

Royaume du Maroc

Ministère de l'Economie et des Finances

Agence Judiciaire du Royaume

Rapport d'activité

Exercice 2008

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 03 |
| I^{ère} Partie : Le traitement du contentieux | 04 |
| I. Caractéristiques des nouvelles affaires prises en charge en 2008 | 05 |
| II. Analyse des affaires traitées en 2008 | 09 |
| III. Règlement amiable des litiges dans le cadre du comité du contentieux | 15 |
| IV. Activités de conseil, d'études et de prévention du risque juridique | 15 |
| II^{ème} Partie : Les activités support et d'appui | 16 |
| I. Gestion des honoraires d'avocats | 17 |
| II. Exécution des décisions de justice | 19 |
| III. Récupération des débours de l'Etat | 19 |
| III^{ème} Partie : Point de jurisprudence | 20 |
| I. Les juridictions civiles sont compétente à connaître des litiges relatifs à l'emphytéose quand bien même il s'agirait d'un recours en annulation contre une décision émanant d'une autorité administrative | 21 |
| II. La couverture végétale est une présomption suffisante pour démontrer le caractère forestier d'un domaine | 21 |
| III. La compétence des tribunaux administratifs à raison de la matière est soumise au critère "organico-fonctionnel" | 22 |
| IV. L'Agent Judiciaire du Royaume habilité à accomplir tous les recours et toutes procédures judiciaires ès qualité et en tant que représentant/défenseur de l'Etat | 23 |
| IV^{ème} Partie : Réalisations et perspectives du PAS | 24 |
| I. Gestion axée sur les résultats : adoption de la programmation budgétaire basée sur le CDMT | 25 |
| II. Recrutement des cadres juristes et formation et perfectionnement des ressources humaines | 26 |
| III. Consolidation des relations avec les institutions analogues | 27 |
| Annexes | 29 |
| Présentation sommaire de l'AJR | 30 |

Introduction

Il m'est agréable de vous présenter la nouvelle édition du rapport d'activité de l'Agence Judiciaire du Royaume. Au delà des statistiques, la présentation des réalisations au titre de l'année écoulée est aussi un important exercice de réflexion sur les meilleures voies à même de permettre l'atteinte des objectifs de performance que s'est fixée l'institution et de remédier aux dysfonctionnements qui empêchent sa quête de l'excellence.

La lecture des chiffres contenus dans le présent rapport d'activité met en exergue une réalité importante, c'est que l'Administration continue à générer un volume très important de contentieux (près de 11.000 nouvelles affaires prises en charge par l'AJR en 2008). Cela démontre certes que le recours à la justice par le citoyen pour faire valoir ses droits s'est banalisé, mais aussi que l'administration a encore du chemin à parcourir et des efforts à faire pour une meilleure conformité avec l'esprit et la lettre de la loi et se prémunir ainsi contre les litiges.

Bien entendu, toute action intentée à l'encontre de l'Administration ne signifie pas que celle-ci a tort et qu'elle est dans l'illégalité. Cependant, il faut croire aussi qu'une grande partie des demandeurs ne se serait pas donnée la peine de s'adresser au tribunal si elle ne croyait pas être en bon droit, à raison ou à défaut d'une démarche pédagogique de la part de l'administration expliquant à ses interlocuteurs (usagers ou partenaires) les soubassements juridiques de la question à travers des réponses dûment motivées.

C'est dire toute l'importance de la promotion d'une bonne gouvernance juridique pour se prémunir contre les risques contentieux et contribuer au soulagement des tribunaux. Cela suppose un exercice d'analyse du contentieux pour ressortir les principales causes et identifier les remèdes dans une optique à la fois curative et préventive.

Bonne lecture ...

Première section :

Traitement
du contentieux

Le traitement du contentieux des personnes morales de droit public constitue, de loin, l'activité principale de l'AJR, en termes de mobilisation des ressources et de volume d'activité.

L'intervention de l'AJR à ce titre peut revêtir l'un des formes suivantes ou les deux à la fois :

- ès qualité, en tant qu'appelé en cause, lorsque le contentieux en question comporte des enjeux pécuniaires (en dehors du contentieux fiscal et domanial);
- en tant que représentant de l'administration concernée par le litige, lorsque celle-ci choisit de recourir aux services de l'AJR.

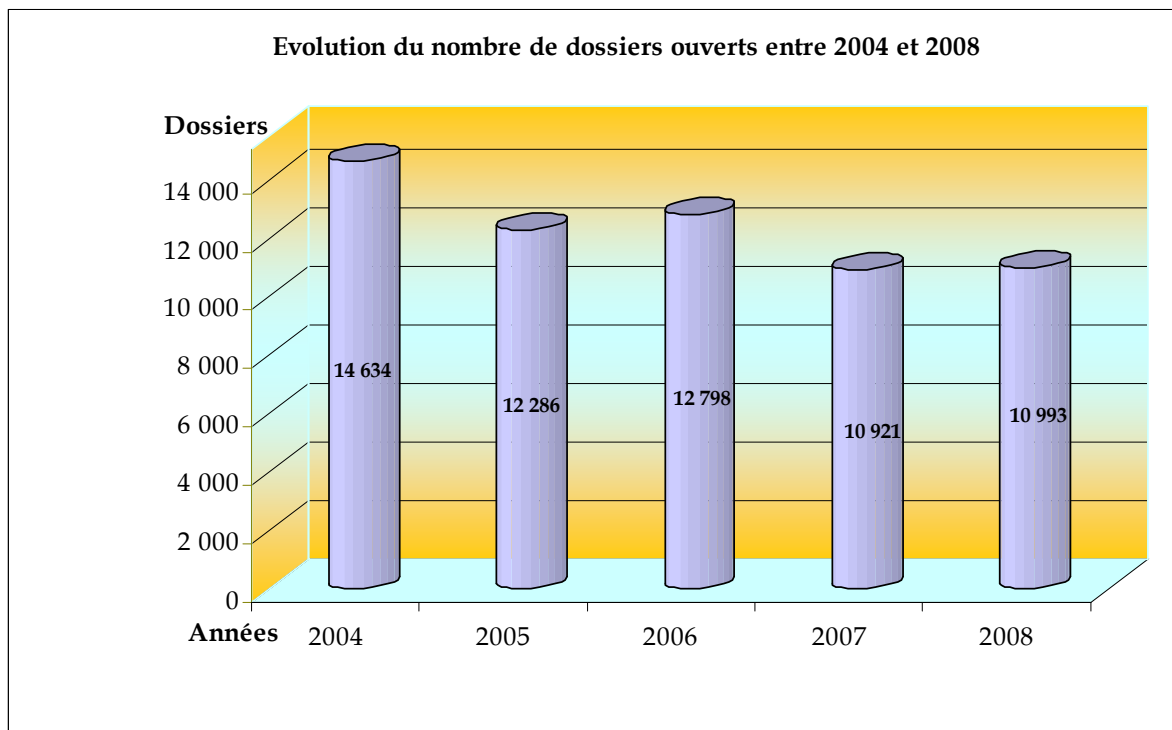
La présente section du rapport décrit la situation des affaires prises en charge par l'institution en 2008. A ce titre, seront analysées la nature, l'évolution quantitative ainsi que la répartition des nouvelles affaires soumises à l'AJR, par segments de clientèle (Etat, Collectivités locales et Entreprises & établissements publics) et par départements (finances, santé, éducation, etc.).

De même, est analysée la répartition des dossiers traités en 2008 selon le type de litige ou du recours intenté.

I. Caractéristiques des nouvelles affaires prises en charge en 2008

1. Evolution du nombre de dossiers ouverts annuellement entre 2004 et 2008

Le nombre des nouvelles affaires prises en charge par les différents services de l'AJR chargés du traitement du contentieux est pratiquement resté le même par rapport à celui enregistré en 2007, passant de 10.921 à 10.993, soit une légère évolution de 0,66% (72 affaires de plus).



Les types de contentieux qui ont connu une évolution sont :

- ✓ les recours en annulation pour excès de pouvoir;
- ✓ les affaires pénales ;
- ✓ la police administrative ;
- ✓ les litiges forestiers et fonciers ;
- ✓ les dossiers soumis au Comité du contentieux ;
- ✓ et l'évacuation des logements administratifs;

En revanche d'autres catégories du contentieux ont connu en 2008 une régression plus au moins importante. C'est le cas du contentieux relevant des domaines suivants :

- ✓ l'atteinte à la propriété privée ;
- ✓ la législation sociale (litiges et accidents de travail);
- ✓ les recours de l'Etat contre le tiers responsable ;
- ✓ les accidents causés par véhicules de l'Etat ;
- ✓ la responsabilité contractuelle et délictuelle de l'Etat ;
- ✓ l'application du statut de la fonction publique ;
- ✓ et le contentieux électoral.

