



المملكة المغربية  
وزارة تحديث القطاعات العامة

# حصيلة منجزات وزارة تحديث القطاعات العامة 2010 - 2011







# الفهرس

## تقديم

### المحور الأول: تنمية الموارد البشرية

#### تطوير المنظومة القانونية

أولاً: مراجعة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية

ثانياً: حذف الدرجات المرتبة في سلم الأجور من 1 إلى 4 وتجميع الأنظمة الأساسية

- 1 - حذف الدرجات المرتبة في سلم الأجور من 1 إلى 4
- 2 - تجميع الأنظمة الأساسية

#### ثالثاً: إصلاح منظومة الأجور

- 1 - المرحلة الأولى: تشخيص وتحليل الواقع
- 2 - المرحلة الثانية: التقويم التقني
- 3 - المرحلة الثالثة: الإصلاح البنوي

#### رابعاً: إصلاح منظومة التعويض عن الإقامة

#### خامساً: مشاريع مختلفة

- 1 - تنظيم المباريات
- 2 - فتح الترشيح لتعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالإدارات العمومية
- 3 - الدعم والمراقبة وتفسير النصوص القانونية

### آليات حديثة لتدبير الموارد البشرية وتأهيلها وتطويرها

أولاً: الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات

ثانياً: تعميم الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات

ثالثاً: التكوين المستمر والتكوين عن بعد

- 1 - إعداد المخططات القطاعية للتكوين المستمر
- 2 - تنظيم الندوة الوطنية حول التكوين المستمر
- 3 - التكوين عن بعد

#### رابعاً: دور المدرسة الوطنية للإدارة

#### خامساً: المرجع المشترك لتدبير الموارد البشرية

سادساً: دعم مقاربة النوع بالإدارة العمومية

سابعاً: مواكبة أورايش التحديث

### الحوار الاجتماعي

#### أولاً: الحوار الاجتماعي الوطني

- 1 - تحسين الدخل
- 2 - منظومة الترقى
- 3 - الشؤون الاجتماعية
- 4 - منظومة التقاعد

#### ثانياً: الحوار الاجتماعي القطاعي

- 1 - قطاع التعليم العالي
- 2 - هيئة كتابة الضبط
- 3 - هيئة المهندسين والمهندسين المعماريين
- 4 - قطاع التعليم المدرسي
- 5 - قطاع الصحة

### المحور الثاني: تدعيم الحداثة وتحديث الإدارة

أولاً: دعم المنظومة الوطنية للنزاهة ومحاربة الفساد

- 1 - برنامج عمل للوقاية من الرشوة ومحاربتها 2010-2012
- 2 - استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

#### ثانياً: تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين

- 1 - تبسيط المساطر الإدارية
- 2 - تنظيم مداومات بالمصالح التي لها علاقة مباشرة بالمرتفقين
- 3 - إضافة ساعة إلى التوقيت الرسمي للمملكة
- 4 - تحسين إرشاد واستقبال المواطنين
- 5 - دعم التواصل وتيسيرولوج للمعلومات
- 6 - دعم الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: الرفع من القدرات التديرية للإدارة وتفعيل آليات الرقابة الداخلية.

- 1 - تفعيل دور المفتشيات العامة
- 2 - تقييم السياسات العمومية
- 3 - إعادة التنظيم الإداري واللامركز

#### رابعاً: دعم وتحفيز المبادرات التحديثية والإبداعية في مجال الإدارة.

- 1 - صندوق تحديث الإدارة
- 2 - تنظيم الجائزة الوطنية للإدارة الإلكترونية «امتياز»

### المحور الثالث: النشاط الدولي

#### التعاون متعدد الأطراف

أولاً: مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

ثانياً: تطوير التعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

- 1 - مبادرة الحكامة والاستثمار
- 2 - مكسب العضوية في مجلس الحكامة العامة
- 3 - تقوية التعاون الثنائي مع المنظمة

#### ثالثاً: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

- 1 - الاجتماعات التنظيمية للمنظمة
- 2 - المشاركة في التظاهرات العلمية للمنظمة

#### رابعاً: المركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإيماء (CAFRAD)

- 1 - الاجتماعات التنظيمية للمركز
- 2 - المشاركة في التكوين المستمر والتظاهرات العلمية

#### خامساً: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- 1 - منظومة الأمم المتحدة للمساعدة من أجل التنمية (UNDAF)
- 2 - اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
- 3 - التعاون في مجال مكافحة الفساد

### التعاون الثنائي

أولاً: التكوين واستكمال الخبرة

ثانياً: التعاون مع الإمارات العربية المتحدة

ثالثاً: التعاون مع جمهورية إيطاليا

رابعاً: التعاون مع مملكة التايلاند







## تقديم

موضوعية وواضحة، وعبر آليات جديدة وميكانيزمات دقيقة. ومن المؤكد أن هذه العملية لم تكن بالهينة، نظرا للاختلالات المتمثلة في ضعف آليات التنسيق، واستمرار تركز المصالح والسلطات والوسائل، ومحدودية الإمكانيات المتاحة وآليات التواصل بين الإدارة والمتعاملين معها، وكذا محدودية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وفي هذا السياق، انصرفت الجهود إلى مواصلة تنفيذ الالتزام الذي عبرت عنه الحكومة في هذا المجال، وفق استراتيجية ورؤية ترمي إلى جعل الإدارة مؤهلة لمواكبة التغيير، من خلال انبثاق مرفق عمومي قادر على أداء مهمته لخدمة التنمية البشرية، ومواجهة التحولات الجديدة التي يعرفها عالم اليوم، باعتبارها ظاهرة متجذرة وليست انتقالية، أصبحت تتطلب إرساء قواعد عمل جديدة، يتعين على القطاع العام أن يتجاوب معها موضوعيا، وأن يتكيف مع آلياتها.

ويحاول هذا التقرير أن يعرف بالجهود التي بذلها قطاع تحديث القطاعات العامة خلال السنتين المنصرمتين، وأن يحدد معالم وأبعاد مسلسل تحديث الإدارة الذي ينكب هذا القطاع على مواصلة إنجازه على المدى القريب والمتوسط، تعزيزا ودعما للمسار الذي انخرطت فيه بلادنا، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ولبلوغ هذه الغايات، اعتمدت الوزارة برنامج عمل متكامل ومتربط، يشمل المحاور التالية:

- تثمين الموارد البشرية، وتطوير منظومة وآليات تدبيرها وتأهيلها لمواكبة المستجدات، والاضطلاع بمهامها بمهنية أكبر؛
- تدعيم الحكامة وتحديث الإدارة، من خلال الإجراءات والمبادرات الإصلاحية؛
- النشاط الدولي، من خلال دعم التعاون متعدد الأطراف والتعاون الثنائي.

لقد جعلت الحكومة من إصلاح الإدارة العمومية وتحديثها، ومن تأهيل الموارد البشرية وتطوير تدبيرها، إحدى أولويات برنامج العمل الحكومي، وذلك اعتبارا لما يتعين أن تضطلع به الإدارة من دور أساسي في الدفع قدما بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبغاية تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمرتفقين وعموم المواطنين.

وفي هذا السياق، توجه الاهتمام إلى إصلاح نظام الحكامة الإدارية، من خلال مراجعة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية والأنظمة الأساسية الخاصة للموظفين، والتأسيس لمنظومة جديدة للأجور وللتعويض عن الإقامة، وتعميم المباراة لتعزيز المساواة وتكافؤ الفرص في ولوج الوظائف العمومية، وضمان الشفافية والاستحقاق في تولي مناصب المسؤولية، وتحسين شروط الترقى الإداري بكيفية تراعي الكفاءة والاستحقاق، وتطوير برامج التكوين المستمر للموارد البشرية.

كما تركزت الجهود على دعم المنظومة الوطنية للنزاهة، من خلال تعزيز الإطار المؤسسي للوقاية من الرشوة ومحاربتها، ومواصلة إصلاح المرفق العمومي على المستويين المركزي والترابي، وتبسيط المساطر الإدارية، واستكمال مخطط الإدارة الإلكترونية، فضلا عن وضع وتفعيل آليات عملية دائمة وصارمة للمراقبة الداخلية والخارجية، وتطوير المفتشيات العامة للوزارات بهدف تتبع الفعالية والنجاعة داخل الإدارة، وتقييم السياسات العمومية.

وضمن هذا المنظور، تبنت وزارة تحديث القطاعات العامة خلال سنتي 2010 - 2011، برنامجا عمليا، اشتمل على مجموعة من الأوراش المتكاملة والمشاريع المندمجة التي كان لها وقع إيجابي على إحداث عدد من التغييرات البنوية المنشودة، للارتقاء بمستوى أداء المصالح العمومية، وتعزيز قدراتها التدبيرية.

هكذا، وخلال السنتين الأخيرتين (2010 - 2011)، عملت الوزارة على مواصلة تنفيذ المشاريع التي كانت قد شرعت في إنجازها، وعلى وضع وتفعيل برامج إصلاحية ملائمة للمستجدات، تحدوها الرغبة في الوصول إلى النتائج المرجوة، وفق معايير







المحور الأول:

# تثمين الموارد البشرية



أساسية جديدة، تقوم على قواعد موحدة ومنسجمة، تتوخى إشاعة مبادئ المساواة والإنصاف، وتسعى إلى فتح آفاق وتوفير إمكانيات للتقدم على أساس الكفاءة والاستحقاق، وتهدف، بصفة عامة، إلى الرفع من مستويات الموظفين إداريا واجتماعيا.

### أولا: مراجعة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية

تجسدت هذه المراجعة في إصدار القانون رقم 50.05 بتغيير وتتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما جرى التشاور من جديد في شأنه، في نطاق حوار مسؤول مع المركزيات النقابية الممثلة بالبرلمان، توج بالمصادقة عليه في البرلمان، بتاريخ 5 يناير 2011، بعد أن ظل مجمدا بمجلس المستشارين منذ سنة 2005.

فرغم التعديلات والتنقيحات التي طالت النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، (12 مرة)، لازالت الحاجة ملحة لإعادة النظر في بعض مقتضياته وإغنائه بمقتضيات جديدة، وذلك في إطار توجه شمولي، استهدف تأهيل الموارد البشرية، وتنمية قدراتها وتعبئتها لخدمة وتحقيق أهداف السياسات العمومية في مختلف المجالات.

وقد شكل القانون رقم 50.05، السالف الذكر، حلقة أخرى من حلقات الإصلاح المتتالية، التي انصبت على تكييف بعض مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية مع واقع الإدارة المغربية ومحيطها، دون المساس بالمبادئ الأساسية وبال حقوق والضمانات الممنوحة للموظفين، مستهدفا بصفة خاصة معالجة بعض الاختلالات، وتجاوز بعض الإشكاليات التي برزت إثر التطبيق العملي لمقتضيات النظام الأساسي المذكور. ويمكن عرض هذه التعديلات كما يلي:

**التوظيف:** تم تكريس مبدأ المباراة الذي أصبح يشكل

بالنظر لأهمية الموارد البشرية، باعتبارها رافعة أساسية للنهوض بالإدارة ولإنجاح برامج تحديثها، انصب اهتمام وزارة تحديث القطاعات العامة على تطوير المنظومة القانونية لموظفي الإدارات العمومية من أجل تحسين وضعيات الموظفين، إضافة إلى مراجعة وتكييف منظومة تدبير الموارد البشرية مع المهام التي تضطلع بها الإدارة، بغاية إعداد الشروط الملائمة للانتقال من تدبير تقليدي للموارد البشرية إلى تدبير حديث وعصري، يقوم على مفهوم الوظيفة والكفاءة، ويضمن الاستحقاق والمردودية، ويراعي تحقيق النجاعة والفعالية داخل الإدارة. وتتمثل أهم المنجزات التي تحققت خلال سنتي 2010 و2011 في مجال تثمين الموارد البشرية، في:

- تطوير المنظومة القانونية؛
- اعتماد آليات حديثة لتدبير الموارد البشرية وتأهيلها وتأطيرها.

### تطوير المنظومة القانونية

عملت وزارة تحديث القطاعات العامة، فيما يتعلق بمجال الوظيفة العمومية، على إنجاز العديد من المشاريع خلال سنتي 2010 و2011، تجسدت على الخصوص في إعداد مجموعة مهمة من النصوص التشريعية والتنظيمية، صدرت تباعا، بعد إقرارها، بالجريدة الرسمية، ولا تزال نصوص أخرى في طور المصادقة. كما قامت الوزارة، بالموازاة مع ذلك، بإصدار العديد من المناشير الموضحة لكيفيات تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالموارد البشرية، فضلا عن ما قدمته من استشارات في هذا المجال.

وقد تعاطت الوزارة خلال السنتين الماضيتين مع القضايا المرتبطة بالوظيفة العمومية، في إطار مقارنة شاملة استهدفت تثمين الموارد البشرية وتأهيلها، عبر مراجعة بعض مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، وإصدار أنظمة



**التخليق:** بالإضافة إلى المقترضيات السالفة الذكر، فقد تضمن القانون المشار إليه بعض المقترضيات ذات الطابع التخليقي، إذ تم:

- تكريس منع الموظف من مزاولة أي نشاط آخر من شأنه أن يدر عليه دخلا. وقد روعي في هذا الإطار استثناءان اثنان، يتعلقان إما بإنجاز الأعمال العلمية والأدبية والفنية والرياضية، أو بالقيام بالتدريس والخبرات والاستشارات والدراسات. كما تم اشتراط ألا يطغى على هذه الأعمال الطابع التجاري، من ناحية، وألا يذكر الموظف صفته الإدارية، من ناحية ثانية.

وقد تم ربط الاستفادة من هذين الاستثناءين بتقديم تصريح إلى رئيس الإدارة الذي يمكنه الاعتراض على ذلك.

- منع الجمع بين أجرتين أو أكثر تؤدي مقابل مزاولة وظيفة بصفة قارة أو عرضية من ميزانية الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية أو الشركات أو المقاولات التي تملك فيها الدولة أو المؤسسات العمومية أو الجماعات المحلية، على انفراد أو بصفة مشتركة أو بصفة مباشرة أو غير مباشرة، أغلبية الأسهم في الرأسمال، أو سلطة مرجحة في اتخاذ القرار.

#### **ثانيا: حذف الدرجات المرتبة في سلام الأجور من 1 إلى 4 وتجميع الأنظمة الأساسية**

##### **1 - حذف الدرجات المرتبة في سلام الأجور من 1 إلى 4**

أولت الوزارة، في هذا الإطار، اهتماما خاصا بملف الموظفين المرتبين في سلام الأجور من 1 إلى 4، وهو ملف يكتسي أهمية بالغة، حيث تم الحسم فيه بإصدار المرسوم رقم 2.10.62 الصادر في 30 ربيع الأول 1431 (17 مارس 2010) بسن تدابير استثنائية للترقية في الدرجة لفائدة الموظفين المنتمين إلى الدرجات المرتبة في سلام الأجور من 1 إلى 4، الذي طال انتظاره أكثر من عقد من الزمن.

القاعدة العامة فيما يخص الولوج إلى الوظائف العمومية، مع فتح إمكانية ترخيص من الحكومة للسلطات المكلفة بالدفاع الوطني أو بالأمن الداخلي أو الخارجي للدولة، لإجراء توظيفات بعد اختيار الكفاءات المطلوب توافرها في المترشحين، دون إشهار سابق أو لاحق.

**التشغيل بموجب عقد:** تم تمكين الإدارات العمومية من أن تستعين، إن اقتضت حاجات المصلحة ذلك، بأعوان متعاقدين، وذلك وفقا لشروط ستحدد بنص تنظيمي، ومن دون أن يترتب عن هذا التشغيل حق لفائدة المتعاقد في الترسيم في أطر الإدارة.

**نظام الترقى:** تم تعميم آليتين للترقي، تتمثلان في امتحان الكفاءة المهنية من جهة، وفي الاختيار بعد التقييد في اللائحة السنوية للترقي من جهة أخرى.

**تدعيم الحركية:** تم توسيع مجال انتقال الموظفين ما بين الإدارات العمومية والجماعات الترابية، واعتماد إجراءات تحفيزية لفائدة الموظفين المنقولين.

**الوضعيات:** استهدف القانون، في هذا الباب، تقنين الوضع رهن الإشارة، والتفرغ النقابي لدى إحدى المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا، كما تم ضبط قائمة الإدارات والهيئات التي يمكن إلحاق موظفين لديها، وتحديد حالات الإلحاق بقوة القانون، وضبط القواعد المتعلقة بإنهاء إلحاق الموظفين الملحقين، وتسوية وضعيتهم بإداراتهم الأصلية.

**الرخص:** تم تدقيق المقترضيات المنظمة لمدة الرخصة الإدارية السنوية، بتحديددها في 22 يوما من أيام العمل الفعلي، حيث لا يدخل في احتسابها أيام الراحة الأسبوعية والعطل الرسمية، كما تم رفع مدة رخصة الولادة من 12 إلى 14 أسبوعا، وذلك انسجاما مع ما تنص عليه المعاهدات الدولية في هذا المجال.



في قانون المالية برسم سنة 2011، في مادته 31، مكنت من الترسيم التلقائي، وبدون شروط، في الدرجات النظامية لكافة المستخدمين المزاولين لمهامهم بصفة مؤقت أو عرضي إلى غاية 31 دجنبر 2010.

## 2 - تجميع الأنظمة الأساسية

استمرارا للإصلاح البنوي الذي شكل قاعدته الأساسية ترسيم الأعوان المؤقتين والعرضيين، من جهة، وحذف الدرجات المرتبة في سلم الاجور من 1 إلى 4 من جهة أخرى، جاءت معالجة منظومة الأنظمة الأساسية الذي اقتضته ضرورة حل الإشكاليات التي كان يطرحها واقع النسق النظامي السابق، الذي اتسم بتعدد الأنظمة الأساسية الخاصة (69 نظاما أساسيا خاصا) وكثرة الدرجات (حوالي 400 درجة) مع تفاوت في الأعداد، وما أفرزه ذلك من صعوبات على مستوى تدبير الموارد البشرية، وذلك عبر تجميع الأطر والدرجات، ومراجعة بعض الأنظمة الأساسية الخاصة، واعتماد أنظمة أساسية جديدة. وفي هذا السياق، فقد تم في إطار عملية تجميع الأطر والدرجات، إصدار المراسيم الستة التالية:

- مرسوم رقم 2.06.377 صادر في 20 من ذي القعدة 1431 (29 أكتوبر 2010) بشأن النظام الأساسي الخاص بهيئة متصرفي الإدارات العمومية المشتركة بين الوزارات؛
- مرسوم رقم 2.10.454 صادر في 20 من ذي القعدة 1431 (29 أكتوبر 2010) بشأن النظام الأساسي الخاص بهيئة المحررين المشتركة بين الوزارات؛
- مرسوم رقم 2.10.453 صادر في 20 من ذي القعدة 1431 (29 أكتوبر 2010) بشأن النظام الأساسي الخاص بهيئة المساعدين الإداريين المشتركة بين الوزارات؛
- مرسوم رقم 2.10.452 صادر في 20 من ذي القعدة 1431 (29 أكتوبر 2010) بشأن النظام الأساسي الخاص بهيئة المساعدين التقنيين المشتركة بين الوزارات.

وتكمن أهمية هذا الملف في كونه قد عالج، من جهة، الوضعية الاجتماعية لفئات عريضة من موظفي الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، عبر إدماجهم في درجات أعلى، وتخويلهم بالتالي وضعية مادية أفضل؛ وساهم، من جهة أخرى، في إعادة هيكلة بنية الوظيفة العمومية، من خلال الرفع من مستوى التكوين المطلوب لولوج الوظيفة العمومية، والذي أصبح لا يقل عن مستوى البكالوريا، وهو الأمر الذي سيساهم بشكل ملموس في الرفع من المستوى الإداري لموظفي الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث أصبح التوظيف ابتداء من فاتح يناير 2011، يتم في درجة مرتبة على الأقل في سلم الأجور رقم 5.

وقد استفاد من مقتضيات هذا المرسوم 115.444 موظفا، بتكلفة مالية تقدر بـ مليار و372 مليون درهم، وذلك كالتالي:

- موظفو الدولة: بلغ عدد المستفيدين 38.270 موظفا، بتكلفة مالية تقدر بـ 334 مليون درهم؛
- موظفو الجماعات المحلية: بلغ عدد المستفيدين 67.947 موظفا، بتكلفة مالية تقدر بـ 902 مليون درهم؛
- مستخدمو المؤسسات العمومية: بلغ عدد المستفيدين 9.227 مستخدما، بتكلفة مالية تقدر بـ 136 مليون درهم.

