المملكة المغربية
المجلس الأعلى للسلطة القضائية

ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ⴰⵙⴳⵎⵉ ⴰⵏⵎⵓⵔ ⵏ ⵜⵙⵙⴰⵏⵉⵜ ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ

المديرية العامة للشؤون القضائية
قطب القضاء المتخصص

تقرير

حول أداء المحاكم الإدارية

برسم سنة 2024

المملكة المغربية
المجلس الأعلى للسلطة القضائية

ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ⴰⵙⴳⵎⵉ ⴰⵏⵎⵓⵔ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ

المديرية العامة للشؤون القضائية
قطب القضاء المتخصص

تقرير

حول أداء المحاكم الإدارية

برسم سنة 2024

تقـديم

انطلاقًا من أهمية ترسيخ قواعد النجاعة القضائية بالمحاكم الإدارية بمختلف درجاتها، وتعزيز ثقة المتقاضين في العدالة الإدارية باعتبارها أداة لحماية الحقوق وضبط المشروعية، يأتي هذا التقرير كمساهمة تحليلية تهدف إلى تقييم أداء المحاكم الإدارية خلال سنة 2024، واستشراف مجالات التطوير الممكنة لتحسين جودة الخدمة القضائية، وفعالية تصريف القضايا.

وقد تم إعداد هذا التقرير اعتمادًا على معطيات دقيقة، أهمها:

- استبيانات موجهة إلى المحاكم الإدارية بدرجتيها، قصد الوقوف على واقع البنيات التحتية، والموارد البشرية والمادية، وكذا تحديات وإكراهات العمل اليومي؛
- المعطيات الرقمية المستخلصة من النظام المعلوماتي «ساج 2»، الذي يشكل قاعدة مركزية لمؤشرات الأداء القضائي؛
- تقارير النجاعة القضائية التي تم إنجازها من طرف السادة المسؤولين القضائيين بالمحاكم الإدارية[1]، والتي تشكل مرجعًا تحليليًا هامًا لمتابعة تطور النشاط القضائي ومعالجة القضايا؛
- محاضر الجمعيات العمومية للمحاكم الإدارية، باعتبارها إطارًا مؤسساتيًا يعكس التوجهات والقرارات الجماعية في تدبير العمل القضائي والإداري بالمحاكم.

ويعتمد هذا العمل منهجية تحليلية تراعي خصوصية التنظيم القضائي، وتستحضر الفوارق بين المحاكم حسب درجاتها ومجالاتها الترابية، كما يتفادى السرد الإحصائي المجرد لصالح قراءة نقدية واستنتاجية للمعطيات، بهدف توجيه الجهود نحو تطوير أدوات التدبير القضائي وتحسين نجاعة الأداء.

وقد تم تقسيم التقرير إلى محاور تحليلية مستقلة، تجمع بين التشخيص الكمي والتحليل النوعي، من أجل تسليط الضوء على مختلف أوجه الأداء القضائي، ابتداءً من الشروط التنظيمية واللوجستيكية، مرورا بالمؤشرات الإحصائية لنشاط المحاكم، مع تقييم جودة تدبير مراحل الدعوى الإدارية بها، وانتهاءً بالجانب المتعلق بالنشاط الفردي للقضاة.

1 - وجهت نهاية سنة **2024** مراسلات إلى كافة المحاكم الإدارية بدرجتيها من أجل إعداد تقارير النجاعة القضائية برسم سنة **2024**، باستثناء المحاكم الإدارية المستحدثة، ويتعلق الأمر بالمحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة، ومحاكم الاستئناف الإدارية بكل من أكادير وطنجة وفاس، التي لم يشملها الإجراء نظراً لحداثة إحداثها.

المحور الأول -

تشخيص الوضعية التنظيمية

و اللوجستيكية للمحاكم الإدارية:

المحور الأول - تشخيص الوضعية التنظيمية واللوجستيكية للمحاكم الإدارية:

تُعد البيئة التنظيمية واللوجستيكية عنصرًا مركزيًا في دعم فعالية العمل القضائي وضمان جودة الخدمة المقدمة للمرتفقين، وهو ما يكتسي أهمية خاصة على مستوى المحاكم الإدارية، نظراً لطبيعة المنازعات التي تعرض أمامها، وما تتطلبه من تركيز وحيادية وتجهيزات مناسبة.

ويندرج هذا المحور في إطار تشخيص دقيق للبنيات التحتية، والموارد البشرية، والوسائل اللوجستيكية المتاحة للمحاكم الإدارية بدرجتيها، بالنظر إلى التوسع الذي عرفته الخريطة القضائية خلال سنة 2024، وما ترتب عنه من متطلبات إضافية، سواء من حيث الوعاء العقاري، أو التجهيزات التقنية، أو الأطر القضائية والإدارية.

ويهدف هذا المحور إلى إبراز الأثر المباشر للبيئة القضائية على مؤشرات الأداء، والكشف عن الاختلالات الهيكلية التي قد تعوق تحقيق النجاعة المنشودة، باعتبار أن تدبير الزمن القضائي لا ينفصل عن كفاءة الوسائل البشرية والمادية الموضوعة رهن إشارة القضاء الإداري.

الفرع الأول - توزيع المحاكم الإدارية حسب مستجدات الخريطة القضائية[2]:

جدول رقم 1 - توزيع المحاكم الإدارية وفق مستجدات الخريطة القضائية:

الدائرة الاستئنافية الإدارية ب	المحكمة الابتدائية الإدارية ب	العمالات والاقاليم التابعة للنفوذ الترابي للمحكمة	مجموع الجماعات (حضرية وقروية)	توزيع محاكم الاستئناف العادية وفق النفوذ الترابي للمحاكم الابتدائية الإدارية
الرباط	الرباط	الرباط، تمارة - صخيرات، سلا، الخميسات، القنيطرة، سيدي قاسم، سيدي سليمان	114	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط ليشمل النطاق الترابي لمحكمتي الاستئناف بالرباط والقنيطرة.
	الدار البيضاء	الدار البيضاء، النواصر، مديونة، المحمدية، بنسليمان، الجديدة، سطات، برشيد، سيدي بنور	153	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء ليشمل النطاق الترابي لمحاكم الاستئناف بالدار البيضاء، والجديدة، وسطات.

2 - صدر المرسوم رقم **2.22.665** بتاريخ **10** نونبر **2023** بشأن النفوذ الترابي للمحاكم الإدارية ومحاكم الاستئناف الإدارية، متضمنًا مستجدات جوهرية في تنظيم الخريطة القضائية، أهمها حذف المحكمة الابتدائية الإدارية بمكناس وضم مجالها الترابي إلى المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس، وإحداث محاكم استئناف إدارية جديدة بكل من فاس وطنجة وأكادير، بالإضافة إلى المحاكم الابتدائية الإدارية بكل من طنجة وبني ملال والعيون والداخلة. وقد شرعت جل هذه المحاكم الجديدة في مزاولة اختصاصاتها تدريجيًا خلال النصف الثاني من سنة **2024** باستثناء المحاكم الابتدائية الإدارية بكل من بني ملال والعيون والداخلة.

الدائرة الاستئنافية الإدارية ب	المحكمة الابتدائية الإدارية ب	العمالات والاقاليم التابعة للنفوذ الترابي للمحكمة	مجموع الجماعات (حضرية وقروية)	توزيع محاكم الاستئناف العادية وفق النفوذ الترابي للمحاكم الابتدائية الإدارية
فاس	فاس	فاس، مولاي يعقوب، تاونات، صفرو، مكناس، إفران، تازة، الحاجب، بولمان، ميدلت، الراشيدية، خنيفرة، جرسيف، الحسيمة	322	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بفاس ليشمل النطاق الترابي لمحاكم الاستئناف بفاس، ومكناس، وتازة، والرشيدية، والحسيمة.
	وجدة	وجدة - أنجاد، جرادة، تاوريرت، بركان، الناضور، الدريوش، فجيج	114	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة ليشمل النطاق الترابي لمحكمتي الاستئناف بوجدة والناضور.
مراكش	مراكش	مراكش، شيشاوة، قلعة السراغنة، آسفي، اليوسفية، ورززات، زاكورة، تنغير، الصويرة، الرحامنة، الحوز	321	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش ليشمل النطاق الترابي لمحاكم الاستئناف مراكش، وآسفي، وورززات.
	بني ملال	بني ملال، أزيلال، الفقيه بن صالح، خريبكة	113	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية ببني ملال ليشمل النطاق الترابي لمحكمتي الاستئناف ببني ملال وخريبكة
طنجة	طنجة	طنجة، أصيلة، العرائش، تطوان، شفشاون، وزان، الفحص - أنجرة،	110	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة ليشمل النطاق الترابي لمحكمتي الاستئناف بطنجة وتطوان.

الدائرة الاستئنافية الإدارية ب	المحكمة الابتدائية الإدارية ب	العمالات والاقاليم التابعة للنفوذ الترابي للمحكمة	مجموع الجماعات (حضرية وقروية)	توزيع محاكم الاستئناف العادية وفق النفوذ الترابي للمحاكم الابتدائية الإدارية
أكادير	أكادير	أكادير، إنزكان - آيت ملول، شتوكة آيت باها، تارودانت، تيزنيت، طاطا، كلميم، طانطان، آسا زاك، سيدي إفني.	228	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير ليشمل النطاق الترابي لمحكمتي الاستئناف بأكادير وكلميم.
	العيون	العيون، بوجدور، طرفاية، السمارة	20	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بالعيون ليشمل النطاق الترابي لمحكمة الاستئناف بالعيون
	الداخلة	وادي الذهب، أوسرد	13	يمتد الاختصاص المكاني للمحكمة الابتدائية الإدارية بالداخلة ليشمل النطاق الترابي لمحكمة الاستئناف بالعيون.

عرفت الخريطة القضائية للمحاكم الإدارية بالمغرب تحوّلًا مؤسساتيًا بارزًا بموجب المرسوم رقم 2.22.665 الصادر بتاريخ 10 نونبر 2023، الذي نص على حذف المحكمة الابتدائية الإدارية بمكناس وإحداث محاكم استئناف إدارية جديدة بكل من فاس وطنجة وأكادير، إلى جانب المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة، وهو ما يعكس توجهاً لإعادة توزيع العبء القضائي وتقريب القضاء من المتقاضين، خاصة في ظل التوسع الديمغرافي وتزايد حجم المنازعات الإدارية ذات الطابع المحلي.

غير أن هذا التطور على المستوى التشريعي لم يُواكبه تفعيل مؤسساتي متكافئ، حيث لم تُفعّل إلى نهاية سنة 2024 ثلاث محاكم ابتدائية إدارية محدثة هي: محكمة بني ملال (113 جماعة ترابية)، ومحكمة العيون (20 جماعة)، ومحكمة الداخلة (13 جماعة)، وذلك لعدم تعيين المسؤولين القضائيين بها كما تنص عليه المادة 6 من نفس المرسوم، وهو ما جعل المحاكم القائمة تتحمل عبئًا مضاعفًا يفوق نطاق اختصاصها الجديد.

فمثلًا، تُواصل المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء النظر في القضايا الواردة من النفوذ الترابي لمحكمة بني ملال، مما يرفع عدد الجماعات الترابية الواقعة فعليًا ضمن دائرتها إلى 266 جماعة، بعد أن كانت تغطي فقط 153 جماعة. هذا التوسع العملي في الاختصاص لا يرافقه، في الغالب، تعزيز في الموارد البشرية أو إعادة توزيع دقيق للمهام، ما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الضغط القضائي وتراجع القدرة على التحكم في أمد البت وتصفية القضايا في آجال معقولة.

وبالمثل، تتحمل المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير مسؤولية معالجة القضايا الإدارية الواردة من الدائرتين الترابيتين لمحكمتي العيون والداخلة، من خلال جلسات تنقلية منظمة، مما يجعلها فعليًا مسؤولة عن 261 جماعة ترابية بدل 228، أي بزيادة تناهز 14 %. وهو ما يتطلب تنظيمًا قضائيًا أكثر مرونة، واستعمالًا مكثفًا للجلسات التنقلية، مع ما يرافق ذلك من تعقيدات لوجستيكية.

وتُعد المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس حالة خاصة من حيث حجم الضغط القضائي، حيث تُغطي أكبر عدد من الجماعات الترابية على الصعيد الوطني (322 جماعة)، بعد ضم المجال الترابي لمحكمة مكناس المحذوفة. ويُرتقب أن تشهد العمالات والأقاليم التي تنتمي إليها المحكمة دينامية خاصة خلال المرحلة القادمة بفعل الاستحقاقات الانتخابية المقبلة، وارتفاع وتيرة مشاريع البنية التحتية الكبرى، مما يُرجح ارتفاعًا ملحوظًا في حجم القضايا الإدارية المرتبطة بالمنازعات الانتخابية ونزاعات نزع الملكية والتعويض والصفقات العمومية. وهو ما يستدعي التفكير في مخططات استشرافية تهم تدبير الموارد القضائية، وتوزيع القضايا، وتأهيل الفضاء القضائي بما يتلاءم مع هذا الامتداد الجغرافي والتحديات المقبلة.

وتكشف هذه المعطيات، مجتمعة، أن التوسع الهيكلي في عدد المحاكم لا يُنتج أثرًا حقيقيًا على النجاعة القضائية ما لم يُواكب بتفعيل مؤسساتي متكامل، من حيث التعيينات، التجهيزات، والموارد البشرية، والتخطيط القضائي السنوي المبني على معطيات واقعية. وهو ما يجعل من الضروري استحضار هذه المعطيات في أي قراءة كمية أو نوعية لأداء المحاكم الإدارية.

الفرع الثاني - وضعية بنايات المحاكم الإدارية وظروف الولوج إليها برسم سنة 2024:

تُعد البناية القضائية ركيزة بنيوية لا غنى عنها لتحقيق النجاعة في أداء المحاكم، إذ تُجسّد الإطار المادي الذي تُمارس داخله مختلف الوظائف القضائية والإدارية، وتُستقبل فيه مكونات العدالة والمرتفقون على حد سواء. لذلك، فإن ملاءمة هذه البنايات لمتطلبات المرفق القضائي، من حيث السلامة، الفعالية، التنظيم، واحترام كرامة المتقاضين، تُعد من المقاييس الأساسية لعدالة حديثة وفعالة.

وتُظهر المعطيات المتوفرة عن واقع بنايات المحاكم الإدارية، سواء الابتدائية أو الاستئنافية، خلال سنة 2024، وجود تفاوتات ملموسة في عدة مستويات، منها:

- طبيعة البناية (مستقلة/غير مستقلة)،
- مدى توفر فضاءات ملائمة للجلسات والعمل القضائي؛
- شروط الاستقبال والانتظار؛
- ونجاعة التنظيم الداخلي.

وسيتناول هذا الفرع تحليلاً مركزًا لمكونين تكميليين يشكلان معًا أساس البيئة القضائية الملائمة لتصريف العدالة الإدارية:

أولًا: وضعية البنايات، لا من حيث طبيعتها (مستقلة أو مشتركة)، بل أيضًا من حيث قدرتها الوظيفية والبيئية على احتضان الممارسة القضائية والإدارية في ظروف تضمن الكفاءة، الاستقلال، واحترام الخصوصية المهنية؛

ثانيًا: ظروف الولوج إلى المحكمة، والتي سيتم تحليلها على ثلاث مستويات متكاملة:

- الولوج المادي، المرتبط بقابلية الولوج للأشخاص في وضعية إعاقة، وسلاسة الحركة داخل مرافق المحكمة، ومدى وضوح إشارات التوجيه والتنظيم الداخلي؛
- الولوج القانوني والمعلوماتي[3]، والذي يشمل مدى تفعيل مكاتب الواجهة داخل المحاكم، وتوفير الإرشاد القانوني الأولي للمرتفقين لتمكينهم من فهم مساطر التقاضي؛
- تيسير الولوج إلى نظام المساعدة القضائية لفائدة المتقاضين غير القادرين على تحمّل تكاليف الدفاع، بما يضمن الإنصاف الإجرائي. ويمثّل هذا البعد امتدادًا فعليًا لمبدأ الولوج الشامل والمتكافئ للعدالة، كما نص عليه الدستور، ويتطلب تفعيلًا مؤسساتيًا دقيقًا وتنسيقًا بين مختلف المتدخلين القضائيين والإداريين.

3 - الولوج المعلوماتي يُقصد به تمكين المرتفقين من الوصول بسهولة إلى المعلومات القضائية الأساسية، مثل:
- متابعة مآل القضايا إلكترونيًا (عبر منصة «محاكم» مثلًا)؛
- الحصول على نسخ الأحكام؛
- الاطلاع على الجداول الزمنية للجلسات؛
- والتعرف على المساطر والإجراءات بشكل واضح ومبسّط.
وهو عنصر جوهري لضمان الشفافية، وتقريب العدالة من المواطن.

أولاً - وضعية بنايات المحاكم الإدارية برسم سنة 2024:

1. وضعية بنايات محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

جدول رقم 2 - المعطيات العامة حول بنايات محاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	نوع البناية	حالة البناية	مدى كفاية البناية لاستيعاب العاملين بها	ملاحظات عامة
الرباط	غير مستقلة	غير لائقة	غير كافية	غير قادرة على استيعاب الموظفين
فاس	غير مستقلة	لائقة	كافية	-
طنجة	مستقلة	لائقة	غير كافية	غير كافية فيما يخص مكاتب المستشارين (الخصاص: 3مكاتب)
أكادير	غير مستقلة	لائقة	كافية	-
مراكش	غير مستقلة	غير لائقة	كافية	-

يعكس الجدول المتعلق بوضعية البنايات المخصصة لمحاكم الاستئناف الإدارية، إلى جانب المعطيات المستخلصة من الوثائق المرجعية (الاستبيانات الموجهة للمحاكم وتقارير النجاعة)، واقعًا بنيويًا متباينًا، يُسجَّل فيه تحسّن نسبي على مستوى بعض المؤشرات، مقابل استمرار تحديات جوهرية في الاستقلال الوظيفي وملاءمة الفضاءات. ويمكن تلخيص أبرز المعطيات وفق المحاكم الخمس على النحو التالي:

- **محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط:**

تشير المعطيات إلى أن المحكمة غير مستقلة وظيفيًا من حيث الفضاء، إذ تتقاسم بناية واحدة مع كل من المحكمة الابتدائية الإدارية والمحكمة التجارية الابتدائية[4]. كما أنها غير قادرة على استيعاب كافة موظفيها، مما يُضعف فعليًا من ظروف الاشتغال ويؤثر على التنظيم الداخلي.

قد أورد تقرير النجاعة الخاص بالمحكمة أن الإشكال لا يقتصر على الازدحام، بل يشمل أيضًا نقص القاعات والمرافق الإدارية الملائمة، مما يؤثر سلبًا على فعالية الأداء القضائي والإداري وجودته.

4 - محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط تتقاسم مع المحكمة الابتدائية الإدارية والمحكمة الابتدائية التجارية بذات المدينة بناية واحدة مؤلفة من ثلاث مستويات وطابق أرضي، إضافة إلى قبو، وهي وضعية لا تساعد على أداء مرفقي جيد.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش:**

لا تزال المحكمة تُمارس نشاطها في بناية مشتركة مع إدارة عمومية[5]، بما يُضعف من الاستقلال المادي والرمزي للمحكمة، خصوصًا حين تكون هذه الإدارة طرفًا في بعض القضايا المعروضة. وقد أظهرت البيانات أن البناية غير كافية من حيث المساحات المخصصة للقضاة والموظفين، ما يُحتم التفكير في إعادة تأهيل الفضاء بما يستوعب متطلبات التوسع وتنوع الغرف.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بطنجة:**

وهي من المحاكم المحدثة حديثًا (بداية الشطر الثاني من سنة 2024). وتعاني خصاصًا في عدد المكاتب، حيث أشارت المحكمة في الاستبيان إلى الحاجة إلى ثلاثة مكاتب إضافية على الأقل لفائدة السادة المستشارين، ما يطرح إشكالية ملاءمة التخطيط العقاري المصاحب لإحداث المحكمة مع حاجياتها التشغيلية الفعلية.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير:**

أفادت المعطيات المستقاة من المحكمة أن البناية الحالية، رغم كونها غير مستقلة - لتقاسمها مع المحكمة الابتدائية الإدارية بنفس المدينة - فإنها تُوصف بأنها لائقة وكافية، ولا تعاني من خصاص وظيفي في الوقت الراهن.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بفاس:**

تباشر المحكمة مهامها داخل بناية مشتركة مع المحكمة الابتدائية الإدارية بنفس المدينة. وقد صرّحت المحكمة بأن البناية لائقة من حيث التهيئة العامة، لكنها غير كافية من حيث استيعاب جميع العاملين بها، دون تحديد دقيق لنقط النقص. ويُشار إلى أن المقر كان في السابق مخصصًا لمحكمة الاستئناف العادية، وهو ما يوفر له بعض المواصفات الجيدة، لكنه لا يعفي من تحديات التأهيل.

وعلى العموم، تكشف المعطيات الرسمية أن معظم محاكم الاستئناف الإدارية تشتغل في بنايات غير مستقلة وظيفيًا، أي أنها تتقاسم الفضاء إما مع محاكم ابتدائية أو إدارات أخرى، مما يطرح إشكالات على مستوى هوية المحكمة، وصورتها المؤسساتية، واستقلالها الرمزي.

وتؤكد هذه الوضعية الحاجة إلى إدراج «الاستقلال العقاري»[6] لمحاكم الاستئناف الإدارية ضمن أولويات التخطيط القضائي، خاصة في ظل تطور أدوارها واتساع مجالات اشتغالها. كما يُوصى بتخصيص بنية مادية تستوعب النمو التدريجي في عدد الهيئات القضائية، القضاة، والموظفين[7]، بما ينسجم مع وظيفة التقاضي على درجتين في المادة الإدارية.

5 - تقع محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش داخل مركب إداري تابع لوزارة الداخلية يضم رئاسة المنطقة الحضرية لسيدي يوسف بن علي، والإنعاش الوطني بمختلف أوراشه (الحدادة، الصباغة، والميكانيك)، ومصلحة رعاية الطفولة، وأنها لم تشهد أي نوع من أشغال التهيئة منذ بداية استغلالها سنة **2006**، كما أنها تضررت نسبياً جراء تداعيات الزلزال الذي ضرب منطقة الحوز بتاريخ **08** شتنبر **2023**

6 - يُقصد بالاستقلال العقاري للمحكمة أن تكون البناية المخصصة لها مستقلة بالكامل من الناحية الوظيفية والمعمارية، أي غير مشتركة مع محاكم أخرى أو إدارات عمومية، بما يضمن خصوصية المؤسسة القضائية، ويحترم مبدأ استقلال القضاء، ويُجنب أي تأثير رمزي أو مادي على صورة المحكمة، خاصة إذا كانت تُجاور أو تتقاسم الفضاء مع جهة قد تكون طرفًا في النزاع الإداري.

7 - بمعنى أن تتوفر البناية القضائية على قدرة استيعابية مرنة تمكّنها من احتضان توسع عدد الهيئات القضائية مستقبلًا بسبب تزايد الرواج القضائي وذلك دون الحاجة إلى تنقيل المحكمة أو إحداث بنايات إضافية، بما يضمن الاستمرارية المؤسساتية وسلاسة تقديم الخدمة القضائية.

جدول رقم 3 - المرافق الوظيفية والتجهيزات بمحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	عدد قاعات الجلسات	كفاية القاعات	عدد مكاتب القضاة	عدد مكاتب الموظفين
الرباط	01	غير كافية	11	22
فاس	01	كافية	07	12
طنجة	01	كافية	03	06
أكادير	01	كافية	03	05
مراكش	01	غير كافية	08	09

يعكس الجدول المتعلق بالمرافق الوظيفية والتجهيزات الأساسية بمحاكم الاستئناف الإدارية صورة إجمالية لمحدودية البنية التحتية لهذه المؤسسات، رغم أهمية تأسيس خمس محاكم استئناف إدارية. وتشير المعطيات إلى ضعف واضح في التجهيزات البنيوية، ما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات القضائية وكرامة المرتفقين.

أحد أبرز أوجه النقص يتمثل في عدد قاعات الجلسات، حيث لا تتوفر سوى قاعة واحدة في كل محكمة، حتى في الرباط ومراكش اللتين تتمتعان بتجربة أطول. هذا الوضع يُعطل تدبير الزمن القضائي، ويقلص من مرونة برمجة الجلسات، ويؤثر خصوصًا على معالجة القضايا الاستعجالية أو جلسات البحث.

أما من حيث المكاتب، فتعاني المحاكم من خصاص هيكلي يطال فضاءات القضاة والموظفين. فمحكمة الرباط، رغم توفرها على 11 مكتبًا للقضاة و22 للموظفين، لا توازي احتياجاتها التشغيلية. في حين تسجل محاكم مراكش، فاس، طنجة، وأكادير أرقامًا أقل، بعضها لا يتعدى 3 مكاتب للقضاة، كما هو الحال في طنجة، التي عبرت عن حاجتها لثلاث مكاتب إضافية على الأقل، أو مراكش، حيث بات كل مستشارَين يتناوبان على مكتبٍ واحد[8].

ويُؤثر هذا النقص في المرافق بشكل مباشر على ظروف العمل اليومية، ويُضعف من فعالية التنسيق داخل الهيئات القضائية، كما ينعكس سلبًا على الاستقبال وجودة التعامل مع المرتفقين.

8 - محضر اجتماع لجنة تنسيق محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش موضوع الكتاب عدد **2024/1641** بتاريخ **2024/12/05**.

2. وضعية بنايات المحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024:

جدول رقم 4 - المعطيات العامة حول بنايات المحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	نوع البناية	حالة البناية	مدى كفاية البناية لاستيعاب العاملين بها	ملاحظات المحاكم
الرباط	غير مستقلة	غير لائقة	غير كافية	-
الدار البيضاء	مستقلة	غير لائقة	غير كافية	-
فاس	غير مستقلة	لائقة	كافية	-
طنجة	غير مستقلة	غير لائقة	غير كافية	-
وجدة	مستقلة	لائقة	غير كافية	-
مراكش	مستقلة	غير لائقة	غير كافية	-
أكادير	-	لائقة	-	أوضحت المحكمة أنها غير كافية حاليا لتواجد محكمة الاستئناف بأكادير مؤقتا بنفس البناية

يُمثل الفضاء القضائي أحد الأسس المادية الكفيلة بضمان انتظام العدالة الإدارية. ومع ذلك، تكشف المعطيات الواردة من المحاكم نفسها عن واقع يطرح تحديات جدية فيما يخص استقلالية، لياقة، وكفاية البنايات، حيث لا توجد محكمة واحدة تستوفي المعايير الثلاثة بشكل متكامل. ويمكن الوقوف على الوضعية بشكل تفصيلي وفق الآتي:

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط:**

يفيد تقرير النجاعة القضائية، والاستبيان، أن البناية غير مستقلة (تتساكن مع المحكمة الإدارية الاستئنافية والمحكمة التجارية الابتدائية)، وغير لائقة من حيث البنية والتوزيع الداخلي، وغير كافية لاستيعاب القضاة والموظفين.

ويؤكد تقرير النجاعة أن المحكمة تعاني من اكتظاظ حاد، وانعدام القاعات الملائمة، وصعوبات في التهيئة الداخلية، وغياب أماكن مخصصة لحفظ الملفات، ما ينعكس سلبًا على جودة الأداء وعلى استقبال المرتفقين.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء:**

البناية مستقلة، إلا أنها حسب ما ورد في الاستبيان غير لائقة وغير كافية، ويُسجّل استمرار تعثر الإصلاحات الهيكلية التي تم الشروع فيها منذ سنوات دون أن تُستكمل إلى حدود نهاية سنة 2024.

يشكل هذا الوضع عائقًا ماديًا مباشرًا أمام تحسين ظروف العمل والترافع، ويحد من أفق تطوير المحكمة كبنية منسجمة مع متطلبات القضاء الإداري الحديث.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس:**

تتقاسم المحكمة بنايتها مع محكمة الاستئناف الإدارية بفاس، مما يجعلها غير مستقلة، لكن المعطيات الواردة تؤكد أنها لائقة وكافية في الوقت الحالي.

وتُعد فاس من الحالات القليلة التي يجمع فيها الفضاء بين الحد الأدنى من الجودة الوظيفية وقدر مناسب من الطاقة الاستيعابية، مع التحفظ بشأن توسعات مستقبلية.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة:**

تشير المعطيات المستقاة من تقرير النجاعة لسنة 2024 إلى أن المحكمة تتوفر على بناية مستقلة ولائقة شكلاً، لكنها ضيقة وظيفيًا، ولا تكفي لاستيعاب الهيئة العاملة.

تم التنصيص على الحاجة إلى توسيع المقر، وإجراء ترميمات عاجلة، وهو ما ينعكس على الأداء اليومي ويضعف من إمكانات الاستقبال والتدبير الداخلي للملفات[9].

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش:**

البناية مستقلة لكنها حسب الاستبيان غير لائقة وغير كافية، إذ تعاني من هشاشة البنية التحتية وقِدم التجهيزات، مما يحد من فعالية العمل القضائي والإداري، ويؤثر على جودة الأداء.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة:**

وهي من المحاكم المستحدثة في الشطر الثاني من سنة 2024، وتشير المعطيات إلى أن البناية غير مستقلة، وغير لائقة، وغير كافية، حيث تعاني من نقص في المكاتب، وانعدام مكان مخصص لحفظ الملفات المحكومة، ما يبرز غياب التهيئة المسبقة قبل الشروع في العمل، ويدعو إلى تدخل استعجالي.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير:**

تتقاسم بنايتها مع محكمة الاستئناف الإدارية بنفس المدينة، ما يجعلها غير مستقلة، إلا أنها لائقة حسب تصريح المحكمة. غير أنها أشارت صراحة إلى عدم كفايتها نتيجة تواجد محكمتين في نفس الفضاء، ما يرفع من وتيرة الضغط المكاني، ويؤثر على التوازن بين الخصوصية الوظيفية[10] والطاقة الاستيعابية.

جدول رقم 5 - المرافق الوظيفية والتجهيزات بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	عدد قاعات الجلسات	كفاية القاعات	عدد مكاتب القضاة	عدد مكاتب الموظفين
الرباط	01	غير كافية	08	11
الدار البيضاء	02	كافية	09	17

9 - جاء بالاستبيان أن المحكمة صغيرة جداً وعدد المكاتب بها جد محدود لا يستوعب جميع الموظفين حيث تم استغلال مداخل قاعتي الجلسات كمكاتب لبعض الموظفين، كما أنها لا تتوفر على قاعة للاجتماعات.

10 - يُقصد بها المتطلبات المهنية والتنظيمية الخاصة بعمل المحاكم الإدارية، من حيث الحاجة إلى فضاءات هادئة وآمنة، قاعات مخصصة للتقاضي، أماكن ملائمة لحفظ الملفات، مساحات تضمن استقلال القضاة وسرية المداولات، ومرافق لاستقبال المرتفقين، بما يراعي طابع المهام القضائية الإدارية ويضمن جودة أدائها.

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	عدد قاعات الجلسات	كفاية القاعات	عدد مكاتب القضاة	عدد مكاتب الموظفين
فاس	01	كافية	07	14
طنجة	01	غير كافية	04	07
وجدة	02	كافية	07	09
مراكش	01	غير كافية	10	14
أكادير	01	كافية	05	07

تُبرز المعطيات الرقمية المتعلقة بعدد قاعات الجلسات ومكاتب القضاة والموظفين تفاوتًا واضحًا بين المحاكم الابتدائية الإدارية من حيث الحد الأدنى من البنية التحتية الأساسية، ما يؤثر بشكل مباشر على انتظام الجلسات وجودة العمل القضائي والإداري. ويمكن تسجيل أبرز الملاحظات كما يلي:

- **قاعات الجلسات:**

المحكمتان الابتدائيتان الإداريتان في الدار البيضاء ووجدة هما المحكمتان الوحيدتان اللتان تتوفران على قاعتين للجلسات، وهو ما يتماشى جزئيًا مع ضغط الجلسات وتعدد الهيئات، في حين أن باقي المحاكم لا تتوفر إلا على قاعة واحدة فقط، وهو رقم يُعد غير كافٍ بالنظر إلى حجم الملفات المسجلة وتعدد التخصصات.

فقط ثلاث محاكم ابتدائية إدارية (فاس، وجدة، أكادير) عبّرت عن كفاية قاعة الجلسات، وهو ما يشير إلى أن ثلاث محاكم ابتدائية إدارية رئيسية من حيث النشاط القضائي (الرباط، طنجة، مراكش) تعتبر أن الفضاء غير كافٍ أو لا يلبي الحد الأدنى من احتياجات انعقاد الجلسات بشكل منتظم ومتوازن.

- **مكاتب القضاة:**

تفاوتات واضحة بين المحاكم الابتدائية الإدارية؛ إذ تُسجل مراكش والدار البيضاء والرباط أعلى الأعداد (10، 9، و8 مكاتب على التوالي)، ما يعكس حجم البنية القضائية بها، لكن لا يعني بالضرورة الكفاية، خصوصًا في ظل إشارات سابقة إلى الاكتظاظ وتقاسم المكاتب.

إدارية طنجة المحكمة الأحدث إحداثًا، لا تتوفر سوى على 4 مكاتب للقضاة، وهو رقم محدود بالنظر إلى عدد القضاة المعينين بها، مما يثير إشكالًا وظيفيًا حقيقيًا.

- **مكاتب الموظفين:**

المحاكم الابتدائية الإدارية بكل من الدار البيضاء ومراكش وفاس تتصدر عدد المكاتب المخصصة للموظفين (17، 14، 14 على التوالي)، وهي أرقام تعكس استيعابًا جزئيًا للموارد البشرية الإدارية، لكن لا يمكن اعتبارها كافية دون ربطها بالكثافة الفعلية للموارد وعدد الهيئات.

المحكمتان الابتدائيتان بكل من طنجة وأكادير تسجلان أضعف الأرقام (7 مكاتب فقط لكل منهما)، وهو ما يُعزز منطق ضعف الجاهزية العقارية لدى المحاكم المحدثة حديثًا.

وعموما، يلاحظ وجود نقص عام في عدد قاعات الجلسات، حيث أن أغلب المحاكم لا تتوفر سوى على قاعة واحدة، وهو ما لا ينسجم مع حجم الرواج القضائي ولا يسمح بتخصيص قاعات لجلسات البحث أو الجلسات الاستعجالية.

كما أن عدد مكاتب القضاة والموظفين لا يتناسب في الغالب مع حجم الأطر المشغلة فعليًا، ولا مع تطلعات توسيع الهيكلة القضائية.

خلاصة:

رغم هشاشة البنيات العقارية لغالبية المحاكم الإدارية، وضعف استقلالها وملاءمتها الوظيفية، فقد واصل الفاعلون بها تقديم أداء متميز خلال سنة 2024، مما يعكس تفانيهم والتزامهم المؤسسي. غير أن استمرار هذا التباين بين ضعف البنية وفعالية الأداء يطرح إشكالات حقيقية على المدى المتوسط، لاسيما فيما يتعلق بتنزيل مشاريع استراتيجية كرقمنة العدالة، وتفعيل مكتب الاستقبال، وتحقيق شروط الولوجيات. وعليه، فإن تأهيل البنيات المادية للمحاكم الإدارية لم يعد مجرد حاجة لوجستيكية، بل خيار استراتيجي يفرض نفسه لضمان استدامة النجاعة وتعزيز صورة العدالة الإدارية كمكون محوري في ترسيخ دولة القانون.

ثانيا - وضعية الولوج بالمحاكم الإدارية برسم سنة 2024:

1. وضعية الولوج بمحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

أ. الولوج المادي:

جدول رقم 6 - ظروف ولوج ذوي الاحتياجات الخاصة لمحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	ولوجيات لذوي الاحتياجات الخاصة	
	نعم	لا
الرباط	✓	
فاس		✓
طنجة	✓	
أكادير	✓	
مراكش	✓	

في سياق تقييم شروط الولوج المادي بالمحاكم الاستئنافية الإدارية، يُسجَّل بإيجابية أن جميع المحاكم الإدارية، باستثناء محكمة الاستئناف الإدارية بفاس، تتوفر على الولوجيات الأساسية المخصصة للأشخاص في وضعية إعاقة، من قبيل المنحدرات وممرات التيسير.

ويُعد هذا المعطى مؤشرًا مقبولًا من حيث الالتزام بمبادئ الولوج الشامل، خاصة بالنظر إلى الصعوبات التي تواجه بعض المرافق العمومية في ضمان هذه الشروط.

غير أن الوضع بمقر محكمة الاستئناف الإدارية بفاس يثير الانتباه، إذ أن البناية، ذات الطابع العمراني القديم والمميز، لا تتضمن تجهيزات تيسيرية خاصة بهذه الفئة، مما قد يُقيد استفادة بعض المرتفقين من خدمات المحكمة بالشكل اللائق. وهو ما يدعو إلى التفكير في حلول تكميلية أو تأهيلية تراعي الخصوصية المعمارية دون المساس بمتطلبات الولوج المتكافئ.

جدول رقم 7 - خدمات الاستقبال والتوجيه بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	توفر مكتب الاستقبال		توفر لوحات وعلامات التشوير		ملاحظات المحاكم
	نعم	لا	الداخلي	لخارجي	
الرباط	×		متوفر	متوفر	أكدت المحكمة أن عدد الموظفين العاملين بمكتب الاستقبال غير كافٍ.
فاس		×	متوفر	متوفر	
طنجة	×		متوفر	متوفر	
مراكش		×	غير متوفر	غير متوفر	
أكادير		×	متوفر	متوفر	أكدت المحكمة أنها تقدم خدمات الاستقبال والإرشاد بمكاتب الواجهة

تفيد المعطيات الميدانية بأن محكمتي الاستئناف الإداريتين بالرباط وطنجة فقط هما من تتوفران على مكتب استقبال، في حين تغيب هذه البنية التنظيمية عن باقي محاكم الاستئناف. ويُلاحظ أيضًا أن عدد الموظفين المخصصين لهذا المكتب محدود جدًا، ولا يتجاوز الموظف الواحد في كلتا المحكمتين، وقد تم التنصيص صراحة بمحكمة الرباط على عدم كفاية الموارد البشرية المؤطرة لهذا المكتب، ما يحدّ من فعاليته ويطرح إشكالًا حقيقيًا على مستوى الاستقبال الأولي للمرتفقين، خاصة في المحاكم ذات الكثافة.

وفيما يتعلق بنظام التشوير الداخلي والخارجي، تُسجَّل مؤشرات إيجابية إجمالًا، إذ تتوفر جميع محاكم الاستئناف الإدارية على تشوير يساعد على توجيه المتقاضين وتنظيم الحركة داخل المرافق، باستثناء محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش، التي لا تزال تفتقر إلى نظام تشوير واضح وفعّال، رغم الطابع القديم للبناية وتعدد المرتفقين بها، ما قد يؤثر سلبًا على سهولة ولوج المرتفقين للخدمات القضائية، خاصة في ظل غياب مكتب استقبال فعّال أيضًا.

