



■ **Chef d'état-major/ Magdy Fouad Hegazy**

*Conseiller de l'Académie militaire des études supérieures et stratégiques*

*Ancien gouverneur d'Assouan*

# L'application des Normes d'Excellence Institutionnelle aux Administrations Locales en Égypte

## Introduction:

*Le développement administratif vise à transformer les systèmes bureaucratiques en systèmes flexibles, capables de s'adapter aux changements de l'époque dans toutes les sciences, les domaines et les tendances modernes telles que le gouvernement numérique, la transformation numérique et le gouvernement électronique. L'objectif est d'assurer la fourniture de services, de produits ou la gestion des affaires de manière facile et flexible, en utilisant le moins de temps et de ressources possibles, y compris les ressources humaines.*

*Le système d'administration locale comprend l'ensemble des agences travaillant dans ce domaine en Égypte, à tous les niveaux, du ministère du Développement local au niveau du quartier et du village. Ces agences, en particulier au niveau du gouvernorat et en dessous, sont celles avec lesquelles les citoyens sont en contact au quotidien ou lors de situations particulières. Elles sont donc responsables de leur satisfaction, ce qui constitue le premier pilier et l'un des objectifs les plus importants de la sécurité nationale.*

## Problème de l'étude :

**Dans quelle mesure l'excellence organisationnelle contribue-t-elle au développement des collectivités locales en Égypte ?**

## Objectif de l'étude :

L'étude vise à trouver une méthode appropriée pour les étapes de l'application des normes d'excellence organisationnelle aux agences de l'administration locale en Égypte à travers ce qui suit :

- A- Identifier le concept d'excellence organisationnelle et ses différents modèles.
- B- Analyser la réalité du secteur local en Égypte et l'étendue de l'application d'un modèle d'excellence organisationnelle et les résultats attendus.

## Les questions posées par l'étude :

A la lumière du thème, de la problématique et de l'objectif de l'étude, l'étude pose les questions suivantes :

- A- Quelles sont les conditions requises pour l'application des cadres d'excellence organisationnelle aux agences de l'administration locale en Égypte ?
- B- Quelles sont les agences responsables de l'application de l'excellence organisationnelle aux unités administratives locales en Égypte ?
- C- Comment les normes d'excellence organisationnelle peuvent-elles être appliquées aux unités d'administration locale en Égypte par étapes successives ?

## Méthodologie de l'étude :

- A - Approche descriptive dans la définition de la nature de l'excellence institutionnelle, l'organisation des agences d'administration locale en Égypte et l'élaboration d'étapes et de procédures pour l'application de normes d'excellence institutionnelle aux organes d'administration locale.



B- L'approche appliquée dans l'élaboration d'une vision des étapes d'application de l'excellence institutionnelle aux organes de l'administration locale en Égypte.

**Contenu de l'étude :**

A - Cadre théorique et conceptuel de l'excellence institutionnelle.

B- Exigences pour atteindre l'excellence institutionnelle au sein des organes de l'administration locale en Égypte.

C- Proposer des procédures d'application des règles d'excellence institutionnelle aux organes de l'administration locale en Égypte.

D- Conclusions et recommandations.

**Premièrement : Le cadre théorique et conceptuel de l'excellence institutionnelle :**

**1- Définitions de l'excellence institutionnelle :**

A-Selon l'American Society for Quality, le terme « excellence institutionnelle » est défini comme les efforts continus pour établir un cadre de normes et de processus visant à engager les employés et à les motiver à fournir des produits et des services qui répondent aux exigences des clients, de plus, selon la Fondation européenne pour la gestion de la qualité, les organisations exceptionnelles sont celles qui atteignent et maintiennent des niveaux de performance exceptionnels ou dépassent les attentes des parties prenantes (1).

B- Certains le définissent comme un état de créativité administrative et d'excellence organisationnelle qui atteint des niveaux élevés de performance et de mise en œuvre de processus de production, de marketing, financiers et autres, ce qui se traduit par des résultats et des réalisations qui dépassent ce que les concurrents réalisent et satisfont les clients travaillant dans l'institution (2).

C- Elle se définit comme la capacité d'utiliser et de coordonner les ressources de l'institution en matière d'intégration et d'interaction pour lui permettre de faire face aux changements environnementaux environnants externes et internes et d'investir ses propres capacités, ce qui permet d'atteindre les plus hauts niveaux d'efficacité et d'efficience, ainsi que les objectifs et les attentes des personnes concernées et environnantes (3).

D- Certains croient que l'excellence institutionnelle est l'unicité organisationnelle et la consolidation d'une culture d'excellence au sein de l'institution, et la capacité d'utiliser toutes ses ressources de manière optimale pour atteindre les taux de croissance les plus élevés, et atteindre la satisfaction des clients, des parties prenantes et des employés (4).

E- D'autres estiment que l'excellence institutionnelle est une philosophie de gestion qui repose sur un certain nombre de valeurs fondamentales et qui garantit l'application réussie du leadership en matière de performance, la transformation et la mise en œuvre d'un ensemble de stratégies, et qui promeut une culture d'apprentissage, de créativité et d'innovation d'une manière qui soutient l'obtention de résultats impressionnants et durables conformément aux objectifs, à la mission et à la vision de l'institution de répondre ou de dépasser les attentes des personnes concernées (5).

