

إستراتيجية عمل مجلس المستشارين
محور المرافق الإدارية وشؤون الموظفين

الفهرس

■ مقدمة

1/ مرجعات برنامج العمل

2/ الأهداف

3/ آليات التنفيذ

4/ صعوبات ومعوقات في مواجهة الطموحات

■ خاتمة

إستراتيجية عمل مجلس المستشارين

محور المرافق الإدارية وشؤون الموظفين

انسجاماً مع التكليف الذي خصني به المكتب الموقر في شأن إعداد برنامج عمل خاص بتدبير الموارد البشرية للمجلس، وأخذاً بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات السيدات والسادة أعضاء مكتب المجلس ورؤساء الفرق ومنسقي المجموعات وممثلي الموظفين، أنشرف بتقديم العناصر الأولية لمشروع البرنامج المذكور من خلال محاور رئيسية كالتالي:

1/ مرجعيات برنامج العمل:

يستند هذا البرنامج على عدة مرجعيات ومنطلقات، في صدارتها مضامين الخطاب السامي لصاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله بمناسبة افتتاح جلالاته لأشغال البرلمان يوم الجمعة 14 أكتوبر 2016، والذي خصه حفظه الله لرسم خريطة طريق واضحة المعالم لإصلاح الإدارة ببلادنا، مبنية على تشخيص شامل للاختلالات المتراكمة في الإدارة والمعركة للنهوض بأدوارها المؤسساتية والتنمية.

وإلى جانب أحكام الدستور المتعلقة بمبادئ الحكامة الجيدة، وتنظيم، واختصاصات المؤسسة التشريعية، يركز هذا البرنامج على المقتضيات القانونية للنظام الداخلي للمجلس خاصة الباب الرابع منه والمواد 28 و51، وكذا مقتضيات القانون رقم 13-30 المتعلق بتحديد النظام الأساسي لموظفات وموظفي مجلس المستشارين.

كما يتأسس هذا البرنامج الذي نقترحه على أنظاركم على أسس إستراتيجيه العمل التي بلورها المجلس بمبادرة من السيد الرئيس، والمبنية على رؤية وأهداف محددة بأجندة مرقمة ومحددة زمنياً للارتقاء بالأداء التشريعي والرقابي والدبلوماسي كهمام أساسية للمؤسسة التشريعية، إلى جانب استيعاب الجيل الجديد من المهام الدستورية الموكولة إلى مجلسنا الموقر، من قبيل تأطير النقاش المجتمعي للقضايا ذات الصلة بهمام واختصاصات المجلس، والافتتاح على المجتمع المدني بمختلف أطيافه، والعمل على تأطير فعل تنزيل الجهوية الموسعة وبحكم الامتداد التراخي والمهني للمجلس، وترسيخ الانفتاح والتواصل مع المحيط، واتخاذ تدابير عملية لتقييم السياسات العمومية، وبناء ثنائية برلمانية مرتكزة على التمايز والتكامل مع مجلس النواب.

هذا البرنامج كذلك، يعتمد في بلورته على تشخيص موضوعي للترجمات الإيجابية لإدارة المجلس منذ إعادة تأسيسه، وكذا الاختلالات البنوية والوظيفية المسجلة والتي لا محيد عن إصلاحها.

وفي هذا الإطار تم التفاعل الإيجابي مع مختلف الاقتراحات وفي صدارتها توصيات الملتقيات الثلاث لموظفات وموظفي مجلسنا الموقر.

2/ الأهداف:

اعتبارا لجسامة هذه المهام، فإن العنصر البشري يظل في قلب هذه الرهانات، وقاعدة أساسية لرفع التحديات التي تطرحها هذه الأهداف الإستراتيجية، وعليه تهدف هذه الورقة إلى رصد منظور يؤسس لخطة عمل تستهدف تهمين الرأسمال البشري لإدارة المؤسسة، لكون الموظف شريك أساسي في أجرأة كل المهام المنوطة بها، وتقديرا أيضا لكون الإدارة هي الثابت في مؤسسة محكومة بالتحول، واعتبارا لكون تحديد الأهداف أهم خطوة في إعداد أي برنامج عمل، فمدى حسن اختيارها وصياغتها يحسم منذ البداية في فشل أو نجاح البرنامج كله، مهما كانت مراحل التفعيل جيدة وموفقة، لأجل ذلك أتمنى أن أكون قد وفقت في اختيار الأهداف والتي يمكن تصنيفها إلى هدفين رئيسيين وهما :

