

Royaume du Maroc



MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PRIVATISATION

Agence Judiciaire du Royaume

SEJ/H.M

Rapport d'activité

Exercice 2006

☒ 30, Rue My Abdelhafid, Rabat-Hassan – Fax 037.76.34.15 – Tel. 037.76.96.48/46.29.

www.finances.gov.ma - ajr@ajr.finances.gov.ma

SOMMAIRE

Introduction	03
I^{ère} Partie : Le traitement du contentieux	04
I. Caractéristiques des nouvelles affaires prises en charge en 2006	05
1. Evolution du nombre de dossiers ouverts annuellement entre 2002 et 2006 :	05
2. Analyse de la nature des nouveaux dossiers ouverts en 2006	06
II- Analyse des affaires traitées en 2006	09
1. Le traitement des dossiers	09
2. Le courrier départ	10
3. Le courrier reçu par l'AJR	12
4. La répartition du contentieux selon les administrations concernées	13
5. Le pourcentage des affaires gagnées	14
III. Règlement amiable des litiges dans le cadre du comité du contentieux	15
IV. Les activités de conseil, d'études et de prévention du risque juridique	15
II^{ème} Partie : Les activités support et d'appui	17
I. La gestion des honoraires d'avocats	18
II. Exécution des décisions de justice	20
III. Récupération des débours de l'Etat	20
III^{ème} Partie : Point de jurisprudence	21
I. Inapplicabilité du texte réglementaire en dehors des cas pour lesquels il a été pris	22
II. Consolidation de la théorie du bilan coût-avantages en matière d'expropriation	23
III. Problématique des diplômes délocalisés	25
IV. Problématique du concept de la faute personnelle au niveau de la jurisprudence	27
IV^{ème} Partie : Réalisations et perspectives du PAS	29
I. L'ouverture de l'institution sur l'environnement international	30
1. La coopération avec la Banque mondiale	30
2. La coopération avec les institutions analogues au niveau du monde arabe	32
II. L'élaboration du nouveau schéma directeur informatique de l'AJR	32
III. La formation et le perfectionnement des ressources humaines	35
1. La formation-métier	36
1. La formation transverse	37
Annexes	40
I. Rappel de la mission et des attributions de l'AJR	41
II. La NOG de l'AJR - Exercice 2007	43

Introduction

L'établissement du bilan annuel est un exercice spécial qui interpelle tous les collaborateurs à réfléchir, chacun à son niveau, sur leurs réalisations dans le but de capitaliser sur les clés de succès et surmonter les contraintes qui se dressent à l'encontre de leur quête de performance.

En sus des indicateurs habituels d'évaluation des réalisations de l'institution, nous avons introduit dans cette édition une analyse du contentieux par segment de clientèle et par secteur d'activité (éducation, finances, équipement, santé, agriculture, etc.).

Le contenu du présent rapport s'articule autour de quatre volets, à savoir :

- ✓ *Le cœur du métier, en l'occurrence les traitements, judiciaire et amiable, des litiges et le conseil: notamment les caractéristiques du contentieux traité en 2006 et l'évolution par rapport aux quatre dernières années.*
- ✓ *Les activités support et d'appui : cette partie fournit des précisions sur les activités liées au traitement des honoraires des avocats, à la récupération des débours de l'Etat et à l'exécution des décisions de justice.*
- ✓ *Le point sur l'évolution de la jurisprudence concernant les domaines d'intervention de l'institution, en guise de bilan qualitatif de l'action de celle-ci.*
- ✓ *Les réalisations et les perspectives en matière de mise en œuvre du plan d'action stratégique de l'institution : Cet axe traite des réalisations en matière de modernisation de l'AJR en général.*

Le lecteur trouvera également en annexe la Note d'Orientations Générales de l'AJR au titre de l'exercice 2007 ainsi qu'un rappel de la mission et des attributions de celle-ci.

Bonne lecture ...

Premier axe :

Le contentieux

Le traitement du contentieux des personnes morales de droit public constitue l'essentiel de l'activité de l'institution et mobilise la quasi-totalité de ses ressources.

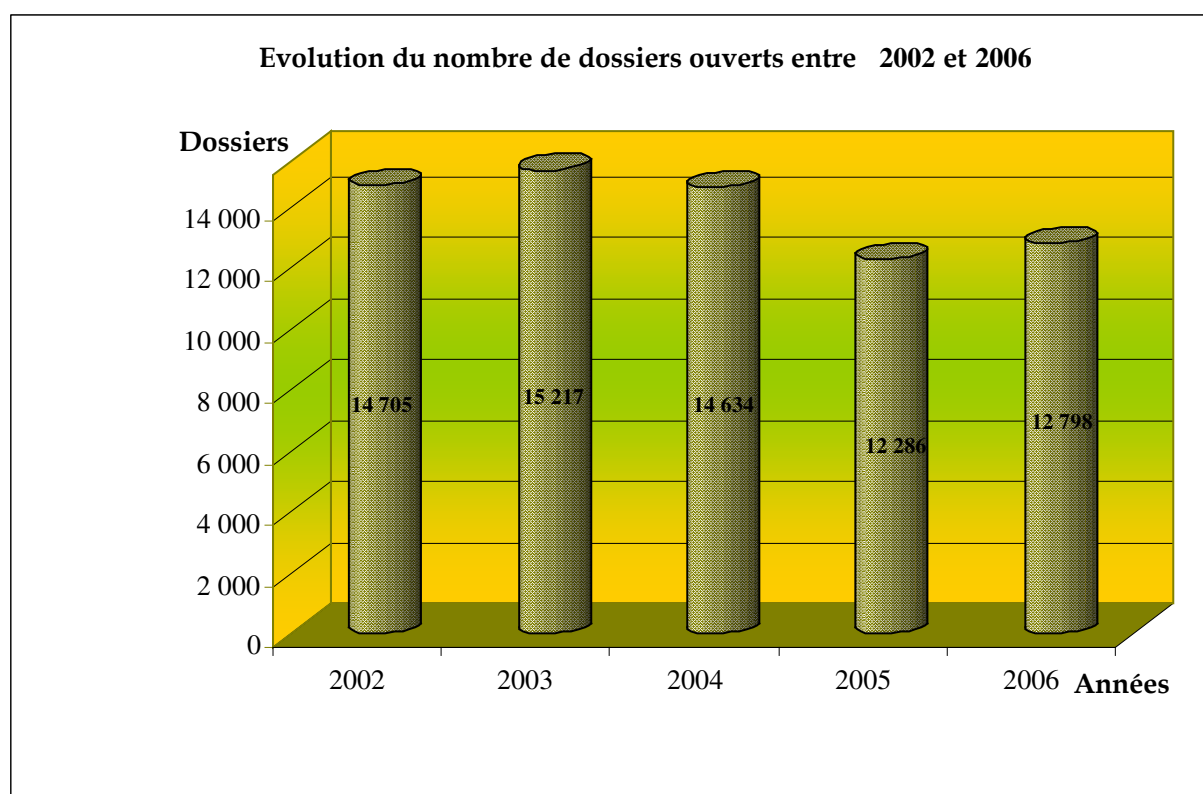
Cet axe du rapport vise à présenter les caractéristiques des affaires prises en charge par l'AJR en 2006. Ainsi, seront analysées la nature, l'évolution quantitative ainsi que la répartition des nouvelles affaires soumises à l'institution, par segment de clientèle (Etat, Collectivités locales et Entreprises et établissements publics) et par département (finances, santé, éducation, etc.).

De même, nous analyserons la répartition des dossiers traités en 2006 selon la problématique juridique posée ou le type du recours intenté.

I. Caractéristiques des nouvelles affaires prises en charge en 2006:

1. Evolution du nombre de dossiers ouverts annuellement entre 2002 et 2006 :

Les différents services en charge du traitement du contentieux ont reçu en 2006 près de 12.800 nouvelles affaires, soit 512 affaires de plus, comparativement à l'exercice précédent (+ 4,17%).



La progression enregistrée provient de l'évolution qu'ont connu certains types de contentieux, notamment les affaires portant sur :

- ✓ le recours de l'Etat contre le tiers responsable (+472 dossiers) ;
- ✓ l'atteinte à la propriété privée (+280 dossiers) ;
- ✓ le recours en annulation pour excès de pouvoir (+260 dossiers) ;
- ✓ l'évacuation des logements administratifs (+220 dossiers) ;
- ✓ l'expropriation pour cause d'utilité publique (+199 dossiers) ;
- ✓ les accidents causés par véhicules publics (+125 dossiers) ;
- ✓ et la police administrative (+67 dossiers).

En revanche, d'autres catégories du contentieux ont connu en 2006 des baisses plus au moins importantes, c'est le cas du contentieux portant sur :

- ✓ la législation sociale (- 438 dossiers) ;
- ✓ le statut général de la fonction publique (- 335 dossiers) ;
- ✓ les affaires pénales (- 311 dossiers) ;
- ✓ la responsabilité contractuelle et délictuelle de l'Etat (- 220 dossiers) ;
- ✓ et les litiges forestiers et fonciers (- 56 dossiers).

Le tableau ci-après fournit la synthèse de l'évolution des différentes catégories du contentieux pris en charge en 2006 par rapport à l'exercice 2005 :

Nature du litige	2005	2006	Var (%)
Législation sociale (litiges et accidents de travail)	1 943	1 505	-22,54%
Contentieux fiscal	1 168	1 409	20,63%
Recours de l'Etat contre le tiers responsable	535	1007	88,22%
Atteinte à la propriété privée	666	946	42,04%
Recours en annulation pour excès de pouvoir	650	910	40,00%
Application du statut de la fonction publique	1 108	773	-30,23%
Evacuation des logements administratifs	292	512	75,34%
Affaires pénales	806	495	-38,59%
Expropriation pour cause d'utilité publique	249	448	79,92%
Accidents causés par véhicules de l'Etat	296	421	42,23%
Responsabilités contractuelle et délictuelle de l'Etat	422	202	-52,13%
Litiges forestiers et fonciers	211	155	-26,54%
Police administrative	50	117	134,00%
Comité du contentieux	22	14	-36,36%
Opposition aux ordres de recette	14	13	-7,14%
Contentieux électoral	9	11	22,22%
Non ventilés	3 845	3 860	0,39%
Total	12 286	12 798	4,17%

▲ Tab. 1- Evolution du nombre des dossiers ouverts entre 2005 et 2006 selon la nature du litige.

2. Analyse de la nature des dossiers ouverts en 2006 :

Du point de vue quantitatif, les affaires relatives à la législation sociale viennent en tête, talonnées des affaires fiscales, des recours de l'Etat contre le tiers responsable, des affaires de voie de fait et des recours en annulation pour excès de pouvoir. Ces domaines ont totalisé à eux seuls plus du tiers des dossiers ouverts en 2006.

Le tableau suivant présente la part relative de chaque type de contentieux :

Nature du litige	Nbre dos.	%
Législation sociale (litiges et accidents de travail)	1 505	11,76%
Contentieux fiscal	1 409	11,01%
Recours de l'Etat contre le tiers responsable	1007	7,87%
Atteinte à la propriété privée	946	7,39%
Recours en annulation pour excès de pouvoir	910	7,11%
Application du statut de la fonction publique	773	6,04%
Evacuation des logements administratifs	512	4,00%
Affaires pénales	495	3,87%
Expropriation pour cause d'utilité publique	448	3,50%
Accidents causés par véhicules publics	421	3,29%
Responsabilité contractuelle et délictuelle de l'Etat	202	1,58%
Litiges forestiers et fonciers	155	1,21%
Police administrative	117	0,91%
Comité du contentieux	14	0,11%
Opposition aux ordres de recette	13	0,10%
Contentieux électoral	11	0,09%
Non ventilés	3 860	30,16%
Total	12 798	100,00%

▲ Tab. 2- Parts relatives des différentes catégories du contentieux en 2006.

Du point de vue des juridictions, on remarque que les dossiers relevant de l'ordre juridictionnel administratif poursuivent régulièrement leur tendance à la hausse. De leur côté, les affaires relevant de l'ordre judiciaire ont connu une hausse régulière en enregistrant un pic en 2005, avant de connaître une légère baisse en 2006 (-6,24%) en raison notamment du recul enregistré par les affaires relatives au domaine social (litiges et accidents de travail) et les affaires pénales (-749 dossiers).

