

**التقرير السنوي**  
**لنشاط خلية الحوكمة بالوكالة العقارية للسكنى**  
**لسنة 2018**

## التقرير السنوي لنشاط خلية الحوكمة بالوكالة العقارية للسكنى لسنة 2018

شمل نشاط خلية الحوكمة بالوكالة العقارية للسكنى خلال سنة 2018 أساساً، ضبط برنامج عمل الخلية السنوي وآفاق تطوره حتى سنة 2019 والانطلاق على مراحل، في إنجاز ما تمت برمجته من نقاط ضمن هذا البرنامج مع التفاعل الإيجابي مع كل ما ورد على الوكالة من ملفات لها علاقة بمجال نشاط الخلية سواء من الإدارة العامة للحكومة برئاسة الحكومة أو من الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد أو الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية ويقدم هذا التقرير بسطة عما تم تسجيله خلال سنة 2018 في المجال.

### (I) ضبط برنامج عمل الخلية خلال سنة 2018 وآفاق تطوره حتى سنة 2019:

وهو برنامج يرمي إلى ضرورة العمل على مزيد تحسين الأداء في مجالات الحوكمة بالمؤسسة حسب الأولويات وما تسمح به الإمكانيات التي يمكن إتاحتها للخلية، على الأقل في وضعها الحالي؛ مع ضمان سير العمل الطبيعي دون إحداث أي نوع من الإرباك له مع الأخذ بالاعتبار صعوبات البداية وحداثة المهمة وشساعة المجال وغياب التقاليد والتجارب التي يمكن الاستئناس بها. فالمجال كما هو معلوم جديد، حيث صدر الأمر الخاص بإحداث الخلايا في ظرف معين وضلت العملية متوقفة عند هذا الحد باستثناء بعض التعريفات والدورات التكوينية التي أقيمت ولكنها لم تتوصل بعد رغم الاجتهادات إلى بلورة مقارنة عملية لإرساء تنظيم واضح وبرنامج عمل مقنن للخلية المحدثة.

ومن أهم النقاط التي تم إدراجها ضمن برنامج العمل لسنة 2018 هي:

(1) هيكلة الخلية وتكوين فريق عملها وتصوير نشاطها مع السعي إلى تأمين إنجاز عملها بالتفكير في جعلها خلية مندمجة مع بقية مكونات الهيكل التنظيمي؛ فاعلة بالأدوات المتاحة لها؛ لها تقاليد عمل تتماشى مع طبيعة نشاط الوكالة مع السعي إلى تأمين الاستمرارية لعملها؛

(2) - مزيد السعي إلى نجاعة الأداء و **حوكمة التصرف**: ينطلق البرنامج بالشروع في دراسة واقع الوكالة في مجال **الحوكمة** والمحاور التي ستركز عليها الخلية دورها في المرحلة القادمة بعد استكمال فريقها وتركبتها. ومن أهم أولوياتها سيكون التركيز على **التكوين في مجال الحوكمة** لأكثر ما يمكن من الإطارات؛ ومواصلة متابعة بعض الدراسات الهامة القائمة باعتبار علاقتها بالموضوع وذلك بمواكبة الدراسة الاستراتيجية لنشاط الوكالة والدراسة الخاصة بالهيكل التنظيمي ومتابعة تنفيذ الدراسة الخاصة بالمخطط المديرية للإعلامية؛

(3) **توقي الانحرافات والوقوف عليها** . بالعمل على توفير المتطلبات الأساسية لنجاح مهام الحوكمة ألا وهي وجود نظام رقابة داخلية فاعل ونظام مراقبة تصرف فعال ونظام لإدارة المخاطر يقض ومستشرف ومنظومة معلوماتية مندمجة. وذلك بالدفع بالاقتراحات التالية:

- اقتراح كل ما من شأنه أن يدعم عمل وحدة التدقيق الداخلي على غرار الموارد البشرية اللازمة لها والتكوين والتأهيل الضروري لفريقها؛

- اقتراح ضبط خريطة المخاطر بالنسبة للوكالة؛

- اقتراح مزيد تأمين اندماج المنظومات المعلوماتية وتحديد قائمة المتعاملين بها.

## II) الإنجازات خلال سنة 2018:

### 1) في خصوص تكوين تركيبة فريق العمل وهيكل الخلية وإيجاد صيغ الاندماج لها:

في غياب التنصيب حاليا على هيكل الخلية ضمن الهيكل التنظيمي الموجود باعتبار حدثتها وحسب ما تم تصوره من برنامج لعمل الخلية وأفاق تطوره في المستقبل، فإنه يبدو وأن تركبتها ستركز مبدئيا، إلى جانب رئيس الخلية، على خطتين وظيفتين يشرف على كل خطة منهما إطار عالي له نسبة من التجربة قادر على تنفيذ البرنامج الأولي المقترح وعلى تقديم تصورات في خصوص استكمال بقية التركيبة لا سيما فيما يتعلق بالمسار الذي يشرف عليه وذلك على ضوء ما سيقف عليه من ضروريات وأولويات، على أن يضل الفريق محدودا من حيث العدد ولكن هام من حيث التجربة والمؤهلات الفنية والإخلاقية وأن يكون عمر المقترحين لتولي المهام، مساعد على تراكم التجربة لديهم في المجال وتأمين الاستمرارية. ويبقى كما هو معروف من البديهي والأكيد تكوين الكتابة الخاصة بالخلية

والتي ستصهر على تضمين المكاتيب الصادرة منها والواراة عليها وكل ما هو عمل إداري متعارف عليه في هذا الشأن.