- 1 - تحديث إدارة المؤسسة وضمنه ما يتعلق بالعقلنة والرقمنة والتجهيز وتطوير النظام الإداري.
- 2 - تأهيل الموارد البشرية، وتندرج في إطاره أهداف التخليق والتكوين والتحفيز وقياس المردودية.

ويمكن ترتيبها على الشكل التالي :

- 3 - - الرفع من أداء الموظفين عبر عقلنة الحضور.
- 1 - تدبير معقلن للفضاء الإداري.
- 2 - تعزيز المردودية من خلال تحفيز العطاء والكفاءة.
- 3 - وضع ميثاق أخلاقي للوظيفة البرلمانية من أجل إدارة مواطنة وملتزمة بثقافة الحق والواجب مع تمكين الموظفين من ظروف ووسائل العمل.
- 4 - وضع برامج ذات فعالية للتكوين والتكوين المستمر مع تحرير الطاقات الإبداعية.
- 5 - وضع قواعد لتدبير المسار وصياغة مقترح لتطوير النظام الإداري للمجلس بما يستجيب للمهام الدستورية الجديدة للمؤسسة، مع ما يصاحب كل ذلك من مقارنة تشريعية وتنظيمية، وفق رؤية تحصن المكتسبات وتعزز منسوب المردودية والإنتاجية.
- 6 - دعم الشؤون الاجتماعية والعمل على مأسستها.

كل برنامج عمل لا ترافقه آليات تنفيذ تمكن من تنزيل محاوره، فإنه لن يتجاوز حدود الإطار النظري، إن لم نقل مجرد إعلان نوايا، وبالتالي أقترح بعض الإجراءات العملية لبلوغ الأهداف المسطرة والمقترحة:

أ- من أجل إدارة مجلس شعارها: حكمة، تخليق والتزام:

■ تكريسا لثقافة الحق والواجب لدى الموارد البشرية، تقترح في هذا المحور أن يتم وضع قواعد تنطلق بشكل تدريجي بتحميل المسؤولية للمسؤولين الإداريين من مدراء ورؤساء المصالح بوضع لوائح لضبط حضور الموظفين، وموافاة عضو المكتب المشرف عن شؤون الموظفين عن طريق الأمين العام للمجلس بجدول تقييم الحضور كل منتصف شهر وذلك قبل الضبط الآلي، لتحسيسهم بمسؤولياتهم أسوة بمجمل القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية التي تشتغل بهذه الآليات، مع العمل على أن يشمل هذا الضبط الآلي لحضور موظفي إدارة المجلس والملحقة على السواء تحقيقا للمساواة والفعالية والجودة، مع استحضار مقتضيات النظام الداخلي والنظام الأساسي التي تخول لرؤساء الفرق ومنسقي المجموعات ضبط حضور وتنقيط موظفي الفرق والمجموعات وفقا للقواعد العامة المسطرة من طرف مكتب المجلس.

■ اعتماد آليات التحفيز بناء على قاعدة المردودية والالتزام المهني: وذلك بمراجعة منظومة التقييم الخاص بمنحة الدورة، بمراعاة الحضور كإجراء لتحفيز الموظفين الذين يقدرون مبدأ الانضباط للواجب المهني، وترسيخا لقاعدة ربط التعويض والأجر بالعمل استنادا على قوائم وجدول الحضور، واعتماد التمييز الإيجابي للموظفين من خلال آليات إضافية كالتكوين النوعي دون المساس بالحقوق المكتسبة، وإعمال التعويض عن التقية والساعات الإضافية والمنح الاستثنائية، طبقا للمقتضيات ذات الصلة الواردة في النظام الأساسي لموظفات وموظفي المجلس.

