

**Document de
La Banque mondiale**

À USAGE OFFICIEL UNIQUEMENT

Rapport n° : 66921-MA

DOCUMENT D'ÉVALUATION DE PROJET

RELATIF A

UNE PROPOSITION DE PRÉT

D'UN MONTANT DE 12 MILLIONS D'EUROS

(EQUIVALENT À 15,8 MILLIONS DE DOLLARS)

EN FAVEUR DU

ROYAUME DU MAROC

POUR

**UN PROJET DE RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE JUDICIAIRE AU SERVICE
DU CITOYEN
(« Mahkamati »)**

16 mai 2012



ÉQUIVALENCES ENTRE LES DEVISES

(Taux de change en vigueur le 30.04.12)

Unité monétaire = EUR
0,75651549 EUR = 1 USD

EXERCICE COMPTABLE 1^{er} janvier – 31 décembre

Acronymes et abréviations

AOI	Appel d'offres international
AON	Appel d'offres national
AOS	Document d'Appel d'offres standard
CAP	Comité d'Amélioration de la Performance
CdA	Cour d'Appel
CdAC	Cour d'Appel de Commerce
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CdST	Comité de Suivi Technique
CEPEJ	Commission Européenne pour l'Efficacité de la Justice
CF	Consultation de Fournisseurs
CI	Consultant Individuel
CSM	Conseil Supérieur de la Magistrature
CSPJ	Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire
DECM	DIRECTION DES ÉTUDES, DE LA COOPÉRATION ET DE LA MODERNISATION
ÉFE	État des frais engagés
GdM	Gouvernement du Maroc
GEPEC	Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPN	Avis général de passation de marché
ISM	Institut Supérieur de la Magistrature
MAGG	Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance
MdJL	Ministère de la Justice et des Libertés
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MOP	Manuel Opérationnel du Projet
ODP	Objectif de Développement du Projet
ONG	Organisation Non Gouvernementale

OSC	Organisation de la société civile
PAA	Plan d'action annuel
PAPJ	Plans d'amélioration des performances de la justice
PARL	Prêt d'appui à la politique de réforme de l'administration publique
PI	Prêt d'investissement
PPD	Prêt à l'appui des politiques de développement
RDP	Revue des dépenses publiquesREC Référentiel des emplois et des compétences
S&E	Suivi et évaluation
SED	Sélection par entente directe
SFQC	Sélection fondée sur la qualité et le coût
SAG	Système Informatisé de Gestion des affaires du MdJL
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SGA	Système de Gestion des Affaires
SMC	Sélection à moindre coût
SPN	Stratégie de partenariat nationale
SQC	Sélection fondée sur les qualifications des consultants
SRA	Stratégie de Réforme Annuelle
TC	Tribunal de Commerce
TIC	Technologies de l'information et des communications
TPI	Tribunal de Première Instance
UE MEDA	Programme de partenariat euro-méditerranéen de l'UE
UE	Union européenne
UGP	Unité de gestion de projet

Vice-président régional	Inger Andersen
Directeur des opérations :	Neil Simon Gray
Directeur sectoriel :	Manuela Ferro
Directeur sectoriel :	Guenter Heidenhof
Responsable de groupe de travail :	Philippe de Méneval

Table des matières

I.	Contexte stratégique.....	10
A.	Contexte national.....	10
B.	Contexte sectoriel et institutionnel	12
C.	Objectifs stratégiques auxquels le projet contribue	16
II.	Objectifs de développement du projet	16
A.	ODP	16
i.	Bénéficiaires du projet.	17
ii.	Indicateurs de résultats de l'ODP.	17
III.	Description du Projet	17
A.	Composantes du projet	17
B.	Financement du projet	24
i.	Instrument de prêt.....	24
ii.	Coûts et financement du projet.....	24
C.	Enseignements retenus et utilisés dans la conception du projet	26
IV.	Mise en œuvre.....	28
A.	Cadre institutionnel et opérationnel.....	28
B.	Suivi et évaluation des résultats.....	30
C.	Viabilité du projet.....	30
V.	Principaux risques et mesures d'atténuation.....	31
VI.	Résumé de l'évaluation.....	32
A.	Analyse économique et financière.....	32
B.	Aspects techniques	33
C.	Gestion financière	34
D.	Passation des marchés	35
E.	Aspects sociaux (y compris les mesures de protection)	36
F.	Aspects environnementaux (y compris les mesures de protection).....	37
G.	Conditions du prêt	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 1 : Cadre de résultat et de suivi du projet	39
	Annexe 2 : Description détaillée des activités du projet.....	44
F	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 3 : Cadre de mise en œuvre	58
	Annexe 4 : Cadre de gestion des risques opérationnels (CGRO)	70
	Annexe 5 : Plan d'appui à la mise en œuvre.....	73

DONNÉES DU DOCUMENT D'ÉVALUATION DU PROJET

Maroc

Projet de Renforcement de la Performance Judiciaire au Service du Citoyen (« Mahkamati »)

DOCUMENT D'ÉVALUATION DU PROJET

Moyen-Orient et Afrique du Nord

MNSPS

Informations de base			
Date :	16 mai 2012	Secteurs :	Droit et justice (100 %)
Directeur des opérations :	Neil Simon M. Gray	Thèmes :	Accès au droit et à la justice (60 %), autres questions de droit (40 %)
Directeur sectoriel/Directeur :	Guenter Heidenhof/Manuela V. Ferro	Catégorie environnementale :	C - Non requis
Numéro d'identification du projet :	P125799		
Instrument de prêt :	Prêt d'investissement spécifique		
Chef(s) d'équipe :	Philippe De Meneval		
IFC conjoint : Non			
Emprunteur : Gouvernement du Maroc			
Organisme responsable : Ministère de la Justice et des Libertés			
Contact : Mr.Abdelmajid Rhomija		Titre :	Secrétaire Général du Ministère de la Justice et des Libertés
Numéro de téléphone : 212537732274		Courriel :	rhomija@justice.gov.ma
Durée de mise en œuvre du projet :	Date de début : 1 juil. 2012	Date de fin :	30 juin 2016
Date d'entrée en vigueur prévue :	30 octobre 2012		
Date de clôture prévue :	31 déc. 2016		
Données financières du projet (en millions de dollars)			
[X] Prêt	[] Subvention	[]	Conditions du prêt : spread à taux variable libellé en Euros, avec une période de remboursement totale de 29 ans y compris un différé d'amortissement de 6 ans.
[] Crédit	[] Garantie		
Prêts/Crédits/Autres :			
Coût total de l'opération (en millions de dollars) :	15,8		
Financement total par la Banque (en millions de dollars) :	15,8		
Source de financement		Montant (en millions de dollars)	
Emprunteur			0,00
Banque internationale pour la reconstruction et le développement			15,8

Total							0000	0000	15,8				
Décaissement prévu (en millions de dollars)													
Exercice financier	2012	2013	2014	2015	2016	2017	0000	0000	0000				
Annuel	0,47	3.42	6,40	3.91	1,60	0,00	0,00	0,00	0,00				
Cumul	0,47	3,89	10,29		14.20	15.80	0,00	0,00	0,00				
Objectif(s) de développement du projet													
L'objectif de développement du projet est de renforcer la capacité du secteur de la justice de l'Emprunteur afin d'assurer des services efficaces, transparents et dans les délais en : (a) menant un processus participatif de réforme impliquant les juges, le personnel administratif, les auxiliaires de justice et les usagers de juridictions pilotes sélectionnées ; et (b) renforçant les capacités institutionnelles des fonctions centrales du ministère de la Justice et des Libertés (MdJL) afin d'apporter un meilleur appui au système judiciaire et d'en faire un meilleur suivi.													
Composantes													
Nom de la Composante						Coût (en millions de dollars)							
Composante 1 : Amélioration des performances des juridictions						9,80							
Composante 2 : Mise à niveau des capacités en planification stratégique et gestion du ministère de la Justice et des Libertés (MdJL)						4,90							
Composante 3 : Gestion de projet, contrôle et évaluation						1,10							
Conformité													
Politiques													
Le projet s'écarte-t-il de la SPN de par son contenu ou d'autres considérations importantes ?							Oui []	Non [X]					
Le projet requiert-il des exemptions à certaines politiques de la Banque ?							Oui []	Non [X]					
Ces exceptions ont-elles été approuvées par la direction de la Banque ?							Oui []	Non [X]					
L'exemption des politiques a-t-elle été soumise à l'approbation du Conseil ?							Oui []	Non [X]					
Le projet répond-il aux critères régionaux en matière de préparation de l'exécution ?							Oui [X]	Non []					
Politiques de protection déclenchées par le projet							Oui	Non					
Étude environnementale OP/BP 4.01							X						
Habitats naturels OP/BP 4.04								X					
Forêts OP/BP 4.36								X					
Gestion des espèces nuisibles OP 4.09								X					
Ressources culturelles physiques OP/BP 4.11								X					
Populations autochtones OP/BP 4.10								X					
Réinstallation involontaire OP/BP 4.12								X					
Sécurité des barrages OP/BP 4.37								X					
Projets sur les voies navigables internationales OP/BP 7.50								X					
Projets dans les zones de conflits OP/BP 7.60								X					

Engagements			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Fonctionnement du Comité de suivi technique	X		Annuelle
Description de l'engagement			
L'Emprunteur, par l'intermédiaire du MdJL, maintient en place pendant la durée de mise en œuvre du Projet, sous la présidence du Secrétaire Général du MdJL, un CdST composé de représentants des directions centrales et des unités décentralisées du MdJL impliquées dans le Projet			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Mise en œuvre du Manuel Opérationnel du Projet	X		Annuelle
Description de l'engagement			
L'Emprunteur met en œuvre le Projet conformément aux dispositions du MOP et ne doit modifier, suspendre, abroger, annuler ou déroger à l'une quelconque de ses dispositions sans l'approbation préalable de la Banque. Pour chaque année d'exécution du Projet et à moins que la Banque n'en convienne autrement, l'Emprunteur exécute le Projet conformément au PAA applicable, tel qu'approuvé par la Banque			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Fonctionnement de l'Unité de Gestion de Projet	X		Annuelle
Description de l'engagement			
L'Emprunteur, par l'intermédiaire du MdJL, maintient en place l'UGP pendant la durée de mise en œuvre du Projet avec un personnel qualifié et des ressources adéquates pour l'exécution quotidienne des activités du Projet, et les activités de décaissements, de gestion financière, de passation des marchés et de suivi et évaluation.			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Accord de Partenariat avec l'Institut Supérieur de la Magistrature	X		Annuelle
Description de l'engagement			
L'Emprunteur veille à ce que l'Accord de Partenariat soit maintenu et mis en œuvre en conformité avec ses termes et conditions pendant toute la durée de l'exécution de la Partie B.3 (ii) du Projet, .			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Mise en place de groupes locaux et groupes de travail	X		Annuelle
Description de l'engagement			
L'Emprunteur : fournit toute l'assistance nécessaire à l'UGP pour mettre en place des groupes de travail locaux et les ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre de l'approche participative au niveau de chaque juridiction pilote sélectionnée, conformément aux procédures décrites dans le MOP.			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Mesure de sauvegarde	X		Annuelle
Description de l'engagement			
L'Emprunteur s'assure qu'aucun des travaux n'ait lieu dans des bâtiments classés monuments historiques ou dans tout bâtiment contenant de l'amiante, et s'assure que tous les travaux sont réalisés en conformité avec les Directives EHS du Groupe de la Banque Mondiale et telles que détaillées dans le MOP.			
Conditions			
Nom		Type	
Adoption du Manuel Opérationnel du Projet			Entrée en vigueur
Description de la Condition			

Le Manuel Opérationnel du Projet, jugé satisfaisant par la Banque, a été adopté par le MdJL.

Nom	Type
Renforcement de la capacité de l'UGP	Entrée en vigueur

Description de la Condition

L'UGP a recruté un coordinateur de Projet/spécialiste en suivi et évaluation, un spécialiste de la passation des marchés et un assistant de Projet, tous en conformité avec les dispositions de la Section III.C de l'Annexe 2 au présent Accord.

Nom	Type
Accord de partenariat entre le MdJL et l'ISM	Décaissement

Description de la Condition

Aucun retrait ne peut-être effectué pour pour la partie B.3 (ii) du projet (Catégorie 2 des dépenses admissibles), à moins que la Banque n'ait reçu une copie signée de l'Accord de Partenariat avec l'ISM jugé satisfaisant par la Banque.

Composition de l'équipe

Personnel de la Banque

Nom	Titre	Spécialisation	Unité
Hassine Hedda	Chargé des Finances	Chargé des Finances	CTRLA
David F. Varela	Spécialiste principal du secteur public	Spécialiste principal du secteur public	PRMPS
David A. Bontempo	Analyste d'opérations	Analyste d'opérations	MNSPS
Jean-Charles De Daruvar	Conseiller juridique en chef	Conseiller juridique en chef	LEGEM
Herimpamony Mavoarisoa Ranaivoarivelo	Assistant de programme	Assistant de programme	MNSPS
Guenter Heidenhof	Chef sectoriel	Chef sectoriel	MNSPS
Philippe De Meneval	Spécialiste principal du développement du secteur privé	Chef d'équipe	MNSF1
Heike P. Gramckow	Conseiller juridique en chef	Conseiller juridique en chef	LEGJR
Gael Gregoire	Spécialiste principal de l'environnement	Spécialiste principal de l'environnement	MNSEN
Abdoulaye Keita	Spécialiste principal de la passation de marchés	Spécialiste principal de la passation de marchés	MNAPR
Anas Abou El Mikias		Spécialiste principal en gestion financière	MNAFM
Lamyae Hanafi Benzakour	Spécialiste de la gestion financière	Spécialiste de la gestion financière	MNAFM
Sanaa Bouchikhi	Assistant de programme	Assistant de programme	MNCMA

Non Personnel de la Banque

Name	Title	Office Phone	City
Jan Richter	Consultant		
Anis Mahfoud	Consultant		
Farid Laaboudi	Consultant		
John Sherman	Consultant		

Juan Pablo Molina	Consultant				
Sites					
Pays	Première division administrative	Site	Prévu	Réalisé	Commentaires
Maroc	Grand Casablanca (Circonscription Judiciaire de Casablanca)	Casablanca et villes aux alentours	X		6 sites donnés à titre indicatif
Maroc	Ghaarib-Ghrada-Beni-Hssen (Circonscription judiciaire de Kenitra)	Kenitra et villes aux alentours	X		2 sites donnés à titre indicatif
Maroc	Chaouia-Ouardigha, (Circonscription judiciaire de Settat)	Settat	X		4 sites donnés à titre indicatif

I. Contexte stratégique

A. Contexte national

1. Depuis son accession au trône en 1999, le Roi Mohammed VI a promu un programme de croissance rapide, d'éradication de la pauvreté et d'amélioration des conditions sociales. Les gouvernements successifs ont décliné cette vision sous forme de programmes ambitieux de réformes politiques, économiques et sociales, dont les effets commencent à se faire sentir. Le Maroc a réalisé d'importants progrès économiques depuis 2001, caractérisés par un taux de croissance moyen de 5,1 %, soit près du double du taux moyen des années 90 (2,8 %). La bonne tenue de la croissance a permis une réelle amélioration de la situation économique de la population. Le PIB par habitant a presque doublé pendant la dernière décennie et a atteint 2 890 dollars en 2009. Le taux global de pauvreté est passé de 15,3 % en 2001 à 9 % en 2007. Le taux de chômage a baissé de 13% en 2000 à 8,9% en 2011 bien qu'il demeure encore élevé. En dépit des progrès réalisés, le Maroc doit encore relever des défis de taille, notamment sa vulnérabilité aux chocs naturels et économiques ; des indicateurs de développement social inadéquats par rapport au niveau de revenus du pays ; des inégalités élevées ; et une pression croissante sur les ressources naturelles, plus particulièrement l'eau. D'importants segments de la population demeurent socialement et économiquement marginalisés et, malgré la réduction de la pauvreté absolue, la vulnérabilité économique demeure répandue.

2. La vague de démocratisation qui a balayé la région MENA depuis le début du printemps arabe a également atteint le Maroc. L'expérience marocaine du printemps arabe traduit les particularités politiques de ce pays dans la région, bien que plusieurs des revendications portent sur des points qui affectent également la population (corruption, conditions de logement, inégalité sociale, chômage). Cette expérience a montré que les Marocains semblent plus enclins à souhaiter une évolution de l'intérieur du système – un changement progressif qui respecte l'histoire et les valeurs religieuses du pays. Des

manifestations ont régulièrement eu lieu dans l'ensemble du pays en 2011. Un mouvement social a d'abord pris la forme d'appels au changement politique, à une réduction de la corruption et à un processus de développement plus inclusif. Le Roi Mohammed VI y a répondu en proposant, en mars 2011, un ensemble vaste et complet de réformes politiques qui a obtenu l'assentiment de la population par le biais d'un référendum constitutionnel.

3. Le 1^{er} juillet 2011, la nouvelle Constitution a été approuvée par référendum.. La nouvelle constitution a notamment modifié la structure de gouvernance du pays par : (a) un renforcement du Parlement, du Chef du Gouvernement¹ et des pouvoirs judiciaires ; (b) une autonomie accrue pour les autorités locales ; et (c) l'évolution vers un système de gouvernance et d'administration publique plus ouvert fondé sur les principes de transparence, de responsabilisation et de participation. La nouvelle constitution accorde plus d'indépendance au pouvoir judiciaire par la création d'un Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ), qui se substituera au Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM). Le CSPJ sera présidé par le Roi et comprendra 20 membres, dont 3 juges de la Cour de Cassation, 10 juges élus parmi les juges de la Cour d'Appel (CdA) et des Tribunaux de Première Instance (TPI), 5 membres choisis par le Roi, le Médiateur du Royaume, et le responsable du Conseil national des Droits de l'homme. Le degré d'indépendance du pouvoir judiciaire dépendra également de deux lois organiques qui seront rédigées conformément à la nouvelle Constitution, l'une concernant le CSPJ et l'autre concernant le statut professionnel des juges. Le nouveau Parlement et le gouvernement poursuivront dans les mois à venir la révision des cadres légaux, règlementaires et institutionnels nécessaires pour la mise en œuvre des changements constitutionnels.

4. Les élections législatives du 25 novembre 2011 ont amené au pouvoir un nouveau gouvernement de coalition. Les élections ont été gagnées par le « Parti de la Justice et du Développement » (PJD), un parti islamiste qui a traditionnellement été dans l'opposition et a connu une progression continue de son audience ces dernières années. Ce parti a fait campagne sur une plateforme qui incluait la réforme de la justice et a obtenu 27 % des voix, soit près du double de ce qu'a obtenu le deuxième plus grand parti politique. Les élections ont été suivies par une période d'intenses débats entre les partis politiques dont est résulté la formation d'un gouvernement de coalition de quatre partis début janvier 2012 avec à sa tête le chef du PJD.

5. En janvier 2012, le nouveau gouvernement a présenté un programme pour la démocratie (« la Charte de la majorité »). Ce programme prévoit « la mise en œuvre des dispositions de la nouvelle Constitution, afin de réaliser plus de réformes et de renforcer l'État de droit, la liberté, la justice et la solidarité dans les différentes couches du peuple marocain et les différentes régions du Royaume ». Un objectif majeur du gouvernement est « de restaurer la moralité en politique et la confiance dans la vie publique en redonnant foi et confiance dans les institutions du pays ». À cette fin, le gouvernement a l'intention de combattre résolument « les pratiques illicites et l'économie souterraine dans tous les secteurs relatifs aux droits, à la dignité et à la liberté des citoyens ». Ces thèmes sont tous au cœur du programme présenté par le Chef du Gouvernement en janvier 2012 et couvrant la période de 2012 à 2016. Au titre de la bonne gouvernance, plusieurs points figurent au programme, dont notamment en tête de liste, le lancement d'une réforme profonde du secteur de la justice par une démarche participative.

¹ L'Article 47 de la Constitution prévoit que le Roi nomme le chef du gouvernement parmi le parti majoritaire.

B. Contexte sectoriel et institutionnel

Progrès des réformes :

6. Le secteur de la justice a été témoin d'un certain nombre de réformes structurelles importantes au cours de la précédente décennie. Des progrès substantiels ont été accomplis dans le domaine des réformes économiques. Un cadre légal et réglementaire plus favorable aux affaires a été instauré par la promulgation d'une nouvelle loi sur les opérations bancaires, d'une loi moderne sur les valeurs mobilières et d'une nouvelle législation instaurant des normes comptables rénovées. Ces efforts ont été motivés dans une large mesure par l'accord d'association conclu avec l'Union européenne (UE) qui prévoit l'harmonisation de son cadre juridique avec celui de l'UE. Dans le domaine de la réforme de la justice, la mise en place depuis les années 90 de juridictions spécialisées, comme les tribunaux administratifs, les tribunaux de commerce, de première instance et d'appel, figure parmi les avancées les plus importantes. Dans les années 2000, la banque mondiale a contribué à l'amélioration du fonctionnement des juridictions commerciales.

7. Des progrès ont également été accomplis dans le domaine de la modernisation des juridictions avec l'appui de l'Union européenne par le biais du Programme de partenariat euro-méditerranéen (MEDA II, 2004-2010). Sur les 110 juridictions existantes, 40 juridictions ont été couvertes par ce projet, parmi lesquelles figuraient 19 CdA et 21 TPI. Au delà des améliorations d'infrastructure et d'équipement des juridictions, des systèmes automatisés développés localement ont été introduits pour la gestion des affaires et l'orientation des usagers. Des services d'archivage ont été également ouverts au niveau régional et un site Web a été mis en place pour faciliter l'accès à la réglementation et à la jurisprudence. Le MdJL poursuit ses efforts en vue d'étendre le programme de modernisation aux juridictions restantes d'ici la fin 2012.

8. En août 2009, dans un discours historique, le Roi a reafirmé la nécessité d'améliorer le secteur de la justice et a défini six principaux axes de travail pour les réformes à venir, à savoir : (i) le renforcement de l'indépendance de la magistrature ; (ii) la modernisation du cadre légal ; (iii) le relèvement des normes des structures judiciaires et administratives ; (iv) le relèvement des normes dans le secteur des ressources humaines ; (v) l'amélioration de l'efficacité ; et (vi) l'instauration de normes d'éthique pour le pouvoir judiciaire. Le discours du Roi a donné le coup d'envoi à une réorientation majeure du champ et de l'objet des réformes en matière légale et judiciaire. Le MdJL a développé un plan complet et détaillé pour répondre aux problèmes stratégiques posés par la réforme de la justice qui constitue le fondement de ce projet.

