

Royaume du Maroc



MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PRIVATISATION

Agence Judiciaire du Royaume

SEJ/H.M

Rapport d'activité de L'Agence Judiciaire du Royaume

Exercice 2002
Exercice 2002

SOMMAIRE

Introduction	3
1^{ère} partie : Présentation de l'AJR	4
A- Les missions et attributions de l'institution	4
1. Les activités à caractère judiciaire	5
2. Les activités à caractère extrajudiciaire	6
B. Les ressources de l'institution	8
1. Les ressources humaines	8
2. Les ressources matérielles	1 1
2^{ème} partie : Le bilan d'activité de l'AJR au titre de l'année 2002	1 3
A- Le volet relevant de l'activité quotidienne de l'institution	1 3
1. Les dossiers ouverts en 2002	1 3
2. Le traitement des dossiers en cours	1 5
3. Le mandatement des honoraires des avocats	1 7
4. Exécution des jugements contre l'Etat	1 7
5. Le Comité du contentieux	1 8

6- Les activités de conseil, d'études et de prévention du risque juridiques .	1 8
B- Le volet se rapportant à la mise en oeuvre des actions du PAS	1 9
1. Révision du dahir du 02/03/53 portant réorganisation de l'AJR	2 0
2. Création des services extérieurs de l'AJR	2 2
3. Mise en place d'une nouvelle organisation du travail et révision des procédures y afférentes	2 3
4. Accroissement des effectifs de l'AJR	2 3
5. Perfectionnement du personnel	2 5
6. Perfectionnement du système d'évaluation du rendement des cadres ...	2 8
7. Mise en oeuvre de l'application de gestion intégrée de l'activité de l'AJR	2 8
7. Mise en oeuvre d'un répertoire informatisé de jurisprudence	3 1
8. Développement du parc informatique de l'AJR	3 2
Conclusion	3 2

INTRODUCTION :

Toute organisation soucieuse de son bon fonctionnement se doit de marquer de temps à autre une pause pour savoir « où est-ce qu'elle en est », est-ce que ses objectifs ont été partiellement ou totalement atteints et quelles sont les raisons des écarts éventuels. L'élaboration du rapport annuel d'activité constitue un instrument privilégié dans ce sens. En effet, au-delà de répertorier les réalisations annuelles de l'organisation, l'élaboration du rapport d'activité force la réflexion et stimule l'autocritique au sein de l'organisation. En sus de cet intérêt « interne », le rapport d'activité est un outil de communication avec les partenaires.

C'est en étant animés par cette logique et conscients des limites du présent travail que nous entreprenons la besogne, en espérant que le résultat, certainement perfectible, permettra au lecteur de se constituer une image, serait-ce partielle, de l'institution et de son activité.

La logique veut qu'un « bon » rapport d'activité repose sur un système d'information performant. C'est à dire un système capable de générer une information fiable, exacte, exhaustive et finie. Or, ceci n'est pas aujourd'hui le cas, ce qui pénalise tout effort d'approfondir l'analyse et l'interprétation des statistiques. Nous espérons toutefois dépasser cet obstacle dans les prochaines éditions grâce à la mise à niveau que subit actuellement l'ensemble des modules qui composent le système d'information de l'AJR.

Ceci dit, le présent rapport contient deux parties :

ù la première est consacrée à l'examen des attributions de l'AJR et à la présentation des moyens et ressources dont elle dispose ;

ù la seconde dresse le bilan des réalisations de l'institution au titre de l'exercice 2002.

1^{ERE} PARTIE : PRESENTATION DE L'AJR :

Avant de dresser le bilan de l'activité de l'institution, il convient de présenter ses missions et ses ressources.

A- Les missions et attributions de l'institution :

Instituée depuis 1928, l'agence judiciaire du Royaume a été réorganisée pour la dernière fois par le Dahir du 2/3/1953 (B.O n° 2109 du 27/03/1953 p. 444) qui place l'Agent Judiciaire sous l'autorité du Ministre des Finances et lui confère comme attribution principale de représenter en justice, comme défendeurs, l'Etat, les offices et les établissements publics aux lieu et place des chefs d'administration et directeurs compétents, lorsque ceux-ci l'en chargent.

Pour lui permettre d'être au courant de toutes les actions ayant pour objet de déclarer débiteur l'Etat, ses Administrations, ses Offices et Etablissements Publics, et être à même d'assurer la défense de ces personnes morales de droit public, le législateur a prescrit son appel en cause, sous peine d'irrecevabilité de la requête, dans l'article 1er - dernier alinéa - du dahir du 2/3/1953. La même prescription a été reprise par l'article 514 du code de procédure civile.

Les poursuites pénales engagées contre les magistrats, les fonctionnaires publics, les agents ou préposés de l'autorité ou de la force publique doivent être également portées à la connaissance de l'AJR en application de l'article 2 - alinéa 4 - du code de procédure pénale. Toute condamnation de ces personnes pour des faits ayant un rapport avec leurs fonctions confère à la partie civile le droit de réclamer la condamnation de l'Etat au dédommagement, d'où l'intérêt d'assurer leur défense devant le juge pénal.

Le civilement responsable de l'infirmité ou du décès occasionnés à un fonctionnaire civil ou militaire est tenu, en vertu des lois instituant les régimes de pensions civiles et militaires, d'aviser l'AJR de l'action intentée à son encontre par la victime ou ses ayants droit. L'Etat étant subrogé de plein droit à la victime ou à ses ayants droit dans leur action contre le civilement responsable pour le remboursement des prestations versées, c'est l'AJR qui se charge de présenter la réclamation de l'Etat à ce sujet.

Ainsi l'application des dispositions législatives évoquées ci-dessus permet à l'AJR d'être présente dans toutes les procédures civiles ou pénales dont l'issue pourrait avoir une répercussion financière sur le budget de l'Etat. De ce fait, l'étendue géographique de l'intervention de l'AJR couvre l'ensemble des tribunaux du Royaume (plus de 100 tribunaux).

1. Les activités à caractère judiciaire :

L'intervention de l'AJR soit comme demandeur, soit comme défendeur touche en pratique tous les domaines d'activité des administrations publiques, notamment :

- ü Les recours en annulation pour excès de pouvoir formulés contre les décisions administratives devant les tribunaux administratifs et la Cour Suprême.

