



Synthèse du rapport annuel de l'Institution du Médiateur du Royaume

au titre de l'année 2018

Présentation

Conformément aux Hautes Orientations Royales, et dans le cadre de la poursuite de son action visant le renforcement des acquis, la contribution à la consolidation des principes de transparence, de bonne gouvernance dans la gestion des services publics et la moralisation de la vie publique , ainsi que l'émission de recommandations visant à garantir l'égalité des citoyens devant la loi et l'administration et l'amélioration des prestations fournies par les services de l'Etat, des établissements publics et des collectivités territoriales ;

L'année 2018 objet du rapport, ayant connu vers sa fin l'annonce d'une transition et d'une évolution dans la continuité, l'analyse que comporte ledit rapport demeure une analyse réaliste, de données chiffrées, et non une analyse des approches et des méthodes, qui seront abordées ultérieurement avec les modifications projetées dans le rapport relatif à l'année 2019, et ce après examen des différentes étapes déterminant l'évaluation du processus d'action de l'Institution au vu d'indicateurs évaluant sa réussite ;

Ainsi, outre le bilan annuel de ses interventions, l'Institution a jugé utile de mettre en exergue des données liées à son activité depuis sa création en 2011 dans sa nouvelle version et jusqu'à la fin de 2018, dès lors que l'Institution procède à une lecture de ce produit permettant à la fois de capitaliser les éléments positifs et de surmonter difficultés rencontrées.

Le rapport constitue par ailleurs un inventaire des constatations faites par l'Institution lors du traitement des plaintes, ainsi que les résultats et conclusions qui ont fait l'objet de recommandations et de propositions, reflétant parfois la faible perception par les citoyens dans leur relation quotidienne avec l'administration, des effets des programmes adoptés pour l'amélioration du fonctionnement des services publics, voire aussi et dans certains cas, leur inquiétude devant la lenteur du rythme de la mise en œuvre de la volonté du changement et l'abandon de certaines pratiques, longtemps identifiées et signalées dans les précédents rapports, chiffres et lieux à l'appui, et dénoncées à maintes reprises pour qu'elles cessent définitivement.

Certes d'importants efforts ont été déployés ces dernières années, mais force est de constater, à travers des données observées par l'Institution, que leur traduction dans les faits n'a pas toujours été suffisamment probante au regard des aspirations et des attentes des intéressés, et plus particulièrement au niveau du rapport de l'utilisateur avec l'administration. Il en ressort que notre pays a encore besoin de poursuivre les réformes et surtout de veiller à mener à bonne fin et dans les délais impartis celles déjà entamées. De nombreux chantiers structurants ouverts n'ont pas encore été parachevés, tandis-que d'autres nécessitent encore l'évaluation exacte de la répercussion de leurs résultats escomptés sur la relation du citoyen avec l'administration.

L'Institution a pu observer au cours de l'examen des plaintes dont elle a été saisie ces dernières années que beaucoup d'entre elles sont liées à des agissements quotidiens, à des cas et à des attitudes qui peuvent être facilement imputés à de simples réactions humaines. De ce fait, il importe que la moralisation soit envisagée en tant que préalable, que condition sine qua non et que contenant de nature à embrasser de telles situations et éliminer en conséquence toutes sortes d'obstacles et d'entraves.

Si l'Institution a reçu durant la période 2011-2018 un total de 75188 plaintes, soit en moyenne 9398 par an, avec un taux moyen d'augmentation annuelle de 2,93%, elle n'en a retenu que celles correspondant parfaitement à ses attributions, soit 17373 plaintes, ce qui lui a permis d'émettre durant la même période 1941 recommandations, c'est-à-dire 11% du total de cette catégorie de plaintes avec un taux moyen d'augmentation de 14,2%. L'Administration n'en a appliqué que 761 soit 39,2%. Par contre, 60% sont restées en souffrance, d'où l'interrogation légitime sur l'efficacité en fin de compte des programmes retenus et des budgets alloués. Devant pareille situation, l'Institution doit-elle se limiter à émettre davantage de recommandations, au lieu de se concentrer sur la recherche des solutions appropriées, puisque ses recommandations ne semblent pas susciter le sens de la responsabilité chez les personnes concernées ?