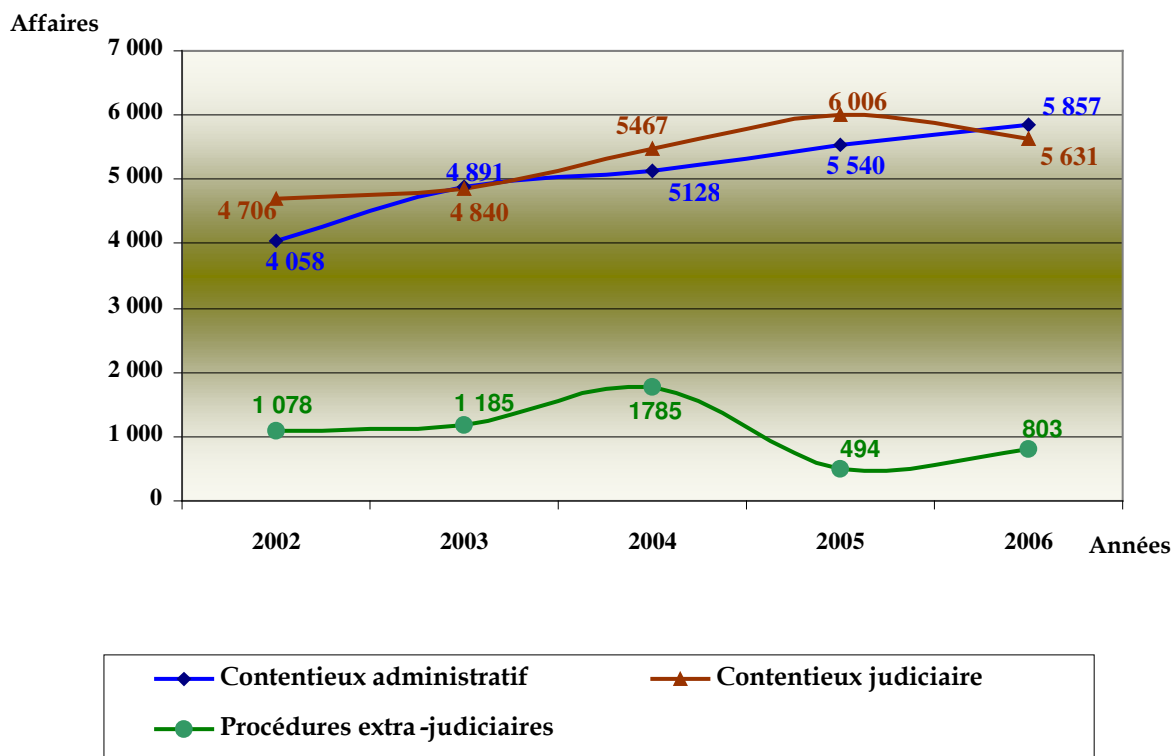
Les procédures extra-judiciaires (règlement à l'amiable des litiges) quant à elles ont connu une augmentation significative en 2006 en raison essentiellement de l'augmentation du nombre des dossiers relatifs aux accidents causés par les véhicules publics (+125 affaires). Cependant, cette hausse n'a pas atteint le niveau de 2004.

Le tableau suivant fournit aussi l'évolution, entre 2005 et 2006, de la répartition des nouveaux dossiers ouverts, selon la structure les ayant pris en charge.

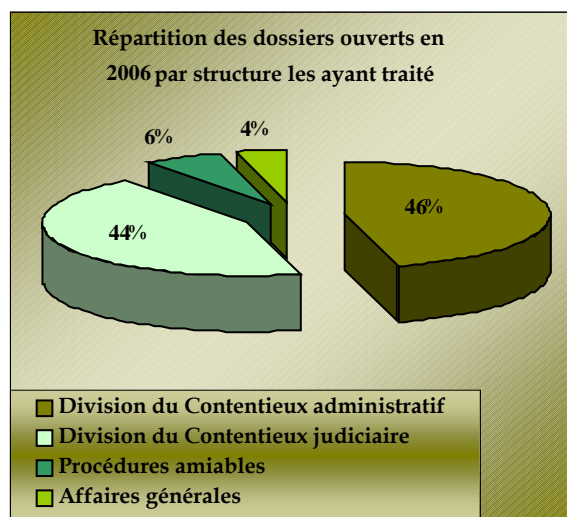
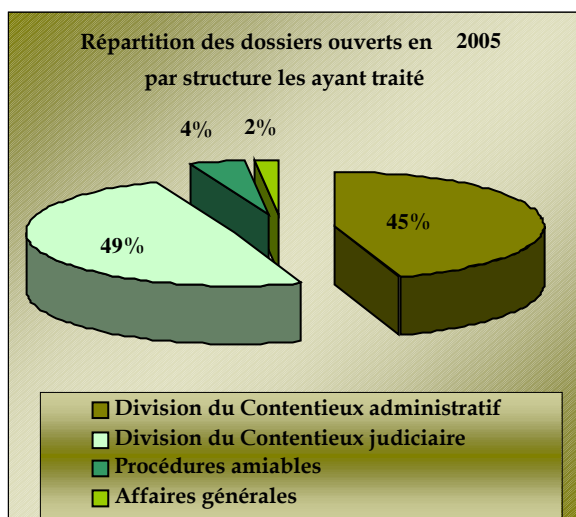
Années	2005			2006		
	Nbre	%	Evol.	Nbre	%	Evol.
Division du Contentieux administratif	5540	45,09	8,03	5 857	45,76	5,72
Division du Contentieux judiciaire	6006	48,88	9,86	5 631	44,00	-6,24
Procédures amiables	494	4,02	-72,32	803	6,27	62,55
Affaires générales (expropriation)	246	2,00	-89,04	507	3,96	106,10
Total			12286			12 798

▲ Tab. 3- Evolution de la répartition des dossiers ouverts entre 2005 et 2006 par structure.

**Evolution du nombre des dossiers ouverts entre 2002 et 2006,
répartis par ordre juridictionnel**



Les graphiques ci-après reproduisent la répartition, par structure les ayant traités, des dossiers ouverts en 2005 et en 2006.



II- Analyse des affaires traitées en 2006 :

Un dossier ouvert subit des traitements en fonction et au fur et à mesure de l'avancement de la procédure. Généralement le règlement d'un dossier s'étend sur plus d'une année. Néanmoins, la durée de vie de celui-ci dépend du type de juridiction devant laquelle il est suivi, de l'importance de l'enjeu que représente l'affaire et du degré de complexité des procédures entreprises dans le cadre du traitement dudit dossier.

1. Le traitement des dossiers :

Le traitement d'une affaire requiert l'accomplissement d'un certain nombre de tâches, notamment :

- ✓ la réalisation de recherches pour réunir les textes applicables, la jurisprudence établie en la matière et le point de vue de la doctrine ;
- ✓ l'instruction du dossier sur le terrain (déplacements pour diverses raisons : collecte de données, assistance à des expertises et audiences, etc.) ;
- ✓ la définition d'une stratégie de défense et la production des actes de défense (requêtes, mémoires, conclusions, demandes diverses, etc.) ;
- ✓ l'information des parties administratives concernées sur le déroulement de leur affaire ;
- ✓ etc.

De ce fait, l'examen de l'évolution du nombre de documents produits par l'institution et destinés à l'extérieur (Tribunaux, Clients, etc.) permet de renseigner globalement sur l'effort consacré au traitement du contentieux.

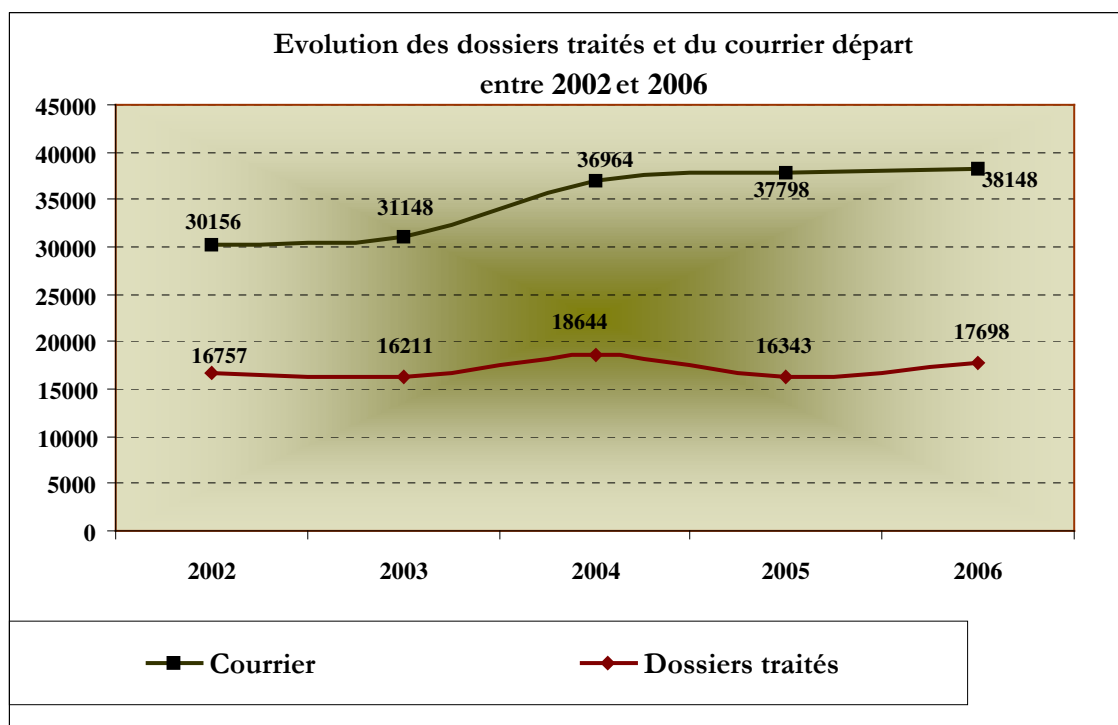
En 2006, l'AJR a traité 17.698 affaires, ce qui représente une hausse de près de 8,30% par rapport à l'année antérieure, et ce malgré une baisse de l'effectif qui est passé de 141 personnes en 2005 à 137 en 2006 (soit - 3%), ce qui dénote un important gain en productivité.

Le tableau ci-après renseigne en détail sur l'évolution du traitement des dossiers entre 2001 et 2005 et des documents produits à cette fin.

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Production totale en documents	30.156	31.148	36.964	37798	38148
Dont mémoires et requêtes	2.774	3.122	4.005	3945	4097
Nombre de litiges ayant fait l'objet d'au moins un traitement	16.757	16.211	18.644	16343	17698
Moyenne de documents produits par dossier traité	1,80	1,92	1,98	2,31	2,16

▲ Tab. 4- Evolution des dossiers traités entre 2002 et 2006.

L'examen des données du tableau montre une corrélation positive entre l'évolution du courrier départ et celle du nombre de dossiers traités comme l'illustre le graphique suivant :



Outre la production des écrits, les cadres et agents de l'institution a effectué plus de 400 missions hors la zone de Rabat-Salé, dans le cadre de l'instruction et du suivi des affaires dont ils ont la charge.

2. Le courrier départ :

Pour les besoins d'instruction et de suivi des affaires contentieuses qu'elle gère, l'AJR produit, comme il a été signalé auparavant, des correspondances adressées aux parties concernées par les litiges et parfois aux tribunaux ainsi que les requêtes et mémoires nécessaires pour assurer la défense judiciaire et les lettres de mise en mandatement des honoraires des avocats.

Le tableau suivant fournit l'évolution des différentes catégories du courrier départ entre 2005 et 2006 :

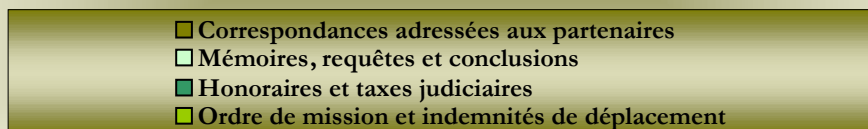
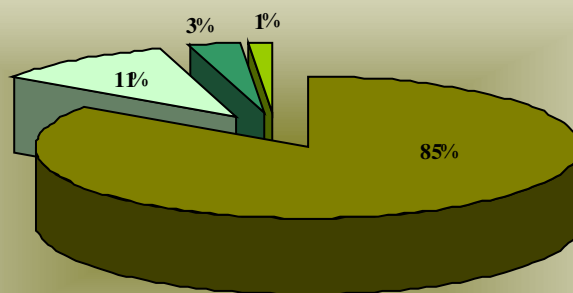
Catégorie de document	2005		2006		Evol.	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Différence	Pourcentage
Correspondances adressées aux partenaires	32143	85,04	32355	84,81%	212	0,66%
Mémoires, requêtes et conclusions	3 945	10,44	4 097	10,74%	152	3,85%
Notes d'honoraires et taxes judiciaires	1207	3,19	1 129	2,96%	-78	- 6,46%
Ordres de mission	503	1,33	567	1,49%	64	12,72%
Total	37798	100	38148	100	350	0,93%

▲ Tab. 5- Répartition du courrier produit en 2005 et 2006 par catégorie

Comme il ressort des données du tableau ci-dessus, le production du courrier a enregistré une légère hausse de près de 1% en 2006, ce qui représente 350 documents de plus en comparaison avec l'année d'avant. L'essentiel de cette hausse provient des mémoires et requêtes (+3,85%) et des correspondances (+0,66%). En revanche, les taxes judiciaires ont connu une baisse significative.

Le graphique suivant reprend la composition du courrier départ en 2006 .

