

المملكة المغربية
الحرية والديمقراطية
النشرة العامة

بيان النشرات	تعريف الاشتراك		يطلب الاشتراك من المطبعة الرسمية الرباط - شالة الهاتف : 0537.76.50.24 - 0537.76.50.25 0537.76.54.13 الحساب رقم : 33 1014029004423101 810 310 المفتوح بالخزينة الإقليمية بالرباط في إسم المحاسب المكلف بمداخيل المطبعة الرسمية	
	في المغرب			في الخارج
	سنة	سنة أشهر		
النشرة العامة	250 درهما	400 درهم	فيما يخص النشرات الموجهة إلى الخارج	
نشرة الترجمة الرسمية	150 درهما	200 درهم	عن الطريق العادي أو عن طريق الجو	
نشرة الاتفاقيات الدولية	150 درهما	200 درهم	أو البريد الدولي السريع، تضاف إلى	
نشرة الإعلانات القانونية والقضائية والإدارية	250 درهما	300 درهم	مبالغ التعريف المنصوص عليها يمتته	
نشرة الإعلانات المتعلقة بالتحفيظ العقاري	250 درهما	300 درهم	مصاريف الإرسال كما هي محددة في	
			النظام البريدي الجاري به العمل.	

تدرج في هذه النشرة القوانين والنصوص التنظيمية وكذلك المقررات والوثائق التي تفرض القوانين أو النصوص التنظيمية
الجاري بها العمل نشرها بالجريدة الرسمية

صفحة	فهرست
	تقاير

مؤسسة الوسيط. - تقرير برسم سنة 2025.

تقرير مؤسسة الوسيط برسم سنة 2025 مرفوع إلى صاحب الجلالة والمهابة الملك محمد السادس

4504 نصره الله وأيده

تقرير

التقرير السنوي

مؤسسة وسيط المملكة برسم سنة 2025

المرفوع إلى صاحب الجلالة والمهابة

الملك محمد السادس

نصره الله وأيده

مولاي صاحب الجلالة

لوسيط مملكتكم الشريفة،

حسن طارق،

عظيم الشرف أن يرفع إلى أنظار السدة العالية بالله،

طبقاً للمادة 47 من القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط،

الصادر الأمر بتنفيذه بمقتضى الظهير الشريف رقم 1.19.43

في 4 رجب 1440 (11 مارس 2019)

التقرير السنوي عن حصيلة نشاط المؤسسة وأفاق عملها برسم سنة 2025.

"إننا بتنصيبنا لكل من ديوان المصالح والمجلس الاستشاري لحقوق الإنسان، لا نستهدف فقط تعزيز الأجهزة المكلفة بمساعدة جلالتنا على حماية حريات المواصين، وإنما نرمي إلى تزويد بلادنا بمؤسسات كفيلة بتقويم الاختلالات، وردع الانتهاكات التي قد تمس حقوقهم مساهمة باقتراحاتها العملية في الإصلاح التشريعي والقضائي والإداري

(...) وتفعيل مفهومنا للسلكة، فقد قمنا بإحداث ديوان المصالح ليجسد بدوره حرصنا على تنمية تواصلها مع المواصين، في التزام تام بضوابط سيادة القانون والإنصاف...

(...) وإننا لنتنصر منكم أن تكونوا خير من يعمل على حماية حقوق الإنسان، وإشاعتها، ثقافة وممارسة، ضمن مسار تحويل وفاق مدعوم بعزمنا القوي على المضي به لبلوغ مقاصده النبيلة، في ترسيخ العدل والإنصاف، والوعي بالتزامات المواصنة، وفتح مجال أرحب أمام المشاركة الديمقراطية".

مقتطف من خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله عند تعيين وتنصيب الأعضاء الجدد في المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان ووالي ديوان المظالم بالقصر الملكي بالرباط.

يوم الثلاثاء 5 شوال 1423 هـ (10 دجنبر 2002م)

المادة 47 من القانون رقم 14.16 المنظم لمؤسسة الوسيط

يرفع الوسيط إلى جلالة الملك، قبل متم شهر يونيو، تقريراً سنوياً عن حصيلة نشاط المؤسسة و آفاق عملها، يتضمن على وجه الخصوص، جرداً للتظلمات وطلبات التسوية، وبياناً لما تم البت فيه منها، وما قامت به المؤسسة من بحث وتحرواإرشاد وتوجيه، والنتائج المترتبة عن ذلك لمعالجة التظلمات، والدفاع عن حقوق المتظلمين، ولما تم البت فيه منها بعدم الاختصاص أو عدم القبول أو الحفظ، وملخصاً عاماً حول أجوبة الإدارة بشأن القضايا المحالة إليها من قبل المؤسسة.

كما يتضمن هذا التقرير بياناً لأوجه الاختلالات والثغرات التي تشوب علاقة الإدارة بالمرتفقين، وتوصيات الوسيط ومقترحاته حول التدابير التي يتعين اتخاذها لتحسين بنية الاستقبال، وتبسيط المساطر الإدارية، وتحسين سير أجهزة الإدارة، وكذا لترسيخ قيم الشفافية والحكمة وتخليق المرافق العمومية وتصحيح الاختلالات التي تعاني منها، ومراجعة النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بمهام الإدارة، وبياناً إضافياً بما تم تحقيقه من إصلاح وتقويم من طرف السلطات المختصة لتنفيذ توصيات ومقترحات المؤسسة.

المادة 48 من القانون رقم 14.16 المنظم لمؤسسة الوسيط

يتضمن التقرير أيضاً محاور برامج عمل المؤسسة على المدى القصير والمتوسط، وموجزاً عن وضعية تديرها المالي والإداري وعن تقرير لجنة الافتحاص المشار إليها في المادة 59 من هذا القانون. ينشر هذا التقرير بالجريدة الرسمية، ويتم تعميمه على نطاق واسع.

المادة 49 من القانون رقم 14.16 المنظم لمؤسسة الوسيط

يوجه الوسيط نسخة من التقرير السنوي إلى كل من رئيس الحكومة، ورئيس مجلس النواب ورئيس مجلس المستشارين، ويقدم أمام البرلمان مرة واحدة في السنة على الأقل ملخصاً تركيبياً لمضمون هذا التقرير يكون موضع مناقشة.

تقديم عام

يأتي التقرير السنوي لمؤسسة وسيط المملكة برسم سنة 2025، في سياق ولاية جديدة، تتجه فيها المؤسسة إلى تثمين رصيدها المهني وإعادة ترتيب أولوياتها في ضوء ما راكمته من خبرة في مجال الوساطة وحماية الحقوق المرفقية. وتضفي هذه المرحلة على التقرير دلالة خاصة، لكونها تفتتح زمنا مؤسسيا جديدا في تدبير الاختصاص، كما تفسح مجالا أوسع لتقوية أثر المؤسسة في مواكبة الإصلاح الإداري وتحسين علاقة الإدارة بالمرتفق.

هذا الرصيد المؤسسي الذي تشكل عبر سنوات من معالجة التظلمات، ومن خلال سعي مستمر لتطوير معرفة تطبيقية بأنماط التعثر التي تطبع علاقة الإدارة بالمرتفق، يضع المؤسسة أمام مرحلة تسعى نحو مزيد من الوضوح في توجيه التدخل، وإحكام الصلة بين المعالجة اليومية والوظيفة الاقتراحية، وتحويل الخبرة الميدانية إلى أدوات للتقويم وصياغة البدائل.

وتدخل هذه المرحلة ضمن دينامية تجديد شملت عددا من مسؤولي هيئات الحكامة. حيث أكد بلاغ الديوان الملكي الصادر بالمناسبة أن هذه التعيينات عكست حرص جلالة الملك محمد السادس، حفظه الله، على نهوض هذه المؤسسات بالمهام التي يخولها لها دستور المملكة، وعلى توطيد دورها في ترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، وتعزيز الديمقراطية التشاركية، وحماية الحقوق والحريات. كما أبرز البلاغ الأهمية التي يوليها جلالته لهذه الهيئات باعتبارها مؤسسات دستورية مستقلة، بما يمنح مهامها نفسا جديدا، ويقوي تفاعلها مع مختلف المؤسسات الوطنية في مواكبة الإصلاحات والأوراش الكبرى التي تعرفها المملكة. وتأسيسا على ذلك، تتحدد الولاية الجديدة لمؤسسة وسيط المملكة باعتبارها مرحلة تروم تقوية حضورها داخل النسق المؤسسي الوطني، وتوسيع مساهمتها في ترسيخ الإنصاف الإداري.

عكست سنة 2025 هذا المسار على نحو عملي ولملموس، حيث ارتبطت الولاية الجديدة بانتقال مؤسساتي منظم، تخللته لقاءات تواصلية مع المندوبين الجهويين وممثلي المؤسسة، ثم مبادرات وسعت حضور المؤسسة، وعززت قدرتها على التفاعل، وفتحت مجالات أوسع للاشتغال مع الفاعلين المعنيين بالحكامة المرفقية والإنصاف الإداري.

وفي هذا الإطار، أطلقت المؤسسة برنامج "نحو إدارة المساواة" للمساهمة في ترسيخ مبدأ المساواة في التمتع بالحقوق الإدارية، والتصدي لمظاهر التمييز التي ما تزال تنسرب إلى بعض القوانين والمسااطر التنظيمية وبعض الممارسات الإدارية. وقد استند هذا البرنامج إلى ما كشفت التظلمات من حالات لامساواة، صريحة أو ضمنية. ما أعطى للبرنامج بعدا تطبيقيا واضحا، وحوله إلى مدخل للاقتراح والتصحيح وبناء آليات أكثر استدامة لضمان تكافؤ الفرص والإنصاف في الولوج إلى الخدمات العمومية.

كما شهدت السنة موضوع التقرير إطلاق منتديات الحكامة المرفقية، التي خصصت في نسختها الأولى لموضوع الخدمات الصحية العمومية. ويبرز هذا الاختيار اتجاها مؤسسيا واعيا بإثارة النقاش نحو قطاع يمس الحياة اليومية للمرتفقين، ويختبر بصورة مباشرة جودة الخدمة العمومية، ومستوى الإنصاف في

الولوج، وفعالية التدبير الإداري. وتأسست هذه المنتديات عبر إطلاق منصة "مرفقي"، وعقد لقاءات مفتوحة، وجلسات إنصات، وورشات حوار نظمت على المستوى الوطني والجهوي والإقليمي، على فكرة إشراك الشباب وفعاليات المجتمع المدني والخبراء والمتدخلين في القطاع الصحي لبلورة اقتراحات المؤسسة في الموضوع. وقد أتاح هذا التوجه توسيع دوائر الإنصات، وربط الوظيفة الاقتراحية للمؤسسة بانتظارات فئات أوسع من المجتمع.

وتوسعت هذه الدينامية بتنظيم المنتدى الوطني الأول للوساطة المؤسساتية، وبصدور منشور رئيس الحكومة الموجه إلى القطاعات الحكومية والإدارات المعنية بشأن تعزيز التنسيق والتعاون مع مؤسسة وسيط المملكة، بما وفر سنداً مؤسساتياً مهماً لتطوير هذه العلاقة الوظيفية، وفتح أفقا أوضح لسرعة التفاعل، وتحسين شروط معالجة التظلمات.

واكتسب هذا المسار بعداً مؤسساتياً أرفع بالموافقة المولوية السامية على اعتماد يوم 9 دجنبر من كل سنة يوماً وطنياً للوساطة المرفقية، وهو ما منح هذه الأخيرة موقعا واضحا داخل الوعي العمومي، وكرس الاعتراف المتنامي بأدوارها في صيانة الحقوق المرفقية، وتوسيع إمكانات المعالجة المنصفة للتظلمات. كما هيأ أرضية رمزية ومؤسساتية لترسيخ ثقافة الوساطة داخل المرفق العمومي، وخلق للمؤسسة مناسبة سنوية ذات حمولة مرجعية لتجديد النقاش حول الإنصاف الإداري، وتثبيت موقع الوساطة ضمن آليات الحكامة الجيدة.

ويشهد هذا السياق تكريسا متزايدا لثقافة الوساطة المؤسساتية -بفضل تضافر جهود مؤسسة وسيط المملكة ومختلف المؤسسات الوطنية- عبر إدماج مبادئها في صلب الممارسات التديرية للإدارة العمومية، وتحويلها إلى ركيزة أساسية من ركائز الخدمة الإدارية الحديثة. ويمتد هذا الانخراط الفاعل إلى أفق التأصيل التشريعي، عبر إدراج مفاهيم الوساطة وآلياتها ضمن النصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة للقطاعات الاستراتيجية، ولعل إدماج الوساطة في مقتضيات القانون المتعلق بالتعليم العالي والبحث العلمي خير نموذج دال على هذا التوجه الحمائي. ويمنح هذا التكريس القانوني والمؤسسي غطاء تشريعي متينا يضمن مأسسة البدائل الودية والمنصفة في تسوية النزاعات المرفقية، ويسهم في تجويد حكامه المرافق العامة، وتأصيل قيم الاستباقية والعدالة الحمائية.

كما امتدت هذه الدينامية إلى أدوات العمل ومجالاته. حيث شهدت السنة إعداد مشروع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة للفترة 2026-2030، بما يتيح ضبطا أوضح للأهداف وربطاً أدق بين البرامج ونتائجها المنتظرة. وتسير هذه الخطوات نحو توجه مؤسسي يرمي إلى تنمية قدرة المؤسسة على التفاعل، وتقوية أدواتها في التتبع والتحليل، وإسناد الوساطة بوسائل تتيح مزيدا من القرب والوضوح في العلاقة مع المرتفقين والإدارات.

ويستند التقرير الحالي إلى هذا الرصيد، مع سعي كبير إلى استثماره داخل منظور تحليلي أكثر تماسكا. لقد راکمت المؤسسة، عبر الشكايات والتظلمات وطلبات التسوية، مادة شاملة تكشف مواطن الاختلال في علاقة الإدارة بالمرتفق، وتتيح قراءة متدرجة لتحولات الطلب الاجتماعي على الإنصاف الإداري. ومن ثم، تصبح المعطيات الإحصائية مدخلا إلى فهم أوسع يتصل بتوزيع التظلمات وأنماطها وسبل معالجتها وحدود التفاعل المؤسسي معها، وبما تفتحه من إمكان لاستخلاص مؤشرات دالة على وضعية المرفق العمومي ومسارات إصلاحه.

ولهذا الاعتبار، يواصل التقرير بناء هندسته العامة حول الطموح المنهجي لبناء المؤشر الوطني للوساطة، باعتباره إطارا موجها للقراءة والتحليل. ويقوم هذا المؤشر على ثلاثة مداخل مترابطة: الطلب على الوساطة، وتفاعل الوسيط، وتجاوب الإدارة. وتنبع قيمة هذا البناء من ربطه بين حجم الطلب وطبيعة تدخل المؤسسة ومدى استجابة الإدارة لمخرجات الوساطة، مما يسمح بقراءة أكثر تركيبا لحركة الإنصاف الإداري، ويقرب إمكان قياس الأثر، وتحديد مجالات التحسن، وتوجيه الانتباه إلى ما يستدعي مزيدا من الجهد على مستوى المساطر أو التنسيق أو التنفيذ.

في ضوء هذا التصور، ينتظم التقرير داخل بنية تتراءى من خلالها العلاقة التفاعلية بين المرتفق ومؤسسة الوسيط والإدارة؛ حيث يخصص الكتاب الأول لتحليل الطلب على الوساطة من حيث معطياته الإحصائية وسماته العامة وامتداداته الموضوعاتية، ثم لرصد الاختلالات المرفقية كما تجلت في مضمون التظلمات ومسارات المعالجة والتفاعل والتجاوب، فيما يعرض الكتاب الثاني ملخص تقارير المخاطبين الدائمين لمؤسسة وسيط المملكة، إلى جانب التوجهات المرتبطة بالاستراتيجية الجديدة ومشاريع التطوير ذات الأولوية.

يقدم تقرير سنة 2025، بهذه الصيغة، حصيلة سنة طبعها ولاية جديدة ودينامية مؤسسية واضحة، ويثبت استمرار المؤسسة في البناء على رصيدها التراكمي، مع تمهيدها لمرحلة تتجه نحو مزيد من الضبط في الأولويات، ووضوح أكبر في معايير القياس، وقدرة أقوى على ترسيخ الإنصاف الإداري وإصرار دائم على تحسين جودة العلاقة بين المواطن والإدارة.

أبرز الأحداث خلال سنة 2025

25 مارس



مراسم تسليم السلطان بين السيد حسن طارق، وسيط المملكة الجديد، والسيد محمد بنعليو، وسيط المملكة السابق

24 مارس

تعيين السيد حسن طارق
وسيطا للمملكة

24 مارس 2025

أعلن جلالة الملك محمد السادس، يوم الخميس 20 مارس 2025، تعيين السيد حسن طارق، وسيط المملكة الجديد، خلفاً للسيد محمد بنعليو، وسيط المملكة السابق.

ويأتي هذا التعيين الذي أشرف عليه الملك في قلعة آفريكا الملكية، في إطار عملية تجديد الجهاز الإداري للمملكة، وذلك بهدف تعزيز كفاءة وآليات العمل في مختلف المجالات، وخاصة في مجال الوساطة، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في هذا المجال، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في هذا المجال، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في هذا المجال.

ويأتي هذا التعيين الذي أشرف عليه الملك في قلعة آفريكا الملكية، في إطار عملية تجديد الجهاز الإداري للمملكة، وذلك بهدف تعزيز كفاءة وآليات العمل في مختلف المجالات، وخاصة في مجال الوساطة، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في هذا المجال، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في هذا المجال.



12 ماي



تعيين وسيط المملكة عضواً في المجلس الأعلى للسلطة القضائية بصفته وسيطاً للمملكة

10 أبريل



لقاء تواصلي مع المندوبين الجهويين وممثلي المؤسسة بجهات المملكة

04 يوليوز



المنتدى الوطني الأول
المؤسسية الأول للوساطة

18 يونيو



الإعلان عن إطلاق برنامج نحو إدارة المساواة

16 يوليو



تقديم عرض تركيبي حول حصيلة عمل المؤسسة خلال سنتي 2022 و 2023 أمام لجنة العدل والتشريع وحقوق الإنسان والحريات بمجلس النواب

09 يوليو



إطلاق مسار إعداد مشروع المخطط الإستراتيجي لمؤسسة وسيط المملكة 2030-2026

24 يوليو



تقديم التقرير السنوي لمؤسسة وسيط المملكة برسم سنة 2024

13 أكتوبر



منشور رئيس الحكومة بشأن تعزيز التنسيق والتعاون مع مؤسسة وسيط المملكة

02 أكتوبر



إطلاق مبادرات الحكامة المرفقية

08 دجنبر



تفضل صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله بإقرار يوم وطني للوساطة المرفقية

21 أكتوبر



إطلاق منصة مرفقي/ MARFI91

09 دجنبر



تنظيم لقاء تواصل مع المخاطبين الدائمين لمؤسسة وسيط المملكة

الكتاب الأول: الطلب على الرضا. تفاعل وتجاوب

ينطلق هذا الكتاب من تشخيص الاختلالات المرفقية التي رصدتها مؤسسة الوسيط من خلال التظلمات المتوصل بها، باعتبارها مؤشرا مباشرا على مواطن التوتر في العلاقة بين المرتفق والإدارة. وقد تمحورت هذه الاختلالات، بوجه خاص، حول مخرجات بعض السياسات العمومية وما أبانت عنه من صعوبات في الأداء الإداري، وما ترتب عنها من انعكاسات على انتظام المرافق العمومية وعلى شروط الاستمرارية والمساواة في الانتفاع بخدماتها.

وفي حدود الصلاحيات التي يخولها القانون للمؤسسة، يندرج التعاطي مع هذه الاختلالات ضمن ممارسة مؤسساتية قوامها الجدية والمسؤولية، بالنظر إلى ما تتيحه من إمكان لتقويمها وتحسين جودة التفاعل الإداري وتعزيز الثقة بين الإدارة ومرتفقيها. ومن هذه الزاوية، تكتسي التظلمات قيمة تتجاوز بعدها الإجرائي المباشر، بحكم ما توفره من مادة غنية لرصد الاختلالات المتكررة وقراءة دلالاتها في ضوء سيادة القانون ومبادئ العدل والإنصاف.

يرتكز تفاعل مؤسسة الوسيط على آليات إجرائية تبدأ بتسجيل التظلم ودراسته ومعالجته، لتتوج باتخاذ القرار المناسب. فيما تبرز قيمة تجاوب الإدارة مع نتائج هذا المسار، عند الإنتاج المشترك لحل بالتسوية، كونه يمثل مؤشرا على مدى استيعابها لمقترحات المؤسسة وجدية التزامها اتجاه القانون.

يعرض هذا الكتاب، في جزأيه الأول والثاني، حصيلة التظلمات التي جرى البت فيها برسم السنة المرجعية للتقرير، عبر تصنيفها وتحليلها، الأمر الذي يتيح إبراز الاختلالات المرصودة، واستخلاص المؤشرات الدالة على مستويات التفاعل والتجاوب. ويكشف، من خلال هذه المعطيات، عن طبيعة العلاقة بين المرتفق والإدارة، وعن مدى إسهام الوساطة في الحد من التعثر وتجويد شروط الإنصاف الإداري. كما يخصص الجزء الثالث منه لموضوع السنة¹.

¹ - تنص المادة 98 من النظام الداخلي لمؤسسة وسيط المملكة، المنشور بالجريدة الرسمية عدد 7060 بتاريخ 24 جمادى الآخرة 1443 (27 يناير 2022)، على أن المؤسسة تعد تقريرا سنويا يرفعه الوسيط إلى نظر جلالة الملك قبل متم شهر يونيو، يتضمن حصيلة نشاطها السنوي وأفاق عملها. كما تنص المادة ذاتها على أن يشتمل هذا التقرير، إلى جانب محاوره المختلفة، على موضوع تحليلي يتناول إحدى القضايا التي حظيت باهتمام المؤسسة خلال السنة موضوع التقرير، وهو المحور الذي يرد تحت عنوان "موضوع السنة".

الجزء الأول: خريطة الصلب على الوساطة

- 1- يحمل الطلب على الوساطة² دلالة تتجاوز تسجيل تظلمات أو عرض نزاعات إدارية، إذ يؤشر، بصورة متزايدة، على ترسخ هذا المسلك ضمن الصيغ المعتمدة في تدبير العلاقة بين المرتفق والإدارة. وبين تطوره أن اللجوء إلى المؤسسة لم يعد محصورا في حالات استثنائية، وإنما صار جزءا من الممارسة العادية في مواجهة الإشكالات المرتبطة بالخدمة العمومية، في سياق اتسع فيه الوعي بالحقوق المرفقية، وأخذت المطالبة بها تنتقل من مبادرات فردية متفرقة إلى تعبير أكثر انتظاما ودقة.
- وتسمح قراءة المعطيات المرتبطة بهذا الطلب الكشف عن ملامح هذه الدينامية من زاويتين متكاملتين: زاوية تتصل بحجم الملفات المسجلة وتوزيعها، وأخرى ترتبط بطبيعة القضايا المعروضة وما تفصح عنه من أنماط جديدة في العلاقة مع الإدارة. ومن خلال هذا التقاطع، تتضح حدود التدخل، وتحدد المجالات التي تعرف أكبر عدد من الطلبات، كما تتبين مستويات التجاوب مع الوساطة كآلية فعالة داخل النسق المؤسسي.
- 2- تؤكد معطيات سنة 2025 هذا المسار، من خلال تسجيل ارتفاع في عدد الطلبات، وتباين في توزيعها المجالي، إلى جانب تنوع في مضامينها. كما تظهر بنية الملفات تطورا في كيفية عرض الطلبات وصياغتها، ودقة أكبر في تحديد مواضيعها، وهو ما يعكس درجة متقدمة من الإلمام باختصاصات المؤسسة وطبيعة تدخلها.
- 3- يواكب هذا التطور حضورا متواصلا للمؤسسة في الفضاء العمومي، وانخراطها الجاد في التفاعل مع القضايا المرتبطة بالحقوق المرفقية، إلى جانب توسيع قنوات تواصلها وانفتاحها على مختلف الفاعلين. وقد أسهم ذلك في تثبيت موقع الوساطة، وأضحى تطور الطلب عليها مؤشرا على أثرها داخل الممارسة المرفقية.

²- طبقا للمادة 17 من القانون رقم 14.16 المنظم لمؤسسة وسيط المملكة:

"توجه التظلمات إلى الوسيط، أو إلى المندوبين الجهويين، أو المندوبين المحليين، بصفة مباشرة من قبل المتظلم، أو ممثله القانوني، أو من ينوبه عنه لهذه الغاية.

يشترط لقبول التظلمات:

- أن تكون مكتوبة، وإذا تعذر تقديمها كتابة، يدلي المتظلم بتصريح يتم تدوينه وتسجيله من قبل المصالح المختصة للمؤسسة، وتسلم فوراً نسخة منه للمعني بالأمر؛
- أن تكون موقعة من صاحب الطلب شخصيا، أو ممن ينوب عنه؛
- أن تكون مرفقة بالحجج والوثائق المبررة لها، إن كانت متوفرة لدى المتظلم؛
- أن تتضمن ما قام به المتظلم من مساع لدى الإدارة المعنية قصد الاستجابة لمطالبه، عند الاقتضاء؛
- ألا ترجع الوقائع موضوع التظلم إلى تاريخ قديم يحول دون إمكانية إجراء الأبحاث والتحريات اللازمة.

وتستكمل هذه المقتضيات بالأحكام الواردة في المواد من 44 إلى 53 من النظام الداخلي للمؤسسة وسيط المملكة.

4- ينتظم هذا الجزء في ثلاثة محاور مترابطة:

- المعطيات الإحصائية العامة والتحليلية؛
- السمات العامة لطالب الوساطة؛
- الإدارات المعنية بالطلب على الوساطة.

تسعى هذه الوحدات إلى رسم صورة متكاملة للطلب على الوساطة، كما استقر خلال سنة التقرير، مع إبراز انتظارات المرتفق من تدخل المؤسسة، وتحديد نقاط التطوير المرتبطة بأدوات الاشتغال وأنماط التفاعل المعتمدة.

أولاً: معطيات إحصائية عامة ونوعية

5- تقوم قراءة الطلب على الوساطة، في هذا الجزء، على تتبع بنيته العامة من خلال منحاها وتطوره، استناداً إلى المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالشكايات والتظلمات الواردة إلى المؤسسة. وتتيح هذه المعطيات تحديد بعده الإجمالي، ورصد وتيرته عبر الزمن، وتقدير موقعه داخل حركة اللجوء إلى الوساطة، مع إبراز ما يعرفه من نمو أو استقرار.

6- تستكمل هذه القراءة بتصنيف موضوعاتي يوزع الطلب بحسب طبيعة القضايا والقطاعات المعنية بها، بما يسمح بتحديد المجالات الأكثر استقطاباً للتظلمات، ورصد تموقعها داخل بنية الطلب، مع إبراز التحولات التي يعرفها من حيث التراكم.

7- تشمل هذه القراءة توزيع الطلب بحسب مسارات التدخل المعتمدة، من خلال التمييز بين مواضيع الملفات المندرجة ضمن اختصاص المؤسسة، وتلك المتعلقة بالوساطة التوجيهية أو التي ترتبط بطلبات التسوية الودية، وهو ما يبرز خصائص كل مسار وطبيعة القضايا التي تعالج في إطاره، ويتيح صورة أوضح عن بنية الطلب وتوزيعه.

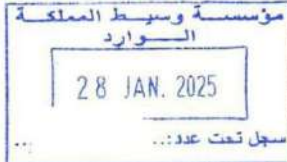
نموذج تقديم طلب للمؤسسة

Cabinet

Barreau de Rabat

مكتب

هيئة الرباط



الرباط في 27 يناير 2025

إلى السيد وسيط المملكة

الموضوع : تظلم بخصوص تماطل المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية بالرحامنة في أداء مستحقات مالية.

سلام تام بوجود مولانا الإمام

وبعد،

تبعاً للموضوع المشار إليه أعلاه، يشرفني، نيابة عن موكلي في شخص ممثله القانوني، أن أتقدم إليكم بهذا الكتاب قصد إخباركم بما يلي :

- بموجب الطلبية (Bon de commande) عدد الصادر عن المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية بالرحامنة، نفذ موكلي التزاماته التعاقدية مع هذه الأخيرة، وذلك بتوصيل جميع المستلزمات المدرسية الخاصة المطلوبة. (مرفق 1 : نسخة من الفاتورة عدد 2021/ المتعلقة بمبلغ 69.998,40 درهما - مرفق 1 مكرر : نسخة من الطلبية من سند التسليم).

- بموجب الطلبية (Bon de commande) عدد الصادر عن المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية بالرحامنة، نفذ موكلي التزاماته التعاقدية مع هذه الأخيرة، وذلك بتوصيل جميع المستلزمات المدرسية الخاصة المطلوبة. (مرفق 2 : نسخة من الفاتورة عدد 2021/ المتعلقة بمبلغ 174.996,00 درهم - مرفق 2 مكرر : نسخة من الطلبية BC2 ومن سند التسليم).

Cabinet

Barreau de Rabat

مكتب

هـيئة الرباط

- بتاريخ 25 أكتوبر 2023، تم إرسال تذكيراً بأداء المستحقات سالفه الذكر عبر البريد المضمون مع الإشعار بالتوصل عدد : و

- بتاريخ 28 نونبر 2023، تم إرسال التذكير عبر البريد الإلكتروني.

- بتاريخ 29 نونبر 2023، تم إرسال تذكيراً ثانياً بأداء المستحقات سالفه الذكر عبر البريد المضمون مع الإشعار بالتوصل عدد : و

- بتاريخ 23 فبراير 2024، قام موكلي بالتشكي عبر البوابة الوطنية للشكايات (شكاية عدد : .

توجهنا بتظلم للوزارة الوصية .

تقدمنا بتذكير للوزارة الوصية بخصوص التظلم سالف الذكر، الذي ظل بدون جواب

ورغم كل هذه المحاولات، لم يتمكن موكلي بعد من الحصول على مستحقاته المالية المتأخرة.

لأجل ذلك، نلتمس منكم، السيد وسيط المملكة المحترم، التدخل لتسوية النزاع تفادياً للجوء إلى القضاء المختص.

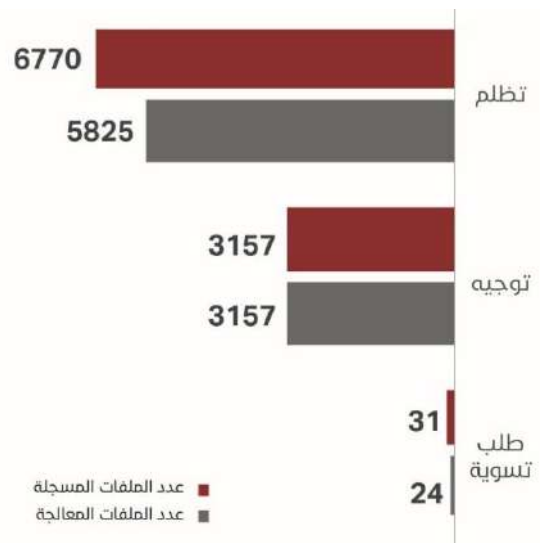
وفي انتظار جوابكم، تفضلوا بقبول أسمى عبارات التقدير والاحترام.

تحت جميع التحفظات.

1. منحي الطلب على الوساطة

8- تسجل معطيات سنة 2025 ارتفاعا ملحوظا في عدد الملفات المسجلة، بلغ مجموعها 9958 ملفا، ضمن مسار تصاعدي متدرج خلال السنوات الأخيرة؛ حيث انتقل عدد الملفات من 5402 سنة 2021 إلى 5909 سنة 2022، ثم 7219 سنة 2023، و7948 سنة 2024، قبل أن يبلغ مستواه الحالي. ويعكس هذا التطور زيادة تناهز 25,29% في ظرف سنة واحدة، وهو ما يؤكد اتساع نطاق التظلمات المعروضة، وارتفاع لجوء المرتفق إلى الوساطة في العلاقة مع الإدارة.

شكل (1): معطيات إحصائية عامة للملفات



شكل (2): الملفات المسجلة برسم سنتي 2024 و 2025



9- هذا الارتفاع في العدد الإجمالي للملفات، امتد إلى نوعيتها كذلك، فقد شكل تزايد ملفات التظلم المندرجة ضمن الاختصاص المؤشر الأبرز على هذا التحول، حيث تم تسجيل 6770 ملف تظلم من أصل 9958 ملفا، أي بنسبة 67,99% من مجموع الملفات المسجلة، مقابل 3157 ملف توجيه و 31 طلب تسوية ودية. ويبرز هذا التوزيع تطورا في التوافق بين الطلب على الوساطة وبين مركزية اختصاص البت في التظلمات ضمن عمل المؤسسة، كما يعكس في نفس الوقت توجهها متزايدا نحو تفعيل آلية الوساطة المؤسسية كبديل لفض النزاعات.



10- يؤكد منحنى تسجيل ملفات التظلم هذا التطور، إذ انتقلت من 3339 ملفا سنة 2019 إلى 5755 سنة 2024، قبل أن تواصل ارتفاعها خلال سنة 2025. وهو ما يعبر عن انتقال تدريجي في نوع اللجوء إلى المؤسسة، تمثل في التحول من سلوك مسطرة التشكي خارج الاختصاص نحو اعتماد مسطرة التظلم داخله، مما يدل على تطور نوعي في الإلمام باختصاصات المؤسسة ونطاق تدخلها.

11- إذا كانت ملفات الاختصاص قد باتت الأكثر حضورا داخل خريطة الطلب على الوساطة، فإن الارتفاع الإجمالي للطلبات الواردة خلال الثلاث سنوات الأخيرة قد شمل أيضا ملفات التوجيه، التي بلغت 3157 ملفا سنة 2025، مقابل 2182 ملفا سنة 2024. ويعكس هذا التطور استمرار الحاجة إلى التوجيه القانوني والإجرائي، ويبرز الدور الذي تضطلع به المؤسسة في مواكبة المرتفقين وتمكينهم من سلوك المساطر المناسبة. وتؤدي الوساطة التوجيهية، في هذا المستوى، وظيفة عملية في معالجة الطلبات، إذ تتيح توجيه عدد من الحالات، في مراحلها الأولى، نحو الجهة المختصة أو نحو المسطرة الملائمة، بما يخفف من تعقد المسارات ويساعد على تحسين فعالية التدخل.

12- كما عرفت سنة 2025 تطورا في اللجوء إلى طلبات التسوية الودية، حيث بلغت 31 طلبا، وهو أعلى رقم تسجله المؤسسة منذ دخول قانونها المنظم حيز التنفيذ، مقارنة بطلب وحيد وارد سنة 2019. ويشير هذا المعطى إلى حضور متنام لهذا المسار ضمن آليات تدخل المؤسسة، وإلى ارتفاع في الإنتاج المشترك للحلول الودية بمناسبة تدبير بعض النزاعات.

13- تُوضّح المقارنة بين الملفات المسجلة والملفات المعالجة عن قدرة المؤسسة المتزايدة على استيعاب الطلب الوارد عليها. حيث شهدت سنة 2024 معالجة 7966 ملفا من أصل 7948 ملفا مسجلا، بنسبة إنجاز تجاوزت 100% نتيجة البت في ملفات عالقة عن سنوات سابقة. أما خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2025، فقد انتقل عدد الملفات المعالجة من 5117 إلى 9006 ملفات، وهو تطور يُظهر تحسنا في تدبير العمل الداخلي وانسيابية مساطره، مما ساعد المؤسسة على مواكبة ارتفاع الطلب مع الحفاظ على وتيرة معالجة منتظمة.

2. التصنيف الموضوعاتي للطلب على الوساطة

14- يوضح توزيع الطلب على الوساطة حسب طبيعة القضايا المعروضة على المؤسسة تباينا بين مختلف مجالات التدخل، بهيمنة واضحة لملفات التظلم، تليها في الترتيب ملفات التوجيه، ثم طلبات التسوية الودية. ويتيح هذا التوزيع تحديد المجالات التي تستأثر بالجزء الأكبر من الطلب، وفهم طبيعة القضايا المطروحة على المؤسسة.

1.2- المجالات الرئيسية للتظلمات

شكل (3): التصنيف الموضوعاتي للتظلمات خلال سنة 2025



15- تظهر معطيات سنة 2025 تركيز التظلمات في عدد من التصنيفات الموضوعاتية الأساسية؛ إذ احتلت التظلمات ذات الطابع المالي المرتبة الأولى (2528 ملفا)، تلتها التظلمات الإدارية (2387 ملفا)، ثم التظلمات المرتبطة بالاستفادة من البرامج الاجتماعية (623 ملفا)، فالقضايا العقارية (544 ملفا)³، ثم تظلمات في مواجهة الإدارة مرتبطة بعدم تنفيذ الأحكام القضائية (337 ملفا).

³- يُعزى الانخفاض المسجل في عدد التظلمات ذات الطابع العقاري إلى التعديل الذي طرأ على التصنيف الموضوعاتي لهذه الفئة، والمتمثل في استخراج بعض التصنيفات الفرعية من التصنيف الموضوعاتي الرئيسي المرتبط بالعقار وإدراجها ضمن التصنيف المرتبط بالسياسات والبرامج

وتوزعت باقي التظلمات بين تصنيفات أخرى، منها ما يتعلق بالاستفادة من الخدمات العمومية (157 ملفاً)، وبتدبير المخاطر الكبرى (99 ملفاً)، ومنها ما يرتبط بقضايا حقوق الإنسان (60 ملفاً)⁴، والخدمات الرقمية (22 ملفاً)، إضافة إلى طلبات المساعدة القضائية المؤقتة (13 ملفاً)، ليلبلغ مجموع ملفات التظلم المصنفة موضوعاتياً 6770 ملفاً.

16- يرتبط تمركز الطلب ضمن هذه التصنيفات بقضايا تمس الأوضاع الاجتماعية والمادية للمرتفقين، وخدمات ذات أثر مباشر على حياتهم اليومية. ويظهر ذلك بوجه خاص في ملفات تهم تدبير البرامج الاجتماعية، والوفاء بالالتزامات الإدارية، وتنفيذ الأحكام، حيث تتصل الصعوبات بشروط التنفيذ، والآجال، ودقة المساطر، واستمرارية الخدمة. كما ترتبط هذه القضايا، في كثير من الحالات، بتعدد المتدخلين وتشابك أدوارهم وغياب التنسيق، وتعدد الإجراءات، وما يقتضيه ذلك من نظام للتتبع أكثر إحكاماً. ويواكب هذا المنحى تنامي بعض السياسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي مع توسيع قاعدة المستفيدين منها، وهو ما أسفر عن ارتفاع القضايا ذات البعد المالي، سواء المتعلقة منها بموضوعية معايير الاستحقاق أو بتدبير صرف التعويضات أو تنفيذ الالتزامات.

17- وهو ما يفسر هيمنة هذه التصنيفات، لكونها تجمع بين البعد الاجتماعي للطلب ومتطلبات التنفيذ الإداري. وتستدعي نجاعة معالجتها وضوح الالتزامات، وانتظام المساطر، وتفعيل آليات التتبع، مع تقليص الآجال وتعزيز قابلية التنفيذ، في اتجاه رفع نجاعة الأداء الإداري.

18- تفصح معطيات التظلمات الواردة على المؤسسة خلال سنة التقرير عن تحول جوهري في بنيتها الموضوعاتية، ارتبط بصورة مباشرة باتساع نطاق السياسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي وتكثيف برامج الاستفادة والدعم العمومي. وبموازاة اتساع قاعدة المستفيدين، برزت إشكالات جديدة تتعلق بشروط الولوج ومعايير الاستحقاق وآجال التنفيذ وآليات التتبع، مما انعكس على ارتفاع نسبة التظلمات المتصلة بكيفيات تنزيل السياسات العمومية وآثارها المباشرة على الوضعية الإدارية والقانونية للمرتفقين. ويكشف هذا المنحى عن تحول بنيوي في نوع العلاقة بين المرتفق والإدارة، إذ لم تعد التظلمات تقتصر على رصد الاختلالات التدييرية الكلاسيكية، وإنما أصبحت

الاجتماعية. وقد ترتب عن عملية إعادة التصنيف هذه استبعاد ما مجموعه 503 تظلمات من حساب التصنيف العقاري، وتوزعت تصنيفات البرامج الاجتماعية على النحو التالي:

- برامج إعادة إسكان دور الصفيح (334 تظلماً)؛

- بقع أرضية (90 تظلماً)؛

- إعادة هيكلة أو تجديد أسواق ومحلات تجارية (41 تظلماً)؛

- برنامج إعادة إسكان الدور الآيلة للسقوط (37 تظلماً)؛

- إعادة الترميم والتجديد الحضري (تظلم واحد).

⁴- تتوزع التظلمات المحالة إلى المجلس الوطني لحقوق الإنسان، باعتبارها تخرج عن اختصاص المؤسسة، بين 47 تظلماً مرتبطاً بالأوضاع داخل المؤسسات السجنية، و8 تظلمات تتعلق بتنفيذ توصيات هيئة الإنصاف والمصالحة، و4 تظلمات تهم ادعاءات التعذيب وسوء المعاملة داخل مخافر الشرطة أو أماكن الاعتقال، إضافة إلى تظلم واحد يتعلق بمزاعم الاختفاء القسري.

تعبيراً موضوعياً عن ارتفاع تطلعات المواطنين وارتفاع سقف انتظاراتهم بخصوص فعالية ونجاعة السياسات العمومية.

19- إن دلالة هذه التطلعات تتجاوز بُعدها الإداري المباشر، لتشكّل مؤشراً تحليلياً دالاً على التحولات التي تعرفها السياسات العمومية وعلاقة الإدارة بالمرتفق، وعلى ضرورة مواكبة تنامي الأدوار الاجتماعية للدولة بفعل عمومي قائم على مبادئ الوضوح والشفافية والإنصاف، وبقدرة استباقية على تقييم وتدبير الأثر المترتب عن القرار العمومي.

2.2- مواضيع ملفات الوساطة التوجيهية

20- تكشف ملفات الوساطة التوجيهية المسجلة خلال سنة 2025 عن طبيعة خاصة لطلبات ترتبط أساساً بالحاجة إلى توجيه المرتفق نحو الجهات المختصة أو إرشاده إلى المساطر الملائمة، أكثر من ارتباطها بطلب تدخل مباشر في النزاع. ويسهم هذا الصنف من الملفات في تكريس موقع المؤسسة بوصفها واجهة أولى يلجأ إليها المرتفق عند تعذر تحديد الجهة المعنية بموضوع شكايته أو مسار الإجراء الواجب سلكه.

شكل (4): مواضيع ملفات التوجيه



21- تصدر هذه الملفات النزاعات بين أشخاص القانون الخاص، سواء كانوا ذاتيين أو معنويين (808 ملفات)، وهي طلبات تخرج عن نطاق اختصاص المؤسسة، حيث يوجه أصحابها إلى المساطر الواجب اتباعها.

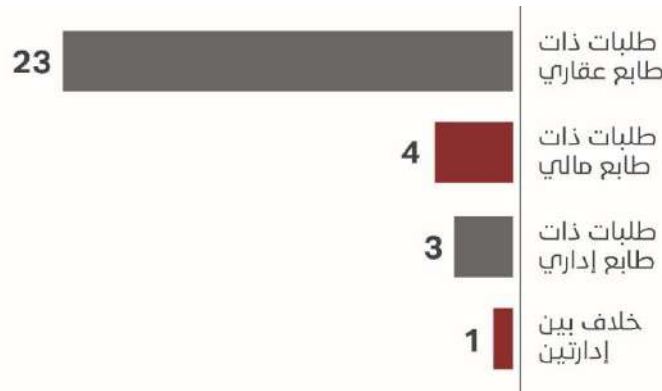
22- تندرج في الاتجاه نفسه الملفات المرتبطة بقضايا يرجع اختصاص النظر فيها إلى المحاكم (621 ملفا)، وهو ما يشير إلى حضور ملحوظ لهذا النوع من الطلبات ضمن الوساطة التوجيهية، ويؤكد الحاجة للمزيد من التواصل لأجل توضيح حدود تدخل المؤسسة في علاقتها بالقضاء.

23- كما تشمل هذه الملفات أصنافا أخرى من الطلبات، من بينها تلك المرتبطة بالحصول على توظيف أو مساعدات أو امتيازات أو إعفاءات (447 ملفا)، ولادعاءات بسوء التدبير الإداري العام (396 ملفا)، والشكايات المتعلقة بأحكام وقرارات قضائية (359 ملفا)، إلى جانب طلبات العفو الملكي (132 ملفا)، والشكايات من عدم تنفيذ أحكام صادرة في مواجهة أشخاص القانون الخاص (112 ملفا)، والشكايات المرتبطة بغياب الخدمات العامة ذات الطابع الاجتماعي (98 ملفا)، وأخرى موجهة ضد مساعدي القضاء (70 ملفا). كما تم تسجيل شكايات تتعلق بطول مدة التقاضي (29 ملفا)، وشكايات مقدمة من السجناء (من غير تلك المرتبطة بحقوق الإنسان) (28 ملفا)، وشكايات تهم السلوك القضائي (19 ملفا)، وأخرى موجهة ضد إدارات أجنبية (17 ملفا)، إضافة إلى شكايات متعلقة بخرق الإجراءات القضائية (15 ملفا)، وطلبات للمساعدة القضائية أمام المحاكم العادية (3 ملفات).

3.2- مواضيع طلبات التسوية الودية

24- سجلت طلبات التسوية الودية خلال سنة 2025 ارتفاعا ملحوظا، حيث بلغت 31 طلبا، مقابل 11 طلبا سنة 2024، وهو أعلى مستوى تم بلوغه منذ اعتماد هذا المسار، هذا، ويفصح التصنيف الموضوعاتي لهذه الطلبات عن غلبة واضحة للطابع العقاري الذي استأثر بـ 23 ملفا، مما منحه موقعا متقدما ضمن القضايا المعروضة، في حين توزعت باقي الطلبات بين طابع مالي (4 ملفات) وطابع إداري (3 ملفات)، إلى جانب حالة واحدة تهم خلافا بين إدارتين.

شكل (5): مواضيع طلبات التسوية الودية



في المحصلة

شهدت هذه السنة دينامية ملحوظة تجلت في ارتفاع عدد التظلمات، وهو ما يظهر اتساع اللجوء إلى الوساطة المؤسساتية وتنامي فعاليتها في تدير العلاقة بين المرتفق والإدارة. كما أظهرت التصنيفات الموضوعاتية تمركزا واضحا للتظلمات حول القضايا ذات الطابع المالي والإداري والقضايا المرتبطة بالسياسات والبرامج الاجتماعية، ما يتيح قراءة أدق لمجالات التوتر داخل الإدارة، خاصة حين ترتبط الصعوبات بالتنفيذ، أو بتعقيد المساطر، أو بتعدد المتدخلين، أو بأجال الاستجابة. وتؤكد هذه المعطيات أن تحسين الأداء الإداري يظل مرتبطا بوضوح المساطر، وانتظام التنفيذ، وجودة التفاعل مع المرتفق، في أفق ترسيخ أكبر لمبادئ الحكامة والإنصاف.

وتتيح قراءة المعطيات الإحصائية المرتبطة بطالب الوساطة مجالا أوسع لفهم ملامحه العامة واستجلاء طبيعة الحاجات التي توجه لجوءه إلى المؤسسة. فهذه القراءة تتجاوز توزيع الطلب من حيث عدده وموضوعه، لتقارب أيضا ما يكشفه من انتظارات تجاه الإدارة، ومن تمثل لدور الوساطة في معالجة التعثرات الإدارية. ومن ثم يساعد هذا المستوى من التحليل على بناء صورة أوضح للطلب على الوساطة، وعلى تقدير ما تتيحه المؤسسة من إمكانيات في تأطير العلاقة القائمة بين المرتفق والإدارة وتحسين شروط معالجة الطلبات الموجهة لها.

ثانياً: من هو طالب الوساطة؟

25- يكتمل تناول الطلب على الوساطة عبر الانتقال من طبيعة القضايا إلى تحديد ملامح الفئات التي تتقدم بها. ويوضح هذا المستوى من القراءة مميزات الحضور الاجتماعي لطالب الوساطة من خلال مؤشرات تتصل بالطبيعة القانونية، والجنس، والسن، والجنسية، والتوزيع المجالي، بالإضافة إلى تبيان طرق تقديم الطلب على الوساطة والتمييز بين الفردي والجماعي منه.

1. الطبيعة القانونية

26- تبرز معطيات سنة 2025 استمرار هيمنة واضحة للأشخاص الذاتيين ضمن الطلب على الوساطة، حيث بلغ عدد الملفات المقدمة من طرفهم 8462 ملفاً، أي بنسبة 84,98% من مجموع الملفات المسجلة، مقابل 6626 ملفاً سنة 2024، بنسبة تغير بلغت 27,71%، وهو ما يؤكد الطابع الفردي الغالب على هذا الطلب، في مقابل حضور محدود لباقي الفئات⁵، إذ توزعت الملفات المتبقية بين مجموعات أشخاص بـ 970 ملفاً (9,74%) من مجموع الملفات المسجلة، والأشخاص المعنوية بـ 524 ملفاً (5,26%)، في حين سجلت حالتان فقط تهمان إدارات أو مؤسسات عمومية بنسبة لا تتجاوز 0,02%.

2. جنس طالب(ة) الوساطة

شكل (6): جنس طالب (ة) الوساطة برسم سنّي 2024 و2025



⁵- وسع القانون رقم 14.16 من نطاق الأشخاص المخول لهم تقديم التظلمات إلى مؤسسة الوسيط، بحيث يشمل الأشخاص الذاتيين والأشخاص الاعتبارية. ويقصد بالأشخاص الذاتيين الأفراد بصفتهم الشخصية، في حين ينصرف مدلول الأشخاص الاعتبارية أو المعنوية إلى مختلف الهيئات التي تتمتع بالشخصية القانونية، كالجمعيات والشركات والتعاونيات وغيرها. كما يمكن أن تكون التظلمات صادرة عن مجموعة من الأشخاص متى كان موضوعها يرتبط بضرر أو مصلحة مشتركة، وهو ما يكرس الطابع المنفتح للمؤسسة ويعزز حق المرتفقين في التظلم من الاختلالات أو القرارات الإدارية التي تمس حقوقهم أو مصالحهم المشروعة.

27- تكشف المعطيات المتعلقة بجنس طالب الوساطة عن تفاوت واضح في توزيع الطلب على الوساطة، حيث بلغ عدد الملفات المقدمة من طرف الرجال 6362 ملفا، مقابل 2100 ملف للنساء، بنسبة تعادل 75,18 % للرجال مقابل 24,82 % للنساء. ويوضح هذا التوزيع استمرار هيمنة الطلبات الفردية المقدمة من الرجال بنسبة مرتفعة، مع استمرار تسجيل مستوى أدنى ضمن مجموع الطلبات المقدمة من النساء.

3. جنسية طالب الوساطة

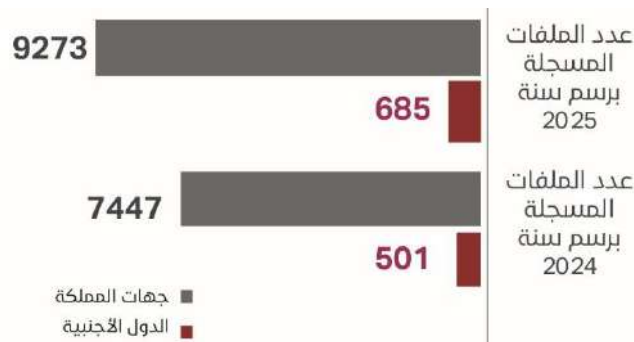
شكل (7): جنسية طالب الوساطة بين سنتي 2024 و2025



28- تؤكد مؤشرات سنة 2025 هيمنة واضحة لطلبات الوساطة المقدمة من قبل المواطنين المغاربة، حيث استقرت في حدود 9892 ملفا، وهو ما يمثل 99,34 % من الوارد الإجمالي على المؤسسة. 29- بالموازاة مع ذلك، استقر الطلب الوارد من المرتفقين الأجانب في مستويات طفيفة لم تتعد 66 ملفا، توزعت جنسياتهم بين بلدان شمال إفريقيا وأوروبا ومنطقة الخليج، بالإضافة إلى دول من أمريكا اللاتينية.

4. الانتماء الجغرافي لطالب الوساطة

شكل (8): الانتماء الجغرافي لطالب الوساطة بين سنتي 2024 و2025

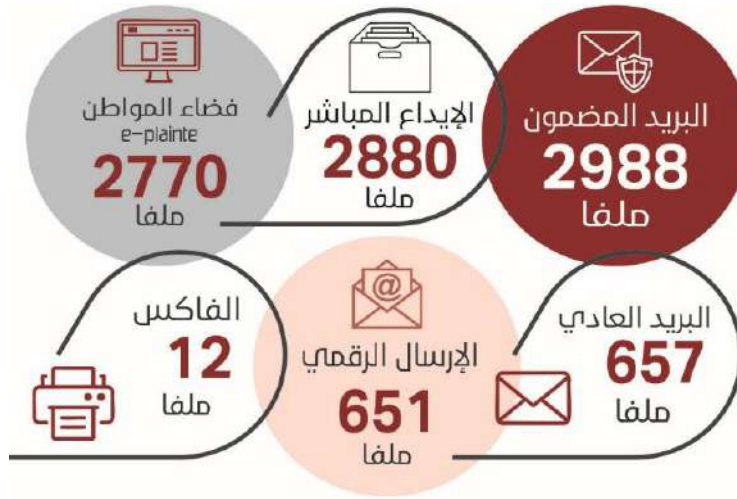


5. طرق تسجيل الطلب على الوساطة

الجهة	عدد الملفات المسجلة برسم سنة 2024	عدد الملفات المسجلة برسم سنة 2025	تغير النسبة
الجهة الإدارية	3364	4490	+33,47 %
بوابة فضاء المواطن e-plainte	2848	2770	-2,74 %
التمثيليات الجهوية	1736	2698	+55,41 %
مدرسية جهة الفنون - الساقية الحمراء	273	280	68,93 % - 473
مدرسية جهة الدار البيضاء - سطات	238	303	27,31 % - 473
مدرسية جهة طنجة - تطوان - الحسيمة	226	298	31,86 % - 286
مدرسية جهة مكناس	154	285	85,06 % - 285
المدرسية المحلية بمكناس	107	283	0,71 % - 283
نقطة الاتصال بأكادير	92	145	35,51 % - 145
نقطة الاتصال بوجدة	91	72	-1,09 % - 91
نقطة الاتصال بمراكش	67	131	-6,94 % - 67
نقطة الاتصال ببني ملال	27	107,69 % - 27	107,69 % - 27

31- تتوزع طرق تسجيل الطلبات على الوساطة بحسب مكان إيداعها، إذ بلغ عدد الملفات المودعة مباشرة لدى الإدارة المركزية 4490 ملفا، مقابل 2770 ملفا عبر فضاء المواطن e-plainte و 2698 ملفا عبر التمثيليات الجهوية، ما يعبر عن تنوع سلوك المرتفقين في الولوج إلى المؤسسة وتكيفهم مع تعدد مسارات الإيداع تبعا لموقعهم الجغرافي وامكاناتهم التقنية.

شكل (10): ملفات التظلمات/الشكايات المسجلة حسب طرق التلقي المعتمدة



32- تظهر هذه المعطيات تصدر الوسائط الرقمية (فضاء المواطن/ الإرسال الرقمي) بـ 3421 ملفاً، يليها البريد المضمون بواقع 2988 ملفاً، ثم الإيداع المباشر بـ 2880 ملفاً. واستمر تراجع الاعتماد على البريد العادي (657 ملفاً)، بينما ظل استخدام "الفاكس" في مستوى طفيف لم يتعد 12 ملفاً. ويبين هذا التوزيع تحولاً تدريجياً نحو اللجوء إلى الوسائط الرقمية، بالنظر إلى ما توفره من فاعلية في الإرسال وريح للوقت، دون أن يلغي ذلك استمرارية القنوات التقليدية التي تظل خياراً مفضلاً لفئات محدودة في علاقتها مع الإدارة.

33- يعكس هذا التكامل بين هذه القنوات بنية متعددة المسارات تمنح تيسيراً في الولوج إلى خدمات المؤسسة، حيث يتلاءم نمط تقديم الطلب مع وضعية كل مرتفق، سواء من حيث النطاق الجغرافي، أو التمكن الرقمي، أو طبيعة العلاقة مع المرفق العمومي. ويكرس هذا التعدد نموذجاً للوساطة المنفتحة، والقادرة على استيعاب ومواكبة تنوع الطلب وضمان شمولية الخدمة لجميع الفئات.

6. ملامح طالب الوساطة

34- تحدد المؤشرات الديمغرافية لسنة 2025 الخصائص المميزة لطالبي الوساطة، حيث يتركز الطلب بشكل ملموس لدى فئة عمرية يناهز متوسطها 51 سنة. ويحيل هذا المعطى على ارتباط اللجوء إلى المؤسسة بمسارات مهنية وحياتية ممتدة، تلتقي فيها الحاجة العملية إلى تسوية وضعيات مختلفة مع امتلاك رصيد متراكم من التجربة في التفاعل المباشر مع المرفق العمومي وتدير المصالح اليومية.

35- يؤكد التوزيع الإحصائي للطلبات رجحاناً لفائدة الرجال، يفرزه حضور نوعي للنساء يتخذ طابعاً تمثيلاً داخل البنية الأسرية. وتتولى المرأة، في حالات متواترة، إيداع الطلبات نيابة عن الأبناء أو الزوج، ومباشرة التتبع الإجرائي والتواصل مع المؤسسة، وهو معطى يضيف على هذه الملفات خصوصية سوسيولوجية، ويمنحها أبعاداً نوعية ترتبط بمسارات التعبير عن الطلب وآليات تديره داخل المحيط العائلي.

- 36- تصدر الطلبات الفردية مجموع الملفات المسجلة، مما يكرس هيمنة الطابع الشخصي على الطبيعة القانونية لطالبي الوساطة، ويبين أن موضوعها ينصرف غالبا إلى معالجة وضعيات خاصة.
- 37- يسجل على المستوى المجالي تركيز ملموس للطلب داخل الوسط الحضري⁶ كنتيجة موضوعية لارتفاع منسوب التفاعل مع المرفق العمومي داخله. ويقترن هذا التوزيع باستمرار ميل المرتفقين نحو الإيداع المباشر، مع تسجيل نمو تصاعدي وتدرجي في استعمال القنوات الرقمية.
- 38- تبرز القراءة المتقاطعة لهذه المحددات نمط لجوء وثيق الصلة بالطلب على الخدمة العمومية، إذ تصدر الفئات الأكثر احتكاكا بالمرفق العمومي وإدراكا لمسالك التظلم واجهة الطلب على الوساطة. ويوجه عاملا القرب من الخدمات والتمكن من أدوات التواصل، نوع الطلب ومساره الإجرائي، ليشكل بذلك مؤشرا موضوعيا يترجم مظاهر التفاعل الفعلي بين المرتفق والإدارة، ويجعل من المؤسسة مرآة عاكسة لواقع المنازعات المرفقية.
- 39- تؤطر هذه المحددات المتداخلة أشكال اللجوء إلى الوساطة بوصفها تعبيرا موضوعيا لوضعيات اجتماعية ومجالية تتفاعل فيها الخصائص الديمغرافية بآليات الولوج إلى المرفق العمومي، مع استمرار التنوع الملزم للحالات الفردية وتعدد المسارات المفضية إلى تدخل المؤسسة.

في المحصلة

تتيح القراءة المتقاطعة والشاملة لمعطيات طالبي الوساطة برسم سنة 2025 رسم خريطة دقيقة تعكس الملامح السوسيولوجية للمرتفقين بأبعادها المختلفة، حيث يبرز بوضوح غلبة الطابع الفردي على الطلبات من خلال هيمنة للأشخاص الذاتيين بنسبة 85%، يوازيه تركيز شبه كامل للطلب لدى المواطنين المغاربة مع تسجيل حضور ضعيف لباقي الجنسيات. ويكشف مؤشر السن عن استئثار الفئة العمرية البالغ متوسط عمرها 51 سنة بالحصّة الغالبة من الطلبات، وهو معطى دالٌّ يربط بين اللجوء إلى الوساطة المؤسسية وتراكم مسارات حياتية ومهنية طويلة تكشف عن دراية أعمق بمسالك التظلم وبآليات مواجهة الاختلالات المرفقية اليومية.

وفي الشق المتعلق بالنوع الاجتماعي، تظهر المؤشرات تفاوتات كميّا جليا يميل لصالح الرجال بنسبة تتجاوز 75%، إلا أن التحليل السوسيولوجي يُعبّر في المقابل عن حضور نوعي بارز للمرأة يتجاوز حدود الرقم؛ إذ تتولى النساء في حالات متواترة أدوارا طلائعية داخل البنية الأسرية عبر تقديم الطلبات نيابة عن الأبناء أو الأزواج ومباشرة كافة مساطر التتبع الإجرائي والتواصل مع المؤسسة، مما يضيف بعدا عائليا تضامنيا على سلوك التظلم. ويتوازي هذا المعطى مع تركيز مجالي ملحوظ للطلب داخل الوسط الحضري باعتباره فضاء لارتفاع منسوب الاحتكاك بالإدارات والمرافق العمومية.

⁶ - باستثناء جهة درعة - تافيلالت 50,20 % قروي، و 49,80 % حضري.

وعلى مستوى قنوات التفاعل، تؤكد المعطيات نجاح نموذج "الوساطة المنفتحة والمتعددة المسارات" عبر تيسير الولوج لجميع الفئات، حيث يتكامل اللجوء المتصاعد نحو الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية كفضاء المواطن (e-plainte) - الذي بات يتصدر خيارات المرتفقين لما يوفره من نجاعة وفعالية - مع استمرارية القنوات التقليدية كالإيداع المباشر والبريد المضمون، مما يسمح بتكثيف مسار التظلم وفقا للتمكن الرقمي والنطاق الجغرافي للمرتفق. وتتكامل هذه الخلاصات البنيوية لتقدم صورة حية تترجم أنماط التفاعل الفعلي بين المرتفق والإدارة، مستمدة أفقها التفسيري من التحولات السوسولوجية والمجالية العميقة التي يشهدها المجتمع المغربي، والمنسجمة مع المخرجات الإحصائية الوطنية الحديثة، وفي مقدمتها نتائج الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2024.

إضاءة (1) حول الإقرار الملكي السامي باعتماد 9 دجنبر يوما وطنيا للوساطة



جلالة الملك يتفضل بالموافقة على اعتماد يوم التاسع من دجنبر من كل سنة يوما وطنيا للوساطة المرفقية*

تفضل صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، بالموافقة المولوية على اعتماد يوم التاسع من دجنبر من كل سنة يوما وطنيا للوساطة المرفقية.

وأوضح بلاغ لوسيط المملكة، أن هذا التاريخ يوافق لحظة إحداث مؤسسة ديوان المظالم سنة 2001، وهو ما يجعله يجسد دلالات رمزية وحقوقية تمنحه عمقا خاصا في الذاكرة المؤسساتية، من خلال استحضار تاريخ الرسالة الملكية، التي أعلن خلالها صاحب الجلالة الملك محمد السادس تأسيس ديوان المظالم، وتخليدا في نفس الآن لتاريخ صدور الظهير الشريف رقم 1.01.298 القاضي بإحداث هذه المؤسسة.

وأبرز البلاغ أن هذا القرار السامي، يشكل تعبيرا عن بالغ العناية التي يوليها صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، لأدوار ومهام الوساطة المؤسساتية في تعزيز مبادئ العدل والإنصاف، كما يمثل لبنة إضافية في مسار متواصل لتكريس ثقافة الوساطة المرفقية، منذ إحداث جلالتة، حفظه الله، لديوان المظالم مع الحرص المولوي على تطوير صلاحياته واختصاصاته، وصولا إلى دسترة مؤسسة الوسيط كأحدى الهيئات المستقلة لحماية حقوق الإنسان، وكمؤسسة وطنية للحكمة مساهمة في ترسيخ سيادة القانون، وإشاعة قيم التخليف والشفافية في التدبير المرفقي.

وخلص البلاغ إلى أن إقرار هذا اليوم الوطني سيجعل منه مناسبة سنوية للتذكير بفضائل الوساطة المؤسساتية، ولحظة وطنية للتفكير العمومي الواسع حول الممارسات الجيدة والخبرات المقارنة في مجالات الوساطة، وفرصة مثالية لتثمين الجهود المبذولة، ولتطوير الاقتراحات والتوصيات ذات الصلة بمشروع تعزيز أسس الإدارة المواطنة المبنية على العدل والإنصاف.

*وكالة المغرب العربي للأنباء- الرباط 8 دجنبر 2025

فكرة اليوم الوطني، هي دائما رهان للذاكرة الحية، وجزء من بناء الرمزيات المهمة، وفرصة لتغذية السردية الوطنية. إنها بهذه الصورة تشييد لمعالم المشترك الجامع، وبحث عن المعنى الذي تمنحه المجموعة الوطنية للوقائع والمؤسسات والتواريخ، وهي أساسا صيغة لتعريف "نحن" الجماعية، عبر تخليد أحداثها التأسيسية وقيمها المرجعية ورموزها المشتركة.

في 8 دجنبر 2025، تفضل صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، بالموافقة على اعتماد يوم التاسع من دجنبر من كل سنة يوما وطنيا للوساطة المرفقية.

حيث سيوضح بلاغ لوسيط المملكة، بهذه المناسبة، أن هذا التاريخ يوافق لحظة إحداث مؤسسة ديوان المظالم سنة 2001، وهو ما يجعله يجسد دلالات رمزية وحقوقية تمنحه عمقا خاصا في الذاكرة المؤسساتية، من خلال استحضار تاريخ الرسالة الملكية، التي أعلن فيها صاحب الجلالة الملك محمد السادس عن تأسيس ديوان المظالم، وتخليدا في نفس الآن لتاريخ صدور الظهير الشريف رقم 1.01.298 القاضي بإحداث هذه المؤسسة.

وسيط المملكة سيعتبر في نفس البلاغ أن هذا القرار السامي يشكل تجسيدا لبالغ العناية الملكية المخصصة لأدوار ومهام الوساطة المؤسساتية في تعزيز مبادئ العدل والإنصاف، كما يمثل لبنة إضافية في مسار متواصل لتكريس ثقافة الوساطة المرفقية، منذ إحداث جلالتة، حفظه الله، لديوان المظالم كترجمة للحرص المولوي على تطوير صلاحيات واختصاصات هذه الآلية، وصولا إلى دسترة مؤسسة الوسيط كإحدى الهيئات المستقلة لحماية حقوق الإنسان، وكمؤسسة وطنية للحكمة مساهمة في ترسيخ سيادة القانون وإشاعة قيم التخليق والشفافية في التدبير العمومي.

وخلال افتتاح اللقاء الوطني التواصلي مع المخاطين الدائمين للمؤسسة بالإدارة، يوم 9 دجنبر 2025، بالرباط، الذي تزامن مع أول احتفاء باليوم الوطني للوساطة المرفقية، سيتم التعبير عن مشاعر الامتنان التي غمرت أسرة الوساطة وهي تتلقى - قبل ساعات قليلة من اللقاء - الخبر السعيد بالإقرار الملكي لليوم الوطني، ك لحظة رمزية تأسيسية لفكرة الوساطة المؤسساتية.

هكذا، في محاولة لقراءة دلالات الإقرار المولوي السامي بتاريخ 9 دجنبر كيوم وطني للوساطة المرفقية، تتقاطع السياسات الرمزية لبناء الذاكرة المؤسساتية وخيارات الدولة الوطنية لتدعيم النسيج المؤسسي، مع إرادة إغناء المشروع المجتمعي من مدخل القيم المشتركة.

محصلة هذا التركيب، تدفع إلى التفكير في "اليوم الوطني للوساطة المرفقية"، باعتباره في نفس الآن قرارا سياسيا واختيارا رمزيا وانحيازا قيميا، تلتقي حوله إرادة الدولة وتطلعات المجتمع، وتتطابق في مضامينه هندسة المؤسسات مع ترسيخ الذاكرة الوطنية، ويمتد زمنه العميق ليصل اللحظة السياسية بأفقه المجتمعي الواسع.

لذلك، يعبر هذا الإقرار أولا وأساسا عن عناية ملكية موصولة، جسدتها رؤية صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، بخصوص البناء المؤسسي لدولة الحق والقانون، وهو ما برز من خلال جيل جديد من

المؤسسات التي عززت في بدايات الألفية خيار التحديث والدمقرطة، قبل أن يكرسها الدستور كجزء متين من النسيج الوطني.

ضمن هذا السياق، كان إحداث ديوان المظالم بتاريخ 9 دجنبر 2001 يمثل تنويعا لتطور تقليد تاريخي عريق، ظل حاضرا في المسار الممتد للدولة المغربية، وفي الآن نفسه نقلة نوعية في التأطير القانوني والتنظيمي لوظيفة الوساطة، انسجاما مع المرجعيات المعيارية الكونية لمنظومة "الأمبودسمان".

وإذا كانت فلسفة الرؤية الملكية الناعمة لموقع "ديوان المظالم" قد ظلت تربطه دائما بالأفق الحقوقي كمؤسسة لحماية حقوق الإنسان، تشتغل في انسجام مع أدوار القضاء الإداري ومع صلاحيات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، فإن سياق إحداثه قد جعله تعبيراً مؤسسيا مطابقاً لفكرة المفهوم الجديد للسلطة، الذي أعاد تعريف وظيفة الإدارة المغربية ضمن المرجعيات المحددة في خدمة المواطن كشرط تأسيسي، وفي مرافقة التنمية كغاية جوهرية للسياسات.

وذلك قبل أن يعزز التاريخ المضمون السياسي للوساطة المرفقية في لحظة ولادتها الثانية، مع دستور 2011، بنفس إصلاحي متجدد، واضعاً إياها في سياق تحول مؤسساتي كبير، تقوت معه مرجعيات حقوق الإنسان، تكريسا وتأصيلا، وترسخت معالم بناء ديمقراطي متقدم، وانفتحت خلاله المنظومة الدستورية على هيئات الحكامة المستقلة.

هذه العناية الملكية الموصولة سيعبر عنها، مرة أخرى، بلاغ الديوان الملكي الصادر بمناسبة تعيين عدد من مسؤولي هيئات الحكامة (24 مارس 2025)، عندما أكد على حرص جلالة الملك محمد السادس، حفظه الله، على نهوض هذه المؤسسات بالمهام التي يخولها لها الدستور، وعلى توطيد دورها في ترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، وتعزيز الديمقراطية التشاركية، وحماية الحقوق والحريات.

ثم من خلال إبراز البلاغ للأهمية التي يولمها جلالته، أعزه الله، لهذه الهيئات، باعتبارها مؤسسات دستورية مستقلة، من أجل إضفاء دينامية جديدة على مهامها، وتعزيز تفاعلها مع مختلف المؤسسات الوطنية، في مواكبة مختلف الإصلاحات والأوراش الكبرى للمملكة.

أكثر من كونه مجرد قرار سياسي، نقرأ في الإقرار المولوي السامي تعبيراً قويا من المؤسسة الملكية، الممثلة للإرادة الجماعية للأمة، عن تأكيد واضح لانحياز المجموعة الوطنية لقيم العدل والإنصاف.