F- À la lumière des dénominateurs communs entre les définitions précédentes et les opinions des experts dans ce domaine, l'excellence institutionnelle peut être définie comme suit : **la compétence en affaires par l'établissement d'un cadre de valeurs, de normes et de processus qui met l'accent sur l'implication des employés, la créativité dans les processus de production, de marketing et financiers, et l'utilisation efficace des ressources de l'organisation de manière à accroître sa flexibilité pour répondre aux demandes des clients et des citoyens..**

**2- L'importance de l'excellence institutionnelle:**

A - Les chercheurs voient l'importance de l'excellence institutionnelle en tant que cadre qui contient et organise l'ensemble des activités de l'institution et l'aide à atteindre les objectifs suivants (6) :

- Évaluer sa position sur le chemin de l'excellence et identifier l'écart entre ses pleines forces et sa vision et sa mission.
- Fournir un langage et une façon de penser communs qui facilitent l'intégration des initiatives, l'élimination des chevauchements et la détermination des lacunes.
- Construire une base pour le système de qualité total dans l'institution.

B- Certains chercheurs croient que l'importance de l'excellence institutionnelle apparaît comme un moyen de pression sur les établissements s'ils suivent l'un des modèles d'excellence pour adopter des programmes et des plans qui leur permettent de ce qui suit (7) :

- Sélectionner les informations qui l'aident à prendre des décisions appropriées pour atteindre les objectifs en fonction des capacités de l'institution.
- Mettre en évidence les obstacles actuels et futurs auxquels l'institution est confrontée, et développer des solutions appropriées pour s'en débarrasser en s'appuyant sur des équipes de

travail caractérisées par la compétence et la capacité d'analyse et de création.

- Déterminer la position de l'institution sur la voie des progrès vers l'atteinte de ses objectifs grâce à sa capacité de travailler proportionnellement à ses ressources disponibles et à sa capacité d'exploiter ces ressources pour atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

C- Le chercheur estime que l'importance de l'excellence institutionnelle peut être identifiée à partir de trois perspectives combinées comme suit<sup>(8)</sup> :

- Du point de vue de l'institution elle-même, l'importance de l'excellence institutionnelle réside dans le succès de l'accomplissement de ses tâches et l'obtention du maximum de rendement matériel et moral.
- Du point de vue des employés de l'institution, l'importance de l'excellence institutionnelle pour eux dans la réalisation de la division du travail entre eux et la définition précise des tâches et des responsabilités sans duplication ni lacunes et la réalisation de leurs tâches avec le moins d'effort et en le moins de temps sans souffrance ni problèmes entre eux dans l'exécution du travail.
- Du point de vue du destinataire du service ou du produit, l'importance de l'excellence institutionnelle réside dans l'obtention de la satisfaction en économisant du temps et des dépenses et en optimisant l'utilisation de ses ressources.

### **3- Exigences pour atteindre l'excellence institutionnelle :**

Atteindre l'excellence institutionnelle est devenu une nécessité urgente qu'il est difficile d'ignorer ou de ne pas intégrer dans les plans futurs des institutions, et pour y parvenir, les institutions doivent s'efforcer de répondre à certaines exigences, comme suit<sup>(9)</sup> :

- A- L'orientation stratégique, c'est-à-dire une conception stratégique intégrée qui comprend les principales orientations de l'institution et ses perspectives, et qui comprend plusieurs éléments (la mission de l'institution, les résultats qu'elle cherche à atteindre, la vision future, les objectifs stratégiques qu'elle cherche à atteindre).
- B- L'existence d'un leadership efficace pour établir les fondations et les normes, et fournir les éléments pour la bonne mise en œuvre des plans et programmes.
- C- Préparer un système intégré de politiques qui régissent et régulent le travail de l'institution.
- D- L'utilisation de structures organisationnelles souples et proportionnelles aux exigences de la direction, ainsi que la circulation de l'information et l'imbrication des relations de travail sont

prises en compte lors de la formation ou de la modification de la structure organisationnelle.

- E- Fournir des systèmes avancés pour l'analyse des processus et les bases pour déterminer les spécifications et les conditions de qualité, les taux et les mécanismes de contrôle et de contrôle de la qualité.
- F- Fournir un système d'information intégré et établir un système de règles et de mécanismes pour l'utiliser pour soutenir et prendre des décisions.
- G- Fournir un système avancé de gestion des ressources humaines, de développement et d'orientation du rendement avec l'élaboration de systèmes de sélection, de formation et de promotion.
- H- Fournir un système de gestion du rendement qui comprend des règles et des mécanismes pour déterminer le travail et les fonctions requis, des règles pour diriger et suivre le rendement, et pour évaluer les résultats et les réalisations.

### **4- Modèles et normes d'excellence institutionnelle:**

#### **A- Modèles internationaux d'excellence institutionnelle**

- L'importance d'adopter des modèles internationaux d'excellence institutionnelle est liée à de nombreuses dimensions, dont les plus importantes sont les possibilités d'application dans les institutions publiques et privées afin d'élever les niveaux d'efficacité et de productivité des institutions de toutes sortes, et les concepts liés à la qualité, en particulier le concept de gestion de la qualité totale (TQM), représentaient une origine historique du concept d'excellence institutionnelle, qui a été scientifiquement établi pour tous les modèles internationaux modernes d'excellence, dont le plus important est le modèle européen.
- La réalité internationale contemporaine fait référence au développement de nombreuses méthodes pour améliorer la qualité institutionnelle, où de nombreux prix internationaux ont émergé qui appliquent des modèles spécifiques de qualité, et ces modèles / prix visent à évaluer les efforts des institutions pour atteindre la qualité totale, qui sont des modèles cohérents dans le ciblage encourageant les institutions à augmenter la qualité des biens, des services et des activités et diffèrent dans les aspects qui se concentrent sur eux à chaque niveau (opérations / destinataire / client ou activités appliquées) On peut citer, par exemple, le modèle (américain, japonais, Dubaï, européen Performance Excellence EFQM)<sup>(10)</sup>.