Le tableau ci-après retrace l'évolution par rapport à 2007 de chaque type de contentieux:

| Nature du litige | 2007 | 2008 | Var (%) |
|--|--------|--------|---------|
| Contentieux fiscal ¹ | 1510 | 1436 | -4,90% |
| Atteinte à la propriété privée | 1323 | 1034 | -21,84% |
| Recours en annulation pour excès de pouvoir | 691 | 1018 | 47,32% |
| Législation sociale (litiges et accidents de travail) | 1114 | 1004 | -9,87% |
| Recours de l'Etat contre le tiers responsable | 760 | 718 | -5,53% |
| Application du statut de la fonction publique | 790 | 689 | -12,78% |
| Affaires pénales | 344 | 542 | +57,56% |
| Evacuation des logements administratifs | 406 | 410 | +0,99% |
| Comité du contentieux | 23 | 379 | +1548% |
| Litiges forestiers et fonciers | 178 | 238 | +33,71% |
| Responsabilités contractuelle et délictuelle de l'Etat | 156 | 126 | -19,23% |
| Expropriation pour cause d'utilité publique | 467 | 113 | -75,80% |
| Police administrative | 69 | 106 | +53,62% |
| Accidents causés par véhicules de l'Etat | 186 | 29 | -84,41% |
| Opposition aux ordres de recette | 11 | 11 | 0,00% |
| Contentieux électoral | 28 | 5 | -82,14% |
| Non ventilés | 2 865 | 3 135 | +9,42% |
| Total | 10 921 | 10 993 | +0,66% |

▲ Tab. 1- Evolution du nombre des dossiers ouverts entre 2007 et 2008 selon la nature du litige.

¹ Les avocats prennent souvent la précaution d'appeler en cause l'AJR bien qu'ils n'y sont pas tenus par les textes.

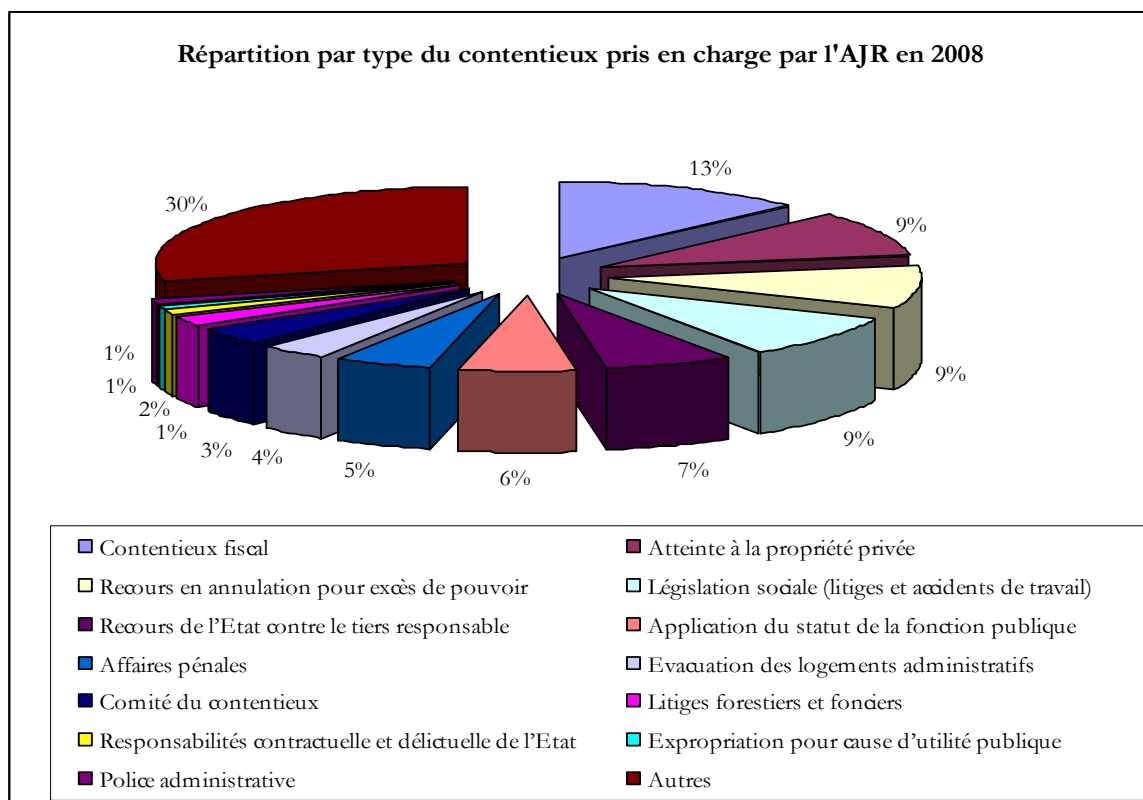
2. Analyse de la nature des dossiers ouverts en 2008

2.1. Selon la typologie des litiges

Par ordre d'importance numérique, les affaires relatives au contentieux fiscal², à l'atteinte à la propriété privée, à la législation sociale (litiges et accidents de travail) ainsi que les recours en annulation pour excès de pouvoir viennent en tête et totalisent près de la moitié des dossiers ouverts (47,4%).

Elles sont suivies des recours de l'Etat contre le tiers responsable, des litiges relevant de l'application du statut de la fonction publique, des affaires pénales et des litiges inhérents à l'évacuation des logements administratifs.

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



2.2. Selon l'ordre juridictionnel

L'analyse des affaires selon l'ordre juridictionnel montre que plus de la moitié des dossiers ouverts en 2008 relèvent des juridictions administratives, soit 57%, quoique le nombre des affaires reçues ait accusé une baisse de 5% par rapport à 2007 (soit 335 dossiers en moins). Ce recul est dû à la baisse des dossiers relatifs à l'atteinte à la propriété privée (- 289) et à l'Expropriation pour cause d'utilité publique (-354). Toutefois cette baisse a été compensée en partie par l'augmentation des recours en annulation pour excès de pouvoir (+327 affaires).

En revanche, les affaires relevant de l'ordre judiciaire ont quasiment stagné entre 2007 et 2008 (légère hausse de 0.21%).

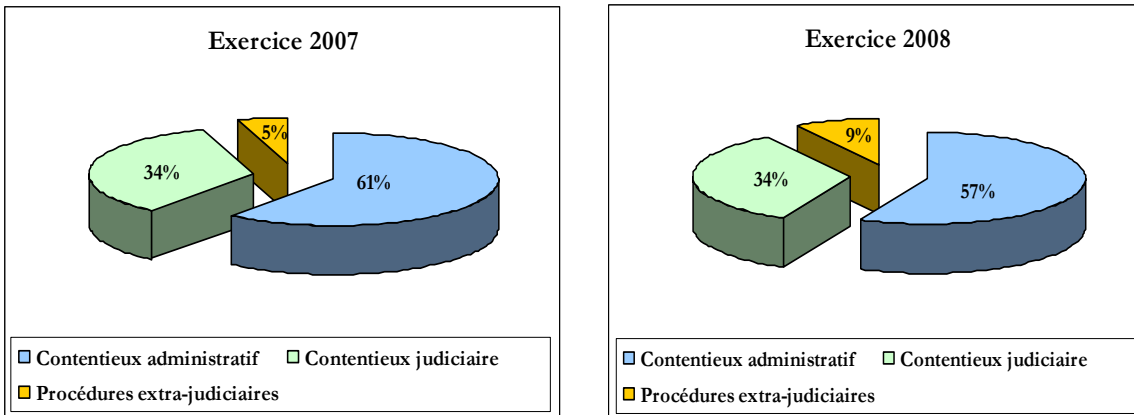
Les procédures extrajudiciaires (règlement à l'amiable des litiges) ont connu une progression significative de près de 72% par rapport à 2007, dépassant ainsi le niveau de 2006 (803 affaires). Cette importante hausse s'explique par l'augmentation des dossiers soumis au Comité du Contentieux (356 dossiers en plus par rapport à 2007).

L'évolution, entre 2007 et 2008, de la répartition des nouveaux dossiers ouverts, selon l'ordre juridictionnel administratif, judiciaire ou extrajudiciaire (affaires réglées à l'amiable) est fournie par le tableau et le graphique ci-après :