إن هذه المعطيات تؤكد الحاجة إلى مقاربة موحدة ومؤسساتية لتفعيل الولوج المادي، تتجاوز منطق الاجتهادات المحلية، وتضمن للمحاكم مستوى متقاربًا من شروط الاستقبال والتنقل الداخلي.

ب. الولوج القانوني:

جدول رقم 8 - وضعية مكاتب الواجهة بمحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	هل تتوفر على مكاتب الواجهة؟	وضعية الموظفين العاملين بها		هل خضعوا لتكوين متخصص؟	الخدمات المقدمة	متوسط المدة الذي تقدم فيه الخدمة	وضعية المكان المخصص للمرتفقين أمام مكتب
		العدد	مدى كفايته				
الرباط	متوفر	1	غير كاف	لا	استقبال المذكرات واستقبال جميع الطلبات	في حينه	غير لائق
مراكش	غير متوفر	-	-	-	-	-	-
فاس	غير متوفر	-	-	-	-	-	-
أكادير	متوفر	3	كاف	نعم	كل الخدمات	15 دقيقة	متوفر ومناسب
طنجة	متوفر	1	كاف	لا	استقبال المذكرات ومختلق الطلبات	10 دقائق	في انتظار تهيئته

باستقراء المعطيات المضمنة بالجدول أعلاه، والمستقاة من استبيانات محاكم الاستئناف الإدارية، تبيّن أن ثلاث محاكم فقط أفادت بأنها فعّلت مكاتب الواجهة، ويتعلق الأمر بمحاكم الاستئناف الإدارية بكل من الرباط وطنجة وأكادير. وقد أشارت محكمتا الرباط وطنجة إلى إلحاق موظف واحد بهذه البنية، في حين أفادت محكمة أكادير بتخصيص ثلاثة موظفين تلقوا تكوينًا متخصصًا.

غير أن تحليل الأدوار الفعلية التي نُسبت إلى هذه المكاتب في نفس الاستبيانات يُظهر بوضوح وجود خلط مفاهيمي بين «مكاتب الواجهة» و«مكتب الاستقبال». فقد حصرت محكمتا الرباط وطنجة مهام المكتب المذكور في استقبال المذكرات ومختلف الطلبات، وهي وظيفة تقليدية تندرج ضمن اختصاصات كتابة الضبط أو مكتب الاستقبال الإداري، ولا ترقى إلى وظيفة «مكاتب الواجهة» كما هو منصوص عليه في التوجيهات القضائية الحديثة.

أما محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير، ورغم إشادتها بتخصيص موظفين وتقديمها خدمات متكاملة عبر هذا المكتب، فقد صرّحت في استبيانها بعدم توفرها على مكتب استقبال، وهو ما يُرجّح أنها تُوظّف «مكاتب الواجهة» كبديل تنظيمي لمكتب الاستقبال، مع غياب تمييز دقيق بين الأدوار النوعية لكل منهما.

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن مكاتب الواجهة ليس مكتبًا إداريًا فقط، بل هو آلية مؤسساتية تُسند إليها مهام الولوج القانوني والمعلوماتي، وتتمثل اختصاصاته النموذجية في:

- تقديم الإرشاد القانوني الأولي للمرتفقين (خصوصًا غير الممثلين بمحامين)؛
- شرح إجراءات المسطرة، ومستلزمات الملفات، والآجال القانونية؛
- توجيه المواطن في حالات الطعن، أو اختيار المسطرة الأنسب؛
- تسهيل تعبئة النماذج أو إعداد بعض الطلبات الأولية (في نطاق غير استشاري).

ويُشترط أن يكون العاملون بهذا المكتب متوفرين على تكوين قانوني أساسي على الأقل، مع اعتماد نموذج موحّد للوظائف والخدمات.

إن غياب هذا التمييز بين مكاتب الواجهة كمرفق للولوج القانوني، ومكتب الاستقبال كمرفق إداري لتنظيم حركة المرتفقين، يُفرغ الورش المؤسسي للعدالة القريبة من مضمونه.

جدول رقم 9 - الوصول إلى المعلومة القضائية بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	نشر المقررات القضائية المتميزة		وجود بوابة إلكترونية أو منصات معلوماتية		ملاحظات
	نعم	لا	نعم	لا	
الرباط		×		×	جهاز حاسوب
فاس		×		×	منصة «محاكم»
طنجة		×		×	منصة «محاكم»
مراكش		×		×	منصة «محاكم»
أكادير		×		×	منصة «محاكم»

باستقراء المعطيات المضمنة بالجدول أعلاه، يظهر أن جميع محاكم الاستئناف الإدارية تعتمد حصريًا على موقع «محاكم» التابع لوزارة العدل كقناة رقمية وحيدة لتمكين المرتفقين من تتبع مآل قضاياهم. ويُلاحظ أن هذا الموقع، رغم أهميته، لا يخضع لإدارة المحاكم نفسها، ولا يُوفر خدمات

تفاعلية إضافية، كما لا يُتيح إمكانية تخصيص محتوى معرفي أو تواصلي يعكس خصوصية كل محكمة استئنافية على حدة.

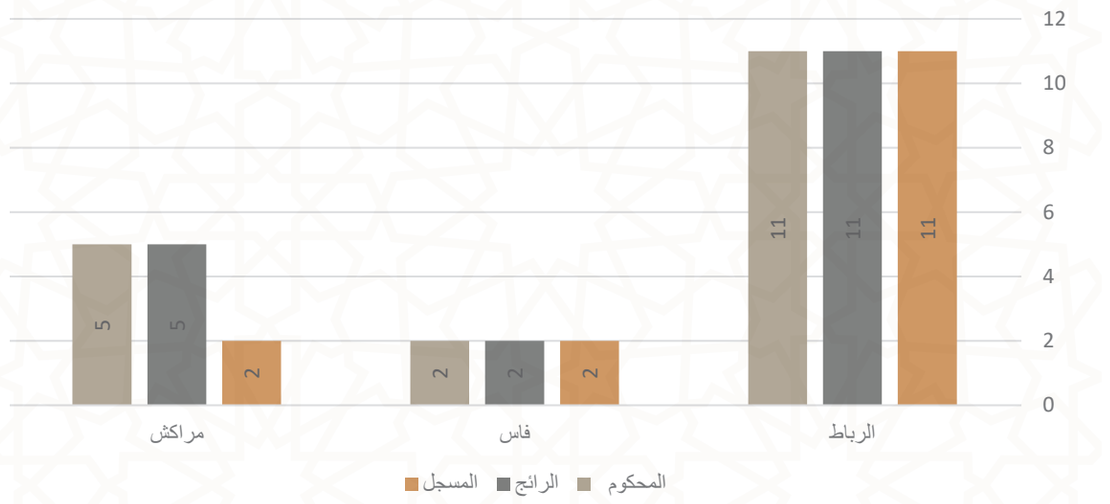
وارتباطًا بذلك، لا تتوفر أي من محاكم الاستئناف الإدارية على موقع إلكتروني رسمي خاص بها، وهو ما يحول دون نشر المقررات القضائية، أو تقديم خدمات تعريفية وإرشادية، أو استقبال الطلبات الرقمية، خلافًا لما تتيحه بعض الأنظمة المقارنة أو التوجهات الحديثة في تطوير الإدارة القضائية.

هذا الوضع يُبرز محدودية الولوج المعلوماتي والإلكتروني إلى محاكم الاستئناف الإدارية، ويطرح سؤالًا مؤسساتيًا حول الحاجة إلى إحداث منصات رقمية مخصصة لهذه المحاكم، تساهم في إشاعة المعرفة القانونية، وتعزيز مبدأ الشفافية، وتيسير التواصل المؤسساتي مع المحامين والمرتفقين والباحثين.

ج. المساعدة القضائية:

جدول رقم 10 - المساعدة القضائية بمحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	المخلف	المسجل	الرائج	المحكوم	الباقي
الرباط	0	11	11	11	0
فاس	0	2	2	2	0
مراكش	0	2	5	5	0
المجموع	0	15	18	18	0



يُبرز الرسم البياني أعلاه أداء محاكم الاستئناف الإدارية في مجال المساعدة القضائية خلال سنة 2024، حيث تم تسجيل نتائج إيجابية على مستوى تصفية الملفات المسجلة. فقد تصدّرت محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط من حيث عدد الملفات المسجلة (11 ملفًا)، وتم البت فيها جميعًا خلال السنة القضائية نفسها، دون أن يسجل أي مخلف، مما يعكس فعالية في تدبير هذا النوع من الطلبات واحترامًا ملحوظًا للآجال.

أما محكمتا فاس ومراكش، فرغم تسجيل عدد أقل من الطلبات (2 و5 على التوالي)، فقد أظهرتا بدورهما نجاعة إجرائية، من خلال تصفية كل الملفات المعروضة دون تأخير.

غير أن ضعف عدد الطلبات المعروضة يطرح إشكالًا على مستوى الولوج الفعلي إلى هذا الحق. وقد يرجع هذا القصور إلى محدودية الإرشاد القانوني داخل المحاكم، وغياب التوجيه الكافي (وهنا يتجلى دور مكاتب الواجهة أو الاستقبال).

بناءً عليه، فإن الإشكال لا يكمن في تصفية الطلبات بل في حجم الطلبات نفسها، ما يستدعي التفكير في آليات لتعزيز التوعية والتحفيز، وتوسيع نطاق المستفيدين المحتملين من هذا الحق الأساسي المرتبط بمبدأ الولوج الشامل إلى العدالة.

2. وضعية الولوج بالمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024:

أ. الولوج المادي:

جدول رقم 11 - ظروف ولوج ذوي الاحتياجات الخاصة للمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	ولوجيات لذوي الاحتياجات الخاصة	
	نعم	لا
الرباط		✓
الدار البيضاء		✓
فاس		✓
طنجة		✓
وجدة	✓	
مراكش	✓	
أكادير	✓	

باستقراء المعطيات الواردة بالجدول أعلاه، يتبين أن ثلاث محاكم فقط أفادت بتوفرها على تجهيزات تيسيرية لفائدة الأشخاص في وضعية إعاقة، ويتعلق الأمر بالمحاكم الابتدائية الإدارية بكل من وجدة ومراكش وأكادير.

وتُسجل في هذا الصدد مبادرة إيجابية من محكمة أكادير، التي أوضحت أنها خصصت قاعة للجلسات بالطابق الأرضي، بما يُراعي وضعية ذوي الاحتياجات الخاصة ويُسهل مشاركتهم في المسار القضائي دون حواجز مادية.

في المقابل، صرّحت باقي المحاكم الابتدائية الإدارية، بما في ذلك محاكم كبرى مثل الرباط والدار البيضاء وفاس[11]، بعدم توفرها على أي تجهيزات أو ولوجيات خاصة بهذه الفئة من المرتفقين. ويُشكل هذا المعطى نقطة ضعف يجب معالجتها في ضوء الالتزامات الدستورية والدولية للمملكة، التي تكرّس حق الأشخاص في وضعية إعاقة في الولوج المتكافئ إلى المرافق العامة، وفي مقدمتها القضاء.

وتكشف هذه الوضعية عن تفاوت واضح في استحضار العدالة المجالية والاجتماعية في إعداد وتأهيل البنيات القضائية، وتدعو إلى اعتماد مقاربة استدراكية قائمة على تقييم معمق لأوضاع البنايات، والتدخل العاجل لتجاوز مظاهر الإقصاء غير المباشر التي يمكن أن تنتج عن غياب الولوجيات.

11 - سبق للسيد رئيس المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس أن شدّد، خلال اجتماع لجنة التنسيق المنعقد بتاريخ **14** مارس **2024** مع ممثل المصالح اللاممركزة للسلطة الحكومية المكلفة بالعدل، على ضرورة التقيد بالضوابط القانونية المنظمة للولوجيات لفائدة الأشخاص في وضعية إعاقة، وذلك أثناء مباشرة أشغال تهيئة مقر المحكمة الجديد، سواء فيما يتعلق بولوج بناية المحكمة أو باستعمال المرافق الصحية (محضر الاجتماع المؤرخ في **05** أبريل **2024** تحت عدد **2024/621**).
إلا أن هذا المقترح لم يُؤخذ بعين الاعتبار، كما يتضح من المعطيات المضمنة في الاستبيان المنجز لاحقًا من قبل المحكمة.

جدول رقم 12 - خدمات الاستقبال والتوجيه بالمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	توفر مكتب الاستقبال		توفر لوحات وعلامات التشوير		ملاحظات المحكمة
	نعم	لا	الداخلي	الخارجي	
الرباط		×	غير كاف	غير كاف	تُقدم خدمات الاستقبال والإرشاد بمكاتب الواجهة.
الدار البيضاء		×	متوفر	متوفر	مكتب الاستقبال والإرشاد غير مفعل بسبب قلة الموارد البشرية وتعثر الإصلاحات التي تعرفها المحكمة.
فاس	×		متوفر	متوفر	عدم كفاية الموظفين العاملين بمكتب الاستقبال.
وجدة	×		متوفر	متوفر	-
طنجة		×	متوفر	متوفر	مكتب الاستقبال والإرشاد غير مفعل بسبب قلة الموظفين.
مراكش	×		متوفر	متوفر	-
أكادير		×	متوفر	متوفر	الجهة المختصة بوزارة العدل وضعت مكتب الاستقبال رهن إشارة نقابة هيئة المحامين بأكادير.

تُظهر المعطيات الواردة بالجدول أن ثلاث محاكم ابتدائية إدارية فقط صرحت بتوفرها على مكتب استقبال مخصص للمرتفقين، ويتعلق الأمر بمحاكم فاس، مراكش، ووجدة، مع تفاوت في طبيعة المهام التي يقوم بها هذا المكتب.

ففي المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة، يقتصر دور المكتب على إرشاد المرتفقين، بينما وسّعت المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس نطاق المهام لتشمل توجيه المتقاضين وتقديم معلومات حول مآل الملفات، وهو ما يُمثل ممارسةً أقرب إلى التصور المؤسساتي المنشود لمكتب الاستقبال داخل المرافق القضائية. أما المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش، فرغم تأكيدها التوفر على المكتب، فإن المعطيات لم تُحدد بشكل دقيق نطاق تدخلاته.

في المقابل، صرحت باقي المحاكم الابتدائية الإدارية بعدم توفرها على مكتب استقبال فعلي، مع الإشارة إلى أسباب تنظيمية أو هيكلية.

فمحكمتا الدار البيضاء وطنجة ربطتا الأمر بنقص الموارد البشرية، وهو معطى يتكرر في عدد من محاكم المملكة، مما يدعو إلى التفكير في حلول بديلة (كالتناوب بين الموظفين مثلاً). أما المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير، فقد أوضحت أن وزارة العدل وضعت مكتب الاستقبال رهن إشارة نقابة هيئة المحامين، وهو وضع غير مألوف يطرح علامات استفهام حول حدود الاستعمال المشترك لمرافق المحاكم، خاصة في سياق متطلبات الحياد المؤسساتي وتكافؤ الولوج.

وفيما يتعلق بعلامات التشوير الداخلي والخارجي، فقد أجمعت المحاكم، باستثناء محكمة الرباط، على توفرها على هذا النظام التوجيهي، في حين أشارت محكمة الرباط إلى أن علامات التشوير غير كافية.

ويُعد هذا الضعف لافتًا، بالنظر إلى أهمية المحكمة وموقعها داخل النسيج القضائي الوطني، فضلاً عن كونها تتقاسم بنايتها مع محاكم أخرى، مما يزيد الحاجة إلى تشوير واضح يضمن الانسيابية داخل الفضاء المشترك.

تعكس هذه المعطيات تفاوتًا ملموسًا في شروط الولوج المادي اللائق إلى المحاكم، وتُبرز الحاجة إلى وضع تصور معياري موحّد ينظم وظائف مكتب الاستقبال، ويضمن تعميمه على مستوى كل المحاكم الإدارية، مع تدعيمه بموارد بشرية مؤهلة، وتشوير داخلي فعّال ومتكامل.

ب. الولوج القانوني:

جدول رقم 13 - وضعية مكاتب الواجهة بالمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	هل تتوفر على مكاتب الواجهة؟	وضعية الموظفين العاملين بها		هل خضعوا لتكوين متخصص؟	الخدمات المقدمة	متوسط المدة الذي تقدم فيه الخدمة	وضعية المكان المخصص للمرتفقين أمام مكتب
		العدد	مدى كفايته				
الرباط	هو نفسه مكتب الاستقبال	-	-	لا	التوجيه والإرشاد	3 دقائق	غير ملائم
الدار البيضاء	غير متوفر	-	-	-	-	-	-
فاس	متوفر	1	غير كاف	نعم	توجيه المرتفقين وتقديم مآلات الملفات لهم	دقيقة	جيد
وجدة	متوفر	1	غير كاف	لا	تلقي مختلف الطلبات والمذكرات	في يومه	ملائم ومجهز بكراسي الانتظار
مراكش	غير متوفر	-	-	-	-	-	-
أكادير	متوفر	5	غير كاف	لا	متنوعة منها بخصوص الملفات الرائجة أو بعد الحكم	في الحين	ملائمة
طنجة	غير متوفر	-	-	-	-	-	-

يُوضح الجدول أعلاه أن أربع محاكم ابتدائية إدارية فقط صرّحت بتخصيص مكتب واجهة لفائدة المرتفقين، وهي محاكم الرباط، فاس، وجدة، وأكادير، بينما أفادت باقي المحاكم بعدم تفعيل هذه البنية، وذلك بسبب النقص الحاد في الموارد البشرية المؤهلة حسبما جاء بالاستبيانات الموجهة إليها. ورغم أن توفر هذه المكاتب يبدو في ظاهره مؤشرًا إيجابيًا، فإن التدقيق في طبيعة المهام المنجزة فعليًا يكشف عن تداخل ملحوظ بين وظائف مكاتب الواجهة ووظائف مكتب الاستقبال، ما يُعكس ضعفًا في تمثل الإطار الوظيفي لهذا المرفق النوعي.

فمحكمة فاس اعتبرت أن اختصاص مكاتب الواجهة ينحصر في توجيه المرتفقين وتقديم مآل الملفات، وهي مهام تنظيمية بحتة تنتمي لفضاء الاستقبال الإداري، ولا ترقى إلى مهام الإرشاد القانوني المبدئي.

أما محكمة أكادير، فوصفت مهام المكتب بأنها «متنوعة، منها ما يخص الملفات الرائجة أو ما بعد الحكم»، دون تحديد مضمون هذه الخدمات، مما يشي بطابعها العام وغير المتخصص.

بدورها، صرحت محكمة الرباط بأن المكتب يضطلع فقط بمهام الإرشاد والتوجيه، بينما اقتصرت محكمة وجدة على تلقي الطلبات والمذكرات، أي ممارسة شبيهة بوظيفة كتابة الضبط أو شباك الإيداع.

تُبرز هذه المعطيات غياب تمييز مؤسساتي واضح بين مكاتب الواجهة كمرفق مخصص لتعزيز الولوج القانوني، وبين مكتب الاستقبال ذو الطبيعة الإدارية العامة. ومردّ هذا الارتباك المفاهيمي يعود، في الغالب، إلى عدم توفر توجيه مركزي موحد يُحدد معايير التفعيل، ومضمون المهام، ومؤهلات الموارد البشرية المعنية. كما يُسجَّل أن بعض المحاكم قد تكون فعلت المكتب بشكل «شكلي» استجابة للاستبيانات دون إرساء حقيقي لوظائفه الجوهرية.

ولعل الإشكال يتفاقم أكثر في محاكم أول درجة، بالنظر إلى كونها تستقبل العدد الأكبر من المرتفقين، بمن فيهم غير الممثلين بمحامين، والذين يُفترض أن يستفيدوا من توجيه قانوني أولي ييسر عليهم الولوج إلى العدالة. وفي ظل هذا الخلط، يبقى التحدي المطروح هو الانتقال من التفعيل الشكلي إلى التفعيل الوظيفي الحقيقي لهذا المرفق.

جدول رقم 14 - الوصول إلى المعلومة القضائية بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	نشر المقررات القضائية المتميزة		وجود بوابة إلكترونية أو منصات معلوماتية		ملاحظات المحكمة
	نعم	لا	نعم	لا	
الرباط		×		×	توفير جهاز مراقبة الملفات قرب قاعة الجلسات رهن إشارة المرتفقين لتتبع قضاياهم معلوماتيا.
الدار البيضاء		×		×	تتبع القضايا بالنظام المعلوماتي ساج 2
فاس		×		×	توفير شاشة تفاعلية رهن إشارة المرتفقين لتتبع قضاياهم معلوماتيا.
وجدة		×		×	توفير شاشة تفاعلية رهن إشارة المرتفقين لتتبع قضاياهم معلوماتيا.
طنجة		×		×	توفير وسائل إلكترونية رهن إشارة المرتفقين لتمكينهم من تتبع قضاياهم عبر التطبيقية: S@J 2 CIVIL فقط
مراكش		×		×	موقع محاكم
أكادير		×		×	موقع محاكم، منصات مساعدي القضاء، ومكتب افراد الجالية بالخارج.

يُظهر الجدول أعلاه أن كافة المحاكم الابتدائية الإدارية لا تتوفر على بوابات إلكترونية أو منصات رقمية خاصة بها، كما أنها لا تنشر مقرراتها القضائية المتميزة أو التوجيهية، سواء عبر منصات مركزية أو من خلال واجهات مؤسساتية محلية.

ويُستفاد من ذلك أن الولوج المعلوماتي، الذي يمثل أحد أعمدة العدالة الشفافة والمنفتحة على محيطها، لا يزال شبه غائب على مستوى هذه المحاكم.

ورغم ما عرفه ورش رقمنة العدالة من دينامية، سواء من خلال البرامج الوطنية للتحول الرقمي أو التوصيات المتكررة للمجلس الأعلى للسلطة القضائية بشأن تعزيز الشفافية القضائية، فإن وضع المحاكم الابتدائية الإدارية (كما محاكم الاستئناف الإدارية) يطرح تساؤلات جوهرية حول مستوى انخراطها في هذا الورش، سواء على مستوى البنية الرقمية أو من حيث الوعي المؤسسي بأهمية إتاحة المعلومة القانونية والقضائية للمرتفقين.

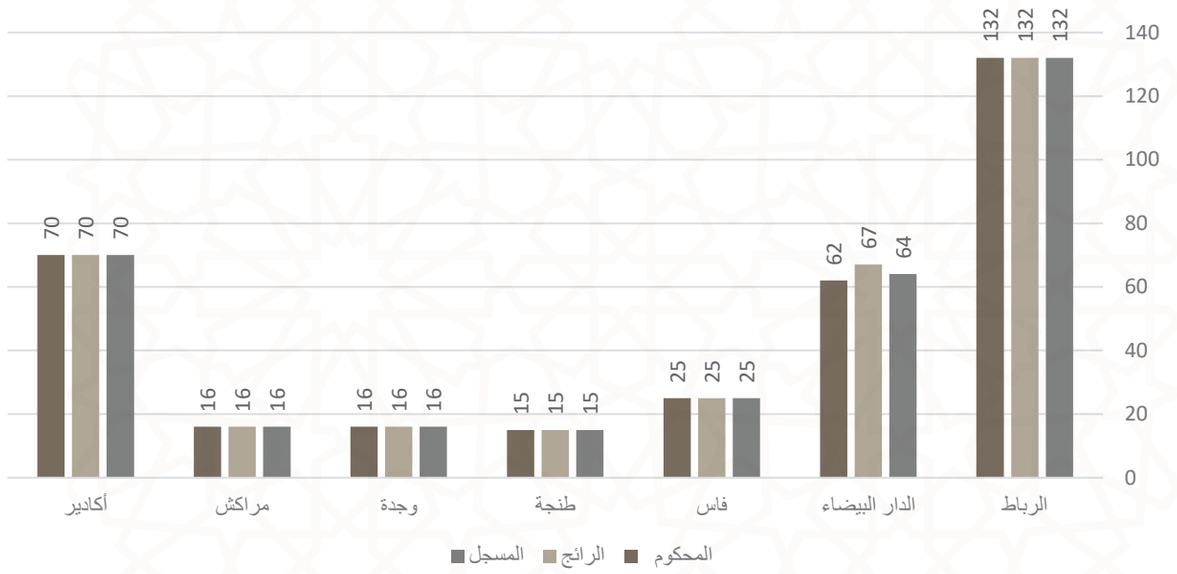
إن غياب مواقع إلكترونية رسمية محدثة وديناميكية، وانعدام نشر الأحكام المبدئية أو الاجتهادات القضائية ذات الطابع التوجيهي، يُضعف من فرص البحث القضائي والتكوين المستمر، كما يُقيّد حق المتقاضين في الاطلاع على التطبيقات العملية للقانون الإداري، ويُقوّض مبدأ الولوج المتكافئ للمعلومة القضائية، المنصوص عليه في المواثيق الدولية والممارسات الفضلى للقضاء الإداري المقارن.

ج. المساعدة القضائية:

جدول رقم 15 - المساعدة القضائية بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	المخلف	المسجل	الرائج	المحكوم	الباقي
الرباط	0	132	132	132	0
الدار البيضاء	3	64	67	62	5
فاس	0	25	25	25	0
طنجة	0	15	15	15	0
وجدة	0	16	16	16	0
مراكش	0	16	16	16	0
أكادير	0	70	70	70	0
المجموع	3	338	341	336	5

المساعدة القضائية بالمحاكم الابتدائية الإدارية



تُظهر المعطيات الرقمية والبيانية المتعلقة بالمساعدة القضائية بالمحاكم الابتدائية الإدارية، برسم سنة 2024، تحسّنًا ملموسًا من حيث تصفية الملفات المسجلة، مع تسجيل نسب إنجاز تقترب من 100 % في معظم المحاكم.

وتؤكد هذه المعطيات فعالية الآليات المعتمدة في تصفية طلبات المساعدة القضائية، مما يعكس تجاوبًا جيدًا للمحاكم مع هذا النوع من الطلبات. وتصدّرت المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط هذا المؤشر من حيث الحجم، بـ132 طلبًا تمت تصفيتها جميعًا، تليها المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير بـ70 طلبًا، ثم الدار البيضاء بـ64 طلبًا،مع عدم تحقيق التصفية الكاملة بها.

من جهة أخرى، يُلاحظ تباين مهم بين المحاكم من حيث عدد الطلبات المسجلة، إذ تراجع حجم الطلبات في محاكم مثل وجدة ومراكش (16 طلبًا فقط). هذا التفاوت لا يُعزى بالضرورة إلى الفارق في حجم الرواج القضائي فقط، بل يُحتمل أن يرتبط كذلك بمستوى التوعية لدى المرتفقين، وديناميةالمحيط المهني (هيئات الدفاع، المجتمع المدني...)، وكذا مدى تفعيل مكاتب الواجهة والاستقبال كمحطات إرشاد قانوني أولي.

في ضوء هذه المعطيات، يُوصى بتعزيز نشر المعلومة القضائية حول المساعدة القضائية، وتوحيد منهجية قبول ومعالجة الطلبات، مع تخصيص فضاءات مهيكلة لهذا الغرض داخل المحاكم، وربطها بمسارات مكتب الاستقبال ومكاتب الواجهة. كما يستحسن إعداد دليل مبسّط يُوضع رهن إشارة المرتفقين يوضح الشروط، الإجراءات، ونقاط الإيداع.

وعموماً، يعكس واقع الولوج إلى المحاكم الإدارية بدرجتيها صورة مركّبة، يتداخل فيها المادي بالمؤسساتي، وتُظهر مدى تباين مستويات التجهيز والانخراط في ورش تقريب القضاء من المرتفقين.

فمن جهة، لا تزال بعض البنايات تفتقر إلى الحد الأدنى من الشروط الميسرة للولوج، خاصة لفائدة الأشخاص في وضعية إعاقة، كما أن محدودية مكتب الاستقبال وضعف التشوير يؤثر سلبًا على انسيابية التعامل داخل الفضاء القضائي، ويمس بجاذبيته الوظيفية ومكانته الاعتبارية.

ومن جهة أخرى، يُسجل ضعف ملموس على مستوى الولوج القانوني، سواء من حيث تفعيل مكاتب الواجهة، أو ضمان التوجيه القانوني الأولي، أو من حيث نشر الاجتهادات وإتاحة المعلومة القضائية عبر منصات رقمية.

إن التفاوت القائم بين المحاكم لا يُعبّر فقط عن اختلاف في الموارد، بل يثير الحاجة إلى إرساء تصور موحّد، ومؤطَّر تنظيميًا ومهنيا لموضوع الولوج في شموليته، بما يجعل من المحاكم الإدارية مؤسسات أكثر قابلية للتفاعل مع انتظارات المواطن، ومتناغمة مع التزامات المغرب في مجال تعزيز العدالة الإدارية الفعالة والمواطِنة.

الفرع الثالث - التجهيزات المعلوماتية واللوجستيكية بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024:

اعتبارًا لما يشكله ورش التحول الرقمي من رافعة استراتيجية لتعزيز النجاعة القضائية وتحديث تدبير الزمن القضائي بالمحاكم، يُعد رصد وضعية التجهيزات المعلوماتية واللوجستيكية بالمحاكم الإدارية خطوة أساسية لفهم واقع الأداء وتحديد جوانب الدعم الممكن.

وفي هذا الإطار، تم استثمار المعطيات المستقاة من محاضر الجمعيات العامة للمحاكم الإدارية برسم سنة 2024، والتي تضمنت بشكل متفاوت تعبير المحاكم عن حاجياتها التقنية واللوجستيكية، وهو ما مكّن من استخلاص توجهات عامة حول مستويات الجاهزية، ومجالات الخصاص، وأوجه التفاوت بين المحاكم الإدارية.

كما تم التوقف عند مدى تفعيل لجنة التنسيق المحدثة على مستوى كل محكمة، المنصوص عليها في المادة 24 من القانون التنظيمي رقم 38.15، باعتبارها آلية مؤسساتية تُعهد إليها مهمة تتبع وتنظيم وتنسيق الحاجيات اللوجستيكية للمحكمة، وذلك بغرض الوقوف على مدى استثمار هذه الأداة في دعم البنية المادية للعدالة الإدارية.

وعليه، سيتم أولًا استعراض الحاجيات المعبَّر عنها من طرف المحاكم الإدارية كما وردت بمحاضر جمعياتها العامة، مع تحليل ما يعتريها من تفاوتات دالة. على أن يُخصص الجزء الثاني لتقييم مستوى تفعيل لجنة التنسيق، والوقوف عند التحديات والإكراهات التي قد تحدّ من فاعليتها في مواكبة هذا الورش الحيوي.

أولاً - الحاجيات المعبّر عنها من طرف المحاكم الإدارية، والتفاوتات القائمة:

جدول رقم 16 - حاجيات محاكم الاستئناف الإدارية من العتاد المعلوماتي والتجهيزات اللوجستيكية:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	الحاجيات المعبر عنها	ملاحظات
الرباط[12]	- استبدال شامل للعتاد المعلوماتي؛ - تجهيز المحكمة بكاميرات مراقبة؛ - معالجة الانقطاعات المتكررة في الشبكة؛ - توفير سيارة منفعة من أجل التبليغ والتحصيل.	تتضمن الحاجيات أيضًا: - مطلب رفع صبيب الإنترنت وتحيين الشبكة الداخلية؛ - فتح أو إعادة تشغيل البوابة الالكترونية الخاصة بالمحكمة.
مراكش[13]	- 12 حاسوبًا و4 طابعات.	الطلبات تتعلق بتهيئة المحكمة للانخراط في أهداف الرقمنة برسم 2025.

12 - محضر الجمعية العمومية لسنة **2024**.

13 - محضر الجمعية العمومية لسنة **2024**.

محكمة الاستئناف الإدارية ب	الحاجيات المعبر عنها	ملاحظات
فاس	لم تُعبر المحكمة عن حاجياتها.	تمت الإشارة خلال محضر الجمعية العامة إلى تحديد مختلف الحاجيات ومراسلة المديرية الإقليمية للعدل بشأنها.
أكادير[14]	- تجديد الحواسيب الخاصة بالسادة المستشارين؛ - ماسحات ضوئية نوع A3؛ - دراجتين ناريتين للتبليغ والتحصيل.	إعلان MICROSOFT خلال هذه السنة بعدم دعمه برنامج «ويندوز 10» بدايةً من أكتوبر.
طنجة	لم تُعبر المحكمة عن حاجياتها.	-

جدول رقم 17 - حاجيات المحاكم الابتدائية الإدارية من العتاد المعلوماتي والتجهيزات اللوجستيكية:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	الحاجيات المعبر عنها	ملاحظات
الرباط[15]	- حواسيب؛ - طابعات؛ - ماسحات ضوئية؛ - شاشات تفاعلية؛ - أجهزة عرض الجلسات.	- تقادم نسبة كبيرة من العتاد المعلوماتي (حواسيب، طابعات)؛ - خصاص ملحوظ في الصيانة والجاهزية التشغيلية للمعدات؛ - الحواسيب المحمولة الخاصة بالقضاة أصبحت غير ملائمة لمتطلبات الرقمنة؛ - الحاجة إلى دعم التجهيزات بما يتناسب مع حجم الملفات وكثافة العمل القضائي.
مراكش[16]	- 8 حواسيب مكتبية؛ - 10 حواسيب محمولة؛ - 30 طابعة؛ - 1 طابعة بالألوان؛ - 4 ماسحات ضوئية؛ - آلات تصوير بالأبيض والأسود وبالألوان؛ - شاشة للتكوين؛ - تجهيز قاعة الجلسات بكاميرا.	تم التعبير عن الحاجيات في إطار رؤية مندمجة لمواكبة المحكمة الرقمية.
وجدة[17]	- استبدال شامل للعتاد المعلوماتي؛ - تجهيز المحكمة بكاميرات مراقبة؛ - معالجة الانقطاعات المتكررة في الشبكة.	المعطيات تشير إلى ضرورة دعم بنيات العمل الرقمية والبنية التحتية الداخلية.

14 - محضر الجمعية العمومية لسنة **2024**.

15 - تقرير النجاعة القضائية لسنة **2025**.

16 - محضر الجمعية العمومية لسنة **2024**.

17 - محضر الجمعية العمومية لسنة **2024**.

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	الحاجيات المعبر عنها	ملاحظات
فاس[18]	- تجديد الحواسيب المحمولة الخاصة بالقضاة نظرًا لتقادمها؛ - تعزيز عدد الطابعات وآلات النسخ؛ - توفير ماسحات ضوئية إضافية لدعم رقمنة الملفات؛ - تجهيز قاعات الجلسات بأجهزة عرض وشاشات تفاعلية.	- الضغط الكبير على المحكمة بحكم تغطيتها لأوسع نطاق ترابي؛ - تقادم التجهيزات لا يواكب الحجم المتزايد للقضايا ولا دينامية الرقمنة؛ الحاجة إلى تجهيزات خاصة تُمكّن من مواكبة الاستحقاقات الانتخابية والمشاريع التنموية الكبرى التي تعرفها الجهة؛ - غياب تام للتجهيزات البصرية التفاعلية (عرض، تكوين، توثيق).
الدار البيضاء وأكادير وطنجة.	لم تُعبر هذه المحاكم عن حاجياتها.	-

تبرز الحاجيات المعبر عنها من طرف أغلب المحاكم الإدارية برسم سنة 2024، والمبينة بالجدولين أعلاه، واقعاً مركباً يكشف عن تفاوتات واضحة على مستوى التجهيزات المعلوماتية واللوجستيكية، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول قدرة هذه المؤسسات على مجاراة متطلبات ورش المحكمة الرقمية، والانخراط الفعلي في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية للسلطة القضائية. فبينما عبّرت المحاكم الابتدائية الإدارية بكل من مراكش والرباط وفاس ووجدة، ومحكمتي الاستئناف الإدارية بكل من الرباط ومراكش عن حاجات دقيقة تشمل الحواسيب، والطابعات، وآلات النسخ، وشاشات التكوين، وكاميرات المراقبة، بل وحتى سيارات نفعية، فإن محاكم أخرى لم تبادر بالتعبير عن حاجياتها رغم اتساع مجال تدخلها الترابي وتشعب الملفات المعروضة عليها، ما يشي بوجود اختلال في آلية رصد الاحتياجات وتقييمها وفق منهجية مدققة ومؤطرة مؤسساتياً.

وعليه، فإن تجاوز هذا الوضع يستلزم إرساء مقاربة تنسيقية بين جميع المتدخلين، تقوم على تمكين المحاكم من وسائل العمل الأساسية، وتعزيز استقلاليتها اللوجستيكية، مع ربط التمويل المخصص بالحاجيات الفعلية بناء على معايير موضوعية وتقييم دوري للنجاعة القضائية.

- **نماذج واعدة في تدبير الموارد الرقمية - تجربة محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير[19]:**

وفي سياق الحديث عن التجهيزات المعلوماتية واللوجستيكية، تبرز تجربة محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير كنموذج عملي لممارسات مؤسساتية فعالة، تم فيها توظيف الموارد التقنية المتوفرة لابتكار حلول تنظيمية في سبيل تعزيز نجاعة الأداء القضائي.

فقد عملت المحكمة على إحداث لجان موضوعاتية دائمة، من بينها لجنة نجاعة الأداء، واللجنة الثقافية، ولجنة التنمية الرقمية، وهي هياكل تنظيمية من شأنها تحسين تدبير الملفات، وترشيد الزمن القضائي، وتعزيز التفاعل بين الهيئات القضائية وهيئة كتابة الضبط.

وتأتي هذه المبادرات في ظل محدودية الفضاء والاستقلال الوظيفي، مما يجعل من محكمة أكادير مثالًا على كيفية توظيف المقاربة التشاركية والابتكار المؤسساتي لتعويض النقص في الموارد المادية.

18 - تقرير النجاعة القضائية لسنة **2025**.

19 - كتاب رئيس محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير عدد **2025/156** بتاريخ **21** مارس **2025**.

ويُوصى بتوثيق هذه التجربة ونقلها إلى محاكم أخرى، خصوصًا تلك التي تعرف توسعًا ترابيًا وضغطًا على الموارد.

ثانياً - تقييم تفعيل المحاكم الإدارية للجنة التنسيق برسم سنة 2024:

في سياق رصد مدى تفعيل الآليات المؤسساتية التي أقرها المشرع لتيسير تدبير حاجيات المحاكم، لا سيما من حيث التجهيز والدعم اللوجستيكي، يبرز دور لجنة التنسيق المنصوص عليها في المادة 24 من القانون رقم 38.15 المتعلق بالتنظيم القضائي، والتي تضم في عضويتها ممثل المصالح اللاممركزة لوزارة العدل، وتشكل إطاراً رسمياً للحوار والتنسيق بشأن حاجيات المحكمة ومتابعة تنفيذها.

ورغم أهمية هذا المقتضى، فإن المعطيات الميدانية الخاصة بسنتي 2023 و2024 تكشف تفاوتاً واضحاً في مدى تفعيل هذه اللجنة على مستوى المحاكم الإدارية. ففي حين عقدت خمس محاكم إدارية فقط اجتماعاً واحداً خلال سنة 2024، فإن باقي المحاكم الإدارية لم تعقد أي اجتماع، رغم تعبيرها عن وجود احتياجات.