**B- Le modèle européen d'excellence des affaires (EFQM)** est l'un des modèles d'excellence les plus importants, et il a été préparé par la Fondation européenne pour la gestion de la qualité, et ce modèle sera examiné en détail pour le succès de ses applications et le fait qu'il est devenu une base pour un développement administratif durable basé sur des normes et des spécifications internationales appliquées dans de nombreux pays développés et en développement <sup>(11)</sup>.

**C- Normes d'excellence selon le modèle européen (2013)** : Cette méthodologie européenne a été développée pour évaluer neuf domaines, dont cinq sont liés à la façon de fonctionner (catalyseurs et méthodologies) et les quatre autres sont liés aux résultats et sont basés sur des domaines de résultats de performance, et ci-dessous, nous passons en revue les neuf critères principaux <sup>(12)</sup>.

- **Le premier critère** : le leadership : Cette norme met l'accent sur le rôle, les tâches et les pratiques de performance des leaders, et s'étend à la performance de tous les gestionnaires et superviseurs, et cette norme comprend six sous-critères.
- **Le deuxième critère** : stratégie et politiques : Ce critère traite de la façon de réaliser la mission et la vision par l'élaboration et l'application de stratégies, de plans, de programmes, d'objectifs, de systèmes et de procédures de travail précises et avancées, et ce critère comprend quatre sous-critères.
- **Le troisième critère** : les ressources humaines : Cette norme traite de la planification et de la gestion des ressources humaines, du développement et de l'emploi des capacités des employés et de la réalisation de la justice et de l'égalité entre eux, et ce critère comprend cinq sous-critères.
- **Quatrième critère** : partenariats et ressources: Cette norme comprend la planification et la gestion des partenariats externes et la gestion des ressources disponibles pour appuyer les politiques et les stratégies, améliorer les opérations et assurer l'atteinte des objectifs, et cette norme comprend cinq sous-critères.
- **Cinquième critère** : Opérations : Cette norme traite de la conception, de la gestion et de l'amélioration des procédures de travail en vue d'atteindre les objectifs, et cette norme comprend quatre sous-normes.
- **Le sixième critère** : les résultats des clients / citoyens / bénéficiaires : Ce critère concerne la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints et le niveau de satisfaction des bénéficiaires ou

des clients, et comprend deux sous-critères.

- **Septième critère** : Ressources humaines / Résultats du personnel : Cette norme traite de la mesure dans laquelle les résultats en matière de ressources humaines ont été atteints et comprend deux sous-critères.
- **Le huitième critère** : les résultats pour la collectivité : Ce critère porte sur la mesure dans laquelle les résultats pour la collectivité ont été atteints et comprend deux sous-critères.
- **Neuvième critère** : Principaux résultats de rendement : Ce critère porte sur la mesure dans laquelle les résultats et les réalisations sont atteints par rapport aux plans, aux stratégies et aux objectifs et comprend deux sous-critères.

**D - Le modèle européen actualisé (EFQM2020)** : Ce modèle actualisé comprenait trois axes : (orientation, mise en œuvre et résultats) et comprenait sept sous-critères comme suit <sup>(13)</sup> :

- **Axe d'orientation** : Il comprenait deux critères principaux :
  - **Le premier critère** : l'objectif et la vision stratégique.
  - **Le deuxième critère** : la culture d'entreprise et le leadership.
- **Axe de mise en œuvre** : Il comportait trois critères principaux :
  - **Troisième critère** : l'engagement des parties prenantes.
  - **Quatrième critère** : la création de valeur durable.
  - **Cinquième critère** : le leadership et la transformation de la performance.
- **L'accent mis sur les résultats comprenait deux critères principaux** :
  - **Sixième critère** : les impressions des personnes concernées.
  - **Septième critère** : la performance stratégique et le fonctionnement.

Le chercheur estime qu'en comparant le contenu des deux précédents modèles d'excellence institutionnelle, le premier modèle (2013) se distingue du deuxième modèle (2020) en ce qu'il porte attention aux détails, que ce soit dans les critères principaux ou leurs sous-normes, tandis que le deuxième modèle (2020) se distingue du premier en ce qu'il s'inscrit dans les tendances internationales modernes et souligne l'importance de la participation communautaire et du développement durable, ainsi que le premier modèle (2013). Le deuxième modèle (2020) a défini des titres généraux pour les tendances, puis des normes, donnant la liberté de pensée et la créativité aux responsables de la mise en œuvre de l'excellence institutionnelle, il peut donc être

approprié d'utiliser le premier modèle (2013) Pour appliquer l'excellence institutionnelle aux institutions émergentes ou qui n'ont pas du tout travaillé avec les règles d'excellence institutionnelle, car cette étape de la mise en place nécessite de travailler avec ces normes en détail jusqu'à ce que l'institution atteigne un simple état d'excellence institutionnelle, quant au deuxième modèle (2020 AD), il peut être utilisé dans des institutions anciennes et déjà existantes qui ont déjà appliqué des normes d'excellence institutionnelle, mais elles veulent élever le niveau d'excellence et l'inclure dans tous les éléments, même en ce qui concerne la relation de l'institution avec l'État, le service communautaire et les tendances internationales modernes, et il est suggéré de guider Le modèle européen (2013) dans l'application des règles d'excellence institutionnelle sur les organes de l'administration locale en Égypte.

***Deuxièmement : Exigences pour atteindre l'excellence institutionnelle au sein des organes de l'administration locale en Égypte :***

#### **1- L'administration locale dans la Constitution égyptienne promulguée en 2014 :**

Il y a des articles dans la Constitution de 2014 qui concernent indirectement l'administration locale, et il y a d'autres articles qui sont directement liés à l'administration locale, numérotation (9) articles, et les textes des articles sur les localités étaient les suivants <sup>(14)</sup> :

**Article 175 :** L'État est divisé en unités administratives dotées de la personnalité juridique, y compris les gouvernorats, les villes et les villages, et d'autres unités administratives dotées de la personnalité juridique peuvent être créées si l'intérêt public l'exige, et les conditions économiques et sociales sont prises en compte lors de la création ou de la suppression d'unités locales ou de la modification des limites entre elles, le tout dans les formes prévues par la loi.

