

# رأي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

## حكمة المرافق العمومية

إحالة ذاتية رقم 13 / 2013



# رأي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

## حكمة المرافق العمومية



طبقا للفصل 6 من الفصل التنظيمي رقم 09-60 المتعلق بتنظيم وسير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، قرر المجلس بمبادرة منه دراسة مسألة حكامة المرافق العمومية. وفي هذا الإطار كلف المجلس اللجنة الدائمة للشؤون الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية بإعداد تقرير في الموضوع. وقد صادقت الجمعية العامة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي خلال دورتها السابعة والعشرين العادية بتاريخ 30 ماي 2013 على هذا التقرير الحامل لعنوان «حكامة المرافق العمومية».

## المدخل

يكرس دستور المملكة المغربية حق المواطن في خدمات عمومية فعالة، والمساواة في الولوج إليها والحق في الحصول على المعلومة، في إطار الاحترام والكرامة.

ومع ما تعرفه نوعية الخدمات التي يقدمها المرفق العمومي من أهمية قصوى في الحياة اليومية للمواطنين واستجابة للإنتظارات القوية في تحسينها فقد تناول المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في إطار إحالة ذاتية موضوع "حكامة المرافق العمومية" للمساهمة بمقترحات في السياسات العمومية تهدف الى تحسين علاقة الإدارة بالمواطن والمرتفق، وتبدير يسهل الولوج الى الخدمات بأقل العراقيل والصعوبات، ويضفي عليها نوعا من السرعة والجودة، والاحترام والمساواة والنزاهة والشفافية مع تحسين الاستقبال.

وقد اعتمد التقرير المرحلي الصادر في 27 أكتوبر 2011، على جلسات الإنصات والتشاور مع مختلف الفاعلين في هذا الميدان وعلى تشخيص مدقق للوضع القائم مع مقارنة التجارب الناجحة ووضع مقترحات عملية وشكل بذلك أرضية لتعميق النقاش وتقديم توصيات أولية حول خدمات عمومية بمواصفات تستجيب أكثر لمتطلبات المواطنين. وللاطلاع بشكل أوسع على ما يعيشه المرتفقون، ثم إغناء هذا التقرير بتوسيع دائرة النقاش حول اشكالية المرافق العمومية عبر "المنتدى الإلكتروني" والاستفادة من مقترحات وتجارب مختلف المواطنين والفاعلين المهتمين بالموضوع.

وسعى إلى إدماج الواقع الميداني بالاطلاع على عدد أكثر من الآراء بتمثيلية وازنة، أطلق المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي دراسة معمقة تتضمن أبحاثا تخص عينات مهمة وممثلة لمختلف أصناف مستعملي المرافق العمومية (ما يناهز 3000 مواطن منهم المقيمين بالداخل ومنهم المقيمين بالخارج وأكثر من 1100 مقابلة). كما تم الاعتماد على مجموعات مركزة تتكون من قادة الرأي ومختلف الفاعلين من المجتمع المدني، وممثلي المنظمات المهنية ومسؤولين عن تحديث المرافق العمومية بمختلف الوزارات والإدارات.

والهدف من هذه المهمة التي تم تويجها بخلاصات ومقترحات في شهر يناير 2013، هو التمكن من معرفة المعاش اليومي للمواطنين والمقاولات ومستعملي المرافق العمومية وتحليل مدى استجابة المقترحات الأولى المفصلة في التقرير المرحلي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لسنة 2011 لإنتظارات المرتفقين.

## تشخيص وتحليل الوضعية الراهنة

من خلال تحليل المعطيات التي تم تجميعها يتبين أن نظرة المرتفق للإدارة لازالت سلبية بصفة عامة. وينظر إلى العلاقة مع الإدارة من قبل المواطن باعتبارها علاقة قوى في غير صالحه، واعتبار الخدمة المقدمة على أنها امتياز وليس حق وغياب مبدأ المحاسبة ومساءلة المسؤولين، وغياب مساطر لتأويل النصوص وتنظيم المرافق.

