

L'accès à l'information, levier de performance de l'administration judiciaire marocaine

Access to information, a performance lever of the Moroccan judicial administration

LARHRISSI Nadia

Enseignante chercheure

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

nadia.larhrissi@um5.ac.ma

LAABOUDI Safae

Doctorante

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

Safae.laaboudi@gmail.com

Date de soumission : 15/03/2020

Date d'acceptation : 27/04/2020

Pour citer cet article :

LARHRISSI N. & LAABOUDI S. (2020) « L'accès à l'information, levier de performance de l'administration judiciaire marocaine », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 1051 - 1071

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3813631>

Résumé

Chercher à améliorer la performance n'est plus l'apanage du secteur privé. Après deux décennies de modernisation, l'administration judiciaire marocaine est amenée à évaluer sa performance. Si le secteur de la justice a toujours été appelé à s'approprier les moyens technologiques pour satisfaire l'utilisateur, avec le confinement sanitaire engendré par la pandémie de COVID-19, il l'est encore plus. Il s'agit de rapprocher la justice du citoyen en lui facilitant l'accès à l'information juridique et judiciaire tout en assurant la continuité des services offerts et gagner ainsi en efficacité.

Pour ce faire, il est plus que nécessaire de revoir tous les outils de communication disponibles pour que l'administration puisse dématérialiser le plus de services possibles. Notre article aura pour objectif, d'une part, de mettre l'accent sur la réalité de l'accès à l'information à distance comme levier de performance de l'administration judiciaire marocaine. D'autre part, il donnera l'occasion à toutes les parties prenantes de se remettre en question et redoubler d'efforts pour s'adapter à l'actualité du XXI^e siècle. Suite aux circonstances présentes que traverse le pays, l'accès à l'information ne peut être assuré que par l'échange à distance.

Mots clés : Performance, administration judiciaire, usagers, communication, information.

Abstract

Seeking to improve performance is no longer restricted to the private sector. After two decades of modernization, the Moroccan judicial administration is called to assess its performance. And, if the justice sector has always been requested to incorporate the technological means to satisfy the user, with the lockdown imposed by the COVID-19 pandemic, this is becoming even more required. The aim is to bring justice closer to the citizen by facilitating access to legal and judicial information while ensuring the continuity of the services offered and thus gaining efficiency.

To do this, it is more than necessary to review all the communication tools available so that the administration can dematerialize as many services as possible. Our article will aim, on one hand, to focus on the reality of remote access to information as a performance lever for the Moroccan judicial administration. On the other hand, it will provide an opportunity for all stakeholders to question themselves and increase their efforts to adapt to the news of the 21st century. Due to the present circumstances that cross the country, access to information can only be ensured through remote and virtual exchange.

Keywords : Performance, judicial administration, users, communication, information.

Introduction

Suite aux directives de Sa Majesté le Roi Mohammed VI (discours prononcé à l'occasion du 56^e anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple en 2009), le système judiciaire marocain a fait l'objet d'une réforme globale et radicale. En effet, le secteur de la justice a connu une métamorphose où la modernisation et la consolidation de sa gouvernance se sont dotées d'une place prioritaire. Ladite réforme a placé l'utilisateur au centre des préoccupations, parmi lesquelles figure la facilitation de l'accès à l'information juridique et judiciaire, et le rapprochement de la justice du citoyen.

À l'instar des autres pays du monde, le Maroc a été touché par la pandémie de COVID-19 et l'état d'urgence sanitaire a été décrété sur tout le territoire marocain à partir du 20 mars 2020. Suite à ces conditions, il était plus que nécessaire d'assurer la continuité des services publics tout en respectant le confinement sanitaire imposé par les autorités dans le but de lutter contre la propagation du virus. Face à cette nouvelle donne et grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication, le Ministère de la Justice s'est trouvé dans l'obligation de s'approprier tous les outils nécessaires pour maintenir, voire améliorer la performance de l'administration judiciaire d'une part, et favoriser l'échange d'informations avec les usagers, d'autre part.

Dans l'ambition de dématérialiser la majorité des services rendus au citoyen, l'importance est à accorder au mode de fonctionnement à distance qui consiste à rendre accessible en ligne tout ce dont l'utilisateur a besoin d'avoir sur place. C'est dans ce sens que notre problématique s'annonce comme suit :

- Jusqu'à quel point les outils de communication mis à la disposition du grand public pourraient-ils créer un terrain favorable à une meilleure gestion des échanges entre l'administration judiciaire et les différents acteurs concernés ?
- Dans quelle mesure l'administration judiciaire marocaine pourrait-elle s'approprier les moyens technologiques offerts pour faciliter l'accès à l'information à distance d'un côté et renforcer sa performance, de l'autre ?

Afin de donner des éléments de réponse à nos interrogations et atteindre ainsi nos objectifs, notre travail sera scindé en deux parties. La première intitulée « Généralités sur la performance : revue de littérature » est composée de quatre volets. Dans les deux premiers, nous définirons la notion de performance ainsi que quelques approches de sa mesure. Dans les deux autres, nous évoquerons les raisons et surtout l'intérêt d'évaluer la performance du

système judiciaire. La seconde partie intitulée « L'accès à l'information à distance dans l'administration judiciaire » contient aussi quatre axes. Le premier sera dédié à l'impact de la communication sur la performance de l'administration. Le second servira à décrire les différents outils de communication mis au profit du grand public. Le troisième sera consacré au traitement des deux Portails ADALA MAROC et Mahakim.ma. Dans le dernier axe, nous saisissons l'occasion pour proposer quelques pistes d'amélioration de la communication en ligne /à distance avec les usagers.