وحدها هذه القراءة تربط بين الاعتراف بمؤسسات الوساطة المرفقية وبأدوارها - بما يتجاوز لحظة الإقرار القانوني والتأسيسي، إلى لحظة للبناء الرمزي داخل الذاكرة المؤسساتية-، وبين الإعلان العمومي عن اختيار قيمي نبيل لأفق الإنصاف، كامتداد وتصحيح وتأويل للعدالة، وكتجاوز للمشروعية المعيارية والقانونية نحو مشروعية أخلاقية أوسع.

إن إقرار يوم وطني للوساطة المرفقية، هو كذلك بالتعريف صيغة سياسية مثلى للاعتراف بفضائل الوساطة، كمسار لمعالجة اختلالات الإدارة، وللبحث عن تحقيق العدل والإنصاف، في أفق تخليق الحياة المرفقية.

الاعتراف هنا، ليس مجرد موقف أخلاقي للدولة، تنتصر فيه للحكمة وثقافة المرفق العمومي، بل هو بالأساس التزام مبدئي بأدوار ومهام وصلاحيات المؤسسة المعنية بوظائف الوساطة الإدارية، وتكريس لمكانتها الاعتبارية كهيئة دستورية لترسيخ دولة الحق والقانون وتعزيز الثقة بين الإدارة والمرتكز.

إن طموح إقرار يوم وطني للوساطة المرفقية، هو تدبير التحول من لحظة الإقرار المؤسسي إلى زمن التملك المجتمعي، في أفق تاريخي يتجاوب فيه حضور مؤسسة الوساطة من حيث البنية والوظيفة، مع إرساء ثقافة الإنصاف داخل المجتمع وفي حقول المواطنة.

لذلك، فالحمولة الرمزية لهذا الاعتماد تعني تماما الرغبة الجماعية في الانتقال، داخل سجل الوساطة المرفقية، من حالة القانون / المؤسسة إلى حالة الثقافة / المجتمع.

إلى جانب "الاعتراف"، تحضر كذلك دلالة "التمثين" في مبادرة اليوم الوطني للوساطة المرفقية، بوصفها هذه المرة تدعيما وترصييدا لمجهود ربع قرن (2001-2025) من الاجتهاد والبناء والتطوير، ولمسار غني من التجارب التنظيمية والمؤسسية المنشغلة بأفق الإنصاف والتخليق والنزاهة.

كذلك يسمح التفكير في دلالات إقرار يوم وطني للوساطة، من زاوية الإمكانيات التي يتيحها، كلحظة لتخليد فكرة الوساطة والاحتفاء بفضائلها، بتحويل هذه المناسبة السنوية إلى فرصة لإغناء النقاش العمومي حول قضايا الحكامة المرفقية، من خلال:

- عقد منتديات فكرية، بحضور جامعيين وحقوقيين ومسؤولين إداريين وأطر من المؤسسة؛
- إصدارات تتناول مختلف الإسهامات العلمية ذات الصلة بالحكمة المرفقية؛
- تنظيم فعاليات الأبواب المفتوحة، مركزيا وجهويا وعلى مستوى التمثيليات الإقليمية، للتواصل المباشر مع المرتفقين؛
- إعداد مطويات تواصلية وتعريفية بأدوار ومهام المؤسسة؛
- انفتاح أطر المؤسسة على الفضاءات الجامعية والتعليمية والتربوية؛
- الإعلان عن مسابقات للباحثين والمهتمين بقضايا الوساطة وإشكالياتها؛
- وضع مصنف سنوي للمرافق العمومية التي تنجز إصلاحات إدارية ناجعة.

إن عمق دلالات اعتماد المملكة المغربية ليوم وطني للوساطة المرفقية، يمتد أيضا إلى كونه صيغة مثالية لإثارة انتباه الرأي العام والمجتمع المدني والجامعة والإعلام لمركزية ثقافة الوساطة وقيم العدل والإنصاف، لذلك حرصت مؤسسة وسيط المملكة على التواصل مع نظرائها بمختلف دول العالم، ومع المنظمات الدولية التي تشغل في إطارها (المعهد الدولي للأمم بوسمان وباقي شبكات الوسطاء...) قصد إبراز أهمية هذه المبادرة المبدعة وغير المسبوق.

كانت المؤسسة قد دعت مثلا، في سياق الاجتماع الدوري لجمعية الأمم بوسمان والوسطاء الفرنكفونيين في 20 - 21 يناير 2026 بالعاصمة الفرنسية، إلى اعتبار الإقرار الملكي السامي لليوم الوطني للوساطة المرفقية ممارسة فضلى لتطوير الوساطة المؤسسية في كل التجارب الدولية.

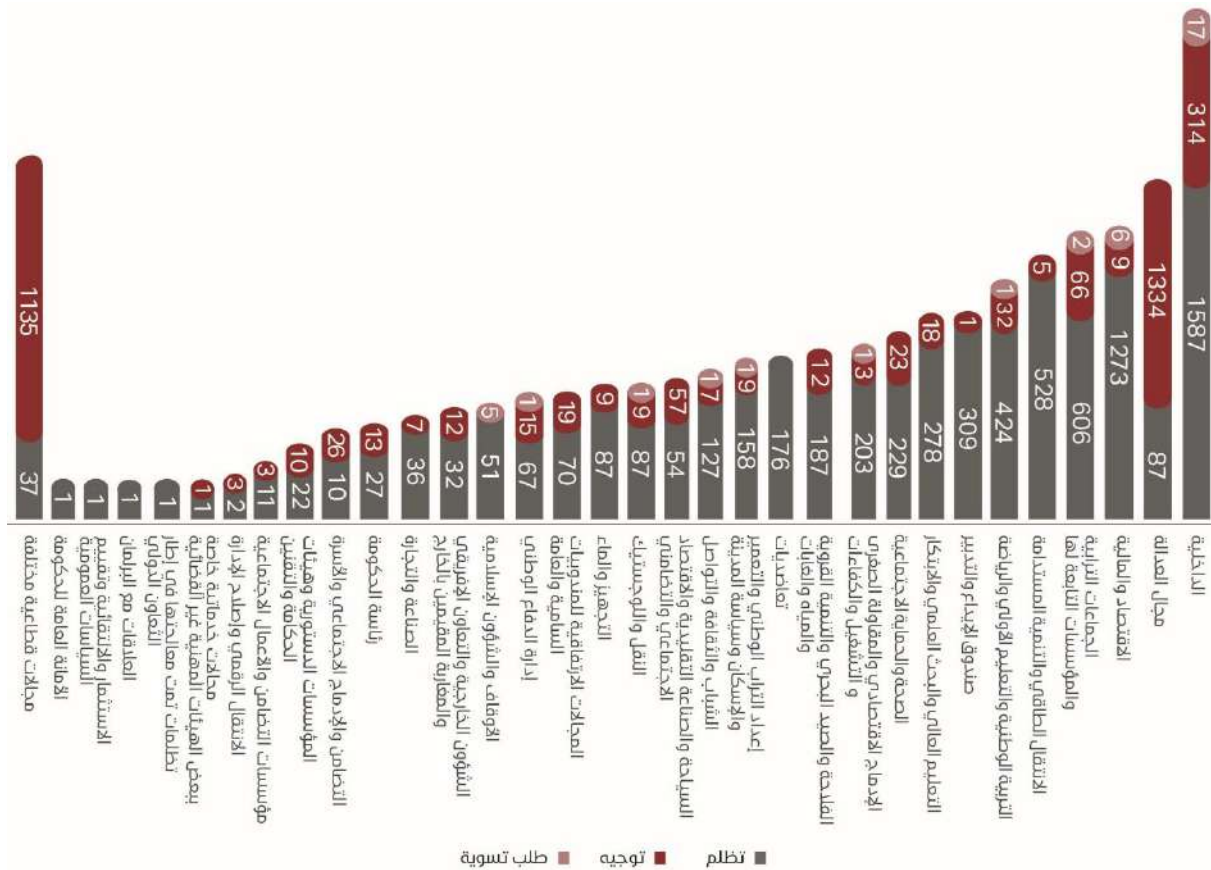
ثالثا: الإدارات المعنية بالطلب على الوساطة

- 40- يبرز توزيع الطلبات حسب القطاعات المعنية تفاوتاً في أنواع القضايا موضوع الطلب على الوساطة؛ مما يتيح رصد خصائص العلاقة بين الإدارة والمرتفق.
- 41- تؤكد حصيلة سنة 2025 هذا التوجه، إذ يسجل الطلب الوارد حضوراً بارزاً لقطاعات بعينها، يرتبط بطبيعة خدماتها واتساع مجالات تدخلها وتعدد قنوات الولوج إليها. وتعد هذه المؤشرات إطاراً مرجعياً لتحليل تفصيلي لتوزيع الملفات، يتناول كل قطاع بخصوصيته، ويستعرض طبيعة التظلمات المرتبطة به، وصولاً إلى فهم أدق لأسباب تمركزها وطرق تشكيلها.

1. القطاعات المعنية بالطلب على الوساطة

- 42- يظهر توزيع الملفات حسب القطاعات، تصدر قطاع الداخلية الحصيلة بـ 1918 ملفاً، يليه قطاع العدالة بـ 1421 ملفاً، ثم الاقتصاد والمالية بـ 1288 ملفاً. ويجسد هذا الترتيب طبيعة المسؤولية الملقاة على عاتق القطاعات ذات الصلة المباشرة بتدبير الأوضاع الإدارية والمالية للمرتفقين. كما شمل التوزيع الجماعات الترابية (674 ملفاً)، وقطاعات الانتقال الطاقى والتنمية المستدامة (533 ملفاً)، والتربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة (457 ملفاً)، وصندوق الإيداع والتدبير (310 ملفات)، والتعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (296 ملفاً)، والصحة والحماية الاجتماعية (252 ملفاً)، فضلاً عن قطاع الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات بـ 207 ملفات.
- 43- في المقابل، سجلت قطاعات أخرى مستوى أدنى من الطلبات، من بينها الصناعة والتجارة (43 ملفاً)، ورئاسة الحكومة (40 ملفاً)، والتضامن والإدماج الاجتماعي والأسرة (36 ملفاً)، والمؤسسات الدستورية وهيئات الحكامة والتقنين (32 ملفاً). كما سجل حضور محدود لمؤسسات التضامن والأعمال الاجتماعية (14 ملفاً)، وقطاع الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة (5 ملفات)، فيما توزعت الحصص المتبقية على مجالات قطاعية متنوعة (1178 ملفاً). ويجد هذا التباين تفسيره في طبيعة الاختصاصات الوظيفية لكل قطاع ونطاق تقاطعه المباشر مع الخدمات المقدمة للمرتفقين.

شكل (11): القطاعات المعنية بالطلب على الوساطة



44- بالنسبة للملفات التظلم، تصدر قطاع الداخلية حصيلة التظلمات بـ 1587 ملفا، تلاه قطاع الاقتصاد والمالية بـ 1273 تظلمًا، ثم الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها بـ 606 تظلمات، فقطاع الانتقال الطاقوي والتنمية المستدامة بـ 528 تظلمًا، والتربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة بـ 424 تظلمًا. ويعيد هذا الترتيب تأكيد حجم الطلب على القطاعات المعنية بتدبير الوضعيات الإدارية والخدمات ذات الأثر المباشر. فيما شملت باقي التظلمات مجالات متنوعة، همت بالأساس صندوق الإيداع والتدبير (309 تظلمات)، والتعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (278 تظلمًا)، والصحة والحماية الاجتماعية (229 تظلمًا)، والإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات (203 تظلمات)، والفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات (187 تظلمًا)، والقطاع التعاضدي (176 تظلمًا)؛ مما يكشف امتداد هذه الطلبات إلى قطاعات متباينة في اختصاصاتها وطبيعة القضايا المعنية بها.

45- على مستوى الوساطة التوجيهية، يتبوأ مجال العدالة صدارة هذا التصنيف بـ 1334 ملفًا؛ وهو تصدر تقتضيه حاجة الإرشاد نحو الجهات المختصة في القضايا المرتبطة بالمساطر القضائية.

46- وفيما يتعلق بطلبات التسوية الودية، فقد ارتبطت أساسا بقطاع الداخلية بـ 17 ملفا، والاقتصاد والمالية بـ 6 ملفات، والجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها بملفين، في حين توزعت باقي الطلبات على عدد محدود من القطاعات الأخرى. مما يدل على تنامي الوعي باللجوء إلى هذه الآلية كوسيلة توفيقية أمام هذه المؤسسة.

47- يعكس عدد التظلمات، حسب طبيعتها، تباين مستويات تدخل المؤسسة لدى القطاعات المعنية، حيث ترتبط بتلك الأكثر احتكاكا بالمرتفقين، والأوسع امتدادا ترابيا. فيما يبرز مجال العدالة ضمن طلبات الوساطة التوجيهية استجابة للحاجة إلى الإرشاد والتوجيه وفق المساطر والضوابط القانونية، بينما تظل طلبات التسوية مرتبطة بإرادة الأطراف (الإدارة/ المرتفق) المعنية بقبول اللجوء إلى هذه الآلية.

2. القطاعات المعنية بملفات التظلم حسب جغرافية المتظلم

48- يستند توزيع ملفات التظلم حسب جغرافية المتظلمين إلى معطيات الكثافة السكانية، حيث ترد غالبية التظلمات من الجهات ذات الكثافة الديمغرافية المرتفعة.

49- تنصدر جهة الدار البيضاء - سطات الترتيب بـ 912 تظلما، تليها كل من الرباط - سلا - القنيطرة بـ 875 تظلما، ثم فاس - مكناس بـ 852 تظلما، فالعيون - الساقية الحمراء بـ 740 تظلما. كما تسجل الجهات الأخرى مستويات متفاوتة، من بينها الشرق بـ 628 تظلما، وسوس - ماسة بـ 579 تظلما، ومراكش - آسفي بـ 561 تظلما، وطنجة - تطوان - الحسيمة بـ 492 تظلما، وبني ملال - خنيفرة بـ 328 تظلما. فيما بلغت التظلمات الواردة من خارج المملكة 361 تظلما.

50- يواكب هذا التمرکز حضور وازن للتظلمات الواردة من داخل المجالات الحضرية، تفرضه الكثافة السكانية واتساع نطاق الخدمات الإدارية، مع استمرار تسجيله في المجالات القروية بنسب أدنى.

51- تنوزع التظلمات جهويا على قطاعات متنوعة، يتصدرها قطاع الانتقال الطاقى والتنمية المستدامة الذي سجل حصيلته الأعلى بجهة العيون - الساقية الحمراء (447 تظلما). وبرز قطاع الداخلية بجهة الدار البيضاء - سطات (365 تظلما)، يليه قطاع الاقتصاد والمالية بالجهة ذاتها (198 تظلما)، فيما بلغت ملفات صندوق الإيداع والتدبير بجهة الشرق 126 تظلما، كما سجلت الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها نسبتهما الأعلى في نفس الجهة (86 تظلما)، إلى جانب قطاعات أخرى مرتبطة بالخدمات الأساسية.

52- تتباين القضايا المعروضة تبعا للخصوصيات الجهوية؛ إذ يرتبط حضور قطاعات بعينها بنوعية الإشكالات المحلية، متأثرا بطبيعة الأنشطة المهيمنة أو بتوطين برامج ومشاريع عمومية محددة. وفي مقابل عدد الملفات الواردة من الجهات حسب الترتيب الوارد في الجدول أدناه، تبرز قضايا قطاعية نوعية في مجالات ترابية أخرى؛ مما يضيف على خريطة التوزيع بعدا تحليليا مركبا، تتقاطع فيه المعطيات الترابية مع تعدد أوجه التدخل العمومي.

جدول (1): القطاعات المعنية بملفات التظلم حسب جغرافية المتظلم

جغرافية المتظلم/القطاعات المعنية	الدار البيضاء - سطات	الرباط - سلا - القنيطرة	فاس - مكناس	العيون - الساقية الحمراء	الشرق	سوس - ماسة	مراكش - آسفي	طنجة - تطوان - الحسيمة	خارج المملكة	بني ملال - خنيفرة	درعة - تافيلالت	كلميم - واد نون	الداخلية - وادي الذهب	جهات غير محددة	المجموع العام
الداخلية	365	286	229	35	74	93	132	105	101	63	72	23	7	2	1587
الاقتصاد والمالية	198	154	196	30	127	129	98	119	52	94	46	24	2	4	1273
الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها	72	82	83	20	86	53	21	49	70	28	27	14	1	0	606
الانتقال الطاقى والتنمية المستدامة	5	12	9	447	8	7	11	9	10	5	3	1	1	0	528
التربية الوطنية والتعليم الأولى والرياضة	41	60	62	15	40	58	45	37	7	19	22	16	0	2	424
صندوق الإيداع والتدبير	10	5	9	3	126	40	71	6	1	26	7	5	0	0	309
التعليم العالي والبحث العلمى والابتكار	48	44	35	19	16	36	17	17	9	12	14	3	7	1	278
الصحة والحماية الاجتماعية	37	38	27	6	23	17	21	29	5	12	9	3	1	1	229
الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات	7	9	22	93	30	19	7	2	0	0	2	8	3	1	203
الزراعة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات	20	25	16	11	13	16	20	19	13	17	12	3	2	0	187
تعاضديات	17	20	30	10	7	40	14	17	1	11	5	3	1	0	176
إعداد التراب الوطنى والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	13	31	14	3	10	29	21	6	25	3	2	1	0	0	158
الشباب والثقافة والتواصل	8	13	18	13	10	11	24	8	2	7	7	5	0	1	127

87	1	1	3	8	0	10	11	12	6	8	1	12	6	8	التجهيز والماء
87	0	0	2	4	1	13	13	2	5	7	3	7	12	18	النقل واللوجستيك
87	1	1	2	3	3	5	8	14	1	12	1	7	17	12	مجال العدالة
70	0	0	4	2	5	1	12	8	4	6	4	9	7	8	المجالات الارتفاقية للمندوبيات السامية والعامة
67	0	0	5	3	7	3	4	7	4	5	3	12	10	4	إدارة الدفاع الوطني
54	4	0	0	1	3	0	6	1	0	6	3	22	6	2	السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني
51	0	0	0	6	6	4	4	4	2	3	1	9	9	3	الأوقاف والشؤون الإسلامية
36	0	2	0	2	1	1	0	3	3	1	2	8	6	7	الصناعة والتجارة
32	0	0	1	0	0	17	2	3	0	1	0	1	3	4	الشؤون الخارجية والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين بالخارج
27	0	0	3	0	1	3	3	0	1	4	1	2	8	1	رئاسة الحكومة
22	0	0	0	1	1	4	1	2	1	2	2	5	1	2	المؤسسات الدستورية وهيئات الحكامه والتقنين
11	0	1	0	3	1	0	0	1	2	0	0	1	2	0	مؤسسات التضامن والأعمال الاجتماعية
10	0	0	1	0	0	1	2	0	0	1	1	3	1	0	التضامن والإدماج الاجتماعي والأسرة
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	الأمانة العامة للحكومة
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	الاستثمار والالتقائية وتقييم السياسات العمومية
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	العلاقات مع البرلمان

1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	مجالات خدمائية خاصة بعض الهيئات المهنية غير القضائية
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	تظلمات تمت معالجتها في إطار التعاون الدولي
37	0	2	0	1	2	2	3	2	1	2	12	4	4	2	مجالات قطاعية مختلفة
6770	18	32	130	262	328	361	492	561	579	628	740	852	875	912	المجموع

3. القطاعات المعنية بملفات التظلم حسب تربية الإدارة

53- يكشف توزيع التظلمات عن هيمنة لافتة للمصالح المركزية مقارنة بالمصالح اللامركزية، ويتصدر قطاع الاقتصاد والمالية هذا التصنيف بـ 829 تظلمًا، يليه قطاع الداخلية بـ 389 تظلمًا، متبوعًا بصندوق الإيداع والتدبير بـ 309 تظلمات، ثم التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة بـ 243 تظلمًا، فقطاع الصحة والحماية الاجتماعية بـ 178 تظلمًا.

54- يعزى ذلك إلى استمرار تمركز بعض الاختصاصات القطاعية، ولا سيما منها المرتبطة بتدبير الوضعيات الفردية واستصدار القرارات المالية والتنظيمية.

55- إذا كان التوزيع العام للتظلمات يعرف نوعًا من التوازن على المستوى الجغرافي، فيما يتعلق بغالبية القطاعات الحكومية والمرافق العمومية، فإن الجماعات الترابية تمثل استثناء يبرز من خلال تفاوت ملحوظ في تسجيل التظلمات، فضلًا عن حالة أخرى تهم قطاع الانتقال الطاقى الذي شهد هو الآخر حالة من انعدام التوازن في التظلمات المرتبطة به، حيث تم تسجيل 445 تظلمًا على مستوى الإدارة اللامركزية مقابل 31 على مستوى الإدارة المركزية⁷.

⁷ - ترتبط هذه الحالات بوضعيات تهم العاملين بالمكتب الشريف للفوسفاط بالأقاليم الجنوبية للمملكة.

جدول (2): القطاعات المعنية بملفات التظلم حسب ترابية الإدارة

النسبة من المجموع	المجموع العام	الخارج	جهات غير محددة	الداخلية - وادي الذهب	كلميم - واد نون	درعة - تافيلالت	بني ملال - خنيفرة	مراكش - آسفي	الشرق	سوس - ماسة	طنجة - تطوان - الحسيمة	فاس - مكناس	العيون - الساقية الحمراء	الدار البيضاء - سطات	الرباط - سلا - القنيطرة	جغرافية الإدارة/المجال القطاعي المعني
23,44%	1587	0	0	7	20	76	67	127	83	85	119	219	26	369	389	الداخلية
18,80%	1273	0	0	1	11	1	9	11	16	73	83	127	8	104	829	الاقتصاد والمالية
8,95%	606	0	0	1	21	36	30	32	101	53	82	90	11	75	74	الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها
7,80%	528	0	0	1	0	3	2	1	4	2	11	7	445	21	31	الانتقال الطاقى والتنمية المستدامة
6,26%	424	0	0	0	6	1	15	18	9	39	25	38	8	22	243	التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
4,56%	309	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	309	صندوق الإيداع والتدبير
4,11%	278	0	0	0	0	3	4	11	10	16	13	31	4	43	143	التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
3,38%	229	0	0	1	0	2	0	6	3	6	5	13	3	12	178	الصحة والحماية الاجتماعية
3,00%	203	0	0	0	0	1	0	1	15	12	1	10	118	36	9	الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات
2,76%	187	0	0	2	2	8	9	10	9	15	19	11	5	16	81	الزراعة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات
2,60%	176	0	0	0	0	0	0	0	0	35	5	11	0	0	125	تعاضديات
2,33%	158	0	0	0	0	4	6	24	5	22	11	14	4	16	52	إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة
1,88%	127	0	0	0	0	1	0	1	1	2	1	2	5	0	114	الشباب والثقافة والتواصل
1,29%	87	0	0	1	2	8	0	2	2	4	8	9	0	12	39	التجهيز والماء
1,29%	87	0	0	0	1	0	0	0	0	2	6	6	1	3	68	النقل واللوجستيك

67	3	0	5	1	4	0	5	0	1	0	1	0	0	0	87	%1,29	مجال العدالة
29	6	0	11	8	3	2	1	9	1	0	0	0	0	0	70	%1,03	المجالات الارتفاقية للمندوبيات السامية والعامة
65	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	67	%0,99	إدارة الدفاع الوطني
50	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54	%0,80	السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني
25	3	0	9	5	2	1	3	1	2	0	2	0	0	0	51	%0,75	الأوقاف والشؤون الإسلامية
20	6	0	6	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	36	%0,53	الصناعة والتجارة
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	%0,47	الشؤون الخارجية والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين بالخارج
21	0	2	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	%0,40	رئاسة الحكومة
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	%0,32	المؤسسات الدستورية وهيئات الحكامة والتقنين
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	%0,16	مؤسسات التضامن والأعمال الاجتماعية
6	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	%0,15	التضامن والإدماج الاجتماعي والأسرة
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	%0,03	الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	%0,01	الأمانة العامة للحكومة
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	%0,01	الاستثمار والاتقائية وتقييم السياسات العمومية
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	%0,01	العلاقات مع البرلمان
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	%0,01	مجالات خدماتية خاصة بعض الهيئات المهنية غير القضائية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	%0,01	تظلمات تمت معالجتها في إطار التعاون الدولي
16	0	8	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	37	%0,55	مجالات قطاعية مختلفة
3054	748	649	628	410	377	262	254	152	148	63	15	9	1	6770	%100,00	المجموع	

في المحصلة

يتيح رصد الإدارات المعنية بطلبات الوساطة تحديد مجالات تمركز التظلمات، مسجلاً تفاوتاً ملموساً بين القطاعات. ويعزى الحضور الوازن لقطاعات بعينها إلى طبيعة الاحتكاك المباشر والمستمر بالمرتفقين، إذ تفرز كثافة الخدمات وتعدد مساراتها حالات أدعى لنشوء النزاع. ويؤكد هذا التمرکز القطاعي بعد مجالي تفرضه الكثافة السكانية في جهات محددة، وما يترتب عنها من ضغط متزايد على المرفق العمومي. وبموازاة ذلك، تسجل الإدارات المركزية حضورها في هذه الحصيلة بالنظر إلى اختصاصها بالبت في الملفات الشاملة والمركبة، وتدير القضايا الكبرى واستمرار مركزية القرار.

ويبرز هذا التوزيع تشكل بنية الطلب على الوساطة عند تقاطع محددتين أساسيتين: كثافة الاستعمال اليومي للخدمات، وطبيعة الاختصاصات الإدارية. فبقدر اتساع دائرة التفاعل المباشر مع المرتفق ترتفع احتمالات التظلم، ارتباطاً بنوعية الملفات وحجم رهاناتها. ويظهر هذا المعطى التوزيعي أمام المؤسسة تحدي الموازنة الدقيقة بين معالجة القضايا المرتبطة بالخدمات اليومية، وتتبع الملفات ذات الطابع الشامل، وفق مقارنة تستوعب خصوصية كل مستوى إداري وتستجيب لرهاناته.

خلاصة الجزء الأول

يُظهر تتبع الطلب على الوساطة تحولات بنيوية متراكمة مست حجمه وتوزيعه وطبيعة مسارات معالجته. فقد سجل ارتفاع منتظم في عدد الملفات، واكبه إعادة تموقع لآليات التدخل؛ إذ تعزز حضور التظلمات ذات الصلة باختصاصات المؤسسة، مع استمرار التسوية الودية كمسار مكمل لها في تطور تدريجي، وحضور الوساطة التوجيهية كمسار موازٍ لهما. ويقترن هذا التحول بتغير ملموس في اللجوء إلى المؤسسة يعكس استيعاباً متزايداً لدى المرتفقين لحدود الاختصاص المؤسسي في معالجة النزاعات.

ويواكب هذه الحركية تباين في التوزيع القطاعي للطلب، تحكمه درجة القرب من المرتفق وطبيعة الخدمات؛ حيث تتركز الملفات لدى الإدارات المعنية بتدبير الوضعيات ذات الأثر المباشر في الشؤون المادية والاجتماعية. يلتقي هذا التمرکز القطاعي مع بعد تراخي يرصد مصدر الطلب الوارد غالباً من الجهات ذات الكثافة السكانية المرتفعة، استجابة للضغط المتزايد على مرافقها الإدارية. كما يتغذى هذا المنحى التوزيعي من توسع السياسات العمومية الاجتماعية، وما تفرزه من قضايا ترتبط بموضوعية شروط الاستحقاق وتنفيذ الالتزامات العمومية، ولا سيما ضمن البرامج الموجهة للفئات المستهدفة.

تفضي هذه المعطيات التحليلية إلى تشكل بنية طلب تحكمها محددات مركبة، تتقاطع فيها طبيعة العلاقة بالإدارة مع اتساع نطاق الخدمات المقدمة، والخصائص المجالية، ودينامية البرامج الاجتماعية. وي طرح هذا الواقع متطلبات مؤسسية متجددة، تمكن المؤسسة من استيعاب التزايد الكمي للملفات، وإحكام مسارات معالجتها، ومواكبة التحولات النوعية للطلب سواء في مضامينه الموضوعية أو في أشكال التعبير عنه.

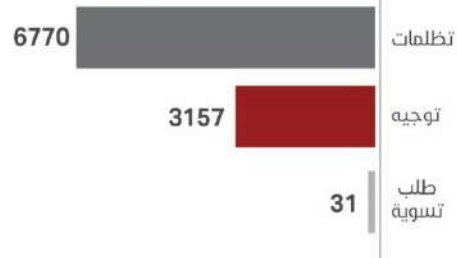
خريطة الطلب على الوساطة



ملامح طالب الوساطة

رجل في بداية عقده
الخامس، يفضل التوجه
إلى الإدارة المركزية
أو استعمال منصة
E-plainte

نوعية الملفات



جنس المشتكي



المجالات الرئيسية للتظلمات



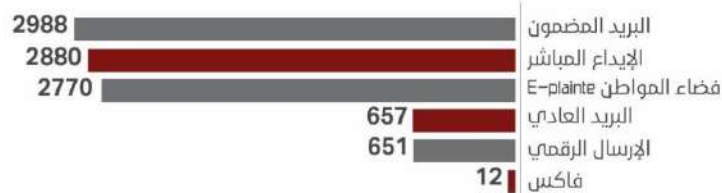
الطبيعة القانونية



مكان تسجيل الشكاية



طرق التلقي المعتمدة



الجزء الثاني: الاختلافات المرفقية بين تفاعل الوسيط وتجاوز الإدارة

"...إن البيروقراطية الإدارية تعتبر من أكبر عوائق التنمية. فالإدارة بإجراءاتها المعقدة وسلوكاتها الرتيبة وسوء تدبيرها للمرفق العمومي، يضاف إلى ذلك انكماشها على نفسها وعجزها عن التواصل مع محيطها والاستماع لانشغالات المتعاملين معها، يؤدي إلى تزايد ظواهر سلبية تتمثل على الخصوص في اللامبالاة إزاء مصالح المواطنين وكذلك المستثمرين وسوء إرشادهم، الشيء الذي ينتج عنه شلل في الحركة الاقتصادية بكاملها، وبالتالي التنمية الشاملة التي نستهدفها..."

خطاب جلالة الملك محمد السادس في افتتاح أشغال المجلس الأعلى للإنعاش الوطني والتخطيط

طنجة، 04 ماي 2000.

56- تروم المؤسسة، من خلال إدراج محور الاختلالات المرفقية المرصودة، إبراز أوجه القصور التي تعتري أداء المرافق العمومية في علاقتها بالمرتفقين، واعتماده مدخلا لتقييم السياسات والبرامج العمومية. ويهدف هذا التوجه إلى قياس الآثار الفعلية لهذه البرامج، وتحديد مستوى فاعليتها المباشرة على المعنيين بها، وصولا إلى التقييم الموضوعي لمؤشرات النجاعة المرفقية. ويشكل هذا التشخيص آلية تصحيحية واستباقية لتجاوز أعطاب التدبير الإداري، سواء ارتبطت بسوء تأويل النصوص القانونية وتطبيقها، أو تعلق بضعف آليات التنسيق، أو ارتبطت بتعقيد المساطر وافتقار القرارات الإدارية لأسس المشروعية والإنصاف. على نحو يتيح للإدارات المعنية مراجعة ممارساتها وتقويم أدائها، بما ينسجم مع مبادئ المشروعية والحكمة الجيدة.

57- يمثل رصد الاختلالات المرفقية جزءا أساسيا في التقرير السنوي لمؤسسة وسيط المملكة، نظرا لما يقدمه من مؤشرات دالة على واقع علاقة الإدارة بالمرتفقين، ومستوى تفعيل مبادئ الحكامة الجيدة وسيادة القانون. وقد أفضى تحليل التظلمات المعروضة، وتتبع نتائج التدخلات ومدى تجاوب الإدارات المعنية، إلى رصد اختلالات متواترة اكتسبت صبغة بنيوية لتجاوزها في كثير من الأحيان النطاق الفردي المحدود. وتكشف هذه الاختلالات في جوهرها عن أعطاب تنظيمية وتديرية متجذرة في الثقافة المهنية للمرفق العام، كما تجسد قصورا في الامتثال لقواعد المشروعية، ما يكرس ممارسات تمس حقوق المرتفقين وتؤثر سلبا في جودة الخدمات العمومية ونجاعته.

58- تتسع دائرة هذه الاختلالات لتشمل مجالات حيوية وحقوقا مرفقية متعددة، وتتضاعف حدة تداعياتها ضمن القضايا المرتبطة بالفئات الهشة، وفي طليعتها السياسات الاجتماعية (برامج الدعم، الحماية الاجتماعية، ...)، والتي تشهد صعوبات في الولوج، وبطئا في معالجة الملفات، وتباينا في معايير الاستفادة منها. وتمتد الإشكالات المرصودة إلى قطاعي التعمير والعقار، مبرزة استمرار التعقيدات المرتبطة بتنفيذ القرارات، وتسوية الوضعيات القانونية، وتداخل الاختصاصات المؤسساتية بين الجهات المعنية. وتطال التجاوزات الإدارية خدمات القرب الأساسية، كالربط بشبكات الماء والكهرباء والتطهير السائل، والمرافق الحيوية كالصحة والتعليم والنقل، وهي قضايا تمس بشكل مباشر شروط العيش الكريم للمواطنين.

59- تكشف مؤشرات الحكامة المرفقية عن اختلالات بنيوية، تتجلى في ضعف التنسيق بين المصالح، والتأخر في تفعيل القرارات الإدارية وتنفيذ الأحكام القضائية، فضلا عن اتسام العديد من القرارات الصادرة عن الإدارة بعيوب المشروعية (عدم الاختصاص، السبب، مخالفة القانون، ...)، إضافة إلى مخالفتها لمبادئ العدل والإنصاف.

60- تسجل المؤسسة استمرار عدد من الاختلالات الإدارية، على الرغم من التوصيات والمقترحات الصادرة عنها، مما يبرز محدودية التفاعل العملي لبعض الإدارات مع تقاريرها. ويفرض هذا الوضع تعزيز آليات المتابعة، وتكريس ثقافة التجاوب الجدي مع المخرجات المؤسساتية، بوصفها مدخلا أساسيا للإصلاح الإداري وتجويد الأداء المرفقي.

أولاً: الاختلالات المرفقية المرصودة

1. الاختلالات المرتبطة بعلاقة المرتفق بالإدارة

1.1. ضعف التواصل الإداري مع المرتفق

"يسهر الوسيط على تنمية التواصل الفعال بين الأشخاص ذاتيين أو اعتباريين مغاربة أو أجانب فرادى أو جماعات، وبين الإدارات والمؤسسات والمقاولات العمومية والجماعات الترابية والهيئات التي تمارس صلاحيات السلطة العمومية".

المادة 27 من القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط، الصادر الأمر بتنفيذه

بمقتضى الظهير الشريف رقم 1.19.43 بتاريخ 4 رجب 1440 (11 مارس 2019)

61- تسجل مؤسسة وسيط المملكة قصورا في التواصل المؤسسي المواكب لعدد من المشاريع والسياسات العمومية، ما يحد من إحاطة المرتفقين بمضامينها وشروط الاستفادة منها والاعتمادات المرصودة لها وأجال تنفيذها والجهات المتدخلة فيها. وتقتضي علاقة المرتفق بالإدارة مراجعة أنماط التواصل المعتمدة، عبر الانتقال من صيغ ظرفية ومحدودة الأثر إلى تواصل قائم على الاستمرارية والتوضيح وضبط أسس التعامل. ويندرج هذا التوجه في ضوء التوجهات الواردة في الخطاب الملكي السامي بمناسبة افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الخامسة من الولاية التشريعية الحادية عشرة بتاريخ 10 أكتوبر 2025، الذي أكد على:

"...إعطاء عناية خاصة لتأطير المواطنين، والتعريف بالمبادرات التي تتخذها السلطات العمومية ومختلف القوانين والقرارات، ولا سيما تلك التي تم حقوقهم وحرياتهم بصفة مباشرة...".

62- يفضي ضعف التواصل إلى تكريس حالة من الغموض واللايقين لدى المرتفقين، وهو ما يؤدي إلى تنامي تظلمات كان بالإمكان تفاديها عبر إتاحة المعلومة بوضوح وشفافية. كما تترتب عن هذا الوضع تداعيات مالية وقانونية تثقل كاهل المستهدفين من هذه البرامج. كما أن غياب قنوات تواصل مرفقي فعال يحول دون حصول المرتفق على المعلومة الدقيقة في إبانها، وهو ما يضعف منسوب الثقة في الإدارة، ويحول بعض البرامج الاجتماعية والتنمية إلى مصادر للتوتر، عوض أن تشكل رافعة للإنصاف الاجتماعي.

63- يستدعي هذا الوضع مواكبة تنفيذ المشاريع والبرامج والسياسات العمومية بتواصل منتظم، يستند إلى معايير شفافة ومعلنة تعزز الثقة في القرارات الإدارية. ويمثل هذا الخيار التواصل ضمانا أساسية لنجاح هذه البرامج، وآلية وقائية تسهم في الحد من التوترات المرفقية، والارتقاء بجودة العلاقة بين الإدارة والمرتفق.

2.1. عدم الرد على المراسلات

64- يمثل غياب التجاوب الإداري أحد أبرز الاختلالات المتواترة التي ترصدها مؤسسة وسيط المملكة، إذ تسجل استمرار امتناع بعض الإدارات عن الرد على مراسلات المؤسسة وتدخلاتها، أو التأخر في التفاعل معها، على الرغم من الطابع الإلزامي لهذا الإجراء. ويشكل هذا السلوك إخلالا بواجبات التعاون والتنسيق مع مؤسسة دستورية، ومساسا صريحا بحق المرتفق في تلقي الجواب، فضلا عن كونه يحد من نجاعة آليات الوساطة المؤسسية، وينعكس سلبا على سير المرفق العمومي وتكريس مبادئ الحكامة الجيدة.

وفي هذا الإطار، أصدر رئيس الحكومة المنشور رقم 12 بتاريخ 13 أكتوبر 2025، الذي دعا مختلف إدارات الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية إلى تعزيز التنسيق والتواصل مع مؤسسة وسيط المملكة في معالجة التظلمات والنزاعات المرفقية. ويؤطر هذا المنشور علاقات التعاون بين المؤسسة والإدارات المعنية، لا سيما فيما يتعلق بتيسير الولوج إلى المعطيات اللازمة لدراسة الملفات وتتبع تنفيذ المخرجات المترتبة عنها، بما ينعكس على ظروف معالجة التظلمات وجودة التفاعل المؤسسي بشأنها.

65- رصدت المؤسسة استمرار حالات عدم التفاعل مع طلبات المرتفقين، حيث توصلت بتظلمات عديدة تتمحور حول الحق في الجواب، بوصفه حقا أصيلا ومقتضى جوهريا ناظما لعلاقة الإدارة بالمواطن. وتتجلى هذه الاختلالات في امتناع بعض الإدارات عن الرد على الطلبات والشكايات، أو الاكتفاء بردود عامة تفتقر للتعليل؛ مما يحرم المرتفق من تتبع وضعية ملفه، ويحجب عنه المرتكزات القانونية للقرارات المتخذة في مواجهته. ويؤثر هذا المسلك سلبا في الأمن القانوني وحقوق المرتفقين، كما يفرغ الآجال القانونية من محتواها الإجرائي، محولا إياها من ضوابط لتقييد العمل الإداري إلى مجرد مقتضيات شكلية فاقدة للأثر. فالجواب داخل الآجال القانونية أو المعقولة، يمثل تكريسا لمبدأي الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة، ويسهم في استباق النزاعات وتوطيد الثقة بين الإدارة والمرتفق.

66- تعزو مؤسسة وسيط المملكة حالات التأخير المرصودة إلى غياب آليات ناجعة للتتبع الداخلي للملفات، وضعف التنسيق المؤسسي بين المصالح، إضافة إلى ضبابية مسارات معالجة الطلبات. ويفضي تخلف الإدارة عن الجواب داخل الآجال القانونية أو المعقولة إلى إبقاء المرتفق في حالة من اللابيض القانوني، وتكريس شعوره بعدم الإنصاف، مما يؤدي إلى تعطيل مصالحه وحرمانه من حقوقه. ويجسد هذا السلوك إخلالا صريحا بواجب التواصل، ومظهرا دالا على ضعف ثقافة الخدمة العمومية.

67- يؤكد استمرار هذه الاختلالات وجود خلل بنيوي في ثقافة التدبير الإداري، يختزل احترام الآجال في مجرد إجراء ثانوي قابل للتجاوز، عوض التقيد به كالتزام قانوني وواجب مرفقي. ويفرض هذا الوضع تعزيز آليات المسؤولية الإدارية، وتكريس مبدأ ربط معالجة القرارات بآجالها عبر إرساء نظم معلوماتية دقيقة للتتبع، فضلا عن تفعيل الصارم لواجبي التعليل والتواصل، بما يكفل صيانة حقوق المرتفقين ويوطد الثقة في المرفق العام.

3.1. تعقيد المساطر الإدارية

68- رصدت مؤسسة وسيط المملكة، في الشق المتعلق بالمساطر الإدارية، اختلالات تعيق ولوج المرتفقين للخدمات العمومية، وتحد من نجاعة الإصلاحات الهادفة إلى تحديث الإدارة وتبسيط إجراءاتها. ويتجلى هذا القصور، بصفة خاصة، في استمرار لجوء بعض الإدارات إلى فرض وثائق إضافية لا سند قانوني لها، مما يلقي بعبء غير مبرر على عاتق المرتفق، ويشكل مساساً صريحاً بمبدأ المشروعية وبضوابط تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.

69- كما تسجل المؤسسة تكرار المطالبة بالوثائق الإدارية ذاتها من لدن مصالح مختلفة، سواء داخل الإدارة الواحدة أو عبر قطاعات متعددة، وذلك نتيجة لضعف التنسيق والتبادل البيني للمعطيات، وتعثر تفعيل مبدأ توحيد المساطر واعتماد تبادل الوثائق. ويفضي هذا الوضع إلى إطالة آجال معالجة الملفات، وإثقال كاهل المرتفقين، لا سيما في القضايا ذات البعد الاجتماعي أو المتصلة بالحقوق الأساسية، فضلاً عن إفرازه تفاوتاً صريحاً في المعاملة بين المرتفقين باختلاف الجهة أو المصلحة المعنية.

70- على الرغم من الانخراط في ورش الرقمنة ببعض القطاعات، تسجل مؤسسة وسيط المملكة أن هذا التوجه لا ينعكس آلياً - بالجودة المطلوبة - على تبسيط المساطر، إذ يقتصر الأمر غالباً على نقل التعقيد الورقي إلى المنصات الرقمية، في غياب أي مراجعة جوهرية لهندسة المساطر الإدارية. ويتأكد ذلك من خلال استمرار إجبار المرتفقين على إيداع وثائق ورقية موازية أو التنقل الفعلي بين المصالح، مما يفرغ خيار الرقمنة من غايته، ويحيله إلى مجرد إجراء شكلي قاصر عن تحقيق النجاعة المنتظرة.

71- في سياق متصل، رصدت المؤسسة استمرار الهوة بين المعلومات والوثائق المنشورة عبر البوابات الإلكترونية للإدارات وما يقتضيه الواقع العملي، حيث يفاجأ المرتفق، عند تواصله المباشر مع المصالح المعنية، باشتراطات إضافية أو مغايرة لتلك المعلن عنها رقمياً. ويفضي هذا التباين إلى إرباك المرتفقين وتأخير معالجة ملفاتهم، وهذا ما يبرز محدودية التوظيف الحالي للرقمنة كآلية حقيقية للتبسيط؛ وهو ما يفرض ضرورة التحيين الدوري للمنصات الإلكترونية ضماناً لمطابقتها للممارسة الإدارية الفعلية، وتيسيراً لولوج المرتفقين إلى الخدمات المرفقية بنجاعة وشفافية.

72- يعكس استمرار هذه الاختلالات غياب مقاربة شمولية لتبسيط المساطر، تتأسس على مراجعة النصوص التنظيمية، وتوحيد الإجراءات، وتعزيز التبادل البيني للمعطيات بين الإدارات المعنية. ويقتضي تجاوز هذا الوضع جعل المرتفق في صلب العملية الإدارية، بما ينسجم مع مبادئ الحكامة الجيدة، ويكفل الارتقاء بجودة الخدمات العمومية.

2. اختلالات مرتبطة بضعف التنسيق والالتقائية بين الإدارات والمؤسسات العمومية

73- يعد التنسيق والالتقائية بين الإدارات والمؤسسات العمومية دعامة جوهرية لضمان نجاعة السياسات العمومية وبلوغ أهدافها المرجوة. فهذه السياسات، سواء في بعدها الوطني أو الجهوي، تستدعي مقاربة تشاركية وتكاملاً إجرائياً بين مختلف المتدخلين، ضماناً لانسجام الغايات ودرءاً لأي تكرار أو تضارب محتمل في الجهود

المبدولة. ومن هذا المنطلق، يتيح التنسيق المحكم بين المصالح المعنية، والضبط الدقيق لاختصاصات كل طرف ومسؤولياته، إرساء التقائية فعلية على مستويي التخطيط والتنفيذ؛ وهو ما يكفل تكامل البرامج والمشاريع، ويرتقي بجودة الخدمات المرفقية.

74- تفرض هذه الأهمية على مدبري الشأن العام العمل حثيثا لبلوغ هذه الالتقائية، وذلك من خلال التنسيق المحكم في إعداد البرامج، وفي مختلف المبادرات والتدخلات التي يباشرونها أو يشرفون على تنفيذها.

75- سجلت المؤسسة، من خلال دراستها لتظلمات المرتفقين وما يواكبها من تبادل للمراسلات مع القطاعات المعنية، ضعفا جليا في مستويات التنسيق والالتقائية بين مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية؛ إذ تلجأ كل جهة إلى التنصل من مسؤولياتها وإلقاء العبء على غيرها. وهو ما يشكل اختلالا بنيويا في تدبير الشأن العام، مما ينعكس سلبا على نجاعة السياسات العمومية، ويفضي إلى تعثر تلبية مطالب المرتفقين، وتأخر التنزيل الميداني للمشاريع المبرمجة. وتؤدي هذه الوضعية إلى هدر حقوق المواطنين وتدني جودة الخدمات المرفقية، وهو ما يذكي حالة الاستياء الفردي والجماعي، ويقوض منسوب الثقة في الإدارة.

76- يتجلى هذا الضعف في تعدد المتدخلين وتنازع الاختصاصات، مع غياب الدقة المطلوبة في تحديد أدوار ومسؤوليات كل جهة، وهو ما يؤدي إلى تضارب القرارات، وهدر الجهود وتكرارها، وتأخير إنجاز المشاريع والبرامج. كما يغذي هذا القصور غياب العمل المنسق والمتكامل بين مختلف المؤسسات، حيث تنفذ المبادرات غالبا دون رسم دقيق لمهام كل طرف وحدود مسؤولياته؛ مما يفتح المجال لتقاذف المسؤوليات بين القطاعات الإدارية، ويحد من فاعلية السياسات العمومية ويضعف أثرها المرجو.

3. اختلالات تتعلق بالمساواة بين الجنسين

77- تعتبر المساواة بين الجنسين من الركائز الأساسية النازمة لعلاقة الإدارة بالمواطنين، وضمانة مركزية لتكافؤ الفرص في الولوج إلى الحقوق والخدمات المرفقية. وقد رصدت مؤسسة وسيط المملكة، من خلال التظلمات المعروضة عليها، استمرار اختلالات تحد من تمتع النساء بذات الحقوق المكفولة للرجال؛ سواء تعلق الأمر بالولوج إلى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية، أو بمسار معالجة الملفات الإدارية، أو بفرص الاستفادة من البرامج العمومية المختلفة.

78- في هذا الإطار، أطلقت مؤسسة وسيط المملكة برنامج "نحو إدارة المساواة بين الجنسين"، يروم تعزيز مبدأ المساواة والتصدي لمختلف مظاهر التمييز في النصوص القانونية والمساطر التنظيمية، وكذا في الممارسات الإدارية الميدانية.

79- أبانت التظلمات المتوصل بها عن تمظهرات متعددة لأوجه التمييز وعدم المساواة، سواء كان صريحة أو ضمنية، في التعاملات الإدارية اليومية. وتتجلى هذه الاختلالات بوضوح في مجالات حيوية كأنظمة المعاشات، والتغطية الصحية والاجتماعية، واستصدار الوثائق الإدارية، وقضايا العقار. وبناء عليه، استند هذا البرنامج إلى تحليل معمق لهذه التحديات، بهدف تطوير آليات مستدامة تسهم في ترسيخ المساواة وتكافؤ الفرص في الولوج إلى الخدمات العمومية.

80- سيتم تناول الاختلالات التي رصدتها المؤسسة ذات الصلة بالمساواة بين الجنسين، وبمخرجات البرنامج بتفصيل أوسع ضمن موضوع السنة بهذا التقرير.

4. اختلالات مرتبطة بتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية

81- يعد تنفيذ الأحكام والقرارات القضائية الحائزة لقوة الشيء المقضي به عنواناً لسيادة القانون وتجسيدا فعليا لمبدأ المشروعية، كما يمثل مؤشرا حاسما على جودة الحكامة الإدارية. ومن هذا المنطلق، تولى مؤسسة وسيط المملكة عناية فائقة للتظلمات المرتبطة بالتنفيذ، فرغم أنها قد لا تشكل النسبة الأكبر من إجمالي التظلمات المتوصل بها، إلا أن المؤسسة تؤكد أن الحرص على معالجتها ينبع من كون التنفيذ يمثل إحدى الركائز الجوهرية لدولة الحق والقانون، والضمانة الأساسية لحماية حقوق المرتفقين وصون كرامتهم تجاه الإدارة.

82- لكن واقع التظلمات الواردة على المؤسسة كشف عن استمرار اختلالات متعددة تعتري تنفيذ الأحكام القضائية، وذلك بالرغم من الإشارة إليها في تقاريرها السابقة وتنبيه الإدارات إلى خطورة هذا الإخلال، وتتجلى هذه الاختلالات أساسا في:

✓ امتناع أو تأخر الإدارة غير المبرر في التنفيذ: رغم تبليغها بالأحكام والقرارات المكتسبة لقوة الشيء المقضي به، حيث تعلق الإدارة التنفيذ على مبررات تنظيمية أو مساطر داخلية يمكن تجاوزها. وقد تفاقمت هذه الوضعية في سياق تنزيل مقتضيات المادة 9 من قانون المالية، إذ أدى تأويلها في عدد من الحالات إلى تحويلها من آلية تروم تنظيم تنفيذ الأحكام ذات التبعات المالية إلى سند لتأجيل التنفيذ أو تجزئته بدون مبرر، ودون التقيد بأجال معقولة أو معايير مضبوطة، على الرغم من أن مقتضياتها تنصرف إلى ضرورة قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات الكفيلة لبرمجة تنفيذ الأحكام الصادرة ضدها داخل أربع سنوات من تاريخ إشعارها؛

✓ التذرع بضعف أو غياب الاعتمادات المالية: تبرر بعض الإدارات عدم التنفيذ بغياب الاعتمادات المالية المخصصة لذلك، دون اتخاذ المبادرات اللازمة لإدراج المبالغ المحكوم بها ضمن برمجة الميزانية، أو اقتراح حلول مرحلية تضمن التنفيذ التدريجي داخل آجال محددة؛

✓ التنفيذ الجزئي للأحكام القضائية وعدم ترتيب آثارها: ويظهر ذلك من خلال تمسك الإدارة بالتنفيذ الحرفي لمنطوق الحكم أو القرار القضائي الصادر دون اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذه وفق ما تقتضيه الضرورة، التي تستوجب ترتيب الآثار القانونية الواجبة سيما في شقيها الإداري والمالي، مما ينقل كاهل المرتفق باللجوء مجددا إلى القضاء أو سلوك مساطر أخرى من أجل المطالبة بها، على الرغم من أن واجب الإدارة يقتضي تنفيذ الأحكام الصادرة ضدها طبقا لما ينص عليه القانون، علما أن الاجتهاد القضائي كرس هذا التوجه بتحديد معنى ومدلول "ترتيب الآثار القانونية" معتبرا قرار العزل في حكم التصرف المعدوم الذي يجب التعامل بخصوصه كأنه لم يكن، بما يكفل تمكين المحكوم له من كل المستحقات التي كان من المفروض أن يتقاضاها لولا صدور المقرر الإداري؛

✓ تذرع الإدارة في بعض الملفات باللجوء إلى مساطر للطعن -غير موقفة للتنفيذ- أو بنية سلوكها كمبرر لعدم تنفيذ الأحكام القضائية، على الرغم من أن حالات إيقاف التنفيذ محددة قانونا على سبيل الحصر ولا يجوز التوسع فيها؛

✓ عدم التقيد بالاتفاقات الرضائية: تمسك بعض الإدارات باعتماد التنفيذ الجزئي للأحكام القضائية ذات الأثر المالي، من خلال إبرام اتفاقات رضائية مبنية على قاعدة تشطير المبالغ، لكنها أحيانا تنصل من التزاماتها المحددة فيها، مما يفقد الثقة في الإدارة، ويرتب تحلل المحكوم له من مضمون هذه الاتفاقات؛

✓ **اشتراط أصل النسخة التنفيذية:** طلب الإدلاء بأصل النسخة التنفيذية من أجل التنفيذ، والحال أنها تكون موضوعة سلفاً في الملف التنفيذي المفتوح لدى المحكمة.

83- وقفت المؤسسة كذلك على اختلال جوهري، يتجسد في قيام الإدارة نازعة الملكية بتقييد العقار المعني في سجلات المحافظة العقارية باسمها، دون تمكين المنزوعة ملكيته من مبلغ التعويض المحكوم به، أو إيداعه لدى صندوق الإيداع والتدبير، مما يكرس وضعاً غير متكافئ يمس بالحق في الملكية المصون دستورياً.

84- أكدت المؤسسة، في المقترح الذي تقدمت به في هذا الشأن إلى رئيس الحكومة، أن الأمر يتعلق بأحكام قضائية نهائية صادرة بالتعويض عن نزع الملكية؛ ومن ثم، فإنه من غير المقبول أن تعتمد الإدارة إلى حيازة العقار وتسجيله باسمها في سجلات المحافظة العقارية، والتصرف فيه أحياناً في حدود ما يتيح القانون، دون الوفاء بالتزاماتها القانونية المقابلة. وشددت المؤسسة على ضرورة التقيد بمنطوق الحكم القاضي بنقل الملكية، وما يستوجبه من دفع لمبلغ التعويض أو إيداعه بصندوق الإيداع والتدبير، ضماناً لحقوق الملاك وصوناً لمصداقية الإدارة والتزامها بمقتضيات دولة القانون.

85- إن هذه الاختلالات أسهمت في عدم تنفيذ بعض الأحكام القضائية، والمس بقوة الشيء المقضي به، وتقويض مبدأ الأمن القانوني والقضائي، كما تفرز شعوراً متزايداً لدى المرتفقين بعدم الإنصاف. وهو وضع يتعارض صراحة مع مقتضيات الفصل 126 من الدستور الذي يقر بالزامية تنفيذ الأحكام القضائية النهائية.

5. اختلالات مرتبطة بالحماية الاجتماعية

86- واكبت مؤسسة وسيط المملكة، استناداً إلى مهامها الدستورية في حماية الحقوق وتعزيز مبادئ العدل والإنصاف، الأوراش الكبرى الموجهة لتكريس الدولة الاجتماعية؛ بوصفها خياراً استراتيجياً ضماناً للكرامة وتكافؤ الفرص والولوج العادل إلى الخدمات العمومية. ومثل التنزيل العملي لبرامج تعميم الحماية الاجتماعية والدعم المباشر، محددات أساسية لترسيخ الثقة بين المواطن والإدارة.

87- أفضى تتبع المؤسسة لمسار تنفيذ هذه السياسات، بناءً على التظلمات المسجلة والتحريرات المنجزة لدى القطاعات المعنية، إلى رصد اختلالات عملية تحد من الأثر الفعلي للخدمات، وتعيق بلوغ الغايات المحددة لهذا الورش.

1.5. اختلالات ذات صلة بالتسجيل في السجل الاجتماعي الموحد

88- رصدت مؤسسة وسيط المملكة، انطلاقاً من التظلمات المتعلقة بالسجل الاجتماعي الموحد، إشكالات مسطرية ومنهجية تحد من كفاءة الاستهداف. وأظهرت الممارسة المرتبطة بهذا النظام الموجه لتقييم الوضعية السوسيو-اقتصادية للأسر عبر مؤشر رقمي يحدد أهلية الاستفادة من البرامج الحكومية، جملة من العوائق تتحدد أساساً في:

- ✓ تعقيد مساطر التسجيل، مما يطرح عوائق إجرائية أمام المرتفقين غير الملمين بالمسالك الإدارية؛
- ✓ ارتباط مؤشرات الاستحقاق لبعض ضروريات الحياة، من قبيل طبيعة السكن أو وسائل النقل والاتصال، وهي معايير تفتقر للدقة الكافية لعكس الوضع الحقيقي، ويفضي الاعتماد الآلي عليها إلى إقصاء غير مبرر لفئات تعيش هشاشة فعلية؛

- ✓ قصور المواكبة التواصلية المتعلقة بآليات التسجيل وشروطه؛
- ✓ الاعتماد الكثيف على المنصات الرقمية، متجاوزا التفاوتات القائمة في الولوج التكنولوجي، وهو وضع يضطر فئات واسعة للاستعانة بالغير، ويرتب أعباء مالية إضافية، ويفتح المجال لمخاطر المساس بخصوصية المعطيات الشخصية أو تعريضها للخطأ والتلاعب.

2.5. اختلالات مرتبطة بالمعاشات

89- أفرزت معالجة التظلمات المتعلقة بتدبير المعاشات عن وجود جملة من الاختلالات المحدثة لأثر سلبي على حقوق المرتفقين، والتي أمكن تصنيفها منهجيا إلى ثلاثة مستويات؛ يهم الأول ضعف القيمة المادية للمعاش، وينصرف الثاني إلى مسطرة وكيفية احتسابه، في حين يرتبط الثالث بآليات صرفه لفائدة ذوي الحقوق:

- ✓ على مستوى ضعف القيمة المادية للمعاش: يفترض في المعاش، باعتباره حصيلة اشتراكات المنخرط طوال مساره المهني، أن يضمن حدا أدنى من الاستقرار المادي بعد الإحالة على التقاعد. غير أن نمط الاحتساب المعتمد يفضي، في حالات استوقفت المؤسسة، إلى إقرار معاشات متدنية؛ وهو ما ينتج عنه إقصاء فئة من المتقاعدين من نظام التأمين الإجباري الأساسي عن المرض. ويعزى هذا الإقصاء إلى كون المبالغ المصروفة تقل عن الحد الأدنى للمعاش، سيما بالنسبة لبعض منخرطي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، أو لكونها لا تغطي الحد الأدنى لمساهمة التأمين، كما يسجل ذلك لدى بعض منخرطي الصندوق المغربي للتقاعد. وتأسيسا على مبادئ الإنصاف، يستدعي هذا الوضع التدخل لإرساء حلول تضمن الولوج الفعلي لهذه الشريحة إلى التغطية الصحية، عبر إدماجها في نظام التأمين المخصص للأشخاص غير القادرين على تحمل واجبات الاشتراك.

- ✓ على مستوى مسطرة وكيفية احتساب المعاش: رصدت المؤسسة تواتر أخطاء مادية في احتساب سنوات الخدمة الفعلية أو الأجرة المرجعية المعتمدة؛ وهي اختلالات ترتبط غالبا بقصور مسطري إبان تحويل ملفات الإحالة على التقاعد من الإدارات المشغلة إلى الصناديق المختصة. وتتجلى هذه العيوب الإجرائية في إحالة ملفات غير مكتملة أو تفتقر للتحيين، وإغفال احتساب فترات عمل مستوجبة قانونا، فضلا عن التأخر المسجل في التسوية الإدارية للوضعية رغم الإدلاء بالوثائق المثبتة. ولا تقتصر تداعيات هذا القصور على المساس بالحقوق المكتسبة للمرتفقين وخفض القيمة النهائية لمعاشاتهم، بل تمتد لتكبد الإدارة أعباء مالية إضافية ومرتفعة إثر عمليات التسوية البعدية.

- ✓ على مستوى أداء المعاش لذوي الحقوق: سجلت المؤسسة استمرار صرف راتب الأيتام رغم بلوغهم السن القانونية المسقط للحق، وهو اختلال قد يدفع بعض الصناديق لاحقا إلى التوقيف الكلي للمعاش بغرض استخلاص المبالغ المؤداة دون وجه حق. وإذا كان التدبير الاستخلاصي مبررا إداريا، فإن الإيقاف الشامل يحرم أسرا بأكملها من مورد عيشها لمدة زمنية قد تطول. وقد استدعى هذا الوضع إصدار توصيات تدعو إلى اعتماد آلية الاقتطاع الجزئي، مع الاحتفاظ بحصة من المعاش ضمانا للاستقرار المعيشي للأسرة، مع حثها على تحيين المعطيات لضبط مسطرة الاستفادة. كما وقفت المؤسسة، من جهة أخرى، على حرمان الأطفال

المكفولين من الولوج إلى راتب معاش الأيتام إثر وفاة كافليهم، ضمن مختلف أنظمة الاحتياط الاجتماعي، وهي إشكالية تمس بجوهر مبدأي العدالة والمساواة، وتسائل مدى تلاؤم الممارسة الإدارية مع المصلحة الفضلى للطفل المكرسة بموجب الاتفاقيات الدولية التي صادق عليها المغرب.

3.5 اختلالات مرتبطة بالتعويضات العائلية

90- سجلت المؤسسة ارتباكاً بهم تدبير منح التعويضات العائلية لفائدة الأطفال في وضعية إعاقة. وهو اختلال يتجسد في غياب التجانس بين مختلف أنظمة الاحتياط الاجتماعي في مقاربتها الإجرائية، ففي الوقت الذي تشترط فيه بعض الصناديق ثبوت حالة "العجز التام والمطلق عن العمل" للاستفادة من هذه التعويضات، تعتمد الأخرى مسطرة مرنة تكتفي بتقديم شهادة طبية تثبت العجز. ويفضي هذا التباين في المعالجة إلى تفاوت فعلي في التمتع بالحقوق، مؤسساً لتمييز سلبي يرتب للوضع الإداري أو المهني للكافل، وينحرف عن المحددات الموضوعية المرتبطة بالحاجيات الصحية والاجتماعية للطفل، وهو وضع يتعارض مع مبدأ المساواة أمام القانون المكرس بموجب الدستور.

91- فضلاً عن ذلك، يتجاهل معيار "العجز التام والمطلق" التفاوتات المجالية والاجتماعية المؤثرة على مسارات الإدماج المهني. فإقرار هذا الشرط يفترض مسبقاً تكافؤاً في الولوج إلى فرص التكوين والتأهيل، متغاضياً عن واقع الهشاشة متعددة الأبعاد التي تكابدها الأسر المعنية، لا سيما في المناطق القروية والنائية، حيث تتضافر عوامل محدودية العرض التربوي والصحي مع ضعف آليات المراقبة وخدمات الدعم في تكريس الإقصاء، مما يحول دون توفير شروط موضوعية لتقييم القدرة على العمل.

4.5 اختلالات مرتبطة بالتعويض عن الأدوية والعلاجات

92- تستمر التظلمات الواردة على المؤسسة في إثارة إشكالية استثناء فئة من الأدوية المرخصة قانوناً والموصوفة طبياً من قائمة الأدوية القابلة للتعويض ضمن أنظمة التأمين الصحي. ويؤدي هذا الوضع إلى حرمان شرائح واسعة من المؤمنين من استرجاع مصاريف علاجية أساسية، مما يفرض أعباء مالية مرهقة، خاصة في حالات الأمراض المزمنة التي تستلزم بروتوكولات علاجية طويلة الأمد. وتتضاعف آثار هذه الوضعية لدى الفئات الهشة وذوي الدخل المحدود، حيث تضعهم أمام مفاضلة قسرية بين تأمين العلاج أو التخلي عنه لعجز مادي، مما يقوض فعالية المسارات العلاجية ويؤثر مباشرة على الحق في الصحة.

93- تعكس هذه الفجوة المسجلة بين مساطر الترخيص الدوائي ومنظومة التعويض ضعفاً في التنسيق بين السياسة الدوائية ومستلزمات الحماية الاجتماعية، وتبرز بشكل أوضح في سياق ورش تعميم التغطية الصحية الشاملة. وي طرح استبعاد أدوية ذات ضرورة علاجية ثابتة من لوائح التعويض، في غياب معايير معلنة أو تعليل واضح، تحديات حقيقية تمس مبدأ الولوج المنصف للعلاج، وتغفل البعد الاجتماعي والقدرة الشرائية للمرتفقين. وتقتضي هذه الوضعية تفعيل مراجعة دورية وشاملة لقوائم الأدوية المعوض عنها، وفق مقارنة توازن بين مقتضيات الاستدامة المالية للصناديق والضمانات الدستورية المتعلقة بالحماية الصحية.

5.5 تدخل صناديق الاحتياط الاجتماعي في رأي الطبيب المعالج

94- سجلت المؤسسة حالات رفض أطباء صناديق الاحتياط الاجتماعي تمتيع المنخرطين بالتعويض عن إجراءات طبية منجزة فعلياً، بعلة عدم مطابقتها للوضع الصحي، أو لعدم استيفاء التدرج المفترض في المسار العلاجي. وتؤكد المؤسسة أن هذا الرفض يحمل المريض تبعات قرارات طبية صرفة لا يتدخل في اتخاذها، مما يمس بمبدأ حسن النية ويصادر حقه المكتسب في التغطية الصحية. فالمنخرط يظل بمنأى عن أي مسؤولية بشأن الاختيارات التقنية أو التقديرية المعتمدة من لدن الطبيب المعالج، ويفتقر موضوعياً للأهلية العلمية لمناقشتها أو الاعتراض عليها.

95- تعتبر المؤسسة أن إقحام المريض في هذا الخلاف التقديري، بين الطبيب المعالج وطبيب الصندوق، يفرغ نظام الحماية الاجتماعية من غاياته الإنصافية، ويضعف منسوب الثقة في منظومة التعويض. ويتعمق هذا الاختلال حينما يصدر قرار الرفض مجرداً من أي تعليل طبي دقيق، وفي غياب تام لتفعيل المساطر المرجعية الكفيلة بحسم الخلاف، عبر اللجوء إلى رأي طبي مضاد.

6.5 اختلالات ناتجة عن عدم الأخذ برأي الوكالة الوطنية للتأمين الصحي

96- ترصد المؤسسة من خلال التظلمات المرفوعة إليها تواتر حالات رفض الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تعويض منخرطيه عن مصاريف أدوية موصوفة لعلاج أمراض مزمنة. ويستند هذا الرفض إلى عدم إدراج الأدوية المعنية ضمن قائمة الإعفاء الكلي أو الجزئي من التحملات، المحددة بقرار لوزير الصحة، استناداً إلى المادة الثامنة من المرسوم رقم 2.05.733 بتطبيق القانون رقم 65.00 المتعلق بالتأمين الإجباري الأساسي عن المرض.

97- تتيح المسطرة القانونية للمؤمنين اللجوء إلى الوكالة الوطنية للتأمين الصحي، بوصفها هيئة الضبط والتنظيم المكلفة بتنسيق النظام وضمان جودة خدماته، بإصدار آرائها بالموافقة على التعويض في ملفات محددة، غير أن هناك تبايناً في تفاعل الصناديق مع قراراتها. ففي الوقت الذي يعتمد الصندوق الوطني لمنظمات الاحتياط الاجتماعي إلى اعتماد آراء الوكالة التزاماً بمتطلبات التنسيق المؤسسي، يسلك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مساراً مغايراً برفض تطبيقها، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأدوية غير المدرجة في لوائح الاسترجاع، وتنتج عن هذه الازدواجية في الممارسة حرمان منخرطيه من التعويض، في خرق صريح لمبدأ المساواة بين المؤمنين الخاضعين لنظام قانوني موحد.

6. اختلالات مرتبطة بإعادة إسكان قاطني دورا الصفيح

98- أطرت الدولة سياسة القضاء على دور الصفيح بهدف تمكين الأسر المعنية من الولوج إلى سكن لائق، يستجيب لشروط العيش الكريم ويحفظ الكرامة الإنسانية، مركزة على ضوابط تأخذ في الحسبان الكثافة السكانية، والوضعية السوسيو-اجتماعية، وطبيعة الوعاء العقاري المعبأ. وتضمنت شروط الاستحقاق المعتمدة إثبات الإقامة الفعلية بالمسكن الصفيحي المراد هدمه، وانتفاء الملكية العقارية البديلة، مع تحديد تاريخ الزواج. وكشفت الممارسة العملية، بالموازاة مع ذلك، عن تباين مجالي ملحوظ في مساطر الاستفادة من برامج إعادة الإسكان، مقترنا بغياب إطار وطني موحد يضبط معايير الاستحقاق بدقة.

- 99- رصدت المؤسسة جملة من الاختلالات البنيوية الماسة بفعالية برامج إعادة الإسكان ونجاحتها الاجتماعية، تتجلى أبرزها في تعثر إنجاز المشاريع لسنوات ممتدة، وغياب التواصل مع المعنيين بشأن أسباب التأخر أو الأجل المحينة للتنفيذ. ويفضي هذا الوضع الإداري إلى إطالة أمد بقاء الأسر في وضعيات سكنية هشة، مما يجافي الأهداف المعلنة للبرنامج، ويتعارض مع مقتضيات الكرامة الإنسانية.
- 100- أفرز تتبع مسار هذه العمليات تكرارا في إجراءات الإحصاء وإعادة الإحصاء الموجهة للأسر ذاتها، مقترنة بغياب المبررات الموضوعية، وما يستتبع ذلك من تعديل مستمر في اللوائح وارتباك في ضبط المعطيات. وتتفاقم حدة هذه الإشكالية بفعل الاستناد النهائي إلى بيانات الإحصاء الأول لتحديد الاستحقاق، وهو مسار إجرائي يسائل الجدوى العملية لإعادة هذه الإحصاءات، مما يبرز الحاجة الملحة إلى إرساء معايير دقيقة وشفافة وموحدة لتدبير الاستفادة من هذه البرامج.
- 101- وقفت المؤسسة على حالات لمرتفقين أدوا مبالغ مالية، في شكل أقساط، بغرض الاستفادة من السكن، ليتعطل مسار التخصيص إما لتعثر إنجاز مشاريع الإيواء، أو لصدور قرارات بعدية تنفي صفة الاستحقاق. وتفتقر الإدارة، إزاء هذه الوضعيات، إلى تصور واضح لإرجاع المبالغ المدفوعة لأصحابها، لتظل هذه الأموال محتجزة لسنوات طوال، معرضة لفقدان قيمتها النقدية التداولية بفعل طول المدة الزمنية.
- 102- أبانت التظلمات المتوصل بها عن ارتهاان الاستفادة الفعلية بعرض الملفات على اللجان المحلية، وهي هيئات تستغرق برمجة اجتماعاتها مددا زمنية طويلة، مبقية المرتفقين في وضعية انتظار مفتوحة. وتبرز إشكالية أعمق تتعلق بإشراك المعنيين في قرعة التخصيص، وإحاطتهم علما بالأرقام المرجعية للبقع الأرضية الممنوحة لهم، لتعمد الإدارة لاحقا إلى إلغاء الاستفادة، مبررة قرارها المراجع بعدم شمولهم بالإحصاء أو غياب الإدراج المسبق ضمن البرنامج. ويطرح هذا المسار تناقضا إجرائيا صريحا، اعتبارا لكون محطة القرعة تمثل تنويجا إداريا يفترض سلفا استيفاء المستفيد لكافة الشروط المطلوبة.