و هناك مفارقة لا بد من الإشارة إليها، فهناك وعي بالإشكالية من لدن المسؤولين الإداريين، وبالمجهودات المبذولة من مختلف الإدارات عبر اطلاق مبادرات واجراءات واستراتيجيات لتحسين الخدمة العمومية. لكن السقف المرتفع للمطالب يجعل وقع هذه المبادرات ضعيفا على المواطن، واستمرار النظرة السلبية للمرفق العمومي. ففي غياب مقاربة منسجمة وشمولية تبقى الإصلاحات مجزأة، وغير معروفة وغير واضحة تحجب الرؤية عن السياسات وعمل السلطات العمومية في هذا المجال.

كما تعرف الإصلاحات في الواقع غياب المنهجية الأفقية وضعف في التعاون بين المصالح الإدارية مما يخلق تعقيدات إدارية تفوت على المرتفق فرصة الاستفادة من الخدمات، وهذا يخيب الانتظارات القوية ويولد الإحباط ويزيد من حدة غضب المواطنين، مما يعمق من أزمة الثقة في الإدارة.

وفي نفس الاتجاه، وبالرغم من القيام باستثمارات مهمة وتعبئة موارد ملحوظة، فإن اللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام لم يكن بصفة عامة سوى ذي أثر محدود في تحسين الخدمة المؤداة للمواطنين في حين أنها أظهرت فعاليتها، سواء لصالح الإدارة أو المواطنين في البلدان التي تبنت مبدأ الحكومة الإلكترونية.

إن التدبير الحالي لعلاقة الإدارة بالمواطن يتسم بالأفق المسدود، وبدون إعادة التوجيه للسياسات العمومية في هذا المجال ستبقى ولمدة طويلة سببا في الاستياء العام.

وعلى غرار الدول المتقدمة في هذا المجال، فوضع استراتيجية بمقاربة شمولية تترجم بتدابير ملموسة ومتناسقة ومتكاملة وتعبئة شاملة وتعاون بين كل المصالح بشكل متجانس سيغير من الموقف السلبي للمرتفق.

فالإشكالية في الحقيقة هي ليست مادية بقدر ماهي إشكالية غياب حكمة جيدة في التدبير. فبنفس الميزانيات وبنفس الموارد البشرية يمكن تقديم خدمات جيدة للمرتفقين.

وحسب التشخيص، فإن الأكثر تضررا من سوء حكمة المرافق العمومية هم السكان المتواجدين في وضعية هشّة وسكان العالم القروي و أولئك الذين يعيشون في المدن الصغرى والأحياء الهامشية في المدن الكبرى، كما أن الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة يعانون من صعوبة الولوج للمرافق العمومية وما يتطلبه منهم ذلك من تكاليف إضافية، ناهيك عن ممارسة كل أنواع الشطط في السلطة وبشكل واضح خصوصا عندما يتعلق الأمر بخدمات ممرضة بشكل قوي لدى مسؤول إداري، مما يفتح الباب واسعا أمام الممارسات غير المشروعة والتي يكون ضحيتها في الغالب الفئات الأكثر هشاشة من المرتفقين.

وقد سجل المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بإيجاب تفاعل عدد من الإدارات مع التوصيات التي تقدم بها في التقرير المرحلي لسنة 2011 وذلك باتخاذها مجموعة من التدابير التلقية و مقترحات المجلس، مدسنة بذلك إصلاحات يتعين متابعتها في إطار من الشمولية لتحقيق تحديث عميق كامل ومتجانس لمجمل المرافق.

فالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إذ يؤكد على خلاصات التقرير المرحلي لسنة 2011، فإنه يغنيها ويعرضها ضمن التوصيات التالية:

## توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

تتمثل مهمة المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بعد القيام بتحليل عميق للوضع الراهن، في تقديم مقترحات عملية قابلة للتنفيذ، لها اثر ملموس على العيش اليومي للمواطن. كما أن الهدف الرئيسي من توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في موضوع حكمة المرافق العمومية هو دمج الخدمات داخل الإدارات وفي ما بين الإدارات في ظروف تتسم بالسرعة والمساواة والإنصاف والشفافية، مع حسن الاستقبال و ضمان الولوج إلى إدارة وحيدة من أجل كل خدمة. وفي هذا الإطار، تم استنتاج مجموعة من المقترحات والتوصيات الشاملة والمتجانسة، تركز على خمس محاور هي:

1 - وضع استراتيجية بمقاربة شمولية، تكون بمثابة الأساس لمجموع الإصلاحات و أعمال الإدارات المكلفة بالمرافق العمومية؛

2 - تحسين الولوج للمعلومة؛

3 - تبسيط المساطر والإجراءات؛

- 4- تنظيم و تحسين مراكز الاستقبال، مع توفير مراكز الإنصات والاستشارة والطعن عند اللزوم؛
- 5- إعادة توجيه و تسريع استراتيجية الحكومة الالكترونية وتعميم نزع الصبغة المادية عن المساطر.