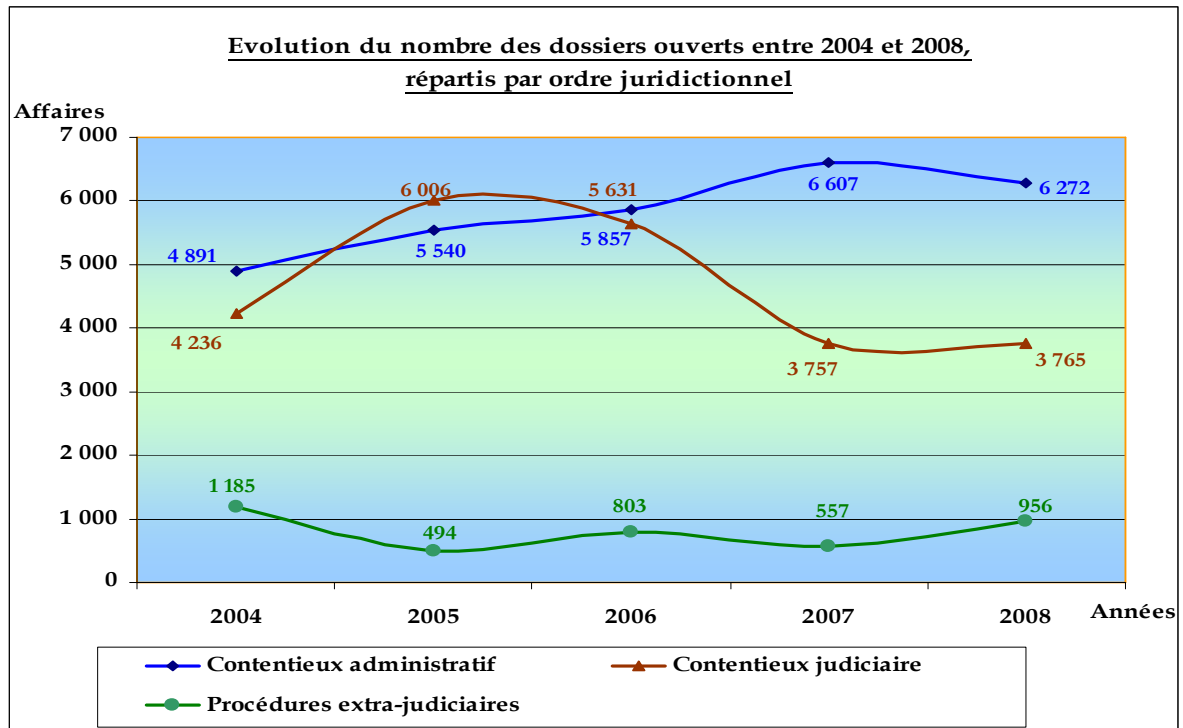
| Années | 2007 | | | 2008 | | |
|--|--------|------|---------|--------|------|--------|
| | Nbre | % | Evol. | Nbre | % | Evol. |
| Contentieux administratif | 6 607 | 61 % | 3,82% | 6 272 | 57 % | -5,07% |
| Contentieux judiciaire | 3 757 | 34 % | -12,81% | 3 765 | 34 % | 0,21% |
| Procédures extrajudiciaires (amiables) | 557 | 5 % | -30,64% | 956 | 9 % | 71,63% |
| Total | 12 921 | 100 | -- | 10 993 | 100 | |

▲ Tab. 2- Evolution de la répartition des dossiers ouverts entre 2007 et 2008 par catégorie.

Evolution de la répartition des dossiers ouverts par ordre juridictionnel



Sur les cinq dernières années (2004-2008), la composition du nouveau contentieux pris en charge annuellement par l'AJR, par ordre juridictionnel, a évolué comme suit :



II- Analyse des affaires traitées en 2008

Un dossier de contentieux ouvert subit divers traitements selon l'avancement de la procédure. D'habitude, le règlement d'un dossier s'étend sur plus d'une année, sachant que sa durée de vie 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 dont le dossier fait l'objet.

1. Le traitement des dossiers :

Le suivi d'une affaire implique la réalisation d'un certain nombre de tâches, notamment :

- ✓ des échanges de courrier avec les partenaires en guise de concertation et pour disposer des documents et informations nécessaires à la défense;
- ✓ des recherches documentaires pour collecter les textes applicables ainsi que la doctrine et la jurisprudence établie en la matière;
- ✓ de multiples déplacements pour instruction du dossier sur le terrain (collecte de données, assistance à des expertises et audiences, etc.) ;
- ✓ la production des actes de défense conformément à la stratégie de défense établie (requêtes, mémoires, conclusions, demandes diverses, etc.) ;
- ✓ l'information des parties administratives concernées sur le déroulement de leur affaire ;
- ✓ etc.

Il découle de l'exercice de ces différentes tâches la production de divers écrits (correspondances, mémoires, plaintes, conclusions, etc.) dont l'évolution du nombre renseigne globalement sur l'effort consacré au traitement du contentieux et sur la productivité des chargés du contentieux.

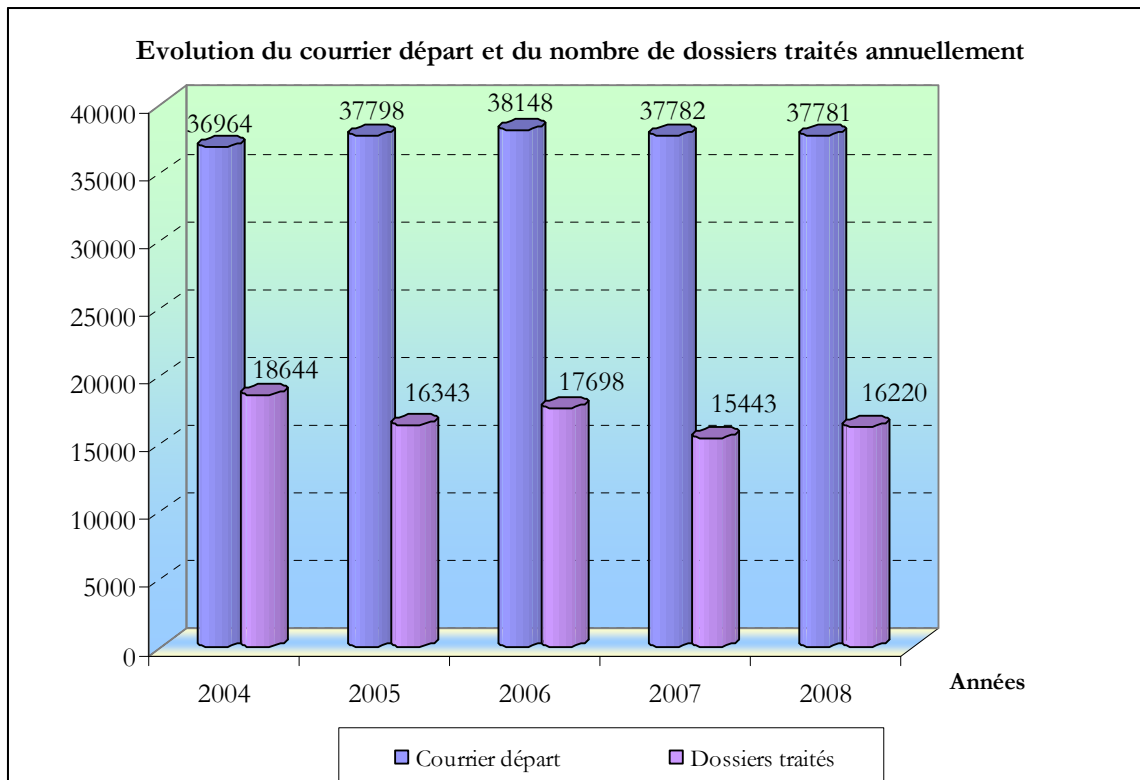
Dans ce sens, l'AJR a traité en 2008 plus de 16.220 affaires, ce qui représente une hausse de près de 5% par rapport à l'année d'avant, alors même que l'effectif a connue une légère baisse de près de 1%.

L'évolution du nombre des dossiers traités et des documents produits à cette fin durant les cinq dernières années se présente comme suit :

| Années | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Production totale en documents | 36 964 | 37 798 | 38 148 | 37 782 | 37 781 |
| Dont mémoires et requêtes | 4 005 | 3 945 | 4 097 | 3 880 | 4 160 |
| Nombre de litiges traités | 18 644 | 16 343 | 17 698 | 15 443 | 16 220 |

▲ Tab. 3- Evolution des dossiers traités entre 2004 et 2008.

L'histogramme suivant reprend la même évolution :



Outre la production des écrits (activité illustrée par les statistiques du courrier départ), les cadres et agents de l'institution ont effectué près de 470 missions en dehors de 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

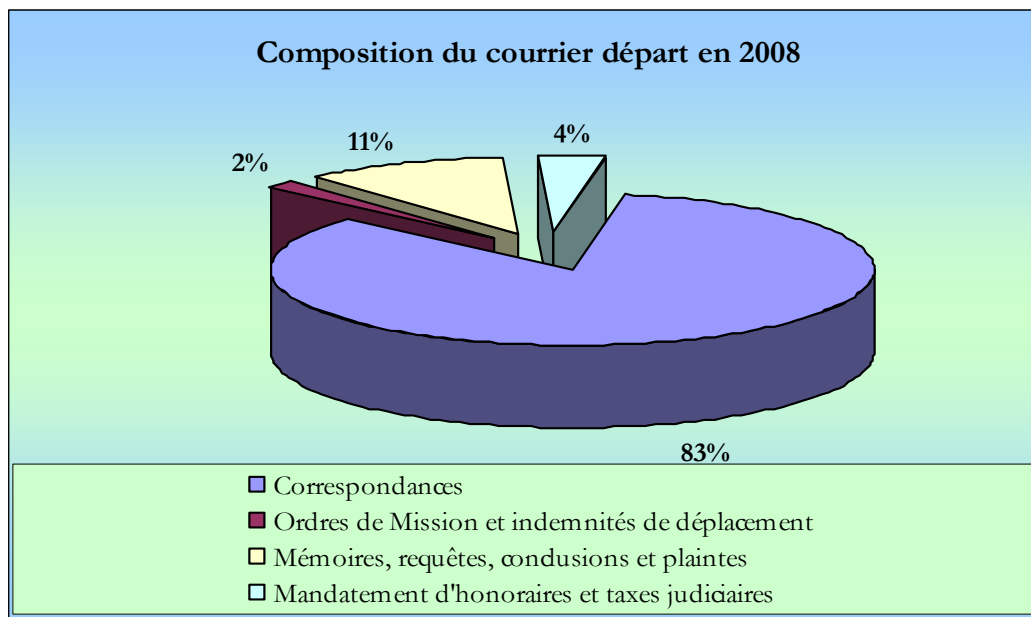
En vue d'instruire et suivre les affaires contentieuses qu'elle gère, l'AJR produit, comme il a été signalé auparavant, les plaintes, requêtes et mémoires nécessaires pour assurer la défense judiciaire, ainsi que les correspondances adressées aux parties concernées par les litiges et aux tribunaux, en sus des lettres de mise en mandatement des honoraires des avocats, lorsque l'affaire est confiée à un avocat.