D'une manière générale, la classification des dysfonctionnements relevés selon leur nature demeure stable en ce sens que les affaires à caractère administratif continuent de prédominer.

En élaborant ce rapport, l'Institution vise à travers la présentation de ces données statistiques, exprimant l'état effectif de la relation de l'usager avec l'administration, l'incitation à la réflexion collective de tous les intervenants, et pour que la médiation administrative ne devienne pas un simple décor institutionnel voué à perdre rapidement son éclat.

L'Institution reste persuadée que le succès de sa mission ne consiste pas à simplement inventorier et à répertorier des dysfonctionnements administratifs quasiment connus de tous, mais qu'elle est appelée plutôt à prouver qu'elle a pu, en collaboration avec tous les acteurs, mettre fin à ces dysfonctionnements.

Sur le plan méthodologique, le présent rapport comprend cinq parties:

- 1^{ère} partie :** bilan de l'action de l'Institution du Médiateur en matière de traitement des plaintes, des doléances et de demandes de règlement amiable, enregistrées auprès d'elle, au titre de l'année 2018 ;
- 2^{ème} partie :** bilan des recommandations, des décisions et des propositions émises à fin 2018 ;
- 3^{ème} partie :** résumés des rapports annuels des interlocuteurs ministériels permanents auprès de l'Institution ;
- 4^{ème} partie :** bilan d'activité de l'Institution du Médiateur en matière de communication, de coopération et de formation ;
- 5^{ème} partie :** perspectives d'avenir de l'action de l'Institution du Médiateur à court et moyen termes.

I^{ère} Partie :

**Bilan de l'action de l'Institution du Médiateur
en matière de traitement des plaintes,
au titre de l'année 2018**

1- Indicateurs statistiques généraux de l'activité de l'Institution

| | 2018 | Pourcentage du Total |
|--|------|----------------------|
| Total des plaintes et doléances enregistrées auprès de l'I.M.R | 9865 | 100 |
| Plaintes relevant de la compétence de l'I.M.R | 2738 | 27,8 |
| Plaintes ne rentrant pas dans la compétence de l'I.M.R | 7127 | 72,2 |

L'enregistrement des plaintes de différentes catégories par l'I.M.R a atteint durant l'année en cause 9865, avec un taux global d'augmentation de 5,19% par rapport à l'année précédente. Celles relevant de sa compétence n'ont pas dépassé les 2738 plaintes, soit l'équivalent de 27,8% du total reçu. Par contre, 7127 plaintes ne relèvent pas de sa propre compétence en raison de leur nature ou de leur objet, soit 72,2% du total enregistré. L'Institution a continué d'accompagner et d'orienter leurs auteurs vers les organes compétents. Elle a fourni par ailleurs, toute l'assistance juridique ou administrative nécessaire aux auteurs des plaintes redirigées pour attribution et à titre d'ampliation.

2- Classement des plaintes et doléances en fonction des secteurs administratifs concernés

