

تشخيص الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة مع المواطنين

ذ. الحسن الوزاني الشاهدي
أستاذ التعليم العالي
بكلية الحقوق بالدار البيضاء

الحديث على علاقة الإدارة بالمواطن والمتعاملين معها وتشخيص الاختلالات التي تعرقل تحسين هذه العلاقة والتعرف على أسباب هذه الاختلالات وتقديم الحلول المقترحة في هذا الشأن ، هذه كلها محاور تكون في حد ذاتها ورشا كبيرا يتطلب وحده مناظرة خاصة وأيام دراسية ومما جاء في هذا الصدد في التقرير العام لأول مناظرة وطنية حول الإصلاح الإداري نظمت من طرف وزارة تحديث القطاعات العمومية بالرباط يومي 7 و 8 ماي 2000 أن " محيط الإدارة عرف تطورا ملحوظا على مستوى متطلبات المواطنين الذين أصبحوا أكثر إلحاحا في طلب خدمات سريعة وذات جودة عالية وقريبة منهم ، لذا وجب الانتقال من إدارة إدارية نحو إدارة مواطنة وذلك بتأصيل وإشاعة ثقافة المرفق العام داخل الإدارة وجعل التواصل مع جميع مكونات المجتمع من الانشغالات المركزية والدائمة للإدارات العمومية " .

ومن هنا نرى أن تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن والمرتفقين (أي المستفيدين) والمتعاملين معها يكون ورشا أساسيا من أو راشر الإصلاح الإداري وتحديث الإدارة ، فجل الدول التي انكبت على تحديث إدارتها مرت أساسا من تحسين علاقة المواطن بالإدارة وذلك بوضع قوانين وضوابط في هذا الميدان.

أما بالنسبة للمغرب فلقد شكل تحسين علاقة الإدارة بالمتعاملين معها أحد الأهداف الأساسية التي التزمت الحكومة بالعمل على بلورتها في إطار سياسة شمولية للإصلاح الإداري قوامها تأهيل الجهاز الإداري وإعداده لربح رهان التحولات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة والمستقبلية.

ولقد بدأ بالاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة تحت بعض الإكراهات التي يمكن تشخيصها في الدور الجديد للدولة الذي يجب أن يقتصر ، حسب المفهوم السائد ، على المساعدة بدل التدخل المباشر في عملية الإنتاج وعلى التقنيين بدل مباشرة التسيير ، فالدولة مدعوة إلى تنشيط المبادرة الخاصة دون خنقها وتقليصها ، هناك متطلبات جديدة تدعو إلى نوع جديد من التدبير العمومي وإلى أنماط جديدة للعمل إذ تعتبر جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية وفعاليتها مكونا أساسيا لمحيط الأعمال والمقاولات والمقاييس للمنافسة مع الدول الأجنبية في مجال احترام الآجال والقدرة على التوقع والفعل والاستجابة لحاجيات الزبناء وكذا القدرة على التدخل السريع.

- هناك أيضا المفهوم الجديد للسلطة الذي أعلن عنه صاحب الجلالة في خطابه السامي بالدار البيضاء في 13 أكتوبر 1999 وينبني هذا المفهوم على رعاية المصالح العمومية والشؤون المحلية والحريات الفردية والجماعية وعلى صيانة الحقوق وعلى مكاتب مفتوحة في وجه المواطنين ؛

- كما أن تحسين علاقة الإدارة بالمواطن والمتعاملين معها يرتبط كذلك بالتحديات الكبرى للإدارة المغربية ، وهي تحديات اقتصادية كالتحكم في تأثيرات العولمة والليبرالية الاقتصادية مع تطوير الاقتصاد الوطني ؛

