

Royaume du Maroc



MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PRIVATISATION

Agence Judiciaire du Royaume

SEJ/H.M

Rapport d'activité

Exercice 2004
Exercice 2004

SOMMAIRE

Introduction	03
I^{ère} Partie : Le traitement du contentieux	05
A- Les dossiers ouverts en 2004	06
B- Les dossiers traités en 2004	11
II^{ème} Partie : Les autres activités	17
A. Mise en mandatement des honoraires des avocats	18
B. L'exécution des décisions de justice	21
C- Les activités de conseil, d'étude et de prévention du risque juridique	22
III^{ème} Partie : Evolutions récentes de la jurisprudence	24
A. Les arrêts se rapportant au contentieux judiciaire	25
A. Les arrêts se rapportant au contentieux administratif	28
IV^{ème} Partie : Réalisations et perspectives du PAS	31
A. Le bilan des actions de réforme entreprises au cours de l'exercice 2004	32
B. Les actions de réforme prévues pour l'exercice 2005	36
Annexes	40
A. La mission et les attributions de l'AJR	41
B. Les ressources humaines de l'institution	44
C. La NOG de l'exercice 2005	46

Introduction :

Avec cette nouvelle édition du rapport d'activité de l'Agence Judiciaire du Royaume, l'exercice commence à s'ancrer dans les mœurs de l'institution et le réflexe semble bien s'installer. Pour sa part, le document acquiert, chemin faisant, une sorte de maturité.

Le rapport d'activité de l'année 2004 vient sanctionner la troisième année du PAS de l'institution, version octobre 2001, et constater une hausse très importante de l'activité du traitement du contentieux et des activités extra-contentieuses.

Le bilan est structuré autour de quatre axes, à savoir :

- Û Les activités relatives au traitement du contentieux : Cette partie analyse essentiellement les nouvelles affaires prises en charge en 2004 par rapport à l'exercice qui l'a précédé et examine, de façon générale, l'évolution du contentieux traité par l'institution durant les cinq dernières années.

- Û Les autres activités : Il s'agit des activités accompagnant le contentieux (le traitement des honoraires des avocats et l'exécution des jugements par exemple) et des activités extra-judiciaires (conseil et études juridiques, ...).

- Û Les évolutions récentes de la jurisprudence : Sont passés en revue dans cette partie les principaux changements de jurisprudence intervenus ou consacrés en 2004, dans les domaines d'activité de l'institution.

ü Les réalisations et perspectives du PAS : Cet axe traite de l'état d'avancement des projets du PAS et décrit brièvement les nouveaux projets qui y sont intégrés.

La NOG de l'institution au titre de l'exercice 2005 est fournie en annexe, ainsi qu'un rappel de la mission et des attributions de l'institution et une description de ses ressources humaines, pour les lecteurs n'ayant pas une connaissance suffisante des domaines de compétence de l'AJR.

Tout en étant conscient des limites du présent travail, nous espérons avoir réussi, à travers ces quelques indicateurs, à donner une idée, serait-ce partielle, de l'activité de l'institution.

Ière partie :

Le traitement
du contentieux

Dans cette partie, nous dresserons le bilan de l'activité de l'institution se rapportant au traitement du contentieux au sens large. Dit autrement, il s'agit des affaires pendantes devant les tribunaux et des affaires dans lesquelles des procédures de traitement amiable sont engagées.

Cette activité représente le noyau dur des attributions de l'institution et mobilise l'essentiel de ses ressources.

Nous analyserons donc essentiellement, dans ce qui suit, les données se rapportant aux dossiers ouverts au titre de l'exercice 2004 et à ceux traités durant la même année.

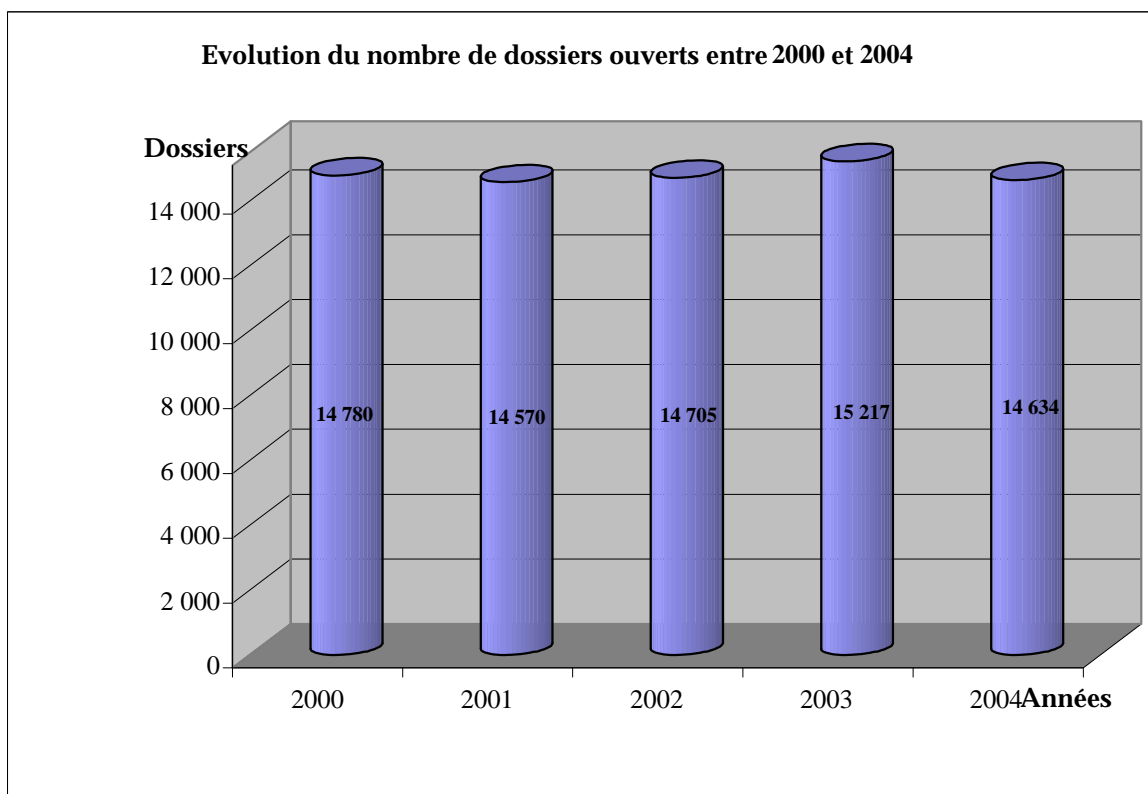
A- Les dossiers ouverts :

1. Evolution du nombre de dossiers ouverts annuellement:

Le nombre de dossiers ouverts au titre de l'année 2004 s'est établi à 14.634, enregistrant une baisse de 3,83%, soit 566 dossiers ouverts de moins par rapport à l'exercice précédent.

Cette baisse s'explique par le fait que, en 2003, l'institution a ouvert 630 nouveaux dossiers se rapportant aux contentieux électoral suite aux élections communales qui ont eu lieu la même année, ce qui a provoqué une hausse exceptionnelle dans cette catégorie du contentieux et s'est répercutée sur le nombre total des dossiers ouverts.

De même, le nombre de dossiers relatifs à l'expropriation pour cause d'utilité publique, ouverts en 2004, a connu une baisse significative, passant de plus de 4.300 dossiers en 2003 à près de 2.250 en 2004, soit une baisse de 47,8%.



La baisse du nombre des affaires d'expropriation s'explique par le fait que ce genre de dossiers sont désormais pris en charge directement par les administrations concernées, essentiellement le Ministère de l'Equipement et le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau, qui constituent des avocats et imputent leurs honoraires sur une ligne spéciale intégrée dans leur budget respectif.

Inversement, le contentieux inhérent à la législation sociale a connu une hausse de 39,5%, soit plus de 500 dossiers ouverts de plus par rapport à l'exercice 2003. Dans le même sens, les catégories « affaires pénales », « recours en annulation pour excès de pouvoir » et « accidents causés par véhicules publics » ont connu une hausse importante s'élevant à 171% pour la première, 116% pour la seconde et 248% pour la troisième, soit, respectivement, 740, 332 et 315 dossiers de plus en 2004.

Le tableau suivant synthétise la répartition des affaires prises en charge en 2004, selon leur nature :

Nature du litige	2003	2004	Var (%)
Expropriation pour cause d'utilité publique	4.301	2.245	- 47,80
Législation sociale (litiges et accidents de travail)	1.287	1.796	39,50
Contentieux fiscal	1.140	1.066	- 6,50
Responsabilité contractuelle et délictuelle de l'Etat	824	494	- 40,04
Contentieux électoral	635	18	- 97,16
Application du statut de la fonction publique	591	550	- 6,94
Recours de l'Etat contre le tiers responsable	525	702	33,71
Affaires pénales	432	1.172	171,30
Atteinte à la propriété privée	501	636	26,95
Evacuation des logements administratifs	306	479	56,53
Recours en annulation pour excès de pouvoir	286	618	116,08
Litiges forestiers et domaniaux	295	122	-58,64
Police administrative	169	59	-65,08
Contentieux foncier	86	72	-16,27
Accidents causés par véhicules publics	127	442	248,03
Comité du contentieux	70	43	-38,60
Révision de la val. locative d'imm. loués à l'Etat	41	34	-17,07
Opposition aux ordres de recette	162	11	-93,20
Non ventilés	3.626	4.075	8,60
Total	15.217	14.634	--

▲ Tab. 1- Evolution du nombre des dossiers ouverts entre 2003 et 2004 par catégorie.