■ إعادة الانتشار وإطلاق حركية دورية للموارد البشرية، بناء على تشخيص موضوعي ومتجدد يحدد حاجيات الإدارة ومكانم الخصاص، وذلك اعتبارا لعدم التوازن في توزيع الموظفين والأطر بين المديرات والمصالح الإدارية، ويهدف تمكين الكفاءات الإدارية من اكتساب التجربة المهنية، تقترح فتح باب إعادة الانتشار وتنظيم حركية الموظفين عبر آليتين:

1- الحركية الإرادية: من خلال المبادرة الذاتية للموظف عن طريق إعلان يحدد الخصاص والمصالح

المستقبلة.

مجلس المستشارين

2- حركة بمبادرة الإدارة والأجهزة المسؤولة: يتم اللجوء إليها

لاستكمال مفعول الحركة الاختيارية لضمان التوازن وسد الخصاص.

كما نقتراح في هذا الإطار، تهيئ مخطط لتنظيم حركية دورية للموظفين كل ثلاثة سنوات للاشتغال في مختلف المديرية بغية إغناء التكوين الذاتي وتنويع التجارب، مع مراعاة عدم مس الحركة الانتقالية بالسير العادي لبعض المصالح الإدارية، اعتبارا لاكتساب الموظفين خبرات عملية في مجال اشتغالهم بهذه المصالح.

■ معالجة الإشكال الهيكلية للفضاء حتى يتم ضمان التوزيع المنصف للفضاء الإداري ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عدد الموظفين حسب المديرية والمصالح، بدل الاكتفاء فقط باحتساب عدد المستشارين، وربط هذا التوزيع بحركية الموظفين المقترحة. مع التفكير في سد هذا الخصاص الذي قد يشكل حاجزا أمام هدي الحكامة والتخليق لأن المحاسبة مشروطة بتوفير ظروف العمل، أخذا بعين الاعتبار تحديد المواصفات الخاصة بالأصناف المختلفة للمسؤولين من مديريين ورؤساء أقسام ومصالح دون تمييز.

وفي إطار تدبير المرافق الإدارية وبالإضافة إلى توزيع الفضاء على الفرق والمجموعات وباقي المصالح الإدارية بمراعاة عدد الموظفين، واعتماد مقاربة شمولية تدمج كافة مكونات المجلس، نقتراح ضمن أولى الأولويات العمل على تسديد المؤسسة في الجهة المقابلة للقطار حفاظا على أمن البناية وإرساء تدابير مبنية على المرونة لتنظيم الدخول من البوابة الخلفية للمجلس عبر البوابة الإلكترونية، مع خلق مكتب للإرشاد والتوجيه في مدخل المجلس لتنظيم دخول الزوار، واعتبارا لضيق الفضاء الإداري للمجلس واستحالة التفاعل الإيجابي من مجلس النواب لمنح فضاءات لمجلسنا، فإننا نقتراح استثمار الفضاء في ملحقة مجلس المستشارين لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الموظفين والموظفات وفق قواعد الإنصاف ومراعاة المسؤوليات الإدارية، مع التفكير على المستوى الإستراتيجي في حلول عملية قارة لتوفير فضاءات لائقة بالمؤسسة التشريعية.

وتعزيزا للنجاعة والحكامة الجيدة، لابد من العمل على الفصل بين السياسي والإداري من خلال تقوية دور الأمانة العامة كمؤطر للشؤون الإدارية، إلى جانب التعجيل بإخراج دليل المساطر إلى حيز الوجود علما أن المشروع وصل مراحل الأخيرة، والذي سيمكن من تحديد المسؤوليات وتوضيح قنوات صناعة القرار وتسهيل المواكبة والتتبع والتنفيذ.