1. Généralités sur la performance : revue de littérature

1.1. La notion de performance

La modernisation de l'administration marocaine en général et l'administration judiciaire en particulier, constitue depuis plus de deux décennies la pierre angulaire d'une politique ambitieuse menée par le gouvernement. Le but est d'assurer la satisfaction de l'utilisateur en améliorant la qualité du service rendu et favorisant ainsi la participation citoyenne. Durant des années, la notion de performance a été l'apanage du secteur privé, qu'elle soit, de nos jours, mise en exergue dans le secteur public, cela révèle une pénétration de nouvelles valeurs et percepts de gestion dans la sphère publique. Ceci est porté par le « *New Public Management* » qui s'incarne dans des systèmes de mesure de la performance grâce à l'intégration des notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence.

En effet, face à une société consciente et de plus en plus exigeante, l'administration marocaine s'est vue dans l'obligation d'adopter de nouvelles modalités de fonctionnement. Ces dernières se basent principalement sur le souci de la performance, allant ainsi à l'encontre du modèle Wébérien hiérarchique et unilatéral de l'administration. L'objectif est de faire basculer l'administration publique d'un système où dominait le respect bureaucratique à une gestion axée sur la quête de la performance.

Étymologiquement, le vocable performance a intégré le dictionnaire français en 1839, il désignait au départ, le succès remporté dans une course pour passer au XX^e siècle au rendement exceptionnel d'une machine. Le terme a été emprunté au mot anglais *performance*, dérivé de *to perform* qui signifie réaliser et accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Ainsi, la performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès. » (Bourguignon, 19951 : 62). Les deux termes français et anglais se ressemblent et indiquent l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Dans le sens commun, la performance est un « exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque » (Larousse, 2019). Cependant, elle « n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation » (Lebas, 1995 : 71).

Dans la littérature, le mot s'est vu attribuer diverses définitions. Pour « Albanese (1978), la performance est la raison des postes de gestion. Nous utilisons souvent les mots efficience et efficacité pour parler de la performance » (Payette, 1988 : 157). Chandler le rejoint en insistant sur la notion d'efficacité en tant que composante essentielle de la performance et précise que cette dernière « est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique » (Chandler, 1992 : 21). Quant à Lorino, il souligne que la performance est « tout ce qui dans l'entreprise contribue à atteindre ses objectifs stratégiques » (Lorino, 1997 : 18) et met l'accent sur son aspect « multidimensionnel ». Somme toute, la totalité des définitions précitées mettent l'accent sur le fait que la notion de performance est associée à l'efficacité et à l'efficience.

Néanmoins, le modèle proposé par (Gibert, 1980) décrit la performance dans une relation ternaire entre : objectifs escomptés (cibles, prévisions, estimations, projections, etc.), moyens accordés pour les réaliser (ressources matérielles et immatérielles) et résultats obtenus (biens, produits, services). Par ailleurs, il ne faut pas réduire la définition de la performance à quelques concepts fortement employés dans la littérature managériale, mais chercher les corrélations entre ses différentes composantes. Selon ce modèle, l'évaluation de la performance est réalisée suivant trois axes, à savoir la pertinence (combinant les objectifs de départ et les ressources acquises pour les atteindre), l'efficience (mettant en relation les résultats obtenus avec les ressources utilisées) et l'efficacité (représentant le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initiaux).

1.2. Approches de mesure de la performance

Dans la revue de littérature, les articles qui traitent de la performance sont nombreux et structurent les travaux en sciences de gestion. Ils suivent l'évolution du concept et celle des méthodes et moyens de son évaluation. Pour ce qui est des approches de mesure de la performance, il en existe plusieurs, mais nous nous contenterons de citer brièvement les plus importantes :

- **l'approche basée sur la réalisation des objectifs** exige que ces derniers soient rationnels et clairement identifiables ;

- **l'approche systémique** est particulièrement adaptée à l'étude d'objets complexes dont l'organisation, elle ouvre de nouvelles pistes d'aide au pilotage et met en valeur les capacités de l'organisation. « L'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. » (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957 : 535) ;
- **l'approche par les Stakeholders** est axée sur la satisfaction des parties prenantes. « The basic idea is that businesses, and the executives who manage them, actually do and should create value for customers, suppliers, employees, communities, and financiers (or shareholders) » (Freeman, 2009 : 56). En d'autres termes, les dirigeants des entreprises devraient créer de la valeur pour les clients, les fournisseurs, les employés, les communautés et les actionnaires. « The business environment has undergone profound changes, and to cope with these changes, the manager must change his vision, manage his business effectively requires a deep focused reflexion on his environment ». (Chawki et Aitlemqeddem, 2020 : 107). Pour faire face aux changements radicaux qu'a subi le milieu des affaires, les gestionnaires doivent changer leur vision et gérer efficacement leurs entreprises ce qui nécessite une profonde réflexion axée sur leur environnement.

Certes, évaluer la performance de l'administration judiciaire ne concerne pas juste le volet financier, mais porte également sur le capital immatériel. Plusieurs approches ont émergé dans ce sens ; elles sont beaucoup plus globales et ont intégré essentiellement le facteur humain pour estimer l'action de l'administration et son niveau de performance.

L'approche basée sur la satisfaction de l'utilisateur est une approche que l'on voit prospérer de plus en plus dans la sphère publique. « La justice est faite pour le justiciable, et que sa valeur se mesure en termes de vie quotidienne. » (Rivero, 1962 : 37). En conséquence, la qualité de la justice est mesurable en fonction de la perception que les citoyens ont du service rendu au quotidien. Cela concerne les demandes récurrentes et qui demeurent inchangées depuis deux siècles, à savoir « les délais (la lenteur), le coût, la difficulté de compréhension, le sentiment inégalitaire. » (Jean, 2010)

1.3. Pourquoi mesurer la performance de l'administration judiciaire ?

Dans le contexte des transformations de fond que connaissent les diverses administrations de l'État marocain depuis plusieurs années, le secteur de la justice est entré dans l'ère de

l'évaluation et se voit de plus en plus dans le devoir de rendre des comptes. L'entrée en vigueur de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances constitue un bond qualitatif en matière de suivi et de renforcement de la performance des services de l'État, en adoptant une gestion axée sur la performance plutôt que celle axée sur les moyens. L'administration de la justice a été appelée à mettre en place un dispositif de pilotage pour atteindre les objectifs escomptés tout en optimisant l'affectation des ressources et être plus efficace.