جدول رقم 18 - توزيع المحاكم الإدارية حسب مدى تفعيل لجنة التنسيق خلال سنة 2024:

المحكمة	تاريخ انعقاد لجنة التنسيق	الجهات المشاركة	الحاجيات المعبر عنها خلال الاجتماع	الإجراءات المتفق عليها أو المخرجات العملية.
محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش.	02 دجنبر 2024	- الرئيس الأول؛ - ممثل المصالح اللاممركزة للسلطة المكلفة بالعدل السيد نائب المدير الفرعي الإقليمي لدى محكمة الاستئناف بمراكش؛ - رئيس كتابة الضبط.	- إصلاح الجناح الجديد الذي تسلمته المحكمة من ولاية مراكش؛ - كرسي خاص بالرئيس؛ - إصلاح آلة الفوطوكوبي وتزويد المحكمة بآلة جديدة؛ - تعويض العتاد القديم من أجهزة الحاسوب المكتبي؛ استبدال الحواسيب المحمولة للقضاة؛ - تزويد المحكمة بعشرة رفوف حديدية لأجل الحفظ؛ - تجديد صفقة أعوان الحراسة والسخرة.	- عقد اجتماع بوزارة العدل بخصوص إصلاح الجناح الجديد الذي تسلمته المحكمة؛ - صفقة الحراسة والمناولة تنتظر فقط توقيع خازن عمالة مراكش؛ - سبق الإعلان عن صفقة بخصوص أجهزة الكمبيوتر، وأن الصفقة في مراحلها الأخيرة؛ - التعهد بتلبية باقي الاحتياجات.
محكمة الاستئناف الإدارية بفاس	19 دجنبر 2024	- الرئيس الأول؛ - ممثل المصالح اللاممركزة للسلطة المكلفة بالعدل السيد المدير الفرعي الإقليمي لدى محكمة الاستئناف بفاس؛ - رئيسة كتابة الضبط.	- توفير التجهيزات التكنولوجية الحديثة لتحقيق التحول الرقمي؛ - تحسين الشبكة المعلوماتية بالمحكمة، وزيادة صبيب VP N لتسريع عملية إدخال البيانات وضمان فعالية الأداء؛ - دعم التشوير المرفقي داخل المحكمة	- إعداد خطة عمل تفصيلية لتحويل المحكمة إلى نموذج رقمي؛ - توفير تقرير من رئيسة مصلحة كتابة الضبط حول مدى تقدم العمل؛ - تسريع عملية التزويد بالتجهيزات الضرورية عبر التنسيق مع المديرية الفرعية.

المحكمة	تاريخ انعقاد لجنة التنسيق	الجهات المشاركة	الحاجيات المعبرعنها خلال الاجتماع	الإجراءات المتفق عليها أو المخرجات العملية.
المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط	21 مارس 2024	- رئيس المحكمة؛ - ممثل المصالح اللاممركزة للسلطة المكلفة بالعدل السيد المدير الفرعي الإقليمي لدى محكمة الاستئناف بالرباط؛ - رئيس كتابة الضبط.	- سلمت للسيد المدير لائحة مفصلة بحاجيات المحكمة، وهي نفس الحاجيات المعبر عنها في تقرير النجاعة القضائية الذي أنجزته المحكمة بداية سنة 2025؛ - مشكل الحفظ وضيق الحيز المكاني المخصص له.	- بالنسبة للحفظ، تعهد السيد المدير بعرض المشكل على لجنة الأرشيف في أقرب وقت ممكن؛ - تهيئة فضاء الخزانة قصد تحويلها لمكاتب للموظفين؛ - تجهيز المحكمة بكاميرات المراقبة. - لم تحدد أي مخرجات بخصوص لائحة الحاجيات اللوجستيكية والمكتبية الخاصة بالعاملين بالمحكمة.
المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس	14 مارس 2024	- رئيس المحكمة؛ - ممثل المصالح اللاممركزة للسلطة المكلفة بالعدل السيدة المديرة الفرعية الإقليمية لدى محكمة الاستئناف بفاس؛ - رئيسة كتابة الضبط.	- ناقشت اللجنة وضعية الخصاص من التجهيزات المعلوماتية.	- الالتزام بتزويد المحكمة ب 20 حاسوبا جديدا و20 طابعة جديدة بمواصفات عالية لتنزيل ورش الرقمنة؛ - تعهدت المديرة بإضافة 20 موظفاً جديداً وسائقين اثنين؛
المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير	18 دجنبر 2024	- رئيس المحكمة؛ - ممثل المصالح اللاممركزة للسلطة المكلفة بالعدل السيد نائب المدير الفرعي القليمي لدى محكمة الاستئناف بأكادير؛ - رئيس كتابة الضبط.	- تسجيل خصاص في الحواسيب والطابعات والماسحات الضوئية، وهو ما قد يحول دون انطلاق ورش رقمنة الملف القضائي الرقمي عبر تطبيقية ساج 2.	- التعهد بإيفاد لجنة تقنية إلى المحكمة لتشخيص وضعية العتاد المعلوماتي وتحديد الحاجيات بدقة ورفعها للمديرية الإقليمية للعدل قصد العمل على توفيرها في أقرب الآجال.

تُبرز هذه المعطيات أن الآلية المنصوص عليها قانوناً ما زالت تعاني من ضعف التفعيل المؤسساتي، سواء من حيث انتظام الاجتماعات، أو من حيث وضوح نتائجها وتوثيق مآلاتها، مما يحد من فعاليتها كأداة لتجاوز اختلالات التجهيز.

ويطرح هذا الواقع تساؤلات حول مدى الانخراط الجاد لمختلف مكونات اللجنة في أداء دورها، ويؤشر على الحاجة إلى تعزيز آليات التتبع والتقييم، وربط قراراتها بمؤشرات النجاعة الفعلية. إن تفعيل لجنة التنسيق ليس مسألة تنظيمية شكلية، بل رافعة حقيقية لتحسين شروط العمل القضائي وتجسيد مبدأ التدبير التشاركي المسؤول.

ويُلاحظ أن أغلب الاجتماعات انعقدت في أواخر السنة، تحديدًا خلال شهر دجنبر، كما هو الحال بالنسبة لمحكمتي الاستئناف الإداريتين بكل من فاس ومراكش، والمحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير، ما قد يفوّت على المحاكم إمكانية إدراج مخرجات هذه الاجتماعات في البرمجة المالية أو التزامات التوريد برسم نفس السنة، ويُفرغ الآلية من أثرها الفوري ويُحولها إلى مجرد ممارسة شكلية.

من جهة أخرى، فإن الحاجيات المعبر عنها داخل الاجتماعات، لا سيما في المحكمتين الابتدائيتين الإداريتين بكل من الرباط وفاس، هي نفسها التي سبق التعبير عنها في محاضر الجمعيات العامة عن سنة 2023، دون تسجيل تقدم ملموس في تلبيتها. وهو ما يثير تساؤلات مشروعة حول مدى نجاعة التواصل الإداري الداخلي وآليات التنسيق الميداني بين المسؤولين القضائيين والإداريين من جهة، والمصالح اللاممركزة للوزارة المكلفة بالعدل من جهة أخرى، فيما يخص تشخيص الحاجيات وتتبع تنفيذها، بما يضمن الحد الأدنى من شروط المواكبة المؤسساتية لورش المحكمة الرقمية.

كما أن بعض الاجتماعات، كما هو الحال في المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط، لم تفرز مخرجات عملية دقيقة بخصوص تلبية لائحة التجهيزات، مما يضعف من فعالية المتابعة ويطرح تساؤلات بشأن آليات التنزيل والتنسيق.

ويُسجل أيضًا غياب نمط موحد لتوثيق مخرجات الاجتماعات، إذ لا تتضمن بعض المحاضر تحديدًا للآجال الزمنية أو للجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصيات، وهو ما يعكس تفاوتًا في منهجية الاشتغال بين المحاكم، ويُضعف من قابلية التقييم والتتبع المركزي.

إن ما سبق يُظهر بجلاء الحاجة إلى تعزيز الإطار التنظيمي والمؤسساتي المؤطر لعمل لجان التنسيق، وتحويلها إلى رافعة عملية حقيقية لتشخيص الحاجيات وتيسير تتبعها على المستوى المركزي.

الفرع الرابع - الموارد البشرية بالمحاكم الإدارية برسم سنة 2024:

في امتداد تحليلنا للمحددات الهيكلية التي تؤثر في أداء المحاكم الإدارية، يمثل واقع الموارد البشرية - من حيث العدد والتوزيع والكفاءة - إحدى الركائز الجوهرية التي تنعكس بشكل مباشر على فعالية المؤسسة القضائية وجودة الخدمات المقدمة. فالسياق العملي للقضاء الإداري، بما يتسم به من تعقيد موضوعي وحجم متزايد من القضايا، يُحتم توفر موارد بشرية كافية، مؤهلة، ومستقرة، سواء في صفوف القضاة أو أطر كتابة الضبط.

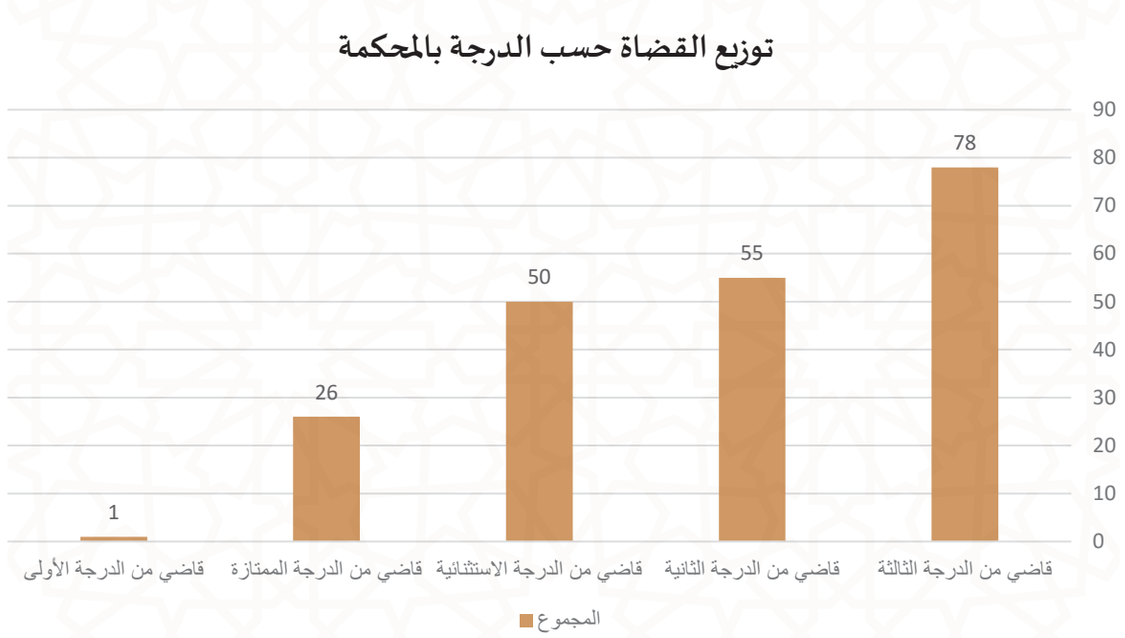
وعليه، يتناول هذا الجزء من المحور الأول ملامح الخريطة البشرية للمحاكم الإدارية بدرجتيها، من خلال استعراض عدد القضاة والموظفين بكل محكمة، ورصد الاختلالات المسجلة على مستوى التوازن بين حجم المهام والإمكانيات البشرية المتوفرة، لاسيما في ظل محدودية التخصص أحيانًا، أو تراكم المهام، أو انعكاسات الحركات الانتقالية على التوازن البشري داخل المحاكم الإدارية. كما سيتم التوقف عند مظاهر الخصاص التي تعاني منها بعض المحاكم، والانعكاسات التي تترتب عنها على مستوى جودة الأداء القضائي والإداري.

أولاً - تحليل المعطيات الرقمية المتعلقة بعدد القضاة والموظفين خلال سنة 2024:

1. تحليل المعطيات الرقمية المتعلقة بعدد القضاة خلال سنة 2024:

جدول رقم 19 - توزيع قضاة المحاكم الإدارية حسب الدرجة خلال سنة 2024:

الإطار	عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
قاضي من الدرجة الممتازة	6	20	26
قاضي من الدرجة الاستثنائية	15	35	50
قاضي من الدرجة الأولى	0	1	1
قاضي من الدرجة الثانية	18	37	55
قاضي من الدرجة الثالثة	16	62	78
المجموع	55	155	210



يعكس الجدول أعلاه البنية الإجمالية للهيئة القضائية بالمحاكم الإدارية بدرجتيها (الابتدائية والاستئنافية) برسم سنة 2024، ويُبرز جملة من المؤشرات المهمة التي تستحق التوقف والتحليل:

- **الحجم العام للقضاة الإداريين:**

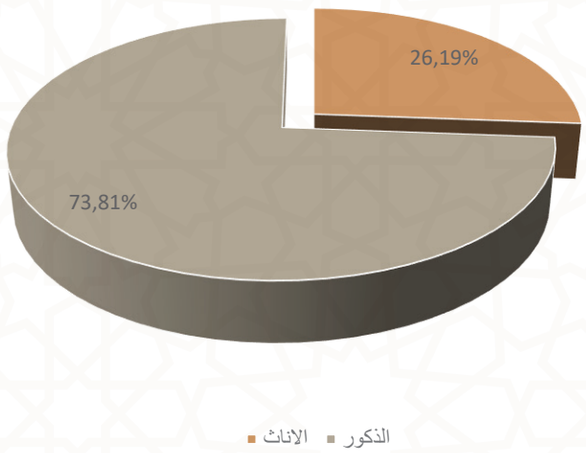
يبلغ العدد الإجمالي للقضاة 210 قاضيًا، ما يعكس توسعًا نسبيًا في البنية القضائية مقارنة مع السنوات السابقة، وهو رقم يُعد معتدلًا بالنظر إلى المهام القضائية المتشعبة داخل القضاء الإداري.

- **التوزيع حسب الدرجة القضائية:**

- الدرجة الممتازة: تشكل شريحة محدودة للغاية، حيث لا يتجاوز عدد القضاة المنتمين إليها 26 قاضياً فقط.
- الدرجة الثانية والاستثنائية: يشكلان معًا نسبة تقارب النصف، بما يضمن توازنًا نسبيًا في الخبرات، ويعزز من الأداء القضائي في القضايا التقنية والإدارية ذات الحساسية العالية.
- الدرجة الأولى: يُسجَّل بخصوص الدرجة الأولى معطى لافت يتمثل في وجود قاضٍ واحد فقط بها.
- الدرجة الثالثة (قضاة جدد نسبيًا): تمثل أكبر نسبة بـ78 قاضيًا (أي نحو 37 % من مجموع القضاة)، ما يعكس تجددًا في البنية القضائية، لكن قد يطرح تساؤلات حول مدى كفاية التأطير والتوجيه في مواجهة الملفات المعقدة.

- **التوزيع حسب النوع الاجتماعي:**

نسبة توزيع القضاة حسب النوع الاجتماعي



تمثل النساء القاضيات حوالي 26 % من مجموع الجسم القضائي (55 من أصل 210).

ورغم أن هذا المعطى لا يحقق بعد مستوى التوازن بين الجنسيين المثالي، إلا أنه يُسجَّل تحسن تدريجي مقارنة بالسنوات السابقة، ويُعد مؤشراً على الانخراط المستمر للمجلس الأعلى للسلطة القضائية في تفعيل مقتضيات الخطة الوطنية لإدماج مقاربة النوع في منظومة العدالة، وذلك عبر تعزيز تمثيلية القاضيات في مختلف المحاكم، وتمكينهن من التراكم المهني الذي يؤهلهن للترقي إلى الدرجات العليا.

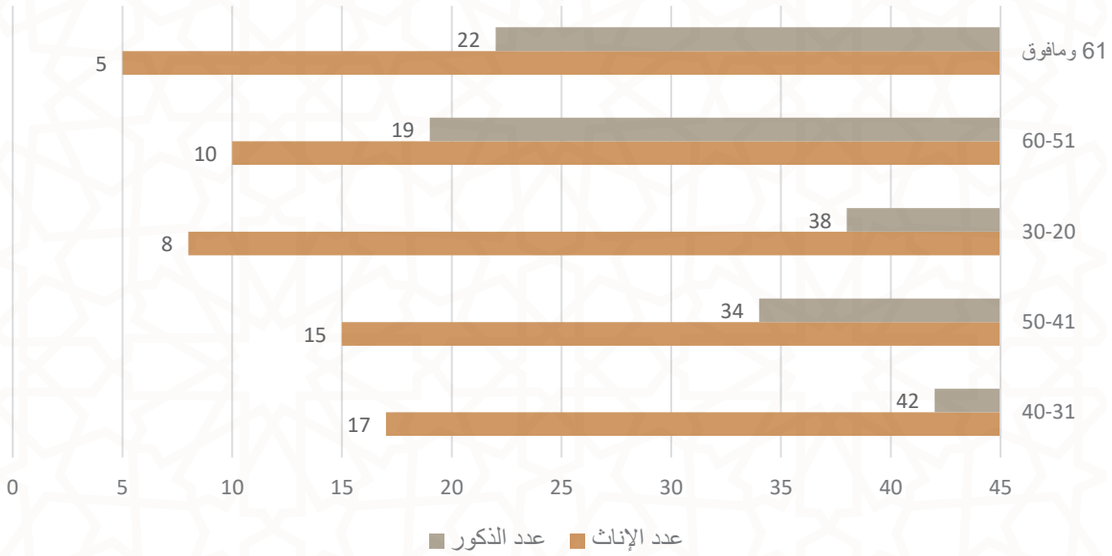
ومن اللافت أن حضور القاضيات يتركز بشكل واضح في الدرجة الثانية والثالثة، حيث تمثل النساء 32 % من قضاة الدرجة الثانية و20.5 % من قضاة الدرجة الثالثة، ما يعكس دخولًا نسائيًا متزايدًا إلى الجسم القضائي الإداري في السنوات الأخيرة، ويؤشر لإمكانية تحقيق تمثيلية نوعية أفضل على مستوى الدرجات العليا مستقبلاً، إذا ما تم تعزيز مسارات التكوين والتكليف بالمهام القضائية النوعية.

وإجمالا، يعكس الجدول صورة عامة إيجابية من حيث العدد الإجمالي، لكنه يُخفي تحديات ترتبط بتمركز أغلب القضاة في درجات دنيا، وتواضع الحضور النسوي، وقلة عدد القضاة في الدرجات العليا التي تتطلبها مواقع المسؤولية والإشراف.

جدول رقم 20 - تمثيل القضاة حسب الفئة العمرية والجنس بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024:

السن	عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
أكثر من 20 - 30	8	38	46
31 - 40	17	42	59
41 - 50	15	34	49
51 - 60	10	19	29
61 وما فوق	5	22	27
المجموع	55	155	210

تمثيل القضاة حسب الفئة العمرية والجنس



يعكس الجدول المتعلق بتوزيع القضاة بالمحاكم الإدارية بدرجتيها حسب الفئة العمرية توازنًا نسبيًا في تمثيلية مختلف الأجيال داخل الهيئة القضائية، بما يسمح باستثمار مزايا الخبرة من جهة، وحيوية التجديد من جهة ثانية. ويمكن استخلاص أبرز المؤشرات كما يلي:

- **هيمنة الفئة المتوسطة عمرًا (31 - 40 و41 - 50):**

تشكل الفئتان العمريتان [31 - 40] و[41 - 50] الكتلة الأساسية من القضاة، بمجموع قدره 108 قاضيًا، أي ما نسبته حوالي 51.4 % من إجمالي القضاة، مما يعكس استقرارًا نسبيًا في البنية العمرية، وتوازنًا بين التجربة والفعالية المهنية.

- **تمثيل مهم للفئة الشابة (أكثر من 20 - 30)**

تضم الفئة العمرية الأصغر (أكثر من 20 سنة إلى 30) ما مجموعه 46 قاضيًا، أي حوالي 21.9 % من الهيئة، وهو مؤشر إيجابي على ضخ دماء جديدة داخل القضاء الإداري، إلا أن التمثيل النسائي يظل ضعيفًا نسبيًا داخل هذه الفئة (8 قاضيات فقط)، مما يستدعي تتبعًا خاصًا لمدى تطور ولوج النساء إلى القضاء الإداري ضمن هذه الشريحة العمرية.

- **تمثيل متوازن نسبيًا للفئات الأكبر سنًا:**

تبلغ نسبة القضاة الذين تفوق أعمارهم 50 سنة (أي [51 - 60] و[61 وما فوق]) حوالي 26.6 %، أي ما مجموعه 56 قاضيًا، وهو ما يعكس حضورًا وازنًا للكفاءات القضائية ذات التجربة المهنية الطويلة. هذا المعطى يمكن أن يشكّل رافعة لتأطير الجيل الجديد، كما يطرح في الآن ذاته تحديًا على مستوى التخطيط لتعويض الإحالات على التقاعد أو مغادرة السلك القضائي.

- **التوازن بين الجنسين يضعف مع التقدم في السن:**

يُلاحظ تراجع نسبة الإناث ضمن الفئات العمرية المتقدمة، حيث لا تمثل القاضيات سوى 5 من أصل 27 ضمن فئة [61 فما فوق]، ما قد يرتبط بتأخر نسب تمثيل النساء في التوظيف القضائي خلال عقود سابقة. إلا أن التحسن النسبي في الفئات الأصغر يعكس جزئيًا نجاعة السياسات الداعمة للتمثيلية النسائية التي تبناها المجلس الأعلى للسلطة القضائية.

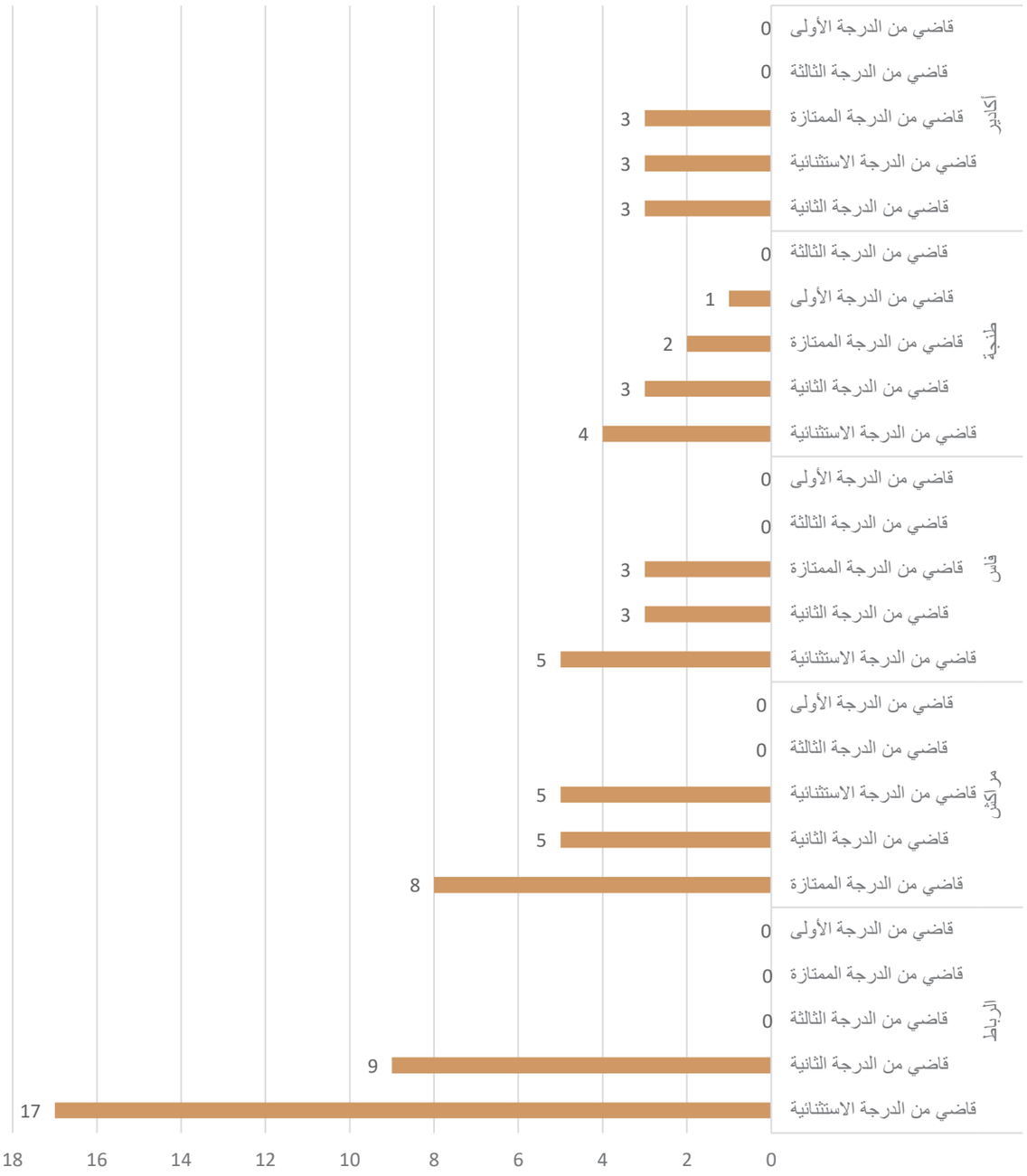
وعموماً، تؤكد البنية العمرية الحالية للقضاة بالمحاكم الإدارية نوعًا من الاستقرار المهني والديموغرافي، مع حضور واعد للفئة الشابة، وتوازن جزئي على مستوى تمثيلية النساء، وهو ما يفرض المضي قدمًا في نهج التخطيط الاستراتيجي لضمان الاستمرارية، وضبط التناوب بين الأجيال، مع استحضار أبعاد التكوين والتأطير والتخطيط للانتقالات المهنية والتقاعد.

جدول رقم 21 - توزيع المستشارين بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	الإطار	عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
الرباط	قاضي من الدرجة الممتازة	0	0	0
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	7	10	17
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	4	5	9
	قاضي من الدرجة الثالثة	0	0	0
مراكش	قاضي من الدرجة الممتازة	3	5	8
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	2	3	5
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	2	3	5
	قاضي من الدرجة الثالثة	0	0	0

محكمة الاستئناف الإدارية ب	الإطار	عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
فاس	قاضي من الدرجة الممتازة	0	3	3
	قاضي من الدرجة الاستئنائية	1	4	5
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	1	2	3
	قاضي من الدرجة الثالثة	0	0	0
طنجة	قاضي من الدرجة الممتازة	0	2	2
	قاضي من الدرجة الاستئنائية	1	3	4
	قاضي من الدرجة الأولى	0	1	1
	قاضي من الدرجة الثانية	1	2	3
	قاضي من الدرجة الثالثة	0	0	0
أكادير	قاضي من الدرجة الممتازة	0	3	3
	قاضي من الدرجة الاستئنائية	0	3	3
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	2	1	3
	قاضي من الدرجة الثالثة	0	0	0
المجموع		24	50	74

توزيع المستشارين بمحاكم الاستئناف الادارية حسب الاطار



يعكس توزيع قضاة محاكم الاستئناف الإدارية، كما هو مبين بالجدول أعلاه، مجموعة من المؤشرات البنيوية والتنظيمية التي تستحق الوقوف عندها بالنظر إلى ارتباطها المباشر بنجاعة الأداء القضائي على مستوى الدرجة الثانية من التقاضي الإداري.

أولًا، تُسجل محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط أعلى نسبة من القضاة (26 مستشارًا من أصل 74، أي ما يمثل تقريبًا 35 % من مجموع قضاة الاستئناف الإداري بالمملكة). ويُعزى ذلك إلى مكانتها كمحكمة استئناف مركزية قبل تعميم تجربة الاستئناف الإداري، إضافة إلى حجم الرواج القضائي

الذي تعرفه. وتليها محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش بـ18 قاضيًا، في حين تُظهر محاكم الاستئناف الإدارية المستحدثة، وعلى وجه الخصوص محكمتا أكادير وطنجة، حجم رواج قضائي محدود خلال سنة 2024، مما يجعل البنية البشرية الحالية كافية في الوقت الراهن. وبناء عليه، فإن الوضع لا يستدعي في المرحلة الحالية تعزيزًا عدديًا فورياً، بقدر ما يتطلب تتبعًا دقيقًا لتطور مؤشرات النشاط لضمان الملاءمة المستمرة بين حجم القضايا المعروضة والموارد القضائية المتوفرة.

ثانيًا، من حيث الدرجة المهنية للقضاة، يلاحظ أن تمثيلية قضاة الدرجة الاستثنائية والدرجة الثانية تبقى مهيمنة داخل محاكم الاستئناف الإدارية، بـ34 و23 قاضيًا على التوالي، في مقابل حضور محدود لقضاة الدرجة الممتازة (11 قاضيًا). هذا المعطى يؤكد حرص المجلس الأعلى للسلطة القضائية على إسناد مهام الدرجة الثانية من التقاضي إلى قضاة من ذوي الكفاءة والتجربة المهنية، بما ينسجم مع متطلبات نظر الطعون الإدارية المعقدة.

ثالثًا، بخصوص التوازن بين الجنسين، تسجل النساء 24 قاضية فقط من أصل 74 مستشارًا، أي بنسبة لا تتجاوز 32 %. وتُظهر المعطيات تفاوتًا واضحًا في تمثيلية القاضيات بين محاكم الاستئناف الإدارية، حيث يظل الحضور النسوي ضعيفًا بمحاكم طنجة وفاس وأكادير، مقابل تمثيلية أكثر توازنًا بمحكمتي الرباط ومراكش. ويعكس هذا المعطى الحاجة إلى مزيد من ترسيخ مقاربة النوع داخل بنيات القضاء الإداري، رغم ما يُسجّل من مجهودات للمجلس في هذا الباب، سواء من خلال آلية التعيين أو عبر سياسة التكوين والترقي المهني.

جدول رقم 22 - توزيع قضاة المحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	الإطار	عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
الرباط	قاضي من الدرجة الممتازة	0	0	0
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	0	1	1
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	3	6	9
	قاضي من الدرجة الثالثة	1	17	18
الدار البيضاء	قاضي من الدرجة الممتازة	3	3	6
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	2	3	5
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	3	0	3
	قاضي من الدرجة الثالثة	5	5	10
فاس	قاضي من الدرجة الممتازة	0	0	0
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	0	2	2
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	0	3	3
	قاضي من الدرجة الثالثة	2	5	7

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	الإطار	عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
وجدة	قاضي من الدرجة الممتازة	0	1	1
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	2	1	3
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	0	3	3
	قاضي من الدرجة الثالثة	0	5	5
مراكش	قاضي من الدرجة الممتازة	0	1	1
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	0	3	3
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	2	3	5
	قاضي من الدرجة الثالثة	2	12	14
أكادير	قاضي من الدرجة الممتازة	0	1	1
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	0	2	2
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	0	2	2
	قاضي من الدرجة الثالثة	5	14	19
طنجة	قاضي من الدرجة الممتازة	0	0	0
	قاضي من الدرجة الاستثنائية	0	1	1
	قاضي من الدرجة الأولى	0	0	0
	قاضي من الدرجة الثانية	0	7	7
	قاضي من الدرجة الثالثة	1	4	5
المجموع		31	105	136

توزيع المستشارين بمحاكم الاستئناف الادارية حسب الاطار والجنس

تعكس معطيات توزيع القضاة بالمحاكم الابتدائية الإدارية تفاوتات واضحة على مستوى التمثيل العددي والتوازن المهني وبين الجنسين، مما يستدعي وقفة تأمل لتقييم مدى تكافؤ التوزيع، وفعالية التغطية القضائية، وقدرتها على مواكبة متطلبات العدالة الإدارية.

أولًا، من حيث الحجم العددي الإجمالي، بلغ عدد القضاة بالمحاكم الابتدائية الإدارية سنة 2024 ما مجموعه 136 قاضيًا، منهم 105 من الذكور و31 من الإناث. وسجلت محكمة الرباط أعلى نسبة حضور (28 قاضيًا)، تليها أكادير والدار البيضاء (24 قاضيًا لكل منهما)، ثم مراكش (23 قاضيًا). أما محاكم طنجة وفاس ووجدة فسجلت حضورًا أقل من حيث العدد.

ثانيًا، على مستوى الدرجات المهنية، تُلاحظ هيمنة القضاة من الدرجة الثالثة (78 قاضيًا من أصل 136، أي بنسبة تقارب 57 %)، وهو ما يعكس طبيعة هذه المحاكم كمستوى ابتدائي يتم فيه إدماج القضاة الجدد أو الأقل أقدمية. بينما يمثل قضاة الدرجة الثانية ما مجموعه 32 قاضيًا، والاستثنائية 17، والممتازة 11، في حين لم تُسجل سوى حالة واحدة لقاضٍ من الدرجة الأولى (بمحكمة وجدة).

ثالثًا، من حيث التوزيع بين الجنسين، لا تزال الفجوة بين الذكور والإناث بارزة، حيث لا تتجاوز نسبة النساء 22.7 % من مجموع القضاة. وتُسجل الرباط وأكادير أعلى نسب الإناث (6 قاضيات لكل منهما)، بينما تفتقر محاكم أخرى كمراكش وفاس ووجدة إلى تمثيلية نسوية مماثلة.

رابعًا، يُلاحظ تفاوت في تنوع الدرجات داخل المحكمة الواحدة، حيث تسجل بعض المحاكم تمثيلاً واسعًا لدرجات مختلفة (كالدار البيضاء)، بما يضمن حدًا أدنى من التدرج الوظيفي والتكامل في الخبرات، في مقابل محاكم أخرى تفتقر لهذا التنوع(كالرباط)، ما يُلقي بعبء إضافي على المسؤول القضائي وفئة معينة من القضاة لتأمين وظائف التسيير والبت المتزامن.

2.تحليل المعطيات الرقمية المتعلقة بعدد الموظفين خلال سنة 2024:

جدول رقم 23 - توزيع الموظفين بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	فئات الموظفين					المجموع
	المنتدبون القضائيون	المحررون القضائيون	كتاب الضبط	المهندسون	أطر أخرى	
الرباط	37	19	2	-	1	59
مراكش	12	4	1	-	2	19
فاس	16	1	2	-	-	19
طنجة	16	1	-	-	-	17
أكادير	10	3	1	-	-	14
المجموع	91	28	6	0	3	128

يُظهر الجدول أعلاه معطيات ذات دلالات تنظيمية وإدارية مهمة بشأن توزيع الموارد البشرية داخل محاكم الاستئناف الإدارية الخمس، وذلك وفق التخصصات والفئات الوظيفية الأساسية، ويتضح ما يلي:

- **محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط:**

تضم لوحدها 59 موظفًا، ما يمثل حوالي 46 % من مجموع موظفي محاكم الاستئناف الإدارية.

الهيمنة العددية لفئة المنتدبين القضائيين (37) تدل على تركيز واضح لهذه الفئة، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا بالنظر إلى حجم القضايا المسجل بالمحكمة.

رغم ذلك، تُسجَّل ندرة في فئات تقنية وإدارية مكمّلة، كالمهندسين وموظفي الدعم التقني، وهو ما أشار إليه تقرير النجاعة الخاص بها في أكثر من موضع، مما يضعف من قدرات التتبع الرقمي والتحول التكنولوجي.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش:**

عدد محدود مقارنة بالرواج: 19 موظفًا فقط رغم أن المحكمة كانت خلال سنة 2024 تتولى تصريف الطعون المقدمة ضد الأحكام الصادرة عن محكمتين ابتدائيتين إداريتين.

نُسجّل هشاشة في التنوع الفئوي، إذ أن عدد المحررين وكتاب الضبط لا يتجاوز خمسة، رغم الدور المحوري لهذه الفئات في تسريع المساطر والإعداد للجلسات.

وجود موظفين من «أطر أخرى» قد يملأ جزئياً هذا الفراغ، لكن لا يمكن اعتباره بديلاً وظيفيًا حقيقياً.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بفاس:**

تضم نفس العدد الإجمالي مثل مراكش (19 موظفًا)، لكن الغلبة المطلقة لفئة المنتدبين (16) على حساب باقي الفئات، يطرح تساؤلات حول التكامل الإداري الداخلي.

غياب كلي للمهندسين أو تقني الدعم في ظل طموح الرقمنة يُعد ثغرة تنظيمية حرجة.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بطنجة:**

تُبرز المعطيات الخاصة بمحكمة الاستئناف الإدارية بطنجة اختلالًا واضحًا في التوازن الهيكلي للموارد البشرية، إذ يقتصر الطاقم الإداري على 16 منتدبًا قضائيًا ومحررًا قضائيًا واحدًا فقط، دون الإشارة إلى تواجد أي من كتاب الضبط أو الأطر التقنية، وعلى رأسها فئة المهندسين.

هذا النقص يطرح تساؤلات جدية بخصوص قدرة المحكمة على مواكبة الأوراش المؤسساتية الكبرى، خاصة تلك المرتبطة بورش الرقمنة وتحديث منظومة المعلومات القضائية، ويُعزز الحاجة إلى تقييم شامل لتركيبة الموارد البشرية وتوفير تغطية متوازنة تأخذ بعين الاعتبار الحاجيات الوظيفية والتقنية المتخصصة.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير:**

بـ 14 موظفًا فقط، تُعد المحكمة الأقل من حيث عدد الموارد البشرية.

تغيب عنها فئة المهندسين، وهو ما سبق للمحكمة أن أشارت إليه في تقاريرها كعائق كبير أمام تنزيل الورش الرقمي.

يظهر اعتمادها على الحد الأدنى من التخصصات، ما يعرقل فعالية توزيع المهام داخل المحكمة الجديدة.

واستنادا للملاحظات المذكورة يمكن استخلاص الآتي:

- الهيمنة العددية لفئة المنتدبين القضائيين، دون ما يكفي من التنوع في باقي الفئات (خصوصًا المهندسين والتقنيين)، يعكس خللاً في التوظيف الموجه حسب الحاجة الفعلية؛
- هناك فجوة بين الحجم العددي والفعالية الوظيفية، إذ أن قلة التخصصات التقنية تحد من نجاعة منظومة التدبير الرقمي والتنظيم الداخلي للمحاكم.

جدول رقم 24 - توزيع الموظفين بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	فئات الموظفين					المجموع
	المنتدبون القضائيون	المحررون القضائيون	كتاب الضبط	المهندسون	أطر أخرى	
الرباط	22	24	22	1	1	70
الدار البيضاء	32	7	8	-	-	47
فاس	21	4	5	2	0	32
وجدة	14	4	2	1	1	22
طنجة	18	-	1	-	-	19
مراكش	13	9	3	-	10	35
أكادير	21	2	8	-	0	31
المجموع	141	50	49	4	12	256

يُبرز الجدول أعلاه تفاوتات بنيوية واضحة في حجم الموارد البشرية وتوزيعها النوعي بين المحاكم الابتدائية الإدارية، وهو ما يُلقي الضوء على نقاط القوة من جهة، ويكشف عن مكامن الخصاص الهيكلي والتنظيمي من جهة أخرى:

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط:**

تُعد المحكمة الأوفر عددًا (70 موظفًا)، مع توازن نسبي بين المنتدبين القضائيين (22) والمحررين وكتاب الضبط.