7. اختلالات مرتبطة بتنفيذ القرارات الإدارية

- 103- رصدت المؤسسة اختلالات تمس تنفيذ القرارات الإدارية، مردها تداخل الاختصاصات وضعف التنسيق بين السلطات المحلية والجماعات الترابية، وهو واقع ينعكس سلبا على حقوق المرتفقين ومبدأ استمرارية المرفق العمومي. وأبانت الممارسة العملية، في حالات متعددة، عن بقاء التنفيذ معلقا جراء تدافع المسؤولية الإجرائية بين الطرفين، إذ تحيل السلطة المحلية الاختصاص إلى الجماعة الترابية، بينما تعلق هذه الأخيرة إجراءات التنفيذ على ضرورة تدخل السلطة المحلية. ويفضي هذا التنازع السلبي إلى تعطيل غير مبرر للإجراءات، وهدرنا لزمان تنفيذ هذه القرارات.
- 104- سجلت المؤسسة قصورا في التحديد الدقيق لمسؤوليات المتدخلين إبان اتخاذ القرار أو خلال مرحلة تنفيذه، لا سيما في مجالات تنظيم الأنشطة المهنية والحرفية، واستغلال الملك العمومي، وإعمال قرارات الهدم أو الإغلاق. ويرتب هذا الوضع مساسا صريحا بمبدأ الأمن القانوني، ويضع المرتفقين أمام قرارات مستوفية لشكلياتها القانونية، غير أنها معطلة التنفيذ على أرض الواقع، أو تخضع لتأويلات متباينة تعيق نفاذها.
- 105- يستدعي استمرار هذه الإشكالات الإجرائية إرساء آليات ناجعة للتعاون المؤسسي، قادرة على تجاوز ضعف التنسيق القائم بين الإدارات المعنية. ويقتضي هذا المسار توضيحا دقيقا لمساطر التنفيذ، وتحديد قبليا

وصريحا للجهات الموكول إليها أعمالها ونطاق مسؤولياتها، مع إقرار إلزامية التعليل المؤسسي لكل قرارات الامتناع عن التنفيذ أو التأخر في إنجازه، أو الصعوبات التي تعترضه.

في المحصلة

تظهر حصيلة هذا المحور تجاوز الاختلالات المرفقية المرصودة لطابعها الفردي والمعزول، لتشكّل أعطاباً متواترة تمس مقومات التواصل الإداري، ووضوح المساطر، وفعالية التنسيق المؤسسي، إلى جانب تعثر تنفيذ الأحكام والقرارات القضائية وجودة تنزيل البرامج ذات الأثر الاجتماعي المباشر. وتبرز هذه المعطيات ارتباطاً وثيقاً بين تعثر العلاقة المرفقية وطبيعة الممارسة الإدارية، وتحديد ما يتصل بقصور الالتزام بواجب التعليل، وضعف تكافؤ المعاملة، وغياب النجاعة في تدير المسارات المؤثرة في الحقوق والخدمات.

وترتبن فعالية الوساطة، وفقاً للحالات المدروسة، بمدى تجاوب الإدارة مع تدخلات المؤسسة ومخرجاتها. ويفضي تعزيز هذا التفاعل إلى تحسين مسار معالجة التظلمات وتوسيع إمكانات التسوية، دافعا الإدارة نحو تدارك أوجه القصور. ويفرض استمرار بعض الاختلالات ضرورة إرساء ثقافة إدارية منضبطة في التواصل والتنفيذ، مقرونة بآليات دقيقة لتتبع الأوراش الإصلاحية في القطاعات الاجتماعية، وتحديد المسؤوليات، وتفعيل مبدأ المساءلة.

ويوفر هذا التشخيص أرضية موضوعية لتقييم واقع الإنصاف الإداري، وتوجيه العناية نحو المجالات المتطلبة لتدخلات تقويمية في منظومة الحكامة المرفقية. ويتوقف تجاوز هذه الاختلالات على تحسين شروط الولوج إلى الخدمات، وتبسيط المساطر وتوحيدها، وتحقيق الالتقائية بين المتدخلين، مع ضمان الأثر الفعلي للتوصيات والأحكام، سعياً إلى ترميم الثقة في المرفق العمومي وتطوير أدائه استجابة لانتظارات المرتفقين.

إضاءة تحليلية (2)

التظلم المرتبط بالخدمات الرقمية في زمن الإدارة المنصاتية

تحولات العلاقة بالمرفق العمومي بين القرار الإداري والمسار الخوارزمي (2021-2025)

تعكس التظلمات المرتبطة بالخدمات الرقمية تحولا عميقا في طبيعة العلاقة بين المرتفق والمرفق العمومي؛ إذ أضحى العبور إلى الحق محكوما بمسار خوارزمي تتحدد شروط الولوج إليه والاعتراف داخله عبر تحقق رقمي دقيق. وينتج عن هذا التحول نمط مستجد من المظلومية، يتشكل داخل تجربة تقنية تمس الهوية الإدارية للفرد وانتظامه الاجتماعي.

تستند هذه الإضاءة إلى تحليل نوعي لثمانين تظلما رقميا واردا خلال الفترة الممتدة بين 2021 و2025. وتظهر المعطيات تمركزا حضريا واضحا، وهيمنة للفئة العمرية المتراوحة بين 30 و60 سنة؛ بما يؤكد ارتباط التظلم الرقمي بفئات منخرطة بكثافة في الدورة المهنية والاجتماعية، ومعتمدة على المنصات لتدبير حقوقها والتزاماتها.

تتركز موضوعات التظلم حول تجميد الخدمات، وصعوبات الولوج، والأداء المالي دون استيفاء الخدمة، وامتداد آجال المعالجة. وتكشف هذه المؤشرات تموقع مركز التوتر داخل المسار الرقمي ذاته؛ ليغدو التعثر التقني تعليقا فعليا للولوج نحو الحق الإداري.

يتجاوز التظلم الرقمي، تأويليا، حدود المطالبة بالمعالجة الإجرائية ليجسد بحثا عن الاعتراف؛ سعيا من المشتكي إلى إعادة تثبيت مكانته داخل نظام يربط الهوية الإدارية بتطابق المعطيات. وتكتسب مؤسسة الوسيط، تبعاً لذلك، وظيفة رمزية تتجاوز المعالجة المباشرة للاختلالات، لتسهم في إعادة بناء المعنى داخل علاقة إدارية تتزايد أتمتتها.

تقديم

يمثل التظلم المرتبط بالخدمات الرقمية نمطا مستجدا من التعبير الاجتماعي داخل فضاء تنظمه الواجهة التقنية وإجراءات المعالجة المؤتمتة. ويرتبط تعذر الولوج إلى الحسابات، أو توقف التسجيل بسبب عدم التعرف على المعرف، أو اقتطاع مبالغ من دون استكمال الخدمة، بتجربة ترد في خطاب المشتكي بوصفها مساسا بانتظام العلاقة الإدارية، بما يتجاوز كونها خلا تقنيا معزولا عن أثره.

تعمل الشاشة، في هذه الحالات، وسيطا يعيد تنظيم التجربة الإدارية عبر رسائل مقتضبة، أو عبر امتداد الصمت الرقمي داخل مسارات المعالجة. وتختزل هذه الصيغ العلاقة الإدارية في لحظة تحقق تقنية محدودة التفسير. ويؤدي

استمرار التعثر أو انغلاق المسار إلى انتقال طالب الخدمة من دور المستعمل إلى موقع المتظلم، حيث يعيد بناء تجربته خارج المنصة، موجها خطابه إلى مؤسسة الوسيط طلبا لإعادة إدراج وضعية تعطلت داخل نظام استعصى فهمه.

ينطلق هذا التحليل من اعتبار التظلم الرقمي خطابا اجتماعيا تتقاطع فيه اللغة التقنية مع التجربة المعيشة. ويشمل استدعاء المتظلم لإعادة بناء لمساره مع الخدمة ضمن سياقات أوسع، تتصل بالتزامات مهنية أو رهانات دراسية أو أوضاع مالية ضاغطة. ومن ثم، يتجلى العطب هنا بوصفه واقعة ذات امتداد اجتماعي، تتجاوز حدود الوظيفة التقنية المباشرة.

اعتمدت هذه الإضاءة على عينة مكونة من 80 تظلمًا مرتبطًا بالخدمات الرقمية، وردت على مؤسسة الوسيط خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025. وتشمل العينة شكايات محررة باللغتين العربية والفرنسية، صادرة عن فئات اجتماعية ومجالات ترابية متنوعة، بما يتيح قراءة نوعية لاتجاهات دالة في تجربة التظلم الرقمي داخل هذه المادة.

انتظم تحليل التظلمات وفق منهجية قامت على ثلاثة مستويات مترابطة:

- ❖ **مستوى الخطاب:** من حيث بنياته الحجاجية، ولغته التقنية أو الوجدانية، وصيغ بناء الطلب.
- ❖ **مستوى التمثيلات:** من خلال تحليل صورة المنصة، وتمثل الإدارة الرقمية، وموقع الوسيط داخل هذا المشهد.
- ❖ **مستوى التحديدات الاجتماعية:** عبر استحضار متغيرات السن والجنس والانتماء المجالي، لقراءة الفوارق في الرأسمال الرقمي والقدرة على تحويل التعثر إلى خطاب مؤسسي.

أولاً: المؤشرات السوسيو- ديمغرافية للمتظلم الرقمي

تتيح قراءة المعطيات المرافقة للتظلمات رسم ملامح أولية للمتظلم الرقمي.

- **من حيث صفة المتظلم:** تسجل العينة هيمنة واضحة للأشخاص الذاتيين بنسبة تقارب أربعة أخماس مجموع التظلمات (64 ملفاً). يؤكد هذا المعطى اتخاذ اللجوء إلى الوساطة في القضايا الرقمية طابعاً فردياً، مستنداً إلى تجارب مباشرة مع المنصة، بعيداً عن التدخلات الجماعية أو المؤسسية. ويختبر التعثر الرقمي، بناءً على هذه النسبة، داخل المسار الشخصي للمرتفق؛ إذ يغدو التظلم مبادرة ذاتية لاستعادة وضعية إدارية معلقة، ومحاولة للتمسك باستحقاق استعصى تصريفه عبر القناة الأصلية.

- **من حيث النوع الاجتماعي:** سجلت العينة حضوراً ذكورياً بنسبة 79,16%، مقابل تمثيلية نسائية بلغت 20,84%. وتسمح قراءة هذا التفاوت، منهجياً، باستحضار محددتين مترابطتين: يتعلق الأول بأنماط الولوج إلى الوسائط الرقمية والموارد المساعدة على استعمالها، ويتصل الثاني بطبيعة المبادرة إلى صياغة التظلم في شكل خطاب مؤسسي. ويميل الخطاب النسائي، استناداً إلى المادة المدروسة، إلى إدماج الاختلالات المرفقية الرقمية داخل سردية أوسع تمس الاستقرار الأسري أو الهشاشة الاجتماعية. وتأخذ بعض الشكايات الذكورية، بالمقابل، صياغة تقترب من اللغة التقنية أو الاحتجاجية. وتحيل هذه الفروق إلى تباين تموقع المشتكين داخل العلاقة بالمؤسسة، متجاوزة الاختلاف في موضوع الضرر نفسه.

- من حيث السن: تتموضع الفئة العمرية المهيمنة بين 30 و60 سنة. يعكس حضور هذه الشريحة طبيعة الخدمات موضوع التظلم؛ لكونها تمس أوضاعا مهنية وإدارية ومالية متصلة بمسارات الاستقرار الاجتماعي. وتبرز الرقمنة، ضمن هذا المعطى، في تماس مباشر مع الفئات الأكثر انخراطا في تدبير الحقوق والالتزامات اليومية. ويفسر الحضور المحدود للفئات الأصغر سنا بقدرة أوسع على تجاوز الأعطاب داخل المنصة، أو بندرة الاحتكاك بالخدمات الممثلة في العينة.

- من حيث الانتماء المجالي: يبرز تمركز ملحوظ للتظلمات الصادرة عن الوسط الحضري، بنسبة تقارب 74% من العينة، وتحديدًا من المدن الكبرى والجهات الإدارية المركزية. ويترجم هذا المعطى كثافة أعلى في استعمال الخدمات الرقمية، مقرونة بقدرة أوسع على تحويل التعثر التقني إلى شكاية مكتوبة وموجهة إلى مؤسسة الوسيط. وحين ترد تظلمات من مناطق قروية أو هامشية، فإنها تقتزن، في عدد من الحالات، بصعوبات إضافية تتصل بضعف الربط الرقمي أو محدودية الوسائط المتاحة. وهنا يتداخل العطب التقني مع الفجوة المجالية، ويصبح الولوج إلى الخدمة محكوما بشرط تقني وشرط مجالي في الآن نفسه.

جدول تلخيصي لأبرز المؤشرات السوسيو- ديمغرافية

المؤشر	النسبة	الملاحظة الدالة
أشخاص ذاتيون	94%	غلبة الطابع الفردي في تجربة التظلم الرقمي
حضور ذكوري أوضح	79,16%	تفاوت في المبادرة والتموقع داخل المجال الرقمي
الفئة 30-60 سنة	86%	ارتباط التظلم بمسارات الاستقرار المهني والاجتماعي
تمركز حضري	74%	كثافة استعمال المنصات في المدن الكبرى

وتسمح هذه المؤشرات بتأطير القراءة النوعية داخل سياقها الاجتماعي، حيث يظهر المتظلم من الخدمات الرقمية، فاعلا يتحرك داخل بنية اجتماعية ومجالية محددة، ويحمل رأسمالا رقميا متفاوتا ينعكس على طريقته في معايشة العطب، وقدرته على نقله من تجربة استعمال متعثرة إلى تظلم قابل للتداول المؤسسي.

ثانيا: التحول البنيوي في طبيعة التظلم داخل الخدمات الرقمية

تظهر التظلمات المرتبطة بالخدمات الرقمية انتقالا نوعيا في موضع إنتاج الضرر الإداري. في التجارب الإدارية الكلاسيكية، كان الحيف يتموضع غالبا في قرار صادر عن سلطة إدارية يمكن تعيينها، أو مسار بيروقراطي تتضح فيه

حلقات المسؤولية، أو في علاقة مواجهة يظهر فيها الموظف كجسم إداري حامل للسلطة. وبالتالي، كان التظلم يبني حول "واقعة" لها عنوان: تأخر، رفض، امتناع، تعسف، مع إمكانية نسبتها إلى جهة بعينها.

اتسم الفضاء الرقمي بتحويلات متسارعة؛ إذ تتقدم المنصة إلى موقع الفاعل العملي الذي يفتح، ويغلق، ويجيز، ويوقف، ويطلب التحقق ثم يعلق المسار. وأضحت السلطة تتجسد في إجراءات تقنية؛ قد يتشكل الضرر عبرها في حركة صامتة داخل النظام (حساب يتجمد، أو طلب يتوقف عند مرحلة، أو وثيقة تؤدي رسومها ثم تتعثر في التسليم، أو رسالة مقتضبة تعلن عدم التطابق). وهكذا يصير العطب نفسه حدثا اجتماعيا، لأن أثره يتجاوز الشاشة إلى مساسه المباشر بالزمن الشخصي للمرتفق والتزامات حياته اليومية.

1- بنية الضرر كما تعكسها المؤشرات الكمية

يدل التوزيع الكمي للعينة على وجود انزياح في موضع الضرر من القرار الإداري المباشر إلى المسار الرقمي ذاته. وتوضح المعطيات تمركزا لأنواع من الاختلالات تتصل مباشرة بألية الاشتغال الرقمي، كما يعرضها الجدول الآتي:

النسبة من العينة	عدد الحالات	الفئة المركزية للتظلم
36 %	29	عدم تفعيل الخدمة / تجميد حساب
22 %	18	صعوبة الولوج التقني
20 %	16	خدمة غير منجزة بعد الأداء المالي
16 %	13	عدم الرد عبر المنصات
6 %	4	اختلال تكامل الأنظمة
100 %	80	المجموع

يبرز هذا التوزيع أن عددا معتبرا من التظلمات تتعلق بتجميد خدمات أو توقفها، بما يجعل "استمرارية الولوج" موضوعا مركزيا للضرر. كما يتضح أيضا حضور قوي لصعوبات الولوج؛ بما يعني أن الحق يبدأ من عتبة الدخول إلى الحساب، أو التحقق. كذلك تأتي حالات الأداء دون إنجاز الخدمة لتضيف بعدا أكثر حساسية؛ لأن الأداء يحول المسار إلى علاقة تبادلية صريحة، ترتبط فيها الثقة بفكرة المقابل. أما عدم الرد فيظهر انتقال الانتظار إلى فضاء منصات؛ تتمدد معه "حالة المعالجة" وتتحول إلى زمن عالق. أما اختلال تكامل الأنظمة، ورغم محدوديتها العددية، فإنها تكشف جانبا تركيبيا، بين شبكة قواعد بيانات تشتغل بالتوازي، وصور رقمية للفرد قد تتعارض بين نظام وآخر.

2- عندما تعلق الرقمنة الحق الإداري!

تحمل تجربة تجميد الخدمة أو عدم تفعيلها معنى يتجاوز الأعطاب التقنية. إذ يجد المتظلم نفسه داخل وضعية بينية: وجود رقمي قائم في الحساب، ووجود إداري معطل في الأثر. وهنا يتشكل الإحساس بالضرر على هيئة "تعليق" (تعليق الملف، أو الاستفادة، أو الحق، أو الزمن؛ خصوصاً في التظلمات المرتبطة بوثائق مستعجلة)، وما ينتج عنه من أثر على قضايا اجتماعية، والتزامات مالية، وفرص مهنية.

وبالتالي يقف المرتفق إزاء آلية جديدة للسلطة، ويواجه حالة رمادية تطيل التوتر. ويفضي هذا الضرر إلى شعور بأن النظام الرقمي يملك القدرة على تعطيل المسار دون أن يترك أثراً خطابياً قابلاً للنقاش والتعديل.

3- العتبة التقنية كعتبة مواطنة

تشكل صعوبة الولوج، التي تمثل 22 في المائة من التظلمات، عتبة حاسمة في مسار الحصول على الخدمة. فإجراءات التحقق ورموز الولوج تميز عملياً بين من يمتلك رأسمالاً رقمياً يسمح بفهم النظام وتصحيح المعطيات، ومن يتعثر عند مرحلة التثبت الأولى. ويعرض المتظلمون، في عدد من الحالات، تفاصيل محاولاتهم لإثبات استيفاء الشروط، ما يكشف توتراً بين هويتهم كما يعيشونها في الواقع وصورتهم كما تظهر داخل قاعدة البيانات.

ويرتبط هذا التوتر أيضاً بالتوزيع المجالي للتظلمات، حيث يتركز معظمها في الوسط الحضري بفعل اتساع نطاق الرقمنة، في حين تزداد صعوبة الولوج في المجالات القروية بسبب محدودية الوسائط والدعم، فيتحول التعثر من مسألة تقنية إلى ضغط يمس انتظام الحياة اليومية.

4- الدفع دون إنجاز: اختلال ميزان التبادل الرمزي

تشكل حالات الأداء المالي دون إنجاز الخدمة لحظة حساسة في التمثل؛ فالأداء يتضمن اعترافاً بالمؤسسة، وتأكيداً للانخراط في قواعدها، وامثالاً لمنطقها. لكن حين يتعثر الإنجاز، تظهر التجربة كاختلال في ميزان التبادل، وي طرح سؤال الثقة بصورة مباشرة: ماذا يعني أن تنجز المنصة جانب الاقتطاع بسرعة، ثم تتباطأ في جانب تنفيذ الالتزام والتمكين من الحق؟ هنا يتحول الضرر من عطب إلى تجربة شك في جدوى المسار الرقمي، ويظهر التظلم كمطالبة بإصلاح معنى المعاملة قبل إصلاح الإجراء.

5- الصمت بوجه رقمي: زمن جديد للانتظار

ضمن التظلمات ذات الصلة بعدم الرد، يظهر الصمت بوجه رقمي؛ حيث يودع المرتفق طلبه، ثم يستقر في حالة معالجة ممتدة دون تفسير، أو يصدر جواب آلي عام يعيد نفس العبارات. يتكون هنا توتر بين وعد الرقمنة بالسرعة والشفافية، وبين تجربة استعمال تنتج زمناً جديداً للانتظار: بلا طابور، أو مخاطب، أو حتى يقين حول الأجل. تؤدي هذه الحالات، التي تمثل 16 في المائة من التظلمات، وظيفته استعادة المعنى داخل المسار الرقمي، حيث يطالب المشتكي بتفسير واضح، وتبرير محدد، وأثر إداري ملموس يعيد ضبط العلاقة بين الطلب والنتيجة.

يكشف هذا الوضع انتقال الإحساس بالظلم من قرار صريح إلى مسار إجرائي يتحكم في وتيرة العبور إلى الحق، حيث تضبط آليات المعالجة الرقمية انتقال الطلب بين الحالات وتؤثر مباشرة في انتظام وضعية المرتفق.

ثالثاً: تمثيلات الإدارة الرقمية وموقع مؤسسة الوسيط في المخیال التطلعي

تجلی التطلعات الرقمية عن تحول في صورة الإدارة كما تتشكل داخل التجربة اليومية للمرتفق. فعندما تصبح المنصة المدخل الأساسي إلى الخدمة، تميل الواجهة إلى اختزال المؤسسة في التطبيق أو الموقع، وتتحول رسالة الخطأ إلى أثر مكثف للقرار، كما تغدو حالة "قيد المعالجة" صورة مختصرة للزمن الإداري. وضمن هذه الشروط، يرد العطب في خطاب المشتكي بوصفه مؤشراً على نمط علاقة جديد بين المرتفق والإدارة، تتقدم فيه آليات التحقق والمعالجة إلى موقع كان يشغله، في تجارب سابقة، الاحتكاك المباشر بالمرفق.

وتظهر المنصة، في عدد معتبر من التطلعات، كياناً صامتاً من منظور المستعمل، يطلب المعرفات ويتحقق من البيانات من دون أن يقدم تفسيراً كافياً لمسار الطلب أو لمآل التعثر. ويتكرر في الخطاب وصف الواجهة بكونها غير مستجيبة أو محيلة على تعليمات عامة لا تكفي لفهم سبب التوقف. ومن داخل هذه التجربة، تتشكل صورة للدولة بوصفها جهازاً رقمياً تضبطه قواعد معالجة جاهزة، تظهر نتائجها للمستخدم في صيغ مقتضبة، فيما يظل منطق اشتغالها بعيداً عن متناول التفسير من جانبه. وتحيل هذه الصياغات، في حدود ما تسمح به المادة، إلى شعور بالغموض في مصدر القرار أو في موضع التعثر داخل المسار.

في المقابل، تكشف بعض التطلعات، عن تمثيل آخر أكثر تركيباً، حيث تظهر الإدارة الرقمية في صورة وعد/التزام بالتحديث والسرعة والنجاعة. ويخلف هذا الوعد عندما تتكرر حالات التجميد أو يمتد الانتظار أو يتعذر الولوج إلى الخدمة رغم استيفاء الشروط كما يرونها المشتكي. وعند هذه النقطة، يعاد تقييم الإدارة من خلال الاحتكاك اليومي بالمنصة، فتنتقل من وسيط مفترض للتيسير إلى فضاء يختبر فيه المرتفق حدود الوضوح وقابلية المسار للفهم.

ويمكن تلخيص أبرز تمثيلات الإدارة والمنصة كما تعكسها العينة في الجدول الآتي:

التمثل الغالب	مؤشرات حضوره في الخطاب	دلالاته السوسولوجية
الإدارة كواجهة تقنية	اختزال الإدارة في التطبيق أو الموقع	تكثف العلاقة بالمؤسسة في وسيط رقمي
المنصة ككيان صامت	تكرار الحديث عن غياب التفسير أو التعليق	شعور بالغموض في مصدر القرار
النظام الرقمي كحارس بوابة	رسائل تحقق ورفض مرتبطة بالمعرف	ربط الولوج إلى الحق بصحة الهوية الرقمية
الإدارة كملتزمة بالتحديث	استحضار سرعة الرقمنة مقابل تجربة التعثر	توتر بين خطاب التحديث وتجربة الاستعمال

يعكس هذا التعدد في التمثيلات تجربة مركبة تجمع بين الثقة في الرقمنة وبين الإحساس بالهشاشة داخلها. حيث يتعامل المرتفق مع المنصة بوصفها إطاراً لتنظيم الخدمة، ثم يعيد مساءلتها عندما تتحول من قناة للعبور إلى عتبة للتوقف أو الالتباس.

وتحضر مؤسسة الوسيط، داخل هذا المشهد، بوصفها جهة يعاد عبرها إدراج الملف في مسار قابل للفهم والمعالجة من خلال التظلمات المقدمة أمامها، والتي يعرض من خلالها المتظلم الاختلالات المرفقية ذات الصلة بالمنصات الرقمية، ويطلب تدخلا يفضي إلى تصحيح وضعية ظلت معلقة داخل القناة الأصلية للخدمة. ومن هذه الزاوية، تتحدد مكانة الوسيط من خلال وظيفة عملية ورمزية: إعادة وصل ما انقطع داخل المسار الرقمي، وإتاحة مستوى من التفسير يحد من أثر الرد الآلي أو غيابه.

يرتبط هذا التمثل أيضا بخصائص المتظلم من الخدمات الرقمية كما تكشفها المؤشرات السوسيو-ديمغرافية. فالفئة العمرية بين 30 و60 سنة، وهي الأكثر حضورا في العينة، ترتبط بمسارات الاستقرار المهني والاجتماعي، وتحتك كثيرا بالخدمات الرقمية ذات الصلة بالحماية الاجتماعية والوثائق والالتزامات المالية. وعندما تتعثر هذه المسارات، يظهر اللجوء إلى مؤسسة الوسيط باعتباره محاولة لإعادة التوازن إلى علاقة تؤثر مباشرة في انتظام الحياة اليومية.

ويتصل التمرکز الحضري للتظلمات بالمعنى نفسه، إذ يعكس كثافة أعلى في الاحتكاك بالدولة المنصاتيّة داخل المدن الكبرى، حيث تتوسع المعاملات الرقمية وتتسارع الإيقاعات الإدارية. وضمن هذا الفضاء، يظهر الوسيط في نظر عدد من المتظلمين جزءا من شبكة الاعتراف المؤسسي القادرة على إعادة المعنى إلى تجربة تقنية معقدة وعلى فتح منفذ للتفسير داخل مسار قد استنفد، من منظورهم، إمكاناته العادية.

رابعا: الطلب غير المصرح به - الاعتراف الرقمي والكرامة داخل النظام الخوارزمي

تكشف القراءة الحرفية للتظلمات الرقمية عن مطالب محددة، من قبيل تفعيل حساب، أو تصحيح معطى، أو استرجاع مبلغ، أو تسريع معالجة. وتسمح القراءة التأويلية بالاقتراب من مستوى آخر في هذه الخطابات، حيث يتحول الطلب التقني إلى مطالبة ضمنية بالاعتراف وإعادة تثبيت موقع الفرد داخل مسار إداري صار عبوره مشروطا بتطابق المعطيات وسلامة التحقق الرقمي.

يحرص المتظلمون، في عدد كبير من التظلمات، على التأكيد بأنهم استوفوا الشروط المطلوبة، من خلال الإدلاء بالوثائق، واحترام المسار، وأداء الرسوم. تؤدي هذه الصياغات وظيفة تتجاوز العرض الإجرائي، لأنها تبني سردية استحقاق يقدم فيها المرتفق نفسه بوصفه فاعلا التزم بما طلب منه، وينتظر مقابلا إداريا منضبطا وواضحا. وعندما يتعثر المسار، يظهر الضرر في صورة اختلال للتوازن الرمزي للعلاقة؛ إذ يغدو الامتثال للضوابط غير كاف لتأمين النتيجة الإدارية المنتظرة.

يكتسب الاعتراف الرقمي، داخل هذه المادة، معنى خاصا يتصل بشروط الوجود الإداري داخل المنصة. حيث يتحول تطابق البيانات إلى شرط لثبوت الوضعية داخل النظام الرقمي، وأي خلل في هذا التطابق قد يعاش بوصفه تعليقا للحضور داخل المجال المرفقي. ومن هذه الزاوية، يرتبط التعثر التقني بسؤال المكانة، لأن المتظلم يصف أيضا ما يحدث عندما تتعطل صلته الإدارية بالمؤسسة رغم استيفائه، بحسب روايته، لما يلزم من شروط.

ويمكن قراءة هذا البعد من خلال الجدول التالي، الذي يوضح الفارق بين الطلب المعلن والطلب الكامن في التظلمات الرقمية:

مستوى الطلب	الصيغة الظاهرة	الدلالة الكامنة
تقني إجرائي	تفعيل حساب، تصحيح خطأ، استرجاع مبلغ	إعادة الإدماج في المسار
زمني إداري	تسريع معالجة، توضيح سبب التأخير	استعادة التحكم في الزمن الشخصي
أخلاقي رمزي	استيفاء الشروط، الالتزام بالمسار	طلب تقرير بالأحقية
وجودي مواطني	"أنا متضرر"، "لم يعد لي من سبيل"	البحث عن تثبيت الكرامة الرقمية

يكشف هذا التفكيك أن التظلم الرقمي يحمل مطلباً يتجاوز تصحيح الإجراء، ويمس معنى الاعتراف بالفرد داخل النظام الإداري؛ حيث يتولد الإحساس بالضرر، في عدد من الحالات، من شعور بأن الذات اختزلت في معطى قابل للخطأ أو في حالة معالجة معلقة، وبأن صورة الشخص في علاقتها بالإدارة أصبحت رهينة بمؤشرات تحقق يملك التحكم فيها على نحو محدود.

ويرتبط هذا البعد أيضاً بالمؤشرات السوسيو-ديمغرافية المعروضة سابقاً. فالفئة العمرية بين 30 و60 سنة، وهي الأكثر حضوراً في العينة، تتحمل مسؤوليات مهنية وأسرية، وترتبط مصالحتها اليومية بخدمات رقمية تمس الوثائق والحماية الاجتماعية والالتزامات المالية. وعندما يتعثر المسار، يكتسب التأخير أو التعليق أثراً يتجاوز التعقيد الإجرائي ويمتد إلى انتظام الحياة الاجتماعية. وفي البيئات الحضرية، حيث يرتفع معدل استخدام المنصات، وتزداد حساسية المتظلم تجاه أي توقف أو غموض. أما التظلمات الواردة من مجالات أقل اندماجاً رقمياً، فتميل في بعض الحالات إلى التعبير عن حاجة إلى مسار أكثر قابلية للفهم وأقرب إلى منطق الوساطة المباشرة.

وتأخذ الكتابة إلى مؤسسة الوسيط، ضمن هذا المستوى، معنى انتقال من لغة النظام إلى لغة السرد؛ حيث يعرض المتظلم أمام المؤسسة روايته كاملة، بما تتضمنه من تفاصيل تقنية وآثار معيشية، طلباً لإعادة إدراج وضعه معلقة داخل إطار مؤسسي يعيد التفسير ويسترجع المعنى.

من ثم، يصبح التظلم الرقمي وثيقة احتجاج ناعمة، تعبر عن توتر بين ذات تبحث عن تثبيت مكانتها داخل نظام تقني متشعب، وإدارة تعيد تعريف حضورها عبر واجهات ومنصات. وهو ما يفتح سؤالاً أعمق حول معنى المواطنة في زمن الخوارزميات، وحول شروط الكرامة حين تمر عبر قاعدة بيانات.

على سبيل الختم: الاعتراف المعلق وسوسيولوجيا الإصغاء في الإدارة/ المنصة

تفصح التظلمات المرتبطة بالخدمات الرقمية عن لحظة تحول في علاقة المواطن بالمرفق العمومي؛ إذ انتقلت الوساطة من فضاء الشباك والموظف إلى فضاء المنصة والخوارزمية، وأضحى العبور/الولوج إلى الحق محكوما بتحقيق رقمي دقيق يضبط شروط الولوج والاستمرار. وأعاد هذا التحول تشكيل معنى الاعتراف الإداري، جاعلا من سلامة المعرف وتطابق البيانات شرطا لثبوت الوجود داخل النظام.

تحليل المؤشرات السوسيو-ديمغرافية، الكاشفة عن حضور قوي للفئة العمرية المتراوحة بين ثلاثين وستين سنة، ولتمركز حضري واضح، ولهيمنة الأشخاص الذاتيين، على فاعلين اجتماعيين منخرطين في مسارات مهنية وأسرية تتقاطع يوميا مع نظم الحماية الاجتماعية والوثائق والمعاملات المالية. ويضبط هذا التقاطع إيقاع التزاماتهم اليومية؛ ليولد أي تعثر في المسار الرقمي أثرا ممتدا إلى استقرارهم الاجتماعي.

يظهر مفهوم "الاعتراف المعلق" مجسدا حالة المرتفق الذي يلج النظام، ويودع طلبه، ويستوفي التزاماته، لينتهي به مسار الانتظار أمام تعليق أو تجميد أو معالجة ممتدة زمنيا. ويضحي الاعتراف الإداري حدثا رقميا مشروطا باجتياز ناجح لطبقات متتالية من التحقق، ويغدو تطابق البيانات لحظة حاسمة في تثبيت الهوية الإدارية. ويخلق أي اختلال في هذا التطابق فجوة بين الذات في معيشها اليومي، وصورتها المشفرة داخل قاعدة المعطيات.

يصاغ التظلم الرقمي داخل هذه الفجوة بخطاب زاخر بالتفاصيل التقنية الدقيقة، ومستحضر لسردية التجربة المعيشة؛ جامعا بين رقم العملية وأثر التعطل على الحياة اليومية. ويعيد المواطن بناء مساره مع النظام المعلوماتي، واضعا أمام مؤسسة الوسيط سجلا متكاملا من المحاولات والانتظارات. وتترجم لغة الخطاب، في هذا المستوى، انتقالا نحو منطق سردي مؤسس على المطالبة بالاعتراف.

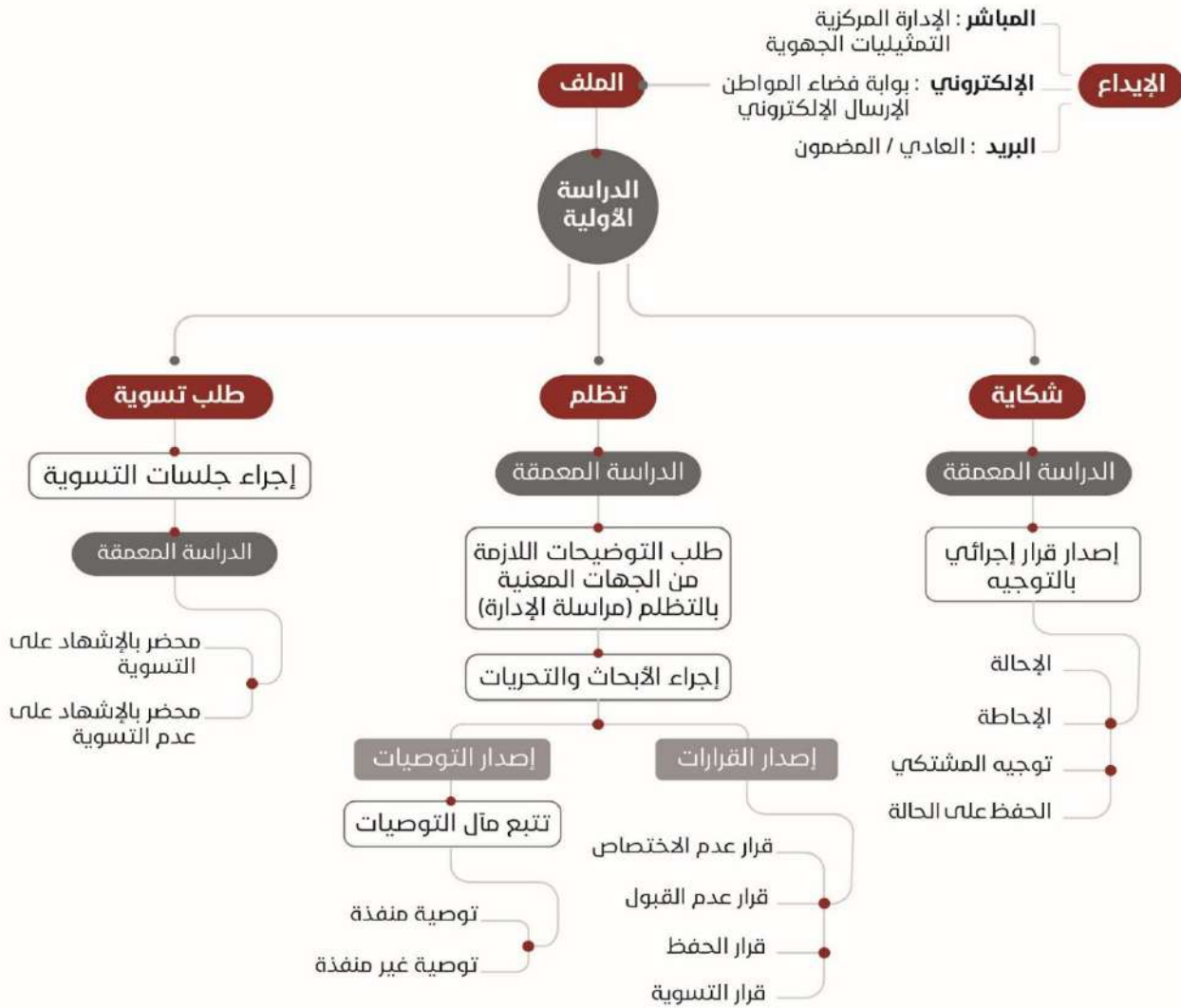
تتكشف صورة الدولة، عبر هذا المسار، في المنصة الرقمية، وتختزل هذه المنصة بدورها في الرسالة الآلية أو وضعية المعالجة. وتكتسب مؤسسة الوسيط بعدا رمزيا يتجاوز الوظيفة القانونية الصرفة؛ ليجسد بحثا عن مخاطب مؤسسي قادر على إعادة وصل المسار التقني بالمعنى الاجتماعي، واستعادة التوازن داخل علاقة إدارية أربكها التعليق الرقمي.

تسمح قراءة هذه التظلمات، بوصفها معطيات اجتماعية، مقارنة الرقمنة من زاوية التجربة المعيشة؛ حيث تتقاطع اللغة الخوارزمية والكفاءة التقنية وسرعة المعالجة مع أسئلة العدالة في الولوج، وضرورة التفسير، وحفظ الكرامة. ويأخذ الإصغاء المؤسسي بعدا مركبا يجمع بين المعالجة الإجرائية للملف وفهم دلالاته العميقة، وبين تصحيح المعطيات واستيعاب أثرها الرمزي.

يتبدى التظلم الرقمي مرآة لتحول أعمق في التمثلات حول الإدارة وشروط ممارسة المواطنة داخل فضاء المنصات. وتمنح "سوسيولوجيا الإصغاء" لمؤسسة الوسيط دورا يتجاوز التسوية التقنية للأعطاب، ليلامس مرافقة تحول بنيوي في العلاقة بين المواطن والمرفق العمومي. ويغدو استيعاب مضامين التظلم مدخلا أساسيا لفهم ديناميات التجربة الرقمية للمواطنة.

ثانيا: تفاعل الوسيط

مخطط توضيحي لمسار معالجة الملفات

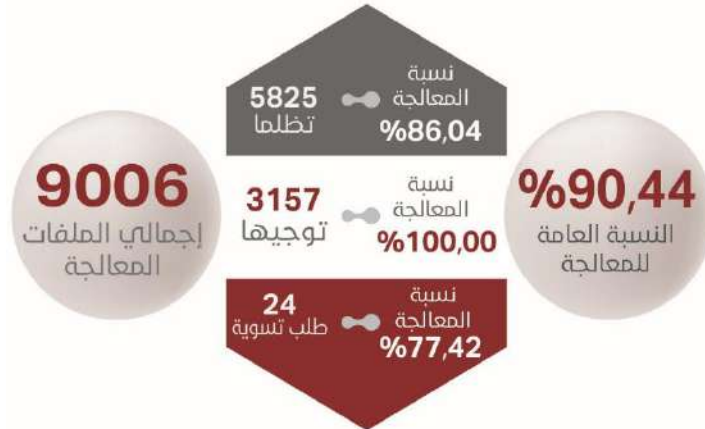
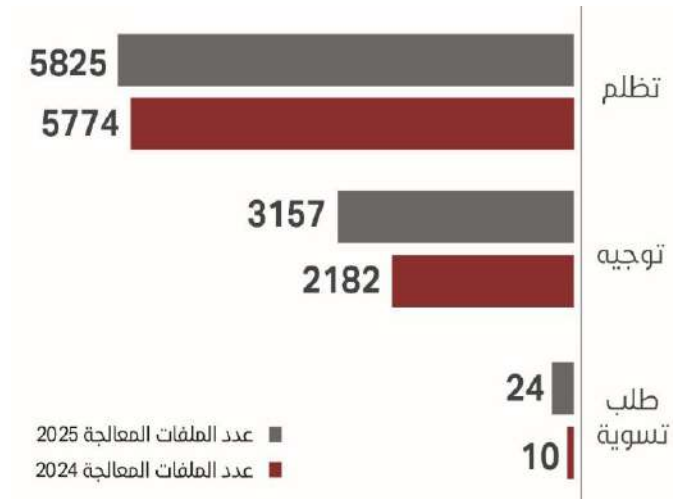


106- يلاحظ خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2025 تصاعد منتظم في مجموع الملفات المعالجة، حيث ارتفع عددها من 5117 إلى 9006 ملفات، في سياق اتسم بتوسع مستمر في الطلب على الوساطة مع تسجيل نسبة معالجة بلغت 90,44 % هذه السنة. ويتضح هذا المسار عند تفكيكه حسب أنواع الملفات المعالجة، من خلال الحضور المتقدم لملفات التظلم المعالجة التي عرفت تدرجا واضحا، إذ انتقلت من 2685 ملفا معالجا سنة 2019 إلى 3459 سنة 2020، ثم 3968 سنة 2021، و4555 سنة 2022، و5448 سنة 2023، و5774 ملفا سنة 2024، لتبلغ 5825 ملفا سنة 2025، في مسار يعكس ترسخ هذا الصنف داخل بنية المعالجة.

107- بموازاة ذلك، تسجل ملفات الوساطة التوجيهية تطورا منتظما، حيث انتقلت من 2432 ملفا معالجا سنة 2019 إلى 3157 ملفا سنة 2025، في اتجاه يؤكد استقرار هذا المسار كآلية قائمة ضمن تدخلات المؤسسة. كما

تعرف طلبات التسوية الودية بدورها منى تصاعديا، حيث بلغت 24 طلبا معالجا سنة 2025 بعد أن ظلت في مستويات محدودة خلال السنوات السابقة، في دلالة على اتساع اللجوء إلى هذا النوع من التدخل المؤسسي.

شكل (12): الملفات المعالجة برسم سنتي 2024 - 2025



108- مع امتداد هذا المسار الزمني، يلاحظ ارتفاع تسجيل التظلمات ضمن مجموع الملفات المعالجة، في اتجاه يعكس تحولا في بنية الطلب على الوساطة. ويواكب هذا التحول بروز وعي أوضح لدى المرتفقين باختصاص المؤسسة في معالجة التظلمات.

1. ملفات طلبات التسوية الودية

- 109- شغلت طلبات التسوية الودية⁸ مساحة أوسع ضمن تدخلات المؤسسة خلال هذه السنة، مسجلة 31 طلبا مقابل 11 طلبا سنة 2024. وقد تمت معالجة 24 طلبا من إجمالي الملفات المسجلة لدى المؤسسة، توجت بمخرجات وثقت مسارات الوساطة ومآلاتها، حيث توزعت النتائج بين محاضر إشهاد بالتسوية وأخرى أثبتت عدم التوصل إلى اتفاق بالتسوية. ويضمن هذا التوثيق الإجرائي وضوح المسار، ويؤطر نتائج المساعي المبذولة للتقريب بين وجهات نظر الأطراف المتنازعة، مما يضي على هذه الآلية وسيلة ودية بديلة لفض المنازعات والوقاية منها.
- 110- يشكل هذا الصنف امتدادا نوعيا لاختصاص المؤسسة، حيث يتيح إمكانية الحل الاتفاقي داخل الإطار المؤسسي. ويجسد تطور هذه الآلية نضج الوعي بجدوى التسوية الودية، وقدرتها على إنهاء النزاعات الإدارية بوسائل مرنة تزاوج بين الالتزام القانوني، والمرونة الإجرائية.

2. ملفات التظلم

- 111- يخضع المسار الإجرائي لملفات التظلم لبناء متدرج يبدأ بمرحلة الدراسة الأولية، التي تنطلق بالتحقق من معطيات التظلم وطلب التوضيحات من الإدارة المعنية، تمهيدا لتجهيز الملف من أجل البت فيه. وقد يمتد هذا المسار إلى عقد جلسات بحث كلما اقتضى البت في التظلم ذلك، قصد استجلاء الوقائع وتدقيق الأسس القانونية، كما يمكن عرض بعض الملفات على اللجان الدائمة للتتبع والتنسيق عند الحاجة لاتخاذ ما يلزم بشأنها. ويحيل هذا البناء الإجرائي على تعدد مستويات المعالجة، لضمان بلوغ نتائج موضوعية مستندة إلى معطيات شاملة وإجراءات واضحة.

1.2. مسطرة المعالجة

- متوسل مدة الدراسة الأولية/التمهيدية

- 112- تشمل الدراسة الأولية المدى الزمني الفاصل بين تاريخ تسجيل الملف وتاريخ مباشرة أول إجراء فعلي بشأنه، ويتحقق هذا الإجراء إما بمراسلة المتظلم أو مكاتبة الإدارة المعنية، وتستبعد الحالات التي تقتضي طبيعتها صدور قرار مباشرة دون الحاجة إلى مراسلة الأطراف.

وقد استقر متوسط هذه المدة عند 9 أيام برسم السنة موضوع التقرير، مسجلا انخفاضا بينا مقارنة بسنة 2024 التي بلغ فيها المعدل 16 يوما. وبمقارنة هذا المؤشر بالسنوات الخمس الأخيرة، يتبين استقرار المسار

⁸- تنص المادة 84 من النظام الداخلي لمؤسسة وسيط المملكة على أن طلبات التسوية تعالج وفق نفس المسطرة المعتمدة في معالجة التظلمات، وينتج عنها، بحسب الأحوال، إما تحرير محضر بالإشهاد بالتسوية أو محضر بالإشهاد بعدم التسوية، يوقع عليه الطرفان ويخاطب عليه الوسيط أو من ينتدبه لهذه الغاية وتسلم نسخة منه إلى كل منهما.

الزماني في مستويات متقاربة (8 أيام سنة 2023، و10 أيام سنة 2022، و12 يوما سنة 2021، و11 يوما سنة 2020)، مما يضع الأداء الحالي ضمن أدنى الآجال المحققة خلال هذه الفترة، بالرغم من تزايد عدد الملفات المسجلة.

ويعكس هذا الانخفاض الملموس نجاعة في مرحلة الاستقبال والمعالجة الأولية، ويترجم مجهودات المؤسسة في تسريع وتيرة مباشرة الإجراءات. وقد أدى هذا التحسن إلى تقليص زمن الانتظار، مما عزز من الفعالية الزمنية للتجاوب المؤسسي.

- مراسلة المتكلم ومراسلة الإدارة المعنية

113- وجهت المؤسسة 2770 مراسلة إلى المتظلمين خلال سنة 2025، قصد طلب معلومات أو وثائق لاستيفاء الشروط القانونية المنصوص عليها في المادة 17 من القانون رقم 14.16.

114- يسجل في صنف المراسلات المتعلقة بطلب المعلومات ارتفاع ملحوظ مقارنة بالسنوات السابقة، وهو تطور يرتبط بتكثيف عملية الاستكمال القبلي للملفات، وتدقيق معطياتها قبل الشروع في دراستها موضوعيا والبت فيها. وقد شهدت المراسلات الموجهة إلى الإدارات خلال الفترة الممتدة بين 2019 و2021 استقرارا نسبيا بمتوسط ناهز 3200 مراسلة سنويا، قبل أن تأخذ منحى تصاعديا ابتداء من سنة 2022 (3428 مراسلة)، وصولا إلى 3933 سنة 2023، لترتفع بشكل ملحوظ إلى 4616 سنة 2024.

115- في المنحى ذاته، بلغ مجموع المراسلات الأولية الموجهة إلى الإدارات المعنية 4316 مراسلة، توزعت بين 1871 مراسلة وجهت إلى مصالح الإدارة المعنية بالملف، و1237 مراسلة إلى المخاطب الدائم، و1208 مراسلات إلى رئيس الإدارة. ويبرز هذا التوزيع اعتماد المؤسسة مسارا تدريجيا في مخاطبة الجهات الإدارية يراعي طبيعة التظلم ومستوى التفاعل المرجو، رغبة منها في توظيف كل قنوات التواصل بما يساعد على التوصل بالردود داخل آجال معقولة تعزز نجاعة المعالجة.

116- وجهت المؤسسة 1304 مراسلات تذكيرية بعد انصرام أجل الشهرين المنصوص عليها في المادة 36 من القانون رقم 14.16⁹، مقابل 1158 مراسلة سنة 2024. ويهدف هذا الإجراء إلى حث الإدارة على الإدلاء

⁹- تنص المادة 36 من القانون رقم 14.16 على ما يلي: "مع مراعاة أحكام المادة 22 من هذا القانون، يجب على الإدارة المعنية بالتظلمات المحالة إليها من قبل الوسيط أو أحد المندوبين الخاصين أو المندوبين الجهويين أو المندوبين المحليين، أن تحيط المؤسسة داخل أجل لا يتجاوز شهرين ابتداء من تاريخ توصلها بها، بتقرير يتضمن موقفها إزاء مطالب المتظلمين وجميع الإجراءات والتدابير التي اتخذتها في التظلمات المعروضة عليها، أو حسب الحالة الحلول التي تقترحها على المتظلم، حتى يتسنى رفع ما لحقه من ضرر أو تعسف أو تجاوز في استعمال السلطة.

تقلص هذه المدة إلى شهر واحد إذا أثبتت حالة الاستعجال في رسالة الإحالة الموجهة إلى الإدارة المعنية.

يمكن للإدارة، بصفة استثنائية، أن تطلب تمديد الأجل المشار إليه في الفقرة الأولى أعلاه، مع بيان الأسباب الموجبة لذلك، على أن لا يتجاوز التمديد نصف المدة الأصلية.

وفي حالة عدم تقديم التقرير في الآجال المشار إليها أعلاه، تبت المؤسسة في التظلم بناء على ما تتوفر عليه من معلومات."

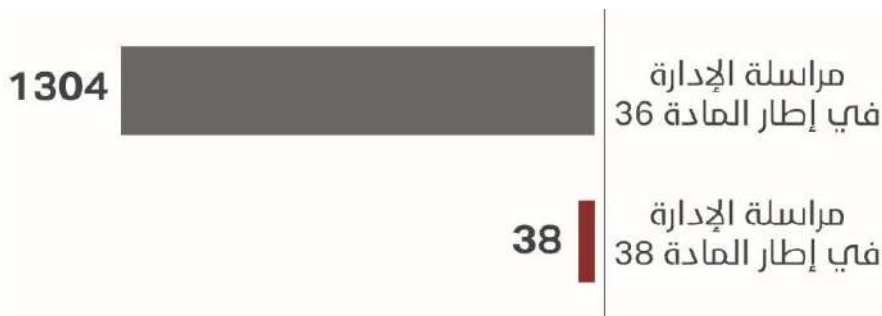
بجوابها داخل الآجال القانونية، مع التنبيه إلى إمكانية البت في التظلم بناء على المعطيات المتوفرة لدى المؤسسة، ضمانا لعدم تعليق مآلات الملفات بسبب غياب الرد الإداري.

117- في السياق نفسه، بلغت المراسلات الموجهة إلى الإدارة في إطار المادة 38¹⁰ من القانون ذاته، 38 مراسلة سنة 2025 مقابل 25 مراسلة سنة 2024. ويندرج هذا النوع من المراسلات ضمن الصلاحيات القانونية التي تتيح للمؤسسة مطالبة الإدارة بموافاتها بموقفها من التظلم أو قرارها متى تبين لها أنه غير قائم على أساس قانوني سليم أو مناف لمبادئ العدل والإنصاف، وذلك وفق النطاق المحدد تشريعيا لتعزيز فرص التسوية المنصفة، والبحث عن الحلول المؤدية إليها.

شكل (13): المراسلات الصادرة عن المؤسسة بشأن ملفات التظلم



شكل (14): مراسلات الإدارة بعد أجل شهرين في إطار المادة 36 والمادة 38



¹⁰ - تنص المادة 38 من القانون رقم 14.16 على ما يلي: "إذا تبين للوسيط أو للمندوب الخاص أو المندوب الجهوي أن تصرف الإدارة إزاء التظلمات المحالة إليها غير قائم على أسس قانونية سليمة، أو مناف لمبادئ العدل والإنصاف، جاز له مطالبة الإدارة المعنية، داخل أجل 30 يوما، بمراجعة موقفها، وبلغها ملاحظاته ومقترحاته، قصد إيجاد حل منصف وعادل. وفي حالة رفض مقترحاته أو الاعتراض عليها، يمكنه أن يصدر، حسب كل حالة على حدة، توصية تتضمن الحلول التي يقترحها لإنصاف المتظلم. يتعين على الوسيط أو المندوب الخاص أو المندوب الجهوي أو المندوب المحلي، أن يبلغ المتظلم بمآل تظلمه وبموقف الإدارة وكل الإجراءات والتدابير التي اتخذتها إزاء التظلم، أو بالتوصية التي أصدرها في الموضوع عند الاقتضاء. كما يتعين على الإدارة العمل بتوصية الوسيط المتخذة بشأن التظلم وتبليغه بما اتخذته من إجراءات لتنفيذ توصياته والأسباب التي تكون قد حالت دون ذلك، عند الاقتضاء."

- جلسات البحث والتحري

118- شهدت جلسات البحث والتحري¹¹ عدم استقرار في وتيرتها السنوية خلال الفترة الأخيرة، حيث انتقلت من 626 جلسة مبرمجة سنة 2019 إلى 820 سنة 2020، وانخفضت إلى 463 سنة 2021، ثم عادت إلى الارتفاع لتصل إلى حدود 767 جلسة مبرمجة خلال سنة 2025، أنجز منها 690 جلسة.

119- تكرر انتظامية هذه الجلسات المكانة المحورية لإجراء البحث والتحري ضمن منهجية المعالجة، بوصفها آلية مؤسساتية لاستجلاء عناصر النزاع وتبادل المعطيات مباشرة بين الأطراف. ويقتضي هذا المسار تعبئة لوجستية وبشرية مستمرة تشمل مراحل البرمجة والتنسيق وإعداد الملفات وتتبع المخرجات. كما تعكس نسب الإنجاز المسجلة حرص المؤسسة على الفعالية الإجرائية، وتجاوز الجدولة الشكلية نحو تحقيق غايات البحث، بما يساهم في رفع اللبس عن الوقائع وتجويد القرارات المتخذة بشأن التظلمات.

شكل (15): جلسات البحث المنعقدة



¹¹- تجد جلسات البحث والتحري سندها القانوني في مقتضيات المادة 21 من القانون رقم 14.16 التي تنص على أنه: "يؤهل الوسيط، في نطاق صلاحياته، للقيام بإجراء أبحاث في التظلمات المعروضة عليه والتحري عنها، من أجل التأكد من حقيقة الأفعال والوقائع التي بلغت إلى علمه، والوقوف على الضرر الذي تعرض له صاحب التظلم، وكذا تحديد طبيعة الضرر المذكور".

كما تجد مرجعها، من جهة أخرى، في الفرع الثالث من الباب الرابع من النظام الداخلي لمؤسسة الوسيط، سيما مقتضيات المادة 63 منه التي تجري في سياقها الحرفي على أنه تقوم "المؤسسة بجميع المساعي والتحريات والأبحاث من أجل استيضاح مختلف جوانب موضوع التظلم، لتقريب وجهات النظر وإيجاد حلول متوافق عليها، وعند الاقتضاء البت في التظلم، ويمكنها لهذه الغاية، استدعاء الإدارة أو المتظلم أو هما معا، إلى مقر المؤسسة أو أحد مقار مندوبياتها الجهوية أو المحلية، لجلسة بحث للاستماع إلى موقفهما حول موضوع التظلم أو مطالبتهما بتقديم الوثائق والمعلومات المتصلة به".

- اللجان الدائمة للتتبع والتنسيق

120- تستند لجان التتبع والتنسيق في مهامها إلى مقتضيات المادة 34 من القانون رقم 14.16، بوصفها آلية مؤسساتية تهدف إلى تذليل الصعوبات المرتبطة بالملفات العالقة وإيجاد حلول عملية تعزز التعاون والتنسيق مع الإدارات المعنية. وقد سجل خلال سنة 2025 توجيه 303 استدعاءات لحضور أشغال اللجان الدائمة للتتبع والتنسيق، أسفرت عن انعقاد 267 اجتماعا.

121- يتوزع الوزن النسبي لهذه الاستدعاءات بحسب القطاعات، حيث سجل قطاع التربية الوطنية أعلى معدل بـ 109 استدعاءات، تليه التعاضدية العامة للتربية الوطنية بـ 93 استدعاء، ثم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بـ 46 استدعاء، وعمالة إقليم القنيطرة بـ 32 استدعاء. وفي مقابل ذلك، شهدت قطاعات أخرى حضورا محدودا ويتعلق الأمر بكل من: الصندوق الوطني لمنظمات الاحتياط الاجتماعي بـ 12 استدعاء، وقطاع الصحة والحماية الاجتماعية بـ 11 استدعاء.

122- يعزى هذا الفارق العددي بين محاضر الاجتماعات (267 محضرا) والملفات المعروضة (247 ملفا) إلى كون بعض الملفات أدرجت في أكثر من اجتماع، نظرا لما تتسم به من خصوصية تستوجب دراستها بشكل معمق ومواصلة التداول بشأنها عبر اجتماعات متعددة، مما يترتب عنه إنجاز أكثر من محضر اجتماع بخصوص تلك الملفات.

شكل (16): محاضر اللجان الدائمة بشأن الملفات المعروضة عليها



2.2. البت في ملفات التظلم

123- تختتم المؤسسة مسار معالجة التظلمات المعروضة عليها بإصدار قرارات أو توصيات تتضمن موقف الوسيط من موضوع النزاع، وذلك بعد استكمال إجراءات البحث والتحري ودراسة المعطيات المتصلة بالملف.

وتشكل هذه المخرجات الإطار الرسمي الذي يحدد الأساس القانوني والتقديري المعتمد في البت، كما تترجم حصيلة مسار إجرائي من استجماع للمعطيات ومساعي المؤسسة ومراسلاتها والجلسات المنعقدة.

- إصدار القرارات

124- تفضي معالجة التظلمات إلى إصدار توصيات أو قرارات. وتتوزع القرارات (5696 قرارا) إلى أربعة أصناف: عدم الاختصاص، عدم القبول، التسوية، والحفظ. ويكشف التتبع الإحصائي لهذه القرارات خلال الفترة الممتدة بين 2019 و2025 عن تحولات نوعية في مسارات البت وطبيعة القضايا المعروضة.

125- على مستوى قرارات الحفظ، سجل المنحى تصاعدا تدريجيا انتقل من 1261 قرارا سنة 2019 إلى 1384 سنة 2020، ثم 1768 سنة 2021، و1956 سنة 2022، ليبلغ 2557 سنة 2023. ورغم الانخفاض المسجل سنة 2024 (2240 قرارا)، عادت الحصيلة لتستقر عند 2557 قرارا سنة 2025.

126- في هذا الإطار، تتجه المؤسسة عند استصدار قرارات الحفظ إلى التحقق من موجباتها القانونية والواقعية، بعد استنفاد كافة الإجراءات القانونية المخولة للمؤسسة من خلال دراسة الملف، ومراسلة الجهات المعنية، وعقد جلسات البحث اللازمة لتجهيز الملفات. وتمثل هذه القرارات خلاصة دراسة مستفيضة، مما يمنحها قيمة مؤسسية موازية لقرارات التسوية من حيث الدقة والتحري.

127- تجسيدا لحرص المؤسسة على ضمان نجاعة معالجة التظلمات، وتعزيز ثقة المرتفقين في مخرجاتها، تعتمد المؤسسة منهجية التعليل الدقيق لقرارات الحفظ بما يحقق الإقناع المؤسسي والقانوني بمضمونها. وقد وضعت المؤسسة محددات مرجعية لتقييم هذه القرارات برسم سنة 2025، إذ استندت النسبة الأكبر منها، والبالغة 63,79% (1631 قرارا)، إلى علة عدم ثبوت خرق الإدارة لقواعد المشروعية.

128- تتوزع بقية قرارات الحفظ على مبررات موضوعية متنوعة؛ حيث شملت الحفظ لأسباب مرتبطة بصدور نصوص قانونية أو تنظيمية جديدة 287 قرارا بنسبة 11,22%، بينما تحدد قرارات الحفظ لأسباب تتوقف على ضرورة تدخل المتظلم في 277 قرارا بنسبة 10,83%. وفي الإطار نفسه، استصدرت المؤسسة 230 قرارا بالحفظ لعدم توفر المؤسسة على الوسائل التقنية اللازمة للبحث والتحري بنسبة 8,99%، و132 قرارا بعلة عدم ثبوت خرق قواعد العدل والإنصاف بنسبة 5,16%، مما يعكس شمولية المعايير المعتمدة في تكييف مخرجات الوساطة.

129- تستند قرارات الحفظ ورد التظلمات إلى أسباب موضوعية تتوزع بين غياب السند القانوني وعدم مخالفة مبادئ العدل والإنصاف، وانتفاء أي خطأ مرفقي يمكن مؤاخذة الإدارة عليه، أو لعدم توفر المؤسسة على الوسائل التقنية للتحقيق. وتفيد هذه المعطيات بأن قسما من التظلمات المسجلة لا يجسد اختلالات حقيقية في أداء المرفق العمومي، بقدر ما يستدعي مقارنة تحليلية مغايرة تتجاوز البعد القانوني

الصرف لتلامس قضايا موازية، أبرزها سيكولوجية التشكي لدى المرتفق، وإشكالية تعزيز الثقة، وتقييم جودة التواصل الإداري.

130- أما قرارات عدم القبول، فقد سجّلت نموا مطردا، حيث انتقلت من 208 قرارات سنة 2019 إلى 382 سنة 2020، وتضاعفت لتصل إلى 1034 سنة 2024 ثم 1067 سنة 2025. ويعكس هذا التطور اتجاهها نحو التدقيق الصارم في شروط القبول والتحقق من استيفاء المعايير الشكلية قبل الشروع في بحث الموضوع، مما يساهم في ضبط المسار الإجرائي وتوجيه الموارد نحو الملفات المستوفية للشروط وقبول التظلم.

131- فيما يخص قرارات عدم الاختصاص، فقد راوحت مستوياتها بين 317 قرارا سنة 2019 و573 سنة 2024، قبل أن تستقر في حدود 419 قرارا سنة 2025. ويشير استقرار هذا المنحى إلى استمرار عرض ملفات تخرج بطبيعتها عن الولاية القانونية للمؤسسة.

132- تحظى قرارات التسوية بموقع مركزي ضمن مخرجات المعالجة، حيث سجلت ارتفاعا مستمرا من 697 قرارا سنة 2019 إلى 1781 سنة 2024، و1653 قرارا برسم سنة 2025. يكرس هذا المسار "التسوية" كآلية فعالة لإنهاء النزاعات على أساس حلول توافقية ومنصفة، مما يعزز الطابع العملي لتدخل المؤسسة ويسهم في الحد من استدامة المنازعات الإدارية أو تحولها إلى مسارات قضائية معقدة.

يترجم عدد قرارات التسوية الصادرة برسم هذه السنة الدينامية التفاعلية بين المؤسسة والإدارات المعنية، حيث تكللت هذه الجهود بتسوية 1653 تظلما، بما يمثل 55 % من إجمالي القرارات الصادرة بعد تدخل المؤسسة وتفاعل الإدارة (3005 قرارات)؛ وهو مؤشر كمي دال يعكس الالتزام المشترك بمبادئ العدل والإنصاف، ويبرز الفعالية الإجرائية في معالجة التظلمات ونجاعة قنوات الوساطة المؤسسية.

شكل (17): طبيعة القرارات الصادرة برسم سنة 2025



- 133- تجد هذه التحولات في مآل التظلمات تفسيراً لها في تضافر عوامل بنيوية وإجرائية، تتركز أساساً في تطوير أدوات التتبع المنهجي وتدقيق مساطر استكمال الملفات. وقد أدى الرفع من جودة فحص شروط القبول وتكثيف التنسيق المباشر مع الإدارات المعنية إلى ترشيد زمن المعالجة وتجويد مخرجاتها.
- 134- ساهم اعتماد جلسات البحث واجتماعات اللجان الدائمة في تهيئة بيئة ملائمة لمعالجة أكثر نجاعة للتظلمات، وهو ما انعكس إيجاباً على عدد الملفات المتوجة بقرارات التسوية النهائية. ويبرز في هذا السياق تزايد "التسوية" كمخرج مُنهِ للنزاع في جوهره داخل إطار مؤسساتي منظم، مما يكرس دور المؤسسة في إيجاد حلول منصفة تتجاوز المقاربات الشكلية وتستجيب للانتظارات الفعلية للمرتفقين.

- التصنيف الموضوعاتي للتظلمات حسب القرارات الصادرة

- 135- يتيح التصنيف الموضوعاتي للقرارات الصادرة خلال سنة 2025 قراءة دقيقة لطبيعة النزاعات المعروضة على المؤسسة وخريطتها القطاعية، حيث تصدرت القضايا ذات الطبيعة المالية بمجموع 2129 قراراً، توزعت بين 847 قراراً بالحفظ، و768 قراراً بالتسوية، و453 قراراً بعدم القبول، و61 قراراً بعدم الاختصاص. ويضع هذا الرقم التظلمات ذات الطبيعة المالية في صدارة الملفات من حيث عدد القرارات الصادرة، سيما على مستوى التسوية.
- 136- جاءت القرارات ذات الطبيعة الإدارية في المرتبة الثانية بمجموع 2051 قراراً، شملت 1114 قراراً بالحفظ، و495 قراراً بالتسوية، و331 قراراً بعدم القبول، و111 قراراً بعدم الاختصاص. ويعكس هذا التوزيع استمرار كثافة النزاعات المرتبطة بالمساطر الإدارية وتعدد أوجه البت فيها. وحلّت هذه السنة القضايا المرتبطة بالاستفادة من البرامج الاجتماعية المرتبة الثالثة بمجموع 515 قراراً، توزعت بين 309 قرارات بالحفظ، و116 بالتسوية، و82 بعدم القبول، و8 قرارات بعدم الاختصاص، مما يضع البعد الاجتماعي في موقع متقدم ضمن الخريطة الموضوعاتية للقرارات.
- 137- خلاف الترتيب التقليدي، احتلت القرارات ذات الطبيعة العقارية المرتبة الرابعة بمجموع 478 قراراً¹²، توزعت بين 235 قراراً بالحفظ، و93 بعدم القبول، و90 بالتسوية، و60 بعدم الاختصاص. وفي السياق ذاته، سجلت القضايا المرتبطة بعدم تنفيذ الأحكام في مواجهة الإدارة 231 قراراً، تميّزت بتوزيع لافت

¹²- يعود الانخفاض المسجل في عدد القرارات ذات الطابع العقاري إلى التعديل الذي طرأ على التصنيف الموضوعاتي لهذه الفئة من التظلمات، والمتمثل في استخراج بعض التصنيفات الفرعية من التصنيف الموضوعاتي المرتبط بالعقار وإدراجها ضمن التصنيف المرتبط بالسياسات والبرامج الاجتماعية. وقد ترتب عن عملية إعادة التصنيف هذه استبعاد ما مجموعه 398 قراراً من حساب التصنيف العقاري، توزعت تصنيفات البرامج الاجتماعية على النحو التالي:

- برامج إعادة إسكان دور الصفيح (226 قراراً)؛
- الاستفادة من بقع أرضية (100 قراراً)؛
- إعادة هيكلة أو تجديد أسواق ومحلات تجارية (35 قراراً)؛
- برنامج إعادة إسكان الدور الأيلة للسقوط (32 قراراً)؛
- إعادة الترميم والتجديد الحضري (5 قرارات).

تمثل في 116 قرارا بالتسوية مقابل 72 قرارا بعدم القبول، و23 قرارا بعدم الاختصاص، و20 قرارا بالحفظ؛ وهو معطى يبرز الحضور القوي للتسوية في هذا الصنف من التظلمات مقارنة مع باقي التصنيفات الموضوعاتية.

138- بلغت القرارات المتعلقة بالخدمات العمومية 119 قرارا، توزعت بين 51 قرارا بالتسوية، و25 بعدم القبول، و22 بالحفظ، و21 بعدم الاختصاص. وفي مجال تدبير المخاطر الكبرى، سجلت المؤسسة 94 قرارا، شكلت فيها قرارات عدم الاختصاص الأغلبية بـ74 قرارا¹³، مقابل أعداد محدودة في باقي القرارات؛ مما يضع هذا المجال ضمن الفئات التي يتداخل فيها اختصاص المؤسسة مع جهات أخرى.

139- يتبين من خلال مقارنة المعطيات الحالية مع معطيات السنوات السابقة، انتقال الصدارة من القرارات ذات الطبيعة الإدارية إلى القرارات ذات الصبغة المالية، مع ارتقاء القرارات المرتبطة بالبرامج الاجتماعية إلى مرتبة متقدمة، وتراجع القرارات العقارية في سلم الترتيب. ويعكس هذا التحول إعادة تموضع في طبيعة الإشكالات المعروضة خلال السنة الجارية.

140- تؤكد المعطيات الإحصائية المتعلقة بالتصنيف الموضوعاتي للتظلمات حسب القرارات الصادرة بشأنها، والتي سبق إدراجها ضمن صنف التظلمات المالية، أن جزءا واسعا من هذه القرارات يرتبط فعليا بالبرامج الاجتماعية، خاصة تلك المتعلقة بالاستفادة من الخدمات الاجتماعية، وعند جمع هذه القرارات ذات الطبيعة المالية مع القرارات المصنفة مباشرة ضمن التصنيف الرئيسي "الاستفادة من الخدمات الاجتماعية" واستثناء القرارات المرتبطة بالضرائب والرسوم والصفقات العمومية، التي لم يتجاوز عددها 243 قرارا، يتبين أننا أمام صنف مهيمن جديد يتعلق بالسياسات والبرامج الاجتماعية، صدر بشأنه 2401 قرار، متصدرا بذلك مجموع القرارات.

