مشروع " تشجيع تدبير القرب بالجماعات " جماعة مواطنة

منتدى الجماعات الشريكة للمشروع:

تحفيز تفعيل مخططات العمل من أجل تحسين وتجويد الاستقبال، تدبير الشكايات والتواصل الجماعي

من 27 الى 29 نونبر 2018 بمدينة مكناس

تقرير تركيبي

دجنبر2018

1. مدخل:

ينفد مشروع " تشجيع تدبير القرب بالجماعات " جماعة مواطنة، بتعاون بين المديرية العامة للجماعات المحلية ومؤسسة التعاون الألماني، ودلك لفائدة عشرة جماعات مغربية، حيث يهدف الى تحسين الخدمات الجماعية لكي تستجيب أكثر لانتظارات الساكنة اعتمادا على مقاربة تشاركية.

ويتكون هدا الهدف من ثلاثة محاور أساسية هي:

- دعم تحسين جودة خدمات الاستقبال
- دعم تحسين التواصل
- النهوض بالمقاربات التشاركية من أجل تحسين الخدمات الجماعية

ويأتي هدا المنتدى لتحفيز الإلتقائيات بين الجماعات الشريكة للمشروع، من أجل تحسين الاستقبال، تدبير الشكايات والتواصل الجماعي. كما أن هدا المنتدى ينخرط في مقاربة " التعلم بين النظراء" انطلاقا من تجارب الجماعات المشاركة.

كما يأتي هدا المنتدى بعد سنتين من التعاون مع الجماعات الشريكة، وبعد محطات من العمل تميزت ب:

- اللقاءات الإعدادية واللقاءات التشخيصية التي أفضت الى بلورة مخططات عمل موضوعاتية (الاستقبال، تدبير الشكايات والتواصل) مع خمس جماعات: مكناس، بن كرير، بني ملال، العرائش والخميسات
- خلاصات المنتدى الأول للجماعات الشريكة، المنظم بمدينة تارودانت شهر دجنبر 2017
- خلاصات اللقاء الموضوعاتي الذي نظم بالرباط، شهر مارس 2018،
- اللقاءات الإعدادية واللقاءات التشخيصية التي أفضت الى بلورة مخططات عمل موضوعاتية (الاستقبال، تدبير الشكايات والتواصل) مع أربع جماعات: تارودانت، تزنيت، ورزازات وبنسليمان

وقد ركزت أشغال هدا المنتدى، المنظم بمدينة مكناس من 27 الى 29 نونبر 2018، على ثلاثة مواضيع رئيسية:

- المكونات والعناصر التي تساهم في خلق تحسينات في مجالات استقبال المواطنين، تدبير الشكايات والتواصل الجماعي،
- المكونات والعناصر التي تساهم في قيادة مشروع، أو خطة عمل، وتدبيره بشكل دو جودة
- المكونات والعناصر التي تساهم في تطوير علاقات التعاون من أجل مرافقة ذات جودة

المشاركون/ات في هذا المنتدى هم منتخبي وموظفي الجماعات التسعة المذكورة أعلاه، والتي بلورة مخططات عمل موضوعاتية في إطار مشروع " جماعة مواطنة". فبالإضافة إلى ممثلي/ات المديرية العامة للجماعات المحلية ومؤسسة التعاون الألماني، شارك في هدا المنتدى 49 من المنتخبين/ات والموظفين/ات، بينهم 17 من المنتخبين (13 منتخبين و4 منتخبات)، و32 من الموظفين/ات (18 موظفين و14 موظفات).

2. تبادل التجارب بين الجماعات الشريكة: عوامل التحسن من أجل بدأ التغيير

لقد ركزت حصة اليوم الأول من الأشغال على تبادل التجارب بين الجماعات المشاركة في المنتدى، ودلك انطلاقا من تحليل ودراسة حالات ملموسة قامت بسردها كل من جماعة بن كرير، فيما يخص موضوع الاستقبال، جماعة العرائش فيما يخص موضوع التواصل حول المساطر الإدارية، ثم جماعات ورزازات، تزنيت وتارودانت فيما يخص موضوع تدبير الشكايات.