La mesure de la performance est devenue le moyen le plus largement utilisé pour évaluer la qualité des services rendus par une organisation donnée, adoptée non seulement par les entreprises privées mais également par l'administration publique. « La mesure de la performance constitue une confrontation des objectifs organisationnels avec les résultats atteints afin d'évaluer les points forts et à améliorer » (Saoussany et Asbayou, 2018 : 366). C'est la seule manière de faire des comparaisons et d'évaluer l'évolution des phénomènes mesurés. Si l'institution judiciaire ne révèle pas ses objectifs et n'évalue pas ses résultats, elle mettra en jeu sa légitimité et perdra de sa crédibilité à gérer ses affaires. Le système CourTools (CEPEJ-GT-QUAL¹, 2016) élaboré aux États-Unis indique cinq principales raisons pour lesquelles il importe de mesurer la performance judiciaire, à savoir :

- la perception de la performance des tribunaux, y compris celle de ceux qui y travaillent, n'est pas souvent exacte. L'existence de données empiriques participe à rendre le débat beaucoup plus objectif ;
- la multiplicité des indicateurs définis avec des acteurs extérieurs permet aux tribunaux de disposer des préoccupations d'un ensemble non négligeable d'intervenants (parties aux procès, avocats, témoins, public et autorités assurant le financement de la justice) ;
- la définition d'objectifs clairs fixés pour les prestations attendues peut encourager le personnel à être plus créatif et adhérer pour les atteindre ;
- la disponibilité des données empiriques est d'une valeur précieuse pour préparer, justifier et présenter le budget ;
- si les tribunaux ne mesurent pas leurs résultats et n'affichent pas leurs objectifs, la légitimité de l'institution judiciaire à gérer ses propres affaires en est amoindrie.

Finalement, l'évaluation et le suivi de la performance de l'administration judiciaire permettent de faire d'une pierre deux coups. D'un côté, ils peuvent constituer le fondement de la préparation du budget qui pourra être justifié grâce à l'existence d'indicateurs et

¹ Commission Européenne Pour l'Efficacité de la Justice - Groupe de Travail sur la Qualité de la justice.

résultats concrets. De l'autre, l'estimation de la performance de tous les intervenants se fera en bonne et due forme et donnera l'opportunité aux concernés de localiser les points forts à préserver puis pallier les défaillances constatées.

1.4. Indicateurs d'évaluation de la performance du système judiciaire

L'indicateur est défini comme étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (Lorino, 2001 : 5). Les indicateurs doivent être déterminés de la façon la plus pertinente possible afin d'être utiles à la prise de décision. Ils doivent être sélectifs car « la multiplication de variables aboutit à un système lourd à gérer, voire inutile » (CEPEJ-GT-QUAL, 2016). Il est essentiel également que ces indicateurs fournissent des informations concises mais importantes et suffisantes pour permettre de trouver d'autres solutions aux écarts éventuels.

Toutefois, évaluer la performance ne doit pas porter uniquement sur les décisions judiciaires et les aspects clés qui constituent l'essence des services judiciaires. L'évaluation devrait comprendre aussi et surtout tous les aspects qui sont pertinents au bon fonctionnement du système judiciaire : « l'accès à la justice, la célérité du procès, la stabilité et la prévisibilité des jugements, la qualité de la relation entre le juge et les parties, l'intelligibilité des décisions rendues, la possibilité d'en obtenir l'exécution, l'acceptabilité sociale de la justice rendue, c'est-à-dire la légitimité de cette justice et la confiance qu'elle suscite auprès des justiciables ainsi que, d'une manière plus générale, l'indépendance et l'impartialité. » (Alt et Le Theule, 2011). En général, la perception des usagers doit être prise en considération lors de l'appréciation de la performance de l'administration judiciaire.

Selon le projet de performance établi par le Ministère de la Justice en 2020, l'administration judiciaire vise dans son programme des objectifs liés principalement à l'accroissement du rythme d'exécution des procédures assignées aux auxiliaires de la justice, à l'exécution des jugements et décisions en matière civile et pénale et à la facilité d'accès au droit et à la justice. Pour chacun de ces objectifs, un certain nombre d'indicateurs de performance a été établi. Concernant le dernier objectif et qui est en étroite relation avec le sujet traité dans cet article, la performance des tribunaux en matière d'accès à la justice est mesurée par le biais d'indicateurs relatifs au nombre d'arrêtés d'octroi de l'assistance judiciaire, au taux d'évolution de l'utilisation des services électroniques (registre de commerce, casier judiciaire, suivi du dossier, etc.) et au taux de visiteurs habitués du site ADALA MAROC. Nous avons sélectionné quelques indicateurs pour les traiter dans notre travail.

2. L'accès à l'information à distance dans l'administration judiciaire

2.1. Impact de la communication sur la performance de l'administration

La communication institutionnelle des établissements consiste à « mieux faire connaître le fonctionnement et l'utilité de ces organisations parfois complexes, c'est-à-dire à justifier leur existence et les rendre plus accessibles au commun des mortels, pour lesquels elles peuvent dans certains cas constituer un ultime recours » (Morel, 2012 : 28). À partir de cette définition, la communication institutionnelle se résume en toute action de communication qu'une institution entreprend en direction d'une cible interne ou externe en vue de valoriser son image de marque et promouvoir ses valeurs.

La communication interne se traduit par la circulation de l'information à l'intérieur de chaque service et entre services. La communication externe, quant à elle, regroupe l'ensemble des actions mises en place par un établissement pour ses publics cibles dont l'utilisateur. Elle revêt deux aspects, d'une part, elle adresse des informations d'utilité publique aux citoyens pour les sensibiliser à leurs droits et sur des thèmes ayant une importance sociale. D'autre part, elle s'adresse aux médias pour faire valoir l'image de l'entité en mettant en avant sa mission, ses activités et ses réalisations.