وقد كانت الدراسة القائمة حاليا في خصوص الهيكل التنظيمي، فرصة مناسبة للتفكير في صيغ اندماج الخلية المحدثة وتناسق نشاطها مع بقية هياكل المؤسسة وذلك بإيجاد سبل التعامل والتكامل مع بقية الأطراف لا سيما مع المصالح ذات العلاقة بالموضوع على غرار إدارة وحدة التدقيق الداخلي وإدارة مراقبة التصرف وإدارة الدراسات والبرمجة وإدارة متابعة ومراقبة الأشغال وإدارة الموارد البشرية والمعدات والوحدة المكلفة بالجودة.

## (2) في خصوص مزيد السعي إلى نجاعة الأداء و حوكمة التصرف:

- تم خلال سنة 2018 القيام بدراسة واقع الوكالة من حيث الحوكمة والمحاور التي ستركز عليها الخلية دورها في المرحلة القادمة بعد استكمال فريق عملها. حيث كان من الموضوعي الإنطلاق بالوقوف على مدى ما هو متوفر من أسس للحوكمة يمكن البناء عليها وهي أسس روكمت على امتداد خمسة وأربعين سنة ويمكن البناء عليها سواء بالثمين والتطوير أو بالتصحيح والتدارك مع إضافة ما تقتضيه كل مرحلة من المراحل من تعديلات في اتجاه مزيد تحسين الحوكمة بالمؤسسة.

ويمكن القول من خلال هذا التقييم الأولي أن الوكالة عمدت منذ انبعاثها وحسب طبيعة نشاطها إلى إرساء بعض التقاليد المتسمة بالحوكمة من قبل حتى أن يظهر مفهوم الحوكمة بمعناه الحالي وتمكنت على مراحل من تجميع عديد المقومات التي يمكن اعتبارها ركائز أساسية لإرساء هذا المفهوم الجديد والانطلاق إلى ما هو أفضل.

نذكر من هذه المقومات بالأساس وجود نسبة محترمة من اندماج المنظومات الإعلامية؛ خريطة مخاطر؛ هيكل تنظيمي ودليل إجراءات؛ إدارة وحدة للتدقيق الداخلي؛ إدارة لمراقبة التصرف مع وجود أيضا مجموعة هامة من اللجان الاستشارية ذات الاختصاصات المختلفة وهي لجان تساعد على أخذ القرارات على امتداد كل مراحل الإنتاج سواء في الشراءات العقارية أو في الجوانب الفنية والتنفيذية/المشاريع أو في تحديد الأسعار الخاصة ببيع المقاسم المنجزة إلى حد بلوغ مرحلة إسناد هذه المقاسم سواء منها الفردية أو الجماعية وذلك إلى جانب اللجان المتعارف عليها في جل المؤسسات والخاصة بالصفقات العمومية والمنصوص عليها بالتشريعات الجاري بها العمل في المجال كلجنة مراقبة الصفقات واللجنة الداخلية للصفقات ولجنة الشراءات؛

- تم أيضا الاهتمام بجانب التكوين في مجال الحوكمة لأكثر ما يمكن من الإطارات حيث شارك خمسة إطارات في دورتين تكوينيتين الأولى من 9 إلى 11 ماي 2018 حول أساسيات ومقتضيات تطبيقية لإرساء الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات والمنشآت العمومية ودور خلايا الحوكمة في تكريسها والثانية من 16 إلى 18 أكتوبر 2018 حول La Norme ISO 37001 وقد حضرها المشرفون على كل من إدارة مراقبة التصرف ووحدة التدقيق الداخلي ووحدة الجودة وخليّة الحوكمة؛

- تمت متابعة بعض الدراسات الهامة القائمة المتعلقة بمجال الحوكمة وذلك بمواكبة الدراسة الاستراتيجية لنشاط الوكالة والتي بلغت مرحلتها الثالثة والدراسة الخاصة بالهيكل التنظيمي والتي بلغت مرحلتها الثانية وكذلك متابعة مدى تقدم تنفيذ الدراسة الخاصة بالمخطط المديرى للإعلامية والتي بدأ الشروع في تنفيذها على أرض الواقع حيث شرعت الوكالة بصفة تدريجية في إرساء نظام معلوماتي مندمج وذلك طبقا للمخطط المديرى العمليّاتى للإعلامية 2017 – 2019. يشتمل النظام الجديد على تركيز منظومة تصريف مندمجة تخص الجوانب المالية والإدارية والمنقولات ونظام معلوماتي عقاري (SIF) يُغطي كافة مراحل الإنتاج بالاعتماد على منظومة المعطيات الجغرافية (SIG) وتركيز منظومة للإدارة الإلكترونية تمكن من تقديم الخدمات للحريف عن بعد. ويتم إنجاز هذه المشاريع على مراحل وذلك النحو التالي :