- ü La responsabilité de la puissance publique basée sur les articles 79, 80 et 85 bis du DOC dans tous les domaines (médical, accidents causés par les véhicules de l'Etat non assurés, accidents scolaires, défaut d'entretien d'ouvrages publics, maintien de l'ordre, réquisitions, voies de fait, etc.).

- Û La responsabilité contractuelle des personnes morales de droit public (litiges afférents aux contrats administratifs et non administratifs, notamment les marchés publics, les contrats de loyer, les litiges à caractère social, les litiges naissant de l'application des textes relatifs aux pensions, capital-décès, indemnités, etc.).

- Û Les actions intentées par l'AJR au nom des administrations pour revendication d'un droit (recours contre le tiers responsable, évacuation de logements administratifs, application de la loi sur la propriété artistique, constitution de partie civile, etc.).

- Û Le traitement des avis de poursuite, la présentation de plaintes et la défense des fonctionnaires.

2. Les activités à caractère extrajudiciaire :

Aux attributions à caractère judiciaire assurées par l'AJR s'ajoutent d'autres tâches extrajudiciaires. Il s'agit essentiellement des activités suivantes :

- Û Le règlement amiable de certains litiges opposant l'Etat à des tiers : les transactions sont assurées dans le cadre du Comité de Contentieux, institué par l'article 4 du dahir du 02 mars 1953 (voir les détails en page 28).

- Û La récupération des débours de l'Etat occasionnés par les accidents dont sont victimes les fonctionnaires de l'Etat et dont la responsabilité incombe à des tiers, auprès des compagnies d'assurances qui couvrent ces derniers. Cette mission est assurée par le service des procédures amiables. En cas d'échec de la tentative de règlement amiable, ce service met en action la

procédure judiciaire ou celle de recouvrement forcé de la dette conformément aux règles de la comptabilité publique.

Û Le conseil juridique : de par l'expérience et le savoir-faire développés par l'institution, différentes administrations la saisissent pour demander conseil quant à la position à adopter face à un problème juridique donné, ou pour connaître la position du droit sur tel ou tel autre point. La prestation est fournie oralement ou formalisée par écrit selon la complexité et l'urgence de la requête.

Û Les études juridiques : l'AJR prépare régulièrement des études portant sur des questions juridiques pour ses propres besoins ou sur demande de ses clients.

Ces études sont utilisées notamment à titre de support pour les interventions accomplies par l'institution dans le cadre des activités de prévention du risque juridique et des actions de formation organisées au profit de ses propres cadres et de ses partenaires.

Û La prévention du risque juridique : pour partager son expertise avec ses clients, l'AJR contribue à l'animation de séminaires et de journées d'étude organisées par ceux-ci.

Par ailleurs, elle anime des cycles de formation sur le contentieux judiciaire et administratif au profit du personnel de ses partenaires qui le sollicitent. Enfin, elle reçoit au sein de ses services des stagiaires de différentes administrations pour perfectionnement dans une matière juridique donnée.

ü L'étude des projets et propositions de lois qui lui sont soumis pour avis.

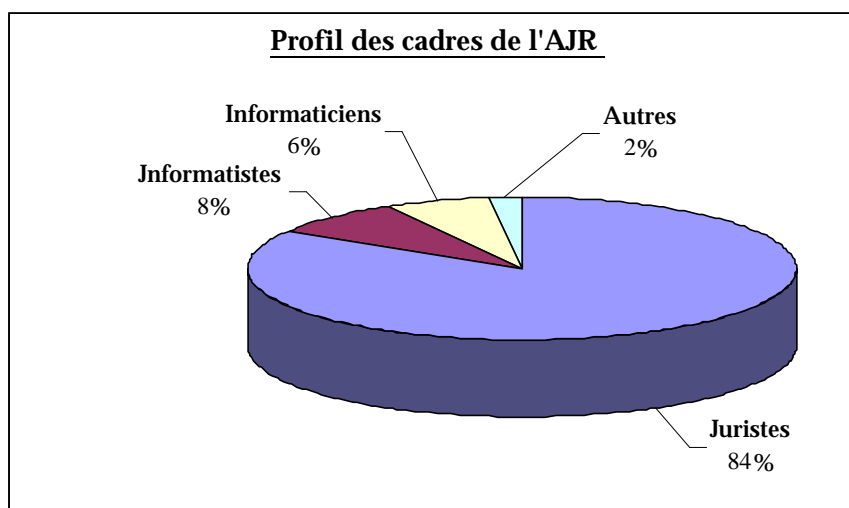
B. Les ressources de l'institution :

Il est généralement admis que les performances de toute organisation sont étroitement liées à la consistance et à la qualité des moyens et des ressources dont elle dispose, mais aussi à sa capacité à en tirer profit. De ce fait, une évaluation objective des réalisations de l'institution ne peut être complète si l'on n'a pas une idée sur les moyens dont elle dispose. Dans ce qui suit, nous examinerons les moyens humains et matériels de l'AJR.

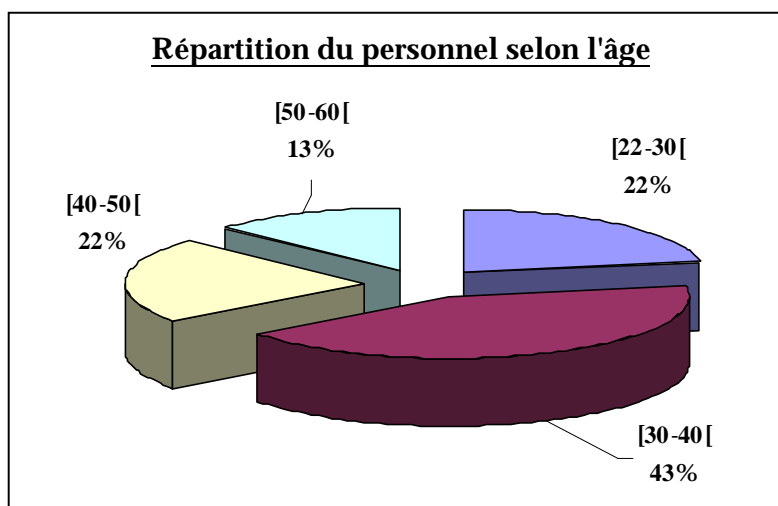
1. Les ressources humaines :

Le personnel de l'AJR se caractérise par un taux d'encadrement élevé. En effet, sur les 143 personnes que compte l'institution, 62 % sont des cadres, soit l'un des taux les plus élevés du Ministère.