وجدير بالذكر أن معالجة هذا الملف، بما اكتساه من أهمية قصوى، قد جاءت امتدادا لإصلاح آخر لا يقل عنه أهمية، يتمثل في سياسة محاربة العمل الهش (العمل المؤقت والعرضي)، والتي كانت قد انطلقت منذ بداية العشرية الأولى من هذا القرن، ونتج عنها، من خلال تخصيص مناصب مالية لهذا الغرض في القوانين المالية المتتالية، ترسيم ما لا يقل عن 42 ألف عون مؤقت.

وقد تم تنويع هذه السياسة بتضمين مقتضيات استثنائية



- تبسيط التدابير والإجراءات المتعلقة بالتوظيف والترقي واللجان الإدارية متساوية الأعضاء؛  
- الحد من تضخم النصوص التنظيمية المرتبطة باللجان الإدارية متساوية الأعضاء وبالمباريات والامتحانات المهنية؛  
- الاقتصاد في الوقت وفي الموارد بالنسبة للمدبرين، الأمر الذي سيمكنهم من القيام بالمهام الأساسية ذات الصلة بتدبير الموارد البشرية، المرتبطة بتطوير الكفاءات المهنية والبعد التوقعي.

### ثالثا: إصلاح منظومة الأجور

لقد تبنت الحكومة مجموعة إصلاحات عميقة وواسعة للإدارة العمومية، تتمحور حول أهداف طموحة، تم تجسيدها من خلال برنامج دعم القدرات التديرية للإدارة العمومية (PARAP).

ووعيا بأهمية القضايا المرتبطة بتحسين تدبير الموارد البشرية، قررت الحكومة إنجاز مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى تحديث آليات التدبير التوقعي للموارد البشرية، وتحسين الشفافية، ومراجعة منظومتي الأجور، وترقي الموظفين. واعتبارا لكون منظومة الأجور بالوظيفة العمومية المدنية تشكل محورا أساسيا لتحديث القطاعات العامة وأحد الأوراش الرئيسية لحركية الإصلاح، قامت وزارة تحديث القطاعات العامة بإعطاء الانطلاقة لإجراء دراسة بشأن «وضع تصور لمنظومة جديدة للأجور بالوظيفة العمومية المغربية»، وذلك في شكل طلب عروض مفتوح، حيث حازت مجموعة مكاتب الدراسات الدولية المتخصصة Hewitt/Demos على هذه الصفقة. ووفقا لدفتر التحملات، تم إنجاز المراحل الثلاث التالية:

#### 1 - المرحلة الأولى: التشخيص وتحليل الواقع

انصبت الجهود على تحليل المقتضيات القانونية والتنظيمية لمنظومة الأجور الحالية، وتحديد الأجور المخولة لموظفي

- مرسوم رقم 2.10.527 بإدماج المبرمجين والمبرمجين المحليين ورؤساء الأشغال من الدرجات الثالثة والثانية والأولى في هيئة التقنيين المشتركة بين الوزارات.  
- مرسوم رقم 2.11.472 بإدماج مراقبي الملاحة الجوية من الطبقات الثانية والأولى والممتازة في هيئة التقنيين المشتركة بين الوزارات.

تندرج هذه المراسيم ضمن مقاربة استهدفت بلورة منظومة منسجمة تعتمد هيكلية تراتبية موحدة. وكانت الغاية من هذا الإصلاح تحقيق مجموعة من الأهداف، لعل أهمها يكمن في تقليص عدد الدرجات والأطر، وتبسيط مساطر تدبير شؤون الموظفين، وتوسيع قاعدة الموظفين الممكن نقلهم من إدارة إلى أخرى.

وقد ارتكزت هذه المراسيم على مبادئ أساسية وقواسم مشتركة، همت توصيف المهام، وتحسين الهيئات، وتجميع الدرجات النظامية المتشابهة، وتوحيد قواعد التوظيف والترقي، وشكلت بالتالي وحدة متكاملة لإصلاح شمولي للأنظمة الأساسية، باعتباره مدخلا رئيسيا لتحديث منظومة تدبير الموارد البشرية.

#### ومن نتائج هذا الإصلاح:

- حذف عشرين (20) نظام أساسي ومائة وخمسة وخمسين (155) درجة؛  
- تمكين الإدارة من التوفر على شبكة نظامية منسجمة، مكونة من ستة أنظمة أساسية مشتركة ومنصهرة في شعبتين: شعبة إدارية، تضم المتصرفين والمحرفين والمساعدين الإداريين، وشعبة تقنية، تضم المهندسين والتقنيين والمساعدين التقنيين؛  
- توحيد القواعد فيما يخص التدابير التنظيمية للمباريات والامتحانات المهنية؛



### 3 - المرحلة الثالثة: الإصلاح البنيوي

تضمن الإصلاح البنيوي مجموعة من المراحل تتعلق بتسليط الضوء على عرض وتحليل التجارب الأجنبية بالنسبة لأنظمة الأجور، وهو ما أتاح الاطلاع على أنظمة تصنيف الوظائف المعتمدة، وفهم درجة تأثير خصوصيات نظام التصنيف على طبيعة ونطاق الإصلاحات على مستوى الأجور في مجال الوظيفة العمومية، حيث خلصت الدراسة المقارنة إلى أن نظام تصنيف الوظائف يلعب دورا حاسما في التوظيف، والترقي، والمسار المهني، وأجر الموظف .

كما تضمن الإصلاح البنيوي وضع تصور لمختلف السيناريوهات الخاصة بالمنظومة الجديدة للأجور، مع اقتراح منهجية منطقية لأجرائها وتتبع العمليات الخاصة بتفعيلها، في إطار التحكم في كتلة الأجور على أساس مؤشرات موضوعية.

وبناء على ما تقدم، تمت المصادقة على التقرير النهائي للدراسة من قبل وزارة تحديث القطاعات العامة ووزارة الاقتصاد والمالية ومجموعة من القطاعات الوزارية، وذلك في شهر شتنبر 2011.

ومن شأن إنجاز الدراسة المذكورة، أن يترتب عنه التأسيس لمنظومة جديدة للأجور، تعتمد مبادئ الاستحقاق والإنصاف، وترتكز على الوظيفة بدل الدرجة، وتضمن الكفاءة والمسؤولية والمردودية، إلى جانب أخذها بعين الاعتبار للطابع المعقد للوظيفة والمجهود المبذول من قبل الموظف.

### رابعا: إصلاح منظومة التعويض عن الإقامة

من أجل تجاوز الاختلالات التي تعرفها المنظومة الحالية للتعويض عن الإقامة الذي يستفيد منه موظفو وأعوان الدولة والجماعات المحلية، والتي تتجلى، في جانب منها، في ارتكازها على معايير غير واضحة، وفي استنادها إلى تصنيف مؤقت

الدولة المدنيين، فضلا عن تحليل وحصر أهم اختلالات نظام الأجور الحالي، من أهمها:

- تعدد الأنظمة الأساسية الخاصة لموظفي الدولة، والتميزة باختلاف أنظمة التعويضات النظامية، وغياب التجانس على مستوى المسار المهني للموظفين، مما أدى إلى طغيان التعويضات النظامية على حساب الراتب الأساسي؛
- تنوع وتعدد التعويضات النظامية وغير النظامية، وعدم استنادها إلى معايير مضبوطة لمنحها، إلى جانب عدم استجابتها للغاية التي كانت من وراء إحداثها؛
- تصنيف الأطر والدرجات على أساس مستوى التكوين دون ارتباط بمضمون الوظيفة المزاول؛
- عدم اعتماد الشبكات الاستدلالية على معايير وأسس مرجعية.

وقد ساهمت الاختلالات المشار إليها، على الرغم من الإصلاحات الظرفية المعتمدة، في تعقيد المنظومة الأجرية الحالية وتناقضها.

### 2 - المرحلة الثانية: التقويم التقني

قامت مجموعة مكاتب الدراسات السالفة الذكر بإنجاز جملة من الدراسات، تهدف إلى:

- إعادة هيكلة الأجور، بشكل يسمح باسترجاع الراتب الأساسي لمكانته المتفوقة، مما سيمكن من اعتماد هذا الإصلاح لمقاربة أكثر شمولية لمراجعة الأجور، والمرتكزة على إعادة الاعتبار للراتب الأساسي بالنسبة لمجموع موظفي وأعوان الدولة؛
- تمديد شبكة الأرقام الاستدلالية لتوسيع آفاق تطور المسار المهني للموظفين في الأطر والدرجات التي ينتمون إليها، وبالتالي تقليص الضغط على نظام الترقي في الإطار أو الدرجة.



القطاعات الوزارية من أجل إعداد النصوص القانونية المتعلقة بتدبير الموارد البشرية الخاصة بها.

وفي إطار اختصاصاتها في مجال مراقبة ملاءمة المقتضيات النظامية الخاصة مع المبادئ العامة للوظيفة العمومية، قامت الوزارة بالتأشير على مجموعة من القرارات التنظيمية المتعلقة بامتحانات الكفاءة المهنية أو المباريات، وكذا القرارات المتعلقة بالمعادلات الإدارية، كما تم التأشير على عدد من الظواهر المتعلقة بالتعيين في بعض المناصب العليا وكذا القرارات والمحاضر الخاصة بوضعتي الإلحاق والإدماج.

وبالموازاة مع دخول مجموعة من النصوص القانونية حيز التطبيق، خلال سنتي 2010 و2011، أصدرت الوزارة عددا من المناشير لتفسير بعض مقتضيات هذه النصوص بغاية تسهيل عملية تطبيقها.

#### 1 - تنظيم المباريات

في إطار تطوير وتبسيط منظومة تنظيم المباريات الخاصة بولوج الوظائف العمومية، بما يضمن الاستحقاق وتكافؤ الفرص والمساواة بين جميع المترشحين المتوفرين على الشروط المطلوبة لاجتيازها، تم إعداد مشروع المرسوم رقم 2.11.621 بتحديد شروط وكيفيات تنظيم مباريات التوظيف في المناصب العمومية، الذي ينسخ ويعوض المقتضيات المتعلقة بتنظيم المباريات الواردة في المرسوم الملكي رقم 401.67 بتاريخ 13 ربيع الأول 1387 (22 يونيو 1967) بسن نظام عام للمباريات والامتحانات الخاصة بولوج أسلاك ودرجات ومناصب الإدارات العمومية. ويستمد هذا المشروع أهميته من كونه يندرج في إطار ملاءمة المقتضيات الجاري بها العمل في هذا المجال مع أحكام الدستور الجديد، فيما يخص ضمان حق ولوج الوظائف العمومية حسب الاستحقاق وعلى قدم المساواة (الفصل 31)، وكذا

للمناطق الثلاث (أ-ب-ج) من أجل منح التعويض المذكور، وفي عدم مواكبتها للتغيرات التي طالت التقسيم الترابي للمملكة، ارتأت هذه الوزارة إعادة النظر في التقطيع الترابي للمناطق من أجل منح التعويض عن الإقامة، وذلك اعتمادا على ترتيب جديد للمناطق، يركز على «الجماعة» كوحدة ترابية بدل «العمالة أو الإقليم»، ويستند إلى معايير موضوعية وواضحة ومميزة. تركز المنظومة الجديدة للتعويض عن الإقامة على أربعة معايير أساسية، هي: طبيعة الجماعة (مجموعة حضرية، أو مركز لعمالة أو لإقليم)، والوسط (حضري أو قروي)، وعدد السكان، ونوع المكان، إذ سيتم، انطلاقا من ذلك، استخلاص خمس مناطق أساسية (أ - ب - ج - هـ - د)، سيتم على أساسها ترتيب الموظفين والأعوان لأجل الاستفادة من التعويض المذكور. وفي هذا الإطار، تنكب هذه الوزارة على إعداد مشروع مرسوم جديد في شأن إحداث تعويض عن الإقامة، ستم دراسته مع القطاعات المعنية، وسيتم بموجبه منح هذا التعويض على أساس ترتيب جديد للجماعات الحضرية والقروية في المناطق الخمس المذكورة، وكذا تحديد مبلغ التعويض على أساس نسبة مائوية من الراتب الأساسي المقرر للوضعية النظامية للموظف أو العون.

كما سيتم التنصيص في مشروع هذا المرسوم على أن تحديد المعايير المتعلقة بتعيين المناطق الخمس، سيتم بموجب قرار مشترك للوزير المكلف بتحديث القطاعات العامة ووزير الداخلية ووزير الاقتصاد والمالية.

#### خامسا: مشاريع مختلفة

إضافة إلى المنجزات السالفة الذكر، عملت الوزارة على إنجاز مشاريع أخرى مختلفة، بغاية تطوير منظومة الوظيفة العمومية، ولاسيما في مجالي التوظيف والتعيين في مناصب المسؤولية الإدارية، كما قامت بتقديم الدعم اللازم لمختلف



التنظيم اللامركز للمباريات، إن على الصعيد الجهوي أو الإقليمي أو المحلي، تعزيزا لسياسة التركيز التي تنتهجها بلادنا، وتقريبا لمراكز إجراء المباريات من المتبارين؛

- فتح إمكانية التنظيم المشترك للمباريات بين إدارتين أو أكثر، أو بين جماعتين ترابيتين أو أكثر، وذلك من خلال تنظيم مباراة واحدة لشغل المناصب المالية الشاغرة في ميزانيات الإدارات أو الجماعات المعنية، مما سيساعدها على الاستعمال الأمثل لإمكاناتها، ويعزز قدراتها في مجال تدبير المباريات، ويمكنها من ترشيد النفقات التي يتطلبها الإعداد والتنظيم المادي للمباريات؛

- توسيع تعميم نشر الإعلانات عن المباريات، وذلك بالتنسيق على وجوب نشرها في بوابة الخدمات العمومية: [www.service-public.ma](http://www.service-public.ma) وفي المواقع الالكترونية للإدارات المعنية، بالإضافة إلى نشرها في صحيفتين وطنيتين على الأقل، وعبر كل الوسائل الأخرى المتاحة؛

- اعتبار لائحة الانتظار، التي يتم حصرها في حدود 20% من عدد المناصب المتبارى بشأنها، صالحة إلى غاية نهاية السنة المالية التي أجريت فيها المباراة، من أجل شغل كل منصب مالي قد يصبح شاغرا برسم الدرجة التي أجريت المباراة من أجل التوظيف فيها، وذلك لتفادي اللجوء إلى فتح مباراة جديدة؛

- التعجيل بتعيين الناجحين في المباريات في المناصب المتبارى بشأنها داخل أجل يتعين ألا يتجاوز 15 يوما، ابتداء من تاريخ الإعلان عن النتائج النهائية للمباراة.

وسعيا إلى تمكين الإدارات، خلال سنة 2011، من سد حاجياتها من الأطر والكفاءات من جهة، وتسهيل توظيف حاملي الشهادات العليا من جهة أخرى، تم إصدار المرسوم رقم 2.11.100 يحدد بصفة استثنائية وانتقالية كيفية

مع مقتضيات الفصل 22 من النظام الأساسي العام للتوظيف العمومية، كما تم تغييره وتتميمه بموجب القانون رقم 50.05 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.10 بتاريخ 14 من ربيع الأول 1432 (18 فبراير 2011)، وذلك وفق منظور شامل يكرس، من جهة، مبادئ الشفافية والاستحقاق في ولوج الوظائف العمومية، ويبسط، من جهة ثانية، مساطر تنظيم المباريات باعتبارها الآلية الناجعة لبلوغ ذلك، من خلال ضمان المساواة بين جميع المترشحين.

وعلى هذا الأساس، فإن هذا المشروع جاء متضمنا للعديد من المقتضيات الجديدة في شأن تنظيم مباريات التوظيف في المناصب العمومية، نذكر من بينها على الخصوص:

- إسناد صلاحية اتخاذ القرارات المنظمة للمباريات إلى السلطة التي لها حق التعيين في الدرجة المتبارى بشأنها، مما سيمكنها من تحديد طبيعة الاختبارات وعددها، وكيفية تقييم المترشحين وفقا لما تقتضيه طبيعة ومستوى الدرجة المطلوب التوظيف فيها، ومتطلبات الوظيفة المطلوب شغلها، وخصوصيات الإدارة المعنية؛

- الأخذ بعين الاعتبار عند فتح المباريات، بالإضافة إلى الشروط المتطلبة لولوج الدرجة، للمتطلبات التي تقتضيها الوظيفة المطلوب ممارستها، مما سيشكل نقلة نوعية في هذا المجال، عبر تفعيل المناهج والأدوات الحديثة في تدبير الموارد البشرية، ولاسيما الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات وخرائطية الوظائف المعتمدة لدى الإدارات العمومية؛

- التنصيص على ضرورة إجراء المباريات على المستوى الأكثر ملاءمة، إن على الصعيد اللامركز كلما كان ذلك في الإمكان، أو على الصعيد المركزي حينما تفرض الضرورة ذلك، وهو الأمر الذي سيؤدي إلى أن تصبح القاعدة هي



في شأن كفايات تعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالإدارات العمومية، الذي تتمثل أهم جوانبه التحديثية في:

- إعادة النظر في شروط تعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بمختلف الوزارات، وذلك باعتماد عناصر موضوعية جديدة في كيفية انتقاء المترشحين لتقلد مهام المسؤولية، باعتبارها الأسلوب الأكثر نجاعة وشفافية في اختيار المترشحين الأكثر كفاءة وخبرة عملية، والمتوفرين على المستوى العلمي والمعرفي المطلوب لشغل هذه المناصب، وللتحفيز على استقطاب أجود العناصر الكفيلة بالرفع من مستوى التأطير بالإدارات العمومية، وتحسين الأداء الوظيفي، وقيادة مشاريع الإصلاح والتحديث.

- إدخال عناصر الشفافية والاستحقاق وتكافؤ الفرص في عملية الإعلان عن فتح الترشيح لشغل المناصب الشاغرة؛  
- الاعتماد على أسلوب الانتقاء في عملية اختيار المترشحين لتقلد مهام المسؤولية، من خلال وضع نظام انتقائي مبني على عنصري التنافس والتباري؛

- مراعاة مقارنة النوع الاجتماعي؛

- فتح إمكانية الاستعانة بالخبراء المشهود لهم بالكفاءة العلمية في المجالات المعنية، من أجل المشاركة في عمليات الانتقاء.

### 3 - الدعم والمراقبة وتفسير النصوص القانونية

في مجال الأنظمة الأساسية، شاركت الوزارة، فضلا عن مساهمتها في إعداد الأنظمة الأساسية الخاصة الناجمة عن الاتفاقات القطاعية للحوار الاجتماعي، في إعداد المرسوم رقم 2.11.204 الصادر في 23 من جمادى الآخرة 1432 (20 ماي 2011) بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.04.534 الصادر في 16 من ذي القعدة 1425 (29 دجنبر 2004) بشأن النظام

التوظيف في بعض الأطر والدرجات، الذي يسمح للإدارات بالتوظيف مباشرة، برسم السنة المذكورة، في الدرجات المرتبة ترتيبا استداليا مطابقا لسلم الأجور رقم 11.

وفي نفس السياق، تم إصدار المرسوم رقم 2.11.203 بتاريخ 23 من جمادى الآخرة 1432 (20 ماي 2011) بتغيير وتتميم بعض مقتضيات المراسيم رقم 2.06.377 ورقم 2.10.454 ورقم 2.10.452 ورقم 2.10.453 الصادرة في 20 من ذي القعدة 1431 (29 أكتوبر 2010) بشأن الأنظمة الأساسية الخاصة بهيآت المتصرفين والمحربين والمساعدين التقنيين والمساعدين الإداريين المشتركة بين الوزارات، والذي يهدف إلى فتح باب الترشيح لمباريات التوظيف في بعض الدرجات في وجه حاملي الشهادات المطلوبة بغض النظر عن التخصصات.

### 2 - فتح الترشيح لتعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالإدارات العمومية

لم تعرف المقتضيات المتعلقة بمهام كل من رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالإدارات العمومية أية مراجعة في اتجاه تطوير هذه المنظومة، بما يجعلها منسجمة مع التطور الذي عرفتته مهام الكتاب العامين بالوزارات ومديري الإدارة المركزية، ومع الأدوار المنوطة برؤساء الأقسام ورؤساء المصالح في المساهمة في إعداد السياسات العمومية والسهر على تتبعها وعلى حسن تنفيذها، باعتبار مهام هؤلاء جزء لا يتجزأ من منظومة المهام العليا.