9. Des réformes visant à lutter contre la criminalité en col blanc et à faciliter l'accès à la justice ont été préparées et sont en cours de mise en oeuvre. Le code de l'organisation judiciaire, le code de procédure civile, le code de procédure pénale et la loi sur l'accès à la justice ont été modifiés en août 2011. Ces modifications ont débouché sur la mise en place d'un cadre spécifique et des procédures adéquates pour la justice de proximité depuis mars 2012. Dans le cadre de cette démarche, le MdJL a instauré des CdA rattachées aux TPI pour connaître des affaires de moindre envergure, lesquelles sont évaluées à moins de 20 000 dirhams (soit environ 2 400 dollars US). Des TPI spécialisés dans les affaires civiles, pénales ou sociales peuvent désormais être créés. L'expérience a démarré à Casablanca où l'ancien TPI a été remplacé par

trois TPI plus petits spécialisés respectivement dans les matières pénale, civile et sociale. En outre, une procédure simplifiée a été mise en œuvre pour les affaires mineures inférieures à 5 000 dirhams (soit environ 600 dollars), permettant notamment la tenue d'audiences présidées par un juge unique et d'audiences itinérantes pour les villes situées à l'écart des grands axes. Un juge unique traitera les affaires pénales passibles d'une amende de moins de 1 200 dirhams (soit environ 143 dollars).² Enfin, pour lutter contre la corruption et la criminalité financière, des sections spécialisées ont été mises en place dans les CdA de Rabat, Casablanca, Fès et Marrakech.

10. Le nouveau gouvernement a réitéré son engagement à remédier aux faiblesses endémiques du secteur judiciaire. Pour obtenir un consensus sur le calendrier des réformes en matière légale et judiciaire, le nouveau ministre du MdJL a lancé un dialogue national portant sur l'étendue et l'objet des réformes. Le programme de réforme qui sera soumis aux parties prenantes a été développé selon une approche participative et concertée, et le MdJL entend poursuivre la même démarche pour sa mise en œuvre. Le dialogue national, moyennant des ateliers de débats thématiques dans plusieurs circonscriptions judiciaires, devra permettre de recueillir les points de vue de tous les acteurs de la Justice et des composantes de la société sur les modalités de mise en œuvre du plan de réforme. Une grande conférence réunira les principales parties prenantes afin d'approuver les rapports et les recommandations des ateliers précités et adopter une Charte Nationale pour une Réforme Générale et Profonde de la Justice.

Les problèmes qui restent à résoudre

11. En dépit des améliorations énumérées ci-dessus, le secteur de la justice marocain est encore perçu, à l'intérieur comme à l'extérieur, comme manquant d'efficacité et ne répondant pas aux attentes légitimes des citoyens dans leur ensemble. Le Baromètre international de la corruption diffusé par Transparency International en 2010,³ situe le Maroc légèrement au-dessus de la moyenne régionale en terme de gouvernance, mais l'institution judiciaire y est considérée comme une des moins performantes dans ce domaine. En outre, le Rapport mondial de l'intégrité 2010 évalue l'État de droit au Maroc comme « très insuffisant » (56 points sur 100) sur un ensemble d'indicateurs « de droit » et « de fait ».⁴ Par ailleurs, les évaluations du secteur de la justice réalisées par la Banque en 2003 et révisées fin 2010 dans le cadre de la préparation de ce projet identifient un certain nombre de problèmes majeurs affectant les institutions judiciaires, qui impliquent notamment : (i) de renforcer la transparence des décisions judiciaires ; (ii) d'accroître la qualification et la spécialisation des juges et auxiliaires de la Justice ; (iii) de réduire les délais de traitement des affaires et améliorer l'exécution des

² Ces procédures allégées ne seront pas applicables aux affaires relevant du droit de la famille, de l'immobilier, ni aux décisions entraînant des expulsions, et ne concerneront pas les juridictions spécialisées comme les tribunaux administratifs et les tribunaux de commerce.

³ Les autres pays de la région MENA qui ont été intégrés dans l'enquête sont : l'Irak, Israël, le Liban, et la Palestine. Sur une échelle de 1 (pas du tout corrompu) à 5 (extrêmement corrompu) le système judiciaire de la Palestine a obtenu la meilleure note (2,4) et les systèmes judiciaires du Liban et du Maroc la plus faible (3,5). Voir : Baromètre international de la corruption diffusé par Transparency International en 2010 : http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb/2010/results.

⁴ Voir le Rapport 2008 sur l'intégrité dans le monde, bulletin du Maroc : <http://report.globalintegrity.org/Morocco/2008/scorecard>.

décisions de justice ; (iv) de faciliter davantage l'accès à la justice et à l'information juridique et judiciaire ; et (v) renforcer les capacités du MdJL en matière de contrôle budgétaire et de gestion des ressources humaines.

12. Améliorer l'efficacité du secteur de la justice reste un défi complexe au vu de l'augmentation du nombre d'affaires en instance. Le nombre total des affaires a sensiblement augmenté, passant de 786 791 nouvelles affaires par an en 1975 à environ 2 700 000 nouvelles affaires en 2010. Tandis que la population s'accroissait entre 1994 et 2010 d'environ 26 millions d'habitants à près de 32 millions, le nombre des affaires en instance a augmenté de 58,06 % au cours de la même période. Le volume total des affaires en cours a progressé de manière significative, de 676 591 affaires non résolues en 2006 à 812 480 en 2010. La lenteur d'application des décisions judiciaires en particulier est perçue comme un problème majeur qui a un impact négatif sur le fonctionnement du secteur de la justice. Le Maroc se classe 89^e sur 183 pays sur l'indicateur « exécution des contrats » du rapport Doing Business⁵.

13. Le secteur de la justice fonctionne en sous effectifs et le personnel en place n'est pas utilisé efficacement. Quoique le nombre d'affaires se soit accru de manière significative au cours des trois dernières décennies, les effectifs n'ont pas suivi l'évolution. En conséquence, le nombre des affaires pendantes par magistrat est passé de 922 en 1994 à 1 011 en 2006. En outre, les ressources humaines ne sont pas utilisées à leur plein potentiel. En 2010, les femmes représentaient seulement 22% du nombre total des juges (826 sur 3792). Les responsabilités des greffiers, actuellement limitées aux tâches administratives, pourraient être étendues à l'instruction et au règlement des litiges mineurs, ce qui pourrait soulager la charge des juridictions. Mille postes supplémentaires ont été accordés à différents niveaux du secteur de la justice dans chacune des lois de finance des trois dernières années. Par ailleurs, en août 2011, le MdJL a décidé d'augmenter très sensiblement les salaires des greffiers (60% d'augmentation), considérant que les bas niveaux de salaire augmentaient le risque de corruption.

14. L'efficacité des réformes est amoindrie par une gestion organisationnelle inadaptée. A l'exception de certaines juridictions de pointe, les procureurs et les juges semblent souvent ignorer les techniques de gestion modernes, de planification stratégique et les contraintes de mise en œuvre. En particulier, les changements d'organisation sont souvent décidés de manière non participative et de façon hiérarchique. En conséquence, le projet aura pour objectif la mise en place d'une démarche plus ouverte et participative afin que les améliorations soient identifiées, préparées et mises en œuvre avec tous les acteurs concernés des juridictions.

Justification de l'implication de la Banque mondiale

15. Le Gouvernement est resté engagé avec la Banque mondiale pendant plusieurs années dans le secteur de la justice et, plus récemment en 2009, a demandé spécifiquement un projet de la Banque mondiale. Suite à cette requête, la Banque et le Gouvernement ont examiné la meilleure manière d'appuyer ce secteur, et il a été décidé à cette époque qu'un PPD était prématué avant la finalisation par le Gouvernement d'un programme de réforme structuré.

⁵ Voir : Rapport *Doing Business* 2011 de la Banque mondiale, p. 182. *Doing Business* mesure les délais, les coûts et étudié porte sur le non-respect d'un contrat de vente dont la valeur est de deux fois le revenu par habitant de chaque pays. Le rapport prend pour hypothèse que le tribunal a entendu un expert sur la qualité des biens faisant l'objet du différend. C'est ce qui différencie cette affaire d'une simple affaire d'exécution de dette.

Le Gouvernement et la Banque ont alors conclu qu'il serait plus opportun de s'orienter vers un projet d'investissement de taille modeste dans le secteur de la justice, qui serait développé sur la base de la connaissance du secteur et des lessons des expériences en cours, et qui pourrait permettre par la suite d'appuyer la préparation d'un programme de réforme sectoriel avec un appui financier et technique de niveau plus élevé.

16. Appui au développement de la justice en matière commerciale. Le projet fait suite aux précédents engagements de la Banque au Maroc, et ce, dans le contexte d'un dialogue permanent dans ce secteur. Suite à une évaluation du secteur privé, la Banque a joué un rôle majeur pour renforcer le fonctionnement des Tribunaux de commerce, la modernisation de la législation des affaires et la révision du cadre de formation pour les juges (Projet de développement légal et judiciaire 2000-2004 – Prêt d'investissement 3567). Ce projet est considéré comme une réussite par les acteurs locaux et a été jugé satisfaisant par la Banque. La Banque a également joué un rôle primordial de catalyseur dans la mobilisation de ressources financières auprès d'autres bailleurs de fonds et partenaires, notamment l'UE, l'USAID et le PNUD, qui ont contribué à la réforme du secteur de la justice marocaine.

17. Évaluations des activités en matière légale et judiciaire. En parallèle, la Banque a travaillé en collaboration étroite et ininterrompue avec le GdM à des Études économiques et sectorielles (ESW) concernant le secteur de la justice, y compris à la préparation d'un Rapport sur l'observation des normes et des codes (ROSC) relatifs aux Droits des créanciers et de l'insolvabilité (ICR) et d'une Évaluation complète du secteur judiciaire en 2003. Parmi les notes sur les politiques effectuées en novembre 2007, une Note de la politique du secteur de justice a été préparée et jugée conforme au diagnostic du secteur par le GdM qui a estimé qu'il existait un consensus général autour de la nécessité d'accélérer la réforme du secteur de la justice. Enfin, en 2010, la Banque a actualisé l'Évaluation du secteur judiciaire de 2003, qui était axée sur l'environnement légal de la justice, l'organisation et le fonctionnement du système judiciaire et l'accès à la justice. Cet examen a permis de réactiver le dialogue sur le secteur de la justice avec le MdJL et d'éclairer la démarche participative et les composantes du présent projet. La Banque effectue également une Revue des dépenses publiques (RDP) du secteur de la justice au regard de la planification et de la répartition des ressources ainsi qu'aux performances institutionnelles du pouvoir judiciaire. Les résultats préliminaires de cet examen font ressortir la nécessité de renforcer le suivi des performances des juridictions. L'examen, qui sera achevé à la mi-2012 fournira des éléments analytiques supplémentaires pour l'exécution de ce projet.

18. Expérience internationale de la démarche participative. La révision de l'Évaluation du secteur judiciaire a révélé que malgré de nombreuses et significatives réformes entreprises par le ministère de la Justice au cours des dix dernières années, leur effet concret sur les usagers et leur appropriation par le personnel des juridictions avaient été limités en raison de l'absence d'une approche plus consultative et plus transparente de la réforme. C'est la raison pour laquelle le gouvernement a sollicité l'appui de la Banque Mondiale pour bénéficier de l'expérience internationale dans ce domaine. Pendant la préparation du projet, l'équipe de la Banque mondiale a effectué un certain nombre de consultations auprès des représentants de la société civile ainsi qu'auprès des organisations professionnelles des acteurs de la justice. Ces acteurs ont confirmé que le soutien de la Banque mondiale apporterait une contribution au processus de réforme de la justice en donnant accès aux meilleures expériences internationales en termes de démarche participative dans le secteur de la justice.

C. Objectifs stratégiques auxquels le projet contribue

19. Le projet est entièrement conforme avec l'accent mis sur les questions de gouvernance dans le Cadre du Partenariat Stratégique et permettra de consolider les résultats obtenus lors des interventions antérieures de la Banque et de l'UE dans le secteur de la justice. Le projet contribuera au développement d'un secteur de la justice plus efficace, ce qui est un engagement central du processus de réforme des institutions et de gouvernance. Le discours Royal d'août 2009, la nouvelle Constitution approuvée en juillet 2011, les changements législatifs approuvés en août 2011 et le programme du nouveau gouvernement de coalition témoignent tous de la priorité accordée par les plus Hautes Autorités de l'État à cet objectif de haut niveau. Le Cadre de Partenariat Stratégique actuel (CPS 2010-2013) et la revue à mi-parcours du CPS (qui sera discutée au Conseil d'administration de la Banque en même temps que ce Projet) confirme que la question de la gouvernance est une priorité globale pour le Maroc, suivant en cela le programme du gouvernement pour lequel une amélioration de la justice constitue la clef d'une bonne gouvernance et de l'instauration d'un environnement propice aux affaires. Le Cadre de Partenariat Stratégique a ainsi fait de la réforme du secteur de la justice une priorité du soutien de la Banque au titre du premier pilier – pour la croissance, la compétitivité et l'emploi – ainsi qu'une priorité de son plan plurisectoriel concernant la gouvernance.

20. Le projet est pleinement cohérent avec l'accent mis par le nouveau gouvernement sur l'amélioration de la qualité des services fournis aux citoyens au titre d'une gouvernance renouvelée, axée sur la transparence, la responsabilisation et la participation. Le GdM invite actuellement tous les acteurs concernés à instaurer un Dialogue national sur la justice en vue d'obtenir un large consensus sur les buts et objectifs des réformes de la justice. La conception du projet est suffisamment souple pour prendre en compte les conclusions et des recommandations de ce dialogue. Le processus de dialogue et ses principaux débouchés devraient également contribuer à la mobilisation de ressources supplémentaires en faveur du secteur de la part d'autres bailleurs de fonds. Ainsi, l'UE envisage le lancement d'un nouveau programme pour 2013 qui s'alignerait sur les résultats du Dialogue national.

II. Objectifs de développement du projet

A. ODP

21. Objectif du projet. L'objectif de développement du projet est de renforcer la capacité du secteur de la justice de l'Emprunteur afin de fournir des services efficaces, transparents et dans les délais aux citoyens et aux entreprises en : (a) menant à titre pilote un processus participatif de réforme impliquant les juges, le personnel administratif, les auxiliaires de justice et les usagers de juridictions pilotes sélectionnées dans la Zone du Projet; et (b) renforçant les capacités institutionnelles des fonctions centrales du MdJL afin d'apporter un meilleur appui au système judiciaire et d'en faire un meilleur suivi.

i. Bénéficiaires du projet.

22. Les principaux bénéficiaires du Projet seront : (a) les usagers des juridictions pilotes, les auxiliaires de justice (avocats, notaires, huissiers, experts, etc.), juges, greffiers et tout autre personnel administratif des juridictions pilotes du projet, (b) le MdJL, et (c) l'ISM. Le projet doit également avoir des retombées sur les usagers de l'ensemble des juridictions car il fournira au MdJL la méthodologie et les outils opérationnels nécessaires pour étendre à d'autres tribunaux la démarche expérimentée dans les juridictions pilotes. Pour souligner le caractère participatif de la démarche appliquée à la conception et à l'exécution, le nom de baptême du projet en arabe sera *Mahkamati* (« mon tribunal »).

ii. Indicateurs de résultats de l'ODP.

23. **Les résultats seront mesurés à l'aide d'une combinaison d'indicateurs mesurables et d'indicateurs de perception**, qui devront évaluer :

- *Le niveau de confiance du public dans le système judiciaire* : Amélioration de la connaissance et compréhension du public dans les ressorts judiciaires de la zone du projet sur : (a) les normes de transparence, de compétence et d'efficacité applicables au secteur de la justice, et (b) leurs droits et leurs devoirs en rapport avec le secteur de la justice ;
- *Qualité de la prestation des services* : Améliorer le niveau de satisfaction des usagers des juridictions pilotes ans la Zone du Projet concernant la qualité, les délais et l'efficacité de l'accès aux services de la justice, aux informations relatives aux procédures et aux dossiers judiciaires
- *Efficacité du traitement des affaires* : Réduction du retard accumulé dans le traitement des affaires ; augmentation de la productivité du personnel des juridictions pilotes dans la Zone du Projet ;
- *Capacité institutionnelle du MdJL* : Accroissement des capacités de suivi des performances des juridictions et de l'affectation des ressources selon les besoins et les performances des juridictions.

III. Description du Projet

A. Composantes du projet

24. Approche globale. Le projet comportera trois composantes qui aideront le MdJL à élaborer et à mettre en œuvre des plans d'action visant à améliorer la qualité de la prestation de service des juridictions. Ce projet s'appuiera sur les apports reçus des différents groupes cibles et visera à introduire les bonnes pratiques internationales pour l'organisation des juridictions ainsi que pour l'administration centrale et les fonctions de support du MdJL. En conséquence, les activités du projet seront mises en œuvre au niveau des juridictions et du MdJL. Le processus d'apprentissage, qui aura pour cadre 10 à 12 juridictions pilotes choisies parmi les circonscriptions judiciaires des cours d'appels de Casablanca, Kenitra et Settat situées dans les

regions de Chaouia-Ouardigha, Grand Casablanca and Gharb-Chrarda-Beni-Hssen (la « Zone du Projet ») soutiendra l'élaboration de plans d'action pour une extension de la réforme aux autres juridictions.

25. Le GdM et la Banque ont décidé de concevoir un projet avec un champ d'intervention limité, tout en conservant la flexibilité nécessaire dans le choix des activités. Pour tenir compte du fait que la justice dans sa totalité fait l'objet d'un vaste ensemble de réformes ambitieuses qui pourraient restreindre l'intérêt et les capacités d'absorption des institutions du secteur, le projet portera en priorité sur l'organisation et la gestion des juridictions, et ne traitera pas les enjeux spécifiques relatifs à la justice pénale, au système pénitencier et aux juridictions administratives. Dans la mesure où les questions d'infrastructures ont déjà été largement traitées par le MdJL, le projet ne financera pas l'édification de nouveaux bâtiments pour les juridictions mais seulement la reconfiguration et la rénovation des espaces à l'intérieur des juridictions pilotes (ne comprenant pas des rénovations structurelles, des agrandissements ou l'ajout de batiments) nécessaires pour l'installation de systèmes informatiques et la séparation des services administratifs en « front office/back office ».

26. Bien que non directement visé par le projet, l'indépendance de la justice et la lutte contre la corruption restent un préalable général pour atteindre les objectifs du Projet (c.-à-d. des garanties suffisantes d'indépendance de la justice devront demeurer en place pendant toute la durée de la mise en œuvre). L'approbation et la mise en oeuvre des deux lois organiques précédemment mentionnées (sur le CSPJ et le statut des magistrats) seront primordiales pour atteindre les objectifs de la nouvelle Constitution dans le secteur de la justice. La réduction de la corruption est un objectif indirect des composantes 1 et 2 par la mise en place d'activités qui visent à renforcer la transparence et la responsabilisation.

Composante 1 – Amélioration des performances des juridictions dans la Zone du Projet (coût estimé : 7,4 millions d'euros)

27. Cette composant vise à avoir un impact direct sur la qualité et l'efficacité des services délivrées par les juridictions. Le principal sous-volet se concentre sur la préparation des plans d'amélioration des performances des juridictions (PAPJ) suivant une approche participative impliquant les acteurs clés dans 10 à 12 juridictions pilotes situées dans la Zone du Projet. Chaque PAPJ devra répondre à quatre objectifs stratégiques fixés par le ministère de la Justice: (a) la modernisation de la gestion et de l'organisation des juridictions; (b) la standardisation de l'application des procédures judiciaires et la réduction des retards dans le traitement des dossiers; (c) l'amélioration de l'interaction journalière avec les usagers des juridictions, en prenant notamment en compte les obstacles spécifiques à l'accès des femmes à la justice⁶, et (d) le développement de solutions spécifiques aux problèmes locaux (voir Tableau 1 en Annexe 2). Ces PAPJ permettront la mise en place d'une stratégie de réforme annuelle (SRA), qui sera progressivement développée en s'appuyant sur le résultat des solutions testées dans les

⁶ La perspective de genre des PAPJs sera élaboré en tenant compte des résultats des initiatives en cours parrainés par l'UNIFEM, le PNUD et l'UNICEF qui s'orientent principalement sur l'amélioration de la performance des tribunaux de la famille.

juridictions pilotes. Les deux autres sous-composantes viseront à organiser une séparation fonctionnelle entre un «front office» et un «back office», et à la modernisation et le développement des outils essentiels en matière de TIC qui permettront de systématiser et automatiser les processus juridictionnels et administratifs dans les juridictions pilotes.

28. Sous-composante 1.1 – Amélioration de l'administration des juridictions et de la gestion des affaires

Fourniture de services autres que les services de consultants, de biens et de services de consultants, y compris la fourniture de formation, pour l'amélioration de l'administration des juridictions et de la gestion des affaires grâce, notamment, aux mesures suivantes :

- i) sélection de juridictions pilotes dans les circonscriptions judiciaires de Casablanca, Kenitra et Settat situés dans la Zone du Projet dans le but d'élaborer des PAPJ conformément aux critères et aux procédures stipulés dans le MOP ;
- ii) réalisation d'enquêtes auprès des usagers des juridictions pilotes sélectionnées ;
- iii) mise en évidence des problèmes et des solutions à prendre en compte dans les PAPJ au moyen d'une approche participative dans les juridictions pilotes sélectionnées ;
- iv) diffusion des meilleures pratiques internationales présentant un intérêt pour les PAPJ grâce à l'organisation d'ateliers ;
- v) structuration des PAPJ et des SRA, assortis d'indicateurs et de mécanismes de suivi et d'évaluation ; et
- vi) aide à la mise en œuvre des activités des PAPJ et des SRA dans les juridictions pilotes sélectionnées.

29. Sous-composante 1.2 – Refonte des processus administratifs pour une amélioration de la prestation de service

Fourniture de petits travaux de mise en état, de services autres que les services de consultants, de biens et de services de consultants, y compris la fourniture de formation, pour la réingénierie des procédures administratives pour améliorer la prestation de services grâce, notamment, aux mesures suivantes :

- i) évaluation des structures d'organisation actuelles pour la prestation de services dans les juridictions pilotes sélectionnées ;
- ii) conception de nouvelles procédures de prestation de services par la rationalisation de l'organisation des juridictions fondée sur la séparation des fonctions du « front office » et du « back office » ;

- iii) rédaction d'un manuel de procédures détaillant le traitement de toutes les tâches administratives relatives à la prestation de services judiciaires ;
- iv) formation du personnel des juridictions aux nouvelles procédures de prestation de services ;
- v) reconfiguration et de réaménagement limités de l'espace intérieur des bâtiments des juridictions pilotes sélectionnées (autres que la remise en état structurelle ou l'agrandissement de bâtiments existants) pour mettre en place les nouvelles procédures de fourniture de services et la nouvelle disposition des locaux des juridictions.

30. Sous-composante 1.3 - Développement d'applications informatiques innovantes pour les juridictions

Fourniture de services autres que les services de consultants, de biens et de services de consultants, y compris la fourniture de formation, pour le développement de systèmes TIC innovants dans les juridictions au moyen des mesures suivantes :

Sous-composante 1.3.1. – Mise à niveau des systèmes automatisés de gestion des affaires (SAG) comprenant entre autres:

a) évaluation des règles de procédure actuelles et des points de passage obligés pour déterminer les causes des retards récurrents et de la congestion, et identification de solutions possibles; b) mise à niveau des SGA existants pour le suivi et le contrôle efficaces de l'avancement des affaires et le respect des délais judiciaires ; c) formation du personnel des juridictions pour garantir une utilisation efficace du SGA automatisé et des procédures révisés ; d) vérification qu'après sa mise à jour le nouveau SGA produit des statistiques fiables sur le fonctionnement de la justice dans les juridictions pilotes sélectionnées et est graduellement étendu à d'autres juridictions.