ب- من أجل إدارة مواكبة للتحويلات الدستورية والرهانات

المؤسساتية الهامة:

- إعادة النظر في المنظومة الإدارية للمجلس من خلال الابتعاد عن النموذج الكلاسيكي للوظيفة العمومية، والانتقال إلى نموذج متميز لإدارة برلمانية حديثة فاعلة وفعالة.
- اعتبارا للتركيبة الجديدة للمجلس المنصوص عليها في الدستور فمن واجبنا العمل على دعم الفرق والمجموعات الجديدة بالكفاءات المتخصصة والموارد البشرية المؤهلة من أجل توفير شروط العمل المناسبة، إلى جانب تعزيز هيكلية مديريات الفرق قصد مواكبة المهام الدستورية المنوطة بالسيدات والسادة المستشارين.
- إعادة هيكلية وحدات إدارية مع تمكينها من الموارد البشرية المؤهلة للتنفيذ الأمثل للآليات الدستورية المستجدة: على اعتبار أن كل من نظام تؤسس له رؤية وفلسفة معينة، واعتبارا لتجدد مهام المجلس في صيغته الدستورية الجديدة، نقترح تحيين النظام بما يسمح باستيعاب المهام الجديدة من قبيل تأطير الجهوية الموسعة، وتقييم السياسات العمومية وخلق وحدة إدارية لتلقي ودراسة عرائض المواطنين وملتمسات التشريع، وخلق وحدة إدارية مستقلة مكلفة بالتواصل، من خلال فصل قسم التواصل عن مديرية العلاقات الخارجية، وإحداث مصلحة للتدقيق المحاسباتي ومتابعة صرف الميزانية تحت إشراف المكتب ورهن إشارة المحاسبين، مع ضرورة وضع وصف دقيق لمهام الوحدات الإدارية بالمجلس، واعتماد معايير أكاديمية ومهنية في إسناد المسؤوليات الإدارية بمختلف مستوياتها، وذلك على ضوء إنجاز دليل عام قصد حصر الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر في كل وحدة إدارية على حدة، إلى جانب العمل على تفادي التداخل بين اختصاصات المديريات فيما بينها وفي علاقتها بمهام المستشارين العمامين.
- جعل إدارة المجلس إدارة ذكية ومنتجة من خلال إنجاز مخطط استراتيجي للإدارة الإلكترونية.
- الارتقاء بالمهام الدبلوماسية للمجلس من خلال تطوير وتأهيل عمل الوحدات الإدارية ذات الاختصاص.
- تقوية آليات افتتاح المجلس على محيطه الخارجي.
- تفعيل برنامج إدماج اللغة الأمازيغية في أشغال المؤسسة تفعيلا للمقتضيات الدستورية ذات الصلة.

- اتخاذ التدابير للحفاظ على الذاكرة البرلمانية من خلال بناء خزانة ومكتبة رقمية تكون مرجعا لعمل مكونات المجلس، وسندا علميا للباحثين في مجال الشؤون البرلمانية.

ت- من أجل تحرير طاقات الإبداع والمبادرة:

- تحقيق الالتقائية اللازمة ما بين تخصصات الموارد البشرية ومهام المجلس: وذلك بوضع مخطط تكوين وتكوين مستمر الذي يعتبر من أهم الآليات لتطوير قدرات ومهارات الموظفين خاصة إذا ارتبط هذا التكوين بمجالات اشتغالهم، والمهام الدستورية الموكلة للمجلس، وعلى هذا الأساس وبناء على تشخيص الواقع، نقترح عقد اتفاقيات شراكة مع جامعات وطنية ودولية متخصصة في مجال التكوين كما نقترح التكوين على مرحلتين:

← في مجال اللغات والمعلومات.

- ← في مجال التخصص حسب حاجات المجلس طبقا للأدوار والمهام الموكولة له، وفقا لوصف وظيفي يربط التكوين بالخصائص الذاتي للمؤسسة خاصة في المجالين المالي والدبلوماسي.

- نقترح إبرام اتفاقية مع الأمانة العامة للحكومة لإيفاد أطر من المجلس لقضاء فترات التدريب والتكوين المستمر، في مجالات صياغة القوانين وتعديلها وتحسينها ودراسة آثارها.