**Article 176 :** L'État garantit l'appui à la décentralisation administrative, financière et économique et la loi réglemente les moyens permettant aux unités administratives de fournir, de promouvoir et de gérer l'équipement local et détermine le calendrier de transfert des compétences et des budgets aux unités d'administration locale.

**Article 177 :** L'État garantit la fourniture de l'assistance scientifique, technique, administrative et financière dont les collectivités locales ont besoin, assure une répartition équitable des installations, des services et des ressources, et rapproche les niveaux de développement et de justice sociale de ces unités conformément aux dispositions de la loi.

**Article 178 :** Les collectivités territoriales disposent de budgets financiers autonomes dont les ressources comprennent les ressources qui leur sont allouées par l'État, ainsi que les impôts et redevances originaux et additionnels de caractère local, ainsi que les règles et procédures suivies pour la perception des fonds de l'État, le tout dans les **formes prévues par la loi.**

**Article 179 :** La loi réglemente les conditions et les modalités de nomination ou d'élection des gouverneurs et des chefs des autres unités administratives locales et détermine leurs compétences.

**Article 180 :** Chaque unité locale élit un conseil au suffrage universel direct et secret pour une période de quatre ans, et le candidat doit être âgé d'au moins vingt et un ans, et la loi réglemente d'autres conditions de candidature et les procédures d'élection, à condition qu'un quart des sièges soient attribués aux jeunes de moins de trente-cinq ans, et un quart de ce nombre aux femmes, à condition que la représentation des ouvriers et des agriculteurs ne soit pas inférieure à cinquante pour cent du nombre total des sièges, et que ce pourcentage comprenne une représentation appropriée des chrétiens et des personnes handicapées, et que les conseils locaux soient compétents pour suivre l'application des dispositions de la loi sur la protection des droits de l'homme. Le plan de développement et le suivi des différents aspects de l'activité, l'exercice des rôles de contrôle sur les organes exécutifs des suggestions, questions, demandes de briefings, interrogatoires, etc., et dans le dévoilement de confiance des chefs d'unités locales dans les modalités réglementées par la loi, et la loi détermine les compétences des autres conseils locaux, leurs ressources locales, les garanties de leurs membres et leur indépendance.

**Article 181 :** Les décisions du conseil local rendues dans les limites de sa compétence sont définitives et ne peuvent faire l'objet d'aucune intervention de la part du pouvoir exécutif, sauf pour empêcher le conseil de dépasser ces limites, ou de nuire à l'intérêt public ou aux intérêts d'autres conseils locaux, et en cas de désaccord sur la juridiction de ces conseils locaux de villages, de centres ou de villes, le conseil local de la province en décide, et en cas de désaccord sur la juridiction des conseils locaux des provinces, il est décidé d'urgence par l'Assemblée générale des sections de la fatwa et de la législation du Conseil des affaires d'État, le tout conformément à ce qui est réglementé par la loi.

**Article 182 :** Chaque conseil local établit son budget et son compte final dans les formes prescrites par la loi.



**Article 183 :** Les conseils locaux ne peuvent être dissous par une procédure administrative complète, et la loi régleme le mode de dissolution et de réélection de l'un d'entre eux.

**Les conclusions de l'étude du texte des articles de la Constitution contenus dans l'administration locale sont les suivantes :**

- La lecture des articles de la Constitution de 2014 relatifs à l'administration locale indique qu'il existe une relation claire entre eux et les règles et normes d'excellence institutionnelle, ainsi que la réalisation de ses exigences, telles que l'orientation stratégique, qui comprend la mission, la vision future et les objectifs stratégiques qu'elle cherche à atteindre.
- Les articles de la constitution comprenaient l'orientation vers la préparation d'un système intégré de politiques qui régissent et réglementent le travail du système d'administration locale en Égypte, ainsi que l'utilisation de structures organisationnelles souples et proportionnées aux besoins de l'administration.
- La crainte des pouvoirs qui ont été stipulés dans la constitution et de la compétence des conseils locaux élus n'est pas en place car tout employeur exige la présence d'un contrôle sur eux, et il n'y a aucun doute sur l'importance du rôle de supervision de l'autorité des localités pour prévenir la corruption et ensuite ne pas gaspiller l'argent public, et le résultat final est d'atteindre la satisfaction des citoyens, ce qui est l'un des objectifs les plus importants de la sécurité nationale égyptienne et un objectif d'excellence institutionnelle.
- La détermination des pouvoirs des administrations locales exécutives et de leurs dirigeants, compensés par la jouissance de pouvoirs de contrôle par les conseils populaires élus, en particulier le droit d'interroger, créera un environnement différent pour les localités en Égypte au cours de la période à venir, en particulier pour soutenir la construction de la nouvelle république dans ses différents domaines et pour soutenir la sécurité nationale égyptienne.
- Les proportions constitutionnelles pour la représentation des jeunes, des femmes, des travailleurs, des agriculteurs, des chrétiens et des personnes handicapées représentent un cadre approprié pour la formation des conseils locaux et la représentation de tous les segments de la société afin de réaliser leurs désirs, et cela nécessite de former des éléments de tous ces groupes sur la façon de postuler aux élections et de se présenter aux électeurs, et ils doivent être

conscients de la nature des rôles des différents organismes locaux dont ils surveilleront le travail, ce qui permet d'atteindre le rôle sociétal des organes de l'administration locale, qui est l'un des objectifs de l'excellence institutionnelle.