Sous-composante 1.3.2 - Développement de systèmes TIC supplémentaires recensés dans le cadre du Plan Stratégique TIC comprenant entre autres :

a) développement d'un programme de dépôt électronique permettant d'ajouter au dossier existant des documents d'origine externe; b) développement d'un système d'information par extension de la connectivité entre les bureaux centraux et régionaux des juridictions (intranet) afin d'améliorer l'efficacité de la communication des politiques, des pratiques et des procédures ; c) possibilité pour l'usager d'accéder en temps réel à un registre central des garanties inscrites au registre du commerce ; et d) modernisation des systèmes numériques d'archivage électronique des dossiers des juridictions afin d'améliorer l'accès aux dossiers des juridictions au moyen de méthodes d'extraction électroniques et de réduire l'espace physique nécessaire au stockage des dossiers des juridictions.

Composante 2 - Mise à niveau des capacités en planification stratégique et gestion du MdJL (Coût estimé : 3,7 millions d'euros)

31. L'objectif de cette composante est d'améliorer la capacité du MdJL à suivre la performance des juridictions et leur fournir le soutien nécessaire, en particulier pour atteindre les objectifs stratégiques de la composante 1. Dans ce cadre, cette composante fournira un appui aux directions du MdJL ayant une fonction transversale de soutien et à l'Institut Supérieur de la Magistrature (ISM): (a) le sous-volet 2.1 appuiera le cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du MdJL dans l'accomplissement des fonctions de coordination et de planification stratégique; (b) le sous-volet 2.2 appuiera la Direction du Budget et du Contrôle dans la mise en œuvre du cadre de budgétisation des performances résultant de réformes budgétaires en cours au Maroc; (c) le sous-volet 2.3 appuiera la Direction des ressources humaines et l'ISM dans l'approfondissement de leur approche stratégique à l'égard du recrutement, de la promotion et du développement des compétences; (d) les sous-volets 2.4 et 2.5 aideront les divisions en charge des statistiques, des technologies de l'information, et de la communication de la Direction des Etudes, de la Coopération et à la Modernisation (DECM), et (e) le sous-volet 2.6 aidera la Direction nouvellement créée pour la réforme législative dans le développement de ses outils pour améliorer les réformes légales. Dans ce cadre, il est prévu que le projet finance la fourniture de services autres que ceux de consultants, de biens et de services de consultants, y compris la fourniture de formation, pour les activités suivantes :

32. Sous-composante 2.1 - Renforcement des capacités en planification, coordination et contrôle du MdJL grâce, notamment, aux mesures suivantes :

- i) examen des politiques et des procédures internes du MdJL ;
- ii) élaboration de profils d'emploi appropriés pour les fonctions et responsabilités revues, de planification, de coordination et de contrôle des services centraux du MdJL ;
- iii) élaboration d'un cadre d'évaluation des performances et de la productivité pour les services centraux ; et
- iv) mise en place d'outils d'informations efficaces entre les directions et services du MdJL pour l'élaboration de politiques.

33. Sous-composante 2.2. – Développement d'une planification budgétaire stratégique par le biais d'une budgétisation axée sur les résultats, grâce, notamment, aux mesures suivantes :

- i) identification d'objectifs, d'indicateurs et de cibles de performances ;
- ii) développement et mise en œuvre d'un plan d'action pour la planification budgétaire stratégique du MdJL ;
- iii) développement et mise en œuvre d'un plan de formation abordant les différents aspects de la réforme budgétaire, avec des ateliers dans chaque circonscription judiciaire et un séminaire annuel avec les participants ;

iv) renforcement des capacités de gestion budgétaire et financière des différentes unités impliquées dans le processus de gestion des dépenses.

34. Sous-composante 2.3 : Appui au plan de développement des ressources humaines du MdJL, grâce aux mesures suivantes :

i) conception et mise en œuvre de mécanismes et paramètres standardisés d'évaluation des performances pour le personnel judiciaire, et mise en place de nouveaux mécanismes de S&E pour améliorer les performances ; et

ii) conception de modules de formation spécifiques pour le MdJL et l'ISM destinés à diffuser les bonnes pratiques en matière de gestion et de performance des juridictions, et apport d'un soutien à la mise en œuvre des PAPJ par les juridictions pilotes sélectionnées.

35. Sous-composante 2.4 – Renforcement des outils de suivi et d'évaluation des performances des juridictions grâce aux mesures suivantes :

Sous-composante 2.4.1 : appuyer le MdJL à développer un système amélioré qui permettra de s'assurer que les statistiques sont efficacement collectées, analysées et diffusées par notamment:

a) l'analyse du système de statistiques judiciaires existant et de sa mise en œuvre dans les juridictions pilotes sélectionnées ; b) l'amélioration et conception d'un système statistique comprenant des procédures manuelles et des applications informatiques compatibles avec les SGA ; et c) l'accompagnement des juridictions pilotes sélectionnées dans la mise en œuvre du nouveau système de données afin d'assurer la production de statistiques fiables sur les performances des juridictions, et accompagner l'extension progressive de ce système à d'autres juridictions.

Sous-composante 2.4.2 : appuyer le MdJL dans l'élaboration une stratégie TIC pour l'amélioration des performances des juridictions par notamment :

a) la préparation de plans d'actions TIC à court et à moyen terme ; b) reformulation des politiques du MdJL relatives aux normes technologiques ; et c) l'accompagnement du MdJL dans la supervision de la mise en œuvre du plan d'action de développement des TIC et des nouvelles politiques sur les normes technologiques.

36. Sous-composante 2.5 – Amélioration de la communication du MdJL avec les usagers et le public grâce, grâce aux mesures suivantes :

i) amélioration de la stratégie de communication du MdJL ;

ii) fourniture de formation sur les techniques de communication à l'intention des services concernés du MdJL ;

- iii) organisation d'ateliers et d'activités de formation et distribution de dépliants à l'intention de la société civile, du secteur privé et du grand public, et réalisation de campagnes de sensibilisation sur les défis rencontrés par le secteur de la justice et les droits des citoyens ;
- iv) conception et mise en œuvre de plans et d'activités de communication spécifiques dans les juridictions pilotes sélectionnées, en relation avec les PAPJ et les SRA ; et
- v) réalisation d'enquêtes représentatives au plan national visant à évaluer la perception des services de la justice dans tout le pays, ainsi que de l'accès et de l'utilisation du système judiciaire du Maroc.

37. Sous-composante 2.6 – Renforcement des capacités du MdJL en matière de rédaction des projets de textes juridiques et de diffusion des textes juridiques et de la jurisprudence, au moyen, notamment, des mesures suivantes :

- i) développement d'une stratégie et d'une méthodologie pour : a) identifier les besoins de réformes juridiques nécessaires pour améliorer la performance des juridictions ; b) déterminer les options de réforme et évaluer leur impact ; c) mettre en œuvre un processus de consultation des parties prenantes ; d) préparer des réformes juridiques du secteur.
- ii) accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie et de la méthodologie adoptées par le développement de systèmes TIC, la formation et l'organisation d'ateliers ; et
- iii) examen et mise à jour des outils de diffusion des lois, des réglementations et des décisions de justice.

Composante 3 : Gestion du projet, suivi et évaluation (coût estimé : 0,87 million d'euros)

38. Cette composante vise à appuyer la capacité du MdJL à gérer, suivre et évaluer les activités du Projet. Dans ce cadre, cette composante fournira un appui technique à l'unité de gestion de projet (UGP) responsable de la coordination des activités du projet au jour le jour et de l'administration des fonds de prêts. L'UGP sera dirigée par un chef de projet nommé par une décision du MdJL et rapportera au Secrétaire Général du MdJL. L'UGP comprendra du personnel de la DECM et sera physiquement située dans les locaux de la DECM. L'UGP comprendra également du personnel d'autres directions clés du MdJL, notamment de la Direction du Budget. Enfin, l'UGP sera composée d'experts externes recrutés pour remplir les fonctions de coordinateur du projet/spécialiste du suivi et évaluation, spécialiste de la passation des marchés, et assistant de projet.

39. Dans ce cadre, cette composante financera la fourniture de biens, de services de consultants, de formation à l'UGP pour la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation du Projet.

B. Financement du projet

i. Instrument de prêt

40. **L'Instrument du prêt d'investissement (PI) a été choisi pour sa cohérence avec la priorité d'assistance technique du projet.** Le choix d'un PI résulte d'une demande du gouvernement. Initialement un prêt à l'appui de la politique de développement du gouvernement (PPD) a été envisagé, mais cette option a été reportée à plus tard (voir ci-dessous) dans la mesure où le Maroc est en train de développer une stratégie générale pour les réformes juridiques et judiciaires.

41. **Un prêt d'assistance technique (PAT) a également été envisagé dans la mesure où il aurait contribué à renforcer les capacités institutionnelles.** Cependant, cet outil aurait été trop limité car n'aurait pas permis de financer les petits investissements nécessaires pour moderniser l'infrastructure physique nécessaire au bon fonctionnement des services administratifs des juridictions et pour développer et améliorer certains systèmes informatiques des juridictions.

42. **Un appui au programme de réforme de la justice du Maroc sous forme d'une série de PPD à titre de prêt programmatique pluriannuel reste envisageable dans un proche avenir.** La préparation d'un PPD dans le cadre d'un futur appui de la Banque reste une option envisageable mais sera seulement considérée une fois que le Gouvernement aura préparé un programme de réforme structuré, avec des objectifs et des indicateurs de réussite clairs. Dans l'immédiat, un PI reste l'option préférée par la Banque et le Gouvernement. Ce choix a été motivé par le succès du précédent PI mis en œuvre entre 2000 et 2004 pour soutenir le développement des tribunaux de Commerce. Les évaluations de la Banque ont confirmé la nécessité de se concentrer sur l'identification des dysfonctionnements au niveau des juridictions, la mise au point de plans d'action concrets et la mise en œuvre d'activités soutenues par les acteurs locaux. Une démarche de ce type, qui procède de la base vers le haut, implique de mettre en œuvre des activités dont l'effet n'est pas immédiatement visible, dont la préparation prend du temps et qui nécessitent des consultations souvent complexes avec les acteurs concernés. Il est attendu de cette démarche ascendante qu'elle contribue ensuite au développement d'une stratégie de réforme générale solidement ancrée au niveau local et susceptible de recevoir ultérieurement l'appui d'un PPD.

ii. Coûts et financement du projet

Composantes du projet	Description des composantes	Coûts indicatifs du projet (EUR)	% Financement
		Total	
Composante 1 Amélioration des performances des juridictions	Amélioration de l'administration des juridictions et de la gestion des affaires	3,7	
	Refonte des processus administratifs pour une amélioration de la prestation de service	0,6	

	Développement d'applications informatiques innovantes pour les juridictions	3,1	
<i>Sous-total de la Composante 1</i>		<i>7,4</i>	<i>62 %</i>
<hr/>			

Composante 2 mise à niveau des capacités en planification stratégique et gestion du MdJL	Renforcement des capacités de planification, de coordination et de contrôle du MdJL	0,5	
	Budget et planification stratégique	0,6	
	Développement des ressources humaines	0,5	
	Renforcement des outils de suivi et d'évaluation des performances des juridictions	0,7	
	Amélioration de la communication avec les usagers et les citoyens	1,0	
	Diffusion et rédaction des projets de lois et de la jurisprudence	0,4	
	Sous-total de la Composante 2	3,7	31 %
Composante 3 Gestion de projet, suivi et évaluation	Gestion et suivi du projet	0,87	
Sous-total de la Composante 3		0,87	6,75 %
Commission d'ouverture		0,03	0,25%
Coût total du projet		12	100 %

Catégorie	Montant indicatifs en Millions EUR	%
Travaux	0,48	4 %
Biens	0,48	4 %
Services de consultant et formation	11,01	91,75 %
Commission d'ouverture	0,03	0,25 %
Financement total requis	12	100 %

C. Enseignements retenus et utilisés dans la conception du projet

43. L'introduction des systèmes automatisés a joué un rôle déterminant dans les projets de réforme de la justice de la région MENA. Ces expériences ont prouvé que des systèmes automatisés efficaces : (a) rationalisent les processus manuels, définissent des étapes et instaurent des indicateurs de performance ; (b) éliminent les processus manuels à mesure que les systèmes automatisés deviennent opérationnels ; (c) font un suivi du cheminement des affaires dans le système judiciaire ; et (d) mettent en relation les SGA avec d'autres fonctions de gestion des juridictions, en particulier les ressources humaines et la gestion financière. Dans le cadre de la sous-composante 1.3, ce projet procèdera à une expérimentation en bonne et due forme sur un nombre restreint de sites et appliquera le principe d'une mise en œuvre par vagues (c.-à-d. dérouler une seule application à la fois dans un certain nombre de juridictions de même niveau)

pour se prémunir des coûts et risques élevés associés à un lancement tous azimuts de toutes les applications à l'ensemble du système judiciaire en même temps.

44. Séparer les fonctions administratives des fonctions juridictionnelles est devenu la norme dans les institutions de la justice moderne. L'expérience des pays de l'OCDE montre que l'institution des nouvelles fonctions où l'évolution des responsabilités peut s'avérer une entreprise difficile qui demande réflexion en termes de rapport coûts-avantages et qui impose de rechercher un consensus. Les rôles et les responsabilités du personnel hors juges peuvent changer considérablement et imposent de déterminer clairement quelles fonctions sont réellement indispensables et comment les capacités nécessaires peuvent être mises en place. Dans le cadre des PAPJ élaborés au titre de la sous-composante 1.1, chaque tribunal pilote passera en revue les fonctions du personnel et les processus pour aboutir à une détermination claire des responsabilités.

45. La mise en œuvre des projets de réforme de la justice exige une consultation permanente des principaux acteurs, notamment avec l'objectif de mieux intégrer les femmes dans le processus de consultation. Une démarche fondée sur la demande, qui fait participer les communautés dans leur ensemble à la définition des améliorations à apporter aux services de base de la justice durant toute la mise en œuvre, a été utilisée dans des pays comme l'Australie, le Canada, les Pays-Bas, les États-Unis et le Royaume-Uni. Durant la préparation de ce projet, des consultations approfondies ont eu lieu dans des juridictions sélectionnées afin d'instaurer un climat de confiance envers le processus de réforme. Ce processus de consultation se poursuivra au cours de la mise en œuvre du projet, et des actions destinées à prendre en compte les problématiques liées au genre seront incluses dans les PAPJ.

46. La planification stratégique est un élément central des projets de réforme de la justice. Les exercices de planification stratégique se devraient être des processus exhaustifs et inclusifs qui définissent des grandes finalités pour le secteur de la justice dans son ensemble. La planification stratégique devrait aboutir à une vision partagée pour l'avenir du secteur, de ses entités et des services qu'il fournit aux citoyens, assortie d'accords interinstitutionnels sur les besoins actuels et de priorités réalistes pour la réalisation de cette vision. Dans la mesure où il est indispensable d'avoir suffisamment d'informations pour évaluer les lacunes et pour identifier des modèles alternatifs, ce projet apportera l'appui nécessaire au MdJL au titre des sous-Composantes 2.1 et 2.2.

47. Le projet doit être axé sur une stratégie de résolution des problèmes et engager tous les acteurs nécessaires à la mise en œuvre d'une solution proposée. L'un des principaux enseignements tirés des projets de réforme de la justice est que les demandes d'assistance devraient être traitées en vertu d'un cadre de résolution des problèmes qui s'intéresse aux fonctions à améliorer et aux services à assurer. En conséquence, la composante 1 du projet repose sur les PAPJ, qui seront conçus en incluant tous les principaux intervenants au niveau des juridictions, en vue de résoudre les problèmes identifiés.

48. Il sera impératif de faire preuve de souplesse pendant la mise en œuvre, surtout dans un contexte d'incertitude de la gouvernance. Le secteur de la justice est souvent le jeu d'un ensemble large et complexe de variables internes et externes, dont il est difficile de tenir entièrement compte dans la phase de conception. Quoique les projets de réforme se doivent

d'être parfaitement explicites dans la déclaration de leurs buts et stratégies, ils devraient également faire preuve de suffisamment de souplesse pour être capables de s'accommoder de situations imprévues en adaptant les activités du projet à de nouvelles opportunités de faire progresser des réformes plus profondes. Ce besoin de souplesse sera intégré dans ce projet par des mises à jour périodiques des PAA du MdJL.

49. Le financement d'améliorations limitées de l'infrastructure physique peut renforcer les réformes institutionnelles quand il est étroitement lié à la refonte des processus internes.

Le manque de locaux appropriés au bon fonctionnement des juridictions constitue un obstacle important à la faculté du pouvoir judiciaire d'assurer des services adéquats, en particulier aux communautés vulnérables. Des locaux dilapidés sont susceptibles de retarder la réalisation des changements organisationnels, l'amélioration des communications internes et la modernisation des systèmes informatiques. Le financement d'une rénovation limitée des bâtiments des juridictions prévue au titre de la sous-composante 1.2 de ce projet permettra d'accompagner la séparation en front office/back office, afin d'améliorer les procédures de travail et accroître l'efficacité de fonctionnement.

50. Des indicateurs pertinents d'impact et de performance doivent être sélectionnés, assortis d'outils appropriés de suivi et d'évaluation. Les projets de la justice ont eu du mal à identifier le bon ensemble d'indicateurs d'impact et de performance, les statistiques de référence, et les mécanismes de suivi et d'évaluation pour recueillir les informations nécessaires dès le début du projet, plus un programme agréé de communication d'informations. Ce projet a défini l'amélioration des performances du système judiciaire en termes tant quantitatifs que qualitatifs, dans la mesure où la perception interne et externe du changement est souvent aussi importante que le changement lui-même. Les mesures d'améliorations qualitatives s'appuieront sur les enquêtes réalisées auprès des usagers (voir l'Annexe 1).

51. Développement d'une stratégie de communication pour s'assurer que le projet est considéré comme un instrument de changement. La stratégie de communication proposée dans le cadre de la sous-composante 2.5 présentera les réformes proposées comme une question de politique publique, fournira des informations périodiques sur la progression des efforts de réforme, et générera une demande de plus de transparence. Les enquêtes réalisées auprès des citoyens et des usagers seront un outil efficace pour suivre les résultats de cette stratégie.

IV. Mise en œuvre

A. Cadre institutionnel et opérationnel

52. Le projet sera mis en œuvre par le MdJL avec le CdST agissant comme une autorité de surveillance. Un CdST et une UGP seront mis en place par le MdJL. Le CdST aura pour mission de suivre les activités et leur coordination entre les différents acteurs. À cet effet, le CdST se composera de représentants des directions centrales du MdJL et des unités décentralisées impliquées dans le projet, comme les juridictions pilotes et les sous-directions régionales des ressorts judiciaires couverts par le projet. Il sera présidé par le Secrétaire Général du MdJL ou par un directeur de l'administration centrale nommé par le Secrétaire Général. Le CdST se réunira à la demande de son président autant de fois que nécessaire et au moins quatre

fois par an. La tâche du CdST est de faciliter / superviser la mise en œuvre des activités du projet. Plus précisément, le CdST valide les projets des PAPJ et la SRA préparés par l'UGP. Il facilite la coordination des principaux acteurs et établit un consensus. Il examinera et approuvera les rapports sur l'état d'avancement et publiera des rapports périodiques de suivi et d'évaluation sur le site Web du projet pour recueillir des commentaires. Il passera également en revue et approuvera le projet de PAA pour chacune des années de mise en œuvre du projet.

53. L'Unité de Gestion du Projet (UGP). L' UGP sera responsable de la coordination des activités du projet au quotidien et l'administration des fonds de prêts. Elle veillera à ce que toute la gestion financière et d'approvisionnement soit effectuée en conformité avec les dispositions de l'Accord de Prêt. L'UGP sera dirigée par un responsable du MdJL nommé par le ministre et fera rapport au Secrétaire Général du MdJL. Il / elle sera en charge de superviser et de contrôler l'UGP dans l'exercice de ses tâches. L' UGP recevra le soutien de la DECM et sera physiquement située dans les bureaux de la DECM. L' UGP comprendra également le personnel affecté à d'autres directions clés du MdJL impliquées (affaires civiles, affaires criminelles, affaires commerciales, budget, ressources humaines, infrastructures et équipements) qui appuieront activement sa mission, en particulier le personnel de la Direction du Budget qui agira en tant que spécialiste de la gestion financière pour le projet. Enfin, l'UGP sera composée d'experts externes embauchés pour occuper le poste de (i) Coordinateur du projet / spécialiste en suivi et évaluation, spécialiste en passation des marchés (ii) et l'assistant de projet (iii). Si nécessaire, le projet recruterá un consultant en gestion financière afin d'assister le spécialiste en gestion financière affecté à l'UGP.

54. Un cadre institutionnel et opérationnel spécifique sera mis en place pour les activités impliquant les juridictions pilotes dans le cadre de la Composante 1.1 du projet. Le projet aidera à mettre en place au moins un groupe de travail local et/ou une équipe spéciale au niveau de chaque juridiction pilote, et leur nombre exact sera déterminé conjointement avec les acteurs locaux, en fonction de la taille de chaque juridiction pilote. Il est envisagé que le cadre opérationnel local comporte : (a) un comité local pour améliorer la qualité des services de la justice (Comité d'Amélioration local de la Justice ☐ COLAJ) qui réunira des représentants d'acteurs clés des secteurs public et privé (présidents des juridictions, procureurs royaux, greffiers en chef, représentants du barreau local, représentants des huissiers, notaires, experts, conseil municipal, police, etc.) ; et (b) des groupes de travail à thème rassembleront des acteurs de la justice, des usagers et non usagers du système judiciaire pour hiérarchiser les priorités, concevoir des solutions et structurer un PAPJ.

55. L'ISM, organisme indépendante sur le plan juridique, sera l'un des bénéficiaires du projet. Compte tenu de son statut juridique d'organisme autonome, un accord de partenariat sera conclu entre le MdJL et l'ISM afin de préciser leurs rôles et responsabilités respectifs dans le cadre de la mise en œuvre d'activités visant à améliorer les capacités de formation de l'ISM et à dispenser une formation spécifique aux acteurs du système judiciaire dans les limites du projet. La soumission de cet accord de partenariat à la Banque mondiale constitue une condition de décaissement de fonds relatifs à cette partie du Projet. Par ailleurs, les activités du projet susceptible d'avoir un impact sur la carrière des juges pourraient être mises en œuvre avec le CSPJ lorsqu'il sera établi et que ses responsabilités seront clarifiées. La soumission à la Banque de l'accord de partenariat entre le MdJL et l'ISM sera une condition de décaissement des fonds affectés à cette partie du Projet.

B. Suivi et évaluation des résultats

56. Le système de suivi et d'évaluation (S&E) sera basé sur le Cadre de résultats convenu et des modalités de suivi (voir Annexe 1). L'UGP assumera la responsabilité de la supervision des activités de S&E au niveau des composantes, et du CdST au niveau de l'ODP. Le prestataire retenu par l'UGP pour la composante 1.1 sera chargé de développer un cadre de S&E pour la composante 1. Les indicateurs ont été sélectionnés en tenant compte du fait que ce projet représente une expérience charnière au Maroc et dans la région MENA. Il était donc important de se montrer modeste et réaliste quant à ce qui peut être mesuré (et comment) pour être sûr que le MdJL et les juridictions pilotes puissent prendre l'engagement d'atteindre des cibles spécifiques.