L'évolution des différentes composantes du courrier départ entre 2007 et 2008 est illustrée par le tableau suivant:

| Année | 2007 | 2008 | Var. % |
|---|-------|-------|-----------|
| Correspondances adressées aux partenaires | 32350 | 31710 | - 1,98% |
| Mémoires requêtes et conclusions | 3800 | 3992 | + 5,05% |
| Mandatement d'honoraires | 942 | 1315 | + 39,60% |
| Ordres de Mission | 453 | 466 | + 2,87% |
| Plaintes | 80 | 168 | + 110,00% |
| Indemnités de déplacement | 138 | 119 | - 13,77% |
| Taxes judiciaires | 19 | 11 | - 42,11% |
| Total | 37782 | 37781 | 0,00% |

▲ Tab. 4- Répartition du courrier produit en 2007 et 2008 par catégorie

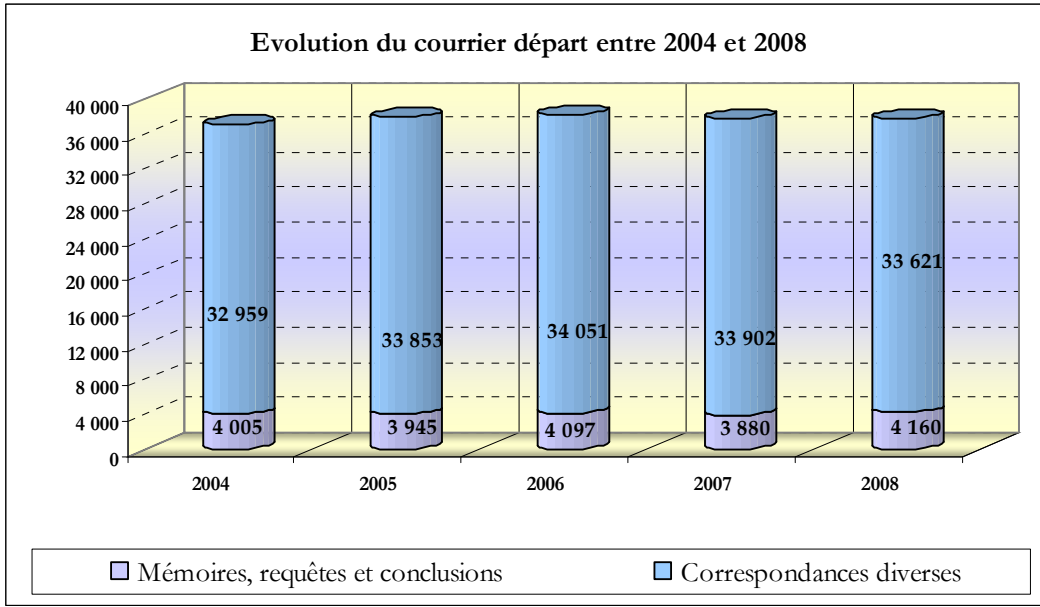
Le graphique suivant reprend la composition du courrier départ en 2008.



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

| Nature des documents | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Correspondances diverses | 32 959 | 33 853 | 34 015 | 33 902 | 33 621 |
| Variation en % | 17,60 | 02,71 | 0,58 | -0,33% | -0,83% |
| Mémoires, requêtes, plaintes et conclusions | 04 005 | 03 945 | 04 097 | 03 880 | 04 160 |
| Variation en % | 28,28 | - 1,50 | 3,85 | -5,30% | 7,22% |
| Total | 36 964 | 37 798 | 38 148 | 37 782 | 37 781 |
| Variation en % | 18,67 | 2,25 | 0,93 | -0,96% | 0,00% |

▲ Tab. 5- Evolution du courrier produit entre 2004 et 2008.



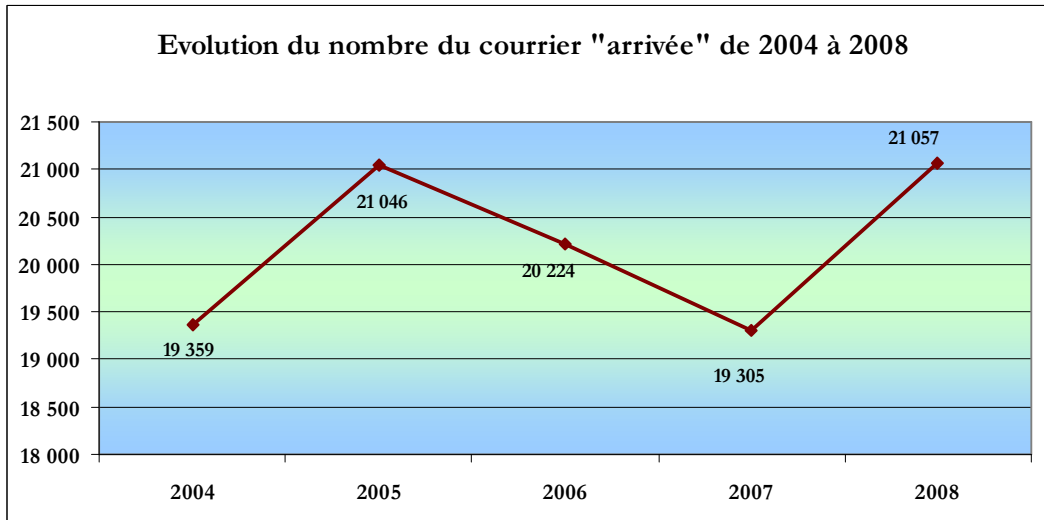
3. Le courrier reçu par l'AJR :

En 2008, l'AJR a reçu 21 057 envois contre 19 305 en 2007, ce qui représente une augmentation de 9%. Durant les cinq dernières années, le volume du courrier reçu a évolué en dents de scie, avec une moyenne de 20.198 envois reçus annuellement.

| Années | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Courrier « arrivée » | 19 359 | 21 046 | 20 224 | 19 305 | 21 057 |
| Evolution (en %) | 14,85 | 18,19 | 8,71 | - 4,54 | 9,08% |

▲ Tab. 6- Evolution du courrier « arrivée » entre 2004 et 2008.

Ce chiffre ne comprend pas les plis de justice qui proviennent des tribunaux et dont le nombre a dépassé 31.920 en 2008 dont 3 318 notifications de jugements portant sur un enjeu financier de plus de 355 millions de dirhams.



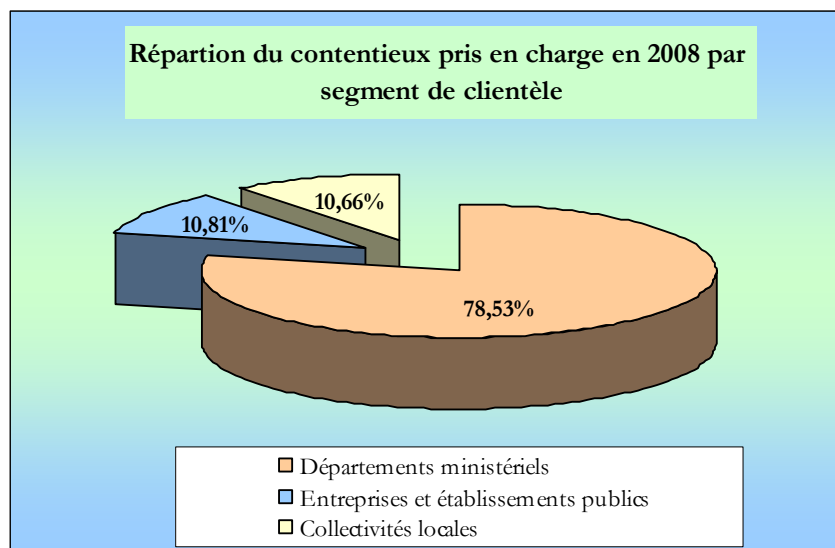
4. La répartition du contentieux selon les administrations concernées

La plupart des personnes morales de droit public font appel aux prestations de l'AJR pour assurer leur défense devant les tribunaux et pour leur prêter conseil sur les plan juridique et procédural.

Cependant près des quatre cinquièmes de l'activité de l'AJR est générée par le segment "Départements Ministériels" alors que les segments "Entreprises et établissements publics" et "Collectivités locales" se partagent à part égale le reste.

| Type de client | Nombre d'affaires et leur part en % | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---------|-------|---------|
| | 2007 | % | 2008 | % |
| Départements ministériels | 8709 | 79,75% | 8633 | 78,53% |
| Entreprises et établissements publics | 1276 | 11,68% | 1188 | 10,81% |
| Collectivités locales | 936 | 8,57% | 1172 | 10,66% |
| Total | 10921 | 100,00% | 10993 | 100,00% |

Tab. 7- Evolution de la répartition du contentieux reçu entre 2007 et 2008 par segment de clientèle



Concernant le segment « Départements ministériels », près des trois quarts du contentieux pris en charge en 2008 par l'AJR a été dirigé contre le ministère des finances, la primature, les ministères de l'intérieur, de l'éducation nationale ainsi que la défense nationale.