#### **2- Organisations de base de l'administration locale en Égypte (15) :**

- A- Ministère du Développement local.
- B- Secrétariat général de l'administration locale.
- C- Le Conseil suprême de l'administration locale.
- D- Régions économiques.
- E- Unités administratives locales (gouvernorat - centre - ville - quartier - village).

#### **3- Exigences pour atteindre l'excellence institutionnelle au sein des unités locales (16) :**

Pour atteindre l'excellence institutionnelle, un ensemble d'éléments doit être disponible au sein des unités locales en Égypte, représentés par les éléments suivants :

- A- L'existence d'un leadership efficace qui fournit les éléments d'une gestion de l'excellence, car le leadership est au centre de l'efficacité administrative ; plus vous améliorez les qualifications et les spécifications de ces leaders, plus ils renforcent leur rôle dans l'atteinte des objectifs.
- B- Conviction suffisante des leaders administratifs dans l'application de la gestion de l'excellence, car la présence des leaders en soi n'est pas suffisante pour appliquer la gestion de l'excellence.
- C- Un soutien financier suffisant pour les applications de gestion de l'excellence dans les unités locales, car c'est l'une des exigences les plus importantes pour fournir l'infrastructure nécessaire et soutenir les systèmes d'incitation et de soutien dans les processus d'attraction de travailleurs distingués.
- D - Les hauts dirigeants administratifs adoptent la philosophie de la gestion de l'excellence, car elle est utile dans les processus visant à convaincre les dirigeants intermédiaires et les travailleurs de tous les niveaux administratifs de participer et de soutenir, et de surmonter les difficultés et les obstacles pour fournir les ressources requises.

**4- L'adoption des unités locales comme modèle d'excellence** est l'une des plus belles étapes qui puissent être suivies car elle les distinguera des autres institutions et leur permettra d'atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente, et les poussera à entrer en concurrence avec les institutions gouvernementales / éléments d'autres administrations locales, et il convient de noter qu'un

ensemble d'éléments doit être disponible au sein des unités locales afin de pouvoir atteindre l'excellence représentée dans ce qui suit :

- A - Disponibilité d'un leadership efficace : qui travaille autant que possible pour faciliter les choses et les procédures pour les travailleurs afin de faire face aux obstacles auxquels ils sont confrontés et être un haut degré d'expérience et de savoir-faire qui leur permet de déterminer les objectifs actuels et futurs et d'élaborer des plans appropriés pour les atteindre.
- B- La supériorité de l'élément humain : que les employés de l'institution aient un haut degré de conscience et d'efficacité qui leur permet d'aider la direction à élaborer les plans nécessaires pour atteindre l'excellence et leur capacité de mise en œuvre.
- C- L'institution doit être capable de résister aux difficultés : au sens de sa capacité à faire face aux crises auxquelles elle peut être confrontée tout en utilisant les ressources disponibles ou en apportant des ressources supplémentaires pour faire face aux crises.
- D - Renforcer le dispositif de contrôle et de suivi : en adoptant un ensemble de méthodes et de moyens permettant d'assurer l'avancement des travaux conformément aux plans fixés à l'avance.

#### **5- Les efforts du gouvernement égyptien pour atteindre l'excellence institutionnelle (Government Institutional Excellence Award<sup>(17)</sup>):**

Pour soutenir la compétitivité institutionnelle et le travail d'équipe, l'idée d'organiser un concours annuel d'excellence gouvernementale est née au niveau des institutions et des unités gouvernementales, y compris des unités locales à différents niveaux, et le prix a été conçu sur la base du système d'excellence émirati, et ses critères dépendent de trois axes principaux : la réalisation de la vision, l'innovation et les catalyseurs.

#### **6- Expériences de certains pays dans l'application des règles d'excellence institutionnelle aux agences gouvernementales et aux administrations locales :**

##### **A- Jordanie :**

- La Direction du développement institutionnel et du contrôle de la qualité du ministère de l'Administration locale a adopté le projet d'excellence institutionnelle du ministère et, dans le cadre de ce projet, la catégorie des petits et moyens ministères participera à la neuvième session du Prix du roi Abdallah II pour l'excellence de la performance et de la transparence du gouvernement.

- Le modèle d'excellence du gouvernement jordanien se caractérise principalement par l'introduction du concept d'interdépendance et

d'intégration tridimensionnelles (institutionnelle, sectorielle et nationale), en tenant compte des principales dimensions des tâches gouvernementales pour inclure la gestion des opérations et des services gouvernementaux et le gouvernement numérique, en plus de la protection de la vie privée dans la nature du travail des organismes gouvernementaux, y compris les organes de l'administration locale<sup>(18)</sup>.

##### **B. Malaisie :**

L'expérience malaisienne est l'une des expériences les plus réussies au monde dans de nombreux domaines, y compris le domaine de l'administration locale et son intérêt à travailler avec les principes et les fondements de l'excellence institutionnelle, notamment les suivants <sup>(19)</sup> :

- Réalisation des travaux et des projets par l'élaboration de plans stratégiques précis sur la base de la clarté des visions, de la mission et des objectifs, ce qui est l'un des principes de l'excellence institutionnelle.

- Se concentrer sur le travail avec les principes et les concepts de la qualité totale qui visent à améliorer le travail et la production, à diffuser la culture de la prévention des erreurs avant qu'elles ne se produisent, à travailler dans un esprit d'équipe et à raccourcir les procédures administratives.

- Élaborer un manuel de procédures au niveau des organismes de la fonction publique et des organismes locaux, qui détermine avec précision les procédures à suivre pour effectuer les travaux, le temps nécessaire, les pouvoirs des employés et l'utilisation d'un guichet unique dans la mise en œuvre des transactions.