Composition du courrier départ en 2006

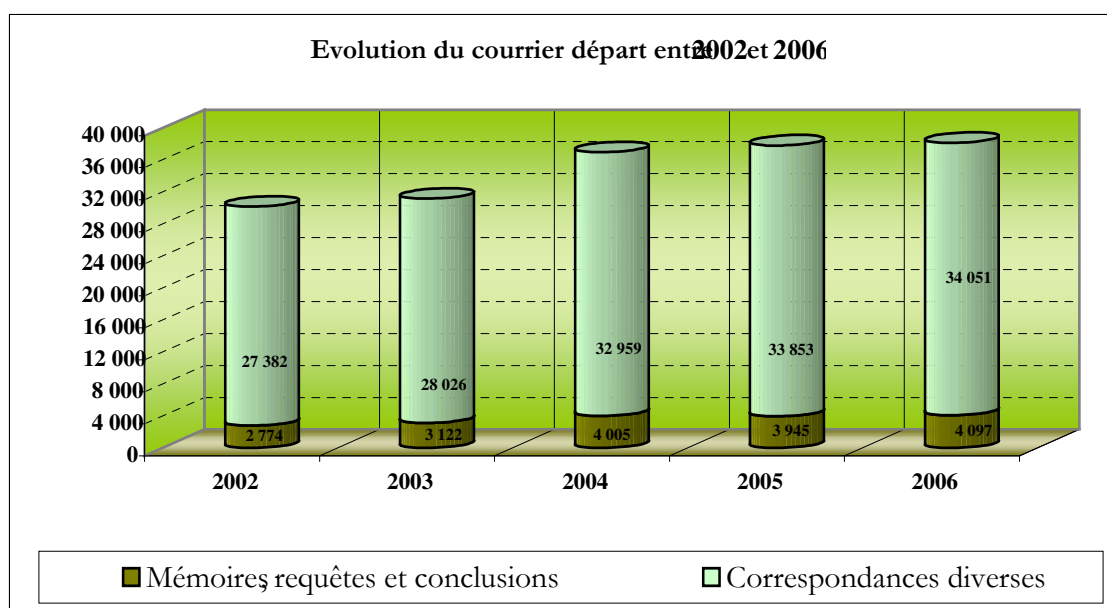


Sur les cinq dernières années, le courrier départ a connu une augmentation continue d'année en année, avec un pic en 2004, ce qui reflète une progression régulière du volume de l'activité de l'institution.

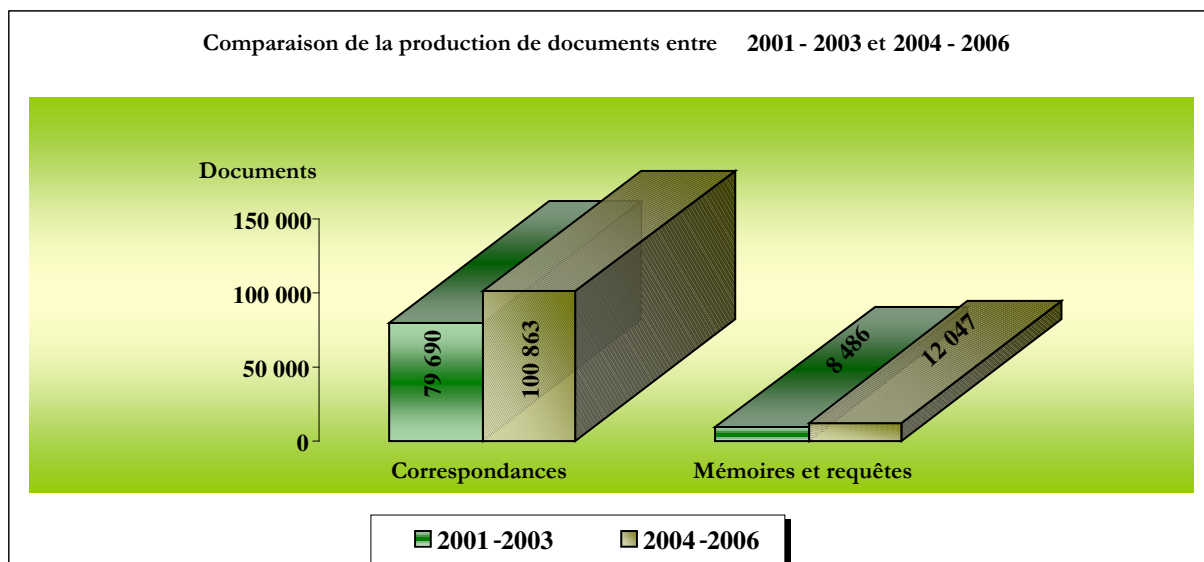
Nature des documents	2002	2003	2004	2005	2006
Correspondances diverses	27 382	28 026	32 959	33 853	34 015
Variation en %	12,76	2,35	17,60	02,71	0,58
Mémoires, requêtes et conclusions	02 774	03 122	04 005	03 945	04 097
Variation en %	07,10	12,54	28,28	- 1,50	3,85
Total	30 156	31 148	36 964	37 798	38 148
Variation en %	12,22	3,28	18,67	2,25	0,93

▲ Tab. 6- Evolution du courrier produit entre 2002 et 2006.

Le graphique ci-après reprend l'évolution et la typologie des documents produits par l'institution au cours des cinq derniers exercices.



Le découpage de l'évolution de la production du courrier durant les six dernières années par intervalles de trois ans montre une hausse de 26,57% pour les correspondances et 41,96% pour les mémoires et requêtes, entre 2001-2003 et 2004-2006. Le taux d'évolution de la production en mémoires et requêtes illustre un effort plus important en matière de la défense, puisque ces derniers constituent les documents de base de la défense judiciaire, la procédure étant généralement par écrit et rarement orale.



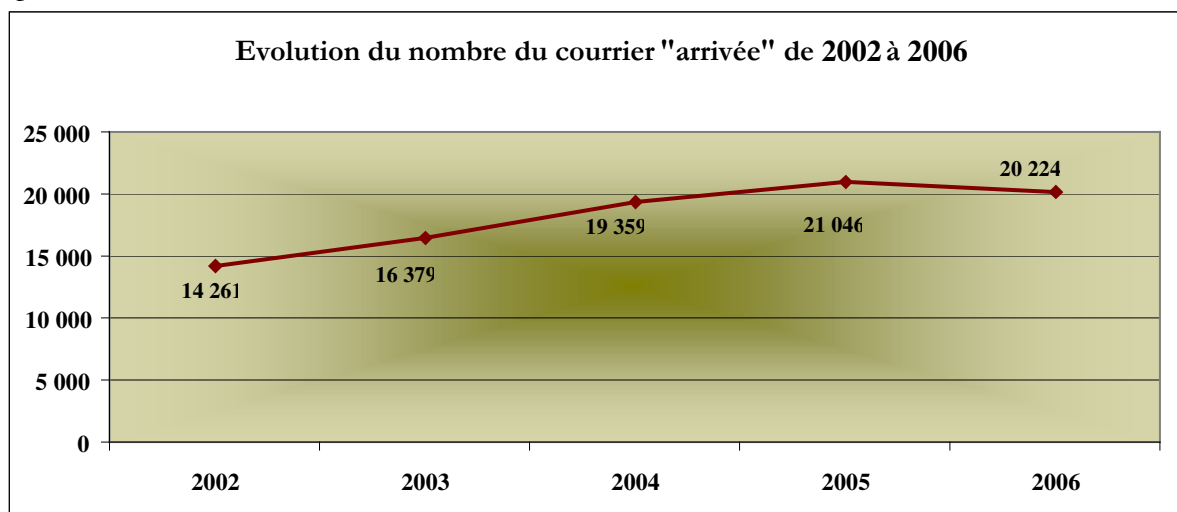
3. Le courrier reçu par l'AJR :

En 2006, l'AJR a reçu plus de 20.200 envois, ce qui représente une diminution de près de 4% par rapport à l'année d'avant.

Années	2002	2003	2004	2005	2006	
Courrier « arrivée »	14 261	16 379	19 359	21.046	20.224	
Evolution (en %)		22,12	14,85	18,19	8,71	- 3,90

▲ Tab. 7- Evolution du courrier « arrivée » entre 2002 et 2006.

Ce chiffre ne comprend pas les plis de justice qui proviennent des tribunaux et dont le nombre a dépassé les 27.800.



4. La répartition du contentieux selon les administrations concernées :

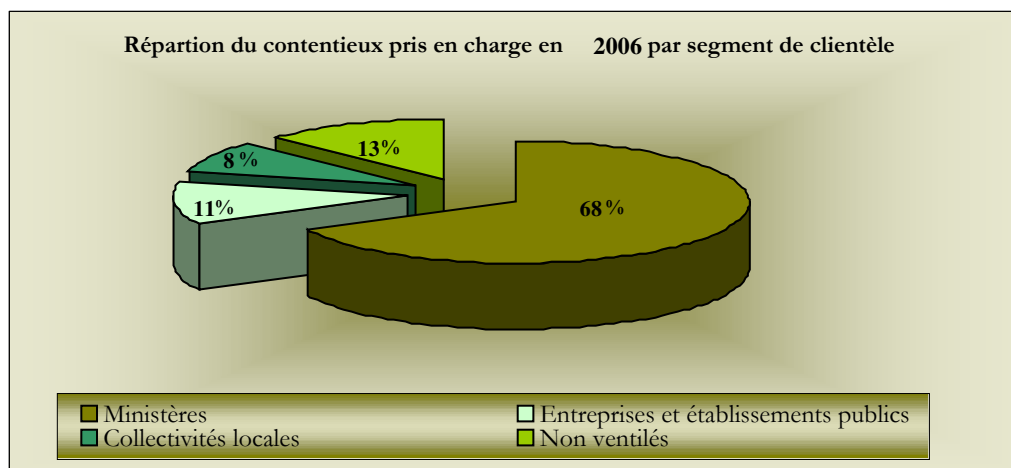
Tous les ministères, quasiment, sollicitent l'appui de l'AJR pour les défendre devant les tribunaux, soit directement, soit en assistant l'avocat qu'ils ont auparavant constitué pour assurer leur défense.

Dans la pratique, dès que l'AJR est saisie par le tribunal d'une action introduite à l'encontre de l'Etat, elle en avise l'administration concernée, en lui demandant de lui fournir tout document ou information à même de lui servir pour assurer l'instruction du dossier et la défense des intérêts de l'Etat. Par la même occasion, elle lui demande si elle souhaiterait qu'elle assure sa défense ou si elle préfère s'en charger elle-même ou encore recourir aux services d'un avocat. Dans la plupart des cas, l'administration concernée préfère confier cette mission à l'AJR.

L'essentiel de la clientèle de l'AJR est composée des administrations publiques (plus des 2/3), suivies des entreprises et établissements publics puis des collectivités locales.

Type de client	Nbre d'affaires	%
Ministères	8628	67,82%
Entreprises et établissements publics	1466	11,52%
Collectivités locales	1052	8,27%
Non ventilés	1652	12,38%
Total	12798	100,00%

Tab. 8- Répartition du contentieux par segment de clientèle



L'analyse du segment « Administrations publiques » montre que les différents départements ne génèrent pas le même flux du contentieux. Certains départements sont classiquement connus comme « gros générateurs du contentieux ». C'est le cas des ministères des finances, de l'intérieur, de l'éducation nationale, de la défense nationale, de l'équipement, de l'agriculture et de la santé, entre autres.

Le tableau suivant fournit la ventilation par secteur des 8628 affaires prises en charge par l'AJR en 2006, concernant la catégorie « administrations ».

Départements et administrations	Nbre d'affaires	%
Finances	2987	34,62%
Intérieur	1393	16,15%
Education nationale et enseignement supérieur	611	7,08%
Défense nationale	559	6,48%
Equipement	486	5,63%
Agriculture	414	4,80%
Santé	356	4,13%
DGSN	314	3,64%
Commerce et industrie	276	3,20%
Eaux et forêts	255	2,96%
Transports	250	2,90%
Gendarmerie royale	138	1,60%
Energie et mines	127	1,47%
Justice	106	1,23%
Affaires culturelles	67	0,78%
Habitat, aménagement du territoire et environnement	64	0,74%
Habouss et affaires islamiques	64	0,74%
Emploi et des affaires sociales	46	0,53%
Jeunesse et sports	41	0,48%
Tourisme, artisanat et économie sociale	27	0,31%
Pêche maritime	18	0,21%
Communication	17	0,20%
Affaires étrangères	7	0,08%
Haut commissariat au plan	3	0,03%
Autres	2	0,02%
Total du contentieux des ministères et administrations	8628	100,00%

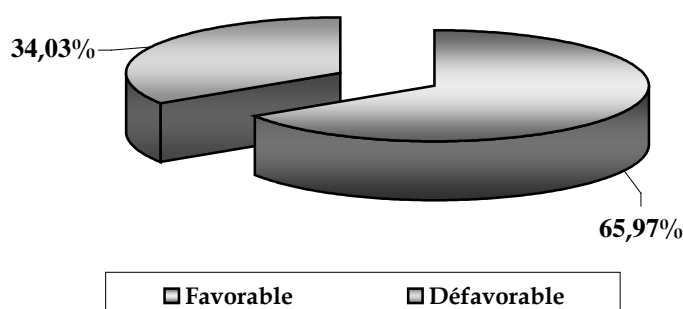
Tab. 9- Répartition des affaires prises en charge en 2006 par département ou administration

5. Le pourcentage des affaires gagnées :

Les dernières données disponibles montrent que l'AJR gagne dans l'ensemble 66% des affaires qu'elle plaide.

Signalons au passage que le fait que l'AJR traite un contentieux qui est né ailleurs, dans les autres administrations, rend sa tâche très difficile, dans la mesure où elle se trouve confrontée à des situations dans lesquelles la position de ses clients est difficilement défendable, contrairement à d'autres services du contentieux qui ne traitent que les litiges concernant l'administration dont ils relèvent, ce qui leur permet de le maîtriser.