141- تتوزع هذه القرارات المجمعة من التصنيف المالي والاستفادة من الخدمات الاجتماعية بين التغطية الصحية والمساعدة الطبية (593 قرارا)، والتعويضات والإيرادات والمنح والإعانات (500 قرارا)، والمعاشات (302 قرارا)، وبرامج إعادة إسكان أصحاب دور الصفيح (226 قرارا)، والوضعيات المالية والتعويضات العائلية للموظفين والمستخدمين (162 قرارا)، وعدم الاستفادة من منح التعليم العالي

¹³- تعزى هيمنة قرارات عدم الاختصاص ضمن التصنيف الموضوعاتي المتعلق بتدبير المخاطر الكبرى إلى تركيز التظلمات الواردة في إطار هذا التصنيف أساسا حول واقعة زلزال الحوز والفيضانات. فقد صدر بشأن تظلمات زلزال الحوز 56 قرارا بعدم الاختصاص، فيما صدر بشأن التظلمات المرتبطة بالفيضانات 18 قرارا بعدم الاختصاص.

ويستند تصريح المؤسسة بعدم الاختصاص في هذا النوع من التظلمات إلى الإطار التشريعي المنظم لها، والمتمثل في أحكام القانون 110.14 المتعلق بإحداث نظام لتغطية عواقب الوقائع الكارثية. إذ يشكل هذا القانون نظاما خاصا لتعويض ضحايا الوقائع الكارثية، لا سيما المادة 54 منه، والتي أناط بموجها المشرع للجنة تسوية النزاعات مهمة البت في كل نزاع قائم بين ضحايا واقعة كارثية أو ذوي حقوقهم وصندوق التضامن قبل إقامة أي دعوى قضائية. وبناء عليه، فإن التصريح بعدم الاختصاص يجد سنده في تطبيق مقتضيات المادة 12 من القانون 14.16 المنظم لمؤسسة وسيط المملكة، التي تستثني من مجال اختصاص المؤسسة النظر في القضايا التي أوجب المشرع بشأنها سلوك مسطرة إدارية خاصة أو اللجوء إلى لجان مختصة قبل عرضها على القضاء.

(149 قرار)، واسترداد مبالغ مالية (140 قرار)، والبرامج والسياسات العمومية، من قبيل "فرصة" و"انطلاقة" و"متطوع" (117 قرار)، والاستفادة من البقع الأرضية (100 قرار)، والاقتطاعات غير المستحقة (40 قرار)، وإعادة الهيكلة أو تجديد الأسواق والمحلات التجارية (35 قرار)، وبرامج إعادة إسكان الدور الآيلة للسقوط (32 قرار)، ثم برامج الترميم والتجديد الحضري (5 قرارات).

142- تكشف هذه المعطيات عن تحولات متزايدة في طبيعة التظلمات المعروضة على المؤسسة، ارتبطت باتساع نطاق السياسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي وتكثيف برامج الدعم والاستفادة. فمع اتساع قاعدة المستفيدين، برزت إشكالات جديدة تتعلق بشروط الولوج ومعايير الاستحقاق وأجال التنفيذ وآليات التتبع، وهو ما جعل جزءا متناميا من التظلمات يرتبط مباشرة بكيفية تنزيل السياسات العمومية وآثارها العملية على المرتفقين. كما تعبّر هذه التظلمات عن انتقال في طبيعة العلاقة بين المرتفق والإدارة، حيث لم تعد ترتبط فقط بالاختلالات الإدارية التقليدية، وإنما أصبحت تعكس ارتفاع منسوب الطلب الاجتماعي وتزايد انتظارات المواطنين تجاه فعالية البرامج العمومية وعدالتها.

143- تكتسي هذه التظلمات دلالة تتجاوز بعدها التدبيري المباشر، باعتبارها مؤشرا على التحولات الجارية في علاقة الدولة بالمجتمع، وعلى الحاجة إلى مواكبة توسع أدوار الدولة الاجتماعية بما يعزّز وضوحها وإنصافها وقدرتها على تدبير آثار السياسات العمومية على المرتفقين.

نماذج لقرارات أصرتها المؤسسة

$\vdash_0 \exists x \neg A(x) \vdash \neg \forall x A(x)$
 $\vdash_0 \neg \forall x A(x) \vdash \exists x \neg A(x)$



المملكة المغربية
وسيط المملكة

Le Médiateur du Royaume du Maroc

قرار بتسوية النزاع

الملف عدد:

المتظلم:

بناء على الكتاب المقدم إلى هذه المؤسسة من طرف السيد
والمسجل بها بتاريخ 20 نونبر 2023، والذي يتظلم بموجبه من الضرر اللاحق به
جاء عدم إتمام تنفيذ الحكم الصادر لفائدته عن المحكمة الإدارية بالرباط بتاريخ 2014/04/30، في شفه
المتعلق بترتيب الآثار القانونية بعدما تقرر إعادة إدماجه في مهامه السابقة كأستاذ التعليم العالي مساعد
بالكلية المتعددة التخصصات بأسفي، وذلك بتسوية وضعيته الإدارية والمالية؛
وبناء على جواب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار المتوصل به بتاريخ 06 دجنبر 2023،
والذي مفاده أن مصالحها باشرت تحرياتها بشأن طلب المتظلم، وتبين لها أن مديرية الموارد البشرية قامت
بإعداد قرار تسوية وضعيته وإحالة للتأشير عليه من طرف الحازن الوزاري، إلا أنه تعذر ذلك باعتباره
مسجلا لدى وزارة المالية كموظف بوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي، مضيفة أنه في إطار إيجاد حل لهذه
الوضعية وسعيًا لتنفيذ الحكم القضائي سالف الذكر، تم بتاريخ 14 يوليوز 2021 عقد اجتماع ثنائي بين
هذه الوزارة ووزارة الاقتصاد والمالية ممثلة بقطاع إصلاح الإدارة (المحتضن للاجتماع) بحضور كل من
الخزينة العامة للمملكة ومديرية الميزانية والوكالة القضائية للمملكة، وقد تبين بعد دراسة ومناقشة الملف
من مختلف جوانبه، والاطلاع على الوثائق والمعطيات المتعلقة به أن الحكم الصادر لفائدة المتظلم يثير
صعوبة في التنفيذ، وأنه تم بتاريخ 20 يوليوز 2021، مراسلة الوكالة القضائية للمملكة بخصوص ما تم
الاتفاق عليه في الاجتماع سالف الذكر من أجل البحث عن صيغة لتنزيل منطوق الحكم المذكور، مع حث
مديرية الموارد البشرية على السبر لإيجاد حل ميزانياتي اعتمادا على المساهمة الفعلية للحازن الوزاري.
مؤكدة استعدادها لتسوية ملف المتظلم فور توصلها برد قانوني من طرف السيد الوكيل القضائي للمملكة.
أو إيجاد حل مناسب من طرف مديرية الموارد البشرية؛

وبناء على جواب الوكالة القضائية للمملكة المتوصل به بتاريخ 22 غشت 2024، والذي مفاده أنها بادرت إلى تقديم مقال أمام المحكمة الإدارية بالرباط بتاريخ 2021/09/07 يرمي إلى تفسير منطوق الحكم موضوع التظلم، فصدر بشأنه الحكم عدد بتاريخ 2022/01/05 قضى برفض طلب التفسير، بعلّة مستمدة من أنه: "فضلاً عن كون طلب تفسير حكم الإلغاء دون بيان وجه الصعوبة في تنفيذه لا يصح قبوله إلا إذا أثبتت الإدارة تنفيذهما للشق المتعلق بالإلغاء أولاً مع ما يعنيه من إرجاع للأوضاع إلى ما كانت عليه قبل صدوره في كلتا الإدارتين، وبعد إرجاع المعني إلى الحالة التي كان عليها وتعذر ترتيب وضعيته الإدارية والمالية في إطار دعوى الوضعية الفردية أمام القضاء الشامل"، مضيفة أن المحكمة في ضوء ذلك اعتبرت أن الإشكال غير مرتبط بعموض الحكم المطلوب تفسيره، والذي لا يحتاج إلى تفسير، وإنما بتعين القيام بتنفيذ الشق القاضي بإلغاء القرار من خلال إرجاع الحالة إلى ما كانت عليه قبل صدوره، وإذا تعذر على الإدارة المعنية تحديد آثار تسوية الوضعية الإدارية والمالية وطبيعتها وفق مفهوم الآثار القانونية الواردة في منطوق الحكم على أساس إعادة إدماجه في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، فإن المعني بالأمر بإمكانه المطالبة بتسوية وضعيته الإدارية والمالية لدى القضاء المختص، وأكدت الوكالة القضائية للمملكة مراسلة الوزارة المذكورة بشأن مآل إجراءات التنفيذ التي باشرتها في ضوء ما ورد في الحكم الصادر بناء على طلب التفسير ما دامت لا تمانع في تنفيذ الحكم موضوع التظلم:

وبناء على محضر جلسة البحث المنعقدة بمقر هذه المؤسسة بتاريخ 12 مارس 2025، والمتضمن لتصريحات جميع الأطراف الحاضرة، الذي خلص إلى ضرورة استدعاء قطاع وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي باعتباره وإن كان غير معني بتنفيذ مقتضيات الحكم الصادر لفائدة المتظلم، إلا أنه يبقى معنيا بإعادة بتسوية الوضعية الإدارية للمتظلم باعتباره لازال مسجلاً كموظف لديها:

وبناء على محضر جلسة البحث المنعقدة بمقر هذه المؤسسة بتاريخ 09 يوليوز 2025، المتضمن لتصريحات جميع الأطراف الحاضرة، والتي تم من خلالها توضيح مواقفهم بشأن موضوع التظلم، وكذا بشأن الحلول المقترحة التي استقرت كلها على إبداء استعدادها لتسوية وضعية المتظلم، فأكدت المؤسسة في ضوء ذلك على أن التفكير يجب أن ينصب حول الألية المناسبة والصيغة القانونية الواجب اعتمادها إما بالتنسيق الواجب بين القطاعات المعنية بالتسوية لاتخاذ قرار مشترك، أو عبر إعداد محضر قانوني في الموضوع يتم التوقيع عليه لاعتماده كسند قانوني لتسهيل مأمورية التسوية وأجرائها إدارياً ومحاسباتياً ومالياً، وتم التوافق على الصيغة الأخيرة كالية لتوثيق الحل المتوافق بشأنه على أساس إلغاء الوضعية الإدارية والمالية للمعني بالأمر على مستوى قطاع التربية الوطنية والتعليم الأولي واتخاذ الإجراءات القانونية لإدماجه بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار مع التزام جميع الأطراف الممثلة للقطاعات الحاضرة بتوقيعه واعتماده

كوثيقة قانونية لإصدار قرارات فردية أو مشتركة حسب ما تقتضيه الضرورة عبر تفعيل آلية التنسيق الواحية بين القطاعات؛

وبناء على المحضر القانوني المنجز بمقر هذه المؤسسة والموقع عليه بتاريخ 25 يوليو 2025 والذي أشارت فيه ممثلة وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة إلى ضرورة تسوية وضعية المتظلم كأستاذ مساعد على أساس نجاحه في المباراة بما يترتب عن ذلك من نتائج قانونية، واقترح ممثلو وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي إلغاء القرار الحامل للتأشير رقم وكذا القرار المشترك الحامل للتأشير رقم، مع اعتبار إلحاقه لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار ساري المفعول ابتداء من 02 شتنبر 2003 وحذف المعنى بالأمر من قطاع التربية الوطنية والتعليم العالي ابتداء من تاريخ ترسيمه. فيما اقترح ممثل وزارة التعليم العالي إعداد قرار مشترك مع وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي يتم بموجبه حذف المعنى بالأمر من أسلاكها وإدماجه وترسيمه بوزارة التعليم العالي وإعادة تركيب حياته الإدارية ابتداء من تاريخ الترسيم مع حفظ جميع حقوقه. أما الخزينة العامة للمملكة فقد أكدت استعدادها للتعاطي الإيجابي مع الحلول المتوافق عليها، وثمنت ذلك كل من الوكالة القضائية للمملكة ومديرية الميزانية بوزارة الاقتصاد والمالية. وتم في الأخير الاتفاق على صيغة إصدار قرار بحذف المتظلم كموظف لدى وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي كمرحلة أولى، يليها قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بإصدار القرارات اللازمة لتسوية وضعيته الإدارية والمالية بإدماجه استناداً لما يخوله له محضر النجاح في المباراة التي اجتازها وترسيمه على هذا الأساس، وإعادة تركيب حياته الإدارية وفق ما يفرضه القانون بحسب المسار المهني العادي والطبيعي وبما يقتضيه ذلك من تسوية لوضعيته الإدارية والمالية. وتم التأكيد في الأخير من جانب مؤسسة الوسيط على أن المحضر المنجز سيشكل أساساً لقيام كل إدارة بما يفرضه عليها القانون من إجراءات؛

وحيث أفادت وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والرياضة بموجب كتابها المؤرخ في 10 نونبر 2025، أنه تنفيذاً لمخرجات المحضر المنجز بمقر هذه المؤسسة قامت مصالحها بعرض القرار المجسد لوضعية المعنى بالأمر على مصالح الخزينة الوزارية المعتمدة لديها قصد التأشير عليه، وأفادت الخزينة العامة للمملكة من جانبها أنه تنفيذاً للحكم القضائي القاضي بتسوية وضعية المتظلم بالترسيم بقطاع التعليم العالي منذ التحاقه بالتوظيفة بتاريخ 02 شتنبر 2005، وفي إطار تتبع مخرجات المحضر القانوني المنجز بهذه المؤسسة توصل قسم التدقيق والتفتيش بجواب من الخزينة الوزارية المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار مفاده أن ملف المعنى بالأمر في طور التسوية، مؤكدة أن مصالحها توصلت بالقرار المجسد لتنفيذ الحكم من الإدارة المشغلة وسجلت ملاحظاتها بشأنه. وهي الملاحظات التي لاقت الاستجابة من القطاع المعني بعد تاريخ 16 دجنبر 2025، وهو تاريخ جاء لاحقاً لتاريخ إيقاف الالتزام بنفقات الدولة، طبقاً لما تفرضه قواعد

المحاسبة المالية السنوية. مضيفة بأن المتظلم سيتوصل بمستحققاته المرتبطة بهذه التسوية مع تنفيذ ميزانية سنة 2026:

وحيث إنه انطلاقاً مما ذكر، واستناداً إلى المحضر القانوني المنجز والموقع عليه بمقر هذه المؤسسة بتاريخ 2025/07/25 الذي تضمن الحلول والمخرجات المتوافق عليها من جميع الأطراف المعنية، والذي تم تجسيده من خلال القرارات الصادرة عن كل من وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، وكذا وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار الموجهة إلى الخزينة العامة للمملكة التي أكدت أنه تمت تسوية وضعية المتظلم في ضوئها، وبأنه سيتوصل بمستحققاته الناتجة عن التسوية برسم تنفيذ ميزانية سنة 2026، فإن المؤسسة تسجل التفاعل الإيجابي لمختلف الإدارات المعنية مع تدخلها بسعيها إلى تنفيذ الحكم القضائي الصادر لقائدة المتظلم، لذلك فإنه لا يسع المؤسسة سوى تسجيل جديتها في التوصل إلى الحل القانوني الأنسب، وتصرح بأن النزاع قد تمت تسويته، مع حفظ حق المتظلم في الرجوع إليها حالة تعذر توصله بمستحققاته المالية.

وبناء على مقتضيات القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط:

لأجله:

فإن وسيط المملكة:

- يصرح بأن النزاع قد تمت تسويته؛
- ويأمر بتبليغ هذا القرار إلى كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، ووزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، والخزينة العامة للمملكة، ووزارة الاقتصاد والمالية، والوكالة القضائية للمملكة، والوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة قطاع إصلاح الإدارة، والمتظلم.

وحرر بالرباط، في



ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵎⵓⵔ
ⵏ ⵓⵙⵢⵔ ⵏ ⵍⵎⵎⵓⵔ



المملكة المغربية
وسيط المملكة

Le Médiateur du Royaume du Maroc

توصية

إلى

السيد المدير العام للضرائب

ملف عدد:

المتظلم:

بناء على الطلب المقدم إلى هذه المؤسسة من طرف السيد

، عنوان المراسلة معه

، والمسجل بها بتاريخ

14 ماي 2024، والذي يتظلم بمقتضاه من عدم تمكنه من استرجاع واجبات التسجيل المقدرة بـ 648.000,00 درهم، موضحا أنه اقتنى من مديرية أملاك الدولة في 04 أبريل 2008 قطعة أرضية مخزنية كائنة بحي النهضة بمدينة الرباط مقابل مبلغ 21.600.000 درهم من أجل القيام ببناء برنامج سكني، وأدى موازاة مع ذلك مصاريف التسجيل والتدبير، غير أنه تم فسخ عقد البيع مع إرجاع الحالة إلى ما كانت عليه، مؤكدا أن المساعي التي قام بها لم تسفر عن أي نتيجة إلى غاية تاريخه، راجيا التدخل قصد استرجاع المبلغ الموازي لتواجبات التسجيل؛

وبناء على جواب المديرية العامة للضرائب المتوصل به بتاريخ 13 يونيو 2024، والذي مفاده أنه تم استخلاص واجبات التسجيل بصفة قانونية على أساس عقد البيع المبرم بين المعني بالأمر وبين مديرية أملاك الدولة، ذلك أن المادة 241-II من المدونة العامة للضرائب تنص على أنه: "لا ترجع الواجبات المستخلصة قانونا على العقود والاتفاقات التي يقع فيما بعد الرجوع فيها أو فسخها... لا ترجع إلا إذا صدر الإبطال أو الفسخ أو التصريح بالفسخ بموجب حكم أو قرار اكتسب قوة الشيء المقضي به"؛

وبعدما أضافت المجيبة، أنه بخصوص الرسوم التكميلية التي أصدرتها الإدارة الجبائية في مواجهة المتظلم، فقد تم إلغاؤها بمقتضى القرار الصادر عن محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط

بتاريخ 26 يوليو 2023، غير أن المعني بالأمر لم يباشر مسطرة التنفيذ في مواجهة مصالح التسجيل؛

واسترسالا لإيجاد حل للملف، تم بتاريخ 06 ماي 2025 استدعاء كل من مديرية أملاك الدولة، والمديرية العامة للضرائب لجلسة بحث، أكدت خلالها هذه الأخيرة أنه تم استخلاص واجبات التسجيل بصفة قانونية على أساس عقد البيع المبرم بين المعني بالأمر وبين مديرية أملاك الدولة، غير أن المادة 241-II من المدونة العامة للضرائب تنص على أنه: "لا ترجع الواجبات المستخلصة قانونا على العقود والاتفاقات التي يقع فيما بعد الرجوع فيها أو فسخها في حالة إبطال عقد بسبب غبن أو إبطال بيع بسبب عيوب خفية وكذلك في جميع الحالات التي تقتضي الإبطال، فإن الواجبات المستخلصة على العقد الذي وقع إبطاله أو فسخه أو الحكم بفصله لا ترجع إلا إذا صدر الإبطال أو الفسخ أو التصريح بالفسخ بموجب حكم أو قرار اكتسب قوة الشيء المقضي به؛"

وبعدما أكدت مديرية أملاك الدولة أنه تم بتاريخ 04 أبريل 2008 بيع قطعة أرضية كائنة بمدينة الرباط للمعني بالأمر من أجل إنشاء تجزئة سكنية بموجب عقد بيع مرفق بدفتر تحميلات الذي يوضح التنقلات والشروط، والذي تنص مادته الخامسة أنه يتعين على المشتري، داخل أجل أقصاه 36 شهرا ابتداء من تاريخ التوقيع على عقد البيع، أن يشيد فوق القطعة الأرضية برنامجا سكنيا، وهو الشرط الذي لم يستوفه المتظلم، ذلك أنه لم يعمل على إنجاز مشروعه الاستثماري داخل أجل المحدد، وهو ما تمت معانيته بعين المكان من طرف اللجنة المكلفة بمعاينة الإنجازات بتاريخ 30 دجنبر 2014، وقررت على إثر هذه المعاينة فسخ عقد البيع بحكم القانون لكون المتظلم لم يباشر البناء، وتم توقيع قرار الفسخ من طرف وزير الاقتصاد والمالية بتاريخ فاتح فبراير 2016 مع رد مبلغ 21.600.000 درهم الذي يمثل قيمة العقار المبيع؛

وبناء على جواب المديرية العامة للضرائب المتوصل به بتاريخ 05 يونيو 2025، والذي مفاده أنه لا ترجع الواجبات المستخلصة قانونا على العقود والاتفاقات التي يقع فيما بعد الرجوع فيها أو فسخها.....إلا إذا صدر الإبطال أو الفسخ أو التصريح بالفسخ بموجب حكم أو قرار اكتسب قوة الشيء المقضي به؛

وبناء على ما تقدم؛

حيث إن الطلب يهدف إلى التدخل من أجل تمكين المتظلم من استرجاع واجبات التسجيل المستخلصة بشأن عقد البيع المبرم مع مديرية أملاك الدولة، والمتعلق بالقطعة الأرضية المشار إليها أعلاه؛

وحيث أجابت إدارة الضرائب بكون استخلاص الواجبات الأصلية لرسوم التسجيل تم بشكل قانوني بناء على العقد المبرم بين المتظلم ومديرية أملاك الدولة، وتمسكت بمشروعيتها استنادا إلى مقتضيات المادة 241 من المدونة العامة للضرائب، فيما تمسكت مديرية أملاك الدولة بكون المتظلم لم يلتزم بشرط إنجاز مشروعه الاستثماري فوق القطعة موضوع عقد البيع داخل الأجل الوارد بدفتر التحملات، والمحدد في 36 شهرا، مما أدى إلى ترتيب جزاء الفسخ مع إرجاع قيمة المبيع مقابل استرداد العقار؛

وحيث إنه لئن كانت مقتضيات المادة 241-II من المدونة العامة للضرائب تنص على أنه: "لا ترجع الواجبات المستخلصة إلا إذا صدر الإبطال أو الفسخ أو التصريح بالفسخ بموجب حكم أو قرار اكتسب قوة الشيء المقضي"، فإن ذلك لا يكون له مجال إلا في الحالات العادية التي تكون فيها المراكز القانونية لأطراف العلاقة التعاقدية متساوية، وليس في الحالة التي تملك فيها الإدارة حق الفسخ بموجب القانون أو العقد، وبما لها من سلطة عامة في اتخاذه، وبناء على إرادتها المنفردة، إذ يتم الفسخ من طرف واحد من دون موجب للجوء إلى القضاء؛

وحيث إنه في نازلة الحال، فإن فسخ العقد المبرم ما بين المتظلم ومديرية أملاك الدولة، قد تم بشكل أحادي من طرف هذه الأخيرة بحجة عدم التزام المتظلم بإنجاز المشروع الاستثماري "البرنامج السكني" فوق القطعة الأرضية موضوع عقد البيع محل التضريب، في حين أن المتظلم لا يد له في ذلك، ولم يثبت أنه ارتكب أي إخلال، سيما وأن سبب عدم إنجاز المشروع يعود إلى تدخل السلطة المحلية التي أوقفته عن البناء، وهو أمر ثابت بموجب القرار القضائي الاستثنائي الصادر عن محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط تحت عدد والمؤرخ في 26 يونيو 2023 في الملف عدد ، والذي انتهى في منطوقه إلى إلغاء رسوم التسجيل التكميلية التي فرضت على المتظلم استنادا إلى علة أساسية مفادها أن عدم إنجاز المشروع الاستثماري فوق العقار كان بسبب إيقافه من طرف مصالح السلطة المحلية بعلّة أن العقار مخصص لمهرجان "موازين" منذ بدايته إلى غاية دورة 2015 حسب الثابت من الشهادة الإدارية رقم المؤرخة في 17 فبراير 2017 الصادرة عن والي جهة الرباط-سلا-القنيطرة، لتعمل الدولة (الملك الخاص) على فسخ عقد التفويت مع إرجاع قيمة الثمن المسدد، فضلا عما أشار إليه من كون لجنة معاينة الإنجازات المنعقدة بتاريخ 30 دجنبر 2014 بنت مقترحها على أساس أن القطعة المبيعة تستغل كفضاء عمومي، وللحاجة الملحة لتعبئتها من أجل المصلحة العامة؛

وحيث انتهت المحكمة في موقفها المذكور إلى أن عدم قيام المتظلم بمشروعه داخل الأجل المحدد يرجع لأسباب خارجة عن إرادته ولا دخل له فيها، واعتبرت فسخ عقد التفويت بإرادة منفردة من البائعة (الدولة الملك الخاص)، يجعل الواقعة المنشئة للضريبة منعدمة؛

وحيث إنه لما قرر القضاء انعدام الواقعة المنشئة للضريبة، فإن الواجبات المستخلصة عنها تبقى واجبة الإرجاع، ويكون من حق المتظلم المطالبة باسترجاعها أخذا بعين الاعتبار المبادئ القانونية الضابطة للإلزام بأداء الضريبة، وإعمالا لقواعد العدل والإنصاف التي يجب أن تتركن إليها الإدارة في جميع تصرفاتها ونشاطاتها؛

ولجميع هذه الاعتبارات، فإن المؤسسة تدعو المديرية العامة للضرائب إلى التعجيل باتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين المتظلم من استرجاع واجبات التسجيل المؤداة عن العقد محل الفسخ المشار إلى مراجعه أعلاه؛

وبناء على القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة وسيط المملكة؛

لأجله:

فإن وسيط المملكة:

- يوصي المدير العام للضرائب باتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تمكين المعني بالأمر من استرجاع واجبات التسجيل المؤداة بمناسبة إبرام عقد تفويت القطعة الأرضية المشار إلى مراجعها أعلاه بما يترتب عن ذلك من آثار قانونية؛

- كما يدعوه إلى إخبار المؤسسة بما تم تخصيصه للموضوع، داخل أجل 30 يوما؛

- ويأمر بتبليغ هذه التوصية إلى كل من المدير العام للضرائب، والمدير العام لأموال الدولة، ودفاع المتظلم.

وحرر، بالرباط في:



+0XIIΛΞ+ I IICY0ΞΘ
%C0*Ж0И I +XIIΛΞ+



المملكة المغربية
وسيط المملكة

Le Médiateur du Royaume du Maroc

قرار بعدم الاختصاص

ملف عدد:

المتصل:

بناء على التصل المقدم إلى هذه المؤسسة من لدن السيد ، عنوانه

، والمسجل بها بتاريخ 15 يوليوز 2025، والذي يتصل بمقتضاه من إخراج عقاره ضمن الأراضي السلالية التي شملتها عملية التحديد الإداري لمعشرة الكمر، موكدا أن هذا العقار به منزل ومشروع سياحي مصنف يساهم في تنمية المنطقة. مذليا بشهادة إدارية تفيد بأن العقار الذي شيد عليه المنزل لا يكتسي صبغة جماعية أو عشيرية أو حيسية أو تابعة للمياه والغابات، فأكد أنه تعذر عليه تقديم تعرض على عملية التحديد الإداري لأجل أجل الصل لأجله، راجيا التدخل قصد رفع الضرر الذي لحقه.

لكن حيث إن القانون رقم 63.17 المتعلق بالتحديد الإداري لأراضي الجماعات السلالية نص في ماله أنه لا يمكن أن تكون عملية التحديد الإداري لأراضي التي تتوفر فيها قرينة امتلاك الجماعات السلالية، ويكون الهدف منها ضبط حدود ومساحة ومشتلات هذه الأراضي وتصفيته وضعيتها القانونية، وتكون بمثابة من ملكة الوصاية أو بصل من الجماعات المعنية.

وحيث إن المشرع حدد مسطرة المنازعة في عمليات التحديد الإداري، والتي تقول لكل من يدعي حقا عينيا في عقار تم إخراجه ضمن هذه العملية، وألا من خلال المواد 6، 9، و10 من القانون مالف الذكر بأن يقدم تعرضا على عملية التحديد أمام اللجنة المختصة بالتحديد النهائي وفي حال عدم القيام بذلك، يبق بالإمكان تقديم تعرض أمام السلطة المحلية التي يتم وضع مضر التحديد بين يديها، وألا لأجل ثلاثة أشهر من تاريخ إيداع مضر التحديد، مع تعزيز وتأكي

هذا التعرض من خلال تقديم طلب التحفيظ لدى إحصافضة العقارية المعنية داخل أجل الثلاثة أشهر التي تلي فترة إيداع منصر التحديد؛

وحيث إن التظلم يرمي إلى المصالبة بملكية عقار تم تحديده إداريا كعقار مدلول، وأن المشرع قد قرر مسلكا تشريعيًا للمصالبة بحق عيني واقع على عقار منحد إداريا عن طريق المنازعة في عمليات التحديد الإداري بسلوك مسطرة التعرض أمام الجهة الإدارية المعنية حصل وفقا لمقتضيات القانون رقم 63.17 المتعلق بالتحديد الإداري لأراضي الجماعات السبلية؛

وحيث إن مثل هذه المنازعات تنصل في جوهرها بالمعاد، استحقاق عقار، والذي يخرج عن دائرة اختصاص مؤسسة الوسيط، اعتبارا لكون البت في هذه المنازعات موكول حصرا للقضاء؛ وحيث، تبعا لذلك، فإن المؤسسة ترفع يدنا عن الملف وتصر بعدم الاختصاص؛ وتطبيقا لمقتضيات القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط؛

لأجله:

فإن وسيط المملكة:

- يصر بعدم الاختصاص؛
- ويأمر بتبليغ هذا القرار إلى المتظلم

الحمد لله رب العالمين



ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵎⵓⵏⵜ
ⵏ ⵍⵎⵎⵓⵏⵜ ⵏ ⵍⵎⵎⵓⵏⵜ



المملكة المغربية
وسيط المملكة

Le Médiateur du Royaume du Maroc

قرار بحفظ الملف

الملف عدد:

المتظلم:

بناء على الطلب المقدم إلى هذه المؤسسة من طرف السيد .
المسجل بها بتاريخ 15 أبريل 2025، يتظلم
بمقتضاه من رفض مصالح المديرية العامة للأمن الوطني بماتيل تسليمه بطاقة التعريف الوطنية
بعد منحه وصلا مؤقتا يحمل رمز بتاريخ 02 يناير 2025، موضحا أنه استصدر قرارا
قضائيا عن محكمة الاستئناف بفاس تحت عدد بتاريخ 2023/09/13 في الملف عدد
قضى بإتلاف البطاقة الوطنية المرورة عدد وحذفها من السجلات
المسوكة لدى مصالح مديرية الأمن الوطني؛

وبعدما أفادت المديرية العامة للأمن الوطني في جوابها المؤرخ في 11 يوليوز 2025 أن المعني
بالأمر كان موضوع مسطرة قضائية بعد أن تمكن من استصدار نسخة موحدة من رسم الولادة
وشهادة إقامة مزورة من أجل الحصول على البطاقة الوطنية عدد وذلك بتاريخ
2014/03/26، والتي تحمل الهوية التالية، مزداد بتاريخ 1989/07/21 بفاس، من
حيث تمت إدانته تبعا لذلك بثلاثة سنوات حبسا نافذا وعمرة
مالية قدرها 5000 درهم بتهمة "المشاركة في توزيع محررات رسمية واستعمالها والارتشاء والدخول
إلى المغرب بصفة غير قانونية والإقامة به وانتحال اسم غير اسمه الحقيقي في أوراق رسمية، هذا
وقد أضافت المجيبة أن المعني بالأمر موضوع مسطرة قضائية دولية عبر المنظمة الدولية للشرطة
الجنائية، والتي لازالت جارية؛

وبعدما تم بتاريخ 06 غشت 2025 إشعار المتظلم بمضمون جواب الإدارة، مع دعوته إلى
إبداء ملاحظاته داخل أجل شهر دون أن تتوصل منه بأي رد؛

وبناء على ما تقدم؛

وحيث إن الطلب يهدف إلى التدخل قصد تمكين المتظلم من بطاقة التعريف الوطنية بعد
تسليمه الوصل المؤقت؛

وحيث إن الإدارة عللت موقفها برفض تمكين المنتظم من بطاقة التعريف الوطنية لكونه كان موضوع مسطرة قضائية بسبب استصداره لبطاقة تعريف وطنية بناء على وثائق مزورة، أدين من أجلها بثلاثة سنوات حبسا نافذا:

وحيث إن منح الوصل مؤقت لا يعتبر موافقة نهائية، وأنه يبقى من واجب الإدارة فيما هو موكل إليها من صلاحيات ومهام حفظ الأمن وضمان موثوقية الوثائق الصادرة عنها، الترتيب في إصدارها إلى حين التحقق من الوثائق الإدارية المدلى بها تمهيدا لاستصدار البطاقة المطلوبة، سيما وأنه سبق إدانته من أجل المشاركة في تزوير محررات رسمية واستعمالها وانتحال اسم غير اسمه الحقيقي، كما أنه حاليا موضوع مسطرة قضائية دولية عبر المنظمة الدولية للشرطة الجنائية، وحيث إنه أمام هذه المعطيات، فإن المؤسسة لا ترى في موقف إدارة الأمن الوطني ما يستدعي مواصلة تدخلها، وتقرر حفظ الملف:

وبناء على مقتضيات القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة وسيط المملكة،

لأجله؛

فإن وسيط المملكة؛

يقرر حفظ الملف؛

وبأمر بتبليغ هذا القرار إلى كل من المديرية العامة للأمن الوطني والمنتظم

حربالرياض، في



ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵎⵓⵔ
ⵏ ⵓⵙⵢⵔ ⵏ ⵍⵎⵎⵓⵔ



المملكة المغربية
وسيط المملكة

Le Médiateur du Royaume du Maroc

قرار بعدم القبول

ملف عدد:

المتظلم:

بناء على الطلب المقدم إلى هذه المؤسسة عبر بوابتها الإلكترونية-فضاء المواطن- من طرف السيد ، عنوان بريده الإلكتروني ، والمسجل بها بتاريخ 11 غشت 2025، والذي يتظلم بمقتضاه من الضرر اللاحق به جراء إيقاف صرف التعويضات عن فقدان الشغل:

وبعد دراسة التظلم وليستوفي شروط قبوله، تمت مطالبة المتظلم، بتاريخ 11 غشت 2025، بالإدلاء بنسخة من بطاقة التسجيل بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وبنسخة من البطاقة الوطنية للتعريف، وبما يفيد الاستفادة من التعويض عن فقدان الشغل برسم شهري أبريل وماي، وبنسخة من المراسلات المتبادلة في الموضوع:

ونظرا لعدم إدلاء المتظلم بالوثائق المؤيدة لطلبه إلى غاية يومه، فإن المؤسسة، واستنادا إلى مقتضيات المادة 17 من القانون رقم 14.16 المتعلق بها، ترى التصريح بعدم قبول التظلم، مع حفظ حق المتظلم في تقديم طلب جديد إلى هذه المؤسسة متى تسنى له الإدلاء بما طلب منه:

لأجله:

فان وسيط المملكة:

- يصرح بعدم قبول تظلم السيد مصطفى أزروال لعدم إدلائه بالوثائق المطلوبة:

- ويأمر بتبليغ هذا القرار إلى المتظلم.

حاصلات، ف :



- إجمالي التوصيات

144- بلغ الرصيد الإجمالي للتوصيات إلى حدود سنة 2025، 769 توصية، يتشكل بنيتها من 640 توصية ما تزال قيد التتبع عن سنوات سابقة، و129 توصية صدرت خلال السنة موضوع التقرير. ويسجل هذا الرصيد انخفاضا قدره 223 توصية (متراكمة) مقارنة بسنة 2024 أي ما نسبته 22,48%. مما يضع السنة الحالية ضمن أدنى مستويات التراكم المسجلة خلال الفترة المرجعية.

145- يكشف تتبع المسار الزمني لهذه المعطيات منذ سنة 2019 أن الحجم التراكمي للتوصيات شهد منحنى تصاعديا بلغ ذروته سنة 2023 بـ 1420 توصية، بعد أن راوح مستويات متباينة في السنوات السابقة (1146 سنة 2019، و1249 سنة 2020، و1113 سنة 2021، و1274 سنة 2022). وبدءا من سنة 2024، اتخذ المنحنى اتجاها تنازليا واضحا، حيث انخفض إلى 992 توصية، وصولا إلى المستوى الحالي بـ 769 توصية.

146- يقترن هذا التطور بانتظام إصدار التوصيات الجديدة، والتي تراوحت بين 146 و439 توصية خلال الفترة 2019-2024، مقابل 129 توصية صادرة برسم سنة 2025. ويضع الانخفاض المسجل خلال السنتين الأخيرتين مسار تدبير التوصيات في اتجاه تقليص المخزون المتراكم ورفع وتيرة تتبع إجراءات التنفيذ.

147- توضح القراءة التحليلية لمسارات معالجة التظلمات المسجلة (6770 تظلمًا) عن تباين دال في طبيعة مخرجات المؤسسة، حيث لم تتعد نسبة القضايا التي انتهت بإصدار توصيات نسبة 2% من إجمالي التظلمات المسجلة، ويؤكد هذا التوزيع الإحصائي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، القائم على قناعة راسخة بأن النجاعة الحقيقية لتدخلاتها تكمن أساسا في إنتاج حلول تتوج بإصدار قرارات بالتسوية تنهي النزاع.

شكل (18): إجمالي التوصيات برسم سنتي 2024 و2025



- التوصيات موضوع التتبع حسب التصنيف الموضوعاتي

148- يظهر التوزيع الموضوعاتي للرصيد المتبقي من التوصيات في بداية 2025 تمركزا واضحا للتوصيات ذات الطبيعة المالية بـ 270 توصية، محتلة بذلك الرتبة الأولى ضمن الأصناف المدرجة. تلمها التوصيات المرتبطة بعدم تنفيذ الأحكام في مواجهة الإدارة بـ 215 توصية، ثم التوصيات ذات الطبيعة العقارية بـ 119 توصية، فالتوصيات ذات الطبيعة الإدارية بـ 111 توصية.

149- وفي مستوى أدنى من حيث الحجم التراكمي، بلغت التوصيات المرتبطة بالاستفادة من البرامج الاجتماعية 34 توصية، تلمها 10 توصيات تتعلق بطلبات المساعدة القضائية المؤقتة، و 9 توصيات تخص الخدمات العمومية، في حين سجل مجال تدبير المخاطر الكبرى توصية واحدة فقط.

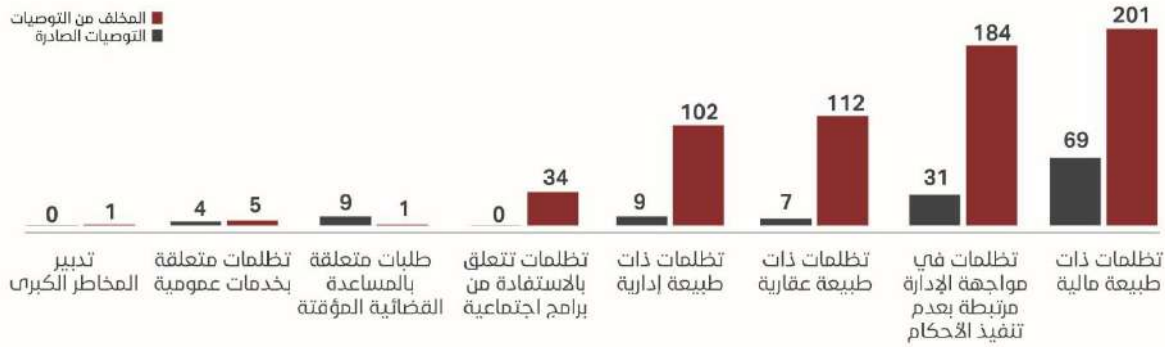
150- يضع هذا التوزيع القضايا المالية وتنفيذ الأحكام القضائية في صدارة مجالات التتبع المستمر، بالنظر إلى ما تتطلبه من إجراءات تنفيذية معقدة أو تسويات ذات أثر مالي مباشر. ويؤكد المسار العام أن تدبير الرصيد القائم أضحى أكثر انضباطا، حيث أصبح التحكم في المتراكم من التوصيات جزءا أصيلا من منهجية التتبع المعتمدة.

151- لقد تصدرت التظلمات ذات الطبيعة المالية أيضا قائمة التوصيات الصادرة خلال السنة المرجعية بمجموع 69 توصية، وهو ما ينسجم مع مركزية النزاعات في المجالات ذات الأثر المالي المباشر. وتلتها التوصيات المرتبطة بعدم تنفيذ الأحكام في مواجهة الإدارة بـ 31 توصية، وهو صنف يعكس استمرار الحاجة إلى معالجة وضعيات تنفيذية تتطلب تدخلا مؤسساتيا لحسمها.

152- أما التوصيات المرتبطة بطلبات المساعدة القضائية المؤقتة فقد بلغت 9 توصيات، وهو العدد ذاته المسجل بالنسبة للتظلمات ذات الطبيعة الإدارية، في حين سجلت التظلمات ذات الطبيعة العقارية 7 توصيات، واقتصر مجال الخدمات العمومية على 4 توصيات فقط.

153- ويظهر هذا التوزيع أن إصدار التوصيات خلال السنة موضوع التقرير ارتبط أساسا بالملفات التي تستدعي تدخلا حاسما في قضايا ذات بعد مالي أو يهم تنفيذ المقررات القضائية، مقابل حضور محدود في المجالات الأخرى. ويؤشر هذا المنحى على اعتماد منهجية تروم إصدار التوصيات، حصرا بالنسبة للتظلمات التي فرض مسار معالجتها ذلك.

شكل (19): التوصيات موضوع التتبع حسب التصنيف الموضوعاتي



- مآل التوصيات موضوع التتبع حسب التصنيف الموضوعاتي

154- حافظ التصنيف الموضوعاتي للتوصيات غير المنفذة في نهاية سنة 2025 على الترتيب العام نفسه، حيث استقر مجموعها عند 557 توصية. وتصدرت التوصيات ذات الطبيعة المالية هذا الرصيد بـ 186 توصية، تلتها التوصيات المرتبطة بعدم تنفيذ الأحكام في مواجهة الإدارة بـ 178 توصية، وهو ما يضع هذين المجالين في طليعة القضايا التي تستوجب تتبعاً مستمراً لضمان نفاذها. وجاءت التوصيات ذات الطبيعة العقارية في المرتبة الثالثة بـ 99 توصية، فيما احتلت التوصيات المرتبطة بالقضايا الإدارية المرتبة الرابعة بـ 76 توصية، و8 توصيات متعلقة بالاستفادة من البرامج الاجتماعية، و6 توصيات في مجال الخدمات العمومية، و3 توصيات تتعلق بطلبات المساعدة القضائية المؤقتة، وتوصية واحدة في مجال تدبير المخاطر الكبرى. ويؤكد هذا التوزيع تمركز الرصيد غير المنفذ في الملفات ذات الطابع الاجتماعي أو ذات الأثر المالي أو التنفيذي، نظراً لما تتطلبه من إجراءات عملية معقدة أو تنسيق مؤسساتي متعدد المستويات.

155- عرف إجمالي التوصيات غير المنفذة مسارا تنازلياً ملحوظاً، حيث انتقل من 1011 توصية سنة 2019 إلى 912 سنة 2020، ثم 832 سنة 2021. ورغم الارتفاع العارض المسجل سنة 2022 (1121 توصية)، عاد المنحى للانخفاض بـ 845 سنة 2023، ثم 640 سنة 2024، ليصل إلى 557 سنة 2025. ويضع هذا المسار السنوات الأخيرة ضمن مرحلة تقليص فعلي للرصيد المتراكم مقارنة بذروة سنة 2022، مما يجسد تحسناً تدريجياً من وتيرة المتابعة المؤسسية والحرص على الحسم النهائي في مآلات التوصيات.

156- كما بلغ رصيد التوصيات المحفوظة لمبررات مقبولة في نهاية سنة 2025 ما مجموعه 102 توصية؛ توزعت موضوعاتها بين القضايا المالية بـ 26 توصية، والاستفادة من البرامج الاجتماعية بـ 25 توصية، تلتها التوصيات ذات الطبيعة الإدارية والعقارية بـ 18 توصية لكل منهما، ثم التوصيات المرتبطة بعدم

تنفيذ الأحكام بـ 13 توصية، وتوصيتان تتعلقان بطلبات المساعدة القضائية المؤقتة. ويعود تفسير حفظ هذه التوصيات لمبررات متعددة تتمثل في:

- تعذر تنفيذها لمبررات مقبولة تواجهها الإدارة؛

- استنفاد المؤسسة لجميع الإجراءات المتاحة دون الوصول إلى مرحلة التنفيذ الفعلي.

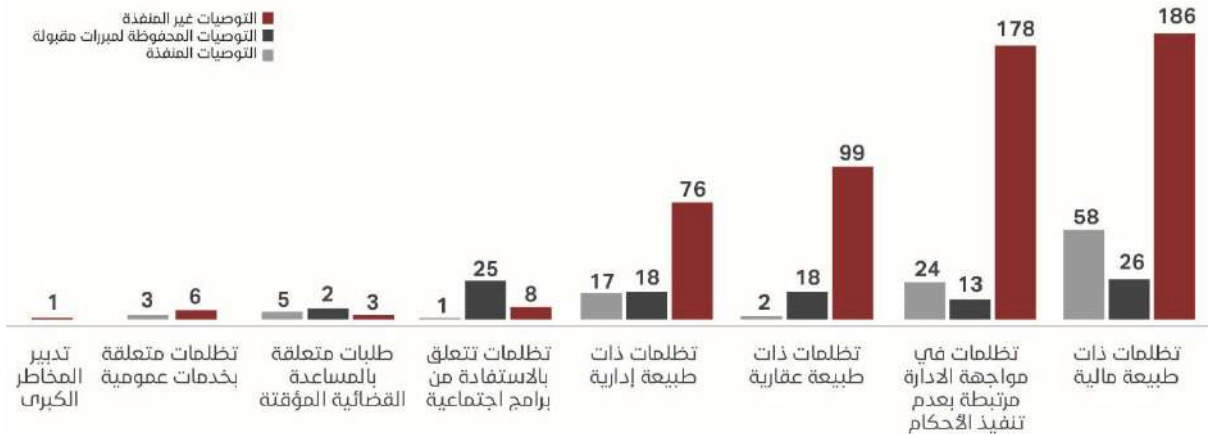
157- سجّل هذا النوع من التوصيات انخفاضاً مقارنة بسنة 2024 التي شهدت حفظ 151 توصية، وتراجعا بينا قياسا بسنة 2023 التي بلغت فيها الذروة بـ 333 توصية. وبمقارنة هذه المعطيات بسنوات 2022 (42 توصية)، و2021 (53 توصية)، و2020 (116 توصية)، تظهر سنة 2025 ضمن نطاق معتدل، مما يؤشر على استقرار نسبي في وتيرة اللجوء إلى إجراء الحفظ بمبررات مقبولة خلال السنتين الأخيرتين بعد الارتفاع الاستثنائي المسجل سابقا.

158- في سياق متصل، بلغ عدد التوصيات المنفذة خلال سنة 2025، 110 توصيات أي بنسبة تنفيذ بلغت 85,27% من مجموع التوصيات الصادرة، وتعلقت أساسا بالملفات ذات الأثر المالي المباشر بـ 58 توصية، تلتها التوصيات المرتبطة بعدم تنفيذ الأحكام في مواجهة الإدارة بـ 24 توصية، ثم التوصيات ذات الطبيعة الإدارية بـ 17 توصية، إضافة إلى 5 توصيات تخص المساعدة القضائية المؤقتة، و3 توصيات متعلقة بالخدمات العمومية، وتوصيتين في المجال العقاري، وتوصية واحدة مرتبطة بالبرامج الاجتماعية.

159- تسمح القراءة التركيبية لمآلات التوصيات (المنفذة، وغير المنفذة، والمحفوظة لمبررات مقبولة) بتقدير دينامية التتبع خلال السنة المرجعية؛ فبينما يظل رصيد التوصيات غير المنفذة متمركزا في المجالات ذات الأثر المالي وتنفيذ المقررات القضائية، فإن منحاه التنازلي خلال السنتين الأخيرتين يؤشر على تحسن مطرد في وتيرة المعالجة.

160- يعكس التوازن القائم بين مؤشرات التنفيذ، والحفظ بمبررات مقبولة، واستمرار تتبع الرصيد المتبقي، انتقالا نوعيا في منهجية تدبير التوصيات؛ حيث انتقلت المؤسسة من منطق التراكم الكمي إلى منطق التحكم المرحلي في الرصيد المتراكم. وتتأسس هذه المقاربة على معالجة تدريجية تستحضر الدقة، وتراعي الطبيعة الخاصة لكل صنف من التوصيات مع استحضار إكراهات التنفيذ.

شكل (20): مآل التوصيات موضوع التتبع حسب التصنيف الموضوعاتي



161- يظهر التتبع التحليلي لمسارات البت في التظلمات أن المؤسسة، وفي إطار سعيها الحثيث لإيجاد حلول تسوية منصفة، قد تجاوزت الدور التقليدي للوساطة نحو تبني مقاربات اقتراحية استباقية؛ تتخذ شكل مبادرات نوعية تملئها ضرورة معالجة اختلالات نسقية رصدتها المؤسسة في قطاعات حيوية، كما تجسد ذلك في تدخلها لضمان استدامة استفادة الفئات الهشة من الخدمات الاجتماعية وتذليل عقبات الاستحقاق في برامج الدعم العمومي، مما يكرس دورها في إرساء دعائم عدالة مرفقية تتوخى الفعالية وتحقيق الأثر الاجتماعي الملموس.

3. التقارير الخاصة بقوة اقتراحية

"يمكن للوسيط في حالة اقتناعه بناء على الأبحاث والتحريات التي يقوم بها، بأن التطبيق الصارم لقاعدة قانونية من شأنه خلق أوضاع غير عادلة أو ضارة بالمرتفقين، أن يقترح على رئيس الحكومة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإيجاد حل عادل ومنصف و اقتراح مشروع تعديل القاعدة المذكورة عند الاقتضاء."

المادة 23 من القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط، الصادر الأمر بتنفيذه بمقتضى الظهير الشريف

رقم 1.19.43 بتاريخ 4 رجب 1440 (11 مارس 2019)

"يرفع الوسيط، في إطار اختصاصاته، وبصفته قوة اقتراحية لتحسين أداء الإدارة والرفع من جودة الخدمات العمومية التي تقدمها، تقارير خاصة إلى رئيس الحكومة تتضمن توصياته ومقترحاته..."

المادة 42 من القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط، الصادر الأمر بتنفيذه بمقتضى الظهير الشريف

رقم 1.19.43 بتاريخ 4 رجب 1440 (11 مارس 2019)

162- تشكل التقارير الخاصة التي ترفعها مؤسسة وسيط المملكة إلى رئيس الحكومة إحدى الآليات المركزية لتجسيد القوة الاقتراحية للمؤسسة، وفق ما توطئه مقتضيات القانون رقم 14.16 المنظم لها. وتتيح لها هذه الآلية الانتقال من مستوى المعالجة المحدودة للحالات الفردية، إلى استيعاب الاختلالات الهيكلية المتكررة، وتحويلها إلى موضوع اقتراح مؤسساتي موجه نحو السلطات الحكومية المختصة.

وتستمد هذه الآلية أهميتها البالغة من ارتكازها على قاعدة مادية واقعية تفرزها التظلمات، ونتائج التحريات والتتبع، مما يمكن من رصد أعطاب تنزيل السياسات العمومية وشروط الولوج للخدمات، ثم إعادة صياغتها كقضايا محورية تستوجب المعالجة وفق مقومات الحكامة، ومبادئ الإنصاف، والنجاعة الإدارية.

في هذا السياق، تتجاوز التقارير الخاصة وظيفة التنبيه الظرفي إلى اختلالات معزولة، لتشكل أداة عملية تترجم الخبرة التراكمية للمؤسسة في تشخيص مكامن القصور. وتستهدف هذه التقارير صياغة مقترحات عملية تروم الارتقاء بأداء المرفق العام، وتجويد الخدمات العمومية، وتحسين ضمانات الإنصاف في العلاقة التي تربط الإدارة بالمرتفق.

وبذلك، تتجلى القيمة المؤسسية لهذه التقارير في قدرتها على تجميع المعطيات المستقاة من الشكايات، والارتقاء بها نحو التأطير التحليلي والاقتراح العمومي الفاعل، لتغدو بذلك قناة أساسية للإسهام في تصحيح الإطار التشريعي عبر اقتراح تعديل بعض النصوص القانونية، أو تقويم مسارات التدخل العمومي، وتعزيز مرونة السياسات العمومية وقابليتها للاستجابة الناجعة لأوضاع الفئات المتضررة وتطلعاتها المشروعة.

163- انصبت التقارير التي رفعتها مؤسسة وسيط المملكة برسم سنة 2025، على ثلاث قضايا أساسية ذات ارتباط بإعمال الحقوق الاجتماعية والاقتصادية، وهي:

- ✓ تقرير خاص بشأن مطالبة موظفي الإدارات برخصة مغادرة التراب الوطني؛
- ✓ تقرير خاص بشأن الزيادة في الإيراد لفائدة ضحايا حوادث الشغل والأمراض المهنية وذوي حقوقهم؛
- ✓ تقرير خاص حول مقترح وسيط المملكة بشأن تغيير مقتضيات الفصل السادس من المرسوم رقم 2.58.1381 الصادر في 27 نونبر 1958 المحدد لشروط منح التعويضات العائلية.

ويعرض هذا المحور الاعتبارات التي استندت إليها المؤسسة في بلورة كل مقترح، والأهداف المرجوة منه.

أولاً: تقرير خاص بشأن مطالبة موظفي الإدارات برخصة مغادرة التراب الوطني

164- رصدت مؤسسة الوسيط، استناداً إلى المعطيات المتوفرة لديها بشأن تدبير قضايا المرتفقين، ولا سيما من خلال عمليات التتبع والمراقبة على مستوى النقاط الحدودية للمملكة، استمرار ممارسة إدارية تتمثل في مطالبة بعض الموظفين بالإدلاء بتقديم "رخصة مغادرة التراب الوطني". ويكتسي هذا الإشكال طابعاً هيكلياً يتجاوز الحالات الفردية المعزولة، لارتباطه المباشر بتعميم تطبيق قاعدة إدارية على فئات لا يشملها النطاق القانوني، وهو ما استوجب معالجته بتوجيه تقرير خاص إلى رئيس الحكومة، تفعيلاً لمقتضيات المادة 42 من القانون رقم 14.16.

165- تتجسد الدلالة الحقوقية والمرفقية لهذا الإشكال في مساسه المباشر بجوهر العلاقة القائمة بين الإدارة والمرتفق، وتحديد الحق في التنقل في ظل شروط مطابقة للقانون، دون تكبيد المواطنين عناء استصدار وثائق إضافية أو الخضوع لإجراءات تفتقر إلى أي سند تشريعي أو تنظيمي نافذ. وقد استندت المؤسسة في تأطيرها لهذا التدخل إلى أحكام الفصل 24 من الدستور، وكذا المرجعيات الدولية ذات الصلة، معتبرة أن إلزام عابري الحدود بوثائق غير منصوص عليها قانوناً يطرح سؤال "المشروعية الإدارية" بحدّة، ويتعارض صراحة مع متطلبات التبسيط والشفافية التي أقرها القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية. ويكشف هذا الوضع، عن فجوة حقيقية بين المقتضى التنظيمي في بعده المركزي، وبين التمثلات المتباينة لتنزله الميداني على مستوى نقاط العبور.

166- على مستوى التداعيات العملية، لا ينحصر أثر هذه الممارسة في الإرباك المباشر للمرتفقين المعنيين، وما ينتج عنه من تأخير أو تعطيل أو حرج إداري أثناء السفر، وإنما يمتد ليمس منسوب الثقة في انسجام الفعل الإداري العام، وفي قابلية الإصلاحات المرتبطة بتبسيط المساطر للترجمة الفعلية إلى ممارسة موحدة ومنضبطة. وإذ تسجل المؤسسة بارتياح كبير الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتجويد الخدمات المقدمة للمسافرين، وتحسين فضاءات الاستقبال، وتقليص آجال الانتظار لضمان انسيابية حركة العبور؛ فإنها تشدد، في المقابل، على أن الارتقاء بالأداء المرفقي يظل مرتين بالاحترام الصارم للقواعد المنظمة للوثائق المطلوبة، وبالتحديد الدقيق للفئات المعنية بها، على نحو يحد من أي اجتهادات تطبيقية متباينة.

167- توخى المقترح المؤسسي المرفوع، في هذا الصدد، ترشيد تدخلات الإدارات المعنية على مستوى نقاط العبور، وملاءمتها مع المقتضيات القانونية والضمانات الدستورية المؤطرة للموضوع. ويهدف هذا المسعى إلى صون حرية التنقل، وتعزيز شفافية الإجراءات الإدارية، فضلاً عن الدعم العملي لورش تبسيط المساطر. وتأسيساً على ذلك، اقترحت المؤسسة ضرورة توجيه تعليمات صريحة إلى مختلف الإدارات

المعنية، للتذكير بأن اشتراط "رخصة مغادرة التراب الوطني" يقتصر حصريا على الفئات الملزمة قانونيا بها، مع التأكيد على الكف الفوري عن مطالبة باقي الموظفين المدنيين غير المعنيين بهذه الوثيقة.

موقف الحكومة من التقرير الخاص: تسجل المؤسسة عدم التوصل بأي تفاعل أو تجاوب مع هذا المقترح.

ثانيا: تقرير خاص بشأن الزيادة في الإيراد لفائدة ضحايا حوادث الشغل والأمراض المهنية وذوي حقوقهم

168- وقفت المؤسسة، من خلال معالجتها لتظلمات المرتفقين، على إشكالية بنيوية مرتبطة بصرف الإيراد المستحق لضحايا حوادث الشغل والأمراض المهنية أو لذوي حقوقهم؛ وهي إشكالية تعود أساسا إلى التأخير الملحوظ في إصدار المرسوم المتعلق بالزيادة في الإيراد الممنوح لهم. ويجدر التذكير في هذا السياق، أن آخر مرسوم تمت المصادقة عليه هو المرسوم رقم 2.19.770 بتاريخ 08 أكتوبر 2019، والذي قضى بالرفع من الإيراد عن حوادث الشغل والأمراض المهنية الواقعة قبل فاتح يناير 2013. وقد أبان تحليل هذه الوضعية، مدعوما بخلاصات جلسات البحث المنعقدة مع وزارة الصحة والحماية الاجتماعية وقطاع الادخار والاحتياط بصندوق الإيداع والتدبير، أن التأخر المسجل يرتبط بإكراهات تشريعية وتنظيمية صاحبت نقل تدبير هذا الملف من الهياكل المكلفة بالحماية الاجتماعية التابعة لقطاع التشغيل إلى سلطة وزارة الصحة والحماية الاجتماعية، في سياق إعادة ترتيب الاختصاصات الحكومية ذات الصلة.

169- يثير هذا الوضع سؤال الإنصاف الاجتماعي والمرفقي من زاوية أثر التأخير على فئة توجد، بحكم طبيعة وضعها، في موقع هشاشة مضاعفة؛ نظرا لارتباط الإيراد المذكور بحادثة شغل أو مرض مهني، وما يترتب عن ذلك من انعكاسات معيشية وصحية وأسرية وازنة. كما تكشف المعطيات أن الفجوة لم تعد متصلة فقط بوجود مقتضيات قانونية أو إصلاحات تنظيمية معلنة، وإنما بمدى قدرة هذه المقتضيات على إنتاج أثر فعلي في الزمن الإداري المناسب. فالمعنيون بالأمر لم يلمسوا، إلى حدود تاريخ رفع التقرير الخاص، انعكاسا عمليا للتحويلات التي مست الجهة الحكومية المكلفة بتدبير الملف، رغم ما تضمنه المسار التشريعي والتنظيمي من إعادة توزيع للاختصاصات قصد تركيز المعالجة وتفادي تداخلها.

170- تزداد حدة هذا الإشكال بالنظر إلى آثاره المباشرة على الأوضاع الاجتماعية للمستفيدين، خاصة في سياق اتسم بارتفاع مطرد في تكاليف الحياة اليومية، مقابل هزالة الإيرادات الأصلية وتأخر الزيادة المستحقة عنها. كما أن استمرار تجميد مرسوم الزيادة في الإيراد منذ سنة 2019 ينعكس سلبا على مستوى الثقة في انتظام منظومة الحماية الاجتماعية، ويترتب عنه، بحسب ما رصدته المؤسسة، عبء

مالي على خزينة الدولة بسبب تراكم التعويضات المستحقة لفائدة هذه الفئة، في حين كان من الأجدر صرفها وفق جدولة زمنية منتظمة وواضحة المعالم.

171- في المقابل، سجلت المؤسسة بعض المؤشرات الإيجابية ذات الصلة بالموضوع، من قبيل تفعيل مقتضيات المرسوم رقم 2.57.771 بشأن تمويل الصناديق المحدثه بموجب التشريع المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل، من خلال منح تسبيق قدره 135 مليون درهم لفائدة صندوق الزيادة في إيرادات حوادث الشغل انطلاقاً من صندوق الضمان والتضامن بين المشغلين، وكذا قيام الصندوق الوطني للتقاعد والتأمين بصرف جميع الزيادات المتعلقة بالملفات المستوفاة لشروط الاستحقاق في ظرف وجيز لا يتعدى شهرين من صدور المرسوم. كما سجلت المؤسسة بارتياح المبادرة الحكومية الرامية إلى إعداد وإصدار القانون رقم 27.23 بتغيير وتنظيم القانون رقم 18.12 المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل، المنشور في الجريدة الرسمية عدد 7383 بتاريخ 3 مارس 2025، لما تحمله من دلالة على السعي الجاد نحو تأطير الاختصاصات وتوضيح الجهة المكلفة بتدبير هذا الورش الحيوي.

172- انصبَّ المقترح الذي رفعته المؤسسة على التعجيل بتمكين ضحايا حوادث الشغل والأمراض المهنية وذوي حقوقهم من الزيادة في الإيراد الممنوح لهم، وخاصة الفقرة الأولى من مادته الأولى¹⁴؛ وذلك من خلال إصدار مرسوم يحدد السلطة الحكومية المكلفة بممارسة الاختصاصات المسندة سابقاً إلى قطاع التشغيل، بما يساهم في التسريع بإخراج مرسوم الزيادة في الإيراد الذي ظل مجمداً منذ سنة 2019. كما اقترحت المؤسسة دراسة إمكانية أن تصبح هذه الزيادة بقوة القانون وبشكل تلقائي كل خمس سنوات، بما يحد من ارتهاؤها بمسار إداري قد يفضي إلى تأخير متكرر في تفعيلها.

موقف الحكومة من المقترح: عرف هذا التقرير تفاعلاً إيجابياً من طرف رئيس الحكومة، تمثل في إحالته على وزير الصحة والحماية الاجتماعية. وتبرز هذه الإحالة الأهمية البالغة للموضوع في التقدير الحكومي، كما تؤكد دخول المقترح في مسار مؤسسي للتتبع والدراسة على مستوى القطاع المعني، خاصة بالنظر إلى ما شهده الملف من نقل للاختصاصات وإعادة تنظيم للجهة الحكومية المكلفة به.

¹⁴- تنص الفقرة الأولى من المادة الأولى من القانون رقم 27.23 بتغيير وتنظيم القانون رقم 18.12 المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل على أن: "تمارس الاختصاصات المسندة إلى السلطة الحكومية المكلفة بالتشغيل، بموجب القانون رقم 18.12 المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل، من قبل السلطة الحكومية أو السلطات الحكومية التي تحدد بمرسوم...".

ثالثاً: تقرير خاص بشأن تغيير مقتضيات الفصل السادس من المرسوم رقم 2.58.1381 الصادر في 27 نونبر 1958 المحدد لشروط منح التعويضات العائلية للموظفين والموظفين العسكريين وأعوان الدولة والبلديات والمؤسسات العمومية

173- وقفت المؤسسة، من خلال ما يعرض عليها من تظلمات، على إشكالات متكررة مرتبطة بالاستفادة من التعويضات العائلية عن الأبناء، تمحور بعضها حول:

- "أولوية الزوج" في الاستفادة، والتي لا تنتقل إلى الزوجة إلا في حالات إثبات تعذر استفادته؛
- الوضعيات التي تفقد فيها الزوجة الحق في الحصول على التعويض بمجرد ولوج الزوج لسوق الشغل بعد فترة بطالة؛

- الحالات التي تقتصر استفادة الزوجة الموظفة على جزء من التعويضات العائلية يمثل الفرق بين ما يتقاضاه زوجها من هيئته المؤمنة وما يصرف للموظفين في القطاع العام.
وأبان التحليل أن منشأ هذا الحيف يكمن في الصيغة الحالية للفصل السادس من المرسوم رقم 2.58.1381 الصادر في 27 نونبر 1958¹⁵، التي تجعل الاستفادة الأصلية حكراً على الزوج وتربط ارتفاع الزوجة بمساطر استثنائية ومشروطة.

174- يكتسي هذا الوضع دلالة حقوقية ومرفقية بالغة، إذ يتعلق الأمر بقاعدة تنظيمية ينتج عن تطبيقها الصارم أثر غير منصف في الولوج إلى حق اجتماعي وجد أصلاً لدعم الأسرة وحماية مصلحة الأطفال. واعتبرت المؤسسة أن مقتضيات الفصل المذكور تكرر تمييزاً على أساس الجنس، وتتعارض صراحة مع مقتضيات الدستور (خاصة الفصلين 19 و31 منه)، وتتنافى مع الالتزامات الدولية للمملكة، ولا سيما اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة واتفاقية حقوق الطفل؛ وهي موافقة تقضي بضمان المساواة ومراعاة المصلحة الفضلى للطفل. وقد تعزز التوجه من خلال برنامج المؤسسة "نحو إدارة المساواة" (شتنبر وأكتوبر 2025)، الذي خلص في لقاءاته مع الفاعلين إلى أن هذا التمييز يمثل نقطة ضعف بنيوية في النظام الحالي تؤثر مباشرة على حقوق الأطفال.

175- يتجلى هذا الحيف في تعقيدات مسطرية وتراكم للنزاعات الإدارية، يترتب عنه خلل في تمكين الأسر من حقوقها المالية المنتظمة، التي يجب أن تكون خاضعة لمعايير موضوعية. وتعكس هذه المعطيات فجوة

¹⁵ ينص الفصل السادس من المرسوم على أنه: "إذا كان الزوج والزوجة موظفين بالإدارة وكان يتأذى لهما الانتفاع بتعويض عائلي، فيدفع هذا التعويض للزوج فقط.

وإذا كان الزوج الغير الموظف بالإدارة لا ينتفع بأي تعويض عائلي، فتقبض المرأة بصفتها موظفة أو عوناً التعويض العائلي.
وإذا كان للزوج الحق في نيل تعويضات عائلية من جماعة عمومية أو مؤسسة خاصة أو من صندوق الإعانة الاجتماعية، فلا يجوز له أن يتنازل عن هذا الحق.

وإذا كانت التعويضات المتحدث عنها تقل عن التعويضات التي تمنح لزوجته، فإن الإدارة تدفع لهذه الزوجة الفرق الحاصل بين التعويضات التي يتقاضاها الزوج والتعويضات التي لها الحق فيها بصفتها موظفة أو عوناً معيناً بالإدارة المغربية".

قائمة بين التحولات التشريعية الوطنية الرامية لتوسيع نطاق الحق في المساواة المرفقية، وبين استمرار مقتضيات قانونية وتنظيمية "متجاوزة"، مما يحد من نجاعة منظومة الحماية الاجتماعية.

176- في هذا السياق، سجلت المؤسسة بإيجابية تعديل المادة السادسة من القانون رقم 65.00 بمثابة مدونة التغطية الصحية الأساسية¹⁶، والذي أتاح للزوجين المؤمنين معا إمكانية التوافق على تصريح أحدهما (الأب أو الأم) لدى هيئته المؤمنة. واعتبرت المؤسسة هذا التعديل مؤشرا قويا على إمكانية تعميم هذه المقاربة المنصفة، مما يجعل من مراجعة الفصل السادس من مرسوم رقم 2.58.1381 خطوة إيجابية لتحقيق الانسجام التشريعي.

موقف الحكومة من المقترح: عرف هذا المقترح تفاعلا حكوميا تمثل في إحالته، بتاريخ 26 يناير 2026، على السيدة الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، مع دعوتها إلى دراسته في إطار لجنة تقنية تضم وزارة الاقتصاد والمالية، وهيئة مراقبة التأمينات والاحتياط الاجتماعي، والصندوق المغربي للتقاعد. وفي هذا الإطار، شاركت المؤسسة، استجابة لدعوة رسمية، في اجتماع ضم مختلف القطاعات المعنية، خصص لدراسة المقترح وتدارس مختلف جوانبه.

في دلالات هذه التقارير

تعكس التقارير الخاصة المرفوعة إلى رئاسة الحكومة، خلال سنة 2025، تفعيلا مباشرا للاختصاصات الاقتراحية لمؤسسة وسيط المملكة بموجب قانونها المنظم. وتجسد هذه التقارير قدرة المؤسسة على رصد الاختلالات النوعية التي تفرزها التظلمات، وتحويلها إلى مقترحات تهدف إلى تجويد الخدمة العمومية والحد من النزاعات المرفقية.

وقد شملت هذه المبادرات قضايا ذات أثر مباشر على الحقوق المرفقية، تمحورت حول ضبط المقتضيات الإجرائية لمغادرة التراب الوطني، والتعجيل بصرف الزيادات في إيرادات ضحايا حوادث الشغل والأمراض المهنية، والمطالبة بمراجعة المعايير التنظيمية للتعويضات العائلية لضمان المساواة بين الجنسين.

تؤكد المؤسسة أن التفاعل الإيجابي مع تقاريرها الخاصة كقوة اقتراحية، يظل شرطا أساسيا لتحقيق الغاية من الوساطة المؤسساتية. فالمسألة تتجاوز رصد النقائص، إلى قياس قدرة الإدارة على استيعاب هذه المقترحات وترجمتها إلى مقتضيات تشريعية وتنظيمية تنهي الاختلالات المرصودة، بما يضمن استدامة الإصلاح الإداري وتعزيز الثقة في المرفق العام.

¹⁶ يشكل هذا التعديل خطوة تشريعية مهمة في مسار تعزيز الحماية الاجتماعية، إذ أتاح لكل من الزوج والزوجة المؤمنين إمكانية التصريح بالأبناء لدى الهيئة المؤمنة التي ينتهي إليها أي منهما، بناء على اتفاق بين الطرفين. ويكرس هذا المقتضى مبدأ المساواة بين الزوجين فيما يتعلق بالتصريح بالأبناء والاستفادة من التغطية الصحية.

4. الوساطة التوجيهية

177- تضطلع المؤسسة بمهام الوساطة التوجيهية باعتبارها آلية بيداغوجية، توظفها إلى جانب نطاق اختصاصاتها تفاعلا مع الشكايات الواردة عليها، عبر اتخاذ قرارات إجرائية تهدف إلى توجيه وإرشاد المشتكين إلى الإدارات المعنية بطلباتهم، وإلى المساطر الواجب سلوكها فيما يتعلق بما هو خارج عن اختصاص المؤسسة.

178- كما تعتمد الإحالة حين يخرج موضوع الطلب على الوساطة عن نطاق اختصاص المؤسسة، حيث يحال الملف على الجهة المختصة تفاديا لتعطيل المسار الإداري للمرتفق. أما الإحاطة، فتستخدم لإخبار القطاع الإداري المعني بنوازل تستأثر باهتمام الرأي العام، أو تمس مجالات حقوقية عامة، أو قد تهم إدارات متعددة، أو غير محددة، وذلك بهدف التنبيه إلى أهمية الموضوع.