وقد اعتمد العمل على تحليل جماعي من خلال الاستماع النشط المتبوع بالتفاعل الاني، والدي استهدف تثمين كل منجزات الجماعات مع تحديد المكونات والعناصر التي ساهمت في بلورة تغييرات وتحسينات يمكن الانطلاق منها من أجل تعزيز مكتسبات هده التجارب.

ومن خلال عرض ومناقشة هده التجارب، تمكن المشاركون/ات من اعتماد واستعمال تقنيات التقييم الذاتي من خلال تبادل الرؤى بين النظراء، والوقوف على أهم مكونات التغيير والتحسن التي من شانها تعزيز وقع الأنشطة المنجزة في مجالات الاستقبال، تدبير الشكايات والتواصل.

ومن أهم مكونات التغيير والتحسن التي وقف عندها المشاركون/ات، ما يلي:

- موارد بشرية ذات جودة من خلال اعتماد مسارات التكوين والتكوين المستمر
- مستوى القرب المرغوب فيه والملائم لبلورة وتفعيل الاستقبال وتدبير الشكايات (إدارة ممركزة أم غير ممركزة على مستوى الأحياء/المقاطعات)
- الوضوح في صياغة المساطر لكي تكون في متناول الجميع
- ملائمة الولوج للمساطر مع مختلف الفئات من المواطنين/ات
- تواصل شفاف وسلس بين الموظفين الجماعيين والمنتخبين، من جهة، وبين الموظفين الجماعيين أنفسهم من جهة ثانية

كل مكونات التغيير والتحسن هاته، تستلزم الانخراط في مقاربة ذات جودة، مع الارتكاز على مسارات للتقييم المستمر. كما تستلزم الانخراط أيضا في زمن طويل هو زمن التغيير. في هدا الإطار، فإن الجماعات الشريكة التزمت بالعمل فيما بينها على أدوات للتقييم الذاتي تكون ملائمة لدينامياتها الخاصة.

كما أنه من المتوقع، بعد هدا المنتدى، أن تقوم الجماعات بتحيين مخططات عملها الموضوعاتية اعتمادا على التحسينات الأولية المستهدفة من طرف كل جماعة (وهي المتضمنة في الأوراق التي أخدتها كل جماعة معها عند انتهاء أشغال المنتدى)

3. التدبير وفق منهجية المشروع: مكونات وعناصر قيادة مخطط عمل بطريقة ذات جودة

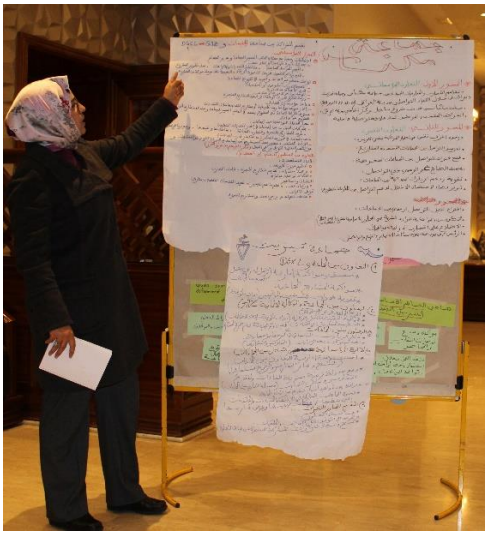
ركز اليوم الثاني من أشغال المنتدى على مناقشة وتحديد مكونات تدبير المشروع وتنفيذ مخططات العمل الموضوعاتية التي تم اعتمادها، من طرف الجماعات الشريكة لمشروع " جماعة مواطنة"، في مجالات الاستقبال، تدبير الشكايات والتواصل.

وتم في هدا الصدد الانخراط في تفكير جماعي، وبالرجوع الى الماضي، حول قدرات الجماعات الشريكة لإنجاز هده المخططات من أجل تحسين المصالح والخدمات المرتبطة بالمجالات الثلاثة المذكورة أعلاه.