2. Répartition des dossiers ouverts en 2004 :

Par ordre d'importance quantitative, la répartition des dossiers ouverts en 2004 montre que les dossiers inhérents à l'expropriation, à la législation sociale, aux affaires pénales et au contentieux fiscal occupent respectivement les premiers rangs, suivis, par ordre décroissant, des recours contre le tiers responsable, de l'atteinte à la propriété privée et des recours en annulation pour excès de pouvoir, comme le montre le tableau suivant :

Nature du litige	Nbre dos.	%
Expropriation pour cause d'utilité publique	2245	15,34
Législation sociale (litiges et accidents de travail)	1796	12,27
Affaires pénales	1172	8
Contentieux fiscal	1066	7,28
Recours de l'Etat contre le tiers responsable	702	4,8
Atteinte à la propriété privée	636	4,35
Recours en annulation pour excès de pouvoir	618	4,22
Application du statut de la fonction publique	550	3,76
Responsabilité contractuelle et délictuelle de l'Etat	494	3,38
Evacuation des logements administratifs	479	3,27
Accidents causés par véhicules publics	442	3,02
Litiges forestiers et domaniaux	122	0,83
Contentieux foncier	72	0,5
Police administrative	59	0,4
Comité du contentieux	43	0,3
Révision de la val. locative d'imm. loués à l'Etat	34	0,23
Contentieux électoral	18	0,12
Opposition aux ordres de recette	11	0,08
Non ventilés	4.075	27,85
Total	14.634	100,00

▲ Tab. 2- Classement des catégories de litiges par ordre d'importance numérique des dossiers ouverts en 2004.

Les dossiers afférents à l'expropriation traités en 2004 sont essentiellement des mises en mandatement des honoraires au profit des avocats constitués par le Ministère de l'Equipement et le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau (Direction de l'hydraulique).

S'agissant de la répartition des dossiers par type de juridiction, on constate un certain équilibre entre le contentieux administratif et celui judiciaire, quoique ce dernier ait connu en 2004 une augmentation sensible, dans la mesure où la part du contentieux administratif est passée de 32,10 en 2003 à 35,04 en 2004, alors que celle du contentieux judiciaire est passée de 31,76 à 37,42%, comme le montre le tableau suivant :

Années	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Contentieux administratif	3908	5266	4534	5091	5 190	23989
Part en %	26,44	36,14	30,83	33,46	35,46	32,46
Evolution en pourcentage	--	34,75	- 13,9	12,48	1,94	--
Contentieux judiciaire	3242	4068	4531	5088	6 195	23124
Part en %	21,94	27,92	30,81	33,44	42,33	31,29
Evolution en pourcentage	--	25,47	11,38	12,29	21,75	--
Etudes et procédures amiables	632	655	783	831	1 009	3910
Part en %	4,28	4,5	5,33	5,46	6,9	5,29
Evolution en pourcentage	--	3,64	19,54	6,13	21,42	--
Affaires générales (expropriation)	6998	4581	4857	4207	2240	22883
Part en %	47,34	31,44	33,03	27,64	15,31	30,96
Evolution en pourcentage	--	- 34,53	6,02	- 13,38	- 46,75	--
Total	14780	14570	14705	15217	14634	73906

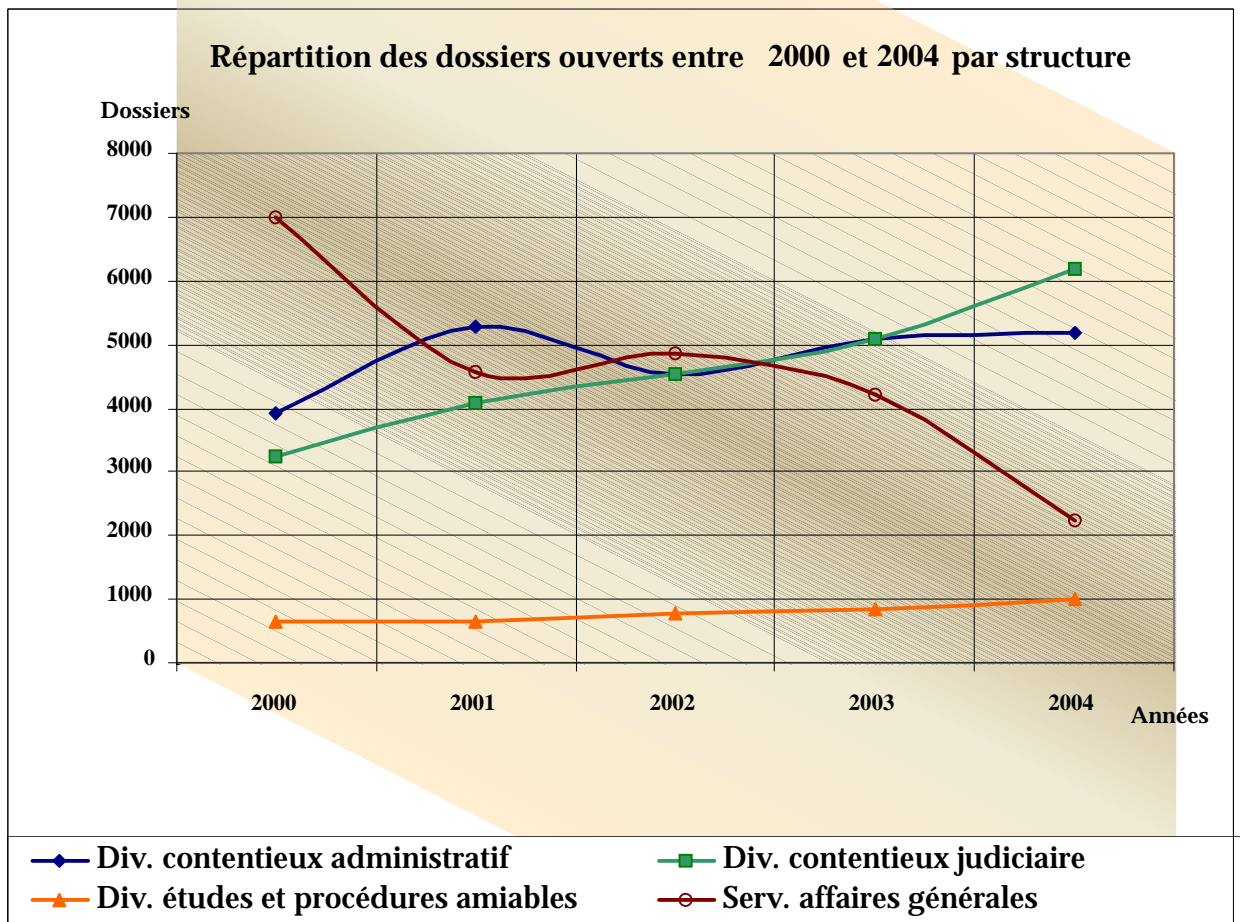
▲ Tab. 3- Evolution de la répartition des dossiers ouverts entre 2000 et 2004 par structure.

Sur un autre plan, on remarque que les parts relatives des contentieux administratif et judiciaire et des procédures extrajudiciaires connaissent une hausse soutenue et régulière aux dépens des dossiers relevant de l'expropriation dont le pourcentage enregistre une régression importante d'année en année, passant de 47% en 2000 à près de 28% en 2003 pour ne représenter que 15 % en 2004.

Cependant, l'évolution la plus importante est affichée par la division du contentieux judiciaire dont le nombre de dossiers ouverts a enregistré une hausse de plus de 21% en 2004 contre 12 % en 2003.

Le graphique ci-après montre l'évolution du nombre des dossiers ouverts par les différentes structures entre 2000 et 2004.

Les dossiers ouverts par le service des affaires générales concernant les affaires portant sur l'expropriation, confiées par certains départements (le Ministère de l'équipement essentiellement) à des avocats et transférés à l'AJR pour contrôle et mise en mandatement.



B- Les dossiers traités en 2004 :

Les dossiers ouverts au titre d'une année donnée sont rarement réglés et clos définitivement la même année, d'où des « en cours » de plus en plus nombreux. De ce fait, les dossiers traités comprennent les dossiers ouverts et une partie des dossiers en cours.

1. Le traitement des dossiers :

Le traitement d'un dossier se traduit, *in fine*, par la production d'un courrier sous forme d'une correspondance destinée au tribunal (requêtes, mémoires, demandes diverses), à l'administration concernée par le litige, à l'avocat en charge du dossier le cas échéant ou à la DAAG (cas du mandatement des honoraires ou des ordres de mission lorsqu'il y a lieu de se déplacer pour traiter un dossier).

Naturellement, un dossier donne généralement lieu à plus d'une correspondance, sauf lorsque le dossier n'est pas à être traité par l'AJR, auquel cas une lettre de transfert des pièces du dossier à la disposition de l'institution est adressée à l'administration concernée (cas du contentieux fiscal le plus souvent).