- تحديات كذلك اجتماعية وهنا نجد التضامن الاجتماعي والمواطنة المسؤولة والحرص على حماية حقوق وحريات المواطنين إذ على الإدارات العمومية أن تلعب أكثر فأكثر دورا في تطوير التماسك الاجتماعي عن طريق أدوات للتنظيم وأخرى للتدخل المباشر عندما يتعلق الأمر بالحرص على تكافؤ الفرص بين المواطنين بمحاربة الفوارق الاجتماعية أو حماية الأكثر ضعفا ؛

- هناك كذلك تحديات تكنولوجية تحتم على الإدارة التحكم في التقنيات الجديدة (1)

- دور المواطن بدأ كذلك يتغير فمن " راعية " إلى " مرفق " سيصبح المواطن " زبون "

Le concept d'administré a connu lui aussi un flottement vers celui d'utilisateur, d'abord, vers celui de client, ensuite.

- ومن جهة أخرى فإن تحسين الإدارة بالمواطن تفرضه الثقافات الجديدة لحقوق الإنسان إذ أصبح الآن حق المواطن في الإعلام والحصول على المعلومات والوثائق الإدارية وعلى تعليل القرارات الإدارية من بين الحقوق التي تدرج في الجيل الثالث لحقوق الإنسان تحت غطاء ما نسميه بحق التعرف أو المعرفة « Le droit de savoir » ومن أجل صيانة هذه الحقوق والعمل على تدعيمها صدر مؤخرا قانون بشأن إلزام الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية (قانون رقم 03-01 صدر بتنفيذه ظهير شريف في 23 يونيو 2002) والذي يقلص شيئا ما من السر الإداري (2).

كما يندرج في هذا النطاق إحداث مؤسسة ديوان المظالم التي ستدخل إلى حيز التطبيق والتفعيل في الأيام المقبلة (3).

(1) للمزيد من التفاصيل في هذا الموضوع ، أنظر ، عبد الواحد أورزيق ، " التحديات الكبرى للإدارة المغربية " مجلة الإدارة المغربية ، عدد 4 ، 2003 ، ص ، 3

(2) أنظر الجريدة الرسمية عدد 5029 بتاريخ 12 غشت 2002 ص 2282.

(3) ج.ر عدد 2464963 ديسمبر 2001 ، أنظر كذلك

H.OUZZANI CHAHDI, « Réflexions sur l'institution de « Diwan Al Madalim » ; Un nouveau système de médiation entre le citoyen et l'administration, Rev, Marocaine de Droit et d'Economie du Développement, n° 48, 2003, p 9,

انظر كذلك الظهير الشريف الصادر في 4 ديسمبر 2003 بالمصادقة على النظام الداخلي لمؤسسة ديوان المظالم ، ج.ر عدد 5171 بتاريخ 22 ديسمبر 2003.

إلا أنه رغم كل الجهود المبذولة لا زال تحسين علاقة الإدارة بالمواطن والمترفقين يعاني من بعض الصعوبات.

إن جل الصعوبات التي تعرقل تحسين علاقة الإدارة بالمواطن ترجع بالأساس إلى الاختلالات التي تعترى الإدارة المغربية والتي يجب طرحها مع مفهوم الإطار لتحسين هذه العلاقة قبل تقديم الحلول المقترحة وكذلك البرنامج الحكومي في هذا الميدان علما بأن تحسين علاقة المواطن مع الإدارة يدخل في إطار برنامج عام لتحديث الإدارة.

I - الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة بالمواطن

كما رأينا سابقا يشكل تحسين علاقة الإدارة بالمتعاملين معها أحد الأهداف الأساسية التي التزمت الحكومة بالعمل على بلورتها في إطار سياسة شمولية للإصلاح الإداري.