ورغبة في التشجيع على استقطاب أجود الكفاءات الكفيلة بالرفع من مستوى التأطير بالإدارات العمومية، وتحسين الأداء الوظيفي، وقيادة مشاريع الإصلاح والتحديث، تمت إعادة النظر في المقتضيات المرتبطة بالتعيين في مناصبي رئيس قسم ورئيس مصلحة، وذلك بموجب مشروع مرسوم رقم 2.11.681



والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية على المستجدات القانونية في مجال الوظيفة العمومية، من جهة أخرى. ومن أهمها:

- المنشور رقم 1/2010 بتاريخ 31 مارس 2010 بشأن انتخاب ممثلي الموظفين بالمجلس الأعلى للوظيفة العمومية؛  
- المنشور رقم 2/2010 بتاريخ 7 ماي 2010 بشأن كيفية تطبيق المرسوم رقم 2.10.62 الصادر في 30 ربيع الأول 1431 (17 مارس 2010) بسن تدابير استثنائية للترقية في الدرجة لفائدة الموظفين المنتميين إلى الدرجات المرتبة في سلم الأجور من 1 إلى 4؛

- المنشور رقم 1/2011 بتاريخ 10 مارس 2011 بتحديد كفاءات تطبيق المراسيم المتعلقة بالأنظمة الأساسية الخاصة بهيئات المتصرفين والمحرفين والمساعدين الإداريين والمساعدين التقنيين المشتركة بين الوزارات.

- المنشور رقم 2/2011 بتاريخ 20 أبريل 2011 بشأن انتخاب ممثل الجماعات المحلية وممثلي المنخرطين في نظام المعاشات المدنية بمجلس إدارة الصندوق المغربي للتقاعد.

- المنشور رقم 4/2011 بتاريخ 5 يونيو 2011 في شأن القرارات المحددة لشروط وإجراءات وبرامج المباريات وامتحانات الكفاءة المهنية الخاصة بالدرجات المحدثة بموجب المراسيم رقم 2.06.377 ورقم 2.10.454 ورقم 2.10.453 ورقم 2.10.452 المتعلقة، على التوالي، بالأنظمة الأساسية الخاصة بهيئات المتصرفين والمحرفين والمساعدين الإداريين والمساعدين التقنيين المشتركة بين الوزارات.

- المنشور رقم 5/2011 بتاريخ 5 يوليوز 2011 بشأن الرخصة السنوية ورخصة الولادة.

الأساسي الخاص بموظفي وزارة الشؤون الخارجية والتعاون. ويتم العمل، حاليا، على إعداد الصيغة النهائية لمشروع مرسوم بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي إدارة السجون.

وفي مجال المعادلات الإدارية، تم التأشير على 301 قرار بإدراج بعض الشهادات ضمن لوائح الشهادات المطلوبة للتوظيف في بعض الدرجات.

وبشأن القرارات التنظيمية المتعلقة بامتحانات الكفاءة المهنية أو المباريات، تم التأشير على 43 قرار بتحديد شروط وإجراءات وبرامج الامتحانات أو المباريات الخاصة ببعض الإدارات، كما قامت مصالح الوزارة بنشر العديد من الإعلانات عن إجراء الامتحانات المهنية والمباريات المحالة عليها من طرف بعض الإدارات، بالموقع الإلكتروني [www.emploi-public.ma](http://www.emploi-public.ma). وبخصوص مراقبة التعيين في المناصب العليا، تم التأشير على مجموعة من الظواهر والمراسيم المتعلقة بالتعيين في بعض المناصب السامية، كالكتاب العامين ومديري الإدارات المركزية، أو فيما يخص الاحتفاظ في المنصب بعد بلوغ حد سن التقاعد. وبخصوص مراقبة مسطرة الإلحاق والإدماج، تمت معالجة 481 ملف، وردت على مصالح هذه الوزارة من الإدارات العمومية والجماعات المحلية.

وفيما يخص اللجان الإدارية متساوية الأعضاء، تم التأشير على 103 قرار بتعيين ممثلي الإدارة في حظيرة اللجان الإدارية متساوية الأعضاء.

وفي شأن تفسير مقتضيات بعض النصوص القانونية، تم إصدار مجموعة من المناشير للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بتحديث القطاعات العامة، وذلك بغاية تسهيل تطبيق مقتضيات بعض النصوص القانونية التي أثارت بعض الصعوبات العملية، من جهة، أو إطلاع الإدارات



ولا بد من التنويه، في هذا الإطار، بالجهود القيمة التي بذلتها مختلف الوزارات في إعداد دلائلها المرجعية للوظائف والكفاءات، حيث شُرع في وضع هذه الدلائل موضع التطبيق، انطلاقاً من التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، وبما يستلزم ذلك من تقنيات وآليات متعددة ومعقدة.

### ثانياً: تعميم الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات

عملت الوزارة على إنجاز الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات بمساهمة خبراء دوليين، إلى جانب أعضاء لجنة الإشراف المشتركة بين الوزارات المكلفة بتتبع إنجاز الدلائل المرجعية، وعلى تعميمه على مختلف الإدارات والمصالح الإدارية، تعميماً للفائدة من جهة، ولوضع مرجعية واحدة في هذا المجال، من جهة ثانية.

وفي هذا السياق، عملت الوزارة على تمكين مختلف الوزارات من الدليل المنهجي، وتقديم عرض حول مضمونه في اجتماعات شبكة مديري الموارد البشرية.

كما نظمت الوزارة، تحت تأطير خبراء دوليين وبتمويل من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، عدة لقاءات ومدارس لتمكين المسؤولين عن تدبير الموارد البشرية من تقنيات التدبير التوقعي، وفق المعايير المعتمدة دولياً في هذا الشأن. أما فيما يتعلق بتصنيف الوظائف في صنف موحدة، وسعيها إلى ضمان تحقيق الأهداف المتوخاة من عملية إنجاز الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات بمختلف الوزارات والإدارات العمومية، فقد عملت الوزارة على تصنيف الوظائف في صنف موحدة، والمصادقة على تقارير الدراسة التي قام بها مكتب دراسات دولي متخصص، ووضعها رهن إشارة مختلف الإدارات، كما نظمت دورة تكوينية لفائدة 60 إطار

- المنشور رقم 8/2011 بتاريخ 27 يوليوز 2011 حول كفايات تطبيق مقتضيات المرسوم 2.10.527 صادر في 7 جمادى الأولى 1432 (11 أبريل 2011) بإدماج المبرمجين والمبرمجين المحليين و رؤساء الأشغال من الدرجات الثالثة والثانية والأولى في هيئة التقنيين المشتركة بين الوزارات.  
- المنشور رقم 9/2011 بتاريخ 26 غشت 2011 حول كفايات تطبيق مقتضيات المرسوم رقم 2.11.270 الصادر في فاتح يوليوز 2011 بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.04.403 الصادر في 29 من شوال 1426 (2 دجنبر 2005) بتحديد شروط ترقى موظفي الدولة في الدرجة أو الإطار.  
- المنشور رقم 10/2011 بتاريخ 23 نونبر 2011 يتعلق بكفايات تطبيق مقتضيات المرسوم رقم 2.11.471 الصادر في 15 من شوال 1432 (14 شتنبر 2011) بشأن النظام الأساسي الخاص بهيئة المهندسين والمهندسين المعماريين المشتركة بين الوزارات.

### ■ آليات حديثة لتدبير الموارد البشرية وتأهيلها وتأطيرها

اعتباراً لكون تثمين الموارد البشرية بإدارات الدولة يعد العامل المؤثر في حركية الإصلاحات، فقد تم التركيز على مراجعة وتكييف منظومة التدبير وأنظمة التكوين، وتطوير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان، وتبسيط مساطر تدبير الموارد البشرية في شموليتها.  
ويمكن تلخيص أهم المنجزات في هذا المجال، في ما يلي:

#### أولاً: الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات

واصلت وزارة تحديث القطاعات العامة، تبعا لما التزمت به، تتبع عملية إنجاز الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات بالإدارات العمومية، حيث قامت بتقديم الدعم التقني لمختلف الإدارات، وذلك عبر تنظيم دورات تكوينية لفائدة المسؤولين بهذه الإدارات.



التنسيق، والتي تضم في عضويتها عدة قطاعات وزارية، إلى جانب إنجاز دراسة تفصيلية همت المعطيات الخاصة بالاعتمادات المالية المخصصة للتكوين المستمر من طرف مختلف القطاعات، وكذا الفئات المستهدفة من التكوين، ووحدات التكوين، بالإضافة إلى تقييم حصيلة التكوين المستمر.

ومن المنتظر أن تشكل هذه المخططات القطاعية بالنسبة للإدارة العمومية، الأداة الأساسية لتحسين كفاءات الموظفين وخبراتهم، قصد تمكينهم من مزاولة مختلف الوظائف المتضمنة في الدلائل المرجعية، بالاعتماد على تكوينات متخصصة تضمن الجودة في التكوين.

## 2 - تنظيم الندوة الوطنية حول التكوين المستمر بالإدارة العمومية

نظمت وزارة تحديث القطاعات العامة يوم 24 دجنبر 2010 ندوة وطنية حول التكوين المستمر، تحت شعار «تكوين مستمر لمسار مهني أفضل»، حيث شكلت هذه التظاهرة مناسبة سانحة لتدارس مختلف القضايا المرتبطة باستراتيجية التكوين المستمر، وسبل إغناء المسار المهني للموظفين، واستثمار التجارب الناجحة في هذا المضمار، في القطاعين العام والخاص، علاوة على تبادل الآراء وتقاسم الخبرات بين مديري الموارد البشرية والمسؤولين عن التكوين المستمر بالإدارات العمومية، وقد خلصت أشغال هذه الندوة إلى:

- إعادة النظر في الإطار القانوني والمؤسسي للتكوين المستمر؛
- ربط التكوين المستمر بالمسار المهني للموظف، وأيضا بالتحفيز (الترقية)؛
- تحديد الحد الأدنى من عدد أيام التكوين بالنسبة لكل

يمثلون جميع الوزارات (4 أفواج : 15 مشاركا في كل فوج) حول تقنيات تصنيف الوظائف المضمنة في الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات.

## ثالثا: التكوين المستمر والتكوين عن بعد

تهدف استراتيجية التكوين المستمر المعتمدة من طرف هذه الوزارة، إلى إعطاء دفعة قوية للمجهودات المبذولة داخل الإدارة المغربية في مجال التكوين المستمر، ووضع إطار منسجم لتدعيم التعاون وتبادل التجارب في هذا المجال ما بين مختلف القطاعات الحكومية، بالإضافة إلى تحديد حاجيات الإدارة انطلاقا من التطورات التي تعرفها، حيث تنكب حاليا القطاعات الوزارية، التي انتهت من وضع دلائلها المرجعية للوظائف والكفاءات، على اتخاذ التدابير اللازمة لاعتماد التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، على أساس أن تقوم، في مرحلة لاحقة، باعتماد هذه الآليات كأداة لتطوير تدبير الموارد البشرية وإعداد مخططاتها القطاعية في مجال التكوين المستمر، طبقا لاستراتيجية التكوين.

وحرصا على تحقيق الغايات المتوخاة من التدابير المتخذة في هذا المجال وتجسيدها على أرض الواقع، تم إيلاء عناية خاصة لإعداد وتفعيل استراتيجية التكوين المستمر.

## 1 - إعداد المخططات القطاعية للتكوين المستمر

سعى إلى وضع التوجيهات العامة في مجال التكوين المستمر موضع التنفيذ، عملت الوزارة على اتخاذ التدابير اللازمة لتوجيه القطاعات العمومية إلى إعداد مخططاتها القطاعية، وفق برنامج الحكومة والحاجيات المرتبطة بتأهيل مواردها البشرية.

كما تم العمل على دراسة المخططات القطاعية داخل لجنة



الذي تشرفت وزارة تحديث القطاعات العامة بإنجازه،  
بتمويل من صندوق تحديث الإدارة.

ويعتبر هذا المشروع أحد المشاريع المواكبة لأوراش تحديث  
الإدارة، بما يشكله من مرجعية في مجال تطوير التكوين عن  
بعد وتقويته بالإدارة العمومية، وباعتباره أداة ناجعة للرفع  
من عدد المستفيدين من التكوين بأقل تكلفة، وفي نطاق من  
الاقتصاد في الجهد والوقت.

وتترأس الوزارة لجنة الإشراف والتتبع التي تضم في عضويتها  
كلا من ممثلي وزارات: الاقتصاد والمالية، والفلاحة والصيد  
البحري، والعدل، والداخلية، والتربية الوطنية، حيث أسندت  
لها مهام التوجيه والتنسيق بين مختلف القطاعات النموذجية،  
فضلا عن مهام التنظيم والتحفيز .

ومن جهة ثانية، تتولى وزارة الاقتصاد والمالية مهمة إرساء  
نظام معلوماتي للمشروع، وكذا السهر على تمكين رؤساء  
المشاريع ومصممي الوسائط والمشرفين بمختلف القطاعات  
الوزارية النموذجية من الآليات والتقنيات الضرورية لإنجاز  
وتتبع مشاريع التكوين عن بعد.

وسيمكن هذا المشروع من الحصول على سبعة دروس  
نموذجية تتعلق بمجالات المشتريات، والموارد البشرية، وتقنيات  
إنجاز وتتبع الموارد المالية والتدقيق ومراقبة التدبير، حيث تم  
إعداد درس نموذجي أولي يتعلق بالمشتريات العمومية تحت  
إشراف لجنة بيداغوجية.

وكمرحلة أولى، تم تكوين 40 إطارا، من بينها 14 رئيس  
مشروع، و16 مشرف، و10 مصممي الوسائط، ينتمون إلى  
مجموعة من القطاعات الوزارية، كرؤساء مشاريع ومصممي  
وسائط ومشرفين، والذين ستوكل إليهم مهمة تتبع هذا  
المشروع على مستوى القطاعات التي ينتمون إليها.

موظف، وتعميمه على مختلف القطاعات، أي وضع  
المؤشرات المرجعية؛

- إعطاء الأهمية للتكوين عن بعد والتكوين الذاتي كآلية  
من آليات التكوين المستمر، وإحداث لجنة للتكوين عن  
بعد؛

- الحرص على جهوية التكوين المستمر، وبلورة برامج  
تكوينية تستجيب لحاجيات مختلف القطاعات في المجالين  
الأفقي والعمودي، واستعمال الإمكانات المتاحة على  
المستوى الجهوي، في إطار تعاضدي، إما بإحداث المراكز  
المتواجدة في الجهة أو باستغلالها؛

- وضع نظام لتتبع وتقييم التكوين المستمر، يمكن من  
قياس مدى تأثير هذا التكوين على حاجيات الإدارة من  
جهة، وعلى المسار المهني للموظف من جهة أخرى؛  
- ملاءمة منظومة تنقيط وتقييم أداء الموظفين لتتماشى مع  
التصور العام للتكوين المستمر.

وفي إطار تفعيل هذه التوصيات، تم تشكيل عدة لجان  
منبثقة عن لجنة التكوين المستمر، أنيطت بها مهمة دراسة  
آليات تنفيذ هذه التوصيات، وهي كما يلي:

- لجنة قانونية؛

- لجنة تقنية؛

- لجنة جهوية التكوين المستمر؛

- لجنة التكوين عن بعد.

### 3 - التكوين عن بعد

في إطار تحسين التكوين وعقلنة تدبير الموارد البشرية  
بالإدارات العمومية، تم إعداد «مشروع التكوين عن بعد»،



#### رابعا: دور المدرسة الوطنية للإدارة

مواكبة من المدرسة الوطنية للإدارة للتطورات التي تعرفها الإدارة العمومية المغربية في اتجاه مزيد من الانفتاح والتحديث، وتنفيذا للإرادة الملكية السامية الرامية إلى الاستثمار في الموارد البشرية، عملت المدرسة، بمختلف أسلاكها التكوينية، على ترسيخ البعد التطبيقي، على مستوى البرامج والمناهج، وذلك حتى تستجيب لانتظارات وحاجيات الإدارة العمومية، كما سهرت على ترسيخ التكوين المستمر، وتكريس إشعاعها الوطني والدولي.

وتجسيدا لهذا النهج، استمر التكوين الأساسي، الذي يتوج بشهادة وطنية، خلال سنتي 2010 و2011 لفائدة 763 خريجا، من بينهم 52 خريجا أجنيا مسجلين بسلك التكوين في التدبير الإداري، الذي تستغرق مدة الدراسة به 28 شهرا، وبالسلك العالي في التدبير الإداري الذي يستغرق 24 شهرا. وقد تم انتقاء هؤلاء الخريجين من بين 2.751 مرشحا اجتازوا مباريات ولوج المدرسة في شفافية تامة، تضمن النزاهة وتكافؤ الفرص والاستحقاق كمحددات وحيدة للالتحاق بالمدرسة.

ومن باب الدعم والإعداد الجيد، وتأهيل جميع المرشحين لاجتياز مبارتي ولوج سلكي التكوين الأساسي للمدرسة الوطنية للإدارة، نظمت هذه الأخيرة خلال السنتين المذكورتين أربعة أسلاك تحضيرية لهاتين المباراتين في شكل محاضرات تلقى بمقر المدرسة، وفي شكل ملفات علمية تربوية، تم وضعها رهن إشارة كل المرشحين بواسطة موقع ويب المدرسة. وتجدر الإشارة إلى أن النظام التربوي المطبق هو نظام وحداتي، يعتمد على المراقبة المستمرة، وعلى تنوع المناهج البيداغوجية، تلك التي تشرك التلاميذ في تنشيط العمليات التكوينية، وترتكز على العمل الجماعي والبعد الميداني للتكوين، وهو نظام في تطور مستمر.

وتابعت المدرسة الوطنية للإدارة، على امتداد سنتي 2010 و2011، تنظيم سلسلة محاضرات لفائدة مجموع تلامذتها، قام بتنشيطها مسؤولون سامون وخبراء ينتمون لمؤسسات عمومية وطنية ولبلدان أجنبية صديقة وشقيقة. وتكريسا للبعد التطبيقي للعملية التكوينية، عملت المدرسة على إشراك تلامذتها في عدة لقاءات علمية ومدارس نظمت بالبرلمان وبالجامعات المغربية وبالمدرسة الوطنية للإدارة، كما أجرى التلاميذ على امتداد عدة شهور، تداريب ميدانية بمختلف إدارات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، واستفاد بعضهم من تداريب بفرنسا لمدة شهر، في إطار برنامج للتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية، وقد توجت هذه التداريب بإنجاز تقارير أعدها وناقشها التلاميذ الخريجون أمام لجان متخصصة، تتكون من أساتذة التعليم العالي ومديري الإدارات المركزية والمؤسسات العمومية. ويعتبر هذا التدريب الميداني جزءا أساسيا من التأطير البيداغوجي الذي يتلقاه التلميذ، ويهدف إلى منحه فرصة الاطلاع على واقع التدبير بالإدارات العمومية المركزية واللامركزية واللامركزية، وكذا الوقوف بشكل ملموس على التجارب الناجحة وعلى المشاكل التي يعيها هذا القطاع أو ذاك.

وبلغ عدد الحاصلين على شهادة سلكي التكوين الأساسي بالمدرسة، برسم سنتي 2010 و2011، 284 خريجا، من بينهم 47 خريجا ينتمون إلى الدول الصديقة والشقيقة التالية: تونس، والإمارات العربية المتحدة، وموريطانيا، وغينيا، وبيساو، وتشاد، ومالي، والنيجر، وجيبوتي، وبروندي، والغابون، والسينغال، وإثيوبيا، وكينيا، ومدغشقر، والكونغو، والبنين، وجزر القمر.

إضافة إلى التكوين الأساسي، وانطلاقا من ضرورة تعميق



بالمدرسة مركز الأبحاث الإدارية واستكمال الخبرة التابع لها. وعلاوة على أنشطتها التكوينية المخصصة، نظمت المدرسة الوطنية للإدارة بتعاون مع المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية وجمعية العلوم السياسية وجامعة فرنسية، ثلاث ندوات خلال 2010 و 2011، حول مواضيع متنوعة، نذكر منها:

- « القضاء الدستوري : 50 سنة من اللامركزية بالمغرب » ؛
  - « مشروع الدستور الجديد: قراءات متقاطعة » ؛
  - « الحوار الأورو متوسطي الرابع في مجال التدبير العمومي ».
- ولدعم البحث والتكوين بالمدرسة، تم إغناء الرصيد الوثائقي لخزانة المدرسة باقتناء 799 كتابا و99 مجلة ودورية متخصصة بشكل منتظم. كما تضع المدرسة رهن إشارة الباحثين قاعاتها المعلوماتية متعددة الوسائط، والمجهزة بأحدث المعدات المعلوماتية وبالإمكانيات التقنية التي تيسر الولوج إلى الأنترنت.