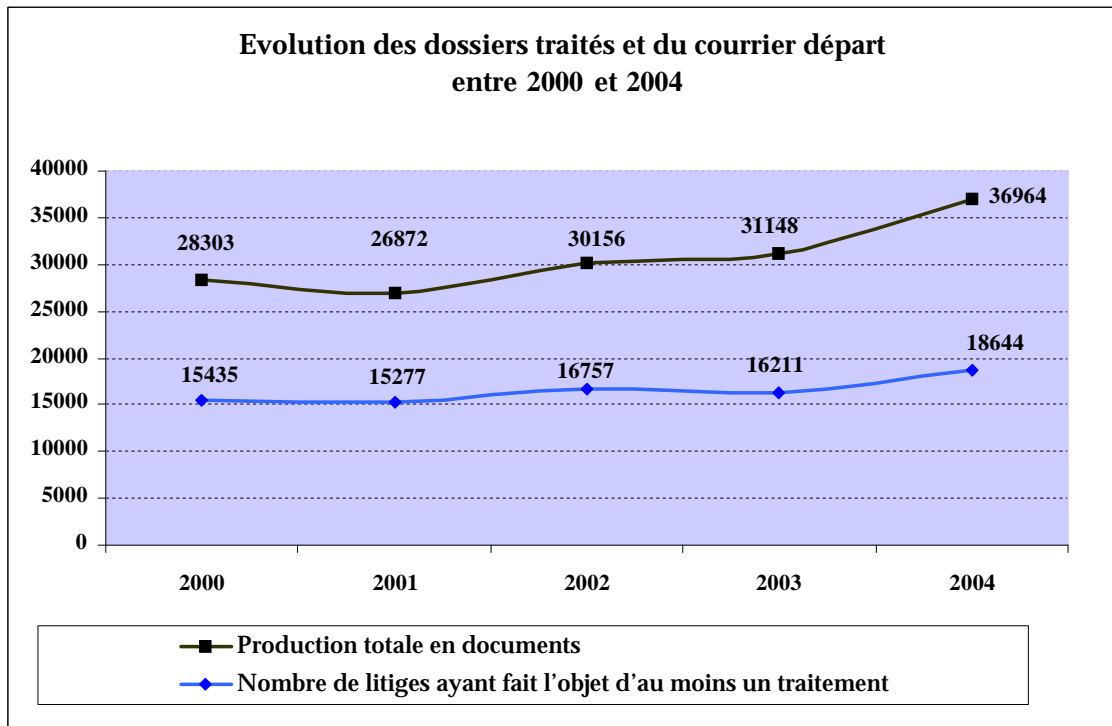
En 2004, le nombre de dossiers traités (c'est à dire ayant fait l'objet d'au moins un courrier départ) s'élève à 18.644, enregistrant une hausse de 15%, soit 2.433 dossiers traités de plus par rapport à l'exercice 2003.

Le détail de l'évolution du traitement des dossiers entre 2000 et 2004 et des documents produits à cette fin est synthétisé dans le tableau ci-après.

Années	2000	2001	2002	2003	2004
Production totale en documents	28.303	26.872	30.156	31.148	36.964
Dont mémoires et requêtes	2.835	2.590	2.774	3.122	4.005
Nombre de litiges ayant fait l'objet d'au moins un traitement	15.435	15.277	16.757	16.211	18.644
Moyenne de documents produits par dossier traité	1,83	1,76	1,80	1,92	1,98

▲ Tab. 4- Evolution des dossiers traités entre 2000 et 2004.

On relève une certaine corrélation entre l'évolution du courrier départ et celle du nombre de dossiers traités entre 2000 et 2004 comme l'illustre le graphique suivant.



2. Le courrier départ :

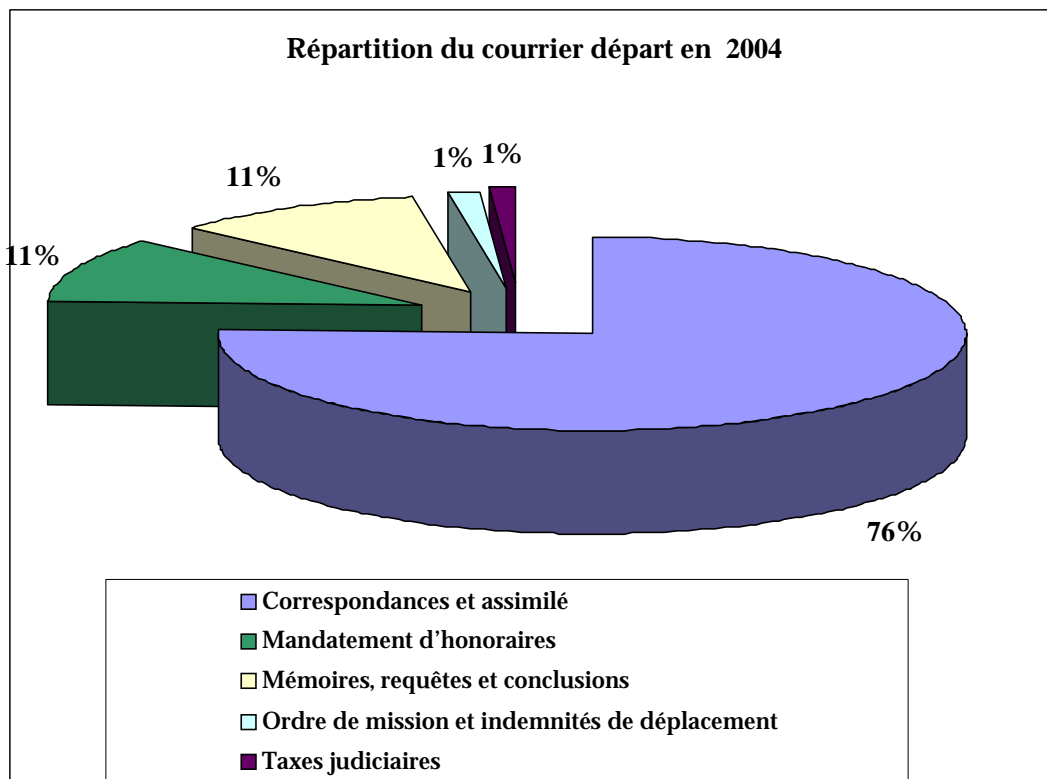
Comme il a été signalé ci-dessus, le courrier produit par l'institution se compose essentiellement des correspondances adressées aux parties concernées par le litige et parfois au tribunal, en plus des requêtes et mémoires nécessaires pour assurer la défense judiciaire. A cela s'ajoutent les lettres de mise en mandatement des honoraires des avocats ainsi que d'autres catégories de courriers (rapports, correspondances ayant trait à la gestion de l'institution, etc.).

Le tableau suivant donne la répartition du courrier produit en 2004 par catégorie :

Catégorie de document	Nombre	%
Correspondances	27 913	75,52
Mandatement d'honoraires	4 111	11,12
Mémoires, requêtes et conclusions	4 005	10,83
Ordre de mission et indemnités de déplacement	544	1,47
Taxes judiciaires	377	1,02
Autres	14	0,04
Total	36 964	100,00

▲ Tab. 5- Répartition du courrier produit en 2004 par catégorie

Le graphique suivant reprend les données du tableau ci-dessus (la catégorie « autres » est intégrée avec « Correspondances »).



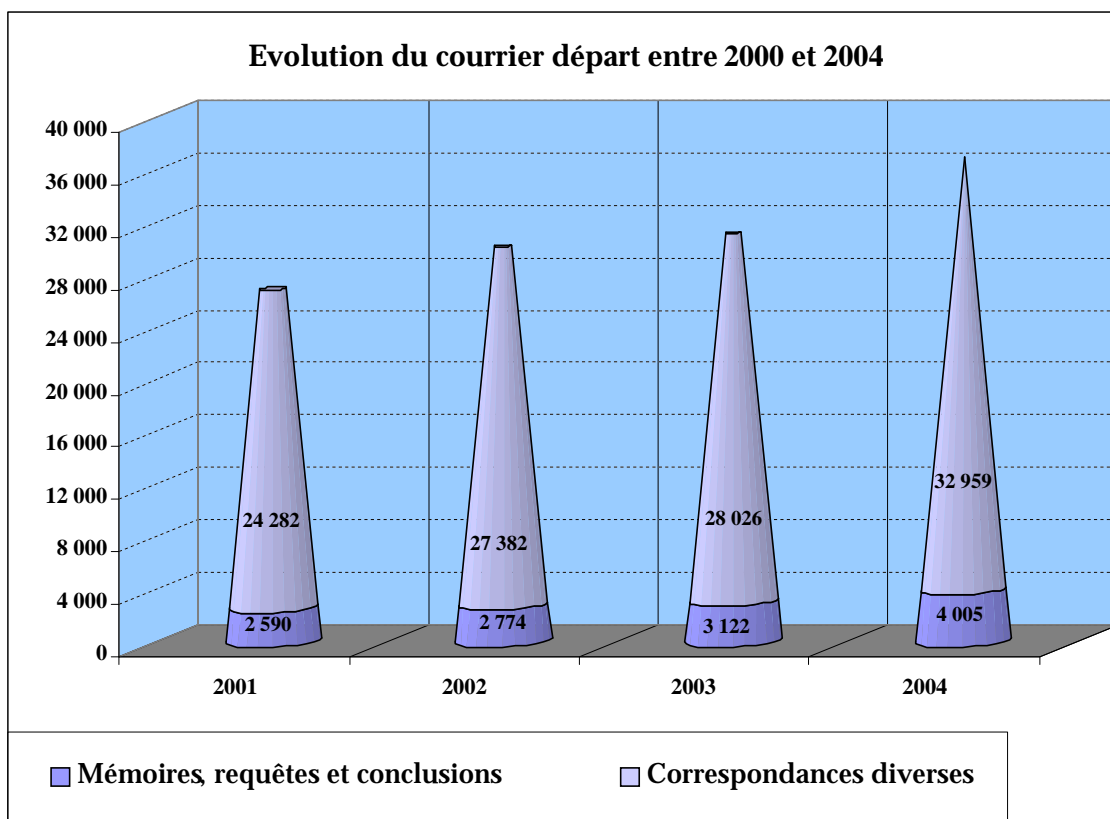
Parallèlement à l'évolution du nombre de dossiers traités, le nombre total des documents produits par l'institution et destinés à ses partenaires a connu un saut important, affichant une hausse de 18,67% par rapport à l'année 2003, soit 5816 documents de plus en 2004.

Le tableau ci-après renseigne sur la répartition des documents produits par catégorie.

Nature des documents	2001	2002	2003	2004	Total
Correspondances diverses	24 282	27 382	28 026	32 959	112 649
Variation en %	--	12,76	2,35	17,60	--
Mémoires, requêtes et conclusions	02 590	02 774	03 122	04 005	012 491
Variation en %	--	07,10	12,54	28,28	--
Total	26 872	30 156	31 148	36 964	125 140
Variation en %	--	12,22	3,28	18,67	--

▲ Tab. 6- Evolution du courrier produit entre 2001 et 2004.