#### **Troisièmement : Proposition de procédures pour l'application des règles d'excellence institutionnelle aux agences d'administration locale en Égypte :**

Il est proposé d'appliquer les règles d'excellence institutionnelle aux organes de l'administration locale en trois étapes :

#### **1- Phase 1 : Procédures organisationnelles pour la conception de modèles d'excellence institutionnelle**

##### **A- Déterminer l'entité chargée d'appliquer les règles d'excellence institutionnelle à différents niveaux :**

- Au niveau du Ministère du Développement Local.
- Le Secrétariat général de l'administration locale entreprend d'appliquer l'excellence institutionnelle aux organes de l'administration locale en Égypte.
- Former un groupe de travail au sein du Secrétariat général de l'administration locale dirigé par l'un des anciens gouverneurs (de préférence



ceux qui ont occupé plus d'un gouvernorat dans différentes régions), et les membres de ce groupe qui ont précédemment assumé les postes de gouverneur adjoint / secrétaire général adjoint / chef de centre / chef de ville / chef de district / chef de village et qui devraient occuper des postes plus élevés à l'avenir.

- La tâche de ce groupe, en coopération avec leurs pairs dans les gouvernorats, est de concevoir des modèles d'excellence institutionnelle pour toutes les autorités et agences locales à tous les niveaux.
- Au niveau des gouvernorats, il est proposé que la direction de l'Agence centrale pour l'organisation et l'administration de chaque gouvernorat se charge d'appliquer l'excellence institutionnelle en formant un groupe d'employés à ces tâches.
- Au niveau du centre / ville / quartier / village, un département est formé dans chacun d'eux chargé de l'application de l'excellence institutionnelle des employés travaillant dans le domaine de l'organisation, de l'administration, des affaires financières et administratives et des ressources humaines.

**B- Travailleurs qualifiés dans le domaine de la conduite du travail d'excellence institutionnelle:**

- Tenue d'un cours de qualification pour le groupe, qui sera à la tête de ce travail sous la supervision du Secrétariat général de l'administration locale, et ce cours durera un mois à l'Institut de l'administration locale de Saqqarah, et l'enseignement de ce cours est assuré par des professeurs d'université et des spécialistes dans le domaine de l'excellence institutionnelle, et le cours s'intéresse à deux sujets principaux :

- Concevoir des modèles d'excellence institutionnelle pour les différents niveaux locaux.
- Appliquer des modèles d'excellence institutionnelle à différents niveaux locaux.

- Organiser un cours de qualification similaire pour chacun des différents niveaux (gouvernorat / centre / ville / quartier / village) au niveau de chaque gouvernorat, dispensé par des spécialistes dans le domaine de l'excellence institutionnelle des universités régionales et des spécialistes dans ce domaine de toutes les autorités concernées.

**C- Résultat final de la première phase**

- Formation de cadres formés pour conduire le projet d'excellence institutionnelle dans les agences locales à leurs différents niveaux, du niveau du ministère du Développement local au niveau du quartier et du village.
- L'existence de modèles d'excellence institutionnelle aux différents niveaux des administrations locales.

**D- La durée proposée de cette phase est de six mois.**

**2- La deuxième étape: l'étape de l'application expérimentale**

**A- L'objectif de cette étape est d'expérimenter l'application de règles, de procédures, de modèles et de normes d'excellence institutionnelle aux organes de l'administration locale à différents niveaux.**

**B- Il est proposé d'appliquer à ce stade les échantillons suivants :**

- Au niveau du gouvernorat, trois gouvernorats sont choisis, l'un urbain, l'autre rural, et le troisième un gouvernorat mixte entre rural et urbain (Le Caire/Gizeh/Alexandrie).
- Le niveau du centre, de la ville, du quartier et du village est choisi un modèle à partir de chaque niveau au niveau de chaque gouvernorat.
- La mise en œuvre des procédures, le suivi et l'évaluation sont effectués par la commission compétente du Secrétariat général de l'administration locale à différents niveaux.

**C - Le résultat de la deuxième étape :**

- Appliquer les règles d'excellence institutionnelle à un échantillon d'organes de l'administration locale à différents niveaux.
- Tirer les leçons de ces expériences, que ce soit dans le domaine de la planification, comme la modification des modèles d'excellence institutionnelle pour qu'ils soient applicables dans la réalité, ou dans le domaine d'application en modifiant la méthode de travail pour atteindre le niveau requis avec le moins d'effort et le moins de temps possible.

**D- La durée proposée de cette phase est de six mois.**

**3- La troisième étape: l'étape de la diffusion des normes d'excellence institutionnelle auprès des organes de l'administration locale**

**A- L'objectif de cette étape est d'appliquer les règles d'excellence institutionnelle aux appareils de l'administrati locale, du plus haut au plus bas, après les modifications qui ont été apportées à la lumière de la deuxième étape (échantillon).**

**B- À ce stade, les règles d'excellence institutionnelle sont appliquées à tous les niveaux dans tous les gouvernorats d'Égypte par des travailleurs qui ont été formés à différents niveaux dans la première phase en utilisant l'expertise des agents de mise en œuvre dans la deuxième étape (échantillon), le tout sous la supervision et l'évaluation du comité chargé de cela au sein du Secrétariat général de l'administration locale.**

- C- Résultat de la troisième étape
- Appliquer les règles d'excellence institutionnelle à toutes les agences de l'administration locale à tous les niveaux dans tous les gouvernorats d'Égypte.
  - La période proposée pour la mise en œuvre de cette phase est de deux ans.

**4. Des procédures permanentes d'évaluation et de suivi de la mise en œuvre des règles d'excellence institutionnelle dans les organes de l'administration locale doivent être mises en place afin de :**

- A- Évaluer l'ensemble des unités locales au niveau de la performance de l'entreprise selon les règles de l'excellence institutionnelle.
- B- Récompenser le bien et tenir les négligents responsables.
- C- Identifier les forces et les faiblesses dans la poursuite de la mise en œuvre, ce qui se traduit par une modification des modèles et des normes d'excellence institutionnelle et ensuite les faire circuler à différents niveaux.