Ces deux types de communication sont en fait complémentaires car une communication externe efficace repose essentiellement sur une bonne communication interne. Lorsque l'administration dispose d'un plan de communication bien défini, le personnel est motivé, impliqué, bien formé et informé et sait valoriser ses activités, ce qui se répercute favorablement sur l'image de son institution.

À cet égard, lorsque les résultats obtenus en termes de satisfaction des usagers sont favorables, le personnel ressent une fierté suite à ces accomplissements et adhère davantage dans les processus d'amélioration de la performance en interne. Il s'agit ici de la technique de rétroaction positive ou *positive feedback*, c'est-à-dire renforcer les bons comportements et les bonnes pratiques de son personnel par la communication rapide des résultats obtenus. Autrement dit, lorsque le personnel peut mesurer ses réalisations et son progrès par rapport aux objectifs définis, sa motivation est beaucoup plus grande, ce qui impacte positivement sa productivité et par conséquent la performance de l'administration. Le point suivant sera consacré à la facilitation d'accès à la justice par le biais des outils de communication qui sont mis à la disposition des usagers par le Ministère.

2.2. Outils de communication dédiés au grand public

Dans le but de faciliter l'accès au droit et à la justice, le Ministère de la Justice a mis en place de multiples outils de communication destinés au grand public pour simplifier les procédures administratives et rapprocher la justice du citoyen. Des outils qui sont accessibles soit sur place (guichets d'accueil, bornes interactives, écrans d'affichage, dépliants, etc.) ou bien à distance (site web du ministère, portail Mahakim.ma, portail ADALA MAROC, e-justice mobile, répondeur automatique, etc.). Les outils accessibles en ligne présentent un saut qualitatif en matière de modernisation de l'administration judiciaire puisqu'ils permettent aux usagers de tout savoir sur leurs dossiers rapidement, sans encombre, sans intermédiaire et surtout à l'abri de toute arnaque. Nous illustrerons dans la figure ci-dessous quelques outils utilisés par l'administration judiciaire :

Figure N°1 : Outils de communication mis à la disposition des usagers



Source : Auteurs

Le Ministère de la Justice a mis en place une panoplie d'outils de communication sur des supports d'information diversifiés. Suite aux circonstances actuelles que traverse le pays et surtout au confinement imposé, le mode de communication qui doit être privilégié voire même exclusivement utilisé est la communication à distance. En effet, dans le cadre des mesures préventives qui visent à freiner la propagation de COVID-19 et à préserver la santé des fonctionnaires des tribunaux et des usagers, le Ministère de la Justice marocain a précisé dans son communiqué du 14 mars 2020 que tous les documents pourront être délivrés par voie électronique. L'organisme a aussi rajouté que toutes les informations relatives aux dossiers judiciaires sont disponibles sur le Portail Mahakim.ma qui sera traité par la suite.

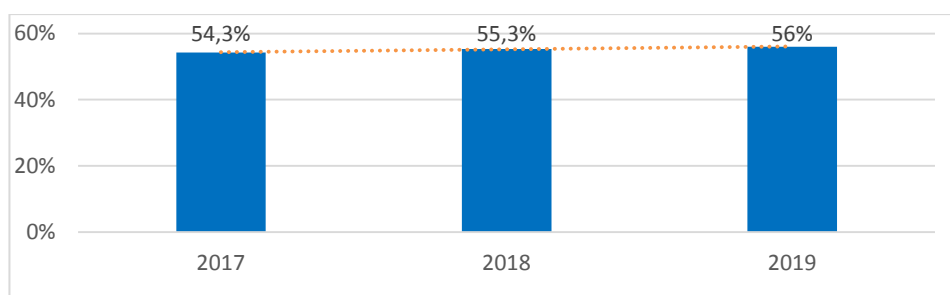
Pour ce faire, le Ministère de la Justice déploie des efforts considérables pour le renforcement de l'infrastructure informatique et le développement des programmes et applications numériques. Assurément, la majorité des services et informations accessibles sur place le sont également en ligne. Nous citons : le suivi des affaires, la demande de l'extrait du casier judiciaire et son suivi, la consultation des annonces judiciaires, le dépôt des demandes d'autorisation de mariage, le registre de commerce et le dépôt des états de synthèse, la carte judiciaire, le dépôt et le suivi des plaintes, le suivi des dossiers judiciaires et le planning des audiences, le portail e-huissier judiciaire, la plateforme d'échange électronique avec les avocats, le registre national électronique des sûretés mobilières, ainsi que l'intégration du paiement électronique pour une dématérialisation totale des services.

2.3. Le Portail ADALA MAROC et le Portail Mahakim.ma

2.3.1. Le Portail ADALA MAROC

ADALA MAROC est le Portail Juridique et Judiciaire du Ministère de la Justice, il regroupe des textes juridiques, des conventions internationales, des rapports et avis des organisations de droits de l'homme, etc. Dans cette étude, nous avons relevé quelques statistiques concernant le taux de visites du Portail des trois dernières années, à savoir 2017, 2018 et 2019, figurant dans les Rapports de performance du Ministère de la Justice relatifs aux années 2018, 2019 et 2020 :

Figure N°2 : Taux de visiteurs habitués du Portail ADALA MAROC



Source : Auteures

Selon les chiffres déclarés dans les Rapports de performance du Ministère de la justice, nous constatons que le taux de visites du Portail ADALA MAROC est passé d'abord, de 54.3% en 2017 à 55.3% en 2018, ensuite à 56% en septembre 2019, avec une estimation de pouvoir enfin atteindre la valeur de 59.3% à la fin de l'année 2019.