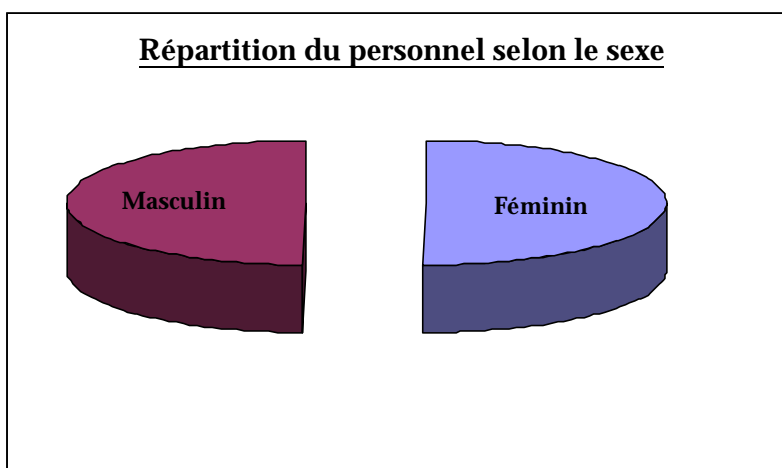
Côté profil, 84 % de ces derniers sont des juristes, 8 % des informaticiens et 6% des informaticiens. En outre, sur les 88 cadres, 51 ont un diplôme de troisième cycle (DES, DESS, DEA, DESA, Maîtrise, Doctorat national, ou Doctorat d'Etat). Les autres cadres sont titulaires d'une licence ou d'un diplôme équivalent (bac + 4).



Du point de vue de l'âge, le personnel de l'AJR se caractérise par sa jeunesse. En effet, plus de 64% du staff ont moins de 40 ans et plus de 87% ont moins de 50 ans. Le graphique ci-après illustre la répartition des effectifs de l'institution par tranches d'âges :



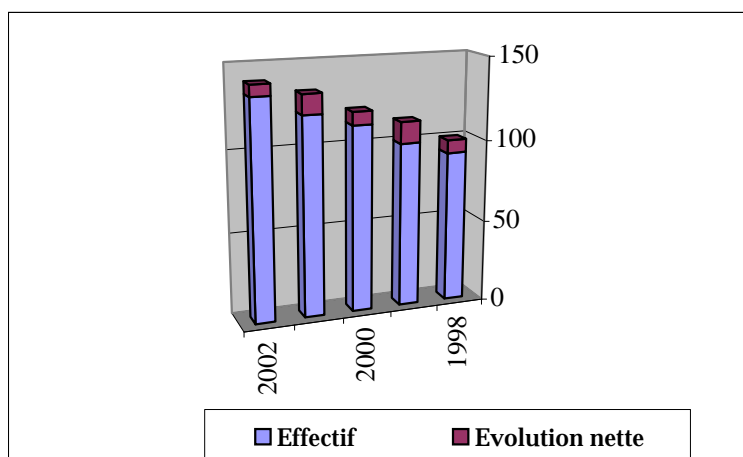
Enfin, la répartition du personnel par sexe montre une large présence de l'élément féminin qui représente 50,34%.



Si le taux d'encadrement et l'âge du personnel sont satisfaisants, l'évolution de l'effectif reste très lente. Pis encore, le taux d'évolution est en nette décroissance depuis 1999 dans la mesure où il est passé de 13% à 5,26%, comme il ressort du tableau suivant :

Année	Effectif total	Evol. nette	Evol. en %
1998	100	08	8,69
1999	113	13	13,00
2000	121	08	7,08
2001	133	12	9,92
2002	140	07	5,26

▲ Tab. 1- Evolution du staff de l'AJR entre 1998 et 2002.



Comparé à l'évolution de l'activité globale, on remarque un certain parallélisme. En effet, l'évolution nette de l'effectif du personnel sur les cinq dernières années a enregistré 40% alors que le courrier départ a connu une variation positive de 41,48%. Le nombre des nouvelles affaires reçues annuellement par l'institution a, par contre, enregistré une légère baisse qui s'élève à - 3,72% durant la même période.

Cette remarque ne doit pas être interprétée comme exprimant l'existence d'un équilibre entre l'évolution des effectifs et celle de la charge de travail. En effet, il ne faut pas oublier qu'un nouveau dossier ouvert pour l'année N n'est pas généralement clos la même année, mais reste en cours pendant quelques années, d'où l'accroissement de la masse des dossiers en cours.

De ce fait, pour apprécier la charge réelle de travail, il faut prendre en considération l'évolution nette du nombre des dossiers en cours pour l'année considérée (c'est à dire le nombre des affaires en cours moins le nombre des dossiers apurés plus le nombre des nouvelles affaires reçues pour la même année).

2. Les ressources matérielles :

Pour gérer les dossiers du contentieux dont elle a la charge, l'AJR dispose d'un parc informatique composé comme suit :

Matériel	Caractéristiques	Nombre
Serveurs	Unix	01
	Windows 2000 Server	02
	NT	01
PCs	Pentium I	00
	Pentium II	10
	Pentium III	67

	Pentium IV	01
Imprimantes	Jet d'encre	09
	Matricielle	02
	Laser	78
Scanners	Manuel	01
	De bureau	02
Lignes spécialisées	128 bits/seconde	2
	64 bits/seconde	1
Vidéo projecteur	LCD Projector Mitsubishi	1
Photocopieurs	---	3

▲ Tab. 2- Composition du parc informatique de l'AJR (Hardware)

Par ailleurs, le software utilisé par l'institution comprend :

Software	Caractéristiques
Systèmes d'exploitation	Unix
	NT
	Windows 2000
SGBD	Informix
	SQL Server
Bureautique	La famille Office
Logiciel documentaire	Idealist

▲ Tab. 3- Composition du parc software de l'AJR.