ويتطلب تحقيق هذا الهدف التوجه نحو معالجة الاختلالات الرئيسية التي يمكن تصنيفها إلى مستويين Deux niveaux

1- اختلالات ذات الصلة المباشرة بمجال العلاقات والروابط القائمة بين المرافق العمومية ، وهذه اختلالات على مستوى داخلي أي داخل الإدارة نفسها والتي تقتضي تطوير وتحديث عمل الإدارة والممارسة اليومية للعمل الإداري أي « La pratique administrative ». فالتغيير هنا يهتم داخل الإدارة والعلاقة بين التقسيمات الإدارية والمسؤولين الإداريين، وهنا يتعين الأخذ بالمفاهيم الجديدة في ميدان التسيير كالحكم الرشيد أو الحكامة « La bonne gouvernance » والخضوع إلى المساءلة « L'obligation de rendre compte » ومن بين دلائل Les indicateurs الحكم الرشيد التي أتت بها بعض الدراسات مؤخرا هي : ثقة المواطن في مؤسساته وإدارته وكذلك رضاه أو إرضائه (4) . فبإمكان الإدارات تنظيم استطلاعات للرأي قصد التعرف على هذه الثقة وعلى هذا الرضا وبالنسبة لهذا الجانب من الاختلالات، لاحظ المتناظرون خلال المناظرة الوطنية الأولى للإصلاح الإداري أن تضخم الهياكل الإدارية و القواعد القانونية قد ساهم إلى جانب تعدد المساطر و الانفراد بالقرارات في الإضرار بصورة الإدارة و أصبحت علاقة هذه الأخيرة مع المتعاملين معها تطبعها توترات وتشنجات تغذيها هوامش واسعة من عدم الثقة و الارتياب.

هناك أيضا تمركز القرار و غياب سياسة رشيدة في عدم التركيز الإداري. ومن بين الأسباب كذلك التي تساعد على كثرة الاختلالات، نذكر وضعية الموظف المادية و المعنوية و القصور في تحفيزه على العمل.

(4) Parmi les indicateurs de bonne gouvernance figurent notamment la satisfaction et la confiance du citoyen, cf, à ce sujet. Steven VAN de Walle et Geert Bouckaert, comparer les niveaux de confiance des citoyens et de satisfaction des utilisateurs en tant qu'indicateurs de « bonne gouvernance », Rev, Internationale des Sciences Administratives (R.I.S.A) n° 3, 2003. p. 383.
V. de même, Tonv BOVAIRT et Elke LÖffler Evaluation de la qualité de la gouvernance, RISA, n° 3, 2003, p : 361

فعلى الصعيد المحلي مثلا كثرة المستويات و الهياكل و عدم توضيحها يجعل المواطن يبتعد من الإدارة. فالمواطن لا يعرف في غالب الأحيان أين يجب أن يتجه قصد الحصول على خدمة ما : إلى الجماعة أو العمالة أو المقاطعة أو الجهة أو إلى مصلحة إدارية أخرى أو إلى مؤسسة جهوية أخرى. وهذا المشكل يرتبط بعدم توضيح الاختصاصات وتداخلها بين الجماعات المحلية و الدولة و مؤسسات هذه الأخيرة. هناك أمثلة عديدة : التعمير، التكوين المهني إلى غير ذلك... بعض المهتمين بهذا الموضوع لاحظوا غموضا في ميدان الاختصاصات بين الجماعات المحلية و الدولة و مؤسساتها (5) مثلا : ما هي المرافق العمومية التي يمكن للعمالة إحداثها؟ نفس السؤال يطرح بالنسبة للجماعة ؟

لقد عالجت بعض الدول هذا المشكل كفرنسا مثلا وذلك بإصدار قانون يحدد هذه الاختصاصات. وهنا نشير إلى قانون 7 يناير 1983 الذي حدد توزيع الاختصاصات بين مختلف الوحدات اللامركزية وبين هذه الأخيرة و الدولة

إلى جانب هذه الاختلالات التي تهم الإدارة نفسها والعلاقة بين هياكلها وتقسيماتها ، تضاف اختلالات أخرى التي يجب كذلك معالجتها والتي تهم المعاملات والسلوك مع عموم المواطنين والمقاولات.