توفر مهندس واحد وموظف ضمن فئة الأطر الأخرى، وهو أمر نادر بين المحاكم الابتدائية الإدارية.

هذا التنوع يُترجم إلى قدرة وظيفية أكبر، لكنه لا يُخفي الإكراهات التي رصدها تقرير النجاعة، خاصة النقص في الكفاءات التقنية، وتباطؤ إصلاحات البناية وتأثير ذلك على استغلال الطاقات البشرية بشكل أمثل.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء:**

تضم 47 موظفًا، لكن مع هيمنة واضحة للمنتدبين (32) مقابل ضعف واضح في المحررين وكتاب الضبط (15 فقط).

غياب تام لفئات الدعم التقني والإداري المتخصص (مهندسين، أطر أخرى).

هذا الخلل الوظيفي يُعيق تنفيذ عدد من العمليات المرتبطة بالرقمنة، والتبليغ، والاستقبال، وقد تم التأكيد عليه في الاستبيان من خلال الطلب بموظفين في هذه الفئات.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس:**

32 موظفًا مع تمثيلية لفئات متعددة.

تُعد من المحاكم القليلة التي تتوفر على مهندسين (2)، وهو ما يُعد نقطة قوة في تنزيل مشاريع الرقمنة.

ومع ذلك، فإن العدد العام يبقى متواضعًا مقارنة بحجم الدائرة القضائية للمحكمة، ويطرح تحديات استشرافية في أفق استحقاقات 2026، كما تم التنبيه لذلك.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة:**

رغم التنوع الوظيفي، إلا أن العدد الإجمالي (22 موظفًا) يبقى منخفضًا.

تمثيلية المحررين وكتاب الضبط ضعيفة بشكل لافت (6 فقط).

بالنظر إلى الضغط المتوقع على المحكمة خلال الاستحقاقات القادمة، فإن الحاجة إلى دعم الموارد تبدو ملحة، وهو ما عبّرت عنه المحكمة في استبيانها.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة:**

أحدث المحاكم من حيث الإنشاء، لكن عدد موظفيها لا يتجاوز 19.

غياب كلي للمحررين وغياب المهندسين، ما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى جاهزيتها لاحتضان رقمنة الملف القضائي.

رغم التعبير عن الحاجيات في استبيان المحكمة، فإن عدم المطالبة بمهندس يطرح تساؤلات حول درجة إدماج البعد الرقمي في استراتيجية التسيير بالمحكمة.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش:**

بلغ عدد موظفيها 35 موظفًا، 10 منهم ضمن فئة موظفين من «أطر أخرى»، مع ضعف ملحوظ في المحررين وكتاب الضبط.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير:**

31 موظفًا، لكن أغلبهم من فئة المنتدبين القضائيين (21).

غياب كلي للمهندسين والتقنيين رغم حاجيات المحكمة المعبر عنها في تقاريرها، وخاصة في سياق تنزيل ورش الرقمنة.

وانطلاقاً من الملاحظات المسطرة أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- تظل فئة المهندسين شبه غائبة عن جل المحاكم الابتدائية الإدارية، ما يشكل نقطة ضعف مؤسساتية بالنظر إلى تسارع وتيرة التحول الرقمي؛
- معظم المحاكم تُعاني من اختلالات في التوازن بين الفئات الوظيفية، مع هيمنة فئة المنتدبين على باقي الفئات التي تُعد ضرورية لسير العمل اليومي (المحررون، كتاب الضبط، التقنيون)؛
- بعض المحاكم الإدارية كطنجة ومراكش، تُظهر تفاوتًا غير مبرر بين عدد الموظفين والفئات الضرورية لتسيير مرفق القضاء الإداري بشكل متكامل.

ثانيا - رصد الخصاص في الموارد البشرية بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

1. الخصاص من القضاة بالمحاكم الإدارية برسم سنة 2024:

في سياق تحليل فعالية البنية البشرية للمحاكم الإدارية بدرجتيها الابتدائية والاستئنافية، يكتسي رصد توزيع المهام واستجلاء مظاهر الخصاص أهمية مركزية في تقييم مدى قدرة هذه المحاكم على الاستجابة لضغط الملفات، وضمان البت داخل آجال معقولة، وتحقيق جودة الأحكام واستقرار الاجتهاد القضائي.

وقد تم اعتماد مقاربة كمية ومؤسساتية تأخذ بعين الاعتبار عبء العمل الفعلي بكل محكمة، وذلك من خلال مقارنة عدد القضايا الرائجة خلال سنة 2024 بعدد القضاة المكلفين فعليًا بالبت، مقابل معدلات مرجعية معتمدة لتحديد الطاقة الإنتاجية المثلى لكل قاضٍ، وذلك على النحو التالي:

- 450 قضية سنويًا لكل قاضٍ من قضاة محاكم أول درجة؛
- 250 قضية سنويًا لكل قاضٍ من قضاة محاكم الاستئناف الإدارية[20].

وقد تم استثمار المعطيات التالية لإنجاز هذا التحليل:

- المعطيات الإحصائية الرسمية الواردة من المحاكم الإدارية، والخاصة بعدد القضايا الرائجة خلال سنة 2024؛

20 - حرصًا على ضمان دقة التحليل المتعلق بتقييم كفاية الموارد البشرية القضائية، تم اعتماد معدلات مرجعية لتقدير الحاجيات الفعلية من القضاة بالمحاكم الإدارية الابتدائية ومحاكم الاستئناف الإدارية.
وفي غياب معايير رسمية وطنية منشورة تحدد عبء العمل القضائي السنوي لكل قاضٍ إداري، تم اللجوء إلى اعتماد معدلات عمل اجتهادية، استئناسًا بممارسات مقارنة دولية، أبرزها:
• تقرير مجلس الدولة الفرنسي لسنة **2006** (**Conseil d'État, Rapport public annuel**)، الذي يحدد عبء العمل بين **400** و**500** قضية سنويًا بالمحاكم الابتدائية الإدارية، و**250** إلى **300** قضية بمحاكم الاستئناف الإدارية.
• توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (**OECD**) حول معايير كفاءة أنظمة العدالة، والتي تشير إلى عبء عمل يتراوح بين **300** إلى **500** قضية سنويًا.
بناءً على ذلك، تم اعتماد المعدل التالي داخل هذا التقرير:
• **450** قضية سنويًا لكل قاضٍ بالمحاكم الإدارية الابتدائية.
• **250** قضية سنويًا لكل قاضٍ بمحاكم الاستئناف الإدارية.
ويظل اعتماد هذه المعدلات قابلاً للمراجعة المستقبلية، في حال صدور مؤشرات وطنية رسمية تحدد عبء العمل المعياري للقضاة الإداريين.

- المعطيات الإدارية المتعلقة بعدد القضاة وتوزيعهم حسب الدرجات؛
- نتائج الاستبيانات المعبأة من طرف المحاكم والمتعلقة بتوزيع المهام داخل كل هيئة قضائية وعدد القضاة المكلفين فعليًا بالبت.

وعليه، سيتم عرض جدولين اثنين:

- الأول خاص بمحاكم الاستئناف الإدارية،
- والثاني خاص بالمحاكم الابتدائية الإدارية.

وسيُبيَّن فيهما عدد القضاة المكلفين فعليًا خلال سنة 2024، وعدد القضايا الرائجة، ثم يُحتسب الحاجيات العددية الفعلية من القضاة وفق المعدلات المرجعية، وذلك بهدف:

- استجلاء مناطق الخصاص أو الفائض في التغطية القضائية؛
- تقييم فعالية توزيع الموارد البشرية داخل كل محكمة؛
- تقديم توصيات عملية بشأن التعيينات الجديدة، أو إعادة توزيع القضاة، انسجامًا مع مبادئ التخطيط القضائي الرشيد والتوازن المجالي.

جدول رقم 25 - مقارنة عدد المستشارين الفعلي بالحجم المرجعي المطلوب وفق عبء العمل القضائي برسم سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	عدد المستشارين العاملين بالمحكمة (2024)	عدد القضايا الرائجة (2024)	المعدل المرجعي للقضايا لكل مستشار	العدد المطلوب من المستشارين[21]	الفرق[22]	ملاحظة
الرباط	26	10167	250	41	- 15	خصاص
مراكش	18	8292	250	33	- 15	خصاص
فاس	11	627	250	3	8	فائض
طنجة	10	17	250	0	10	فائض
أكادير	9	227	250	1	8	فائض

استنادًا إلى المقاربة المرجعية المقارنة التي تقترح معدلًا معيارياً يبلغ 250 قضية رائجة سنوياً لكل قاضٍ بمحاكم الاستئناف الإدارية، يكشف تحليل الجدول ما يلي:

- **محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط:**

تُعد المحكمة الأقدم والأكثر نشاطًا على المستوى الوطني، إذ بلغ عدد القضايا الرائجة لديها سنة 2024 ما مجموعه 10167 ملفًا، مقابل 26 مستشارًا فعليًا. هذا يضع عبء العمل المتوسط في حدود 391 ملفًا لكل مستشار، متجاوزًا المعدل المرجعي. ما يعني نظريًا أن المحكمة تحتاج إلى ما لا يقل عن 40

21 - العدد المطلوب من المستشارين = عدد القضايا الرائجة ÷ المعدل المرجعي (**250** قضية لكل مستشار).
22 - أي الفرق بين عدد المستشارين العاملين بالمحكمة والعدد المطلوب من المستشارين حسب المعدل المرجعي للقضايا لكل مستشار.

مستشارًا لتأمين تغطية متوازنة، أي بخصاص يناهز 14 مستشارًا. ويؤكد هذا التحليل ما ورد في تقرير النجاعة القضائية للمحكمة، الذي أشار بوضوح إلى عدم كفاية الطاقم القضائي.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش:**

رغم أن التحليل الكمي يشير إلى وجود خصاص عددي يقارب 15 مستشارًا (8292 ملفًا مقابل 18 قاضيًا فعليًا)، فإن المحكمة أفادت في استبيانها أن الطاقم الحالي يُعتبر كافيًا. ويبدو أن هذا التقدير نابع من استشراف انخفاض محتمل في حجم القضايا المستقبلية، بفعل إحداث محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير في نونبر 2024، والتي ستتولى البت في الطعون ضد أحكام المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير، بعد أن كانت تدخل ضمن النفوذ الترابي لمحكمة مراكش. غير أن هذا الوضع يظل انتقالياً، ويستوجب تتبعًا سنويًا دقيقًا لمؤشرات الرواج قصد ضبط الحاجيات الحقيقية.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بفاس:**

تُعد من المحاكم الحديثة النشأة، وقد باشرت عملها فعليًا ابتداءً من غشت 2024، حيث سُجل بها 627 ملفًا فقط خلال هذه الفترة القصيرة، وتشتغل بـ11 مستشارًا. وحسب المعيار المرجعي، لا يتطلب هذا الحجم من الملفات أكثر من 3 مستشارين، ما يعكس وجود فائض نظري يبلغ 8 مستشارين. غير أن هذا الفائض يجب فهمه في إطاره الهيكلي، إذ أن انطلاق المحكمة في الأشهر الأخيرة من السنة لا يعكس طاقتها التشغيلية الكاملة، ويُنتظر أن ترتفع مؤشرات الرواج سنة 2025. لذلك، يوصى بالإبقاء على هذا الطاقم مع تقييم لاحق دوري لمستوى العمل، حتى لا يتم اتخاذ قرارات مرتجلة قد تؤثر على استقرار المؤسسة.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بطنجة:**

سُجل بها خلال سنة 2024 ما قدره 17 ملفًا فقط، وقد أُنشئت فعليًا بالتزامن مع المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة في غشت 2024. تشتغل المحكمة حاليًا بـ10 مستشارين، وهو عدد يُعد أكثر من كافٍ بالنظر إلى حجم الرواج الحالي. غير أن هذا الوضع يُبرر إداريًا بمنطق التأسيس المؤسسي، حيث يلزم توفير طاقم قضائي كافٍ منذ البداية لضمان الجاهزية الكاملة. إلا أن الأمر يستوجب تقييمًا مستقبليًا دقيقًا لتطور الرواج ومدى الحاجة لتعديل عدد القضاة.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير:**

وضعيتها شبيهة بمحكمة الاستئناف الإدارية بطنجة من حيث توقيت الانطلاق، إذ لم تبدأ فعليًا إلا في نونبر 2024، وقد سُجل بها 227 ملفًا فقط. وتشتغل المحكمة حاليًا بـ9 مستشارين. وحسب المعيار المعتمد، لا يتطلب عدد الملفات سوى مستشار واحد تقريبًا، ما يعكس فائضًا نظريًا مؤقتًا. وتجدر الإشارة إلى أن المحكمة ستبدأ تدريجياً في تلقي الملفات المستأنفة عن المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير التي كانت تؤول سابقاً إلى مراكش، وهو ما يُحتّم تتبع تطور المؤشرات السنوية للرواج لاتخاذ قرارات مناسبة مستقبلًا.

جدول رقم 26 - مقارنة عدد القضاة الفعلي بالحجم المرجعي المطلوب وفق عبء العمل القضائي برسم سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	عدد القضاة العاملين بالمحكمة (2024)	عدد القضايا الرائجة (2024)	المعدل المرجعي للقضايا لكل قاضٍ	العدد المطلوب من القضاة[23]	الفرق[24]	ملاحظة
الرباط	28	10008	450	22.2	5.8	فائض
الدار البيضاء	24	12492	450	27.8	- 3.8	خصاص
فاس	12	4570	450	10.2	1.8	فائض
وجدة	12	3928	450	8.7	3.3	فائض
طنجة	13	595	450	1.3	11.7	فائض
مراكش	23	11045	450	24.5	- 1.5	خصاص
أكادير	24	6740	450	15	9	فائض

يُظهر الجدول أعلاه أن أغلب المحاكم الابتدائية الإدارية سجلت فائضًا عدديًا من حيث عدد القضاة مقارنة بالعدد المرجعي المحدد في 450 قضية لكل قاضٍ، غير أن هذه النتيجة الظاهرة تستدعي قراءة نوعية ومؤطرة بالسياق الخاص بكل محكمة، من أجل تقديم تقييم موضوعي دقيق:

- المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط، رغم ما يبدو من فائض عددي، تواجه إشكالية نوعية مرتبطة بمغادرة عدد من القضاة المتمرسين صوب محاكم الاستئناف، ما أدى إلى ترك مسؤولية جسيمة على عاتق المسؤول القضائي في تأطير قضاة جدد بأعمار مهنية صغيرة، وفق ما ورد في تقرير النجاعة لسنة 2024 والمعطيات الديمغرافية الخاصة بقضاة المحكمة. ومع كون هذه المحكمة تبت في منازعات ذات طابع مركب، فإن الدعم البشري النوعي يبقى ضروريًا في المرحلة المقبلة؛
- أما المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس، فيجب النظر إلى ما تحقق من توازن باعتباره مؤقتًا، خاصة وأن المحكمة تغطي أكبر دائرة ترابية على المستوى الوطني، وتنتظرها استحقاقات انتخابية سنة 2026 ستضاعف العبء القضائي، إضافة إلى التحديات القانونية التي قد تبرز بفعل المشاريع الكبرى المرتقبة استعدادًا لكأس العالم 2030، ما يستدعي تفكيرًا استباقيًا لضمان الجاهزية؛
- المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش، رغم تسجيل خصاص عددي واضح، فإن طبيعة القضايا المطروحة أمامها تغيرت خلال سنة 2024، مع تراجع نسبي في منازعات نزع الملكية لأجل المنفعة العامة، الأمر الذي يفرض تتبعًا دقيقًا قبل اتخاذ قرارات بشأن تعزيز الموارد البشرية؛
- المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء تواجه قضايا ذات طابع نوعي مرتفع، الأمر الذي يبرر تخصيص موارد بشرية إضافية. كما ينبغي تسريع التفعيل العملي للمحكمة الابتدائية الإدارية ببني ملال، عبر اعتماد الجلسات التنقلية على غرار تجربة محكمة أكادير، تخفيفًا للضغط القضائي؛

23 - العدد المطلوب من القضاة = عدد القضايا الرائجة ÷ المعدل المرجعي (**450** قضية لكل قاض).
24 - أي الفرق بين عدد القضاة العاملين بالمحكمة والعدد المطلوب من القضاة حسب المعدل المرجعي للقضايا لكل قاضٍ.

- المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة، بحكم حداثة إنشائها، لا تزال في مرحلة التموقع التدريجي، ويتعين الاكتفاء بتتبع حجم العمل الذي ستفرزه بشكل فعلي قبل إصدار تقييم نهائي بشأن حاجتها المستقبلية.

وتجدر الإشارة في الختام، دعمًا للمنهجية المعتمدة في هذا التحليل (تحليل حاجيات المحاكم الإدارية من الموارد البشرية في فئة القضاة)، إلى أن البيانات المجمعة لسنة 2024 تعكس التزام المجلس الأعلى للسلطة القضائية بالمعايير المعتمدة من قبل التجارب المقارنة المشار إليه سابقا، إذ أن مجموع القضايا الرائجة بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال السنة المذكورة بلغ 19330 قضية، وهو ما يستدعي نظريًا 77 مستشارًا فقط باعتماد المعدل المرجعي (250 قضية لكل مستشار)، في حين أن العدد الفعلي للقضاة بلغ 74 مستشارًا، أي بفارق بسيط جدا.

كما أن مجموع القضايا الرائجة بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال نفس السنة بلغ 49378 قضية، أي ما يقابل 110 قضاة باعتماد المعدل المرجعي البالغ 450 قضية لكل قاض، بينما يبلغ العدد الفعلي لقضاة هذه المحاكم 136 قاضٍ، مما يُشير إلى توفر هامش مريح للتوزيع المتوازن، بشرط أن يتم تكييف هذا التوزيع وفق المعطيات الميدانية الخاصة بكل محكمة من حيث طبيعة القضايا، الامتداد الترابي، وتعقيد الملفات.

2. الخصاص من الموظفين بالمحاكم الإدارية برسم سنة 2024:

تُمثّل الموارد البشرية الإدارية الركيزة التنظيمية التي تقوم عليها مختلف دواليب العمل بالمحاكم، وتُعدّ حلقة وصل محورية بين مكونات المؤسسة القضائية من جهة، والمرتفقين ومهنيي العدالة من جهة ثانية. فالموظف الإداري ليس مجرد عنصر تقني، بل فاعل أساسي في تنفيذ مساطر التقاضي وتدبير الزمن القضائي وتيسير الولوج إلى العدالة.

وفي هذا السياق، يروم هذا التحليل تقديم قراءة مقارنة بين عدد الموظفين الإداريين الفعليين العاملين بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024 (ابتدائية واستئنافية)، وبين العدد اللازم لضمان استجابة وظيفية فعالة لحجم القضايا الرائجة. وقد تم في هذا الإطار اعتماد المعدل المرجعي التقريبي التالي:

- 220 قضية سنويًا لكل موظف بمحاكم الاستئناف الإدارية؛
- 270 قضية سنوياً لكل موظف بالمحاكم الابتدائية الإدارية.

كحد تنظيمي متوسط، مستوحى من التجارب القضائية المقارنة ومن الدراسات الصادرة عن الهيئات الأوروبية لتقييم فعالية العدالة[25].

25 - في إطار تقييم مدى كفاية الموارد البشرية الإدارية بالمحاكم الإدارية الابتدائية والاستئنافية، ونظرًا لغياب معايير وطنية رسمية منشورة تُحدد عبء العمل السنوي المرجعي لكل موظف إداري، تم اعتماد معدلات عمل استئناسية مستمدة من الممارسات المقارنة المعمول بها في بعض الأنظمة القضائية الأجنبية، وكذا من التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية المختصة.
وقد أظهرت مراجعة هذه الممارسات أن المعدل المقبول لعدد القضايا السنوية التي يعالجها الموظف الإداري يتراوح، بحسب طبيعة المحكمة وطبيعة الملفات، بين:
حوالي **250** إلى **300** قضية سنويًا لكل موظف إداري في المحاكم الإدارية الابتدائية؛
وحوالي **200** إلى **250** قضية سنويًا في محاكم الاستئناف الإدارية، اعتبارًا لما تتطلبه الملفات على هذا المستوى من معالجة أكثر دقة ومتابعة أوثق.

ويقوم التحليل على بيانات دقيقة مستخرجة من الاستبيانات الرسمية التي عبّأتها المحاكم الإدارية، كما يأخذ بعين الاعتبار السياقات المؤسساتية والخصائص المميزة لكل محكمة، لا سيما حجم اختصاصها الترابي، وعدد الجلسات، ومدى تطور بنيتها الرقمية واللوجستيكية.

ويُتوخى من هذه المقارنة، ليس فقط إبراز مواطن التوازن أو الخصاص، بل أيضًا دعم القرار الاستراتيجي في مجال تدبير الموارد البشرية، وتحقيق توزيع عادل وفعّال لها، بما يتماشى مع التحول المؤسساتي الذي تعرفه العدالة الإدارية.

جدول رقم 27 - الخصاص من الموظفين بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	فئات الموظفين									
	المنتدبون القضائيون		المحررون القضائيون		كتاب الضبط		المهندسون		أطر أخرى	
	مدى كفايتهم	حجم الخصاص	مدى كفايتهم	حجم الخصاص	مدى كفايتهم	حجم الخصاص	مدى كفايتهم	حجم الخصاص	مدى كفايتهم	حجم الخصاص
الرباط	كاف	-	غير كاف	-	غير كاف	-	-	*	كاف	-
مراكش	كاف	-	غير كاف	2كتاب الجلسات	غير كاف	1عون التبليغ	-	1تقني المعلوميات	-	-
فاس	غير كاف	3	غير كاف	6	غير كاف	2	-	1	-	أعوان التبليغ
طنجة	كاف	-	كاف	-	-	-	-	-	-	-
أكادير	غير كاف	2	غير كاف	4	غير كاف	2	غير كاف	1	-	-

تكشف المعطيات المستقاة من استبيانات محاكم الاستئناف الإدارية عن اختلالات بنيوية وتفاوتات واضحة في توزيع الموارد البشرية، سواء من حيث العدد أو التخصصات الوظيفية، كما تبرز تفاوتًا في وعي المحاكم ذاتها بمستوى حاجياتها، وهو ما يستوجب توحيد منهجية التشخيص وتعزيز آليات التخطيط الاستباقي.

وتستند هذه المعدلات المرجعية إلى معطيات موثقة من بينها:

فرنسا: يُظهر تقرير الأداء السنوي للبرنامج **165** «مجلس الدولة وغيره من الجهات القضائية الإدارية»، الصادر عن وزارة الاقتصاد والمالية الفرنسية (**PLF 2023**)، أن المعدل السنوي المرجعي لعبء العمل لدى الموظفين الإداريين بالمحاكم الإدارية الابتدائية (**tribunaux administratifs**) بلغ حوالي **223** قضية لكل موظف إداري خلال سنة **2021**، مع الإشارة إلى اعتماد معدلات أخف بمحاكم الاستئناف نظرًا لتعقيد القضايا (**PLF 2023**، ص. **12**).

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (**OECD**): لا تحدد المنظمة عددًا ثابتًا للملفات المرجعية لكل موظف إداري، لكنها تؤكد في تقريرها الصادر سنة **2023** بعنوان **Modernising Staffing and Court Management Practices in Ireland**، على أهمية تقدير الموارد البشرية بناءً على الوقت اللازم لمعالجة أنواع القضايا المختلفة، في إطار تدبير قائم على مؤشرات الكفاءة وتحليل عبء العمل (**OECD, 2023, p. 4**).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعدلات تظل ذات طابع استئناسي وغير ملزمة، ويُستأنس بها في غياب معيار وطني رسمي، ريثما يتم إعداد إطار مرجعي وطني موحد يُحدد عبء العمل الإداري الأمثل على مستوى مختلف درجات التقاضي بالمحاكم الإدارية المغربية.

بناءً على ذلك، اعتمد هذا التقرير المعدل المرجعي التالي:

- **270** قضية سنويًا لكل موظف بالمحاكم الإدارية الابتدائية.
- **220** قضية سنويًا لكل موظف بمحاكم الاستئناف الإدارية.

وتم اعتماد هذه القيم كأساس لتقدير الحاجيات الفعلية للمحاكم من الموارد البشرية الإدارية خلال سنة **2024**، مع إبقاء الباب مفتوحًا لمراجعة هذه المعدلات مستقبلاً عند صدور معايير وطنية رسمية معتمدة.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط:**

أشارت المحكمة إلى كفاية فئة المنتدبين والأطر الأخرى، لكنها عبّرت عن عدم كفاية فئتي المحررين وكتّاب الضبط دون تحديد حجم الخصاص، ما يُضعف من إمكانية التقييم الدقيق والبرمجة المستقبلية.

بالنسبة للمهندسين، لم يتم تحديد موقف صريح من مدى الكفاية، رغم أن حاجيات المحكمة في مجال الرقمنة تستدعي وجود أطر تقنية متخصصة، وهو ما يُستنتج ضمنًا من الاستبيان دون تصريح مباشر.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش:**

عبّرت المحكمة عن خصاص في كُتّاب الجلسات (عدد 2)، وعون تبليغ واحد، إضافة إلى تقني معلوميات.

الملاحظة اللافتة هي أن المحكمة لم تُحدد بشكل واضح مدى كفاية المهندسين، رغم التصريح بالحاجة إلى تقني، مما يدل على خلط بين الفئات أو غياب توصيف دقيق للوظائف المطلوبة.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بفاس:**

صرحت المحكمة في الاستبيان بوجود خصاص كمي واضح في ثلاث فئات مركزية (منتدبون، محررون، كتاب ضبط)، إضافة إلى أعوان التبليغ. كما أنها أشارت إلى حاجتها لمهندس دون بيان إن كان هذا يعني غيابه التام أم عدم كفاية العدد الحالي. هذا المعطى يعكس وضعًا إداريًا هشًا يتطلب دعمًا استعجاليًا، تزامنًا مع التوسع المنتظر لنشاط المحكمة على المستوى الترابي والمؤسساتي.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بطنجة:**

لم يُصرّح بأي خصاص في الفئات المعبّرة عنها (المنتدبون والمحررون)، ولم تُملأ باقي الخانات (كتّاب الضبط، المهندسون، الأطر الأخرى).

هذا النقص في البيانات يطرح إشكالًا على مستوى منهجية التقدير الداخلي، ما يُعقّد مهمة التقييم الخارجي لمدى توازن الموارد البشرية بهذه المحكمة.

ولأن المحكمة حديثة النشأة، فإن عدم تقدير الحاجيات بدقة في هذه المرحلة يُهدد بجعلها تعاني من خصاص مؤجل يصعب تداركه لاحقًا.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير:**

عبّرت المحكمة عن خصاص في المنتدبين (2)، المحررين (4)، كتّاب الضبط (2)، والمهندسين (1)، وهو تصريح واضح في بُعده الرقمي.

غير أن المحكمة لم توضح المهام التي يُراد من الموظفين الجدد الاضطلاع بها، ولا أولوية التدخل بحسب ضغط المرافق.

- خلاصات واستنتاجات:

- تُجمع معظم محاكم الاستئناف الإدارية (باستثناء طنجة) على وجود خصاص بنيوي في فئتي المحررين وكتّاب الضبط، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة تدبير الملفات، كتابة المحاضر، وسير الجلسات؛
- هناك ارتباك واضح في تقييم فئة المهندسين، حيث لم تُحدد كفايتهم أو عدمها في أغلب المحاكم، رغم التحديات الرقمية المطروحة؛
- تفاوت المعطيات وتضاربها بين المحاكم يُحيل إلى غياب إطار مرجعي موحّد لتحديد الخصاص، ويستدعي إرساء نماذج استبيان دقيقة تستند إلى حجم الرواج، عدد الجلسات، ومتطلبات التحول الرقمي.

جدول رقم 28 - مقارنة عدد الموظفين الفعلي بمحاكم الاستئناف الإدارية بالحجم المرجعي المطلوب وفق عبء العمل القضائي لسنة 2024

محكمة الاستئناف الإدارية ب	عدد الموظفين العاملين بالمحكمة (2024)	عدد القضايا الرائجة (2024)	المعدل المرجعي للقضايا لكل موظف سنويا	العدد المطلوب من الموظفين[26]	الفرق[27]	ملاحظة
الرباط	59	10167	220	46	13	فائض
مراكش	19	8292	220	38	- 19	خصاص
فاس	19	627	220	3	16	فائض
طنجة	17	17	220	0	17	فائض
أكادير	14	227	220	1	13	فائض

رغم أن التحليل الكمي المبني على معدل مرجعي يبلغ 220 قضية سنويًا لكل موظف، يُظهر وجود فائض عددي في الموارد البشرية على مستوى جل محاكم الاستئناف الإدارية، باستثناء محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش، إلا أن التقارير والتصريحات الرسمية الواردة من المحاكم نفسها ضمن الاستبيانات المعبأة، تُشير إلى طلب تعزيز فوري في عدد من التخصصات، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول دقة التوزيع الحالي، وفعالية توظيف الموارد المتاحة، وإمكانية وجود اختلالات في إعادة توزيع المهام أو تدبير الكفاءات داخل المحاكم. وبالتفاصيل نلاحظ ما يلي:

▪ محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط:

رغم أنها تسجل أكبر عدد من القضايا الرائجة (10.167)، فإن العدد الإجمالي للموظفين (59) يبقى أعلى من العدد المرجعي المطلوب (46 موظفًا فقط)، مما يشير إلى فائض نظري يبلغ 13 موظفًا. غير أن تحليل بنية هذا الفائض يقتضي الحذر، إذ أن هذه المحكمة تضم مصالح متعددة، وتُشكل فضاءً مشتركًا مع المحكمة الإدارية الابتدائية والتجارية، ما يعني أن الضغط اللوجستيكي لا يُقاس فقط بعدد

26 - العدد المطلوب من الموظفين = عدد القضايا الرائجة ÷ المعدل المرجعي (**600** قضية رائجة لكل موظف).
27 - أي الفرق بين العدد الفعلي للموظفين العاملين بالمحكمة والعدد المطلوب منهم وفق المعدل المرجعي للقضايا لكل موظف سنويا.

الملفات، بل بطبيعة المهام التنسيقية والتشغيلية التي تقوم بها مختلف شعب كتابة الضبط. علاوة على ذلك، عبّرت المحكمة ضمن الاستبيان عن خصاص نوعي في بعض الفئات (خصوصًا المهندسين).

- **محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش:**

تسجّل عجزًا واضحًا، حيث يبلغ عدد القضايا الرائجة 8.292 ملفًا، وهو ما يستدعي نظريًا وجود 38 موظفًا، في حين لا يتوفر بها سوى 19 موظفًا، أي بعجز يصل إلى 19 موظفًا. هذا الخصاص الكمي يرافقه خصاص نوعي في بعض الفئات الأساسية كأعوان التبليغ وكُتّاب الجلسات.

غير أن هذا التحليل لا يُمكن فصله عن السياق المؤسساتي المرتقب، حيث يُنتظر أن تعرف المحكمة انخفاضًا في مخزون الملفات بعد الشروع في العمل بمحكمة الاستئناف الإدارية بأكادير، وهو ما يستوجب أخذ هذا المعطى بعين الاعتبار عند تقدير الحاجيات المستقبلية، تجنبًا لأي تضخيم في التوقعات أو سوء توجيه للموارد البشرية.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بفاس:**

تُعد من المحاكم حديثة النشأة، ولم تسجل بعد رواجًا كبيرًا (627 قضية فقط)، ما يفسر أن العدد المرجعي للموظفين لا يتجاوز 3، في حين يتوفر بها فعليًا 19 موظفًا، أي بفائض يُقدر بـ 16 موظفًا. هذا الفائض النظري ينبغي قراءته في ضوء التوقعات المستقبلية لتزايد القضايا مع استقرار المحكمة، كما لا يُغني عن ملاحظة الخصاص النوعي المعبر عنه في بعض الفئات، مثل المحررين.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بطنجة:**

رغم حداثة تأسيسها وكونها لم تسجل سوى 17 قضية سنة 2024، فإنها تتوفر على 17 موظفًا، ما يجعلها في وضعية فائض نظري مطلق. لكن هذه المعطيات لا تعكس الحاجة الحقيقية للمحكمة في طور التأسيس، حيث تُخصص الموارد في هذه المرحلة لتأمين انطلاق المصالح الإدارية، وليس فقط لتدبير القضايا.

- **محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير:**

بدورها حديثة العهد، ولم تُسجل سوى 227 قضية، مما يجعل حاجتها المرجعية لا تتعدى موظفًا واحدًا، غير أنها تتوفر على 14 موظفًا. وهذا «الفائض» يجب أن يُقرأ في ضوء صيرورة الإرساء المؤسسي للمحكمة، وتجهيز مصالحها الأساسية، خصوصًا في ظل محدودية فضائها المادي وتقاسمها مع المحكمة الابتدائية الإدارية.

- خلاصات واستنتاجات:

رغم أن المقارنة الرقمية تُظهر وجود فائض واضح في عدد الموظفين على ضوء المعدل المرجعي، إلا أن قراءة واقعية تبرز مجموعة من الإشكالات البنيوية:

- غياب توزيع متوازن بين المحاكم الإدارية من حيث الكثافة النوعية والمهنية للموظفين، لا سيما في المحاكم ذات الرواج المرتفع كمراكش؛
- وجود خصاص نوعي غير معوض في بعض الفئات الحساسة (تقنيو المعلوميات، كتاب الجلسات...) رغم الوفرة العددية العامة؛
- ضعف التنسيق في ملء الاستبيانات من قبل بعض المحاكم، مما يؤدي إلى تضارب بين الوضع الرقمي والتقدير الميداني للحاجيات.

جدول رقم 29 - الخصاص من الموظفين بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	فئات الموظفين									
	المنتدبون القضائيون		المحررون القضائيون		كتاب الضبط		المهندسون		أطر أخرى	
	مدى كفايتهم	حجم الخصاص	مدى كفايتهم	حجم الخصاص	مدى كفايتهم	حجم الخصاص	مدى كفايتهم	حجم الخصاص	مدى كفايتهم	حجم الخصاص
الرباط	كاف	-	كاف	-	كاف	-	-	-	-	-
الدار البيضاء	غير كاف	2	غير كاف	3	غير كاف	2	غير كاف	1	-	-
فاس	كاف	-	غير كاف	5	غير كاف	5	كاف	-	-	-
وجدة	كاف	1	غير كاف	4	غير كاف	1	كاف	-	كاف	-
طنجة	غير كاف	-	غير كاف	10	غير كاف	4	-	-	-	-
مراكش	غير كاف	-	غير كاف	-	غير كاف	-	-	-	-	-
أكادير	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

تعكس المعطيات المتعلقة بالخصاص في الموارد البشرية الإدارية بالمحاكم الابتدائية الإدارية تفاوتًا واضحًا في منهجية التشخيص والتقدير، إلى جانب مؤشرات موضوعية تدل على وجود خصاص بنيوي في عدد من الفئات، خاصة فئتي المحررين القضائيين وكتّاب الضبط، فضلاً عن غموض كبير في تقييم الحاجة للمهندسين والأطر التقنية، رغم انخراط هذه المحاكم في ورش الرقمنة القضائية.

▪ المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط

اعتبرت المحكمة أن فئات الموظفين الأساسية (منتدبون، محررون، كتّاب ضبط) كافية، دون تحديد أي خصاص.

مع ذلك، تُسجل ثغرة في الاستبيان بخصوص فئة المهندسين والأطر الأخرى، إذ لم يُصرّح بكفايتهم أو خصاصهم، وهو أمر مثير للانتباه بالنظر إلى الأدوار الحيوية لهذه الفئات في دعم الرقمنة والمساعدة التقنية.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء:**

صرّحت المحكمة بوجود خصاص صريح في معظم الفئات: منتدبين (2)، محررين (3)، كتّاب ضبط (2)، ومهندس واحد.

رغم العدد الإجمالي المهم من الموظفين (47 موظفًا)، فإن نوعية القضايا ودرجة تعقيدها، فضلًا عن كثافة النشاط القضائي، تُبرر هذا الخصاص.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس:**

عبّرت المحكمة عن خصاص واضح في فئتي المحررين (5) وكتّاب الضبط (5)، بينما اعتبرت باقي الفئات كافية.

لم يتم ملء المعطيات الخاصة بالمهندسين والأطر الأخرى، رغم حاجة المحكمة لتسريع رقمنتها بالنظر إلى اتساع دائرتها القضائية.

ويُلاحظ أن المحكمة حافظت على استقرار في الرؤية الوظيفية، لكنها لم تبلور خطة تشغيلية واضحة لتغطية النقص المصرّح به.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة:**

أشارت المحكمة إلى خصاص في فئة المحررين (4)، وكاتب ضبط واحد، كما أنها اعتبرت فئة المنتدبين كافية، ومع ذلك صرّحت في نفس الوقت بوجود خصاص «1» منتدب، ما يُظهر تناقضًا داخليًا في التقدير.

تم التأكيد على كفاية فئة المهندسين والأطر الأخرى، وهو أمر إيجابي بالنظر إلى حجم الرواج بالمحكمة، لكنه يحتاج لتفصيل وظيفي أكثر.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة:**

صرحت المحكمة بوجود خصاص مهم في فئتي المحررين (10) وكتّاب الضبط (4)، وهي أرقام مرتفعة تعكس التحديات التي تواجهها محكمة حديثة النشأة.

مع ذلك، لم يتم التصريح بخصوص المهندسين، رغم أن المحكمة لا تتوفر على أي مهندس حسب الجداول السابقة، ما يُثير التساؤلات حول مدى جاهزيتها لتنزيل ورش الرقمنة.

تَغَيُّب المعطيات عن الأطر الأخرى يُرجّح غيابها الفعلي أو عدم إدراك وظيفي لدورها داخل المحكمة.

- **المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش:**

صرّحت المحكمة بعدم كفاية أغلب الفئات، لكنها لم تحدد أي أرقام، وهو ما يُصعب تحليل الوضع بدقة.

غياب المعطيات الرقمية الدقيقة يجعل من الاستبيان أداة غير فعّالة لاتخاذ قرارات مدروسة.

▪ المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير:

لم يتم ملء أي خانة من خانات الجدول الخاصة بكافة الفئات، رغم أن المحكمة عبّرت في مناسبات سابقة عن وجود ضغط على مستوى البنية الإدارية.

هذا الغياب التام للمعطيات يُضعف من مشروعية أي طلب دعم مستقبلي ما لم يتم تدقيق الحاجيات ووضع خطة للموارد.

- خلاصات واستنتاجات:

- ◄ فئة المحررين وكتّاب الضبط هي الأكثر تسجيلًا للخصاص عبر المحاكم الابتدائية الإدارية، ما يُبرز الحاجة لتسريع التوظيف في هذه الفئات؛
- ◄ هناك غياب شبه تام للمعطيات الدقيقة بخصوص فئة المهندسين، رغم الدور المحوري لهذه الفئة في تنزيل ورش الرقمنة وتيسير العمل الإداري؛
- ◄ تختلف منهجيات تقييم الحاجيات من محكمة إلى أخرى، مما يستدعي توحيد النماذج وتحسين التأطير المركزي للاستبيانات.