Enfin, un certain nombre d'applications développées en interne sont utilisées pour gérer les différents volets de l'activité de l'institution, en l'occurrence :

- ü l'identification des dossiers ;
- ü l'avancement des dossiers (gestion des stades) ;
- ü la gestion des honoraires ;
- ü la gestion du courrier « arrivée » et « départ » ;
- ü la gestion du personnel ;

ù et la gestion de la formation.

Sur un autre plan, l'AJR dispose de certaines ressources informationnelles, véritables outils de travail, sur supports papier et électronique. Il s'agit essentiellement :

- ù de la collection du bulletin officiel ;
- ù de certaines revues spécialisées ;
- ù et de quelques ouvrages de référence.

Il est à signaler cependant que ce fonds documentaire reste pauvre et incapable de répondre aux besoins informationnels des cadres de l'institution.

2^{ème} PARTIE : LE BILAN D'ACTIVITE DE L'AJR AU TITRE DE L'ANNEE 2002:

Après avoir présenté les attributions et les ressources de l'institution, nous en examinerons l'activité au titre de l'année 2002. Deux volets sont à distinguer à ce propos :

ù Le premier relate l'activité quotidienne qui rentre dans le cadre de l'exercice de ses attributions. Il sera donc appréhendé à travers l'analyse des indicateurs portant sur les nouvelles affaires traitées, les dossiers en cours, traités, les honoraires des avocats mis en mandatement, les jugements exécutés, les études effectuées, etc.

ù Le deuxième concerne l'avancement de la mise en oeuvre des projets inscrits au PAS. Il se propose de passer en

revue l'ensemble des actions en indiquant l'état d'avancement de chacune.

A- Le volet relevant de l'activité quotidienne de l'institution :

L'AJR reçoit quotidiennement de nouvelles affaires à traiter (en moyenne, 48 nouvelles affaires par jour ouvrable en 2002). Mais à côté de ces dossiers, l'institution assure le suivi et le traitement des affaires en cours.

1. Les dossiers ouverts en 2002 :

Durant l'année 2002, l'AJR a traité 16.757 dossiers du contentieux, soit une moyenne de 188 dossiers par cadre, toutes catégories confondues. Parmi ces dossiers traités, 72% sont nouveaux (c'est à dire ouverts en 2002), soit 12.147 dossiers.

Le tableau ci-après donne la répartition des dossiers ouverts en 2002 par nature de litige :

Nature du litige	Nombre	%
Expropriation pour cause d'utilité publique	4.857	39,98
Atteinte à la propriété privée	501	4,13
Législation sociale (litiges et accidents de travail)	1.313	10,80
Recours en annulation pour excès de pouvoir	300	2,47
Application du statut de la fonction publique	629	5,18
Recours de l'Etat contre le tiers responsable	691	5,69
Responsabilité délictuelle	162	1,34
Evacuation des logements de la fonction publique	243	2,01
Litiges à caractère fiscal	945	7,78
Litiges forestiers	87	0,72
Autres	2.417	19,90
Total	12.147	100,00

▲ Tab. 4- Répartition des dossiers ouverts selon la nature du litige

Comme il ressort du tableau ci-dessus, les litiges afférant à l'expropriation représentent la part la plus importante du nouveau contentieux traité en 2002 avec un pourcentage de près de 40%. Les dossiers composant cette catégorie portent essentiellement sur les opérations lancées par le Ministère de l'équipement dans le cadre de la réalisation des infrastructures autoroutières et hydrauliques (barrages, ...).

Pour ce genre de dossiers, confiés quasi-totalement par ce Ministère à des avocats, le traitement assuré par l'AJR consiste à mandater les honoraires au profit desdits avocats. Avant le mandatement, l'AJR vérifie si l'avocat a fourni l'effort nécessaire, si le tribunal a effectivement rendu sa décision, si le montant des honoraires correspond au barème établi, etc.

2. Le traitement des dossiers en cours :

Lorsque l'affaire n'est pas confiée à un avocat, ce qui est souvent le cas, l'AJR est appelée à produire les requêtes et mémoires nécessaires pour assurer la défense judiciaire des intérêts de l'Etat ou de toute autre personne morale de droit public qui l'en charge. Elle a également recours aux correspondances pour communiquer avec le tribunal d'une part et les parties concernées par le litige d'autre part.

Le tableau ci-dessous fournit le détail des documents produits par l'institution durant l'année 2002 :

Objet du courrier	Nombre	%
Mémoires, requêtes et conclusions adressés aux tribunaux	02.774	09,20

Correspondances diverses	21.529	71,39
Mandatements d'honoraires	04.995	16,56
Divers	858	02,85
Total	30.156	100

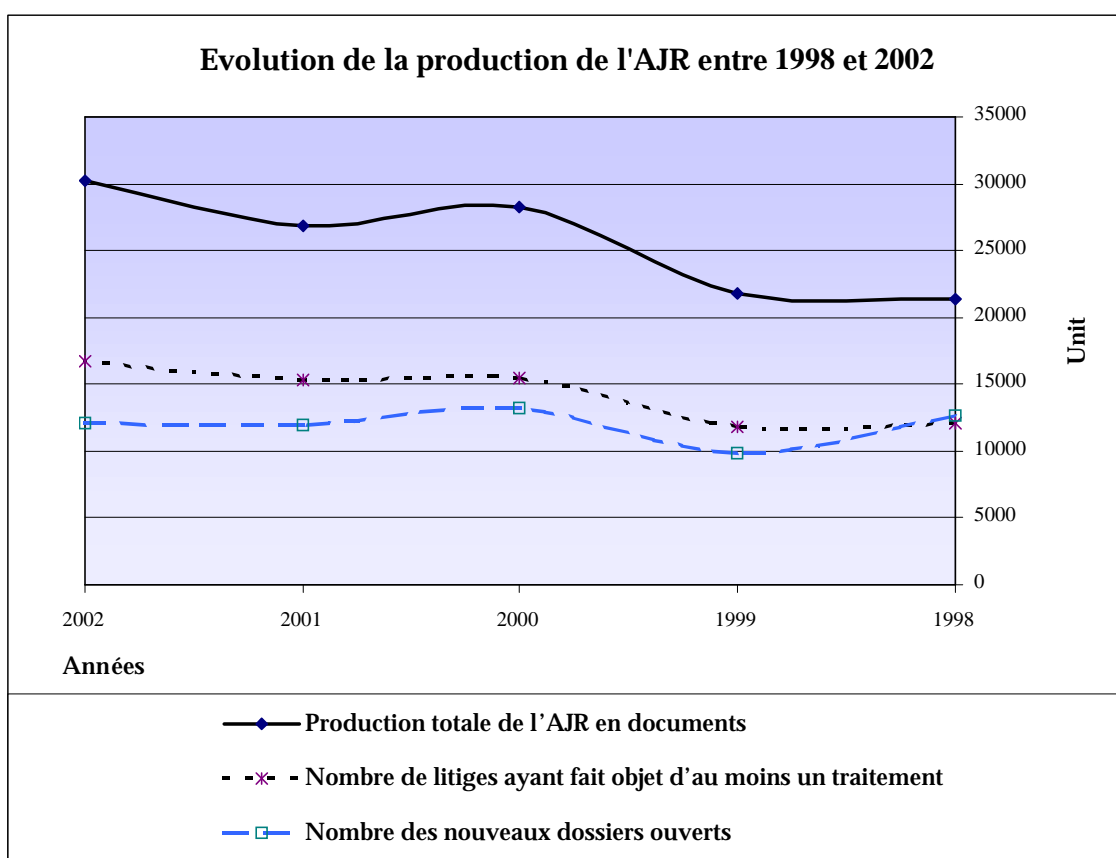
▲ Tab. 5- Répartition des documents produits selon leur nature.