179- على المستوى الإحصائي، سجلت معطيات سنة 2025 توسعا ملحوظا في تفعيل الأوجه المذكورة للوساطة التوجيهية، إذ بلغ إجمالي القرارات الإجرائية المتخذة 3157 قرارا¹⁷، كان منها 2548 قرارا متعلقا بتوجيه وإرشاد المشتكين، مقابل 1712 قرارا سنة 2024، بزيادة تناهز نسبة 49% خلال سنة واحدة. ويمثل هذا الحجم ما يفوق ثلاث أرباع (80,71%) مجموع القرارات المتخذة في إطار الوساطة التوجيهية، مما يؤكد تحول وظيفة الإرشاد المنظم إلى محور مركزي في منهجية عمل المؤسسة.

180- شملت آلية الإحاطة 365 حالة سنة 2025 مقابل 136 حالة سنة 2024، بارتفاع لافت بنسبة تجاوزت 168,38%، وهو منحنى تصاعدي أكدته مستويات السنوات السابقة (113 حالة سنة 2023 و96 حالة سنة 2022). ويضع هذا التطور قرارات الإحاطة في موقع متقدم كأداة للتنبيه المؤسساتي في بعض القضايا، مشيرا إلى توسع نطاق توظيفها في معالجة الإشكالات ذات الامتداد العام.

181- فيما يخص الإحالة، فقد بلغت 110 قرارات إجرائية سنة 2025 مقابل 240 قرارا سنة 2024، بنسبة انخفاض ناهزت 54%؛ وهو ما يعكس وعيا متزايدا لدى المرتفقين بحدود اختصاص المؤسسة.

182- تظهر القراءة التركيبية لهذه المؤشرات أن سنة 2025 شكلت محطة لافتة في تفعيل الوساطة التوجيهية، كميا ونوعيا. فالارتفاع المطرد في قراراتها يعكس جهدا مؤسسيا مكثفا لضبط مسار الطلب على الوساطة منذ مراحله الأولى، وتصنيفه وفق مقتضيات الاختصاص النوعي، وفحصه إجرائيا قبل الانتقال إلى مرحلة البحث الموضوعي. ويكرس هذا المنحنى دور الوساطة التوجيهية كركيزة بنيوية في

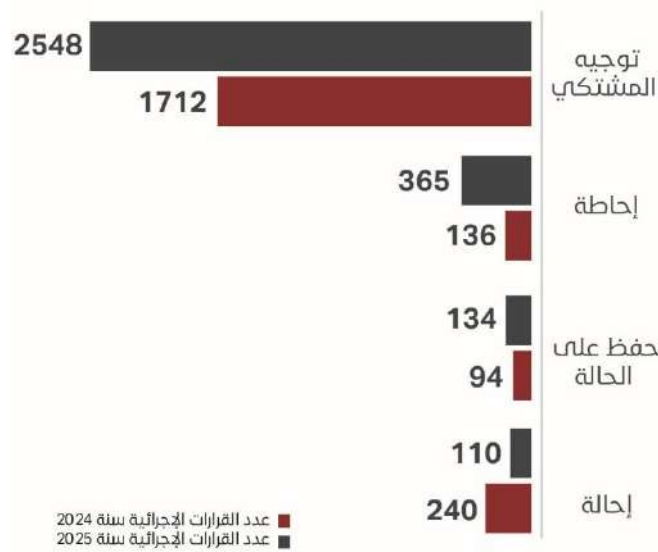
¹⁷ يتضمن هذا العدد كذلك ما مجموعه من قرارات الحفظ على الحالة التي بلغت 134 قرارا إجرائيا، وهي في الأصل قرارات لا تستوفي شروط الوساطة التوجيهية، لأنها لا تتضمن أي توجيه وإنما تقدر في نطاق المادة 50 من النظام الداخلي للمؤسسة، التي تنص على أن "تحفظ على الحالة، الوشائيات أو التظلمات المجهولة المصدر، أو تلك التي تتضمن قذفا أو سبا أو عبارات تمييزية اتجاه أي شخص أو أي جهة".

هندسة المعالجة، تسهم بفاعلية في تنمية التواصل بين المرتفقين والإدارة، بما في ذلك الطلبات الخارجة عن الاختصاص.

183- يواكب هذا الدور التوجيهي مسار إجرائي وتنظيمي تتولاه المؤسسة في مرحلة ما قبل اتخاذ القرار؛ إذ يستلزم تفعيل هذا النوع من الوساطة معالجة أولية دقيقة لكل ملف، تشمل فحص البيانات، وتحديد نطاق الاختصاص، والتثبت من استيفاء الشروط الشكلية.

184- يتطلب هذا المسار تعبئة موارد بشرية ذات كفاءة عالية، قادرة على التقدير الأولي للحالات وضمان انسجام مساراتها مع الإطار القانوني والتنظيمي. وبالرغم من أن هذا المجهود يتبلور في مرحلة سابقة على البحث والتحري، إلا أنه يمنح القرارات اللاحقة أساساً رصينا ومنضبطاً، مما يجعل من هذا الجهد التنظيمي والزماني جزءاً لا يتجزأ من الإنصاف المسطري.

شكل (21): طبيعة القرارات الإجرائية برسم سنتي 2024 و2025



في المحصلة

تتيح مواكبة مسار التظلمات قراءة فاحصة لدينامية عمل المؤسسة، عبر تتبع مختلف الإجراءات المتخذة منذ لحظة الإيداع وصولاً إلى صدور القرار النهائي. وتتسم هذه المعالجة بتدرج زمني، يبدأ بإجراء أولي يتخذ في متوسط زمني يناهز تسعة (9) أيام، ليشكل منطلقاً لسلسلة من الأجال اللاحقة التي تملأها طبيعة كل ملف وخصوصية مساره الإجرائي.

وتبرز الحصيلة الإجرائية لسنة 2025 كثافة هذا الاشتغال؛ حيث تم إصدار 3157 قراراً إجرائياً، بالإضافة إلى صياغة 24 محضراً في إطار طلبات التسوية الودية، إضافة إلى مجموع القرارات والتوصيات الصادرة في ملفات التظلمات. ويبرز هذا التوزيع تنوع أدوات التدخل المؤسسي، التي توازن بين الحسم الإجرائي وبين المساعي الرامية إلى التقريب بين وجهات نظر الأطراف المتنازعة كلما اقتضت الحالة ذلك.

ويعكس هذا المسار طبيعة الجهد المبذول داخل المؤسسة، وما يتطلبه من مواكبة مستمرة وتدير مرحلي دقيق. وتظل نجاعة هذه العملية رهينة بمستوى تجاوب الإدارة، باعتباره عنصراً محدداً في استكمال المراحل الإجرائية ضمن آجال معقولة. ومن هذا المنطلق، تكتسي العلاقة بين المؤسسة والإدارة طابعاً عملياً يركز على سلاسة تبادل المعطيات والتنسيق الوظيفي، وهو ما يساهم في تجويد المخرجات ويرفع من منسوب الثقة في نجاعة الوساطة، وهي العناصر التي ستفصلها المؤشرات في الجزء القادم من التقرير.

إضاءة تحليلية (3)

الوساطة المؤسسية ووساطة القرب: نحو لغة ثالثة لإدارة التوتر وبناء الثقة

تتجاوز مقاربة الوساطة أبعادها الإجرائية الصرفة، لتموقع ضمن التحولات العميقة النازمة لعلاقة الإدارة بالمرتفق. وتكشف الممارسة الميدانية أن النزاع الإداري يتعدى أحيانا فكرة خرق القاعدة القانونية، ليؤشر على فجوة بين مشروعية القرار الإجرائي وقابلية قبوله من حيث الأثر الاجتماعي. وتعمل الوساطة في هذا الحيز لاختبار قدرة الفعل العمومي على تحقيق الرضا المجتمعي، وتجاوز منطق الاستيفاء الشكلي للشروط القانونية.

وتمثل الوساطة المؤسسية إطارا بنويا للحد من التوترات داخل دورة القرار الإداري؛ لما توفره من معرفة عملية بمناطق الاحتكاك، وحدود التعليل. ويجعلها هذا الدور ركيزة لاستقرار السياسات العمومية وضمان استدامتها، وفعالا استباقيا على احتمالات التعثر.

ويمتد نطاق التحليل ليشمل مستويات القرب، حيث تتبدى إرهاصات الشعور بالحيث في الفضاءات المحلية قبل تأسيسها. ويبرز هنا الدور المكمل لوساطة القرب في التقاط مؤشرات التوتر المبكرة وإعادة إدراجها ضمن مسارات حوارية منتجة، بما يصون رصيد الثقة، ويخفف كلفة النزاع، ويمنح العلاقة بين الإدارة والمجتمع قدرا أكبر من التوازن والفاعلية.

تظهر الحاجة إلى الوساطة، بشكلها المؤسسي والمدني، عندما يطرأ خلل في العلاقة بين المرتفق والإدارة، أو حين يثير القرار الإداري تساؤلات حول مدى عدالته وإنصافه، وكذا في الوقت الذي يكشف تطبيق القاعدة القانونية عن آثار غير متوقعة تثير شعورا بعدم الإنصاف. وفي هذه الحالات، يصبح النزاع مجالا لاختبار حدود القانون، ومشروعية القرار الإداري، وتمثلات المواطن داخل الفضاء المرتبط بالخدمات المرفقية.

تتجاوز الوساطة حدود كونها آلية لتسوية الخلافات الناشئة بين الإدارة والمرتفق أو بديلا للقضاء، إلى اعتبارها ممارسة مركبة تتقاطع فيها أبعاد متعددة، تتمثل في تحقيق توازن بين سيادة القانون ومتطلبات الإنصاف، وبين مشروعية الإلزام وقوة الإقناع، وفي تخفيف مظاهر التوتر بين الشكل القانوني للنشاط الإداري وآثاره العملية، إضافة إلى إعادة تشكيل العلاقة بين الإدارة كسلطة تنظيمية، والمرتفق كفاعل يطلب خدمة عمومية ويحمل انتظارات متنامية.

وتكتسب هذه الإشكالات أهمية متزايدة في ظل التحولات التي تعرفها علاقة الإدارة بالمرتفق، إذ تجاوزت تطلعات هذا الأخير الطلب على تصحيح المساطر إلى الطلب على البرامج الاجتماعية، وهنا تصبح أشكال الاعتراض ممارسات اعتيادية في تدبير التوترات. ومن ثم، تواجه الإدارة مطالب لم تعد قابلة للاستجابة عبر الأدوات التقليدية وحدها،

أو عبر سلوك المساطر والإجراءات التي ينص عليها القانون، حيث يصبح موضوع النزاع مؤشرا على وجود اختلالات تتعلق بإمكانية قبول النشاط الصادر عن الإدارة وبكيفية تدبير العلاقة التي تجمعها بالمرتفقين.

إن الوساطة، هنا، لا يمكن فهمها إلا كبنية تنظيمية ثالثة، تتوسط المسافة الكامنة بين الإلزام القانوني وفلسفة الإنصاف، وتتيح إعادة وصل القرار الإداري بانتظارات المرتفقين، وربط النص القانوني بآثاره الاجتماعية. غير أن فعالية هذه الإمكانية تظل رهينة بتوفر شروط معرفية ومؤسسية وثقافية ملائمة، وبوعي دقيق لطبيعة النزاعات التي تتدخل فيها الوساطة.

تهدف هذه الإضاءة إلى ترسيخ فهم معمق لفكرة الوساطة في حد ذاتها، إذ تبدو كمدخل لإعادة التفكير في مفاهيم المشروعية والإنصاف، وفي أسس العلاقة بين الإدارة والمرتفق/الدولة والمجتمع. وينطلق هذا التحليل من فرضية مفادها أن الوساطة أصبحت عنصرا أساسيا في حكمة تدبير النزاعات والمخاطر الاجتماعية، وكمسار يعبر مستويات متعددة، ليوافق تدرج التوترات من لحظات تشكلها الأولى داخل الفضاءات القريبة إلى صيغها المؤسسية الأكثر تعقيدا. ويرتبط مدى نجاح هذا الرهان بقدرة الوساطة على التحول من مجرد تدخل ظرفي إلى ممارسة منظمة ومستدامة، تسهم في ترميم الثقة وتعزيز قابلية القرارات العمومية للقبول.

أولاً: مفهوم المشروعية ومنطق الإنصاف من زاوية الوساطة

تنشأ الوساطة في سياق يتسم بعدم مرونة التصور التقليدي للمشروعية، الذي ظل يربطها أساسا بسلامة الإجراء واحترام القاعدة القانونية. فقد أثبت هذا التصور محدوديته في تفسير عدد متزايد من النزاعات التي ظهرت رغم استيفاء القرار الإداري لجميع شروطه الشكلية، حيث برزت وضعيات كان فيها القرار سليما من حيث الشكل وأحيانا حتى من حيث الموضوع، لكنه أصبح محل رفض أو اعتراض من حيث الأثر والنتائج.

يعبر هذا الوضع عن قصور الفهم الإجرائي للمشروعية، حين يتم الاكتفاء بالتعامل مع القانون كمعيار يقاس بمنطق داخلي منفصل عن آثاره الاجتماعية. وتبين التجربة الميدانية أن احترام المسطرة وتطبيق النص لا يفضي بالضرورة إلى الإحساس بالإنصاف وإنتاج العدل في جميع الحالات، إذ تظل المسافة قائمة بين المعيار القانوني المجرد والواقع الاجتماعي، وهي المساحة التي تشتغل فيها الوساطة.

في هذا المستوى، تروم الوساطة الأخذ بعين الاعتبار مبادئ الإنصاف. فهي تنطلق من تصور للمشروعية يشمل الإحساس بالعدالة وفهم القرار، وإمكانية حيازته للرضا، لتشكل في الأخير آلية مساءلة بشأن كيفية التطبيق السليم للقانون، وتقييم الأثر العملي للنشاط الإداري.

ويتجلى هذا الدور، على الخصوص، في المجالات التي تحتل فيها السلطة التقديرية موقعا مركزيا في اتخاذ القرار الإداري، فرغم ما توفره هذه السلطة من مرونة ضرورية لحسن سير الإدارة، فإنها قد تمثل إحدى مسببات إنتاج الإحساس بعدم المساواة، خاصة عند غياب معايير واضحة، أو ضعف في التعليل. وفي هذه الحالات، يعكس النزاع شعورا بالحيف أكثر مما يعكس خرقا قانونيا صريحا.

وتضطلع الوساطة هنا بدور الكشف عن جوانب القرار الإداري من خلال تتبع مسار إصداره، ومدى احترامه لمبدأ المساواة، وقياس كلفة آثاره الاجتماعية، ومستوى كفاية تعليله في إقناع المعنيين بعدالته، أو رصد تنفيذه بشكل معيب. وتمثل هذه العناصر جوهر الوساطة باعتبارها ممارسة تتحرى الإنصاف في القرار الإداري، نحو أفق أوسع لبناء الثقة بين المرتفق والإدارة.

ويترتب عن هذا المسار تحول في مدلول المشروعية ذاتها، حيث يصبح مفهومها مركبا تتداخل فيه أبعاد مختلفة، من قبيل القرب، والشفافية، والعدالة الإجرائية، لكن تتوحد جميعها في الهدف الأساسي الذي ينحو إلى تعزيز قدرة النشاط الإداري/ العمومي على تحقيق الرضا واستدامته.

ثانيا: دور الوساطة في قياس كلفة التوتر واستقرار السياسات

تندرج الوساطة داخل مسار إنتاج النشاط الإداري، لأنها تعتبر الأداة التي تبحث عن التوازن في العلاقة بين هذا النشاط وآثاره الاجتماعية. ففي سياقات تتكرر فيها التوترات داخل نفس القطاعات أو المجالات الترابية، يطرح التحدي حول مدى استقراره وقابليته للتنفيذ، وتتحول إدارة الخلاف إلى عنصر بنيوي في جودة السياسة العمومية وفي قدرتها على الاستمرار.

إن غياب الوساطة عن دورة النشاط الإداري يفضي إلى كلفة مؤسسية وسياسية متراكمة، تتجسد في تصلب العلاقة بين الإدارة والمرتفق، وتراجع المشروعية الأخلاقية للأنشطة الإدارية، وفي إعادة فتح الملفات ذاتها بصيغ متعاقبة دون تراكم فعلي في الحلول. وهو ما يؤدي إلى تراجع نجاعة التدخل العمومي، حيث يصبح تمرير السياسات مرهونا باستنزاف متواصل للوقت والموارد.

يغير إدماج الوساطة داخل مسار القرار موقع الخلاف، إنها تضبط أثر نشاط الإدارة على المستوى الاجتماعي، وتعيد ترتيب العلاقة بين الاختيار العمومي وتنزيله، عبر تحسين وسائل التعليل والتواصل وتكييف أساليب التنفيذ. وبهذا الدور، تصبح الوساطة جزءا من مقومات استقرار القرار الإداري، وليس فقط إجراء رقابيا عليه، أو أداة لقياس أثره.

وتستمد الوساطة قيمة إضافية حين تفهم على أنها مصدر لمعرفة عملية تساعد على تجويد نشاط الإدارة. وهكذا فإن المعطيات المتأتية من ممارسة الوساطة -حول مناطق الاحتكاك، وتمثلات الفاعلين، وأنماط سوء الفهم- تتحول إلى عناصر عملية لتقويم السياسات المرفقية، وترشيد أدوات التواصل المصاحبة لها، وتعزيز انسجامها مع السياق الاجتماعي.

يؤدي هذا الإدماج إلى إحداث وظيفة تنظيمية داخل الدولة، تقلص المسافة بين مقصد أهداف النشاط وآثاره الاجتماعية، وتعيد تركيب الأدوار بين سلطة إتيان هذا النشاط والقدرة على التواصل بشأن تنفيذه، كما تعزز فعالية السياسات داخل سياق اجتماعي متحول، وتحد من انتقال الخلاف إلى مستويات تضاعف كلفته.

وهنا، تصبح الوساطة أداة لعقلنة إدارة التوترات داخل منطق النشاط العمومي، ولتقليص الاستنزاف وتعزيز استقرار السياسات المرفقية، إذ تحول الخلاف إلى عنصر قابل للتدبير المؤسساتي.

ثالثاً: وساطة القرب أداة لاحتواء التوترين المرتفق والإدارة

إذا كان إدماج الوساطة داخل الفضاء المؤسساتي قد جاء استجابة لتحولات دستورية وسياسية أعادت صياغة علاقة الإدارة بالمجتمع، فإن فهم ديناميات النزاع يقتضي توسيع زاوية النظر لتشمل مستويات القرب التي تتشكل فيها أغلب التوترات، وتتبلور فيها الأحاسيس الأولى بالحيث أو بعدم الاعتراف. ففي هذه المستويات، لا يتجلى النزاع دائماً في صيغته القانونية المكتملة، وإنما يتخذ أشكالاً أولية، رمزية أحياناً، تعكس سوء فهم لطبيعة العلاقة التي تجمع المرتفق بالإدارة، قبل أن تتحول إلى مطالبة صريحة أو مسار احتجاجي مفتوح.

تنشأ التوترات ذات الطابع الإداري في الكثير من الأحيان داخل سياقات محلية مرتبطة بالممارسات اليومية للسلطة العامة، وبخصوصيات اجتماعية واقتصادية ومجالية متباينة، وبكيفية تفعيل السلطة التقديرية في مستوياتها الأولى. وفي هذه الفضاءات القريبة، لا يكون النزاع في الغالب نتيجة خرق قانوني واضح أو عدم انسجام ممارسة نشاط إداري مع القاعدة العامة، بقدر ما يكون تعبيراً عن إحساس بالتهميش، أو عن ضعف في التواصل، أو عن شعور بعدم استيعاب خصوصية الوضع الفردي أو الجماعي.

في هذا الأفق، تظهر الحاجة إلى الوساطة ذات الامتداد المحلي والبعد المدني، بحسبانها ممارسة وقائية واستباقية، تشتغل على احتواء التوتر في مراحله الأولى، وعلى إعادة تنظيم العلاقة بين الإدارة والمرتفق / الدولة والمجتمع قبل أن ينغلق داخل منطق القطيعة أو التصعيد أو الاحتجاج. وهي وساطة تستمد مشروعيتها من اشتغالها المبكر على شروط التواصل، وقدرتها على تأطير النزاع في اتجاه حل توافقي.

لا يتعلق الأمر هنا بنمط وساطة بديلة، أو منافسة للوساطة المؤسسية في الاختصاص أو التأثير، بقدر ما هي وظيفة مكتملة تشتغل على مستويات مختلفة (البيئة، العلاقة، اللغة، الزمن...). وتساعد على تخفيف الضغط، وتهدئة السياق، وفتح قنوات تواصل مرنة، بما يسمح بتوضيح طبيعة الخلاف وإعادة بناء حد أدنى من الثقة الضرورية لأي معالجة لاحقة خصوصاً عندما يبلغ النزاع درجة من التعقيد القانوني والمؤسساتي.

وقد اكتسبت هذه الوظيفة أهمية خاصة في ظل التحولات التي عرفها الفعل الجماعي خلال السنوات الأخيرة، حيث لم يعد الاحتجاج مرتبطاً فقط بمطالب محددة أو بقنوات تمثيلية واضحة، بل أصبح في كثير من الأحيان تعبيراً عن حالة توتر عامة، أو عن فقدان ثقة متراكم، أو عن شعور بعدم الإنصاف داخل الفضاءات القريبة من المواطن.

وفي مثل هذه السياقات، إذا كان الهدف هو الوصول السريع إلى تسوية مؤسسية، فإن الرهان والهاجس هو احتواء التوتر ومنع تحوله إلى قطيعة أو مواجهة مفتوحة، لذلك يمكن أن تلعب وساطة القرب دوراً محورياً، ببعدها المدني وبحكم امتدادها المحلي، في تجسير العلاقة بين المرتفق والإدارة، عبر العمل على ترسيخ ثقافة المواطنة الفاعلة

والمنتجة للحلول، والتدخل لدى الإدارة لتفعيل الآليات التشاركية ليكون المرتفق جزءا من الحل وليس حلقة من حلقات التوتر المرفقي، بالشكل الذي يقوي الثقة في الإدارة ويدعم مصداقيتها.

وتبعاً لهذا التقدير، تساهم هذه الأشكال المتفردة من وساطة القرب في تفادي التوترات التي قد تتطور إلى احتجاج، عبر التقاط الإشارات المبكرة للنزاع وللاستياءات الصامتة، وتحويلها إلى موضوع حوار قابل للفهم والتفكيك. فهي تتيح إعادة إدخال النزاع في مسار تواصل، وتساعد على تفريغ حمولة التأويل السلبي الذي يرافق القرارات الإدارية، دون أن تحل محل الآليات المعيارية أو تمس بمساراتها القانونية.

وهي ضمن هذه الحالة، تعتبر جزءاً من منظومة متكاملة لتدبير النزاعات، تشتغل على توزيع الأدوار بين مستويات مختلفة، وترتبط بين المعالجة المعيارية والاحتواء الاجتماعي، غايتها في ذلك تقليص كلفة وزمن التوتر، وحماية السلم الاجتماعي، وتحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمرتفق/الدولة والمجتمع.

وتتعزيز فعالية هذه الوساطة حين تشتغل ضمن أفق متسق مع الوساطة المؤسسية، يحترم حدود الأدوار ويقوم على تكامل الوظائف. ذلك أن التدخل في مستوى القرب يهدف إلى تهيئة الشروط الاجتماعية والتواصلية التي تسمح بتدخل مؤسسي أكثر نجاعة، وقبولا وإقناعا بمخرجاته.

على سبيل الختم

إن وساطة القرب، في صيغتها المؤسسية والموازية، تعبر عن كونها إطاراً يسمح بإعادة فهم العلاقة بين النشاط الإداري وأثره الاجتماعي، إذ تفتح أفقا مغايراً لتدبير التوترات، يقوم على أساس تحويل النزاع من لحظة قطيعة إلى فرصة لإعادة بناء الثقة وتدعيم التواصل الفعال، وعلى الانتقال نحو منطق الإصغاء والإنصاف. إنها بطبيعتها، تشكل رهانا استراتيجيا في حكمة التدبير الإداري المعاصر، لما توفره من إمكانيات لاحتواء التوترات وتقليص كلفتها، ولما تحوزه من قدرة على تجديد أسس المشروعية، عبر ربط النص القانوني بسياقاته، والنشاط الإداري بمنطق الإنصاف، والسياسات العمومية بمنطق القبول والاستدامة. وتصبح الوساطة في بعدها التكاملي لغة ثالثة لإدارة التوتر وبناء الثقة، وصيانة السلم الاجتماعي، نحو علاقة أكثر توازناً بين الإدارة والمرتفق، وبين الدولة والمجتمع.

ثالثا: تجاوب الإدارة مع تدخلات الوسيط

185- يشكل تجاوب الإدارة مع تدخلات مؤسسة وسيط المملكة مؤشرا على مدى تفعيل الوظائف الدستورية الموكولة إليها في مجال حماية حقوق المرتفقين، وترسيخ سيادة القانون، وتعزيز قيم الشفافية والتخليق. كما يعكس هذا التجاوب مستوى التزام الهيئات الإدارية بالمبادئ الدستورية المؤطرة لممارسة السلطة العامة، خاصة ما يتصل بالحياد والنزاهة وخدمة المصلحة العامة، بما يجعل العلاقة بين المؤسسة والإدارة مجالا لقياس جودة الحكامة المرفقية وفعالية التعاون المؤسساتي في معالجة التظلمات وطلبات التسوية.

186- تستند المؤسسة في تقدير هذا التجاوب إلى مؤشرات كمية ونوعية تتيح تتبع الأداء الإداري وقياس نجاعته، من أبرزها قرارات ومحاضر التسوية، وتنفيذ التوصيات والقيم المالية، وزمن الاستجابة للمراسلات وتدخلات المؤسسة. ومن خلال هذه المؤشرات، يصبح تجاوب الإدارة أداة لتقدير مدى التزامها بمبادئ الحكامة وجدية تفاعلها مع المساعي الرامية إلى تصحيح الاختلالات وتمكين المرتفقين من حقوقهم، كما يتيح رصد تطور العلاقة المؤسساتية بين الوسيط ومحيطه الإداري في بعدها العملي والحقوق.

1. مؤشر التسوية من خلال القرارات الصادرة حسب القطاعات المعنية

187- يكشف تتبع مسار القرارات الصادرة بتسوية النزاعات، ضمن المنظور القطاعي للفترة الممتدة بين سنتي 2019 و2025، عن منحنى تصاعدي مستمر في عدد حالات التسوية المحققة. حيث انتقلت هذه القرارات من 697 قرارا بالتسوية سنة 2019 لتصل إلى 1781 قرارا سنة 2024، مع تسجيل 1653 قرارا برسم سنة 2025، من مجموع 3005 قرارات صادرة بعد مراسلة الإدارة أو عقد اجتماع، بنسبة 55%، وهو ما يعكس تطورا ملموسا في فاعلية التجاوب القطاعي، والقدرة على إيجاد حلول عادلة ومنصفة للتظلمات المعروضة.

188- تتوزع قرارات التسوية برسم السنة موضوع التقرير على 28 قطاعا، حيث تصدر قطاع الاقتصاد والمالية القائمة بواقع 407 قرارات من أصل 1653، يليه قطاع الداخلية في المرتبة الثانية بـ 244 قرارا، ثم قطاع التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة بـ 177 قرارا. وشغل القطاع التعاضدي المركز الرابع بـ 137 قرارا، تتبعه الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها بـ 125 قرارا.

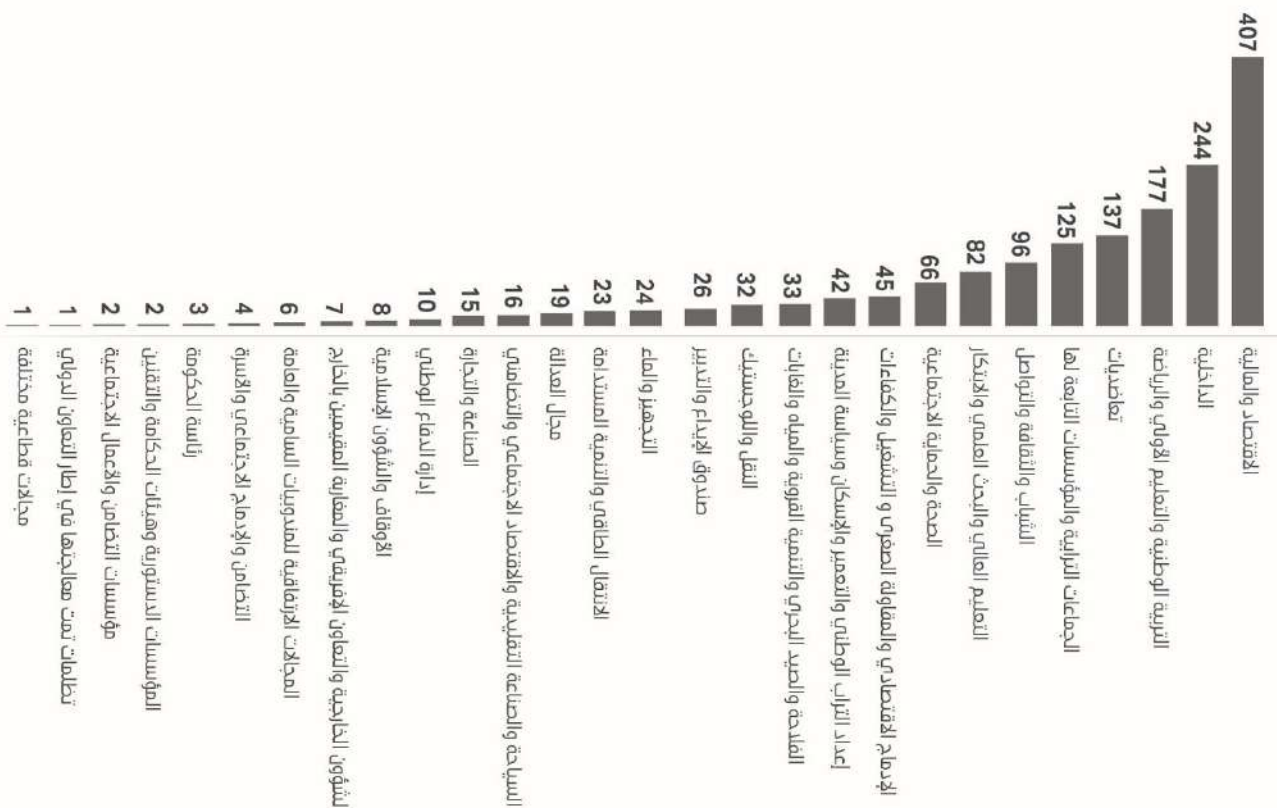
189- شملت نتائج التسوية قطاعات أخرى بنسب متفاوتة، منها قطاعات الشباب والثقافة والتواصل (96 قرارا)، وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (82 قرارا)، وقطاع الصحة والحماية الاجتماعية (66 قرارا)، في حين توزعت باقي التسويات على قطاعات أخرى حسب الوارد في الشكل أدناه.

ويعد هذا التوزيع مؤشرا دالا على تفاوت عدد التظلمات الواردة ونوعيتها حسب كل قطاع (خاصة من حيث التماثل)، وعلى مستوى تفاعله مع مقترحات الحلول التي تقدمها المؤسسة، ومدى قابلية كل قطاع على مراجعة مواقفه الإدارية لفائدة المرتفقين.

190- تبرز قرارات التسوية الصادرة الدور المحوري الذي تضطلع به المؤسسة في مجال الوساطة، وتعد آلية ناجعة لإيجاد صيغ ملائمة تضمن إيصال الحقوق لأصحابها. ويشكل بلوغ مؤشر التسوية سقف 1653 قرارا محددا بالغ الأهمية في الحد من التوترات المرفقية، كما يعكس الجهد المعتبر الذي تبذله بعض القطاعات لإيجاد حلول منصفة للتظلمات المعنية بها، مما يؤكد انخراطا إداريا مسؤولا في فلسفة الوساطة المؤسساتية.

191- تعد قرارات التسوية نتاجا لعمل مشترك يجمع تدخل المؤسسة بالتفاعل الإيجابي للإدارة خلال مسار معالجة التظلمات. وتبرز جلسات البحث واجتماعات اللجان الدائمة للتتبع والتنسيق كأدوات أساسية في تجهيز الملفات واستخلاص الحلول المتوازنة القائمة على سيادة القانون ومبادئ العدل والإنصاف. وقد ساهمت هذه المسارات الإجرائية في استصدار 288 قرارا بالتسوية، وهو ما يمثل 17,42% من مجموع الملفات المعروضة على هاتين الآليتين، مما يكرسها كركيزة أساسية في بلوغ النتائج المرجوة.

شكل (22): مؤشر التسوية بمقتضى قرارات حسب القطاعات



2. مؤشر تنفيذ التوصيات حسب القطاعات

192- يعد مؤشر تنفيذ التوصيات أحد أدوات القياس الجوهرية لتقييم التجاوب الإداري القطاعي، باعتبار التوصية إحدى المخرجات المؤسسية التي تجسد معالجة الاختلالات المرفقية المرصودة. وتستند التوصية إلى ثبوت الانحراف عن قواعد المشروعية أو مخالفة مبادئ العدل والإنصاف، حيث تصدر بعد تأكد المؤسسة من صحة الوقائع وتحقيق الضرر اللاحق بالمرتفق، وفقا للمقتضيات القانونية الجاري بها العمل¹⁸.

193- يتحدد مسار استصدار التوصيات بوجود حالة استنكاف إداري عن تصحيح وضعية ثبت مخالفتها للمرتكزات القانونية أو الواقعية، أو تبين افتقارها للأساس المنصف. وتعتمد المؤسسة في تحليل توصياتها على بناء قانوني رصين، مع استحضار مرجعيات سيادة القانون ومبادئ العدل والإنصاف.

194- يقوم مفهوم تنفيذ التوصية لدى المؤسسة على اعتباره إجراء تقويميا لتصرف إداري مشوب بعدم المشروعية، سواء اتخذ شكل قرار (صريح أو ضمني) أو نشاط مادي. ويهدف هذا التنفيذ بالدرجة الأولى إلى رفع حيف ناتج عن شطط في استعمال السلطة أو إخلال بحق مرفقي مكفول قانونا، مما يعيد الاعتبار لسيادة القانون داخل البنية الإدارية ويضمن تمكين المتظلم من حقوقه المشروعة، وهو ما يجعل مؤشر تنفيذ التوصيات معيارا حاسما في ترتيب القطاعات حسب درجة امتثالها للمقتضيات الدستورية والقانونية المنظمة للعلاقة مع المرتفقين.

195- على مستوى التصنيف القطاعي للتوصيات المنفذة خلال سنة 2025، استجاب القطاع التعاضدي بتنفيذ 28 توصية، ثم الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها بتنفيذ 22 توصية، ثم قطاعا الاقتصاد والمالية والتربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة بتنفيذ 14 توصية لكل منهما، أما قطاع الداخلية فقد سجل تنفيذ 9 توصيات. وتجدر الإشارة إلى أن هذه القطاعات الخمسة، من أصل 15 قطاعا التي شملها التصنيف، تستأثر بمفردها بنسبة 79,09% من مجموع التوصيات المنفذة.

196- كما يظهر استقرار مسار تنفيذ التوصيات خلال الفترة الممتدة ما بين 2019 و2025 عن تذبذب في وتيرة الاستجابة السنوية؛ حيث سجلت سنة 2019 تنفيذ 135 توصية، وارتفعت إلى 221 سنة 2020، ثم 228 سنة 2021، قبل أن تشهد تراجعا ملحوظا سنة 2022 بتنفيذ 111 توصية. وعاد المؤشر صعوده ليبلغ ذروته سنة 2023 بتنفيذ 242 توصية، بينما استقر في حدود 201 توصية سنة 2024، لينخفض إلى 110 توصيات برسم سنة 2025.

197- يستدعي التراجع النسبي في عدد التوصيات المنفذة برسم سنة 2025، مقارنة بالسنوات الماضية، تكثيف الجهود الإدارية في التجاوب مع مساعي المؤسسة الرامية إلى تذليل صعوبات التنفيذ. ومع ذلك،

¹⁸ - المادة 22 من القانون رقم 14.16 والمواد 73 و75 و76 من النظام الداخلي للمؤسسة.

يقتضي التحليل الموضوعي ربط هذا التراجع أولاً بوثيرة إصدار التوصيات، ثم ثانياً بمتغير "حجم الرصيد المتراكم" من التوصيات؛ فقد انخفض مجموع التوصيات موضوع التتبع إلى 769 توصية خلال سنة التقرير، وهو رقم يقل بشكل ملحوظ عن المستويات المسجلة في السنوات السابقة (1146 توصية سنة 2019، و1420 سنة 2023).

198- تظهر قراءة مؤشر تنفيذ التوصيات نسب استجابة مقبولة، حيث تم تنفيذ 110 توصيات من أصل 769 (سنة 2025)، أي ما يشكل نسبة 14,30% من مجموع التوصيات المتراكمة، وما يوازي نسبة 85,27% من مجموع التوصيات الصادرة خلال السنة المرجعية (129 توصية صادرة). ويعكس هذا المنحى ارتباطاً وثيقاً بين حجم المخرجات السنوية للمؤسسة وقدرة الإدارة على استيعاب متطلبات التنفيذ، مع استحضار الدور المحوري الذي تلعبه جلسات العمل ولجان التتبع في الرفع من هذه النسبة.

199- يؤكد هذا المؤشر أن دور المؤسسة لا يتوقف عند إصدار التوصيات، بل يتجاوز ذلك إلى تتبع تنفيذها والعمل على تذليل الصعوبات الواقعية والقانونية التي قد تحول دون ذلك. وأفضت جهود المؤسسة بعد عقد 61 جلسة عمل واجتماع للجان الدائمة للتتبع والتنسيق، إلى تنفيذ 32 توصية من أصل 110 تهم التوصيات المنفذة، أي ما يعادل 29,09% من مجموع المنفذ، مما يبرز الأثر العملي لهذه الآليات في دعم مسار الوساطة ورفع نجاعة المخرجات.

200- تظهر هذه المعطيات ارتباطاً وثيقاً بين جودة التجاوب الإداري في المراحل الأولى للبحث وقابلية التوصيات للتنفيذ؛ فكثيراً ما يتبين أن الصعوبات المثارة لاحقاً كانت قائمة منذ البداية ولم يتم عرضها على المؤسسة في إبائها. ويظل اطلاع المؤسسة على كافة المعطيات الواقعية والقانونية منذ الأطوار الأولى لمعالجة التظلم شرطاً أساسياً لتيسير التسوية أو اتخاذ القرار المناسب قبل اللجوء إلى إصدار التوصية. وبالتالي تعزيز النجاعة العامة لمسار التظلم، بما يضمن انسيابية العلاقة بين المؤسسة والإدارة ويحقق الغاية الأسمى للوساطة المؤسساتية.

3. مؤشر القيم المالية للأحكام القضائية

201- يستمد مؤشر القيم المالية للأحكام إطاره المرجعي من المبدأ الدستوري القاضي بالزامية الأحكام النهائية الصادرة عن القضاء وضرورة امتثال الجميع لها (الفصل 126 من الدستور). ويشكل تنفيذها الغاية الجوهرية من استصدارها، وتتضاعف أهمية هذا الحق عند اقترانه بالقيم المالية المحكوم بها؛ إذ تقتضي سيادة القانون تمكين الأشخاص من مستحقاتهم المالية الثابتة بموجب أحكام نهائية. ويعد الامتناع عن التنفيذ، خاصة من لدن الإدارة، إخلالاً بجوهر الحماية القضائية، وهدرًا لمبدأ المشروعية الذي تكرسه الممارسة المرفقية الرصينة.

202- تتجلى القيمة التحليلية لهذا المؤشر في تشكيل تصور دقيق حول مجموع المبالغ المالية موضوع الأحكام، إذ يقدم قياسا كميا لطبيعة تجاوب الإدارة مع مخرجات تدخلات الوسيط، وما تسهم به في إلزام الإدارة بالتنفيذ، بما يضمن صيانة الحقوق المالية للمرتفقين وتعزيز موثوقية المؤسسات.

1.3. القيم المالية لقرارات التسوية بحسب الإدارات المعنية

203- يقدم تحليل القيم المالية لقرارات التسوية برسم سنة 2025 تصنيفا دقيقا للإدارات المعنية حسب مجموع المبالغ المالية الملزم بها، حيث سجلت المديرية الجهوية لأملاك الدولة بجهة طنجة - تطوان - الحسيمة ما مجموعه 32.556.520,00 درهما. وسجل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (الإدارة المركزية) مبلغ 13.301.910,50 درهما، ثم الوكالة الخاصة بطنجة المتوسط بمبلغ 11.687.500,00 درهم. وتتوزع باقي المبالغ على مجموعة من القطاعات بقيم متباينة؛ إذ بلغت المستحقات المالية المؤداة لدى الخزينة الإقليمية بطنجة 7.924.260,00 درهما، ومجلس عمالة فاس 6.918.961,05 درهما، بينما وصلت لدى جماعة الناظور إلى 5.113.000,00 درهم. وفي المقابل، سجلت أدنى القيم المالية لدى كل من جماعة اكنيون (إقليم تنغير) بمبلغ 31.991,20 درهما، وجماعة سيدي إفني وقطاع التجهيز بمبلغ 20.000,00 درهم لكل منهما. ويعكس هذا التفاوت في القيم المالية طبيعة الملفات المعالجة ونوعية الالتزامات المرفقية المترتبة بذمة كل جهة إدارية.

جدول (3): القيم المالية لقرارات التسوية برسم سنة 2025 بحسب الإدارات المعنية

القيمة المالية للحكم بالدرهم	الإدارة المعنية
32.556.520,00	المديرية الجهوية لأملاك الدولة بجهة طنجة - تطوان - الحسيمة
13.301.910,50	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (الإدارة المركزية)
11.687.500,00	الوكالة الخاصة بطنجة المتوسط
7.924.260,00	الخزينة الإقليمية بطنجة
6.918.961,05	مجلس عمالة فاس
5.113.000,00	جماعة الناظور
4.614.815,27	مديرية أملاك الدولة
3.598.860,41	صندوق ضمان حوادث السير
3.594.139,35	العمران طنجة - تطوان - الحسيمة

2.303.996,00	وزارة النقل واللوجستيك
1.412.870,00	وزارة التجهيز والماء
1.281.960,00	جماعة فاس
1.062.078,90	التمثيلية الإقليمية لقطاع التجهيز بتارودانت
1.053.000,00	جماعة آيت تكللا
1.005.000,00	جماعة عين العودة
688.800,00	التمثيلية الإقليمية لقطاع التجهيز بطنجة
660.000,00	جماعة بني انصار
659.541,08	مجلس عمالة الدار البيضاء
620.108,85	وكالة الحوض المائي لأم الربيع ببني ملال
543.000,00	جماعة طنجة
438.428,54	وزارة العدل
368.561,00	المديرية العامة للضرائب (الإدارة المركزية)
333.148,30	الخزينة العامة للمملكة (الإدارة المركزية)
333.135,49	جماعة الرباط
212.081,25	قطاع التربية الوطنية
198.143,63	وزارة الانتقال الطاقوي والتنمية المستدامة
165.843,20	وزارة الصحة والحماية الاجتماعية
160.000,00	جماعة أهل انكاد
123.617,80	الشركة الجهوية متعددة الخدمات بجهة فاس - مكناس
120.000,00	جماعة رياح
120.000,00	مندوبية أملاك الدولة بكلميم
111.644,35	الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش- آسفي (مراكش)
75.288,00	الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة العيون - الساقية الحمراء (العيون)

67.889,04	المكتب الوطني المغربي للسياحة ONMT
45.075,90	جماعة تيزنيت
31.991,20	جماعة اكنيون
20.000,00	جماعة سيدي إفني
20.000,00	قطاع التجهيز
103.545.169,11	المجموع

- 204- يوضح تحليل مجموع القيم المالية لقرارات التسوية عن فاعلية المساعي التي تبذلها المؤسسة في حماية الحقوق المرفقية، وقدرتها على صياغة حلول تضمن وفاء الإدارات بالتزاماتها المالية الناشئة عن الأحكام القضائية. وتعكس هذه المبالغ موضوع التنفيذ متانة النهج الإقناعي للمؤسسة في دفع الإدارة إلى ضرورة الامتثال لقواعد المشروعية، وإعلاء مبادئ العدل والإنصاف، واحترام حجية الأحكام القضائية.
- 205- يجسد مؤشر القيم المالية لقرارات التسوية مستوى انخراط الإدارات المعنية في تكريس دولة القانون عبر الاستجابة لموجبات الحق والامتثال للضوابط القانونية. وبناء عليه، تمثل هذه القرارات نتاجا تشاركيًا لمسار وساطة مؤسساتية ناجحة.

2.3. القيم المالية لمجموع التوصيات الصادرة برسم سنة 2025 موزعة حسب الإدارات المعنية

- 206- بلغ مجموع القيم المالية للتوصيات الصادرة برسم سنة 2025 ما قدره 43.606.617,91 درهما، تتوزع على ثماني جماعات ترابية وثلاث إدارات عمومية (رئاسة الحكومة، وزارة الداخلية، والخزينة العامة للمملكة (الإدارة المركزية)). وسجلت ثلاث جماعات ترابية أعلى القيم المالية: جماعة تازة بمبلغ 18.490.400,00 درهم، وجماعة تمارة بمبلغ 6.576.000,00 درهم، وجماعة الدار البيضاء بمبلغ 6.380.000,00 درهم. في المقابل، رصدت أدنى القيم المالية لدى كل جماعة سيدي منصور بإقليم الرحامنة (113.064,12 درهما)، والخزينة العامة للمملكة (الإدارة المركزية) بقيمة 3.108,00 دراهم.
- 207- يعكس هذا التوزيع تركيز النزاعات القضائية ذات الطبيعة المالية ضمن النطاق التديري للجماعات الترابية، مما يضعها في طليعة المرفق العمومي المعني بمجهودات التنفيذ وتصفية المستحقات المالية للمرتفقين.

جدول (4): القيم المالية لمجموع التوصيات الصادرة برسم سنة 2025 بحسب الإدارات المعنية

القيمة المالية للحكم بالدرهم	الإدارات المعنية
18.490.400,00	جماعة تازة
6.576.000,00	جماعة تمارة
6.380.000,00	جماعة الدار البيضاء
5.090.800,00	رئاسة الحكومة
2.542.900,00	جماعة بيوكري
1.490.000,00	جماعة عين العودة
1.324.344,99	وزارة الداخلية
800.000,00	جماعة المضيق
796.000,00	جماعة إنزكان
113.064,12	جماعة سيدي منصور
3.108,80	الخزينة العامة للمملكة (الإدارة المركزية)
43.606.617,91	المجموع

208- يعكس مجموع القيم المالية للأحكام القضائية موضوع التوصيات استمرار حالة الامتناع عن تنفيذ الأحكام القضائية النهائية، بالرغم من مساعي المؤسسة الرامية إلى معالجة هذا الاختلال المزمّن. وتؤكد الأبحاث والتحريات المنجزة انتفاء المبررات القانونية أو الواقعية التي قد تسند موقف الإدارة في عدم التنفيذ، وهو ما دفع المؤسسة إلى إصدار توصيات تشدد على الصبغة الإلزامية للأحكام القضائية باعتبارها التزاما دستوريا لا يحتمل الإرجاء.

3.3. القيم المالية لمجموع التوصيات المنفذة بحسب القطاعات المعنية والإدارات التابعة لها

209- بلغت القيمة المالية الإجمالية للتوصيات التي تم تنفيذها برسم سنة 2025 إلى 15.437.635,61 درهما، توزعت على مجموعة من القطاعات والمؤسسات العمومية: قطاع الجماعات الترابية بمبلغ إجمالي قدره 7.668.500,00 درهم، شمل جماعات بوكدر بإقليم آسفي (4.304.400,00 درهم)، وعين العودة بعمالة الصخيرات - تمارة (1.490.000,00 درهم)، وسبت كزولة بإقليم آسفي (978.600,00 درهم)،

وقلعة السراغنة (754.000,00 درهم)، وابن جرير (128.700,00 درهم)، وكلدمان بإقليم تازة (12.800,00 درهم).

سجل قطاع الاقتصاد والمالية إجمالاً قدره 7.262.050,91 درهم، توزع بين مديرية أملاك الدولة (6.678.656,00 درهم)، والخزينة العامة للمملكة - الإدارة المركزية - (395.000,00 درهم)، وصندوق ضمان حوادث السير (188.394,91 درهم).

في حين بلغ مجموع المبالغ المنفذة من لدن قطاع الداخلية 420.334,00 درهم، وقطاع النقل واللوجستيك 66.750,70 درهم، والقطاع التعاضدي 20.000,00 درهم.

ويعكس هذا النجاح في تنفيذ توصيات بمضمون مالي أقرته أحكام قضائية - على نسبته - نجاعة جزئية لمساعي المؤسسة في تفعيل مخرجات الوساطة.

جدول (5): القيم المالية لمجموع التوصيات المنفذة برسم سنة 2025 بحسب القطاعات المعنية والإدارات التابعة لها

القطاعات المعنية	القيمة المالية للحكم بالدرهم	الإدارات التابعة لها	القيمة المالية للحكم بالدرهم
الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها	7.668.500,00	جماعة بوكدر	4.304.400,00
		جماعة عين العودة	1.490.000,00
		جماعة سبت كزولة	978.600,00
		جماعة قلعة السراغنة	754.000,00
		جماعة ابن جرير	128.700,00
		جماعة كلدمان	12.800,00
الاقتصاد والمالية	7.262.050,91	مديرية أملاك الدولة	6.678.656,00
		الخزينة العامة للمملكة (الإدارة المركزية)	395.000,00
		صندوق ضمان حوادث السير	188.394,91
الداخلية	420.334,00	ولاية جهة العيون - الساقية الحمراء	420.334,00
النقل واللوجستيك	66.750,70	الشركة الوطنية للنقل والوسائل اللوجيستكية	66.750,70
تعاضديات	20.000,00	التعاضدية العامة لموظفي الإدارات العمومية (الإدارة المركزية)	20.000,00
المجموع	15.437.635,61	المجموع	15.437.635,61

210- يوضح تحليل القيم المالية للتوصيات المنفذة قياساً إلى الحجم المالي العام للتوصيات موضوع التتبع، أن وتيرة استجابة الإدارة لتنفيذ الأحكام القضائية الصادرة في مواجهتها ما تزال دون مستوى التطلعات؛ وهو ما يفرض مواصلة لفت انتباه القطاعات المعنية إلى ضرورة التقيد بالالتزام الدستوري القاضي بتنفيذ الأحكام النهائية.

211- كما تؤكد المؤسسة على الآثار السلبية الإضافية للتراخي عن التنفيذ، والتي تثقل كاهل المرفق العمومي بمبالغ كان يمكن تلافيها، كالفوائد القانونية، والغرامات التهديدية. ويظل التنفيذ الطوعي للأحكام الضمانية الأساسية لحماية المال العام وتجنب الإدارة تبعات ذلك، كما يمثل ركيزة جوهرية لتعزيز الثقة في المنظومة القضائية وإحقاق الحقوق في آجال معقولة، والحفاظ على مناخ أعمال مشجع للمستثمرين.

4.3. القيم المالية لأحكام موضوع التوصيات العالقة والمفتقرة للتسويق المؤسسي

212- بلغت القيمة المالية الإجمالية للأحكام الصادرة في مواجهة الإدارة، والمتعلقة بتوصيات غاب التجاوب بشأنها أو تعذر تنفيذها بناء على مبررات تفتقر للوجاهة المؤسسية، ما قدره 130.354.305,82 دراهم، وهو ما يمثل 33,97% من إجمالي القيم المالية للتوصيات العالقة. ومن المبررات المفتقرة للوجاهة إثارة الإدارة لبعض الصعوبات القانونية والواقعية التي لا يسوغ التمسك بها إلا أمام القضاء، أو تذرعهما بعدم التوفر على الاعتمادات الكافية.

213- حافظت خلال سنة التقرير الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها على صدارة قائمة هذه القطاعات بقيمة مالية بلغت 110.486.224,34 درهماً. وتتوزع هذه القيمة بين 79.102.792,34 درهماً تخص توصيات غاب التجاوب الإداري بشأنها، و31.383.432,00 درهماً ترتبط بتوصيات تعذر تنفيذها بتقديم الإدارة لمبررات غير مقبولة. وحل قطاع الداخلية هذه السنة أيضاً في المرتبة الثانية بمبلغ إجمالي قدره 16.157.288,52 درهماً.

214- تقدم قطاع التجهيز والماء إلى المرتبة الثالثة بمبلغ إجمالي قدره 1.338.859,11 درهماً، يتوزع بين 1.288.059,11 درهماً ترتبط بمبررات غير مقبولة ومبلغ 50.800,00 درهم يهم توصيات دون جواب. كما ظلت توصية صادرة في مواجهة قطاع النقل واللوجستيك دون جواب، ليبقى مثقلاً بمديونية 1.329.655,00 درهماً، وسجل قطاع الاقتصاد والمالية مبلغاً قدره 786.861,01 درهم، يشمل قيمة 736.298,80 درهماً تعذر أداؤها لمبررات متسمة بالقصور و50.562,21 درهماً لتوصيات غاب التجاوب معها.

215- وشهد قطاع التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة تعثر تنفيذ 165.007,54 درهماً استناداً إلى مبررات فاقدة للوجاهة؛ بينما سجل قطاع الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات أدنى مبلغ معلق بسبب غياب التجاوب بقيمة قدرها 90.410,30 دراهم.

216- تعكس المعطيات المتعلقة بالقيم المالية للأحكام موضوع التوصيات العالقة -سواء لغياب التجاوب أو لتعثر التنفيذ- وضعا مقلقا يبرز ضعف تفاعل بعض القطاعات العمومية مع مبادرات مؤسسة وسيط المملكة. فقد شكلت هذه الفئة 33,97% من مجموع القيم المالية غير المنفذة، بمبلغ إجمالي قدره 130.354.305,82 دراهم. ورغم الانخفاض الطفيف المسجل مقارنة بسنة 2024 (والذي بلغت نسبته 34,10%)، فإنه يظل تراجعا غير كاف، مما يسلط الضوء على وجود اختلالات حقيقية في مسار التجاوب الإداري مع مخرجات هذه المؤسسة الدستورية.

217- في هذا الصدد، تتصدر الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها هذه القائمة، سواء من حيث قيمة المبالغ المالية أو نسبة التوصيات غير المنفذة التي بقيت دون جواب أو استندت إلى مبررات غير مقبولة. وي طرح هذا المعطى تحديا جوهريا أمام رهان الحكامة الترابية، ويسائل مدى التزام هذه الجماعات، باعتبارها فاعلا أساسيا في تدبير الشأن العام المحلي، بتفعيل مخرجات مؤسسة الوسيط.

218- ومهما كان ترتيب القطاعات ضمن تصنيف المبالغ المحكوم بها في مواجهتها ومآلات التوصيات المعنية بها، فإنه لا يستساغ أن تواجه تدخلات الوسيط بالتعنت في التنفيذ أو التجاهل. ويعد استمرار هذا النهج مؤشرا على الحاجة إلى ثقافة إدارية تتأسس على مبادئ التعاون والتفاعل الإيجابي مع ملاحظات المؤسسة، إعلاء لسيادة القانون وحفظا لحقوق المرتفقين.

جدول (6): القيم المالية للأحكام الصادرة في مواجهة الإدارة موضوع توصيات بقيت دون جواب أو تعذر تنفيذها

بتبريرات غير مقبولة بحسب القطاعات المعنية

القطاعات المعنية	القيمة المالية للحكم بالدرهم	مآل التوصية	القيمة المالية للحكم بالدرهم
الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها	110.486.224,34	دون جواب	79.102.792,34
		تعذر التنفيذ (بتبريرات غير مقبولة)	31.383.432,00
الداخلية	16.157.288,52	تعذر التنفيذ (بتبريرات غير مقبولة)	16.157.288,52
التجهيز والماء	1.338.859,11	تعذر التنفيذ (بتبريرات غير مقبولة)	1.288.059,11
		دون جواب	50.800,00
النقل واللوجستيك	1.329.655,00	دون جواب	1.329.655,00
الاقتصاد والمالية	786.861,01	تعذر التنفيذ (بتبريرات غير مقبولة)	736.298,80
		دون جواب	50.562,21
التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة	165.007,54	تعذر التنفيذ (بتبريرات غير مقبولة)	165.007,54
الزراعة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات	90.410,30	دون جواب	90.410,30
المجموع	130.354.305,82	المجموع	130.354.305,82

دلالات مؤشر التنفيذ المالي وتكريس الإلزام الدستوري

يشكل استقراء مؤشر القيم المالية للأحكام غير المنفذة محطة تقييمية بالغة الدلالة، تسمح بقياس مدى انخراط الإدارة في احترام حجية المقررات القضائية الصادرة في مواجهتها. ويعكس هذا المؤشر بشكل مباشر مستويات الالتزام بالمقتضى الدستوري الصريح الوارد في الفصل 126، والذي يكرس الطابع الإلزامي للأحكام النهائية في مواجهة الكافة، بما يضع المرفق العمومي أمام مسؤولياته القانونية والأخلاقية.

وقد أبانت المعالجة التحليلية لتظلمات سنة 2025 في هذا الإطار، عن استمرار بعض القطاعات الممتنعة عن التنفيذ في الركون إلى مبررات تفتقر للسند القانوني، من قبيل الدفع بوجود صعوبات واقعية أو قانونية تعتري مسطرة التنفيذ دون الإدلاء بما يعزز ادعاءاتها، أو التذرع بسلك طعون قضائية لا يترتب عنها بقوة القانون إيقاف التنفيذ. وأمام استمرار هذه الممارسات، تواصل المؤسسة نهجها التقويمي من خلال إثارة انتباه هذه القطاعات للتبعات المالية والمؤسسية الوخيمة المترتبة عن هذا التماطل، مع حثها الدائم على الامتثال لسيادة القانون وضرورة التعجيل بتصفية التزاماتها المالية الثابتة.

4. مؤشر الزمن

219- يمثل الزمن معيارا بنيويا في تقييم جودة الأداء المرفقي، ومقياسا إحصائيا لمدى استجابة الإدارة لمساعي المؤسسة. ويتخذ مؤشر الزمن وظيفة الخيط الناظم لتقدير نجاعة معالجة التظلمات في مراحلها كافة؛ انطلاقا من تاريخ الإيداع، مروراً بمسارات البحث والتحقيق، ووصولاً إلى مرحلة البت النهائي. وتتجاوز هذه النجاعة سياق إصدار القرارات أو التوصيات كمرحلة نهائية للبت لتشمل مآلات تنفيذ التوصية، باعتبارها أداة لاستيفاء الحقوق داخل آجال معقولة.

220- ويرتكز تحليل الزمن المؤسسي على أبعاد ثلاثة:

- ✓ آجال الاستجابة الإدارية: وتشمل الشقين الإجرائي والموضوعي في التفاعل مع مراسلات المؤسسة.
- ✓ آجال البت: وتمثل المدة المستغرقة لمعالجة الملفات وصياغة المخرجات النهائية بشأنها.
- ✓ معدلات التنفيذ: وتقاس زمنيا حسب القطاعات المعنية، لتقييم مستوى انخراط الإدارة في تنزيل مخرجات الوساطة.

يتوخى هذا التحليل تقديم قراءة نسقية لنجاعة التفاعل الزمني بين المؤسسة والإدارة، بما يتيح رصد مؤشرات التطور أو التعثر في التمكين من الحقوق المرفقية، وضمان نفاذها داخل الحيز الزمني الواقعي والقانوني المفترض.

1.4. آجال تنفيذ التوصيات

221- بلغ معدل آجال تنفيذ التوصيات برسم سنة 2025 ما مجموعه 815 يوما، بزيادة قدرها 143 يوما مقارنة بسنة 2024 التي استقر فيها المعدل عند 672 يوما. ويعكس هذا الارتفاع تباينا في المنحى التراجعي الذي شهده هذا المؤشر سنة 2024، حيث انخفض بمقدار 331 يوما مقارنة بسنة 2023 (1003 أيام). وبالنظر إلى تطور هذه الآجال خلال السنوات الماضية، فقد تراوحت المعدلات المرصودة بين 808 أيام سنة 2022، و910 أيام سنة 2021، و705 أيام سنة 2020، و660 يوما سنة 2019.

222- تكشف قراءة معدل الآجال المحققة سنة 2025 (815 يوما) إلى جانب عدد التوصيات المنفذة (110 توصيات) عن ارتفاع ملحوظ في المدة الزمنية المستغرقة. وتعزى أسباب هذا المنحى التصاعدي إلى تتبع المؤسسة تنفيذ توصيات صادرة عن سنوات سابقة؛ إذ اقتصر التنفيذ على 27 توصية فقط صادرة برسم سنة التقرير، في حين تعود 83 توصية منفذة إلى سنوات سابقة (أي ما يعادل 75,45% من الإجمالي). ويؤدي إدراج هذه الملفات التراكمية ضمن الحصيلة السنوية إلى رفع المعدل الزمني العام، مما يبرز التحدي القائم في معالجة الرصيد المخلف من التوصيات العالقة لدى الإدارة.

شكل (23): معدل آجال تنفيذ التوصيات باليوم



223- تقتضي القراءة الموضوعية لطول آجال التنفيذ استحضار مسبباته المرتبطة بطبيعة التوصيات المنفذة؛ إذ يعود هذا الامتداد الزمني غالبا إلى غياب إرادة الإدارة في الالتزام بمخرجات الوساطة كآلية لحل النزاعات بعيدا عن المساطر القضائية، مما يجعل من طول الأجل مؤشرا على ضعف التجاوب.

224- وتفعيلاً لأدوارها في تتبع تنفيذ التوصيات، وفق مقتضيات النظام الداخلي، تباشر المؤسسة إجراءات تذليل العقبات المثارة من لدن الإدارات عبر قنوات المراسلة والتعقيب، وصولاً إلى عقد جلسات العمل المخصصة لتقديم الحلول القانونية الكفيلة بتجاوز عوارض التنفيذ. وقد شملت جهود المؤسسة في هذا الباب عقد 61 جلسة عمل واجتماع اللجان الدائمة للتتبع والتنسيق.

225- يستمد مسار تتبع التنفيذ مرجعيته من مقتضيات المادة 75 من النظام الداخلي التي تمنح المؤسسة صلاحيات واسعة لتأمين تنفيذ مخرجاتها، بما في ذلك إمكانية تفعيل المادة 76 المتعلقة برفع تقارير خاصة إلى رئاسة الحكومة بشأن التوصيات غير المنفذة، وصولاً إلى إدراجها ضمن التقرير السنوي المرفوع إلى النظر السامي لجلالة الملك وفقاً للمادة 77، تأكيداً على الطابع الإلزامي والاعتباري لهذه التوصيات.

226- في هذا الإطار، تثمن المؤسسة التفاعل الإيجابي لبعض الإدارات المعنية مع المساعي الرامية إلى تذليل عوارض التنفيذ.

227- في مقابل ذلك، تسجل المؤسسة أن الارتفاع المرصود في معدل الآجال لدى إدارات أخرى يعكس، في العديد من حالاته، موقفاً سلبياً من الإدارة تجاه الالتزام بالتنفيذ، لتمسكها بنقص الاعتمادات المالية، أو بتباين في تأويل النصوص القانونية، أو لربطها التنفيذ بضرورة التنسيق مع قطاعات أخرى. في ضوء ذلك، تتم إثارة انتباه الإدارة إلى الآثار المترتبة على تأخير التنفيذ في حالة استنادها إلى علة غير موضوعية، لما يسببه الوضع من تجاوز للآجال المعقولة وهدر للحقوق.

إن استمرار تأخير التنفيذ دون مبررات وجيهة يضع الإدارة أمام مسؤولياتها التديرية، ويفرض عليها المبادرة إلى تنفيذ التوصيات في إبانها، مع التعجيل بعرض ما قد يعترضها من صعوبات على أنظار المؤسسة (طبقاً للمادة 38 من القانون المنظم لمؤسسة الوسيط)؛ ليتسنى تقدير مدى موضوعية وجدية الصعوبات المثارة واتخاذ التدابير الكفيلة بضمان الغاية الجوهرية للوساطة.

2.4. معدل آجال تنفيذ التوصيات الصادرة بحسب القطاعات المعنية

228- تبين المعطيات المتعلقة بآجال تنفيذ التوصيات عن تفاوتات قطاعية ملموسة؛ إذ سجل صندوق الإيداع والتدبير أقصر مدة تنفيذ بمعدل 26 يوماً (توصية واحدة)، يليه المجال القضائي في الشق المتعلق بالمساعدة القضائية المؤقتة الذي استغرق 34 يوماً كمعدل لتنفيذ 5 توصيات. وفي المقابل، رصدت أطول مدة تنفيذ لدى قطاع الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات بمعدل 2193 يوماً لتنفيذ توصيتين، وهو ما يكشف عن حيز زمني يتجاوز مقتضيات النجاعة، ويستدعي تدخلاً لتجويد وتيرة التفاعل الإداري بهذا القطاع.

وتمتد هذه الملاحظة لتشمل قطاعات أخرى ذات آجال مرتفعة، حيث استغرق قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار 1755 يوماً كمعدل لتنفيذ 4 توصيات، فيما تطلب قطاع التربية الوطنية

والتعليم الأولي والرياضة، معدلا زمنيا قدره 1435 يوما لتنفيذ 14 توصية، أما قطاع الاقتصاد والمالية فسجل نفس العدد من التوصيات (14) واختلف في معدل التنفيذ 1094 يوما، وقطاع النقل واللوجستيك بمعدل 990 يوما لتنفيذ 4 توصيات.

229- في سياق الموازنة التحليلية، تبرز قطاعات بمعدلات تنفيذ مستقرة، منها القطاع التعاضدي الذي نفذ 28 توصية بمعدل 526 يوما، وقطاع الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها بـ 22 توصية بمعدل 607 أيام. وتعكس هذه الفوارق القطاعية اختلالات في آليات التتبع والتفاعل الإداري مع التوصيات التي تصدرها المؤسسة، مما يستوجب معالجتها عبر مأسسة تدابير لتقليص الآجال وضمان التجانس في مستويات الاستجابة بين مختلف المرافق العمومية.

شكل (24): معدل آجال تنفيذ التوصيات الصادرة حسب القطاعات



230- تخلص القراءة التحليلية لآجال تنفيذ التوصيات إلى أن الامتداد الزمني يظل السمة الغالبة على مسار التنفيذ، لا سيما في القطاعات المشار إليها سلفا. ويعكس ارتفاع معدل آجال تنفيذ التوصيات، في حالات غياب المبررات الموضوعية، تراخيا في التجاوب مع المساعي المؤسسية ومضامين التوصيات الصادرة، مما يفضي إلى هدر الزمن الإجرائي وضياح حقوق المرتفقين. وإذ تثمن المؤسسة الدور الإيجابي للإدارات المستجيبة لمساعي التنفيذ، فإنها تؤكد ضرورة تقليص المدى الزمني لتنزيل التوصيات والالتزام بمعايير الاستجابة الفورية، ضمانا لنجاعة إيصال الحقوق المرفقية داخل آجال معقولة.

3.4. آجال تجاوب الإدارة مع مراسلات الوسيط

231- تنقسم آجال تجاوب الإدارة مع مراسلات المؤسسة إلى مستويين: يرتبط الأول بآجال الجواب المبدئي، بينما ينصرف الثاني إلى الآجال المتعلقة بالردود الموضوعية. وقد استقر معدل زمن جواب الإدارة المبدئي على المراسلة الأولى خلال سنة 2025 في 76 يوما شمل 2757 ملفا، مسجلا زيادة قدرها 7 أيام مقارنة بسنة 2024 التي بلغ فيها المعدل 69 يوما بخصوص 3261 ملفا، وزيادة بيومين عن سنة 2023 التي سجلت 74 يوما. وبالعودة إلى السلسلة الزمنية للسنوات السابقة، يتأرجح هذا المعدل بين 68 يوما سنة 2022، و78 يوما سنة 2021، و75 يوما سنة 2020، و81 يوما سنة 2019.

232- أما المستوى الثاني من التفاعل، المتعلق بمعدل آجال الجواب في الموضوع على المراسلة الأولى، فقد استقر عند 81 يوما برسم سنة 2025، شملت 2800 ملف. ويمثل هذا الرقم انخفاضا بيومين مقارنة بسنة 2024 التي سجلت معدل 83 يوما بخصوص 2769 ملفا، وزيادة بـ 5 أيام عن سنة 2023 التي بلغ فيها المعدل 76 يوما. وبالنظر إلى المؤشرات المسجلة في السنوات السابقة، فقد بلغ هذا المعدل 74 يوما سنة 2022، و86 يوما سنة 2021، و90 يوما سنة 2020.

233- يحمل الانخفاض الطفيف المسجل في آجال تجاوب الإدارة، والمقدر بيومين برسم سنة التقرير مقارنة بسنة 2024، دلالة إيجابية عند تحليله في ضوء اتساع قاعدة الملفات المشمولة بالمعالجة؛ إذ يعكس الحفاظ على منحنى التراجع الزمني بالتزامن مع تدبير عدد أكبر من القضايا مؤشرا على تطور في القدرة الاستيعابية للإدارة وتحسنا تدريجيا في وتيرة التفاعل الإداري مع متطلبات الوساطة المؤسسية.

234- تؤكد القراءة التحليلية للمعطيات المتعلقة بآجال أجوبة الإدارة الموضوعية على المراسلات، وجود تفاوتات بين القطاعات المعنية في الالتزام بالآجال القانونية المحددة في 60 يوما؛ فبينما التزمت بعض القطاعات في ضبط معدلات تجاوبها داخل الحيز الزمني الذي ينص عليه القانون، سجلت قطاعات أخرى تجاوزا لهذا الأجل القانوني، مما يشير إلى تباين في مستويات الامتثال للمقتضيات القانونية المنظمة لزمن الاستجابة المرفقية.

235- يعد التزام 18 قطاعا محددا ومجالات قطاعية مختلفة بالجواب على المراسلة الأولى داخل الآجال القانونية (60 يوما) مؤشرا إيجابيا على مستوى التفاعل الإجرائي، كما يعكس امتثال 12 قطاعا محددا ومجالات قطاعية مختلفة لهذا الأجل في الردود الموضوعية منحنى موصوفاً نحو ضبط الزمن الإداري. ومع ذلك، يلاحظ اقتران هذه الردود، في حالاتها الغالبة، بمواقف تفتقر إلى الأثر المنتج في جوهر التظلم، مما يفرغ الاستجابة الزمنية من فاعليتها.

في مقابل هذا المنحنى، تبرز حالات نموذجية لقطاعات التزمت بتقديم أجوبة نهائية وحاسمة في الموضوع منذ المراسلة الأولى وضمن الأجل القانوني، مما يجسد الجدية المطلوبة في التجاوب مع مساعي المؤسسة،

ويؤكد قدرة الإدارة على الجمع بين كفاءة التدبير الزمني ونجاعة المعالجة الموضوعية، لعل أبرزها، إدارة الدفاع الوطني، وصندوق الإيداع والتدبير، وقطاع الشؤون الخارجية والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين بالخارج.