- وبنفس المنهجية نقترح الاستفادة من خدمات النادي الدبلوماسي التابع لوزارة الشؤون الخارجية والتعاون لتكوين أطر متخصصة في المجال الدبلوماسي والعمل على توقيع شراكات مع جامعة محمد الخامس للتعاقد مع طلبة سلك الدكتوراه ووضعهم رهن إشارة الفرق والمجموعات، وتفعيل الاتفاقيات الموقعة مع الجامعة الدولية بالرباط، ومباشرة مخطط التكوين والتكوين المستمر الذي تم إعداده بشراكة بينها وبين المجلس.

ومن أجل دعم إدارة المجلس نقترح عقد شراكات مع المجالس المائة والانفتاح على التجارب البرلمانية الرائدة، وإحداث منتدى سنوي لموظفات وموظفي المجلس واختيار مواضيع هامة مرتبطة بالمجال البرلماني لهذه المنتديات السنوية، وتتبع توصياتها وخلاصاتها، وكذلك تشجيع المشاركة العلمية لأطر المجلس على مستوى المجلة الالكترونية للمجلس، واستثمار كفاءات المجلس وخبراته الإدارية للإشراف الداخلي والذاتي على بعض جوانب التكوين.

وأخيرا نقترح وضع قائمة بالتخصصات الضرورية التي تفتقد إليها إدارة المجلس لتكون أساس لكل برنامج توعبي للتوظيف أو التعاقد المحتمل، وعلى المدى المتوسط نقترح العمل على اتخاذ تدابير قانونية من

أجل تقنين تدبير المسار، وتوسيع آلية التعاقد كصيغة للتوظيف، بدل الاستمرار في التوظيف بالصيغة الحالية مراعاة لتركيبية المجلس المقلصة، وتطعما لكفاءات المجلس بخبرات أخرى تعزز الأدوار الهامة المنوطة بالمؤسسة، وفوق ذلك ينبغي العمل على تحسين الطبيعة القانونية للنظام الأساسي لموظفات وموظفي مجلس المستشارين.

ج - دعم الشؤون الاجتماعية والتفكير في مأسستها :

اعتبارا لأهمية الأعمال الاجتماعية، كمرتكز لمواكبة الموظفين والموظفات في مساهمهم الإداري والاجتماعي، نقترح العمل على صياغة أرضية عمل للارتقاء بهذا المجال إلى مستوى يليق بالوظيفة الإدارية البرلمانية، وخصوصيتها من خلال تدابير توفر الانتقال إلى جيل جديد من الخدمات والمأسسة بتنسيق مع مجلس النواب، إلى جانب التفكير في إبرام عقد شراكة بين المجلس والجمعية قائمة على برنامج متكامل.

14 / صعوبات وتحديات في مواجهة الطموحات:

■ في الواقع إذا كانت لدينا سلطة اقتراح عناصر الإصلاح في هذه الإستراتيجية مهما كان سقف طموحاتها المعلنة، فإننا بعيدون من التحكم في شروط إنجاحها، ذلك أن حواجز مؤسساتية وهواجس عملية تنتصب شامخة أمامنا أذكر منها:

➤ عدم توفير الاستقلال الإداري والمالي للمجلس ومحدودية الإعتمادات المخصصة بميزانيته يجعل برامج تطوير وتحديث وتعزيز قدرات إدارة المجلس ومواردها البشرية رهينة قرار السلطة التنفيذية (التوظيف، التعاقد، تطوير نظام الإدارة، الإدارة الالكترونية نموذجاً).

➤ محدودية فضاء المجلس يجعل هامش المعالجة ضيقاً.

➤ صعوبة الفصل بين السياسي والإداري، مما يخلق تداخلاً في المهام، ويحد من الطابع الشمولي للإصلاحات التي تعني جميع مكونات المجلس.

ورغم كل هذه التحديات ولتنزيل جل الاقتراحات فنحن مؤمنون بالمقاربة التشاركية، وبالإدارة الجماعية التي تحوّلنا جميعاً، رئيساً ومكتباً وفرقاً ومجموعات من أجل إرساء مسار الإصلاح الإداري بمجلسنا الموقر، كرافعة لإنجاح كل الإصلاحات.