**Quatrièmement : Résultats et recommandations de l'étude :**

**1- Les résultats de l'étude :**

- A- L' excellence institutionnelle est l'une des caractéristiques les plus importantes de la gestion moderne dans le monde, et son importance est soulignée en ce qu'elle peut être appliquée dans tous les domaines de la gestion, qu'il s'agisse de la production ou du service, et à tous les niveaux, depuis le niveau des agences supérieures de l'État jusqu'au niveau le plus bas du travail.
- B- L'importance d'appliquer les règles et les normes d'excellence institutionnelle aux agences administratives locales en Égypte est soulignée car ces agences représentent plus de la moitié des agences de l'État et qu'elles fournissent de nombreux services et gèrent de nombreux projets productifs dans de multiples domaines, y compris les petites industries, les transports et bien d'autres domaines.
- C- L'application des règles d'excellence institutionnelle aux organes de l'administration locale exige la formation et la qualification de groupes de travail à tous les niveaux, à partir du niveau du ministère du Développement local jusqu'au niveau le plus bas pour concevoir des modèles d'excellence institutionnelle dans tous les domaines, et elle exige la précision de la sélection des travailleurs dans ce domaine qui ont exercé le travail exécutif, et ils doivent être formés par des cours de formation par des spécialistes dans ce domaine.

- D- La mise en œuvre de l'excellence institutionnelle exige qu'elle se fasse par étapes : la première commence par la sélection, la sélection, la formation et la formation des équipes de travail, puis la deuxième par la mise en œuvre des règles d'excellence institutionnelle sur un échantillon d'unités locales à tous les niveaux, puis la troisième étape, qui est la généralisation de l'application des règles d'excellence institutionnelle à toutes les agences locales en Égypte, et cela doit être suivi d'un suivi, d'un contrôle, d'une évaluation permanente et continue et de l'élaboration de modèles d'excellence institutionnelle en permanence.

**2- Recommandations :**

- A- Charger le ministère du Développement local de préparer un projet intégré pour l'application des règles d'excellence institutionnelle à tous les niveaux locaux en Égypte en coopération avec tous les différents organismes de l'État, à condition que le ministère mène une étude intégrée sur ce sujet qui comprend un calendrier de mise en œuvre, les étapes de mise en œuvre, les responsabilités et les tâches, et l'adoption de cette étude par le Conseil des ministres afin qu'elle soit contraignante pour toutes les autorités de l'État et ses éléments dans les localités.
- B- Sélection des travailleurs dans le domaine de l'excellence institutionnelle à tous les niveaux, du niveau du Secrétariat général de l'administration locale au niveau du quartier et du village qui se sont distingués dans leurs emplois précédents et qui sont aptes à être promus à des postes supérieurs afin qu'ils soient désireux d'accomplir pleinement leur travail afin d'assurer leur avenir.
- C- Évaluation continue des travaux tout au long des étapes du plan de temps pour mettre en œuvre les règles d'excellence institutionnelle et modifier le plan directeur et les sous-plans, ce qui mène à la réussite complète à la fin de la période prévue.
- D- Après l'achèvement de l'application des règles de discrimination institutionnelle sur les agences locales en Égypte, le Secrétariat général de l'administration locale continue d'évaluer le niveau d'excellence institutionnelle des agences locales, de demander des comptes aux personnes négligentes, de récompenser les distingués et de développer des modèles d'excellence institutionnelle.



### **Résumé:**

*L'excellence institutionnelle est devenue l'un des sujets les plus importants de la gestion en général, car l'Égypte est au seuil d'une nouvelle étape de l'action nationale sur la voie de l'établissement de la nouvelle république, et l'application des règles d'excellence institutionnelle aux organes de l'administration locale, y compris les localités des agences locales et les éléments des ministères, des agences centrales et des institutions publiques, représente environ la moitié des agences de l'État, et une autre importance de la question de l'excellence institutionnelle émerge en ce qu'elle atteint l'un des objectifs les plus importants de la sécurité nationale égyptienne, qui est la satisfaction des citoyens, d'où la satisfaction des citoyens L'importance d'appliquer les règles d'excellence institutionnelle aux agences de l'administration locale en Égypte est apparue à travers les étapes de la mise en œuvre d'un processus qui comprend et réalise la réalité, qui est soucieux de l'avenir et qui travaille dans son intérêt.*

### **References:**

- (١) حسام الدين مصطفى، رسالة دكتوراه، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي، الكلية العسكرية للعلوم والإدارة، كلية التجارة جامعة حلوان، مصر، ٢٠٢٢، ص ١٦١.
- (٢) على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة ٢٠٠١، ص ١٥٢.
- (٣) عائدة سيد خطاب، العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٤، ص ٧٣.
- (٤) محمد على السيد عمر هنادي، إدارة التنوع كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٩، ص ٣٩.
- (٥) حسام الدين مصطفى، مرجع سابق، ص ١٦٤.
- (٦) عبد الرحمن إبراهيم عثمان، المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي، إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، الاتحاد العربي للمكتبات والعلوم (إعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس، ٢٠١٤، ص ١٨٣.
- (٧) مروة محمد عبد الهادي، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، العدد ٧٧، دراسة بعنوان التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي، ٢٠٢٢، ص ١٠٠.
- (٨) مجدى فؤاد حجازى، التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الدورية المحكمة «الأمن القومي والاستراتيجية»، الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية، يناير ٢٠٢٤، ص ٣-٤.
- (9) Shin.dooyoung et al, (1998), Critical Implementation Issues in total quality management, AM advanced Management Journal, vol.1 no 3,pp22-41,15 Aug 2023.
- (١٠) عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة (EFQM) كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٢ - العدد ٢، مصر، ٢٠١٣، ص ٢٢-٢٣، <https://eja.journals.ekb.eg>.
- (١١) نواف أبو شمالة، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة قضايا التنمية في الدول العربية، الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي العدد (١٦٠)، الكويت ٢٠٢٣، ص ٦-١٨.
- (١٢) التميز المؤسسي وفق معايير الجودة الأوروبية (Efqm 2013) <https://www.youtube.com.6june2024>. (20 Jun. 2024)
- (١٣) نورهان أحمد شوقي، الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020، مقالة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٢٠.
- (١٤) الدستور المصرى الصادر عام ٢٠١٤.