II - اختلالات ذات صلة بالمعاملات والسلوك مع المواطنين :

تهم هذه الاختلالات بالأساس:

- * تحسين الخدمات وجودتها وهنا يوجد قصور يرجع سببه إلى عدة عوامل من بينها الاختلالات الناجمة عن التسيير الإداري.
- * استقبال المواطنين والمتعاملين مع الإدارة وكذلك إرشادهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بما في ذلك استقبال البريد والمكالمات الهاتفية. وكثيرا ما ينتقد المواطنون هذا الجانب، ومن بين القصور التي توجد في هذا الميدان :

(5) أنظر في هذا الصدد ، محمد بوجيدة ، تداخل اختصاصات الدولة و الجماعات المحلية بين القانون والممارسة العملية ، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق بالدار البيضاء ، السنة الجامعية 2002-2003 ؛

- (6) La loi du 7 janvier 1983 portant répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat comprend 223 articles répartis en 4 titres :
- Le premier précise les principes généraux que doivent respecter les transferts de compétences, présents et à venir, entre les communes, les départements, les régions et l'Etat ;
 - Le second traite des attributions qui seront transférées dès 1983 et qui concernent les domaines de planification et de l'aménagement rural, de l'urbanisme, du logement et de la formation professionnelle ;
 - Le troisième concerne les mesures financières qui permettent d'assurer le financement des transferts et celles qui fixent les modalités de calcul et la répartition de la dotation générale d'équipement.
 - Le quatrième enfin rassemble

- غياب رؤية شمولية للاستقبال والإرشاد (هناك فقط بعض الإجراءات المتخذة بصفة انفرادية من طرف بعض القطاعات الإدارية) ؛
- النظرة إلى الاستقبال من زاوية تقليدية حيث يتم تخصيص مقر دون توفير الوسائل والأطر الكفئة ؛
- عدم احترام أوقات العمل من طرف الموظفين؛
- البطء في الرد على الطلبات ومعالجة القضايا والملفات المتعلقة بالمتعاملين مع الإدارة.
- عدم الشفافية في المعاملات مع المواطنين علما بأن الموظف هو قبل كل شيء مواطن.
- عدم ثقة المواطن في المرافق العمومية.

علاوة على الاستقبال الذي يجب أن يتحسن وعلى جودة الخدمات وعلى الشفافية ،

نضيف :

* إخبار العموم الذي يجب أن يتحسن وهذا الجانب يظهر من خلال غياب مناشير توجيهية ودلائل « Guides » في هذا الميدان ، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن بعض الدول قد أعدت من أجل معالجة هذه الاختلالات بعض الوسائل " كميثاق المواطن La charte de citoyen » الذي اعتمده بريطانيا (7)

وبالموازاة مع هذا المشكل نجد كذلك :

- انعدام الحوار مع المرتفقين « Les usagers »
- وتبقى بالطبع إشكالية تعقيد المساطر وغموضها وبطء الإجراءات الإدارية من الاختلالات البارزة التي يجب التغلب عليها وتتلخص الوضعية الراهنة بالنسبة لهذا الجانب في الاختلالات الآتية : تعدد وتعقد المساطر الإدارية ، بطء المساطر الإدارية ، ارتفاع كلفة سير الإدارة ، انعدام شفافية المساطر الإدارية ، عدم تدوين المساطر الإدارية ، عدم وجود منظور استراتيجي في مجال تبسيط المساطر الإدارية ، تعدد ارتباط المساطر بمختلف الاختلالات الإدارية ، غياب المبادرة والتحفظ في معالجة إشكالية المساطر ، عدم الاستجابة الفورية من طرف بعض القطاعات لاتخاذ مبادرات ضمن منظور موحد (8).