Taux moyen global des affaires gagnées



III. Règlement amiable des litiges dans le cadre du comité du contentieux :

Le règlement à l'amiable des litiges opposant l'Etat aux tiers figure parmi les attributions de l'AJR. Cette activité est régie par les dispositions du dahir du 02 mars 1953 (article 4) et les transactions sont assurées par le Comité du Contentieux.

Ce Comité est présidé par le Ministre des Finances ou son représentant (Directeur des Assurances et de la Prévoyance Sociale). Y siègent les représentants de la Direction du Budget, de la Trésorerie Générale du Royaume et du Secrétariat Général du Gouvernement comme membres permanents, en plus des représentants des départements concernés par les litiges à traiter.

L'AJR (le service du Comité du Contentieux) assure le secrétariat du Comité. A ce titre, il instruit les demandes de règlement amiable à soumettre au comité et veille à l'exécution des décisions de celui-ci.

Dans ce cadre, le nombre de dossiers liquidés en 2006 s'élève à 153, ce qui a nécessité une enveloppe de 5,6 millions de dirhams.

IV. Les activités de conseil, d'études et de prévention du risque juridique

En sus du règlement judiciaire ou à l'amiable des litiges, l'AJR fournit régulièrement des avis et des consultations juridiques à ses partenaires, souvent oralement et le cas échéant par écrit. Elle donne également son avis sur les projets et propositions de lois qui lui sont soumis.

En 2006, l'institution a effectué 10 études juridiques et émis son avis sur 35 projets et propositions de lois, en plus des consultations orales.

Le tableau suivant renseigne sur cet aspect de l'activité de l'institution :

Objet	2002	2003	2004	2005	2006
Avis et consultations juridiques	17	33	29	20	10
Etude des propositions et projets de lois	09	12	46	37	35
Total	26	45	74	57	45

▲ Tab. 11 – Les études et consultations par écrit, réalisées par l'AJR entre 2002 et 2006.

Sur le plan de la prévention du risque juridique, les responsables de l'AJR ont participé à l'animation de plusieurs séminaires et conférences portant sur diverses questions juridiques, aussi bien au profit des cadres du Ministère que pour le compte d'autres départements et administrations.

Dans le même sens, l'institution a accueilli durant l'année 2006 des cadres chargés du contentieux dans diverses administrations pour des stages de perfectionnement. De même, une vingtaine de stagiaires issus de divers instituts supérieurs de formation ont effectué des stages pratiques au sein de l'institution.

Deuxième axe :

Activités de support
et d'appui

Nous traiterons dans cet axe les points relatifs à la gestion des honoraires des avocats (I), à l'exécution des décisions de justice en faveur et contre l'Etat (II) et à la récupération des débours de l'Etat (III) .

I. La gestion des honoraires d'avocats :

En raison de l'insuffisance de l'effectif pour assurer le traitement des affaires en cours, et afin de dépasser les difficultés liées à l'éloignement de certaines juridictions, l'AJR recourt parfois aux services des avocats pour assurer certaines procédures ou traiter certains dossiers. De même, elle s'occupe de la mise en mandatement des honoraires des avocats constitués par les autres administrations pour s'occuper de la défense des intérêts de l'Etat dans certains dossiers.

Dans ce cadre, plus de 1000 notes d'honoraires ont été traitées en 2006, soit une charge financière de près de 3,5 millions de dirhams. Les principales matières concernées se rapportent essentiellement au contentieux judiciaire (près de 70% des notes d'honoraires), notamment l'évacuation des logements administratifs, les affaires pénales et les litiges forestiers et fonciers. Les matières relevant du contentieux administratif se rapportent notamment à l'expropriation pour cause d'utilité publique, à la voie de fait et aux recours en annulation pour excès de pouvoir.

Type de litige	NNH ¹	Montant
Evacuation des logements administratifs	559	906 816
Expropriation pour cause d'utilité publique	191	168 754
Affaires pénales	66	187 813
Atteinte à la propriété privée	53	133 427
Litiges forestiers et fonciers	50	133 475
Application du statut de la fonction publique	14	33 510
Litiges et accidents du travail	13	1 042 907,5
Recours en annulation	12	43 750
Responsabilités contractuelle et délictuelle de l'Etat	9	236 684,9
Accidents causés par véhicules de l'Etat	5	11 560
Recours de l'Etat contre le tiers responsable	4	14 852
Responsabilité administrative	4	11 791
Autres	47	572 509
Total	1 027	3 497 850

▲ Tab. 11- Répartition des notes d'honoraires mandatées en 2006 par type de contentieux.

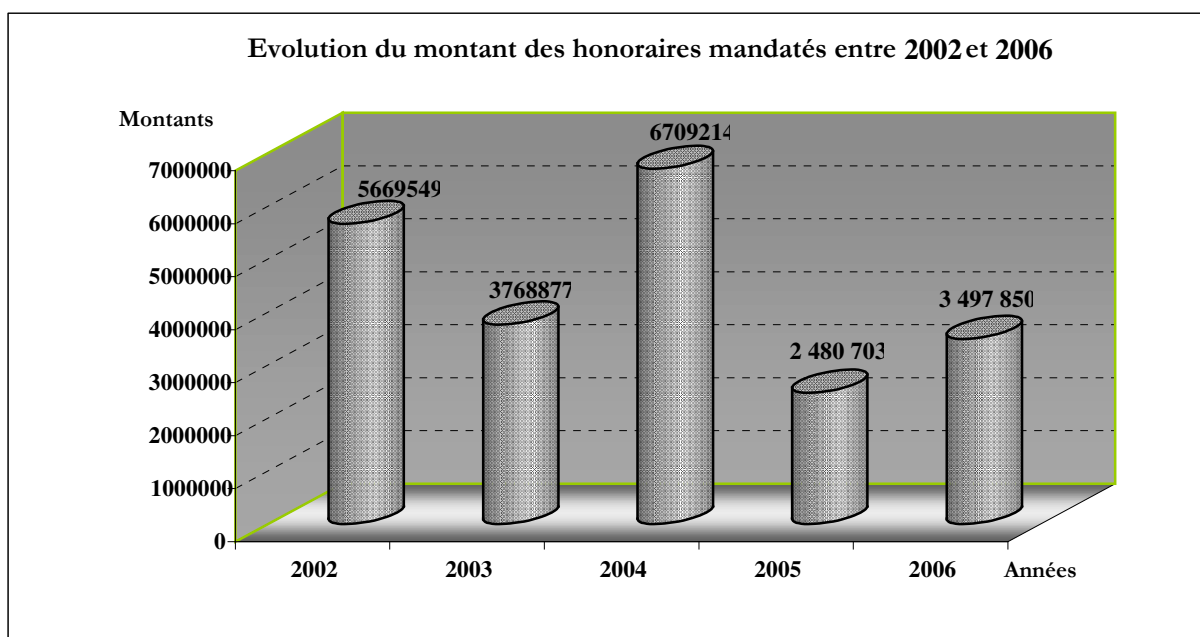
S'agissant de l'évolution du nombre des notes d'honoraires mandatées et des montants s'y rapportant, on remarque une baisse conséquente durant les cinq derniers exercices, en raison de la baisse des honoraires se rapportant aux dossiers d'expropriation, désormais traités directement par les administrations concernées.

¹ Nombre des notes d'honoraires traitées.

Années	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Dossiers	4999	3000	5282	1031	1027	15339
Montants	5 669 549	3 768 877	6 709 214	2 480 703	3 497 850	22 126 193
Dont ceux se rapportant à l'expropriation :						
Dossiers	4171	2475	2475	167	191	9479
%	83%	82%	47%	16%	19%	61,80%
Montants	3 941 486	2 234 079	2 303 438	108 752	168 754	8 756 509
%	70%	59%	34%	4%	5%	40 %
Et ceux se rapportant aux autres domaines :						
Dossiers	828	525	2807	864	836	5860
%	17%	18%	53%	84%	81%	38,20%
Montants	1 728 063	1 534 798	4 405 776	2 371 951	3 329 096	13 369 684
%	30%	41%	66%	96%	95%	60 %

▲ Tab. 12- Evolution des dossiers et des honoraires correspondants, traités entre 2002 et 2006.

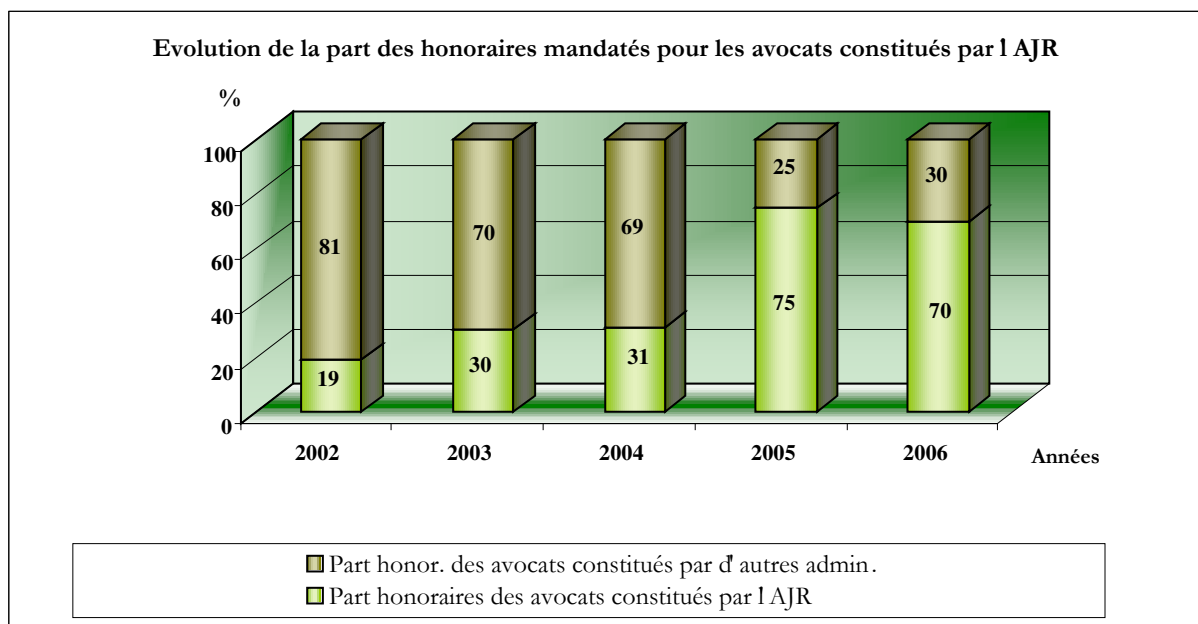
Globalement, le nombre des notes d'honoraires traitées en 2006 est resté pratiquement le même par rapport à 2005. En revanche, les montants mandatés ont connu une hausse significative (+41%), en raison notamment du poids des honoraires mandatés à des avocats étrangers dans le cadre du traitement du contentieux suivi par l'AJR devant des juridictions étrangères.



Par ailleurs, le nombre de notes d'honoraires traitées, correspondant à des dossiers confiés directement par l'AJR aux avocats, a connu une baisse significative en 2006, alors que les montants d'honoraires correspondants ont augmenté pour la raison précédemment évoquée (constitution d'avocats à l'étranger).

Années	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Notes d'honoraires mises en mandatement						
Dossiers	4999	3000	5282	1031	1027	15339
Montants	5 669 549	3 768 877	6 709 214	2 480 703	3 497 850	22 126 193
Avocats constitués par l'AJR						
Dossiers	374	468	1063	667	509	3081
%	7%	16%	20%	65%	50%	20%
Montants	1 105 427	1 137 064	2 071 914	1 849 103	2 444 205	8 607 712
%	19%	30%	31%	75%	70%	39%

▲ Tab. 13 - Ventilation des honoraires mandatés aux avocats entre 2002 et 2006.



II. Exécution des décisions de justice

L'AJR s'occupe de l'exécution des décisions de justice rendues contre l'Etat et imputables sur les charges communes du budget général. Dans ce cadre, 13 affaires ont été traitées, soit une charge totale de 3,67 millions de dirhams.

En revanche trois jugements en faveur de l'Etat ont été exécutés, portant sur un montant total de 1,07 million de dirhams.

III. Récupération des débours de l'Etat

Le montant des débours récupérés auprès des tiers responsables a été de 769.327 dirhams portant sur 80 dossiers. Il est à signaler que ce montant n'englobe pas les sommes versés directement à la TGR par certaines compagnies d'assurances.

Troisième axe :

Points de la
jurisprudence

L'Agence Judiciaire du Royaume, ne cesse en tant qu'un des acteurs principaux dans les domaines juridique et judiciaire, d'œuvrer pour l'enrichissement du débat juridique et de contribuer en conséquence au développement de la jurisprudence.