وقد تم اعتماد تقنية " النقاش المتحرك" بين المشاركين/ات حول طريقة تسيير وتدبير الإدارة العمومية وقدرتها على تعزيز قيادة مخطط عمل. انها طريقة لبسط وجهات النظر المختلفة حول التنظيم، قدر المستطاع، للموارد البشرية من أجل عمل دو جودة.

وقد خلص المشاركون/ات في هدا الصدد الى أهمية:

- تحديد وتنظيم المهارات المتواجدة داخل الإدارة الجماعية، مع العمل على تحسين معارفها ومؤهلاتها وجعلها رهن إشارة مشاريـع الجماعة،
- توضيح المسؤوليات والادوار من أجل تنظيم أحسن لمختلف مستويات المحاسبة وتقييم الأداء،
- أخد بعين الاعتبار الحاجة الملحة لدعم قدرات الإدارة الجماعية فيما يخص تطبيق القوانين والمراسيم الجديدة
- الانتباه إلى جوهر مهنة الإدارة الجماعية المتمثل في تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين/ات اعتمادا على مبادئ الانصاف، الديموقراطية والشفافية، وتفادي الصور التبسيطية التي تبحث عن إسقاط واقع ومنطق تسيير المقاولات في الإدارة الجماعية.



كما أن النقاشات انصبت على الدروس المستخلصة من تجارب قيادة مخططات عمل لبعض الجماعات الشريكة. في هدا الصدد تم الاطلاع على تجارب جماعتي تارودانت و ورزازات من أجل مناقشة العوامل المؤثرة و كدا المعايير المتدخلة في تنفيذ مخطط عمل تم اعتماده في إطار مشروع " جماعة مواطنة"

ومن أهم الخلاصات والاستنتاجات التي توصل اليها المشاركون/ات، معايير جودة قيادة وتدبير المشروع/ خطة عمل:

- ضمن قيادة مشروع، يجب العمل على تنظيم مسار أخد القرار، بمعنى كل الأسئلة المرتبطة بوضع ومكانة المنتخبين في هدا المسار: متي يشاركون؟ وعلى أي مستوى (الرئيس، نواب الرئيس، المجلس الجماعي برمته)؟
- تأمين التنظيم الجيد ل لتعاون داخل الإدارة الجماعية، بمعنى: من يشتغل مع من، لأجل تنفيذ المشروع؟ هل نحن بحاجة الى موارد خارجية من أجل دعم قيادة المشروع (مثلا المجتمع المدني، المصالح الخارجية للدولة، الشركات الخاصة ...)
- الاعتماد على موارد بشرية ذات كفاءة، تمتلك المهارات ومنظمة لتحقيق التعاون، لبلوغ الأهداف انطلاقا من تفاعلها ودكائها الجماعي،
- تطوير أدوات لا تكون بالضرورة صعبة ومعقدة، ولكن أدوات من شأنها ضمان جودة التخطيط والبرمجة،

- تقوية الانسجام بفضل الارتباطات مع خطة عمل الجماعة PAC. في هدا الإطار فإن مدير المصالح الجماعية يسهر على ضمان تتبع هدا الانسجام من خلال لوحة قيادة تسمح بالتوفر على نظرة شاملة ووافرة على كل ما ينجز داخل الجماعة،
- تقويت العمل على التوثيق من أجل حفظ ذاكرة العمل الجماعي وضمان استمرارية المرفق العام،
- القيام ب تواصل ذو جودة يسمح بنشر المعلومات على المستوى الداخلي للجماعة وتوفيرها للعموم على المستوى الخارجي للجماعة

وكخلاصة عامة، في هدا الصدد، فإن سنتي 2019 و2020 يجب أن تكون متمحورة على دعم قدرات الجماعات في مجالات تدبير مخطط العمل، اعتمادا على المعايير السبعة الواردة أعلاه.