Le graphique ci-dessous fournit également une image sur l'évolution et la typologie des documents produits par l'institution à l'occasion du traitement des dossiers durant les quatre dernières années.



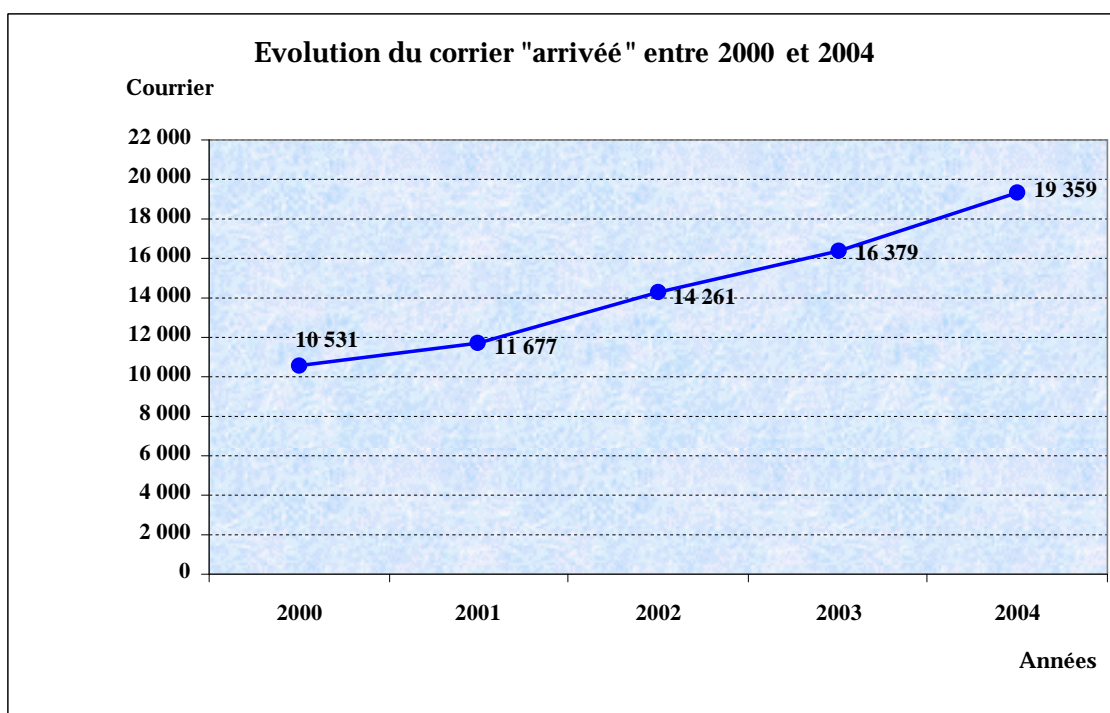
3. Le courrier reçu par l'AJR :

L'une des explications de l'augmentation soutenue de l'activité de l'institution est la hausse continue du courrier arrivée qui en est le principal initiateur. En effet, le courrier arrivée a poursuivi sa tendance affichant une progression de 18,19 % en 2004 comme le montre le tableau ci-après.

Années	2000	2001	2002	2003	2004
Courrier « arrivée »	10 531	11 677	14 261	16 379	19 359
Evolution	--	10,88 %	22,12 %	14,85 %	18,19 %

▲ Tab. 7- Evolution du courrier « arrivée » entre 2000 et 2004.

Ainsi, sur la période 2000-2004, le courrier arrivée s'est presque multiplié par deux, enregistrant un taux d'accroissement annuel moyen de 16,76 %.



Soulignons que ces chiffres n'incluent pas les plis de justice.

II ème partie :

Les autres activités

On examinera sous cette partie l'activité du « traitement des honoraires d'avocats » ainsi que celle d' « études, conseil et prévention du risque juridiques ».

A. Mise en mandatement des honoraires d'avocats :

L'AJR (le Service des Affaires Générales) assure la mise en mandatement des honoraires des avocats constitués par elle pour s'occuper de la défense des intérêts de l'Etat dans certains dossiers ou par une autre administration (c'est le cas le plus courant).

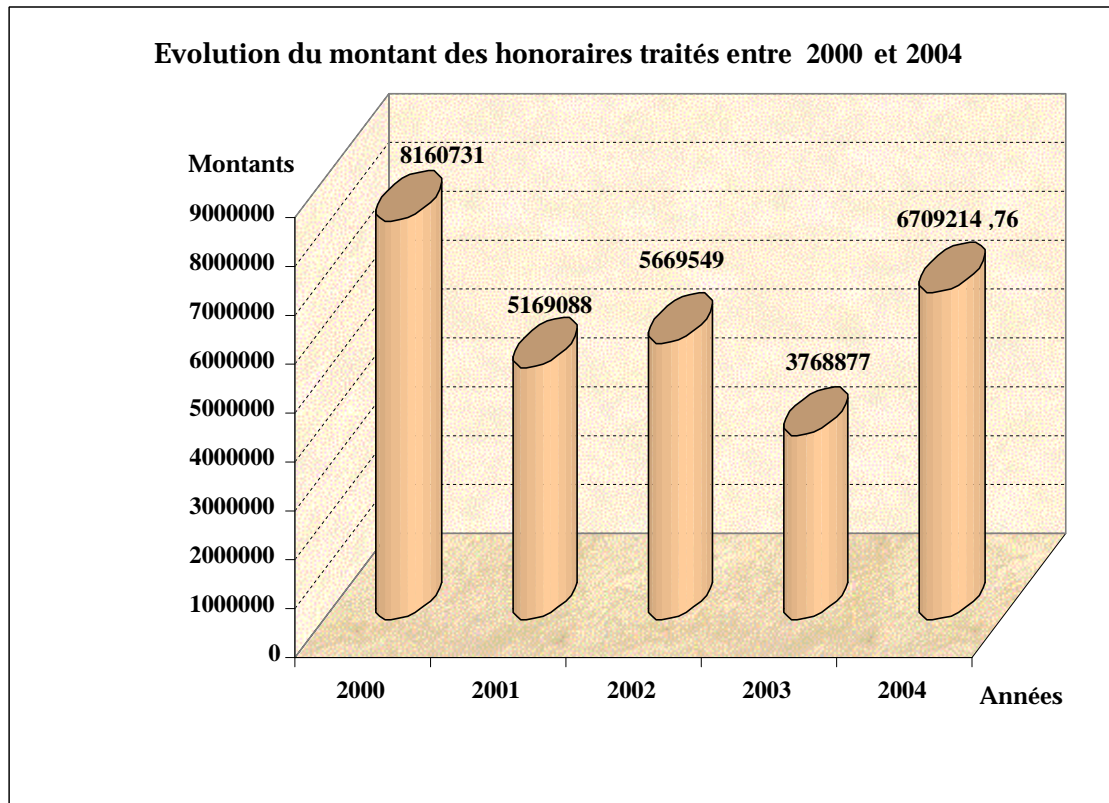
Au titre de l'année 2004, l'institution a traité plus de 5.200 dossiers pour mandatement d'honoraires d'avocats, ce qui correspond à un montant global de 6.709.214 MAD. Plus du tiers des notes mandatées porte sur des dossiers d'expropriation, ce qui correspond à une enveloppe de plus de 2.300.000 MAD, comme il ressort des données du tableau ci-après.

Années	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Dossiers	7.844	4.660	4.999	3.000	5.282	25.785
Montants	8.160.731	5.169.088	5.669.549	3.768.877	6.709.214,76	29.477.460
Dont ceux se rapportant à l'expropriation sont :						
Dossiers	7.411	4.171	4.454	2.475	3.348	21.859
%	94 %	89 %	89 %	82 %	63 %	84 %
Montants	7.065.185	3.712.309	3.941.486	2.234.079	2.303.437,8	19.256.497
%	86 %	72 %	69 %	59 %	34 %	65 %

▲ Tab. 8- Evolution des dossiers et des honoraires correspondants, traités entre 2000 et 2004.

L'examen de l'évolution des honoraires durant les cinq dernières années montre que, après une tendance globale à la baisse au cours des quatre premières années, les montants et le nombre de notes d'honoraires mis en mandatement a renoué avec la hausse en 2004.

En revanche, la part des honoraires portant sur les dossiers d'expropriation n'a cessé de régresser, ne représentant en 2004 que 34% contre 86% en 2000.