| Secteurs administratifs | 2017 | | 2018 | | Taux de variation annuelle |
|--|-------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------|
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage | |
| Intérieur (avec toutes ses composantes) | 1056 ¹ | 38,9 | 834 | 30,4 | - 21,02 |
| Economie et Finances | 439 | 16,2 | 501 | 18,3 | 14,12 |
| Education Nationale, Formation professionnelle, Enseignement Supérieur et Recherche Scientifique | 300 | 11,1 | 305 | 11,1 | 1,66 |
| Collectivités territoriales | - | - | 267 | 9,75 | - |
| Agriculture, Pêche maritime, Développement rural, Eaux et Forêts | 148 | 5,5 | 160 | 5,8 | 8,10 |
| Emploi et insertion professionnelle | 136 | 5 | 121 | 4,4 | -11,02 |
| Equipement, Transport, Logistique et Eau | 109 | 4 | 89 | 3,3 | -14,34 |
| Energie, Mines et Développement durable | 119 | 4,4 | 78 | 2,8 | -34,45 |
| Défense Nationale | 73 | 2,7 | 72 | 2,6 | -1,36 |
| Aménagement du Territoire Urbanisme Habitat et Politique de la ville | 58 | 2,1 | 72 | 2,6 | 24,13 |
| Justice | 53 | 2 | 41 | 1,5 | -22,64 |
| Santé | 48 | 1,8 | 28 | 1 | -41,66 |
| Habous et affaires Islamiques | 30 | 1,1 | 22 | 0,8 | -26,66 |
| Affaires générales et gouvernance | 22 | 0,8 | 16 | 0,6 | -27,27 |
| Autres secteurs | 122 | 4,5 | 132 | 4,8 | 8,19 |
| Total | 2713 | 100 | 2738 | 100 | 0,92 |

Ces statistiques démontrent que les mêmes secteurs continuent d'occuper les premiers rangs durant l'année 2018 et leur classement demeure stable dans une

¹ Ce total comprend le département de l'Intérieur et les collectivités territoriales.

large mesure, à l'exception de la diminution du nombre des plaintes présentées à l'encontre du Ministère de l'Intérieur avec un pourcentage de -21,02% comparé à celui de l'année 2017 et ce, soustraction faite des plaintes relatives aux collectivités territoriales. Ces dernières apparaissent dorénavant parmi les secteurs figurant en haut du classement du point de vue nombre avec un total de 267, occupant de ce fait le 4^{ème} rang avec un pourcentage de 9,75% du total enregistré en 2018.

Les autres secteurs occupent divers rangs comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

3- Répartition des plaintes et doléances selon les régions du Royaume

| Evolution du nombre total des plaintes selon les régions du Royaume entre 2017 et 2018 | | | | |
|--|--------|-------------|--------|-------------|
| Régions | 2017 | | 2018 | |
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage |
| Tanger - Tétouan - Al Hoceima | 320 | 12,2 | 470 | 17,8 |
| Fès - Meknès | 444 | 16,9 | 409 | 15,5 |
| Casablanca - Settat | 375 | 14,3 | 337 | 12,8 |
| Rabat - Salé - Kenitra | 352 | 13,4 | 300 | 11,4 |
| Oriental | 253 | 9,6 | 280 | 10,6 |
| Laâyoune -Sakiat Hamra | 172 | 6,5 | 196 | 7,4 |
| Marrakech - Safi | 229 | 8,7 | 194 | 7,4 |
| Souss - Massa | 149 | 5,7 | 152 | 5,8 |
| Beni Mellal- Khenifra | 155 | 5,9 | 111 | 4,2 |
| Draa - Tafilalt | 91 | 3,5 | 110 | 4,2 |
| Guelmim - Oued Noun | 74 | 2,8 | 56 | 2,1 |
| Dakhla - Oued Eddahab | 13 | 0,5 | 22 | 0,8 |
| Total ² | 2627 | 100 | 2637 | 100 |

La lecture des données relatives aux plaintes et doléances enregistrées en 2018 selon les Régions du Royaume, permet de constater que 82,9% du total desdites plaintes et doléances émanent de sept régions principales, d'après le classement sus-établi.

² Exclusion faite des plaintes des marocains résidant à l'étranger et des étrangers résidant au Maroc.