### 1. رسم استراتيجية شاملة لحكامة المرافق العمومية؛

تقتضي حكامة المرافق العمومية وضع استراتيجية بمقاربة شمولية تترجم الى اجراءات منسجمة لضمان جودة الخدمات وجعل المرتفقين، سواء مواطنين كانوا أم مقاولين، مركز توجهات هذه المرافق، و يتطلب ذلك تعبئة شاملة ومنسجمة تستنفر طاقات مجموع المرافق العمومية.

#### إصلاح استراتيجي تحت إشراف رئيس الحكومة

يوصي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بإحداث هيئة تجمع بين كافة مسؤولي المرافق العمومية، تحت الاشراف والسلطة المباشرة لرئيس الحكومة، من أجل ضمان الانسجام والتقائية واندماج كل التدابير الإصلاحية، وتفادي تداخل الصلاحيات والمسؤوليات التي قد تعثر تسلسلها. ولا يتعلق الأمر بإحداث كيان جديد أو بنية قانونية جديدة، بل بهيئة تجمع بين المسؤولين والكفاءات المعنية بحكامة المرافق العمومية.

كما يوصي بضرورة توفر هذه الهيئة على كل الوسائل، مع ضمان انخراط فعلي لكل المسؤولين القطاعيين، سواء كانوا سياسيين أم منفيدين، واستثمار كل الكفاءات، وتجنب منطوق الاشتغال العمودي المنغلق على نفسه، والعمل على انفتاح الادارات فيما بينها من جهة ومع محيطها الخارجي من جهة أخرى.

#### ميثاق المرافق العمومية

ويحدد هذا الميثاق المبادئ الكونية التي تنظم العلاقة بين المواطن والمرافق العمومية وفق ما تنص عليها الفصول 154 و155 و156 من الدستور، كما يعمل على النهوض بالحكامة الجيدة والتنمية المستدامة، وعلى تحسين وتحديث الإدارة وتنظيمها على أساس من المساواة واحترام الحقوق والكرامة والخصوصية، لتمكين المرتفق من خدمات جيدة تلبية احتياجاته.

وينبغي للميثاق أن يحترم كذلك المرجعية الحقوقية كما حددها الميثاق الاجتماعي الصادر عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في دجنبر 2011 وفقا للمقتضيات العامة والمتعلقة بواجبات ودور المرافق العمومية تهدف الى تحسين صورتها ومصداقيتها ومشروعيتها لدى المواطنين والمرتفقين، خصوصا تلك المقتضيات المتعلقة بسلوك الموظفين العموميين أثناء ممارستهم لمهامهم، وبالتشريع، وبالأجهزة وباليات المراقبة والتتبع.

وينبغي للتصور العام لميثاق المرافق العمومية أن يضمن توازنا عادلا بين حقوق الموظفين ومصالح السلطة واحتياجات المواطنين وغيرهم من مستعملي المرافق العمومية.

كما يعتبر الميثاق و البنود التي تحدد قواعد الحكامة الجيدة ومجال تفعيلها، من أهم ركائز استراتيجية إصلاح المرافق العمومية.

#### إحداث مَعْرِفٍ و حِيد

إن إرساء استراتيجية شمولية يستلزم أسسا ضرورية وإعادة هيكلة للمساطر (في أجل تحدده السلطات وتعلن عنه) للرفع من جودة الخدمات والتخفيف من الأعباء التي يتحملها المرتفقون، خصوصا تلك التي تتطلب تدخل ادارات متعددة (من أعباء مادية، وأجال محددة لتقديم الخدمة، وضغوط نفسية وغير ذلك)، و ذلك عبر فتح قنوات للتواصل بين الادارات، ووضع قانون يمنع إدارة معينة من مطالبة مرتفق بوثيقة تنتجها إدارة أخرى.