57. Les indicateurs subjectifs seront précisés à l'issue des premières enquêtes visant à mettre au point des indicateurs de référence pour le grand public et les usagers des juridictions pilotes du projet. Les progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats feront l'objet d'une publication périodique de rapports de suivi de performance. Le format de ces rapports sera mis au point dans le cadre du projet et la base de référence pour chaque juridiction pilote sera déterminée au cours de la première année d'exécution. Il ne sera fait qu'une utilisation limitée des indicateurs subjectifs, en particulier de ceux fondés sur les perceptions du grand public, dans la mesure où l'expérience montre qu'ils tendent à être influencés par les médias ou des informations de nature anecdotique, et ne constituent pas des sources fiables de mesure des performances des juridictions⁷. Les indicateurs de perception ne seront utilisés que concernant les secteurs spécifiques des performances des juridictions pour lesquelles des données de référence peuvent être collectées au départ, puis suivies pendant toute la durée du projet par le biais d'enquêtes effectuées auprès des usagers. Les indicateurs subjectifs pour le grand public ne seront utilisés que pour mesurer l'impact des campagnes publiques d'information sur les citoyens des ressorts judiciaires des juridictions pilotes. D'une façon générale, le projet n'utilisera d'indicateurs subjectifs qu'avec prudence, comme moyen de substitution pour les volets des performances institutionnelles qui ne peuvent pas être mesurés directement (c.-à-d. la qualité de prestation de services).

C. Viabilité du projet

58. L'un des objectifs sous-jacents du projet est de mettre en place un processus durable de réforme du secteur de la justice. Cet objectif sera atteint en mettant progressivement en œuvre une approche de bas en haut de la réforme, qui prenne en compte les points de vue et les diagnostics des acteurs locaux, plutôt que de s'en remettre exclusivement aux spécialistes du gouvernement central, comme cela a été le cas jusqu'ici. Les consultations prouvent que cette démarche a l'adhésion du MdJL et des bénéficiaires, ce qui est capital pour la durabilité. L'adhésion du GdM aux objectifs du projet est visible au travers la complémentarité du projet avec les objectifs stratégiques globaux liés à la prestation de services de justice aux

⁷ Trop de facteurs interviennent qui sont susceptibles d'influencer les perceptions du grand public et l'avancement des réformes de la justice peut prendre du temps (parfois plus de 20 ans) avant qu'une modification des perceptions commence à se manifester dans les enquêtes. Les enquêtes réalisées auprès des usagers récents des juridictions sont plus fiables et sont les meilleurs indicateurs d'avancement des projets en matière de justice.

citoyens et de lutte contre la corruption. Les bénéficiaires du projet seront étroitement impliqués dans la détermination du « comment » appliqué par les groupes de travail au niveau des juridictions. De plus, les nouveaux équipements et les travaux d’infrastructures dans les juridictions pilotes devront pouvoir être entretenus sans difficulté, compte tenu du fait que les juridictions pilotes sont choisies parmi celles ayant déjà été rénovées et dont la capacité d’entretien des infrastructures a également déjà été améliorée.

59. Participation des parties prenantes. L’appui des organisations non gouvernementales spécialisées sera crucial pour la durabilité du projet. L’« Amicale Hassania », une association des juges partisans de la réforme, l’Association des jeunes avocats, le syndicat et l’association des greffiers participeront à la conception et à la mise en œuvre des activités envisagées dans le cadre du projet. La Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) a élaboré d’audacieuses propositions pour la réforme de la justice qui sont pertinentes quant au fonctionnement des juridictions pilotes. De plus, les huissiers ont récemment créé un corps professionnel dont l’aide sera précieuse pour surmonter les obstacles entravant encore l’application des jugements. Enfin, les citoyens participeront aux enquêtes et à l’élaboration de propositions pour l’amélioration de la qualité de prestation de services au niveau des juridictions, et le Projet s’assurera que les femmes seront suffisamment représentées dans ces enquêtes afin qu’elles soient crédibles sur la problématique liée au genre.

V. Principaux risques et mesures d’atténuation

A. Résumé de l’évaluation des risques

Risqué lié aux parties prenantes	Elevé (H)
Risque lié à l’agence d’exécution	
- Capacité	Modéré (M)
- Gouvernance	Modéré (M)
Risque lié au projet	
- Conception	Modéré (M)
- Social and Environnemental	Faible (L)
- Programme and Doneurs	Faible (L)
- Suivi et viabilité des résultats du Projet	Elevé (H)
Risque général lié à la mise en œuvre	Modéré (M)

B. Description

60. Perception et attentes de réforme des parties prenantes. La perception généralisée de la corruption dans le secteur de la justice pourrait constituer un obstacle majeur à la réussite des initiatives de réforme, cette perception pouvant nuire à la crédibilité des efforts de réforme de la justice. Cet élément sera pris en compte par le projet au moyen d’une mobilisation systématique des parties prenantes intéressées (y compris les usagers du secteur de la justice) au niveau des juridictions pilotes, par le biais de campagnes de communication et le développement d’un

meilleur système de suivi et d'évaluation pour la gestion des juridictions, qui est une activité essentielle au projet.

61. Centralisation du processus de décision du MdJL et manque d'appropriation des parties prenantes judiciaires. Le MdJL est hautement centralisé, ce qui limite l'efficacité du processus de prise de décision. Cette faiblesse peut avoir une incidence négative sur la mise en œuvre du projet. La participation des parties prenantes judiciaires au processus de prise de décision est actuellement limitée et divers professionnels du droit et d'autres parties prenantes peuvent être résistants au changement. Pour réduire ce risque, le projet sera mis en œuvre selon une méthode reposant sur la participation, associant toutes les parties prenantes intéressées. Les critères de sélection des juridictions pilotes prennent en compte la volonté et l'engagement de réformes des personnes à la tête des juridictions (le président du tribunal et le procureur). Enfin, le projet comprendra une évaluation technique des résultats par un tiers indépendant afin d'assurer une évaluation impartiale de la performance des juridictions.

62. Faibles capacités du personnel du MdJL. Les capacités du personnel du MdJL dans des domaines essentiels (planification et direction générale des juridictions, gestion financière, passation des marchés, suivi et évaluation) sont encore insuffisantes et pourraient entraîner des retards. Outre la mise en place de l'UGP, chacune des composantes 1 et 2 bénéficiera du soutien d'un bureau d'étude chargé d'aider le MdJL à remédier aux problèmes techniques et coordonner les différentes parties prenantes intervenant dans les activités connexes. Ces bureaux d'étude se concentreront sur les domaines opérationnels et seront également responsables du renforcement des capacités pour assurer la réalisation des activités du projet. Toutes les parties prenantes bénéficieront d'une formation dans le cadre du projet.

63. Le MdJL a une expérience limitée des procédures de passation des marchés et de gestion financière de la Banque mondiale, mais a une certaine expérience en matière de gestion de grands projets avec d'autres donateurs (par ex., un projet de l'UE). Le projet s'appuiera sur l'expérience antérieure du MdJL tout en l'adaptant aux politiques et procédures de la Banque mondiale. En conséquence, les recommandations des évaluations sur la passation des marchés et la gestion financière seront appliquées et un manuel opérationnel sera rédigé pour éviter les retards préjudiciables et assurer une approche cohérente entre les différentes unités du MdJL intervenant dans la réalisation du projet. Le manuel détaillera les modalités de passation des marchés et de gestion financière du projet basées sur les Directives de la Banque. Un spécialiste des marchés publics sera embauché à l'extérieur et sera un membre clé de l'UGP. L'adoption d'un manuel des opérations du projet jugé satisfaisant par la Banque sera une condition d'entrée en vigueur du projet.

VI. Résumé de l'évaluation

A. Analyse économique et financière

64. L'amélioration des services judiciaires apportera des avantages substantiels aux institutions marocaines, ainsi qu'à la société en général. La composante 1 améliorera la qualité, la rapidité et la fiabilité des décisions judiciaires, facilitant ainsi un climat favorable à la prise de décisions dans le secteur privé. La composante 2 améliorera l'efficacité de

l'administration des ressources par le MdJL et l'ISM, permettant ainsi aux autorités de redéployer les ressources là où les services judiciaires sont les plus demandés. Le renforcement de la gestion des ressources financières et humaines, ainsi que les améliorations escomptées dans l'efficacité de l'affectation du personnel devraient entraîner des gains d'efficience, la restructuration organisationnelle du système judiciaire donnera aux autorités la possibilité d'identifier et d'éliminer le double emploi en matière de postes et de responsabilités. Le projet ne devrait avoir aucune incidence fiscale. Des mesures d'incitation en nature seront prévues pour les juges et les fonctionnaires judiciaires sous forme de formations et d'occasions accrues de participer aux prises de décisions dans le cadre des activités du projet. Ni le MdJL ni les juridictions pilotes n'embaucheront de personnel judiciaire supplémentaire dans le cadre du Projet. Le personnel professionnel actuel sera réaffecté selon les besoins.

B. Aspects techniques

65. Les composantes du projet proposé sont techniquement solides et réalisables. La conception du projet est exhaustive, mais reste suffisamment flexible pour répondre à l'ensemble diversifié de problèmes institutionnels et organisationnels identifiés. Elle repose sur des consultations préalables, l'examen d'études antérieures (y compris des évaluations de la Banque mondiale), ainsi que des études de diagnostic et des plans de modernisation développés lors de la préparation du projet avec l'assistance de la Banque et des donateurs. L'amélioration des institutions, le changement de la culture organisationnelle, la gestion des connaissances, la refonte des processus, la participation et l'approche communautaires, ainsi que l'initiative de transparence/responsabilisation, font partie du projet proposé. Un des facteurs clés sera la participation des parties prenantes à la conception et à la mise en œuvre de solutions, en encourageant les techniques participatives d'apprentissage par l'action.

66. Le Projet s'appuiera sur les outils internationaux pour évaluer les problèmes et les options en matière de performance. Un certain nombre d'outils d'évaluation ont été récemment mis au point par des organismes internationaux, lesquels seront utilisés et adaptés au contexte marocain en vue de sensibiliser les parties prenantes dans les juridictions pilotes à la performance et la qualité, et afin d'identifier les domaines d'amélioration éventuels. Durant la préparation du projet, une évaluation test a été menée localement à l'aide des outils développés par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) en vue de familiariser les participants avec le concept de qualité de la justice et d'évaluer les perceptions des parties prenantes à ce sujet. Ces outils comprennent des listes de contrôle pour améliorer la qualité de la justice dans les juridictions, la gestion du temps et des questionnaires pour les avocats et les usagers du système judiciaire (parties, avocats, témoins, etc.). D'autres outils internationaux pourront être utilisés s'ils se révèlent utiles, tels que le Cadre International pour le Tribunal d'Excellence (IFCE)⁸ et les outils du National Center for State Courts (NCSC) créé aux États-Unis⁹.

⁸ L'IFCE, s'inspirant des approches développées en Australie, en Europe, en Amérique du Nord et à Singapour, a été lancé en 2008. Il permet d'évaluer la performance d'un tribunal en fonction de sept critères d'excellence. Ces critères reposent sur des valeurs généralement reconnues, comme l'égalité devant la loi, l'équité, l'impartialité, l'indépendance, la compétence, l'intégrité, la transparence, l'accessibilité, la rapidité et la certitude. L'IFCE utilise

67. La transparence et la responsabilisation du système judiciaire au sens large et des fonctionnaires individuels en particulier sera un des grands thèmes transversaux, avec l'appui de solutions TIC. Les travaux techniques prévus par la composante 1 seront complétés par un mécanisme de surveillance externe et indépendant afin d'assurer une performance soutenue. Ainsi, la sous-composante liée à l'automatisation renforcera les mécanismes de suivi du MdJL et des parties prenantes externes. Par exemple, les domaines donnant lieu à la majorité des plaintes, comme les notifications ou la non-exécution des décisions, seront mieux suivis grâce aux applications TIC. L'automatisation réduira également les risques d'inefficacité liés à la corruption dans des domaines tels que l'attribution des affaires et l'établissement du calendrier des audiences. La possibilité d'établir des liens TIC avec des agences exécutives qui partagent la responsabilité de certains services (taxes, enregistrement foncier, procurations) sera examinée. Enfin, l'une des principales activités prévues par la composante 1.3 sera le développement d'un lien TIC pour le public/les avocats, c'est-à-dire un mécanisme qui permettra aux avocats, et aux parties d'accéder plus facilement aux informations sur l'affaire les concernant (nom du juge désigné, calendrier des audiences, etc.). Au Maroc et dans d'autres pays comme la Jordanie, une des causes majeures de l'encombrement physique des juridictions est la présence de personnes désireuses de connaître l'état d'avancement de leur procédure – l'accès en ligne de ce type d'information devrait soulager considérablement la tâche du personnel administratif des juridictions.

68. La possibilité de travailler avec un large éventail de juridictions a été envisagée et rejetée. Cependant, le choix stratégique a été fait de ne pas retenir ces juridictions de façon à maintenir le projet axé sur un nombre limitée de juridictions pilotes concentrées dans des zones géographiques à impact élevé. Ceci afin de préparer le terrain pour l'adoption de nouvelles réformes et éviter de trop faire appel aux capacités limitées d'un système judiciaire appelé à évoluer rapidement. Le manuel opérationnel du projet précisera les critères d'admissibilité pour l'ajout ou le remplacement de juridictions pilotes pendant la phase de mise en œuvre du projet.

69. L'accent du projet sera mis sur l'amélioration de la performance des juridictions tout en renforçant l'indépendance judiciaire, en conformité avec la nouvelle Constitution. Le nouveau CSPJ héritera de différentes fonctions et responsabilités du CSM actuel. Les pouvoirs du nouveau CSPJ sont décrits en grandes lignes dans la Constitution et une loi organique déterminera plus précisément leur étendue. Les intervenants rencontrés au cours de la préparation du projet pensent que la nouvelle loi organique ne devrait très probablement pas entraîner une réorganisation majeure du système judiciaire, mais plutôt un renforcement ciblé de l'indépendance du pouvoir judiciaire. En conséquence, il est prévu que le changement du CSM au CSPJ probablement n'aura qu'un impact relativement minime sur les activités soutenues par le projet.

C. Gestion financière

une feuille d'évaluation équilibrée pour faciliter l'auto-évaluation. Il reconnaît que la mise en œuvre effective des initiatives d'amélioration est un processus graduel qui nécessite le recueil de données mesurant à la fois la quantité et la qualité des services judiciaires fournis.

⁹ <http://www.ncsc.org/Information-and-Resources/High-Performance-Courts.aspx>

70. Le système de gestion financière, y compris les dispositions nécessaires pour répondre aux besoins du projet, satisfait aux exigences de la Banque mondiale. Le système de gestion financière a été évalué pour déterminer s'il respecte les conditions de l'OP/BP10.02. L'évaluation de la gestion financière du MdJL couvrait les domaines de la gestion comptable et financière, ainsi que les procédures de préparation des rapports et d'audit applicables au projet. Elle en a conclu que le MdJL dispose de capacités suffisantes pour gérer les aspects financiers du projet et administrer les fonds fournis par le prêt¹⁰. Les responsabilités en matière de gestion financière seront confiées à l'UGP, notamment la préparation du budget du projet, le paiement, la comptabilité et l'établissement de rapports. Le risque inhérent à la gestion financière pour le pays, l'institution et le projet est considéré faible. Les décaissements seront effectués par le ministère de l'Économie et des Finances (ou MEF) selon des procédures établies.

71. Les rapports financiers intérimaires non audités, couvriront toutes les activités et sources de fonds du projet. Ils seront préparés deux fois par an par le MdJL et transmis à la Banque mondiale dans les 45 jours suivant la fin de chaque période.

72. Le rapport d'audit externe annuel des comptes du projet et la lettre officielle portant sur les recommandations à apporter pour améliorer les contrôles internes et le système de comptabilisation seront transmis par le MdJL à la Banque mondiale, au plus tard six mois après la fin de chaque exercice. En outre, le rapport d'audit annuel des comptes du projet sera établi conformément aux directives de la Banque par un auditeur et selon les termes de référence que la Banque jugera acceptables. Le financement sera assuré par un compte de prêt ouvert à la Banque. Les mouvements de fonds entre la Banque mondiale et l'emprunteur seront effectués conformément aux procédures de décaissement normales de la Banque.

D. Passation des marchés

73. Des passations des marchés seront mise en œuvre pour la sélection des consultants chargés de l'assistance technique, pour l'achat de biens et les services autres que des services de consultants (par ex., équipement TIC et réseaux), ainsi que des travaux publics mineurs. L'UGP sera chargée de la mise en œuvre du projet. Au niveau décentralisé, les sous-directions du MdJL dans les domaines ciblés participeront également à la réalisation des activités du projet. L'évaluation des capacités, effectuée au cours de la préparation du projet, a montré que le MdJL a pas eu l'occasion de mettre en œuvre des projets de la Banque ces récentes années, aussi le personnel en place a-t-il une expérience limitée en matière de procédures de passation des marchés de la Banque, même si le MdJL a profité du soutien d'autres donateurs durant cette période (par ex., l'USAID, l'UE, le PNUD).

74. Le risque global en matière de passation des marchés est jugé « substantiel ». Ce niveau de risque est le résultat : a) du manque d'expérience dans les procédures de la Banque du personnel du MdJL travaillant directement à la mise en œuvre du projet et b) de l'absence de formation du personnel du MdJL aux procédures de passation des marchés de la Banque. Pour atténuer ce risque et faciliter la mise en œuvre du projet, les mesures suivantes sont recommandées : a) un programme de formation adapté aux besoins du personnel du MdJL, y

¹⁰ Le MdJL prévoit la création d'une unité d'audit interne.

compris l'UGP, avant l'entrée en vigueur du projet, b) le recrutement d'un consultant qui remplira la fonction de spécialiste en passation des marchés au sein de l'UGP¹¹, c) la préparation de Documents d'appel d'offres standards (AOS) pour un appel d'offres national (AON) jugés acceptables par la Banque et d) la préparation d'un manuel opérationnel pour le projet, avec une section détaillée sur la passation des marchés. Pour plus de détails, voir l'Annexe 3.

E. Aspects sociaux (y compris les mesures de protection)

75. La conception du projet a permis de souligner l'importance des consultations pour s'assurer que l'approche participative qui a été suivie durant la préparation soit poursuivie durant la phase de mise en œuvre et afin de répondre aux attentes des différentes parties prenantes. Divers types de consultations ont été menés lors de la préparation du projet, aux niveaux central et local, ciblant différentes parties prenantes telles que le personnel judiciaire, les avocats et d'autres organisations professionnelles comme les huissiers, ainsi que des organisations de la société civile touchées par la réforme du système judiciaire. Ces réunions de consultations ont permis de confirmer la perception généralisée de la faiblesse du système judiciaire en termes d'efficacité.

76. Pour promouvoir l'engagement des différentes parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur des juridictions, les auteurs du projet ont travaillé avec les juridictions et les communautés dans les ressorts judiciaires sélectionnés au début de la phase de préparation. Des enquêtes pilotes à l'aide d'outils de la CEPEJ ont été menées lors de la phase de préparation, ainsi que des consultations avec la société civile et ont confirmé la solidité du soutien apporté à l'approche du projet. Les techniques encourageant la participation et la consultation utilisées lors de la préparation ont confirmé non seulement l'engagement du personnel clé du MdJL, mais aussi le soutien solide du personnel des juridictions et des communautés locales intéressées. Ce processus de consultation a également permis de gérer les attentes en faisant bien comprendre que l'expérience tirée d'autres programmes de réforme de la justice montre qu'il faut un certain temps avant que les résultats des réformes envisagées ne donnent leur pleine mesure. Cependant, il établi des cibles现实的 qui pourraient être atteintes pendant la durée du projet en termes de processus simplifiés, d'accès accru et de confiance des communautés locales.

77. Durant sa mise en œuvre, le projet financerà également un nombre significatif d'évènements participatifs et de consultations sur le processus de réforme. Ces consultations incluront les organisations la société civile (OSC), et les représentants du secteur privé, afin de compléter les avis des membres du secteur judiciaire sur la qualité du service produit par les juridictions et les attentes des usagers. Dans la mesure où le projet vise à modifier le rôle et les responsabilités des parties prenantes du secteur judiciaire, les activités seront mises en œuvre en collaboration étroite avec les juridictions pilotes de la Zone du Projet, et l'adhésion de toutes les

¹¹ Au cours de la préparation du projet, il a été constaté que le MdJL n'avait aucune expérience récente des procédures de la Banque et il a été convenu d'embaucher un spécialiste en passation des marchés à plein temps pour l'UGP, lequel sera responsable des tâches quotidiennes liés aux achats et assurera la formation et le mentorat des fonctionnaires du MdJL participant au projet. Du point de vue de la passation des marchés, la Banque suivra de près la mise en œuvre du projet, surtout au début, et fournira un appui par le biais de son propre spécialiste en passation des marchés, localisé dans son bureau marocain.

parties prenantes sera un objectif constant. Les indicateurs de base seront collectés par un cabinet indépendant.

78. Le processus de consultation et de participation sera animé par des experts locaux et internationaux ayant une capacité avérée à mobiliser les intervenants et à fournir les meilleures pratiques pertinentes pour le contexte marocain. Les experts aideront les parties prenantes dans l'élaboration des PAPJ par un accès aux meilleures pratiques internationales et l'identification non seulement des enjeux locaux mais aussi des solutions efficaces. Les termes de références seront conçus de façon à veiller à ce que ces experts fonctionnent comme des ressources "non invasives" qui fournissent des informations, mais ne biaissent les choix définitifs pour le PAPJ qui doivent être le résultat d'une décision locale.

79. À titre de modalité de mise en œuvre particulière pour cette composante, des comités d'usagers locaux (Comités d'Amélioration de la Performance - CAP) seront créés. Ces comités devraient travailler de concert avec des fonctionnaires des juridictions pilotes, ainsi que d'autres représentants du secteur de la justice. En tenant compte de l'expérience de certains pays de l'OCDE, la possibilité de conclure des ententes formelles avec le barreau local, sur la durée prévue de certains types d'affaires et d'autres indicateurs qui ont un effet sur la performance de la juridiction, pourra être examinée dans quelques juridictions pilotes.

80. La résistance au changement étant un problème communément rencontré par les projets de réforme de la justice, la conduite du changement est un outil indispensable pour la mobilisation des diverses parties prenantes. Alors que la conception technique des TIC suivra les normes internationales, des efforts particuliers seront entrepris pour adapter ces aspects techniques à la réalité marocaine, de manière à promouvoir un changement culturel le plus rapidement possible dans les juridictions pilotes.