4- Classement des plaintes par objet

| | 2017 | | 2018 | | Taux de variation annuelle |
|---|--------|-------------|--------|-------------|----------------------------|
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage | |
| Affaires à caractère administratif | 1683 | 62,0 | 1647 | 60,2 | -2,13 |
| Affaires à caractère financier | 309 | 11,4 | 426 | 15,6 | 37,86 |
| Affaires à caractère foncier | 476 | 17,5 | 405 | 14,8 | -14,91 |
| Affaires relatives à la non-exécution des jugements rendus à l'encontre de l'administration | 189 | 7,0 | 186 | 6,8 | -1,58 |
| Divers | 56 | 2 | 74 | 2,5 | 32,14 |
| Total | 2713 | 100 | 2738 | 100 | |

L'observation de ces données permet de déduire que le plus grand nombre de plaintes et doléances concerne celles à caractère administratif, accaparant ainsi plus de 60% du total de celles relevant de la compétence de l'Institution. Viennent successivement ensuite les autres domaines, à savoir les affaires à caractère financier, foncier et celles relatives à l'inexécution des décisions de justice rendues à l'encontre de l'administration.

5- Classement des plaintes et doléances entrant dans le champ de compétence de l'Institution selon le résultat de leur traitement :

Les résultats obtenus pour les 2110 plaintes transmises à l'administration s'établissent comme suit :

| 2017 | 2018 | Taux de |
|------|------|---------|
|------|------|---------|

| | | | variation annuelle |
|---|-------------|-------------|-----------------------|
| Plaintes non résolues par les administrations concernées | 590 | 523 | -11,35 |
| Plaintes en cours d'examen et d'investigation au sein des administrations concernées | 670 | 826 | 23,28 |
| Plaintes résolues par les administrations concernées ou ayant fait l'objet d'accords confirmés par les parties en cause | 451 | 480 | 6,4 |
| Plaintes dont les auteurs ont été orientés par les administrations concernées | 221 | 170 | -23,07 |
| Plaintes en cours de règlement par les administrations concernées | 82 | 50 | -39,02 |
| Plaintes dont les administrations concernées ont prouvé que leurs dossiers sont soumis à la justice | 101 | 61 | -39,60 |
| Total des plaintes transmises à l'administration | 2115 | 2110 | -0,23 |

Il résulte de ces données que sur les 2110 plaintes retenues par l'Institution, et adressées à l'administration, celles résolues définitivement au cours de l'année 2018 n'ont pas dépassé les 480, soit un taux de satisfaction de 22,75%, pourcentage qui reste somme toute très modeste par rapport aux attentes des intéressés. De ce fait, la réactivité de l'administration reste en de ça du niveau attendu. A défaut de réponse adéquate, la plupart de ces plaintes insatisfaites ont fait l'objet de report à l'année 2019. L'attitude négative de certaines administrations se répercute négativement sur la situation des plaignants subissant inévitablement de ce fait un préjudice évident. Naturellement ceci est de nature à aggraver la défiance de l'utilisateur vis-à-vis de l'administration et à renforcer son sentiment d'injustice.

6- Aspects des dysfonctionnements et des lacunes entachant la relation de l'administration avec l'utilisateur

A cet égard, il est loisible de constater la persistance des dysfonctionnements déjà signalés dans les précédents rapports annuels. On peut ainsi distinguer ceux d'ordre général, liés à la modification des structures gouvernementales avec le risque de faillir aux engagements pris auparavant et ceux résultant de la lenteur de la mise en œuvre de la déconcentration administrative d'une part, et d'autre part des dysfonctionnements sectoriels consistant essentiellement en la non-exécution des jugements rendus à l'encontre de l'administration et le non-respect de la procédure de l'expropriation pour cause d'utilité publique. S'y ajoutent les difficultés engendrées par la gestion des programmes d'habitat social, la lenteur du rythme de la réforme du système des retraites, les erreurs de gestion de situations administratives individuelles, la liquidation des marchés publics et commandes publiques, la mauvaise gestion des plans d'aménagement, les défaillances de la couverture médicale ou encore la non application de certaines décisions administratives et la majoration des rentes.

II^{ème} partie :

Bilan des recommandations,
des décisions et des propositions émises par l'Institution
entre 2011 et fin 2018

Le nombre des recommandations faites à différents titres par l'Institution a enregistré en 2018 une sensible baisse, puisqu'il n'a pas dépassé les 86, dont seules 13 ont été effectivement exécutées par l'administration, soit un taux de satisfaction ne dépassant guère les 15,1% du total des recommandations émises pour l'ensemble des dossiers enregistrés au titre de la même année.