Le détail de la répartition par secteur des 8.633 affaires impliquant l'administration publique est fourni par le tableau ci-après.

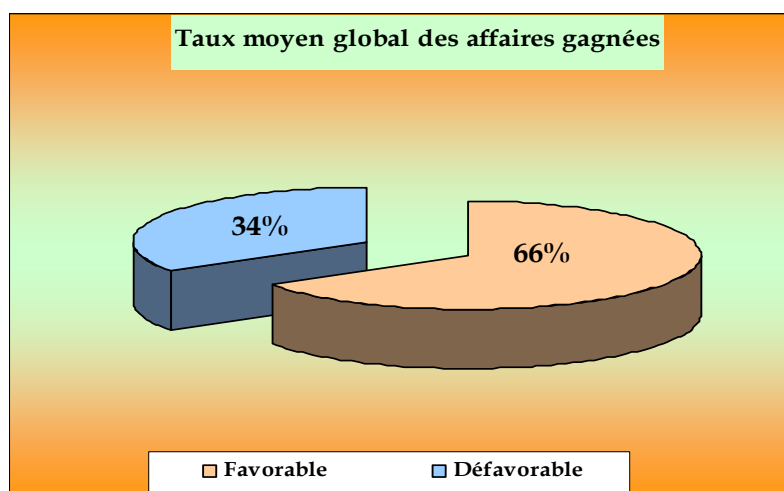
Rappelons que ces chiffres concernent les affaires prises en charge par l'AJR, soit en tant qu'appelé en cause, cas des affaires ayant une incidence financière sur le Trésor public, soit en tant que représentant des administrations qui choisissent de confier leur contentieux à l'AJR au lieu de le plaider eux-mêmes ou de le confier à un Avocat, soit avec les deux casquettes (ès qualité et en tant que représentant de l'administration).

| Département ou administration | Nbre d'affaires | % |
|---|-----------------|---------|
| Finances | 2783 | 32,24% |
| Premier Ministre | 1330 | 15,41% |
| Intérieur | 895 | 10,37% |
| Education nationale et enseignement supérieur | 740 | 8,57% |
| Défense nationale | 698 | 8,09% |
| Agriculture, eaux et forêts | 477 | 5,53% |
| Transports | 339 | 3,93% |
| Santé | 324 | 3,75% |
| Commerce et industrie | 173 | 2,00% |
| DGSN | 158 | 1,83% |
| Habitat, aménagement du territoire et environnement | 141 | 1,63% |
| Gendarmerie Royale | 133 | 1,54% |
| Justice | 104 | 1,20% |
| Energie et mines | 84 | 0,97% |
| Equipement | 48 | 0,56% |
| Jeunesse et sports | 38 | 0,44% |
| Habouss et affaires islamiques | 32 | 0,37% |
| Emploi et affaires sociales | 29 | 0,34% |
| Tourisme, artisanat et économie sociale | 22 | 0,25% |
| Affaires culturelles | 12 | 2,69% |
| Communication | 11 | 0,14% |
| Haut commissariat aux anciens résistants | 10 | 0,12% |
| Autres | 52 | 0,60% |
| Total | 8.633 | 100,00% |

Tab. 8- Répartition des affaires prises en charge en 2008 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.



Il est à préciser que l'AJR traite un contentieux qui est né ailleurs, dans les autres administrations, ce qui ne lui facilite pas la tâche, étant amenée à faire face à des situations dans lesquelles la position de ses clients n'est pas facilement défendable, contrairement aux services du contentieux qui ne traitent que les litiges concernant l'administration dont ils relèvent, ce qui leur permet de le maîtriser.

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

Le règlement à l'amiable des litiges opposant l'Etat aux tiers dans le cadre du Comité du Contentieux est régi par les dispositions du dahir du 02 mars 1953 (article 4).

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

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

Au titre de l'année 2008, l'AJR a instruit et soumis au Comité du Contentieux plus de 379 nouveaux dossiers.

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

Outre le suivi du contentieux devant les tribunaux et le règlement à l'amiable des litiges, l'AJR fournit 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 2008, l'institution a effectué 43 études et consultations juridiques portant sur des projets et propositions de lois et sur des questions juridiques diverses, contre 18 en 2007. Ces chiffres ne comprennent pas les consultations rendues oralement.

Au chapitre 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.

Enfin, les différents services de l'institution ont accueilli 39 stagiaires au cours de l'exercice 2008. Ceux-ci ont totalisé 1.476 jours de stage.

Deuxième section :

Activités de support et d'appui

Cette section traite de la gestion des honoraires des avocats (I), de l'exécution des décisions de justice en faveur et contre l'Etat (II) et de la récupération des débours de l'Etat (III) .

I. Gestion des honoraires d'avocats

L'AJR recourt parfois aux services des avocats pour assurer certaines procédures ou traiter certains dossiers en raison de l'insuffisance de l'effectif pour assurer le traitement des affaires en cours et en vue de dépasser les difficultés liées à l'éloignement de certaines juridictions. En outre, 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.

A ce titre, près de 1370 notes d'honoraires ont été traitées en 2008, soit une charge financière de près de 3,4 millions de dirhams. Les principales matières concernées se rapportent essentiellement à l'évacuation des logements administratifs et de fonction, aux affaires pénales et aux litiges forestiers et fonciers.

| Type de litige | Notes d'honoraires mandatées |
|--|------------------------------|
| Evacuation des logements administratifs | 692 |
| Affaires pénales | 168 |
| Atteinte a la propriété privée | 69 |
| Contentieux social | 34 |
| Litiges forestiers et fonciers | 103 |
| Recours en annulation | 40 |
| Responsabilités contractuelle et délictuelle de l'Etat | 21 |
| Recours de l'Etat contre le tiers responsable | 5 |
| Autres | 234 |
| Total | 1366 |

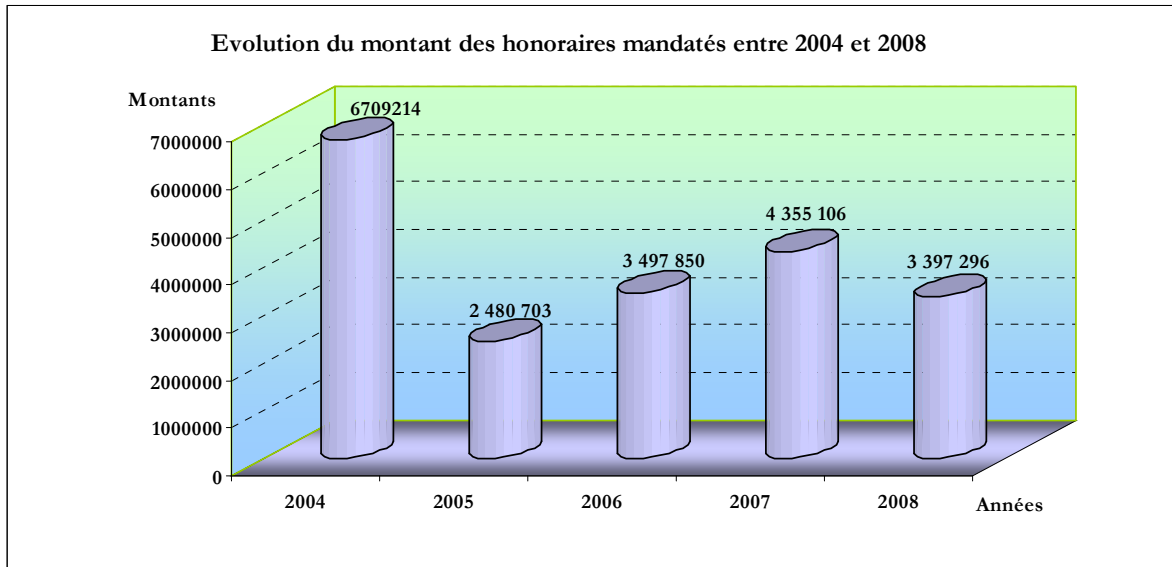
▲ Tab. 11- Répartition des notes d'honoraires mandatées en 2008 par type de contentieux.

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 quatre derniers exercices, en raison de la baisse des honoraires se rapportant aux dossiers d'expropriation, désormais traitées directement par les administrations concernées.

| Années | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Total |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Dossiers | 5282 | 1031 | 1027 | 1070 | 1366 | 9776 |
| Montants | 6 709 214 | 2 480 703 | 3 497 850 | 4 355 106 | 3 397 296 | 20 440 169 |

▲ Tab. 12- Evolution des dossiers et des honoraires correspondants, traités entre 2004 et 2008.