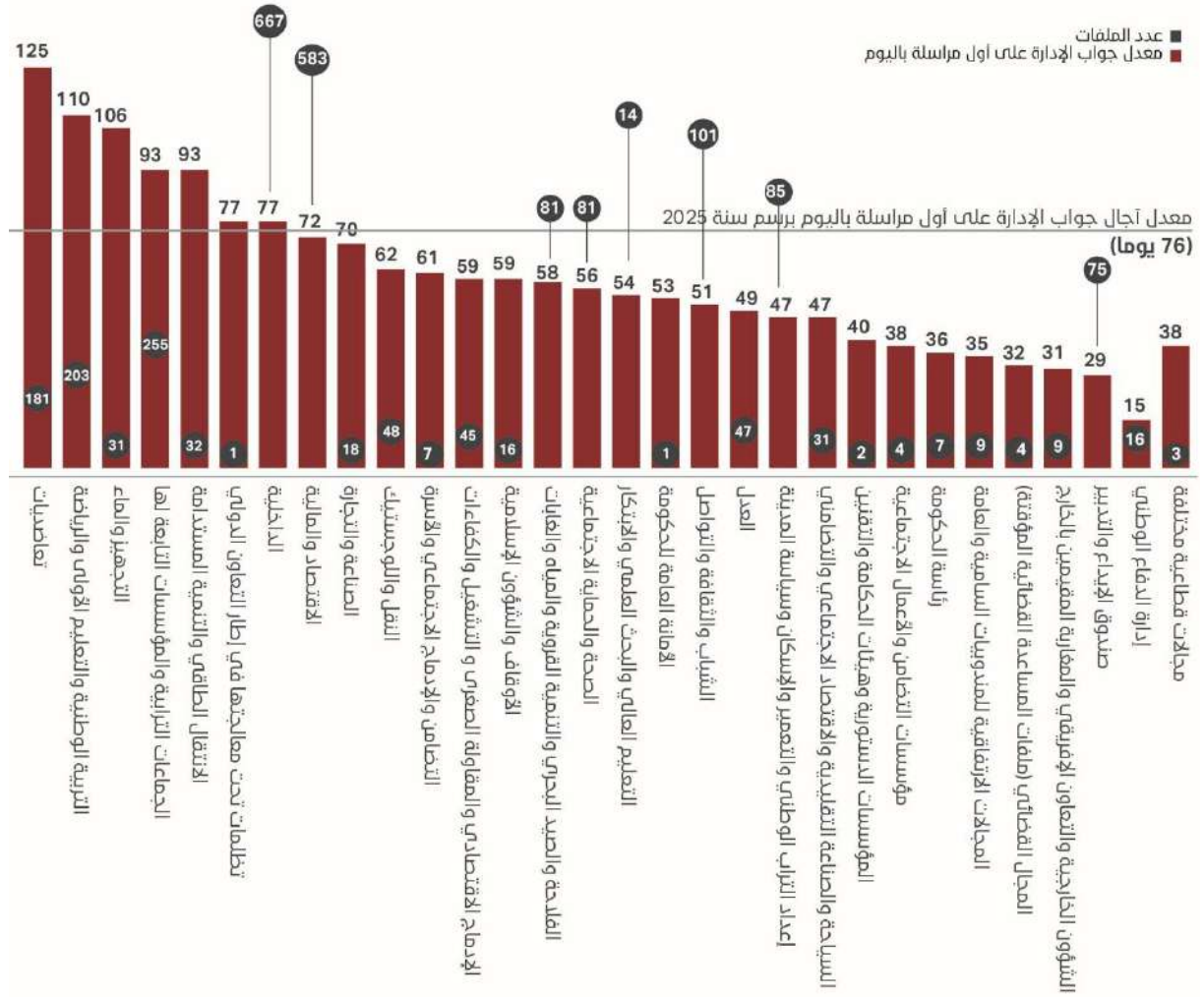
236- تكشف المؤشرات الرقمية عن تجاوز عدد من الإدارات للأجل القانوني المحدد للجواب المبدئي بمعدلات تصل إلى ضعف الأجل القانونية؛ إذ استغرق القطاع التعاضدي 125 يوما للرد على أول مراسلة، يليه قطاع التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة بـ 110 أيام، ثم قطاع التجهيز والماء بـ 106 أيام. ويمتد هذا التأخير ليشمل الردود الموضوعية التي بلغت 131 يوما لدى القطاع التعاضدي، و 115 يوما لقطاع التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، و 114 يوما لقطاع التجهيز والماء.

237- يضاف إلى هذا الامتداد الزمني اتسام شق من هذه الأجوبة بطابع عام ومجمل يفتقر إلى الكفاية التحليلية المطلوبة، وهو ما يقلص فاعلية المسطرة المتبعة. ويستوجب هذا الوضع إرساء آليات تكفل للمؤسسة توصيلها بردود تتجاوز حدود الامتثال الشكلي للأجل القانوني، لتمتد نحو المعالجة الجدية لموضوع التظلم، وبما يضمن إيجاد الحلول المناسبة في حيز زمني معقول يخدم مصلحة المرتفق ويحقق النجاعة المرفقية.

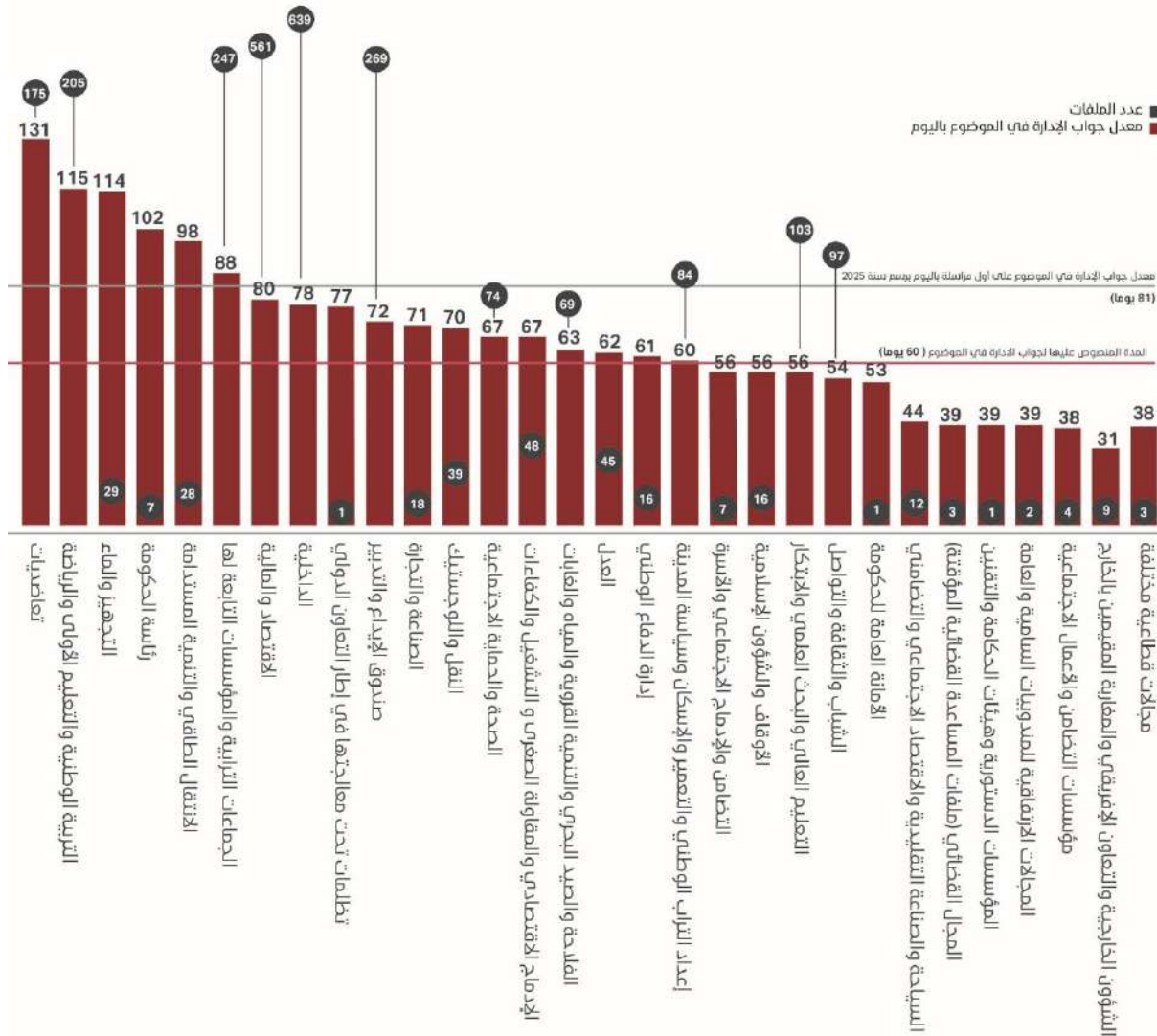
شكل (25): معدل أجال جواب الإدارة في الموضوع على أول مراسلة في ملفات التظلم المعالجة



شكل (26): معدل آجال جواب الإدارة على أول مراسلة حسب القطاعات المعنية



شكل (27): معدل آجال جواب الإدارة في الموضوع على أول مراسلة حسب القطاعات المعنية



4.4. آجال البت في ملفات التظلمات المعالجة بمقتضى قرارات أو توصيات

238- يوضح تحليل متوسط مدة معالجة التظلمات (بمقتضى توصيات أو قرارات) استقرارا نسبيا خلال الثلاث سنوات الأخيرة، حيث بلغ هذا المتوسط برسم سنة 2025 ما مجموعه 226 يوما، مقابل 227 يوما سنة 2024، و 210 أيام سنة 2023. فيما يعكس معدل سنة التقرير منحى تنازليا مقارنة بالسنوات الممتدة من 2019 إلى 2022.

239- سجل متوسط مدة المعالجة بمقتضى التوصيات ارتفاعا في زمن البت، حيث بلغ 774 يوما سنة 2025 مقارنة بمتوسط 646 يوما برسم سنة 2024 و 605 أيام مسجلة سنة 2023.

وتتوزع المعدلات الزمنية لباقي السلسلة بين 675 يوما سنة 2022، و815 يوما سنة 2021، و760 يوما سنة 2020، في حين يظل المعدل المسجل سنة 2019 (531 يوما) الحيز الزمني الأقل ضمن هذه الفترة المرجعية. ويشير عدم الاستقرار في متوسط آجال المعالجة على تباين تجاوب الإدارات بالشكل المطلوب مع تدخلات المؤسسة، بما يمكنها من البت في التظلمات داخل الآجال المعقولة.

240- في المقابل، سجل متوسط مدة المعالجة بمقتضى قرارات برسم سنة 2025 ما مجموعه 213 يوما، محققا بذلك تراجعا إيجابيا مقارنة بسنوات 2024 (216 يوما)، و2022 (280 يوما)، وصولا إلى سنة 2019 التي سجلت أعلى معدل بواقع 403 أيام. ويظهر هذا المسار الزمني تحسنا تدريجيا في وتيرة تصفية الملفات، مع بقاء المعدل المسجل سنة 2023 (187 يوما) الأقل ضمن السلسلة الزمنية المرصودة.

241- على مستوى طبيعة القرارات، استغرق متوسط مدة المعالجة للقرارات في حالات تسوية النزاع 275 يوما خلال سنة 2025، وهو ما يمثل زيادة طفيفة مقارنة بسنتي 2024 (263 يوما) و2023 (228 يوما). ويعكس هذا التباين بين المعدل العام لزمن البت بمقتضى قرارات، ومعدل حالات التسوية؛ طبيعة المساعي المبذولة في هذا الصنف من الملفات، التي تتطلب حيزا زمنيا أوسع للتوفيق بين وجهات نظر الأطراف والوصول إلى حلول توافقية نهائية.

242- أما قرارات الحفظ، فقد استغرقت في المتوسط 227 يوما خلال سنة 2025، محققة بذلك انخفاضا مقارنة بسنة 2024 التي بلغ فيها متوسط المعالجة 262 يوما، ومسجلة في الوقت ذاته زيادة عن معدل سنة 2023 المحدد في 197 يوما. وفي السياق ذاته، استقر متوسط مدة المعالجة بقرارات عدم الاختصاص في 140 يوما برسم سنة التقرير، مقابل 119 يوما سنة 2024 و137 يوما سنة 2023.

جدول (7): آجال البت في ملفات التظلم المعالجة بمقتضى قرارات أو توصيات

2025				2024	شكل المعالجة
المدة المتوسطة للمعالجة للمعالجة	المدة المتوسطة للمعالجة للمعالجة	متوسط مدة المعالجة اللازمة باليوم	عدد الملفات المعالجة	متوسط مدة المعالجة اللازمة باليوم	
قرارات وتوصيات (226 يوما)	قرارات (213 يوما)				
0	13	226	5825	227	قرار / توصية
548	561	774	129	646	التوصيات
-13	0	213	5696	216	القرارات
49	62	275	1653	263	تسوية النزاع
1	14	227	2557	262	حفظ الملف

119	419	140	-73	-86	عدم الاختصاص
92	1067	113	-100	-113	عدم القبول

شكل (28): معدل آجال البت بملفات التظلم المعالجة بمقتضى قرارات أو توصيات باليوم



243- يرتبط ارتفاع متوسط أمد البت في ملفات التظلم، سواء توج بقرارات أو توصيات، بحزمة من العوامل الموضوعية والإجرائية؛ يأتي في مقدمتها عدم تقيد بعض الإدارات بالآجال القانونية للرد على المراسلات، فضلا عن لجوئها إلى الاختصار على الردود الشكلية غير المنصبة على موضوع التظلم، مما يؤدي إلى تجاوز الآجال الاسترشادية التي وضعتها المؤسسة لعقلنة الزمن الإجرائي.

244- يجدر التأكيد على أن عدم الالتزام بالآجال الاسترشادية أحيانا يجد تبريره في معطيات موضوعية ترتبط بطبيعة التظلم ودرجة تعقيد، أو بضرورة إخضاع الملف لمسار إجرائي معمق يستلزم استيفاء إجراءات البحث مع الإدارات المعنية، لكون الحسم فيه يتوقف عضويا على هذه الإجراءات. ويأتي هذا التوجه إعمالا لمبدأ "عدالة التظلم تُقدّم على عدالة الزمن"¹⁹.

¹⁹ - يقصد بمبدأ "عدالة التظلم مقدمة على عدالة الزمن"، التزام المؤسسة باستنفاد كافة السبل الإجرائية وسلوك المساعي الضرورية التي تراها كفيلة بضمان إيصال الحقوق لأصحابها، ورفع الحيف أو الانحراف في استعمال السلطة، حتى وإن ترتب على هذه الإجراءات امتداد في الحيز الزمني المخصص للبت. فالآجال الاسترشادية، وإن وضعت أصلا لمصلحة المتظلم وضمان إنصافه، تظل وسيلة لا غاية؛ مما يجعل التمسك بإجراءات البحث والتحقيق أولوية مهنية إذا كانت ستقود يقينا إلى الغاية المنشودة، ولو اقتضى ذلك زيادة استثنائية في أمد المعالجة.

ومع ذلك، يظل إعمال هذا المبدأ مقيدا بالضوابط التالية:

- ✓ عدم الإطلاق: لا يعتمد هذا المبدأ كقاعدة عامة لتبرير التأخير، بل كاستثناء تفرضه طبيعة الملف.
- ✓ الضرورة الإجرائية: يفعل المبدأ فقط في الحدود الضرورية التي يقتضيها البحث والتحقيق.
- ✓ التقدير المؤسسي: يتوقف إعماله على تقدير المؤسسة بأن حسم التظلم متوقف عضويا على استكمال إجراءات بحث معينة لا يمكن التغاضي عنها.

5. مؤشر استجابة الإدارة

245- يشكل مؤشر استجابة الإدارة أداة لتقييم مدى تفاعل القطاعات المعنية مع مؤسسة وسيط المملكة، وقياس مستوى التعاون المؤسساتي بينهما. ويتجلى أعمال هذا المؤشر من خلال رصد وتصنيف الأجوبة الإدارية والمراسلات المتروكة دون جواب، وتتبع مستوى الحضور أو التخلف عن جلسات البحث المنعقدة لتجهيز الملفات، فضلا عن دور هذا المؤشر في تصنيف مآلات التوصيات التي ظلت قيد التتبع.

1.5. المراسلات التي بقيت دون جواب

246- شهدت سنة 2025 ارتفاعا في عدد المراسلات التي ظلت دون جواب بعد انصرام الأجل القانوني، حيث بلغت 450 مراسلة، مقابل 370 مراسلة سنة 2024. وبالعودة إلى السلسلة الزمنية لهذا المؤشر، فقد سجلت سنة 2023 ما مجموعه 499 مراسلة ظلت دون جواب، و426 مراسلة سجلتها كل من سنتي 2019 و2022، و393 سنة 2021. ويظهر هذا التباين عدم الاستقرار في وتيرة استجابة الإدارة لمراسلات المؤسسة.

247- تتوزع عدد المراسلات التي ظلت دون جواب برسم سنة 2025 بشكل متفاوت بين مختلف القطاعات؛ حيث استمرت وزارة الداخلية في تصدر هذه القائمة بـ 125 مراسلة، مسجلة زيادة ملحوظة مقارنة بسنة 2024 التي احتلت فيها الصدارة أيضا بـ 79 مراسلة. وجاء قطاع الاقتصاد والمالية في المرتبة الثانية بـ 77 مراسلة، بزيادة قدرها 24 مراسلة عن السنة الماضية، يليه قطاع الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات بـ 61 مراسلة. كما سجل قطاع الجماعات الترابية والمؤسسات التابعة لها 58 مراسلة، في حين بلغ عدد المراسلات دون جواب لدى قطاع التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة 38 مراسلة. وسجلت معدلات عدم الاستجابة لدى كل من قطاعي إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، والسياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني 7 مراسلات لكل منهما، يليهما قطاعا التجهيز والماء، والشباب والثقافة والتواصل بـ 5 مراسلات لكل قطاع. واستقر عدد المراسلات دون جواب عند 4 مراسلات لدى قطاع الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات، و3 مراسلات لدى رئاسة الحكومة، في حين سجل قطاعا الصناعة والتجارة، والنقل واللوجستيك مراسلتين لكل منهما.

بهذا المنهج، توازن المؤسسة بين مقتضيات "السرعة" في الأداء وواجب "الدقة" في تحري الإنصاف، تجنبا لصدور قرارات متسارعة قد تضر بمراكز المتظلمين القانونية.

واقترنت المراسلات غير المجاب عنها على حالة واحدة فقط لدى كل من قطاعات الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، والأوقاف والشؤون الإسلامية، والشؤون الخارجية والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين بالخارج، وصندوق الإيداع والتدبير، وهو ما يعكس مستوى متقدما من التفاعل لدى هذه القطاعات مقارنة بغيرها. 248- ومع أن مجموع هذه المراسلات سجل تراجعاً مقارنة بسنتي 2020 و2023، فإن قراءته في ضوء مجموع المراسلات البالغة 4316 يجعله رقماً دالاً على كون امتناع الإدارة عن الرد عن مراسلات مؤسسة دستورية لا يعد مجرد صمت إداري، بل هو إخلال بمبادئ الحكامة الجيدة؛ وهو ما يعكس غياب الجدية المفترضة في التجاوب مع مساعي المؤسسة من لدن بعض القطاعات، ويستدعي حث الإدارة على بذل جهود إضافية للرفع من مستوى استجابتها، وابتكار حلول عملية وناجعة تتجاوز هذا الإشكال بما يخدم نجاعة الوساطة المؤسسية.

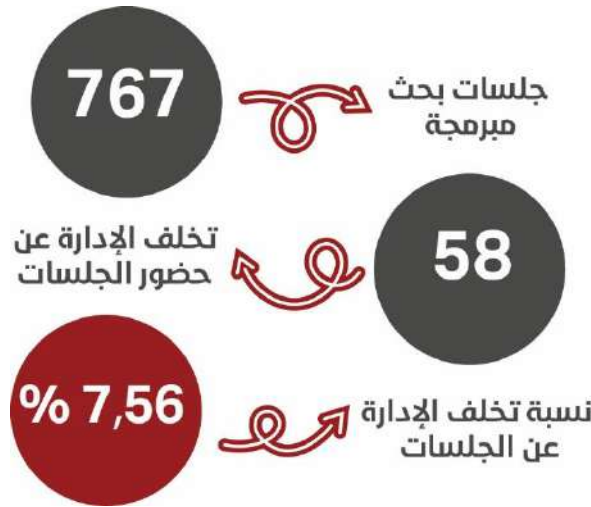
2.5. جلسات البحث المتخلف عنها

249- تجسد برمجة جلسات البحث الجهود الحثيثة التي تبذلها المؤسسة لإيجاد حلول عادلة ومنصفة، مستثمرة ما يتيحها المادة 21 من القانون 14.16 من صلاحيات للتحري والتأكد من حقيقة الوقائع وتحديد طبيعة الضرر. وتعد هذه الجلسات مدخلاً رئيسياً لممارسة الوساطة المباشرة، حيث تمنح المؤسسة -وفقاً للمادة 63 من نظامها الداخلي- إمكانية استدعاء الأطراف لتقريب وجهات النظر وإيجاد حلول توافقية. 250- يعكس سلوك هذه المسطرة العناية التي توليها المؤسسة لدراسة الملفات؛ إذ يقتصر تفعيلها على التظلمات التي تتحقق فيها الجدية وقرينة الأحقية، إعمالاً لمقتضيات المادة 20 من القانون المنظم، التي تنص على تدخل الوسيط لرفع الضرر الناتج عن تصرفات الإدارة المخالفة للقانون أو المنافسة لمبادئ العدل والإنصاف. وقد أحاط المشرع هذا الإجراء بضمانات مسطرية دقيقة شملت المواد من 21 إلى 24 من القانون المنظم، والمواد من 63 إلى 70 من النظام الداخلي، تأكيداً على دور البحث في تحقيق التوفيق بين الإدارة والمتظلم.

251- تُظهر الإحصائيات المتعلقة بجلسات البحث خلال السنة المرجعية للتقرير استمرار حالات تخلف الإدارة عن الحضور، حيث بلغ عدد الجلسات التي لم تحضرها الإدارة 58 جلسة من أصل 767 جلسة مبرمجة.

ويعكس هذا المسار مستوى مستحسن من التجاوب العام مع جلسات البحث، مع وجود استثناءات تستوجب إيجاد حلول عملية أكثر فاعلية. ويقتضي هذا الوضع الحرص على استثمار هذه الآلية القانونية، نظراً لدورها الجوهرية في عرض الإشكالات، وتقريب وجهات النظر، واقتراح المخارج العادلة والمنصفة.

شكل (29): جلسات البحث المتخلف عنها



3.5. تجاوب الإدارة مع التوصيات

252- بلغ مجموع التوصيات المشمولة بالتتبع خلال سنة التقرير 769 توصية، تتوزع منهجيا على ثلاثة أقسام رئيسية: التوصيات المخلفة عن السنوات الماضية، والتوصيات الصادرة خلال سنة التقرير، ثم التوصيات المستخرجة من الحفظ.

253- فيما يخص القسم الأول (المخلف من التوصيات)، فقد بلغ 640 توصية، توزعت مآلات معالجتها على النحو الآتي:

- ✓ 236 توصية ما تزال في طور التنفيذ.
 - ✓ 114 توصية بقيت دون جواب من طرف الإدارة.
 - ✓ 108 توصيات تعذر تنفيذها بتبريرات غير مقبولة، مقابل 24 توصية تعذر تنفيذها بتبريرات مقبولة.
 - ✓ 65 توصية تم تنفيذها كليا، وتوصيتان (2) تم تنفيذهما جزئيا.
 - ✓ 43 توصية استنفدت بشأنها الإجراءات الممكنة.
 - ✓ 32 توصية تعد في حكم المنفذة (نظرا لتوقف التنفيذ على تدخل المتظلم نفسه).
 - ✓ 16 توصية تم عرض ملفاتها على أنظار القضاء.
- 254- أما القسم الثاني (التوصيات الصادرة خلال سنة 2025)، فقد شمل 129 توصية؛ نفذت منها 27 توصية، وحفظت 3 توصيات بمبررات مقبولة، بينما ظلت 99 توصية قيد الانتظار دون تنفيذ.
- 255- على مستوى تقييم "مؤشر تجاوب الإدارة"، تظهر المقارنة الإحصائية للفترة الممتدة من 2019 إلى 2025 تراجعا إيجابيا في مجموع التوصيات المخلفة؛ إذ انخفض إلى 640 توصية سنة 2025، مقارنة بـ 845 توصية سنة 2024، و1121 توصية سنة 2023. ويؤكد هذا المنحى التراجعي تحسنا ملحوظا عند

استحضار التراكمات المسجلة في السنوات السابقة، والتي بلغت 832 توصية سنة 2022، و912 سنة 2021، و1011 سنة 2020، و944 توصية برسم سنة 2019.

256- انعكس التراجع المسجل في حجم التوصيات المخلفة بشكل مباشر على انخفاض إجمالي التوصيات المتراكمة موضوع التتبع (والتي تشمل الرصيد المخلف، مضافا إليه التوصيات الجديدة الصادرة خلال السنة، وتلك المستخرجة من الحفظ). فقد تراجع هذا الإجمالي برسم سنة 2025 إلى 769 توصية، مقارنة بـ 992 توصية سنة 2024. ويبرز هذا الانخفاض بوضوح عند مقارنته بالسنوات السابقة التي سجلت مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت 1420 توصية سنة 2023، و1274 سنة 2022، و1113 سنة 2021، و1249 سنة 2020، وصولا إلى 1146 توصية خلال سنة 2019.

257- إذا كانت هذه الأرقام توحى ظاهريا بمؤشر إيجابي، فإن القراءة التحليلية الدقيقة تقتضي التمييز بين أسباب هذا الانخفاض/التراجع، فالانخفاض المحمود هو الذي ينتج عن سرعة تجاوب الإدارة وتنفيذها الفعلي للتوصيات. أما إذا كان مرده إلى عوامل أخرى، فلا يمكن اعتباره مؤشرا على حسن استجابتها؛ وتتحدد هذه العوامل أساسا في:

✓ تراجع عدد التوصيات الصادرة: وهو معطى يعكس توجه المؤسسة للبحث عن حلول في إطار التسوية.

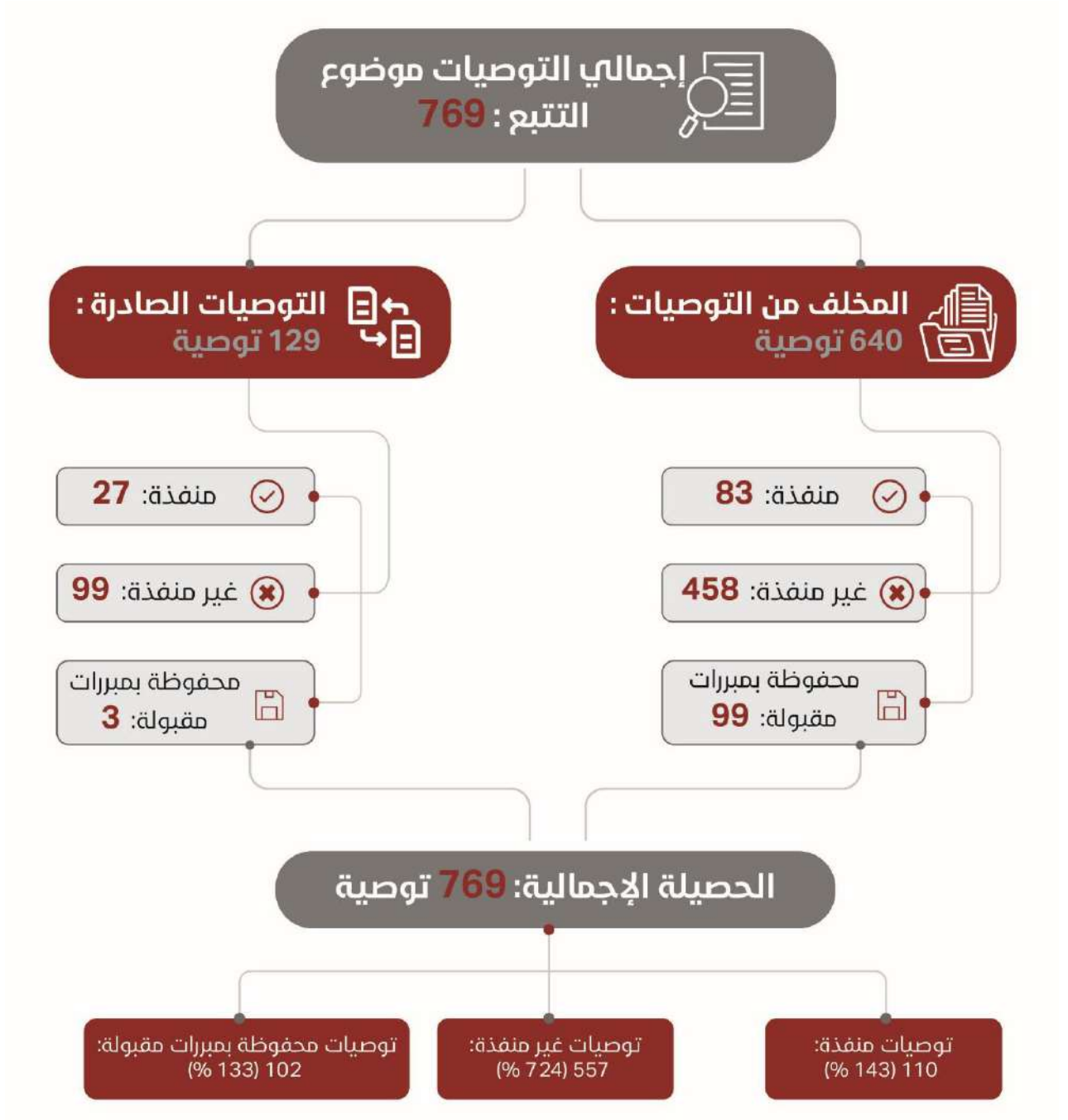
✓ الحفظ لمبررات مقبولة²⁰: ويقصد به تعذر التنفيذ لظهور صعوبات واقعية أو قانونية لاحقة لصدور التوصية (بحيث لا يقبل التذرع بصعوبات كانت قائمة أثناء سريان مسطرة التظلم)، أو توقف إجراءات التنفيذ على تدخل شخصي من المتظلم نفسه.

258- تكشف معطيات سنة 2025 أيضا، عن مفارقة واضحة، فبالرغم من انخفاض الكتلة المتراكمة، ظلت وتيرة التنفيذ الفعلي منخفضة بشكل ملحوظ. إذ لم تبادر الإدارة إلا لتنفيذ 110 توصيات فقط من إجمالي المتراكم (من ضمنها 27 توصية منفذة فقط صدرت برسم سنة التقرير). ويعد هذا الرقم متواضعا جدا عند مقارنته بحصيلة التنفيذ في السنوات الفارطة، والتي بلغت 201 توصية سنة 2024، و242 توصية سنة 2023، و111 سنة 2022، و228 سنة 2021، و221 سنة 2020، و135 توصية سنة 2019.

²⁰ - ترجع التوصيات المحفوظة لمبررات مقبولة، إلى تعذر التنفيذ لوجود صعوبة قانونية أو واقعية، أو لتوقف التنفيذ على ضرورة التدخل الشخصي للمتظلم.

بخصوص الصعوبة الواقعية أو القانونية تقدرها المؤسسة في ضوء معطيات كل ملف على حدة، ويشترط في الصعوبة المذكورة أن تكون ناشئة بشكل لاحق عن صدور التوصية أو بمناسبتها، أما إذا كانت سابقة لصدور التوصية، فإنه لا يمكن الاعتداد بها كصعوبة، ما دام أن تلك الوقائع كانت أثناء سريان مسطرة التظلم وكان بالإمكان إثارتها أمام المؤسسة قبل صدور التوصية.

شكل (30): التوصيات موضوع التتبع برسم سنة 2025



في المحصلة

يطرح تجاوب الإدارة مع مؤسسة وسيط المملكة سؤالاً جوهرياً حول آفاق تقييم العمل الإداري ومستوى الثقة المرفقية. وبقدر ما يعد هذا التفاعل مؤشراً على دينامية العلاقة بين الطرفين، وفرصة لتعزيز الأداء الجيد للمرفق العمومي، فإنه يظل، رغم أهميته، محتاجاً إلى مزيد من الانخراط الإيجابي والمنتظم. وقد سبق التأكيد على أن هذا التجاوب ارتبط أساساً بتنفيذ التوصيات، لا سيما تلك المرتبطة بالتسويات ذات الأثر المالي المباشر. غير أن هذه التوصيات، وإن كانت تقتضي من الناحية الزمنية قدراً معقولاً من السرعة، فقد كشفت حصيلة سنة 2025 عن تراجع في وتيرة التنفيذ، حيث لم يتجاوز عدد المنفذة منها 110 توصيات (مقارنة بـ 201 توصية خلال السنة الماضية). ومن زاوية أخرى، ما يزال مستوى تجاوب الإدارة يواجه إكراهات وتحديات حقيقية، لا سيما مع تسجيل عدد لا يستهان به من التوصيات التي ظلت دون جواب (114 توصية من الرصيد المخلف لوحده)، وهو ما يعكس استمرار الحاجة الماسة إلى تطوير آليات التواصل والتفاعل المؤسسي بشكل أكثر انتظاماً، ضماناً لتقليص حجم الانتظارية وتكريساً لنجاعة الوساطة.

خلاصة الجزء الثاني

طبع هذا الجزء الحلقة الوسطى في بنية التقرير، من خلال ربط الاختلالات المرفقية المرصودة بمستويات تفاعل الوسيط ومؤشرات تجاوب الإدارة. وتبين المعطيات الواردة فيه أن دوافع اللجوء إلى المؤسسة تتصل بقضايا ذات أثر مباشر على المرتفق، تشمل تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة في مواجهة الإدارة، والحماية الاجتماعية، والمعاشات، والتعويضات العائلية، وإعادة الإسكان، وتنفيذ القرارات الإدارية، إلى جانب صعوبات التواصل، وتعقيد المساطر، وتعدد المتدخلين. وتؤكد هذه الخريطة أن التظلم أصبح مدخلا لقراءة التوترات المرفقية في صلتها بفعالية الحقوق وجودة الأداء الإداري.

تظهر سنة 2025 ملامح جيل جديد من التظلمات المرتبطة بالسياسات والبرامج الاجتماعية، حيث انتقل جزء كبير من الطلب على الوساطة إلى قضايا تتصل بشروط الولوج إلى الدعم، ومعايير الاستحقاق، وأجال التنفيذ، وآليات التتبع، وتدبير آثار القرار العمومي على الوضعية القانونية والاجتماعية للمرتفقين. ومن هذه الزاوية، يصبح التظلم مؤشرا على تحولات العلاقة بين المواطن والإدارة في سياق اتساع الأدوار الاجتماعية للدولة، كما يمنح المؤسسة مادة ميدانية تساعد على الانتقال من معالجة الحالات الفردية إلى التقاط الاختلال المتكرر وبناء مقترحات ذات بعد مؤسساتي.

انبنى تفاعل وسيط المملكة مع هذه الاختلالات على تنوع آليات التدخل، من خلال تعزيز الوساطة التوجيهية، وتفعيل مساطر المعالجة المباشرة، وتنظيم جلسات البحث والتحري، وتعبئة اللجان الدائمة للتتبع والتنسيق، وإصدار القرارات والتوصيات. كما تعكس التسويات التي انتهت إليها المؤسسة وجهها عمليا من أوجه الوساطة، يقوم على تقريب وجهات النظر، وإنتاج حلول مشتركة، وتخفيف كلفة النزاع، بما يمنح التدخل المؤسساتي أثرا مباشرا في تصحيح بعض الوضعيات وتعزيز الإنصاف في العلاقة بين الإدارة والمرتفق.

تجسد التقارير الخاصة المرفوعة إلى رئيس الحكومة امتدادا للقوة الاقتراحية للمؤسسة، من خلال ملامسة قضايا نوعية وحساسة، من قبيل الزيادة في إيراد حوادث الشغل والأمراض المهنية، ومراجعة شروط التعويضات العائلية بما يعزز المساواة، وضمان احترام حرية التنقل. وتفصح هذه التقارير عن انتقال المؤسسة من معالجة الملف الفردي إلى التقاط الاختلال المتكرر وتحويله إلى مقترح مؤسساتي، عبر عرض الاعتبارات التي استندت إليها في بلورة كل مقترح، والأهداف المرجوة منه، والتوصيات المقدمة بشأنه.

يبرز محور تجاوب الإدارة مؤشرات إيجابية تتعلق باستمرار تقلص الرصيد المتراكم من التوصيات موضوع التتبع، وتصفية جزء منه، وتحقيق تسويات ذات أثر عملي على وضعيات المرتفقين. كما يكشف هذا المحور عن إكراهات ترتبط بوتيرة تنفيذ التوصيات، وأجال الجواب، وبقاء عدد من المراسلات والتوصيات في وضعية انتظار. ومن ثم، تظهر أهمية ترسيخ ثقافة مؤسسية قوامها التفاعل البناء، والالتزام بروح التعاون، وتثبيت الوساطة باعتبارها آلية لتقليص مساحة الانتظار، وحل النزاعات المرفقية، وتحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمرتفق.

انسجاما مع تقليد تقارير المؤسسة السابقة، وإعمالا لمقتضيات نظامها الداخلي، ينتقل التقرير في الجزء الموالي إلى موضوع السنة، المخصص للمساواة في الولوج إلى الحقوق المرفقية، بوصفها مدخلا لتحليل حكاية الإدارة في علاقتها بمبدأ المساواة، ورصدا لمسارات تحويل هذا المبدأ إلى ممارسة مرفقية قابلة للتتبع والتقييم.

الجزء الثالث: موضوع السنة

المساواة في الولوج إلى الحقوق المرفقية: من رصد الاختلالات إلى بناء مداخل الإصلاح

"...إنني أشير هنا بشكل خاص إلى مبدأ المساواة بين الرجال والنساء في مختلف الحقوق الإنسانية، وإلى حظر كافة أشكال التمييز، وإلى الالتزام الإيجابي للسلطات العمومية بتعبئة الوسائل الضرورية لضمان التمتع الفعلي للمواطنين والمواطنات على قدم المساواة، بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية الأساسية..."

نص الرسالة السامية التي وجهها جلالة الملك محمد السادس

إلى المشاركين في أشغال المنتدى البرلماني الدولي للعدالة الاجتماعية في الرباط

بتاريخ 19 فبراير 2016

يجد تخصيص مؤسسة وسيط المملكة لموضوع "المساواة في الولوج إلى الحقوق المرفقية: من رصد الاختلالات إلى بناء مداخل الإصلاح" أساسه في الاختصاصات الدستورية والقانونية المخولة لها في مجال حماية الحقوق داخل نطاق العلاقة بين الإدارة والمرتفقين. فالمؤسسة تتابع الأوضاع التي قد تؤثر على تمتع المرتفقين بحقوقهم على قدم المساواة، وترصد الممارسات والاختلالات التي تحد من ذلك، كما تملك صلاحية تنبيه الإدارات المعنية إليها والدعوة إلى اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها وفق مقتضيات القانون وقواعد العدل والإنصاف. لذلك يندرج هذا الموضوع ضمن صميم الوظيفة التقويمية التي تضطلع بها المؤسسة في مجال الحكامة المرفقية.

تنبع أهمية هذا الاختيار من مرجعيات دستورية وحقوقية جعلت من المساواة وعدم التمييز مبادئ مؤطرين لعمل السلطات العمومية، ورسخت التزام الدولة بضمان التمتع الفعلي بالحقوق لجميع المواطنين والمواطنات. كما يندرج ضمن مسار إصلاحي متواصل عرفه المغرب خلال العقود الأخيرة، تعزز مع اعتماد دستور سنة 2011 وتغذى من الالتزامات الدولية للمملكة، وفي مقدمتها "منهاج عمل بيجين". وقد أتاح هذا المسار تطوير ترسانة قانونية ومؤسسية مهمة، الأمر الذي يجعل من تقييم حضور المساواة داخل الممارسة الإدارية اليومية مدخلا أساسيا لقياس أثر هذه المكتسبات على واقع المرتفقين.

تأسيسا على ذلك، أطلقت المؤسسة سنة 2025 برنامجا وطنيا موسوما بـ "نحو إدارة المساواة"، بهدف تعميق النقاش حول مكانة المساواة داخل الفضاء المرفقي واستشراف سبل تطوير المنظومة المؤطرة

لعلاقة الإدارة بالمرتفقين. وقد شكل البرنامج فضاء للحوار والتشخيص وتبادل الخبرات من خلال ورشات ولقاءات تفاعلية جمعت فاعلين مؤسساتيين ومدنيين، ما وسع من قاعدة المعطيات المعتمدة في التشخيص ويمكن من استحضار مختلف الإكراهات التي تبرز على مستوى الممارسة الإدارية.

بيّنت الخلاصات التي أفرزها هذا المسار، مدعومة بالتظلمات التي عالجتها المؤسسة، أن عددا من مجالات الخدمة العمومية ما يزال ينتج أثارا متفاوتة على النساء والرجال في الولوج إلى الحقوق والخدمات. وتظهر هذه الوضعية على الخصوص في مجالات الحماية الاجتماعية والتعويضات العائلية وبعض الوثائق والإجراءات الإدارية، حيث تتداخل حدود النصوص القانونية والتنظيمية مع صعوبات التطبيق والتأويل الإداري. على أن الحالات المعروضة على المؤسسة أظهرت بدورها الأثر التمييزي الذي قد ينشأ أيضا عن المساطر المعتمدة أو عن الكيفية التي يجري بها تنزيلها في الواقع الإداري.

وتتجاوز دلالة هذه الخلاصات نطاق الحالات الفردية التي واكبتها المؤسسة، لتؤكد كذلك المؤشرات الدولية ذات الصلة بالمساواة بين الجنسين. فقد صنف تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2024 و2025 المغرب في الرتبة 137 من أصل 148 دولة ضمن مؤشر الفجوة بين الجنسين، وهو معطى يعكس حجم التحديات التي ما تزال مطروحة في مجال تعزيز تكافؤ الفرص وضمان استفادة النساء والرجال من الحقوق والخدمات العمومية في ظروف متساوية.

في ضوء هذه المعطيات، يتناول هذا الجزء من التقرير أبرز صور الاختلال التي تؤثر على المساواة بين الجنسين في المجال المرفقي اعتمادا على القضايا التي واكبتها المؤسسة وما أعدته بشأنها من مذكرات ومقترحات وتوصيات. على أن يقدم في مستوى ثاني المرتكزات التي ترى المؤسسة أنها ضرورية لبناء إدارة أكثر التزاما بتكافؤ الفرص في علاقتها بالمرتفقين، مساهمة في تشخيص الإشكالات المطروحة وإغناء النقاش العمومي حول سبل معالجتها وتعزيز انسجام المرفق العمومي مع المرجعيات الدستورية والحقوقية للمملكة.

أولا: جهود مؤسسة وسيط المملكة لترسيخ المساواة في المجال المرفقي

أفرزت تجربة مؤسسة وسيط المملكة في مجال حماية الحقوق ورصد اختلالات المرفق العمومي رصيدا مهما من المواقف والتوصيات المرتبطة بقضايا المساواة بين الجنسين. وقد تشكل هذا الرصيد من خلال التفاعل مع التظلمات المعروضة على المؤسسة، ومواكبة الإشكالات التي تطرحها الممارسة الإدارية، والانخراط في النقاشات المرتبطة بتطوير السياسات العمومية ذات الصلة. ويظهر تتبع هذه التجربة عن حضور متزايد لقضايا المساواة ضمن مجالات تدخل المؤسسة، سواء على مستوى معالجة الوضعيات الفردية أو من خلال المبادرات الرامية إلى تحسين الإطار المؤطر للحقوق والخدمات المرفقية.

1. أسس تدخل المؤسسة في مجال المساواة المرفقية

تستند تدخلات مؤسسة وسيط المملكة في مجال ضمان المساواة بين الجنسين في الولوج إلى الحقوق المرفقية إلى اختصاصها الدستوري والقانوني في رصد حالات الإخلال بمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص عند تقديم الخدمات واتخاذ القرارات الإدارية. وتعتمد المؤسسة، في معالجة التظلمات المرتبطة بهذا المجال، مقارنة قائمة على التجرد والاستدلال الحقوقي، بما يحقق التوازن بين حرفية النصوص ومقاصدها، ويجمع بين مقتضيات المشروعية ومتطلبات العدل والإنصاف. لذلك، تنظر المؤسسة إلى المساواة المرفقية باعتبارها التزاما بضمان المعاملة ذاتها للوضعيات المتماثلة وفق المعايير نفسها، مع مراعاة الفوارق الموضوعية التي تفرضها اعتبارات العدالة والمصلحة العامة.

ويرتكز هذا التوجه على منظومة مرجعية متكاملة تنصدها المواثيق الدولية، وفي مقدمتها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. كما يشكل دستور سنة 2011 المرجع الوطني الأسى في هذا المجال، من خلال تكريس مبدأ المساواة أمام القانون وضمان التمتع الفعلي بالحقوق والحريات (الفصل 6)، وتنصيبه على تمتع النساء والرجال على قدم المساواة بجميع الحقوق والحريات (الفصل 19). ويمتد هذا التوجه إلى إلزام الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية بتيسير الاستفادة المتكافئة من الحقوق الأساسية (الفصل 31)، وضمان الحماية المتساوية للأطفال (الفصل 32)، وتنظيم المرافق العمومية على مبادئ المساواة في الولوج والإنصاف الترابي والاستمرارية (الفصل 154).

وتعزز هذا الإطار الدستوري بالقانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الذي أرسى المساواة بين المرتفقين وحظر التمييز بسبب الجنس ضمن المبادئ المؤطرة لسير الإدارة، مع مراعاة خصوصيات الأشخاص في وضعية إعاقة. كما أدرج المشرع التمييز ضمن الأفعال المجرمة في القانون الجنائي. وتكتسي المادة 44 من القانون المنظم لمؤسسة وسيط المملكة أهمية خاصة بالنظر إلى ارتباطها المباشر باختصاصات المؤسسة، إذ تخول لها، عند الوقوف على أي إخلال بمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص في تقديم الخدمات المرفقية، توجيه مذكرات إلى الإدارات المعنية لإثارة انتباهها بخصوص هذه الوضعيات، وحثها على اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة وفق ما تقتضيه المبادئ العامة للقانون وقواعد العدل والإنصاف.

وفي سياق هذه المرجعيات الحقوقية والتشريعية، تبلورت تدخلات المؤسسة لضمان المساواة في الولوج إلى الحقوق المرفقية انطلاقا من التظلمات المتوصل بها. وقد أفضت معالجة عدد من الممارسات الإدارية المخلة بمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص إلى بلورة مقترحات وتوصيات تروم حمل الإدارات المعنية على التقيد بالمشروعية وتدارك الآثار المترتبة عن القرارات ذات الطابع التمييزي.

وتطور هذا المسار ليشمل، إلى جانب معالجة التظلمات الفردية، الإسهام في تشخيص الاختلالات البنيوية التي تمس التمتع بالحقوق. وينسجم هذا التوجه مع التحولات التي عرفت أروار مؤسسات الوسيط، والتي تعززت فيها الوظائف الوقائية والاستباقية الداعمة لمسارات الإصلاح والتطوير ومعالجة الأسباب المنتجة للاختلالات.

اكتسب اهتمام المؤسسة بموضوع المساواة المرفقية بعدا ميدانيا وتشاركيا خلال سنة 2025 من خلال إطلاق البرنامج الوطني "نحو إدارة المساواة"، باعتباره إطارا للتفكير المشترك مع الفاعلين المؤسسيين والمدنيين والأكاديميين. واعتمد البرنامج مجموعة من الآليات النوعية، انطلقت بإحداث منصة "مساواة" الإلكترونية على الموقع الرسمي للمؤسسة لتلقي المساهمات والاقتراحات، وتواصلت عبر لقاءات تفاعلية وورشات جمعت قطاعات وزارية ومؤسسات وطنية ومنظمات من المجتمع المدني على المستويين المركزي والتراحي. واختتم هذا المسار التشاركي بعقد جلسة عمل، بتاريخ 02 أكتوبر 2025، مع أعضاء مجموعة العمل الموضوعاتية المؤقتة حول "المساواة والمناصفة" بمجلس النواب، إلى جانب المشاركة في أشغال المنتدى البرلماني الثاني للمساواة والمناصفة المنعقد بتاريخ 10 دجنبر 2025 تحت شعار: "التمكين السياسي للنساء: رافعة أساسية لتحقيق التنمية".

2. من معالجة التظلمات إلى الدفع بالإصلاح

أنج التفاعل مع التظلمات، مدعوما بمخرجات الحوار والتشاور، معرفة موسعة بالإشكالات المرتبطة بالمساواة في المجال المرفقي. وساعدت اللقاءات والمنتديات التي نظمها المؤسسة على استجلاء أبعاد هذه القضايا وتحديد مواطن التعثر التي تعيق التمتع بالحقوق والخدمات العمومية. ومن رحم هذه التجربة تبلور رصيد من القرارات والتوصيات والمبادرات التي عكست انتقال المؤسسة من معالجة الوقائع المعروضة عليها إلى الإسهام في معالجة مسبباتها.

انصب عمل المؤسسة بناء على الملفات المعروضة عليها، في فحص الوقائع المعروضة وتقييم مدى انسجام الممارسات الإدارية مع المبادئ المؤطرة للمرفق العمومي. وشمل ذلك الوقوف على أوضاع أفرزت معاملة غير متكافئة أو ترتبت عنها آثار مجحفة في حق بعض المرتفقين، خاصة في القضايا ذات الصلة بالنوع الاجتماعي. ومن خلال ذلك، سعت المؤسسة إلى الدفع نحو مراجعة المواقف الإدارية محل المؤاخذة واقتراح مخرج عملية من شأنها إعادة التوازن إلى الأوضاع المعنية.

وتعكس المواقف التي عبرت عنها المؤسسة في عدد من القضايا هذا المنحى بوضوح، إذ دعت إلى مراجعة الأوضاع التي لا تنسجم مع مقتضيات المشروعية أو تفضي إلى نتائج غير منصفة. لتؤكد أن ضمان المعاملة

العادلة يقتضي اعتماد الشروط والمعايير نفسها تجاه الأشخاص الموجودين في أوضاع متماثلة كلما تعلق الأمر بالاستفادة من حق أو خدمة أو امتياز مرفقي.

تتجلى معالم هذا التوجه من خلال عدد من القرارات والتوصيات التي أصدرتها المؤسسة في سياقات مختلفة، عكست حرصها على صون مبادئ المساواة والإنصاف في علاقة الإدارة بمرتفقيها، ومن أبرزها:

- في مجال تسوية الوضعيات الإدارية للموظفين: اعتبرت المؤسسة أن: "موقف الإدارة بعدم تلبية طلبات المشتكين أسوة بباقي الموظفين الموجودين في مثل وضعيتهم، باحتساب الخدمات التي قضوها بالخزينة العامة للمملكة قبل إدماجهم، موقف يظهر أن فيه إخلالا بمبدأ تكافؤ الفرص بين أشخاص موجودين في نفس الوضعية، ويحمل تمييزا ونكرانا لمبادئ العدل والمساواة".
- في مجال الولوج إلى الدعم والخدمات الاجتماعية: سجلت المؤسسة أن: "إقصاء جمعية مؤسسة بشكل قانوني من حق استفادة منخرطيها، الذين هم موظفو الجماعة، من الخدمات الاجتماعية ومن الدعم المخصص للجمعيات الذي تم تخويله لفائدة جمعيات مماثلة، يعد تصرفا يتنافى مع مبادئ العدل والإنصاف ولا يحقق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في تعامل الإدارة مع جميع الجمعيات والهيئات الممثلة للموظفين، باعتبارها شريكا في تدبير العمل الاجتماعي لفائدة المنخرطين وذويهم".
- في مجال التعويض عن التكوين وصرف المستحقات: أكدت المؤسسة أن: "الإدارة وقد عالجت البعض من نفس القضايا التي لها علاقة بالتعويض عن التكوين، ومكنت المعنيين بها من تعويض يومي عن فترة التكوين، وذلك وفق مقارنة تم تحديدها لتصفية هذه الملفات، برصد غلاف مالي مخصص لذلك من أجل تعويض المعنيين بها؛ فإن مبادئ الحكامة الإدارية الجيدة تقتضي التعامل بالمثل مع كل الوضعيات المشابهة، وذلك إعمالا للمبدأ الدستوري الذي أقر المساواة وتكافؤ الفرص؛ وأن كل تأخير في تمكين الطالب من مستحقاته هو وضع من الصعب القبول، أو التسليم به، مما يتعين معه دعوة المصالح المعنية إلى التعجيل بتدارك الأمر".
- في مجال تعميم الأثر الإيجابي للاجتهاد القضائي: اعتبرت المؤسسة، بخصوص الاستفادة من تعويضات الأداء المهني، أنه: "ما دام أن القضاء في نوازل مماثلة، أثر أصحابها اللجوء إليه، أقر أحقية من هم في وضعية المتظلمة في الاستفادة من التعويضات ذات الصلة بأدائهم المهني، فإنه من العدل والإنصاف، أن يتم التعامل مع من هم في نفس الوضعية على قدم المساواة وتعميم نفس الاستفادة من التعويضات ذات الصلة، ولذلك يتعين على الإدارة، أن تجد الصيغة الملائمة لتسوية تقدم هذه الأوضاع".

• في مجال التعويض عن نزع الملكية وحماية الحقوق الجماعية: أبرزت المؤسسة، بخصوص قضية مرتبطة بنزع الأراضي السلالية، أن: "الإدارة عندما قررت تعويض المتضررين مقابل نزع الأرض السلالية التي كانوا يستغلونها والمشيد عليها السد، بمنحهم قطعاً أرضية بديلة، كان عليها أن تتأكد من سلامة العملية التي ستقدم عليها، والتأكد من تعميم الاستفادة بالشكل الذي يحافظ على حقوق كل المنتمين إلى الجماعات السلالية المعنية، بما يقتضيه ذلك من ضمانات؛ وعلى الإدارة، وقد أدركت ما شاب مسار القضية من تعثرات وضياح لبعض الحقوق، أن تواصل مبادرتها لتجسيد ما أفصحت عنه من إرادة لبحث سبل تسوية الأوضاع بتمكين المتضررين من قطع أرضية".

• في مجال المساواة في تحمل الأعباء العامة: نهت المؤسسة، في قضية تتعلق بسوء تدبير مرفق صحي، إلى أنه: "لئن كان من واجب الإدارة تعميم تأمين تصريف الخدمات الصحية في كل ربوع المملكة تغليباً للمصلحة العامة، فإن هذا المنحى لا يمكن أخذه على إطلاقه، وذلك مراعاة للمبدأ الدستوري الذي ينص على مساواة الجميع في تحمل الأعباء العامة، وهو ما يفرض عدم تحميل إحدى الوظائف بمفردها التكاليف الناتجة عن سوء تدبير المرفق العام الذي تنتهي إليه، فضلاً عن أن الموقف الذي تمسكت به الإدارة، سبق للمحكمة أن أجابت عنه عند تبثها في منازعة المتظلمة. وبذلك، لم يعد هناك مبرر لإعادة التمسك بنفس الدفع".

وتتخذ الإخلالات المرتبطة بالمساواة في الولوج إلى الحقوق المرفقية صوراً متعددة تبعاً لطبيعة الحق أو الخدمة المعنية، وهو ما عكسته تدخلات المؤسسة في عدد من المجالات الحيوية، من أبرزها الحق في التمدرس، والولوج إلى الخدمات الأساسية، والاستفادة من الحقوق المرتبطة بالأراضي السلالية، وذلك على النحو الآتي:

• في مجال أعمال حق الأطفال في وضعية إعاقة في التمدرس: أكدت المؤسسة، تفاعلاً مع حالات الإقصاء الناجمة عن قصور التكفل الإداري، أن محدودية الإمكانيات المتاحة لا تعفي الإدارة من واجب البحث عن الحلول المناسبة. وقد عبرت عن هذا الموقف بقولها: "إذا كان قد صح ما لاحظته الأكاديمية بخصوص الإعاقة التي تعاني منها الطفلة ومدى الإمكانية المتوفرة لاحتواء والتكفل بوضعيتها، فإن هذا لا يمنع من التأكيد على أن الإدارة، ملزمة بأن يكون لها من الوحدات التربوية والتعليم ما لها من المؤهلات والوسائل اللوجيستكية وما يجعلها في مستوى التكفل بمثل هذه الحالات، التي لا يمكن أن يعيش المعنيون بها إقصاء". وأضافت المؤسسة في السياق ذاته أن هذا التكفل: "يعتبر من الالتزامات الواقعة على كاهل السلطات العمومية بمقتضى الفصل 34 من الدستور، ولذلك كان على الإدارة وخاصة الأكاديمية، وقد عاينت حالة الطفلة، أن تبحث لها عن

الوحدة المختصة بالتكفل بها وتمكينها من رصد معرفي وتربوي ملائم لها ولمن هم في وضعيتها، ليتأتى استفادتهم من حقهم الدستوري في الاندماج الذي لا يمكن تصوره في غياب حقهم في التأهيل".

• في مجال المساواة في الولوج إلى الخدمات الأساسية: أوضحت المؤسسة، بخصوص خدمتي الماء والكهرباء، أن المساواة المرفقية لا تعني التوحيد الآلي لتعريف الاشتراك والاستهلاك، وإنما تقوم على اعتماد معايير موضوعية ومعلنة تكفل الولوج المنصف إلى الخدمة وتراعي بعدها التضامني. وفي هذا الإطار، عبرت المؤسسة عن موقفها بالقول: "إذا كان من واجب الدولة، توفير كل الخدمات التي من شأنها أن تمكن من الاستفادة من الحاجيات الضرورية، ولا سيما التزويد بالماء والكهرباء، فإن الأفراد ملزمون بتحمل النفقات المناسبة، على أن يتم السعي إلى تحقيق ذلك بأقل كلفة ممكنة".

• في مجال حقوق النساء السلاليات: شكل هذا المجال أحد أبرز مجالات تدخل المؤسسة دفاعاً عن المساواة بين الجنسين في الاستفادة من الحقوق المترتبة عن الانتماء إلى الجماعات السلالية. وفي هذا السياق، أكدت المؤسسة أن الاعتراف بحق النساء في الاستفادة لا يجوز أن يفرغ من مضمونه بسبب اعتبارات إجرائية أو صعوبات عملية، كما شددت على إلزامية تنفيذ مقررات مجلس الوصاية. وقد تجسد هذا التوجه في المواقف الآتية:

◀ بشأن إقرار حق الانتماء والاستفادة المتكافئة: "كون توزيع ما كان يستغله آباء النساء السلاليات وحصره على الذكور، تم قبل أخذ الدولة بهذا المبدأ والاعتراف للنساء بهذا الحق، لا يمكن أن يحول دون تأكيد انتمائهن للجماعة كعضوات، والاعتراف لهن بهذه الصفة، لتتمتعن على غرار الذكور بكل الحقوق، لا سيما وأنهن ما زلن أحياء ويتمسكن بمكسبهن هذا، الذي جاء تنويجا لمسار نصالي، ويندرج ضمن اختيارات رصينة".

◀ بشأن القوة الإلزامية لمقررات مجلس الوصاية: "قرار مجلس الوصاية المطلوب تنفيذه قرار إداري واجب التنفيذ، لكونه صادر عن مجلس الوصاية، بصفته أعلى هيئة فيما يخص تسيير شؤون الجماعات السلالية ويمارس الرقابة على أعمال مجالسها، الأمر الذي يلزم السلطة المحلية المعنية بتنفيذه فور التوصل به".

◀ بشأن التغلب على ذرائع التعثر الإجرائي: "تعثر تنفيذ قرار مجلس الوصاية بسبب وجود صعوبات، أمر يجب تجاوزه، ولا يمكن أن تتحمل المشتكية تبعاته، لأن بإمكان الإدارة إيجاد الصيغة الملائمة للتنفيذ، سيما وأن الأمر يتعلق بمقرر اتخذ في نطاق تجسيد المساواة وتجاوز ما كان يشوب عملية الاستفادة من استغلال الأراضي السلالية من تمييز يرتكز على النوع".

وفي السياق ذاته، واصلت المؤسسة تفكيك المبررات الإدارية التي تعيق تمتع النساء السلاليات بحقوقهن، معبرة عن مواقف حازمة إزاء عدد من الدفوعات، وذلك على النحو الآتي:

◀ **بشأن دحض مبررات الإقصاء المرتبطة بتاريخ وفاة المورث:** اعتبرت المؤسسة أن: "رفض تمكين النساء مما لهن من حقوق في الأراضي السلالية، لمجرد أنه لا يمكن تسجيلهن، لأن والدهن قد توفي قبل الإقرار بحقوق النساء في التصرف، لا يمكن أن يكون مبررا لرد طلبات النساء، لأن هذا المكسب جاء ليزيل ما كان من تعامل سائد، ولرفع ما كان يطالهن من تمييز يضرب في العمق المبادئ الدستورية وكذا قوام الحقوق الأساسية للإنسان التي تؤسس على المساواة وتكافؤ الفرص".

◀ **بشأن رفض التذرع بانعدام الوعاء العقاري لتبرير عدم التنفيذ:** جددت المؤسسة تأكيدها على القوة الإلزامية لمقررات مجلس الوصاية، معتبرة أن غياب قطع أرضية شاغرة لا يبرر تعطيل تنفيذها أو تحميل النساء المعنيات تبعات ذلك، حيث ورد في إحدى توصياتها الموجهة إلى الجهات الترابية: "القرار المطلوب تنفيذه قرار إداري واجب التنفيذ، لكونه صادر عن مجلس الوصاية بصفته أعلى هيئة فيما يخص تدبير شؤون الجماعات السلالية ويمارس الرقابة على أعمال مجالسها، الأمر الذي يلزم السلطة المحلية المعنية بتنفيذه فور التوصل به؛ التذرع بتعثر تنفيذ القرار سالف الذكر بسبب عدم وجود قطع أرضية جماعية شاغرة دفع لا يمكن مجاراته، ولا يمكن أن تتحمل المشتكية تبعاته، لأنه بإمكان الإدارة إيجاد الصيغة الملائمة للتنفيذ، سيما وأن الأمر يتعلق بمقرر اتخذ في نطاق تجسيد المساواة، وتجاوز ما كان يشوب عملية الاستفادة من استغلال الأراضي السلالية من تمييز يرتكز على النوع الاجتماعي، وتحقيقا لسيادة القانون، وحفاظا على مصداقية الإدارة، ورفعاً لما طال المتظلمة من أضرار، فإنه يتعين دعوة عمالة مولاي يعقوب إلى العمل على التعجيل بتنفيذ القرار المذكور".

• **في مجال الاستفادة من برامج السكن الاجتماعي (برنامج "مدن بدون صفح"):** أكدت المؤسسة أن تدبير هذا البرنامج يقتضي اعتماد معايير دقيقة ومنصفة لتحديد المستفيدين وأشكال الاستفادة، مع مراعاة الأوضاع الأسرية وضمان معاملة الحالات المماثلة وفق الأسس نفسها. وقد عبرت عن هذا الموقف من خلال التوصيات الآتية:

◀ **بشأن ترتيب الآثار المترتبة عن عمليات الهدم:** "الإدارة، وقد أقدمت على هدم مسكن المشتكية، فإنها تتحمل مسؤولية ذلك وملزمة بجدولة استحقاق المعنية بالهدم للاستفادة من سكن لائق أسوة بمن هم في مثل وضعيتها".

◀ **بشأن موضوعية معايير الاستفادة:** "الإدارة حينما تؤمن للمعنيين بالبرنامج الاجتماعي حق الاستفادة من المشروع، تحدد نوع هذه الاستفادة، طبقا للمعايير التي تضعها، والتي من المفروض أن تكون مؤسسة على معطيات مضبوطة، تتحقق بها المساواة وتكافؤ الفرص، وتأخذ بعين الاعتبار التحملات العائلية، ونوعية السكن الذي كان يقطن به المستفيد".

● في مجال التمييز الموضوعي المبرر (الاشتراطات المهنية لتقلد الوظائف): انسجاما مع دورها في حماية الحقوق وصون المشروع، اعتمدت المؤسسة مقاربة متوازنة في التفاعل مع ادعاءات التمييز، فأقرت بمشروعية بعض الشروط متى استندت إلى اعتبارات موضوعية ترتبط بطبيعة الوظيفة ومتطلباتها. وقد انعكس ذلك على شروط الولوج إلى الوظيفة العمومية: "إذا كانت المقتضيات الدستورية تخول لكل المواطنين، على قدم المساواة، الحق في تقلد الوظائف، فإن طبيعة بعض المهام الوظيفية يحتاج إلى مواصفات ومؤهلات تفرضها طبيعة العمل والنشاط والمجهود الذي يجب بذله لأداء هذه المهام. ومن هذا المنطلق، يكون لبعض القطاعات أن تحدد شروطا، وقد تكون بدنية وصحية للسماح بالانضمام إلى أسلاكها. وبالتالي، فإن اشتراطها لا يمكن اعتباره إقصاء أو تمييزا، لأنها تبقى شروطا ليس فيها أي مساس بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص".

● في مجال الولوج إلى التعليم العالي وضبط معايير الاستفادة: أكدت المؤسسة أن مبدأ المساواة لا يتعارض مع إخضاع الاستفادة من التكوين الجامعي لشروط موضوعية تفرضها الطاقة الاستيعابية ومتطلبات الجودة، متى كانت هذه الشروط عامة ومعلنة وتطبق على الجميع وفق الأسس نفسها. وفي هذا الصدد، أوضحت المؤسسة في أحد قراراتها، تفاعلا مع تظلم طالب استبعد من التسجيل، أن: "الجامعة استبعدت التسجيل بعلّة أن المشتكي حاصل على دبلوم الإجازة من كلية الآداب والعلوم الإنسانية - تخصص التاريخ والحضارة- وأنها، اعتبارا لكثرة طلبات التسجيل المقدمة لها، وضعت معايير لتلائم القبول مع الطاقة الاستيعابية الممكنة؛ التعليم، وإن كان حقا دستوريا، يجب أن تفتح إمكانياته لكل المواطنين، مبدئيا فإن تنظيمه وتديره يرجع للسلطة الحكومية والإدارية الموكل لها النظر فيه؛ التعليم الجامعي اختارت المملكة المغربية تفويض تديره للجامعات، وأعطتها صلاحية تحديد شروط القبول فيه، مع ضبط المؤهلات ومتطلبات التحصيل؛ من حق الجامعات تحديد السقف الأعلى لعدد المقبولين فيها، وذلك ليتأتى لها تمكينهم من التحصيل في ظروف جيدة، حفاظا على الجودة وعلى المستوى العالي الذي يجب أن يكون عليه الخريجون".

- في مجال الحقوق الاجتماعية ذات الصلة بالأسرة والحضانة: في إطار دورها الاقتراحي، بادرت المؤسسة إلى الدفع نحو مراجعة بعض المقتضيات التي تترتب عنها آثار غير منصفة في الولوج إلى الحقوق الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، وجه وسيط المملكة مقترحاً إلى رئيس الحكومة يرمي إلى تمكين الجدات الحاضنات لأطفال يتامى من الاستفادة من الدعم الاجتماعي المخصص للأرامل. وقد جاء هذا المقترح على إثر ما كشفتته التظلمات المعروضة على المؤسسة من قصور في المرسوم المنظم لهذا الدعم، إذ يحصر الاستفادة في الأمهات الأرامل الحاضنات لأطفالهن، ويحرم الجدات المتكفلات بأحفادهن اليتامى منها. واعتبرت المؤسسة أن هذا التقييد يفضي إلى معاملة غير مبررة في مجال الحضانة، ويغفل الغاية الاجتماعية التي شرع من أجلها هذا الدعم، والمتمثلة في مساندة الحاضنة الموجودة في وضعية هشاشة، بصرف النظر عن صفتها كأم أو جدة.
 - في مجال التعويضات العائلية والمساواة بين الزوجين: بناء على التظلمات المتوصل بها بشأن التعويضات العائلية عن الأبناء، وقفت المؤسسة على عدد من الوضعيات الإدارية التي تكرر التمييز على أساس الجنس، من أبرزها:
 - ◀ أولوية الزوج في الاستفادة الأصلية: إذ يعتبر الزوج المستفيد الأصلي من التعويضات العائلية، في حين لا تستفيد الزوجة منها إلا عند تعذر استفادة الزوج، مع إلزامها بالإدلاء بما يثبت ذلك.
 - ◀ إسقاط حق الزوجة بتوظيف الزوج: حيث تستفيد الزوجة من التعويضات إذا كان الزوج عاطلاً عن العمل، ليتم إيقاف هذا الاستحقاق بمجرد توظيفه لاحقاً.
 - ◀ الاستفادة التكميلية (الجزئية) للزوجة الموظفة: حيث تقتصر استفادتها على الفارق بين ما يصرفه صندوق تأمين الزوج وما يمنح للموظفين في القطاع العام.
- وتندرج هذه الوضعيات في إطار تطبيق مقتضيات الفصل السادس من المرسوم رقم 2.58.1381 الصادر بتاريخ 27 نونبر 1958 المحدد لشروط منح التعويضات العائلية، والذي ينص على أنه: "إذا كان الزوج والزوجة موظفين بالإدارة وكان يتأتى لهما الانتفاع بتعويض عائلي فيدفع هذا التعويض للزوج فقط، وإذا كان الزوج غير الموظف بالإدارة لا ينتفع بأي تعويض عائلي فتقبض المرأة بصفتها موظفة أو عوناً التعويض العائلي...".
- وأمام هذا الوضع، بادر وسيط المملكة إلى رفع مقترح إلى رئيس الحكومة يرمي إلى مراجعة هذه المقتضيات وتعديلها، معتبراً أن إخضاع استفادة الزوجة لمسطرة معقدة يكرس معاملة غير منصفة، ولا ينسجم مع المقتضيات الدستورية ذات الصلة بالمساواة والولوج المنصف إلى الخدمات الاجتماعية، ولا سيما الفصلين 19 و31 من الدستور.

كما أوضحت المؤسسة، ضمن المقترح ذاته، أن استمرار هذا الوضع يتعارض مع الالتزامات الدولية للمملكة، وخاصة تلك المنصوص عليها في اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة واتفاقية حقوق الطفل، مؤكدة أولوية المصلحة الفضلى للطفل وضرورة تمكينه من حقوقه الاجتماعية وفق شروط منصفة، بمعزل عن الوضعية الإدارية للأبوين أو جنس أي منهما.

في مجال الحقوق المرفقية المرتبطة بالأسرة، وتفاعلا مع مضامين الرسالة الملكية الموجهة إلى الهيئة المكلفة بمراجعة مدونة الأسرة، قدمت المؤسسة مذكرة اقتراحية تروم معالجة عدد من الإشكالات الإدارية المرتبطة بالحقوق المرفقية للأسرة. وانصبت هذه المذكرة على تعزيز المساواة بين الجنسين ومعالجة أوضاع الحيف التي تواجهها النساء نتيجة بعض الممارسات الإدارية أو التأويلات الضيقة لبعض مقتضيات المدونة.

وانطلق هذا التصور من رصد مجموعة من الصعوبات العملية المتكررة في التظلمات، من أبرزها اشتراط موافقة الأب لتمكين الأم الحاضنة من الحصول على الوثائق الإدارية الخاصة بأبنائها، من قبيل دفتر الحالة المدنية وجواز السفر وشهادات الانتقال المدرسي، أو السفر بهم، وما يترتب عن ذلك من لجوء إلى مساطر قضائية معقدة لتدبير إجراءات إدارية بسيطة. كما سجلت المؤسسة استمرار صرف التعويضات العائلية وتعويضات حوادث السير لفائدة الأب بصفته الولي الشرعي، دون مراعاة وضعية الحاضنة، فضلا عن استمرار بعض أوجه التفاوت في استحقاق الحضانة عند الزواج من جديد.