Compte-tenu du caractère cumulatif du nombre des recommandations émises par l'Institution, dans la mesure où ce nombre comprend outre les recommandations relatives aux affaires enregistrées au titre de l'année objet du rapport, les recommandations émises au cours de la même année au sujet d'affaires enregistrées précédemment et les recommandations émises au cours des années antérieures mais non encore exécutées, et afin de donner une vision claire de la réaction de l'administration aux recommandations de l'Institution, il a été jugé opportun d'inventorier toutes ces recommandations qu'elles concernent l'année objet du rapport ou les années antérieures tant qu'elles n'ont pas été exécutées et tant par conséquent que le plaignant n'ait pas pu recouvrer ses droits légitimes.

Premièrement : Inventaire général des « recommandations » émises par l’I.M.R jusqu’à fin 2018 et suite réservée à ces recommandations

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Total | Taux moyen de variation annuelle |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|----------------------------------|
| Plaintes entrant dans le domaine de compétence de l’Institution | 1730 | 1673 | 1919 | 2078 | 2236 | 2286 | 2713 | 2738 | 17373 | 7,02 |
| Total des recommandations émises (par année) | 93 | 126 | 286 | 367 | 359 | 326 | 298 | 86 | 1941 | 14,2 |
| Pourcentage des recommandations émises | 5 | 8 | 15 | 18 | 16 | 14 | 11 | 3 | 11 | |

Le nombre des recommandations faites par l’Institution et adressées aux secteurs administratifs concernés par les plaintes y afférentes a atteint 1941 à fin 2018, soit 11% du total des plaintes enregistrées depuis 2011 et rentrant dans le domaine de compétence de l’Institution (17373 plaintes).

Leur classement selon la suite qui leur a été réservée s'établit ainsi qu'il suit :

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Total | Taux |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Recommandations satisfaites par l'administration | 17 | 42 | 104 | 121 | 166 | 167 | 131 | 13 | 761 | 39,2 |
| Recommandations restées sans réponse | 44 | 40 | 87 | 131 | 81 | 88 | 110 | 63 | 644 | 33,2 |
| Recommandations insatisfaites par l'administration | 6 | 16 | 37 | 46 | 61 | 51 | 43 | 6 | 266 | 13,7 |
| Recommandations en cours d'application selon l'administration | 25 | 26 | 51 | 60 | 38 | 11 | 13 | 3 | 227 | 11,7 |
| Recommandations concernant des dossiers soumis à la justice selon l'administration | 1 | 2 | 7 | 9 | 13 | 9 | 1 | 1 | 43 | 2,2 |
| Total des recommandations adressées aux administrations concernées | 93 | 126 | 286 | 367 | 359 | 326 | 298 | 86 | 1941 | 100 |

L'analyse des données figurant au tableau ci-dessus permet de relever que :

- 761 recommandations (soit 39,2% du total) ont été satisfaites ;
- 43 recommandations (soit 2,2%) ont vu leur examen suspendu après que l'administration se soit assurée que leurs dossiers soient soumis à la justice ;
- 266 recommandations (soit 13,7%) n'ont pas été satisfaites par les départements concernés ;
- 227 recommandations (soit 11,7%) sont en cours d'application après accord de principe de l'administration concernée ;
- 644 recommandations (33,2%) sont restées sans réponse de la part des administrations concernées, dont 285 émises antérieurement ont été classées pour diverses raisons.