Les statistiques des cinq dernières années montrent qu'il y a une évolution continue de la production de l'AJR durant cette période.

En effet, une croissance de 12,22% a été enregistrée en 2002 par rapport à 2001, alors que l'évolution sur les cinq dernières années (2002 par rapport à 1988) a été de 41,48% (soit une croissance moyenne annuelle de 8,30%).

Années	1998	1999	2000	2001	2002
Production totale en documents	21.314	21.745	28.303	26.872	30.156
Dont mémoires et requêtes	2.266	2.450	2.835	2.590	2.774
Nombre des affaires ayant fait l'objet d'au moins un mémoire ou une requête	1.822	1.811	1.644	2.076	2.350
Moyenne des mémoires et requêtes par litige traité	1,24	1,35	1,42	1,25	1,18
Nombre de litiges ayant fait l'objet d'au moins un traitement	12.080	11.780	15.435	15.277	16.757
Moyenne de documents produits par dossier traité	1,76	1,84	1,83	1,76	1,80
Nombre des nouveaux dossiers ouverts	12.617	9.894	13.205	12.018	12.147

▲ Tab. 6 - Evolution de la production sur les cinq dernières années.



3. Le mandatement des honoraires des avocats :

Pour assurer sa défense devant le tribunal, une administration peut, soit mandater un de ses fonctionnaires à cette fin, soit recourir aux services de l'AJR, soit désigner un avocat. Quand l'administration en question recourt à ce dernier, elle transmet la note d'honoraires à l'AJR pour mise en mandatement. En outre, il arrive à l'AJR de constituer des avocats pour prendre en charge certaines affaires.

Au cours de l'année 2002, l'institution a traité 5.221 notes d'honoraires d'avocats portant sur 4.872 affaires, soit un montant global de 5.655.186,17 dirhams. Cependant, il y a lieu de souligner que la part du contentieux confié par l'AJR aux

avocats ne dépasse pas 4% du volume total du contentieux traité directement.

En effet, la part la plus importante des notes d'honoraires mises en mandatement provient du Ministère de l'équipement et concerne les affaires d'expropriation.

Ainsi sur les 5.221 notes d'honoraires réglées en 2002, 4630 portent sur les dossiers de l'expropriation, soit 88,86%, ce qui correspond à une enveloppe de 4.170.242,00 dirhams.

4. Exécution des jugements contre l'Etat:

L'AJR se charge du traitement des dossiers qui lui sont soumis pour exécution sur la rubrique des charges communes. Les montants mandatés au titre de l'exercice 2002 s'élèvent à 31.441.200,30 dirhams et portent sur 25 affaires.

5. Le comité du contentieux :

Institué par le dahir du 02/03/53 portant réorganisation de l'AJR (article 4), le Comité du Contentieux se charge du règlement à l'amiable de certains litiges. Il est présidé par le Ministre des Finances ou son représentant (Directeur des Assurances et de la Prévoyance Sociale) et est composé des représentants de la Direction du Budget, de la Trésorerie Générale et du Secrétariat Général du Gouvernement comme membres permanents, en plus des représentants des départements concernés par les litiges à traiter. Le secrétariat du Comité est assuré par l'AJR.

Durant l'année 2002, 112 personnes ont été indemnisées, ce qui a nécessité une enveloppe de 3.081.715,39 dirhams.

6- Les activités de conseil, d'études et de prévention du risque juridiques:

L'AJR est sollicitée pour donner des avis et des consultations sur des questions en relation avec son domaine d'activité. Par ailleurs, elle fournit son avis sur les projets et propositions de lois qui lui sont soumis. Le tableau suivant renseigne sur ce pôle de l'activité de l'institution :

Objet	2002
Avis et consultations juridiques	17
Etude des propositions et projets de lois	09
Total	26

Par ailleurs, dans le cadre de son ouverture sur son environnement, l'institution a contribué à l'encadrement et à la formation des magistrats stagiaires de l'Institut National des Etudes Judiciaires, promotion des juges administratifs, en les accueillant en son sein durant un mois.

Au cours de cette période, les futurs juges ont été initiés à la méthode de traitement des dossiers du contentieux et sensibilisés aux principales problématiques posées aujourd'hui dans le domaine du contentieux administratif.

Par ailleurs, l'AJR a reçu un conservateur foncier qui a effectué un stage de perfectionnement dans le domaine du contentieux administratif durant un mois.

Enfin, il est à signaler que l'AJR a reçu 5 stagiaires appartenant à différents instituts supérieurs de formation. Ceux-ci ont totalisé une durée de stage de 6 mois et 15 jours.