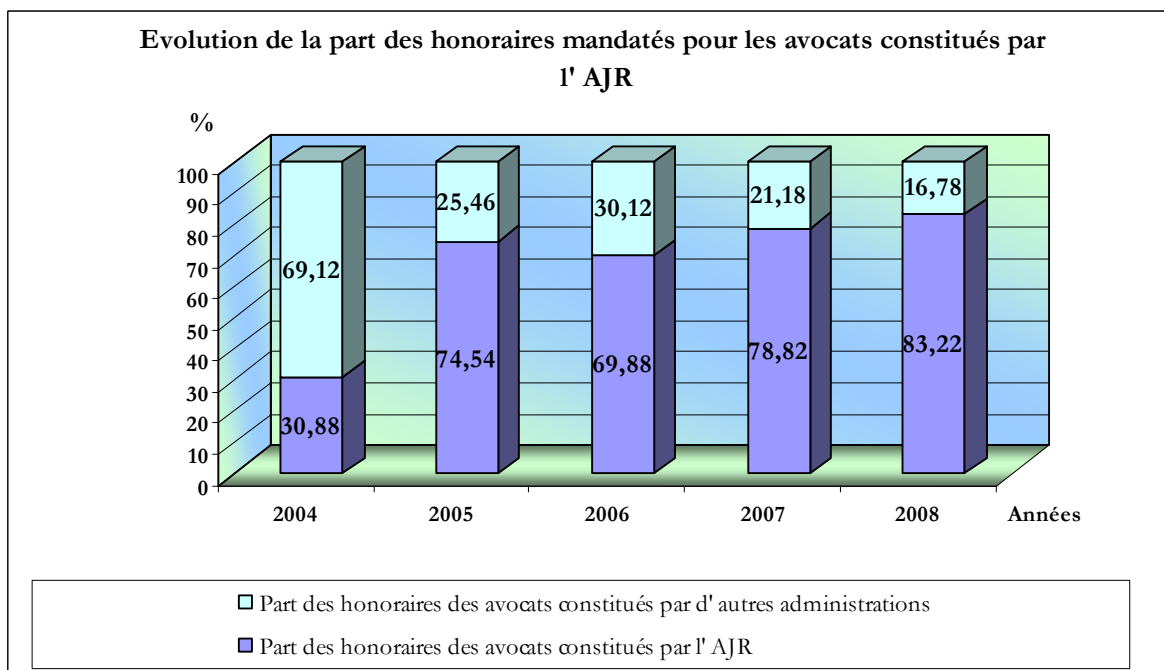
En revanche, le nombre des notes d'honoraires traitées en 2008 a connu une hausse importante (+27 % par rapport à 2007) en raison d'un recours de plus en plus important de l'AJR aux avocats pour faire face à l'évolution de l'activité et à la baisse de l'effectif. De même, les montants mandatés ont connu une hausse significative (+41% en 2006 et + 24% en 2007), 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, n'a pas connu de changement majeur, alors que les montants d'honoraires correspondants ont augmenté pour la raison précédemment évoquée (constitution d'avocats à l'étranger).

| Années | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Total |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Dossiers | 1063 | 667 | 509 | 645 | 788 | 3672 |
| % | 20% | 65% | 50% | 60% | 57,69 | 37,56 |
| Montants | 2 071 914 | 1 849 103 | 2 444 205 | 3 432 652 | 2 827 388 | 12 625 262 |
| % | 31% | 75% | 70% | 79% | 83,22 | 61,77 |

▲ Tab. 13 – Part des dossiers des honoraires mandatés correspondant à des avocats directement constitués par l'AJR entre 2004 et 2008.



II. Exécution des décisions judiciaires et administratives

L'institution s'occupe de l'exécution des décisions administratives du Comité du Contentieux et des décisions de justice rendues contre l'Etat et imputables sur les charges communes du budget général. Dans ce cadre, 4 affaires ont été traitées, dont une portant sur une décision judiciaire.

En revanche 9 jugements en faveur de l'Etat ont été exécutés, portant sur un montant de près de 5,31 millions de dirhams.

III. Récupération des débours de l'Etat

Le montant des débours récupérés en 2008 auprès des tiers responsables a été de 2,36 millions dirhams portant sur 141 dossiers. Ce montant n'englobe par les sommes versées directement à la TGR par certaines compagnies d'assurances.

Troisième section :

Point de jurisprudence

L'AJR est, sans conteste, l'un des principaux acteurs de la sphère judiciaire. A travers ses prestations de défenseur des personnes morales de droit public devant les différentes juridictions du pays, l'institution contribue significativement à l'enrichissement du débat juridique et au développement de la jurisprudence.

Dans ce qui suit, nous présentons quelques décisions de la Cour suprême, rendues en 2008, relatives à des questions intéressant les domaines d'intervention de l'institution.

I. Les juridictions civiles ont compétence à connaître des litiges relatifs à l'emphytéose quand bien même il s'agirait d'un recours en annulation contre une décision émanant d'une autorité administrative

Dans un arrêt portant le numéro 656 rendu le 16 juillet 2008 (dossier 452/4/1/2008), la chambre administrative de la Cour suprême a rendu un arrêt reconnaissant aux juridictions civiles la compétence de connaître des litiges relatifs à tout question portant sur l'emphytéose, même lorsque le litige est né d'une décision administrative.

L'affaire objet dudit arrêt porte sur une demande d'annulation d'une décision du Ministre de l'Economie et des Finances résiliant une emphytéose conclue par la Direction des Domaines. La demande a été introduite devant le tribunal de première instance de Taroudante qui s'est déclaré compétent et a ordonné l'annulation de la décision administrative et le rétablissement du contrat.

Ce jugement a été contesté par l'AJR devant la Cour suprême. Cependant, celle-ci a rendu un arrêt confirmant le point de vue du TPI. L'arrêt a été motivé en ces termes :

« Mais attendu qu'il ressort des pièces constituant le dossier qu'il s'agit incontestablement d'une emphytéose, et que celle-ci fait partie des contrats civils régis par le droit privé et que, de ce fait, les litiges afférents à l'exécution de ses clauses relèvent de la compétence des tribunaux de droit commun;

Attendu qu'il ne suffit pas que, tel dans le cas d'espèce, l'objet de la demande porte sur une décision du Ministre des Finances résiliant l'emphytéose, pour en déduire qu'il s'agit d'une décision administrative dont l'annulation est de la compétence des juridictions administratives, tant que le Ministre en question a pris la décision en tant que représentant de l'Etat, Domaine privé, partie co-contractante avec le demandeur, intimé,

De ce fait le recours contre la décision de résiliation du contrat doit être porté devant les juridictions ordinaires, en application des règles de droit commun. Par conséquent, le jugement, objet du présent appel, par lequel le TPI s'est déclaré compétent à connaître du litige est bien fondé et mérite confirmation".

II. La couverture végétale est une présomption suffisante pour démontrer le caractère forestier d'un domaine

L'AJR ne cesse d'œuvrer pour le développement d'une jurisprudence à même de contribuer à la préservation des intérêts de l'Etat en matière de protection et d'immatriculation foncière du domaine forestier. Cela est d'autant plus primordial que le domaine forestier est de plus en plus exposé au risque d'amputation par les particuliers qui occupent des parcelles de ce domaine et usent de tous les moyens pour assurer une couverture légale à ces agissements en vue de se l'approprier définitivement via l'immatriculation foncière.

Ce problème se pose en particulier dans les régions du Nord ouest dont le domaine forestier s'étend sur une large superficie. Devant une telle situation, il était impératif de faire face à ces pratiques en développant un argumentaire pertinent et bien échafaudé pour amener la justice à rendre des jugements conformes à l'esprit des textes juridiques en vue de protéger le domaine forestier.

En effet, le dahir du 10 octobre 1917 sur la conservation et l'exploitation des forêts, article premier, dispose que les terrains recouverts de végétation naturelle font partie du domaine forestier. Ces dispositions sont interprétées comme instituant une présomption du caractère forestier d'un domaine, qui est simple à prouver. Cependant, elle reste insuffisante aux yeux des tribunaux qui obligent l'Administration à présenter d'autres moyens de preuves.

A l'issue d'une discussion juridique riche, l'AJR a pu obtenir de la Cour suprême plusieurs décisions allant dans le sens du dahir susmentionné. Ainsi, à titre d'illustration, la Cour suprême a rendu un arrêt (n° 2779, dossier civil 938/1/1/2007) confirmant que le législateur a institué une présomption qui confère à un terrain le caractère de domaine forestier par le seul fait qu'il soit recouvert de végétation naturelle. Un autre arrêt allant dans le même sens a été rendu sous numéro 380 en date du 30/01/2008 (dossier civil n°639/1/1/2006).

:

III. La compétence des tribunaux administratifs à raison de la matière est soumise au critère "organico-fonctionnel"

Le conflit de compétence à raison de la matière entre les tribunaux administratifs et ceux ordinaires continue à alimenter la polémique dans les milieux judiciaires et doctrinaux, notamment pour ce qui est des litiges portant sur les contrats conclus entre les personnes du droit public et les personnes de droit privé. Le débat porte aussi sur le critère d'attribution de compétence, organique ou fonctionnel.

En réponse, la cour suprême a adopté un critère mixte (organico-fonctionnel). Ainsi, lorsqu'il s'agit d'un contrat conclut avec une personne de droit public (critère organique) et portant sur un aspect se rapportant au service public (critère fonctionnel), la compétence revient aux juridictions administratives.

Cette orientation a été confirmée à plusieurs reprises par la chambre administrative de la Cour suprême qui a rendu plusieurs décisions dans ce sens. Parmi ces dernières, figure l'arrêt portant le numéro 719 du 24/9/2008 (dossier administratif 544/4/1/2008).

Cette affaire porte sur un litige opposant une société commerciale (Agence de communication) à Barid Al Maghreb, portant sur une commande faite par ce dernier à ladite société et qu'il refuse de réceptionner. Le litige a été porté par la société devant le tribunal de commerce qui s'est déclaré compétent.