ولمواجهة هذه الإشكالات، تضمنت المذكرة الاقتراحية للمؤسسة عددا من التدابير والتوصيات، من بينها:

◀ **بشأن الحق في الوثائق الإدارية وحرية التنقل:** تخويل الزوجة عموما، والأم الحاضنة خصوصا، الحق في الحصول على جميع الوثائق المتعلقة بالأبناء، والسماح لها بالسفر بهم عرضيا إلى الخارج دون الحاجة إلى اللجوء المسبق إلى القضاء.

◀ **بشأن الاستفادة المنصفة من التعويضات العائلية:** التنصيص على إمكانية اتفاق الزوجين العاملين على الجهة التي تصرف لها التعويضات العائلية باعتبارها حقا للطفل، مع إلزام المحكمة، عند الطلاق، بتبليغ حكم الحضانة إلى الإدارة المشغلة للأب أو صندوق التغطية الاجتماعية لضمان صرف هذه التعويضات مباشرة للحاضنة، واستمرار صرفها لمن يتولى الحضانة حتى بعد بلوغ المحضون سن الرشد.

◀ **بشأن تدبير تعويضات حوادث السير:** تمكين الأم الحاضنة من استخلاص التعويضات المحكوم بها لفائدة المحضون من صندوق ضمان حوادث السير بمجرد الإدلاء بما يثبت الطلاق والحضانة.

◀ **بشأن حماية استحقاق الحضانة:** مراجعة شروط الحضانة بعد الطلاق، من خلال عدم إسقاط حضانة الأم بمجرد زواجها من جديد، وربط إسقاطها بثبوت عدم أهليتها للرعاية والحضانة.

تحضر مؤسسة وسيط المملكة في عدد من الفضاءات المرتبطة بحقوق الإنسان وحقوق النساء، من خلال مشاركتها في اللقاءات والندوات والتظاهرات التي تتناول قضايا المساواة والولوج إلى الحقوق والخدمات العمومية. وقد شملت هذه المشاركات محطات وطنية متنوعة، من بينها اللقاءات المرتبطة بمناهضة العنف ضد النساء، والمحطات التقييمية للسياسات العمومية ذات الصلة بالمساواة، إلى جانب نقاشات عمومية تناولت أوضاع بعض الفئات النسائية والإكراهات المرتبطة بممارسة الحقوق والاستفادة من الخدمات العمومية. وتستند مساهمات المؤسسة في هذه المحطات إلى ما تتوصل به من تظلمات وشكايات وإلى ما تتيحه معالجة الملفات من معطيات ومؤشرات حول طبيعة الصعوبات التي تواجهها النساء في علاقتهن بالإدارة. وتوفر هذه المشاركات فرصة لعرض الإشكالات المتكررة التي ترصدها المؤسسة والتعريف بالملاحظات والتوصيات الصادرة عنها، وهو ما يسمح بالوقوف على عدد من القضايا التي استأثرت باهتمام المؤسسة وشكلت محورا لتدخلاتها ومساهماتها في هذا المجال.

ثانيا: برنامج "نحو إدارة المساواة": رؤية المؤسسة ومسارات الإصلاح

تفصح المساواة في الولوج إلى الحقوق المرفقية عن أحد أبرز مؤشرات جودة الأداء الإداري ومدى قدرة المرافق العمومية على الاستجابة المنصفة لحاجيات المرتفقين. وقد أبرزت التجربة الميدانية لمؤسسة وسيط المملكة أن هذا الرهان يتجاوز حدود النصوص القانونية ليشمل الممارسات والمساطر وآليات تنزيل السياسات العمومية. وفي هذا الأفق، أطلقت المؤسسة البرنامج الوطني "نحو إدارة المساواة" لفتح نقاش مؤسساتي ومجتمعي حول سبل ترسيخ المساواة داخل الإدارة.

1. مرتكزات إدارة المساواة في المجال المرفقي

تضع مؤسسة وسيط المملكة المساواة في الولوج إلى الحقوق المرفقية في صلب متطلبات الحكامة الجيدة، وترى فيها مؤشرا على جودة العلاقة بين الإدارة ومرتفقيها. وتحكم هذا التصور مرجعيات دستورية وحقوقية ومؤسسية تجعل من الإنصاف وتكافؤ الفرص شرطا ملازما لأداء المرفق العمومي. وترتبط المساواة، في هذا المنظور، بقدرة الإدارة على ضمان استفادة الجميع من الخدمات العمومية وفق قواعد موضوعية، مع مراعاة الأوضاع التي تستدعي تدابير خاصة تكفل الإنصاف في التمتع بالحقوق. كما تشكل رافعة لتحديث الإدارة وتعزيز الثقة في المرفق العمومي وترسيخ التطبيق السليم للتشريعات لضمان ولوج منصف إلى الخدمات ويحد من الآثار السلبية التي قد تفرزها بعض الممارسات أو الإجراءات الإدارية.

تدعو المؤسسة إلى توسيع مجال اشتغال مقارنة النوع الاجتماعي ليشمل مختلف السياسات والبرامج والخدمات العمومية. فهذه المقاربة تتيح فهم أثر التدخلات العمومية على النساء والرجال في ضوء أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، وتساعد على إدماج هذا البعد في مراحل إعداد السياسات العمومية وتنفيذها وتقييمها، بهدف تعزيز انسجام التدخلات القطاعية والتراعية وجعل المساواة مبدأً موجهاً للفعل العمومي.

وتقوم إدارة المساواة، وفق هذا التصور، على الولوج العادل إلى الخدمات، والقرار الإداري الموضوعي، والمسطرة المنصفة، والاستجابة الفعلية لاحتياجات المرتفقين. ويشكل أي إخلال بهذه المقومات مؤشراً على اختلال جودة التدبير الإداري ومصدراً لتراجع الثقة في المؤسسات. وترتبط هذه الرؤية أيضاً بجهود الحد من الفوارق وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتعزيز الإدماج الاجتماعي.

ويقتضي بلوغ هذه الغايات الحرص على وضوح المساطر والقرارات الإدارية، وتيسير الحصول على المعلومات والخدمات، والارتقاء بجودة الاستقبال والتوجيه، وتوظيف التحول الرقمي في خدمة الإنصاف وتقليص الفوارق. كما يفرض مواصلة مراجعة المقتضيات القانونية والتنظيمية كلما أفرز تطبيقها آثاراً غير متوازنة، حتى تصبح المساواة ممارسة يومية داخل الإدارة وعنصراً أصيلاً في ثقافة المرفق العمومي.

تزامن إحداث "اللجنة الوطنية للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة" مع إطلاق جيل جديد من البرامج والتدابير العمومية الرامية إلى الحد من الفوارق وتعزيز الإنصاف، من قبيل الخطة الحكومية الثالثة للمساواة 2023-2026، والبرنامج الوطني المندمج للتمكين الاقتصادي للنساء في أفق 2030 (مغرب التمكين)، وبرنامج "جسر التمكين والريادة"، والميزانية المستجيبة للنوع. وتعكس هذه المبادرات توجهها متنامياً نحو معالجة الاختلالات من منظور بنيوي يمتد إلى التشريع، وتوجيه الموارد العمومية، وتطوير المنظومة الاقتصادية. غير أن الأثر المنتظر منها ما يزال يواجه عدداً من الإكراهات المرتبطة باستمرار بعض التمثلات والممارسات الحاملة لأشكال من التحيز الضمني، إلى جانب بطء استكمال مسار إحداث "هيئة المناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز" وتمكينها من الاضطلاع الكامل بأدوارها في التتبع والتقييم واقتراح التدابير الكفيلة بتحسين السياسات العمومية ذات الصلة.

وفي أفق الإسهام في هذا النقاش، أطلق وسيط المملكة، البرنامج الوطني الأول "نحو إدارة المساواة"، عبر مسار تشاوري واسع شمل المستويين المركزي والجهوي. وانخرط فيه ممثلو المنظمات الأهلية، وفاعلون حكوميون، وممثلون عن المجتمع المدني، إلى جانب خبراء وأكاديميين، بهدف تعميق النقاش حول شروط الولوج المنصف إلى الخدمات الإدارية ومدى حيادها تجاه متغير النوع الاجتماعي. وانصب الاهتمام على

استجلاء مكامن التعثر في التدخلات العمومية القائمة، ورصد أوجه التفاوت في ترجمة مبادئ المساواة داخل مختلف القطاعات والمجالات. كما شكلت هذه المشاورات مناسبة لفتح نقاش جماعي حول سبل التقريب بين المقتضيات المؤطرة للمساواة وواقع الممارسة الإدارية، سعياً إلى تضيق الفجوات القائمة ومواكبة التحولات المطلوبة في هذا المجال.

2. البرنامج الوطني "نحو إدارة المساواة": المسار والمخرجات

انتظمت أشغال البرنامج الوطني "نحو إدارة المساواة" عبر ثلاث محطات متكاملة، جمعت بين التشخيص المؤسسي، وتبادل الخبرات، والإسناد الأكاديمي. وقد أفضت هذه المحطات إلى بلورة جملة من الخلاصات والتوصيات المرتبطة بتعزيز المساواة في المجال المرفقي.

1.2. الإدارة المغربية ورهان المساواة بين الجنسين

اتسمت الورشة التفاعلية الأولى، المنعقدة بتاريخ 17 شتنبر 2025 بمشاركة مكونات من المجتمع المدني حول موضوع "الإدارة المغربية ورهان المساواة بين الجنسين"، بغنى النقاش وتنوع المقاربات المعتمدة في تناول قضايا المساواة داخل المنظومة الإدارية. وركزت أشغالها على تعزيز الحوار بين الفاعل المؤسسي والمجتمع المدني، وقراءة الممارسات القانونية والتنظيمية من منظور النوع الاجتماعي، والوقوف على أوجه التفاوت والاختلالات التي تكشف عنها المعطيات الميدانية والتطلعات المرتبطة بحالات التمييز الإداري المعروضة على المؤسسة. وأظهرت المداولات تنامياً ملحوظاً في الوعي بأهمية مكافحة التمييز، وتزايداً في الاهتمام بالمساواة باعتبارها قضية ترتبط بجودة التدبير الإداري والإنصاف المجتمعي. كما أبرزت استمرار بعض مظاهر التفاوت على مستوى تطبيق النصوص، وتأثير التمثلات السائدة لدى بعض الفاعلين الإداريين، فضلاً عن الغموض الذي ما تزال تطرحه بعض المقتضيات القانونية. وأكد المشاركون الحاجة إلى اعتماد مقاربة تراعي أوضاع النساء السلاليات والمطلقات والنساء في وضعية إعاقة أو هشاشة والعاملات في القطاعات غير المهيكلية.

ونوه المشاركون بالدور الذي تضطلع به مؤسسة وسيط المملكة في مواكبة قضايا المساواة من خلال وظائفها الاقتراحية والتقويمية، كما ثمنوا الدينامية التي أطلقها برنامج "نحو إدارة المساواة"، مؤكداً مسؤولية الإدارة، على المستويين المركزي والتراحي، في ضمان احترام هذا المبدأ. ودعت التوصيات إلى إطلاق مراجعة تشريعية تعزز فعالية المساواة في الولوج إلى الحقوق المرفقية، مع اعتماد تعريف واضح لمفهوم المساواة الإدارية وعدم التمييز ضمن الإطار القانوني المؤطر لهيئة المناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز.

وشملت النقاشات عدداً من المجالات المرتبطة بالحقوق المرفقية. ففي مجال الحماية الاجتماعية، تم تسجيل استمرار بعض الشروط التي تحد من الاستفادة من الحقوق، وضعف إدماج النساء العاملات في

القطاع غير المهيكّل، إلى جانب استمرار التمييز في معاشات التقاعد نتيجة عدم احتساب فترات التوقف المرتبطة بالأمومة والرعاية الأسرية. وفي المجال العقاري، أثّرت الإكراهات المرتبطة باستفادة النساء من برامج الدعم السكني، والصعوبات التي تواجه النساء السلاليات في ممارسة حقوق الانتفاع بفعل استمرار بعض الأعراف السائدة. كما تناولت المداخلات العراقيّ المرتبطة بالحصول على الوثائق الإدارية، وما يترتب عن بعض الإجراءات من تقييد لحقوق الأمهات الحاضنات، فضلا عن العوامل التي ما تزال تحد من ولوج النساء إلى مواقع المسؤولية وفرص التمكين الاقتصادي.

وأفضت أشغال الورشة إلى صياغة مجموعة من التوصيات العملية، انطلقت من اعتبار تحقيق المساواة مسارا يتطلب تأطيرا مفاهيميا وقانونيا أكثر وضوحا لمبادئ المساواة الإدارية وتكافؤ الفرص. وشملت هذه التوصيات مراجعة المقتضيات القانونية والتنظيمية التي تفرز أشكالاً من التمييز الصريح أو الضمني، وتعزيز الملاءمة مع الالتزامات الدولية، والتعجيل باستكمال مسار تفعيل هيئة المناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز. كما دعت إلى إدماج مؤشرات النوع الاجتماعي في تقييم الأداء الإداري، ودعم وحدات المساواة داخل الإدارات، وتوسيع فرص ريادة النساء، وتقريب الخدمات من المناطق القروية، وتيسير الولوج إلى الخدمات الرقمية، وإحداث منصات متخصصة للإرشاد والمواكبة، إلى جانب إرساء آلية دائمة للتشاور مع الجمعيات المعنية، وإعداد تقارير موضوعاتية حول الإنصاف النوعي في الإدارة دعماً للترافع وتعزيزاً لحماية الحقوق المرفقية للنساء.

2.2. المنتدى المؤسّساتي "نحو إدارة المساواة"

خصّصت المحطة الثانية من البرنامج الوطني للمنتدى المؤسّساتي المنعقد بتاريخ 15 أكتوبر 2025، والذي شكّل فضاء للحوار وتبادل الرؤى بين هيئات الحكامة والقطاعات الحكومية حول سبل تعزيز المساواة في المجال الإداري. وانصب النقاش على بلورة تصور مشترك ينطلق من قراءة واقع الفوارق القائمة واستجلاء العوامل التي تحد من تكافؤ الفرص في الولوج إلى الحقوق والخدمات المرفقية. وخلال الورشة الأولى، أكد المشاركون أن المساواة لم تعد تطرح فقط باعتبارها قيمة حقوقية، وإنما أصبحت عنصراً أساسياً في إصلاح المرافق العمومية وتحسين الأداء الإداري. كما جرى التأكيد على أن استمرار الفوارق لا تقتصر آثاره على الجانب الاجتماعي، بل تمتد انعكاساته إلى المجالين الاقتصادي والسياسي، بما يؤثر في فعالية السياسات العمومية ومردوديتها. وأبرزت المداخلات أهمية مواكبة التطور التشريعي بتحول فعلي في الممارسات والثقافات الإدارية، حتى تصبح المساواة جزءاً من الأداء اليومي للمرفق العمومي. وتناول النقاش أيضاً التحديات المرتبطة بولوج النساء إلى سوق الشغل، والصعوبات الناجمة عن تعثر أدوار هيئات المساواة على المستوى الجهوي، مع الدعوة إلى تسريع وتيرة الملاءمة القانونية، وتيسير الولوج إلى الخدمات الرقمية، واعتماد تدابير تصحيحية لمعالجة الفجوات القائمة.

وانصرفت أشغال الورشة الثانية إلى استعراض المبادرات القطاعية والوقوف على تباين مساراتها ونتائجها. وأبرز المشاركون ثلاثة تحديات رئيسية تتمثل في تفاوت وتيرة التقدم بين القطاعات، وضعف التنسيق بين المتدخلين، وغياب مؤشرات موحدة تسمح بقياس النتائج ومقارنتها. وجرى التأكيد على أن ترسيخ المساواة يتجاوز حدود البرامج الموجهة لفئات بعينها، ليرتبط بمشروع أوسع لتطوير المرفق العمومي والارتقاء بأدائه. كما اعتبر المشاركون أن بطء إدماج مقاربة النوع في البنيات الإدارية وبرامج العمل يحد من انتقال هذا التوجه إلى مستوى الممارسة الفعلية داخل الإدارة.

وأفضت هذه النقاشات إلى مجموعة من التوصيات الرامية إلى تعزيز التركيز على الأثر الفعلي للسياسات العمومية، إلى جانب قياس مدى تحقيق أهدافها المعلنة. ودعا المشاركون إلى إنجاز تشخيصات قطاعية لرصد الفوارق القائمة، وإرساء آليات دقيقة لتتبع النفقات العمومية الموجهة للنوع الاجتماعي، وإحداث قاعدة بيانات وطنية قابلة للتحيين المستمر. كما أوصوا بتوحيد المبادرات الحكومية ذات الصلة، وتفعيل خطط وطنية أكثر تكاملاً، والاستفادة من توصيات مؤسسة وسيط المملكة لمعالجة مواطن التعثر. وشملت المقترحات أيضاً تطوير قدرات القطاعات العمومية والجماعات الترابية في مجال التخطيط المستجيب للنوع، ووضع دليل عملي لتقييم أداء الهيئات الاستشارية، وتعزيز الموارد المالية المخصصة لتقليص الفوارق، إلى جانب توسيع برامج التحسيس بثقافة المساواة داخل الفضاءات الإدارية والتربوية والإعلامية.

3.2. البحث العلمي وإدارة المساواة: مقاربات أكاديمية

استكملت مؤسسة وسيط المملكة مسار برنامجها الوطني بتنظيم ورشة عمل متخصصة يوم 11 فبراير 2026، جمعت خبراء وأكاديميين بهدف توسيع النقاش حول المساواة من خلال مقاربات علمية ومنهجية تسهم في تدقيق المفاهيم وتطوير أدوات التحليل. ويعكس هذا التوجه قناعة بأهمية إسناد جهود الإصلاح الإداري إلى المعرفة العلمية، لتعزيز التقارب بين التفكير الأكاديمي ومتطلبات التطوير القانوني والمؤسسي، وجعل من البحث العلمي رافداً أساسياً في بناء إدارة أكثر استجابة لمتطلبات المساواة.

وتناولت الجلسة الأولى إسهام البحث العلمي في دعم السياسات العمومية، حيث أبرز المشاركون أهمية الخبرة الأكاديمية في مواكبة الانتقال من المبادئ العامة إلى آليات عملية قابلة للقياس والتقييم. كما ناقشوا المقاربات المنهجية المعتمدة في دراسة قضايا المساواة، وتوقفوا عند عدد من الاختلالات التي ما تزال تحد من ترسيخها داخل السياسات والبرامج العمومية. وأكدت المداخلات ضرورة إدماج مقاربة النوع في مختلف مراحل التخطيط والتدبير والتتبع، مع إيلاء اهتمام خاص لأوضاع النساء في وضعية هشاشة أو إعاقة.

كما تناولت النقاشات الأبعاد السوسولوجية للمساواة داخل الإدارة، من خلال تحليل العوامل التي تسهم في إعادة إنتاج بعض الصور النمطية والتمثيلات المؤثرة في توزيع المسؤوليات وتقييم الأداء. وفي هذا الإطار، جرى التأكيد على أهمية البحث العلمي في كشف أشكال التحيز الضمني وتقويم آثاره، بما يعزز حضور المعرفة العلمية في صياغة السياسات العمومية وتقييم نتائجها.

وركزت الجلسة الثانية على التحديات التي تواجه السياسات العمومية في ترسيخ المساواة داخل الإدارة. واستحضرت المداخلات موقع المغرب في المؤشرات الدولية ذات الصلة بالفجوة بين الجنسين، معتبرة أن جزءا من الصعوبات المطروحة يرتبط بالفارق القائم بين الطموحات المعلنة ومتطلبات التنزيل العملي. ودعا المشاركون إلى تعزيز حضور مقارنة النوع في مختلف مستويات التدبير العمومي، ومراجعة الاختلالات القانونية والتربوية التي ما تزال تحد من تكافؤ الفرص، حتى تضطلع الإدارة بدورها الكامل في دعم التنمية والحد من الفوارق.

وأفضت أشغال الورشة إلى الدعوة لإقامة جسور تعاون دائمة بين مؤسسات البحث العلمي وهيئات الحكامة، عبر تطوير برامج ومشاريع مشتركة تعنى بإنتاج المعرفة وتطوير أدوات القياس والتقييم. وأكد المشاركون أن ترسيخ إدارة المساواة يقتضي تفاعل ثلاثة عناصر متكاملة تتمثل في الإرادة الاستراتيجية، والتدبير الإداري، والمعرفة العلمية. كما شددوا على أهمية إدماج مقارنة النوع في الممارسة الإدارية اليومية، وإرساء منظومة وطنية للمؤشرات تجمع بين المعطيات الكمية والنوعية لرصد جودة الولوج إلى الخدمات وقياس أثر السياسات العمومية.

وأكدت التوصيات كذلك أهمية تعزيز التنسيق بين هيئات الحكامة ومؤسسات البحث العلمي من أجل تبادل المعطيات وتطوير أدوات التحليل، وربط الإصلاحات القانونية بآليات تقييم تسمح بقياس آثارها الفعلية. كما دعت إلى تشجيع البحث التطبيقي القائم على معطيات مصنفة حسب النوع الاجتماعي، والاستفادة من رصيد التطلعات المرفقية في تشخيص الاختلالات ودراسة أنماطها، بما يعزز مكانة مؤسسة وسيط المملكة كفضاء يجمع بين الخبرة الميدانية والإنتاج المعرفي في خدمة ترسيخ المساواة داخل المجال المرفقي.

على سبيل الختم

شكل البرنامج الوطني "نحو إدارة المساواة" فضاء مؤسساتيا للحوار والتشخيص وصياغة المقترحات، أتاح تجميع رؤى الفاعلين المؤسساتيين والمدنيين والأكاديميين حول واقع المساواة في المجال المرفقي. وقد بينت مختلف محطاته عددا من الخلاصات المركزية التي تو افقت حولها المداخلات والنقاشات والتوصيات.

أولى هذه الخلاصات أن المساواة في الولوج إلى الحقوق والخدمات المرفقية لم تعد تطرح باعتبارها قضية حقوقية فحسب، وإنما باعتبارها رهانا يرتبط بجودة التدبير الإداري وفعالية السياسات العمومية ومستوى الثقة في المرفق العمومي.

وتتمثل الخلاصة الثانية في استمرار الفجوة بين التقدم الذي عرفته المنظومة القانونية والمؤسساتية وبين واقع الممارسة الإدارية، نتيجة تأثير بعض التمثلات والسلوكات الإدارية، واستمرار عدد من المقتضيات والإجراءات التي تحد من التمتع الكامل والمتكافئ بالحقوق.

أما الخلاصة الثالثة فتتجلى في الحاجة إلى الانتقال من منطق المبادرات المتفرقة إلى مقارنة أكثر تكاملا، تقوم على التنسيق بين المتدخلين، وتوحيد أدوات التتبع والتقييم، وربط أهداف المساواة باليات عملية قابلة للقياس.

وتؤكد الخلاصة الرابعة أن ترسيخ المساواة يقتضي جعل مقارنة النوع جزءا من مختلف مراحل إعداد السياسات العمومية وتنفيذها وتقييمها، مع إيلاء اهتمام خاص للفئات التي تواجه صعوبات مضاعفة في الولوج إلى الحقوق والخدمات. كما أبرزت أشغال البرنامج أهمية تعزيز الصلة بين البحث العلمي وصناعة القرار العمومي، وتطوير آليات إنتاج المعطيات والمؤشرات، ودعم التقييم المستند إلى الأدلة والمعرفة الميدانية.

وانطلاقا من هذه الخلاصات، ظهرت مجموعة من الأولويات العملية، في مقدمتها التعجيل بتفعيل هيئة المناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز، ومراجعة المقتضيات القانونية والتنظيمية ذات الأثر التمييزي، واعتماد مؤشرات النوع الاجتماعي في تقييم الأداء الإداري، وترسيخ ثقافة المساواة داخل المرافق العمومية، إلى جانب دعم أدوار المجتمع المدني وتوسيع فضاءات التشاور والتتبع.

وتفتح هذه المخرجات أفقا جديدا لعمل مؤسسة وسيط المملكة في مجال النهوض بالمساواة داخل الإدارة، من خلال مواصلة أدوارها في الرصد والتقييم والاقتراح والترافع، ومواكبة الجهود الرامية إلى جعل الإنصاف وتكافؤ الفرص مبدأين مؤطرين للممارسة الإدارية اليومية وللولوج إلى الحقوق والخدمات المرفقية.

الكتاب الثاني: الوصاية المؤسسية والآفاق المستقبلية

"...سعيًا وراء الحفاظ على ثقافة المرفق العام وأخلاقياته من قبل نخبة إدارية متشعبة بقيم الكفافية والنزاهة والاستحقاق والتفاني في خدمة الشأن العام وفي تأمين من كل أشكال الضغوطات وشبكات المحسوبية والارتشاء واستغلال النفوذ..."

خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله بمناسبة عيد العرش

بتاريخ 30 يوليوز 2001، طنجة.

يرافق هذا الكتاب التقرير السنوي لمؤسسة وسيط المملكة، ويمنح حيزاً أوسع لتحليل المعطيات والقضايا التي أفرزتها ممارسة الوساطة خلال الفترة المشمولة بالتقرير. ويستند إلى مقارنة تجمع بين التوثيق والتحليل واستشراف مجالات التطوير، انطلاقاً من التجربة التي راكمتها المؤسسة في معالجة التظلمات ومتابعة التوصيات وتعزيز التواصل مع مختلف الفاعلين.

وتنظم مضامينه في جزئين مترابطين. يخصص الجزء الأول لتقارير المخاطبين الدائمين، من خلال عرض المعطيات الإحصائية والمؤشرات النوعية المرتبطة بالتظلمات والتوصيات ومآلاتها، ورصد أنماط التفاعل المسجلة والتدابير المعتمدة على مستوى القطاعات المعنية. ويتناول الجزء الثاني التوجهات العامة للمخطط الاستراتيجي 2026-2030، مع تقديم المشاريع والأولويات التي ستوجه عمل المؤسسة خلال المرحلة المقبلة.

وتمنح هذه المحاور مجتمعة قراءة متكاملة لمختلف أبعاد عمل المؤسسة، من خلال الربط بين المعطيات المستقاة من الممارسة اليومية، والتوجهات المعتمدة لمواكبة الأنشطة المستقبلية. ومن هذا المنطلق، يندرج الكتاب ضمن مسار يروم ترصيد التجربة المؤسسية للمؤسسة وإغناء النقاش حول القضايا المرتبطة بالوساطة المرفقية وتطور العلاقة بين الإدارة والمرفق.

الجزء الأول: ملخص تقارير المخاضين الدائمين لمؤسسة وسيط المملكة بمختلف الإمارات والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية

تشكل التقارير المرفوعة من المخاطبين الدائمين لمؤسسة وسيط المملكة لدى مختلف القطاعات الحكومية والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية، آلية محورية لترسيخ التواصل المؤسسي وتجويد العلاقة بين الإدارة والمرتفق. إذ تمكن هذه التقارير من رصد التظلمات الواردة وتحليل معطياتها من زاوية الإدارات المعنية، واقتراح تدابير عملية تهدف إلى تطوير قنوات التواصل، وضمان معالجة الملفات في آجال معقولة، انسجاماً مع مبادئ الشفافية والنجاعة الإدارية.

ولا يقتصر دور هذه التقارير على تقديم المعطيات الإحصائية، وإنما يمتد إلى الإسهام في بناء فهم دقيق للإشكالات المرتبطة بتدبير المرافق العمومية، وتوفير قاعدة معطيات تساعد المؤسسة على تقييم مستوى استجابة الإدارات لملاحظاتها وتوصياتها، ورصد مدى انخراطها في حماية حقوق المرتفقين وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة.

وتزامنت تقارير المخاطبين الدائمين برسم سنة التقرير مع سياق مؤسسي متميز، اتسم بالإقرار المولي السامي لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، بجعل 09 من دجنبر من كل سنة يوماً وطنياً للوساطة المرفقية. ويجسد هذا القرار الملكي السامي ما توليه الرعاية الملكية السامية لمؤسسة الوسيط من أهمية محورية، ويكرس مكانتها الاعتبارية كآلية دستورية لترسيخ دولة الحق والقانون وتعزيز الثقة بين الإدارة والمرتفق. كما يكتسي هذا التكريس دلالات استراتيجية على صعيد استدامة ورش إصلاح الإدارة، باعتبار أن إقرار هذا اليوم الوطني يشكل خطوة هيكلية لترسيخ الوساطة المرفقية كمكون بنيوي أصيل ضمن منظومة الحكامة والارتقاء بالمرافق العمومية.

وتواصل هذا المنحى المؤسسي مع صدور منشور رئيس الحكومة رقم 2025/12 بتاريخ 13 أكتوبر 2025، الذي حث القطاعات الحكومية والمؤسسات والإدارات العمومية على الارتقاء بمستوى التنسيق مع مؤسسة وسيط المملكة، وإيلاء العناية اللازمة لتقارير المخاطبين الدائمين، سواء من حيث انتظامية إعدادها أو من حيث دقة مضامينها وجودتها. ويعكس هذا المنشور توجه حكومي واضح نحو ترسيخ علاقة تشاركية منتظمة بين المؤسسة والإدارات المعنية، والرفع من فعالية ونجاعة معالجة التظلمات، وتمكين المؤسسة من المعطيات الكفيلة بدراسة الملفات في آجالها وتتبع مآلاتها، انسجاماً مع مبادئ الحكامة الإدارية ومتطلبات حماية حقوق المرتفقين.

وفي سياق مواصلة هذا المسار، احتضنت المؤسسة بتاريخ 09 دجنبر 2025 لقاء تواصليا مع مخاطبيها الدائمين تحت شعار "من أجل تفاعل مؤسساتي فعال". وأتاح هذا اللقاء الفرصة لتبادل التجارب والممارسات الفضلى، وتشخيص الصعوبات التي تعترض تدبير الملفات المعروضة على المؤسسة، واقتراح الحلول الكفيلة بتجاوزها. ويؤكد تنظيم هذا اللقاء التزام المؤسسة بترسيخ ثقافة التشاور والتقييم المشترك باعتبارهما رافعة أساسية لتجويد الأداء الإداري، بما يفضي إلى إيصال الحقوق إلى أصحابها.

وأكد هذا اللقاء بشكل صريح على الدور المحوري الذي يضطلع به المخاطب الدائم كحلقة وصل أساسية داخل منظومة الوساطة المرفقية، بالنظر إلى تموقعه الاستراتيجي في تدبير قنوات التواصل بين المؤسسة والإدارات المعنية بالتظلمات. وتتجلى مهامه الأساسية في التتبع المنتظم للملفات، وتسهيل انسيابية تداول المعطيات المرتبطة بها، والحرص على استجابة الإدارات داخل الآجال المحددة قانونا، إلى جانب الإسهام الفعلي في تكريس مبادئ المسؤولية والشفافية والنجاعة في معالجة تظلمات المرفقين.

وتكتسي تقارير المخاطبين الدائمين أهمية خاصة ضمن مكونات التقرير السنوي للمؤسسة، تنفيذا لمقتضيات المادة 33 من القانون رقم 14.16 التي تلزم الإدارات بإعداد تقرير سنوي بشأن التدابير والقرارات المتخذة بخصوص التظلمات وطلبات التسوية المحالة إليها، وكذا المقترحات والتوصيات الموجهة لها. وتوفر هذه التقارير معطيات تتيح الوقوف على طبيعة الإشكالات المطروحة في علاقة المرفق بالإدارة، ورصد الصعوبات المرتبطة بمساطر معالجة الملفات والولوج إلى الخدمات العمومية، فضلا عن تحديد مواطن التعثر التي تؤثر في سير المرافق العمومية.

واعتمدت المؤسسة في إعداد هذا الجزء من التقرير مقارنة تحليلية تقوم على تفكيك مضامين تقارير المخاطبين الدائمين المتوصل بها وإبراز تقاطعاتها. وتركز هذه المقاربة على استثمار المعطيات الكمية والنوعية الواردة لاستنباط المؤشرات الدالة على أنماط اشتغال الإدارات ودرجة تفاعلها مع تظلمات المرفقين، وكذا لقياس مدى ملائمة وفعالية التدابير المتخذة. كما تم ربط مخرجات عمليات الرصد والتقييم بشكل مباشر بالاقتراحات والتوصيات الواردة في هذا التقرير، ضمانا لاتساق التشخيص مع الحلول المقترحة.

ويعرض هذا الجزء أبرز الممارسات التي تم رصدها في تدبير ومعالجة التظلمات، إلى جانب تقديم صورة تركيبية عامة عن التقارير المتوصل بها وتصنيفها حسب القطاعات المعنية. بالإضافة إلى الوقوف على مسار الملفات من خلال ردود الإدارات ومستويات تفاعلها وآجال المعالجة، قبل التوقف عند أبرز الإجراءات والتدابير التي اعتمدتها الإدارات لتحسين الأداء وتجويد الخدمة المقدمة للمرفقين.

أولاً: الممارسات الفضلى

تولي مؤسسة وسيط المملكة عناية خاصة لتتبع تطور العلاقة بين الإدارة والمرتفق، ولرصد المبادرات والآليات المعتمدة من لدن الإدارات بغرض تحسين مساطر معالجة التظلمات وتجويد الخدمات العمومية. ومن هذا المنطلق، تكتسي تقارير المخاطبين الدائمين أهمية محورية ضمن منظومة التقييم المؤسسي، باعتبارها مصدراً أساسياً للمعطيات المتعلقة بأساليب التدبير المعتمدة والممارسات الفضلى التي أفرزتها التجربة الإدارية اليومية. وتمكن هذه التقارير من تشخيص توجهات الإدارات في تدبير شكايات المرتفقين، واستجلاء الممارسات الناجعة القادرة على الرفع من جودة الاستجابة وتكريس مبادئ الإنصاف والمساواة في الولوج إلى الخدمات العمومية.

وسجلت المؤسسة باهتمام اعتماد عدد من القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية لآليات الوساطة الداخلية كأداة استباقية لمعالجة التظلمات وتسوية الخلافات الإدارية في مراحلها الأولية. وتقوم هذه الآلية على مقارنة تقديم حلول توافقية ومرضية لجميع الأطراف قبل استنفاد مساطر التظلم الإداري واللجوء إلى الوساطة المؤسسية أو سلوك المساطر القضائية. وقد مكن اعتماد هذه الآلية من معالجة عدد مهم من الملفات داخل آجال زمنية وجيزة، وساهم في تخفيف الضغط على مساطر التظلم الخارجية والحد من النزاعات الإدارية والوقاية منها. وأبرزت هذه التجارب المرصودة أن الوساطة الداخلية تشكل رافعة عملية لتحسين جودة التواصل مع المرتفقين، وتسريع وتيرة معالجة التظلمات في إطار توافقي.

وتوصي مؤسسة وسيط المملكة بتعميم هذه الممارسة وتوسيع نطاقها داخل مختلف الإدارات والمرافق العمومية، عبر إحداث آليات للوساطة الداخلية تتلاءم مع خصوصيات وطبيعة كل قطاع. ويستند هذا التوجه إلى النتائج الإيجابية التي أفرزتها هذه التجارب، والتي أبانت عن قدرة الوساطة الداخلية على معالجة التظلمات في آجال زمنية أقصر وبمستوى أعلى من المرونة، فضلاً عن دورها في الوقاية من النزاعات أو تسويتها بشكل ودي قبل تفاقمها وانتقالها إلى مساطر التظلم الخارجي. كما يندرج هذا التوجه ضمن المجهودات الرامية إلى تحديث أساليب تدبير العلاقة مع المرتفقين وتكريس ثقافة مؤسسية مبنية على الإنصات الفعلي والتفاعل الإيجابي وحسن تدبير التظلمات.

ثانياً: المؤشرات العامة لتقارير المخاطبين الدائمين

1- لائحة التقارير المتوصل بها حسب تاريخ ورودها

توصلت مؤسسة وسيط المملكة، إلى غاية منتصف شهر يونيو 2026، بما مجموعه 104 تقارير مقدمة من المخاطبين الدائمين بمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية، كما هو مبين في

الجدول رفقته. واشتملت هذه التقارير على معطيات تهم التظلمات الموجهة من طرف المؤسسة برسم سنة 2025، وكذا الملفات التي ظلت قيد المعالجة من السنوات السابقة. كما تناولت بشكل تحليلي التدابير والإجراءات المتخذة استجابة للتوصيات الصادرة عن المؤسسة، والعوائق والصعوبات المسجلة على مستوى التنفيذ، فضلا عن المبادرات والآليات المعتمدة لتحسين جودة الخدمات العمومية، والمقترحات المقدمة بغرض تطوير وتجويد آليات التنسيق والتواصل مع المؤسسة.

لئن كان عدد التقارير المتوصل بها يعكس مستوى إيجابيا من الانخراط في تفعيل المقتضيات القانونية المنصوص عليها في القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة وسيط المملكة. فإن التحليل المعمق لمضامينها أبان عن استمرار إدراج ملفات سبق البت فيها بشكل نهائي ضمن الحصيلة الإحصائية المقدمة من طرف بعض القطاعات. وفي هذا الإطار، يتعين اعتماد تصنيف دقيق يفرق بشكل واضح بين الملفات الرائجة التي توجد قيد المعالجة، والملفات التي تم استكمال مسطرة معالجتها إما بتبليغ قرار نهائي للأطراف المعنية، أو بتنفيذ توصية المؤسسة، مع تخصيص خانة مستقلة لتتبع الملفات التي ما تزال قيد المتابعة.

وتبرز هذه الملاحظات ضرورة تحيين وضبط قواعد المعطيات المعتمدة في تدبير التظلمات وتبويبها، بما يكفل توفير معطيات دقيقة ومتسقة حول وضعية الملفات ومآلاتها. كما سجلت المؤسسة غياب التأشير والمصادقة على عدد من التقارير الواردة من بعض القطاعات، وهو إخلال شكلي يقتضي التنبيه إلى ضرورة التقيد بالضوابط الشكلية المعتمدة في إعداد التقارير السنوية واعتمادها من لدن المسؤولين الإداريين المعنيين.

وضمامنا لتوحيد المنهجية ونجاعة التقييم، توصي المؤسسة، باعتماد نموذج موحد لتقديم التقارير السنوية من لدن المخاطبين الدائمين، يتضمن جداول تفصيلية مبوبة حسب وضعية الملف، وذلك قصد تحسين جودة المعطيات ورفع منسوب دقة وموثوقية المؤشرات التحليلية المعتمدة في التقرير السنوي.

جدول (8): تقارير المخاطبين الدائمين للمؤسسة بالإدارات المتوصل بها برسم سنة 2025

الرقم الترتيبي	القطاع الإداري المعني	تاريخ ورود التقرير	التأشير على التقرير من طرف رئيس الإدارة
1	المديرية العامة للوقاية المدنية	08 يناير 2026	نعم
2	الجمعية الأخوية للتعاون المشترك وميتم موظفي الأمن الوطني	12 يناير 2026	نعم

3	التعاضدية العامة للبريد والمواصلات	12 يناير 2026	نعم
4	المفتشية العامة للقوات المساعدة - شطر الشمال	16 يناير 2026	نعم
5	التعاضدية العامة لموظفي الإدارات العمومية	21 يناير 2026	نعم
6	ولاية جهة طنجة تطوان الحسيمة	21 يناير 2026	الكاتب العام للولاية بأمر من الوالي
7	قطاع التواصل بوزارة الشباب والثقافة والتواصل	22 يناير 2026	نعم
8	تقرير الوكالة الحضرية للرباط وسلا	23 يناير 2026	نعم
9	شركة اتصالات المغرب	26 يناير 2026	مدير خدمة الزبناء
10	الصندوق المني المغربي للتقاعد	26 يناير 2026	نعم
11	تعاضدية القوات المساعدة	27 يناير 2026	نعم
12	وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالات وأقاليم الشمال بالمملكة	30 يناير 2026	مدير الدعم
13	قطاع السياحة بوزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني	03 فبراير 2026	المفتش العام
14	المكتب الوطني للأعمال الجامعية الاجتماعية والثقافية	03 فبراير 2026	نعم
15	قطاع التنمية المستدامة بوزارة الانتقال الطاقتي والتنمية المستدامة	04 فبراير 2026	الكاتب العام للولاية
16	الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بإدارة الدفاع الوطني	04 فبراير 2026	نعم
17	المنذوبية السامية للتخطيط	06 فبراير 2026	نعم
18	تعاضدية الجمارك والضرائب غير المباشرة	09 فبراير 2026	نعم

19	مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل	10 فبراير 2026	مدير الموارد البشرية بالنيابة
20	عمالة عين الشق	10 فبراير 2026	نعم
21	الصندوق المغربي للتقاعد	13 فبراير 2026	نعم
22	وزارة الصناعة والتجارة	16 فبراير 2026	نعم
23	الخزينة العامة للمملكة	16 فبراير 2026	نعم
24	وزارة العدل	17 فبراير 2026	نعم
25	صندوق ضمان حوادث السير	18 فبراير 2026	رئيس المجلس الإداري
26	إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة	19 فبراير 2026	نعم
27	قطاع الانتقال الطاقى بوزارة الانتقال الطاقى والتنمية المستدامة	19 فبراير 2026	المفتش العام
28	المديرية العامة للأمن الوطني	19 فبراير 2026	نعم
29	مديرية أملاك الدولة	20 فبراير 2026	نعم
30	المكتب الوطني للسكك الحديدية	23 فبراير 2026	نعم
31	الوكالة الحضرية لتطوان	23 فبراير 2026	نعم
32	وزارة الصحة والحماية الاجتماعية	23 فبراير 2026	المفتش العام
33	الوكالة الوطنية للمياه والغابات	23 فبراير 2026	نعم
34	قطاع الشباب بوزارة الشباب والثقافة والتواصل	24 فبراير 2026	نعم
35	جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء	25 فبراير 2026	الكاتب العام بأمر من الرئيس

الكاتب العام للعامة بأمر من العامل	25 فبراير 2026	عمالة إقليم مولاي يعقوب	36
نعم	25 فبراير 2026	عمالة مكناس	37
نعم	25 فبراير 2026	جامعة ابن زهر أكادير	38
نعم	25 فبراير 2026	صندوق الإيداع والتدبير	39
نعم	25 فبراير 2026	وزارة التجهيز والماء	40
المفتش العام	25 فبراير 2026	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار	41
نعم	26 فبراير 2026	التعاون الوطني	42
نعم	26 فبراير 2026	المنشورية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج	43
نعم	26 فبراير 2026	عمالة إقليم القنيطرة	44
نعم	26 فبراير 2026	وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة	45
مدير مديرية الزبناء	27 فبراير 2026	الشركة الجهوية متعددة الخدمات - الدار البيضاء- سطات	46
نعم	27 فبراير 2026	الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان	47
المفتش العام بالنيابة	27 فبراير 2026	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	48
نعم	27 فبراير 2026	الهيئات التعاقدية لموظفي الإدارات والمصالح العمومية بالمغرب (أمفام)	49
نعم	27 فبراير 2026	وزارة التضامن والإدماج الاجتماعي والأسرة	50
المخاطب الدائم	27 فبراير 2026	وزارة الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات - قطاع التكوين المهني	51

52	الصندوق الوطني لمنظمات الاحتياط الاجتماعي	27 فبراير 2026	نعم
53	رئاسة الحكومة	27 فبراير 2026	مدير الشؤون الإدارية بتفويض من رئيس الحكومة
54	هيئة مراقبة التأمينات والاحتياط الاجتماعي	27 فبراير 2026	نعم
55	وزارة الداخلية	27 فبراير 2026	نعم
56	عمالة إقليم الناظور	27 فبراير 2026	نعم
57	المديرية العامة للضرائب	02 مارس 2026	رئيس قسم المنازعات
58	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية	02 مارس 2026	المفتش العام بالتفويض
59	جماعة الرباط	02 مارس 2026	المدير العام للمصالح بالتفويض
60	الشركة الجهوية متعددة الخدمات - مراكش - آسفي	02 مارس 2026	نعم
61	الشركة الجهوية متعددة الخدمات - طنجة - تطوان - الحسيمة	02 مارس 2026	نعم
62	وزارة الشؤون الخارجية والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين بالخارج	02 مارس 2026	نعم
63	المفتشية العامة للقوات المساعدة - شطر الجنوب	02 مارس 2026	نعم
64	المكتب الشريف للفوسفاط	02 مارس 2026	مدير الشؤون العامة
65	مطارات المغرب	02 مارس 2026	مدير الشؤون القانونية

66	مؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين	02 مارس 2026	نعم
67	الوكالة الوطنية للسلامة الطرقية	02 مارس 2026	نعم
68	جامعة محمد الخامس بالرباط	03 مارس 2026	الكاتب العام
69	البريد بنك	04 مارس 2026	المدير المساعد للمنازعات
70	الوكالة الوطنية للدعم الاجتماعي	04 مارس 2026	نعم
71	مؤسسة الأعمال الاجتماعية بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	04 مارس 2026	نعم
72	ولاية جهة الرباط - سلا - القنيطرة	04 مارس 2026	الكاتب العام بأمر من الوالي
73	وزارة الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات	05 مارس 2026	نعم
74	الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية	05 مارس 2026	نعم
75	جامعة القاضي عياض - مراكش	06 مارس 2026	الكاتب العام
76	عمالة إقليم تاوريرت	06 مارس 2026	نعم
77	مجموعة العمران	06 مارس 2026	نعم
78	جماعة الدار البيضاء	06 مارس 2026	نعم
79	شركة رياضال	09 مارس 2026	نعم
80	وزارة الاقتصاد والمالية	09 مارس 2026	مدير الشؤون الإدارية والعامة
81	قطاع الثقافة بوزارة الشباب والثقافة والتواصل	11 مارس 2026	نعم

نعم	11 مارس 2026	الشركة الجهوية متعددة الخدمات بجهة فاس - مكناس	82
نعم	12 مارس 2026	عمالة إقليم العرائش	83
الكاتب العام بأمر من الرئيس	12 مارس 2026	جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس	84
الكاتب العام بأمر من العامل	13 مارس 2026	عمالة إقليم خريبكة	85
نعم	16 مارس 2026	الوكالة الوطنية للموائ	86
الكاتب العام بأمر من العامل	16 مارس 2026	عمالة إقليم النواصر	87
نعم	17 مارس 2026	عمالة إقليم إفران	88
نعم	18 مارس 2026	قطاع الفلاحة بوزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات	89
نعم	18 مارس 2026	قطاع الماء بالمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب	90
نعم	24 مارس 2026	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	91
نعم	24 مارس 2026	كتابة الدولة المكلفة بالصيد البحري	92
الكاتب العام بأمر من الوالي	25 مارس 2026	ولاية جهة فاس - مكناس	93
نعم	26 مارس 2026	المنشورية السامية لقدماء المقاومين وأعضاء جيش التحرير	94
نعم	31 مارس 2026	قطاع الكهرباء بالمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب	95
نعم	09 أبريل 2026	جامعة مولاي إسماعيل	96

97	عمالة الصخيرات - تمارة	10 أبريل 2026	الكاتب العام بأمر من العامل
98	جامعة الحسن الأول	10 أبريل 2026	نعم
99	وزارة النقل واللوجستيك	14 أبريل 2026	نعم
100	الوزارة المنتدبة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة	14 أبريل 2026	نعم
101	جماعة مكناس	30 أبريل 2026	نعم
102	بريد المغرب	06 ماي 2026	نعم
103	كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني	08 يونيو 2026	نعم
104	الوكالة الوطنية للتأمين الصحي	10 يونيو 2026	رئيسة قسم الشؤون القانونية والمؤسسية

سجلت المؤسسة عدم توصلها بتقارير بعض القطاعات المبينة في الجدول أسفله، رغم توجيه مراسلة تذكيرية بتاريخ 31 دجنبر 2025. وتؤكد هذه الملاحظة أهمية انتظام إعداد التقارير السنوية وإحالتها داخل الآجال المقررة، بالنظر إلى دورها في تتبع مآلات التظلمات وتقييم نتائج معالجتها.

جدول (10): لائحة الإدارات التي لم تواف المؤسسة بتقريرها برسم سنة 2025 رغم مراسلتها

وكالة تهيئة ضفتي أبي رقراق
القرض الفلاحي للمغرب
التعاضدية العامة للتربية الوطنية
المكتب الوطني للصيد
عمالة المحمدية

عمالة مقاطعات الدار البيضاء - أنفا
عمالة إقليم مديونة
عمالة سلا
جماعة العيون سيدي ملوك
جماعة طنجة
جماعة فاس
الشركة المغربية للهندسة السياحية
جامعة عبد الملك السعدي تطوان
الوكالة الحضرية للدار البيضاء
ولاية جهة مراكش - آسفي
وكالة التنمية ورد الاعتبار لمدينة فاس

2- المراسلات المرتبطة بمعالجة التظلمات

أفضت مساطر المعالجة حسب التقارير نفسها إلى عدد من المراسلات الموجهة إلى المخاطبين الدائمين وعدد من طلبات للتسوية الودية والإحالات والإحاطات إلى القطاعات المعنية، من أجل اتخاذ التدابير اللازمة في شأنها وترتيب الآثار القانونية.

وتقدم المعطيات سالفة الذكر مؤشراً كمياً ونوعياً على معدل التبادل الإداري المرتبط بمعالجة التظلمات وتتبع مآلاتها. كما تعكس الوسائل المعتمدة في التواصل المؤسساتي خلال مختلف مراحل دراسة الملفات والبت فيها، وتبرز مدى انخراط القطاعات في تفعيل مساطر التنسيق.

ثالثاً: التفاعل المؤسساتي مع تظلمات المرتفقين

يتم تقييم مستوى التفاعل المؤسساتي مع تظلمات المرتفقين بناء على المؤشرات الكمية والنوعية المستخلصة من حصيلة الملفات المتبادلة مع الإدارات والمؤسسات العمومية، كما وردت في تقارير

المخاطبين الدائمين برسم سنة 2025. وتشمل هذه المؤشرات مسار معالجة التظلمات، وعدد المراسلات المرتبطة بها، فضلا عن الآليات المعتمدة للبت فيها.

وفي هذا الصدد، تظهر المعطيات معالجة مجموعة من التظلمات وطلبات التسوية، إضافة إلى توجيه عدد من الإحالات والإحاطات إلى القطاعات المعنية. وهو ما يؤشر على كثافة التواصل المؤسساتي بين المؤسسة والإدارات المعنية، وعلى الدينامية التي تطبع تبادل المعلومات والمعطيات الكفيلة بضمان تتبع الملفات واستجلاء عناصرها.

وتبرز المؤشرات تباينا بين القطاعات الإدارية في التجاوب مع مراسلات المؤسسة، من حيث احترام الآجال القانونية وجدية الأجوبة واستيفائها للأسس القانونية والواقعية المؤطرة لموضوع التظلم، وكذلك في مدى الأخذ بملاحظات المؤسسة وتفعيل توصياتها. ويستدعي ذلك مواصلة الجهود الرامية إلى توحيد مساطر المعالجة وتجويد الأجوبة وتعزيز انتظام التواصل المؤسساتي، ضمانا لنجاعة معالجة التظلمات والارتقاء بالخدمة العمومية.

1- الأجوبة المتوصل بها وآجالها

سجلت المؤسسة برسم سنة 2025 تحسنا ملموسا في تفاعل الإدارات العمومية مع تدخلاتها، تجلى في احترام آجال الرد وتقليص مدد المعالجة والارتقاء بجودة الأجوبة المقدمة.

وتجلى هذا التحسن في تزايد حضور ممثلي الإدارات العمومية لجلسات البحث والعمل التي تعقدها المؤسسة، وانخراطهم في أشغال اللجان الدائمة للتتبع والتنسيق. وقد أسهم انتظام هذه الآليات في تسريع وتيرة دراسة الملفات المعروضة على المؤسسة، وتوطيد التنسيق المؤسساتي، وتوسيع مجال الوساطة المرفقية، مما انعكس إيجابا على معالجة التظلمات واعتماد مقاربات أكثر قدرة على تحقيق الإنصاف وتسوية النزاعات.

وفي أفق ترسيخ هذا المنحى الإيجابي، تراهن المؤسسة على منصة "مخاطب" الرقمية لتجويد التفاعل مع الإدارات العمومية وتسريع معالجة التظلمات وتقليص آجال الرد وتوحيد قنوات التواصل. ومن شأن هذا الورش الرقمي أن يكرس حكمة ناجعة مبنية على الشفافية وتفادي هدر الزمن الإجرائي واستباقية معالجة انشغالات المرتفقين.

2- التوزيع القطاعي للتظلمات المتبادلة مع المخاطبين الدائمين

تبرز تقارير المخاطبين الدائمين تركيز التظلمات لدى عدد محدود من القطاعات، ويعزى ذلك أولا إلى الارتفاع الذي تعرفه مواردها البشرية واختلاف وضعياتها الإدارية والمالية وملفات المعاشات المرتبطة بها،

مما يفرض نزاعات تستدعي تدخل المؤسسة لاستجلاء موقف الإدارات المعنية. ويرتبط هذا المعطى، ثانياً، بطبيعة المهام التي تضطلع بها بعض القطاعات واتساع نطاق تدخلها، نظراً لارتباطها المباشر بخدمات أساسية يستفيد منها عدد كبير من المرتفقين. وتؤدي كثافة هذه العلاقة اليومية إلى ارتفاع منسوب التظلمات المرتبطة بأدائها، وهو ما يفسر حضورها البارز ضمن المراسلات المتبادلة مع المؤسسة.

وإلى جانب القطاعات التي تستأثر سنوياً بحصة مهمة من التظلمات، كشفت حصيلة سنة 2025 عن بروز قطاعات جديدة سجلت ارتفاعاً ملحوظاً في عدد الملفات المحالة عليها، ويتعلق الأمر بـ:

✓ قطاع الشباب (وزارة الشباب والثقافة والتواصل): برز هذا القطاع بشكل لافت خلال سنة التقرير إثر تواتر التظلمات المتعلقة ببرنامج "متطوع"، حيث انصبت في مجملها على المطالبة بصرف التعويضات المخصصة للمشاركين وتسوية وضعياتهم المالية.

✓ قطاع التكوين المهني (وزارة الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات): يرجع جانب مهم من هذا الارتفاع إلى بروز التظلمات المرتبطة بالمنح الدراسية المخصصة لمتدربي مؤسسات التكوين المهني، ولا سيما تلك المتعلقة بتأخر صرف المنحة أو بعدم وضوح شروط الاستفادة منها.

✓ وزارة الصحة والحماية الاجتماعية: سجلت التظلمات المتعلقة بهذا القطاع ارتفاعاً خلال سنة التقرير. وتركزت أساساً على ثلاث أنواع، يتعلق الأول بملفات الزيادة في الإيراد الممنوح لضحايا حوادث الشغل والأمراض المهنية، بعد انتقال هذا الاختصاص إليه بموجب الهيكلية الحكومية لسنة 2021، بينما الثاني يخص الطعن في قرارات النقل التلقائي الصادرة تطبيقاً لمقتضيات المادة 16 من القانون رقم 08.22 المتعلق بإحداث المجموعات الصحية الترابية، أما النوع الثالث من التظلمات فيهم طلبات الترقية والإدماج المرتبطة بتطبيق نظام القسطين الخاص بخريجي السلك الثاني لمعاهد تأهيل الأطر في الميدان الصحي.

✓ جامعة ابن زهر: سجلت التظلمات المتعلقة بهذه المؤسسة الجامعية ارتفاعاً خلال سنة التقرير. ويعزى ذلك إلى منازعة الطلبة في المنهجية المعتمدة لاحتساب المعدل النهائي، لعدم انسجامها مع مقتضيات دفتر التحملات الذي يخصص 50% من المعدل للمراقبة المستمرة.

يرتبط تصاعد التظلمات الموجهة إلى هذه القطاعات والمؤسسات خلال سنة 2025 بتوسيع البرامج والمبادرات العمومية التي استهدفت فئات واسعة من الشباب والطلبة والمتدربين، وما ترتب عن ذلك من تزايد أعداد المستفيدين والطلب على الخدمات المرتبطة بها. وعليه، فإن الارتفاع في عدد المراسلات لا يمكن

إرجاعه بشكل حصري إلى اختلالات في الأداء الإداري، إذ يرتبط جزء منها بالصعوبات التي تواجه المراحل الأولى لتنزيل البرامج العمومية الجديدة.

كما تفيد تقارير المخاطبين الدائمين بمواصلة الإدارات المعنية تنفيذ توصيات المؤسسة، مع استمرار تتبع توصيات أخرى، ولا سيما المخلف عن سنوات سابقة، إلى غاية استكمال الإجراءات اللازمة لمعالجتها. وتراوحت الإجراءات المتخذة وفق طبيعة كل ملف بين تسوية وضعيات إدارية ومالية، واتخاذ قرارات تصحيحية، ومباشرة مساطر قانونية وإدارية كفيلة بمعالجة أسباب التظلم وإنصاف المتظلمين بتمكينهم من حقوقهم.

وبالموازاة مع ذلك، أشارت التقارير المذكورة إلى عدد من العوامل التي تحول دون التنفيذ الفوري لبعض التوصيات، ويتعلق الأمر أساسا بـ:

- التعقيد الإجرائي، الناتج عن طول المساطر وتعقدها، أو ارتباط معالجة بعض الملفات بتدخل أكثر من إدارة أو قطاع؛
- الإكراهات المالية المتعلقة برصد الاعتمادات وتسوية المستحقات؛
- محدودية الموارد البشرية وما تفرضه من ضغط على مصالح المتبع.

وإذا كانت المؤسسة تعتبر أن التجاوب مع مراسلاتها وتوصياتها مؤشرا على مدى استعداد الإدارات والمؤسسات العمومية لمعالجة التظلمات وتصحيح الاختلالات التي تكشفها، وأن تنفيذ التوصيات يعد مراجعة للممارسات والمساطر الإدارية بما يضمن فعالية الوساطة المؤسساتية في تدبير المنازعات الإدارية، فإن التحسن المسجل في مستوى التفاعل مع تدخلاتها تقابله جملة من العوامل التي ما تزال تؤثر في سرعة معالجة بعض الملفات، من بينها محدودية الصلاحيات التقريرية لبعض المخاطبين، وتعدد المتدخلين في الملف الواحد، فضلا عن تداخل الاختصاصات بين الإدارات المعنية، وما تفرضه بعض المساطر الإدارية والمالية من إجراءات وأجال إضافية. وعليه، تستدعي هذه الوضعية مزيدا من التنسيق بين مختلف المتدخلين، ومواصلة تبسيط المساطر وتوضيح المسؤوليات، ضمانا لمعالجة أكثر نجاعة للتظلمات المعروضة.

رابعا: المبادرات المتخذة لتجويد الخدمة المرفقية

تتيح تقارير المخاطبين الدائمين لمؤسسة وسيط المملكة برسم سنة 2025 رصد عدد من المبادرات التي اعتمدتها الإدارات العمومية لتحسين علاقتها بالمرتفقين وتطوير أساليب تقديم الخدمات. وشملت هذه

المبادرات جوانب تنظيمية وميدانية همت ظروف الاستقبال ومواكبة المرتفقين وتيسير ولوجهم إلى المعلومات والخدمات.

وفي هذا الإطار، اتجهت عدة إدارات إلى تخصيص فضاءات للإرشاد والاستقبال، وإحداث شبائيك للمعلومات، وإسناد مهام التوجيه لأطر مؤهلة، مع مواكبة ذلك ببرامج تكوينية لفائدة الموظفين المكلفين بالتواصل المباشر مع المرتفقين. وارتبطت هذه الإجراءات بمراجعة بعض المساطر المعمول بها وتبسيطها، بغية الحد من التعقيدات التي تواجه المرتفق أثناء قضاء مصالحه الإدارية.

وبالتوازي مع ذلك، شهدت الفترة نفسها تطوير آليات التعريف بالخدمات والإجراءات المعتمدة، من خلال تحيين المواقع الإلكترونية، ونشر دلائل تعريفية، واعتماد وسائل إرشاد داخل المرافق العمومية توضح الوثائق المطلوبة ومراحل معالجة الطلبات. وواكب ذلك اتخاذ تدابير رامية إلى تقليص الوثائق المطلوبة والحد من تعدد تنقلات المرتفق بين المصالح الإدارية.

وفي ذات السياق الرامي إلى تبسيط المساطر وتقريب الإدارة من المرتفق، احتلت الرقمنة موقعا متقدما ضمن الأوراش التي باشرتها الإدارات المعنية، عبر إطلاق منصات إلكترونية لاستقبال الطلبات وتتبع مآلها وتوفير المعلومات المتعلقة بالخدمات والمساطر. وأتاحت هذه المنصات إنجاز عدد من الإجراءات عن بعد، الأمر الذي ساهم في تقليص آجال المعالجة وتخفيف الضغط على مصالح الاستقبال وتحسين تدبير الطلبات المتزايدة على بعض الخدمات.

وتجسيدا لمبدأ تكافؤ الفرص في الولوج إلى الخدمات العمومية، أولت الإدارات اهتماما خاصا لفئات تتطلب أوضاعها ترتيبات إدارية ملائمة، وفي مقدمتها مغاربة العالم وبعض الفئات الهشة، وذلك من خلال اعتماد مسالك خاصة لمعالجة طلباتها وتوفير خدمات تراعي خصوصية أوضاعها. ويعكس هذا التوجه سعيا إلى ضمان استفادة جميع المرتفقين من الخدمات العمومية في ظروف أكثر ملاءمة، مع مراعاة الفوارق المرتبطة بحاجاتهم ووضعياتهم المختلفة.

خامسا: اقتراحات تطوير آليات التنسيق مع المؤسسة

خصصت تقارير المخاطبين الدائمين حيزا لعدد من المقترحات الرامية إلى تطوير آليات الاشتغال المشترك مع المؤسسة وتحسين ظروف معالجة التظلمات. وانصبت هذه المقترحات على الجوانب المرتبطة بالتأهيل المهني، وتبادل الخبرات، وتوحيد منهجيات العمل، ومعالجة الصعوبات التي تعترض تدبير الملفات.

وتندرج ضمن المقترحات ذات الأولوية الدعوة إلى إرساء برنامج تكويني منتظم لفائدة المخاطبين الدائمين يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، ويتيح تعميق المعرفة باختصاصات المؤسسة ومساطرها ومقاربتها

في معالجة التظلمات. كما اقترح عدد من المتدخلين اعتماد آلية سنوية للاعتراف بالممارسات الإدارية المتميزة لدى القطاعات الأكثر انتظاما في التفاعل مع مراسلات المؤسسة وتنفيذ توصياتها.

كما شملت المقترحات عقد لقاءات قطاعية دورية تجمع المؤسسة بالمخاطبين الدائمين، قصد مناقشة الإشكالات المتكررة وتبادل الخبرات العملية المرتبطة بمعالجة الملفات. ودعت أيضا إلى تنظيم ورشات موضوعاتية تستند إلى خلاصات الحصيلة السنوية للتظلمات، من أجل الوقوف على التوجهات العامة ورصد مكان التعثّر وسبل التحسين.

واقترح المخاطبون الدائمون كذلك إعداد دليل مرجعي للمساطر المعتمدة لدى المؤسسة، يتضمن مختلف مراحل معالجة الملفات منذ تسجيلها إلى غاية استكمال البت فيها، سعياً إلى توحيد المرجعيات العملية المعتمدة وتفادي تباين التأويلات المرتبطة بالإجراءات والمساطر.

ومن شأن اعتماد هذه المقترحات تعزيز قدرة المخاطبين الدائمين على الاضطلاع بالأدوار المنوطة بهم داخل منظومة الوساطة المؤسسية، وتوفير شروط أكثر ملاءمة لتدبير التظلمات ومعالجتها.

والمؤسسة، إذ تثمن المقترحات الواردة في تقارير المخاطبين الدائمين، فإنها تعتبرها رصيда قابلا للاستثمار ومدخلا عمليا لتجويد أدائها، وستعمل على دراستها وفق أولويات التنفيذ والإمكانات المتاحة، ولا سيما ما يتعلق بالبرامج التكوينية واللقاءات القطاعية والوثائق المرجعية المؤطرة للمساطر والإجراءات.

في المحصلة

أكدت مضامين تقارير المخاطبين الدائمين مكانتها كمصدر أساسي للتتبع المنتظم لمآل التوصيات والتظلمات المحالة على الإدارات والمؤسسات العمومية. فقد جمعت بين معطيات مرتبطة بالتفاعل مع المؤسسة وتنفيذ التوصيات الصادرة عنها، وبين رصد الإكراهات التي تواجه معالجة بعض الملفات، إلى جانب مقترحات عملية تستند إلى الخبرة التي راكمها المخاطبين الدائمين في تدبير العلاقة مع المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تشكل هذه التقارير رصيда مهما يساعد على استيعاب دينامية تدبير التظلمات، وعلى تتبع تطور طرق المعالجة المعتمدة داخل الإدارات، وعلى الوقوف عند الإشكالات المتكررة والممارسات الناجحة. وتؤكد المعطيات الواردة بها على أهمية إرساء آليات منتظمة للحوار والتنسيق بين المؤسسة والإدارات المعنية، قصد تطوير آليات الإنصاف وتجويد تدبير التظلمات.

الجزء الثاني: الآفاق المستقبلية

تندرج الآفاق الاستراتيجية لمؤسسة وسيط المملكة ضمن مرحلة تتسم بتسارع التحولات التي تطبع العلاقة بين الإدارة والمواطن، وباتساع مجال انتظارات المرتفقين من السياسات العمومية، وبحضور متزايد لرهانات الدولة الاجتماعية في تقييم جودة الفعل الإداري ودرجة إنصافه. وقد أبانت حصيلة السنوات الأخيرة أن التطلعات التي ترد على المؤسسة تحمل دلالات تتجاوز حدود الوقائع الفردية، وتكشف في تراكمها عن تحولات عميقة تمس طبيعة الطلب الاجتماعي على الوساطة، وصور التعثر التي تعترض الولوج إلى الحقوق المرفقية، وأنماط التفاعل اليومي مع الإدارة في مجالات ترتبط مباشرة بالحماية الاجتماعية، والخدمات الأساسية، وبرامج التدخل العمومي.

تؤكد مؤشرات السنوات الخمس الماضية، أن التوترات المرفقية غدت معطى دالا على تحول نوعي في العلاقة بين المرتفق والإدارة، وعلى اتساع دائرة مساءلة السياسات العمومية من داخل التجربة اليومية للمواطن مع المرفق العام. وهي توترات تعكس في بنيتها الراهنة، جيلا جديدا من الاختلالات تتقاطع فيه ثلاثة مستويات رئيسية: اختلالات تتصل بإدارة السياسات العمومية والبرامج الحكومية، واختلالات ترتبط بتدبير سياسات الحماية الاجتماعية، وأخرى تنشأ في سياق إدارة المخاطر الكبرى وما تفرضه من سرعة في القرار، ودقة في التنسيق، وعدالة في التوزيع، وجودة في الاستجابة. ومن خلال هذا الامتداد، أصبح المرتفق يوجد في صلب مخرجات السياسات العمومية، وأضحت جودة العلاقة بالإدارة مرآة لمدى اتساق هذه السياسات مع مقاييس الإنصاف والنجاعة.

تمنح هذه التحولات لمؤسسة وسيط المملكة موقعا نوعيا داخل الفضاء المؤسسي الوطني، بحكم ما راكمته من خبرة عملية في معالجة التطلعات، وإمكانات واسعة في الرصد والتحليل والتقييم والاقتراح. فالتراكم الحاصل في ملفات الوساطة، منذ إحداث المؤسسة، أفرز تجربة مؤسسية غنية، تسمح بقراءة تطور الطلب الاجتماعي على الإنصاف الإداري، وتساعد على رصد مواطن التعثر داخل المسارات الإدارية، وتيسر استخلاص مؤشرات دالة على طبيعة الاختلالات التي قد تمس أداء بعض المرافق أو جودة تفاعلها مع المواطنين. ومن هنا يكتسب التفكير في الآفاق الاستراتيجية للمؤسسة معنى يتصل بتنظيم هذا الرصيد، وتوجيهه، واستثماره في الارتقاء بالفعل المؤسسي من مستوى توصيف النشاط إلى مستوى قياس الجودة والأثر.

تأسيسا عليه، يعتبر المؤشر الوطني للوساطة أداة قياس مركبة تستند إلى تصور تحليلي للوساطة باعتبارها ممارسة ذات أبعاد إجرائية وتنظيمية وإصلاحية في آن واحد. ويعبر هذا المؤشر عن توجه استراتيجي يروم تمكين المؤسسة من قراءة أدائها وفق منطق مركب يتمركز على ثلاثة مستويات مترابطة: مستوى توصيف

الطلب الاجتماعي على الوساطة، ومستوى نجاعة المسار التديري لمعالجة الملفات، ومستوى الأثر الإصلاحي لتدخل الوسيط في سلوك الإدارة وأداء المرفق. وتكتسي هذه المقاربة أهميتها من كونها تمنح للمؤسسة إمكانات للانتقال من الإحصاء الوصفي إلى التحليل المؤشراتي، وقياس المردودية والوقع المؤسسي. وتشكل الاستراتيجية 2026-2030 الإطار المرجعي الذي ينتظم داخله هذا التحول. وذلك ضمن خمسة اتجاهات كبرى مترابطة:

- يهم الاتجاه الأول المؤسسة في علاقتها بذاتها، من خلال تعزيز البناء التنظيمي، وتأهيل الموارد البشرية، وتطوير منهجيات العمل، والارتقاء بالجهازية الرقمية والتديرية.
- ويتصل الاتجاه الثاني بدورها في مجال حقوق الإنسان والإنصاف، عبر تقوية الوظيفة الحمائية، وتوسيع آليات الرصد والاستباق، وتعزيز القدرة على تحليل التفاوتات المجالية والفئوية التي تكشفها التظلمات.
- أما الاتجاه الثالث، فيتعلق بعلاقتها بالإدارة، من خلال تطوير الحوار المؤسسي، وتحسين التفاعل مع تدخلاتها، وترسيخ ثقافة إدارية قائمة على الوساطة والتسوية والإنصاف.
- ويهم الاتجاه الرابع علاقتها بالمواطنين، عبر توسيع الولوج إلى خدماتها، وتعزيز القرب، وتطوير آليات التواصل والتفاعل بما يستجيب للحاجات الفعلية للمرتفقين.
- ويرتبط الاتجاه الخامس بالانفتاح الوطني والدولي، من خلال توسيع الشراكات، وتبادل الخبرات، وإنتاج المعرفة، وتعزيز الإشعاع المؤسسي للمملكة في مجال الوساطة.

ضمن هذا التصور المركب، تتجه المؤسسة إلى ترسيخ نموذج عمل أكثر انتظاما في بناء البرامج وتتبع نتائجها، بهدف تعزيز الانسجام بين الحماية والوقاية والاقتراح والتقييم، وجعل مختلف أورشها مندرجة في أفق مؤسسي موحد. وتكتسي هذه الدينامية أهمية خاصة، لأنها تفتح المجال أمام نجاعة تدخل المؤسسة، وتوسيع أثرها في محيطها الإداري والمجتمعي، في اتساق مع ما تفرضه المرحلة من يقظة مؤسسية؛ تعكس إرادة في تنظيم التراكم، ورفع درجة الاتساق بين البرامج والأولويات، وتهيئة المؤسسة للاضطلاع بأدوارها داخل سياق إداري وحقوقى يعرف تحولا متواصلا في المعايير والانتظارات وأنماط الطلب.