لبلوغ هذا الهدف المرسوم، يتعين تطبيق وفي أقرب الآجال تدابير من شأنها أن تصفي مزيدا من المرونة والسلاسة على التواصل داخل الإدارات وفي ما بينها ، وفتح امكانيات حقيقية لتبسيط المساطر وتسهيل الولوج للخدمة العمومية، كالإسراع في احداث معرف وحيد مخصص لكل مواطن (منذ ميلاده) ، يستعمل في جميع علاقاته بالإدارة، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بخدمة وحيدة تتطلب تدخل مجموعة من الإدارات.

والهدف المنشود من هذا الإجراء هو تسهيل التواصل فيما بين الإدارات من أجل توفير خدمة معينة للمواطن (دون مَرَكْزة كل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالمواطن المعني) في احترام تام للحياة الخاصة، مع ضمان سرية المعلومات الشخصية.

كما يجب أن يطبق التدبير ذاته على المقاولات، وذلك عبر إحداث سجل وطني يدمج فيه المعرف المشترك تتقاسمه كل الإدارات. والمعرف المشترك للمقاول، مثله مثل المعرف الوحيد للمواطن، يجب أن يضمن الحصول على الخدمة الوحيدة التي تتداخل فيها عدة إدارات قطاعية لإنجازها.

ومن أجل جدوى هذا التدبير، وضمانا لاستمرار استغلال النظام القائم، يمكن للإدارات الاحتفاظ، وبصفة متوازية، بتدبير قاعدة البيانات الخاصة بها مع إقامة الرابط بينها وبين المعرف المشترك.

وسيستجيب المعرف الوحيد / أو المشترك، لحق الولوج إلى جميع المعطيات الإسمية، أيا كان السجل أو الإدارة التي توجد بحوزتها تلك المعطيات، بما يتيح تطبيقا فعليا للمقتضيات المنصوص عليها في القانون 08-09 الذي تم وضعه لهذا الغرض.

إضافة إلى ذلك ، فإن تلك السجلات، إذ تركز المعطيات، و تتيح تتبع التغييرات الحاصلة في وضعية الأشخاص (ذاتيين كانوا أم معنويين) ستشكل قاعدة صلبة من المعطيات تساعد على تسهيل توجيه القرارات السياسية، خاصة تلك المتعلقة بالفئات المستهدفة ( مثل المساعدات المباشرة والتعويضات والتغطية الصحية والتربية وغير ذلك )

### مرصد لتقييم موضوعي للإجراءات

و من أجل تحقيق التغيير المنشود لخدمات المرافق العمومية فيما يتعلق بآجال الإنجاز وبنوعيتها، يجب مصاحبة كل الإجراءات بالمتابعة والتقييم الموضوعي للنتائج، كما يجب توفير الأدوات والوسائل الضرورية للقيادة المشرفة على الإصلاح، تتيح قياس نجاعة ومدى انسجام الحقوق والقواعد والمبادئ المنصوص عليها في ميثاق المرافق العمومية. فتقييم السياسات والاجراءات العمومية المتبعة في كل المرافق وعلى كافة المستويات هو ضمان لفعالية ونجاعة وقابلية تحقيق الحكامة الجيدة في المرافق العمومية.

عمليا، ومن أجل ضمان الإنجاز والاستمرارية واحترام أهداف الحكامة و مبادئها، يتعين وضع نص تنظيمي ملائم يلزم كل إدارة بإرساء مؤشرات، مع نظام للقياس يتيح التأكد بطريقة دقيقة وموثوقة من جودة الخدمات المكلفة بها الإدارة المعنية.

لذلك يجب إحداث مرصد مخصص لتتبع هذا الإجراء، تكون مهمته وضع الأدوات والوسائل اللازمة من أجل تجميع المعطيات الصادرة عن مختلف الإدارات والقيام بمسح ميداني يقيس مدى رضی المواطنين، وتحسينها كلما دعت الضرورة لذلك، واستخلاص تحليلات صائبة منها ، بهدف وضع، بشكل منتظم، حصيلة جودة المرافق العمومية و تطورها.