ما هي إذن ، بعد تقديم هذه الاختلالات ، الحلول التي يمكن طرحها قصد معالجة هذه

المشاكل ؟

(7) V. The Citizen's charter, Five years on, improving service, presented to parliament by the Prime Minister and the chancellor of the Duchy of Lancaster by command of her Majesty, September 1996, London : HMSO

(8) انظر للمزيد من التفاصيل ، محمد رشيد مصدق ، تبسيط المساطر الإدارية لماذا وكيف ؟

- Rev, administration du Maroc, n° 2, juillet 2001, p. 65

- أنظر كذلك تبسيط المساطر الإدارية : المبادئ وآليات التنفيذ ، دليل لفائدة الإدارات والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية ، أعدته الوزارة المكلفة بتحديث القطاعات العامة.

III – الحلول المرتقبة :

لقد تم على الصعيد الوطني تقديم بعض الحلول من أجل الحد من الاختلالات السالفة الذكر في عدة مناسبات ولقد أخذ البرنامج الحكومي حول تحديث الإدارة وتحسين العلاقات مع المتعاملين معها بعين الاعتبار ببعض المقترحات كما سنرى فيما بعد. ومن بين هذه المناسبات نذكر :

1- المقترحات التي قدمت في نطاق مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية 1999 – 2003

لقد تكونت في إطار أعمال هذا المخطط لجنة موضوعاتية حول " تحديث الإدارة ". ومن بين محاور الإصلاح الإداري الأساسية التي انكبت عليها هذه اللجنة ، يحتل تحسين علاقات الإدارة وتمتين روابط الثقة بينها وبين المواطنين مكانة جد مهمة. ويتجلى هذا الاهتمام في محورين أساسيين :

أ – تأصيل وإشاعة ثقافة المرفق العام داخل الإدارة وجعل التواصل مع جميع مكونات المجتمع المدني من الإنشغالات المركزية والدائمة للإدارات العمومية :

وهذا التوجه يهم الانتقال من إدارة إدارية نحو إدارة مواطنة يهدف هذا المحور إلى :

- * الحرص على تحسين الاستقبال وتطوير وظيفتي الإرشاد والإخبار استجابة لتطلعات المواطنين. وهنا يجب التركيز على الأفكار الآتية :
- الإنصات إلى المواطنين ودراسة شكاويهم والإجابة عليها ؛
- الانفتاح على وسائل الإعلام ؛
- إصدار دلائل ونشرات خارجية ؛
- تنظيم استطلاعات للرأي لتقييم مدى تحسن أو تدهور وظيفتي الاستقبال والإرشاد ؛
- تسخير الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين صورة الإدارة في المجتمع.

* دعم التمسك بالأخلاقيات والشفافية والالتزام بالقانون والمشروعية. من بين الأفكار التي يجب التركيز عليها في هذا الباب نذكر :

- الالتزام بالوضوح ونبذ السلوكات المشينة عن طريق محاربة الرشوة واستغلال النفوذ ؛
- تحليل القرارات الإدارية ومراعاة مبادئ الشرعية في اتخاذ القرارات ؛
- حرص الإدارة على تطبيق القانون والخضوع لأحكام القضاء والالتزام بتنفيذها في آجال معقولة ومحددة.

ب- تعزيز التوجه نحو تنمية إدارة محاور قادرة على اتخاذ القرار والإستجابة لطلبات الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين بفعالية كبيرة

يهدف هذا التوجه بالأساس إلى :

- دعم العمل بنظام اللاتركيز الإداري وتعزيز الصلاحيات التقريرية وكذا الإمكانيات البشرية والمادية للمصالح الخارجية .
- العمل على مقاومة مظاهر التعقيد الإداري و الانخراط في مسلسل منهجي ومستديم للتخفيف من المساطر والإجراءات الإدارية. ويرتكز هذا العمل على الأهداف الآتية :
 - وضع إطار مرجعي موحد تنصهر فيه الجهود المشتركة للإدارات العمومية في مجال التبسيط الإداري وتكوين وحدات إدارية متخصصة ومدربة ميدانيا على تقنيات التبسيط الإداري ؛
 - خلق دينامية قوية في مجال تبسيط المساطر والمسالك ؛
 - الإعلان الدوري عن تدابير وإجراءات التدقيق في إطار برنامج وطني للتبسيط الإداري يعطي الأولوية في مرحلته الأولى للمساطر التي تهم شرائح عريضة من المواطنين والمقاولات .
 - تعزيز إقبال القطاعات الحكومية على وضع كراسات للمساطر الإدارية التي تستعملها وإعداد الموارد البشرية القادرة على تهيئ هذه الكراسات ؛
 - التوسع في استخدام التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة خدمة لأهداف التبسيط الإداري وتوخيا للسرعة والدقة في إنجاز المعاملات الإدارية؛
 - اعتبار المجتمع المدني بجميع مكوناته حليفا قويا وشريكا مباشرا في إعداد وتنفيذ وتقييم برنامج التبسيط الإداري .