وتعميقا للحضور المتميز للمدرسة الوطنية للإدارة في المنتديات الدولية على المستوى الثنائي والمتعدد الأطراف خلال سنتي 2010 و2011، نفذت المدرسة -في إطار اتفاقيات شراكة- برامج تعاون مع معاهد ومدارس الإدارة الأجنبية، كالمدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية، والمعهد الجهوي للإدارة بباستيا، ووزارة الوظيفة العمومية بجمهورية الكونغو الديمقراطية التي استفاد 10 من أطرها السامية من دورة تكوينية مدتها شهرين، نظمتها المدرسة لفائدتهم بتعاون مع وزارة الخارجية، حول مواضيع خاصة بالتحديث الإداري بصفة عامة، واستمرت كذلك في تنفيذ عدة برامج مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وغيرها.

وفي إطار حركية التعاون الوطني والدولي، تم إبرام

وتكريس ثقافة استكمال الخبرة، كثفت المدرسة الوطنية للإدارة من دورات التكوين المستمر المنظمة بها خلال السنوات الأخيرة، في إطار اتفاقيات وبرامج التعاون التي تربطها ببعض الدول الشقيقة والصديقة، وأيضا في إطار عقود تبرمها مع مختلف الإدارات العمومية الوطنية.

وانسجاما مع القرار الخاص بالاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر الذي أصدرته الوزارة سنة 2009 بتنسيق مع القطاعات الحكومية الأخرى، تعاقدت المدرسة مع مجموعة من المؤسسات والهيئات العمومية المغربية لتنفيذ برامج التكوين المستمر لسنة 2011 لفائدة أطر هذه المؤسسات، نذكر منها وزارة الداخلية، والوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري، ووزارة التشغيل، والقوات المسلحة الملكية، والمندوبية السامية لقدماء المحاربين وأعضاء جيش التحرير، ووزارة الثقافة، وجامعة محمد الخامس - السويسي (الرباط)، وجامعة ابن طفيل (القنيطرة)، ومن المتوقع أن تعبر هيئات أخرى عن رغبتها في التعامل مع المدرسة في غضون سنة 2012. وهكذا، نظمت المدرسة في إطار تعاقدية خلال سنتي 2010 و2011، 185 دورة تكوينية لفائدة 4.764 إطارا إداريا ينتسبون لمختلف الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، حول المواضيع ذات الصلة بالتحديث الإداري، وتدبير المشاريع، وتدبير الموارد البشرية، وتدبير الجودة، ومراقبة التسيير، وتقنيات المفاوضات الدولية، وتقييم السياسات العمومية، وتدبير الأرشفة، والتدبير المالي، وتدبير الكفاءات، والتدبير العقاري، والحكامة الترابية، والصفقات العمومية، والمعلوماتيات..... وغيرها.

وفي إطار التعاون مع فرنسا، تم إنجاز 16 دورة للتكوين المستمر لفائدة 495 إطارا إداريا، ينتمون لمختلف الإدارات العمومية المغربية. ويدير أنشطة التكوين المستمر



بمجلس تسيير الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة لنفس المدة، وحصل هذا وذاك في مؤتمري هاتين المؤسستين المنعقدتين بأندونيسيا في يوليوز 2010. وستحاول المدرسة، عبر إسهاماتها العلمية ومشاركتها الفعلية في اللقاءات التي ستنظمها مستقبلا هاتان المنظمتان، التعريف باستراتيجية وبرامج التحديث الإداري، وبمستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي والفكري الذي وصلت إليه بلادنا، كما ستعمل المدرسة، عبر المداخلات العلمية التي ستساهم بها على التعريف أكثر بأصالة وعمق التجربة الديمقراطية ببلادنا، والنقلة الدستورية النوعية، ومؤسسات الحكامة الجيدة، ومشروع الجوهية الموسعة ببلادنا، وأيضا بمبادرة الحكم الذاتي لأقاليم الصحراء المغربية... وموازاة مع عمليات التكوين بالمدرسة، وحتى تتمكن كل الأطراف الفاعلة والمتعاملة مع المدرسة من الاشتغال داخل هذه المؤسسة في ظروف جيدة ومريحة، عرفت سنتا 2010 و2011 استمرار عملية تطوير وإصلاح البنيات التحتية والتجهيزات المختلفة، من قاعات الدراسة والوسائل السمعية البصرية ومركز المعلومات ومحيط المدرسة ومداخلها والمساحة الخضراء وغيرها، وهي وسائل تسخرها المدرسة حاليا لفائدة المستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها، وتوظفها للرفع من أدائها التديري والتربوي.

وتستشرف المدرسة آفاقا جديدة للتكوين والبحث بهذه المؤسسة، وتحضر للمستقبل بخطى ثابتة، تأخذ بعين الاعتبار مكونات أخرى حاضرة في حقل التكوين الإداري بالمغرب. وتماشيا مع هذا النهج، أعدت وزارة تحديث القطاعات العامة مشروعا مستقبليا لدمج المدرسة الوطنية للإدارة والمعهد العالي للإدارة، وإحداث مؤسسة جديدة للتكوين الإداري، ستأخذ شكل مؤسسة عمومية تحت وصاية رئيس الحكومة، وبتفويض منه، تحت وصاية الوزير المكلف بتحديث القطاعات

اتفاقيات مع قطاع التعليم المدرسي، ووزارة الداخلية، وجامعة محمد الخامس - السويسي - الرباط، وجامعة ابن طفيل - القنيطرة، ومعاهد ومراكز التكوين عن بعد في المجال الإداري، في كل من إسبانيا وإيطاليا وسويسرا، كما تم تنظيم عدة مؤائد مستديرة بتعاون مع المركز الإفريقي للتكوين والبحث الإداري والتنمية (الكافراد).

كما زارت المدرسة كثير من الوفود الأجنبية، تمثل هيئات وأجهزة إدارية متنوعة، من كل من الباكستان والسودان وفرنسا وإيطاليا وإسبانيا وبلجيكا وليبيا واليمن والاتحاد الأوروبي والمعهد الدولي للعلوم الإدارية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، وشارك مسؤولو المدرسة وأساتذتها في عدة لقاءات دولية، علمية وتربوية.

وشاركت المدرسة أيضا، بصفتها عضوا في مجلس تسيير الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة منذ سبع سنوات، وفي المجلس الإداري للمعهد الدولي للعلوم الإدارية منذ سنة ونصف، في اجتماعات هذين المجلسين، وكان لها حضور متميز في الأنشطة التي نظمتها هاتان المؤسستان خلال سنتي 2010 و2011.

وتعميقا لأواصر التعاون مع البلدان العربية، احتضنت المدرسة اجتماعات دورتين للمجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحضور وزراء الوظيفة العمومية والتنمية الإدارية بسبع دول عربية أعضاء بهذا المجلس، بالإضافة إلى وفدي جامعة الدول العربية والمنظمة نفسها، مرفوقين بعدد مهم من الخبراء والمعاونين.

وبفضل الإشعاع الدولي والحضور المتميز والفعلي للمدرسة في المحافل الدولية، تم انتخابها عضوا في المجلس الإداري للمعهد الدولي للعلوم الإدارية بصفة نائب لرئيس المعهد عن القارة الإفريقية لمدة ثلاث سنوات، كما تم تجديد عضويتها



التي تم وضعها لإبراز الوصف التقني للمعطيات المشتركة المستعملة في تدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية، المكونة من التعريف والاسم ونوع المجال؛

- الصنفات المرتبطة بمعجم المعطيات: وتمثل قائمة المصطلحات المتعلقة بالمعطيات المستعملة في تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مرتبة حسب الإدارة المسؤولة عن التدبير مع إمكانية الإطلاع على مضمونها.

#### سادسا: دعم مقارنة النوع بالإدارة العمومية

في نطاق الاهتمام بمجال دعم مقارنة النوع داخل الإدارة العمومية، تم خلال سنة 2010 إنجاز البرنامج المتعلق بـ «التحسيس والتكوين والمصاحبة من أجل إدماج المساواة بين الجنسين في مسلسل التوظيف والتعيين والانتقاء في الوظيفة العمومية»، حيث تم تنظيم عدة دورات تكوينية همت:

- التكوين في مجال التدريب العملي coaching، لفائدة أعضاء لجنة دعم الإنصاف والمساواة بين الجنسين التابعة لوزارة تحديث القطاعات العامة؛

- التكوين حول «القيادة النسائية» لفائدة 20 امرأة مسؤولة بعدة وزارات، تناول طرقا وإجراءات تهدف إلى الحد من الفوارق بين الجنسين على مستوى تدبير الموارد البشرية، عبر تقوية كفاءات المسؤولات بالوزارات، وتمكينهن من الوسائل الناجعة لضمان تمثيلية عادلة ومنصفة بين الجنسين في مراكز القرار؛

- التكوين حول إدماج مبدأ المساواة عند التوظيف والانتقاء والتعيين، استفاد منه ممثلون عن تدبير الموارد البشرية بالوزارات. وقد تمحور هذا التكوين حول السبل الناجعة لإشراك المرأة في تدبير الموارد البشرية وتمثيلها بمختلف لجن التوظيف والترقي والتعيين واللجن متساوية الأعضاء؛

العامة، علما بأن الحكومة عاقدة العزم على تفعيل مشروع الدمج. وفي هذا الإطار، تم إعداد مشروع قانون يقضي بدمج المؤسسات ويحدد الإطار القانوني لمؤسسة التكوين الجديدة، ويرسم التوجهات الكبرى للمشروع التربوي، ويضيف بعدا جوهريا على العملية التكوينية، يندرج في إطار مشروع الجهوية الموسعة التي يتم التأسيس لها حاليا ببلادنا.

#### خامسا: المرجع المشترك لتدبير الموارد البشرية

تتوخى وزارة تحديث القطاعات العامة من إنجاز المرجع المشترك لتدبير الموارد البشرية، تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل على الخصوص في توحيد المفاهيم وقواعد التدبير، وتحسين جودة المعطيات، والحصول على معطيات متجانسة ومتناسقة. كما تسعى أيضا من ذلك، وغيره، إلى الاستجابة لمتطلبات المشرفين على تدبير الموارد البشرية، وذلك بوضع دليل لتدبير الموارد البشرية عبر الإنترنت. وقد تم نشر هذا المرجع على الموقع المؤسساتي للوزارة [www.mmsp.gov.ma](http://www.mmsp.gov.ma) منذ فاتح فبراير 2010.

وتتشكل مكونات هذا المرجع من:

- دليل المفاهيم: وهو عبارة عن مجموعة من البطائق التي تم تجميعها لوصف المفاهيم المتداولة في تدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية، المكونة من التعريف والمراجع المتعلقة بالنصوص القانونية والتعاليق المحتملة لفهمها، وكذا المفاهيم الأخرى المرتبطة بها؛

- دليل المساطر الإدارية في تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مع إمكانية الإطلاع على مجموع مكوناتها (النصوص القانونية المرجعية، ونماذج المطبوعات، وبروتوكولات التواصل، وقواعد التدبير المتعلقة بها...)

- معجم المعطيات: ويتكون من مجموعة من البطائق



بوضعية المرأة في الوظيفة العمومية؛

- العمل على بلوغ تمثيلية متكافئة بين النساء والرجال؛
- تحديد معيقات ضعف تمثيلية النساء في مراكز القرار بالوظيفة العمومية.

وقد انصبت أشغال اجتماعات الشبكة على ما يلي:

- إعداد برنامج خاص لإدماج مبدأ المساواة بين الجنسين في مسلسل الانتقاء والتوظيف والتعيين والحركة والترقية وتقييم المردودية؛
- تحديد التدابير المؤسسية وتنفيذها، وذلك لتمكين النساء من ولوج مناصب القرار،
- تحديد التدابير المؤسسية وتنفيذها، وذلك لتمكين النساء والرجال من التوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية،

- تعزيز المساواة بين الجنسين في برامج التكوين المستمر.
- المساهمة في إعداد الأجندة الحكومية 2011-2015، والتي تضم مجموعة المشاريع المتعلقة بمقاربة النوع الخاصة بكل القطاعات العمومية؛
- المشاركة في أشغال الندوتين الدوليتين المتعلقتين بـ«حماية المال العام: مكافحة الفساد من أجل تسريع أهداف الألفية للتنمية» و«النوع والفساد: الآثار والوقاية والتجاوبات»، المنظمتين على هامش الدورة الرابعة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وذلك يوم 27 أكتوبر 2011 بمدينة مراكش.

ولدراسة مظاهر التميز التي يمكن أن تحول دون إدماج المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية، قامت الوزارة بإنجاز دراستين:

- الأولى: تتعلق باحتياجات الموظفين والموظفات، بهدف التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة؛

- تنظيم تكوين لفائدة الأكاديميات الجهوية للتربية والتعليم، حضره ممثلون عن كل الأكاديميات، وتناول تحديد مفاهيم التكوين، من مثل: مقاربة النوع الاجتماعي، باعتبارها آلية ومقاربة شمولية تهدف إلى الكشف عن مواطن الخل وتحديد الأدوار الاجتماعية وتقسيم مختلف الأنشطة الاقتصادية والسياسية، وغيرها من المفاهيم. كما تمت مناقشة مختلف الآليات والأساليب للتخفيف من الفوارق بين الجنسين، وتشجيع النساء لولوج مناصب القرار، وأقر المستفيدون توصيات مختلفة، على اعتبار أن تبنيها وتنفيذها كفيل بالنهوض بوضعية المرأة بالإدارة المغربية؛
- تنظيم لقاء دراسي حول وضعية المرأة وآفاق الإصلاح والتغيير بالإدارة العمومية، بمناسبة اليوم العالمي للمرأة خلال شهر مارس 2010؛

ولدعم المساواة داخل الإدارة العمومية والعمل على إشاعة مناخ إداري متشبع بقيم الإنصاف والمساواة، عملت الوزارة على إحداث شبكة للتشاور بين الوزارات، مكلفة بتتبع إدماج مبدأ المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية، كما تم تنظيم 3 دورات تكوينية لفائدة أعضاء هذه الشبكة، تمت برمجتها كالتالي:

- دورة حول مأسسة مبدأ المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية «مفاهيم ومقاربات»؛
- دورة حول تقنيات التواصل وأساليب الإقناع والبرهنة ؛
- دورة حول موضوع بناء الفريق.

وتهدف هذه الشبكة إلى:

- التنسيق بين مختلف القطاعات الوزارية، وتبادل التجارب في مجال إدماج مقاربة المساواة بين الجنسين في الإدارة العمومية؛
- تفعيل مختلف الإجراءات المؤسسية الرامية إلى النهوض



- إعادة النظر في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية؛
- استقصاء آراء المتعاملين مع الإدارة بغية التأقلم مع حاجيات المواطنين؛
- تحسين قدرات الاستقطاب بالوظيفة العمومية؛
- دعم قيادة أورش التحديث وإيجاد آليات لتعويض الكفاءات العليا؛
- السهر على مهنية وظيفة تدبير الموارد البشرية؛
- إعادة النظر في الإطار القانوني للتكوين المستمر؛
- تضمين قانون الوظيفة العمومية لمبادئ الإنصاف والاستحقاق؛
- دعم التنسيق بين الوزارات وتفعيل الدور القيادي لوزارة تحديث القطاعات العامة؛
- تخطيط التدبير الإستراتيجي للوظيفة العمومية بالمغرب.

### ■ الحوار الاجتماعي:

عرف الحوار الاجتماعي على مستوى القطاع العام، خلال سنتي 2010-2011، نقلة نوعية مقارنة بالسنوات السابقة، إذ بذلت مصالح وزارة تحديث القطاعات العامة الكثير من الجهد لمتابعة جولات الحوار الذي بوشر في إطار اجتماعات مكثفة ومتواصلة مع المراكز النقابية الأكثر تمثيلا. وقد توجت جولات الحوار الاجتماعي بالتوقيع على عدة اتفاقات عامة وأخرى قطاعية، ساهمت مصالح الوزارة في بلورتها، وفي التسريع في أجزائها وتفعيل مقتضياتها.

**أولا: الحوار الاجتماعي الوطني: اتفاق 26 أبريل 2011:**  
حرصا من الحكومة على إنجاح الحوار الاجتماعي، فقد عملت رغم الإكراهات المالية المرتبطة بالظرفية الاقتصادية لبلادنا على الاستجابة للعديد من المطالب، سواء فيما يخص تحسين الدخل والحفاظ على القدرة الشرائية لعموم الموظفين وبعض

• **الثانية:** تتعلق بتمثيلية النساء بمراكز القرار في الوظيفة العمومية، وتهدف هذه الدراسة إلى وضع اليد على مظاهر التمييز التي يمكن أن تحول دون ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية، وكذلك الميكانيزمات التي من شأنها تعزيز تمثيلية عادلة للموظفات.

### سابعا: مواكبة أورش التحديث

في إطار تفعيل توصيات إعلان مراكش لمبادرة الحكامة العامة وبتعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، وبدعم من الاتحاد الأوروبي، قام خبراء دوليون من المنظمة المذكورة بإنجاز دراسة تقييمية عن طريق «التعاقد المعرفي» حول الموارد البشرية بالقطاعات العامة ببلادنا، وذلك خلال سنتي 2010 و2011.

وقد عرض الخبراء خلاصات التقرير النهائي للدراسة التي أنجزت على مدى السنتين المذكورتين، خلال المناظرة الدولية حول «تطوير تدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية» التي نظمتها الوزارة، بمناسبة الاحتفال باليوم الأممي للوظيفة العمومية، حيث تمت المصادقة على الخلاصات التي أدرجت في التقرير النهائي للمناظرة.

وتجدر الإشارة إلى أن الخبراء قدموا عروضاً حول التجارب التحديثية بالدول الأوروبية، إلى جانب قيامهم بزيارات استكشافية لمختلف الإدارات العمومية، حيث عقدوا جلسات عمل مع المسؤولين عن الموارد البشرية.

وعلى صعيد آخر، تم سنة 2011 تنظيم مناظرة دولية تحت شعار «تطوير تدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية»، بحضور أزيد من 200 مشارك، إلى جانب مديري الموارد البشرية بالإدارات العمومية والمؤسسات العامة، والتي خلصت إلى اقتراح عدد من التوصيات، أهمها:



- الرفع من نسبة الحصيد السنوي للترقي من 28% إلى 30% ابتداء من فاتح يناير 2011، ثم إلى 33 % ابتداء من فاتح يناير 2012.

- فتح الترقية بدون حصيد، ابتداء من فاتح يناير 2012، في وجه المترشحين للترقي عن طريق الاختيار، الذين يتم تقييدهم للمرة الرابعة في جدول الترتي السنوي .

كما تم، طبقا لما جاء في الاتفاق، إعداد مشروع مرسوم بإحداث درجة جديدة بالنسبة للهيئات ذات المسار المهني المحدود، علما بأنه، تطبيقا لبعض الاتفاقات القطاعية، تم إحداث درجات جديدة بالنسبة لكل من هيئة كتابة الضبط وهيئة المهندسين والمهندسين المعماريين.

### 3 - الشؤون الاجتماعية

التزمت الحكومة بتحسين الأوضاع الاجتماعية لعموم الموظفين والمستخدمين بالإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، وخاصة فيما يتعلق بالأعمال الاجتماعية، وبحوادث الشغل والأمراض المهنية ومعاش الزمانة، وبالصحة والسلامة المهنية، وطب الشغل، والوقاية من الأخطار المهنية، وبولوج بعض الخدمات الاجتماعية، كالسكن والتنقل والترفيه وغيرها.

### 4 - منظومة التقاعد

التزمت الحكومة بدعوة اللجنة الوطنية المكلفة بإصلاح أنظمة التقاعد إلى متابعة عملها، من أجل التعجيل بإقرار الإصلاح الشامل الذي تقتضيه الوضعية الراهنة للأنظمة المذكورة.

### ثانيا: الحوار الاجتماعي القطاعي

إلى جانب الحوار الاجتماعي العام، تميزت الساحة الاجتماعية بحوارات قطاعية مكثفة، توجت بتوقيع اتفاقات

فئات المتقاعدين، أو تحسين منظومة الترتي، فضلا عن التزامها بمعالجة عدد من القضايا ذات الطابع الاجتماعي.