On peut conclure que les recommandations appliquées ou celles dont la non application se justifie légalement, ne dépassent pas 804, soit un pourcentage de satisfaction à fin 2018 de 41,42%. Celles non appliquées totalisent par contre 1137 (soit 58,57%), et le nombre de celles non appliquées et faisant l'objet d'un suivi régulier de l'Institution est de 586, ventilées ci-après selon leur caractère :

| | Nombre recommandations non appliquées à fin 2018, objet du suivi de l'Institution | Pourcentage du Total |
|---|---|----------------------|
| Affaires à caractère administratif | 177 | 30,20 |
| Affaires à caractère financier | 173 | 29,52 |
| Affaires à caractère foncier | 120 | 20,47 |
| Affaires relatives à la non-exécution des jugements rendus à l'encontre de l'Administration | 116 | 19,79 |
| Total | 586 | 100 |

Cela permet d'avancer que le bilan enregistré est assez satisfaisant. Toutefois, son impact sur le citoyen demeure limité en raison de la faible réactivité de l'administration aux démarches amiables effectuées par l'Institution. On peut en déduire que l'Administration ne semble pas très convaincue du rôle de la médiation administrative en tant que mode alternatif de résolution des litiges en dehors du recours à la justice.

Deuxièmement : De quelques modèles de recommandations importantes émises par l'Institution

A l'instar de ce que l'Institution a prévu dans ses précédents rapports annuels, le rapport de 2019 n'a pas manqué de présenter des modèles de recommandations émises à la lumière des cas dont elle a été saisie. Ces modèles ont fait l'objet d'un regroupement sous des rubriques communes et sous formes de titres facilitant la recherche.

Ainsi, les modèles en question portent sur la préservation de l'environnement, le droit à la santé, la justice foncière, l'appui diplomatique et consulaire aux marocains résidant à l'étranger, les droits des femmes soulalyates (terres collectives), le droit de constitution des associations, le droit à l'information, le relogement, la mémoire institutionnelle de l'administration, le droit d'accès au réseau électrique, la crédibilité de l'administration au vu de ses engagements tenus, le respect par l'administration de ses propres options, le droit aux bourses universitaires et le droit à la sécurité des individus.

Troisièmement : De quelques modèles de décisions importantes émises par l'Institution

Après avoir jugé que les positions de l'administration dans certaines affaires étaient fondées, l'Institution a pris un ensemble de décisions dont les principales suivent :

- l'aide accordée pour le pèlerinage annuel aux lieux saints ne constitue pas un droit absolu du fonctionnaire ;
- l'Institution n'est pas habilitée à statuer sur le contentieux de la conservation foncière, sur le litige opposant un avocat à son client ;
- l'octroi des bourses de mérite obéit aux critères arrêtés en fonction des crédits disponibles alloués ;
- l'exigence d'aptitudes particulières pour accéder à certaines fonctions n'est pas de nature à enfreindre le principe d'égalité ;

- le remboursement de certains soins et frais médicaux doit rester dans les limites fixées et approuvées par les services compétents ;
- l'obtention d'un diplôme n'accorde pas automatiquement le droit à une promotion administrative ;
- en matière disciplinaire, le contrôle des mesures disciplinaires ne peut pas s'étendre au pouvoir de détermination de la sanction ;
- l'Institution n'est pas compétente en matière d'exécution des peines privatives de liberté ;
- en ce qui concerne l'exécution des décisions judiciaires, l'Institution a déclaré qu'elle ne peut intervenir dès lors que le motif invoqué pour la non-exécution desdites décisions tient à des difficultés d'exécution ;
- l'exercice de certaines professions paramédicales présuppose l'obtention d'une autorisation administrative ;
- l'administration peut procéder à la mutation de ses agents dans le cadre du redéploiement du personnel, à condition que cette mutation ne soit pas une mesure disciplinaire déguisée ;
- le simple fait pour un fonctionnaire de remplir les conditions exigées ne lui confère par obligatoirement le droit à sa mutation, mesure relevant du pouvoir discrétionnaire de l'administration ;
- l'Administration est en droit de confisquer les marchandises importées dès lors qu'elles sont périmées et étaient prédestinées à la consommation, dans la mesure où elle est garante de la sécurité et de la santé des individus et des collectivités.