L'augmentation presque inaperçue du nombre de visites sur les trois dernières années peut paraître insignifiante mais en réalité, elle est d'une importance capitale. Il est à signaler que

les chiffres annoncés par le Ministère concernent le pourcentage des personnes habituées à consulter de façon régulière et continue ledit Portail. En effet, la totalité des visiteurs est partagée en deux catégories : celle composée d'usagers fidèles et celle qui ne le sollicite qu'occasionnellement. C'est pourquoi, l'objectif fixé par le Ministère de la Justice est de faire passer ce taux à 60% en 2020, puis à 63% en 2021 pour aboutir à 67% en 2022, année cible de l'achèvement du « Tribunal numérique ». L'ambition de l'institution est de pouvoir changer les visiteurs occasionnels en visiteurs habitués, en d'autres termes faire en sorte de les fidéliser.

Le Ministère de la Justice œuvre de manière à faire hausser le nombre de visiteurs fidèles dans les années à venir grâce à l'amélioration des services, à leur enrichissement, à l'actualisation des données et au suivi. Il prévoit aussi l'ajout de nouveaux services, notamment les nouvelles conventions internationales, la jurisprudence et les statistiques. Bien que cet indicateur soit déterminant, il n'est pas exhaustif et ne fournit pas des informations suffisantes pour l'évaluation de la performance. Il ne permet en aucun cas de mesurer le taux de satisfaction des utilisateurs des services électroniques.

2.3.2. Le Portail Mahakim.ma

Le Portail Mahakim.ma est consultable par tout citoyen depuis le Maroc ou l'étranger. Il permet de suivre instantanément l'état d'avancement des affaires dans toutes les juridictions du Royaume, en disposant uniquement du numéro de la plainte, du procès-verbal ou du dossier. Il est alors possible de connaître le calendrier des audiences ainsi que la décision prise par le juge.

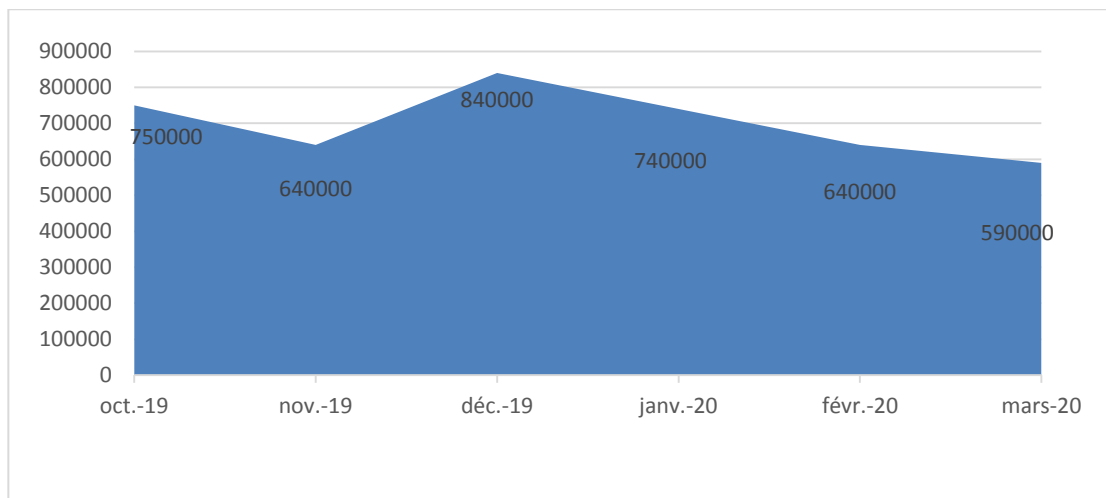
De surcroît, le site offre la possibilité d'obtenir des papiers administratifs comme le casier judiciaire, de déposer plusieurs documents administratifs sans perdre de temps, sans se déplacer et éviter ainsi les va et vient inutiles. Il en est de même pour l'obtention de l'extrait du registre de commerce des sociétés et des commerçants recevable par e-mail dans les 24 heures qui suivent la demande. Le site informe également des annonces de la tenue des ventes aux enchères qui ont lieu dans les tribunaux. Aussi, la carte judiciaire disponible sur le Portail indique-t-elle l'emplacement exact de la juridiction la plus proche de la personne intéressée. Il est à noter que l'application e-justice mobile qui existe sous Android et IOS permet l'accès à tous les services précités gratuitement 24h/24 et 7 j/7. Cependant, qu'en est-il de la mise à jour des informations fournies ainsi que l'éventualité des problèmes techniques qui enfreint l'accessibilité momentanée des sites ?

2.3.3. Le Portail Mahakim.ma en chiffres

Devant l'effort considérable fourni de la part de l'administration judiciaire pour répondre aux attentes de l'utilisateur, il convient de savoir jusqu'à quel point ses services électroniques sont-ils utilisés par les citoyens. D'abord, nous avons commencé par identifier le classement du Portail Mahakim.ma à l'échelle nationale et internationale selon SimilarWeb, outil d'analyse du trafic des sites web. Effectivement, le site est classé à la 305^e place au niveau national comme il occupe la 229^e place dans la catégorie droit et gouvernement au niveau mondial. Il est positionné à la 95 677^e place dans le monde sur environ 1,76 Md de sites.

Ensuite, nous avons procédé à une évaluation succincte du nombre de visites du Portail Mahakim.ma durant la période (octobre 2019 à mars 2020). Il est à noter que le choix de la période n'est pas fortuit, il est dû au fait que l'outil que nous avons utilisé pour analyser le trafic du Portail fournit les informations relatives uniquement aux six derniers mois écoulés. Donc, par le biais de SimilarWeb, nous avons pu ressortir les éléments suivants illustrés dans le graphique ci-dessous :

Figure N°3 : Nombre de visites du Portail Mahakim.ma



Source : Auteurs à partir du site SimilarWeb

Nous relevons que durant la période allant du mois d'octobre 2019 à mars 2020, le site a connu une moyenne mensuelle de visites de l'ordre de 589 021.

Selon le bilan de l'action judiciaire des tribunaux en 2019, le nombre total des affaires en cours dans toutes les juridictions du Royaume a atteint 3 785 058. Les statistiques disponibles sur le site web officiel du Ministère révèlent que les affaires de tous les tribunaux sont accessibles *via* la plateforme avec un taux de dématérialisation qui varie entre 95% et 100%.