### 1 - تحسين الدخل

تنفيذا لاتفاق 26 أبريل 2011، سارعت الوزارة إلى إعداد مشاريع النصوص القانونية المجسدة للزيادة في الأجور والرفع من الحد الأدنى للمعاش.

و قد تم في هذا الإطار، إصدار:

- 30 مرسوما، تهدف إلى الرفع، بمبلغ 600 درهم صافية، من أجور موظفي الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ابتداء من فاتح ماي 2011. وتقدر التكلفة السنوية لهذه الزيادة بثمانية ملايين وست مائة مليون (8.600.000.000) درهم؛

- القانون رقم 16.11 يغير ويتمم بموجبه القانون رقم 011.71 الصادر في 12 من ذي القعدة 1391 (30 ديسمبر 1971) المحدث لنظام المعاشات المدنية، والقانون رقم 013.71 الصادر في 12 من ذي القعدة 1391 (30 ديسمبر 1971) المحدث لنظام المعاشات العسكرية الذي صدر بشأن تنفيذه الظهير الشريف رقم 1.111.68 مؤرخ في 19 ذي القعدة 1423 ( 17 أكتوبر 2011)، والذي يهدف إلى رفع الحد الأدنى للمعاش من 600 درهم إلى 1000 درهم. وتقدر التكلفة السنوية لهذه الزيادة بمائة وثمانية وستين مليون (168.000.000) درهم.

### 2 - منظومة الترتي

لقد تم في فاتح يوليو 2011 إصدار المرسوم رقم 2.11.270 بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.04.403 الصادر في 2 ديسمبر 2005 بتحديد شروط ترتي موظفي الدولة في الدرجة أو الإطار، والذي يرمي إلى:



## 2 - هيئة كتابة الضبط

تنفيذا لبنود الاتفاق الموقع في 21 يونيو 2011 بين الحكومة والنقابة الديمقراطية للعدل، تم إصدار: القانون رقم 04.11 المتتم بموجبه الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.87 صادر في 2 يوليو 2011، الذي يهدف إلى تمكين هذه الهيئة من نظام أساسي خاص، يمكن أن يخالف بعض مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية؛

- المرسوم رقم 2.11.174 صادر في فاتح يوليو 2011 بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.04.403 الصادر في 2 ديسمبر 2005 بتحديد شروط ترقى موظفي الدولة في الدرجة أو الإطار، الذي يهدف إلى استثناء هيئة كتابة الضبط من نطاق تطبيق المرسوم السالف الذكر؛

- المرسوم رقم 2.11.473 الصادر في 15 من شوال 1432 (14 سبتمبر 2011) بشأن النظام الأساسي الخاص بهيئة كتابة الضبط، الذي يتضمن مقتضيات جديدة تهم بالأساس إحداث درجات جديدة، ورفع الحصيصة السنوي للترقي إلى 36 ٪، مع فتح إمكانية الترقى بدون حصيصة بعد التقييد للمرة الرابعة في جدول الترقى، وإدراج الزيادة التي سبق أن همت الإعانة الجزافية الممنوحة لفائدة الموظفين العاملين بوزارة العدل، من خلال الصندوق الخاص لدعم المحاكم ضمن التعويضات النظامية.

## 3 - هيئة المهندسين والمهندسين المعماريين

تفعيلا لبنود الاتفاق الموقع في 28 يونيو 2011 بين الحكومة والاتحاد الوطني للمهندسين المغاربة، تم إصدار المرسوم رقم

مع النقابات القطاعية الأكثر تمثيلا.

ويمكن عرض أهم مقتضيات هذه الاتفاقات كالتالي:

## 1 - قطاع التعليم العالي

تجسيذا للاتفاق الموقع في 29 أبريل 2011 بين الحكومة والنقابة الوطنية للتعليم العالي، تم إصدار المرسوم رقم 2.11.328 بتغيير وتتميم المرسومين رقم 2.96.793 ورقم 2.96.804 المؤرخين في 19 فبراير 1999 بشأن النظامين الأساسيين الخاصين بهيئتي الأساتذة الباحثين بالتعليم العالي ومؤسسات تكوين الأطر العليا، الذي يرمي إلى تصحيح عملية إدماج بعض فئات الأساتذة الباحثين، المرتبين في الدرجات المنتمية إلى النظام الأساسي لسنة 1975، في الدرجات الخاضعة للنظام الأساسي الجاري به العمل منذ 1997.

كما تمت المصادقة على القانون رقم 11.34 بتغيير وتتميم القانون رقم 012.71 بتاريخ 12 ذي القعدة 1391 (30 دجنبر 1971) المحددة بموجبه السن التي يجب أن يحال فيها على التقاعد موظفو وأعوان الدولة والبلديات والمؤسسات العامة المنخرطون في نظام المعاشات المدنية، والقانون رقم 05.89 المحددة بموجبه السن التي يحال على التقاعد، عند بلوغها، المستخدمون المنخرطون في النظام الجماعي لمنح رواتب التقاعد، ويهدف هذا القانون إلى رفع حد سن التقاعد بالنسبة لكافة الأساتذة الباحثين إلى 65 سنة.

وتجدر الإشارة، أيضا، إلى أنه قد تم، بواسطة رسالتين موجهتين إلى قطاع التعليم العالي، اتخاذ موقفين يتعلق الأول بكيفية احتساب حصيصة الترقى السنوي وفق النسق الاستثنائي بالنسبة للأساتذة الباحثين، فيما يتعلق الثاني بكيفية ترقية الأساتذة الباحثين المعهود إليهم بمسؤولية إدارية أو الموجودين في وضعية إلحاق.



التعويضات عن الساعات الإضافية الممنوحة لأطر هيئة التدريس؛

- مرسوم رقم 2.11.514 بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.02.857 بتاريخ 10 فبراير 2003 بإحداث تعويض تكميلي عن التفتيش لفائدة مفتشي وزارة التربية الوطنية؛
- مرسوم رقم 2.11.515 بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.02.858 بتاريخ 10 فبراير 2003 بشأن التعويضات المخولة لأطر الإدارة التربوية المكلفين بمهام تسيير مؤسسات التربية والتعليم العمومي؛
- مرسوم رقم 2.11.672 بإحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين.

#### 5 - قطاع الصحة

تنفيذا لبنود الاتفاق الموقع في 5 يوليوز 2011 بين الحكومة والنقابات المعنية، تم إعداد ستة مشاريع مراسيم ومشروع قرار توجد حاليا في طور المصادقة، وهي:

- مشروع مرسوم بتغيير المرسوم رقم 2.99.649 الصادر في 6 أكتوبر 1999 بشأن حماية وتعويض بعض الفئات من موظفي وزارة الصحة ضد الأخطار المهنية؛
- مشروع مرسوم بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.06.620 الصادر في 13 أبريل 2007 في شأن النظام الأساسي الخاص بهيئة الممرضين بوزارة الصحة؛
- مشروع مرسوم بتغيير المرسوم رقم 2.99.651 الصادر في 6 أكتوبر 1999 بشأن النظام الأساسي الخاص بهيئة الأطباء والصيدالة وجراحي الأسنان المشتركة بين الوزارات؛
- مشروع مرسوم بإحداث تعويض عن المسؤولية لفائدة بعض موظفي وزارة الصحة؛

2.11.471 الصادر في 14 سبتمبر 2011 بشأن النظام الأساسي الخاص بهيئة المهندسين والمهندسين المعماريين المشتركة بين الوزارات، الذي يهدف إلى إقرار نظام أساسي يقوم على:

- هيكلة منسجمة مكونة من أربع درجات، حيث تم وضع إطار مهندسي التطبيق في طريق الانقراض، وإحداث درجة جديدة؛
- نظام محفز للتقدم، حيث تم تقليص عدد السنوات المطلوبة للتقدم إلى 5 أو 6 سنوات، ورفع الحصيصة السنوية للتقدم إلى 33 % مع احتسابه بناء على عدد المترشحين المستوفين للشروط المطلوبة؛

- نظام تعويضات كفيل باستقطاب الأطر الهندسية الكفأة، حيث سيتم الرفع، ابتداء من فاتح يناير 2012، من مقادير التعويضات المخولة لمهندسي الدولة من الدرجة الأولى، وهي الدرجة الوحيدة المفتوحة للتوظيف.

#### 4 - قطاع التعليم المدرسي

من أجل تجاوز بعض الاختلالات التديرية التي يعرفها هذا القطاع، تمت المصادقة على ستة مراسيم، وهي:

- مرسوم رقم 2.11.622 بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.02.854 بتاريخ 10 فبراير 2003 بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية؛
- مرسوم رقم 2.11.623 بتحديد شروط وكيفيات التوظيف والتعيين بصفة انتقالية في بعض الدرجات المنصوص عليها في المرسوم رقم 2.02.854 بتاريخ 10 فبراير 2003 بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية؛
- مرسوم رقم 2.11.624 بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.05.1012 بتاريخ 3 ماي 2006 بشأن تحديد مقادير



- مشروع مرسوم بتغيير المرسوم رقم 2.90.741 الصادر في 25 دجنبر 1990 بمنح أجرة تكميلية للمدرسين الباحثين في كليات الطب والصيدلة وكليات طب الأسنان؛
- مشروع مرسوم بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.91.527 الصادر في 13 ماي 1993 المتعلق بوضعية الطلبة الخارجيين والداخليين والمقيمين بالمراكز
- مشروع قرار لوزارة الصحة بتغيير قرار وزيرة الصحة رقم 2290.80 الصادر في 3 نونبر 2008 بتغيير مبالغ بعض التعويضات الممنوحة للطلبة الداخليين والمقيمين بالمراكز الاستشفائية.

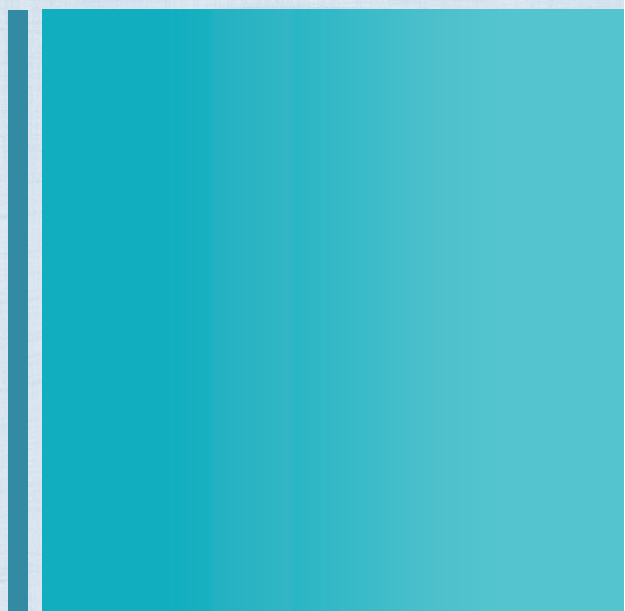






المحور الثاني

# تدعيم الحكامة وتحديث الإدارة





#### 1 - برنامج عمل للوقاية من الرشوة ومحاربتها 2010-2012

تم إعداد هذا البرنامج، بتنسيق تام مع مختلف القطاعات الوزارية، وعرض للتشاور مع الفعاليات المجتمعية المعنية. وتضمن تدابير عملية وإجراءات ملموسة وقابلة للتنفيذ، وفق جدول زمنية محددة وممتدة على الأمدين القصير والمتوسط.

ويقوم هذا البرنامج على ستة محاور مهيكلية، تستوعب مقومات الوقاية والتحسيس والزر، كما تنهض على أسس قانونية ومؤسسية وعملية، وهي:

- إرساء علاقات شفافة للإدارة بالمرتفقين؛
- تدعيم قيم النزاهة والاستحقاق بالإدارة؛
- تقوية آليات الرقابة الداخلية بالإدارة العمومية؛
- تعزيز الشفافية في مجال التدبير المالي والصفقات العمومية؛
- مواصلة إصلاح المنظومة القانونية المتعلقة بالوقاية من الرشوة ومحاربة الفساد؛

- تشجيع الشراكة والتعاون على المستوى الوطني والدولي. وتفعيلا لهذه المحاور، تم إنجاز مجموعة من الإجراءات القطاعية ذات الصلة بهذا البرنامج، حيث عملت الوزارة على:

- إصدار القانون رقم 50.05 بتغيير وتتميم النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، قصد تدقيق المقتضيات التشريعية المتعلقة بمنع الجمع بين الوظائف والأجور، وتدعيم قاعدة منع تضارب المصالح الشخصية مع المهام المزاولة بالإدارات العمومية، وتعميم المباراة في التوظيف، وترسيخ مبادئ الاستحقاق في الترقية، وتشجيع الحركية والتناوب على المناصب العمومية؛
- دعم آليات كشف الفساد، بإصدار القانون رقم 37.10

تندرج البرامج والمبادرات التحديثية المنجزة برسم سنتي 2010-2011 في نطاق الوفاء بالالتزامات التي تعهدت بها الحكومة، في جانبها المتعلق بتحديث الإدارة ودعم الحكامة، كما تنسجم مع حتمية الانخراط في مسلسل إرادي متكامل للتأهيل الإداري، بهدف مواكبة التطورات الراهنة والاستجابة للانتظارات المتنامية للمرتفقين.

وتروم هذه البرامج والمبادرات، تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

- دعم المنظومة الوطنية للنزاهة ومحاربة الفساد؛
- تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين وتمتين روابط الثقة بينها وبين المواطنين؛
- الرفع من القدرات التدبيرية للإدارة وتفعيل آليات الرقابة الداخلية؛
- دعم وتحفيز المبادرات التحديثية والإبداعية في مجال الإدارة.

ولبلورة هذه الأهداف الاستراتيجية على أرض الواقع، عملت وزارة تحديث القطاعات العامة على إعداد المشاريع وإنجاز الإجراءات التالية:

#### أولاً: دعم المنظومة الوطنية للنزاهة ومحاربة الفساد

أولت وزارة تحديث القطاعات العامة خلال السنتين 2010-2011، اهتماما خاصا لورش تخليق المرفق العام، ودعم الشفافية في التدبير العمومي، اقتناعا منها بأن التخليق هو أساس كل إصلاح وتغيير، حيث تم تحقيق مكتسبات هامة في هذا الشأن، ساهمت، بشكل ملحوظ، في تعزيز مصداقية بلادنا وطنيا ودوليا، وذلك بفضل المساعي التشاورية والمقاربة التشاركية التي اعتمدتها الوزارة بخصوص إنجاز وتفعيل هذا الورش الحيوي، من خلال المشاريع التالية:



مكافحة الفساد، كما توفر قاعدة للتعاون بين الدول في هذا المجال.

وتفعيلا للقرار 3/1 الذي تم اعتماده خلال الدورة الثالثة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والمتعلق بآلية استعراض تنفيذ هذه الاتفاقية، فقد تم اختيار المملكة المغربية لتستعرض من قبل خبراء من جنوب إفريقيا وسلوفاكيا.

وتم لهذه الغاية، تعيين وزارة تحديث القطاعات العامة كجهة منسقة ومشرفة على تتبع عملية الاستعراض، في نطاق لجنة تشكلت من القطاعات الحكومية المعنية، كالعدل والداخلية والخارجية والمالية والشؤون الاقتصادية والعمامة والهيئة المركزية للوقاية من الرشوة ووحدة معالجة المعلومات المالية والاتحاد العام لمقاولات المغرب.

وقد تم الشروع في عملية الاستعراض، في إطار الاجتماع الذي تم عقده مع أمانة الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وخبراء جنوب إفريقيا وسلوفاكيا، تم خلاله الاتفاق على تحديد موعد لتقديم أجوبة على قائمة التقييم الذاتي. وعقب ذلك، تم عقد سلسلة من الاجتماعات بغاية تعبئة قائمة التقييم الذاتي، المتضمنة لجملة من الأسئلة حول تنفيذ المملكة للمقتضيات الواردة في الفصلين الثالث والرابع من الاتفاقية، المتعلقين بالتجريم وإنفاذ القانون والتعاون الدولي، حيث تم تقديم تقرير مفصل في هذا الشأن، إلى أمانة الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

وأجابت اللجنة المكلفة بعملية الاستعراض على تساؤلات خبراء سلوفاكيا وجنوب إفريقيا حول الأجوبة الواردة في قائمة التقييم الذاتي، ورحبت عن طوعية بالزيارة الميدانية التي قام بها الخبراء المعنيون لبعض القطاعات الوزارية،

يقضي بتغيير القانون رقم 22.01 المتعلق بالمسطرة الجنائية، في شأن حماية الضحايا والشهود والخبراء والمبلغين عن أفعال الارشاش وضمان الحماية القانونية للضحايا والشهود والخبراء والمبلغين. ويهدف هذا القانون إلى تشجيع أفراد المجتمع على القيام بواجبهم في تخليق الحياة العامة، عن طريق التبليغ عن جرائم الفساد والإدلاء بشهاداتهم أمام القضاء بكل حرية وتجرد، وضمان حمايتهم من كل التهديدات التي يمكن أن تدفعهم إلى العزوف عن القيام بهذا الواجب؛

- إحداث موقع إلكتروني (stopcorruption.ma) مخصص للتبليغ عن حالات الارشاش، بتعاون بين وزارة تحديث القطاعات العامة والهيئة المركزية للوقاية من الرشوة والوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة والاتحاد العام لمقاولات المغرب؛

- إصدار منشور لرئيس الحكومة رقم 22.01 بتاريخ 22 أبريل 2011 حول تحسين الاستقبال والإرشاد بالإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية؛  
- إعداد مشروع قانون بشأن الحصول على الوثائق الإدارية وإعادة استعمال المعلومات المضمنة بها؛  
- إعداد مشروع مرسوم في شأن ترسيخ قيم الاستحقاق والشفافية في تولي مناصب المسؤولية.

كما تتضمن منجزات الوزارة، في هذا الإطار، مجموعة من الإجراءات الرامية إلى دعم الشفافية والنزاهة، وتندرج، وفق أهدافها وأبعادها، في إطار المحاور التالية:

## 2 - استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

تشكل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، إطارا قانونيا مرجعيا، تلزم الدول بمقتضاه بتعزيز جهودها من أجل



- تنظيم تدريب إقليمي لفائدة الخبراء الحكوميين في البلدان العربية المشاركين في عملية استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، في الفترة من 27 إلى 29 شتنبر 2010، وذلك بتنسيق مع مكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد استفاد من هذه الدورة ثلاثون خبيرا يمثلون 12 دولة عربية؛

- تنظيم دورة تدريبية لفائدة 25 خبيرا مغربيا بشأن آلية استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، يمثلون القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وذلك في الفترة الممتدة من 26 إلى 28 أكتوبر 2010، بتنسيق مع مكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛

- تقديم ملاحظات وتوضيحات إضافية للخبراء المكلفين بعملية الاستعراض، سواء عبر الإجابة عن بعض التساؤلات، أو عبر الزيارة الميدانية التي قام بها هؤلاء الخبراء لبلادنا؛

- القيام بدور المخاطب في ملف الوقاية من الرشوة ومحاربتها مع مجموعة من الهيئات الدولية من قبيل: مكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد؛

- المشاركة في استعراض دولتي الكونغو والبرتغال صحبة دولة صربيا بالنسبة للأولى، ودولة إسبانيا بالنسبة للثانية، في مجال إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

#### ثانيا: تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين

يشكل تحسين علاقة الإدارة بالمواطن أحد الأهداف الرئيسية لبرنامج عمل الوزارة، لما يشكله هذا الورش من أهمية في تمتين روابط الثقة بين الإدارة والمرتفقين، ولما يستلزمه من تطوير

الممثلة في اللجنة المكلفة بعملية الاستعراض (العدل، والداخلية، والاقتصاد والمالية، والخارجية والتعاون)، بالإضافة إلى الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، ووحدة معالجة المعلومات المالية، حيث قدمت لهم شروحات وتوضيحات إضافية حول أجوبة المملكة على قائمة التقييم الذاتي. وقد مكنت هذه التجربة بلادنا من الوقوف على نقاط القوة التي تميز المنظومة التشريعية المغربية، والتي يمكن اعتبارها نموذجا ناجحا في التجانس والتلاؤم مع أحكام الاتفاقية المذكورة، كما مكنت من اكتشاف مكامن النقص الذي يعتري بعض النصوص المحلية، والذي ينبغي تداركها، بما يقتضيه ذلك من مراجعة النصوص القانونية المعتمدة واقتراح إصدار نصوص أخرى، بغرض الملاءمة التامة مع مقتضيات الاتفاقية المذكورة.