81. Les citoyens pourront faire entendre leur voix dans le processus de formulation de la politique publique pour la réforme de la justice. Des enquêtes auprès des usagers, prenant en compte les données spécifiques au genre, seront financées dans le cadre de la composante 1.1 (voir les détails dans l'Annexe 2). Les auteurs du projet travailleront en collaboration avec les barreaux, les facultés de droit, le secteur privé et des institutions universitaires qui ont un intérêt particulier dans les réformes. La coalition des capacités comprendra également des alliés au sein du système judiciaire, comme des juges et le personnel de juridictions. Conformément à l'initiative récemment annoncée d'un futur débat au niveau national par le MdJL, il est prévu que ce dernier constituera un comité d'acteurs de haut niveau issus des secteurs privé et public, rassemblant les principales parties prenantes du secteur de la justice, des institutions du secteur public et de la société civile. Pour s'assurer que les activités du projet soient conformes à cette initiative très importante, le CdST se mettra régulièrement en rapport avec ce comité de haut niveau.

F. Aspects environnementaux (y compris les mesures de protection)

82. Le projet proposé est un projet de catégorie C en ce qui concerne les exigences environnementales. Dans le cadre de la composante 1.2 des opérations proposées, les travaux

publics comprenant une reconfiguration et une remise en état limitées de l'espace pour l'installation d'une séparation fonctionnelle entre les guichets d'accueil et les bureaux administratifs à l'intérieur des bâtiments auront lieu dans certaines juridictions pilotes. Aucune rénovation structurelle, aucun agrandissement ou expansion de bâtiments existants ne seront effectués. La politique de protection (OP/BP 4.01) relative aux évaluations environnementales a été mise en oeuvre de manière à gérer les travaux des entrepreneurs de manière appropriée et à minimiser les répercussions pouvant survenir lors de tels travaux de réfection. Le projet ne financera pas des travaux effectués dans des bâtiments historiques. La liste des normes environnementales que les entrepreneurs doivent observer lorsqu'ils procèdent à des travaux mineurs figure dans l'Annexe 3. Il sera fait mention de ces conditions dans le Manuel Opérationnel du Projet. Lors de l'embauche d'entrepreneurs pour effectuer des travaux mineurs, les documents d'appel d'offres et les contrats comprendront les directives et exigences spécifiques devant être suivies, selon le besoin, afin d'éviter toute incidence éventuelle sur l'environnement.

Annexe 1 : Cadre de résultat et de suivi du projet

MAROC: Projet de Renforcement de la Performance Judiciaire au Service du Citoyen (« Mahkamat »)

Cadre de Résultat et de Suivi

Objectifs de Développement du Projet (ODP)										
Indicateurs de résultats mesurant l'ODP	Unité de mesure	Base	Valeurs Cibles Cumulées **				Fréquence	Source des données / méthodologie	Responsable de la collecte des données	Description (définition de l'indicateur, etc.)
			AN 1	AN 2	AN 3	AN 4				
1er Indicateur: Augmentation de la sensibilisation du public des circonscriptions des juridictions pilotes quant aux normes de transparence, de compétence et d'efficacité applicable au secteur judiciaire; et de leurs droits et devoirs en rapport avec le secteur de la justice	Nombre et impact des campagnes de sensibilisation du public	0	0	1	1	2	Tous les 2 ans	2 enquêtes auprès des ménages (années 2 et 4) permettront de mesurer l'impact des campagnes de sensibilisation du public	DECM - division de la Communication	Enquêtes mesurant l'impact des campagnes de sensibilisation du public dans les circonscriptions des juridictions pilotes
2^{eme} Indicateur: Augmentation du niveau de satisfaction des usagers des juridictions pilotes au	Pourcentage d'usagers satisfaits dans les juridictions	NA	0	50%	60	70	Annuelle	Enquêtes	DECM et UGP	Enquêtes dans les juridictions pilotes

regard de la qualité, la rapidité et l'efficacité de l'accès aux services judiciaires, aux dossiers judiciaires et aux informations sur les procédures judiciaires suite aux Plans d'Amélioration de la Performance des Juridictions (PAPJ).	pilotes									
3^{ème} Indicateur: Augmentation du taux de liquidation des affaires devant les juridictions pilotes	% de réduction du nombre d'affaires en instance	0%	0%	5%	10%	15%	Annuelle	Rapports générés par le système de données statistiques du MdJL	DECM – Division statistique	Données produites par le système statistique du MdJL en connexion avec les juridictions pilotes.
4^{ème} Indicateur: Augmentation de la capacité du MdJL à suivre la performance des juridictions et à allouer les ressources en fonction des besoins et des performances	No. de rapports de suivi périodiques	0	0	0	1	1	1 fois pendant la durée du projet	MdJL et consultant indépendant	MdJL et consultants indépendants	Rapport évaluant la capacité du MdJL à contrôler la performance des juridictions et à allouer les ressources en fonction de la performance de la juridiction
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES										
Résultats Intermédiaires (Volet 1): Amélioration de la Performance des Juridictions dans la Zone du Projet										
<i>1er Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Le CdST approuve les objectifs stratégiques du projet et un cadre de suivi et d'évaluation (M&E)	Objectifs stratégiques et document cadre de suivi et d'évaluation (M&E)	0	0	1	1	1	Une fois pendant la durée du projet (mises à jour périodiques si	MdJL	UGP	Objectifs stratégiques et document de S&E approuvé par le MdJL

							nécessaire)			
<i>2ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Les PAA et les PAPJ sont convenablement appliqués dans les juridictions pilotes en application du cadre de S&E	Nombre de juridictions pilotes	0	0	5	5	10	Annuelle	MdJL	UGP	Rapports périodiques sur les progrès dans la mise en œuvre des PAA et des PAPJ par les juridictions pilotes
<i>3ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> La nouvelle organisation physique pour l'accès aux services judiciaires est opérationnelle dans les juridictions pilotes	Nombre juridictions pilotes	0	0	5	5	10	Annuelle	MdJL	UGP	Rapports périodiques sur les progrès dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation physique des juridictions pilotes
<i>4ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Les potentialités du Système automatisé de gestion des affaires sont utilisées de manière satisfaisante dans les juridictions pilotes	Nombre de juridictions pilotes	0	0	5	5	10	Annuelle	MdJL	UGP	Rapports périodiques sur les progrès dans la mise en œuvre de systèmes automatisés de gestion des dossiers par les juridictions pilotes
<i>5ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Le système électronique de dépôt et de classement des dossiers est mis en place et opérationnel	Nombre de juridictions pilotes	0	0	0	5	10	Annuelle	MdJL	UGP	Les rapports périodiques sur les progrès dans la mise en œuvre de systèmes d'archivage et de dépôt électronique par les juridictions pilotes
<i>6ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i>	Système central d'informations	0	0	0	0	1	Une fois à la fin du projet	MdJL	UGP et consultant indépendant	Rapport final sur la création et le fonctionnement du système

Un registre automatisé centralisant les informations sur les sûretés est opérationnel et accessible en ligne et en temps réel	des garanties									d'information central des garanties
<i>7ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Un système d'information reliant le MdJL et les juridictions pilotes est mis en place et opérationnel	Système unique d'information entre MdJL et les juridictions	0	0	0	0	1	Une fois à la fin du projet	MdJL	UGP et consultant indépendant	Rapport final sur la création et le fonctionnement du système d'information MdJL -Juridictions
Résultats Intermédiaires (volet 2): Mise à niveau des capacités de planification stratégique et de gestion du MdJL										
<i>1er Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Le budget annuel du MdJL est structuré au vu du CDMT actualisé	CDMT (Cadre de dépenses à moyen terme)	0	0	0	1	2	Deux fois dans la deuxième moitié du projet	MdJL	UGP et consultant indépendant	Structuration du budget annuel du Ministère de la Justice autour du CDMT (Cadre de dépenses à moyen terme) actualisé
<i>2ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> le Système normalisé d'évaluation des performances du personnel judiciaire est mise au point et opérationnel	Système normalisé d'évaluation des performances	0	0	0	0	1	Une fois à la fin du projet	MdJL	UGP et consultant indépendant	Rapport final sur le développement et le fonctionnement du système d'évaluation des performances.
<i>3ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Elaboration et mise en œuvre du plan de formation pour soutenir	Plan de formation pour appuyer les activités du projet	0	0	1	1	1		MdJL et ISM	UGP et Consultant indépendant	Rapport final sur l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation pour soutenir les actions du projet et des modules spécifiques de formation pour

les activités du projet, et des modules spécifiques de formation pour accompagner la mise en place du nouveau modèle de gestion et de performance des juridictions										soutenir le nouveau modèle de performance de gestion des juridictions
<i>4ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Le système de statistique du MdJL, basé notamment sur le système automatisé de gestion des affaires, collecte et diffuse des données statistiques fiables sur les juridictions pilotes	Rapports statistiques sur les juridictions pilotes et la performance des juges.	0	0	0	1	2	Deux fois dans la deuxième moitié du projet	MdJL	UGP et consultant indépendant	Deux rapports statistiques annuels sur la performance des juridictions
<i>5ème Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Elaboration et mise en œuvre de la stratégie des TIC à moyen terme pour améliorer la performance opérationnelle des juridictions	Stratégie des TIC à moyen terme	0	0	0	1	2	Deux fois pendant la deuxième moitié du projet	MdJL	UGP et consultant indépendant	Evaluation de la stratégie TIC à moyen terme pour une performance améliorée de la juridiction
Résultats Intermédiaires (Volet 3): Gestion du Projet, suivi et évaluation										
<i>1er Indicateur de Résultat Intermédiaire:</i> Les RASA, états d'avancement, et ICR sont livrés dans les délais. Les revues annuelles et à mi-parcours sont effectuées dans les délais.	Nombre de documents opérationnels	0	2	4	7	10	Une fois (ICR) annuel (RASA); semestriel (états d'avancement);	Rapport de l'UGP, rapport de consultant	UGP	Documents de suivi opérationnel obligatoires, produit au niveau de qualité et dans les délais requis

Annexe 2 : Description détaillée des activités du projet

Volet 1: Amélioration de la Performance des Juridictions (Cout estimé 7,4 millions d'Euros)

Présentation: Ce volet aura un impact direct sur la qualité et l'efficacité des services délivrées par les juridictions. Le principal sous-volet se concentre sur la préparation des plans judiciaires d'amélioration des performances (PAPJ) suivant une approche participative impliquant les acteurs clés dans 10 à 12 juridictions pilotes, dans les ressorts judiciaires de Casablanca, Kénitra et Settat. Il tiendra compte des résultats des consultations menées par le MdJL dans le cadre du Dialogue national sur la réforme de la Justice. Chaque PAPJ devra répondre à quatre objectifs stratégiques fixés par le ministère de la Justice: (a) la modernisation de la gestion et de l'organisation des juridictions; (b) la normalisation des procédures et réduction des retards dans le traitement des dossiers; (c) l'amélioration de l'interaction régulière avec les usagers des juridictions, et (d) le développement de solutions spécifiques aux problèmes locaux (voir tableau 1). Ces PAPJ permettront la mise en place d'une stratégie de réforme annuelle (Programme d'actions Annuel) (PAA), adoptée par le MdJL. Le contenu et la portée des PAA seront progressivement développés en s'appuyant sur le résultat des solutions testées dans les juridictions pilotes. Tout en assurant une approche cohérente des problèmes clés rencontrés par les juridictions, cette approche permettra une certaine souplesse pour répondre aux divers besoins institutionnels des juridictions. Le projet travaillant sur les questions organisationnelles communes à toutes les juridictions, il est prévu que les modifications apportées dans les juridictions pilotes civiles et commerciales soit répliquées à d'autres juridictions.

Les deux autres sous-volets ont pour objet de soutenir les investissements nécessaires aux infrastructures et aux technologies de l'information et des communications (TIC) pour appuyer la mise en œuvre des PAPJ. Le sous volet 1.2 permettra la reconfiguration limitée et la rénovation d'espaces de bureaux dans les bâtiments des juridictions pilotes afin de mettre en œuvre de nouveaux processus de prestation de services organisés autour d'une séparation fonctionnelle entre un «front office» et un «back office». Le sous volet 1.3 aura pour vocation d'appuyer l'amélioration et le développement de plusieurs outils TIC critiques qui permettront de systématiser et d'automatiser les processus juridictionnels et administratifs au niveau des juridictions, et de produire des statistiques détaillées sur l'état des dossiers judiciaires.

Tableau n ° 1 – Plans d'amélioration de la performance des juridictions (PAPJ)

Plans d'Amélioration de la Performance des Juridictions (PAPJ)		
Objectifs stratégiques		Principaux thèmes à examiner (liste non limitative)
1	Moderniser la gestion et l'organisation de la juridiction	<ul style="list-style-type: none">➤ Outils et méthodes de management et de mesure de l'activité des juridictions➤ Organisation du travail et répartitions des tâches entre les fonctions de gestion administrative, de gestion des affaires judiciaires, et d'accueil et de traitement des demandes des usagers au quotidien

2	Standardiser l'application des procédures et réduire le délai de traitement des affaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Codification des procédures et utilisation du système automatisé de gestion des affaires ➤ Identification des principales procédures judiciaires civiles et commerciales existantes qui ralentissent le traitement des affaires, par exemple : calendrier des audiences, notification des décisions judiciaires, exécution des décisions judiciaires, inefficacité des procédures accélérées (<i>injonctions, référés</i>) ➤ Détermination d'objectifs de réduction des affaires pendantes et du délai de traitement des affaires
3	Améliorer les relations avec les usagers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transparence et responsabilisation dans la prestation de services aux particuliers et aux entreprises (information/communication, formulaires, chartes de service,) incluant une approche spécifique visant à supprimer les contraintes à l'accès à la justice pour les femmes¹² ➤ Accès physique et virtuel aux juridictions ➤ Relations avec les acteurs de la justice (barreaux, police, auxiliaires, témoins, experts, société civile)
4	Développer des solutions spécifiques aux problèmes locaux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Initiatives locales choisies par les acteurs locaux
Cadre de suivi et d'évaluation		

1.1 Sous-Volet : Amélioration des performances des juridictions (coût estimé: 3,7 millions d'euros)

Contexte et objectifs. Le projet suivra une approche participative pour identifier les principaux goulets d'étranglement qui empêchent la prestation d'un service efficace dans les juridictions pilotes et l'appropriation des solutions envisagées en vue de leur exécution. Des investissements importants ont été entrepris durant la dernière décennie par le MdJL, principalement pour améliorer les infrastructures physiques des palais de justice et établir une infrastructure informatique nationale. A l'heure actuelle, les besoins de réforme des juridictions sont plutôt structurels ou organisationnels. Par exemple, l'organisation de la répartition des tâches entre le personnel administratif et les juges peut être améliorée, l'interprétation stricte des procédures judiciaires engendre des délais excessifs dans le traitement des affaires, la signification des actes et l'exécution des jugements sont aléatoires, et les procédures accélérées ne remplissent pas efficacement leurs rôles. En l'absence de normes objectives de performance des juridictions et d'un dialogue public-privé structuré, ces problématiques sont difficiles à définir et résoudre: le public accuse le personnel judiciaire d'inefficacité et de malversation, tandis que le personnel des

¹² La perspective de genre des PAPJ sera élaborée en tenant compte des résultats des initiatives en cours parrainés par l'UNIFEM, le PNUD et l'UNICEF qui mettent l'accent sur l'amélioration de la performance des section de la justice de la famille.

juridictions se plaint de faibles salaires et d'une charge de travail excessive. Dans ce contexte, ce volet du projet fera en sorte que la société civile et autres acteurs judiciaires soient impliqués au plus tôt dans l'identification des problèmes et des solutions au niveau local et national.

Sélection des juridictions pilotes des ressorts judiciaires de Casablanca, Kenitra et Settat qui vont développer les PAPJ. Le projet fera en sorte que les juridictions pilotes sélectionnées constituent un échantillon représentatif de juridictions de différents niveaux (première instance, appel) et de différentes tailles parmi les juridictions dont l'état physique et les infrastructures en matière de TIC aient déjà été rénovés par MdJL. Des discussions préliminaires avec le MdJL ont abouti à la présélection des Tribunaux de Première Instance (TPI), Cour d'appel (CA) et tribunaux de commerce (TC) des ressorts judiciaires de Casablanca, Kenitra et Settat (uniquement la CA et le TPI de Settat), à partir de laquelle 10 à 12 juridictions pilotes seront sélectionnées. La ressort judiciaire de Kenitra a été identifié en raison de sa CA et de son TPI qui sont déjà utilisés comme les juridictions modèles par le MdJL pour tester et mettre en œuvre les meilleures pratiques. Le ressort judiciaire de Casablanca a été identifié compte tenu de sa taille (plus de 60% de la charge de travail dans l'ensemble du pays), ce qui augmente l'impact potentiel des activités du projet. Le ressort judiciaire de Settat a été identifié du fait de sa proximité de Casablanca et de sa haute priorité pour le MdJL. Les juridictions pilotes seront divisées en groupes de façon à s'assurer que le projet reste centré sur des interventions particulières, et les résultats du premier groupe seront évalués avant de passer au groupe ultérieur. Le premier groupe comprendra un nombre limité de TPI et CA afin de tester des solutions et de développer les juridictions modèles qui pourraient ensuite être testées à nouveau dans les autres juridictions pilotes. Toutefois, le projet conservera de la flexibilité afin d'ajouter, de retirer ou de remplacer des juridictions pilotes en conformité avec les critères d'admissibilité déterminés dans le Manuel opérationnel convenu lors des négociations.

Réalisation des enquêtes usagers de la justice dans les juridictions pilotes. Le projet permettra de concevoir et d'aider à la mise en œuvre d'un questionnaire structuré pour obtenir des retours et commentaires des usagers. Les questionnaires élaborés par le CEPEJ pour les particuliers et les avocats, serviront de base pour la conception d'un questionnaire adapté au contexte marocain. Le questionnaire prendra en compte les problématiques liées au genre et pourrait notamment inclure des questions portant sur la qualité de l'information reçue par les usagers sur leurs droits, la durée de la procédure judiciaire, le nombre de renvois, si l'usagé considère qu'il y a eu un retard déraisonnable et la cause apparente de retard, s'il lui a été demandé un paiement illicite, s'il a confiance dans l'intégrité et la compétence du magistrat, s'il envisage d'autres moyens alternatifs de résoudre son litige, etc. Les résultats de ces questionnaires nourriront la réflexion des groupes de travail. Ils seront également utilisés pour concevoir un cadre de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact du projet. Ces questionnaires permettront à l'usager interrogé de conserver s'il le souhaite son anonymat, ou de s'identifier. Le projet devra également concevoir un mécanisme de traitement des réponses et de retour vers le public.

Identifier les enjeux et les options de PAPJ à travers une approche participative dans les juridictions pilotes. Par le biais d'une approche participative, le projet insistera sur l'identification des problèmes et des solutions liés aux quatre objectifs stratégiques. Les intervenants dans les juridictions pilotes seront répartis en groupes de travail avec l'aide d'un animateur professionnel, afin d'identifier les problèmes, trouver des solutions, et prioriser les efforts de réforme, dans

l'objectif d'améliorer la performance des juridictions et la qualité des services. Selon le contexte spécifique à chaque juridiction, deux à quatre groupes de travail pourraient être créés au niveau de chaque juridiction. Les intervenants pourraient inclure: (a) les usagers internes, tels que juges, procureurs, greffiers et personnels administratifs, (b) les auxiliaires de justice, comme les avocats, notaires, huissiers, experts, témoins, et (c) les usagers externes tels que des usagers, des représentants du secteur privé (chambres de commerce) et les organisations non gouvernementales (ONG) représentant les citoyens, et toute entité concernée par la réforme du secteur de la justice.

Diffusion des meilleures pratiques internationales à travers des groupes de travail. Le projet organisera une série d'ateliers pour présenter aux groupes de travail et aux parties concernées une sélection d'études de cas appliquant les meilleures pratiques internationales relatives aux objectifs stratégiques. L'objectif sera de diffuser les pratiques innovantes, qui ont déjà été mises en œuvre par les juridictions d'autres pays, notamment dans des pays à revenu intermédiaire et des pays en transition, et de tester la possibilité d'adapter ces meilleures pratiques au contexte local marocain. Le projet s'appuiera sur des études de cas existantes développées par la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds impliqués dans la réforme judiciaire.

Préparation des Plans d'Amélioration de la Performance des Juridictions (PAPJ), des mécanismes de suivi et d'évaluation et des indicateurs. Les actions inscrites dans les projets de PAPJ seront examinées et validées par le Comité de Suivi Technique du Projet, au vu de critères déterminés dans le manuel opérationnel du projet. Ces critères mesureront notamment: (i) la cohérence des actions avec les objectifs stratégiques du projet, (ii) la tentative de changements de comportement, d'organisation ou de procédures qui pourraient être reproduits dans d'autres juridictions ou le fait d'en informer d'autres juridictions ayant un profit similaire, (iii) la détermination à l'avance de critères de réussite, (iv) la classification des activités en termes de niveaux de pertinence, d'urgence, et d'impact potentiel à court, moyen ou long terme. Une fois la première série d'actions conçue et mise en œuvre, le MdJL approuvera un premier plan d'action annuel pour l'amélioration de la performance des juridictions (PAA), qui déterminera les actions prioritaires de réforme, sur la base des leçons apprises dans les juridictions pilotes. Un premier PAA pilote pourrait être adoptée par le MdJL durant la deuxième année du projet et ensuite mis à jour chaque année.

Assistance à la mise en œuvre du PAA et des activités des PAPJ dans les juridictions pilotes sélectionnées. En raison du niveau de complexité potentiel des PAPJ et du PAA, le Projet fournira aux juridictions pilotes et aux groupes de travail l'assistance technique d'un cabinet de conseil ayant une forte expérience dans la réforme des juridictions et l'approche participative. Ce cabinet travaillera au niveau local afin d'aider les usagers des juridictions pilotes sélectionnées à suivre une méthodologie pour préparer un PAPJ. Le cabinet de conseil sélectionné fournira également une assistance technique pour accompagner la mise en œuvre des PAPJ qui pourra comprendre : la formation, l'expertise pour la rédaction de manuels et des études, des enquêtes, des formations, l'organisation d'événements locaux, l'évaluation de besoins en équipements spécifiques, etc. Les équipements ne seront financés qu'exceptionnellement dans le cadre de cette assistance à condition s'ils soient accessoires et absolument nécessaires aux activités d'accompagnement. Aucun travail de génie civil ne sera financé dans le cadre de cette assistance.

Activités à financer :

Fourniture de services autres que les services de consultants, de biens et de services de consultants, y compris la fourniture de formation, pour l'amélioration de l'administration des juridictions et de la gestion des affaires grâce, notamment, aux mesures suivantes :

- i) sélection de juridictions pilotes dans les circonscriptions judiciaires de Casablanca, Kenitra et Settat situés dans la Zone du Projet dans le but d'élaborer des PAPJ conformément aux critères et aux procédures stipulés dans le MOP ;
- ii) réalisation d'enquêtes auprès des usagers des juridictions pilotes sélectionnées ;
- iii) mise en évidence des problèmes et des solutions à prendre en compte dans les PAPJ au moyen d'une approche participative dans les juridictions pilotes sélectionnées ;
- iv) diffusion des meilleures pratiques internationales présentant un intérêt pour les PAPJ grâce à l'organisation d'ateliers ;
- v) structuration des PAPJ et des SRA, assortis d'indicateurs et de mécanismes de suivi et d'évaluation ; et
- vi) aide à la mise en œuvre des activités des PAPJ et des SRA dans les juridictions pilotes sélectionnées.