B- Le volet se rapportant à la mise en oeuvre des actions du PAS :

Avant d'évaluer les réalisations en matière de la mise en oeuvre du PAS de l'institution, il convient de rappeler les actions qui étaient inscrites dans celui-ci. Les dites actions s'articulent autour de trois axes, à savoir :

- ü Les actions se rapportant à la mission et à l'organisation de l'institution : il s'agit du suivi de l'aboutissement du projet de texte devant remplacer le dahir du 02/03/53 fixant les attributions de l'AJR, de la déconcentration de celle-ci et de la révision de l'organisation interne du travail.
- ü Les actions concernant les ressources humaines : elles comprennent les projets relatifs au perfectionnement des cadres de l'institution et au perfectionnement du système d'évaluation de leur rendement.
- ü Et les actions relatives à la mise à niveau du système d'information : elles englobent la mise en oeuvre du système de gestion intégrée de l'activité de l'AJR, l'élaboration du répertoire informatisé de jurisprudence et le développement du parc informatique.

Le degré d'avancement de la mise en oeuvre des différentes actions est inégal. Dans ce qui suit, nous passerons en revue les différentes actions en indiquant les progrès réalisés pour chacune :

1. Révision du dahir du 02/03/53 portant réorganisation de l'AJR.

La loi régissant les attributions de l'institution a été revue pour la dernière fois en 1953. Or, le contexte dans lequel opère celle-ci a connu des changements notables durant les cinq dernières décennies.

Consciente de ceci, l'institution a mené une étude ayant pour but l'examen du degré d'adéquation de ses attributions telles qu'elles sont définies par le dahir du 02/03/1953 par rapport aux nouvelles données du contexte dans lequel elle agit. Ladite étude a été sanctionnée par un avant-projet de texte destiné à actualiser la mission de l'AJR.

Les principaux objectifs que vise ce texte se résument dans ce qui suit :

- Û renforcer les moyens d'action juridiques mis à la disposition de l'AJR ;
- Û clarifier le rôle de l'AJR dans la procédure judiciaire, notamment pour ce qui est de sa mission de veiller sur les deniers publics ;
- Û consolider la fonction de prévention du risque juridique ;
- Û généraliser et encourager la pratique de règlement amiable des litiges qui s'y prêtent ;
- Û déconcentrer les services de l'AJR par la mise en place de représentations régionales ;
- Û supprimer les attributions qui ne sont plus assurées par l'AJR et en consacrer juridiquement d'autres développées par la pratique ;
- Û revoir la terminologie utilisée dans le texte actuel (dahir du 02/03/53) pour la rendre compatible avec celle utilisée dans les autres textes de loi.

Cet avant-projet de texte a été transmis au Secrétariat Général du Gouvernement le 07/08/2001. Il contient 14 articles s'articulant autour de 4 axes comme suit :

- Û les attributions de l'Agent Judiciaire du Royaume ;
- Û l'appel en cause de l'Agent Judiciaire du Royaume ;
- Û la récupération des débours de l'Etat ;
- Û et la procédure de règlement à l'amiable des litiges.

Vu l'importance stratégique de l'adoption d'un tel texte pour l'avenir de l'institution, les efforts doivent être multipliés pour sensibiliser les autorités compétentes et œuvrer à son aboutissement le plus tôt possible.

L'adoption de ce texte permettra de contribuer à :

- ü diminuer le volume du contentieux concernant les personnes morales du droit public;
- ü propager la culture juridique au sein de l'administration ;
- ü accélérer le rythme de règlement du contentieux de l'Etat ;
- ü avoir un interlocuteur présent pour la partie adverse tout en assurant une meilleure défense judiciaire des intérêts de l'Etat.

Concernant l'avancement du projet, force est de constater qu'il n'a pas connu d'évolution significative durant l'année 2002.

2. Création des services extérieurs de l'AJR.

De par sa mission, l'AJR est appelée à être présente devant toutes les juridictions du Royaume pour accomplir l'ensemble des procédures et formalités se rattachant à la défense judiciaire des personnes morales de droit public.

Ainsi, les cadres et agents de l'institution passent près de 30 % de leur temps en déplacement pour accomplir certaines procédures devant les tribunaux, assister à des expertises, instruire des dossiers, déposer des mémoires, retirer des copies des jugements, notifier ces jugements, etc. ; ce qui constitue un

manque à gagner considérable en terme de temps qui devrait être consacré au traitement des dossiers.

Par ailleurs, l'inexistence d'antennes de l'AJR au niveau régional pose des problèmes d'ordre pratique, surtout que la plupart des délais des procédures judiciaires sont définis par la loi et fixés par le juge.

C'est pour dépasser ces insuffisances que la création des services extérieurs de l'AJR est projetée. Cette action aura donc comme principaux objectifs ce qui suit :

- ü être à proximité des partenaires pour mieux répondre à leurs besoins ;
- ü accompagner la politique de régionalisation ;
- ü traiter le contentieux avec plus de célérité ;
- ü faciliter la collecte de l'information et l'instruction des dossiers ;
- ü traiter le contentieux avec plus d'efficacité et d'efficience ;
- ü améliorer la qualité de la défense judiciaire assurée aux partenaires.

Pour ce faire, l'institution a défini un planning pour la mise en œuvre de la première tranche de ces services sur 5 ans. De même, elle a établi un document fixant la structure et les attributions de ces services. Les dispositions concernant ces points ont été incluses dans le projet d'arrêté relatif aux attributions et à l'organisation des services extérieurs du Ministère.

La concrétisation de cette action dépend de l'adoption du projet de décret fixant les attributions et l'organisation du Ministère et de la signature de l'arrêté sus-cité.

3. Mise en place d'une nouvelle organisation du travail et révision des procédures y afférentes

Corrélativement à la mise à niveau de son système d'information, l'AJR a inscrit dans son PAS une action portant sur la révision des procédures et postes de travail. Elle vise à les rendre compatibles avec la nouvelle architecture et avec la nouvelle logique que sous-tend la mise en œuvre du système de Gestion intégrée de l'activité de l'AJR, en termes de circulation des dossiers et de l'information ainsi que de leur traitement.

Etant donné que la mise en œuvre de cette action est liée à la validation de la nouvelle application de gestion intégrée, la réalisation de ce projet a été décalée pour le second semestre 2003.

4. Accroissement des effectifs de l'AJR pour répondre à l'évolution de son activité :

L'activité au sein de l'AJR n'a pas cessé de se développer ces dernières années, suivant un rythme annuel moyen soutenu d'environ 9%. Cependant, l'évolution de ses effectifs ne suit pas la même cadence.