كما سمحت هذه التجربة لفريق الخبراء الحكومي، المكلف بعملية الاستعراض، من أعمال تقييم حقيقي للمنظومة القانونية المغربية المتعلقة بالفصل الثالث الخاص بالتجريم وإنفاذ القانون، والفصل الرابع بشأن التعاون الدولي، ووجد للاحتياجات في مجال المساعدة التقنية، والمتعلقة أساسا بالممارسات الجيدة والاتفاقيات النموذجية والمشورة القانونية، وأيضا تحديد الإكراهات التي كشفت عنها آلية الاستعراض في السنة الأولى من تطبيقها.

وقد أبانت هذه التجربة، أيضا، عن ضرورة إدخال بعض التعديلات على هذه الآلية، والتي تهم أولا عملية إجراء القرعة عن طريق حصر الدول ذات المنظومة القانونية المتشابهة في إطار المجال الجغرافي، وكذا المرجعية القانونية، وتحسين الجدولة الزمنية، وضبط جدول أعمال الزيارة القطرية حتى تقدم الإضافة المنشودة للاستعراض المكتبي.

وموازاة مع ذلك، تم اتخاذ التدابير التالية:



### 1 - تبسيط المساطر الإدارية

تفعيلا لهذا الورش، اعتمدت الوزارة مقاربة تشاورية مع مختلف القطاعات الوزارية، أفضت إلى دراسة وتبسيط المساطر الإدارية التي تهم المرتفقين بصفة عامة بما فيهم المقاول. حيث تتمثل حصيلة هذه المنجزات فيما يلي:

- دراسة وتبسيط عدد من المساطر، تخص في جانب مهم منها البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية، والسجل التجاري، والضرائب. كما تم الشروع في تدوين المساطر المتعلقة برخصة السياقة والبطاقة الرمادية الإلكترونية. و همت الدراسة مراجعة العناصر المكونة للمسطرة، أي الوثائق المطلوبة، والآجال، والرسوم، والمتدخلين في المسطرة. وقد تم إدراج هذه المساطر ببوابة الخدمات العمومية [www.service-public.ma](http://www.service-public.ma)، بهدف التعريف والإخبار بها لدى المرتفقين.

وطبقا للمادة السابعة من القانون المحدث للبطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية، فإن المرتفقين المتوفرين على هذه البطاقة، يعفون من الإدلاء بعدد من الوثائق، كعقد الإزداد، وشهادة السكنى، وشهادة الحياة، وشهادة الجنسية؛ مقابل اكتفائهم بتقديم نسخة مطابقة للأصل من البطاقة المذكورة. - تخويل الصلاحية للمصالح الإدارية التي تتولى إنجاز مسطرة إدارية معينة، لكي تقوم بعملية الإشهاد على مطابقة النسخ لأصولها التي تطلبها هذه المصالح من المرتفقين، من أجل إنجاز المسطرة وتقديم الخدمة، وذلك بتمكين الأعوان والموظفين من مزاولة صلاحية إنجاز هذا الإجراء؛

- دراسة مسطرة إحداث الشركة ذات المسؤولية المحدودة، في إطار مجموعة العمل المكلفة بتبسيط المساطر الإدارية التي ترأسها هذه الوزارة، والمنبثقة عن اللجنة الوطنية

لأساليب عمل الجهاز الإداري، ومن انفتاح على عموم المتعاملين مع المرفق العام، وذلك عبر تبسيط المساطر الإدارية، وتيسير الولوج إلى المعلومات، وتحسين استقبال المواطنين وترشيدهم. ولبلورة رؤية واضحة ومنظور حديث يمكن من إرساء إصلاح يتوافق وحاجيات المواطن في هذا الشأن، عملت الوزارة على إجراء استطلاع لرأي المتعاملين مع الإدارة، من مواطنين وموظفين، ومن مقاولات و جمعيات وتعاونيات لتحديد حاجياتهم الحقيقية، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم من طرف الإدارات وبعض المؤسسات العمومية والجماعات المحلية.

وقد تم إجراء هذا الاستطلاع بأربع جهات من المملكة، واستهدف ثلاث فئات، وهي:

- فئة المواطنين القاطنين وغير القاطنين بالمغرب،
- فئة المقاولات والجمعيات والتعاونيات،
- فئات الإدارات العمومية.

وشمل مجال الدراسة المصالح المركزية واللامركزية لوزارات: الداخلية، والاقتصاد والمالية، والتجهيز والنقل، والصحة، والصناعة والتجارة، والعدل، والإسكان والتعمير والتنمية المجالية، فضلا عن بعض الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.

ويستنتج من نتائج هذه الدراسة أن مستوى رضا المواطن عن الخدمات العمومية يبقى غير كاف، مما يتطلب الاستجابة لانتظارات المرتفق، وفق الحاجيات والاقتراحات التقويمية التي اقترحتها هذه الدراسة، والتي من شأنها دعم ثقة المواطن في الإدارة، استنادا إلى علاقة جديدة، قوامها الشفافية والإنصات والتوجيه والاستقبال والتواصل وتدبير الوقت.

وفي هذا السياق، أنجزت الوزارة برنامجا يروم تحقيق هذه الأهداف، يشتمل على المحاور التالية:



علاقة مباشرة بالمرتفقين، وذلك من يوم الإثنين إلى يوم الجمعة بإضافة ساعتين إلى أوقات العمل العادية، ويوم السبت من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثانية عشرة ونصف بعد الزوال، وخلال شهر رمضان المبارك من يوم الإثنين إلى يوم الجمعة، بإضافة ساعتين إلى التوقيت المعمول به خلال هذا الشهر، ويوم السبت من الساعة العاشرة صباحا إلى الساعة الواحدة ونصف بعد الزوال.

وقد تم إعداد مشاريع قرارات تهتم مجموعة من القطاعات الوزارية التي تتوفر على مصالح لها علاقة مباشرة مع المرتفقين، بغاية تحديد المصالح التي يمكن أن تطبق بها المداومات، وتم التوصل بمجموعة مشاريع قرارات، وجهت إلى مصالح الأمانة العامة للحكومة لعرضها على توقيع السيد رئيس الحكومة، ونشرها بالجريدة الرسمية.

### 3 - إضافة ساعة إلى التوقيت الرسمي للمملكة

تم إنجاز دراسة ميدانية تتكون من شقين، يتعلق أولهما بتحديد صيغة أمثل، فيما يخص إضافة ساعة إلى التوقيت الرسمي للمملكة، ويتعلق الثاني بإيجاد صيغة ملائمة لتجاوز السلبات الحالية لفترة استراحة الغداء.

تضمن الشق الأول ثلاثة سيناريوهات:

- السيناريو الأول: تطبيق «GMT+1» على مدار السنة؛
- السيناريو الثاني: تطبيق «GMT+1» وفق النموذج الأوربي؛

- السيناريو الثالث: تطبيق «GMT+1» مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية المغربية.

وقد تمت دراسة كل سيناريو على حدة، مع مراعاة كل الجوانب المحيطة به، الاقتصادية، والاجتماعية، والطاقة، والصحة العمومية، والسلامة الطرقية، وكذا ساعة طلوع

المكلفة بمناخ الأعمال، حيث تم تحديد مجموعة من الإجراءات التبسيطية، بالتنسيق مع الإدارات المتدخلة في هذه المسطرة، والتي ستمكن من التخفيف من التعقيدات الإدارية على المستثمرين؛

- تحديد عينة من 30 مسطرة إدارية، بإشراك فاعلين من القطاع الخاص، تم اختيارها من منطلق الصعوبة التي تطرحها بالنسبة لإحداث المقابلة، سيتم تبسيطها من طرف مجموعة العمل السالفة الذكر؛

- تنظيم دورة تكوينية للمكونين في مجال تقنيات تدوين وتبسيط المساطر الإدارية، عهد بتنفيذها إلى مكتب دراسات متخصص، واستفاد منها 66 إطارا ينتمون إلى مختلف الإدارات؛

- إعداد مشروع مرسوم حول تبسيط المساطر الإدارية، سيتم عرضه، قريبا، على مسطرة المصادقة، يهدف إلى تدعيم الإطار المؤسسي لتبسيط المساطر الإدارية، ووضع آليات جديدة للاشتغال، واعتماد مقاربة جديدة في مجال تبسيط المساطر الإدارية، تركز على اعتماد نموذج إداري موحد ومصادق عليه، يتضمن جميع مكونات المسطرة؛

- إعداد دفتر التحملات بشأن القيام باستشارة مع مكتب دراسات متخصص، سيتولى مواكبة الإدارات في اعتماد النماذج الإدارية، حيث ستشمل العملية في مرحلة أولى مائة (100) مسطرة إدارية.

### 2 - تنظيم مداومات بالمصالح التي لها علاقة مباشرة بالمرتفقين

بعد تقييم تجربة نظام المداومات بالإدارات العمومية التي تم اعتمادها خلال سنة 2009، تم تكريس هذا النظام بشكل دائم، بموجب رسالة السيد الوزير الأول عدد 2432 بتاريخ 29 أبريل 2011، بالمصالح الإدارية العمومية التي لها



#### 4 - تحسين إرشاد واستقبال المواطنين

تم في هذا الصدد إصدار منشور للسيد رئيس الحكومة رقم 2011/3 بتاريخ 22 أبريل 2011 حدد مجموعة من الآليات العملية لتقوية شفافية ولوج المرتفقين إلى الإدارة، وتحسين ظروف استقبالهم وإرشادهم وتوجيههم، وذلك من خلال إلزام إدارات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية باتخاذ الإجراءات التالية:

- إحداث وحدات إدارية مكلفة بالاستقبال والإرشاد؛
- تعيين موظفين مؤهلين للقيام بمهمة الاستقبال؛
- إشهار المساطر الإدارية الجاري بها العمل؛
- تحليل القرارات الإدارية؛
- تخصيص خط هاتفي أزرق للمرتفقين؛
- التعريف بمقرات وعناوين وأوقات عمل الإدارات؛
- إلزام كل موظف يباشر قضايا المرتفقين بحمل الشارة على صدره.

وقد أسند هذا المنشور إلى وزارة تحديث القطاعات العامة دور التنسيق فيما بين القطاعات، فيما يتعلق بتتبع وتقييم الإجراءات السالفة الذكر، حيث تم عقد اجتماع موسع في هذا الشأن، مع مختلف الإدارات الأكثر تعاملًا مع المرتفقين.

وفي إطار التكريس القانوني لهذا الإصلاح، تم إعداد مشروع مرسوم بشأن المبادئ والقواعد العامة التي يجب أن تحكم علاقة الإدارة بالمرتفقين، لضمان التعامل السليم مع هؤلاء بنوع من الشفافية والوضوح وتقدير المسؤولية.

كما تم الإعلان عن طلب العروض لإجراء دراسة متعلقة بجرد وتوصيف وتعميم الخدمات العمومية المخولة بصفة قانونية للمواطن، بهدف وضع رهن إشارته دليل للمواطن، فيما يخص الحصول على المعلومات والاستفادة من الخدمات العمومية.

الشمس وغروبها، والفارق الزمني مع أوروبا، وخصوصية شهر رمضان المبارك.

أما فيما يخص الشق الثاني من الدراسة، فقد تناول بالتحليل فترة استراحة الغذاء، وذلك بالمقارنة مع التجارب المعتمدة ببعض الدول.

وقد أظهرت الدراسة على أن نظام التوقيت المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي، أي بإضافة ساعة إلى التوقيت القانوني خلال فترة محددة من السنة وبصفة منتظمة، يبقى حسب الدراسة النموذج الأنسب للمغرب، بما يوفره من اقتصاد في استهلاك الطاقة، وتقليص للفارق الزمني مع الشركاء الاقتصاديين الدوليين، ومراعاة لخصوصية شهر رمضان.

وبالنظر إلى إيجابيات التجارب السابقة، بإضافة ساعة إلى التوقيت القانوني لسنوات 2008 و2009 و2010، وأخذًا بعين الاعتبار لنتائج الدراسة السالفة الذكر وللخصوصية السوسيو ثقافية المغربية، تم إعداد مشروع مرسوم بإضافة ساعة إلى التوقيت القانوني الموافق لخط غرينتش، بشكل منتظم عند حلول الساعة الثانية صباحًا من يوم الأحد الأخير من شهر مارس من كل سنة، ويتم الرجوع إلى الساعة القانونية من جديد عند حلول الساعة الثالثة صباحًا من يوم الأحد الأخير من شهر شتنبر من نفس السنة، وذلك ابتداء من سنة 2012 مع إمكانية توقيف العمل بهذا التوقيت خلال شهر رمضان.

ويهدف هذا التغيير، من جهة، إلى استغلال ضوء الشمس لمدة أكبر لأجل الاقتصاد في الطاقة والحفاظ على البيئة، ومن جهة ثانية، إلى الحفاظ على نفس الفارق الزمني الذي يفصلنا عن شركائنا الاقتصاديين الدوليين، ولتوفير فرص أوسع لتعزيز التبادل الاقتصادي وتقوية تنافسية المغرب في مجال الأوفشور ينغ الذي أصبح فيه المغرب دولة استقطاب.



#### 5 - دعم التواصل وتيسير الولوج للمعلومات

دعماً للشفافية في علاقة المرفق العام بالمواطن، من خلال تيسير الولوج للمعلومات وتخويل المواطن الحق في الحصول على المعطيات التي يرغب فيها، تم وضع بعض الآليات الكفيلة بإرشاد المواطن وتسهيل لولوج المرفق إلى مختلف المساطر والإجراءات الإدارية، وتتمثل هذه الآليات في:

##### • تطوير مركز الاتصال والتوجيه الإداري

انطلاقاً من نتائج الدراسة المنجزة برسم سنة 2009، والتي كان الهدف منها وضع استراتيجية شاملة لتطوير مركز الاستقبال والتوجيه الإداري، عملت الوزارة، خلال سنة 2010، على تنفيذ برنامج تكويني لفائدة العاملين بهذا المركز، شمل المجالات التدبيرية والمهنة المرتبطة بوظائف المركز، وعلى إنجاز نظام معلوماتي لتدبير المكالمات الهاتفية، بغية الرفع من أداء وجودة الخدمات المقدمة لفائدة عموم المواطنين. كما عملت الوزارة على تهيئة المقر الجديد لمركز الاتصال والتوجيه الإداري، وتجهيزه بالمعدات المكتبية الضرورية، مع احترام تام للمعايير المعتمدة في هذا المجال.

ويتم الاتصال بهذا المركز عبر الرقم الاقتصادي (0802003737)، من الإثنين إلى الجمعة، من الساعة 9 صباحاً إلى الساعة 3 بعد الزوال. وتحتسب تكلفة المكالمات من داخل المغرب، بثمن مكالمات محلية حسب تسعيرة شركة الاتصال.

كما يمكن الاتصال بهذا المركز من خارج المملكة على الرقم (0021237679906).

##### • إعادة هيكلة بوابة الخدمات العمومية

تشكل بوابة الخدمات العمومية «www.service-public.ma» آلية فعالة للتعريف بالمساطر الإدارية ودعم الشفافية في علاقة الإدارة بالمعاملين معها. وتمكن هذه البوابة من نشر أزيد من 700 مسطرة الأكثر تداولاً من طرف عامة المواطنين

ومهنيي القطاع الخاص، بالإضافة إلى الدلائل التي توفر العديد من المعلومات الإدارية المتعلقة بمسؤولي القطاع العام، والخدمات الإلكترونية، والمواقع العمومية، وغيرها. وفي هذا الصدد، تم إصدار الصيغة الجديدة لهذه البوابة مرفوقة بنظام إلكتروني تعاوني، يهدف إلى تيسير عملية تدبير وتحيين محتوى هذه البوابة من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية.

##### • المخطط التواصلي الخاص بمنظومة «إدارتي»

شرعت الوزارة في تنفيذ مخطط تواصلي خاص بآلية الاستقبال الإلكتروني «إدارتي»، والذي يهدف إلى التعريف بالبوابة والمركز، بنوعية الخدمات المقدمة لفائدة المرفقين. وتتلخص الأهداف الرئيسية لهذا المخطط في النقاط التالية:

- المساهمة في تحقيق مزيد من الشفافية في علاقة المواطن بالإدارة؛
- تثمين الإمكانيات المتاحة للولوج إلى مضامين هاتين الآليتين؛
- تقديم إضافات نوعية وملموسة لفائدة المواطن شكلاً ومضموناً؛
- المساهمة في نشر ثقافة الاستقبال الإلكتروني بالإدارات العمومية؛
- تعزيز انفتاح الإدارة العمومية على محيطها بالشكل الكافي.

وفي هذا الصدد، تم عقد ندوة صحفية لتقديم هذه الآلية، وإعطاء الانطلاقة الرسمية لهذه الحملة التواصلية، وذلك في منتصف شهر أكتوبر 2011.

#### 6 - دعم الإدارة الإلكترونية

في إطار اختصاصاتها الأفقية، عملت الوزارة على دعم الإدارة الإلكترونية، من خلال تبني وتطوير مجموعة من البرامج المتعلقة بتحسين علاقة الإدارة بالمرفقين، وكذا تتبع وتقييم



ومن أهم هذه المؤشرات، نذكر:

- 22,31%: معدّل تجهيز الإدارات بالحواسيب، أي بمعدل حاسوب واحد لكل 3 موظفين؛
- 61,59% : نسبة الحواسيب المتصلة بشبكة الإنترنت؛
- 283 خدمة إلكترونية، وتبقى في معظمها ذات طابع إخباري أو تفاعلي بالأساس، في حين لا تتعدّى نسبة الخدمات المعاملاتية 9 % والمندمجة 2%؛
- 356 موقع إلكتروني؛
- 47%: نسبة الخدمات الإلكترونية باللغة العربية؛
- 19,56%: نسبة الإدارات المتوفرة على مخطط لأمن نظم المعلومات.

### ثالثا: الرفع من القدرات التديرية للإدارة وتفعيل آليات الرقابة الداخلية

في إطار تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي، تم العمل على تطوير آليات المراقبة الداخلية والتتبع بالإدارة العمومية، من خلال تفعيل دور المفتشيات العامة للوزارات وإعادة التنظيم الإداري وفق مبدأ اللامركز:

#### 1 - تفعيل دور المفتشيات العامة

تجاوزا للصعوبات التي كانت تؤثر سلبا على فعالية دور المفتشيات العامة، نتيجة عدم تحديد اختصاصاتها بكيفية دقيقة، وعدم توفرها بصورة عامة على الإمكانيات الملائمة لمسايرة التطورات التي طرأت على المحيط الداخلي والخارجي للإدارة، تم العمل على إعادة النظر في الإطار القانوني المنظم للمفتشيات العامة للوزارات، قصد تمكينها من الاضطلاع بمهامها الحقيقية، من دعم للتخليق واستخدام محكم للموارد المتاحة، وإشاعة ثقافة جديدة للمساءلة، قوامها الشفافية والتفاني في خدمة الصالح العام، حتى تسود، على صعيد جميع

التطور الحاصل في هذا المجال. ولعل من أهم هذه البرامج، آلية الاستقبال الإلكتروني «إدارتي» التي تضم بوابة الخدمات العمومية «www.service-public.ma»، ومركز الاتصال والتوجيه الإداري «0802003737»، الذي يعنى باستقبال ومعالجة تساؤلات المواطنين عبر الهاتف والرسائل الإلكترونية، وذلك باعتبارها أداة فعالة لتسهيل ولوج المرتفق إلى مختلف المساطر والإجراءات الإدارية، باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وفي نطاق البرنامج الوطني للإدارة الإلكترونية، أسهمت الوزارة في إعداد الدورة الخامسة للمنتدى المغربي للإدارة الإلكترونية، وذلك في إطار لجنة تنظيمية مشتركة تضم ممثلين عن بعض القطاعات الوزارية. ويعدّ هذا المنتدى تظاهرة علمية سنوية، يتوخى المنظمون من خلالها الوقوف على ما تم إنجازه في السنوات السابقة، وبلورة تصوّر شامل لمستقبل الخدمات العمومية الإلكترونية بالمغرب، وذلك بإشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وقامت الوزارة، في إطار تتبع تطور استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقطاعات العامة، بإنجاز دراسة حول خرائطية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقطاعات العامة برسم سنة 2010. وقد همت الخرائطية 278 إدارة، موزعة ما بين وزارات، ومندوبيات سامية، ومؤسسات عمومية. وقد بلغت نسبة الإجابة على الاستمارات 54,75%.