1.2 Sous-Volet : Refonte des processus administratifs pour ne amélioration de la prestation de service (coût estimé: 0,6 millions d'euros)

Contexte et objectifs. Pour mieux gérer les interactions entre les usagers et les services administratifs des juridictions (à savoir les fonctionnaires de la cour chargés de traiter les demandes des utilisateurs, surtout au niveau administratif), il est prévu de réorganiser les structures et les processus d'accueil des juridictions pilotes en développant une séparation entre les fonctions de « front office » et de «back office»¹³. En réorganisant la manière dont l'usager interagit avec les juridictions, ce volet aura pour objectif de favoriser une culture orientée vers l'usager du système judiciaire. Le « front office » sera l'emplacement physique où les fonctionnaires de la juridiction seront en contact avec les usagers et fourniront le service demandé. Le « back office » aura pour mission de soutenir les activités du « front office » et ne sera pas en contact direct avec les usagers. Cette action met l'accent sur la prestation des services administratifs de la juridiction et n'inclura pas de réfection majeure des salles d'audience qui ont déjà été entrepris par le MdJL dans toutes les juridictions pilotes du projet. Le projet ne financera pas la construction de bâtiments des juridictions, mais seulement la reconfiguration limité de l'espace et la rénovation (autre que la réhabilitation des structures, l'élargissement ou l'extension) requis pour l'installation des systèmes informatiques et la séparation des front/back-offices à l'intérieur des juridictions pilotes sélectionnées.

Activités à financer:

¹³ La plupart des infrastructures physiques et des TIC de la justice marocaine ont été rénovées par MdJL avec le soutien du programme MEDA de l'UE pour faciliter l'accès physique aux salles d'audience. Cet sous-volet sera axé sur la prestation des services judiciaires et, en tant que tel, il ne comprendra aucune rénovation salle d'audience.

Fourniture de petits travaux de mise en état, de services autres que les services de consultants, de biens et de services de consultants, y compris la fourniture de formation, pour la réingénierie des procédures administratives pour améliorer la prestation de services grâce, notamment, aux mesures suivantes :

- i) évaluation des structures d'organisation actuelles pour la fourniture de services dans les juridictions pilotes sélectionnées ;
- ii) conception de nouvelles procédures de fourniture de services par la rationalisation de l'organisation des juridictions fondée sur la séparation des fonctions du « front office » et du « back office » ;
- iii) rédaction d'un manuel de procédures détaillant le traitement de toutes les tâches administratives relatives à la fourniture de services judiciaires ;
- iv) formation du personnel des juridictions aux nouvelles procédures de prestation de services ;
- v) reconfiguration et de réaménagement limités de l'espace intérieur des bâtiments des juridictions pilotes sélectionnées (autres que la remise en état structurelle ou l'agrandissement de bâtiments existants) pour mettre en place les nouvelles procédures de fourniture de services et la nouvelle disposition des locaux des juridictions.

1.3 Sous-Volet : Mise à niveau et développement des systèmes d'informations des juridictions (coût estimé: 3,1 millions d'euros)

1.3.1 Mise à niveau des systèmes automatisés de gestion de dossiers

Contexte et objectifs. Les juridictions marocaines ont été équipées soit: (a) de l'application automatisée du logiciel de gestion de dossier "SAJ" développé par le MdJL dans le cadre du projet MEDA de l'UE, ou (b) d'une ancienne application pour la gestion des dossiers utilisée dans les juridictions de Casablanca, et les tribunaux commerciaux, qui est destinée à être remplacée par SAJ. Le système de gestion des dossiers en version papier prévaut sur le système informatisé ; il est organisé autour des procédures judiciaires prévues par les codes de procédure civile et pénale (dépôt, audience, jugement, etc.). Les juridictions sont réticentes à supprimer le système de gestion manuelle en l'absence de mise en œuvre effective du système automatisé. En outre, le système automatisé n'a pas optimisé ou sensiblement amélioré les processus manuels quand il a été introduit, car il a volontairement été mis en œuvre pour automatiser les processus existants, mais sans les modifier, afin de faciliter son adoption par les parties prenantes. En conséquence, le système SAJ n'a pas été efficace pour surveiller et contrôler la performance des juridictions, ou pour fournir des informations précieuses pour les utilisateurs. Pour résoudre ce problème, le projet aidera les juridictions pilotes sélectionnées dans le processus de refonte de la gestion automatisée des dossiers.

Activités à financer:

Le projet permettra de financer les services autres que les services de consultants, les biens, les services de consultants et la formation nécessaires pour réorganiser la gestion automatisée des dossiers, notamment:

- a) évaluation des règles de procédure actuelles et des points de passage obligés pour déterminer les causes des retards récurrents et de la congestion, et identification de solutions possibles;
- b) mise à niveau des SGA existants pour le suivi et le contrôle efficaces de l'avancement des affaires et le respect des délais judiciaires ;
- c) formation du personnel des juridictions pour garantir une utilisation efficace du SGA automatisé et des procédures révisés ;
- d) vérification qu'après sa mise à jour le nouveau SGA produit des statistiques fiables sur le fonctionnement de la justice dans les juridictions pilotes sélectionnées et est graduellement étendu à d'autres juridictions.¹⁴.

1.3.2 Développement d'applications informatiques complémentaires

Contexte et objectifs. L'actuel plan à moyen terme de développement des TIC du ministère de la Justice et des Libertés prévoit le développement d'un certain nombre d'applications pour continuer la modernisation des systèmes d'informations des juridictions. Bien que le système de gestion automatisé des dossiers soit au cœur du fonctionnement de la juridiction, d'autres applications peuvent être nécessaires pour continuer à élargir l'impact potentiel de la technologie pour améliorer la prestation des services. Le projet permettra de financer le développement et le test dans les juridictions pilotes d'un certain nombre d'applications identifiées par le MdJL comme prioritaires pour la gestion des juridictions et l'amélioration des services. La liste des applications prioritaires ci-dessous sera validée par la stratégie des TIC et prévue dans le sous-volant 2.4.2 ci-après.

Activités à financer :

Le projet permettra de financer les services autres que les services de consultants, les biens, les services de consultants et de formation requis pour développer de nouvelles applications des TIC identifiées dans le cadre du plan stratégique des TIC, notamment:

- a) développement d'un programme de dépôt électronique permettant d'ajouter au dossier existant des documents d'origine externe;¹⁵

¹⁴ Le développement de ce système de gestion automatisé des dossiers suivra le plan d'action et les normes définies dans le sous-volant 2.5 sur les statistiques judiciaires. Il est également prévu que le système de gestion automatisé des dossiers développé dans le cadre du projet sera suffisamment robuste pour générer des données sur les juridictions afin d'évaluer la performance d'ici la fin du projet, lorsque les jalons des principales affaires auront été standardisés et rationalisés.

¹⁵ Ex : le dépôt électronique par les avocats

- b) développement d'un système d'information par extension de la connectivité entre les bureaux centraux et régionaux des juridictions (intranet) afin d'améliorer l'efficacité de la communication des politiques, des pratiques et des procédures ;
- c) possibilité pour l'usager d'accéder en temps réel à un registre central des garanties inscrites au registre du commerce¹⁶; et
- d) modernisation des systèmes numériques d'archivage électronique des dossiers des juridictions afin d'améliorer l'accès aux dossiers des juridictions au moyen de méthodes d'extraction électroniques et de réduire l'espace physique nécessaire au stockage des dossiers des juridictions¹⁷.

Volet 2: Mise à Niveau des Capacités de Planification et de Gestion Stratégique des Ressources au Niveau Central (coût estimé: 3,7 millions d'euros)

Présentation: L'objectif du volet 2 vise à améliorer la capacité du MdJL à surveiller la performance des juridictions et de leur fournir un soutien adéquat, en particulier pour atteindre les objectifs stratégiques du volet 1. En tant que tel, ce volet fournira un appui aux directions du MdJL ayant une fonction transversale de soutien et à l'Institut Supérieur de la Magistrature (ISM): (a) le sous-volet 2.1 aidera le Secrétariat Général du MdJL dans l'accomplissement des fonctions de coordination et de planification stratégique; (b) le sous-volet 2.2 aidera la Direction du Budget et du Contrôle à la mise en œuvre du cadre de budgétisation des performances résultant de réformes budgétaires en cours au Maroc; (c) le sous-volet 2.3 aidera la Direction des ressources humaines et l'ISM dans la poursuite de leur approche stratégique de la dotation, la promotion et du développement des compétences; (d) le sous-volet 2.4 et 2.5 aideront les statistiques, les TIC et les unités de communication de la Direction des Etudes, de la Coopération et à la Modernisation (DECM), et (e) le sous-volet 2.6 aidera la Direction nouvellement créée pour la Réforme Législative dans le développement des outils méthodologiques et l'avancement de réformes juridiques pilotes.

2.1 Sous-Volet : Capacité de planification, de coordination et de supervision du MdJL (coût estimé: 0,5 millions d'euros)

Contexte et objectifs. Alors que l'organisation interne du MdJL a été récemment modifiée, le MdJL a encore besoin de développer des capacités et des mécanismes de coordination pour une interaction efficace entre la planification stratégique, la programmation des investissements, la gestion des ressources humaines, la budgétisation, la responsabilisation et les contrôles. Cette activité prendra en compte les avancées et les résultats des autres volets du projet afin de s'assurer que les mécanismes de coordination et la capacité de planification stratégique sont gérés de manière stratégique par le MdJL.¹⁸

Activités à financer :

¹⁶ Actuellement, la sureté doit être enregistrée dans chacun des sept registres commerciaux du Maroc, et les créanciers ne peuvent récupérer les données de ces différents registres dans un seul endroit.

¹⁷ Ex : décisions, jugements, avis, etc....

¹⁸ Le MdJL pourrait également adapter sa structure organisationnelle afin de partager certaines de ses fonctions et ses responsabilités avec le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ) établi par la nouvelle Constitution approuvée le 1^{er} Juillet 2011.

Le projet permettra de financer les services autres que ceux de consultants, les biens, les services de consultants et la formation nécessaires pour renforcer les capacités de planification, de coordination et de la capacité de contrôle du MdJL, notamment:

- i) examen des politiques et des procédures internes du MdJL¹⁹;
- ii) élaboration de profils d'emploi appropriés pour les fonctions et responsabilités revues, de planification, de coordination et de contrôle des services centraux du MdJL ;
- iii) élaboration d'un cadre d'évaluation des performances et de la productivité pour les services centraux²⁰. ; et
- iv) mise en place d'outils d'informations efficaces entre les directions et services du MdJL pour l'élaboration de politiques.

2.2 Sous-Volet : Développement de la Planification budgétaire stratégique par le biais d'une budgétisation axée sur les performances (coût estimé: 0,6 millions d'euros)

Contexte et objectifs. Le Maroc s'est engagé dans une ambitieuse réforme de modernisation de la gestion et la planification budgétaire, notamment par l'adoption d'une budgétisation axée sur la performance et les résultats. S'appuyant sur près de dix ans d'essais pilotes, une nouvelle loi organique relative aux lois de finances est actuellement en préparation et sera soumise au Parlement. Le MdJL a fait partie du projet pilote et a élaboré un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), dans lequel les ressources sont affectées à trois programmes d'actions : (i) la gestion des affaires judiciaires, (ii) la modernisation et le développement de la justice, et (iii) l'administration générale. Bien que ce premier budget par domaines et programmes soit une étape importante, une réelle opérationnalisation du développement de budgets par programme reste à mettre en place. Le projet tiendra compte de ce processus et visera à appuyer la mise en place d'un nouveau CDMT, en conformité avec la nouvelle nomenclature budgétaire actuellement en préparation et les meilleures pratiques internationales.

Activités à financer :

Le projet permettra de financer les services autres que ceux de consultants, les biens, les services de consultants et la formation nécessaires pour renforcer la capacité de la planification stratégique du budget du MdJL, notamment:

- i) identification d'objectifs, d'indicateurs et de cibles de performances ;
- ii) développement et mise en œuvre d'un plan d'action pour la planification budgétaire stratégique du MdJL²¹;

¹⁹ Cet examen prendra en compte le partage des rôles entre le MdJL et le CSPJ qui pourraient résulter de la nouvelle Constitution, il appuiera également la mise en œuvre de la récente réorganisation interne du MdJL et l'établissement de la fonction de vérification interne.

²⁰ Cette activité sera basée sur le résultat du sous volet 2.4 vise à développer suivi et d'évaluation (S&E) des outils pour mesurer la performance des juridictions.

iii) développement et mise en œuvre d'un plan de formation abordant les différents aspects de la réforme budgétaire, avec des ateliers dans chaque circonscription judiciaire et un séminaire annuel avec les participants²²;

iv) renforcement des capacités de gestion budgétaire et financière des différentes unités impliquées dans le processus de gestion des dépenses.

2.3 Sous-Volet : Favoriser le Plan de Développement des ressources humaines du MdJL (coût estimé: 0,5 millions d'euros)

Contexte et objectifs. En août 2011, le MdJL a accepté d'augmenter de manière significative les salaires des greffiers²³ et a soumis au Conseil des ministres des projets de décrets visant à réformer la fonction et le cadre de carrière des greffiers, ainsi que le rôle du secrétariat du Greffe, qui sont essentiels dans le fonctionnement quotidien des juridictions. Le projet se concentrera sur le soutien de la réforme de planification stratégique des ressources humaines actuellement en cours, et sur le renforcement de la carrière et les compétences du personnel administratif en vue de contribuer à l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion des juridictions. En outre, ce sous-volet visera à renforcer la capacité du MdJL et de l'ISM pour identifier, concevoir et fournir une formation de qualité, avec un accent particulier sur la gestion des juridictions et des techniques d'amélioration des performances.

Activités à financer :

Le projet permettra de financer les services autres que ceux de consultants, les biens, les services de consultants et la formation nécessaires pour développer les ressources humaines judiciaires, notamment:

i) conception et mise en œuvre de mécanismes et paramètres standardisés d'évaluation des performances pour le personnel judiciaire, et mise en place de nouveaux mécanismes de S&E pour améliorer les performances ; et

ii) conception de modules de formation spécifiques pour le MdJL et l'ISM destinés à diffuser les bonnes pratiques en matière de gestion et de performance des juridictions, et apport d'un soutien à la mise en œuvre des PAPJ par les juridictions pilotes sélectionnées.

2.4 Sous-Volet : Renforcement des outils de suivi et d'évaluation des performances des juridictions (coût estimé: 0,7 millions d'euros)

2.4.1 Soutenir le MdJL dans le développement d'un système amélioré de statistiques des juridictions

Contexte et objectifs. Les statistiques générées par le MdJL ne permettent pas de suivre les progrès quant à l'amélioration des performances. Les statistiques judiciaires officielles sont

²¹ Le développement des objectifs de rendement, des indicateurs et des cibles du MdJL, sera effectué sur un mode participatif, associant tous les acteurs concernés, tant au niveau régional qu'au niveau de la juridiction.

²² Cela peut inclure des ateliers dans chaque circonscription judiciaire et un séminaire annuel.

²³ Entre 600 et 2900 DH en fonction de leur niveau d'étude.

produites manuellement à intervalles réguliers (mensuels, trimestriels ou annuels) ou en réponse à des demandes spécifiques du MdJL. Il n'y a pas de statistiques récupérées à partir des données stockées dans les systèmes de gestion automatisé des affaires. Les procédures manuelles génèrent des statistiques simples qui ne permettent pas une supervision et un contrôle efficaces de la performance. Bien qu'il existe des données disponibles sur les affaires en instance et les taux de liquidation des juridictions, il n'y a pas de données précises sur la durée des principaux types d'affaires. A cet égard, le projet assistera les services du MdJL en charge des statistiques dans le développement d'un système amélioré qui permettra de s'assurer que les statistiques sont efficacement collectées, analysées et diffusées.

Activités à financer :

Le projet permettra de financer les services autres que ceux de consultants, les biens, les services de consultants et la formation nécessaires pour renforcer la capacité du MdJL en matière de statistiques des juridictions, notamment:

appuyer le MdJL à développer un système amélioré qui permettra de s'assurer que les statistiques sont efficacement collectées, analysées et diffusées par notamment: a) l'analyse du système de statistiques judiciaires existant et de sa mise en œuvre dans les juridictions pilotes sélectionnées ; b) l'amélioration et conception d'un système statistique comprenant des procédures manuelles et des applications informatiques compatibles avec les SGA ; et c) l'accompagnement des juridictions pilotes sélectionnées dans la mise en œuvre du nouveau système de données afin d'assurer la production de statistiques fiables sur les performances des juridictions, et accompagner l'extension progressive de ce système à d'autres juridictions.

2.4.2 Soutenir le MdJL dans l'élaboration d'une stratégie des TIC permettant de mesurer la performance des juridictions

Contexte et objectifs. Les technologies de l'information (TI) peuvent affecter pratiquement tous les aspects du fonctionnement de la justice et sont devenus un outil essentiel pour améliorer la performance des juridictions dans le monde. Toutefois, leur impact est souvent retardé en raison de la complexité du changement de culture et des nouvelles compétences que la mise en œuvre d'un outil informatique exige. L'expérience d'informatisation des procédures du MdJL a montré la nécessité de programmer avec attention les investissements dans les systèmes d'informations afin de s'assurer qu'ils répondent aux besoins des utilisateurs et sont mis en œuvre avec l'accompagnement nécessaire. Le projet financera le développement et l'installation dans les juridictions pilotes de solutions informatiques fondées sur les meilleures pratiques internationales.

Activités à financer :

Le projet permettra de financer les services autres que ceux de consultants, les biens, les services de consultants et la formation nécessaires pour soutenir le développement par le MdJL d'une stratégie en matière de TIC pour la performance des juridictions, notamment par:

Appuyer le MdJL dans l'élaboration une stratégie TIC pour l'amélioration des performances des juridictions par notamment : a) la préparation de plans d'actions TIC à court et à moyen terme ; b)

reformulation des politiques du MdJL relatives aux normes technologiques ; et c) l'accompagnement du MdJL dans la supervision de la mise en œuvre du plan d'action de développement des TIC et des nouvelles politiques sur les normes technologiques.

2.5 Sous-Volet : Amélioration de la communication du MdJL avec les usagers et le public (coût estimé: 1 million d'euros)

Contexte et objectifs. Des efforts considérables ont été entrepris par le MdJL pour améliorer l'accès à l'information judiciaire. Toutes les lois et la réglementation sont rendues publiques dans la gazette officielle du gouvernement, accessible en ligne sur le site internet du Secrétaire Général du Gouvernement (SGG) (www.sgg.gov.ma). Le MdJL a également créé une base de données juridique et judiciaire complète (adala.justice.gov.ma) avec le soutien de l'UE. La Cour de Cassation publie une sélection de jurisprudence tous les deux ans, tandis que plusieurs revues juridiques spécialisées analysent les principales décisions des juridictions. Néanmoins, les intervenants clés, tels que des avocats et la société civile, continuent à se plaindre d'une transparence insuffisante, du faible accès à la jurisprudence, et du manque de communication sur les services judiciaires, les droits des usagers et les réformes en cours. Alors que la plupart des questions relatives à l'insuffisante d'information au niveau des juridictions locales seront traitées dans le cadre du volet 1, il est nécessaire d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de communication pour informer et éduquer les utilisateurs actuels et potentiels. La stratégie de communication nationale du MdJL appuiera le développement d'une nouvelle culture dans le secteur de la justice sur la base d'une «approche conviviale." La stratégie de communication sera basée sur une enquête auprès des ménages qui permettra d'évaluer les perceptions vis-à-vis du secteur de la justice. En dépit des plaintes récurrentes au sujet du manque d'équité et d'efficacité du système judiciaire formel, il n'existe aucune étude exhaustive et fiable qui fournit des données sur la perception de la justice et de son accès au Maroc. Ce manque de données est un obstacle majeur dans la définition des priorités basées sur des preuves pour l'accès aux interventions de la justice²⁴.

Activités à financer :

Le projet permettra de financer les services autres que ceux de consultants, les biens, les services de consultants et la formation nécessaires pour la communication du MdJL avec les usages et les citoyens, notamment par:

- i) amélioration de la stratégie de communication du MdJL ;
- ii) fourniture de formation sur les techniques de communication à l'intention des services concernés du MdJL ;

²⁴ Les enquêtes disponibles, uniquement axées sur les utilisateurs des TC et des registres de commerce, ont été effectués en 2003 et 2004, dans le cadre d'un projet financé par la Banque, et ont montré qu'en moyenne plus de 80 pour cent des utilisateurs des tribunaux de commerce et des registres de commerce ont été satisfaits; les avocats et les plaignants ont ressenti des gains importants en terme d'exécution des jugements entre la première et la deuxième enquête; les utilisateurs ont également signaler une amélioration significative des informations disponibles avant l'introduction d'une affaire devant un tribunal de commerce. Le PNUD procède actuellement à une enquête auprès des utilisateurs sur la mise en œuvre du nouveau Code de la famille dans cinq ressorts judiciaires pilotes.

iii) organisation d'ateliers et d'activités de formation et distribution de dépliants à l'intention de la société civile, du secteur privé et du grand public, et réalisation de campagnes de sensibilisation sur les défis rencontrés par le secteur de la justice et les droits des citoyens ;

iv) conception et mise en œuvre de plans et d'activités de communication spécifiques dans les juridictions pilotes sélectionnées, en relation avec les PAPJ et les SRA ; et

v) réalisation d'enquêtes représentatives au plan national visant à évaluer la perception des services de la justice dans tout le pays, ainsi que de l'accès et de l'utilisation du système judiciaire du Maroc²⁵.

2.6 Sous-Volet : Renforcement des capacités du MdJL en matière de rédaction des projets de textes juridiques et de diffusion des textes juridiques et de la jurisprudence, au moyen, notamment, des mesures suivantes (coût estimé: 0,4 millions d'euros)

Contexte et objectifs. Les projets de lois sont préparés par le pouvoir exécutif et seules quelques propositions de lois sont préparées par le Parlement. Chaque ministère de tutelle reste en charge de la rédaction des lois dans le cadre de son mandat sectoriel. En raison de la faiblesse relative des capacités de la plupart des ministères de tutelle, la qualité de la rédaction législative ne répond pas aux normes internationales. En collaboration avec le SGG, le ministère de la justice et des libertés peut jouer un rôle de garant de la qualité de la rédaction législative, soit en fournissant un appui spécialisé à d'autres ministères, soit en entreprenant des réformes portant sur des sujets relevant directement de sa responsabilité, notamment les lois relatives à l'organisation et aux procédures judiciaires, ou au registre du commerce. Dans ce contexte, le projet renforcera la capacité de la nouvelle Direction de la Législation créée en mai 2011 afin que les lois soient préparées en suivant les meilleures pratiques internationales, l'accent étant mis sur la clarté des dispositions afin de faciliter leur application par le pouvoir exécutif et les juridictions selon le cas.