D'après l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (Communication du 06 mars 2020), 25 millions de la population sont abonnés à Internet jusqu'à fin 2019. Si nous prenons en considération tout ce qui précède, nous remarquons que le nombre de visiteurs du Portail Mahakim.ma ne va pas de pair avec les chiffres annoncés précédemment. En effet, la moyenne de 589 021 ne représente en fin de compte que 15,56% des affaires en cours et disponibles sur le Portail.

La moyenne mensuelle de 589 021 a été calculée suite aux données relevées durant la période d'octobre 2019 à mars 2020. Cependant, nous tenons à signaler que lors d'une autre consultation effectuée avant le 10 avril 2020, la moyenne mensuelle de visites du Portail ADALA MAROC a été estimée à 763 099 au cours de la période allant cette fois-ci de septembre 2019 à février 2020. En comparant les deux moyennes mentionnées pendant les deux intervalles étudiés, nous constatons une réduction de 22.88% due au nombre de visites affiché pendant le mois de mars qui a considérablement baissé par rapport aux mois précédents. En conséquence, il serait opportun de chercher la cause de cette diminution inattendue puisque logiquement durant la période du confinement sanitaire, le Portail aurait dû être plus consulté.

Afin de clarifier nos propos et comme cité précédemment, le Ministère de la Justice a publié un communiqué dans lequel il invite les citoyens à utiliser le Portail Mahakim.ma et éviter de se déplacer aux tribunaux. En même temps, une information erronée a circulé parmi la population qui informe de l'arrêt de travail des juridictions et le report de tous les dossiers et audiences à une date ultérieure. Alors qu'en réalité, les procédures de référés (situations exigeant des mesures d'urgence) et celles concernant les personnes détenues provisoirement n'ont fait l'objet d'aucune suspension. De ce fait, la baisse du nombre de visites du Portail pendant le mois de mars pourrait être expliquée, entre autres, par les raisons suivantes :

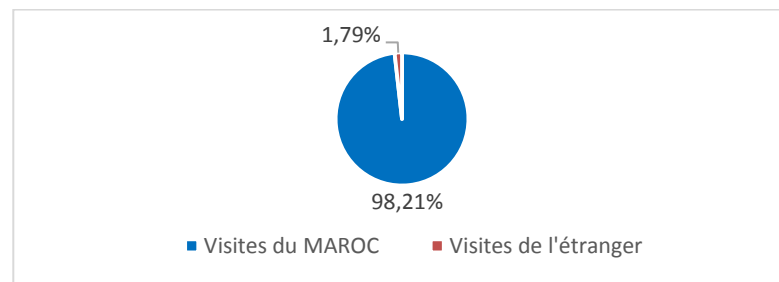
- l'impact de cette fausse information qui a probablement engendré un désintérêt chez les usagers qui savaient pertinemment que l'état de leurs dossiers ne connaîtrait aucune modification pendant la période de confinement ;
- la suspension provisoire de toutes les audiences à l'exception de celles des référés et des personnes détenues provisoirement qui, elles, ne constituent qu'environ 10% de la totalité des affaires en se référant au Rapport annuel sur l'action judiciaire des tribunaux en 2019 ;

- l'inquiétude et des fois l'angoisse psychique et sociale due à l'état de confinement ; les citoyens sont tellement préoccupés par les cas de contamination de COVID-19 qu'ils ont mis tout de côté pour s'occuper de leurs besoins élémentaires et surtout de leur survie.

Autant de raisons pour justifier cette baisse de 22.88% et ce désintérêt total des affaires judiciaires durant le mois de mars. Toutefois, nous ne pouvons pas nous prononcer décidément par rapport à l'impact du confinement sanitaire sur le nombre de visites du Portail Mahakim.ma. Le communiqué du Ministère de la Justice que nous venons de citer a été annoncé le 14 mars 2020 et le confinement sanitaire a débuté le 20 mars 2020 selon le communiqué du Ministère de l'Intérieur du 19 mars 2020. Le délai écoulé à partir de ces deux dates n'est pas assez révélateur pour faire une lecture des données dans ce sens.

Enfin, dans l'objectif de peaufiner un peu plus nos constations, nous nous sommes intéressées à la question du taux de provenance des visites effectués sur le site. L'outil SimilarWeb a fait apparaître les résultats suivants :

Figure N°4 : Taux de visites du Portail Mahakim.ma selon la provenance



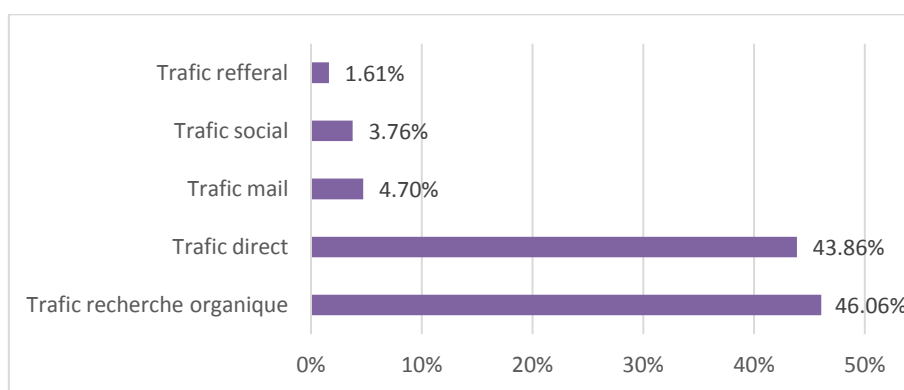
Source : Auteures à partir du site SimilarWeb