جدول رقم 30 - مقارنة عدد الموظفين الفعلي بالمحاكم الابتدائية الإدارية بالحجم المرجعي المطلوب وفق عبء العمل القضائي لسنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	عدد الموظفين العاملين بالمحكمة (2024)	عدد القضايا الرائجة (2024)	المعدل المرجعي للقضايا لكل موظف	العدد المطلوب من الموظفين[28]	الفرق[29]	ملاحظة
الرباط	70	10008	270	37	33	فائض
الدار البيضاء	47	12492	270	46	1	فائض
فاس	32	4570	270	17	15	فائض
وجدة	22	3928	270	15	7	فائض
طنجة	19	595	270	2	17	فائض
مراكش	35	11045	270	41	-6	خصاص
أكادير	31	6740	270	25	6	فائض

في ضوء المعطيات الرقمية المستخلصة من الجدول أعلاه، ورغم اعتماد معدل مرجعي لا يتجاوز 270 قضية لكل موظف سنويًا، يتضح أن معظم المحاكم الابتدائية الإدارية تُسجّل فائضًا من حيث العدد الإجمالي للموظفين مقارنةً بالحجم الرائج من القضايا.

28 - العدد المطلوب من الموظفين = عدد القضايا الرائجة ÷ المعدل المرجعي (**500** قضية لكل موظف).

29 - أي الفرق بين العدد الفعلي للموظفين العاملين بالمحكمة والعدد المطلوب منهم وفق المعدل المرجعي للقضايا لكل موظف سنويا.

ومع ذلك، فإن المعطيات النوعية المعبّر عنها من قبل المحاكم الإدارية في استبياناتها وتصريحاتها تشير إلى خلاف ذلك، مما يثير تساؤلات جوهرية حول:

- فعالية التوزيع الداخلي للموارد البشرية: بعض المحاكم عبّرت عن حاجتها لمنتدبين قضائيين، محررين وكتاب ضبط، وأعوان تقنيين، رغم تسجيل فائض عددي وفق الحسابات الكمية، ما يطرح تساؤلات حول مدى نجاعة إعادة توزيع المهام، ومدى توفر المرونة الكافية في تدبير الموارد البشرية حسب الحاجة الفعلية داخل الشعب؛
- غياب ربط بين الموارد البشرية وورش الرقمنة: كمثال، المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة، وهي محكمة حديثة، عبّرت عن حاجتها إلى 10 محررين قضائيين و4 كتاب ضبط، دون أن تطلب مهندسًا في المعلوميات رغم عدم توفرها على هذا الإطار، ما يُثير تساؤلات حول مدى انخراط المحكمة في ورش التحديث الرقمي والتحول المعلوماتي الذي تراهن عليه السلطة القضائية؛
- تناقض في المعطيات المصرح بها: المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط، رغم أنها لم تُدرج أي خصاص ضمن استبيان الموارد البشرية، إلا أنها عزت في معرض تبريرها لعدم تفعيل مكتب الاستقبال ومكاتب الواجهة إلى ما وصفته بـ»قلة الموارد البشرية»، مما يطرح تساؤلات حول منطق التصريح بالحاجيات، ويدعو إلى إعادة النظر في معايير تقييم الكفايات والاحتياجات البشرية المعتمدة من قبل المحكمة. ويُحتمل أن هذا التباين يعكس مقاربة مُركبة تأخذ بعين الاعتبار محدودية الفضاءات المادية المخصصة للمحكمة، والتي قد تُقيّد إمكانية تعزيز الموارد البشرية أو استيعاب فئات إضافية من الموظفين، كتلك المتعلقة بخدمات الاستقبال والتوجيه.
- الخصاص النوعي لا الكمي: يتبين أن الحاجة قد تكون موجهة نحو اختصاصات معينة (مثل كُتاب الجلسات، التقنيين...) وليست بالضرورة في العدد المطلق للموظفين، وهو ما يتطلب تكييفًا مرنًا في تدبير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنازعات والمصالح الحساسة داخل كل محكمة.

وبخصوص المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش، يتبين من خلال المعطيات المسجلة برسم سنة 2024 أنها تضم 35 موظفًا، في مقابل رواج بلغ 11045 قضية. ووفقًا للمعدل المرجعي المعتمد في هذا التقرير (270 قضية سنويًا لكل موظف)، فإن الحاجيات الفعلية للمحكمة تقدر بـ 41 موظفًا، ما يعني وجود خصاص عددي محدود يبلغ 6 موظفين فقط.

ورغم أن هذا الخصاص لا يظهر بالحجم نفسه المسجل في بعض محاكم أخرى، إلا أن طبيعة القضايا المسجلة ووتيرتها خلال السنوات الماضية تفرض تعاملاً مرنًا في تحليل هذه الوضعية. فالملاحظ من خلال مقارنة الإحصائيات بين سنتي 2023 و2024 هو تراجع واضح في عدد قضايا نزع الملكية لأجل المنفعة العامة، والتي كانت تشكل في السابق نسبة كبيرة من القضايا الرائجة أمام المحكمة.

ويُفترض أن يسهم هذا التراجع في تخفيف نسبي لعبء العمل، وبالتالي يُستحسن أخذ هذا التحول النوعي في بنية القضايا بعين الاعتبار عند تحديد الحاجيات المستقبلية للموارد البشرية، تفاديًا لأي تضخيم تقديري في عدد الموظفين المطلوبين.

وعليه، فإن تقييم وضعية المحكمة لا يمكن أن يستند فقط إلى المؤشر العددي، بل يجب أن يُدمج فيه تحليل تطور نوعية القضايا وحدتها، لما له من أثر مباشر على حجم الجهد الإداري المطلوب.

بناءً على ما سبق، يبدو أن التحدي الحقيقي لا يكمن في عدد الموظفين، وإنما في حسن التوزيع، وجودة التكوين، وتكييف الكفاءات مع متطلبات العمل، وهي معطيات ينبغي أن تكون موضوع تقييم خاص ومواكبة هيكلية تستند إلى مقاربة استباقية قائمة على مؤشرات موضوعية لا كمية فقط.

الفرع الخامس - التوصيات المقترحة بخصوص وضعية البنايات والولوج والموارد البشرية:

أولا - في جانب البنايات والتخطيط العقاري:

- وضع خطة وطنية لتأهيل البنيات العقارية للمحاكم الإدارية تشمل تأهيل البنايات غير المستقلة، وتوفير قاعات الجلسات ومكاتب العمل وقاعة للاجتماعات، مع مراعاة قابلية التوسع في ضوء التطور القضائي والترابي للمحكمة[30]؛
- إعداد دفتر تحملات موحد لبنية المحكمة الإدارية، مع إدراج مؤشرات تأهيلية واضحة قابلة للتنفيذ والتتبع[31].

ثانيا - بخصوص الولوج والشفافية القضائية:

- إصدار دليل مؤسساتي خاص بمكاتب الواجهة والاستقبال يتضمن التحديد الوظيفي لكل مكتب، والمهام المنوطة به، وتوصيف المؤهلات المطلوبة لتدبيره، مع توفير تكوين مستمر للموظفين المكلفين به[32]؛
- تعميم مكتب الاستقبال ومكاتب الواجهة، وتخصيص موارد بشرية مؤهلة للفاعلين فيها[33]؛
- إنشاء منصات رقمية مستقلة لكل محكمة إدارية، أو توفير صفحة خاصة ضمن موقع مركزي، تتيح نشر الاجتهادات، وتتبع الملفات، وتقديم طلبات المساعدة القضائية، وتعزز التواصل المؤسساتي مع المرتفقين، وتوفير خدمات الإرشاد القانوني عن بعد[34].

---

30 - تهدف هذه التوصية إلى التنصيص على الحاجة الملحة لوضع تصور وطني شمولي لإصلاح وتأهيل البنيات التحتية للمحاكم الإدارية، في ضوء التفاوتات المسجلة من حيث استقلالية البنايات، وضيق الفضاءات، ونقص قاعات الجلسات والمكاتب (وضعية محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط والمحكمة الابتدائية الإدارية بها). وتشمل الخطة المقترحة أيضًا ضرورة مراعاة التطور المحتمل في نشاط المحكمة (ازدياد كتلة القضايا)، من خلال اعتماد تصميمات قابلة للتوسعة المستقبلية، تضمن استيعاب التغيرات القضائية والتنظيمية، وتُترجم فعليًا مبادئ استقلالية القضاء وجودة الخدمة العمومية.

31 - اقترح إعداد دفتر تحملات وطني موحد خاص بالبنية المعيارية للمحكمة الإدارية، يحدد بشكل دقيق المرافق الواجب توفرها (قاعات الجلسات، مكاتب القضاة، فضاءات الاستقبال، ولوجيات، أرشيف، قاعات الاجتماعات...)، مع إدراج مؤشرات كمية ونوعية تسمح بقياس مدى الالتزام بهذه المعايير ميدانيًا. ويُفترض أن يُشكل هذا الدفتر مرجعًا إلزاميًا عند البناء أو التأهيل، ويوفّر أداة للتتبع والتقييم المؤسساتي، بما يضمن تحقيق العدالة المجالية والتوازن بين المحاكم.

32 - تأتي هذه التوصية في سياق الملاحظات المسجلة بشأن غياب تصور مؤسساتي واضح لمفهومي «مكاتب الواجهة» و«مكتب الاستقبال» داخل المحاكم الإدارية، حيث تم الخلط بين أدوارهما في عدد من الاستبيانات المعبّأة من طرف المحاكم. إصدار دليل عملي موحد سيساهم في توحيد الرؤية وتدقيق المهام المنوطة بكل مكتب، وكذا في توجيه عمليات التوظيف والتكوين نحو الكفاءات المطلوبة، بما يضمن تحسين جودة التواصل مع المرتفقين وتعزيز الولوج الفعلي للعدالة الإدارية.

33 - ترمي هذه التوصية إلى جعل مكتب الاستقبال ومكاتب الواجهة جزءًا قارا من البنية المؤسساتية للمحاكم الإدارية، وذلك عبر تعميمها على جميع المحاكم الإدارية، وتحديد مهامها بوضوح، مع ضمان تخصيص موارد بشرية كافية ومؤهلة، قادرة على تقديم الإرشاد والتوجيه الأولي للمرتفقين، وتسهيل ولوجهم إلى المعلومة والخدمة القضائية، بشكل يعزز من فعالية الولوج للعدالة الإدارية ويحد من ضبابية الإجراءات لدى المواطنين.

34 - تروم هذه التوصية تجاوز محدودية الاعتماد الحصري على بوابة «محاكم» الموحدة، التي لا تعكس خصوصية القضاء الإداري ولا تتيح إمكانيات كافية للتفاعل المؤسساتي. ويُقترح إما إحداث منصات إلكترونية مستقلة لكل محكمة إدارية، أو تخصيص صفحات فرعية داخل منصة مركزية موحدة، تتيح للمحاكم ما يلي:

- نشر الاجتهادات القضائية المتميزة لتعزيز الشفافية القانونية والاجتهادية؛
- تقديم وتتبع طلبات المساعدة القضائية رقميًا؛
- تعزيز التواصل المباشر مع المرتفقين؛
- إتاحة الإرشاد القانوني الأولي عن بعد، خاصة في المناطق النائية.

ويرتبط هذا المقترح بورش التحول الرقمي، ويهدف إلى تكريس حق المواطن في الولوج القانوني والمعلوماتي الفعّال إلى العدالة الإدارية.

ثالثاً - فيما يخص التجهيز والدعم اللوجستي:

- إحداث نموذج موحد لمحاضر اجتماعات لجنة التنسيق، يتضمن خانات مخصصة للحاجيات، والمخرجات، وآجال التنفيذ، والجهة المسؤولة عن التتبع، بما يضمن توحيد الرؤية وتيسير تقييم الأثر[35]؛
- اقتراح اعتماد وتيرة نصف سنوية منتظمة لاجتماعات لجان التنسيق بالمحاكم الإدارية، مع التنصيص على ضرورة برمجة أعمالها ضمن مخطط زمني مسبق، وتوثيق مخرجاتها بمحاضر رسمية ترفع إلى المجلس الأعلى للسلطة القضائية، ضمانًا للشفافية وتعزيزًا للتنسيق المؤسساتي[36]؛
- دعوة لجان التنسيق إلى إعداد تقارير دورية مفصلة حول الوضعية الفعلية للتجهيزات والحاجيات المادية واللوجستيكية، مع ربطها بمؤشرات التتبع وتوصيات قابلة للتنفيذ، وتوجيهها مباشرة إلى المجلس لتعزيز نجاعة التخطيط الاستباقي وتوجيه الأولويات القطاعية[37]؛
- إعداد مرجع تقني وطني موحد لتشخيص وتحديد الحاجيات الفعلية للمحاكم الإدارية من التجهيزات المعلوماتية والرقمية، وربط ذلك بمنظومة مؤسساتية لتتبع مراحل الإنجاز ومراقبة أثر التجهيزات على أداء المحاكم[38]؛
- ربط تقارير لجان التنسيق بخطة التحول الرقمي وتحسين البنية العقارية، حتى لا تبقى اللجنة محصورة في المطالب الآنية، بل تتحول إلى رافعة لتجويد ظروف العدالة وفق رؤية استراتيجية[39]؛

35 - تهدف هذه التوصية إلى إحداث قالب رسمي وموحد لمحضر اجتماعات لجنة التنسيق على صعيد جميع المحاكم الإدارية، يتضمن عناصر مضبوطة وثابتة مثل:
- الحاجيات المعبر عنها (بشكل مفصل ومصنف حسب نوعها)،
- المخرجات المتفق عليها (إجراءات أو التزامات)،
- الآجال الزمنية للتنفيذ،
- الجهة أو الجهات المسؤولة عن التتبع والتنفيذ.

ويُراد من هذا النموذج الموحد ضمان انسجام وثائق لجنة التنسيق بين المحاكم، وتسهيل قراءة المحاضر من قبل المجلس الأعلى للسلطة القضائية ووزارة العدل، وتعزيز الشفافية والنجاعة في الاستجابة للحاجيات المطروحة، وكذا تتبع مآلها في أفق التقييم الدوري.

36 - يقصد بهذه التوصية التنصيص على عقد اجتماعين إلزاميين في السنة على الأقل للجنة التنسيق، كما تتيح المادة **18** من القانون رقم **38.15** المتعلق بالتنظيم القضائي، والتي تنص على إمكانية إحداث لجنة للتنسيق بين رئيس المحكمة ورؤساء مصالح كتابة الضبط وممثلي وزارة العدل. يهدف هذا الاجتماع المنتظم إلى ضمان تتبع أدق للاحتياجات المادية واللوجستيكية للمحاكم، وتعزيز التفاعل الآني مع المعيقات التي قد تؤثر على أداء المرفق القضائي، بدل الاقتصار على الاجتماعات الظرفية أو غير المنتظمة.

37 - تروم هذه التوصية تحويل تقارير لجان التنسيق من مجرد رصد جزئي للحاجيات إلى تقارير مؤسساتية شاملة، تتضمن:
- تشخيصًا دقيقًا للوضعية الراهنة للتجهيزات (الرقمية، المكتبية، الأمنية...)؛
- تحديدًا دقيقًا للحاجيات المادية واللوجستيكية حسب الأولوية؛
- إدراج مؤشرات كمية ونوعية للتتبع (مثل عدد الحواسيب القابلة للاستعمال، مدة صلاحية التجهيزات، درجة التغطية لكل شعبة...)؛
- صياغة توصيات عملية قابلة للتنفيذ ضمن آجال معقولة.

ويوصى بأن تُرفع هذه التقارير بشكل منتظم ومباشر إلى المجلس الأعلى للسلطة القضائية، لتُوظف كآلية لدعم التخطيط الاستباقي، وتوجيه القرار الاستثماري نحو المحاكم ذات الأولوية، بدل الاقتصار على التفاعلات الظرفية أو الطلبات الفردية.

38 - تهدف هذه التوصية إلى إرساء مرجع تقني وطني موحد يُعتمد عليه في تشخيص الحاجيات الفعلية للمحاكم الإدارية من حيث التجهيزات المعلوماتية والرقمية (كالحواسيب، الطابعات، الماسحات الضوئية، الشاشات الذكية، الربط الشبكي...)، وذلك من خلال معايير موحدة تأخذ بعين الاعتبار:
- حجم القضايا الرائجة؛
- عدد الموارد البشرية؛
- الخصوصيات الجغرافية والبنيوية لكل محكمة؛
- مدى جاهزية المحكمة للانخراط في ورش الرقمنة.

كما تدعو التوصية إلى ربط هذا المرجع بمنظومة مؤسساتية لتتبع مراحل التزود بالتجهيزات، وتقييم الأثر الميداني لها على جودة العمل القضائي والإداري، بما يُسهم في عقلنة الاستثمار العمومي وتحقيق العدالة في توزيع الوسائل اللوجستيكية

39 - تروم هذه التوصية توسيع نطاق عمل لجان التنسيق بالمحاكم الإدارية، بحيث لا تقتصر تقاريرها على المطالب الآنية والاحتياجات المستعجلة، بل تُدرج ضمنها معطيات وخلاصات مرتبطة بـ:

- إدماج مؤشرات تفعيل لجنة التنسيق ضمن مؤشرات النجاعة القضائية، قصد تحفيز المحاكم على الالتزام بمسؤوليتها التخطيطية والهيكلية، وخلق تناغم مؤسساتي بين الجوانب المادية والوظيفية لمنظومة القضاء الإداري[40].

رابعاً - فيما يخص الموارد البشرية:

- إدراج مؤشرات الولوج والموارد البشرية ضمن تقارير النجاعة القضائية وذلك لضمان التتبع السنوي المنتظم وتحسين مؤشرات الاستباق والتخطيط[41]؛
- اعتماد نموذج موحد لتشخيص الموارد البشرية: يتعين وضع استمارة مرجعية مركزية دقيقة تُعمم على جميع المحاكم الإدارية، مع تقديم توجيهات واضحة حول كيفية ملئها واستعمال مؤشرات كمية ونوعية؛
- إيلاء الأولوية للفئات الإدارية والتقنية: دعم المحاكم التي سجلت خصاصًا كبيرًا في المحررين وكتّاب الضبط، ورفع قدراتها بما يتلاءم مع عدد القضايا الرائجة وكثافتها؛
- إدماج الكفاءات التقنية ضمن الهيكلة البشرية للمحاكم: يتعين التفكير في تخصيص مهندس معلوميات على الأقل لكل محكمة، أو فريق تقني مشترك في الدوائر القريبة، لمواكبة التحول الرقمي.

- تنزيل خطة التحول الرقمي (كتهيئة البنية المعلوماتية وتكوين الموظفين وتأهيل البنايات لاستيعاب البنية الرقمية)،
- تحسين البنية العقارية (بما يتماشى مع المعايير الحديثة لعدالة القرب واستيعاب التوسعات الوظيفية)،
- اقتراح أولويات استراتيجية على المدى المتوسط والبعيد.

ويهدف هذا الربط إلى تحويل لجنة التنسيق من آلية إجرائية ظرفية إلى أداة استشرافية تسهم في دعم القرارات الوطنية الرامية إلى تجويد العدالة وتعزيز استقلاليتها وجودتها.

40 - تهدف هذه التوصية إلى ربط أداء لجان التنسيق بمؤشرات تقييم النجاعة القضائية، وذلك من خلال إدراج مؤشرات مثل:

- انتظام عقد اجتماعات اللجنة،
- جدية المخرجات المقترحة،
- قابلية التوصيات للتنفيذ،
- التتبع الفعلي للحاجيات المادية واللوجستيكية.

ويُراد بذلك تحفيز المحاكم على إعمال هذه الآلية بشكل مؤسسي وفعال، بدل الاقتصار على ممارسات مناسباتية أو شكلية. كما أن هذا الربط سيساهم في تعزيز التناغم بين الأداء الإداري والمادي من جهة، والعمل القضائي من جهة أخرى، في أفق رؤية مندمجة لتطوير القضاء الإداري.

41 - تهدف هذه التوصية إلى تعزيز الطابع الشمولي لتقارير النجاعة القضائية، وذلك عبر تضمينها لمؤشرات كمية ونوعية تتعلق بمستوى الولوج إلى المحاكم (المادي والقانوني والمعلوماتي)، وكذا بتوزيع الموارد البشرية وحجم الخصاص أو الفائض. من شأن إدماج هذه المؤشرات في تقارير سنوية منتظمة أن يُمكّن المجلس الأعلى للسلطة القضائية من رصد تطور الوضع بدقة، وتوجيه التدخلات بشكل استباقي ومدروس، بدل الاقتصار على المؤشرات المرتبطة حصريًا بالأداء القضائي.

- توصيات استشرافية:

- تعزيز المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس بالموارد البشرية القضائية اللازمة في أفق الاستحقاقات الانتخابية لسنة 2026، والمشاريع التنموية المهيكلة التي ستعرفها الجهات التابعة لدائرتها الترابية، بما فيها الأوراش الكبرى المرتبطة بالتحضير لكأس العالم 2030، والتي يُرتقب أن تُفرز حجمًا نوعيًا ومتزايدًا من المنازعات ذات الصلة بنزع الملكية والصفقات العمومية. وتكتسي هذه التوصية طابعًا استباقيًا نظرًا لما تتميز به المحكمة من شساعة في دائرتها الترابية، باعتبارها تغطي أكبر عدد من الجماعات الترابية على الصعيد الوطني، وهو ما يستوجب تقوية الجاهزية القضائية وتعزيز الطاقات البشرية الكفيلة بمواكبة هذا الامتداد المجالي؛
- تفادي أي حركة انتقالية لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط على المدى القصير، بالنظر إلى ما ورد في تقرير النجاعة القضائية من إكراهات مرتبطة بضعف التوازن بين القضاة المتمرّسين والملتحقين الجدد، وما يفرضه ذلك من عبء مضاعف على المسؤول القضائي في التأطير والتكوين الميداني، الأمر الذي من شأنه التأثير سلبًا على جودة الأداء واستقرار المحكمة.

المحور الثاني -

تحليل مؤشرات النشاط القضائي:

المحور الثاني - تحليل مؤشرات النشاط القضائي:

يُعد تقييم مؤشرات النشاط القضائي إحدى الركائز الأساسية التي يُبنى عليها فهم دينامية القضاء الإداري، ومدى تفاعله مع التحولات الاجتماعية والتشريعية والإدارية التي يعرفها المغرب. وقد تم الاقتصار في هذا المحور على عدد من المحاور الفرعية ذات الطابع التحليلي المباشر، مع استبعاد بعض المؤشرات التي سبق تحليلها[42].

في المقابل، تم تعزيز هذا المحور بإضافة فرع جديد يتناول تحليل الطلبات المقدمة للمحاكم الابتدائية الإدارية ومآلاتها، إلى جانب تحليل الطعون بالنقض المسجلة لدى محاكم الاستئناف الإدارية، والطعون المستأنفة الواردة على هذه المحاكم خلال سنة 2024. ويهدف هذا التوسيع المنهجي إلى استجلاء طبيعة التفاعل القضائي مع مختلف أطوار الدعوى الإدارية، ورصد مؤشرات الرقابة التصاعدية على القرارات القضائية، مع التركيز على اتجاهات التأييد أو الإلغاء أو التعديل، وهو ما يتيح أدوات تحليلية أدق لتقييم جودة الإنتاج القضائي.

ويتم تحليل المعطيات وفق مقاربة مقارنة بين المحاكم من نفس الدرجة، مع مراعاة الخصوصيات المؤسساتية والموضوعية لكل محكمة على حدة، سواء من حيث الامتداد الترابي، أو الموارد البشرية، أو التجهيزات، أو السياق الزمني لانطلاق العمل ببعض المحاكم المستحدثة.

42 - سبق لقطب القضاء المتخصص – شعبة القضاء الإداري – أن أعد ورقة تفصيلية حول تطور القضايا المسجلة، والرائجة، والمحكومة بالمحاكم الإدارية بدرجتها خلال سنتي **2023** و**2024** بعنوان «قراءة في أداء المحاكم الإدارية خلال سنتي **2023** و**2024**: تحليل للمسجل والرائج والمحكوم بها»، وقد تم رفعها إلى السيد الرئيس المنتدب. وبناءً عليه، وتفاديًا لأي تكرار غير مبرر، وضمانًا لانسجام مضامين هذا التقرير مع مرجعيته المؤسساتية، لن نتناول تحليل نسبة التصفية مقارنة بالقضايا الرائجة والمسجلة، كما لن نتطرق إلى تطور المخلف برسم السنتين المذكورتين.

الفرع الأول - تحليل مؤشرات النشاط القضائي العام على مستوى محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

أولاً - حجم المسجل والرائج والمحكوم بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

يشكل تحليل المؤشرات الكمية للنشاط القضائي بالمحاكم الإدارية أداة مركزية لتقييم مدى تفاعل هذه المحاكم مع الطلبات المتزايدة، وقدرتها على تصريف القضايا داخل آجال معقولة، في ظل الإمكانات البشرية والمادية المتاحة.

ويستند هذا التحليل إلى الإحصائيات الرسمية[43] الواردة من المحاكم الإدارية برسم سنة 2024، والتي تشمل عدد القضايا المسجلة، الرائجة، والمحكومة. كما سيتم احتساب نسب التصفية (المحكوم من المسجل، والمحكوم من الرائج) كمؤشرات دالة على فعالية الأداء القضائي.

ومن المهم استحضار السياق المؤسساتي المرتبط ببعض المحاكم التي لم تباشر عملها الفعلي إلا في أواخر السنة القضائية، وهو ما يفسر تدني مؤشرات النشاط لديها مقارنة بباقي المحاكم التي اشتغلت على مدار السنة كاملة.

وبناء عليه، سيتم تقديم هذا التحليل وفق مقاربة مقارنة بين المحاكم من نفس الدرجة (ابتدائية - استئنافية)، مع مراعاة الخصائص البنيوية والموضوعية لكل محكمة، مثل الموارد البشرية، التجهيزات، ونطاق الاختصاص الترابي، والتي قد تُفسر التفاوتات في مؤشرات النشاط القضائي.

جدول رقم 31 - المعطيات الإحصائية المتعلقة بالنشاط القضائي بمحاكم الاستئناف الإدارية لسنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	المخلف	المسجل	الرائج	المضموم والمحال على شعبة أخرى	المحكوم	الباقي	نسبة المحكوم من المسجل %	نسبة المحكوم من الرائج %
الرباط	1.484	8.683	10.167	1.068	8.102	997	106.40	89.04
مراكش	796	7.496	8.292	378	6.416	1.498	90.14	81.07
فاس	0	627	627	13	452	162	73.62	73.62
طنجة	0	17	17	0	7	10	41.18	41.18
أكادير	0	227	227	3	14	210	6.25	6.25
المجموع	2.280	17.050	19.330	1.462	14.991	2.877	96.17	83.90

باستقراء المعطيات الإحصائية الواردة بالجدول أعلاه، يتبين أن حجم النشاط العددي لمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024 يعكس تفاوتًا بيّنًا في عدد القضايا المعروضة، يعزى بالأساس إلى عوامل موضوعية متعددة، من بينها امتداد الاختصاص الترابي للمحكمة، وتعدد المحاكم الابتدائية الإدارية التي تُحال طعونها عليها، إضافة إلى توقيت انطلاق عمل بعض المحاكم المستحدثة.

43 - المعطيات الإحصائية الواردة في هذا التقرير مؤسسة على البيانات الرسمية المتوصل بها من المحاكم الإدارية بدرجتيها، وتشكل بذلك الأساس الكمي الذي بنيت عليه التحليلات والاستنتاجات المقدمة.

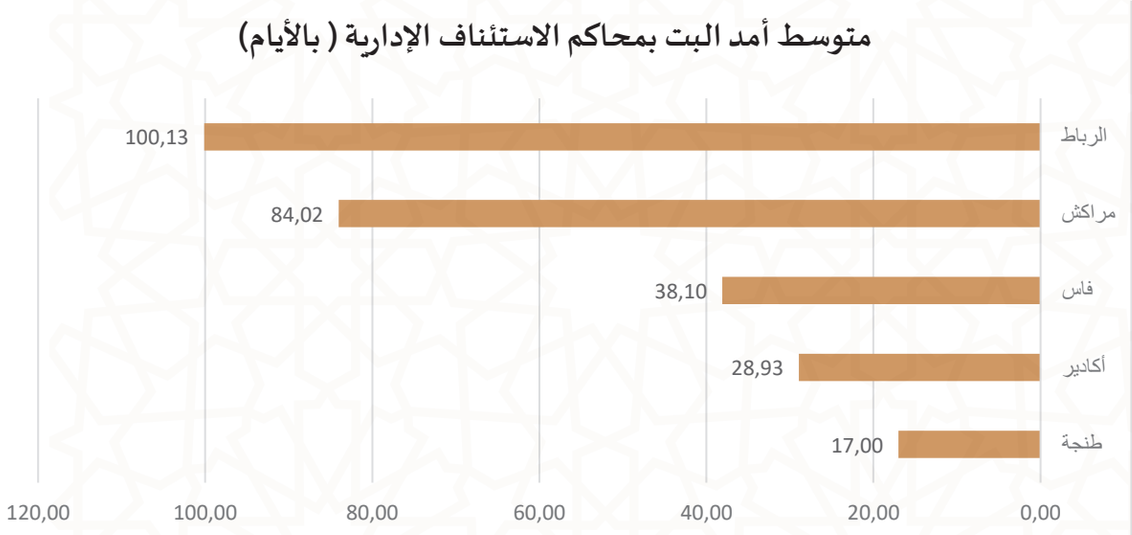
تتصدر محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط قائمة المحاكم من حيث حجم القضايا، إذ بلغ عدد القضايا المسجلة بها 8.683 ملفًا، فيما بلغ عدد القضايا الرائجة 10.167 ملفًا، وهي أرقام تعكس زخمًا قضائيًا ملحوظًا ناتجًا عن تعدد المحاكم الابتدائية الإدارية التابعة لها خلال السبعة أشهر الأولى من سنة 2024 (الرباط، الدار البيضاء، فاس ووجدة)، وتنوع المنازعات ذات الطابع الاستراتيجي التي تُعرض عليها. ويؤكد هذا الرقم موقع المحكمة كمركز ثقل استئنافي في منظومة القضاء الإداري.

أما محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش، فقد سجلت بدورها أرقامًا مرتفعة نسبيًا، حيث بلغ عدد القضايا المسجلة بها 7.496 والرائجة 8.292. ويُظهر هذا الحجم القضائي توسّعًا تدريجيًا في نشاط المحكمة، مدعومًا بتعزيز مواردها البشرية خلال السنة القضائية، مما أدى إلى توسيع قدرتها الاستيعابية دون تسجيل مخلف كبير في الرائج.

في المقابل، نجد أن محكمة الاستئناف الإدارية بفاس التي انطلقت فعليًا في غشت 2024، سجلت 627 ملفًا فقط كمؤشر أولي، وهو رقم ينسجم مع المدة الزمنية المحدودة التي مارست خلالها مهامها. كما أن حجم القضايا يعكس التدرج الطبيعي في انتقال الاختصاص من محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط، التي كانت تستأثر سابقًا بقضايا المحكمتين الابتدائيتين بكل من فاس ووجدة.

أما المؤشرات الخاصة بمحكمتي الاستئناف الإداريتين بطنجة وأكادير، فتبقى محدودة من حيث القيمة التحليلية. إذ سجلت طنجة 17 قضية فقط، وأكادير 227 قضية.

ثانياً - متوسط أمد البت بمحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:



يُظهر الرسم البياني المتعلق بمتوسط أمد البت بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024 تفاوتًا واضحًا بين المحاكم الخمس، على نحو يستدعي قراءة تحليلية تأخذ بعين الاعتبار السياق المؤسسي، والمعطيات الميدانية المتحكمة في وتيرة تصريف القضايا على مستوى كل محكمة.

ففي الصدارة، سجلت محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط أعلى أمد بت (100,13 يومًا)، وهو ما يُعيد إلى الواجهة التحديات التي تواجهها هذه المحكمة باعتبارها أقدم محكمة استئناف إدارية

وأكثرها استقبالًا للطعون ذات الطابع الاستراتيجي، لاسيما في مجالات حساسة كالتعمير والوظيفة العمومية والمنازعات الضريبية والعقود الإدارية. ويبدو أن هذا المؤشر يعكس الضغط المتزايد على بنيتها القضائية، والذي لا يمكن احتواؤه إلا من خلال تعزيز طاقمها البشري وتحديث أدوات تدبيرها الداخلي.

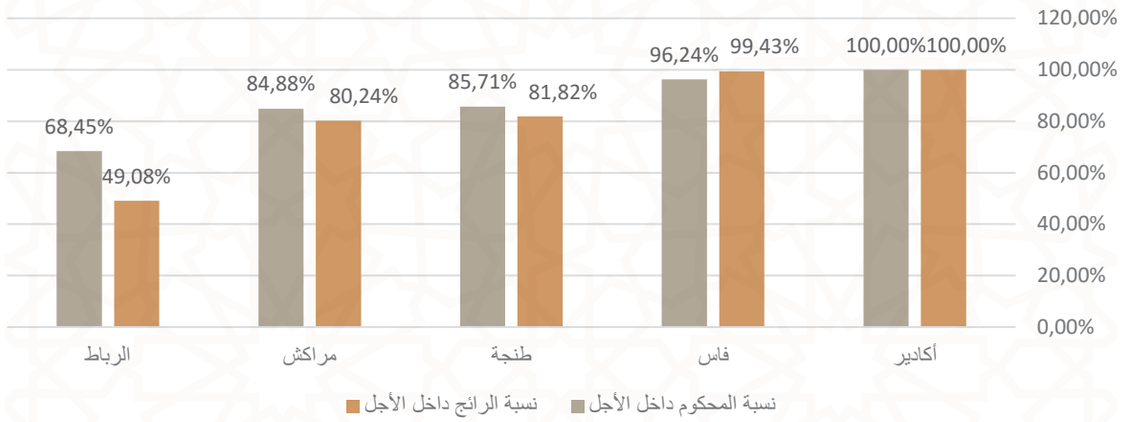
أما محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش، فقد سجلت معدلًا يناهز (84,02 يومًا)، وهو أمد متوسط نسبيًا، بالنظر إلى حجم القضايا الرائجة، وكذا الزيادة الأخيرة في عدد القضاة بها، والتي أسهمت في تحسين نسبي لوتيرة العمل، دون أن تبلغ بعد المستويات المرجوة.

في المقابل، سجلت المحاكم المستحدثة، وتحديدًا محكمتا طنجة وأكادير، معدلات زمنية جد متدنية، بلغت على التوالي (17 يومًا) و(28,93 يومًا). ورغم إيجابية هذه المؤشرات على المستوى الظاهري، فإن قراءتها يجب أن تتم بتحفظ، ذلك أن حجم الملفات المحالة على هذه المحاكم ظل محدودًا خلال سنة 2024، بالنظر إلى حداثة انطلاقها الفعلي، وهو ما يجعل هذه الأرقام غير ممثلة لواقع تدفق القضايا في وضعية استقرار مؤسساتي.

بدورها، حققت محكمة الاستئناف الإدارية بفاس معدلًا بلغ (38,10 يومًا)، وهو رقم يعكس دينامية أولية إيجابية، خصوصًا وأن هذه المحكمة لم تبدأ في تصريف القضايا إلا خلال النصف الثاني من السنة، وتحديدًا في شهر غشت، بعد استكمال الشروط المؤسساتية لانطلاقها.

ثالثاً - نسبة المحكوم والرائج داخل الأجل الاسترشادي خلال سنة 2024 بمحاكم الاستئناف الإدارية:

نسبة المحكوم و الرائج داخل الأجل الاسترشادي خلال سنة 2024 بمحاكم الاستئناف الإدارية



يعكس الرسم البياني تفاوتاً ملحوظاً في مدى التزام محاكم الاستئناف الإدارية بالأجل الاسترشادي المحدد للبَت في القضايا الإدارية، وفقاً لما نص عليه قرار المجلس الأعلى للسلطة القضائية عدد-7 1244 الصادر بتاريخ 2023/12/21. ويظهر من خلال البيانات أن محكمتي الاستئناف الإداريتين

بأكادير وفاس تصدرتا الترتيب بنسبة بلغت 100 % بالنسبة لأكادير، وقرابة 99.43 % بالنسبة لفاس، وهو ما يشير إلى نجاعة واضحة في تدبير الزمن القضائي، ويؤكد فعالية المساطر المتبعة وتعبئة القضاة والموارد المتاحة.

في المقابل، سجّلت محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط نسباً أقل بشكل لافت، إذ لم تتجاوز 68.45 % من القضايا المحكومة داخل الأجل، و49.08 % من القضايا الرائجة، ما يعكس حجم التحديات البنيوية التي تواجهها المحكمة، سواء من حيث ضغط الملفات، أو توزيع الموارد، أو تأخر بعض الإجراءات التمهيدية، وهو ما يدعو إلى ضرورة تقييم آليات الاشتغال داخلها وإعادة ضبط أولوياتها على مستوى التخطيط الزمني.

أما محكمة مراكش، فقد سجلت نسباً وسطى، قاربت 84.88 % و80.24 % من القضايا المحكومة والرائجة داخل الأجل، وهو مؤشر إيجابي في مجمله.

وعلى العموم، يسمح تحليل المؤشرات الكمية لمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024 برصد عدد من الملاحظات ذات الدلالة، والتي تُظهر تفاوتًا بنيويًا بين مختلف المحاكم، سواء من حيث حجم القضايا، أو نسب التصفية، أو متوسط أمد البت، أو مدى احترام الآجال الاسترشادية المحددة بموجب قرار المجلس الأعلى للسلطة القضائية.

وقد أبانت بعض المحاكم عن قدرة واضحة على التحكم في تدفق القضايا ومعالجتها ضمن آجال معقولة، في حين تظل محاكم أخرى بحاجة إلى دعم تنظيمي وبشري إضافي لمواكبة ضغط الملفات واستيعاب التراكمات.

ولا يخفى أن المحاكم المستحدثة، رغم الأداء المشجع المسجل في بعضها، لا تزال في مرحلة انتقالية من حيث بناء القدرات، كما أن أرقامها، وإن بدت إيجابية، تظل غير مكتملة الدلالة في غياب كتلة قضايا كافية تسمح باستخلاص توجهات منتظمة ومستقرة.

وفي المجمل، تبرز مؤشرات النشاط بمحاكم الاستئناف الإدارية ضرورة مواصلة الجهود المبذولة في اتجاه عقلنة تدبير الزمن القضائي، وتطوير أدوات التتبع الداخلي للأداء، بما يحقق التوازن بين النجاعة الكمية وجودة المنتوج القضائي.

الفرع الثاني - تحليل مؤشرات النشاط القضائي العام على مستوى المحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024:

سيتم اعتماد نفس المنهجية التحليلية في معالجة المعطيات المتعلقة بالمحاكم الابتدائية الإدارية، بما في ذلك: حجم القضايا المسجلة والرائجة والمحكومة، متوسط أمد البت، ونسب احترام الآجال الاسترشادية، مع مراعاة الخصوصيات المحلية والسياقية لكل محكمة على حدة.

