة فعلية لكل القطاعات في إنجاز أوراش التحديث المحددة.

وفي هذا الصد قامت وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة خلال سنة 2012 بالشروع في إنجاز دراستين مهيكلتين في إطار صندوق تحديث الإدارة العمومية تتعلقان بـ:

1- إعداد استراتيجية وطنية لتحديث الإدارة

تتعلق هذه الاستراتيجية ببلورة رؤية مشتركة وتوحيد مختلف الجهود المبذولة لتأهيل الإدارة العمومية وإرساء دعائم إدارة فعالة ومنفتحة وشفافة مواكبة لتطوير محيطها وقريبة من المرتفقين بما يكفل خدمة المواطن والمقاولة وتلبية حاجياتهما.

وتأتي هذه الاستراتيجية تجسيدا للإصلاحات الدستورية الرامية إلى اعتماد قواعد الحكامة الجيدة وإرساء علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن قوامها الشفافية وجودة الخدمات والارتقاء بأداء الجهاز الإداري لجعله في خدمة المرتفقين.

كما أن هذه الاستراتيجية تفرضها الظرفية الاقتصادية الراهنة بهدف ترشيد وعقلنة التدبير العمومي كما تمليه الانتظارات المتنامية للمواطن إزاء المرفق العام الذي أضحي أكثر إلحاحا من حيث جودة الخدمات العمومية.

وسيتم وضع هذه الاستراتيجية من خلال دراسة تروم إعداد تصور شامل لإصلاح الإدارة يترجم الإرادة السياسية الواضحة المبنية على رؤية مشتركة، وموحدة لتحديث المرفق العام.

وتهدف إلى مواكبة الإدارة في اقتراح الآليات المناسبة لتنفيذ وتتبع وتقييم الاستراتيجية الوطنية والبرامج القطاعية المنبثقة عنها.

وتتمحور حول الرؤية الجديدة للتحديث التي تضع المواطن والمقاولة في مركز انشغالاتها، وذلك من خلال إدارة فعالة وقريبة وشفافة ومنسجمة مع بيئتها.

2- هندسة المساطر الإدارية

وعيا منها بحتمية تطوير أداء الإدارة وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة لعموم المرتفقين وتحسين مناخ الأعمال ببلادنا، ونظرا للنتائج المحدودة التي تم تحقيقها في هذا المجال، فقد جعلت الحكومة من ورش تبسيط المساطر الإدارية أحد المحاور ذات الأولوية في برنامج عملها.

من هذا المنطلق، فإن وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، أدرجت تبسيط المساطر ضمن المحاور التي تنبني عليها الاستراتيجية التي أعدتها في مجال تحديث الإدارة، والتي تضع المواطن والمقاولة في صلب أهدافها، لأجل تجاوز الاختلالات التي تعاني منها الإدارة.

وفي هذا الإطار، فقد عملت الوزارة على إعداد مقاربة جديدة في مجال تبسيط المساطر والتخفيف من ثقلها على المواطنين وعلى المقاولة، تتمثل في تتجاوز نواقص التجارب السابقة في إطار منهجية شمولية تعنى بالمساطر الإدارية التي لها ارتباط بالبنيات الإدارية وبثقل النصوص القانونية، ومنها ما له علاقة بالعنصر البشري، أو بتعدد المتدخلين في المسطرة الإدارية الواحدة، أو بآجال تقديم الخدمات، أو غياب توحيد للمساطر.

ومن الناحية العملية،تروم هذه المقاربة اعتماد منهجية جديدة لتدبير منظومة المساطر الإدارية بطريقة ناجعة وفعالة،وضمان شفافيتها، حيث أعطيت الانطلاقة للدراسة المتعلقة بتبسيط 100 مسطرة إدارية الأكثر تداولا منها 70 مسطرة تهم المواطنين و30 مسطرة تهم المقاولات، حيث سيتم جرد وتبسيط هذه المساطر وتدوينها ووضعها ضمن نماذج إدارية موحدة على الصعيد الوطني، ومصادق عليها.

وتقوم هذه الدراسة على وضع الإطار المنهجي لتنفيذ المقاربة من خلال إعداد دليل منهجي، ومخطط لتنزيل النماذج الإدارية على أرض الواقع، بالإضافة إلى مخطط للتواصل، بالإضافة إلى تكوين 100 إطارا مكونا فيما يخص تقنيات تدوين وتبسيط المساطر وإعداد النماذج الإدارية،

بهدف تدوين وتبسيط 100 مسطرة ووضعها ضمن نماذج إدارية موحدة ومصادق عليها وتنزيلها على مستوى التطبيق من طرف المصالح المعنية.