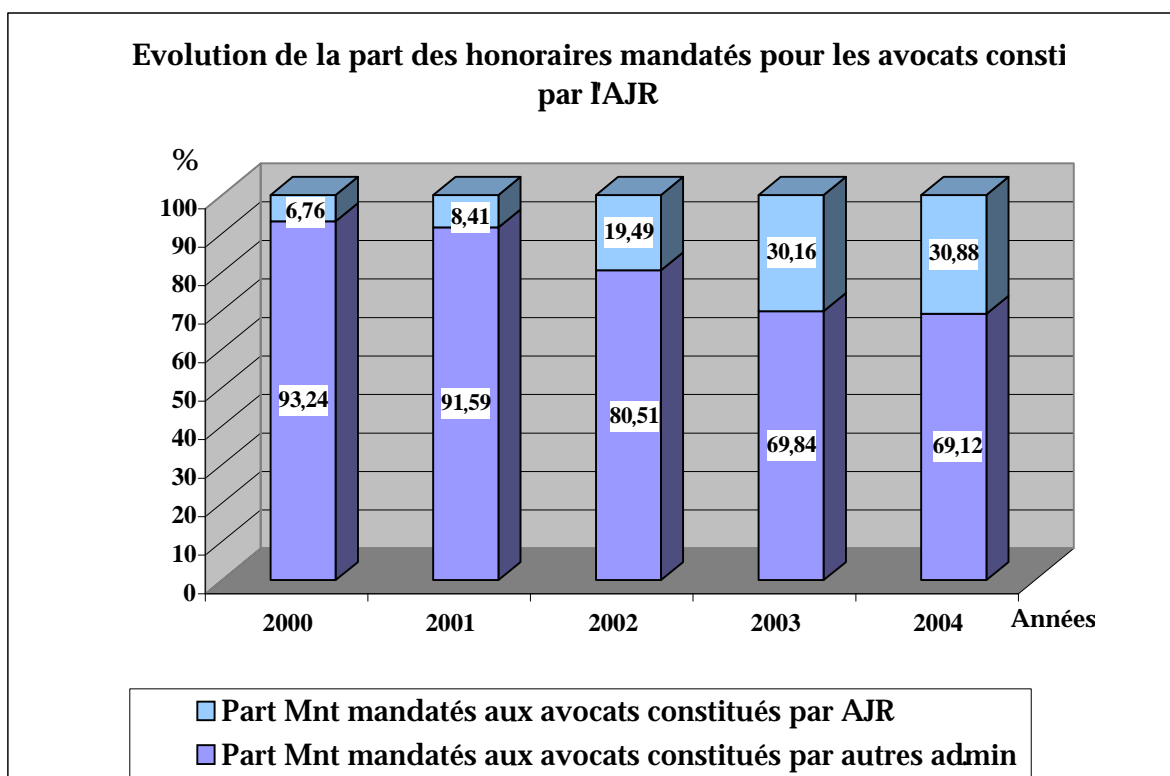


Sur un autre plan, le nombre de notes d'honoraires traitées, correspondant à des dossiers confiés directement par l'AJR aux avocats, a connu une augmentation significative en 2004 puisqu'il a représenté un cinquième du total des notes traitées et près d'un tiers des montants mis en mandatement.

Le gap entre la proportion des notes (20%) et celle des montants (30%) s'explique par le fait qu'une bonne partie des dossiers dans lesquels les autres administrations constituent des avocats et qu'elles transfèrent à l'AJR pour mise en mandatement porte sur des affaires d'expropriation. Or celles-ci sont simples et donc peu coûteuses en honoraires (moins de 1.000 MAD par procédure généralement).

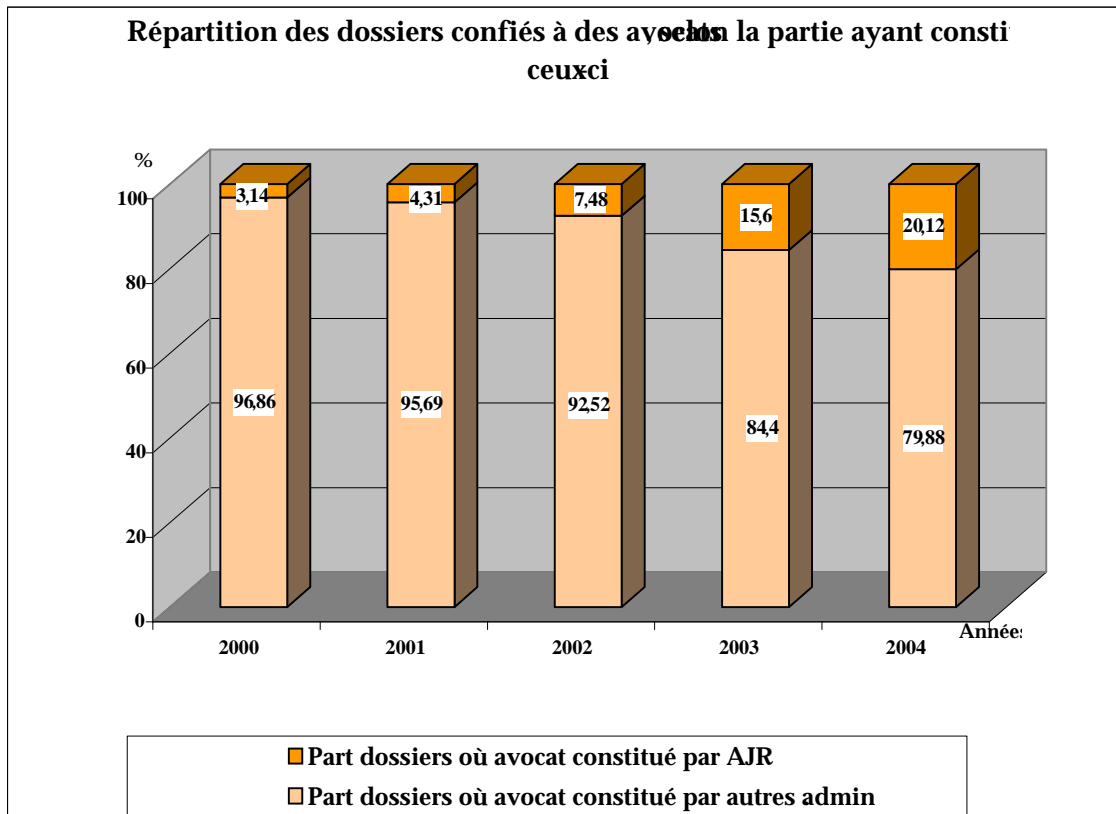
Années	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Notes d'honoraires mises en mandatement						
Dossiers	7.844	4.660	4.999	3.000	5.282	25.785
Montants	8.160.731	5.169.088	5.669.549	3.768.877	6.709.215	29.477.460
Avocats constitués par l'AJR						
Dossiers	247	201	374	468	1.063	2.353
%	3,14	4,31	7,48	15,60	20,12	9,12
Montants	552.434	434.954	1.105.427	1.137.064	2.071.914	5.301.793
%	6,76	8,41	19,49	30,16	30,88	17,98

▲ Tab. 9 - Ventilation des honoraires mandatés aux avocats entre 2000 et 2004.



Par ailleurs, l'augmentation continue de la part des dossiers dans lesquels l'avocat est constitué par l'AJR s'explique par le fait que celle-ci a recours de plus en plus aux avocats pour faire face à l'évolution du volume du contentieux et la stagnation des effectifs.

Ceci étant, la part des dossiers confiés par l’AJR à des avocats reste faible puisqu’elle n’a représenté en moyenne, sur les cinq dernières années que 9,12 % des dossiers et 17,98 % des montants mandatés par celle-ci (voir le tableau 9) .



Notons au passage que cette part est appelée à augmenter davantage dans les années à venir, d’autant plus que l’institution est contrainte à répondre à des sollicitations de plus en plus nombreuses avec un effectif qui ne connaît pas la même évolution.

B. L’exécution des décisions de justice :

L’AJR s’occupe des demandes d’exécution des jugements dont le montant est à imputer sur la rubrique des charges communes.

A ce propos, l'institution a traité 18 affaires en 2004 pour un montant de 1.730.753,46 MAD, contre 16 dossiers l'année d'avant pour une somme de 3.750.058 MAD.

L'examen de l'évolution des montants engagés au titre de l'exécution des décisions de justice durant ces cinq dernières années montre une baisse d'année en année. Ceci s'explique par le fait que les jugements qui font l'objet de l'exécution, ces deux dernières années, sont essentiellement d'importance mineure, contrairement à ceux exécutés en 2001 et 2002.

Années	2000	2001	2002	2003	2004
Montants	6 107 650	36 465 847	31 441 200	3 750 058	1 730 753

▲ Tab. 10 – Evolution des montants mandatés en exécution des jugements entre 2000 et 2004.

S'agissant de l'exécution des jugements en faveur de l'Etat, six dossiers ont été concernés pour un montant de 1.066.209 MAD. En outre, les débours récupérés auprès des tiers responsables a été de 488.751 MAD portant sur 57 dossiers.

Il est à signaler que d'autres montants sont versés directement à la TGR.

C- Les activités de conseil, d'étude et de prévention du risque juridique:

L'institution est sollicitée pour fournir des avis et des consultations à ses partenaires, sur des questions en relation avec son domaine d'activité, sous forme orale ou écrite. Elle donne également son avis sur les projets et propositions de lois qui lui sont soumis.

En 2004, le nombre de consultations produites est de 29. En outre, l'AJR a étudié 46 projets de textes. Ces statistiques ne tiennent pas compte des prestations de conseil oralement ou lors de réunions tenues avec les clients de l'institution.

Le tableau suivant renseigne sur ce pôle de l'activité de l'institution :

Objet	2002	2003	2004
Avis et consultations juridiques	17	33	29
Etude des propositions et projets de lois	09	12	46
Total	26	45	74

▲ Tab. 11 – Les études et consultations réalisées par l'AJR entre 2002 et 2004.

Par ailleurs, l'Agent Judiciaire du Royaume est intervenu lors d'un séminaire organisé par le barreau de Rabat en octobre 2004, pour expliquer le rôle de l'AJR dans la défense des intérêts des personnes morales de droit public devant les tribunaux. Cette opération s'inscrit dans le cadre des efforts de communication de l'institution avec les acteurs de son environnement.

Enfin, l'AJR a reçu durant l'exercice 2004 huit stagiaires provenant de différents instituts supérieurs de formation et qui ont totalisé une durée de stage de plus de 350 jours.