أولاً - حجم المسجل والرائج والمحكوم بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

جدول رقم 32 - المعطيات الإحصائية المتعلقة بالنشاط القضائي بالمحاكم الابتدائية الإدارية لسنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	المخلف	المسجل	الرائج	المضموم والمحال على شعبة أخرى	المحكوم	الباقي	نسبة المحكوم من المسجل %	نسبة المحكوم من الرائج %
الرباط	2.488	7.520	10.008	206	9.006	796	123.13	91.88
الدار البيضاء	1.029	11.463	12.462	14	11.912	566	104.04	95.46
مراكش	4.982	6.063	11.045	20	10.488	537	173.56	95.13
أكادير	2.010	4.730	6.740	22	7.841	877	124.07	86.95
فاس	72	4.498	4.570	6	4.338	226	96.57	95.05
وجدة	387	3.541	3.928	3	3.669	256	103.70	93.48
طنجة	0	595	595	5	308	282	52.20	52.20
المجموع	10.968	38.410	49.378	276	45.562	3.540	119.48	92.79

باستقراء المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن المحاكم الابتدائية الإدارية قد سجلت تفاوتات واضحة في حجم النشاط القضائي خلال سنة 2024، وهو تفاوت يجد تفسيره في عوامل بنيوية وتنظيمية، تتعلق باتساع الدائرة القضائية، وعدد الجماعات المشمولة بالاختصاص، ومدى استقرار البنية البشرية، وأيضًا بإعادة رسم الخريطة القضائية.

تصدرت المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء من حيث عدد القضايا المسجلة، بـ 11.463 ملفًا، متبوعة بالرباط بـ 7.520 ملفًا، ثم محكمة مراكش بـ 6.063 ملفًا ، وهو ما يعكس الحجم الإجمالي للقضايا المعروضة على هذه المحاكم بالنظر إلى تمركز عدد كبير من المؤسسات الإدارية والملفات ذات البعد الاقتصادي والإداري بها.

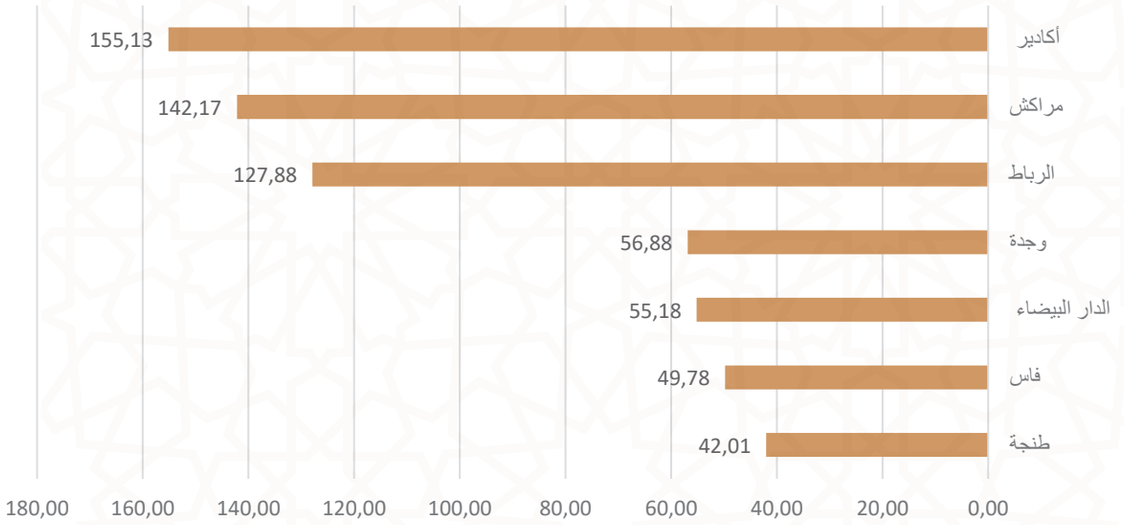
ومع ذلك، فإن التحول الأبرز سُجِّل على مستوى المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس، التي ارتفعت بها القضايا المسجلة إلى 4.498 ملفًا، لتحتل مرتبة متقدمة مقارنة بالسنوات السابقة. ويُعزى هذا الارتفاع إلى عامل أساسي يتمثل في اتساع نفوذها الترابي عقب حذف المحكمة الابتدائية الإدارية بمكناس بموجب مرسوم الخريطة القضائية الجديد.

من جهة أخرى، سجلت المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش توازنًا عددياً لافتاً، إذ رغم حجم القضايا الرائجة البالغ 11.045 ملفًا، فإن المحكمة أصدرت 10.488 حكمًا، ما يدل على دينامية ثابتة في تدبير الملفات. كما سجلت محكمتا الرباط والدار البيضاء معدلات عالية من حيث الأحكام الصادرة، ما يعكس نجاعة عددية في الأداء.

ويُستخلص من هذه الأرقام أن المحاكم الابتدائية الإدارية التي تعرف استقرارًا مؤسسيًا وتوزيعًا متوازنًا للمهام تميل إلى الحفاظ على معدل رائج مرتفع يقابله مردودية عددية فعالة، بينما تظل المحاكم حديثة النشأة في حاجة إلى فترة استدراك لاستيعاب آليات العمل، وتكييف طاقمها مع ضغط الملفات المحتمل في السنوات المقبلة.

ثانياً - متوسط أمد البت بالمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024:

متوسط أمد البت بالمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024 (بالأيام)



يُظهر الرسم البياني الخاص بمتوسط أمد البت بالمحاكم الابتدائية الإدارية لسنة 2024 (بالأيام) تفاوتاً ملحوظاً في الزمن القضائي بين مختلف المحاكم، الأمر الذي يستدعي تحليلاً دقيقاً لاستخلاص أوجه القوة والقصور، والوقوف على المحددات البنيوية والتنظيمية الكامنة خلف هذه الأرقام.

■ تسجيل أمد بت مرتفع بالمحاكم الابتدائية الإدارية بكل من أكادير، مراكش، والرباط:

تصدّرت المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير قائمة المحاكم من حيث طول أمد البت، بمتوسط بلغ 155 يوماً، تليها مراكش بـ 142 يوماً، ثم الرباط بـ 127 يوماً. ويمكن تفسير هذا المؤشر بعدة عوامل متداخلة:

- اتساع النفوذ الترابي لهذه المحاكم، وما يترتب عنه من ارتفاع في عدد الملفات الرائجة؛
- طبيعة القضايا المعروضة، التي غالباً ما تكون معقدة وتستلزم آجالاً إضافية للتحقيق أو البت؛
- بنية الموارد البشرية والتنظيمية، والتي قد لا تتلاءم مع حجم العمل، سواء على مستوى عدد القضاة أو توزيع المهام؛
- صعوبات التجهيز والرقمنة، كما تم تسجيله في محاضر الجمعيات العامة، وهو ما قد يؤثر على سرعة المعالجة.

■ أداء متوازن بالمحكمتين الإبتدائيتين الإداريتين بكل من الدار البيضاء ووجدة:

يلاحظ أن محكمتي الدار البيضاء ووجدة حافظتا على متوسط زمني مقبول نسبياً (حوالي 55 يوماً لكل منهما)، وهو ما يعكس درجة معينة من الاستقرار في وتيرة العمل، رغم ما تم تسجيله من ملاحظات بخصوص الحاجيات التجهيزية واللوجستيكية في هاتين المحكمتين.

■ مؤشرات إيجابية بالمحكمتين الابتدائيتين بكل من فاس وطنجة:

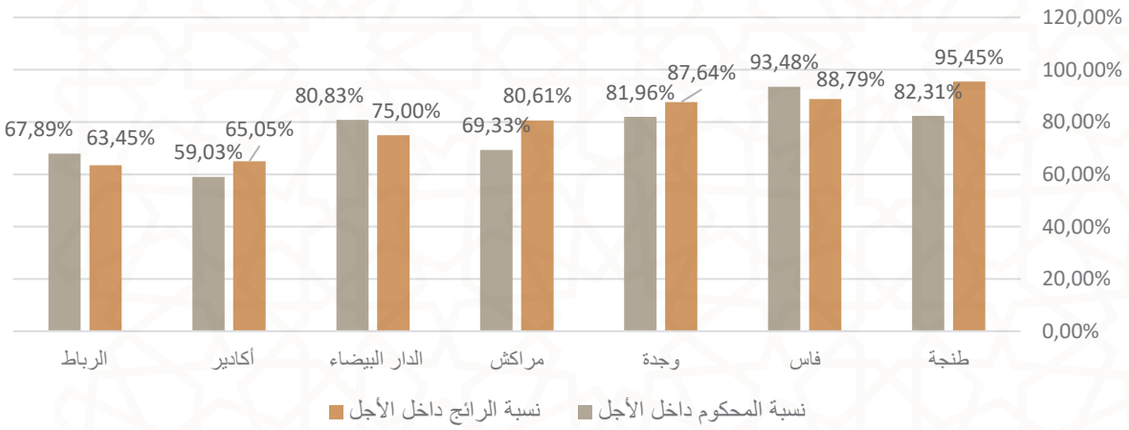
أبرز المؤشرات الإيجابية تأتي من:

- إدارية فاس، التي رغم حجم القضايا الكبير والامتداد الترابي الشاسع، استطاعت تقليص أمد البت إلى حوالي 50 يوماً فقط، مما يعكس دينامية إيجابية في تدبير الجلسات وتوزيع العمل بين الهيئات القضائية؛
- إدارية طنجة سجلت أقل أمد بت على الإطلاق بـ 42 يوماً، إلا أن هذا المؤشر لا يمكن قراءته بشكل مستقل عن حداثة إحداث المحكمة، على اعتبار أن حجم القضايا المتداولة لا يزال محدوداً.

وعلى العموم، فإن تفاوت متوسط أمد البت بين المحاكم الابتدائية الإدارية يعكس الحاجة إلى بلورة مقاربة تشخيصية دقيقة تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الجغرافية والهيكلية لكل محكمة، مع التركيز على تجويد منهجيات توزيع الملفات، وتعزيز التحول الرقمي، وضمان دعم التجهيزات والبنيات الأساسية، بما يضمن تقليص آجال البت وتحقيق الفعالية القضائية المنشودة.

ثالثاً - نسبة المحكوم والرائج داخل الأجل الاسترشادي خلال سنة 2024 بالمحاكم الابتدائية الإدارية:

نسبة المحكوم و الرائج داخل الأجل الاسترشادي خلال سنة 2024 بالمحاكم الابتدائية الإدارية



يُبرز الرسم البياني المتعلق بـ «نسبة المحكوم والرائج داخل الأجل الاسترشادي خلال سنة 2024 بالمحاكم الابتدائية الإدارية» تفاوتاً لافتاً في مدى التزام هذه المحاكم بالآجال الزمنية الموصى بها من طرف المجلس الأعلى للسلطة القضائية. ويُعد هذا المؤشر أساسياً في تقييم جودة الأداء القضائي، إذ يعكس قدرة المحاكم على تصريف القضايا في آجال معقولة تضمن فاعلية ونجاعة الخدمة القضائية.

■ مؤشرات إيجابية للمحاكم الابتدائية الإدارية بكل من فاس وطنجة ووجدة:

تصدّرت المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس الترتيب بنسبة بلغت 93.48 % من القضايا المحكومة داخل الأجل، تلها طنجة بـ 82.31 %، ثم وجدة بنسبة 81.96 %.

■ أداء متوسط في مراكش والدار البيضاء:

سجلت المحكمتين الابتدائيتين الإداريتين بكل من الدار البيضاء ومراكش نسباً بلغت 80.83 % و69.33 % تواليا، ما يعكس أداءً مقبولاً، لكنه يبقى دون طموح المعيار الاسترشادي الذي يطمح لتصفية الغالبية العظمى من الملفات داخل الأجل المحدد.

■ نسب ضعيفة في الرباط وأكادير

شكلت المحكمتين الابتدائيتين الإداريتين بكل من الرباط وأكادير الاستثناء السلبي، بتسجيل نسب لا تتجاوز 67.89 % و59.03 % على التوالي.

وخلاصة القول، فإن هذه المعطيات تبرز الحاجة إلى مقاربة موجهة نحو النتائج ترتكز على دعم المحاكم الإدارية ذات المؤشرات المنخفضة، وتثمين التجارب الناجحة للمحاكم التي بلغت معدلات أداء عالية، مع تعزيز آليات تتبع احترام الأجل الاسترشادي كأداة أساسية لضمان جودة القضاء الإداري ورضى المتقاضين.

الفرع الثالث - تحليل الطلبات والطعون المقدمة أمام المحاكم الإدارية برسم سنة 2024:

يمثّل رصد مؤشرات الطلبات والطعون بمختلف أنواعها مدخلًا أساسيًا لتقييم فعالية القرارات القضائية الإدارية، وقياس مدى استقرار الأحكام، ومدى ثقة المتقاضين في مخرجاتها. فاللجوء إلى الطعن بالنقض أو الاستئناف لا يعكس فقط إرادة المتقاضين في مراجعة الأحكام، بل يتيح أيضًا قراءة معمقة لجودة العمل القضائي ومدى التناسق الاجتهادي بين المحاكم الابتدائية الإدارية ومحاكم الاستئناف.

وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا الفرع إلى تقديم قراءة كمية ونوعية لحصيلة الطلبات والطعون المسجلة خلال سنة 2024، من خلال ثلاثة مستويات مترابطة:

- **أولاً:** تحليل الطعون بالنقض المقدمة ضد القرارات الصادرة عن محاكم الاستئناف الإدارية؛
- **ثانياً:** تحليل الطعون بالاستئناف المقدمة أمام محاكم الاستئناف الإدارية، انطلاقًا من الأحكام الصادرة عن المحاكم الابتدائية الإدارية؛
- **ثالثاً:** دراسة مآل الطلبات المقدمة على مستوى محاكم أول درجة، وكذا مآل الطعون المعروضة على محاكم الاستئناف الإدارية، بما يعكس دينامية النزاع الإداري، ويُبرز مستويات تصفية القضايا، واستقرار الأحكام.

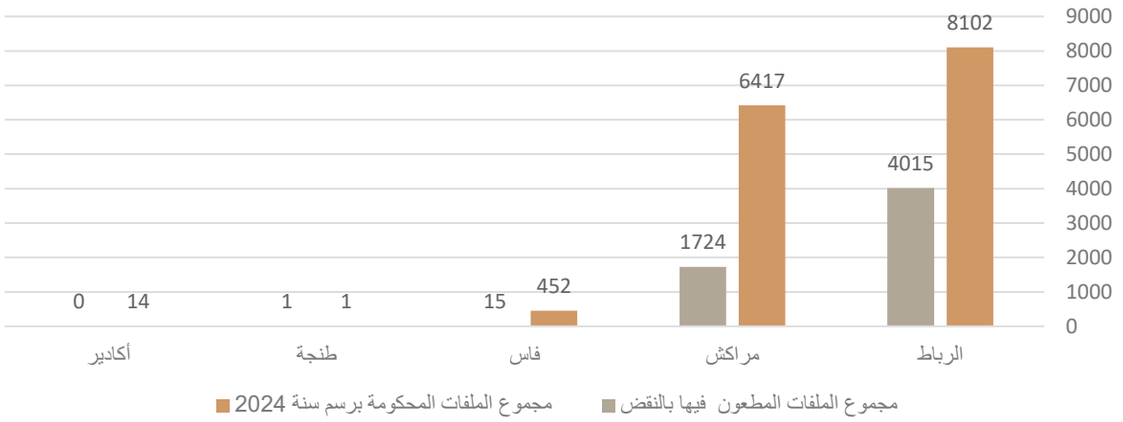
ويساهم هذا التحليل في إبراز طبيعة الملفات محل الطعن، ومدى نجاعة التصفية القضائية، وتقييم مؤشرات الاستئناس بالاجتهادات القضائية من أجل تعزيز الأمن القانوني والقضائي للمرتفقين.

أولاً - تحليل الطعون بالنقض المسجلة لدى محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

جدول رقم 33 - نسبة الطعون بالنقض المقدمة ضد القرارات الصادرة عن محاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	مجموع الملفات المحكومة برسم سنة 2024	مؤسسة الرئيس	قضاء الإلغاء	القضاء الشامل	مجموع الملفات المطعون فيها بالنقض	نسبة الطعن بالنقض من المحكوم (%)
الرباط	8102	796	746	6560	4015	49.56
مراكش	6417	251	391	5775	1724	26.87
فاس	452	58	69	325	15	3.32
طنجة	1	0	1	0	1	100
أكادير	14	0	3	11	0	0
المجموع	14986	1105	1210	12671	5755	38.40

نسبة الطعون بالنقض من مجموع القرارات الصادرة برسم سنة 2024

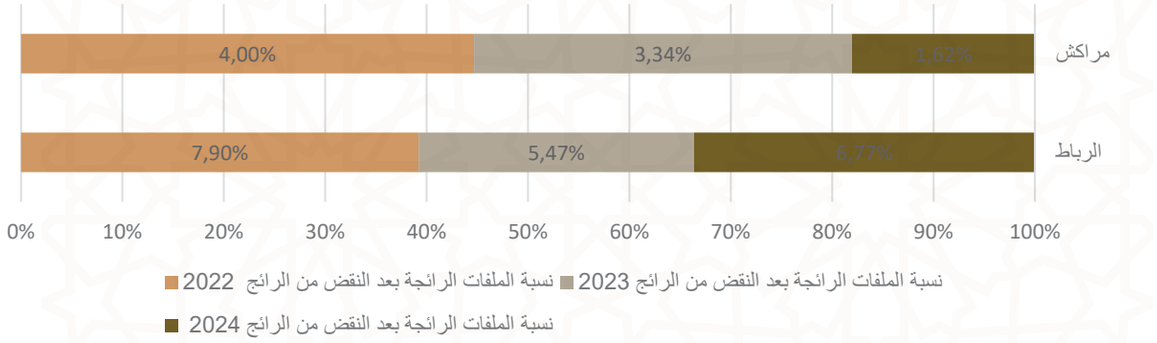


يُوضح الرسم البياني المتعلق بالطعون بالنقض إلى تفاوت ملحوظ بين محاكم الاستئناف الإدارية من حيث نسب الطعن، حيث تتصدر محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط القائمة بنسبة مرتفعة (49,56 %)، متبوعة بمراكش (26,87 %)، في حين تبقى النسب ضعيفة بمحكمتي فاس وأكادير. ويُعزى هذا التفاوت إلى عدة عوامل بنيوية، يأتي في مقدمتها تمركز عدد كبير من الإدارات المركزية بنفوذ محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط، واعتماد هذه الأخيرة - بصفتها طرفاً مدعى عليه في أغلب القضايا - على سياسة دفاعية تقوم على استنفاد جميع مراحل التقاضي، بما فيها الطعن بالنقض، حتى في الحالات التي يكون فيها الاجتهاد القضائي قد استقر.

جدول رقم 34 - نسبة الملفات الرائجة بعد النقض والإحالة بمحكمتي الاستئناف الإداريتين بالرباط ومراكش (2022 - 2024):

محكمة الاستئناف الإدارية ب	الرائج سنة 2022	عدد الرائج بعد النقض والإحالة سنة 2022	نسبة الملفات الرائجة بعد النقض والإحالة من مجموع الرائج سنة 2022 (%)	الرائج سنة 2023	عدد الرائج بعد النقض والإحالة سنة 2023	نسبة الملفات الرائجة بعد النقض والإحالة من مجموع الرائج سنة 2023 (%)	الرائج سنة 2024	عدد الرائج بعد النقض والإحالة سنة 2024	نسبة الملفات الرائجة بعد النقض والإحالة من مجموع الرائج سنة 2024 (%)
الرباط	12691	1002	7.90	13092	716	5.47	10167	688	6.77
مراكش	3900	156	4.00	3806	127	3.34	8292	134	1.62
المجموع	16591	1158	6.98	16898	843	4.99	18459	822	4.45

نسبة الملفات الرائجة بعد النقض والإحالة بمحكمتي الاستئناف الإداريتين بالرباط ومراكش من مجموع الرائج (2022-2024)



يُعدّ تطور نسبة الملفات الرائجة بعد النقض والإحالة من المؤشرات الدالة على درجة استقرار الأحكام القضائية واستيعابها للرقابة التي تباشرها محكمة النقض. ويُعكس هذا المؤشر مدى جودة القرارات القضائية الصادرة عن محاكم الاستئناف الإدارية، ومدى قدرتها على إصدار مقررات قضائية تستجيب لمتطلبات المشروعية القانونية والشكليات الإجرائية.

وقد أظهرت المعطيات الإحصائية المسجلة بمحكمتي الاستئناف الإداريتين بالرباط ومراكش خلال الفترة الممتدة من 2022 إلى 2024 تباينًا لافتًا في هذا المؤشر، يُبرز خصوصية كل محكمة من حيث حجم الرواج القضائي ونوعية الملفات وطبيعة الاجتهاد السائد بها.

ففيما يتعلق بمحكمة الاستئناف الإدارية بالرباط، فقد سُجلت بها نسب مرتفعة نسبيًا من الملفات الرائجة بعد النقض، بلغت 7.89 % سنة 2022، قبل أن تنخفض إلى 5.47 % سنة 2023، ثم تعاود الارتفاع إلى 6.77 % سنة 2024.

ويُفسَّر هذا الارتفاع النسبي، بالمقارنة مع محكمة مراكش، بكون محكمة الرباط تعالج ما يفوق ثلاثة أضعاف عدد القضايا مقارنة بنظيرتها (خاصة خلال سنتي 2022 و2023)، وهو ما يُضفي عليها ضغطًا عدديًا مستمرًا، ويُضاعف من احتمالات ورود ملفات معادة من محكمة النقض.

كما أن طبيعة الملفات الرائجة بمحكمة الرباط تتميز بكونها ذات طابع نوعي وطني عالي التعقيد، إذ تشمل منازعات ذات ارتباط مباشر بالإدارة المركزية والمؤسسات الوطنية الكبرى، ما يجعلها أكثر عرضة للتقاضي على عدة درجات، وأشد خضوعًا لرقابة محكمة النقض، سواء من حيث تأصيل الأحكام أو صرامة شكلها.

أما محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش، فقد أبانت عن منحى تنازلي مستمر في نسبة الملفات الرائجة بعد النقض، حيث انخفضت هذه النسبة من 4.00 % سنة 2022 إلى 3.33 % سنة 2023، ثم إلى 1.62 % فقط سنة 2024.

وبوجه عام، فإن رصد هذا المؤشر يُمكّن من تتبع أثر الطعون بالنقض على الرواج القضائي بالمحاكم الاستئنافية، ويُعد أداة مهمة لفهم تفاعل مختلف درجات التقاضي. كما يُتيح إمكانية تحسين جودة العمل القضائي عبر تعزيز التكوين في مجالات الصياغة القانونية والتأصيل الاجتهادي، خصوصًا في القضايا التي تُظهر فيها محكمة النقض ميلاً للنقض والإحالة.

ثانياً - تحليل الطعون بالاستئناف المقدمة خلال سنة 2024:

جدول رقم 35 - حصيلة الطعون بالاستئناف المقدمة ضد الأحكام الصادرة عن المحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	عدد الملفات المستأنفة برسم سنة 2024	عدد الطعون بالاستئناف الموجهة لمحكمة النقض برسم سنة 2024	عدد الطعون بالاستئناف الموجهة لمحكمة الاستئناف خلال سنة 2024	الملاحظات
الرباط[44]	3240	45	3210	لم تُحِل المحكمة خلال سنة 2024 أي طعن بالاستئناف إلى محكمة الاستئناف الإدارية بطنجة، وذلك بخصوص الأحكام التي يعود اختصاص البت فيها مكانيا لمحكمة الاستئناف المذكورة[45].
الدار البيضاء	3459	32	3427	-
فاس	1070	17	1053	أحالت المحكمة ما مجموعه 1070 طعناً بالاستئناف، منها 569 طعنًا وجه إلى محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط باعتبارها المحكمة التي كانت تابعة لها، ثم أحالت 484 طعنًا إلى محكمة الاستئناف الإدارية بفاس بعد إحداثها.
وجدة	789	69	720	أحالت المحكمة ما مجموعه 789 طعناً بالاستئناف، منها 418 طعنًا وجه إلى محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط باعتبارها المحكمة التي كانت تابعة لها، ثم أحالت 302 طعنًا إلى محكمة الاستئناف الإدارية بفاس بعد إحداثها.
طنجة	18	0	18	جميعها أحيلت على محكمة الاستئناف الإدارية بطنجة.
مراكش	537	0	537	-

44 - بخصوص التباين الملحوظ بين عدد القضايا المستأنفة وعدد القضايا المحالة على محكمة الاستئناف بالرباط أو على الغرفة الإدارية بمحكمة النقض، أوضح المسؤول القضائي بالمحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط أن عدد المقالات الاستئنافية المودعة خلال سنة **2024** يبلغ **3240**. أما مجموع المقالات التي تم توجيهها فعليًا إلى محاكم الدرجة الثانية فيبلغ **3255**، ويتضمن هذا الرقم **15** ملفًا كانت قد استُئنفت أواخر سنة **2023** ولم تُحال إلا خلال سنة **2024**. وبالتالي، فإن عدد الملفات المستأنفة حقيقة برسم سنة **2024** هو **3240**، وهو الرقم المعتمد لاستخراج المؤشرات والنسب المتعلقة بنشاط الطعن بالاستئناف.

45 - بتاريخ **31** دجنبر **2024**، قامت المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط بإحالة ما مجموعه **177** ملفًا إلى المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة، بعد أن أصبحت هذه الأخيرة مختصة ترابيًا بالنظر فيها، وذلك وفقًا لمضمون كتاب رئيس المحكمة الابتدائية عدد **2024/2191** المؤرخ في **2024/12/31**.

وفي السياق نفسه، أحالت محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط **291** ملفًا إلى محكمة الاستئناف الإدارية بطنجة، و**149** ملفًا إلى محكمة الاستئناف الإدارية بفاس، وفقًا للبيانات الواردة في كتابها عدد **2024/2120** المؤرخ في **2024/12/30**.

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	عدد الملفات المستأنفة برسم سنة 2024	عدد الطعون بالاستئناف الموجهة لمحكمة النقض برسم سنة 2024	عدد الطعون بالاستئناف الموجهة لمحكمة الاستئناف خلال سنة 2024	الملاحظات
أكادير	1919	8	1911	أحالت المحكمة ما مجموعه 1911 طعناً بالاستئناف، منها 1517 طعنًا وجه إلى محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش باعتبارها المحكمة التي كانت تابعة لها، ثم أحالت 394 طعنًا إلى محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير بعد إحداثها.
المجموع	16151	171	15980	32218

يكشف الجدول المتعلق بحصيلة الطعون المقدمة ضد الأحكام الصادرة عن المحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024 عن دينامية قضائية ملحوظة على مستوى التقاضي أمام محاكم الاستئناف الإدارية والغرفة الإدارية بمحكمة النقض فيما يخص الأحكام المتعلقة بالاختصاص النوعي، بما يعكس من جهة كثافة النشاط القضائي، ومن جهة ثانية بعض الممارسات القضائية والمؤسساتية التي تستحق التوقف والتحليل.

تتقدم المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء باقي المحاكم من حيث عدد الطعون المسجلة، ب3459 طعنًا بالاستئناف، متبوعة بمحكمتي الرباط (3240) وأكادير (1919)، ما يعكس الحجم الكبير للرواج القضائي بهذه المحاكم، ويؤكد أنها تظل الأكثر استقبالا للدعاوى في ظل طبيعة المجال الترابي الذي تغطيه وكثافته الديمغرافية والإدارية ونوعية القضايا المعروضة عليها. أما من حيث الطعون بالاستئناف الموجهة إلى محكمة النقض، والتي ترتبط بالأحكام القاضية بالاختصاص، فإن محكمتي الرباط ووجدة تحتلان الصدارة، بـ45 و69 طعنًا على التوالي.

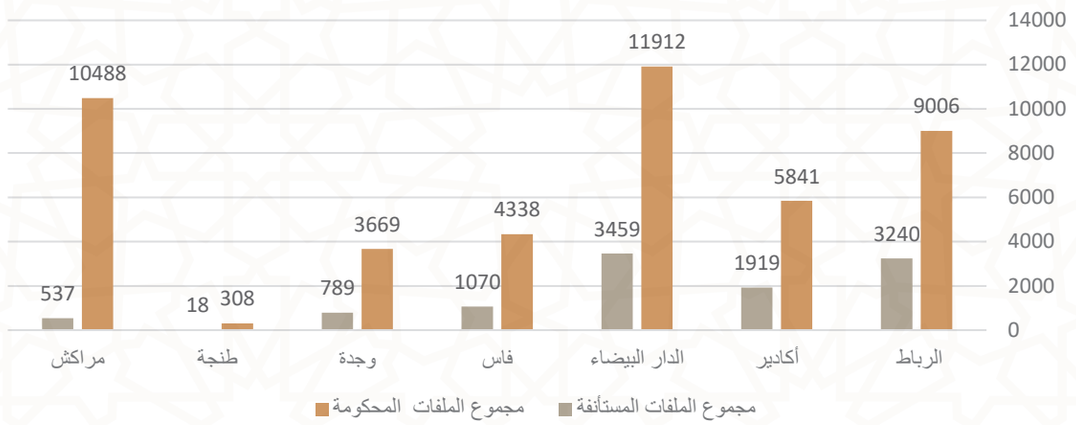
وتظهر ملاحظة جوهرية فيما يخص التوزيع الجغرافي للطعون، إذ أن المحاكم الابتدائية الإدارية التي كانت تابعة لمحاكم استئناف قديمة (محكمتي الاستئناف الإداريتين بكل من الرباط ومراكش) استمرت خلال جزء من سنة 2024 في إحالة طعونها إلى هذه المحاكم، قبل أن تشرع تدريجياً في إعادة التوجيه نحو المحاكم المستحدثة. وهو ما يؤكده وضع المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس التي وجهت 569 طعناً إلى محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط، ثم 484 طعنًا إلى محكمة الاستئناف الإدارية بفاس بعد إحداثها، وكذلك بالنسبة لمحكمتي وجدة وأكادير، ما يعكس انتقالًا مؤسساتيًا تدريجيًا.

جدول رقم 36 - نسبة الطعون بالاستئناف المقدمة ضد الأحكام الصادرة عن المحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	مجموع الملفات المحكومة	مجموع الطعون بالاستئناف	نسبة الطعن بالاستئناف من المحكوم (%)
الرباط	9006	3240	35.98
أكادير	5841	1919	32.85

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	مجموع الملفات المحكومة	مجموع الطعون بالاستئناف	نسبة الطعن بالاستئناف من المحكوم (%)
الدار البيضاء	11912	3459	29.04
فاس	4338	1070	24.66
وجدة	3669	789	21.50
طنجة	308	18	5.84
مراكش	10488	537	5.12
المجموع	45562	11032	24.21

نسبة الطعن بالاستئناف من المحكوم خلال سنة 2024



يُظهر الجدول والرسم البياني أعلاه توزيع نسبة الطعون بالاستئناف المقدمة ضد الأحكام الصادرة عن المحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024، ويُبرز تباينًا واضحًا بين المحاكم سواء من حيث الحجم الكلي للأحكام الصادرة أو من حيث نسبة الملفات المستأنفة من مجموع المحكوم، وهو ما يسمح باستخلاص عدد من المؤشرات الدالة على تفاعل المتقاضين مع الأحكام القضائية، ومدى استقرار هذه الأحكام أو قابليتها للطعن.

تصدّرت المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط قائمة المحاكم من حيث عدد الملفات المحكومة (9006) وعدد الطعون بالاستئناف (3240)، بما يمثل نسبة 35.98 %، وهي أعلى نسبة ضمن المحاكم الابتدائية الإدارية. يعكس هذا المعطى طبيعة القضايا الرائجة أمام هذه المحكمة، والتي تشمل ملفات استراتيجية وذات طابع حساس، مما يجعل من اللجوء إلى الطعن خيارًا شائعًا سواء من قبل الأفراد أو الإدارات العمومية.

أما المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير، فقد سجلت ثاني أعلى نسبة للطعن (32.85 %) رغم أن عدد الملفات المحكومة أقل مقارنة بالرباط والدار البيضاء. ويُعزى ذلك جزئيًا إلى طبيعة الملفات المرتبطة بمجالات التهيئة الحضرية ونزع الملكية، والتي غالبًا ما تُثار بشأنها دفوع إجرائية وقانونية معقدة. كما أن الطعون توجه إلى محكمتين مختلفتين (مراكش وأكادير بعد إحداثها)، ما يعكس دينامية خاصة في هذه المحكمة.

من جهتها، سجلت المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء نسبة طعون بلغت 29.04 %، وهي نسبة متوقعة بالنظر إلى حجم الرواج الكبير وتنوع المواضيع القضائية المعروضة، خاصة تلك المرتبطة بالصفقات العمومية والتعمير والمرافق الاستراتيجية، ما يجعل من الطعن في الأحكام ممارسة شائعة.

أما المحاكم الابتدائية الإدارية بكل من فاس ووجدة، فقد سجلتا نسبًا متوسطة (تباعًا 24.66 % و21.50 %)، بما يعكس نوعًا من التوازن النسبي بين الأحكام القابلة للطعن وتلك التي يحظى منطوقها بثقة الأطراف. في المقابل، سجلت محكمتا طنجة ومراكش نسبًا منخفضة للطعن (5.84 % و5.12 %) رغم ارتفاع عدد القضايا المحكومة في مراكش. ويبدو أن النسبة المنخفضة بمراكش تعود إلى طبيعة الملفات (نزع الملكية) التي قد تستقر بسرعة قضائيًا أو تستند إلى اجتهاد قار، في حين أن الطعون بمحكمة طنجة ما تزال محدودة بالنظر إلى حداثة إحداثها.

في المجمل، فإن معدل الطعون على الصعيد الوطني بلغ 24.21 %، ما يفيد بأن حوالي ربع الأحكام الابتدائية الإدارية يُعاد عرضها على محاكم الاستئناف، وهي نسبة يمكن اعتبارها متوسطة نسبيًا، تُعبر عن انخراط متوازن في آليات التقاضي على درجتين، وتُشير من جهة أخرى إلى الحاجة إلى تعزيز استقرار الاجتهاد القضائي بالمحاكم الابتدائية، خاصة في القضايا المتكررة أو التي تثير تفسيرات متباينة للنصوص القانونية.

ثالثاً: تقييم مآل الطلبات والطعون المقدمة للمحاكم الإدارية[46] خلال سنة 2024:

1. تقييم مآل الطعون المقدمة لمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

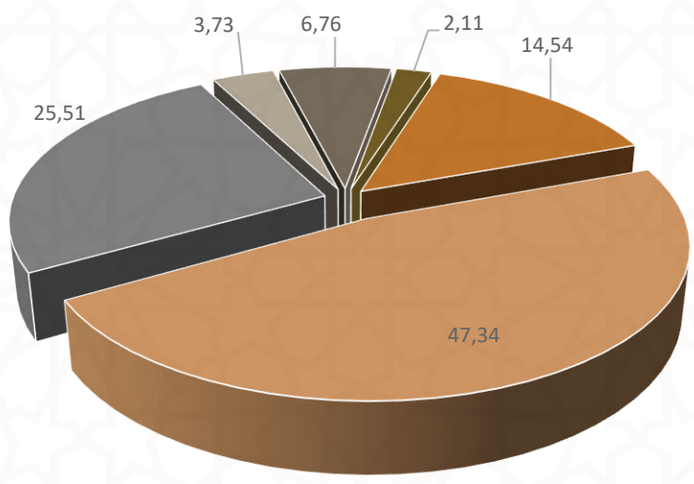
جدول رقم 37 - مآل الطعون المقدمة أمام محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

محاكم الاستئناف الادارية ب	مجموع المحكوم برسم سنة 2024	عدد القرارات بتأييد الحكم المستأنف	نسبة المحكوم بالتأييد من مجموع المحكوم (%)	تأييد الحكم المستأنف مع تعديله	نسبة المحكوم بالتأييد مع التعديل من مجموع المحكوم (%)	عدد القرارات بإلغاء الحكم المستأنف والحكم وفق الطلب	نسبة المحكوم بالإلغاء والحكم وفق الطلب من مجموع المحكوم (%)	عدد القرارات بإلغاء الحكم المستأنف والحكم برفض الطلب	نسبة المحكوم بالإلغاء والحكم برفض الطلب من مجموع المحكوم (%)	عدد القرارات بإلغاء الحكم المستأنف والحكم بعدم قبول الدعوى/ الطلب	نسبة المحكوم بالإلغاء والحكم بعدم القبول من مجموع المحكوم (%)	باقي مآلات الطعون بالاستئناف	نسبة باقي مآلات الطعون بالاستئناف (%)	المجموع
الرباط	8101	4944	61,03	1307	16,13	412	5,09	776	9,58	161	1,99	501	6,18	8101
مراكش	6416	1821	28,38	2452	38,22	130	2,03	217	3,38	142	2,21	1654	25,78	6416
فاس	452	322	71,24	62	13,72	13	2,88	19	4,20	12	2,65	24	5,31	452

46 - تم اعتماد المعطيات الإحصائية المستخرجة من نظام «ساج 2» في الجزء المتعلق بتقييم مآل الطلبات والطعون المقدمة أمام المحاكم الإدارية، نظرًا لكون الإحصائيات الرسمية الصادرة عن المحاكم لا تُتيح تصنيفًا تفصيليًا لمآلات هذه الطلبات والطعون. ومع ذلك، يُلاحظ وجود تباين نسبياً طفيف في عدد المقررات القضائية بين ما هو مضمن في «ساج 2» وما ورد في الإحصائيات الرسمية لبعض المحاكم، رغم أن المصدر المصرّح به في الحالتين هو نفس المحاكم المعنية. وهو ما يُثير الحاجة إلى مراجعة منسقية لقنوات التصريح بالبيانات الرقمية وتوحيد مرجعيات الإحصاء.

محاكم الاستئناف الادارية ب	مجموع المحكوم برسم سنة 2024	عدد القرارات بتأييد الحكم المستأنف	نسبة المحكوم بالتأييد من مجموع المحكوم (%)	تأييد الحكم المستأنف مع تعديله	نسبة المحكوم بالتأييد مع التعديل من مجموع المحكوم (%)	عدد القرارات بإلغاء الحكم المستأنف والحكم وفق الطلب	نسبة المحكوم بالإلغاء والحكم وفق الطلب من مجموع المحكوم (%)	عدد القرارات بإلغاء الحكم المستأنف والحكم برفض الطلب	نسبة المحكوم بالإلغاء والحكم برفض الطلب من مجموع المحكوم (%)	عدد القرارات بإلغاء الحكم المستأنف والحكم بعدم قبول الدعوى/ الطلب	نسبة المحكوم بالإلغاء والحكم بعدم القبول من مجموع المحكوم (%)	باقي مآلات الطعون بالاستئناف	نسبة باقي مآلات الطعون بالاستئناف (%)	المجموع
طنجة	7	2	28,57	_	-	3	42,86	1	14,29	1	14,29	_	-	7
أكادير	14	7	50,00	3	21,43	1	7,14	1	7,14	1	7,14	1	7,14	14
المجموع	14990	7096	47,34	3824	25,51	559	3,73	1014	6,76	317	2,11	2180	14,54	14990

توزيع النسب المئوية لمآل الطعون المرفوعة أمام محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024



تُظهر مقارنة المآلات القضائية بين محاكم الاستئناف الإدارية الخمس خلال سنة 2024 اختلافات واضحة في التوجهات، سواء من حيث الميل نحو تأييد الأحكام الابتدائية أو التدخل لتعديلها أو إلغائها، مع بروز مؤشرات استقرار نسبي على المستوى الوطني.