وعند تحضير الاستراتيجيات وخطط عمل التحديث، يجب إشراك مسؤولي و موظفي الإدارات المعنية، سيما من خلال الدراسات و عبر تحقيقات استقصائية حول تصورهم للإشكالية ومقترحاتهم للمعالجة.

إن التحليلات التي سيجري إنتاجها بهذه الطريقة، مفصلة حسب طبيعتها وحسب المرفق والإدارة والجهة والجماعة المحلية، ستمثل أداة حقيقية، ليس فحسب للقياس، ولكن أيضا للبناء على أفضل الممارسات، والتحفيز عبر المثال، وتحديد مكانم الخلل، واستنباط فرص التحسين.

## 2. تحسين الولوج إلى المعلومة

ينص الدستور على حق المواطن في الحصول على المعلومات بشكل واسع، بحيث لا تحده إلا الحالات المنصوص عليها في القانون. ومن شأن قانون خاص بولوج المواطنين إلى الوثائق الإدارية والمعطيات العمومية أن يتيح جعل ذلك الولوج منهجيا. ويحدد ذلك القانون قواعد والتزامات الإدارة، كما من شأنه أن يحدد الحالات التي لا يمكن الحصول فيها على المعلومة.

وضمنا لهذا الحق، يجب أن تكون مساطر الولوج الى المرافق العمومية واضحة يتم تجميعها في مرجع يكون في متناول المواطنين. كما يجب توفير تعدد وسائل الولوج للمرفق العمومي، وملائمتها لظروف وقدرات كافة فئات المواطنين والمرتفقين.

ضرورة نشر كل المساطر الموحدة وخصوصا داخل مقرات المرافق المعنية، وتستفيد تلك المساطر، بقوة القانون، من طابع الإلزام لموظفي الإدارة. (يبين التحقيق أن 97 بالمائة من المواطنين، و95 بالمائة من المقاولات، و98 بالمائة من المغاربة المقيمين بالخارج يرون أن هذا الإجراء هام أو هام جدا)

وسعيا إلى مزيد من تسهيل حصول المرتفقين على المعلومة، يجب نشر دليل يوضح حقوق المواطن والتزاماته، ووضعه رهن إشارة الجميع عبر مختلف وسائل الاتصال، ويصبح قابلا للاستعمال من طرف المواطنين والمرتفقين وملزما للإدارة، مع التمكين من الوسائل لجعل الإلزام إجرائيا وعمليا. كما يخصص الدليل جزئا كبيرا منه لتحسيس المرتفقين وتوعيتهم بالممارسات الحضارية، ويجب القيام بحملات تواصلية وإعلامية ملائمة لكل الفئات.

الشفافية والحصول على المعلومات اجراءان يعدان شرطا أساسيا لضمان الحقوق ووسيلة لتسهيل الحوار والتشاور، كما أن في ذلك أداة لتجسيد الحق الدستوري للمواطنين في مراقبة الخدمات العمومية .

التجاوب عبر المواقع الإلكترونية للإدارات يجب أن يكون فعالا ويعمل على متابعة الرسائل الإلكترونية المبعوثة من قبل المواطنين وتقديم إجابات حقيقية للطلبات والتساؤلات التي يمكن التوصل بها عبر هذه الوسيلة. كما أن الأجال المحددة لتقديم الأجوبة يجب أن تكون معلنة وأن يحترم تنفيذها.

## 3. تبسيط الإجراءات والمساطر وضمان سبل الطعن

تبين الدراسة أن 96 بالمائة من المواطنين و96 بالمائة من المقاولات و98 بالمائة من المغاربة المقيمين بالخارج يرون أن هذا الإجراء هام أو هام جدا.

إن الهدف من النشاط الإداري هو تقديم الخدمات الى المرتفقين، مع احترام تام للقانون والسرعة والفعالية في الأداء. وتجنب تحمل المرتفق الإكراهات الداخلية للإدارة. والمرافق العمومية مطالبة بالتحسين المستمر للخدمة حتى يتسنى للمرتفق الحصول على الخدمة بأقل الإجراءات. فجهود التبسيط والتوضيح تعد رافعة أساسية لتحسين علاقة المرفق العمومي بالمرتفق.