مدخل: الآفاق الاستراتيجية في بعدها التصوري والمؤسسي

1- من التراكم التدريجي إلى الأفق الاستراتيجي

تستمد الآفاق الاستراتيجية لمؤسسة وسيط المملكة دلالتها من الخبرة التي راكمتها في معالجة التظلمات، ومن التوجه المتنامي نحو توسيع أثر تدخلها في مجالات الوقاية والاقتراح والتقييم. وقد أبانت الممارسة اليومية للمؤسسة، على امتداد السنوات الماضية، رصيداً مؤسسياً غنياً بالمعطيات والخلاصات والخبرات، صار يتيح قراءة أكثر تركيباً لطبيعة الأعطاب التي تتولد داخل العلاقة الإدارية، سواء في مستوى المساطر، أو في مستوى التنظيم، أو في مستوى التفاعل مع المرتفعين، أو في مستوى تنزيل بعض السياسات العمومية داخل المجال المرفقي.

تُفصح هذه الخبرة أن القيمة المؤسسية للتظلمات تتجاوز بعدها الإجرائي المباشر، لأن تراكمها الزمني والموضوعاتي يسمح للمؤسسة بأن ترصد التحولات التي يعرفها الطلب الاجتماعي على الوساطة، وأن تميز بين الاختلال الظرفي والاختلال البنوي، وتنتج بالتالي معرفة تستند إلى معطيات واقعية متصلة بالحياة الإدارية للمرتفعين وبجودة الخدمات العمومية. ومن هنا، ارتبطت المرحلة الجديدة بالحاجة إلى تأطير هذا الرصيد داخل رؤية استراتيجية واضحة، تضبط أولويات العمل، وتربط بين المعالجة اليومية وبين الرصد والتحليل وقياس الأثر.

ويعطي المؤشر الوطني للوساطة لهذا التوجه مضموناً عملياً ومنهجياً، لأنه يوفر للمؤسسة إمكانية واسعة لقراءة أدائها وفق مستويات مترابطة تجمع بين توصيف الطلب الاجتماعي على الوساطة، وقياس نجاعة المسار التدريجي لمعالجة الملفات، وتتبع الأثر الإصلاحي لتدخلها في سلوك الإدارة وأداء المرفق. ومن خلال هذا الإدماج بين التراكم التاريخي للملفات وبين قراءة مؤشرات الأداء، تتبلور ملامح انتقال مؤسسي مهم، تتجه معه الوساطة إلى أن تصبح مجالاً لقياس الجودة والنجاعة، إلى جانب وظيفتها الأصلية في دراسة التظلمات ومعالجتها إجرائياً، والبحث عن الحلول المناسبة والواجبة لها.

2- موقع المؤسسة داخل رهانات الدولة الاجتماعية والإنصاف الإداري

يرتبط هذا الجانب بالموقع الذي تشغله مؤسسة وسيط المملكة داخل التحولات التي تعرفها العلاقة بين الإدارة والمرتفق، في مرحلة أصبح فيها تقييم الفعل العمومي متصلاً بدرجة الإنصاف في الولوج إلى الخدمات، وبجودة الاستجابة، وبمستوى مراعاة الأوضاع التي تواجه فيها بعض الفئات والحقوق صعوبات إضافية في علاقتها بالمرفق العام. وقد أظهرت التظلمات التي راكمتها المؤسسة أن عدداً مهماً من حالات التعثر يرد في مناطق تماس دقيقة بين التطبيق المسطري والمطالبة بالحقوق المرفقي، وبين القرار الإداري وأثره الفعلي في

الوضعيات الفردية، وهو ما يمنح المؤسسة إمكانية قراءة ما تكشفه التجربة اليومية من تفاوت أو اختلال أو فجوة بين القاعدة القانونية والإعمال الحرفي لها.

ويزداد هذا الموقع وضوحا مع اتساع رهانات الدولة الاجتماعية، لأن التطلعات تصبح في هذا المستوى مؤشرا على شروط الانتفاع بالخدمة، وعلى درجة وضوح المعايير، وعلى نوعية العلاقة التي تنشأ بين المواطن والإدارة في سياقات تتصل بالدعم والحماية والاستفادة من البرامج العمومية. لذلك، تأخذ الوساطة بعدا يتصل بالإنصاف الإداري بناء على ممارسة المؤسسة لمهامها، وبحكم ما تتوفر عليه من معطيات تساعد على قراءة ما يقع داخل المرفق من منظور أقرب إلى الواقع المعيش للمرتفقين.

يدعم هذا المعطى وظيفة المؤسسة في المتابعة والتقييم والاقتراح، لأن التراكم المتحصل من الملفات يضع بين يديها مادة مؤسسية عيناتية تسمح بربط الحالات الفردية بسياقاتها الخاصة، وتساعد على تمييز ما يرتبط بتعثر ظرفي عما يتصل باختلال متكرر أو بتفاوت يمس قطاعا أو مجالا أو فئة بعينها. وبهذا يأخذ حضور المؤسسة داخل رهانات الدولة الاجتماعية صورة متصلة بالمعالجة اليومية من جهة، وبالقدرة على استخلاص دلالاتها العامة من جهة أخرى.

3- هندسة الاستراتيجية 2026-2030 ومنطق تكامل محاورها

تستند الاستراتيجية 2026-2030 إلى بناء يربط بين تطوير المؤسسة في ذاتها وبين توسيع أثرها في محيطها الإداري والحقوقى والمجالي، وهو ما يفسر انتظامها حول خمسة اتجاهات كبرى تتصل بالبنية الداخلية، وبالوظيفة الحمائية والاقتراحية، وبالعلاقة مع الإدارة، وبالقرب من المواطنين، وبالانفتاح الوطني والدولي. ويعكس هذا البناء وعيا بطبيعة الترابط القائم بين هذه المستويات، ذلك أن جودة المعالجة تتأسس على متانة التنظيم وكفاءة التكوين وتطور الرقمنة، فيما ترتكز جودة الاقتراح على الرصد والتحليل وإنتاج المعرفة، بينما يظل تعزيز حضور المؤسسة لدى المواطنين رهينا بقدرتها على مراعاة الفوارق المجالية والاجتماعية المؤثرة في الولوج إلى خدماتها.

4- برنامج العمل والمؤشر الوطني للوساطة: من الرؤية إلى التنفيذ والقياس

يرتبط هذا الجانب بمستوى الأعمال الفعلي للاستراتيجية، من خلال برنامج العمل الذي أعدته المؤسسة باعتباره الأداة التنفيذية التي تنقل الأهداف العامة إلى خطط وبرامج ومشاريع وإجراءات مضبوطة من حيث المسؤولية والجدولة ومؤشرات الإنجاز. ويشغل البرنامج موقعا وسطا بين الرؤية الاستراتيجية وبين الممارسة اليومية، لأنه يحدد أجراة مسارات التنفيذ، ويجمع المقترحات داخل منطق موحد، كما يمنح مختلف هياكل المؤسسة أرضية مشتركة في الفهم وفي ترتيب الأولويات وفي توزيع الأدوار.

تم إعداد البرنامج بالاستناد إلى مقترحات البنيات المركزية والتمثيلية الجهوية، ثم تنظيمها ضمن إطار منسجم يربط الأهداف الخاصة بمشاريع التنفيذ. ويتميز بطابع دينامي يتيح تحيينه تبعا لتقدم الإنجاز ونتائج التتبع والحاجات المستجدة.

وعلى هذا المستوى، يندرج المؤشر الوطني للوساطة باعتباره أداة مرجعية لقياس الأداء وتتبع الأثر. فهو يوفر إطارا لتقدير حجم الطلب على الوساطة، وفعالية معالجة الملفات، ومستوى تجاوب الإدارة، وما يترتب عن ذلك من آثار على تحسين الممارسة المرفقية. كما يتيح ربط المشاريع التنفيذية بمؤشرات دقيقة، بما يعزز جودة التتبع ويوفر أسسا منهجية لتقييم النتائج وتحديد مجالات التطوير.

وبذلك، تتكامل الاستراتيجية وبرنامج العمل والمؤشر الوطني للوساطة ضمن منظومة واحدة تجمع بين التوجهات والأهداف وآليات القياس. ويتيح هذا الترابط للمؤسسة تدبير تدخلاتها على أسس أكثر دقة، وعرض حصيلتها بصورة أكثر وضوحا، واستثمار المعارف المتراكمة من معالجة الشكايات والتظلمات في دعم التخطيط والتقييم وتعزيز الأثر.

المحور الأول: المؤسسة في مسار تعزيز قدراتها وأدوات عملها

1- البنية التنظيمية وتنظيم العمل

يروم هذا المحور تعزيز كفاءة التنظيم الداخلي للمؤسسة من خلال تطوير آليات التنسيق وتدفق المعطيات بين مختلف الوحدات. فمع اتساع مجالات التدخل وتزايد الترابط بين معالجة التظلمات وإنتاج المعرفة وصياغة المقترحات، برزت الحاجة إلى ملائمة الهيكلة التنظيمية مع تطور وظائف المؤسسة، بما يكفل وضوح المسؤوليات وتحسين التكامل بين مستويات العمل المختلفة.

هذا الجانب يتصل بمسائل عملية تمس مسارات الإحالة، وحدود الاختصاص، وصيغ التنسيق بين الإدارة المركزية والتمثيلية الترابية، وطريقة تدبير الملفات التي تستدعي تواصلا بين أكثر من وحدة أو تستوجب قراءة تجمع بين البعدين القانوني والموضوعاتي. وحين تستقر هذه العناصر داخل تنظيم أكثر انضباطا، يصبح العمل أقرب إلى الانتظام، وتصبح المؤسسة قادرة على ربط المعالجة الفردية بما قد ينشأ عنها من تتبع أو تقييم أو ملاحظة عامة.

وتستدعي المرحلة المقبلة مراجعة بعض الترتيبات الداخلية في ضوء حاجات العمل الفعلية، حتى يكون البناء التنظيمي مواكبا لما أنتجته الممارسة من دروس، وقادرا على احتضان الوظائف المرتبطة باستخلاص المعطيات، وبناء المؤشر الوطني للوساطة، ومتابعة أثر التدخلات داخل الأداء الإداري. ويخدم هذا الجهد

اتساق القرار المؤسسي ويقربه من مساره التنفيذي، كما يرفع درجة الانسجام بين مختلف المكونات التي تتوزع بينها أدوار المؤسسة وأعمالها.

2- الموارد البشرية والجاهزية المهنية

يرتبط أداء المؤسسة بطبيعة الموارد البشرية التي تحمل عملها اليومي، لأن معالجة التظلمات، وصياغة الملاحظات، ومتابعة التفاعل مع الإدارات، وإعداد القرارات والتقارير والدراسات، تقتضي كفاءات تجمع بين المعرفة القانونية، والإحاطة الإدارية، والقدرة على التحليل، وحسن التعامل مع المعطيات والوقائع. وقد بينت الخبرة المتراكمة أن هذا المزيج أصبح أكثر حضوراً مع توسع وظائف المؤسسة، وما تفرضه الحاجة إلى قراءة الملفات في امتدادها القطاعي أو المجالي، وما تتطلبه من تقييم وقياس للأثر ضمن البنية العادية للاشتغال.

هذا الوضع، يقتضي تدبيراً أكثر انتظاماً للرأس المال البشري، يبدأ من تشخيص المؤهلات المتوفرة، وتحديد الحاجات المرتبطة بالمرحلة المقبلة، ويصل إلى تنظيم العلاقة بين الاختصاصات المطلوبة وبين مواقع العمل التي تحتاج إليها المؤسسة في المركز والمجال الترابي. وتساعد هذه المقاربة على ضبط الحاجات في مجالات الرصد وإنجاز التقارير واستعمال الرقمنة، كما تسمح بتوزيع أكثر ملاءمة واستثماراً للموارد بحسب الوظائف التي أخذت تتطور داخل المؤسسة.

3- التكوين المستمر وتحسين الكفايات

تفرض التحولات المتسارعة التي عرفتها علاقة المرتفق بالإدارة، إلى ضرورة ملحة لاستثمار الشكايات والتظلمات في منظومة الرصد والتحليل، وذلك من خلال جعل التكوين جزءاً لا يتجزأ من دورة الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، برزت حاجة طموحة إلى هندسة تكوينية مواكبة للمهام الفعلية للأطر، تضمن الربط الوثيق بين الممارسة العملية اليومية وبين ما تستدعيه من أدوات قانونية ومنهجية وتواصلية متقدمة ومتخصصة.

وفي هذا السياق، يستوعب هذا المسار التأهيلي مجالات حيوية تشمل القانون الإداري، وتقنيات الوساطة، وحقوق الإنسان، فضلاً عن تعميق الكفايات في آليات تحليل التظلمات، وصياغة القرارات والتوصيات، وفي إعداد التقارير والمقترحات، واستخدام أدوات التتبع الرقمي الحديثة، مع مراعاة ما تفرضه طبيعة بعض الملفات من استيعاب دقيق للمقاربات ذات الصلة بالنوع الاجتماعي أو بالأوضاع الخاصة التي تواجهها الفئات الهشة والمستهدفة بتتبع خاص من المؤسسة.

وينعكس هذا الجهد التكويني المستدام مباشرة على تحسين جودة المعالجة في مستوياتها العملية التطبيقية، مما يرفع من قدرة المؤسسة على تحويل خبراتها وتفاعلاتها اليومية إلى ملاحظات سديدة، وتقدير عميق وواضح للوقائع والإشكالات الإدارية، وصولاً إلى صياغة مقترحات إصلاحية أكثر دقة وفعالية.

4- توحيد المنهجيات وتوثيق الخبرة

يرتبط انتظام العمل بوجود مرجعيات مهنية مشتركة تضبط مراحل المعالجة وتوضح معايير التقدير والتصنيف والتتبع. وقد أظهرت الممارسة أن تفاوت المقاربات بين الوحدات أو بين مستويات التدخل ينعكس مباشرة على درجة الانسجام في الأداء، وعلى قابلية الملفات لأن تنتج خلاصات قابلة للاستثمار في التوصيات أو المؤشرات. ولهذا، تتجه المؤسسة إلى تطوير دلائل عمل مرجعية تنظم سير الملف منذ تلقيه إلى مآله، وتحدد صيغ التفاعل مع الإدارات، وتضبط أساليب التوثيق والمتابعة.

ويتصل هذا الجانب أيضاً بتثبيت الخبرة المهنية التي راكمتها المؤسسة عبر الزمن في صورة منظمة، لأن عدداً من المعالجات ينتج سوابق ذات دلالة، ويكشف عن صيغ عمل تستحق توثيقها وتعميمها داخل المؤسسة. على اعتبار أن توثيق هذه الخبرة يتيح للأطر الرجوع إليها، كما يتيح للمؤسسة أن تبني ذاكرتها المرجعية في صورة أكثر انتظاماً؛ تجعلها رافداً للتكوين ولتحسين الأداء ولرفع درجة الاتساق بين مكوناتها.

5- الرقمنة ودعم الأداء الداخلي

يتصل هذا الجانب بالمنظومة الرقمية للمؤسسة من حيث دورها في تنظيم معالجة التظلمات، وتوثيق مراحلها، وتيسير استخراج المعطيات واستثمارها. وقد أصبح هذا البعد جزءاً من البنية الداخلية للاشتغال، بحكم ما يتيح من وضوح في المسار الإداري.

ويشمل ذلك تطوير التطبيقات الخاصة بتدبير الملفات منذ الإيداع إلى حين المآل النهائي، مع تحسين إمكانات التتبع، وتقوية الواجهات الموجهة إلى المرتفقين. كما يشمل بناء فضاء داخلي يسمح بتداول المعطيات المرجعية بين الوحدات، وربط الملف بما يلزم من معطيات أو مراحل للمتابعة. وحين تنتظم هذه العناصر داخل منظومة منسجمة، يتحسن الأداء اليومي في مستواه الإجرائي والتحليلي معاً.

ويرتبط الورش الرقمي أيضاً بقدرة المؤسسة على قراءة تطور الشكايات والتظلمات، ورصد الفوارق القطاعية والمجالية، وعلى إسناد المؤشر الوطني للوساطة بمعطيات دقيقة ومحينة. ولهذا يقتضي تطويره عناية بحكامة البيانات وسبل النفاذ إليها، حتى يظل الجانب التقني مندمجاً في وظيفة المؤسسة ومسؤوليتها تجاه المعطيات التي تتداولها.

6- المؤشر الوطني للوساطة وقياس الأداء

يتصل هذا الجانب بأداة التقييم التي اعتمدها برنامج العمل من أجل قراءة أداء المؤسسة بمنطق قياس الجودة والأثر. وقد بني المؤشر الوطني للوساطة على تصور للوساطة بوصفها ممارسة ذات بعد إجرائي وبعد تنظيمي وآخر إصلاحي يبنى على أساس إنتاج الحلول. ويعتمد المؤشر على قراءة تراكمية لمعالجة التظلمات منذ إحداث المؤسسة. ويهم المستوى الأول توصيف الطلب الاجتماعي على الوساطة من خلال عدد التظلمات وتطورها وتوزيعها، وما يعكسه ذلك من تغير في طبيعة العلاقة بين المرتفق والإدارة. ويرتبط المستوى الثاني بنجاعة المسار التديري للملفات من حيث الآجال، ومراحل المعالجة، وانتظام الدورة الإدارية للملف. أما المستوى الثالث، فيتصل بالأثر الإصلاحي لتدخل المؤسسة من خلال ما يظهر في الاستجابة الإدارية أو في معالجة اختلالات متكررة أو في تحسين بعض الممارسات.

ويمنح هذا المؤشر للمؤسسة أداة أدق في قراءة حصيلتها وفي ترتيب أولوياتها وفي إسناد تقاريرها ودراساتها إلى معايير قابلة للقياس. كما يساعد على تنظيم المعطيات المتراكمة داخل بناء منهجي يربط الملف الفردي بالأداء المؤسسي، ويجعل التقييم جزءا من المسار العادي للعمل، لا مرحلة لاحقة عليه.

7- التقييم والتحسين المنتظم

يرتبط هذا الجانب بإدماج التقييم في صلب العمل المؤسسي، من حيث متابعة المشاريع والمساطر ونتائجها، والتقاط ما يستدعي التحسين أو التصحيح في الوقت المناسب، لأن المؤسسة تحتاج إلى آليات داخلية تتيح لها قراءة التقدم المحرز، وربط ذلك بالمؤشرات الكمية والنوعية التي تعتمدها في فهم حصيلتها.

ويشمل ذلك التتبع المرحلي للمشاريع، وتحليل البيانات المتاحة، واستثمار خلاصات المؤشر الوطني للوساطة في ترتيب الأولويات وفي مراجعة بعض طرق الاشتغال. كما يشمل تنظيم فضاءات مهنية لتحليل الحصيلة ومراجعة المساطر وتبادل المعطيات بين مختلف المكونات.

ويخدم هذا المسار اتساق المحور الأول في مجموعته، لأنه يربط البنية التنظيمية بالموارد البشرية، والتكوين والرقمنة بالمؤشرات، ثم يجمع هذه المكونات داخل نسق واحد قوامه المتابعة والانضباط في التنفيذ.

المحور الثاني: المؤسسة في علاقتها بحقوق الإنسان والإنصاف

1- توسيع الوظيفة الحمائية في ضوء تحولات التظلمات

تتجه المرحلة المقبلة إلى تثبيت الوظيفة الحمائية للمؤسسة، ذلك أن الخبرة المتراكمة من معالجة التظلمات أظهرت، بصورة متزايدة، أن ملفات عديدة تحمل في داخلها مؤشرات تتجاوز الحالة المعروضة في ذاتها، وتحيل إلى اختلالات تمس سبل الولوج إلى الحقوق المرفقية، أو تعكس خلافا في أعمال بعض السياسات

العمومية حين تنتقل من مستوى القرار إلى مستوى الأثر الملموس في حياة المواطنين. ومن هذا المنطلق، يكتسب البعد الحمائي للمؤسسة مضمونا أكثر اتساعا، قوامه الجمع بين الاستجابة للضرر الذي يرد في صيغة فردية، وبين القدرة على استخلاص ما يكشفه هذا الضرر من حاجة إلى مراجعة في الممارسة أو كيفية تدبير الخدمة العمومية داخل مجال معين أو تجاه فئة بعينها.

وقد بينت حصيلة سنة 2025، في امتدادها الكمي والنوعي، أن بنية التظلمات تعرف تحولا تدريجيا يرتبط بطبيعة الدولة الاجتماعية وبتوسع نطاق السياسات العمومية التي تمس الحياة اليومية للمواطنين، بحيث صارت المؤسسة تستقبل، إلى جانب الأنماط التقليدية المرتبطة بتعثر المساطر أو بطء الإدارة أو امتناعها عن الاستجابة، ملفات ترتبط بالسياسات والبرامج الاجتماعية، وبسبل الولوج إلى خدمات الحماية الاجتماعية، وبأثار بعض التدابير ذات الطابع الاستثنائي أو المرتبطة بإدارة المخاطر. وهذا التحول يدفع إلى مقارنة حمائية أكثر يقظة، تتابع التظلم الفردي في خصوصيته، وتتابع أيضا ما قد يختزنه من معنى يهم الأداء المرفقي.

ويترتب على ذلك أن المؤسسة مدعوة، خلال هذه المرحلة، إلى تطوير أدواتها في رصد ما تحمله التظلمات من مؤشرات لقياس الضغط الذي قد تمارسه بعض التحولات الكبرى على المرفق العمومي وعلى الفئات المستفيدة من خدماته، حتى تصبح الوظيفة الحمائية أكثر قدرة على احتضان البعد الحقوقي في صورته المتخصصة.

2- التوترات المرفقية بوصفها مؤشرا على تحولات العلاقة بين الإدارة والمرتفق

أصبحت التوترات المرفقية، كما تعكسها مؤشرات سنة التقرير، من المفاتيح الأساسية لفهم التحولات التي تمس العلاقة بين المرتفق والإدارة، لأنها تكشف عن نقاط تماس جديدة بين المواطن والسياسات العمومية، وعن مناطق يتكثف فيها أثر القرار العمومي في صورته اليومية، سواء من حيث الاستفادة أو من حيث الإقصاء أو من حيث الإحساس بعدم الإنصاف في الولوج أو في المعاملة أو في النتائج. ولذلك، فإن التوترات التي تتابعها المؤسسة تعتبر مادة تحليلية ذات قيمة خاصة، لأنها تسمح بقراءة التحولات الجارية من داخل الوقائع الملموسة التي تحملها التظلمات، واللغة التي يعبر بها المرتفقون عن تعثر علاقتهم بالمرفق العام.

وتفصح القراءة النوعية لهذه التوترات عن حضور ثلاثة مجالات رئيسية أخذت تفرض نفسها بصورة واضحة خلال السنوات الأخيرة. يتعلق المجال الأول بالتوترات المتصلة بإدارة السياسات العمومية والبرامج الحكومية حين تنتقل إلى مستوى التنفيذ، حيث تظهر مسائل ترتبط بانتظام المساطر، أو بمدى عدالة الاستفادة، أو بالتقائية التدخل بين الفاعلين الإداريين المعنيين. ويهم المجال الثاني التوترات المرتبطة بسياسات الحماية الاجتماعية وما يرافقها من صعوبات في التقييد أو الاستفادة أو استيعاب الشروط

أو معالجة الحالات الخاصة. أما المجال الثالث، فيتصل بتدبير المخاطر الكبرى وما يفرضه من تسريع في القرار وتنسيق بين المتدخلين ومراعاة مبدأ الإنصاف في توجيه التدخلات وترتيب الأولويات.

وإدراج هذه التوترات ضمن الأفق الحمائي للمؤسسة يمنح عملها بعدا استباقيا أكثر وضوحا، لأن متابعة هذه المجالات في تراكمها الزمني والموضوعاتي تساعد على التقاط مكامن الضغط داخل العلاقة الإدارية، وتتيح للمؤسسة أن تبني صورة متكاملة عن مواقع الاختلال التي تستحق عناية خاصة في التوصيات أو في القوة الاقتراحية.

3- العدالة المجالية داخل تصور الإنصاف الإداري

تحتل العدالة المجالية مكانة متقدمة في هذا المحور، بحكم ما تكشفه التظلمات من تفاوت بين المجالات في شروط الولوج إلى الخدمة العمومية، وطبيعة الأعطاب التي تمس بعض المرافق، وأيضا درجة الحضور الإداري للمؤسسة ذاتها داخل بعض المناطق. وقد أظهرت التجربة التي راكمتها المؤسسة أن التظلمات تحتاج في هذه المرحلة إلى الاهتمام بالبعد المجالي، حتى يصبح تحليل الملفات أكثر التصاقا بالسياق الذي تنتج فيه، وأكثر قدرة على تمييز ما يرجع إلى المسطرة في ذاتها عما يرجع إلى المجال الذي تنفذ داخله.

ويقتضي هذا التوجه الذي تم تنزيله، تقوية الحضور الترابي للمؤسسة وتطوير علاقة التمثيليات الجهوية والمحلية بالمجالات التي تحتضنها، حتى تصبح أكثر قدرة على التقاط الخصوصيات، والتفاعل مع الإشكالات التي يفرزها كل سياق محلي أو جهوي في علاقته بالإدارة والخدمة العمومية.

ومن داخل هذا المسار، تصبح العدالة المجالية عنصرا مكونا للفهم المؤسسي للإنصاف، لأن ما يواجهه المرتفق من تعثر أو صعوبة في الولوج إلى الحق يرتبط، في كثير من الحالات، بالوسط الإداري الذي يوجد فيه، وبما يتيح من إمكانيات أو يفرضه من عوائق. ولهذا، فإن الاهتمام بالبعد المجالي في قراءة التظلمات وصياغة التوصيات يمثل أحد المسارات العملية التي ستمنح هذا المحور مضمونه الواقعي في المرحلة المقبلة.

4- إدارة المساواة بوصفها ورشا مؤسساتيا

تفرض مسألة المساواة بين النساء والرجال حضورها داخل هذا المحور من زاوية مؤسساتية واضحة، ترتبط بما راكمته المؤسسة من معطيات حول أثر بعض النصوص أو المساطر أو الممارسات في شروط الولوج إلى الحقوق المرفقية وفي جودة العلاقة بالإدارة. وقد بينت ملفات عديدة أن سؤال المساواة يظهر داخل الإجراءات اليومية، وفي متطلبات بعض الخدمات، وتنظيم بعض المساطر، والصور الضمنية للتمييز التي قد تنتجها الممارسة الإدارية حين لا تراعي الفوارق الواقعية أو حين تشتغل وفق تصورات غير منسجمة مع مقتضيات الإنصاف.

ومن هنا، يبرز مشروع إدارة المساواة باعتباره أحد الأوراش الموضوعاتية التي تمنح الاستراتيجية بعدا حمائيا في مجال حقوق الإنسان، لأنه يربط بين التراكم الموضوعي للتظلمات والحاجة إلى رصد المقتضيات أو الممارسات التي تنشئ تفاوتات في الاستفادة أو النتائج. ويقتضي هذا المشروع تطوير أدوات للرصد والتحليل تتيح للمؤسسة أن تبني معطيات أكثر انتظاما حول صور التفاوت المرتبطة بالنوع الاجتماعي، وأن تحدد المجالات التي تستحق تدخلا في شكل توصية أو اقتراح. ومهم هذا الورش أيضا بناء مقاربات تحليلية داخل المؤسسة، تساعد على إدراج سؤال المساواة ضمن الفهم اليومي لبعض الملفات، دون حاجة في كل مرة إلى معالجته بوصفه موضوعا منفصلا.

5- الأشخاص في وضعية إعاقة والفئات التي تواجه صعوبات ذات طبيعة خاصة

يحضر هذا الجانب داخل المحور من خلال الحاجة إلى مقارنة حقوقية عملية تستجيب لما تكشفه التظلمات من عوائق تواجه بعض الفئات في علاقتها بالإدارة، سواء اتصل الأمر بالأشخاص في وضعية إعاقة، أو بالفئات الاجتماعية التي توجد في أوضاع تجعل استفادتها من الحقوق والخدمات أكثر عرضة للتعثر أو الالتباس أو التأخير. وقد أظهرت التجربة أن هذه العوائق تمتد أحيانا إلى صميم المسطرة، وإلى أشكال التواصل الإداري، وإلى طريقة تصور الخدمة، وإلى الشروط غير المعلنة التي تجعل بعض الفئات بعيدة من غيرها عن الولوج الفعلي إلى الحقوق.

ويقتضي هذا الواقع من المؤسسة أن تسلك مقارنة تحليلية ومؤسسية أدق تجاه الملفات التي تكشف عن أثر الإعاقة أو الهشاشة في المسار الإداري، حتى لا ينحصر النظر في بعدها الشكلي أو المسطري، وإنما إلى ما تعكسه من حاجة إلى ملاءمة أو إعادة نظر في بعض الشروط أو الآليات. كما يقتضي الأمر تطوير وسائل الرصد والتوثيق التي تمكن من بناء صورة واضحة عن طبيعة الصعوبات التي تواجهها هذه الفئات، وعن القطاعات أو الخدمات التي تتكرر فيها، ودرجة استجابة الإدارة لها.

ومن شأن هذا التوجه أن يمنح المؤسسة قدرة جيدة على ربط تدخلاتها في هذا المجال بمعطيات أكثر، وأن يتيح لها توجيه ملاحظاتها وتوصياتها على أساس يقترب إلى الوقائع المتراكمة منه إلى التقدير العام، وهو ما ينسجم مع طبيعة دورها في حماية الحقوق المرفقية من موقع يقوم على المعاينة اليومية لما يعترها من تعثر أو تفاوت.

6- الحق في المعلومة الإدارية داخل العلاقة بالمرفق العام

يكتسب الحق في المعلومة الإدارية حضورا خاصا داخل هذا المحور، لأن عددا من التظلمات التي تتوصل بها المؤسسة يرتبط، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بعدم إتاحة المعطيات الضرورية لفهم شروط الاستفادة،

أو بصعوبة النفاذ إلى المعلومات المتعلقة بموضوع الخدمة المرفقية. ومن ثم، فإن المعلومة تحضر هنا كجزء من شروط الإنصاف الإداري، ومدخل لتقويم العلاقة بين الإدارة والمرتفق.

7- التقارير الموضوعاتية وموضوع السنة كأداتين للتوجيه

يفضي هذا المحور، بحكم طبيعته، إلى الحاجة إلى أدوات تسمح بتحويل الرصيد المتراكم من التظلمات والتحليلات إلى أعمال مؤسسية أكثر تركيزاً وقدرة على توجيه الانتباه العمومي والإداري إلى قضايا بعينها. ومن هنا تتقدم التقارير الموضوعاتية كأداة تنظيمية وتحليلية مهمة، لأنها تمكن المؤسسة من تجميع المعطيات المتعلقة بموضوع محدد، وقراءتها في امتدادها الزمني والقطاعي، ثم تقديم خلاصات وملاحظات ومقترحات تتناسب مع طبيعة الإشكال الذي يكشفه التراكم العملي للملفات.

وإلى جانب ذلك، يتيح اعتماد موضوع للسنة إمكان توجيه جزء من الجهد المؤسسي نحو قضية تستحق عناية خاصة، سواء بحكم كثافة التظلمات المرتبطة بها، أو بحكم ما تمثله من أولوية في مجال الإنصاف الإداري، أو بحكم ما تفرضه من حوار واسع مع الإدارات والفاعلين المعنيين. ويمنح هذا الاختيار للمؤسسة قدرة على تنظيم جزء من نشاطها التحليلي والتواصلي والموضوعاتي داخل إطار موحد. وتنبع أهمية هاتين الأداتين من كونهما تربطان الوظيفة الحمائية للمؤسسة بوظيفتها الاقتراحية، وتمنحان التراكم العملي للتظلمات مخرجاً مؤسسياً يسمح له بأن يتحول إلى مادة فاعلة في النقاش العمومي، وفي توجيه النظر الإداري إلى بعض القضايا التي تستحق مزيداً من العناية أو التحسين.

المحور الثالث: المؤسسة في علاقتها بالإدارة

1- تنظيم العلاقة مع الإدارة في صلب وظيفة الوساطة

ترتبط فعالية الوساطة بانتظام العلاقة التي تربط المؤسسة بالإدارة، لأن مسار التظلم يمر، في أغلب صوره، عبر مخاطبة الجهة الإدارية المعنية، وطلب المعطيات الضرورية، ومتابعة الجواب، وتقدير مدى الاستجابة، ثم الانتقال عند الاقتضاء إلى إبداء الملاحظة أو التوصية أو المقترح. ولهذا تدرج العلاقة مع الإدارة ضمن البنية العملية لاشتغال المؤسسة، باعتبارها جزءاً من المسار الذي تتحدد داخله جودة المعالجة، ومدى قدرتها على بلوغ نتيجة منصفة أو على تصحيح وضعية متكررة.

وقد أظهرت الممارسة أن انتظام هذه العلاقة يختلف بحسب القطاعات، ودرجة استقرار قنوات التواصل، ومدى وضوح الجهة المخاطبة داخل الإدارة. وهو ما ينعكس مباشرة على زمن المعالجة، وقابلية التتبع.

2- الاستجابة الإدارية وجودة المعالجة

تتأثر جودة معالجة التظلمات بدرجة الاستجابة التي تصدر عن الإدارة، سواء من حيث سرعة التجاوب، أو دقة المعطيات المقدمة، أو من قابلية الجواب لأن يفتح مسارا لتسوية الملف. وقد بينت الخبرة المتراكمة للمؤسسة أن عددا من الصعوبات التي تطبع بعض الملفات يرتبط بمسار التفاعل الإداري ذاته، حين يتأخر الجواب، أو يفتقر إلى المعطيات الكافية لتقدير الوضعية المعروضة.

ويستدعي هذا المعطى عملا أكثر انتظاما على شروط الاستجابة الإدارية، حتى تصبح مراسلات المؤسسة وطلباتها مدعومة بمسالك تواصل واضحة داخل الإدارة، ويكون تتبع الأجوبة قائما على معرفة دقيقة بالمصالح المعنية وبمستويات اتخاذ القرار فيها.

3- الحوار المؤسسي مع القطاعات الإدارية

يحتاج التفاعل مع الإدارة إلى فضاءات عمل تتجاوز حدود الملف الفردي، وتسمح بمناقشة القضايا المتكررة، وبعرض الملاحظات التي تفرزها معالجة التظلمات في بعض القطاعات أو المجالات. فالمؤسسة تتوفر، بحكم خبرتها، على معطيات دقيقة حول صعوبات تتكرر داخل بعض المرافق، ومساطر تستدعي مزيدا من الوضوح أو التحيين، وأنماط من التعثر تؤثر في جودة الخدمة وفي صورة الإدارة لدى المرتفقين. وإدراج هذه المعطيات داخل منتديات دورية للحوار يمنح العلاقة مع الإدارة بعدا أكثر استقرارا، ويهيئ إطارا يسمح بمناقشة بعض الإشكالات قبل تحولها إلى موضوعات مزمنة.

4- التقارير الخاصة والاقتراحات في صلتها بتحسين الممارسة

ترتبط التقارير الخاصة والاقتراحات بالوظيفة التي تمارسها المؤسسة عند انتقالها من متابعة الحالة الفردية إلى استخلاص ما تستدعيه من معالجة موسعة في الممارسة الإدارية وبعض المساطر أو في كيفية تدبير الخدمة. وقد راكمت المؤسسة في هذا المجال تجربة ذات قيمة، تبين أن أثر هذه الأداة يتوقف على دقة الأساس الذي تستند إليه، وعلى وضوح الغاية التي تتجه إليها، وعلى انتظام متابعتها بعد صدورها.

وتتجه المرحلة المقبلة إلى تقوية هذا الجانب من خلال ربط التقارير الخاصة والاقتراحات بخلاصات مستمدة من التراكم الموضوعاتي أو المجالي للتظلمات. كما يقتضي ذلك تطوير مسار تتبع يسمح ببناء صورة شاملة عن مآلات التوصيات، وعن درجات الاستجابة لها، وعن أثرها في بعض الممارسات الإدارية أو في معالجة ملفات مماثلة.

5- إدماج ثقافة الوساطة في المرفق العمومي

يظهر من خلال عدد من الملفات أن جزءا من التوترات الإدارية يرتبط بطريقة تدبير العلاقة مع المرتفق داخل المرفق، ومستوى الاستعداد لمعالجة التعثر في مراحله الأولى، وبالقدر على الإصغاء والتوضيح وتصحيح المسار قبل أن يتخذ النزاع شكلا أكثر تعقيدا. ولهذا يندرج نشر ثقافة الوساطة داخل الإدارة ضمن الأبعاد العملية لهذا المحور، من حيث مساهمته في تقوية مناخ إداري أقرب إلى التسوية وأشد وعيا بأثر القرار أو الإجراء في وضعية المرتفق.

ويأخذ هذا الحضور صورا متعددة، منها اللقاءات التأطيرية، والبرامج التكوينية أو الدلائل المرجعية، وكذا النقاش مع القطاعات المعنية حول السبل التي تساعد على إدراج منطق الوساطة في الخدمات ذات الاحتكاك المباشر بالمواطنين. والمقصود من ذلك إمداد المرفق العمومي بأدوات فهم وتدبير تساعده على التقاط بعض التوترات في بدايتها، وتخفف من انتقالها إلى مراحل أكثر تعقيدا، وتدعم تمثل الإدارة في ذهن مرتفقيها.

6- آليات الربط المؤسسي داخل الإدارات

تتوقف فعالية التفاعل بين المؤسسة والإدارة على وضوح قنوات التواصل داخل الجهة المعنية، وسلاسة إحالة الملفات إلى المصالح المختصة، ونجاعة المتابعة المواكبة لإعداد الأجوبة واتخاذ القرارات. وقد بينت الممارسة أن اعتماد مخاطبين دائمين يساهم في تسريع معالجة الملفات، وتحسين جودة المعطيات المتبادلة، وتعزيز انتظام العلاقة مع المؤسسة وقابليتها للتتبع.

وانطلاقا من ذلك، تتجه المرحلة المقبلة إلى ترسيخ هذا التنظيم من خلال تعزيز التعاون مع المخاطبين الدائمين، وتوفير أدوات مرجعية تدعم أداءهم، وتعزيز ارتباط هذه الوظيفة بآليات التنسيق الداخلي للإدارات. ومن شأن هذا التوجه أن يوفر للمؤسسة ظروفا أكثر ملاءمة لتتبع الملفات، وأن يدعم قدرة الإدارات على تدبير تفاعلها مع تدخلاتها وفق قواعد أوضح ومستويات أعلى من الفعالية.

7- العلاقة مع الإدارة في قياس أثر الوساطة

يكتسي هذا البعد أهمية خاصة لكونه يمثل الحلقة التي تصل بين التفاعل مع الإدارة والأثر الناتج عنه. ففعالية التواصل وتتبع مآلات التوصيات تنعكس على رصد ما تحدثه الوساطة من تغير في الممارسات الإدارية. ومن ثم يرتبط هذا المحور مباشرة بالبعد الإصلاحي للمؤشر الوطني للوساطة، باعتباره المجال الذي يقاس من خلاله أثر تدخل المؤسسة في تحسين أداء الإدارة وجودة الخدمة العمومية.

المحور الرابع: المؤسسة في علاقتها بالمواطنين والمجالات

1- الولوج إلى المؤسسة وتوسيع القرب

يرتبط هذا المحور بشروط الولوج إلى المؤسسة باعتبارها المدخل الأول لفعالية الوساطة. فتمكن المواطنين من الوصول إلى خدمات المؤسسة عبر مساطر واضحة، وقنوات متنوعة، وآجال معقولة، يشكل شرطاً أساسياً لضمان استفادتهم من تدخلاتها. وقد بينت التجربة أن القرب يشمل وضوح مسار التظلم، وسهولة الإجراءات، وجودة المواكبة التي يتلقاها المرتفق منذ لحظة التواصل الأولى.

ويقتضي ذلك تطوير منظومة الاستقبال والتوجيه، وتحسين الولوج إلى المعلومات المتعلقة بالاختصاصات والمساطر، وتعزيز التكامل بين مختلف قنوات التواصل الحضرورية والرقمية والكتابية. كما يستوجب مراعاة الفوارق المجالية والاجتماعية التي قد تحد من قدرة بعض الفئات، ولا سيما الفئات الهشة، على الوصول إلى المؤسسة وتتبع ملفاتها في ظروف ملائمة.

ويتجاوز هذا البعد الجوانب التنظيمية ليمتد إلى بناء الثقة في المؤسسة، إذ تؤثر سهولة الولوج ووضوح المساطر في إدراك المرتفق لدورها وفهم حدود اختصاصها وآليات عملها. وعندما تتكامل هذه العناصر ضمن رؤية موحدة، يصبح القرب وظيفة مؤسسية قائمة بذاتها تسهم في تعزيز الثقة وتوسيع الاستفادة من خدمات المؤسسة.

2- التمثيليات الترابية والعدالة في الوصول إلى الخدمة

يحضر البعد الترابي في هذا المحور باعتباره أحد المحددات الأساسية للولوج إلى المؤسسة وجودة تفاعلها مع المواطنين. فقد أظهرت التجربة أن أنماط التظلمات والإشكالات المرفقية ومستويات المعرفة بالمؤسسة تختلف باختلاف المجالات، بما يجعل الحضور الميداني عاملاً مؤثراً في ضمان استفادة متكافئة من خدمات الوساطة وفي تعزيز قدرة المؤسسة على استيعاب الخصوصيات الإدارية والاجتماعية التي تنتج فيها هذه الإشكالات. ومن هذا المنطلق، تتجه المرحلة المقبلة إلى تطوير عمل التمثيليات الجهوية والمحلية ضمن إطار أكثر انتظاماً يقوم على وضوح الأدوار، وتعزيز التنسيق مع الإدارة المركزية، وتحسين آليات التتبع وتبادل المعطيات ومواكبة الملفات المرتبطة بسياقات ترابية خاصة.

3- التواصل مع المواطنين وتنظيم المعلومة المؤسسية

يرتبط هذا الجانب بتطوير العلاقة التواصلية بين المؤسسة والمواطنين من خلال تعزيز وضوح المعلومة المؤسسية وتيسير الولوج إليها. فقد أظهرت الممارسة أن جزءاً من الصعوبات المرتبطة بمعالجة بعض التظلمات يعود إلى عدم الإلمام بدور المؤسسة أو إلى التباس في حدود اختصاصاتها ومساطر تدخلها. ومن

ثم تبرز الحاجة إلى تقديم الرسالة المؤسسية بصورة أكثر وضوحاً ودقة، تمكن المواطنين من فهم طبيعة الوساطة وشروط اللجوء إليها ومسار معالجة الملفات والخدمات التي تتيحها المؤسسة.

ويقتضي ذلك تطوير وسائل التواصل ومضامينها بما يجعلها أكثر ارتباطاً بالحاجات العملية للمرتفقين، مع تنوع الوسائط والحوامل وفق خصوصيات الفئات والمجالات المستهدفة، وربط التواصل الخارجي بمنظومة الاستقبال والتوجيه وتتبع الملفات. ويكتسي هذا التوجه بعداً استراتيجياً لكونه يساهم في ترشيد الطلب على خدمات المؤسسة، والحد من حالات الالتباس، وتعزيز علاقة مبنية على المعرفة الدقيقة بدورها واختصاصاتها، بهدف تدعيم الثقة وجعل الولوج إلى المؤسسة أكثر يسراً وفعالية.

4- الفئات التي تواجه عوائق خاصة في علاقتها بالمؤسسة

يحيل هذا الجانب على ضرورة مراعاة أوضاع الفئات التي قد تواجه عوائق إضافية في الولوج إلى المؤسسة والاستفادة من خدماتها، باعتبار أن الإنصاف لا يتحقق فقط بتوحيد المساطر، وإنما أيضاً بأخذ الفوارق المؤثرة في القدرة على الوصول والتواصل وتتبع الملفات بعين الاعتبار. وقد أظهرت الممارسة أن بعض المواطنين يواجهون صعوبات ترتبط بالإعاقة أو الوضع الاجتماعي أو البعد الجغرافي أو محدودية الولوج إلى الوسائط الرقمية، مما يجعل فعالية الخدمة رهينة بقدرتها على التكيف مع هذه الأوضاع المختلفة.

ومن هذا المنطلق، تتجه المرحلة المقبلة إلى إدماج هذه الاعتبارات في تنظيم الاستقبال والتوجيه والتواصل، وتبسيط بعض المسارات والإجراءات لتيسير تفاعل هذه الفئات مع المؤسسة. كما يقتضي ذلك تطوير معرفة دقيقة بالصعوبات التي تكشفها الملفات والتظلمات، من أجل ملاءمة التدخلات مع الواقع الفعلي للمستفيدين. وهو ما يمنح هذا التوجه بعداً قائماً على الإنصاف، من خلال جعل الولوج إلى المؤسسة جزءاً من ضمان الحماية المرفقية والانتفاع المتكافئ من خدماتها.

5- التظلمات باعتبارها مدخلاً لفهم التحولات الاجتماعية والمجالية

يتصل هذا الجانب بتعزيز قدرة المؤسسة على قراءة التظلمات باعتبارها مصدراً للمعرفة إلى جانب كونها موضوعاً للمعالجة. فالتظلمات، في تراكمها وتوزعها، تعكس تحولات تمس المجالات والقطاعات والفئات الاجتماعية، وتوفر معطيات تساعد على فهم طبيعة الصعوبات التي تواجه المواطنين في علاقتهم بالإدارة والخدمات العمومية.

ومن هذا المنطلق، تتجه المرحلة المقبلة إلى تطوير تحليل التظلمات في أبعادها المجالية والاجتماعية، وربط المعالجة اليومية بالخلاصات المستمدة من توزع الملفات والقطاعات المعنية وأنماط الصعوبات المتكررة. ويساعد هذا التوجه على بناء معرفة بالمجالات التي تعرف ضغطاً أكبر أو اختلالات أكثر تكراراً، كما يمكن المؤسسة من الاستناد إلى معطيات مستمدة من الممارسة المباشرة لفهم التحولات التي تمس علاقة المرتفق بالإدارة وشروط الولوج إلى الحقوق والخدمات.

6- الثقة المؤسسية في علاقتها بالمرتفق

يرتبط هذا الجانب بالأثر التراكمي الذي ينتج عن جودة العلاقة بين المؤسسة والمواطنين، باعتبار أن الثقة لا تتشكل من خلال نتائج الملفات فحسب، وإنما أيضا من خلال الصورة التي يبنيها المرتفق عن المؤسسة أثناء تفاعله معها. فكلما اتسمت هذه العلاقة بالوضوح والانتظام، تعزز حضور المؤسسة باعتبارها فضاء مؤسساتيا قادرا على مواكبة الانشغالات المرتبطة بالإدارة والإنصاف المرفقي.

ومن هذه الزاوية، يرتبط المحور الرابع بضرورة تحسين شروط الولوج إلى المؤسسة، ليشكل أحد المداخل التي تدعم فاعليتها العامة. فالتفاعل المستمر مع المواطنين، وما يتيح من احتكاك مباشر بمختلف الأوضاع والمجالات يوفر للمؤسسة قاعدة معطيات لفهم القضايا الناشئة واستيعاب التحولات التي تمس العلاقة بين الإدارة ومرتفقيها.

المحور الخامس: المؤسسة في علاقتها بالانفتاح الوطني والدولي

1- الانفتاح المؤسسي في صلته بوظائف المؤسسة

يرتبط هذا المحور بانفتاح المؤسسة على محيطها الوطني والدولي باعتباره رافعة لتطوير أدائها وإغناء ممارساتها. فطبيعة اختصاصاتها تضعها في تفاعل مستمر مع هيئات الحكامة والحقوق، والجامعة، والمجتمع المدني، ونظرائها وشبكات المهنية، وهو ما يمنح هذا الانفتاح بعدا وظيفيا يتجاوز مجرد بناء العلاقات.

ويهدف هذا التوجه إلى توسيع فرص تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب المقارنة وأدوات التقييم، مع تعزيز حضور المؤسسة في النقاشات المتصلة بالحكامة الإدارية والحقوق المرفقية استنادا إلى الخبرة التي راكمتها من خلال ممارسة الوساطة ومعالجة التظلمات

2- الشراكات الوطنية وتنسيق المجال المؤسسي

يحيل هذا الجانب على علاقة المؤسسة بالهيئات والمؤسسات الوطنية التي تتقاطع معها في قضايا الحكامة والحقوق وجودة الخدمات العمومية. وقد أظهرت الممارسة أن عددا من الإشكالات التي تبينها التظلمات يتجاوز حدود الاختصاص الفردي للمؤسسة، ويستدعي الاستفادة من زوايا نظر وخبرات مؤسساتية متعددة. ومن ثم يشكل التنسيق الوطني إطارا لتبادل المعطيات والخلاصات وتعزيز فهم بعض القضايا المركبة في حدود الاختصاصات الموكولة لكل جهة.

وتتجه المرحلة المقبلة إلى تعزيز هذا البعد عبر بناء قنوات أكثر انتظاما للتشاور والتبادل حول القضايا ذات الاهتمام المشترك، بما يتيح للمؤسسة إدراج خبرتها العملية ضمن دينامية وطنية تعنى بالحكامة

وتحسين الأداء العمومي. كما يسهم هذا التوجه في إغناء تحليل بعض الإشكالات التي تتداخل فيها الأبعاد الإدارية والحقوقية، ويمنح التدخلات والتوصيات سنداً معرفياً أكثر اتساعاً وتكاملاً.

3- العلاقة مع الجامعة وإنتاج المعرفة التطبيقية

يتصل هذا الجانب بتعزيز التعاون مع الجامعات ومراكز البحث دعماً للوظيفة المعرفية للمؤسسة. فالرصيد المتولد عن معالجة التظلمات يوفر مادة غنية للدراسة والتحليل، كما يتيح للبحث الأكاديمي مجالاً تطبيقياً يرتبط بقضايا الإدارة والحقوق والوساطة وجودة المرافق العمومية. وقد أظهرت التجربة ما يتيح هذا التعاون من فرص لتطوير الدراسات والبحوث وتبادل الخبرات وإغناء أدوات التحليل والتكوين.

وفي هذا الإطار، تتجه المؤسسة إلى إرساء شراكات أكثر انتظاماً مع الفاعلين الأكاديميين، تسمح باستثمار خبرتها الميدانية في دعم البحث العلمي والاستفادة من المقاربات والمنهجيات التي يسمح بها الوسط الجامعي. ويشمل ذلك تشجيع البحوث المرتبطة بالوساطة والإنصاف الإداري والمؤشر الوطني للوساطة، إلى جانب إنجاز أعمال مشتركة تسهم في تنظيم الرصيد المعرفي للمؤسسة وتحويله إلى دراسات وأوراق تحليلية ومساهمات علمية متخصصة. كما يتيح هذا التعاون دعماً لتكوين الأطر وإسناداً علمياً لبعض المشاريع الموضوعاتية، ويعزز حضور المؤسسة داخل الحقول المعرفية المتصلة باختصاصاتها.

4- المجتمع المدني وقنوات الإنصات القريبة من الفئات

يكتسي التعاون مع المجتمع المدني أهمية خاصة بالنظر إلى قربهِ من عدد من الفئات والمجالات التي قد تواجه صعوبات في علاقتها بالإدارة أو في الولوج إلى الخدمات العمومية. وقد أظهرت الممارسة أن الجمعيات والتنظيمات الميدانية تتوفر في كثير من الأحيان على معرفة دقيقة بأوضاع بعض الفئات، ولا سيما الأشخاص في وضعية هشاشة أو إعاقة، وهو ما يجعلها مصدراً مهماً لفهم بعض الإشكالات ورصد مظاهر التعثر التي قد لا تظهر بصورة كاملة من خلال الملفات المعروضة على المؤسسة.

وفي هذا الإطار، تتجه المؤسسة إلى تطوير علاقات عمل أكثر انتظاماً مع الفاعلين المدنيين قصد تعزيز الإنصات واستثمار المعطيات المستمدة من الواقع الميداني في دعم أعمالها التحليلية والموضوعاتية. كما يساهم هذا التوجه في التعريف بأدوار المؤسسة واختصاصاتها داخل الأوساط المحلية والجمعوية.

5- الإصدارات المرجعية ومراكمة الأدبيات المؤسسية

يرتبط هذا الجانب بثمين الرصيد الذي راكمته المؤسسة وتحويله إلى إنتاج معرفي منظم يحفظ التجربة المؤسسية ويجعلها قابلة للتداول والاستفادة. فقد أفرزت ممارسة الوساطة، وما واكبها من معالجة للتظلمات وتبع للقضايا الموضوعاتية، حصيلة غنية تستدعي توثيقها في صيغ مرجعية تعكس تطور التجربة وتدعم فهم قضايا الإنصاف الإداري والعلاقة بين الإدارة والمرتفق.

وفي هذا الإطار، تدرج المجلة العلمية للمؤسسة وسائر منشوراتها ضمن توجه يرمي إلى ترسيخ حضورها في الحقل العلمي والمهني المرتبط باختصاصاتها. ويسهم هذا الجهد في حفظ الذاكرة المؤسسية، وإغناء النقاش المتخصص حول الوساطة، وتوفير مراجع تستند إلى التجربة العملية للمؤسسة وتواكب تطور وظائفها وأدوارها.

6- الحضور في الشبكات الدولية وتبادل الخبرات

يتعلق هذا الجانب بحضور المؤسسة داخل الشبكات الإقليمية والدولية المتخصصة في الوساطة، باعتبارها فضاءات للتبادل المهني ومتابعة تطور الممارسات والأدوات المعتمدة في هذا المجال. وقد أضحى الانخراط في هذه الأطر جزءاً من مسار تطور المؤسسات النظرية، نظراً لما يوفره من فرص للاطلاع على التجارب المقارنة والاستفادة من الخبرات المتراكمة في قضايا العلاقة بالإدارة والمرتفقين وتقييم الأداء.

وفي هذا الإطار، تتجه المؤسسة إلى توجيه مشاركتها نحو ما يخدم أولوياتها العملية ويسند تطوير أدواتها ومقارباتها. كما يساهم هذا الانفتاح في إبراز التجربة المغربية داخل المحافل المتخصصة وتعزيز حضورها ضمن النقاشات المهنية ذات الصلة بالوساطة والإنصاف الإداري. وتبرز قيمته حين ينعكس على الممارسة المؤسسية من خلال استثمار الخبرات والتجارب المقارنة في دعم التطوير وتحسين الأداء، مع مراعاة خصوصية السياق الوطني ومرجعياته الدستورية والمؤسسية.

7- الانفتاح المؤسسي في علاقته بالأثر العام للمؤسسة

يتصل هذا الجانب بالدور الذي يؤديه الانفتاح الوطني والدولي في تجديد الممارسة المؤسسية وتطويرها. فالتفاعل مع الفاعلين والشبكات والأوساط المتخصصة يوسع آفاق التفكير في القضايا التي تعالجها المؤسسة، ويساعد على اختبار المقاربات المعتمدة ومراجعتها في ضوء التجارب والخلاصات المتداولة داخل محيطها المهني والعلمي.

ومن هذا المنظور، يشكل الانفتاح المؤسسي أحد العوامل التي تسهم في مواكبة تطور المؤسسة وتكيفها مع التحولات المحيطة بها. فكلما تعززت قدرتها على التفاعل مع محيطها، ازدادت إمكانية تطور أدوات اشتغالها وترسيخ موقعها داخل الفضاء المؤسسي الذي تنتمي إليه على المستويين الوطني والدولي.

خاتمة: نحو تفعيل مندمج للاستراتيجية وبرنامج العمل وقياس الأثر

تنظم هذه الوثيقة حول تصور مؤسسي يربط بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ والقياس، من خلال وصل الاستراتيجية 2026-2030 ببرنامج العمل والمؤشر الوطني للوساطة داخل إطار واحد يحدد الأولويات، ويوجه التدخلات، ويتيح تتبع النتائج. وقد استند هذا التصور إلى قراءة للتحولات التي تعرفها التطلعات

وللتحديات التي تواجه علاقة المرتفق بالإدارة، مع الحرص على ترجمة هذه القراءة إلى مشاريع وإجراءات قابلة للتنفيذ والمتابعة.

على أن برنامج العمل ضمن هذا الإطار، يشكل الأداة التنفيذية للاستراتيجية، في المقابل، يوفر المؤشر الوطني للوساطة وحدة لقياس الطلب على الوساطة، وتقييم الأداء المؤسسي، ورصد تجاوب الإدارة وأثر التدخلات. ويمنح هذا الترابط للمؤسسة القدرة على توجيه مواردها وتقدير نتائج عملها على أسس واضحة ومنظمة.

وتعكس المحاور الخمسة مجتمعة إرادة تطوير المؤسسة في مختلف أبعاد عملها، سواء من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية، أو ترسيخ الإنصاف الإداري، أو تحسين العلاقة مع الإدارة والمواطنين، أو توسيع انفتاحها على محيطها الوطني والدولي. كما تؤكد توجهها يرمي إلى جعل التظلمات رافداً للتشخيص والتطوير والاقتراح، إلى جانب وظيفتها الأصلية في معالجة النزاعات الإدارية.

وبذلك، تمثل المرحلة المقبلة محطة لترسيخ نمط عمل يقوم على وضوح الأولويات، وانتظام التنفيذ، وربط النتائج بالأثر. ويظل نجاح هذا المسار رهيناً بقدرة المؤسسة على تشغيل مختلف مكوناته، وتحويل الاستراتيجية وبرنامج العمل والمؤشر الوطني للوساطة إلى أدوات متكاملة، دعماً للإنصاف الإداري وتحسيناً لعلاقة المرتفق بالإدارة.

خاتمة التقرير

يمثل هذا التقرير السنوي محطة مؤسساتية نوعية في مسار ترسيخ أدوار مؤسسة وسيط المملكة، كفاعل مستقل في تكريس مبادئ الحكامة الجيدة، والدفاع عن الحقوق المرفقية، وتعزيز ثقة المواطنين في الإدارة.

وإلى جانب رصده للمؤشرات الكمية ومعطيات الحصيلة السنوية، يقدم هذا العمل قراءة تحليلية فيما شاب العلاقة بين الإدارة والمرتفقين، ويسهم في إغناء فهم المؤسسة للتحويلات الجارية في ثقافة القرار الإداري، و أفق الإصلاح.

وإذ ينجز هذا التقرير في سياق مؤسساتي دال، تميز بتعيين مسؤولين جدد على رأس العديد من هيئات الحكامة، في إطار دينامية وطنية طالت عددا من الهيئات الدستورية، فإنه يستند إلى رصيد معرفي وميداني متراكم، يعزز مكانة مؤسسة الوسيط كصلة مؤسسية يقظة بين المواطن والإدارة، وكمصدر موثوق لتحليل مظاهر القصور واقتراح سبل الارتقاء بالأداء العمومي.

غير أن هذا المسار المتجدد يضع المؤسسة أيضا أمام جملة من التحديات المؤسسية والرهانات الأساسية، التي يتعين مواصلة العمل عليها خلال السنوات المقبلة:

- أولا، رهان تعزيز دور المؤسسة كفاعل يقظ في تقييم حالة الإنصاف الإداري، من خلال تطوير مؤشرات نوعية وكمية متقدمة، ولا سيما بناء المؤشر الوطني للوساطة، الذي من شأنه أن يشكل مرجعية دقيقة لقياس تجاوب الإدارة مع الطلب الاجتماعي المتزايد على العدالة الإدارية.
- ثانيا، تحدي مرافقة السياسات العمومية ذات الصلة بالحق في الإدارة الجيدة، من موقع مستقل وفاعل، مع إيلاء عناية خاصة لمرافقة أورش الإصلاح الإداري، ورصد آثارها الفعلية على تجربة المرتفقين، بما يتجاوز منطق النصوص إلى قياس واقع الممارسة اليومية في المرفق العمومي.
- ثالثا، تعميق وظيفة المؤسسة كهيئة للوساطة المؤسساتية في قضايا التوترات المرفقية، بما يعزز نهج التسوية التوافقية والحوار البناء، في احترام لروح القانون ومقومات المصلحة العامة.
- رابعا، تطوير البعد التواصل للمؤسسة، بما يرسخ حضورها كمؤسسة يقظة في الفضاء العمومي، ويعزز تعبئة الرأي العام حول قيم الإنصاف الإداري، ويعيد الاعتبار لفكرة الخدمة العمومية كمجال للحق والكرامة والمواطنة.
- خامسا، مواصلة إغناء الرصيد المعرفي للمؤسسة، من خلال توثيق الخبرات، وتعميق الدراسات التحليلية، وبناء شراكات استراتيجية مع الفاعلين الأكاديميين والمؤسسات المماثلة.
- وإزاء هذه الرهانات، تبرز أهمية تعزيز الدور الريادي لمؤسسة وسيط المملكة في إعادة بناء العلاقة بين الإدارة والمجتمع؛ بما يرسخ قيم العدالة، والمسؤولية، والشفافية، ويعزز تموقع المؤسسة كفاعل مستقل ومؤثر في دينامية الإصلاح الإداري.

إن الإنصاف الإداري، في هذا الأفق، لم يعد مجرد مطلب قطاعي، بل أصبح رهانا وطنيا ذا بعد استراتيجي، تتقاطع فيه أسئلة الحكامة، وتحديات التنمية، وطموحات بناء إدارة منفتحة ومواطنة. وبنظرة استشرافية إلى السنوات المقبلة، تعزم المؤسسة تكثيف جهودها لكسب هذا الرهان، من خلال تعزيز قدراتها التحليلية، وتوسيع أنماط تدخلها، وتطوير أدوات الرصد والتقييم، بما يسهم في جعل الثقافة المؤسسية للإنصاف الإداري جزءا لا يتجزأ من الهندسة العامة للسياسات العمومية. كما ستواصل المؤسسة العمل على توطيد علاقاتها مع الفاعلين الوطنيين والدوليين في مجال الوساطة والحكامة، وتعزيز موقعها كمؤسسة مرجعية في الفضاء المؤسسي المغربي. وبفضل هذا العمل الجماعي، الذي أسهمت فيه مختلف مكونات مؤسسة وسيط المملكة، تترسخ لديها قناعة متجددة بضرورة مواصلة تكثيف الجهود، ومرافقة مسار الإصلاح الإداري بروح يقظة ومسؤولية. وهو مسار تلتقي فيه الحاجة إلى تعميق ثقافة الحوار، وترسيخ المسؤولية المشتركة، وتجذير سيادة القانون كمرتكز أساسي في بناء إدارة منصفة ومسؤولة.

مفاهيم اصطلاحية

المصطلح	تعريفه	السند المعتمد من خلال القانون رقم 14.16 المتعلق بمؤسسة الوسيط ونظامها الداخلي
طالب الوساطة	كل من يلجأ إلى مؤسسة الوسيط بغرض تقديم تظلم أو شكاية أو طلب تسوية أو ملتمس، راغباً في تدخلها لإيجاد الحلول المناسبة له مع الإدارة المعنية.	المادة 11 من القانون
الحقوق المعنية بالإخلال	الحقوق التي تندرج في نطاق العلاقات بين الإدارة والمرتفقين، والمرتبطة بأداء المرفق العمومي والحكمة المرفقية.	المادة 2 من القانون
اللجان الدائمة	لجان مختلطة تضم بالإضافة إلى ممثلين عن المؤسسة، ممثلين عن الإدارة المعنية بالتظلمات أو طلبات التسوية، تحدثها المؤسسة للتتبع والتنسيق بينها وبين الإدارة المعنية من أجل إيجاد الحلول الكفيلة بتذليل الصعوبات التي تعيق تسوية بعض الملفات، سواء في مرحلة المعالجة أو في مرحلة تتبع تنفيذ التوصيات، وتعد اجتماعاتها تحت رئاسة الوسيط أو ممثل عنه.	المواد 34-35-50 من القانون المادة 2 من النظام الداخلي
المرتفقون والمرتفقون	الأشخاص الذاتيون أو المعنويون الذين يتعاملون مع الإدارة طلباً لخدمة من خدماتها بمن فيهم العاملون لديها.	المادة 2 من النظام الداخلي
أجل البت في ملف	المدة الزمنية التي استغرقها النظر في كل تظلم أو شك أو طلب، ابتداء من تاريخ إيداعه بالمؤسسة إلى غاية تاريخ اتخاذ القرار بشأنه.	المادة 36 من القانون
الإحاطة	إخبار القطاع الإداري المعني بوضع أو بنازلة بالنظر لأهمية موضوعها أو للامستها مواضيع تستأثر باهتمام الرأي العام أو تمس بمجالات حقوقية عامة.	المادة 27 من القانون
الإحالة	إرسال التظلم أو الشكاية أو الطلب إلى الإدارة أو المؤسسة أو الهيئة المختصة بمعالجتها، إذا تبين أن موضوعها لا يندرج ضمن اختصاصات مؤسسة الوسيط.	المادة 13 من القانون
الإدارة	يعتبر في حكم الإدارة في مدلول هذا التقرير، إدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية والهيئات التي تمارس صلاحيات السلطة العامة.	المادة 2 من القانون

التشكي	كل ادعاء لحق، متمسك به في مواجهة أشخاص القانون الخاص (طبيعية كانت أو معنوية) أو في مواجهة الإدارة، ولا يندرج بحكم طبيعته ضمن اختصاص المؤسسة.	المادة 13 من القانون
التظلم	كل ادعاء لحق، أو منازعة في تصرف مخالف للقانون أو مناف لمبادئ العدل والإنصاف، منسوب للإدارة، سواء كان قراراً أو عملاً أو نشاطاً، تملك المؤسسة صلاحية النظر فيه.	المادة 11 من القانون
التوجيه	إرشاد صاحب التشكي أو الطلب وتوجيهه إلى ما ينبغي عليه سلوكه من إجراءات أو مساطر لإيجاد حل لتشكيه أو النظر في طلبه.	المادتان 30 و 47 من القانون
التوصية	موقف وسيط المملكة المتضمن للحلول التي يقترحها على الإدارة المتظلم منها لإنصاف المتظلم، متى تبين له أن تصرف الإدارة إزاءه غير قائم على أسس قانونية سليمة أو مناف لمبادئ العدل والإنصاف.	المادة 38 من القانون
الطلب	كل طلب أو التماس يهدف الطالب من ورائه إلى تدخل الوسيط قصد الحصول على مساعدة أو دعم أو امتياز لا يعتبر حقاً بقوة القانون.	المادة 13 من القانون
الفئة الاجتماعية	شريحة مجتمعية يفترض أنها في وضعية هشّة أو صعبة أو خاصة تحتاج فيها إلى المساعدة.	المادتان 14 و 19 من القانون
القرار	قرار يهم ملفات التظلم، انتهت فيه المؤسسة إلى رد الطلب إما بالحفظ أو بعدم القبول أو بعدم الاختصاص أو إلى الإشهاد على تسوية النزاع.	المادة 47 من القانون
القرار الإجرائي	قرار يهم ملفات عدم الاختصاص، تم الاكتفاء فيه بإجراء تدييري فقط كالإحالة أو الإحاطة أو التوجيه أو الحفظ على الحالة.	المادتان 13 و 47 من القانون
المبادرة التلقائية	آلية منحها المشرع لوسيط المملكة، تتعلق بإمكانية التدخل، في غياب أي تظلم مودع لدى المؤسسة، قصد البحث عن حلول منصفة ومتوازنة بشأن قضايا تتعلق بانتهاك حق من الحقوق الإدارية أو تصرفات إدارية مخالفة للقانون أو منافية لمبادئ العدل والإنصاف، يرى أنها على درجة من الأهمية.	المواد 11 و 25 و 26 من القانون
القوة الاقتراحية	- اقتراحات يرفعها الوسيط لرئيس الحكومة، ويبلغها لرئيسي مجلسي البرلمان، بشأن تعديل قاعدة قانونية يؤدي تطبيقها الصارم إلى خلق أوضاع غير عادلة أو ضارة بالمرتفق.	المادتان 23 و 42 من القانون

	- تقارير خاصة يرفعها الوسيط إلى رئيس الحكومة، تتضمن توصيات ومقترحات تهدف لتحسين أداء الإدارة، والرفع من جودة الخدمات العمومية التي تقدمها.	
المادة 2 من القانون	مجموعة من البنيات أو الهياكل الإدارية التي تضم فضلا عن الوزارة المعنية، مجمل الإدارات والمؤسسات العمومية والمكاتب التابعة لها أو الموضوعة تحت رقابتها أو وصايتها بأجهزتها المركزية واللامركزية.	المجال القطاعي
المادتان 31 و32 من القانون	رئيس الإدارة أو المسؤول التابع لها المعين من قبلها والمتمتع بسلطة اتخاذ القرار فيما يحال إليه من تظلمات. فبالنسبة للوزارات، ووفقا لمقتضيات المرسوم رقم 112-11-2 في شأن المفتشيات العامة للوزارات، يعتبر المفتش العام للوزارة مخاطبا دائما لمؤسسة الوسيط.	المخاطب الدائم للمؤسسة بالإدارة
المواد 21 و22 و30 و47 من القانون	لقاء تعقده المؤسسة مع المتظلم أو مع الإدارة أو هما معا، كلما دعت الضرورة إلى تفعيل آلية البحث والتحري بهدف الحصول على التوضيحات أو المعلومات أو الوثائق الإضافية اللازمة للتأكد من صحة الوقائع الواردة في مضمون التظلم المعروض عليها، قبل البت فيه.	جلسة بحث
--	يحيل هذا المفهوم إلى الحيز الجغرافي لتواجد إدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية والهيئات التي تمارس صلاحيات السلطة العامة، والتي قدمت التظلمات في مواجبتها.	جغرافية الإدارة
--	يحيل هذا المفهوم إلى الحيز الجغرافي المعين لتواجد المتظلم أو المشتكي، سواء تعلق الأمر بجهة من جهات المملكة أو بدولة أجنبية.	جغرافية المتظلم أو المشتكي
المادة 36 من القانون	جواب تعرض فيه الإدارة المعنية موقفها من موضوع التظلم عوض الاختصار على تأكيد التوصل أو على الإفادة بكون القضية ما تزال في طور المعالجة أو في طور البحث.	جواب الإدارة في الموضوع
المادة 22 من القانون	الفترة الزمنية التي استغرقتها الإدارة للرد أو للجواب على أول مراسلة موجهة إليها من طرف المؤسسة.	مدة تفاعل الإدارة
المادة 11 من القانون	الملف المفتوح لدى المؤسسة، حين يظهر من الدراسة الأولية أن موضوعه يندرج ضمن اختصاصاتها، ويسجل لديها على هذا الأساس.	ملف تظلم

ملف توجيه	الملف المفتوح لدى المؤسسة، لما يظهر من الدراسة الأولية أن موضوعه لا يندرج ضمن اختصاصاتها، ويسجل لديها على هذا الأساس.	المادة 13 من القانون
ملف طلب تسوية	الملف المطلوب فيه من المؤسسة التوسط لدى الإدارة أو لدى المتظلم قصد التوفيق بين الطرفين والبحث عن حل منصف ومتوازن لموضوع الخلاف القائم.	المادة 25 من القانون
الوساطة التوجيهية	هي وظيفة تمارسها مؤسسة وسيط المملكة في الحالات التي لا تدخل ضمن نطاق اختصاصها أو التي تكون معروضة على القضاء، وتهدف إلى توجيه المرتفق نحو المساطر والجهات المختصة لمعالجة تظلمه، مع لفت انتباه الإدارات المعنية إلى الاختلالات التي أفرزت النزاع أو ساهمت في حدوثه.	--