ففي محكمة الرباط، بلغت نسبة تأييد الأحكام الابتدائية 61.03 %، وهي من أعلى النسب، ما يعكس استقرارًا عامًا للأحكام وفعالية مرحلة التقاضي الابتدائية. مع ذلك، فإن نسبة الإلغاء مع رفض الطلب (9.58 %) تُعد مرتفعة نسبيًا، مما يدل على صرامة المحكمة في إعادة تقييم بعض الأحكام، ولو دون الحكم لصالح الطاعن.

أما محكمة مراكش، فقد سجلت نسبة تأييد منخفضة (28.38 %)، في مقابل نسبة مرتفعة من التأييد مع التعديل (38.22 %)، وهو ما يؤكد أن المحكمة تميل إلى إعادة تشكيل منطوق الحكم دون الإخلال بجوهره. كما أن نسبة «باقي المآلات» المرتفعة (25.78 %)، تعود أساسًا إلى العدد الكبير من قرارات إلغاء الحكم المستأنف مع إرجاعه إلى المحكمة الابتدائية الإدارية.

في المقابل، تُعد محكمة فاس الأكثر انسجامًا مع الدرجة الأولى، حيث بلغت نسبة التأييد 71.24 %، ما يُبرز استقرارًا قضائيًا متينًا، سواء على مستوى التقدير القانوني أو فهم المساطر. كما ظلت باقي المآلات، بما فيها الإلغاء، ضمن نسب متوسطة ومنضبطة.

عمومًا، يُبرز هذا التحليل أن الاستقرار الاجتهادي يبقى متفاوتًا بين المحاكم، مما يُحتم مواصلة التتبع المؤسساتي للتوجهات القضائية، وتكثيف التنسيق بين الدرجتين توحيدًا للرؤية القانونية وتقليص الفوارق في تقدير المآل القضائي للطعن.

جدول رقم 38 - باقي مآل الطعون بالاستئناف المقدمة أمام محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024:

محاكم الاستئناف الإدارية ب	إلغاء الحكم المستأنف وتصديا بعدم الاختصاص	التنازل	المساعدة القضائية	الاستجابة للطلب	عدم قبول الاستئناف	إصلاح خطأ مادي	إلغاء الحكم المستأنف مع إرجاعه إلى المحكمة الابتدائية	المجموع
الرباط	21	57	10	77	152	171	13	501
مراكش	13	39	4	0	263	12	1323	1654
فاس	3	2	2	_	11	4	2	24
أكادير	_	_	_	_	1	_	0	1
المجموع	37	98	16	77	427	187	1338	2180

تمثل فئة «باقي المآلات» - التي تضم قرارات من قبيل عدم قبول الاستئناف، التنازل، المساعدة القضائية، إصلاح الخطأ المادي، أو الإرجاع للمحكمة الابتدائية - نسبة غير هامشية من مجموع الأحكام الاستئنافية، إذ تراوحت بين 5 % و25 % باختلاف المحاكم.

وتكتسي هذه الفئة أهمية خاصة لما تُخفيه من مؤشرات تنظيمية واجتهادية تستحق الوقوف عندها:

في محكمة مراكش، بلغ عدد المقررات القضائية التي تندرج ضمن فئة «باقي المآلات» ما مجموعه 1654 قرارًا، أي ما يمثل 25.78 % من مجموع الأحكام الصادرة خلال سنة 2024، وهي النسبة الأعلى على الصعيد الوطني.

وقد كان هذا الارتفاع راجعًا، في فترة سابقة، إلى العدد الاستثنائي من القرارات القاضية بإلغاء الحكم الابتدائي مع إرجاع الملف إلى المحكمة الابتدائية للبت فيه من جديد، وخاصة في قضايا نزع الملكية، وهو ما شكّل توجهاً اجتهاديًا خاصًا بهذه المحكمة، أملته اعتبارات تتصل بضمانات المحاكمة العادلة وتكريس حقوق الدفاع.

غير أنه، واستنادًا إلى المعطيات المحينة التي أفاد بها المسؤول القضائي بالمحكمة، فإن هذه الأخيرة عدلت عن ذلك التوجه تدريجيًا، وأصبحت تُمارس اختصاصها بالتصدي كلما تبين لها غياب أي خرق لمبدأ المواجهة أو لحقوق الدفاع خلال المرحلة الابتدائية، وذلك تجسيدًا لمبدأ اقتصاد الزمن القضائي وضمانًا لاستقرار المراكز القانونية للأطراف.

ويمثل هذا التحول تطورًا اجتهاديًا محمودًا يعكس حرص المحكمة على تحقيق التوازن بين متطلبات المشروعية الشكلية وضرورات النجاعة القضائية.

أما محكمة الرباط، فسجّلت نسبة 6.18 % فقط من هذه المآلات، وهي نسبة معتدلة تُعزز فرضية النجاعة الإجرائية لهذه المحكمة، سواء من حيث قبول الاستئناف أو البت المباشر دون حاجة إلى إعادة الإحالة.

ومن بين المعطيات المثيرة للانتباه بمحكمة الاستئناف الإدارية بالرباط، تسجيل 77 حكمًا بمنطوق «الاستجابة للطلب»، وهو منطوق يظهر في نظام «ساج 2» دون تحديد دقيق لطبيعته، مما يطرح إشكالًا تأويليًا بشأن ما إذا كان يتعلق بتأييد الحكم الابتدائي، أو بالإلغاء مع التصدي، أو بغيرهما. ويزيد هذا الغموض تعقيدًا بالنظر إلى أن أغلب هذه القضايا تهم نزع الملكية والعقود الإدارية، وهي ملفات ذات طابع تقني غالبًا ما تتطلب وضوحًا في المآل القضائي.

بالنسبة لمحكمة فاس، فقد بلغت النسبة 5.31 % فقط، ما يدل على توجه حاسم نحو الفصل في الطعون، مع تقليص الحالات الإجرائية أو الشكلية التي تنهي النزاع دون الولوج إلى جوهره.

ويُستفاد من هذه الأرقام أن فئة «باقي المآلات» ليست مجرد هوامش إحصائية، بل تحمل في طياتها اختيارات قضائية تختلف من محكمة لأخرى، وتؤثر بشكل مباشر على تقييم مردودية القضاء الإداري. ويُوصى بمواصلة تتبع هذه المؤشرات سنويًا قصد رصد أي انحراف أو ميل غير متوازن نحو مآلات غير موضوعية.

2.تقييم مآل الطلبات المقدمة للمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

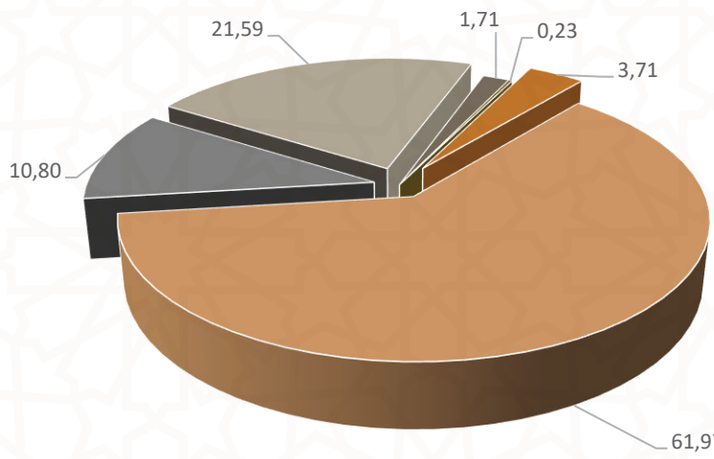
جدول رقم 39 - مآل الطلبات المقدمة للمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	مجموع المحكوم برسم سنة 2024	المحكوم وفق الطلب	نسبة المحكوم وفق الطلب من مجموع المحكوم (%)	المحكوم بعدم قبول الدعوى / الطلب	نسبة المحكوم بعدم القبول من مجموع المحكوم (%)	المحكوم برفض الطلب	نسبة المحكوم بالرفض من مجموع المحكوم (%)	المحكوم بعدم الاختصاص		نسبة المحكوم بعدم الاختصاص من مجموع المحكوم (%)		التنازل/ الصلح	نسبة المحكوم بالتنازل/ الصلح من المحكوم (%)
								النوعي	المكاني	النوعي	المكاني		
الرباط	9006	5420	60,18	1491	16,56	1648	18,30	238	48	2,64	0,53	161	1,79
الدار البيضاء	11917	6210	52,11	1573	13,20	3679	30,87	209	17	1,75	0,14	229	1,92
فاس	4338	2949	67,98	423	9,75	813	18,74	68	7	1,57	0,16	78	1,80

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	مجموع المحكوم برسم سنة 2024	المحكوم وفق الطلب	نسبة المحكوم وفق الطلب من مجموع المحكوم (%)	المحكوم بعدم قبول الدعوى / الطلب	نسبة المحكوم بعدم القبول من مجموع المحكوم (%)	المحكوم برفض الطلب	نسبة المحكوم بالرفض من مجموع المحكوم (%)	المحكوم بعدم الاختصاص		نسبة المحكوم بعدم الاختصاص من مجموع المحكوم (%)		التنازل/ الصلح	نسبة المحكوم بالتنازل/ الصلح من المحكوم (%)
								النوعي	المكاني	النوعي	المكاني		
وجدة	3669	2787	75,96	187	5,10	553	15,07	100	4	2,73	0,11	38	1,04
طنجة	294	134	45,58	58	19,73	75	25,51	14	_	4,76	_	13	4,42
مراكش	10488	7933	75,64	578	5,51	824	7,86	97	9	0,92	0,09	1047	9,98
أكادير	5855	2804	47,89	609	10,40	2247	38,38	53	19	0,91	0,32	123	2,10
المجموع	45567	28237	61,97	4919	10,80	9839	21,59	779	104	1,71	0,23	1689	3,71

توزيع النسب

المئوية لمآل مجموع الطلبات المقدمة للمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024



يُشكّل تحليل المآلات القضائية للطلبات المحكومة أمام المحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024 مدخلًا أساسيًا لفهم كيفية تفاعل القضاء الإداري مع مختلف أنواع الطلبات، ومدى استجابته لمطالب الأطراف، سواء من حيث الموضوع أو من حيث الشكل والمساطر. وتُبرز المعطيات الرقمية المستخلصة من النظام المعلوماتي «ساج 2»، والتي تشمل مجموعًا قدره 45.567 حكمًا، مؤشرات إحصائية دالة على مستوى الأداء القضائي بهذه الدرجة من التقاضي.

ففي مقدمة هذه المؤشرات، تبرز نسبة الأحكام الصادرة وفق الطلب والتي بلغت على الصعيد الوطني 61.97 %، ما يعكس تجاوبًا قضائيًا مهمًا مع الطلبات المعروضة، ويؤشر على نجاعة تأسيسها من جهة، وحُسن التقدير القضائي من جهة أخرى. وقد تجاوزت هذه النسبة المعدل الوطني في عدد

من المحاكم، من بينها وجدة (75.96 %) ومراكش (75.64 %) وفاس (67.98 %)، ما يدل على انتظام نسبي في التوجهات القضائية بهذه المحاكم.

في المقابل، تمثل أحكام عدم القبول نسبة 10.80 % من مجموع المحكوم، وهي نسبة متوسطة على الصعيد الوطني، لكنها تعرف ارتفاعًا نسبيًا في بعض المحاكم مثل الرباط (16.56 %) والدار البيضاء (13.20 %)، الأمر الذي قد يعكس وجود إشكالات على مستوى الشكل أو شروط الدعوى (كالصفة، والمصلحة، واحترام الأجل..)، مما يفرض تعميق النظر في مسببات هذه المآلات الإجرائية.

أما الأحكام القاضية برفض الطلب، فتمثل ما نسبته 21.59 % من مجموع المقررات، وهو مؤشر لا يخلو من دلالة، لكونه يعكس تدخل القضاء الإداري للفصل في جوهر النزاع ورفض المطالب بناءً على تقدير موضوعي. وتُسجل أعلى هذه النسب بمحكمتي أكادير (38.38 %) والدار البيضاء (30.87 %)، مقابل نسب أقل في مراكش ووجدة.

وتظل نسب عدم الاختصاص النوعي أو المكاني في حدود متدنية، إذ لم تتجاوز 1.71 % و0.23 % على التوالي، وهو ما يعكس إلى حدّ ما حسن توجيه الدعاوى. إلا أن تكرار هذه الحالات في بعض المحاكم، مثل الرباط وأكادير، يدعو إلى تعزيز ثقافة التوجيه القانوني السليم للدعوى سواء من قبل المرتفقين أو من قبل من يمثلهم.

أما فيما يخص المآلات البديلة كالتنازل أو الصلح، فقد بلغت نسبتها 3.71 % على المستوى الوطني، مع تسجيل نسبة مرتفعة في محكمة مراكش (9.98 %)، وهو ما يبرز أهمية الآليات البديلة لحل النزاع في بعض المحاكم، ويستدعي التفكير في سُبل تحفيز وتوسيع هذه الدينامية على المستوى الوطني.

الفرع الرابع - التوصيات:

أولاً - تحيين أدوات تتبع الزمن القضائي وتدبير الجلسات: تطوير آليات إلكترونية موحدة لبرمجة وتقييم أمد البت على مستوى كل هيئة قضائية، مع إدماج مؤشرات الإنذار المبكر بخصوص تراكم الملفات أو تجاوز الأجل الاسترشادي، وتمكين المسؤولين القضائيين من التدخل الفوري لتصحيح المسار[47].

ثانيا - دعم المحاكم الإدارية المستحدثة باستراتيجية تدريجية للتوسع: مواكبة محكمتي طنجة وأكادير بخطة تدريجية لتوسيع نشاطها وعدد قضاياها، مع إعداد تكوينات موجهة لقضاتها في مجالات ذات طابع تقني (الصفقات، الضرائب، نزع الملكية) لضمان جودة الانطلاقة القضائية.

47 - يمكن تفعيل هذه التوصية من خلال إرساء نظام تتبع زمني مبسط يعتمد على ثلاث أدوات عملية:

1. لوائح أسبوعية قبلية تُعرض على المسؤول القضائي، تتضمن لائحة الملفات المدرجة خلال الأسبوع الموالي، مرفقة ببيان مدة رواج كل ملف، وطبيعة الإجراءات المنجزة.

2. تقارير موجزة بعدية تصدر مباشرة بعد كل جلسة، تُحدد الملفات المؤجلة، وأسباب التأجيل، وتُبيّن ما إذا تجاوزت الملفّات الآجال الاسترشادية.

3. مؤشر إنذار داخلي يرسل تلقائيًا (أو عبر موظف مكلف) إشعارًا للمسؤول القضائي عند بلوغ أي ملف عتبة زمنية حرجة (مثلاً **90** يومًا دون صدور حكم)، مع إمكانية توجيه ملاحظات لرئيس الجلسة المعني.

هذه الآلية لا تتطلب منظومة معلوماتية جديدة، ويمكن تفعيلها باستخدام جداول **Excel**، مما يتيح تدخلاً استباقيًا يُسهم في عقلنة البرمجة وتحسين التحكم في زمن البت.

المحور الثالث -

تقييم جودة تدبير مراحل الدعوى

بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024:

المحور الثالث - تقييم جودة تدبير مراحل الدعوى بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024:

في إطار دعم مسار التقييم المؤسساتي لأداء المحاكم الإدارية، وفي تناغم مع التوجهات العامة للمجلس الأعلى للسلطة القضائية الرامية إلى ترسيخ مبادئ الحكامة القضائية، شكلت تقارير النجاعة القضائية الصادرة عن مختلف المحاكم الإدارية برسم سنة 2024 دعامة مرجعية لتحليل جودة الأداء القضائي، سواء على مستوى المحاكم الابتدائية أو محكمتي الاستئناف الإداريتين بالرباط ومراكش.

وقد أبانت هذه التقارير، رغم تفاوت منسوب التفصيل والمنهجية التحليلية المعتمدة فيها، عن إرادة مؤسساتية واضحة للنهوض بمؤشرات النجاعة، من خلال تتبع أدق لحركية الملفات، وتقييم سير الجلسات، ومراقبة آجال التبليغ وتنفيذ الأحكام، وكذا الانكباب على معالجة القضايا المزمنة والإشكالات العملية المتكررة.

ولعل أهم ما ميز هذه التقارير هو السعي إلى الجمع بين المقاربة الكمية والمؤشرات النوعية، في محاولة لإبراز مكامن القوة والتحديات الواقعية، وكذا تقديم مقترحات عملية قابلة للتنفيذ، تعكس خصوصية كل محكمة، وطبيعة الدائرة القضائية التي تندرج ضمنها.

وسيتم في الفروع التالية تحليل وتفسير هذه المعطيات استناداً إلى قراءة تفاضلية تستحضر الخصوصيات القضائية والمؤسساتية لكل محكمة، بما يتيح استخلاص خلاصات دقيقة وتوصيات عملية من شأنها الإسهام في تجويد العدالة الإدارية وتعزيز فعاليتها.

الفرع الأول - تصفية القضايا المزمنة بالحاكم الإدارية برسم سنة 2024:

يشكل التراكم القضائي، ولا سيما المرتبط بالقضايا التي تجاوزت أمد السنتين، أحد أبرز التحديات التي تؤثر سلباً على نجاعة أداء المحاكم الإدارية، وتمسّ بصورة مباشرة مبدأ البت داخل أجل معقول، بوصفه أحد مرتكزات المحاكمة العادلة المنصوص عليها دستورياً.

وفي هذا السياق، يكتسي تقييم الجهود المبذولة في تصفية هذه الفئة من القضايا أهمية خاصة، باعتبارها تعكس مدى قدرة المحاكم على استدراك المخلف القضائي ومعالجته بفعالية، خارج منطق التصفية الكمية الظرفية.

وتُبرز المعطيات الرسمية التي يوفرها نظام ساج2 أن سنة 2024 قد شهدت دينامية إيجابية على هذا المستوى، خصوصاً بالمحاكم الإدارية بالرباط بدرجتيها، والمحكمة الابتدائية الإدارية بفاس، والتي تمكنت من تصفية نسبة كبيرة من القضايا المزمنة، لاسيما تلك المسجلة برسم سنوات 2022 وما قبلها، في إطار تتبع دقيق من المسؤولين القضائيين، وتفاعلهم الإيجابي مع مراسلات قطب القضاء المتخصص المتعلقة بتصفية المخلف المزمن.

جدول رقم 40 - وضعية تصفية القضايا المزمنة (المسجّلة سنة 2021 وما قبلها) بالمحاكم الإدارية إلى غاية 31 دجنبر 2024:

المحكمة	عدد الملفات المزمنة قبل 2021	عدد الملفات المحكومة قطعيا	عدد الملفات الرائجة	نسبة التصفية
محكمة الاستئناف الادارية بالرباط	130	130	0	100%
محكمة الإستئناف الادارية بمراكش	21	21	0	100%
المحكمة الإدارية بالرباط	150	150	0	100%
المحكمة الإدارية بالدار البيضاء	50	50	0	100%
المحكمة الإدارية بمراكش	10	10	0	100%
المحكمة الإدارية باكادير	132	132	0	100%
المجموع	493	493	0	100%

يعكس الجدول أداءً متميزًا للمحاكم الإدارية بدرجتيها فيما يتعلق بتصفية القضايا المزمنة المسجّلة سنة 2021 وما قبلها، حيث تم تحقيق نسبة تصفية بلغت 100 % بجميع المحاكم المعنية، وعددها ستّ. ويُعد هذا الإنجاز مؤشرًا إيجابيًا على مدى التزام هذه المحاكم بتوجيهات المجلس الأعلى للسلطة القضائية بشأن أولويات تصفية القضايا القديمة، كما يُبرِز دينامية تنظيمية وقضائية فعالة، خصوصًا بالنظر إلى أن هذه القضايا عادةً ما تطرح صعوبات تقنية وإجرائية بسبب قدمها وتغير أطرافها أو الظروف المحيطة بها. ومن شأن هذا الأداء أن يعزز ثقة المتقاضي في فعالية المحاكم الإدارية ويؤسس لمقاربة استباقية في التحكم في آجال البت مستقبلاً.

جدول رقم 41 - وضعية تصفية القضايا المزمنة (المسجّلة سنة 2022) بالمحاكم الإدارية إلى غاية 31 دجنبر 2024:

المحكمة	عدد الملفات المزمنة قبل 2022	عدد الملفات المحكومة قطعيا	عدد الملفات الرائجة	نسبة التصفية
محكمة الاستئناف الادارية بالرباط	25	25	0	100
محكمة الاستئناف الادارية بمراكش	11	11	0	100
المحكمة الإدارية بالرباط	160	156	2	97,50
المحكمة الإدارية بالدار البيضاء	62	62	0	100
المحكمة الإدارية بمراكش	66	66	0	100
المحكمة الإدارية بأكادير	255	255	0	100
المحكمة الإدارية بوجدة	2	2	0	100
المجموع	581	577	2	99,31

يُبين الجدول مستويات عالية من الالتزام القضائي بتصفية القضايا المزمنة المسجّلة خلال سنة 2022، حيث بلغت نسبة التصفية الإجمالية 99.31 %، وهي نسبة تقترب من التصفية الكاملة، مما يعكس مجهوداً ملموساً بذلته مختلف المحاكم الإدارية والاستئنافية في هذا الصدد. وقد نجحت ست محاكم من أصل سبع في تصفية كافة ملفاتها المزمنة بنسبة 100 %، بينما سجلت المحكمة الإدارية

بالرباط حالتين فقط لم يصدر بشأنهما حكم قطعي، بنسبة تصفية بلغت 97.50 %، وهو أداء يبقى في مجمله مشرفاً. وتُعتبر هذه النتائج مؤشراً على وعي متزايد بأهمية محاربة تراكم الملفات وضمان زمن قضائي معقول، كما أنها تُترجم استيعابًا تدريجياً لمتطلبات النجاعة القضائية وجودة الخدمة العمومية المقدمة للمرتفقين.

وعمومًا، تبرز هذه الأرقام أن المحاكم الإدارية بمختلف درجاتها قد تعاملت بجدية مع ملف القضايا المزمنة، واستجابت لتحدي تصفيتها في آجال معقولة، مما سيساهم بلا شك في تخفيف الضغط، وتحسين صورة العدالة الإدارية لدى المتقاضي.

غير أن استدامة هذه المؤشرات تقتضي:

- مأسسة آلية داخل كل محكمة لتتبع القضايا التي توشك أن تصبح مزمنة؛
- مواصلة التنسيق مع المفوضين القضائيين والخبراء لتسريع الإجراءات الممهدة للبت في الدعاوى؛
- تحفيز القضاة على تصفية الملفات القديمة ضمن أولويات الجلسات.

الفرع الثاني - تدبير تبليغ الاستدعاءات بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024:

يمثل التبليغ الدعامة الإجرائية الأساسية لضمان حضور الأطراف، وتحقيق مبدأ المواجهة، وتمكين المتقاضي من الولوج الفعلي إلى مسار الدعوى. إلا أن استقراء تقارير النجاعة القضائية الصادرة عن عدد من المحاكم الإدارية خلال سنة 2024 يُبرز استمرار وجود اختلالات بنيوية ووظيفية تؤثر سلباً على هذا الجانب، سواء فيما يتعلق بفعالية التبليغ، أو بجودة الإفادات التي تُنجز بشأنه.

وقد كشفت تقارير المحاكم الابتدائية الإدارية بكل من الرباط وفاس وأكادير ومراكش ووجدة عن جملة من الإكراهات المشتركة، لعل أبرزها ضعف تفاعل عدد من الإدارات والمؤسسات العمومية مع الاستدعاءات، حيث يُلاحظ عدم الإدلاء بشهادات التسليم، أو الإدلاء بها خارج الآجال، أو عدم توجيهها أصلاً، رغم اعتماد المحكمة على البريد الإلكتروني الرسمي للتواصل القضائي.

كما سُجلت صعوبات ميدانية متكررة تتعلق بـ:

- التبليغ في العالم القروي أو المناطق الشاسعة جغرافياً، كما هو الحال في المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة التي تغطي أكثر من 110 جماعة، مما يُثقل كاهل المفوضين القضائيين وأعوان التبليغ؛
- عدم كفاية المعلومات حول هوية الأشخاص أو موطنهم القانوني، خاصة في قضايا نزع الملكية لأجل المنفعة العامة، ما يضطر المحكمة إلى سلوك التبليغ بواسطة القيم، والذي يبقى إجراءً محدود الأثر في عدد من الحالات، كما أكدت ذلك المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير في معرض تحليلها للصعوبات القضائية الميدانية.

في المقابل، بيّنت بعض التقارير مبادرات مؤسساتية واعدة سعت إلى تجاوز هذه الإكراهات، من قبيل:

- عقد اجتماعات تنسيقية مع المجالس الجهوية للمفوضين القضائيين، كما تم تفعيله من قبل المحكمتين الابتدائيتين الإداريتين بكل من وجدة ومراكش لتقييم أداء التبليغ وتوحيد المنهجية المعتمدة؛
- تخصيص بريد إلكتروني مستقل لعمليات التبليغ، كما فعلت المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير لتفادي تداخل المعطيات وتيسير تتبع الأجوبة؛
- تكليف قاض في كل جلسة من أجل جرد القضايا التي تعذر فيها التبليغ، وإشعار رئيس المحكمة بها، قصد الإشراف الشخصي على تبليغ الأطراف غير المتوصلة للجلسة الموالية، كما أشار إلى ذلك تقرير المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس ضمن الممارسات العملية لتدبير الجلسات.

غير أن هذه المبادرات، وإن كانت تعكس انخراطاً واضحاً في تحسين جودة التبليغ، إلا أنها تظل محدودة الأثر ما لم يتم مأسستها ضمن نظام وطني رقمي موحد للتبليغ القضائي، مع إلزام الإدارات

والمهن القانونية بالتفاعل الفوري، وتفعيل آلية تتبع فعالة للإفادات غير المكتملة أو المتأخرة.

كما تطرح هذه الإكراهات أسئلة مركزية حول مدى كفاية الإطار التنظيمي الحالي للتبليغ، وضرورة تطوير آليات التنسيق بين رئاسة المحكمة، المفوضين القضائيين، وكتابة الضبط، من أجل عقلنة الزمن القضائي ورفع مردودية العمل القضائي.

- خلاصات:

تُبرز المعطيات المستخلصة من تقارير النجاعة القضائية لسنة 2024 أن تبليغ الاستدعاءات لا يزال يمثل نقطة ضغط داخل مسار الدعوى الإدارية، بفعل عوامل بنيوية وتنظيمية، من أبرزها تعدد المتدخلين، وضعف التنسيق بين المحاكم والمصالح الإدارية، وكذا محدودية الموارد البشرية المخصصة للعملية، خصوصًا في الدوائر القضائية ذات الامتداد الجغرافي الواسع.

فرغم الانخراط الملحوظ لعدد من المحاكم في تحسين نجاعة التبليغ، من خلال اعتماد البريد الإلكتروني الرسمي، وتكثيف الاجتماعات مع المفوضين القضائيين، وتخصيص آليات تتبع دقيق لتعثرات التبليغ، إلا أن هذه الجهود غالبًا ما تُقابل بضعف التجاوب من جانب الإدارات العمومية، وبقصور في الإطار التنظيمي الذي لا يواكب تطور وسائل التبليغ المعتمدة.

وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية مأسسة التبليغ الإلكتروني كخدمة عمومية قضائية موحدة وملزمة، وتوفير أدوات التتبع الفوري، إلى جانب تعزيز التنسيق البيني، وتأهيل البنية البشرية والتقنية المكلفة بهذه المهمة داخل المحاكم، بما يضمن احترام مبدأ المواجهة، وانتظام الجلسات، وتقليص آجال البت.

فالانتقال من التبليغ التقليدي المرهق إلى منظومة رقمية مؤطرة وفعالة، ليس خياراً تقنياً فحسب، بل مدخلٌ أساسي لتعزيز ضمانات المحاكمة العادلة، وتجويد صورة القضاء الإداري في علاقته بالمرتفقين.

الفرع الثالث - تفعيل المحاكم الإدارية لإجراءات تحقيق الدعوى خلال سنة 2024:

تُعدّ إجراءات التحقيق من أبرز الخصوصيات الشكلية في القضاء الإداري، بالنظر إلى طبيعة النزاعات التي يُعنى بها، وما تقتضيه من إحاطة دقيقة بالوقائع والمعطيات التقنية التي يتعذر في الغالب الفصل فيها اعتماداً فقط على المستندات المتبادلة بين الأطراف. وتشكل الخبرة والبحث - باعتبارهما أداتين مركزيتين ضمن هذه الإجراءات - وسيلة للوصول إلى الحقيقة في منازعات معقدة أو متشابكة، كقضايا نزع الملكية، المسؤولية الإدارية، الصفقات العمومية، المنازعات الضريبية وغيرها.

غير أن تفعيل إجراءات التحقيق لا يُطرح فقط على مستوى سلطة القاضي في الأمر بها، وإنما كذلك على صعيد تدبيرها، وضبط آجال إنجازها، وجودة المقررات الصادرة بشأنها، ومدى التزام الأطراف بمضامينها، وهي كلها عناصر تؤثر بشكل مباشر على آجال البت، ومؤشرات النجاعة.

وفي هذا السياق، سيتناول هذا الفرع ما يلي:

- حجم لجوء المحاكم الإدارية إلى الخبرة والبحث؛
- الإكراهات القضائية والميدانية التي تحيط بتفعيل هذه الإجراءات؛
- التدابير التي باشرتها بعض المحاكم الإدارية لتجاوز التأخير أو تفادي تعقيد المساطر؛
- وأخيراً، الانعكاسات المباشرة لهذه الإجراءات على جودة الأحكام وأمد البت.

وسيتم دعم هذا التحليل بما ورد في تقارير النجاعة، قصد بناء تصور موضوعي حول مستوى تفعيل إجراءات التحقيق خلال سنة 2024، واستشراف سبل تحسينها ضمن رؤية شمولية لتجويد العدالة الإدارية.

أولاً - حجم لجوء المحاكم الإدارية إلى إجراءات البحث والخبرة برسم سنة 2024:

جدول رقم 42 - وضعية الأبحاث بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	المسجل	المنجز	نسبة الإنجاز %
الرباط	229	232	101,31
مراكش	2	2	100
فاس	12	6	50
المجموع	243	240	98,77

يعكس الجدول أعلاه وضعية الأبحاث بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024، ويظهر أداءً متفاوتًا بين المحاكم الثلاث المفعلة، مع تسجيل مؤشرات إيجابية في بعضها تستحق الإشادة، وأخرى تستدعي التوقف والتحليل.

فمحكمة الاستئناف الإدارية بالرباط سجلت نسبة إنجاز فاقت 100 % (101,31 %)، مما يدل على تصفية ما تراكم من أبحاث خلال السنة السابقة، وهو ما يعكس دينامية واضحة واستثمارًا جيدًا للموارد البشرية والقضائية.

وبدورها حققت محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش نسبة إنجاز بلغت 100 %، لكن بالنظر إلى العدد المسجل (ملفين فقط)، فإن هذه النسبة تعود أساسًا إلى محدودية النشاط خلال سنة 2024.

في المقابل، تُسجَّل مؤشرات نسبياً مقلقة بمحكمة الاستئناف الإدارية بفاس، حيث لم تتجاوز نسبة الإنجاز 50 %، إذ لم يتم تصفية سوى 6 ملفات من أصل 12 مسجلة.

وبالنظر إلى المعدل العام (98,77 %)، يمكن القول إن محاكم الاستئناف الإدارية قدّمت أداءً عامًا جيدًا فيما يخص إنجاز الأبحاث خلال سنة 2024، لكن الحفاظ على هذا المنحى يتطلب تدارك مواطن التأخر وتعميم الممارسات الفضلى المسجلة بمحكمتي الرباط ومراكش.

جدول رقم 43 - وضعية الأبحاث بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحاكم الابتدائية الإدارية ب	المسجل	المنجز	نسبة الإنجاز%
الرباط	442	504	114,03
الدار البيضاء	372	413	111,02
مراكش	38	39	102,63
فاس	176	172	97,73
أكادير	113	107	94,69
وجدة	45	42	93,33
طنجة	40	24	60
المجموع	1226	1301	106,12

تعكس المعطيات المدرجة في الجدول الخاص بوضعية الأبحاث بالمحاكم الابتدائية الإدارية لسنة 2024 أداءً عامًا إيجابيًا على صعيد التصفية، حيث تجاوز المعدل العام للإنجاز نسبة 106,12 %، بما يدل على تصفية جزء من تراكمات السنة السابقة، غير أن هذا الأداء يخفي تباينات ملموسة على مستوى المحاكم الابتدائية الإدارية.

فقد تميّزت المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط بنسبة إنجاز بلغت 114,03 %، متبوعة بمحكمة الدار البيضاء بـ111,02 %، ما يعكس مجهودًا ملموسًا في تصفية الأبحاث المسجلة والمخلفة على السواء. ويؤكد هذا الأداء الدينامية الإيجابية التي تعرفها هاتان المحكمتان، خاصة الرباط التي تشهد كثافة قضايا مرتفعة، ما يجعل هذا الإنجاز جديرًا بالتنويه، كما أن ارتفاع نسبة الإنجاز عن 100 % يدل على إرادة مؤسسية في تجاوز التراكمات وتحسين آجال الفصل في النزاعات.

بدورها، سجّلت محاكم مراكش، فاس، أكادير ووجدة نسب إنجاز تراوحت بين 93 % و102 %، وهي مؤشرات جيدة إجمالًا، تعكس انتظامًا في الأداء وتوازنًا نسبيًا بين الوارد والمنجز، وإن كانت بعض المحاكم، مثل فاس وأكادير، قد تحتاج إلى تعزيز آليات التتبع والتنسيق لضمان تصفية أكثر انتظامًا، خصوصًا بالنظر إلى النشاط القضائي الذي تعرفه جهاتها.

أما محكمة طنجة، وهي محكمة حديثة العهد، فقد سجلت نسبة إنجاز ضعيفة (60 %)، ما يستدعي اهتمامًا خاصًا في مواكبة هذه المؤسسة، سواء عبر تعزيز الموارد البشرية أو تطوير وسائل العمل، لضمان انطلاقتها على أسس صلبة، خاصة أن التأخر في تصفية الأبحاث يؤثر سلبًا على زمن التقاضي وجودة الخدمة القضائية.

وبوجه عام، توحي هذه المؤشرات بوجود وعي متزايد لدى المحاكم بأهمية ضبط مسطرة الأبحاث كآلية أساسية في تسريع البت، غير أن تفاوت الأداء يبرز ضرورة إرساء منظومة مؤسساتية موحدة لتدبير الأبحاث، تراعي حجم النشاط القضائي وتضع مؤشرات دقيقة للتتبع والمساءلة.

جدول رقم 44 - وضعية الخبرة بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

محكمة الاستئناف الإدارية ب	عدد ملفات الخبرة برسم سنة 2024	المنجز	الباقي	نسبة الإنجاز%
الرباط	517	482	35	93,23
مراكش	88	88	0	100,00
فاس	28	28	0	100,00
المجموع	633	598	35	94,47

يُظهر الجدول أعلاه أداء محاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024 فيما يخص تنفيذ إجراءات الخبرة، والتي تُعد من الوسائل الأساسية للتحقيق القضائي في القضايا الإدارية ذات الطابع التقني أو المعقد. ويبرز من خلال المعطيات نسب إنجاز مرتفعة، ما يعكس جدية المحاكم في تتبع هذا النوع من الإجراءات الحاسمة في مسار الدعوى الإدارية.

فمحكمة الاستئناف الإدارية بمراكش وفاس سجلتا نسبة إنجاز كاملة بلغت 100 %، حيث تم تنفيذ جميع الخبرات المأمور بها، وهو ما يدل على وجود آليات فعالة للتواصل مع الخبراء، وضبط مواعيد الإنجاز، وتتبع تنفيذ المقررات القضائية المرتبطة بالخبرة.

أما محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط، ورغم حجم القضايا الكبير الموكول إليها، فقد سجلت بدورها نسبة إنجاز مهمة بلغت 93,23 %، إذ من أصل 517 ملفًا تم تنفيذ 482، وبقي فقط 35 ملفًا لم يتم استكمال الخبرة بشأنه إلى متم السنة. وتُعد هذه النسبة مؤشرًا إيجابيًا على مستوى الأداء، لكنها تدعو أيضًا إلى الوقوف على أسباب تأخر الإنجاز في الملفات المتبقية، خاصة وأنها قد تكون مرتبطة إما بعوامل خارجية (عدم إيداع مصاريف الخبرة، أو عدم تجاوب الخبراء، أو تأخر الإدارات في التعاون) أو داخلية (بطء في التعيين أو ضعف في التتبع الإداري).

في المجمل، بلغت النسبة الإجمالية للإنجاز على مستوى محاكم الاستئناف الإدارية الثلاث 94,47 %، وهي نسبة مشجعة، إلا أنها تقتضي تعميق المتابعة المؤسساتية لتصفية ما تبقى من الملفات، وضمان تنفيذ الخبرات داخل آجال معقولة، بما ينعكس إيجابًا على أمد التقاضي وجودة الأحكام الإدارية.

جدول رقم 45 - وضعية الخبرة بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	عدد الملفات الخبرة برسم سنة 2024	المنجز	الباقي	نسبة الإنجاز%
الرباط	1456	1382	74	94,92
الدار البيضاء	1014	1002	12	98,82
مراكش	875	842	33	96,23
اكادير	720	696	24	96,67
فاس	582	567	15	97,42
وجدة	305	303	2	99,34
طنجة	50	46	4	92,00
المجموع	5002	4838	164	96,72

يُبرز الجدول الخاص بملفات الخبرة المأمور بها لدى المحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024 أداءً إيجابيًا في تنفيذ هذا الإجراء القضائي المهم، والذي يُعد ركيزة أساسية لتنوير الهيئة القضائية في القضايا المعقدة ذات البعد التقني أو المالي. وتشير البيانات إلى مستوى عالٍ من التتبع والفعالية، إذ بلغت النسبة الإجمالية للإنجاز 96,72 %، وهو مؤشر يُحسب لصالح هذه المحاكم ويعكس درجة الالتزام المؤسسي بآجال تنفيذ الخبرات.