لبلوغ هدف السرعة والفعالية في تقديم الخدمة يجب العمل على تطوير العقليات خصوصا فيما يتعلق بمنهجية تدبير المخاطر. حيث يجب مراجعة المنهجية القبلية لتدبير المخاطر التي تنتج مساطر معقدة ومعقدة لأداء الخدمة وتعويضها بالتدبير البعدي للمخاطر، مع تحديد الاجراءات وتقييمها، بهدف رئيسي هو تقديم أجود خدمة ممكنة.

وعلى ضوء تبسيط المساطر، يرى المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أن مجموعة من الخدمات التي تقدمها الإدارة والجماعات المحلية والبلديات، مثل تطابق الإمضاءات وتسليم شهادة الحياة وتحصيل الرسوم، ومجموعة غيرها من الخدمات البسيطة التي تمثل عبئا حقيقيا، سواء على الإدارة أو على المرتفقين، ستكون أكثر فعالية وسرعة في الإنجاز، مع استعمال أحسن للوسائل، إذا ما تم تفويضها الى مقدمي خدمات جديرين بالثقة دون المس بجودة الخدمة ولا بحق المواطن ( كوكالات البريد والبنوك والموثقين وغيرهم).

أما شهادة مطابقة الوثائق فيمكن أن يتم تعويضها بإدلاء المرتفق بالنسخة الأصلية للوثيقة للإداري الذي يطلب الصورة المطابقة. دائما وفي اتجاه تبسيط المساطر، يرى المجلس أنه يمكن للدولة أن توحد آلية للأداء تشمل كل الخدمات المتعلقة بالأداء (كالضرائب والرسوم والغرامات والعقوبات المالية وحقوق التسجيل والتبر، والرسوم القضائية وغيرها)، وأن تفوض تدبيرها الى مؤسسات خاصة بتقديم الخدمات، مثل تلك المذكورة أعلاه، سهلة الولوج وذات بنيات إدارية متخصصة وذات شبكات واسعة وأكثر كثافة، تغطي الوسط القروي وهوامش المدن.

كما أن التكنولوجيات الإعلامية الحديثة، بحكم فنواتها المتعددة، يمكن أن تشكل تقنية جديدة لتقديم خدمات جيدة للمرفق العمومي. فقد بينت التجارب المتعددة، بما فيها تلك التي شهدها المغرب، عن فعالية هذه التقنية، وهي كذلك استثمار للوقت والمال بالنسبة للإدارة و للمرتفق معا.

#### الإطلاع على درجة تقدم المساطر، وضمن إمكانية الطعن

ينبغي للتدابير التي تتخذها السلطات العمومية أن تضمن للمرتفق حقه في متابعة الملفات التي باشرها والاطلاع على تقدمها وعلى الأجل المحددة لتقديم الأجوبة مع تعليل القرارات التي تم اتخاذها، وتمكين المواطنين من رفع الشكاوى واللجوء الى الطعن، وكذلك وضع عقوبات واضحة عند عدم احترام القانون أو الشطط في استعمال السلطة.

تبعاً لذلك، يجب توفير مكتب خاص بالشكاوى والطعن في قرارات الرفض، وذلك في الأماكن التي يتم تقديم الخدمات فيها، يشار إلى مكانه بوضوح، به موظفين مؤهلين لمعالجة الشكاوى والمظالم، و توفير سجلات خاصة بالشكاوى وتسجيل المقترحات. ومن الضروري وضع هذه السجلات عبر أشكال مختلفة (البوابات الإلكترونية و أوراق وصناديق خاصة لهذا الغرض)، ومعالجتها ستساهم بدون شك في تحسين الخدمة.

كما يجب تعزيز صلاحيات هيئات ومؤسسات الوساطة (مؤسسة الوسيط والمجلس الوطني لحقوق الإنسان والهيئة المركزية للوقاية من الرشوة وغيرها) بالحق في مساءلة المرافق العمومية، والتقدم بطلب عقوبات للموظفين الذي يثبت في حقهم عدم احترام معايير حكمة المرفق العمومي، في احترام وانسجام مع مبادئ الدستور والقوانين الجاري بها العمل.

كما أن تقريب هيئات الوساطة عبر اللامركزية سيشجع المرتفقين على رفع الشكاوى والطعن في القرارات، التي يجب كيفما كان الحال أن تكون مبررة ومعللة.