En effet, en sus des dossiers courants qu'elle gère, l'AJR doit faire face aux nouvelles affaires dont le nombre se situe entre 10.000 et 13.000 chaque année.

Par ailleurs, de par ses attributions, l'institution est appelée à intervenir devant plus de 100 tribunaux, sans compter les centres des juges résidents et les tribunaux d'arrondissement. Or, l'AJR ne dispose que de 143 personnes, dont 88 cadres, soit un taux de couverture de moins d'un cadre par tribunal.

Or, les besoins réels de l'AJR en ressources humaines s'élèvent à l'heure actuelle à plus de 400 personnes. Ce chiffre est estimé sur la base de la charge de travail au niveau de chaque catégorie de tribunaux, selon un taux moyen de couverture qui se présente ainsi :

- ü dix cadres et cinq agents pour la Cour Suprême ;
- ü trois cadres et trois agents pour la Cour Spéciale de Justice ;
- ü trois cadres et trois agents pour chaque tribunal administratif;
- ü deux cadres et deux agents pour chaque cour d'appel;
- ü un cadre et un agent pour chaque juridiction de commerce ;
- ü et un cadre et un agent pour chaque tribunal de première instance.

Cependant, eu égard aux contraintes budgétaires, et étant donné que l'institution ne peut pas absorber un tel effectif d'un seul coup, celle-ci a élaboré un programme prévisionnel de recrutement de vingt cadres par an dans le but d'atteindre à long terme l'effectif requis. A ce rythme de recrutement, l'AJR est en mesure de maîtriser la formation, l'encadrement et l'insertion des nouvelles recrues afin de les rendre opérationnelles dans le courant de l'année.

Malheureusement, le rythme de recrutement actuel est loin de répondre à l'objectif ci-dessus. En effet, comme le montre le tableau ci-après, le taux d'accroissement des effectifs de l'institution est en recul d'année en année, alors que l'activité augmente constamment, d'où une pression croissante sur le personnel.

Année	Effectif total	Evol. nette	Evol. en %	Evol. de l'activité	Evol. de l'activité en %
-------	----------------	-------------	------------	---------------------	--------------------------

				(courrier départ)	
1998	100	--	8,69	21.314	--
1999	113	13	13,00	21.745	2,02
2000	121	08	7,08	28.303	30,16
2001	133	12	9,92	26.872	-5,05
2002	140	07	5,26	30.156	12,22

▲ Tab. 7- Evolution des effectifs par rapport à celle de la production entre 1998 et 2002.

5. Perfectionnement du personnel.

Pour améliorer le professionnalisme de son personnel, l'institution a érigé la formation continue en action stratégique. Les objectifs assignés à ce projet sont :

- Û le perfectionnement des cadres dans les domaines d'intervention de l'AJR ;
- Û l'initiation du personnel aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ;
- Û l'apprentissage des langues vivantes ;
- Û le perfectionnement de quatre cadres à l'Agence Judiciaire du Trésor en France ;
- Û le perfectionnement des informaticiens ;
- Û l'acquisition de certaines compétences liées aux nouvelles techniques de management public.

L'année 2002 a été consacrée à la préparation et à la réalisation des projets de formation liés aux objectifs ci-dessus. Le bilan de la page suivante renseigne sur le détail des actions de formation dont a bénéficié le personnel de l'AJR.

Néanmoins, la préparation de certaines actions ayant demandé plus de temps que prévu, leur exécution a été différée à 2003. C'est le cas des actions suivantes :

- ü Perfectionnement des cadres en matière du contentieux judiciaire.
- ü Formation des cadres dans le domaine du contentieux administratif.
- ü Stage de perfectionnement au profit de 4 cadres en France (à l'Agence Judiciaire du Trésor).
- ü Perfectionnement des informaticiens.

Bilan de la formation de l'AJR pour l'année 2002.

Objet de l'action	Durée	Mode de réalisation	Bénéficiaires	
			Nbre	Rép. par grade
Bureautique : initiation	8 j	OFPPT	70	- 25 cadres classés à l'échelle 11 et plus. - 25 cadres classés à l'échelle 10. - 07 agents classés aux échelles 8 et 9. - 13 autres.
Bureautique : perfectionnement	6 j	OFPPT	53	- 14 cadres classés à l'échelle 11 et plus - 21 cadres classés à l'échelle 10. - 06 agents classés aux échelles 8 et 9. - 12 autres
Anglais professionnel	Année 2002	Externe	03	- 1 Administrateur en chef. - 1 Administrateur. - 1 Informatiste.
Marchés publics	5 j	CED	03	- 3 Inspecteurs divisionnaires.
Formation/Insertion des nouvelles recrues	10 j	Intervenants du Ministère	06	- 1 Inspecteur divisionnaire. - 4 Informatistes. - 1 Analyste.
Initiation aux NTIC (Internet-Intranet)	4 j	DAAG	06	- 1 Administrateur Principal. - 1 Inspecteur divisionnaire en chef. - 1 Inspecteur. - 1 Technicien de 1 ^{er} grade. - 2 Techniciens de 2 ^{ème} grade.

6. Perfectionnement du système d'évaluation du rendement des cadres.

L'objectif de cette application est d'améliorer les performances de l'application utilisée actuellement pour l'évaluation du rendement des cadres, de façon à ce qu'elle permette de prendre en compte l'ensemble des aspects et des données pouvant contribuer à apprécier clairement la performance d'un cadre.

La maquette de la nouvelle application est prête, reste sa validation avant de la greffer à l'application de gestion intégrée de l'activité de l'AJR.

7. Mise en œuvre de l'application de gestion intégrée de l'activité de l'AJR.

L'AJR disposait d'une application pour la gestion de ses dossiers du contentieux, développée en interne sur Informix. Son utilisation a révélé, au fil des jours, certaines insuffisances liées en partie à sa conception et en partie aux conditions de son utilisation (essentiellement son alimentation en données).

C'est pour cela que le besoin de sa mise à niveau en vue d'en faire une application de gestion intégrée de l'ensemble de l'activité de l'institution s'est fait sentir, d'où la programmation de la présente action.