ب- تدبير الموارد البشرية

1. التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات

اعتبارا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في الارتقاء بالإدارة المغربية إلى المستوى الذي ينشده المتعاملون معها، والذي يجعل منها إدارة فعالة وناجعة وذات مردودية ومتشبعة بمبادئ حسن سير المرافق العامة، فقد أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد سياسة تدبيرية حديثة للموارد البشرية تقوم على مفهوم الوظيفة والكفاءة وتراعي تحقيق النجاعة والفعالية. وفي هذا الإطار، تواصل عدد من القطاعات الوزارية بعد استكمال إنجاز الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، إنجاز التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات وذلك انطلاقا من تشخيص الوضعية الراهنة للموارد البشرية لاستنباط الاختلالات المحتملة مرورا بتحديد نظام إدارة المسارات المهنية للوصول إلى وضع برنامج عمل لتطوير الموارد البشرية وملاءمة الحاجيات من الأعداد والوظائف المتوقعة مع الأعداد والوظائف المتوفرة.

2. نظام مندمج للموارد البشرية

تفاديا للنقائص التي تعتري النظام التقليدي لتدبير الموارد البشرية والمتجلية أساسا في التغطية المحدودة للمعطيات المتعلقة بالحصيلة الاجتماعية للموظف وغياب الجوانب المتعلقة بالتدبير النوعي من تدبير توقعي وتقييم وهندسة التكوين وتقييم التكاليف بالإضافة إلى غياب أدوات لإعداد لوحات القيادة ومؤشرات التتبع والمراقبة، تقوم مجموعة من القطاعات كالتشغيل والتكوين المهني والتجهيز والنقل والأوقاف والشؤون الإسلامية على وضع النظام المندمج لتدبير الموارد البشرية في إطار التمويل المصاحب لصندوق تحديث الإدارة العمومية. ويروم هذا النظام تحقيق الأهداف التالية:

- مسايرة تدبير الموارد البشرية للأهداف والتوجهات الاستراتيجية للإدارات العمومية؛
- تدبير الموارد البشرية على أساس التدبير التوقعي؛
- الدفع بتدبير الموارد البشرية نحول الفعالية وحسن الأداء؛
- التخلي عن بعض المهام الثانوية أو ذات قيمة مضافة ضعيفة؛
- إعادة هندسة المسارات لتحسين فعالية التدخل.

ج- تطوير الإدارة الإلكترونية

أولى صندوق تحديث الإدارة العمومية أهمية بالغة لمجال تطوير الإدارة الإلكترونية لأجل رفع العبء عن المواطنين في تعاملهم اليومي مع الإدارة، باعتبار الإدارة الرقمية خيارا حاسما لضمان انخراط الإدارة في دينامية التحديث لتطوير قدراتها الذاتية على مستوى التسيير والتواصل؛ حيث قام الصندوق منذ سنة 2006 بتمويل 36 مشروعا من أصل 67 أي بنسبة 53 % أنجز منها 11 مشروعا و7 مشاريع في طور الإنجاز، تهم وضع بوابات إلكترونية وأنظمة مندمجة لتدبير الموارد البشرية بالإضافة إلى أنظمة داخلية كتدبير الأرشيف وتدبير المشاريع وأنظمة جغرافية.

خلاصة

من خلال ما سبق، يلاحظ أن صندوق تحديث الإدارة العمومية ساهم بشكل ملحوظ في إنجاز وتفعيل الإصلاحات والأوراش المهيكلة المعتمدة من طرف الحكومة والرامية إلى تأهيل الإدارة العمومية وإرساء دعائمها تجسيدا للإصلاحات الدستورية الرامية إلى اعتماد قواعد الحكامة الجيدة وإرساء علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن والارتقاء بأداء الجهاز الإداري لجعله في خدمة المرتفقين.

ويتجلى ذلك من خلال اعتماد وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة لاستراتيجية وطنية لتحديث الإدارة ترومم صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومتوافق في شأنها مع جميع المتدخلين ووضع مشاريع مصنفة حسب المجالات ذات الأولوية المرتبطة بتحديث الإدارة.

وفي نفس السياق، وفي مجال تبسيط المساطر الإدارية، تم الشروع في تدوين وتبسيط المساطر الإدارية ذات الوقع المباشر على الحياة اليومية للمواطنين والمقاولة من خلال إنجاز دراسة هيكلية تهم تبسيط 100 مسطرة إدارية الأكثر تداولا منها 70 مسطرة تهم المواطنين و30 مسطرة تهم المقاولات.

كما تم وضع تصور جديد لتمويل المشاريع القطاعية من خلال الاعتماد على الأولويات المحددة باستراتيجية الوزارة وتوجيه القطاعات الوزارية نحو إعداد مشاريع تحديثية مهيكلة واستهداف مشاريع أفقية قابلة للإنجاز والتعاضد وإنجاز مشاريع نموذجية، ثم استثمار نتائج هذه المشاريع وتعميمها على باقي الإدارات العمومية.

وقد توجت المجهودات المبذولة، منذ إحداث صندوق تحديث الإدارة العمومية بإنجاز 25 مشروعا تهم جميع المجالات الممولة في إطار هذا الصندوق من ضمنها 5 مشاريع تم الانتهاء من إنجازها برسم سنة 2012، في حين أن 12 مشروعا في طور الإنجاز.