وكيفما كانت الإصلاحات المعتمدة في مجال حكمة المرافق العمومية، فإن أثرها في الواقع لن يكون ملموسا في غياب إصلاح فعلي وتام للقضاء. فهناك علاقة جدلية بين إصلاح القضاء وحكمة المرافق العمومية وبدونها ستبقى مخاطر الانزلاق وسوء تدبير المرفق العمومي قائمة.

#### 4. تحسين الاستقبال

يتعلق الأمر بتزويد كل المرافق العمومية بالوسائل والمساطر التنظيمية الموحدة وفق مرجعية مشتركة من أجل تحسين فعلي لأداء تلك المرافق، في انسجام تام مع مبادئ النجاعة والشفافية والمساواة بين المرتفقين ومحاربة كل مظاهر المحسوبية والزبونية والرشوة.

ينبغي تمكين المواطنين والمرتفقين من الحصول على المساعدة اللازمة لإتمام الإجراءات التي تخصهم، وذلك عبر توفير موارد بشرية مؤهلة وذات تكوين خاص في الاستقبال وفي تدبير العلاقة مع المرتفق، قادرة على تلبية حاجيات المرتفقين باختلاف فئاتهم ودون ميز أيا كان نوعه.

يجب أن يكون الاستقبال منظما وفق معايير ومواصفات موحدة من مثل فضاءات مخصصة للاستقبال سهلة الولوج، ونظام للتشوير وتدبير صفوف الانتظار حسب الأسبقية، وإجبارية حمل الشارة، واعتماد تحديد المواعيد بفارق من الزمن يقلص من حجم صفوف الانتظار. إن اعتماد مساطر مدققة وتدبير محكم للفضاءات الخاصة بتقديم الخدمات كفيل بأن يحد من الممارسات غير المشروعة كالاتيازات وانتشار الرشوة. (تبين الدراسة أن 90 بالمائة من المواطنين و87 بالمائة من المقاولات و96 بالمائة من المغاربة المقيمين بالخارج يرون أن هذا الإجراء هام أو هام جدا).

لتمكين الفئات الخاصة والتي تعاني من الهشاشة من الحصول على الخدمات بمبدأ المساواة يجب اتخاذ مجموعة من تدابير الميز الإيجابي والإنصاف:

• **لفائدة المعاقين:** ضرورة مواكبة خاصة وشخصية للولوج الى المرفق العمومي للقيام بواجبهم كمواطنين والاستفادة من حقوقهم (توفير الولوجيات في كل المرافق، وتوفير مستخدمين يتكفلون بهم ويعطوهم الأولوية، و ما إلى ذلك) وخصوصا الحق في الولوج.

• **لفائدة الأميين:** توفير موظفين مكونين بيداغوجيا لمصاحبة هاته الفئة، تكون مهمتهم الأساسية شرح وتفسير المساطر و كيفية الولوج إليها، في احترام تام لمبدأ الحياد، كما يمكن استعمال الصور التوضيحية لتسهيل الولوج للمرافق.

• **لفائدة الساكنة البعيدة عن المراكز / أو المعزولة:** تعاني هاته الفئة من بعد المرافق العمومية وإيجاد صعوبة كبيرة وتكاليف باهضة للولوج إليها مما يفرضها الى تهميشها وخرق مبدأ حق الولوج والمساواة والاستمرارية لهذا فضرورة توفير مرافق عمومية للقرب يمكن أن تتخذ عدة أشكال، كالشبابيك الوحيدة، وإعادة تنظيم وظيفية تفضي الى تجميع المصالح، و تعميم نزع الصبغة المادية على الخدمات.

• **لفائدة المقاولات:** في سياق تنافسي تعيشه مقاولاتنا يتطلب منها جهدا أكثر واستثمارا للوقت، ومراعاة لمتطلبات المنافسة، يستحسن توفير خدمات خاصة مؤدى عنها وموازية للخدمات التقليدية شرط أن تكون اختيارية، وذلك عبر وضع مساطر مدروسة وخاصة لتسريع الخدمة.