* تحيين المنظومة القانونية وتكييف الإطار القانوني الذي يحكم علاقة الإدارة بالمواطنين

- مراجعة المقترحات القانونية المقيدة لانفتاح الإدارة على محيطها ؛
- العمل على إصدار نصوص تشريعية أو تنظيمية جديدة تبين حدود المسؤوليات في التواصل ، وتسليم الوثائق الإدارية للمتعاملين مع مختلف المصالح الإدارية.

تضاف إلى هذه المقترحات التي أتى بها مخطط التنمية لفترة 1999-2003 توصيات المناظرة الأولى للإصلاح الإداري المنعقدة بالرباط ما بين 7 و 8 ماي 2002 .

2- توصيات المناظرة الوطنية الأولى للإصلاح الإداري 7 و 8 ماي 2002

تتم هذه التوصيات تحسين علاقة الإدارة مع المتعاملين معها وتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.

أ- بالنسبة لتحسين علاقة الإدارة بالمتعاملين معها :

أصدرت المناظرة عدة توصيات تتجه بالأساس إلى النقاط التالية :

- الإسراع بإخراج مشروع القانون الذي يلزم الإدارات و المؤسسات العمومية والجماعات المحلية بتعليق القرارات الصادرة في غير صالح المتعاملين معها إلى حيز الوجود ولقد تمت المصادقة على هذا القانون (01-03) من طرف البرلمان وصدر ظهير بتنفيذه في 23 يونيو 2002 ووقع نشره بالجريدة الرسمية عدد 5029 بتاريخ 12 غشت 2002 ، ص. 2282.
- إخراج مشروع المرسوم بشأن استعمال اللغة الرسمية للدولة بالإدارات والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية إلى حيز الوجود؛
- تدوين النصوص وتجميعها وتبسيط طريقة تحريرها والإعلان بواسطة مختلف الوسائط عن الإجراءات المتخذة لفائدة المواطن في مجال تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية والتقليص من عدد الوثائق المطلوبة من المتعاملين مع الإدارة في علاقتهم اليومية ؛
- تجميع المصالح الإدارية في وحدات إدارية متجانسة أو في مركبات إدارية عند الاقتضاء تعتمد مواقيت عمل مرنة تتلاءم مع حاجيات الشرائح المجتمعية المستهدفة بخدماتها، وخصوصا بالعالم القروي والمناطق النائية ؛
- الدفع نحو اعتماد نظام للتوقيت المستمر بالإدارات العمومية بهدف عقلنة عامل الزمن في المرفق العام والذي أضحى في الوقت الراهن يكتسي أهمية عظمى في معالجة مشاكل المتعاملين مع الإدارة؛
- إعداد نص قانوني يخول المرتفقين حق الاطلاع على الوثائق الإدارية ؛
- مؤسسة استطلاع الرأي بصفة دورية لدى مختلف فئات المتعاملين مع الإدارة لمعرفة حاجياتهم الحقيقية ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم ؛
- تقليص الأجال القانونية للرد على طلبات المواطنين والبت في الملفات التي تهمهم، واعتماد مبدأ اعتبار سكوت الإدارة بعد انصرام الأجال المحددة بمثابة قبول ضمني للطلب يترتب عليه الاستجابة لطلب المر تفق ما عدا في الحالة التي يتعذر فيها ذلك والتي يقع تحديدها على سبيل الحصر بموجب قانون؛
- التقيد بالتزام الجودة تجاه المرتفقين ، بحيث يقترح أن تتقيد بشكل تدريجي جميع القطاعات الحكومية والمصالح الإدارية بموجب موثيق خاصة للجودة يتم وضعها والإخبار بها لدى العموم واعتماد معايير للجودة تأخذ بعين الاعتبار خاصيات الإدارة العمومية؛
- تعبئة الموظفين مع تحفيزهم في مجهود التحسين المستمر للخدمة للوصول إلى الجودة ؛
- إحداث خلايا ووحدات بالإدارات والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية تعنى بتحسين العلاقات مع المواطنين بما فيها الاستقبال ومعالجة الشكليات والتظلمات التي يتقدم بها المواطنون في علاقتهم بالإدارات العمومية ؛
- إحداث مركز للإرشاد الإداري يعتمد على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات ووسائل الاتصال، يتوخى منه تزويد المواطنين عن طريق الهاتف أو الانترنت أو تقنيات ولوجيات الأشخاص المعاقين بمعلومات تهم المساطر والإجراءات الإدارية التي لها علاقة بشرائح واسعة من المواطنين وتوجيههم وإرشادهم ؛