Les aspects de cette contribution se reflètent entre autres, dans les nouvelles orientations adoptées par les tribunaux dans certains domaines. On peut citer à ce titre les exemples suivants :

- 1- Inapplicabilité du texte réglementaire en dehors des cas pour lesquels il a été pris
- 2- consolidation de la théorie du bilan coût-avantages en expropriation pour cause d'utilité publique, par le renforcement de ses règles et conditions
- 3- Problématique des diplômés délocalisés
- 4- Problématique du concept de la faute personnelle au niveau de la jurisprudence

I. Inapplicabilité du texte réglementaire en dehors des cas pour lesquels il a été pris

En date du 26/03/2003 un décret portant le n° 2-03-71 a été adopté octroyant aux fonctionnaires et agents de l'Imprimerie Officielle le droit de bénéficier de l'indemnité professionnelle de risque. Puis un autre décret portant le n° 2-03-575 du 04/05/2004 vint accorder le bénéfice des mêmes indemnités aux fonctionnaires et agents de l'Imprimerie Royale.

Suite à cela, des employés de l'imprimerie «AL ANBAE» relevant du Ministère de la Communication ont intenté des actions devant le Tribunal Administratif de Rabat (50 instances) réclamant le bénéfice des mêmes indemnités avec tous les avantages reconnus à leurs semblables de l'Imprimerie officielle en vertu du décret du 26/03/2003 sous prétexte qu'ils dépendent d'une imprimerie publique et sont exposés aux mêmes dangers.

Malgré le débat engagé par l'AJR dans ses mémoires en réponse devant le Tribunal Administratif de Rabat, ce dernier a rendu des jugements en faveur des demandeurs en justifiant cela par le fait que le décret du 26/03/2003 s'applique à l'ensemble des employés des imprimeries dépendant de tous les ministères sans distinction, et qui par conséquent doivent jouir tous de l'indemnité de risque professionnel.

Dans le cadre de l'appel interjeté contre ces jugements par l'AJR, celle-ci a adopté une défense associant le raisonnement logique et une analyse juridique en se focalisant sur les principes suivants :

1. Le bénéfice d'indemnités par les agents et fonctionnaires des imprimeries publiques n'est envisageable que dans le cas de l'existence d'un texte réglementaire et toute disposition réglementaire n'est applicable qu'aux cas pour lesquels elle a été prévue, surtout qu'un autre décret portant le numéro 2-03-575 daté du 04/05/2004 est venu octroyer les mêmes avantages à une autre catégorie d'employés des imprimeries publiques, à savoir celle relevant de l'Imprimerie Royale, ce qui corrobore le fait que l'octroi de telles indemnités ne peut être admis que sur la base d'un texte réglementaire l'autorisant. D'ailleurs et dans le même ordre d'idées, le Ministère des Finances et de la Privatisation a exprimé à travers la Direction du Budget son accord pour que les agents de l'Imprimerie AL ANBAE bénéficient des mêmes avantages à condition de la préparation d'un projet de décret par le Ministère de la Communication et sa soumission à la procédure d'approbation.

2. Les règles réglementaires dont l'application engendre des dépenses pour le Trésor de l'Etat requièrent une interprétation restrictive car une application déplacée de ces règles sous prétexte d'une application par assimilation ou autre, exige la disponibilité de crédits nécessaires à cet effet, ce qui implique qu'il n'est pas permis à l'autorité gouvernementale d'étendre l'application de ses décisions réglementaires à d'autres catégories autres que celles indiquées limitativement dans ces décisions, autrement, cela conduirait à un dépassement de l'enveloppe budgétaire réservée strictement à la réalisation de l'objectif visé et aux personnes auxquelles elle est destinée.
3. Il n'est pas permis au juge d'outrepasser ses prérogatives en empiétant sur celles du pouvoir exécutif. Tout décret ne peut être modifié ou étendu dans son application sans la prise d'un autre décret de même nature conformément aux principes de la séparation des pouvoirs et au parallélisme des formes.
4. L'extension par le juge du champ d'application du décret n° 2-03-71 du 26/03/2003 pour y inclure l'ensemble des agents des imprimeries publiques en l'absence de dispositions réglementaires expresses, signifie que le pouvoir judiciaire s'est substitué au pouvoir exécutif.

Ces moyens de défense ont trouvé un écho auprès de la Cour Suprême qui a rendu des arrêts au cours de l'année 2006 annulant tous les jugements rendus en première instance et rejetant les requêtes des demandeurs en précisant que le décret n° 2-03-71 du 26/03/2003 concerne spécifiquement les fonctionnaires et agents de l'Imprimerie Officielle auxquels il accorde le bénéfice des indemnités de risque, et ne peut être étendu au personnel des autres imprimeries publiques notamment celui de « AL ANBAE ».

Ainsi, l'AJR a amené la Cour Suprême à retenir et à confirmer la règle selon laquelle les dispositions d'un texte réglementaire ne peuvent être étendues à d'autres cas que ceux pour lesquels il a été pris.

Il est à noter par ailleurs que des actions similaires ont été intentées par les employés d'une autre imprimerie publique à savoir « l'Imprimerie AL MANAHIL » relevant du Ministère de la Culture et que les employés d'autres imprimeries ne manqueront pas de faire de même, ce qui démontre l'ampleur des répercussions financières que l'aboutissement de telles actions pourrait engendrer, d'où l'intérêt des moyens soulevés par l'AJR et du résultat obtenu en conséquence, surtout que la position adoptée par la Cour Suprême à ce sujet constitue un revirement par rapport à sa position antérieure dans des affaires identiques dont entre autres le cas des employés des bureaux d'hygiène dépendant du Ministère de l'Intérieur et qui avaient obtenu des jugements leur accordant le bénéfice des dispositions du décret royal n° 2-99-649 du 06/10/1999 allouant des indemnités de risque au personnel du Ministère de la Santé.

II. Consolidation de la théorie du bilan coût-avantages en expropriation pour cause d'utilité publique, par le renforcement de ses règles et conditions :

Dans le cadre de la politique gouvernementale visant la suppression des bidonvilles et la lutte contre l'habitat insalubre dont les conséquences sont néfastes sur les plans social, environnemental et sécuritaire, le département chargé de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire a confié au groupe AL OMRANE la réalisation d'un projet de relogement des habitants du douar TOMA à Casablanca suite aux tristes événements du 16 mai 2003.

Néanmoins, la constitution de l'assiette foncière nécessaire à la réalisation dudit projet s'est heurtée à l'opposition d'une détentrice du droit de bail conclu avec la SOGETA et portant sur deux parcelles, ce qui a nécessité le recours aux dispositions de la Loi n° 7-81 relative à l'expropriation. Ainsi, un décret est pris dans ce cadre portant le n° 2-05-80 en date du 3-2-2005 déclarant d'utilité publique la réalisation du projet et l'expropriation des terrains nécessaires dont les deux parcelles en question.

La locataire a présenté un recours devant la Cour Suprême demandant l'annulation du décret susmentionné en arguant qu'elle exploite les deux terrains dans le cadre de l'exécution de la politique du gouvernement encourageant l'emploi des jeunes diplômés, cette politique étant considérée selon la demanderesse, comme une des priorités du gouvernement et que l'expropriation des parcelles objet du bail manque de modération, ce qui n'a pas permis l'exclusion de celles-ci du champ d'application du décret d'expropriation. Elle s'appuie dans ses moyens de défense – entre autres- sur la théorie du bilan coût-avantages admise depuis quelques années par la jurisprudence, dans le domaine de l'expropriation.

Pour sa part l'Agence Judiciaire du Royaume a insisté sur la légalité de la décision de déclaration d'utilité publique en invoquant les moyens suivants :

- Il est incontestable qu'il appartient à l'Etat seul de veiller à la sauvegarde de l'intérêt général et de déterminer les priorités nationales. Quant à la politique de l'emploi des jeunes poursuivie par le gouvernement qui a certes son importance, elle ne peut pas se réduire au seul projet de l'intéressée, mais elle fait partie des nombreuses initiatives adoptées par les pouvoirs publics, sachant bien que la lutte contre l'habitat insalubre constitue une priorité capitale.
- L'administration jouit d'un pouvoir discrétionnaire et c'est à elle seule que revient le droit de choisir les terrains nécessaires et adéquats tant en ce qui concerne leur emplacement que leur superficie dans le cadre de l'expropriation pour la réalisation de ses divers projets, ce qui rend la demande de l'intéressée d'exclure de cette expropriation les 18 hectares quelle exploite, sans fondement et non avenue.
- En cas de conflit entre deux intérêts publics, c'est l'utilité publique visée par l'expropriation qui doit prévaloir sur l'intérêt défendu par une personne privée et prétendu public mais qui sert en réalité une cause particulière et devient par là-même un intérêt privé.

Ainsi, la Cour Suprême a rendu un arrêt portant le n° 514 en date du 26/7/2006 dans le dossier n° 1648/2005 consacrant les principes suivants :

- L'administration jouit du pouvoir discrétionnaire pour fixer ses besoins quant à la superficie des terrains à exproprier pour cause d'utilité publique, sauf s'il s'agit de détournement de pouvoir tel le cas de l'expropriation dont le seul objectif est la privation d'un droit sur le terrain exproprié.
- L'argument défendu par la demanderesse en rappelant la politique de l'Etat concernant l'emploi des jeunes diplômés et sa contribution au développement économique du pays, n'est pas fondé, car même si cet emploi verse dans l'intérêt public, il se traduit pour l'intéressée en un intérêt privé.
- L'intérêt privé ne peut d'aucune manière primer l'utilité publique qui justifie l'expropriation des terrains exploités par la demanderesse.

L'intérêt de cet arrêt réside dans les règles qu'il dégage de cette situation pour apporter d'autres limites au contrôle que le juge administratif tend à travers son application de la théorie du bilan coût-avantages, à exercer sur le pouvoir discrétionnaire de l'administration dans ce domaine, sachant que ladite théorie constitue une étape avancée dans le contrôle d'opportunité en permettant au juge de mettre dans la balance les effets découlant de l'expropriation par la comparaison entre les avantages et les inconvénients du projet et trancher selon que la balance penche d'un côté ou de l'autre.

Ceci dit on doit noter que la théorie précitée est d'application récente dans la jurisprudence marocaine et ses limites ne sont donc pas encore totalement définies.

Néanmoins cet arrêt constitue un précédent pouvant être exploité pour conforter la position de l'administration dans des cas similaires ou semblables.

III. Problématique des diplômes délocalisés

Dans le cadre des conventions bilatérales conclues avec des établissements de l'enseignement supérieur privé au Maroc, des universités étrangères en particulier canadiennes, américaines et françaises, délivrent des diplômes supérieurs portant leur enseigne, aux étudiants ayant poursuivi des études au Maroc sans indication du nom de l'établissement privé dans lequel la formation a été dispensée.

Lors de la présentation de ces diplômes pour embauche ou reclassement, l'autorité de contrôle a refusé d'apposer son visa sur les arrêtés pris à ce sujet au motif qu'il s'agit de diplômes qui n'ont pas d'équivalence nationale et que la nomination comme administrateur au sein des administrations centrales se fait sur la base de l'un des diplômes mentionnés dans l'arrêté du ministre délégué auprès du premier ministre chargé des affaires administratives portant le n° 81.900 du 2/09/1981 fixant la liste des diplômes donnant droit à l'accès au grade d'administrateur, ce qui nécessite la présentation de documents officiels justifiant la poursuite effective des études auprès des universités canadiennes, américaines ou françaises, tels que l'attestation de réussite ou les cartes de séjour dans le pays d'accueil ou autres.

Les personnes intéressées ont saisi les juridictions administratives revendiquant leur droit à la nomination à l'échelle 11 dans le corps des administrateurs sur la base du diplôme obtenu prétendant que l'équivalence est bien établie en vertu de l'arrêté n° 81.900 du 23/09/1981 sus mentionné.

Le Tribunal Administratif de Rabat a tranché en faveur des demandeurs en se basant dans ses jugements sur les motifs suivants :

- Le litige soumis au tribunal ne porte pas sur l'équivalence du diplôme délivré par l'université canadienne avec un diplôme universitaire national mais sur la question de savoir si le diplôme obtenu au Maroc auprès d'un établissement privé figure parmi les diplômes mentionnés dans l'arrêté n° 81.900 du 23/09/1981 et si le diplômé remplit bien les conditions requises lui permettant de bénéficier de tous les avantages qu'offrent ces diplômes.
- Les dispositions de l'arrêté ministériel sus mentionné qui prévoient que certains diplômes étrangers permettent la nomination dans le corps des administrateurs des administrations centrales, ont une portée générale et absolue et n'exigent pas que la formation doit être dispensée au sein de l'université étrangère. Ajouter une telle condition, c'est violer les dispositions précitées et méconnaître toutes les méthodes modernes de l'enseignement universitaire dont même l'enseignement par correspondance.

- L'administration a procédé à la régularisation de la situation d'un groupe de personnes se trouvant dans la même situation que les demandeurs. Son refus de régulariser le cas de ces derniers constitue une violation du principe de l'égalité qui doit régir les rapports de l'administration avec les administrés.