4. تقييم التعاون في إطار مشروع "جماعة مواطنة"

انصبت هده الحصة الأخيرة من أشغال المنتدى على التعاون وتنظيم المواكبة التي يوفرها المشروع لفائدة الجماعات الشريكة ودلك لتأمين شروط نجاح مسار تحسين الخدمات في مجالات الاستقبال، تدبير الشكايات والتواصل.

في هدا الإطار اعتمد المشاركون/ات مقاربة ترتكز على التقييم الذاتي، انطلاقا من بعض المعايير التي من المفترض أن تقود هدا التعاون، وكدا الجوانب التي يجب تحسينها من طرف الجماعات بالإضافة إلى سبل واقعية وقابلة للإنجاز من أجل التحسين والتجويد.

وقد تطرق النقاش العام للجوانب المؤسساتية وكدا الجوانب التقنية/العملية لهدا التعاون. في هدا الصدد، توقف المشاركون/ات عند العديد من الخلاصات والتوصيات التي تترجم قراءة مشتركة لواقع الشراكة ولمقترحات تحسينها في إطار مشروع "جماعة مواطنة". وقد ترجمت هده التوصيات كدلك ثلاثة مستويات من الإجراءات، يتوجب تفعيلها، من شأنها أن تساهم على المستويين القريب والمتوسط في تطوير انخراط والتزام كل الأطراف المعنية:

- تقوية وتعزيز الانخراط السياسي للفاعلين دوي القرار الجماعي. في هدا الإطار يرتقب تنظيم اجتماعات بين رؤساء الجماعات الشريكة وفريق مشروع "جماعة مواطنة" المتكون من ممثلي المديرية العامة للجماعات المحلية والتعاون الدولي الألماني. وتهدف هده الاجتماعات الى تعزيز الحوار بين الأطراف من أجل الوقوف عند الحصيلة

المرحلية وعلى وضعية إنجاز المشروع. كما ستسمح هده الاجتماعات بخلق التقارب والتعاون والشراكة بين الجماعات.

اذا كانت مسألة انخراط الفاعلين السياسيين الجماعيين لا تطرح بنفس الشكل في جميع الجماعات الشريكة، فإنها حاليا تبقى عاملا حاسما لأخد قرارات مهمة وضمان الجودة في تدبير وقيادة المشروع.

- مأسسة الهيأة (اللجنة، الخلية أو النواة ...) التي تشرف على تتبع وتنسيق المشروع داخل الجماعة. يتجلى الأمر هنا بالاعتراف بوجود هده اللجنة بواسطة قرار إداري رسمي، من خلال تعيين أعضائها، وصف مهامها، وتدقيق اختصاصاتها وانتدابها،
في هدا الصدد، فإن إضفاء الطابع الرسمي على مهام ومسؤوليات أعضاء هده اللجنة (الهيأة، الخلية أو النواة ...) من شأنه أن يساهم في الدفع بأجرأة أنشطة المشروع وضمان تتبع إنجاز مخطط العمل المتفق عليه.

- تقوية التواصل ونشر المعلومات المرتبطة بالمشروع. في هدا الإطار، من المهم ان يكون التواصل سلسا على المستوى الداخلي للجماعة في اتجاه كل الفاعلين المتدخلين في انجاز المشروع، من أجل ضمان التوصل بتقارير وخلاصات أشغال الاجتماعات، المنتديات والتكاوين التي تنظم في إطار المشروع،

من المهم أن يشرف "الأشخاص المرجعيون" على ضمان نشر هده التقارير ووصولها للجميع حتى يتم تفادي أي تأثير سلبي على تتبع المنجزات. في نفس السياق، وعلى إثر مأسسة عمل هؤلاء الأشخاص المرجعيين في جميع الجماعات الشريكة، من المهم مركزة كل عناوين البريد الالكتروني حيث ستبعث كل هده المعلومات، وضمان نشر الوثائق بشكل جيد ودلك بدءا بتقرير هدا المنتدى