Nous remarquons que 98,21% des visites proviennent du Maroc alors que 1,79% de la cible consulte le portail à partir de l'étranger. Nous pouvons en déduire que le site web du Ministère de la justice est très peu fréquenté à partir de l'étranger en comparaison avec le nombre de Marocains résidants à l'étranger estimé à cinq millions de personnes environ, chiffre annoncé par l'Organisation Internationale pour les Migrations dans son bilan de 2017 sur le Maroc. Dans ce qui suit, nous donnerons plus de précisions sur la qualité des visites effectuées du site Mahakim.ma toujours à partir de l'outil SimilarWeb :

- **La durée moyenne d'une visite** est de 4 min et 31s ;
- **La moyenne du nombre de pages par visite** est de 3 pages ;
- **Le taux de rebond** est de 31,96% ; il indique le taux de visiteurs quittant le site web sans avoir parcouru d'autres pages (plus le taux est bas, mieux c'est) ;

- **La compatibilité mobile** optimisée ;
- **Les sources du trafic** : par le terme trafic, nous désignons le nombre de visites reçues par un site web pendant une période donnée. En effet, il existe cinq principales sources de trafic, à savoir organique, direct mail, social et referral. En général, le fait de connaître d'où provient le trafic d'un site web permet éventuellement de savoir quels leviers d'action privilégiés pour accroître davantage ce trafic. La figure N°5 expose les différents pourcentages relatifs aux sources du trafic du Portail Mahakim.ma :

Figure N°5 : Les sources du trafic du Portail Mahakim.ma



Source : Auteurs à partir du site SimilarWeb

Le graphique ci-dessus affiche les informations suivantes :

- **Trafic recherche organique** : 46.06% ; il reflète le trafic issu des moteurs de recherche. Les cinq mots clés organiques les plus utilisés sont : Mahakim- Mahakim.ma - محاكم - تتبع القضايا - Mahakim ma. À noter qu'un taux de trafic organique élevé signifie que le site est bien référencé dans les moteurs de recherche ;
- **Trafic direct** : 43,86% ; il indique le taux de visiteurs qui ont accédé au site directement, en tapant l'URL (www.mahakim.ma) dans la barre de navigation. Cette catégorie d'internautes est au courant de l'existence du site ;
- **Trafic mail** : 4.70% ; il présente les campagnes d'e-mailing qui renvoient vers le site. Chaque fois qu'un visiteur clique sur une des newsletters ou sur un mail marketing que l'organisme lui fait parvenir, le trafic mail augmente.
- **Trafic social** : 3.76% ; il représente le trafic que le site acquiert sur les réseaux sociaux et dont 77,30% provient de youtube et facebook ;
- **Trafic referral** : 1.61% ; il indique le taux de visiteurs renvoyés vers le site par des liens figurant sur d'autres sites.

En conclusion, nous constatons que le pourcentage cité plus haut de 15,56% de visiteurs du Portail Mahakim.ma reste insuffisant sur la totalité des affaires disponibles en ligne. Ainsi, le peu de fréquentation du trafic Mahakim.ma, abstraction faite de la période du confinement sanitaire, n'est généralement pas due à l'indisponibilité de l'information ou bien à la difficulté d'accès (pour des raisons de couverture du réseau d'Internet à titre d'exemple). Toutefois, elle pourrait être due au fait que les citoyens ignorent l'existence de ce site, ou bien ne sont pas au courant des nouveaux services qui sont mis progressivement en ligne, etc. De ce fait, il y a lieu de se demander comment est-il possible d'informer les citoyens de l'existence de ce portail et des services disponibles, particulièrement lorsque la voie électronique est l'unique possibilité de communication vu l'état d'urgence sanitaire que connaît actuellement le Maroc.

2.4. Pistes d'amélioration de la communication en ligne /à distance avec les usagers

Dans le cadre d'accroître sa performance pour un meilleur service rendu au profit de l'utilisateur, l'administration judiciaire marocaine est appelée à redoubler d'efforts pour assurer une dématérialisation totale des services et procédures. Dans ce sens, ce travail donnera l'opportunité aux décideurs de se remettre en question, d'avoir une meilleure compréhension de l'état réel de l'accès à l'information juridique et judiciaire à distance et les inviter à estimer effectivement les champs d'intervention prioritaires. Ceci est dans le but d'améliorer la qualité de l'échange électronique avec les citoyens et d'être à même de s'adapter à de nouvelles situations, notamment lorsque l'unique voie de communication possible est celle de la voie électronique. C'est pourquoi, il serait judicieux de prendre en considération les recommandations suivantes :

- la mise à jour continue du contenu informationnel de tous les outils de communication ;
- la simplification et la fluidité de la navigation sur les sites web du Ministère avec l'intégration d'un guide d'utilisation pour chaque service ;
- l'organisation de journées Portes Ouvertes pour les élèves et étudiants dans le but de généraliser l'information juridique et judiciaire ;
- la réalisation et la diffusion de spots publicitaires sur la télévision et la radio visant à informer le grand public, d'une façon simplifiée et vulgarisée, de l'existence d'outils de communication accessibles à distance (sites web, applications téléphoniques), lui permettant l'accès à l'information dont il a besoin sans être obligé de se déplacer à la juridiction ;

- la mise en valeur du trafic social en promouvant les contenus des sites web du Ministère de la Justice sur les réseaux sociaux, surtout que les internautes y sont de plus en plus présents. À noter que le Ministère de la Justice dispose déjà d'une page facebook mais qui devrait être mieux exploitée ;
- la distribution de dépliants et brochures publicitaires portant sur les divers services judiciaires électroniques par le biais d'autres administrations, l'exemple de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects lors du transit des Marocains résidants à l'étranger ;
- la créativité dans l'utilisation des services électroniques pour une meilleure accessibilité aux analphabètes sachant que 44% de la population n'a jamais fréquenté un établissement scolaire ou est illettrée, conformément au Haut-Commissariat au Plan (Rapport de 2018 sur les indicateurs sociaux du Maroc), ainsi qu'aux personnes à besoins spécifiques représentant 5.1% de la population (Données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2014) ;
- l'intégration de tous les autres services administratifs et judiciaires dans le Portail Mahakim.ma dans la perspective de bâtir un véritable service numérique de la justice et permettre aux justiciables de saisir la justice en ligne, de gérer tous les échanges avec les acteurs du système judiciaire *via* des applications communicantes.