Pour ce faire, et conformément à ce qui est prévu par le schéma directeur pour le développement du système d'information, une étude a été faite par les propres cadres de l'AJR. Ladite étude a établi un diagnostic général du système d'information de l'institution, suivi d'une analyse approfondie des applications qui en constituent la base pour en déceler les forces et les faiblesses et proposer une nouvelle conception des applications adaptée aux besoins exprimés par les usagers.

L'étude a débouché sur les recommandations suivantes :

- ü Eliminer les redondances d'informations au niveau de la base de données et au niveau des écrans de saisie.
- ü Eliminer les champs et les rubriques non utilisés.
- ü Regrouper les applications en une seule tout en renforçant les mesures de sécurité via la redéfinition des droits d'accès des utilisateurs.
- ü Assurer la confidentialité et l'intégrité des données existantes au niveau de la base de données.
- ü Revoir la conception des écrans de saisie et l'enchaînement des menus pour les rendre plus ergonomiques et plus accessibles.
- ü Prendre en considération les orientations stratégiques de la direction (création de l'Intranet, déconcentration, création d'une annexe de l'AJR, ...).
- ü Prendre en considération les orientations générales du Ministère, notamment en ce qui concerne l'interconnexion des directions et l'instauration de l'EDI.

Sur la base de ces recommandations, il a été procédé à la mise à niveau et à la liaison des modules existants, en l'occurrence ceux portant sur:

- ü « la gestion des dossiers » ;
- ü « la gestion des honoraires » ;
- ü « la gestion du courrier » (départ et déplacement & arrivée et affectation) ;
- ü « la gestion des congés ».

Par ailleurs, d'autres modules ont été développés. Ils portent sur la gestion:

- ü du personnel ;
- ü du comité du contentieux ;

- Û des études juridiques ;
- Û des O.V ;
- Û de la bibliothèque ;
- Û du parc informatique ;
- Û de la notification des jugements et de l'affectation des dossiers ;
- Û des stocks de matériel et fournitures de bureau.

Sur le plan technique, le travail accompli par l'équipe projet a permis de :

Û renforcer les mesures de sécurité concernant l'accès et la mise à jour des données, à travers les deux mécanismes suivants :

- l'ajout d'une table « Droits d'accès » qui contient les droits de chaque utilisateur quant à l'accès et à la manipulation de chacun des modules de l'application ;
- l'ajout d'une table « Historique » qui contient les informations relatives aux différentes opérations de mise à jour effectuées sur la base de données, afin de limiter la perte d'informations au moment de l'utilisation des applications et d'assurer une plus grande fiabilité des données saisies.

Û éliminer les redondances via le renforcement des liens entre les tables et l'intégration de la mise à jour en arrière plan. Ceci permettra de faire la mise à jour des différentes tables ayant des champs communs simultanément et à partir d'un seul écran de saisie ;

ü regrouper les différents modules de gestion des dossiers sous forme d'une application intégrée, tout en définissant les droits d'accès de chaque usager ;

ü définir une nouvelle présentation des applications permettant de réduire les transactions « homme-machine » et le temps perdu dans la manipulation des écrans de saisie et des menus. En plus, les nouveaux modules intègrent des menus verticaux ;

ü mettre en place des listes prédéfinies, « listes d'autorité », pour l'aide à la saisie et au contrôle de la transcription des noms propres et des libellés des champs ;

ü définir des procédures de saisie et de transcription à respecter par tous les usagers ;

ü et d'éclater quelques tables pour renforcer le contrôle des données et pour améliorer la vitesse de traitement des requêtes. C'est le cas des tables « stades » et « parties ».

8. Mise en œuvre d'un répertoire informatisé de jurisprudence .

La longue expérience de l'AJR en matière de défense judiciaire des intérêts de l'Etat lui a permis de constituer un fonds jurisprudentiel assez riche. Cependant, celui-ci n'est pas exploité de façon optimale, et pour cause, la jurisprudence n'est pas informatisée de façon à y faciliter l'accès et à en encourager l'utilisation.

En effet, la jurisprudence est actuellement dispersée entre les différents services en fonction du domaine d'action de chacun. Elle est également établie sur support papier et donc difficilement exploitable.

Le but de ce projet est de créer une base de données documentaire rassemblant l'ensemble de la jurisprudence établie dans les domaines d'intervention de l'institution. Ladite base de données ainsi constituée contribuerait à :

- ü apporter plus de célérité à l'exécution du travail ;
- ü améliorer la qualité des prestations de l'institution ;
- ü doter les cadres des outils de travail nécessaires ;
- ü et optimiser l'utilisation des technologies de l'information.

Bien qu'une première mouture de ladite base a été réalisée, la plus grande partie du travail reste à faire, d'autant plus que des progrès significatifs n'ont pas été enregistrés durant l'année 2002, en raison notamment de l'indisponibilité des ressources humaines, constamment mobilisées pour le traitement des dossiers du contentieux, à cause de la surcharge et de la pression du travail quotidien.

9. Développement du parc informatique de l'AJR.

En terme d'équipement de l'institution en matériel informatique, l'année 2002 a été marquée par :

- ü l'acquisition d'un serveur NT destiné à l'usage d'Internet.
Il est à signaler cependant qu'il n'est pas encore opérationnel, en raison de la non disponibilité d'un Firewall ;
- ü la mise en place de deux liaisons spécialisées reliant respectivement le bâtiment principal de l'AJR à l'annexe de rue Derna et au serveur Internet du Secrétariat Général.

CONCLUSION :

Comme le montre le bilan des réalisations au titre de l'exercice 2002, la production de l'institution a connu une évolution remarquable s'élevant à plus de 12,22% par rapport à 2001. Cependant, force est de constater que ces performances n'ont pu être obtenues qu'au prix de grands sacrifices du Staff dont l'effectif reste fortement réduit.

Cet état de fait (effectif réduit et stagnant et charge de travail en constante évolution) ne permet pas d'affecter suffisamment de ressources à la réalisation des actions inscrites dans le PAS, d'où le rythme long d'avancement de la mise en œuvre de certaines de ces actions.

Il s'ensuit que l'effort doit être redoublé pour doter l'AJR des ressources nécessaires pour lui permettre de faire face à ses responsabilités et d'améliorer davantage ses performances pour être à la hauteur des enjeux de son environnement et mieux répondre aux besoins de ses clients/partenaires.