Dans son recours en appel, l'AJR a mis l'accent sur les points suivants :

- ✓ Le diplôme invoqué est parmi les diplômes délocalisés qu'aucun arrêté attestant de leur équivalence n'est encore pris par le Ministère de l'Enseignement Supérieur en tant qu'autorité compétente selon le décret n° 333.01.2 du 21/06/2001 définissant les conditions et la procédure de l'octroi de l'équivalence d'un diplôme de l'enseignement supérieur.
- ✓ Le diplôme obtenu par les demandeurs n'est pas celui mentionné dans l'arrêté n° 81.900 du 23/09/1981 car l'équivalence prévue par ce texte a été attribuée en considération de la formation reçue auprès des universités étrangères dépendant du secteur public du pays considéré et de la garantie par ce pays du maintien du haut niveau des études dispensées par ses universités et de la crédibilité des diplômes délivrés par celles-ci. Ce qui n'est pas le cas des demandeurs qui ont obtenu leur diplôme au Maroc loin des universités étrangères concernées.
- ✓ Le diplôme délocalisé préparé dans un établissement privé au Maroc ne peut avoir la même valeur que les diplômes délivrés par les établissements universitaires étrangers dans lesquels les étudiants subissent des épreuves de sélection sévère avant d'être acceptés pour étudier au sein de ces universités et bénéficier de leurs hautes performances.
- ✓ La partie étrangère ayant apposé son sceau sur ces diplômes n'est pas une filiale reconnue de l'université étrangère au Maroc. Elle opère dans le cadre de conventions bilatérales conclues avec les établissements de l'enseignement privé. Tandis que les autorités étrangères n'ont pas le droit de délivrer des diplômes sur le territoire national puisque l'enseignement supérieur qu'il soit privé ou public, est placé sous la responsabilité de l'Etat qui se charge de sa planification, de son organisation et de son orientation selon les exigences économiques, sociales et culturelles du pays conformément aux dispositions de la loi n° 00.01 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur promulguée par le Dahir n° 199.00.1 du 19/05/2000.

Malgré tous ces moyens, la Cour Suprême a confirmé les jugements rendus en première instance concluant que l'essentiel en ce qui concerne chaque diplôme est de s'assurer de l'Université l'ayant délivré et peu importe l'endroit où les études se sont déroulées surtout que l'enseignement peut de nos jours être dispensé à distance grâce au développement des moyens modernes de communication notamment l'Internet.

Si les arrêts de la Cour Suprême sont devenus définitifs et ont acquis l'autorité de la chose jugée et si leur exécution est désormais obligatoire dans le respect de l'Etat de droit, chose sur laquelle l'AJR n'a pas manqué d'attirer l'attention des administrations concernées, il faut noter que le ministère compétent a pris un arrêté sous le numéro 03.1046 en date du 04/06/2003 modifiant l'arrêté n° 81.900 du 23/09/1981 fixant la liste des diplômes permettant le recrutement dans le corps des administrateurs de l'administration centrale, en supprimant de la liste le diplôme de Maîtrise en Sciences délivré par les universités canadiennes.

Cependant, la règlement de la situation ne peut se faire à notre sens par la suppression du Master en Sciences délivré par les universités canadiennes, pour la simple raison que la problématique des diplômes délocalisés ne concerne pas uniquement le diplôme du Master en Sciences mais s'étend à

d'autres diplômes en particulier celui du Master en Gestion des Affaires délivré par l'université Saint Thomas Aquinas aux USA et le diplôme du Master en Sciences délivré par l'Université Tour en France . Il est fort probable que le contentieux portera dans l'avenir sur d'autres diplômes.

Ceci dit, la résolution définitive du problème impose d'abord aux pouvoirs publics d'adopter une attitude positive quant à la privatisation de l'enseignement supérieure et de l'encouragement de l'investissement dans ce domaine, ainsi que la mise en place des mécanismes à même de concilier entre une telle exigence et le souci de garantir un enseignement de haut niveau répondant à la demande du marché de l'emploi en vue de renforcer les capacités concurrentielles de notre pays.

IV. Problématique du concept de la faute personnelle au niveau de la jurisprudence

Les efforts de l'Agence Judiciaire du Royaume ont contribué à l'enrichissement du débat juridique sur un ensemble de thèmes et au développement de la jurisprudence nationale. Cela s'inscrit dans le cadre d'une orientation visant la garantie d'une bonne application des textes et des principes juridiques eu égard au souci d'un équilibre entre l'intérêt général et l'intérêt des particuliers.

Ceci étant, il existe d'autres thèmes qui continuent à poser des problématiques de grande importance.

Nous nous contenterons ici d'évoquer à titre d'exemple le concept de la faute personnelle du fonctionnaire.

Il faut noter d'abord que la faute personnelle du fonctionnaire est clairement défini par l'article 80 du Dahir sur les obligations et contrats selon lequel le fonctionnaire est personnellement responsable des dommages causés par son dol ou par les fautes lourdes commises dans l'exercice de ces fonctions.

Pour sa part, la doctrine est unanime à considérer la faute personnelle du fonctionnaire comme étant une faute lourde commise dans l'exercice de ses fonctions et ayant atteint un certain degré de gravité ou qui de par sa nature n'a aucun lien avec l'exécution de sa mission, et dont la responsabilité doit lui incomber en en assumant seul toutes les conséquences.

En dépit de tout cela, on constate que depuis la création des tribunaux administratifs que la jurisprudence tend à restreindre le champ d'application du concept de la faute lourde et à élargir celui de la faute découlant du fonctionnement du service public, ce qui conduit en fin de compte à l'inapplication des dispositions de l'article 80 du DOC et à la condamnation de l'Etat à la réparation de tous les dommages quelle que soit la faute commise par le fonctionnaire.

Ainsi, le tribunal administratif de Fès dans son jugement n° 427/2006 rendu le 21/06/2006 a considéré la faute commise par un fonctionnaire du greffe du Tribunal de 1^{ère} Instance de Sefrou, qui, en complicité avec un avocat, a autorisé celui-ci à retirer une somme d'argent consignée à la caisse du tribunal au profit d'autrui, comme étant une faute de service dont la responsabilité incombe à l'administration.

Le tribunal administratif d'Oujda dans son jugement n° 33 du 28/02/2006 a adopté la même position et s'est déclaré compétent pour connaître de l'action intentée contre l'Etat par des héritiers qui réclamaient réparation du préjudice dont fut victime leur parent défunt suite au détournement, par le chef du service des saisies, de la somme de 130.000,00 Dhs revenant au

défunt et qui a été saisie antérieurement par le Parquet Général et ce malgré le fait que le fonctionnaire auteur du détournement a été poursuivi et condamné par la Cour Spéciale de Justice.

Ce jugement a été confirmé par la Cour Suprême dans son arrêt n°43 du 17/01/2007 (dossier n° 1602/4/2/2006) .

Il faut préciser tout d'abord que la problématique de la faute personnelle ne se situe pas toujours aux niveaux du pur débat juridique et des définitions conceptuelles, mais elle se rapporte à bien d'autres considérations afférentes à l'étendue de la protection qui doit être assurée à la victime de l'acte du fonctionnaire et à celle du contrôle par l'Etat de ses fonctionnaires ainsi qu'à la détermination des limites de l'impact du concept de la faute personnelle sur la bonne marche du service public, sachant bien qu'un élargissement du champ d'application du concept de la faute personnelle peut conduire au découragement du fonctionnaire qui devient moins entreprenant, peu créatif et très prudent devant le risque, ce qui peut provoquer la paralysie du service public.

Il est à noter toutefois que certains actes et fautes dont la gravité est flagrante et revêtent parfois même un caractère criminel répréhensible, doivent absolument engager la responsabilité personnelle de leurs auteurs, à savoir les fonctionnaires les ayant commises. Autrement ce sont les fondements mêmes du statut de la Fonction Publique qui seront anéantis et plus spécialement ceux ayant trait aux conditions et qualités exigées du fonctionnaire et à même de s'assurer de sa bonne participation à la gestion du service public auquel il appartient. Parmi ces conditions ou qualités nous insistons essentiellement sur le côté comportemental du fonctionnaire et sur son aptitude à observer les obligations mises à sa charge de par ses fonctions.

En tant qu'acteur actif et influent dans le fonctionnement efficace du service public, le fonctionnaire doit être intègre, discipliné, vigilant et sérieux. Son engagement à observer ces obligations et sa prise de conscience que tout manquement ou négligence de sa part peut l'exposer non seulement à des sanctions disciplinaires mais également à des poursuites judiciaires engageant sa responsabilité personnelle pour les dommages causés à autrui, est de nature à l'amener non seulement à accomplir ses devoirs mais surtout à les exécuter convenablement et selon les règles prescrites.

En conséquence, l'adoption de la tendance considérant dans tous les cas les actions du fonctionnaire comme revêtant le caractère de faute de service engageant directement la responsabilité de l'Etat, peut aboutir finalement à l'abolition de toutes les normes précitées tant le fonctionnaire est d'ores et déjà certain que c'est l'Etat qui supportera dans tous les cas la responsabilité de ses fautes graves, ce qui l'amènera à plus d'insouciance et d'indifférence, et nuira profondément à l'image de marque du service public préjudiciant ainsi à l'intérêt général.

Il est donc absolument nécessaire de résister à cette orientation et d'œuvrer pour une bonne application de l'article 80 du DOC.

Quatrième axe :

Plan d'Action Stratégique

Le PAS de l'AJR actualisé en 2007, contient plusieurs projets comme le montre la matrice de la page suivante (page 31). Dans ce qui suit, nous examinons l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions du Plan d'Action Stratégique (PAS), notamment les chantiers relatifs :

- ✓ à l'ouverture de l'institution sur l'environnement international ;
- ✓ au système d'information (élaboration du nouveau schéma directeur informatique);
- ✓ et à la formation .

I. L'ouverture de l'institution sur l'environnement international :

Consciente de l'importance de s'inscrire dans la dynamique que connaît son environnement pour donner une impulsion à l'élan de sa modernisation, l'AJR a initié des actions visant à s'ouvrir sur cet environnement et à en tirer profit.

1. La coopération avec la Banque mondiale

L'AJR a entrepris, depuis février 2005, un processus de coopération avec la Banque Mondiale dans le cadre de la modernisation de l'administration publique marocaine et en relation avec le chantier de renforcement des institutions judiciaires et juridiques, lancé par le Gouvernement.

Cette coopération s'est traduite en 2006 par l'organisation d'un workshop de trois sessions, en collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale, et avec la participation des représentants des institutions équivalentes dans plusieurs pays ainsi que des universitaires et des experts de certaines organisations internationales telles le PNUD et la Commission Européenne pour l'Efficacité de la Justice.

L'objectif de la rencontre est de réfléchir, avec les cadres de l'institution, sur les principales questions que soulève la modernisation de l'AJR, en se référant aux expériences d'institutions analogues.

A la fin de la troisième session une série de mesures à entreprendre dans le cadre de la modernisation de l'AJR a été identifiée par les participants. Une partie de ces mesures a été programmée avant même l'ouverture du chantier de coopération avec la Banque Mondiale, mais les projets y afférents n'ont pu être concrétisés faute de moyens.

La réflexion entreprise lors de ces ateliers a permis aussi de mettre en exergue l'importance du rôle qu'assument les institutions analogues à l'AJR à travers le monde et de prendre conscience de l'ampleur des actions à entreprendre et des moyens humains et matériels à mobiliser pour une véritable mise à niveau de l'AJR.

2. La coopération avec les institutions analogues au niveau du monde arabe

L'AJR a été représentée dans la 5^{ème} conférence des institutions chargées de la défense judiciaire de l'Etat dans les pays arabes, tenue en juin 2006 au Yémen. Elle a contribué lors de cette rencontre à la discussion portant sur la préparation d'un projet de convention sur la coopération en matière d'échange des services de défense devant les juridictions des pays signataires.

Matrice des actions de réforme actualisée en janvier 2007

Modernisation			
Projet	Buts	Date prévue	Etat d'avancmt en 2006
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 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Système conçu et développé. - Banque de données en cours d'alimentation
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 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Référentiels-métier réalisés. - Plan d'action en cours de réalisation.
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. 	2006-2007	- En cours.
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 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Phase 1 achevée. - Phase 2 en cours de validation.
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. 	2007-2008	--
L'ouverture du système d'information sur nos partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faciliter et fluidifier les flux d'information vis-à-vis des partenaires (administrations, avocats, tribunaux) ; ▪ améliorer les délais de réponse ; ▪ réduire les coûts ; ▪ améliorer le degré de réactivité de l'AJR. 	2007	En cours
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. 	2007	En cours
Aménagement et équipement d'un centre informatique approprié	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécuriser le SI ; ▪ assurer le fonctionnement des équipements dans des conditions optimales. 	2006-2007	En cours

En outre, afin de consolider son implication et sa contribution à l'enrichissement du dialogue et au renforcement de la coopération entre les institutions similaires dans le monde arabe, l'AJR invite en juin 2007 les travaux de la 6^{ème} conférence des institutions chargées de la défense judiciaire de l'Etat dans les pays arabes.

Les travaux de cette conférence seront consacrés, entre autres, à l'étude des questions suivantes :

- ✓ l'éthique du métier de défense des intérêts de l'Etat en justice ;
- ✓ l'évaluation de la performance des institutions chargées du contentieux de l'Etat ;
- ✓ les pratiques de prévention du risque juridique ;
- ✓ et les politiques de formation et de perfectionnement des ressources humaines.