- تعميم حمل الشارات في مختلف المرافق تحمل هوية الموظف والمصلحة التي ينتمي إليها ؛
- وضع سجلات توضع رهن إشارة المرتفقين يدونون فيها ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول جودة الخدمة ؛
- إعادة النظر في مهام التفتيش العام بالوزارات وضمان حرية المفتشين العاملين وتكليفهم بمهمة السهر على حسن العلاقة بين مصالح الإدارة و المواطن ؛
- توسيع بوابات الانترنت واعتمادها على معلومات تحمل قيمة مضافة للمواطن بدل الاقتصار على المعلومات العامة التي لا تهم إلا المواطنين أو الإدارة نفسها ؛
- وضع آليات لتتبع التوصيات الصادرة عن المناظرة وإيجاد الآليات لتنفيذ هذه التوصيات؛
- إجراء استشارات موسعة سابقة لاتخاذ بعض الإجراءات التي تمس بحقوق المواطنين؛
- إلزام الإدارات بنهج سياسة تواصلية وحملة إعلامية ترمي إلى التعريف بالخدمات المقدمة من طرف الإدارات ؛
- اعتماد الشباك الوحيد في تقديم الخدمات إلى المواطن على غرار المراكز الجهوية للاستثمار؛
- وضع آليات تسمح للمواطن المساهمة في مراقبة تأدية الخدمات الإدارية؛
- إعادة النظر في النظام الإداري الهرمي؛
- اعتماد نظام تفضيلي لإعفاء الإدارات من تكلفة فتح الخطوط الهاتفية المخصصة لخدمات الهاتف الأخضر؛
- حث إدارات الشبابيك على وضع نظام لتدبير صفوف الانتظار؛
- تعميم وتوحيد تمثيلية الإدارات على المستوى الترابي ؛
- خلق تقليد يوم سنوي للإدارات المفتوحة للاستماع لاقتراحات المرتفق ؛
- وضع الشخص الملائم في المكان الملائم وخاصة في المصالح التي لها علاقة مباشرة مع المواطنين ؛
- اعتماد الإدارة المتجولة بالنسبة لبعض المناطق النائية بخصوص الخدمات الأساسية ؛

ب – أما فيما يخص تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية :

فلقد أوصت المناظرة

بما يلي :

- انخراط جميع الوزارات في مشروع تبسيط المساطر الإدارية واعتماد رؤية موحدة ومشتركة تجمع ما بين مبادئ وأدوات التبسيط المتعارف عليها من جهة وآليات التنسيق والتشاور مع مختلف القطاعات الحكومية والفاعلين في هذا المجال من جهة أخرى ؛