Le défendeur a interjeté appel devant la chambre administrative qui a infirmé le jugement en question

et ordonné le renvoi du dossier au tribunal administratif, au motif que :

"Cependant, il ressort des faits qu'il s'agit d'un contrat conclu entre l'établissement Barid Al Maghreb, qui représente un service public, et la société intimée, portant sur un bon de commande en lien avec la prestation du service public, d'où la compétence des juridictions administratives, ce qui expose le jugement rendu par le tribunal de commerce à l'annulation".

IV. L'Agent Judiciaire du Royaume habilité à accomplir tous recours et toutes procédures judiciaires ès qualité et en tant que représentant/défenseur de l'Etat

La justice avait tendance à exiger que l'Agent Judiciaire du Royaume dispose d'une délégation écrite de l'administration concernée par le litige pour accepter les procédures qu'il accomplit devant les tribunaux. Ceci est justifié par le fait que, n'étant qu'appelé en cause, l'Agent Judiciaire du Royaume ne peut agir comme partie au litige et ne peut, par conséquent, exercer les procédures et les recours d'usager à défaut d'une délégation expresse délivrée par l'administration en question.

Toutefois, à la suite d'un échange soutenu sur la question, l'AJR a pu obtenir de la Cour suprême des arrêts en conformité avec l'esprit des textes régissant les attributions de l'institution et en harmonie avec l'objectif de protection des intérêts l'Etat devant les tribunaux.

C'est dans ce cadre que la cour suprême a reconnu que l'Agent Judiciaire du Royaume a qualité pour ester dès qu'il est appelé en cause. Pour la haute Cour, cet appel en cause fait de lui une partie principale à l'instance, ce qui lui confère, à l'instar des autres parties, le droit d'initier et d'exercer l'ensemble des procédures judiciaires et des recours, aussi bien ès qualité qu'en tant que représentant de l'administration concernée.

Parmi ces procédures, la Cour suprême reconnaît à l'Agent Judiciaire du Royaume le droit d'exercer, ès qualité, la tierce opposition sans représenter une partie au litige.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la décision rendue par la Cour suprême sous n° 744 en date du 25/6/2008 (dossier social n° 417/5/1/2007) reconnaissant à l'Agent Judiciaire du Royaume le droit d'exercer l'ensemble des recours prévus par la loi, dont le recours en appel, et ce ès qualité, en tant qu'appelé en cause.

L'arrêt a été motivé comme suit :

"Attendu que les reproches du requérant se révèlent bien fondés, étant claire que d'après les pièces du dossier, notamment la requête introductive d'instance, l'AJR est partie défenderesse à l'instance, conformément à l'article 514 du CPC;

Il s'ensuit que l'AJR n'a besoin de présenter aucune délégation et est en droit d'exercer toutes les voies de recours prévues par la loi".

Cette position de la cour suprême confère à l'Agent Judiciaire du Royaume la possibilité d'intervenir dans diverses procédures pour défendre au mieux les intérêts de l'Etat et bien assurer sa mission de veilleur sur les deniers publics de manière générale.

Quatrième section :

Plan d'Action
Stratégique

Dans cette section, nous passerons en revue certaines mesures entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action stratégique de l'AJR. Les dites mesures ont trait aux aspects suivants :

- ✓ élaboration du CDMT de l'institution;
- ✓ recrutement des cadres juristes et formation du personnel;
- ✓ consolidation des relations avec les institutions analogues.

I. Gestion axée sur les résultats : adoption de la programmation budgétaire basée sur le CDMT

Dans le cadre de la réforme budgétaire adoptée au niveau de l'administration publique, notamment l'introduction de l'approche de gestion axée sur les résultats et la performance, et en application des dispositifs de globalisation des crédits et de contractualisation, l'AJR a produit son cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et son projet de contrat pluriannuel de performance (CPP).

L'élaboration de ces outils a été précédée d'un travail de diagnostic ayant pour but d'identifier les différents domaines d'activité stratégique de l'institution (DAS), la mission de chaque DAS, ses forces et faiblesses, son attrait et son potentiel, les recommandations y afférentes et les projets et axes d'amélioration ainsi que ses objectifs, général et opérationnels, et les indicateurs y associés.

La synthèse des objectifs et indicateurs retenus par domaine est fournie dans le tableau suivant :

| Objectifs | Indicateurs | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|--|------------|------------|------------|
| Domaine 1. Défense judiciaire. | | | | |
| Améliorer l'efficacité de l'intervention de l'AJR | La différence en % entre les montants réclamés par les demandeurs et ceux accordés par le juge. | 25% | 30% | 40% |
| Accroître le rendement des cadres | ✓ Nbre affaires traitées par cadre ✓ Nombre d'actes de défense et d'écrits produits par cadre. | 160 360 | 168 381 | 176 398 |
| ✓ Optimiser le taux des affaires gagnées par l'AJR | Evolution chronologique du taux des affaires gagnées par stade juridictionnel | 60% | 62% | 65% |
| Domaine 2. Transactions amiables | | | | |
| 2.1. Récupération des débours de l'Etat | | | | |
| Améliorer l'efficacité de l'action de l'institution. | Nombre de dossiers réglés durant l'année. | 70 | 85 | 100 |
| 2.2. Règlement amiable des litiges par le Comité du Contentieux | | | | |
| Assurer le traitement des demandes de transaction dans les meilleurs délais. | ✓ Taux des dossiers traités et liquidés durant l'année de leur ouverture. | 60% | 70% | 75% |
| Domaine 3. Conseil juridique et prévention du risque juridique | | | | |
| 3.1. Conseil juridique | | | | |
| Répondre aux demandes de conseil émanant des clients dans les délais et avec la qualité requise. | ✓ Nombre des demandes ayant reçu une réponse dans les 30 jours ouvrables suivant leur réception. | 60% | 70% | 80% |
| 3.2. Prévention du risque juridique | | | | |
| Réduire le volume du contentieux de l'Etat en agissant en amont afin d'en éviter les causes. | ✓ Nombre de conférences animées par des représentants de l'AJR dans le cadre de la sensibilisation des clients | 10 | 12 | 15 |
| Domaine 4. Logistique et système d'information | | | | |
| 4.1. Gestion logistique | | | | |

| | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|
| Assurer une gestion optimale des ressources et de la logistique. | ✓ Nombre de courriers traités et acheminés à leurs destinations. | 38000 | 38200 | 38500 |
| 4.2. Gestion du système d'information | | | | |
| Veiller au développement du SI et à l'exploitation optimale des TIC | ✓ Taux d'informatisation des activités de l'AJR. | 60 | 70 | 75 |

Au titre du rapport consolidé du Ministère (bilan annuel de performance), les indicateurs retenus pour le cas de l'AJR sont :

- ✓ Différence entre montants réclamés et accordés par le juge
- ✓ Nombre d'affaires traitées par cadre
- ✓ Nombre du taux des affaires gagnées / stade juridictionnel

II. Recrutement des cadres juristes et formation et perfectionnement des ressources humaines

L'AJR a présidé le jury de recrutement des cadres spécialisés en droit privé au titre de l'exercice 2008 et organisé le déroulement des entretiens avec les candidats. Une partie des candidats retenus a été affectée à l'AJR (8) et les autres ont été affectés à la Direction des Domaines.

Concernant la formation et le perfectionnement du personnel de l'AJR, un appel d'offre ouvert a été lancé pour l'acquisition de prestations de formation, conformément au CDMT, volet formation. Cependant, ledit appel a été déclaré infructueux faute de propositions adéquates.

Ceci étant, le personnel de l'institution a bénéficié, au titre de l'exercice 2008, de plusieurs sessions de formation, en présentiel ou à distance, dont certaines sont animée par des intervenants de l'AJR 1.120 jours/hommes/formation (J/H/F) dont le détail est fourni dans le tableau suivant :

| Axe de formation | Modules | Durée de la formation | Nombre de participants | Nbre JHF |
|-----------------------------------|--|-----------------------|------------------------|----------|
| Formation à distance (FAD) | Communication | 1 année | 4 | 240 |
| | Management | | 4 | 240 |
| | MTI | | 6 | 363 |
| | Analyse des données | 3 mois | 1 | -- |
| Métiers de la FAD | Outils et techniques de la FAD : le tutorat | 4 jours | 1 | 4 |
| Informatique | Réseaux (préparation à la certification CISCO) | 2007/2008 | 1 | 46 |
| Langues | Anglais professionnel | Une année | 6 | -- |
| Droit des affaires | Droit des affaires | 18 jours | 4 | 72 |
| | Difficultés de l'entreprise | 2 | 8 | 16 |
| Contentieux | Contentieux administratif | 4 | 1 | 4 |
| | Contentieux fiscal | 2 | 7 | 14 |
| | Contentieux domanial | 2 | 4 | 8 |
| | Contentieux douanier | 1 | 5 | 5 |

▲ Tab. 15 – Bilan de la formation au titre de l'année 2008

Il est à rappeler que l'AJR dispose d'un plan triennal de formation et perfectionnement de ses ressources humaines, élaboré suivant une démarche d'ingénierie de la formation qui s'articule autour des phases suivantes :

- ✓ définition des besoins en formation ;
- ✓ élaboration du plan de formation ;

- ✓ mise en œuvre et suivi de la formation ;
- ✓ évaluation de la formation.