II. L'élaboration du nouveau schéma directeur informatique de l'AJR :

L'AJR a lancé les travaux d'élaboration de son nouveau schéma directeur informatique. Ce projet s'inscrit dans le cadre des efforts de modernisation de l'AJR à travers :

- l'amélioration des méthodes de gestion par le renforcement des systèmes d'information et la généralisation de l'outil informatique ;
- l'ouverture sur les clients et partenaires de l'institution pour davantage de réactivité et de célérité dans l'échange des données et le traitement du contentieux;
- la capitalisation de l'expertise et du savoir-faire développés par l'institution à travers un système de gestion des connaissances ;
- le renforcement des capacités professionnelles et l'amélioration du rendement du personnel.
- l'accompagnement des changements que connaît l'environnement de l'institution et l'adaptation de l'organisation de celle-ci en conséquence.

A ce titre, le nouveau Schéma Directeur devra notamment intégrer les orientations suivantes :

- ✓ Tenir compte des réalisations du premier schéma directeur couvrant la période (2001 – 2005).
- ✓ Prévoir l'exploitation des nouvelles technologies de l'information et de télécommunication pour assurer l'ouverture de l'administration sur ses partenaires et pour développer des services de proximité (à travers la mise en place d'une solution EDI avec les différents partenaires et la prise en compte des projets informatiques transverses du Ministère) .
- ✓ Développer l'informatique de production de l'AJR en élargissant la couverture fonctionnelle du système informatique .
- ✓ Faire évoluer l'informatique de l'institution d'une informatique de production à une informatique d'automatisation des procédures, d'aide à la décision et de communication .
- ✓ Mettre en place une plate-forme de développement et d'exploitation permettant de répondre avec célérité aux besoins des utilisateurs et pouvant s'adapter aisément aux évolutions de la stratégie et de l'organisation de l'AJR ainsi qu'aux évolutions technologiques .
- ✓ Assurer le transfert de compétences aux cadres de l'institution dans l'objectif de s'approprier les concepts et les méthodes permettant de faire évoluer le Schéma Directeur et d'assurer sa mise en œuvre .
- ✓ Intégrer des points de contrôle .
- ✓ Proposer des règles, procédures, et méthodologies susceptibles d'instaurer la notion de qualité totale dans la structure informatique.

Les travaux de réalisation du schéma directeur s'articulent sur 4 phases, à savoir :

a. L'étude de l'existant et le recensement des besoins

Elle comprend l'audit de l'organisation de l'entité informatique de l'AJR et des ressources humaines du service par rapport à la charge de travail existante, l'étude critique de l'architecture actuelle et des constituants des plates-formes de développement et d'exploitation du système informatique et de télécommunication, l'étude de chaque sous-système composant le système d'information (circuits, procédures, documents, capacité de répondre aux niveaux opérationnel et décisionnel), l'établissement d'un bilan critique des applications mises en place pour répondre aux besoins de l'AJR et de ses partenaires, l'étude technique du parc informatique existant du point de vue qualité, quantité, architecture, capacité de répondre aux différents utilisateurs, l'étude détaillée des systèmes de protection, réseaux, Internet et Intranet, etc.

A l'issue de cette phase un rapport analytique et un rapport synthétique sont établis.

b. L'élaboration des scénarii fonctionnels

A la lumière des conclusions de la phase précédente, plusieurs variantes de solutions fonctionnelles susceptibles d'améliorer et d'optimiser les systèmes opérationnels sont présentées. L'architecture fonctionnelle est présentée en termes de circuits, flux d'informations, procédures adoptées, système de données et système de traitement en indiquant, pour chacune des solutions présentées, l'impact du scénario sur l'aspect organisationnel et humain au sein de l'AJR et sur les relations qu'entretient celle-ci avec ses partenaires.

c. La définition des scénarii de mise en oeuvre

Les travaux de cette phase visent à proposer à partir de la solution fonctionnelle retenue, les scénarii de mise en œuvre qui définiront l'organisation à mettre en place aux étapes de conception et de réalisation, l'architecture matérielle à prévoir, la charge budgétaire ainsi que toute mesure d'accompagnement pour la mise en œuvre.

A ce titre, l'ensemble des contraintes matérielles, organisationnelles et humaines doivent être prises en compte lors de la présentation de ces variantes. En outre, le schéma de transition vers le nouveau système informatique doit être détaillé et l'impact de la transition sur les plans organisationnel et humain analysé en profondeur.

d. L'élaboration du Schéma Directeur projeté

Cette phase est consacrée à la description détaillée du contenu du scénario le plus avantageux, retenu pour la réalisation du schéma directeur projeté, sur les plans suivants :

- **stratégique** : identification des actions principales (Objectifs, enjeux associés à ces objectifs, ...) et des actions induites (règles d'organisation pour atteindre les objectifs, ...)
- **fonctionnel** : description de l'architecture fonctionnelle en précisant les circuits, les flux d'information, les procédures adoptées, le système de données, les systèmes de traitement et les composantes fonctionnelles du système ;
- **technique** : description de l'architecture technique en détaillant les plates-formes de développement, d'exploitation et de télécommunication ;
- **organisationnel** : structuration optimale de l'entité informatique, en terme de responsabilités et d'attributions et définition des moyens humains (en volume et en profil) et logistiques alloués à cette entité et redéfinition de la fonction informatique en précisant les rôles et les

responsabilités des différents acteurs en présence (équipe informatique et utilisateurs) dans la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique ;

- **financier** : estimation du coût en terme de budget d'équipement et de fonctionnement ;
- **opérationnel** : détermination du délai d'exécution et planification de la réalisation et du déploiement de la solution retenue de façon optimale ;
- **suivi** : prévoir un dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du schéma directeur, qui permet d'éviter tout dérapage ainsi qu'un plan d'assurance qualité.

Cette phase sera sanctionnée par l'élaboration de :

- la planification globale projetée pour la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique, englobant la définition des phases clés du projet et l'estimation des délais de réalisation et de la mise en place,
- le programme de réalisation des améliorations fonctionnelles et organisationnelles (les circuits et procédures appliquées, les applications informatiques et la structuration de l'entité informatique)
- le programme d'acquisition échelonné des équipements et les orientations de choix stratégiques pour la mise à niveau du réseau global de l'AJR,
- le programme de recyclage et de formation des ressources humaines informatiques, ainsi que le choix des thèmes de la formation, et la spécification des types d'intervenants ainsi que leurs profils et leurs capacités,
- le programme prévisionnel des dépenses budgétaires d'équipement et de fonctionnement, échelonnées
- un rapport de synthèse.

A l'issue des travaux de la phase 1, les besoins suivants ont été identifiés :

a. Pilotage

1. mise en place d'un système de génération et d'analyse statistique ;
2. amélioration du système d'évaluation des performances des ressources humaines;
3. mise en place d'un tableau de bord pour l'aide à la prise de décision ;
4. réalisation d'un système de gestion des délais et de relances automatiques ;
5. développement d'un tableau journalier des audiences ;
6. développement de l'application d'évaluation des travaux et des dépenses effectués par les cadres en déplacement.

b. Métier

1. réalisation d'un système de calcul d'héritage selon la moudouana marocaine ;
2. mise en place d'une application de gestion du barème des indemnités selon le dahir du 2 octobre 1984 ;
3. mise en place d'un système informatique qui permet d'identifier un dossier physique et de connaître son emplacement dans les plus brefs délais possibles ;
4. amélioration du système et des procédures de saisie et de mises à jour des bases de données constituées ;
5. facilitation de l'accès à la doctrine et à la jurisprudence ;
6. enrichissement des informations permettant le suivi des dossiers (fiche synthétique du dossier);

7. capitalisation et mutualisation des efforts entre les services et les cadres en utilisant l'outil informatique ;
8. mise à la disposition des entités de l'AJR des bases de données fiables et exhaustives;
9. sensibilisation des cadres afin de pouvoir éventuellement traiter leur dossier eux- même par l'informatique ;
10. développement de l'application des avis de poursuite ;
11. développement de l'application de suivi des affaires de détournement des deniers publics ;
12. mise en place d'une base de données pour le suivi et la sélection des avocats ;
13. développement de l'application de suivi des logements évacués ;
14. réalisation d'une application de gestion des informations relatives à la défense de l'Etat devant les tribunaux étrangers.
15. développement d'une application de suivi des recours.
16. développement d'une application de gestion des consultations juridiques (écrites et orales)

c. Comptabilité

1. développement d'une application de gestion comptable des quittances, des chèques et des mandats.
2. mise en place d'un système permettant la budgétisation du rendement de l'AJR.

d. Divers

1. amélioration de la convivialité et l'ergonomie des applications ;
2. instauration d'un système de recherche fiable et rapide ;
3. implication et sensibilisation des cadres à toutes les études informatiques ;
4. mise en place d'un système de gestion du temps (temps nécessaire pour le traitement d'un dossier).

Par ailleurs l'étude a relevé d'autres mesures à même de contribuer à l'amélioration du système d'informations. Il s'agit de :

1. l'assainissement des bases de données constituées ;
2. le développement d'un système permettant d'assister l'utilisateur à générer automatiquement le maximum de documents produits par les entités de l'AJR ;
3. le développement d'une application intégrant les différents aspects liés à la comptabilité ;
4. le développement d'un système d'auto-contrôle informatique permettant de donner une situation quotidienne des affaires arrivées ;
5. la prise en considération des futurs services extérieurs de l'AJR ;
6. la prise en considération de l'introduction éventuelle de la langue Arabe dans le système d'informations de l'AJR.

Il est à signaler que le rapport de la phase 2, portant sur l'élaboration des scénarii fonctionnels est en cours de finalisation.

III. La formation et le perfectionnement des ressources humaines:

La politique de formation de l'AJR vise à répondre à un triple souci :

- ✓ La préparation et l'accompagnement du changement, initié en interne, dans le cadre de la mise en œuvre des projets du PAS, ou résultant de l'évolution de l'environnement de l'institution, notamment en raison des réformes institutionnelles et juridiques, entre autres;

- ✓ l'amélioration des compétences-métier des différentes catégories du personnel;
- ✓ l'acquisition et/ou le renforcement des compétences managériales des responsables.

Pour ce faire, un plan de formation a été élaboré et est régulièrement mis à jour, suivant une démarche d'ingénierie de la formation qui s'articule autour des axes suivants :

- ✓ définition des besoins en formation ;
- ✓ élaboration du plan de formation ;
- ✓ mise en œuvre et suivi de la formation ;
- ✓ évaluation de la formation, qui fait l'objet du présent rapport.

1. La formation-métier :

Au titre de l'exercice 2006, l'AJR a organisé, dans le cadre de son plan de formation spécifique, une formation de perfectionnement sur le contentieux (voir le détail des modules dans le tableau ci-après). Celle-ci s'est déroulée à l'Ecole Nationale de l'Administration du 14 novembre au 01 décembre 2006. Les directions suivantes ont été associées à ladite action : ADII (7 participants), DAPS (4 participants), DAAG (2 participants), DEPP (4 participants), DDOM (2 participants) et DGI (2 participants).

D'après le rapport d'évaluation, dressé à la fin de la session, 89% des participants ont jugé la formation très intéressante (82%) à intéressante (7%). Les autres éléments d'évaluation sont renseignés dans le tableau ci-après :

Eléments d'évaluation	Très bien	Bien	Moyen	Faible	Très faible	Sans réponse
Contenu de la formation	73%	20%	1%	--	--	6%
Maîtrise des sujets par les animateurs	75%	17%	2%	--	--	6%
Pédagogie des animateurs	67%	23%	4%	--	--	6%

Ainsi, globalement, ce cycle de formation a été généralement apprécié par les participants, qui étaient unanimes sur les points suivants :

- l'importance professionnelle et l'actualité des thèmes abordés lors de ce cycle ;
- la qualité des animateurs qui sont tous des gens de terrain, des praticiens ;
- la maîtrise des thèmes par les formateurs ;
- le caractère pratique de la formation qui était essentiellement basé sur la discussion de problématiques soulevée par la pratique professionnelle ;
- la qualité de la méthodologie adoptée par les animateurs, qui favorise le débat et l'interaction comme mode d'animation.

Néanmoins, certaines insuffisances et limites ont été soulevées par les participants, notamment :

- la durée insuffisante pour couvrir l'ensemble des questions inhérentes à chaque thème de façon satisfaisante ;
- la qualité des conditions matérielles d'organisation de la formation ;
- le nombre réduit des places réservées aux participants relevant d'autres directions.

1. La formation transverse :

Les responsables cadres et agents de l'institution ont bénéficié de plusieurs formations transverses ayant port notamment sur la communication, le management et les technologies de l'information. Ces formations sont dispensés soit par des prestataires externes soit en interne.

Ainsi, dans l'ensemble, près de 1500 jours/homme/formation (h/j/f) ont été dispensés pour le compte du personnel de l'institution, sans compter les cours de langue.