Activités à financer :

Le projet permettra de financer les services autres que ceux de consultants, les biens, les services de consultants et la formation nécessaires pour moderniser le cadre législatif et diffuser la jurisprudence, notamment par:

i) développement d'une stratégie et d'une méthodologie pour : a) identifier les besoins de réformes juridiques nécessaires pour améliorer la performance des juridictions ; b) déterminer les options de réforme et évaluer leur impact ; c) mettre en œuvre un processus de consultation des parties prenantes²⁶ ; d) préparer des réformes juridiques du secteur.

ii) accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie et de la méthodologie adoptées par le développement de systèmes TIC, la formation et l'organisation d'ateliers ; et

²⁵ Compte tenu des difficultés pratiques de mise en œuvre de cette enquête, les résultats ne seront pas utilisés pour surveiller ou évaluer l'impact des autres volets du projet, notamment dans le volet 1.

²⁶ Grâce à cette activité, le projet appuiera le développement de mécanismes permettant une plus grande participation du public dans le processus d'élaboration des règles, en assurant la liaison avec les organisations de la société civile et la diffusion des projets de règles en ligne pour les commentaires. Un retour régulier sur les projets de lois et règlements devrait se mettre en place vers la fin de la durée de vie du projet.

iii) examen et mise à jour des outils de diffusion des lois, des réglementations et des décisions de justice.

Volet 3: Gestion de Projet, Suivi et Evaluation (cout estimé : 0,87 millions d'euros)

Contexte et objectifs. L'UGP sera responsable de la coordination des activités du projet au jour le jour et de l'administration des fonds de prêts. Elle veillera à ce que toute la gestion financière et la passassions des marchés soient effectuées en conformité avec les dispositions de l'Accord de Prêt. L'UGP sera dirigée par un chef de projet nommé par une décision du MdJL et fera rapport au Secrétaire général du MdJL. Il / elle sera en charge de superviser et de contrôler l'UGP dans l'exercice de ses tâches respectives. L'UGP recevra le soutien de la DECM et sera physiquement situé dans les bureaux de la DECM. L'UGP comprendra également le personnel affecté à d'autres directions clés du MdJL (affaires civiles, affaires criminelles, affaires commerciales, budget, ressources humaines, infrastructures et équipements) qui soutiennent activement son mandat, en particulier le personnel de la Direction du Budget qui agira en tant que spécialiste de la gestion financière pour le projet. Enfin, l'UGP sera composée d'experts externes embauchés pour remplir le poste de (i) Coordinateur du projet/spécialiste du suivi et évaluation, (ii) spécialiste des achats et (iii) l'assistant de projet. Si nécessaire, le projet embauchera un consultant de la gestion financière afin d'assister le spécialiste en gestion financière affecté à l'UGP et l'affectation du personnel du MdJL à l'UGP seront détaillées dans une décision du ministre.

Le chef de l'UGP sera un membre clé du CdST présidé par le Secrétaire général du MdJL, et comprenant les chefs des directions intéressées du MdJL et du personnel judiciaire attribuées par les juridictions pilotes impliqués dans le projet. Le CdST suivra de près la mise en œuvre du projet.

Activités à financer:

Le projet permettra de financer les biens, les services de consultants, de formation, à l'UGP pour la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation du Projet.

Annexe 3 : Cadre de mise en œuvre

L'organisme d'exécution du projet sera le MdJL. L'ISM sera un bénéficiaire en vertu d'un accord de partenariat conclu avec le MdJL pour les besoins de la sous-composante 2.3. Pour faciliter la supervision, des plans de passation des marchés seront préparés de manière à intégrer le plus grand nombre d'activités dans de grands contrats, lesquels seront accordés à des entreprises internationales et/ou locales ayant démontré leur capacité à obtenir des résultats en vertu de contrats « clé en mains » ou autres approches similaires axées sur les résultats.

Accords institutionnels et modalités de mise en œuvre du projet

Le comité de suivi technique (CdST). Le CdST est chargé de la coordination et du suivi des activités sur le plan technique. À cet effet, il est composé de représentants des directions centrales du MdJL et d'unités décentralisées participant au projet, comme les juridictions pilotes et les sous-directions régionales des ressorts judiciaires couverts par le projet. La tâche du CdST est de faciliter/superviser la mise en œuvre des activités du projet. Plus précisément, le CdST valide les versions préliminaires des PAPJ et de la SRA préparées dans le cadre de la composante 1 et soumises à l'UGP. Il facilite la coordination des principaux acteurs et établit un consensus. Il est présidé par le Secrétaire Général du MdJL. Le CdST se réunira à la demande de son président aussi souvent que nécessaire et au moins quatre fois par an. Il examinera et approuvera les rapports sur l'état d'avancement et publiera des rapports périodiques sur le suivi et l'évaluation sur le site Web réservé au projet et aux commentaires. Il passera également en revue et endossera la version préliminaire du PAA pour chaque année de la mise en œuvre du projet.

L'unité de gestion du projet (UGP). L'UGP sera responsable de la coordination des activités du projet au jour le jour. Elle veillera à ce que toute la gestion financière et la passation des marchés soient effectuées en conformité avec les dispositions de l'Accord de Prêt. L'UGP sera dirigée par un responsable du MdJL, lequel consacrera une partie substantielle de son temps au projet, au moins pendant la première année de sa réalisation. L'UGP comprendra également des membres provenant de la DECM et d'autres directions importantes du MdJL (affaires civiles, affaires pénales, affaires commerciales, budget, ressources humaines, infrastructures et équipement) qui soutiendront activement son mandat, en particulier le personnel de la direction du budget qui remplira la fonction d'expert en gestion financière pour le projet. De plus, l'UGP comprendra des experts externes embauchés pour exercer les fonctions de coordinateur du projet/expert en suivi et évaluation, spécialiste de la passation des marchés et assistant de projet. Si nécessaire, le projet embauchera un spécialiste en gestion financière pour aider le personnel de la direction du budget désigné pour remplir cette fonction. La composition de l'UGP et l'affectation du personnel du MdJL seront détaillées dans une décision du ministre.

Mécanismes de mise en œuvre spécifiques :

Activités faisant intervenir l'Institut supérieur de la magistrature (ISM). L'ISM est un organisme public juridiquement indépendant, dont le siège est installé à Rabat. Le conseil d'administration de l'ISM est présidé par le Ministre de la Justice et comprend les

responsables de toutes les grandes institutions publiques intervenant dans le secteur de la justice.²⁷ Au vu de son statut juridique d'organisme autonome, un accord de partenariat sera conclu entre le MdJL et l'ISM en vue de spécifier leurs rôles et responsabilités respectifs lors de la réalisation des activités visant à améliorer les capacités de formation de l'ISM et à dispenser une formation spécifique aux acteurs du système judiciaire dans les limites du projet.

- **Activités intéressant les juridictions pilotes dans le cadre de la composante 1.1 du projet.** Le projet aidera à constituer des groupes de travail et des équipes spéciales sur le plan local, au niveau de chaque juridiction pilote : a) un comité local d'amélioration de la prestation des services de la justice (Comité d'Amélioration de la Performance - CAP) qui réunira des représentants des principales parties prenantes publiques et privées (présidents des juridictions, procureurs royaux, greffiers en chef, représentants du barreau local, représentants des huissiers, notaires, experts, conseillers municipaux, policiers, etc.) et b) des groupes de travail thématiques seront constitués et rassembleront des parties prenantes du secteur judiciaire, des usagers, ainsi que des non-usagers du système judiciaire, chargés de hiérarchiser les priorités, concevoir des solutions et structurer un PAPJ (voir l'Annexe 2). Des observateurs du MdJL pourront participer aux discussions des groupes de travail. Les intervenants internes seront nommés par le président et le procureur en chef de chaque juridiction. Les intervenants externes seront identifiés et nommés par l'UGP à partir d'un échantillon représentatif des organisations de la société civile et des usagers des juridictions, en suivant l'approche méthodologique détaillée dans le manuel opérationnel convenu au cours des négociations. La taille et le nombre des groupes de travail pourront être limités pour favoriser des discussions efficaces, franches et fructueuses. Les engagements particuliers de chaque juridiction seront établis par voie d'un accord entre le MdJL et les présidents des juridictions.

Gestion financière, décaissements et passations des marchés

Gestion des finances publiques. L'expérience de la Banque au Maroc et les principales conclusions du PEFA 2009 indiquent que le système de finances publiques marocain est régi par un cadre juridique et réglementaire élaboré. Il contient également de solides protections en matière de fiabilité et transparence. Le risque de gestion financière du système de finances publiques est considéré faible.

Évaluation du système de gestion financière. Une évaluation du système de gestion financière en place au MdJL a été effectuée afin de déterminer s'il est conforme aux exigences de la Banque pour la gestion du projet aux termes de l'OP/BP10.02. Le système de gestion financière en place au MdJL, l'organisme d'exécution du projet, repose sur les principes et les procédures définis par le cadre juridique applicable au secteur public et, plus précisément, aux institutions gouvernementales.

²⁷ Loi n° 1-02-240 du 3 octobre 2002.

Budget. Le MdJL établit un budget annuel approuvé pour les engagements et les décaissements en fonction des besoins et des mesures à prendre. Ce budget annuel est soumis au MEF pour approbation.

Personnel. Le MdJL confiera la gestion du projet à une équipe dédiée. L'UGP comprendra un coordinateur du projet/expert en suivi et évaluation, ainsi qu'un assistant de projet, tous deux sélectionnés par mise en concurrence. Un spécialiste externe en gestion financière pourra être embauché si nécessaire pour renforcer les capacités du MdJL dans ce domaine. Le responsable de l'UGP sera le Directeur de la DECM qui a été récemment nommé et possède une expérience avérée en matière de collaboration avec les donateurs internationaux.

Comptabilité. Une méthode de comptabilité de la trésorerie avec l'esquisse des composantes budgétaires est opérationnelle conformément aux réglementations décrites dans la loi sur la comptabilité publique. Les opérations en termes d'engagements et de décaissements sont reflétées dans le système de Gestion Intégré des Dépenses. Les principes comptables généraux pour le projet sont présentés ci-dessous : a) les livres de comptes pour le projet seront tenus selon les principes de la comptabilité de trésorerie. La tenue à jour du système de présentation de l'information financière de façon à refléter tous les flux de transactions et la publication de rapports financiers intérimaires semestriels sur la gestion du projet complèteront ce système et b) la comptabilité du projet couvrira toutes les sources et utilisations des fonds du projet. Cette méthode comprendra les paiements effectués et les dépenses encourues. Toutes les opérations liées au projet seront prises en compte dans le système d'information comptable. Ce système comprendra également les décaissements effectués.

Rapports. Un système informatisé de gestion financière établira des rapports financiers intérimaires sur la gestion financière, ainsi que des rapports trimestriels sur la gestion du projet. Une application interne sera conçue pour répondre aux exigences en matière de rapports. Ces rapports seront axés sur la gestion et seront utilisés pour assurer le suivi et la mise en œuvre du projet par le MdJL. Les rapports financiers intérimaires semestriels du projet comprendront les renseignements suivants : un résumé des sources et des utilisations des fonds, les utilisations des fonds par composante et par catégorie du projet, les retraits de fonds et les prévisions de trésorerie.

Audit interne. Au sein du MdJL une division d'audit interne a été créée récemment, ce qui permettra d'améliorer les structures internes.

Contrôle externe. La responsabilité du MdJL pour ce qui est du contrôle de l'exécution et du suivi du budget sera confiée à l'Inspection générale des finances (IGF) et à la Cour des comptes. La direction du budget au sein du MEF joue également un rôle important dans le contrôle des transactions financées par des donateurs externes. Un récent audit des performances du MdJL réalisé par l'IGF a souligné la priorité à accorder au service d'audit interne. Il a également mis en valeur les fonctions de suivi et d'évaluation qui assurent des contrôles permanents.

Audit externe du Projet :

L'audit annuel des comptes du projet sera établi par un auditeur indépendant acceptable par la banque et selon les termes de référence que la Banque jugera acceptables.

L'auditeur exprimera une opinion sur les états financiers du projet. En plus l'auditeur soit dans le rapport d'audit soit dans la lettre de recommandations sur le contrôle interne :

- a) Fournira les commentaires et observations sur les enregistrements et systèmes comptables, ainsi que les contrôles effectués durant la mission d'audit.
- b) Identifiera les déficiences spécifiques et les faiblesses dans les systèmes et contrôles et proposera des recommandations d'amélioration.
- c) Reportera les cas de non respect éventuel des termes de l'accord de prêt.
- d) Communiquera tout point relevé durant la mission d'audit et pouvant avoir un impact significatif sur la mise en œuvre du projet.
- e) Portera à l'attention de l'emprunteur toute observation pertinente.

Les rapports d'audit et la lettre de recommandation doivent être communiqués à la Banque au plus tard six mois après la date de clôture de l'exercice.

Les états comprendront : a) un relevé des sources et de l'utilisation des fonds ou un bilan, indiquant les fonds reçus de diverses sources, les dépenses du projet, l'actif et le passif du projet ; b) des tableaux classant les dépenses du projet par composante et par catégorie ; et c) un relevé des remboursements effectués sur la base des états des frais engagés (EFE).

L'auditeur dispose d'un accès illimité à toutes les informations et explications considérées nécessaires pour réaliser la mission d'audit y compris les documents légaux, les rapports de préparation et de supervision du projet, les rapports de revue et investigations, les correspondantes et les informations sur le compte de prêt.

Publicité : La Banque appuie la politique d'accès à l'information disponible sur les finances publiques. La banque de manière régulière revoit, dans le cadre des travaux de diagnostic, les niveaux de transparence en relation avec les finances publiques. Dans le cadre de cette approche, la Banque encourage les emprunteurs à rendre public les rapports d'audit associés aux activités financées.

Flux des fonds/décaissements

Flux des fonds. Les fonds seront transférés de la Banque au compte courant du Trésor Public ouvert à Bank Al Maghrib. Les décaissements seront réalisés sur la base des procédures de décaissements convenues dans l'accord de prêt et les directives des décaissements de la Banque.

Décaissements. Le produit du prêt servira à financer les activités du projet et sera géré par le MEF, suivant des procédures établies. Les pièces justificatives des dépenses pourront être consultées par les missions de supervision de la Banque et les auditeurs du projet. Tous les décaissements seront assujettis aux termes de l'accord de prêt et aux procédures définies dans la

lettre de décaissement. Les rapports financiers intérimaires et les Etats financiers Annuels serviront de mécanisme de suivi financier et non à des fins de décaissements. La Banque paiera les dépenses éligibles pour les travaux réalisés, les services rendus et les biens achetés avant la date de clôture du Projet. Une période de grâce de quatre mois est prévue afin de permettre le paiement de toute dépense éligible encourue avant la date de clôture du Prêt.

Planification de la supervision. Une mission de supervision sera menée deux fois par an en fonction de l'évaluation des risques du projet. Les objectifs de la mission comprendront : a) la vérification que de solides systèmes de gestion financière sont appliqués pendant toute la durée du projet, b) la réalisation d'examens semi-annuels des rapports financiers intérimaires et l'examen annuel des états financiers audités et des lettres de recommandation

Passation de marchés

Général

Les passations de marchés pour le projet proposé seront réalisées en conformité avec: (i) les Directives pour la Prévention et la Lutte contre la Fraude et la Corruption dans les Projets Financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits et Dons de l'IDA, en date du 15 octobre 2006 et révisées en janvier 2011, (ii) les Directives pour la Passation des Marchés de Fournitures, de Travaux et de Services Autres que des Services de Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale dans le cadre des Prêts de la BIRD et des Crédits et Dons de l'IDA, en date de janvier 2011 (les « Directives pour la Passation des Marchés »), (iii) les Directives pour la Sélection et l'Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale dans le cadre des Prêts de la BIRD et des Crédits et Dons de l'IDA, datées de janvier 2011 (« Directives sur les Consultants »), (iv) tous les Documents d'Appel d'offre standard (AOS) et (v) les dispositions stipulées dans les accords juridiques entre la Banque et l'Emprunteur (GdM).

Les procédures de passation des marchés et les dossiers d'appel d'offres types (SBD) qui seront utilisés par les Emprunteurs seront également définis dans le manuel opérationnel, qui comprendra des sections spécifiques et détaillées concernant la passation de marchés.

Les dispositions suivantes s'appliquent pour l'utilisation des AON au titre du présent projet :

- Les documents d'appel d'offres comprennent explicitement la méthode d'évaluation des offres, les critères d'attribution et les critères de qualification des soumissionnaires;
- Les enveloppes techniques, administratives et financières sont ouvertes dès le début de la séance d'ouverture des plis et les prix lus à haute voix;
- Les soumissions sont évaluées sur la base du prix et tout autre critère exprimés soit en réussite / échec des termes ou en termes monétaires;
- Les contrats sont attribués au soumissionnaire qualifié qui a soumis au moindre coût et la soumission la plus recevable comme stipulé dans le document d'appel d'offres;
- Seuls sont utilisés les documents d'appel d'offres standard et les rapports d'évaluation des offres jugées acceptables par la Banque;

Par ailleurs, il a été convenu avec l'Emprunteur que chaque contrat financé par le produit de ce prêt prévoit que les fournisseurs, entrepreneurs et sous-traitants doivent autoriser la Banque, à sa demande, d'inspecter leurs comptes et registres relatifs à la soumission et la performance du contrat et d'avoir déclaré les comptes et documentation vérifiés par les auditeurs désignés par la Banque. La violation délibérée et avérée par le fournisseur, entrepreneur ou sous-traitant de cette disposition peut être considérée comme des «manœuvres obstructives».

Publication et plan de passation de marchés: En plus de la publication de chaque marché, un avis général d'appel d'offres (GPN) sera publié, dans la revue UNDB et dans au moins deux journaux nationaux. Le GPN sera publié après approbation par la Banque. Le GPN fournira également une description du projet et des informations sur les marchés connexes. Un plan de projet de marché selon un format-type agréé par la Banque sera préparé et mis à jour au moins une fois par an. Le plan pour une période de dix-huit premiers mois (18) sera convenu lors des négociations. Le plan de passation des marchés doit indiquer quels contrats seront soumis à un examen préalable de la Banque. Tous les autres contrats doivent être soumis à un examen a posteriori par les organismes prêteurs.

Modalités de passation de marchés

Passation des marchés pour les travaux : les passations des marchés pour les petits travaux de modernisation de l'environnement de travail dans les juridictions, dans les régions couvertes par le projet, seront effectuées à l'aide de méthodes d'AON jugées acceptables par la Banque et telles que prescrites dans l'accord de prêt. Des AOS jugés acceptables par la Banque seront utilisés.

Fourniture de biens et de services autres que les services de consultants : la fourniture de biens et de services autres que des services de consultants comprenant l'acquisition de TIC et d'équipement de bureau, ainsi que l'installation d'un réseau TIC (entre autres), sera effectuée selon les méthodes suivantes :

- Appel d'offre national (AON) : chaque achat groupé d'un montant estimatif inférieur à l'équivalent de 3 000 000 de dollars pourra être passé sur la base de procédures d'AON jugées acceptables par la Banque.
- Consultation de fournisseurs (CF) : les biens et les services autres que des services de consultants d'un montant estimatif égal ou inférieur à 100 000 dollars pourront être achetés par consultation de fournisseurs.
- Sélection par entente directe (SEP) : si les circonstances répondent aux exigences du paragraphe 3.7 des directives pour la passation des marchés, des biens, des services autres que des services de consultants et des travaux pourront être achetés conformément au paragraphe susmentionné, en suivant la méthode de passation des marchés par entente directe.

Sélection des consultants : les services de consultants comprennent principalement des études techniques, des activités de renforcement des capacités, ainsi que des audits, des études

d'ingénierie et des services de supervision des activités de transformation. Des termes de référence seront conçus de façon à encourager les partenariats entre particuliers et entreprises locaux et internationaux. Les méthodes de la Banque et les documents normalisés correspondants suivants seront utilisés :

- Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC) pour les services de consultants.
- Sélection à moindre coût (SMC). Les services pour les missions qui répondent aux exigences du paragraphe 3.6 des directives pour l'emploi de consultants peuvent être obtenus à l'aide de la méthode de sélection à moindre coût, conformément aux dispositions des paragraphes 3.1 et 3.6 des directives susmentionnées.
- Sélection fondée sur les qualifications des consultants (SOC). Les services d'un coût estimatif inférieur à 100 000 dollars ou équivalent par contrat pourront être obtenus selon les dispositions des paragraphes 3.1 et 3.7 des directives pour l'emploi de consultants.
- Sélection par entente directe. Si les circonstances répondent aux exigences du paragraphe 3.8 des directives pour l'emploi de consultants pour la sélection d'une source unique, les services de consultants pourront être obtenus conformément aux dispositions des paragraphes 3.8 à 3.11 des directives susmentionnées, avec l'accord préalable de la Banque.
- Consultants individuels (CI). Les services pour les missions qui répondent aux exigences du paragraphe 5.1 des directives pour l'emploi de consultants pourront être obtenus à l'aide de contrats passés avec des consultants individuels, conformément aux dispositions des paragraphes 5.2 et 5.3 des directives susmentionnées. Dans les circonstances décrites dans le paragraphe 5.6 des directives pour l'emploi de consultants, ces contrats pourront être passés avec des consultants individuels sur la base d'une source unique.

Des listes de candidats préqualifiés peuvent être composées entièrement de consultants nationaux pour les contrats d'un montant inférieur à 100 000 dollars ou équivalent par contrat.

Publication des résultats et comptes-rendus. La publication en ligne (*UN Development Business* et/ou la Connexion client) de l'attribution des contrats sera obligatoire pour toutes les ententes directes et la sélection de consultants pour les contrats d'une valeur supérieure à 200 000 dollars. Tous les consultants en concurrence pour une mission comprenant la soumission de propositions techniques et financières séparées, quelle que soit la valeur du contrat, devront être informés du résultat de l'évaluation technique (nombre de points reçus par chaque entreprise) avant l'ouverture des propositions financières. Le MdJL sera tenu de fournir des comptes-rendus aux soumissionnaires et aux consultants non retenus au cas où les entreprises individuelles en feraient la demande.

Fraude, coercition et corruption. Le MdJL, ainsi que les soumissionnaires, les fournisseurs et les entrepreneurs observeront les normes éthiques les plus élevées pendant la passation des marchés et l'exécution des contrats financés dans le cadre du projet, conformément aux

paragraphes 1.16 et 1.17 des directives pour la passation des marchés et les paragraphes 1.23 et 1.24 des directives pour l'emploi de consultants.

Fréquence de supervision de la passation des marchés. La supervision du processus de passation des marchés par la Banque fait partie intégrante du contrôle de la supervision et du suivi du projet. En plus de l'examen préalable que doivent effectuer les bureaux de la Banque, l'évaluation des capacités de l'organisme d'exécution a recommandé deux (2) missions de supervision, pour réaliser une visite sur le terrain et effectuer l'examen postérieur des activités d'approvisionnement.