**References:**

- (١٥) الهيئة العامة للاستعلامات- نظام الإدارة المحلية  
<https://www.sis.gov.eg/seetion..6june2024>. (20 Jun. 2024)
- (١٦) محمود محمد الطعمانة، نظم الإدارة المحلية : المفهوم، الفلسفة، الأهداف، الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة، سلطنة عمان ٢٠٠٣، ص ٣٣-٣٤.
- (١٧) مروة محمد عبد الهادي، مرجع سابق، ص ١١٥-١١٦.
- (١٨) أحمد العماري، التطور المؤسسي للجماعات المحلية في ظل التنمية المستدامة، الأردن ٢٠٢٢، صحيفة الدستور.  
<https://www.addustour.com/articles/1330909.6june2024>. (20 Jun. 2024)
- (١٩) نادية فاضل عباس فضلى، التجربة التنموية في ماليزيا (٢٠٠١-٢٠١٠)، مجلة دراسات دولية، العدد (٥٤) بغداد ٢٠١٢، ص ١٥٥-١٥٩.
- <https://www.iasj.net/iasj?fune.6june2024>. (20 Jun. 2024)



## L'application des Normes d'Excellence Institutionnelle aux Administrations Locales en Égypte

■ **Chef d'état-major/ Magdy Fouad Hegazy**

*Conseiller de l'Académie militaire des études supérieures et stratégiques  
Ancien gouverneur d'Assouan*

### **Résumé:**

*L'importance de l'excellence institutionnelle dans la gestion en général est mise en évidence en ce qu'elle est adaptée à une utilisation dans toutes les activités et entreprises et dans tous les secteurs (agriculture - industrie - production - services), et à tous les niveaux du niveau de l'État et de ses ministères au niveau de l'unité de production ou du petit service, et l'une des institutions les plus importantes qui doivent appliquer les règles de l'excellence institutionnelle en Égypte, les organes de l'administration locale à tous les niveaux du gouvernorat au quartier et au village en plus des éléments représentant les ministères Et les agences centrales dans les gouvernorats, et l'importance d'appliquer les règles d'excellence institutionnelle aux agences locales découle du fait qu'elles représentent plus de la moitié des agences de l'État en Égypte, si l'application des règles de l'excellence institutionnelle réussit dans celles-ci, nous allons atteindre l'excellence institutionnelle dans la plupart des institutions de l'État afin d'atteindre la satisfaction des citoyens comme l'un des objectifs les plus importants de la sécurité nationale, et l'étude a été abordée en mettant en lumière le cadre théorique et conceptuel de l'excellence institutionnelle, puis en présentant les conditions requises pour atteindre l'excellence institutionnelle au sein des agences locales, puis en présentant Une proposition pour les étapes d'application des règles d'excellence institutionnelle aux agences d'administration locale en Égypte à travers trois étapes qui durent trois ans, et l'étude s'est conclue par des résultats et des recommandations.*

**Mots-clés:** Intelligence artificielle, Prise de décision, Analyse de données.

## **تطبيق معايير التميز المؤسسي على أجهزة الإدارة المحلية في مصر**

■ **لواء أ.ح/ مجدى فؤاد حجازى**

*مستشار الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية  
محافظ أسوان الأسبق*

### **المستخلص:**

تبرز أهمية التميز المؤسسي في الإدارة بصفة عامة في أنه يصلح للاستخدام في جميع الأنشطة والأعمال وفي كل القطاعات (زراعة - صناعة - إنتاج - خدمات)، وعلى جميع المستويات من مستوى الدولة ووزاراتها حتى مستوى الوحدة الإنتاجية أو الخدمية الصغرى، ومن أهم المؤسسات التي يجب تطبيق قواعد التميز المؤسسي عليها في مصر، أجهزة الإدارة المحلية بكل مستوياتها من المحافظة إلى الحي والقرية بالإضافة إلى العناصر الممثلة للوزارات والأجهزة المركزية بالمحافظات، وتنبع أهمية تطبيق قواعد التميز المؤسسي على الأجهزة المحلية في أنها تمثل أكثر من نصف أجهزة الدولة في مصر، فإذا ما نجح تطبيق قواعد التميز المؤسسي عليها فإننا نكون بصدد تحقيق التميز المؤسسي على معظم مؤسسات الدولة بما يحقق رضا المواطن كأحد وأهم أهداف الأمن القومي، وقد تم تناول الدراسة من خلال إلقاء الضوء على الإطار النظري والمفاهيمي للتميز المؤسسي ثم عرض متطلبات تحقيق التميز المؤسسي داخل الأجهزة المحلية، وعقب ذلك عرض مقترح لمراحل تطبيق قواعد التميز المؤسسي على أجهزة الإدارة المحلية في مصر من خلال ثلاث مراحل تستغرق ثلاث سنوات، واختتمت الدراسة بالنتائج والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التميز المؤسسي، الإدارة المحلية.