- التخفيف من الهياكل الإدارية وتجميع الوحدات الإدارية التي تتدخل في نفس المسطرة ؛
 - تحيين النصوص القانونية والتنظيمية المتجاوزة من طرف مختلف القطاعات الإدارية ؛
 - وضع نص قانوني يمنع على الإدارات مطالبة المواطنين بوثائق لا ينص عليها القانون عند رغبتهم في الحصول على خدمة أو وثيقة إدارية أو شهادة ؛
 - تدوين المساطر الإدارية المعقدة والأكثر استعمالاً لدى المواطنين وتعميمها على نطاق واسع ؛
 - إحداث لجنة وطنية عليا لها سلطات كافية للتنسيق والسهل على تنفيذ برامج تبسيط المساطر الإدارية يمثل فيها الشركاء الاقتصاديون والاجتماعيون ؛
 - توسيع اللجنة المركزية المشتركة بين الوزارات لتبسيط المساطر الإدارية بإضافة قطاعات أخرى لها علاقة مباشرة بالمساطر التي تهم شرائح واسعة من المواطنين ؛
 - تقييم مستمر لمشاريع التبسيط الإداري و الإعلان بكيفية دورية عن حصيلة التبسيطات التي قامت بها الوزارات؛
 - دعم التكوين في مجال تقنيات تبسيط المساطر الإدارية وتطوير الخبرة والمهارة الميدانية لرصد التعقيدات واقتراح الحلول لمعالجتها.
 - هذه بعض المقترحات التي قدمت قصد معالجة الإختلالات التي تعترى علاقة الإدارة مع المواطنين والمتعاملين معها.
- فما هو إذن دور السلطات الحكومية في هذا الميدان؟

3- على الصعيد الحكومي

تجدر الإشارة إلى اللجنة المحدثة تحت رئاسة الوزير الأول بين الوزارات حول تحديث الإدارة والتي يتولى تنسيق أعمالها الكاتب العام للوزارة الأولى ويشغل منصب نائب الرئيس في هذه اللجنة الوزير المكلف بتحديث القطاعات العمومية. ولقد عقدت هذه اللجنة عدة اجتماعات في إطار اللجن المنبثقة عليها والتي تهتم بالتركيز الإداري وتبسيط المساطر ودعم الأخلاقيات والشفافية في المرافق العمومية وفي علاقة الإدارة مع المرتفقين.

كما تجدر الإشارة إلى برنامج العمل الذي أعدته وزارة تحديث القطاعات العمومية برسم سنة 2004 وفي أفق الفترة المتراوحة ما بين 2005 و 2007 والذي يهتم عدة ميادين كجودة الخدمات وتخليق الحياة العامة وتعزيز الإطار القانوني لمحاربة الرشوة واعتماد مبدأ الشفافية في علاقة الإدارة بالمتعاملين معها والتخفيف من الإجراءات الإدارية والتقليص من الوثائق.

كما تضمن برنامج عمل الوزارة المكلفة بتحديث القطاعات العمومية تهيئ مشروع قانون يتعلق بالإدارة وبالنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية. ولقد تضمن هذا المشروع الذي يوجد الآن قيد الدرس بين الوزارات بابا للقواعد المنظمة لعلاقة

الإدارة بالمر تفق يهدف بالخصوص إلى إحداث لجنة وطنية مكلفة بتبسيط المساطر الإدارية تتكون من ممثلين الإدارة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

إلا أنه كما جاء على لسان وزير الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في خطاب ألقاه بمناسبة اللقاء الثاني للمفتشيات العامة للوزارات حول المراقبة وأخلاقيات الإدارة العمومية (23 و 24 مارس 2001) أن قيمة النصوص مهما كان موضوعها تبقى رهينة بدرجة الوعي لدى الأشخاص والجهات الخاضعة لها بما فيهم أولئك الذين أصدروها بضرورة الامتثال لها .