Les actions de formation programmées visent à répondre aux objectifs suivants :

- ✓ l'amélioration des compétences-métier des différentes catégories du personnel;
- ✓ l'acquisition et/ou le renforcement des compétences managériales des responsables;
- ✓ la préparation et l'accompagnement du changement, initié en interne, dans le cadre de la mise en œuvre des projets du Plan de modernisation de l'institution, ou résultant de l'évolution de l'environnement de celle-ci, notamment en raison des réformes institutionnelles et juridiques, entre autres.

III. Relations avec les institutions analogues

Dans le cadre de la consolidation des relations avec les institutions analogues, l'AJR a participé aux travaux du 7^{ème} congrès des Présidents des Instances en Charge du Contentieux de l'Etat³ (ICCE) dans le monde arabe, tenu au Caire du 23 au 26 juin 2008.

Les travaux de cette rencontre à laquelle ont pris part les représentants de 13 pays arabes ont été consacrés à la discussion des questions suivantes:

- le point sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises lors des précédentes rencontres;
- l'intérêt de la standardisation du régime juridique régissant les ICCE;
- la faisabilité de la création d'un Conseil supérieur des ICCE;
- l'examen du projet de loi-type régissant les institutions en charge du contentieux de l'Etat dans le monde arabe;
- l'étude des dispositifs d'inspection en vigueur dans les ICCE;
- l'examen des systèmes de work-flow utilisés par les ICCE et la discussion des mécanismes de mise en œuvre du projet de convention de coopération en matière de défense des intérêts de l'Etat devant les juridictions des pays signataires ;
- la question des principes déontologiques devant régir le métier d'avocat de l'Etat ;
- adoption d'un programme commun de formation et de perfectionnement des avocats de l'Etat ;
- révision du projet de convention de coopération inter-ICCE en matière de défense judiciaire devant les tribunaux des pays signataires, à la lumière des remarques soulevées par les parties concernées.

Lors de ce congrès, l'AJR a présenté le projet de programme commun de formation et de perfectionnement des avocats de l'Etat au niveau des pays arabes, qu'elle s'est engagée à préparer en vertu de la 16^{ème} recommandation du 6^{ème} congrès des présidents des ICCE tenu à Rabat en juin 2007. L'AJR a également présenté son expérience en matière d'utilisation des TIC dans le domaine de la gestion du contentieux des personnes morales de droit public.

De même, l'institution a présenté trois documents de travail concernant :

- ✓ les enjeux de la standardisation du régime juridique régissant les ICCE;
- ✓ les bonnes pratiques en matière de prévention du risque juridique;
- ✓ un avant projet de loi-type régissant les institutions en charge du contentieux de l'Etat dans le monde arabe.

Il est à rappeler que les ICCE jouent le rôle d'avocat de l'Etat et s'occupent, à ce titre, de la défense des intérêts de celui-ci devant la justice. De ce fait, elles jouent un rôle primordial de veille sur les deniers publics, dans la mesure où les actions dirigées contre les personnes morales de droit public ont souvent des soubassements pécuniaires et visent généralement à déclarer débiteur le Trésor Public (responsabilité de la puissance publique, fiscalité, expropriation, ...). De même, l'intervention de l'Etat et ses démembrements en justice, en tant que demandeur, révèle souvent un enjeu financier (détournement de fonds publics, falsification, recouvrement des créances, occupation ou empiètement sur le domaine de l'Etat, etc.).

A cela s'ajoute un rôle de promoteur des valeurs de légalité et de respect des droits d'autrui. En effet, à travers leur mission de conseil et de prévention du risque juridique, les ICCE essaient d'éclairer leurs clients (l'administration) et les sensibiliser à veiller au respect total de la légalité dans leurs actes et transactions quotidiens ; le non-respect du droit étant coûteux en terme d'image et de répercussions financières pour l'Etat et ses démembrements.

Or, autant l'accomplissement de ces missions de conseil et de prévention, à côté de la mission classique de défense judiciaire, est fortement requise dans le monde d'aujourd'hui, autant cela requiert un investissement conséquent dans la mise à niveau des ressources humaines et la modernisation des méthodes de travail, pour faire face aux mutations actuelles et futures du droit et des professions y afférentes.

Annexe

Présentation sommaire de l'AJR

Mission de l'AJR

Créée par le Dahir du 07/01/1928, l'AJR a été réorganisée par le Dahir du 02/03/1953 (B.O. n°2109 du 27/03/1953 p. 444) qui place l'institution sous l'autorité du Ministre des Finances.

Elle intervient dans quatre domaines d'activité stratégiques :

✓ **La défense de l'Etat devant la justice**

L'AJR assure la défense des intérêts des personnes morales de droit public devant l'ensemble des juridictions du Royaume et à l'étranger, qu'elles soient demandresses ou défenderesses, et ce dans les instances judiciaires civiles, pénales, administratives et commerciales.

✓ **Le règlement amiable des litiges**

Outre l'intervention en justice, l'AJR assure le règlement amiable des litiges opposant l'Etat aux tiers, à travers un comité *ad hoc*.

De même, elle assure la récupération des débours de l'Etat auprès des tiers responsables du préjudice subi.

✓ **Le conseil juridique**

L'AJR est aussi prestataire du conseil juridique au profit des administrations qui le demandent.

✓ **Prévention du risque juridique**

L'AJR œuvre à travers une palette d'actions pour limiter les sources du contentieux et assurer la sécurité juridique.

En assurant ces missions, l'AJR agit comme **veilleur sur les deniers publics**.

L'AJR : veilleur sur les deniers publics

Toute action dirigée contre l'Etat sous entend un enjeu financier. De ce fait la présence de l'AJR dans toutes les instances judiciaires visant à déclarer débiteur l'Etat ou un de ses démembrements, concernant les matières étrangères à l'impôt et au domaine, vise à s'assurer que les intérêts du Trésor public sont valablement défendus et, le cas échéant, entreprendre les démarches nécessaires dans ce sens.

De même, la prestation du conseil, la prévention des litiges et les transactions amiables visent à promouvoir des pratiques saines sur le plan juridique et éviter pour l'Etat des condamnations judiciaires financièrement lourdes et préjudiciables en terme d'image.

Atouts de l'AJR

✓ **Une équipe de juristes de haut niveau**

L'AJR dispose d'une équipe de plus de 90 juristes ayant une formation supérieure en droit, public ou privé (au moins un diplôme de troisième cycle) et une expérience professionnelle variant de quelques années à plus de 30 ans.

Ces juristes ont développé une expérience couvrant tous les domaines du contentieux de l'Etat (civil, administratif, pénal, commercial, etc.).

✓ **Une expertise élargie et pluridisciplinaire**

A travers plusieurs décennies de travail avec les administrations, l'AJR est devenue un pôle d'expertise en matières juridique et judiciaire.

Le champ d'action de l'institution couvre tous les domaines du droit de l'administration ainsi que le contentieux y afférant, notamment :

- les recours en annulation pour excès de pouvoir formulés contre les décisions administratives devant les juridictions administratives 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 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, l'application des textes relatifs aux pensions, le capital-décès, les indemnités, etc.);
- les actions intentées au nom d'une administration pour revendiquer un droit (recours contre le tiers responsable, évacuation de logements administratifs, application de la loi sur la propriété littéraire et artistique ou industrielle, constitution de partie civile, etc.);
- la présentation de plaintes et la défense des fonctionnaires.

Le savoir faire de l'institution dans ces domaines couvre aussi bien la défense judiciaire, le conseil juridique que les transactions à l'amiable.

✓ **Un système d'information puissant et intégré**

Pour assurer la gestion des affaires dont elle a la charge, l'AJR a développé un système de gestion intégrée du contentieux.

Celui-ci est composé d'applicatifs couvrant différentes facettes de son activité, notamment:

- la gestion du cycle de vie des dossiers ;
- la gestion de la comptabilité;
- la gestion du courrier « arrivée » et de l'agenda des cadres;
- la gestion du courrier « départ » et des déplacements ;
- la gestion de la notification des jugements et de leur traitement;
- la gestion des transactions amiables assurée à travers le Comité du Contentieux ;
- la gestion des prestations d'étude et conseil juridiques ;
- la gestion des ordres de recettes ;
- la gestion de l'exécution des jugements ;
- la gestion du personnel ;
- la gestion du stock ;
- la gestion de la bibliothèque
- et la gestion du parc informatique.

✓ **Un fonds documentaire et jurisprudentiel riche**

L'AJR dispose d'un fonds documentaire spécialisé et d'une banque de données jurisprudentielles qui permettent de s'informer respectivement de la position de la doctrine et de l'évolution de la jurisprudence concernant un point de droit donné.

Organisation de l'AJR

L'AJR est structurée en trois divisions chargées respectivement du contentieux administratif, du contentieux judiciaire et des études et procédures amiables.

En outre, deux services assurent les activités support et de gestion des ressources, à savoir le service des affaires générales et le service de l'informatique.

Quelques chiffres

- Un effectif de 133 personnes dont plus de 51% de femmes et 68 % de cadres.
- Près de 120 juridictions couvertes
- Plus de 10.000 nouvelles affaires prises en charge chaque année.
- 66 % des affaires plaidées par l'AJR sont gagnées.
- Environ 4000 jugements notifiés à l'AJR chaque année.
- Un total de près de 300.000 affaires traitées à ce jour.