IIIème partie :

Evolution de la jurisprudence

Dans cette partie, nous nous arrêterons sur les évolutions récentes de la jurisprudence, considérées en faveur de la défense judiciaire des intérêts de l'Etat. Cette évolution concerne notamment :

- ü l'appel en cause du Ministère de l'Emploi et sa substitution à l'administration dont relève l'agent temporaire victime d'un accident de travail en tant qu'assureur-loi de l'Etat;
- ü la possibilité pour l'Agent Judiciaire du Royaume d'exercer des recours ès-qualité ;
- ü la substitution à tort de l'Office National de Transport (ONT) à l'administration civilement responsable, dans le paiement en cas d'accident causé par un véhicule appartenant à celle-ci;
- ü la compétence d'attribution des tribunaux administratifs en matière de contrats;
- ü et la responsabilité de l'entrepreneur quant aux travaux exécutés hors tout contrat pour le compte d'une administration.

A. Les arrêts se rapportant au contentieux judiciaire

1. L'appel en cause du Ministère de l'Emploi et sa substitution à l'administration dont relève l'agent temporaire victime d'un accident de travail en tant qu'assureur-loi de l'Etat :

La procédure des accidents de travail dont sont victimes les agents temporaires et les occasionnels employés par l'administration a cette particularité que le dossier est déféré directement devant le TPI par celle-ci sans que la victime ait à présenter une requête précisant ses demandes, les certificats

médicaux accompagnant le dossier de l'accident étant suffisants.

En outre, et souvent, les déclarations d'accident présentées par les responsables de l'administration/employeur ne font pas allusion au Ministère de l'emploi en tant qu'assureur de l'employeur, malgré l'existence d'une case réservée à cet effet dans le formulaire ad hoc.

De même, ni le décret fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'Emploi ni aucun autre texte ne fait obligation à la victime d'appeler en cause ce département en tant qu'assureur-loi et ne prévoit pas de sanction en cas de défaillance à cette formalité.

De ce fait, la plupart des jugements sont prononcés contre l'administration dont relève la victime et le Ministère de l'emploi refuse l'exécution de la décision au motif que le jugement n'est pas prononcé à son encontre.

Pour sortir de cette impasse, l'AJR a multiplié les efforts pour convaincre le juge de la nécessité d'appeler en cause le Ministère de l'emploi dans ce genre d'instances.

La Cour Suprême a été convaincue de l'intérêt de la présence dudit Ministère dans la procédure, non seulement pour l'administration dont relève la victime, mais aussi et surtout pour celle-ci dans la mesure où le jugement deviendrait exécutable à son profit, sans difficulté (arrêt n°201 du 2/12/2003, dossier n° 635/5/1/2003).

2. La possibilité pour l'Agent Judiciaire du Royaume d'exercer des recours ès-qualité :

L'article premier du dahir du 2 mars 1953 (régissant l'AJR) et l'article 514 du Code de procédure civile instaurent l'obligation d'appeler en cause l'AJR lorsque l'instance vise à déclarer

débiteur l'Etat, dans le contentieux n'ayant pas un caractère fiscal ou domanial. Néanmoins, certains juges ne considéraient pas l'AJR, intervenant es-qualité dans une instance, comme étant une partie principale et ne lui reconnaissaient, par conséquent, le droit d'exercer des recours à moins qu'il intervienne en tant que mandataire d'une administration.

En adoptant cette position, le juge prive l'administration de la possibilité de formuler un recours lorsque le jugement est notifié à celle-ci et non à l'AJR et que l'administration concernée est forclosée. Animée par la volonté de préserver le droit des personnes morales de droit public d'user de toutes les possibilités qui se présentent à elles pour exercer des recours contre les jugements prononcés à son encontre, l'institution a milité pour convaincre le tribunal de son droit à exercer des recours en son nom.

Les efforts de l'AJR dans ce sens ont fini par donner leur fruit puisqu'elle a obtenu des arrêts lui reconnaissant le droit d'exercer des recours en son propre nom lorsqu'elle est appelée en cause. On peut citer parmi les décisions allant dans ce sens l'arrêt de la Cour Suprême n° 912 du 21/07/2004, dossier n° 539/3/2/2003 (Affaire « Société SUPERCOM »).

Bien plus, la haute juridiction a accepté le recours de l'AJR dans une affaire où l'administration concernée a épuisé toutes les voies de recours dont la cassation (arrêt n° 423 du 18/02/2004, dossier n° 923/1/5/2003, « Affaire El Kihel »).

3. La substitution à tort de l'ONT à l'administration civilement responsable dans le paiement en cas d'accident causé par un véhicule appartenant à celle-ci :

Certains juges considéraient l'ONT comme une compagnie d'assurance et ordonnaient sa substitution à l'administration

civilement responsable dans la réparation du dommage résultant de l'accident causé par le véhicule de ladite administration. Cette confusion provient du fait que certains PV de la police judiciaire désignent l'Office comme assureur du véhicule ayant causé l'accident à la place du véritable assureur.

Exploitant cette confusion, certaines compagnies d'assurance ont pris l'habitude de demander à être mises hors de cause, arguant que le véhicule n'est pas assuré.

L'AJR s'est attaquée à cette pratique et a pu convaincre la Cour Suprême qui a affirmé que l'ONT n'est pas une compagnie d'assurance et ne peut pas être substitué au civilement responsable dans le paiement.

A. Les arrêts se rapportant au contentieux administratif

1. La compétence d'attribution des tribunaux administratifs en matière de contrats :

L'institution a également contribué à l'unification de la jurisprudence et à la consolidation de sa position sur la question de compétence des tribunaux administratifs en raison de la matière.

A ce sujet, l'AJR a pu obtenir de la haute juridiction une série d'arrêts confirmant l'orientation selon laquelle les contrats d'approvisionnement des services publics conclus avec l'administration sont des contrats administratifs et que la compétence de connaître du contentieux y afférent appartient aux juridictions administratives (arrêt n° 1298 du 29/12/2004, dossier n° 2757/4/1/2004).

2. La responsabilité de l'entrepreneur quant aux travaux exécutés hors tout contrat pour le compte d'une administration :

Le juge avait l'habitude de condamner l'administration au paiement d'un certain montant pour des travaux exécutés pour son compte par un entrepreneur, même si aucun contrat n'a été conclu dans ce sens, se basant parfois sur une expertise qu'il ordonne pour s'assurer de la matérialité des travaux et parfois sur les échanges épistolaires entre les deux parties ou tout autre document pouvant être attribué à l'administration et ayant une relation avec les travaux objet du litige.

L'AJR a agi contre cette position de la jurisprudence en soutenant qu'il convient de s'assurer de la régularité d'un contrat et de sa conformité aux dispositions régissant les marchés publics avant de statuer sur l'exigibilité d'une dette pour travaux réalisés ou approvisionnement assuré pour le compte de l'administration.

Cet effort a fini par payer dans la mesure où la Cour suprême annule désormais les jugements qui ne s'assurent pas de la conformité du contrat aux conditions ci-dessus.

On peut citer à ce propos l'arrêt de la Cour Suprême n°337 du 24/03/2004 (dossier n° 1223-4-1-2002) annulant le jugement rendu dans le dossier n° 20/2000-Indemnisation (Tribunal Administratif de Rabat) qui a condamné l'Etat à payer un certain montant pour des travaux que le demandeur prétend avoir exécutés au profit de la Province sur ordre du Gouverneur et sous surveillance du technicien de la province.

Ledit arrêté a été motivé ainsi :

« Attendu que les juges n'ont pas examiné le contexte et les conditions dans lesquels l'ordre du Gouverneur a été émis en l'absence d'un marché préalablement conclu ainsi que le degré de complicité de l'entrepreneur qui a accepté de réaliser des travaux qui nécessitent la passation d'un marché conformément aux dispositions de l'article 51 du décret du 14/10/1976 en n'exigeant pas la passation d'un marché en bonne et due forme.

Attendu que, pour ces raisons, le jugement reste non fondé sur une base juridique saine et encourt l'annulation ... »

Cette position a été confortée par d'autres arrêts récents dont l'arrêt n° 1031 en date du 13/10/2004 (dossier n° 2617/4/1/2003) et l'arrêt n° 1199 du 01/12/2004 (dossier n° 3403/4/1/2003).

IVème partie :

Le PAS:

Bilan et
perspectives

Cette partie du bilan est consacrée à l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions du Plan d'Action Stratégique (PAS) ainsi que les perspectives, notamment les nouveaux projets intégrés dans ledit plan.

Ainsi, nous aborderons les deux points suivants :

§ Le bilan des réformes entreprises en 2004.

§ Les actions de réforme prévues pour l'exercice 2005 et la matrice actualisée des actions de réforme pour la période 2004-2007.

A. Le bilan des actions de réforme entreprises au cours de l'exercice 2004.

Il s'agit essentiellement du déploiement des applications du nouveau système et de la formation et perfectionnement des ressources humaines.

1. Le déploiement des applications du nouveau système

L'AJR a procédé au déploiement opérationnel de la nouvelle version des applications métier réalisée dans le cadre du projet de mise à niveau de son système d'information.

Ce déploiement a été précédé d'un basculement des données vers le nouveau système et certains changements ont été opérés au niveau de l'organisation de la chaîne de traitement informatique des dossiers du contentieux, notamment à travers le regroupement partiel des agents chargés de la mise à jour des bases de données et de la recherche informatique des dossiers, en pool.

Il est à rappeler que le travail de mise à niveau du système a permis :

-
- § Le renforcement des mesures de sécurité concernant l'accès et la mise à jour des données. Deux mesures sont prises dans ce sens, à savoir l'ajout d'une table « Droits d'accès » qui contient les droits de chaque utilisateur relatifs aux différents modules des applications et 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 la manipulation des applications .
 - § L'élimination de la redondance de l'information 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.
 - § Le regroupement des différents modules de gestion des dossiers sous forme d'une méga application avec une définition stricte des droits d'accès.
 - § La définition d'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 nouvelles applications comprennent des menus horizontaux.
 - § La mise à jour des listes prédéfinies dans la base de données (administrations, litiges ...).
 - § La définition de procédures de saisie normalisées.
 - § Et l'éclatement de quelques tables pour renforcer le contrôle des données et améliorer la vitesse de traitement des requêtes. Il s'agit des tables « stades » et « parties ».