إذا كان الميز الإيجابي يمثل ضرورة لتفعيل مبدأ التضامن لصالح الفئات ذو الاحتياجات الخاصة كما تمت الإشارة إليها أعلاه، فالحاجة الى توفير خدمات سريعة تراعي سياق المنافسة الذي تعيشه المقاولات لا تعني أبدا أن تكون على حساب جودة المرافق المجانية والمفتوحة في وجه جميع المواطنين كما لا ينبغي أن تتحمل الإدارة عبئ التكاليف الناجمة عنها. لذلك ومن المنصف والمبرر مطالبة المستفيدين من تلك الاجراءات الخاصة بتحمل التكاليف الإضافية. (والتحقيق الميداني الذي شمل المقاولات يبين استحسان المقاولين لهذا الإجراء).

## 5. تسريع وتيرة استراتيجية الحكومة الإلكترونية، وتعميم اللجوء إلى نزع الصبغة المادية عن المساطر

تبين الدراسة المقارنة التي أجراها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للبلدان المتقدمة في الحكومة الإلكترونية بأن هناك قفزة نوعية تم تحقيقها في تلك البلدان في مجال تحسين حكامه المرافق العمومية وإرضاء المواطنين. فنزع الصبغة المادية عن الخدمات معناه توفير خدمة أجود للمرتفقين.

وأخذا بعين الاعتبار التجارب التي عرفها المغرب في هذا المجال واستنادا للدراسات المقارنة للدول الناجحة في سياسة الحكومة الالكترونية، أوصى المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، منذ تقريره المرحلي، بإحداث وكالة ملحقة برئيس الحكومة، تكون مكلفة بالسهر على تحقيق الانسجام لتتبع استراتيجية الحكومة الإلكترونية، ضمنا للتقائية المبادرات المتخذة من قبل مختلف الوزارات وباقي الشركاء المعنيين. وقد حظي المقترح بالتجاوب، حيث أطلقت الحكومة، من خلال "المجلس الوطني لتقنيات الإعلام والمجتمع الرقمي"، دراسة من أجل إحداث الوكالة.

من دون هذا النظام في الحكامة، سيضل المغرب يعاني من الضعف في هذا المجال. فالاعتماد على المقاربة الشمولية لاستراتيجية الحكومة الالكترونية عوض المقاربة القطاعية هو الكفيل بكسب رهان الالتحاق بالدول التي استفادت من تقنيات التواصل والإعلام وجعلها رافعة حقيقية لتلبية الانتظارات المشروعة للمواطنين والاستجابة لمتطلبات التنافسية الشاملة لاقتصادها.

يوصي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالإسراع في إعادة صياغة المواقع والبوابات الإلكترونية بشكل يضمن التجانس فيما بينها، وعلى تفعيل الاستراتيجية التواصلية بين الإدارة وبين المواطنين والمرتكبين، وهذا يتطلب وضع مرجعية موحدة سهلة الولوج عبر الخط الإلكتروني لمساطر الولوج للمرفق العمومي.

ينبغي توحيد و تسريع وتعميم الاوراش الحالية مثل التصاريح، والأداء على الخط وطلب الوثائق وتتبع التقدم في إنجاز الملفات وأخذ المواعيد عبر شبكة الأنترنت. ويجب العمل على أن تكون الخدمات القائمة والمشتغلة مفتوحة أمام كل الساكنة المعنية.

ويجب أن يكون تأمين المعطيات الشخصية، طبقا للقانون 09-08 حول حماية المعطيات الشخصية، مدمجا وفعليا في كل مبادرات وتطورات مسعى الحكومة الإلكترونية.

كما ينبغي تسريع أجراء إمكانية وضع قناة وحيدة لكل أداءات الدولة، عبر شبكات من مقدمي الخدمات الجديرين بالثقة، أو من خلال شبابيك إلكترونية أو مع فاعلين آخرين (من قبيل البنوك ووكالات البريد والموثقين وغيرهم).





## المجلس الاقتصادي و الاجتماعي والبيئي

تقاطع زنقة المشمش وزنقة الدلبوت، قطاع 10، مجموعة 5  
حي الرياض، 10 100 - الرباط  
الهاتف : +212 (0) 5 38 01 03 00 الفاكس : +212 (0) 5 38 01 03 50  
البريد الإلكتروني : contact@cese.ma