Quatrièmement : propositions de l'I.M.R visant à corriger certains dysfonctionnements

Sensible aux préoccupations des usagers de l'administration et devant les dysfonctionnements constatés, l'I.M.R a formulé, dans le cadre des dispositions juridiques lui conférant un pouvoir de proposition, certaines propositions jugées utiles en vue de remédier auxdits dysfonctionnements.

A titre d'exemples on trouve les propositions suivantes :

- éviter le double prélèvement au titre de l'assurance maladie obligatoire,
- le règlement des émoluments dus aux ayants droits des adhérents à la caisse complémentaire de décès relevant de la MGPAP ;
- la récupération des frais médicaux et autres débours pour maladie ou accident de travail ;
- l'octroi de la carte grise des véhicules automobiles au profit de certaines personnes en retour définitif au pays ;
- l'indemnisation des victimes des explosions de mines au titre des dommages subis, nonobstant toute règle en matière de prescription.

III^{ème} partie :

Résumé des rapports reçus par l'Institution de ses interlocuteurs permanents

L'Institution a reçu dans ce cadre, à fin juin 2019, 55 rapports annuels émanant de ses interlocuteurs permanents auprès des administrations. Le rapport de l'Institution a procédé à un classement selon la date de leur réception, tout en signalant les administrations défaillantes qui n'ont pas communiqué leurs rapports annuels malgré les rappels qui leur ont été faits à ce sujet.

Le rapport contient les résumés des rapports reçus ainsi que les observations communes de forme et de fond y relevées, notamment l'attente par certaines administrations de la phase de l'élaboration du rapport de l'Institution elle-même, pour lui fournir les réponses réservées aux plaintes des citoyens qui leur ont été préalablement adressées. Ce qui est de nature à perturber le délai de traitement des plaintes.

IV^{ème} partie :

Bilan de l'action de l'Institution du Médiateur du Royaume en matière de communication, de coopération et de formation

L'Institution a initié de nombreuses activités dans le domaine de communication, de sensibilisation et de vulgarisation de la culture du service public.

Elle a en outre veillé à organiser un programme de mise à niveau de ses ressources humaines et de perfectionnement de leurs capacités professionnelles.

Les activités de coopération internationale ont été notamment marquées par l'élection du Médiateur du Royaume à la présidence de l'A.O.M.F, ainsi que par l'appui permanent de l'Institution apporté aux programmes de formation et d'établissement de partenariats responsables.

V^{ème} Partie :

Perspectives d'avenir de l'action de l'Institution à court et moyen termes

Outre son action dans le cadre du programme qu'elle a établi et le diagnostic général de sa condition actuelle, l'Institution s'attachera à élaborer un plan stratégique adapté aux nouvelles exigences légales. L'horizon 2023 a été fixé pour atteindre des objectifs à même d'améliorer ses performances et de faciliter son intégration dans le nouveau modèle de développement en cours d'élaboration. Ce plan envisagé devra avoir nécessairement des composantes complémentaires, des axes clairement définis et des mesures d'application bien articulées, avec pour objectif général « l'amélioration de la qualité de service au citoyen. »

En outre, l'utilisation des technologies et des méthodes modernes de gestion permettra d'assurer l'efficacité et l'efficience de l'approche de travail de l'Institution.

Le plan offrira l'opportunité d'une véritable mutation en vue d'appuyer l'évolution institutionnelle générale que connaît le Royaume. Il s'articule autour de six axes stratégiques :

- une Institution constitutionnelle destinée à servir l'utilisateur ;
- une gouvernance professionnelle et efficace ;
- une approche nouvelle pour améliorer la qualité des services offerts ;
- l'appui à l'implantation territoriale de l'I.M.R dans le cadre de la déconcentration répondant aux exigences de la régionalisation avancée ;
- une administration institutionnelle s'appuyant sur des technologies modernes de gestion et de traitement des plaintes et offrant des services en ligne ;
- renforcement de la coopération et de la communication institutionnelle avec les différents acteurs.