Seuils des méthodes de passation des marchés. Les contrats suivants seront soumis à l'examen préalable de la Banque :

Catégorie de dépenses	Valeur seuil du contrat (en milliers de dollars US)	Méthode de passation des marchés	Contrats assujettis à un examen préalable
1. Travaux	-	AON	Le premier contrat soumis à la procédure d'AON
	< 200 000	Consultation de fournisseurs	
	-	Entente directe	Tous
2. Biens, services autres que les services de consultants	>= 3 000 000	AOI	Tous les marchés
	< 3 000 000	AON	Le premier contrat soumis à la procédure d'AON
	< 100 000	Consultation de fournisseurs	
3. Entreprises de services		Entente directe	Tous
	< 100 000	SFQC	>=200 000
		Autre (SFQC, SMC, SQC)	Termes de référence et listes de candidats préqualifiés pour tous les contrats
Personnes physiques		Source unique	>= 50 000 Tous

En fonction de l'évaluation des capacités et du risque (substantiel) associé à la passation des marchés, les mesures suivantes devront être appliquées à la date indiquée ci-dessous afin de réduire les risques :

- À l'issue des négociations :
- Le MdJL établira : a) l'UGP (qui comprendra un fonctionnaire du MdJL responsable de la gestion financière) et b) le CdST ; et il déterminera la composition et les fonctions respectives de leurs membres.

- Le MdJL finalisera la version préliminaire du plan de passation des marchés pour les 18 premiers mois de la mise en œuvre du projet.
- D'ici à l'entrée en vigueur
 - Le MdJL approuvera le manuel opérationnel du projet jugé acceptable par la Banque. Ce manuel décrira clairement les procédures de passation des marchés, le partage des responsabilités et les échanges de documents entre les parties intervenant dans la mise en œuvre du projet. Le manuel comprendra, dans une annexe, tous les documents uniformisés relatifs à l'appel d'offres qui seront utilisés par le projet pour l'obtention des travaux, des biens et des services.
 - Le MdJL embauchera 3 consultants externes pour assurer des fonctions clés permanentes au sein de l'UGP : a) un coordinateur du projet/expert en suivi et évaluation, b) un spécialiste de la passation des marchés et c) un assistant de projet.

Volet environnemental et social (y compris les mesures de protection)

L'objectif du projet proposé est de renforcer les capacités du secteur de la justice au Maroc de manière à assurer des services efficaces, rapides et transparents : a) en menant un processus participatif de réformes au niveau des juridictions, faisant intervenir les juges, le personnel administratif, les auxiliaires de la justice et les usagers des juridictions pilotes sélectionnées et b) en renforçant les capacités institutionnelles des fonctions centrales du ministère de la Justice et des Libertés, ainsi que de l'Institut supérieur de la magistrature afin de mieux soutenir et contrôler le système judiciaire. Plus précisément, l'objectif de la composante 1.2 (« Refonte des processus administratifs pour une amélioration des services ») consiste à mieux canaliser les échanges entre les parties prenantes et les fournisseurs de services judiciaires (c'est-à-dire les fonctionnaires des juridictions chargés de répondre aux demandes des usagers, en majorité au niveau des employés de bureau). À cette fin, les services administratifs internes seront réorganisés dans les juridictions pilotes par l'instauration d'une structure moderne, avec séparation des fonctions en contact avec le public et des fonctions purement administratives. Aucune rénovation structurelle, aucun agrandissement ou expansion de bâtiments existants ne sera effectué. La reconfiguration et la mise en état limité de l'espace à l'intérieur des juridictions pilotes, en vue de mettre en place les nouveaux processus de fourniture de services et la nouvelle disposition des salles d'audience, auront lieu dans les bâtiments de 10 à 12 juridictions pilotes sélectionnées parmi les juridictions suivantes des ressorts de Casablanca, Kenitra et Settat :

La Cour d'appel de Casablanca

La Cour d'appel de Kenitra

La Cour d'appel de Settat

La Cour d'appel de commerce de Casablanca

Le Tribunal de commerce de Casablanca

Le Tribunal de première instance de Kenitra

Le Tribunal de première instance de Settat

Le Tribunal de première instance de Sidi Kacem

Le Tribunal de première instance de Casablanca spécialisé en matière pénale

Le Tribunal de première instance de Mohammedia

Le Tribunal de première instance de Benslimane
Le Tribunal de première instance de Sidi Slimane
Le Tribunal de première instance de Ouazzane
Le Tribunal de première instance de Souk Larbaa

D'après les activités à effectuer, il s'agit d'un projet de catégorie « C » en ce qui concerne les risques pour l'environnement. Aucune construction nouvelle ne sera financée, ce projet financera uniquement de petits travaux dans des infrastructures existantes. Aucune construction ou acquisition de terrains ne sera financée. Le projet ne financera pas de travaux dans un bâtiment historique ou un bâtiment contenant de l'amiante. Afin d'éviter la possibilité d'effets nuisibles sur l'environnement de ces travaux mineurs, les entrepreneurs seront tenus d'observer les normes contenues dans les Guidelines de la Banque mondiale relatives aux normes environnementales, de santé et de sécurité, ainsi que les lois, réglementations ou directives du gouvernement marocain.

La liste suivante contient les exigences environnementales que doivent observer les entrepreneurs lorsqu'ils effectuent ces travaux mineurs. Il sera fait mention de ces exigences dans le manuel opérationnel du projet (MOP). Lors de l'embauche d'entrepreneurs pour effectuer des travaux mineurs, les termes de référence, les documents d'appel d'offres et les contrats comprendront les exigences suivantes, afin d'éviter toute incidence éventuelle néfaste sur l'environnement des travaux envisagés. Des références spécifiques supplémentaires seront incluses, selon le besoin, dans ces documents pour assurer que la réalisation des travaux mineurs prévus sera effectuée conformément aux normes environnementales de la Banque.

Les exigences que les entrepreneurs seront tenus d'observer lors de l'exécution des travaux mineurs dans le cadre du projet comprendront ce qui suit :

- Lois, réglementations et directives en vigueur. Les travaux mineurs pour la réhabilitation, l'agrandissement, l'adaptation et la modernisation des infrastructures seront exécutés conformément aux lois, réglementations et directives nationales pour le traitement des matériaux utilisés, les démolitions et la gestion de tous les effets directs et indirects de ces ouvrages de manière à protéger l'environnement, notamment :
 - Dahir n° 1-03-194 (11 septembre 2003) pour le code du travail
 - Loi n° 28-00 sur la gestion des déchets (Bulletin officiel du 7 décembre 2006)
 - Ordinance interministérielle du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, du ministère de la Santé, du ministère du Commerce et des Nouvelles technologies, du ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, n° 3352-10 (26 octobre 2010) définissant les normes relatives à l'amiante
 - Ordinance du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle n° 93-08 (12 mai 2008) déterminant les mesures spécifiques et générales applicables aux normes de sécurité contenues dans le code du travail
- Sécurité : les entrepreneurs devront : a) utiliser des filets pour retenir les briques et autre matériel de construction afin d'éviter tout accident à des tiers ; b) s'assurer qu'une signalisation appropriée est utilisée à l'intention des piétons, des ouvriers et autres personnes se trouvant dans

la zone de travail ou à proximité ; c) faciliter le passage des piétons tout en assurant leur sécurité et d) veiller à ce que les ouvriers en bâtiment aient connaissance et comprennent bien les règles de sécurité, de façon à éviter les accidents.

- Déchets solides et assainissement : les entrepreneurs devront : a) préciser l'emplacement où seront jetés les déchets en conformité avec les lois, réglementations ou directives environnementales locales ; b) préciser le traitement des huiles usagées et des liquides utilisés dans les machines et par le personnel ; c) déterminer l'entreposage approprié des matériaux utilisés pour la remise à neuf pendant la période de rénovation ; d) jeter les restes des repas des ouvriers, identifier et s'assurer de la disponibilité de poubelles de taille appropriée ; e) s'assurer que les restes laissés par les personnes qui vendent des plats cuisinés aux ouvriers sont jetés de façon à éviter une accumulation de déchets supplémentaires dans la zone de travail ; f) veiller à la disponibilité de toilettes/installations sanitaires appropriées pour les ouvriers durant toute la période où seront réalisés les travaux mineurs ;²⁸ et g) contrôler et atténuer les effets des poussières produites par les travaux.
- Heures de travail et bruit : les entrepreneurs adopteront un horaire de travail adéquat, veilleront à ce que les voisins ne soient pas trop incommodés par le bruit et mettront en place les outils nécessaires pour contrôler le bruit produit par les travaux mineurs.
- Permis municipaux : les entrepreneurs prendront toutes les dispositions nécessaires pour obtenir les permis obligatoires et se conformer à la norme environnementale établie par la municipalité concernée.

La direction des équipements et des travaux au sein du MdJL coordonnera l'ensemble du processus de mise en œuvre et sera en charge des activités de suivi et d'évaluation.

Suivi et évaluation (S&E)

Modalités d'organisation du S&E. Le système de S&E sera fonction du cadre des résultats convenu et des modalités de contrôle (voir l'Annexe 1). L'UGP sera responsable de superviser les activités de S&E au niveau des composantes et de l'ODP. L'entrepreneur sélectionné par l'UGP pour la composante 1.1 sera chargé d'élaborer un cadre de S&E pour l'ensemble de la composante 1. L'entrepreneur sélectionné pour la composante 2.1 sera chargé d'élaborer un cadre de S&E applicable aux activités prévues par la composante 2. Les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats feront l'objet d'une publication périodique de rapports de suivi des performances sur le site Web du projet. Le format de ces rapports sera défini par l'UGP et la base de référence pour chaque juridiction pilote sera déterminée au début de la première année d'exécution.

Mesures de S&E. Des enquêtes auprès d'usagers seront menées dans chaque juridiction pilote à l'aide des meilleurs outils d'évaluation internationaux au début et à la fin de la mise en œuvre des activités du projet. Les enquêtes auprès des ménages seront effectuées en vue d'analyser les

²⁸ Des toilettes séparées seront prévues en fonction du sexe des utilisateurs.

principales variables et tendances sur le plan social. D'autres enquêtes seront réalisées dans les ressorts concernés par le projet pour aider à mesurer la performance en matière d'amélioration des services fournis et d'élargissement de l'accès aux installations judiciaires. Le MdJL et la Banque collaboreront tout au long de l'exécution du projet pour évaluer l'état d'avancement, identifier les problèmes et proposer des mesures qui assureront que les objectifs du projet conservent leur actualité, tandis que les risques seront minimisés ou contenus. Les résultats du S&E seront pris en compte dans la prise de décisions du MdJL en vue d'améliorer la performance et serviront de base aux discussions du CdST de façon à susciter des commentaires sur les indicateurs de résultats. Les principales sources de données sur le projet seront : a) les rapports périodiques de l'UGP ; b) les rapports sur l'état d'avancement du projet et les états financiers semestriels ; et c) les enquêtes spécialement commandées. Les rapports périodiques de l'UGP seront accessibles, via le site Web du projet, au grand public.

Annexe 4 : Cadre de gestion des risques opérationnels (CGRO)

MAROC

Risques liés aux parties prenantes du projet					
Risques liés aux parties prenantes	Notation	Élevé			
<p>Description :</p> <p>Le public perçoit le système judiciaire comme étant corrompu et inefficace et ne comprend pas bien en quoi consistent les efforts de réforme de la justice en cours. La pression s'intensifie pour obtenir des résultats à court terme qui, objectivement, ne pourront se matérialiser qu'à moyen ou à long terme.</p> <p>Le personnel administratif des juridictions n'est pas préparé pour répondre aux demandes de réforme ; les juges individuels font preuve de différents niveaux de soutien ou de résistance aux réformes ; les capacités du MdJL à gérer des réformes de grande envergure sont limitées.</p> <p>Par ailleurs, le MdJL et les associations des parties prenantes qui ont une influence (juges, greffiers et milieu des affaires) ont hâte de remédier aux problèmes actuels et ont pris des mesures concrètes pour y parvenir.</p>		<p>Gestion des risques :</p> <p>Des ateliers réunissant les parties prenantes, y compris les responsables de plusieurs juridictions pilotes, ont été organisés pendant la phase de préparation du projet. Certaines caractéristiques de conception ont fait l'objet de commentaires positifs.</p> <p>Deux des activités de base du projet viseront à impliquer davantage les parties prenantes : La composante 1.1 repose sur une démarche participative vers la réforme des juridictions qui mobilise les parties prenantes locales (à la fois les usagers des juridictions et le personnel judiciaire interne) pour identifier les problèmes et les solutions, et la composante 2.5 comprend des campagnes de communication et des enquêtes auprès de ménages pour mieux prendre en compte les besoins et les priorités des citoyens.</p> <p>Durant la mise en œuvre du projet, l'UGP organisera des ateliers réunissant les parties prenantes pour s'assurer que les problèmes rencontrés par la réforme du secteur judiciaire sont bien compris et que les attentes découlant du projet sont bien gérées.</p>			
	Resp : Les deux	Étape : Les deux	Échéance :	État : Non encore échu	
	Resp : Les deux	Étape : Les deux	Échéance :	État : Non encore échu	
	Resp : Les deux	Étape : Les deux	Échéance :	État : Non encore échu	
Risques liés à l'agence d'exécution (dont les risques fiduciaires)					
Capacité	Notation	Élevé			
<p>Description :</p> <p>Le processus de coordination des activités du MdJL aux niveaux central, régional et local n'est pas encore bien établi.</p> <p>Le MdJL n'a qu'une expérience limitée avec les procédures de passation des marchés et de gestion financière de la Banque mondiale, mais possède une certaine expérience en matière de gestion de grands projets avec d'autres grands donateurs (par ex., un projet de l'UE).</p>		<p>Gestion des risques :</p> <p>Les composantes 1 et 2 bénéficieront de l'appui de cabinets d'experts-conseils chargés d'aider le MdJL à identifier les problèmes liés aux réformes et d'assurer la coordination avec les diverses parties prenantes. Ces cabinets seront également responsables du renforcement des capacités pour permettre la mise en œuvre des activités du projet.</p> <p>Toutes les parties prenantes bénéficieront d'une formation dans le cadre du projet.</p> <p>Les recommandations tirées des évaluations des passations des marchés et de la gestion financière seront appliquées et un manuel opérationnel sera approuvé.</p> <p>La supervision du projet sera assurée par un CdST qui comprend toutes les parties prenantes intéressées.</p>			
	Resp : Les deux	Étape : Les deux	Échéance :	État : Non encore échu	
Gouvernance	Notation	Modéré			
Description :	<p>Gestion des risques :</p>				

<p>Le processus de prise de décisions centralisé au sein du MdJL peut retarder ou avoir une incidence négative sur la mise en œuvre du projet.</p> <p>Le manque de participation régulière des parties prenantes intéressées réduit la crédibilité des réformes et peut donner lieu à des problèmes de mise en œuvre (par ex., un manque de compréhension, une résistance au changement).</p>	<p>Les critères de sélection des juridictions pilotes comprennent la volonté et l'engagement des responsables des juridictions (le président et le procureur), à réformer, et le MdJL s'assurera que les affectations et les rotations des responsables au sein des juridictions seront effectuées de manière à éviter de perturber les activités du projet.</p> <p>Le projet comprendra une évaluation technique par un tiers indépendant de façon à assurer une évaluation impartiale de sa performance du Projet.</p>
Risques relatifs au projet	

Conception	Notation Modéré
<p>Description :</p> <p>Le projet est focalisé sur les questions d'organisation et de gestion des juridictions, il pourrait apparaître lors de sa mise en œuvre que les parties prenantes souhaitent aller au delà de ce champs limité.</p> <p>La conception du projet donne aux parties prenantes un rôle majeur pour l'identification des activités. La double approche du projet, c'est-à-dire aux niveaux local et central, répond aux besoins des différents types de parties prenantes.</p>	<p>Gestion des risques : Le projet sera conçu de manière à être flexible et adaptable en fonction des enseignements tirés des PAPJ et des examens périodiques seront intégrés dans le processus de changement.</p> <p>I</p>
Aspects sociaux et environnementaux	Notation Faible
<p>Description :</p> <p>Le Maroc a accompli de grands progrès en vue de renforcer l'accès des femmes à la justice, mais les inégalités n'ont pas toutes disparu.</p> <p>L'accès à la justice est considéré problématique, principalement en raison de la complexité des procédures judiciaires, surtout dans les circonscriptions rurales. Ces problèmes seront traités par le projet dans les zones géographiques des ressorts et des juridictions pilotes.</p>	<p>Gestion des risques :</p> <p>Une composante du projet vise à améliorer l'accès à la justice et à l'information sur les procédures judiciaires. Ces activités comprendront le soutien des femmes qui ont besoin de services judiciaires.</p>
Programme et donateur	Notation Faible
<p>Description :</p> <p>L'absence d'une coordination efficace et de l'engagement d'autres partenaires du développement pourrait compromettre la mise en œuvre du projet.</p> <p>Les consultations périodiques avec l'UE, un partenaire majeur du MdJL, assurent la poursuite de cette coordination.</p>	<p>Gestion des risques :</p> <p>Le soutien apporté par l'UE au secteur de la justice a pris fin en 2009 et il était axé sur l'infrastructure. Ce projet s'appuiera sur les résultats du soutien de l'UE et s'attaquera tout particulièrement à des problèmes tels que l'efficacité, la transparence et l'accès à la justice.</p> <p>Des rencontres avec l'équipe locale de l'UE, des délégations de pays membres de l'UE et des représentants de l'USAID ont eu lieu et continueront à assurer l'alignement des approches à la réforme.</p>
Suivi et viabilité des résultats du Projet	Notation Élevé
<p>Description :</p> <p>Le projet précédent de l'UE a fait apparaître des faiblesses en termes de capacité de l'unité d'exécution du MdJL.</p> <p>Mises à part les juridictions commerciales, les juridictions pilotes n'ont aucune expérience avec les projets de la Banque et leurs capacités à suivre les progrès effectués dans la mise en place des réformes sont limitées.</p>	<p>Gestion des risques :</p> <p>Une formation et une assistance technique seront prévues pour renforcer les capacités du MdJL, en particulier pour le suivi du projet.</p> <p>La Banque mondiale restera en étroit contact avec l'UGP et les juridictions pilotes afin d'identifier les problèmes de mise en œuvre et y remédier pendant la durée du projet.</p>

7. Risque global			
Notation du risque lié à l'étape de mise en œuvre :			Modéré

Annexe 5 : Plan d'appui à la mise en œuvre

La démarche d'appui à la mise en œuvre de la Banque sera caractérisée par la flexibilité et l'adaptabilité. L'équipe de la Banque sera en mesure d'apporter son appui au moment opportun au MdJL, ainsi qu'aux divers partenaires pour la mise en œuvre du projet, compte tenu du fait que la plupart des membres de l'équipe de base, notamment le leader du groupe de travail et le personnel spécialiste de la gestion financière et des passations des marchés – seront présents dans le pays.

Comme indiqué plus en détail dans la section IV du texte principal, un grand nombre d'organismes du GdM participent, dans différentes fonctions, à la mise en œuvre du projet. Par exemple, la responsabilité pour les activités de formation sera partagée entre le MdJL et l'ISM. C'est pourquoi ces organismes devront formaliser leurs rôles et leurs responsabilités respectifs au moyen d'*« Accords de partenariat »* en phase initiale de la mise en œuvre du projet ; l'équipe de la Banque participera à l'examen des versions préliminaires de ces documents et fournira des conseils techniques afin de s'assurer que ces accords apportent toute la clarté nécessaire pour chaque organisme partenaire.

Des lacunes sur le plan des capacités de l'unité d'exécution du MdJL ont été identifiées, ainsi qu'un manque d'expérience des juridictions pilotes avec les projets de la Banque. En conséquence, une assistance technique ciblée sera offerte au MdJL, en particulier à l'UGP et ses membres, ainsi qu'aux juridictions.

Les aspects du projet touchant à la réforme, en particulier la mise en place des juridictions pilotes, conféreront aux parties prenantes un rôle majeur lors de l'identification de certaines activités du projet. Des examens périodiques seront ainsi intégrés au processus de réforme, de façon à permettre à toutes les parties prenantes de faire part de commentaires sur les progrès réalisés par les réformes. Cette méthode permettra d'incorporer les enseignements tirés des institutions pilotes dans les phases ultérieures.

De manière plus générale, les récents changements apportés à la Constitution devraient donner au public davantage de pouvoirs et l'occasion de faire entendre sa voix. La réforme ne peut réussir que si l'image que le public se fait des juridictions s'améliore. Il est également prévu que les organisations de la société civile (OSC) seront fortement associées à la résolution des problèmes traités par le projet. Dans le cadre d'un engagement plus large de la Banque avec les OSC marocaines, la Banque utilisera son rôle de soutien à la mise en œuvre comme outil pour mobiliser les OSC intéressées par les problèmes de la justice.

Le partenaire externe le plus important à ce jour pour la réforme du secteur de la justice est l'UE, même si son programme a pris fin en 2009. Néanmoins, pour s'assurer que les activités du projet soient complémentaires avec les efforts déployés lors du soutien passé de l'UE, des rencontres avec l'équipe locale de l'UE, ainsi qu'avec des représentants de l'USAID, ont eu lieu tout au long de la préparation du projet et se poursuivront pendant toute la durée ce celui-ci.

Pour mieux assurer l'efficacité et la simplicité lors des **passations des marchés**, la plupart des activités seront groupées dans un petit nombre de grands contrats, probablement de type « clés en mains », qui devraient intéresser les entreprises internationales, qui travailleront soit seules soit en partenariat avec des entreprises locales.

Dans la mesure où les systèmes de **gestion financière** sont généralement satisfaisants, les modalités se rapportant au projet seront traitées par une équipe spéciale au sein du MdJL. En outre, un récent audit externe ayant souligné l'importance des fonctions de vérification interne, le projet aidera le MdJL à établir un service d'audit interne, à assurer la formation du personnel nécessaire et à rédiger un manuel d'audit interne.

Durée	Priorités	Compétences	Estimation des	Rôle du partenaire
-------	-----------	-------------	----------------	--------------------

		requises	ressources	
Douze premiers mois	Conformité des conditions d'entrée en vigueur, lancement du projet, formation des fonctionnaires du MdJL participant au projet	Chef d'équipe spéciale Analyste d'opérations Spécialiste en réforme de la justice Conseiller juridique en chef Assistant de programme Chef sectoriel Spécialiste principal de la passation des marchés Spécialiste de la passation des marchés Spécialiste senior de la gestion financière Spécialiste de la gestion financière	150 000 dollars	Consultation, coordination
12-48 mois	Conformité avec les clauses juridiques normalisées/ personnalisées	Chef d'équipe spéciale Analyste d'opérations Spécialiste en réforme de la justice Conseiller juridique en chef Assistant de programme Chef sectoriel Spécialiste principal de la passation des marchés Spécialiste de la passation des marchés Spécialiste senior de la gestion financière Spécialiste de la gestion financière	450 000 dollars	Consultation, coordination
Autre	S/O			

II. Éventail des compétences nécessaires

Compétences requises	Nombre de semaines-personnes		Nombre de déplacements	Observations
Chef d'équipe spéciale	30		10	
Analyste d'opérations	15		10	
Spécialiste en réforme de la justice	15		5	
Conseiller juridique en chef	5		0	
Assistant de programme	10		0	

Chef sectoriel	5		0	
Spécialiste principal de la passation des marchés	20		5	
Spécialiste de la passation des marchés	30		0	
Spécialiste senior de la gestion financière	20		5	
Spécialiste de la gestion financière	30		0	

III. Partenaires

Nom	Institution/Pays	Rôle
Union européenne	Mission résidente à Rabat	Technique ; consultation, coordination