2. La formation à l'AJR :

Les cadres de l'institution ont bénéficié de plusieurs actions de formation. Celles-ci ont pour objectif :

- ü l'accompagnement des projets initiés dans le cadre du PAS (cas des formations portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la formation sur le contrôle de gestion et de la formation en ingénierie de formation) ;**
- ü la mise à niveau des compétences métier de certaines catégories de cadres (exemple de la formation sur les nouvelles technologies Internet/Intranet pour informaticiens et de la formation sur les techniques d'assistantat pour les secrétaires de direction) ;**
- ü l'acquisition ou l'actualisation des compétences des cadres dans le domaine de la gestion publique (cas de la formation en management des chefs de service, de la formation des techniciens nouvellement promus, de la formation en gestion de projets, etc.) ;**

Ainsi, 211 jours/homme/formation (h/j/f) ont été dispensés pour le compte du personnel de l'institution sans compter environ 528 h/j/f en anglais professionnel.

Le tableau de la page suivante fournit plus de détail sur les actions de formation organisées.

Bilan de la formation au titre de l'année 2004

Objet de l'action	Durée	Mode de réalisation	Bénéficiaires	
			Nombre	Répartition par grade
Contrôle de gestion (à cheval sur 2004 et 2005)	10 jours	Externe (Auditas)	2	- 2 cadres
Anglais professionnel (Octobre - juillet)	132 h/an	Externe	4	- 2 chefs de service - 2 cadres.
Communication (à cheval sur 2004 et 2005)	15 jours	Externe (ISFORCE)	2	- 2 Informatistes
Formation en management au profit des nouveaux responsables (à cheval sur 2004 et 2005)	19 jours	DAAG / ISCAE	2	- 2 Chefs de service
Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences	10 jours	Externe (LMS)	3	- 3 cadres
Secrétaires de direction	7 jours	OFPPT	3	- 3 techniciennes.
Formation des cadres promus à l'échelle 10	8 jours	Interne (DAAG)	2	2 techniciennes de 1 ^{er} grade
Rédaction administrative (à cheval sur 2003 et 2004)	4 jours	Externe (ESCA)	2	2 cadres.
Conduite et évaluation des projets (à cheval sur 2003 et 2004) : - Module sur la maîtrise des coûts et l'évaluation des projets	3 jours	Externe (ESCA)	2	- 1 Chef de service. - 1 Administrateur .
Internet/ Intranet (à cheval sur 2003 et 2004) : - Technologie Java - XML - Java avancé - Administration et sécurité des sites web	19 jours	Externes (Caciopee)	2	- 2 informaticiens.
Ingénierie de la formation (à cheval sur 2003 et 2004) Dernier module : Audit de la formation	2 jours	Externe (Polycompétence)	2	- 2 cadres.

B. Les actions de réforme prévues pour l'exercice 2005

Il est prévu la réalisation des actions suivantes :

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

L'activité de l'institution requiert le développement et la maîtrise de la gestion de compétences très pointues.

En outre, il est fondamental de disposer d'une meilleure visibilité quant à l'évolution des besoins de l'AJR en effectifs et en compétences, compte tenu des projections opérées sur l'évolution du travail de l'institution et de son environnement (apparition de nouvelles juridictions entre autres) et avec le souci d'assurer une allocation optimale des ressources humaines et de rationaliser les emplois.

De ce fait, l'adoption d'une démarche de « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » s'avère nécessaire. Le travail à entreprendre dans ce sens comprendra les tâches suivantes :

§ Description, analyse et reconfiguration de l'organisation opérationnelle du travail.

§ Elaboration des fiches de description des postes de travail cibles.

§ Analyse des besoins en effectifs et compétences.

§ Elaboration d'un plan d'action pour satisfaire ces besoins.

2. L'élaboration d'un nouveau schéma directeur informatique :

La portée chronologique (2001-2005) de l'actuel schéma directeur pour le développement du système d'information de

l'AJR atteindra son terme avec l'achèvement de l'exercice en cours. L'examen des réalisations montre que l'essentiel des recommandations contenues dans ledit schéma ont pu être concrétisées ou le seraient vers la fin de l'année 2005.

De ce fait, il convient d'entamer la préparation de la nouvelle version du schéma directeur dès la fin du semestre en cours. Pour avoir l'expertise d'un « œil externe », l'externalisation de la réalisation du document est envisageable.

3. Mise en place d'un système de contrôle de gestion

Pour inscrire l'action de l'AJR dans une logique de performance et consolider l'ancrage des nouvelles pratiques de management introduites dans le cadre de la modernisation de l'institution (programmation stratégique, GPEC, contractualisation, ...), la mise en place d'un système de contrôle de gestion est nécessaire.

Ce chantier sera initié au cours de l'exercice 2005.

Matrice des actions de réforme pour la période 2004-2007

Modernisation			
Projet	Buts	Date prévue	Etat d'avancmt en 2004
Mise en place d'une banque de données jurisprudentielles	<ul style="list-style-type: none"> § apporter plus de célérité à l'exécution du travail ; § améliorer la qualité des prestations de l'institution ; § doter les cadres des outils de travail nécessaires . 	Fin 2005	Matériel et logiciel acquis. Maquettes en cours de réalisation.
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	<ul style="list-style-type: none"> § maîtriser la gestion et l'évolution des effectifs et des compétences ; § identifier avec précision les besoins en effectifs et compétences. 	Fin 2005	Expérience pilote réalisée au niveau d'un service.
Mise en place d'un système de contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> § maîtriser le pilotage des performances de l'institution ; § accroître la visibilité des gestionnaires. 	2005-2006	--
L'élaboration d'un nouveau schéma directeur informatique	<ul style="list-style-type: none"> § homogénéiser le développement du système d'information (SI) ; § améliorer la visibilité sur le développement du SI ; § disposer d'un référentiel objectif d'évaluation des réalisations en la matière. 	Fin 2005	--
L'assainissement des données saisies dans les bases de données	<ul style="list-style-type: none"> § disposer de statistiques fiables ; § maîtriser davantage la gestion du contentieux. 	2005-2007	--
L'ouverture du système d'information sur nos partenaires	<ul style="list-style-type: none"> § fluidifier les flux d'information vis-à-vis de nos partenaires (administrations, avocats, tribunaux) ; § améliorer les délais de réponse ; § réduire les coûts ; § améliorer le degré de réactivité de l'AJR. 	2005-2007	--
Aménagement et équipement d'une salle de préarchivage des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> § faciliter la gestion physique des dossiers ; § sécuriser l'accès aux dossiers ; § réduire le temps de repérage des dossiers. 	2005-2006	--

Aménagement et équipement d'un centre informatique approprié
--

§ sécuriser le SI ; § assurer le fonctionnement des équipements dans des conditions optimales.
--

2005-2006

--

Annexes

A- Rappel des missions et attributions de l'institution.

B- Les Ressources Humaines de l'AJR.

C- Note d'orientation stratégique de l'AJR au titre de l'exercice 2005.

A- Les missions et attributions de l'institution :

L'agence judiciaire du Royaume a été instituée en 1928. Le dahir¹ du 2 mars 1953 portant sa réorganisation la place 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.

Chaque fois que des poursuites sont engagées contre un magistrat, un fonctionnaire public ou contre un agent ou préposé de l'autorité ou de la force publique, le Ministère public ou le tribunal sont tenus d'en informer l'Agent Judiciaire du Royaume, en application des articles 3, 37, 95 et 351 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 répressif.

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

¹ Publié au B.O n° 2109 du 27/03/1953 p. 444.

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 judiciaires :

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

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

§ 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.).

§ 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.).

§ 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.).

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

2. Les activités extrajudiciaires :

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

- 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.
- 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 créance conformément aux règles de la comptabilité publique.

-
- 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.
 - 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.
 - La prévention du risque juridique : pour partager son expertise avec ses partenaires, 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.

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

B. Les ressources humaines de l'institution :

Le personnel de l’AJR se caractérise par un taux d’encadrement élevé. En effet, sur les 150 personnes que compte l’institution, 66 % sont des cadres ayant au moins un niveau d’étude de bac+4 .

Côté profil, 76 % des cadres sont des juristes de formation, 8 % des informaticiens et 5% des informaticiens. En outre, sur les 99 cadres, 55 ont un diplôme de troisième cycle (DES, DESS, DEA, DESA, Maîtrise) ou un Doctorat..

Du point de vue de l’âge, le personnel de l’AJR se caractérise par sa jeunesse. En effet, plus de 75% du staff ont moins de 45 ans.

Enfin, la répartition du personnel par sexe montre une large présence de l’élément féminin qui représente 52%.

C. La NOG de l’AJR pour l’exercice 2005

(Voir la page suivante)

Royaume du Maroc



MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PRIVATISATION

Agence Judiciaire du Royaume

S.E.J. ...2.693.../H.M.

31 janvier 2005

Note d'Orientation Générale

La démarche de programmation stratégique s'enracine progressivement dans les mœurs de l'Agence Judiciaire du Royaume. Cela se traduit, entre autres, par l'élaboration d'une Note d'Orientation Générale (NOG) au début de chaque exercice. Elle traduit l'esprit de la Lettre d'Orientation Générale (LOG) de Monsieur le Ministre en tenant compte du contexte, des spécificités et des préoccupations de l'institution. Elle vise à tracer les contours de l'action de la direction au cours de l'année et lui sert de référentiel pour une meilleure visibilité et une cohérence d'ensemble.

La NOG de l'AJR pour l'année 2005 intervient à un moment où le projet de création des cours d'appel administratives a franchi une étape importante, d'où la nécessité de se préparer à cette mutation dans l'organisation judiciaire du pays.