Sur le plan de l'implication managériale, la dématérialisation totale des services et procédures dans l'administration judiciaire marocaine aura pour impact d'influencer d'abord la gestion des ressources humaines qui devrait être revue de façon à adapter les profils et les postes aux nouveaux besoins. Ensuite, les décideurs seront amenés à conduire convenablement le changement vécu par le personnel qui, du jour au lendemain, s'est trouvé obligé d'abandonner ses anciennes modalités de travail et s'adapter pour s'en approprier de nouvelles. Enfin, il faudra procéder à l'adaptation des textes juridiques qui encadrent le travail du secteur de la justice aux nécessités de la dématérialisation.

Conclusion

Ce travail porte essentiellement sur l'apport de l'accès à l'information à distance dans l'amélioration de la performance de l'administration judiciaire. À cet égard, nous avons vu, à partir de la revue de littérature, que la notion de performance, qui peut être définie différemment selon son objet, est évaluée selon trois principaux axes à savoir la pertinence, l'efficacité et l'efficience en mettant en relation objectifs, moyens et résultats. En effet,

mesurer la performance de l'administration judiciaire s'avère d'une grande importance pour assurer l'adhésion des parties prenantes et renforcer la légitimité de l'institution judiciaire.

Avec l'entrée en vigueur de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances, le secteur de la justice marocain, à l'instar des autres administrations de l'État, se doit de rendre des comptes. La nouvelle politique nationale ambitionne de passer d'une gestion axée sur les moyens à une gestion axée sur la performance. Cette évaluation doit se faire à partir d'indicateurs pertinents et décisifs selon plusieurs approches dont la plus communément sollicitée, celle axée sur la satisfaction des usagers.

La présente étude s'est étalée sur les principales sources électroniques d'information juridique et judiciaire mises à la disposition des usagers, que ce soit le Portail ADALA MAROC ou le Portail Mahakim.ma. Nonobstant les efforts considérables déployés pour le renforcement de l'infrastructure informatique, le développement des programmes et applications numériques, il existe encore une part non négligeable de services qui ne sont pas disponibles en ligne.

Malgré les apports de ce travail, force est de constater que ce dernier présente deux limites qui ouvrent en même temps des perspectives de recherche. D'une part, nous aurions souhaité faire une enquête de satisfaction des usagers. D'autre part, nous aurions voulu réaliser une étude comparative entre l'administration judiciaire et une autre administration publique. Ces deux limites complémentaires et en même temps nécessaires auraient sûrement une valeur ajoutée dans la perception de la performance de l'administration judiciaire du point de vue du citoyen qui est la pierre angulaire de l'édifice du secteur de la justice.

En examinant les différents constats dégagés, tous les acteurs du système judiciaire auront l'occasion de s'interroger sur les moyens et outils à mettre en place pour mieux affiner et améliorer l'accès à l'information en ligne /à distance et ainsi contribuer au renforcement de la performance de l'administration judiciaire. Pour conclure, il faudra se demander dans quelle mesure l'état d'urgence et le confinement sanitaires causés par la pandémie de COVID-19 pourraient constituer un déclencheur pour toutes les parties prenantes, et les inciter ainsi à s'activer davantage pour parvenir au « Tribunal numérique » dont l'achèvement est prévu à l'horizon de 2022, après avoir été ajourné auparavant de deux années.

BIBLIOGRAPHIE

- Alt, E. & Le Theule, M.-A. (2011). La justice aux prises avec l'éthique et la performance, *Pyramides*, 22, 137-159.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août. 61-66.
- CEPEJ-GT-QUAL, (2016). Mesurer la qualité de la justice. Document préparé sur la base du travail préparatoire de Fabio BARTOLOMEO.
- Chandler, A. D. (1992), *Organisation et performance des entreprises*, Tome 1, Paris : Éditions d'Organisation.
- Chawki, A. & Aitlemqeddem, H. (2020). Stakeholder theory : Literature review of historical development and influence in the strategic management discipline, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1, 104 -130.
- Freeman, R. E. (2009). *Managing for Stakeholders, Ethical Theory and Business*, 8th Edition, edited by Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie, and Denis G. Arnold, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 56-68.
- Georgopoulos, B.-S. & Tannenbaum, A.-S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness, *American Sociological Review*, 22(5), 534-540.
- Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Jean, J.-P. (2010). La justice comme service public, lettre d'information N6 de la CEPEJ Mesurer la performance des systèmes judiciaires et des Tribunaux, Strasbourg.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la Performance, *Revue Française de comptabilité*, n 269, juillet-aout), 66-71.
- Lorino, P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Paris : Éditions de l'Organisation.
- Lorino, P. (2001). Le balanced scorcard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique ». 22^e congrès de l'AFC, Paris : CD-Rom.
- Morel, P. (2012), *Communication institutionnelle*, Paris : Vuibert.
- Payette, A. (1988), *L'Efficacité des gestionnaires et des organisations*, Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Rivero, J. (1962), Le Huron au Palais-Royal ou Réflexions naïves sur le recours pour excès de pouvoir, Chronique VI, Dalloz, 37-40.
- Saoussany, A. & Asbayou, M. (2018). La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N6, Volume 2 : Numéro 3, 356-369.

SITOGRAPHIE

www.adala.justice.gov.ma consulté le 06/04/2020

www.anrt.ma consulté le 10/04/2020

www.finances.gov.ma consulté le 01/04/2020

www.hcp.ma consulté le 09/04/2020

www.justice.gov.ma consulté le 01/04/2020

www.mahakim.ma consulté le 05/04/2020

www.morocco.iom.int consulté le 13/04/2020

www.sgg.gov.ma consulté le 02/04/2020

www.similarweb.com consulté le 10/04/2020