▪ **المرحلة الأولى: التصرف في الموارد البشرية (أنجزت) وتخص الأجور والمنظومة الاجتماعية والتصريف في المسار المهني.**

▪ **المرحلة الثانية: التصرف في الشؤون المالية والأصول (بصدد الإنجاز) وتخص المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و المحاسبة الفرعية والخزينة ومراقبة المصاريف والأصول المنقولة وغير المنقولة.**

▪ **المرحلة الثالثة: (مبرمج خلال 2019) وتخص الاقتناءات والمخزون والميزانية والتصريف في أسطول السيارات.**

علما بأن عملية إرساء منظومة الإدارة الإلكترونية هي بصدد الإنجاز حاليا وأن النظام المعلوماتي العقاري (SIF) هو بصدد الدراسة التي بلغت طور المصادقة على مرحلتها الثانية للمرور إلى المرحلة الثالثة والأخيرة التي تتمثل في إعداد كراس الشروط وأن كل هذه المنظومات مندمجة فيما بينها ومندمجة مع المنظومات الموجودة مثل منظومة التصريف في الصفقات ومنظومة احتساب أسعار البيع ومنظومة احتساب رقم المعاملات والمنظومة التجارية.


- يشار إلى أن الوكالة تحصلت خلال شهر جانفي 2018 على علامة "مرحبا" كما تحصلت أيضا على شهادة مطابقة في نظام الجودة طبقا للمواصفة م ت - إيزو 9001 إصدار 2018 وانطلقت في دراسة استراتيجية الاتصال.

### (3) في خصوص مزيد السعي إلى توقي الانحرافات والوقوف عليها:

قصد توفير المتطلبات الأساسية لنجاح الحوكمة بالمؤسسة والتي تركز كما ذكر سابقا على نظام رقابة داخلية فاعل ونظام مراقبة تصرف فعال ونظام لإدارة المخاطر يقض ومستشرف ومنظومة معلوماتية مندمجة، تم الدفع بالاقتراحات التي من شأنها أن تدعم عمل الإدارات الساهرة على هذه المجالات كوحدة التدقيق الداخلي وإدارة مراقبة التصرف والجودة وإدارة الإعلامية بدعم الموارد البشرية اللازمة لها والتكوين والتأهيل الضروري لفريقها واقتراح ضبط خريطة المخاطر بالنسبة للوكالة ومزيد تأمين اندماج المنظومات المعلوماتية وذلك ضمن الدراسة الخاصة بالنظام الهيكلي للوكالة والتي بلغت مع موفى 2018، نهاية مرحلتها الثانية وأتت مبدئيا بكثير من الدعم لهذه الإدارات على المستوى التنظيمي.

### (4) في خصوص الإنجازات المسجلة خارج البرنامج المظبوط:

- إعداد التقرير السنوي لنشاط خلية الحوكمة بالوكالة العقارية للسكنى لسنة 2017؛
- المشاركة في ورشة العمل المنظمة من قبل الإدارة العامة للحوكمة برئاسة الحكومة بتاريخ 2018 /12/19 للوقوف على الصعوبات والمقترحات لتحسين أداء خلايا الحوكمة؛
- المشاركة في اليوم التحسيسى بالقانون الخاص بالتصريح بالمكاسب المنظم من قبل الكتابة العامة للحكومة والهيئة العليا لمكافحة الفساد بالمدرسة القومية للإدارة؛
- المساهمة في دليل الممارسات الناجحة في مجال الحوكمة الإدارية والمالية للهيكل العمومية تبعا لمكتوب السيد رئيس الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية بتاريخ 19 جوان 2018 والمتعلق بالدعوة للمساهمة في الدليل الذي ينوون إصداره ونشره في إطار الاحتفالات بالذكرى 25 لتأسيس الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية وذلك بأقتراح ، نموذجين من الممارسات التي نعتقد وأنها ترتقي إلى مستوى الممارسات الناجحة وطنيا وتميز مؤسستنا عن باقي المؤسسات في إطار المجالات التي تم تحديدها للدليل المذكور؛
- الرد على مراسلة السيد رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد الوارد على الوكالة بتاريخ 23 سبتمبر 2018 والمتعلق بطلب بعض المعطيات في خصوص مقسم كائن بحي الوفاء بنابل.

  
2019 04/4

الوكالة العقارية للسكنى  
الرئيس المراقب  
محمد الخامس  
2019 04/4