En outre, elle énonce l'intégration de nouveaux projets dans le PAS. Elle s'articule sur deux axes principaux, à savoir un bilan sommaire de l'année 2004 (I) et les principales orientations de l'exercice 2005 (II).

I. Bilan :

Dans l'ensemble, l'activité de l'institution a poursuivi sa tendance à la hausse. En effet, malgré le recul du nombre de dossiers ouverts au titre de l'année 2004 de 3,83% (soit 14.634 contre 15.217 en 2003), le nombre des dossiers traités a connu une augmentation significative de 15% (2.433 dossiers de plus par rapport à 2003), ce qui signifie qu'un effort particulier a été consenti au profit des dossiers en cours.

Dans le même sens, le nombre de documents produits est passé de 31.148 en 2003 à 36.964 en 2004, enregistrant une hausse de 18,67%.

Le traitement de ces dossiers a nécessité l'accomplissement de plus de 13.700 procédures et de 413 missions à l'extérieur de la zone de Rabat-Salé.

S'agissant de la formation, le personnel de l'AJR a bénéficié au cours de l'exercice 2004 de 209 jours/homme/formation, en plus d'une formation longue durée en langue anglaise pour 4 cadres. Les autres actions ont porté sur la communication, le management, le contrôle de gestion, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'assistanat de direction, la rédaction administrative, les technologies Internet/Intranet, la conduite et l'évaluation des projets, etc.

En outre, le déploiement opérationnel des nouvelles applications, développées dans le cadre de la mise à niveau du système d'information de l'institution, a connu une avancée notable. Il s'agit essentiellement de la nouvelle version de l'application « Gestion du courrier » et du regroupement partiel des agents de saisie en pool.

En revanche, le projet de la banque de données jurisprudentielles a accusé du retard en raison de l'insuffisance des crédits et de la lenteur des démarches administratives. De même, le volet juridique du plan de formation au titre de l'exercice 2004 n'a pas été mis en œuvre la même année.

De même, les effectifs de l'institution n'ont pas connu d'évolution et le problème du local n'est pas encore résolu.

II. Orientations et chantiers :

Les orientations pour l'année 2005 doivent traduire notre souci d'une amélioration continue de la qualité des prestations parallèlement à l'accroissement du rendement global de l'institution. En outre, la démarche de modernisation doit suivre son parcours habituel à travers l'introduction des outils de management appropriés.

De ce fait, les orientations générales au titre de l'exercice 2005 porteront sur deux axes fondamentaux, en l'occurrence :

Ü La gestion courante de l'activité de l'institution. Il s'agit essentiellement :

- de la gestion des recours à intenter devant la Cour Suprême ;
- de la récupération des débours de l'Etat par voie judiciaire;
- du développement d'une politique de proximité plus active ;
- de l'exécution des jugements;
- et du recours aux avocats .

Ü La poursuite du processus de modernisation de l'institution à travers l'intégration de nouvelles actions dans son PAS, notamment :

- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- le contrôle de gestion ;
- et l'élaboration d'une nouvelle version du schéma directeur informatique de l'AJR.

1. De la gestion courante de l'activité de l'institution :

Le personnel de l'institution doit œuvrer, à travers les actes de gestion quotidienne, à poursuivre les efforts en vue de l'amélioration continue de la qualité des prestations. Cet objectif représente un défi réel, étant donné le contexte caractérisé par une activité en croissance régulière et des ressources stagnantes, voire en régression.

A ce titre, cinq points doivent se voir accorder une attention particulière :

è Une plus grande maîtrise des recours à intenter devant la Cour Suprême :

La Cour Suprême commence à exiger le dépôt d'une délégation de l'administration concernée par le litige pour toute procédure d'appel ou de cassation effectuées en son nom. Or, l'obtention d'un tel document du client ne se fait pas toujours dans le délai souhaité, ce qui n'est pas sans conséquence sur la validité de l'acte de procédure accompli par l'AJR (rejet éventuel de l'appel ou de la demande en cassation).

Pour éviter tout risque de ce genre, et en attendant l'aboutissement des recours en rétractation présentés devant cette juridiction, un soin particulier doit être accordé à cette question, en demandant suffisamment à l'avance les documents nécessaires, chaque fois qu'une procédure est prévisible.

è La récupération des débours de l'Etat par voie judiciaire :

Dans le cadre de la récupération des débours de l'Etat, l'AJR a recours aux ordres de versement (OR) comme moyen de recouvrement des créances. Cependant, de plus en plus de débiteurs usent des dispositions de l'article 30 du décret portant règlement de la comptabilité publique qui leur confère un droit d'opposition sur lesdits ordres.

Dans la quasi-totalité des cas, le tribunal accède à la demande des intéressés et procède à l'annulation des OR, aux motifs que la créance est discutable et qu'il n'existe pas de base légale pour procéder au recouvrement forcé dans de telles situations.

Par conséquent, il est recommandé de procéder directement par voie judiciaire pour la récupération de ces débours, chaque fois que cela s'avère nécessaire.

è Une politique de proximité plus active:

Les partenaires de l'institution ont des besoins de plus en plus nombreux et pointus (conseil, assistance, formation, défense devant les tribunaux, etc.). Leur satisfaction nécessite, non seulement de développer les compétences nécessaires, mais aussi d'être à leur écoute, de développer suffisamment de réactivité et de s'ouvrir sur leurs attentes. En outre, il convient de multiplier les contacts avec eux pour un meilleur accompagnement, ce qui exigerait, entre autres, un peu plus de déplacements, en attendant la déconcentration des services de l'institution.

è Le réexamen des dossiers en exécution :

Malgré les efforts fournis par les services de l'AJR pour exécuter les jugements de l'ex-Cour Spéciale de Justice, plusieurs difficultés empêchent l'aboutissement de telles procédures.

En vue de tirer le maximum possible desdites procédures, il convient de procéder au réexamen des dossiers qui ne sont pas encore définitivement clos et de saisir de nouveau les autorités locales et les conservateurs fonciers pour se renseigner sur la situation patrimoniale des condamnés et opérer les saisies nécessaires au cas où leur situation patrimoniale aurait connu des changements, les décisions de justice étant légalement exécutoires sur 30 ans.

è Le recours aux avocats :

L'AJR a limité, pendant de longues années, le recours aux services d'avocats aux dossiers nécessitant une présence fréquente devant les tribunaux ou dont l'éloignement géographique ou le caractère urgent constituent une contrainte pour l'institution.

Cependant, l'accroissement régulier du volume du travail conjugué à la quasi-stagnation des effectifs imposent le recours aux avocats de façon plus intense. Aussi, est-il suggéré aux différents services de ne pas hésiter à utiliser cette solution chaque fois que cela s'avère nécessaire.

Toutefois, une attention particulière doit être accordée à l'assistance de ces avocats, à leur information, à leur orientation et au suivi des affaires qui leur sont confiées en vue de maintenir la même qualité de défense des intérêts de l'Etat, assurée jusqu'à présent par l'AJR.

2. De la poursuite du processus de modernisation de l'institution:

La modernisation des méthodes de travail de l'institution a franchi des étapes importantes, notamment pour ce qui est de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi que sur le plan de l'appropriation de la démarche de programmation stratégique.

Aussi, s'avère-il judicieux de poursuivre dans la même direction à travers l'introduction d'autres outils de management public tels que la GPEC et le contrôle de gestion. En outre, d'autres actions portant sur le système d'information doivent être intégrées dans le PAS de l'institution.

Ainsi, les actions suivantes sont à mettre en œuvre :

è La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

L'activité de l'institution requiert le développement et la maîtrise de la gestion de compétences très pointues. En outre, il est fondamental de disposer d'une meilleure visibilité quant à l'évolution des

besoins de l'AJR en effectifs et en compétences, compte tenu des projections opérées sur l'évolution du travail de l'institution et de son environnement (apparition de nouvelles juridictions entre autres) et avec le souci d'assurer une allocation optimale des ressources humaines et de rationaliser les emplois.

Il s'ensuit la nécessité d'adopter une démarche de « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ». Le travail à entreprendre dans ce sens comprendra les tâches suivantes :

- § Description, analyse et reconfiguration de l'organisation opérationnelle du travail.
- § Elaboration des fiches de description des postes de travail cibles.
- § Analyse des besoins en effectifs et compétences.
- § Elaboration d'un plan d'action pour satisfaire ces besoins.

è Mise en place d'un système de contrôle de gestion :

La maîtrise du pilotage de l'institution et l'appréciation objective de ses performances nécessitent la mise en place d'un système de contrôle de gestion. Outre l'avantage de permettre la génération d'un tableau de bord approprié, l'implantation de ce système permettrait d'assurer une plus grande maîtrise des coûts et apporterait aux managers une meilleure visibilité, d'où l'intérêt d'inscrire cette action dans le champ des préoccupations de l'institution.

è L'élaboration d'un nouveau schéma directeur informatique :

La portée chronologique (2001-2005) du schéma directeur pour le développement du système d'information de l'AJR atteindra son terme avec l'achèvement de l'exercice en cours. L'examen des réalisations montre que l'essentiel des recommandations contenues dans ledit schéma a pu être concrétisé ou le serait vers la fin de l'année 2005.

De ce fait, il convient d'entamer la préparation de la nouvelle version du schéma directeur dès la fin du semestre en cours. Pour avoir l'expertise d'un « œil externe », l'externalisation de la réalisation du document est envisageable.

* * *

* *

*

Telles sont les principales orientations au titre de l'exercice 2005. J'invite l'ensemble des collaborateurs à œuvrer activement à leur concrétisation, tout en leur rendant hommage pour les efforts fournis durant l'année précédente et qui ont permis de réaliser une amélioration sensible du rendement.

L'Agent Judiciaire du Royaume

Signé : Mohamed ZIATI