لقد مكنت هذه الدراسة من إبراز 33 مؤشرا حول استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقطاعات العمومية، من خلال خمسة محاور رئيسية: الهيكلية والتنظيم، والموارد البشرية والتكوين، والميزانية، والتجهيزات المتعلقة بالمعدات والبرمجيات، واستعمال الأنترنيت والمواقع والخدمات الإلكترونية.



ومؤسسة الوسيط، مكن الوزارة من تتبع القضايا المعروضة على هذه المؤسسة التي لها ارتباط بالوظيفة العمومية والنشاط الإداري وذلك بشكل مضبوط ومنهجي.

## 2 - تقييم السياسات العمومية

دعما للأوراش الإصلاحية في مجال الحكامة العامة وتحديث المرفق العام، أنجزت الوزارة دراسة جدوى، بتعاون مع خبراء من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بشأن إحداث مركز وطني لتقييم السياسات العمومية، يضطلع بمهام تطوير مسار تقييم السياسات العمومية والبرامج الإصلاحية، وبدعم القدرات في مجال تحليل وتقييم هذه السياسات والبرامج، ولا سيما عن طريق التكوين واستكمال الخبرة في هذا المجال. وتجسيدا لهذا الورش الهام، تم إعداد مشروع الإطار القانوني للمنظم للمركز المذكور، الذي أشرف السيد الوزير على انطلاقته أثناء الورشة الجهوية، المنعقدة بتاريخ 23 و24 مارس 2010 بالمدرسة الوطنية للإدارة.

## 3 - إعادة التنظيم الإداري واللامركز

تنفيذا للتوجهات الرامية إلى عقلنة البنيات الإدارية وترشيدها، ارتكزت الجهود على القيام بإجراءات وتدابير تقويمية، استهدفت بالأساس تنظيم وإعادة تنظيم عدد من القطاعات الوزارية.

وفي هذا الإطار، تدارست اللجنة الوزارية المختصة، خلال سنة 2010، ما مجموعه 49 نصا تنظيميا، موزعا على الشكل التالي: 25 مشروع مرسوم و24 مشروع قرار، فضلا عن دراسة عشرة (10) مقترحات قوانين.

وفي إطار دعم سياسة القرب واللامركز الإداري، وموازة مع الدينامية التي يعرفها هذا الورش التحديثي، ساهمت الوزارة، إلى جانب وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد والمالية، في أشغال

مستويات الإدارة، روح المسؤولية والانضباط والجدية، وتمكن الإدارة من مباشر قضايا المواطنين بعناية وحرص كبيرين.

وفي هذا الصدد، تم إعداد تصور لمشروع مرسوم خاص بتنظيم المفتشيات العامة للوزارات، تمت مناقشته على مستوى لجنة من الخبراء، وعلى مستوى جميع المفتشين العاملين للوزارات، وأيضا على مستوى اللجنة الحكومية للوقاية من الرشوة، حيث توج هذا الجهد بإصدار المرسوم رقم 2.11.112 في 20 من رجب 1432 للهجرة (23 يونيو 2011) في شأن المفتشيات العامة للوزارات.

ويهدف هذا الإصلاح إلى إرساء مهام التفتيش على أسس واضحة، وتمكين الهيئات المضطلعة بهذه المهمة من القيام بالمبادرة في مجال مراقبة الأداء الإداري والتدبير المالي لدعم سياسة الترشيح والعقلنة، وإدراج بُعدي التدقيق والتقييم بشكل يجعلهما مندمجين ومتلازمين على مختلف مستويات الإدارة العمومية.

ومساهمة من المفتشية العامة لوزارة تحديث القطاعات العامة في عملية تأطير ومواكبة البرامج التحديثية، أنجزت الوزارة، بتعاون مع المفتشية العامة للمالية، تقريرا عن مهمة التدقيق حول مؤشرات النجاعة في التدبير الإداري والمالي والاستراتيجي للوزارة، برسم سنتي 2007 و2008.

وبفضل الاستنتاجات والتوصيات التي وردت في التقرير، ستتمكن مصالح وزارة تحديث القطاعات العامة من الانخراط بشكل أفضل في برنامج الإصلاح المالي المرتكز على النتائج، وكذلك في إطار النفقات على المدى المتوسط، وذلك عبر تحسين التوجهات التي تطبع استراتيجيات التحديث الإداري التي وضعتها الوزارة وضبط أفضل لمؤشرات حسن الأداء.

كما أن التنسيق المحكم بين المفتشية العامة للوزارة



- إصدار مرسوم يقضي بتحديد معايير إحداث المديریات العامة، كإجراء ضابط لكل اقتراح يروم إحداث مديريات عامة. وفي إطار الأعمال التحضيرية لتفعيل مسلسل اللامركز الإداري، تم إعداد تصور أولي لورش اللامركز الإداري وتدير المصالح اللاممركزة للدولة، على ضوء تقرير اللجنة الاستشارية للجهوية، تمهيدا لإعداد النصوص القانونية لتطبيق ميثاق اللامركز الإداري ولتحقيق رهان الجهوية الموسعة.

#### رابعاً: دعم وتحفيز المبادرات التحديثية والإبداعية في مجال الإدارة

تحقيقاً لهذا الهدف الاستراتيجي، عملت الوزارة على وضع وتكريس بعض الآليات الكفيلة بمواكبة واستثمار التجارب الرائدة والمتميزة في مجال التحديث الإداري، وذلك عبر المساهمة في تمويل هذه المشاريع والمبادرات ومنحها جوائز رمزية تقديرية.

##### 1 - صندوق تحديث الإدارة

تفعيلاً لصندوق تحديث الإدارة العمومية برسم سنة 2010، تم توجيه دورية إلى جميع الوزارات قصد إعداد المشاريع الإصلاحية المزمع تمويلها من طرف الصندوق، وعرضها، لهذه الغاية، على وزارة تحديث القطاعات العامة، وفق المعايير والشروط المحددة في المرسوم المحدث للجنة الوزارية المكلفة بتدبير الصندوق. وقد توصلت الوزارة بستة عشر مشروعاً (16)، تمت دراستها وعرضها على اللجنة المختصة، التي انتقلت منها ستة (06) مشاريع، تتعلق بـ:

- وضع سمة خاصة بالأطر المكلفة بالتسيير بوزارة التجهيز والنقل؛
- التدبير التوقعي لأعداد الموظفين والوظائف والكفاءات لوزارة العدل؛

اللجنة التقنية المشتركة المكلفة بإعداد مشروع ميثاق وطني لدعم اللامركز الإداري، أفضت أشغالها إلى إنجاز الصيغة الأولية للمشروع المذكور. وفي نفس السياق، قامت الوزارة بإعداد عرضين حول تصور الوزارة للامركز الإداري وتقديمهما، أمام أعضاء اللجنة الاستشارية للجهوية التي تقدمت بطلب في هذا الشأن.

ودعماً للتواصل الأفقي والعمودي، أعدت الوزارة مصنفاً للنصوص التنظيمية للقطاعات الوزارية، يتضمن كافة المراسيم والقرارات ذات الصبغة التنظيمية، كما حرصت على تتبع الإحصائيات السنوية لأعداد البنيات الإدارية التابعة للقطاعات الوزارية على الصعيدين المركزي واللامركزي، لإدراجها ضمن مكونات البوابة الإلكترونية للوزارة، في إطار ما تقتضيه مبادئ الانفتاح.

وبرسم سنة 2011، تم العمل على إنجاز ما يلي:

- مواصلة دراسة مشاريع النصوص المتعلقة بتنظيم القطاعات الوزارية، وفق مرجعية تعتمد سياسة اللامركز الإداري كقاعدة عامة.

وفي هذا الإطار، تم تدارس ما مجموعه 34 مشروع مرسوم و43 مشروع قرار وتتبع صدورهما، كما تمت دراسة ما مجموعه ستة (06) مقترحات قوانين.

- مراجعة الهيكل التنظيمي لوزارة تحديث القطاعات العامة، بغاية مساندة المتغيرات المتسارعة التي تعرفها الإدارات الحديثة، عبر إحداث مديرية تهتم بالدراسات والتواصل والتعاون، وإعادة النظر في بعض الوحدات الإدارية، سواء على مستوى الاختصاصات أو على مستوى جهة الارتباط، وكذا إحداث مصالح جديدة، تضطلع ببعض الأنشطة المستجدة في مجال الوظيفة العمومية والحكامة؛



موظفي وزارة الداخلية؛

وتقدر مساهمة الصندوق بـ 7.570.000,00 درهم، في حين بلغت الكلفة الإجمالية لهذه المشاريع بـ 19.140.000,00 درهم.

ولأجل تحسين عملية تدبير الصندوق، تم إحداث مصلحتين مكلفتين بعمليتي التدبير الإداري والمحاسبي للصندوق، كما تمت مراجعة المرسوم المحدث للجنة الوزارية المختصة، وتعزيزه ببعض المقتضيات الكفيلة بتطوير عملية تدبير الصندوق.

## 2 - تنظيم الجائزة الوطنية للإدارة الإلكترونية «امتياز»

نظمت الوزارة، موازاة مع أشغال المنتدى المغربي للإدارة الإلكترونية، الدورة الخامسة والسادسة للجائزة الوطنية للإدارة الإلكترونية «امتياز» 2010 و2011، وذلك بهدف تشجيع الجهود والمبادرات البناءة في هذا المجال، وتحفيز الإدارات على تطوير خدمات عمومية إلكترونية متميزة والتعريف بها، وزرع قيم التنافس الإيجابي بين مختلف مكونات المرفق العام للرفع من مستوى الخدمات المقدمة.

وقد سجّلت دورة امتياز 2010 ترشح تسع (9) خدمات إلكترونية للتباري، وتم الإعلان عن نتائج الدورة للعام 2010 حيث فازت بها ثلاثة مشاريع، هي:

- «نظام تدبير جواز السفر البيومتري المغربي» لوزارة الداخلية، عن فئة الخدمات الموجهة للمواطنين؛
- «المنظومة المندمجة للنفقات» للخزينة العامة للمملكة، وزارة الاقتصاد والمالية، عن فئة الخدمات الموجهة للإدارة؛
- «نظام دفع الضريبة على الشركات» Simpl IS للمديرية العامة للضرائب، وزارة الاقتصاد والمالية، عن فئة الخدمات الموجهة للمقاولات.

- التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات وإنجاز خرائطية المناصب لوزارة الثقافة؛

- المعادلة الرقمية لوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي؛

- إحداث نظام معلوماتي مندمج لتدبير الموارد البشرية لوزارة التشغيل والتكوين المهني؛

- إحداث قاعدة معطيات خاصة بالمنافسة للوزارة المكلفة بالشؤون الاقتصادية والعامة؛

وتبلغ مساهمة الصندوق المخصصة لهذه المشاريع 5.150.000,00 درهم.

وبرسم سنة 2011، توصلت الوزارة، بناء على الدورية الموجهة إلى جميع الوزارات بإحدى وأربعين مشروعاً (41)، تمت دراستها وعرضها على اللجنة المختصة التي انتقت المشاريع الثمانية التالية:

- تعميم النظام المعلوماتي الجغرافي للاقتصاد الاجتماعي (الوزارة المكلفة بالشؤون الاقتصادية والعامة)؛

- المراجعة الشمولية لبنك المعطيات الاقتصادية، المالية والاجتماعية «منار»، وكذا خدمات التكوين والصيانة بوزارة الاقتصاد والمالية؛

- اعتماد التدبير التوقعي للأعداد والوظائف والكفاءات (وزارة الشباب والرياضة)؛

- نظام تدبير العقد الأجنبية للعمل (وزارة التشغيل والتكوين المهني)؛

- دعم الثقافة التديرية للتمييز (وزارة الطاقة والمعادن)؛

- تعميم الإطار المرجعي للوظائف والكفاءات للجماعات المحلية الوطنية على مجموع الجماعات، ونظام لمراقبة شرعية القرارات والمقررات عن طريق تبادل المعلومات بطريقة إلكترونية، وإعداد إطار التكوين عن بعد لفائدة



المحور الثالث:

# النشاط الدولي



بالرباط، تحت الرعاية السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، وندوة دولية بفيينا، ويتعلق الأمر ب:

- حوار الفاعلين متعدد الأطراف حول موضوع : «نحو تفعيل الالتزامات بشأن مكافحة الفساد في الممارسة: الشفافية والشراكة وسيادة القانون». بتعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وذلك من 9 إلى 10 يونيو 2011 بالرباط؛

- منتدى الدول الإفريقية الذي تم تنظيمه على هامش الدورة التاسعة والأربعين للمجلس الإداري للمركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإئماء (كافراد) حول موضوع :

«مكافحة الفساد وتعزيز الحكامة الجيدة بغية الحد من الفقر وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة بالقارة الإفريقية»، بتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، وذلك بتاريخ 27 إلى 28 يونيو 2011 بالرباط.

وتم على هامش الدورة الرابعة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، تنظيم ما يقارب 20 تظاهرة خاصة أو موازية، بدعم من بعض الشركاء الدوليين والوطنيين، ساهم في تأطيرها وتنشيطها نخبة من الخبراء في مجال مكافحة الفساد، مكنت الوفود المشاركة من تبادل التجارب الناجحة ومقاربة الممارسات الجيدة. و تميزت هذه التظاهرات بحضور مكثف للمشاركين، وذلك بالنظر لأهمية المواضيع التي تمت مناقشتها والتوصيات التي أسفرت عنها أشغالها.

ويتعلق الأمر بالتظاهرات التالية :

- إشراك المواطنين في مكافحة الفساد، لأجل تحسين الخدمات العمومية، وبلورة أهداف الألفية للتنمية؛  
- التكوين في مجال مكافحة الفساد والمساعدة التقنية: أهى فعلا مهمة مستحيلة؟

قامت وزارة تحديث القطاعات العامة، في إطار التعاون الثنائي أو متعدد الأطراف، تفعيل اتفاقيات وبرامج مشتركة في مجال تحديث الإدارة العمومية مع دول شقيقة وصديقة مع ومنظمات دولية مختصة أيضا مع ومعاهد التكوين، بهدف تبادل الخبرة والاستشارة، وتنظيم تداريب واستكمال الخبرة في مجالات متعلقة بتنمية الموارد البشرية، وتدبير السياسات العمومية، والحكامة، وتطوير الإدارة الإلكترونية، وتخليق الحياة العامة.

وتتمثل منجزات الوزارة في هذا الشأن فيما يلي:

## التعاون متعدد الأطراف

### أولا: مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

تشكل هذه الاتفاقية إطارا قانونيا مرجعيا، تلتزم الدول الموقعة بمقتضاه بتعزيز جهودها من أجل مكافحة الفساد، كما أنها توفر قاعدة للتعاون فيما بينها في هذا المجال.

بناء على المقرر 3/1 الذي تم اعتماده خلال الدورة الثالثة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المنعقدة بدولة قطر سنة 2009، تم اختيار المملكة المغربية لاحتضان الدورة الرابعة لهذا المؤتمر.

وقد عقدت هذه الدورة لأول مرة بالقارة الإفريقية، تحت الرعاية السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، بمدينة مراكش من 24 إلى 28 أكتوبر 2011، والتي عرفت مشاركة أزيد من 1500 ممثل ل 129 دولة طرفا في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، بالإضافة إلى 28 منظمة دولية وإقليمية و42 منظمة من المجتمع المدني، المعتمدة من لدن المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة.

وللتحضير لهذه الدورة، تم تنظيم تظاهرتين تمهيديتين



التدابير الوقائية المنصوص عليها في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد؛

- النوع الاجتماعي والفساد: الأثر والوقاية والأجوبة؛  
- حقوق الإنسان ومكافحة الفساد.

وتوجت أشغال الدورة الرابعة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وكذا أشغال فرق العمل، باتخاذ العديد من القرارات الهامة، ويتعلق الأمر ب:  
- القرارات المستلهمة من المقترحات الملكية الواردة في الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى المشاركين في المؤتمر المذكور، والمتعلقة بإقامة تحالف دولي لأصدقاء اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وذلك لتوسيع دائرة التصديق والانضمام الدولي، في أفق تحقيق عالمية هذه الاتفاقية، ودعم جهود صندوق الأمم المتحدة للوقاية من الجريمة والعدالة الجنائية، وذلك في إطار المساعدة التقنية في ميادين الوقاية من الفساد ومكافحته، وكذا إحداث مرصد دولي لظاهرة الفساد، يتكفل بجمع المعلومات وتحليلها وتدوين الممارسات الجيدة في مجال مكافحة الرشوة، ووضعها رهن إشارة الدول الأطراف للاستفادة منها في برامجها الوطنية الوقائية، بغية مواكبة مجهودات هذه الدول، ودعم برامجها الإصلاحية في مجال تطبيق بنود الاتفاقية الأممية.

- إعلان مراكش للوقاية من الفساد، والذي سيظل محطة مهمة، تعكس مرجعا دوليا وإشعاعا مستمرا لمؤتمر مراكش، لما للوقاية من الفساد والحد من آثاره من أهمية، بوصفه أحد المرتكزات الأساسية التي تنبني عليها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في فصلها الثاني المتعلق بالتدابير الوقائية.

ولقد نص إعلان مراكش للوقاية من الفساد على أهمية بلورة دور مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة،

- المؤتمر السنوي الخامس والجمع العام للجمعية الدولية لهيئات مكافحة الفساد؛

- دورة خاصة لأعضاء الاتفاق العالمي؛  
- الاجتماع الثاني لمجموعة الخبراء المكلفة بوضع اللمسات الأخيرة حول مشروع مخطط المنهج الدراسي لمكافحة الفساد؛

- اللقاء التاسع لمجموعة العمل حول المبدأ العاشر لمكافحة الفساد، المنبثقة عن الاتفاق العالمي للأمم المتحدة؛  
- استشارة حول استراتيجية مكافحة الفساد المنبثقة عن التعاون الألماني للتنمية،  
- تقديم مبادرة شراكة الحكومة المنفتحة: محفز للشفافية والشراكة؛

- منتدى رفيع المستوى حول اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والمنافسة العالمية؛  
- أفضل الممارسات في تنفيذ ومتابعة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد؛

- تقديم مبادرة جهة الاتصال: الشبكة العالمية لممارسي استرداد الموجودات؛  
- كيفية مكافحة الفساد في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛

- المؤتمر العالمي الرابع للبرلمانيين: أية مسؤوليات للبرلمانيين في تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد؟  
- أثر الفساد على البيئة واعتماد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد كوسيلة للقضاء عليه؛  
- اجتماع تشاوري حول مبادرة النزاهة ومكافحة الفساد بالبلدان العربية؛

- تطوير برنامج للتكوين عن بعد بالعربية؛  
- حماية المال العام ومكافحة الفساد لتسريع بلوغ أهداف الألفية للتنمية، بما هو مقارنة قطاعية، تروم تعزيز تطبيق



## ثانيا: تطوير التعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

### 1 - مبادرة الحكامة العامة والاستثمار

انخرط المغرب في مبادرة الحكامة والاستثمار لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، منذ انطلاقتها في مؤتمر البحر الميت بالأردن، في فبراير سنة 2005. وتهدف هذه المبادرة إلى إرساء التعاون بين دول عربية وبين دول حققت نجاحا في تطوير إدارتها العامة، وفق المجالات والمحاور التحديثية التي ارتكزت عليها المبادرة.

وقد أتت هذه المبادرة في إطار التحولات المتسارعة التي عرفها العالم على جميع المستويات، والتي فرضت على الدول العربية إجراء مجموعة من الإصلاحات السياسية والاقتصادية لمواكبة هذه التحولات.

وعهد برئاسة المبادرة للمملكة المغربية للفترة 2010-2012، بمناسبة تنظيم المؤتمر الوزاري لمبادرة الحكامة والاستثمار، وذلك يومي 22 و23 نونبر 2009 بمراكش، حيث انبثق عن هذا المؤتمر «إعلان مراكش». الذي تضمن التزامات جميع الدول بالتركيز على أهمية تشجيع وترسيخ النزاهة والشفافية كأحد التحديات المشتركة التي تستدعي تطوير المشورة والتعاون، وكذا إقرار الالتزام بإشراك المواطنين والمجتمع المدني في مسار السياسات العمومية واعتماد الآليات الملائمة للاستشارة.