Bilan de la formation au titre de l'année 2006

Objet de l'action	Durée	Mode de réalisation	Bénéficiaires	
			Nbre	Répartition par grade
Nouveau Code de la Procédure Pénale	6 jours	Externe (ENA)	24	- 24 cadres juristes
Nouveau Code des Assurances	3 jours	Externe (ENA)	19	- 19 cadres juristes
Contentieux des marchés publics	3 jours	Externe (ENA)	29	- 29 cadres juristes
Méthodes de traitement des dossiers du contentieux	2 jours	Externe (ENA)	19	- 19 cadres juristes
Renforcement des institutions juridiques et judiciaires du Maroc	3 jours	Externe (Institut de la Banque Mondiale)	42	- 17 Responsables - 17 cadres de l'AJR - 8 participants de l'extérieur
Formation à l'utilisation de l'application de gestion intégré du contentieux	2 jours	Interne	6	- 6 techniciens /agents de saisie
Formation en droit des affaires et des sociétés	2 jours	Externe (LMS RH)	2	- 2 cadres juristes
Techniques de gestion et de communication au profit de nouveaux responsables	19 jours	Externe (ISCAE)	1	- 1 chef de service
Formation à l'utilisation du GISRH	4 jours	Interne (DAAG)	2	- 2 informaticistes
Anglais professionnel	Une année	Externe	6	- 3 cadres juristes - 1 informaticistes
Formation à Distance	Une année	Externe	12 (Communi- cation)	- 3 informaticistes - 5 techniciens - 3 cadres juristes - 1 informaticiste
			7 (Management)	- 6 Chefs de Service - 1 Chef de Division

Annexes :

- ✓ Rappel des missions et attributions de l'AJR.
- ✓ Note d'orientations générales- Exercice 2007.

I- Les missions et attributions de l'institution :

L'agence judiciaire du Royaume a été instituée en 1928. Le dahir² 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 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.).

² Publié au B.O n° 2109 du 27/03/1953 p. 444.

- 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.
- Etc.

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.

II. La NOG de l'AJR pour l'exercice 2007

(Voir la page suivante)



**Note d'Orientations Générales
-Exercice 2007-**

Il est devenu usuel de saisir l'occasion du début de chaque exercice budgétaire pour s'arrêter lors de l'élaboration de la Note d'Orientations Générales (NOG) sur le bilan de l'année écoulée et réfléchir aux principaux axes qui cadreront l'activité de l'institution pour l'exercice suivant. Compte tenu du contexte dans lequel intervient l'AJR, et en se s'inspirant de la Lettre d'Orientations Générales de Monsieur le Ministre, la NOG vise à définir les priorités et sert de référentiel, en vue de garantir une certaine homogénéité et convergence de l'action des différentes entités de l'institution.

La NOG de l'exercice 2007 vient marquer le démarrage de la deuxième phase de la mise à niveau du système d'information de l'institution après l'élaboration de son nouveau schéma directeur informatique. Elle intervient également dans un contexte marqué par un événement de taille, en l'occurrence le démarrage des cours d'appel administratives.

La présente NOG est structurée autour de deux axes. Le premier présente un bilan sommaire des réalisations de l'année 2006 et le second énonce les orientations générales pour l'année 2007.

I. Le bilan :

Malgré un recul de l'effectif, l'activité de l'institution a progressé. A ce titre, le nombre des dossiers ouverts en 2006 (nouvelles affaires prises en charge) a enregistré une hausse de 4,17%, passant de 12.286 dossiers en 2005 à 12.798 l'année suivante. Parallèlement, le nombre des dossiers traités (nouvelles affaires et celles en cours) durant cet exercice a atteint 17.698 dossiers, soit une hausse de près de 8,30% par rapport à 2005.

Près de 38.150 documents (mémoires, requêtes, correspondances, etc., destinés aux tribunaux et partenaires) ont été produits à l'occasion du traitement de ces dossiers, soit près de 1% de plus par rapport à l'année d'avant. De même, plus de 400 missions ont été accomplies par les collaborateurs à l'extérieur de la zone de Rabat-Salé.

L'AJR a également reçu près de 28.000 plis de justice des différentes juridictions. En outre, plus de 4.000 jugements lui ont été notifiés, dont ceux portant sur un enjeu financier totalisent plus de 722 millions de dirhams. Rappelons à ce propos que l'AJR gagne environ 66% des affaires qu'elle plaide.

Au niveau du développement et de l'ouverture de l'institution à l'international, celle-ci a poursuivi sa coopération avec la Banque Mondiale en 2006, à travers l'organisation d'un workshop qui a permis d'échanger les expériences et les points de vue sur des questions liées à l'évaluation de la performance et à la gestion du contentieux, entre les cadres de l'AJR et ceux d'institutions similaires au niveau de certains pays tels la France, l'Italie, l'Espagne, l'Autriche, l'Egypte, etc.

Dans le même sens, l'AJR a invité des responsables d'institutions similaires en Egypte et en Italie pour donner des conférences publiques portant sur l'expérience de leur organismes respectifs en terme de gestion et de traitement du contentieux de l'Etat.

S'agissant de la mise en œuvre des projets du plan d'action stratégique (PAS), l'exercice 2006 a été marqué par le lancement des travaux du nouveau schéma directeur pour le développement du système d'information de l'AJR. Dans le même sens, plusieurs actions ont pu être réalisées, telles le développement de nouvelles applications dans le cadre de l'élargissement du périmètre fonctionnel du système d'information, la généralisation de la messagerie électronique et de l'accès à Internet, l'enrichissement du contenu de l'Intranet et la consolidation des qualifications des agents de saisie pour garantir une meilleure qualité de l'information.

Concernant les ressources humaines, l'effectif a poursuivi sa tendance à la baisse passant de 141 personnes en décembre 2005 à 137 à fin 2006, malgré les récents recrutements. L'appel à candidature lancé par l'institution pour tenter de combler ce déficit par redéploiement inter-directions du personnel n'a pas été suivi d'effet. Pour limiter l'impact de cette situation, l'AJR met l'accent sur l'amélioration de la productivité à travers le recours davantage aux technologies de l'information et à la formation.

A ce titre, des sessions de formation « métier » ont été organisées au profit des cadres de l'institution et de certains cadres chargés du contentieux au niveau d'autres directions. Ainsi, 1274 jours/homme/formation ont été dispensés, en plus d'autres formations transverses totalisant 175 j/h/f. Les formations sont axées sur la procédure pénale, le droit des assurances et le contentieux relatif à la commande publique.

II. Les orientations et chantiers :

Les actions engagées durant ces dernières années ont placé l'AJR au cœur d'une dynamique de réforme dont les effets commencent à se ressentir à la fois sur le plan quantitatif, par l'amélioration de la productivité, et au niveau qualitatif à travers la consolidation de l'image de l'institution et la confirmation de sa position en tant que pôle d'expertise en matière de défense judiciaire et d'ingénierie juridique.

Pour tirer le maximum de cette dynamique, l'institution est appelée à promouvoir et consolider davantage ses points forts tout en surmontant ses faiblesses. Cela requiert, entre autres, non seulement des réponses adéquates aux sollicitations de son environnement, mais aussi l'anticipation de l'évolution de celui-ci et des besoins des clients de l'AJR.

Il conviendrait de rappeler à ce titre que toute action visant à rehausser la qualité des prestations de l'institution ne saurait faire l'économie d'une mise à niveau globale des compétences professionnelles de ses clients, ces derniers étant des correspondants et des assistants au niveau du traitement des dossiers avant d'être des clients. De leur aptitude à être réactifs et à donner des réponses pertinentes et diligentes aux questions de l'AJR, dépendra, en partie, la performance de celle-ci.

Compte-tenu de tous ces éléments, l'AJR se devra de réagir à l'évolution du paysage judiciaire et de contribuer activement à l'exécution des jugements, notamment ceux rendus en faveur de l'Etat. Pour ce faire, l'AJR poursuivra ses efforts en matière de perfectionnement de ses ressources humaines et de sensibilisation de ses partenaires. De même, elle continuera à chercher des synergies à travers son ouverture sur les expériences des institutions similaires, en accordant cette année une attention particulière à celles des pays arabes. Enfin, elle continuera à œuvrer pour améliorer son système d'information et ses méthodes de gestion.

Pour concrétiser ces orientations, les chantiers ci-après auront une place de choix parmi le programme d'action de l'institution au titre de l'exercice 2007.

→ **Promouvoir l'ouverture de l'institution à l'international :**

L'AJR a pu, dans le cadre d'une collaboration avec la Banque Mondiale, confronter ses pratiques de traitement et de gestion du contentieux de l'Etat par rapport à ses homologues dans des pays avancés en la matière. Cette dynamique se poursuivra cette année par l'invitation de la sixième conférence des présidents des institutions chargées du contentieux de l'Etat au niveau des pays arabes.

Cette rencontre sera l'occasion de débattre, entre autres, de la question d'évaluation de la performance au sein de ces institutions et de parfaire un projet de convention de défense mutuelle des intérêts des Etats signataires devant les juridictions de chaque pays membre, par l'institution chargée de la défense judiciaire des intérêts de chaque Etat devant ses juridictions.

→ **Participer activement aux efforts du gouvernement en matière d'exécution des jugements :**

La modernisation du système judiciaire ne peut atteindre les objectifs de performance escomptés si les décisions qui y émanent ne sont pas suivies d'effet à travers leur exécution. Conscient de cette donne, le gouvernement a multiplié ses efforts ces dernières années en vue de dépasser le problème d'inexécution des décisions de justice.

Aujourd'hui, si l'exécution des décisions rendues en faveur des particuliers ne pose plus de problème majeur, celle des décisions rendues en faveur de l'Etat requiert encore une attention particulière. En raison de sa position d'acteur privilégié dans le processus de défense judiciaire des personnes morales de droit public, l'AJR se doit de contribuer activement, à côté des autres acteurs concernés, à faire avancer ce chantier.

→ **Contribuer au renforcement des compétences du Ministère dans le domaine juridique :**

La maîtrise des aspects juridiques liés à l'action du Ministère n'est pas aujourd'hui une simple exigence administrative. Elle peut être une source d'avantage concurrentiel, de par l'économie des ressources (temps, finances, etc.) qu'elle peut générer. Elle est aussi un élément de bonne gouvernance dans la mesure où la gestion de la chose publique requiert des montages juridiques faisant appel à une ingénierie complexe et nécessitant une veille juridique active et permanente.

De ce fait, la consolidation des compétences professionnelles des juristes et des gestionnaires du Ministère s'impose à travers des actions transverses de formation, d'échange et de mutualisation de l'expertise. Le capital-expertise dont dispose l'AJR lui permet de jouer un rôle important dans l'animation de formations métiers visant à renforcer les compétences des participants en termes de méthodologie de traitement des dossiers du contentieux et de procédure devant les tribunaux, notamment administratifs.

Dans le même sens, l'institution invitera autant que faire se peut les experts relevant d'institutions similaires dans d'autres pays pour animer des conférences sur leurs expériences respectives en matière de traitement du contentieux de l'Etat.

→ **Poursuivre l'action de perfectionnement des cadres de l'institution :**

L'AJR est appelée à faire face à une situation paradoxale, caractérisée par un double phénomène d'accroissement du flux de travail et de régression des effectifs. Bien que la logique

d'externalisation peut présenter un échappatoire, elle n'en demeure pas moins qu'elle présente des limites, d'où la nécessité de continuer à améliorer le rendement des ressources existantes.

Sur un autre plan, les problématiques traitées en matière de contentieux évoluent et se compliquent davantage. Les textes juridiques changent et se multiplient. L'organisation judiciaire se complète, donnant naissance à d'autres juridictions et rayant du paysage celle présentant un anachronisme avec les paradigmes de la nouvelle ère.

Tous ces éléments militent en faveur de l'intensification de l'investissement en formation. Une formation qui se veut pratique et bien ciblée. C'est dans cet état d'esprit que l'AJR organisera des sessions de perfectionnement sur des thèmes d'actualité juridique, faisant appel à des praticiens (magistrats, avocats, juristes, etc.), en partenariat avec des instituts spécialisés.

→ **Se préparer à l'effet de la création des cours d'appel administratives :**

La création des juridictions administratives de second degré générera une charge de travail supplémentaire et non négligeable. Par ailleurs, les cadres auront à accomplir de nouvelles procédures qu'il faudra maîtriser et devront faire face à des juges encore plus exigeants et spécialisés. Tout cela appelle la mobilisation des ressources et la formation des hommes en conséquence.

Sur le plan du système d'information, des ajustements s'imposent pour tenir compte de la nouvelle configuration des juridictions de l'ordre administratif.

→ **Améliorer le système intégré de gestion du contentieux en migrant vers une plateforme graphique et en intégrant une couche décisionnelle :**

La mise à niveau du système d'information de l'AJR a franchi des étapes importantes, notamment en ce qui concerne l'extension du périmètre fonctionnel des applications et le renforcement de l'intégration de ces dernières autour d'un noyau dur qui est « le dossier ».

Néanmoins, des efforts sont encore à fournir en terme de convivialité du système afin de faciliter son appropriation par les utilisateurs et impliquer davantage les cadres dans l'exploitation des bases de données (consultation et mise à jour des données). Pour ce faire, le système sera émigré vers une plate-forme graphique.

Sur un autre plan, et parallèlement à la mise en place d'un système de contrôle de gestion, une couche décisionnelle sera intégrée au système pour pouvoir générer des indicateurs de performance et faciliter le pilotage à différents niveaux de responsabilité.

* * *
*

Tout en étant conscient des défis qu'impose la concrétisation de ces orientations et des sacrifices qu'elle requiert, je reste convaincu de l'aptitude de tous les collaborateurs à se hisser à la hauteur de l'enjeu. A ce titre, je tiens à rendre hommage à tous les cadres et agents qui ne cessent d'œuvrer pour faire de l'AJR une institution de plus en plus performante et les invite à continuer dans la voie de l'excellence.

L'Agent Judiciaire du Royaume

Signé : Mohamed ZIATI