وحرصت الوزارة، خلال الفترة نفسها، على تفعيل وقيادة هذه المبادرة، بتنسيق مع مسؤولي منظمة التعاون، حيث واصلت الإشراف على تنسيق مجموعة العمل الأولى والمشاركة الفعلية في أشغال المجموعات الأخرى، فضلا عن ترؤسها وتأطيرها للقاءات التالية:

- اجتماع لجنة الإشراف على المستوى الوزاري لمبادرة الحكامة من أجل التنمية لدول الشرق الأوسط وشمال

كمرصود دولي يتولى جمع البيانات ذات الصلة بالفساد وتحليلها، وتدوين الممارسات الجيدة في مجال الوقاية من الفساد، وجعل تلك المعلومات متاحة للدول الأطراف في الاتفاقية، للاستفادة منها في دعم برامجها الإصلاحية، وهي أحد القرارات المستلهمة من المقترحات الملكية الواردة في الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى المشاركين في المؤتمر السالف الذكر، إلى جانب القرار المرتبط بالدعوة إلى دعم صندوق مكتب الأمم المتحدة للتعاون في مجال مكافحة المخدرات والجريمة بمساهمات طوعية، تدعم التعاون التقني لفائدة الدول السائرة في طريق النمو، في مجالات التكوين وتعزيز المساعدة التقنية المقدمة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته، إضافة إلى ما نص عليه إعلان مراكش من أهمية تدعيم التعاون الدولي في مجال التوعية والتثقيف، وضمان مساهمة المجتمع المدني ووسائل الإعلام في مجال الوقاية من الرشوة.

- دعم آلية استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المحدثة بموجب القرار 3/1 الذي سبق وأن تم اعتماده خلال الدورة الثالثة لهذا المؤتمر؛

- دعم التعاون الدولي في مجال استرداد الموجودات، باعتبار أن إعادة الموجودات تشكل أحد الأهداف الرئيسية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد؛

- إنشاء فريق خبراء دولي مفتوح العضوية لتعزيز التعاون الدولي، وذلك من أجل إسداء المشورة والمساعدة للمؤتمر، و تشجيع التعاون بين الدول؛

- تيسير مشاركة الهيآت الموقعة وغير الموقعة والكيانات والمنظمات الدولية في دورات استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد؛

- تنظيم لقاءات إخبارية لفائدة المنظمات غير الحكومية، على هامش دورات استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.



## 2 - مكسب العضوية في مجلس الحكامة العامة

حرصا على تعزيز الدور المنوط بالمغرب في نطاق المبادرة السالفة الذكر، والارتقاء بعلاقات التعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، تقدمت الوزارة بطلب الانضمام إلى مجلس الحكامة العامة التابع لهذه المنظمة، في اجتماعه بالبندقية بتاريخ 16 دجنبر 2010، حيث تمت المصادقة على طلب المغرب، كعضو ملاحظ دائم، وهو ما يشكل اعترافا دوليا بالجهود التي تبذلها بلادنا تحت القيادة السامية لجلالة الملك محمد السادس نصره الله وأيده، من أجل تحسين الحكامة العامة.

وبرسم سنة 2011، شاركت الوزارة في الدورة 43 لمجلس الحكامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المنعقدة بباريس، في الفترة من 13 إلى 15 أبريل 2011، حيث شكلت هذه الدورة فرصة لمناقشة وتتبع مبادرة فينيسيا التي انبثقت عن اجتماع مجلس الحكامة العامة في دورتها 42 على المستوى الوزاري، والتي دعا فيها الوزراء المشاركون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى استكشاف إمكانية إجراء حوار بشأن أفضل الممارسات لإصلاح القطاع العام مع منظمات المجتمع المدني، وكذا إعداد السياسات العمومية، وخاصة في سياق الضغوط المالية.

كما شاركت الوزارة في الدورة 44 لمجلس الحكامة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والتي انعقدت بباريس يومي 8 و 9 نونبر 2011، حيث تطرق المشاركون في اجتماعها إلى دراسة ومناقشة إمكانية مساعدة مجلس الحكامة العامة للدول على تحديد الأولويات والتحديات التي تطرحها الحكامة العامة. كما تمت، في هذا الاجتماع، دراسة مدى إمكانية دعم مجلس الحكامة العامة للمغرب في تحديد الأولويات، للنهوض بالإصلاح في القطاع العام.

إفريقيا ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والندوة التي نظمت بباريس، على هامش هذا الاجتماع، حول «مقاربة النوع في الوظيفة العمومية والقطاع الخاص»، يومي 3 و 4 ماي 2010؛

- المؤتمر المنعقد بالقاهرة، بشراكة بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومنظمة الشفافية الدولية والمنظمة العربية لمكافحة الفساد، حول موضوع «الإبداع والتجديد في الإدارة العربية» في الفترة من 3 إلى 5 يوليوز 2010؛

- انضمام المملكة المغربية إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، باعتبارها تشكل أول آلية عربية إقليمية في هذا المجال. وتضم هذه الشبكة حاليا أزيد من 13 مؤسسة رسمية عربية، معنية مباشرة بتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، وتشارك المملكة بشكل منتظم في جميع اجتماعاتها؛

- الاجتماع العلمي الأول للفريق المختص بالنمو الأخضر والتنمية المجالية، الذي انعقد بشراكة بين وزارة تحديث القطاعات العامة ووزارة الإسكان والتعمير والتنمية المجالية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بتاريخ 17 دجنبر 2010؛

- الورشة الجهوية حول تقييم السياسات العمومية المنعقدة بالرباط في 23 و 24 مارس 2010، والتي تم خلالها رسم خارطة طريق لإحداث وتفعيل المركز الجهوي لتقييم السياسات العمومية؛

- ندوة حول موضوع تنمية النوع والحوار: رابطة جديدة بين المواطنين والحكومات بهدف تحسين السياسات العمومية، التي نظمت بباريس يوم 7 يوليوز 2011.



### 3 - تقوية التعاون الثنائي مع المنظمة

في إطار الارتقاء بالتعاون الثنائي بين وزارة تحديث القطاعات العامة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، تمت الموافقة على إعداد مشروع بروتوكول للتعاون بين الجانبين، في أفق التوقيع عليه في أقرب الآجال. ويتمثل الهدف من هذا البروتوكول في تعزيز التعاون بين الطرفين في مجال الحكامة العامة والإصلاح التنظيمي والنزاهة والتشغيل وسياسات الاستثمار والتنمية المجالية. وبموجب هذا البروتوكول، ستقوم منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بتقديم الخبرات والاستشارات وتنظيم أنشطة تهدف إلى تعزيز بناء القدرات، يتم اعتمادها بناء على الحاجيات الوطنية للإصلاحات الجارية، وكذا اعتماد أفضل الممارسات الخاصة بتجارب الدول الأعضاء بهدف تطبيق إصلاحات الحكامة العامة وتأهيل مناخ الاستثمار بالمغرب. بالإضافة إلى توطيد الشراكات الإقليمية والدولية وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

#### ثالثا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

تعتبر المنظمة العربية للتنمية الإدارية منظمة عربية مهنية متخصصة تعمل في نطاق جامعة الدول العربية لتساهم في دعم مسيرة التنمية الإدارية، من خلال تنمية وتطوير النظم والقدرات والأساليب الإدارية في البلاد العربية.

#### 1 - الاجتماعات التنظيمية للمنظمة

شاركت الوزارة في أشغال الدورة العادية السابعة والأربعين (47) للجمعية العمومية والدورة الواحدة والتسعين (91) للمجلس التنفيذي المنعقدين بالقاهرة، يومي 28 و 29 أبريل 2010، حيث انتخب المغرب عضوا في مجلسها التنفيذي للمرة الثالثة على التوالي، لمدة سنتين (-2010 2012).

واحتضنت بلادنا اجتماعي المجلس التنفيذي في دورته

الثانية والتسعين (92) بالرباط في الفترة من 11 إلى 13 أكتوبر 2010، وفي دورته الرابعة والتسعين (94) بالرباط يومي 10 و 11 أكتوبر 2011.

كما شاركت الوزارة في أشغال الدورة الاستثنائية (48) للجمعية العمومية، وفي الدورة (93) للمجلس التنفيذي المنعقدين بالقاهرة، في الفترة من 17 إلى 24 أبريل 2011.

#### 2 - المشاركة في التظاهرات العلمية للمنظمة

شاركت الوزارة في الأنشطة التي نظمتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية برسم سنتي 2010 و 2011، وذلك على الشكل التالي:

- الاجتماع العاشر لقيادات أجهزة التطوير والإصلاح الإداري المنعقد بالقاهرة يومي 30 و 31 مارس 2010؛

- المؤتمر السنوي العام الحادي عشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حول موضوع: «الإبداع والتجديد في الإدارة العربية: حول استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد»، وذلك من 3 إلى 5 يوليو 2010 بالقاهرة؛

- اللقاء الثالث من سلسلة التجارب الناجحة المنعقد بالخرطوم يومي 26 و 27 أكتوبر 2010؛

- الاجتماع السنوي السادس لمسؤولي التدريب والابتعاث المركزي الذي نظم يومي 2 و 3 نونبر 2010 بتونس؛

- اجتماع مدراء معاهد الإدارة بالوطن العربي الذي نظم بباريس في 17 دجنبر 2010.

- الاجتماع السنوي الحادي عشر لقيادات الأجهزة المركزية المنعقد يومي 17 و 18 ماي 2011 بالقاهرة.

#### رابعا: المركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإئماء (CA-) (FRAD)

يعتبر المركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإئماء (كافراد) مؤسسة تقدم الدعم والخبرة للإدارات الإفريقية، على



الدبلوماسية والاقتصادية والأمنية» بالرباط، في الفترة من 16 إلى 18 ماي 2011.

وفي إطار دعم قدرات أطر الإدارة العمومية بإفريقيا، نظم الكافراد عدة مناظرات وندوات، تتمحور مواضيعها حول تنمية الموارد البشرية في القطاع العام، ودعم الحكامة الجيدة في المرافق العمومية، وإصلاح السياسات الجبائية، وتسيير الأنشطة المقاولاتية والتشريعات والمساطر الإدارية المتعلقة بتنظيم الانتخابات والمفاوضات حول الحوار الاجتماعي، حيث شارك في هذه الفعاليات، عدة مسؤولين سامين من الإدارة العمومية الإفريقية، فضلا عن أطر من الإدارة المغربية. وفي إطار التعاون مع مركز التكوين عن بعد للتنمية الاقتصادية والتكنولوجية الإسباني (CEDDET)، ينظم الكافراد، لفائدة أطر الإدارة المغربية، برامج تكوينية عبر الأنترنت حول مواضيع التكوين عن بعد، والكفاءات التديرية في الإدارة العمومية، والإدارة الإستراتيجية والتجارية لمقاولات السكك الحديدية والتحقيق القضائي في مجال العنف ضد المرأة. وذلك في الفترة من 14 نونبر إلى 30 دجنبر 2011.

#### خامسا: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

##### 1 - منظومة الأمم المتحدة للمساعدة من أجل التنمية (UNDAF)

شاركت الوزارة في الاجتماعات المتعلقة بمنظومة الأمم المتحدة للمساعدة من أجل التنمية (UNDAF)، التي تم خلالها تحديد الأولويات الإستراتيجية لهذه الوزارة، التي تندرج في مشروع مصفوفة النتائج للفترة (2012 - 2016)، والمتعلقة ب: تخليق الحياة العامة، وتبسيط المساطر الإدارية، وتطوير الإدارة الإلكترونية، وتثمين الموارد البشرية وتأهيلها، ومأسسة

مستوى التكوين والاستشارة والخبرات والكفاءات، وذلك منذ إحداثه، سنة 1964، بمبادرة من المغفور له جلالة الملك الحسن الثاني قدس الله روحه. ويتألف المجلس الإداري للكافراد وزير تحديث القطاعات العامة.

##### 1- الاجتماعات التنظيمية للمركز

انعقد المجلس الإداري للمركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإئماء (الكافراد) في دورتيه (48) و(49) بالرباط، على التوالي، يومي 9 يونيو 2010 و 29 يونيو 2011. وعلى هامش هذه الاجتماعات، نظم المركز مناظرتين حول تحديث الإدارة، الأولى في موضوع «تحديث المرافق العمومية ومؤسسات الدولة: الإصلاحات الإدارية والمؤسسية في إفريقيا، حصيلة وآفاق»، والثانية حول «مكافحة الفساد وتعزيز الحكامة الجيدة»، بغية الحد من الفقر وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة بإفريقيا، وهما المناظرتان اللتان نظمتا تحت الرعاية السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله.

كما عقدت اللجنة التنفيذية للكافراد دورة استثنائية على هامش الدورة الرابعة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الذي انعقد بمراكش في الفترة من 24 إلى 28 أكتوبر 2011.

##### 2 - المشاركة في التكوين المستمر والتظاهرات العلمية للمركز

نظم الكافراد، بتعاون مع وزارة تحديث القطاعات العامة، ثلاث ندوات هي: ندوة «تقييم مأسسة التدبير المبني على النتائج» بالرباط، في الفترة من 24 إلى 26 يناير 2011 وندوة «سياسات التكوين والبحث والدراسات الإستراتيجية والمستقبلية بإفريقيا» بالرباط، في الفترة من 18 إلى 20 أبريل 2011، وندوة «المقاربات والتوجهات الجديدة للمفاوضات



## ■ التعاون الثنائي

### أولاً: التكوين واستكمال الخبرة

استفاد 133 إطار من مختلف الإدارات العمومية، من التدريبات التي تنظمها المعاهد الدولية، حيث شارك 62 إطاراً في الدورات التدريبية المنظمة بالمدرسة الوطنية للإدارة بباريس (59 في إطار التدريبات قصيرة المدى، و3 في إطار التدريبات طويلة المدى)، و32 إطاراً في تدريبات معهد الإدارة العامة بالرياض بالمملكة العربية السعودية، و34 إطاراً، من تدريب جماعي حول الإدارة الالكترونية بجامعة سيول بكوريا الجنوبية، كما استفاد أربعة أطر(4) من تدريب حول الإدارة الصينية ببكين، وإطار واحد من تدريب بالمعهد الوطني للإدارة العمومية بماليزيا.

### ثانياً: التعاون مع الإمارات العربية المتحدة

شاركت الوزارة في المؤتمر الدولي الأول للموارد البشرية الذي نظم بدبي يومي 19 و20 يناير 2011، حيث تم التوقيع على هامش هذا المؤتمر على مذكرة تفاهم بين هذه الوزارة والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. وبموجب هذه المذكرة، يقوم الطرفان بالتنسيق، سوياً، لوضع آليات تعاون مشتركة، خصوصاً في المجالات المتعلقة بتشريعات الخدمة المدنية والوظيفة العمومية ورفع كفاءات وأداء الإدارة العمومية، وكذا استعمال التكنولوجيا الحديثة في تدبير الموارد البشرية. كما يعمل الجانبان على تبادل التجارب الإدارية الناجحة والمتميزة في مجال تثمين الموارد البشرية.

### ثالثاً: التعاون مع جمهورية إيطاليا

تم التوقيع بروما، بتاريخ 17 مارس 2010، على مذكرة تفاهم بين وزارة تحديث القطاعات العامة ووزارة الإدارة العمومية والابتكار الإيطالية. وتهدف هذه المذكرة إلى

تقييم السياسات العمومية، وإحداث مركز تقييم السياسات العمومية، ودعم اللامركزية واللامركز.

### 2 - اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

في إطار آلية استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وبتنسيق مع مكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، استفاد 25 خبيراً مغربياً يمثلون القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، من دورة تدريبية في الفترة الممتدة من 26 إلى 28 أكتوبر 2010 بالرباط.

### 3 - التعاون في مجال مكافحة الفساد

في إطار دعم الجهود الرامية إلى تفعيل البرنامج الحكومي لمكافحة الفساد، وبتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تم إعداد مشروع للتعاون في مجال مكافحة الفساد من أجل تقديم خدمات اجتماعية فعالة، وذلك بهدف تحسين التنمية البشرية والتسريع بإنجاز أهداف الألفية للتنمية. ويهدف هذا المشروع إلى:

- تقوية التنسيق بين الوزارات من أجل دعم تفعيل وتتبع الإصلاحات في مجال مكافحة الفساد المتعلقة بالبرنامج الحكومي لمحاربة الرشوة؛

- تعزيز قدرات الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة في مجال محاربة الرشوة، وخاصة إدماج محاربة الرشوة في البرنامج الوطني للتنمية، والمتعلق بقطاع الصحة والتعليم والإدارة اللامركزية؛

- دعم التنمية وتفعيل البرنامج الوطني لمحاربة الرشوة للفترة 2013-2017، والذي يركز على المساءلة في القطاع العام من أجل تقديم خدمات اجتماعية فعالة.



#### خامسا: التعاون مع الولايات المتحدة المكسيكية:

تم إعداد اتفاقية تعاون في المجال الإداري بين وزارة تحديث القطاعات العامة وكتابة الدولة المكلفة بالوظيفة العمومية بالمكسيك.

كما تم وضع إطار للتعاون الثنائي بين البلدين، يركز على تحديث التدبير العمومي، ولاسيما تبسيط المساطر الإدارية، ومحاربة الرشوة والوقاية منها، وتطوير برامج تدريب مشتركة في مجال مكافحة الفساد والوقاية منه، والاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والتواصل في المرافق العمومية، وتأهيل قدرات الموارد البشرية في مجال الوظيفة العمومية، وتعزيز الكفاءة المهنية والشفافية داخل المرفق العام، ومراقبة تدبير المرافق العمومية.

#### سادسا: التعاون مع جمهورية مصر العربية

تم إعداد برنامج عمل برسم سنتي 2012 - 2013، بتنسيق بين الجانبين يركز على:

- استفادة الجانب المصري من التجربة المغربية في مجال مكافحة الفساد، ولاسيما من الآليات والتشريعات ذات الصلة، وإشراك منظمات المجتمع المدني، والارتقاء بمنظومة تقديم الخدمات العمومية ومنظومة عمل الجهاز الإداري للدولة؛

- استفادة الجانب المغربي من التجربة المصرية في مجال الخدمات العمومية، ولاسيما عبر قنوات الإنترنت، ومراكز تقديم الخدمات، والشباك الواحد، وكذا استفادة هذه الوزارة من التجربة المصرية في مجال تعريب بيئة التعامل الإلكتروني؛

- تبادل الخبرات بين الجانبين في مجال قوانين الوظيفة العمومية.

وضع إطار للتعاون الثنائي، يركز على برامج ذات الاهتمام المشترك، والمتعلقة بالتكوين عن بعد وتبادل الخبرات في مجال تحديث الإدارة العمومية، وتبسيط المساطر الإدارية واستعمال التكنولوجيا الحديثة للتواصل، وتبادل التجارب في مجال محاربة الرشوة ودعم التعاون بين مؤسسات التكوين واستكمال الخبرة في مجال الإدارة العمومية. وموجب هذه المذكرة، تم تعيين أعضاء لجنة التنسيق لتنفيذ أنشطة التعاون بين الجانبين، والتي عقدت اجتماعها الأول بالرباط بتاريخ 26 نونبر 2010، وأعدت برنامج عمل لسنة 2011. وفي هذا الإطار، شاركت الوزارة في اجتماع لجنة الإشراف على المشروع الإيطالي لدعم قدرات الإدارة العمومية بواسطة التكوين عن بعد، يوم 19 مارس 2010، بروما، وكذا المشاركة في مهمة تقنية في إيطاليا بتاريخ 7 و 8 شتنبر 2011، بهدف تعميق الخبرة في المجالات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وكذا التعرف على النظام الإيطالي المندمج لتدبير الموارد البشرية.

#### رابعا: التعاون مع مملكة التاييلاند

تم التوقيع بمراكش، بتاريخ 25 أكتوبر 2011، على مذكرة تفاهم بين الوزارة واللجنة الوطنية لمكافحة الفساد بمملكة التاييلاند، وذلك على هامش انعقاد الدورة الرابعة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وتهدف هذه المذكرة إلى إقامة شراكة استراتيجية، وإحداث إطار للتعاون بين الجانبين بهدف دعم تحقيق أهدافهما في مجال مكافحة الفساد والوقاية منه، انسجاما مع الاتفاقية الأممية السالفة الذكر. وتشمل مجالات التعاون المشتركة تبادل سياسات وبرامج مكافحة الفساد، والتجارب والخبرات وأفضل الممارسات في مجال الوقاية من الفساد، وإحداث آليات مشتركة بين الجانبين لتبادل المعلومات حول الوقاية من الرشوة، وكذا تطوير برامج تدريب مشتركة في مجال مكافحة الفساد والوقاية منه.



## منشورات وزارة تحديث القطاعات العامة

مطبعة الرسالة - الرباط  
2011