وتصدرت محكمة وجدة الترتيب بنسبة 99,34 %، تليها الدار البيضاء بنسبة 98,82 %، وهي نسب تقارب الإنجاز الكلي وتدل على قدرة هذه المحاكم على تدبير هذا الجانب بدقة.

محاكم مراكش، أكادير، وفاس بدورها حققت نسبًا قوية تراوحت بين 96,23 % و97,42 %، ما يدل على انتظام العمل وفعالية التتبع الإداري والقضائي للخبرات.

محكمة الرباط، رغم حجم الملفات المرتفع (1456 ملفًا)، سجلت نسبة إنجاز مرتفعة (94,92 %)، خاصة مع ارتفاع الضغط القضائي على هذه المحكمة.

كما سجلت محكمة طنجة نسبة إنجاز 92 %، ما يُعد جيداً بالنظر إلى حداثتها وتحديات الانطلاقة، لكن يُستحسن وضع خطة سريعة لبلوغ مستوى أداء باقي المحاكم.

ويُمكن القول إن الإجمال العام يعكس انتظامًا مؤسساتيًا مشجعًا في تدبير ملفات الخبرة. ومن المهم في هذا السياق أن تعمل المحاكم على ربط تتبع الخبرات بآجال البت، وضمان تفعيل مبدأ البت في آجال معقولة، تجنّبًا لأي أثر سلبي على جودة الأحكام أو رضى المتقاضين.

ثانيا - الإكراهات القضائية والميدانية التي تحيط بتفعيل هذه الإجراءات انطلاقاً من تقارير النجاعة القضائية:

رصدت تقارير المحاكم الإدارية جملة من الإكراهات التي تحدّ من فعالية إجراءات التحقيق، أبرزها:

- تأخر الأطراف في أداء أتعاب الخبراء، ما يؤدي إلى تعطيل تبليغهم بالأمر التمهيدي القاضي بتعيينهم، وتأخير البت؛
- ضعف التعاون الإداري، حيث تُحجم بعض الإدارات عن مدّ الخبراء بالوثائق أو الإذن بالولوج إلى الأمكنة موضوع النزاع؛
- عدم التزام بعض الخبراء بالأجل القضائي الممنوح لهم، وغياب الجزاء الزجري الفوري من طرف بعض القضاة المقررين؛
- نقص في التأهيل التخصصي للخبراء في بعض المجالات الدقيقة، مما يؤثر على جودة تقارير الخبرة.

ثالثا - التدابير المتخذة لتجاوز التأخير أو تفادي تعقيد المساطر:

في مواجهة هذه الإكراهات، اعتمدت بعض المحاكم الإدارية مبادرات نوعية تستحق الإبراز، من بينها:

- تفعيل نظام تتبع إلكتروني عبر SAJ2 خاص بأوامر الخبرة، لتنبيه القضاة عند تجاوز الآجال؛
- إعداد لائحة انتقائية للخبراء المتعاونين، واعتمادها مرجعاً لإسناد المهام الأكثر استعجالاً؛
- تنظيم جلسات لتسليم الخبرة تحت إشراف مباشر من القضاة المقررين، وتفعيل النقاش في الجلسة بشأن تقارير الخبراء؛
- التوصية باقتراح تكوين مستمر للخبراء المعتمدين، قصد تطوير مهاراتهم في تحرير التقارير، والتفاعل مع الجوانب القانونية.

رابعا - تأثير إجراءات التحقيق على جودة الأحكام وأمد البت:

لا جدال في أن لجوء القاضي الإداري إلى الخبرة أو البحث قد يُسهم في تحقيق عدالة نوعية من خلال تأسيس الأحكام على معطيات تقنية دقيقة. غير أن الإفراط في اللجوء إليها، أو ضعف ضبط آجالها، يُطيل من أمد البت بشكل ملموس، كما لاحظت ذلك المحكمتين الابتدائيتين الإداريتين بفاس ومراكش.

تُظهر الأرقام أن بعض الملفات ظلت مؤجلة لفترات طويلة بسبب الخبرة، دون اتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان التوازن بين حق الدفاع وحق التقاضي داخل أجل معقول، مما يُلزم التفكير في استراتيجية ترشيد اللجوء إلى إجراءات التحقيق، بما يحقق النجاعة دون المساس بجوهر العدالة.

وعموما، يكشف تحليل واقع تفعيل إجراءات التحقيق بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024 عن مفارقة بنيوية تستحق الوقوف عندها: فمن جهة، تشكل هذه الوسائل - وعلى رأسها الخبرة - أدوات حاسمة لتقريب القاضي من الحقيقة التقنية والفنية، في نزاعات تتسم بتعقيد واقعي وقانوني كبير؛ ومن جهة أخرى، فإن اللجوء إليها دون ضبط دقيق لآجالها أو لمردوديتها الإجرائية، قد يتحول إلى عائق موضوعي أمام تحقيق العدالة داخل أجل معقول، ويُفرغ مؤشرات النجاعة القضائية من مضمونها.

فالممارسة القضائية المعروضة في تقارير النجاعة بيّنت أن إجراءات التحقيق لا تزال تفتقر إلى تأطير موحد من حيث التدبير، سواء على مستوى اختيار الخبراء، أو مراقبة أدائهم، أو تفعيل التعاون مع الإدارات المعنية. كما أن محدودية اللجوء إلى البحث تُعبّر عن غياب ثقافة قضائية متكاملة توظف كل الأدوات المتاحة لإثبات الوقائع بشكل مرن ومتوازن.

غير أن بعض المحاكم الابتدائية الإدارية، كما هو الشأن بالنسبة للرباط وفاس، أبانت عن حسّ مؤسساتي واضح في تطوير آليات تتبع أوامر الخبرة، والتنسيق مع الجهات المساعدة، والحرص على استحضار الأثر الزمني للإجراء عند اتخاذ القرار، وهو ما يُمكن البناء عليه لتطوير نموذج وطني موحد لتدبير إجراءات التحقيق الإدارية، يُراعي خصوصية المادة، ويحافظ على فاعلية المسطرة.

إن إرساء منظومة فعالة للتحقيق القضائي في المادة الإدارية لا ينبغي أن يُختزل في مجرد ضبط آجال، بل يتطلب رؤية شمولية تشمل التكوين، التأطير المهني للخبراء، تبسيط المساطر، وتكريس سلطة القاضي في ضبط زمن الدعوى دون الإضرار بالضمانات الجوهرية.

الفرع الرابع - تنفيذ الأحكام الإدارية خلال سنة 2024: واقع وتحديات

يمثل تنفيذ الأحكام الإدارية الحلقة الحاسمة في مسار التقاضي، والمظهر العملي لهيبة القضاء وسيادة القانون. فمهما بلغت جودة الأحكام، فإن عدم تنفيذها، أو تأخر ذلك، يفرغ العملية القضائية من مضمونها، ويُقوّض ثقة المتقاضي في فعالية العدالة الإدارية. وإذا كان تنفيذ الأحكام المدنية يواجه تحديات إجرائية وتقنية، فإن تنفيذ الأحكام في المادة الإدارية يكتسي طابعًا أكثر تعقيدًا، بفعل تداخل العوامل القانونية والمؤسساتية، وتعدد المتدخلين، وضعف الالتزام الإداري.

وفي هذا السياق، يتناول هذا الفرع تحليل مؤشرات تنفيذ الأحكام الصادرة عن المحاكم الإدارية خلال سنة 2024، انطلاقًا من المعطيات المضمنة بتقارير النجاعة القضائية، مع الوقوف عند مكامن القصور وأبرز العراقيل التي تُعيق التنفيذ الفعلي، سواء من داخل المنظومة القضائية أو في العلاقة مع الإدارة العمومية، مقابل تسليط الضوء على التجارب المُحكمة التي أبانت عن جدوى التنسيق المؤسسي والابتكار في التدبير.

أولا : وضعية التنفيذ خلال سنة 2024:

جدول رقم 46 - نشاط المحاكم الابتدائية الإدارية حول التنفيذ برسم سنة 2024:

المحكمة الابتدائية الإدارية ب	المخلف[48]	المسجل	الرائج	المنفذ	الباقي	نسبة المنفذ من المسجل ب (%)	نسبة المنفذ من الرائج ب (%)
وجدة	509	667	1176	792	391	118.74	67.35
الدار البيضاء	2721	4197	6918	3342	3576	79.63	48.31
مراكش	2077	920	2997	781	2216	84.89	26.06
أكادير	2124	1047	3171	720	2451	68.76	22.7
فاس	2660	688	3348	749	2599	108.87	22.37
الرباط	6620	4106	10726	2282	8444	55.58	21.28
المجموع العام	16711	11625	28336	8666	19677	74.55	30.58

يُظهر الجدول أعلاه صورة دقيقة لوضعية تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة عن المحاكم الإدارية خلال سنة 2024، عبر قياس عدد الملفات المنفذة مقارنة بعدد الملفات الرائجة، وهو ما يشكل مؤشراً أساسياً لتقييم فاعلية مرحلة التنفيذ كحلقة ختامية في مسار التقاضي الإداري، ومدى التزام الجهات المنفذ ضدها، خصوصًا الإدارات العمومية، بتنفيذ الأحكام الإدارية.

تتباين مؤشرات الأداء بشكل لافت بين المحاكم، إذ تتصدر المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة نسبة التنفيذ، سواء من حيث نسبة المنفذ من المسجل (118.74 %) أو من الرائج (67.35 %)، وهي نتيجة تُعزى إلى كون عدد الملفات الرائجة لا يبلغ مستويات مرتفعة مقارنة بمحاكم أخرى.

في المقابل، سجلت محكمة الرباط، رغم كونها المحكمة ذات أعلى رواج، أضعف نسبة تنفيذ من

48 - باستثناء المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط، تُسجَّل فروقات بين عدد ملفات التنفيذ المتبقية عن سنة **2023** (المخلف) المدرجة في الجدول أعلاه، وتلك الواردة ضمن جدول «نشاط المحاكم الابتدائية الإدارية حول التنفيذ» في «تقرير أداء القضاء المتخصص لسنة **2023**» (الصفحة **119**). ويُحتمل أن تكون هذه الفروقات ناجمة عن تحديث لاحق للمعطيات.

حيث المنفذ من الرائج (21.28 %)، مما يُبرز إشكالًا بنيويًا في تنفيذ الأحكام رغم دينامية النشاط القضائي، كما يعكس حجم التحديات المرتبطة بالتعامل مع إدارات تتسم قراراتها بثقل مؤسساتي وتنفيذي. كما يُلاحظ أن عدد الملفات المتبقية دون تنفيذ يبلغ 8444 ملفًا، وهو الأعلى على الإطلاق.

أما محكمة الدار البيضاء، فتسجل بدورها نسبًا معتدلة (79.63 % من المسجل، و48.31 % من الرائج)، ما يدل على توازن نسبي في مسار التنفيذ، وإن كانت الباقي من الملفات التي لم تُنفذ (3576) لا يزال مرتفعًا. وتأتي محكمتا مراكش وأكادير بنسب تنفيذ منخفضة من حيث الرائج (26.06 % و22.7 % تواليا)، مع بقاء أعداد كبيرة من الملفات عالقة، مما يعكس الحاجة إلى تحسين التنسيق مع الجهات الإدارية وتعزيز آليات التنفيذ.

ويبرز من خلال مجموع المحاكم الابتدائية الإدارية أن نسبة تنفيذ الأحكام من الملفات المسجلة بلغت 74.55 %، في حين لم تتجاوز نسبة التنفيذ من الرائج 30.58 %، ما يشير إلى فجوة مقلقة بين الإنتاج القضائي وفعالية التنفيذ، ويستدعي التفكير في مقاربات مؤسساتية جديدة لتفعيل مسطرة التنفيذ الإداري، وضمان احترام مخرجات القضاء الإداري.

وتجدر الإشارة إلى محكمة فاس بشكل خاص، إذ ورغم تنفيذها عددًا مهماً من الملفات (749)، فإن نسبة التنفيذ من الرائج تبقى ضعيفة (22.37 %)، بالنظر إلى العدد المرتفع من الملفات المتراكمة[49]. وهو ما يعكس تراكمات سابقة تحتاج إلى معالجة استباقية.

بناءً عليه، فإن تحليل هذه المعطيات يُظهر أن مرحلة التنفيذ لا تزال تمثل عنق الزجاجة في فاعلية القضاء الإداري، رغم الجهود المبذولة على مستوى إصدار الأحكام، مما يستوجب تعزيز الإطار المؤسساتي والتنفيذي، وتكثيف التنسيق مع الإدارات المعنية لضمان احترام الأحكام القضائية وفعالية العدالة الإدارية.

ثانيا: صعوبات تنفيذ الأحكام الإدارية على ضوء تقارير النجاعة القضائية:

يشكّل تنفيذ الأحكام القضائية - خاصة في المادة الإدارية - المرحلة الأشد حساسية في علاقة القضاء بالإدارة، إذ لا تقتصر أهميته على استكمال مسار الدعوى، بل يُعد اختباراً عملياً لمدى احترام السلطة الإدارية لمنطوق الأحكام، وترجمة ملموسة لفكرة سيادة القانون. وتُظهر التقارير السنوية للنجاعة القضائية للمحاكم الإدارية خلال سنة 2024 أن هذا الجانب ما يزال يعاني من صعوبات بنيوية وممارسات سلبية متجذرة، تعيق الفعالية المرجوة وتُضعف أثر الأحكام الصادرة.

49 - يجدر التذكير بأن المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس أُنيط بها تنفيذ الأحكام القضائية التي كانت تروج سابقًا بالمحكمة الإدارية بمكناس، والتي تم حذفها. ويُحتمل أن يكون لهذا المعطى دور مباشر في ارتفاع حجم المخلف، وبالتالي التأثير سلبًا على نسبة التنفيذ الظاهرة، رغم الجهد المبذول.

1. اختلالات متكررة في بنية التنفيذ:

من خلال مراجعة تقارير المحاكم الابتدائية الإدارية بكل من الرباط وفاس ووجدة، ومراكش وأكادير، يمكن تسجيل تفاوت كبير في نسب التنفيذ المحققة من الرائج، إذ تراوحت بين 21.28 % و67.35 %، لكنها ظلت دون سقف التطلعات. وقد تم ربط هذا الضعف بعدة عناصر متداخلة، أبرزها:

- غياب إطار قانوني خاص بتنفيذ الأحكام الإدارية، مع ما يترتب عن ذلك من غياب جزاءات فعالة في مواجهة تقاعس الإدارات؛
- تقييد الحجز على الأموال العمومية بمقتضى المادة 9 من قانون المالية لسنة 2020، مما حرم المتقاضين من أهم وسائل الضغط لضمان التنفيذ؛
- تأخر تفاعل الإدارات المعنية رغم التوصل بالمراسلات، وهو ما سجله تقرير المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس صراحة، مشيراً إلى غياب آلية رد فوري على الطلبات القضائية للتنفيذ؛
- ضعف الموارد البشرية المخصصة لشعب التنفيذ، كما ورد في تقرير المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط، رغم الأعداد الكبيرة للملفات، خصوصاً وأن المحكمة تتولى تنفيذ أحكام صادرة عن محاكم أخرى أيضاً.

2. مبادرات إصلاحية وممارسات واعدة:

في مقابل هذه التحديات، تضمن عدد من التقارير مؤشرات إيجابية ومبادرات محلية تعكس جدية بعض المحاكم في مقاربة هذا الملف:

- المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة نظمت لقاءات مع المفوضين القضائيين وأشخاص القانون العام المنفذ عليهم قصد تتبع الملفات الكبرى، مما مكنها من رفع نسبة التنفيذ تدريجياً إلى أكثر من 50 % خلال سنة 2024؛
- المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش أشارت إلى تحسينات في أجل معالجة ملفات التنفيذ، وذلك بعد إحداث قسم مخصص لتتبع الأحكام المالية وتنفيذها بالتنسيق مع العمالات؛
- المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء اعتمدت مقاربة عملية ومبتكرة ترتكز على الانفتاح المؤسسي والتنسيق المباشر مع الجهات الإدارية. فقد عملت المحكمة على فتح قنوات تواصل مباشرة مع بعض الإدارات المنفذ عليها كالجماعة الحضرية للدار البيضاء، والمؤسسات العمومية كالشركة المغربية للتبغ، بهدف تسريع إجراءات التنفيذ وتجاوز العقبات الإدارية التي تؤدي إلى تراكم الملفات[50]؛

50 - وقد مكنت هذه الدينامية من تصفية عدد مهم من الأحكام القضائية، بما في ذلك ملفات ذات قيمة مالية مرتفعة تجاوزت مليار وخمسمائة مليون درهم بالنسبة للشركة المغربية للتبغ، وهو ما يعكس أثر التنسيق المستمر والمتابعة الدقيقة في تحسين مؤشرات التنفيذ .كما سجلت مجموعة من الكتب الصادرة عن المحكمة أن هذه المقاربة سمحت بخفض ملموس في رصيد الملفات العالقة، ما يجعل من تجربة الدار البيضاء نموذجًا جديرًا بالتعميم، خاصة من حيث اعتماد الحوار المباشر كأداة لحل معضلة التنفيذ الإداري، في غياب إطار قانوني جزري يُلزم الإدارة بالتنفيذ الفوري.

- المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط تميزت بدورها بفتح قنوات مباشرة مع بعض الجهات الوزارية للتسريع بتنفيذ الأحكام، مما ساهم في خفض رصيد الملفات العالقة وتصفية أحكام بمبالغ مالية هامة تجاوزت مليار درهم.

3. أسئلة مؤسساتية وتوصيات مفتوحة:

رغم هذا الانخراط الملحوظ في عدد من المحاكم الابتدائية الإدارية، يظل السؤال الجوهري مطروحاً: هل يكفي الجهد القضائي والإداري وحده لضمان فعالية التنفيذ؟ أم أن الأمر يتطلب مقاربة تشريعية متقدمة تُقر بإلزامية التنفيذ داخل آجال محددة، وتقيم الجزاء المناسب لتقاعس الإدارة؟

وفي هذا السياق، تبرز ضرورة:

- التفكير في إطار قانوني خاص لتنفيذ الأحكام الإدارية، على غرار ما هو معمول به في بعض التجارب المقارنة؛
- إحداث خلايا تنفيذ قضائي مستقلة على صعيد كل محكمة إدارية، مع توفير التكوين والتجهيز والدعم البشري اللازم؛
- تكريس مبدأ الإشراف القضائي على التنفيذ بمفهومه الواسع، من خلال تفعيل مسطرة التهديد المالي والغرامة التهديدية وفق منهجية موحدة ومتابعة دقيقة؛
- اعتماد منصة وطنية لتتبع تنفيذ الأحكام الإدارية، تُمكّن القضاة والمسؤولين القضائيين من رصد وضعية كل ملف، وتُسائل الإدارات وفق مؤشرات واضحة.

- خلاصات:

رغم الجهود الحثيثة التي تبذلها المحاكم الإدارية لضمان تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة عنها، لا تزال هذه المرحلة تُعاني من اختلالات عميقة تقف حائلاً دون ترجمة الأحكام إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. ويكمن جوهر الإشكال في عوامل خارجة عن إرادة القضاء، في مقدمتها القيود القانونية المفروضة على الحجز على الأموال العمومية، وفقًا للمادة 9 من قانون المالية، والتي أضعفت فعالية وسيلة الضغط القضائي، إلى جانب ضعف تجاوب عدد من الإدارات المعنية، وغياب إلزامية صريحة تفرض التنفيذ داخل آجال معقولة ضمن المنظومة التشريعية الحالية.

كما أن تعدد المتدخلين، ومحدودية الموارد البشرية والتقنية المخصصة لشعب التنفيذ، واستمرار غياب إطار وطني موحد لتتبع التنفيذ، كلها عوامل ساهمت في جعل هذه المرحلة عنق الزجاجة الحقيقي في منظومة العدالة الإدارية.

وفي ظل هذا الواقع، لم يعد الرهان فقط على تصفية القضايا وإصدار الأحكام، بل أصبح مرتبطًا بإتمام الدعوى الإدارية بكفاءة، وضمان مخرجاتها التنفيذية، باعتبار ذلك أساسًا جوهريًا لتعزيز ثقة المواطن في القضاء الإداري كسلطة حامية للحقوق، لا مجرد جهة فاصلة في النزاع. فتنفيذ الأحكام ليس مرحلة تقنية لاحقة، بل لحظة سيادية تُجسد خضوع الإدارة لحكم القانون[51].

51 - إن نجاعة القضاء الإداري لا تُقاس فقط بكمية الأحكام الصادرة، بل بقدرتها على النفاذ إلى الواقع، وتجسيد سيادة القانون فعليًا في مواجهة الإدارة، بما يُعيد الاعتبار لثقة المتقاضي في القضاء كضامن للحقوق لا مجرد مصدر للأحكام.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى مراجعة شاملة للإطار القانوني والتنظيمي المؤطر للتنفيذ الإداري، وتفعيل أدوات الضغط القضائي المشروع، إلى جانب إرساء منظومة رقمية وطنية لتتبع تنفيذ الأحكام، وتعزيز آليات التنسيق مع الجهات الإدارية، بما يمكن القضاء من استعادة زمام الفعالية في هذه المرحلة الحاسمة.

الفرع الخامس - الإشكالات العملية المتكررة:

إلى جانب المؤشرات الكمية التي تقيس نجاعة الأداء القضائي بالمحاكم الإدارية، تظل الإشكالات العملية اليومية التي تواجه القضاة وكتابات الضبط مؤشراً نوعياً على مواطن القصور التي تعوق تحقيق فعالية حقيقية للعدالة الإدارية. وتتكرر هذه الإشكالات عبر محاكم المملكة، وفق ما ورد صراحة في تقارير النجاعة القضائية لسنة 2024، وتتمثل في:

- ضعف تجاوب بعض الإدارات العمومية مع الطلبات القضائية، خاصة فيما يتعلق بالإدلاء بالوثائق[52]، أو تنفيذ المقررات الوقتية[53]؛
- تكرار حالات الجلسات غير المكتملة بسبب غياب المعطيات الأساسية أو عدم حضور الأطراف رغم تبليغهم؛
- محدودية أدوار المفوضين القضائيين أو تقاعس بعضهم، مما يؤدي إلى تأخر التبليغ أو ضعف الإفادات.

وقد تم تسجيل هذه الإكراهات في تقارير رسمية للمحاكم الابتدائية الإدارية بكل من الرباط وفاس ومراكش ووجدة، وأكادير، بدرجات متفاوتة، مما يعكس طابعها العام واستمراريتها، ويُبرز الحاجة إلى مقاربتها ليس فقط كإكراهات ظرفية، بل كمكونات لبيئة قضائية تستوجب إعادة هيكلة بعض الوظائف والمهام الإدارية واللوجستيكية.

إن استدامة هذه الصعوبات تؤثر سلبًا على جودة مخرجات الأحكام، وتُربك السير المنتظم للجلسات، كما تُفضي أحيانًا إلى انطباعات سلبية لدى المتقاضين حول كفاءة الإدارة القضائية، حتى في ظل مجهودات فردية ومؤسساتية تبذلها مكونات المحكمة.

أولاً - ضعف تجاوب الإدارات العمومية مع الطلبات القضائية:

رصدت تقارير المحاكم الابتدائية الإدارية بكل من الرباط وفاس وأكادير بشكل خاص، تأخر عدد من الإدارات العمومية في التفاعل مع المراسلات القضائية، سواء عند الإدلاء بالمستندات الإدارية المطلوبة، أو عند الاستجابة لأوامر استعجالية أو أوامر بحث. هذا التأخر يُضعف من إمكانية تهيئة الملفات في وقت مناسب، ويُربك الإعداد القبلي للجلسات، كما يُقلل من فعالية القرارات الوقتية خاصة في المنازعات ذات الطابع المستعجل، كمنع الأشغال أو إيقاف تنفيذ قرار إداري.

52 - يُعد إلزام الإدارة بالإدلاء بالوثائق من ضمانات المحاكمة العادلة في القضاء الإداري، لاسيما حين تكون الوثيقة محل طلب أو موضوع طعن. ويؤدي تأخر أو امتناع بعض الإدارات عن تقديم الوثائق المطلوبة من قبل المحكمة إلى إعاقة البت في الدعوى، ويضعف من فعالية التدخل القضائي، كما يكرّس اختلالًا في مبدأ تكافؤ الفرص بين أطراف الخصومة.

53 - يُقصد بالمقررات الوقتية الأوامر أو التدابير القضائية الصادرة خلال سير الدعوى، والتي تكتسي طابعًا استعجاليًا أو تحفظيًا، كوقف تنفيذ قرار إداري، أو الأمر بإجراء خبرة. ويُعد تنفيذ هذه المقررات عنصرًا أساسيًا لضمان فعالية الرقابة القضائية، وتأخر الإدارات في الاستجابة لها يُفضي إلى إبطاء إجراءات التقاضي والإضرار بحقوق المتقاضين.

ثانياً - تعثر الجلسات بسبب غياب المعطيات أو الأطراف:

لوحظ في عدد من المحاكم الإدارية، كما في فاس ومراكش، أن عدداً من الجلسات تُعقد في ظل غياب الطرف المدعى عليه أو دون توفر الملف على وثائق جوهرية بسبب عدم التبليغ أو ضعف إعداد الملف. هذا الأمر يؤدي إلى اضطرار الهيئة إلى تأخير الملف، مما يُطيل من أمد البت ويُضعف مؤشرات النجاعة.

وترتبط هذه الظاهرة أحيانًا بإشكالات تبليغ متراكمة، وأحيانًا أخرى بسلوك بعض الإدارات التي لا توفد من يمثلها أمام المحكمة رغم التوصل، أو تُنيب محامين دون منحهم صلاحيات كاملة في الملف.

ثالثاً - قصور دور بعض المفوضين القضائيين:

سجلت تقارير النجاعة المنجزة من قبل المحكمتين الابتدائيتين الإداريتين بفاس وأكادير حالات تقاعس أو ضعف احترافية بعض المفوضين القضائيين، خاصة فيما يتعلق بتحرير الإفادات أو الالتزام بآجال التنفيذ. كما أن بعض الإفادات تكون عامة أو ناقصة أو تُنجز دون احترام الضوابط الشكلية، مما يُضعف حجيتها القضائية.

وقد اقترحت بعض المحاكم الإدارية عقد دورات تنسيقية منتظمة مع المفوضين القضائيين، أو تخصيص لائحة خاصة بالمفوضين «الأكثر التزامًا»، لتكليفهم بالملفات ذات الطابع المستعجل أو الحساس.

وفي الختام، لا بد من التذكير أن الطابع المتكرر لهذه الإشكالات عبر أكثر من محكمة، وطابعها اليومي، يجعل منها عوامل هيكلية تستدعي معالجة مؤسساتية، تدمج بين التكوين الإداري والرقابة الداخلية، وتُفعّل أدوات التدبير التشاركي بين القضاء، كتابة الضبط، والمهن القضائية المساعدة، في أفق بناء عدالة إدارية أكثر مهنية وفعالية.

الفرع السادس - لجنة بحث صعوبات سير العمل بالمحكمة - آلية تنظيمية معطلة رغم نص قانوني واضح:

أقرّ القانون رقم 38.15 المتعلق بالتنظيم القضائي، في مادته 18، إحداث لجنة داخل كل محكمة تُعنى ببحث صعوبات سير العمل بها، وتُشكل إطارًا مؤسساتيًا للتنسيق بين مختلف المكونات القضائية والإدارية داخل المحكمة، وكذا مع محيطها المهني من هيئات المحامين والمفوضين القضائيين وغيرهم من المتدخلين في مسار الدعوى القضائية. ويُفترض أن تضطلع هذه اللجنة، بموجب ذات النص، برصد الإكراهات العملية ذات الطبيعة المتكررة واقتراح حلول واقعية بشأنها.

ورغم وضوح الإطار التشريعي المنظم لهذه اللجنة، فإن المعطيات المتوفرة لدينا من خلال تتبع ما تم الإدلاء به من محاضر صادرة عن المحاكم الإدارية خلال سنة 2024، تفيد بأن أغلب المحاكم لم تُفعّل هذه اللجنة بشكل عملي، إذ لم تُوافينا بمحاضر اجتماعات اللجنة ولا بأي تقارير ناتجة عنها. أما المحاكم الإدارية القليلة التي أشارت إلى انعقاد هذه اللجنة، فقد اكتفت بعقد لقاءات محدودة لم تُفضِ إلى خطوات تنفيذية واضحة، ولم تشمل غالبًا كل الهيئات المهنية المعنية، بالرغم من أن النفوذ الترابي للمحكمة الواحدة يمتد عادة إلى أكثر من دائرة استئنافية، مما يُحتم إشراك أكثر من هيئة محامين أو مفوضين قضائيين عند الاقتضاء.

أولاً - رصد مدى التزام المحاكم الإدارية بتفعيل لجنة بحث صعوبات سير العمل بالمحاكم خلال سنة 2024:

جدول رقم 47 - المحاكم الإدارية التي فعلت لجنة بحث صعوبات سير العمل بالمحكمة خلال سنة 2024:

المحكمة	تاريخ الاجتماع	الجهات المشاركة	الصعوبات المثارة	الإجراءات والمخرجات
محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش	27 نونبر 2024	الرئيس الأول ونائبه، نقيب هيئة المحامين بمراكش (سابقًا) ممثلاً عن النقيب الحالي، عضو من هيئة المحامين، رئيس كتابة الضبط.	صعوبات تعيق السير العادي للعمل بالمحكمة.	الرفع من جودة الخدمات والنجاعة القضائية، رقمنة وتبسيط الإجراءات، تسهيل إيداع مصاريف الخبرة، إلزامية التأشيرة على المقال الاستئنافي، التعاون في التبليغ، تنظيم طلب الملفات صباحًا، تخفيض واجبات التصوير إلى 0.50 درهم.
محكمة الاستئناف الإدارية بأكادير	16أكتوبر 2024	الرئيس الأول، نقيب هيئة المحامين بأكادير، رئيس المكتب الجهوي للمفوضين القضائيين، رئيس كتابة الضبط.	تدبير الزمن القضائي، جاهزية الأحكام، مشاكل تنفيذ القرارات الإدارية.	إشراك المحامين في تحسين التقاضي، إحداث لجنة دائمة لتتبع الإشكالات.

المحكمة	تاريخ الاجتماع	الجهات المشاركة	الصعوبات المثارة	الإجراءات والمخرجات
المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط	03 يوليوز 2024 (على مستوى الدائرة الاستئنافية بالقنيطرة).	رئيس المحكمة ونائبه، ممثلان عن نقيب هيئة المحامين بالقنيطرة، رئيس كتابة الضبط.	صعوبات في التبليغ بالجماعات القروية.	تسريع تسليم التبليغات، الانخراط في رقمنة الإجراءات والتنفيذ.
	16 يوليوز 2024 (على مستوى الدائرة الاستئنافية بالرباط).	رئيس المحكمة ونائبه، نقيب هيئة المحامين بالرباط، رئيس كتابة الضبط، أعضاء مجلس الهيئة.	صعوبات في التبليغ والتنفيذ، غياب ثقافة النيابة، تأخير الخبرات.	تكليف المحامين بالمفوضين، تتبع الخبرات، منع تزامن جلسات البحث، أولوية تنفيذ الأحكام.
المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء	04 يناير 2024	رئيس المحكمة، ممثل عن نقابة هيئة المحامين، رئيس كتابة الضبط.	صعوبات مهنية أثناء اشتغال المحامين.	تحسين ظروف استقبال المحامين وتدبير قضاياهم.
المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس	09 يوليوز 2024	رئيس المحكمة، ممثل عن نقيب هيئة المحامين بفاس، رئيس المجلس الجهوي للمفوضين القضائيين.	صعوبات التبليغ في مناطق بعيدة، ضعف التواصل في التنفيذ.	استعمال وسائل إلكترونية للتبليغ، توعية المفوضين، لقاءات حول تنفيذ ضد أشخاص القانون العام.
المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة	02 يوليوز 2024	رئيس المحكمة ونائبه، نقباء المحامين بوجدة والناظور، رئيس كتابة الضبط.	صعوبات في تبليغ الطيات، تماطل الإدارات.	التتبع عبر المنصة الرقمية، اجتماعات مع الإدارات للتنفيذ.
المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير	الاجتماع الأول 09 شتنبر 2024	رئيس المحكمة، ممثل نقيب المحامين، رئيس كتابة الضبط	بطء الإنابات القضائية، صعوبات تبليغ الإدارات	منصة لتتبع التنفيذ، حلول لتسريع التبليغ، توفير مقر لهيئة الدفاع، ندوات مشتركة
	الاجتماع الثاني 20 نونبر 2024	رئيس المحكمة، ممثل نقيب المحامين، رئيس كتابة الضبط	إشكالات في تنفيذ الملفات ضد أشخاص القانون العام	بطاقة الهوية المهنية للمحامي، تكوين مستمر، جلسات رقمية، تفعيل اتفاقيات التبليغ والتنفيذ

يعكس الجدول المتعلق بتفعيل لجنة بحث صعوبات سير العمل بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024 مستوى تفعيل لا يرقى إلى الإمكانات التنظيمية المتاحة، رغم ما تتيحه هذه الآلية من فرص مؤسساتية لتحسين الأداء الإداري والقضائي. فمن مجموع المحاكم الإدارية المفعّلة سنة 2024 (البالغ عددها 12

محكمة)، لا يتضح من الوثائق المتوفرة سوى تفعيل محدود للجنة داخل سبع محاكم، موزعة بين درجات التقاضي، مع تفاوت واضح في انتظام الاجتماعات، وتمثيلية المتدخلين، ووضوح النتائج.

تسجل محكمتا الاستئناف بكل من مراكش وأكادير مبادرة تنظيمية محمودة تمثلت في عقد لقاءات سنة 2024، إلا أن طبيعتهما تكشف عن منسوب متفاوت من الفعالية. فاجتماع مراكش انعقد في نهاية السنة (27 نونبر)، واقتصر على صياغة توصيات عامة تفتقر إلى جدول زمني للتنفيذ أو آليات للتتبع، رغم أهمية المواضيع التي تناولها كالتبليغ والرقمنة. أما محكمة أكادير، فقد حاولت الإبداع في طرح فكرة لجنة دائمة لتتبع الإشكالات، مما قد يُعد نواة أولى نحو تحويل اللجنة إلى أداة استباقية لتحسين جودة العدالة.

أما على مستوى المحاكم الابتدائية، فقد أبانت المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط عن دينامية لافتة نسبياً بتنظيمها لاجتماعين منفصلين لكل من دائرتي الرباط والقنيطرة، مراعية الامتداد الترابي للمحكمة، غير أن جدول أعمال الاجتماعات اقتصر على التشخيص، مع توصيات تنفيذية لم تُقترن بمؤشرات للتتبع أو تقارير لاحقة. المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس سجّلت هي الأخرى تفعيلًا نوعيًا بتركيزها على إشكاليات التبليغ والتنفيذ، واقتراحها استعمال وسائل إلكترونية. أما المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة، فقد تميزت بدعوة ممثلين عن نقابتي المحامين بالناظور ووجدة، مراعيةً الامتداد الترابي، مع اقتراح آليات تتبع تنفيذ الطيات إلكترونيًا. وهو ما يُعد من الممارسات الفضلى، لكنه يظل غير مؤطر ضمن خطة سنوية معلنة.

أما محكمتا الدار البيضاء وأكادير الابتدائية، فقد سجلتا حضورًا شكليًا نوعًا ما. إذ انحصر اجتماع المحكمة الابتدائية بالدار البيضاء في تحسين ظروف استقبال المحامين، بينما اكتفت أكادير بمحضرين عامين دون وضوح تام في أدوات التنزيل، رغم الإشارة إلى اتفاقيات مفترضة وتكوين مستمر.

وتُظهر هذه الوضعية حاجة ملحة إلى إعادة تفعيل هذه اللجنة كرافعة لتقوية القيادة القضائية المحلية داخل كل محكمة، وكمجال لتقاطع الرؤى المهنية والقضائية حول مشاكل بنيوية لا يمكن حلها إلا بمقاربة جماعية تراعي خصوصيات كل جهة ترابية.

وعلى العموم، فإن الخلل لا يكمن فقط في غياب الاجتماعات، بل في:

- عدم إدماج اللجنة في آليات الحكامة القضائية الداخلية؛
- غياب تصور موضوعاتي أو خطة عمل على مدار السنة القضائية؛
- اختزال النقاش في اللقاءات إلى مجاملات شكلية دون محاور مؤطرة أو تتبع للمخرجات.

وعموما، فإن لجنة بحث صعوبات سير العمل ليست مجرد هيكل تنظيمي إضافي، بل هي أداة أساسية لفهم الإكراهات البنيوية، وتجاوز الحلول الانفرادية، وتحقيق نجاعة عملية واقعية تستجيب لخصوصيات العدالة الإدارية. وإعادة تفعيلها وفق رؤية منهجية ومتكاملة يشكل أداة جوهرية لدعم الدور المؤسساتي للمسؤول القضائي بالمحكمة، وتحقيق التكامل بين القضاء وباقي الفاعلين.

ثانيـاً - خلاصـات أساسـية حـول تفعيـل لجنـة بحـث صعوبـات سـير العمـل بالمحاكـم الإداريـة خـلال سـنة 2024:

- غياب إطار مرجعي موحد: تُظهر المقارنات بين المحاضر اختلافًا في منهجية الإعداد ودرجة التوثيق، وهو ما يبرز الحاجة إلى إعداد نموذج مؤسساتي موحد لمحاضر لجنة الصعوبات، يُحدد بوضوح أطراف الاجتماع، المواضيع المعالجة، المخرجات، الآجال، والجهات المسؤولة عن التتبع؛
- إمكانات كبيرة غير مستثمرة: يتضح من الحالات القليلة التي تم فيها التفعيل الجاد (مثل محاكم الرباط وأكادير وفاس) أن اللجنة يمكن أن تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة الخدمة القضائية، سواء من خلال التنسيق مع هيئات الدفاع، أو معالجة أعطاب مسارات التنفيذ، أو استشراف فرص الرقمنة، لكنها تظل اليوم رافعة مؤسساتية معطّلة جزئيًا في عدد من المحاكم.

خلاصة عامة:

إن تحليل جودة الأداء في معالجة الدعوى أمام المحاكم الإدارية خلال سنة 2024 يبيّن بوضوح أن الرهان الحقيقي لم يعد فقط كمّيًا مرتبطًا بعدد القضايا المحكومة أو معدل التصفية، وإنما بات يرتبط بشكل جوهري بقدرة المحكمة على ضبط مسار الدعوى وتحقيق التوازن بين السرعة، الإنصاف، والفعالية.

فالقضايا المزمنة، وصعوبات التبليغ، وتحديات تنفيذ الأحكام، ومحدودية تفعيل إجراءات التحقيق، تُعد جميعها تمظهرات إجرائية لتنظيم قضائي يَستوجب تقويمًا مؤسساتيًا حازمًا، مبنيًا على مؤشرات دقيقة، ومواكبة ميدانية، وشراكة حقيقية بين القضاء وباقي المتدخلين في منظومة العدالة.

كما أن استمرار بعض الإشكالات العملية، من قبيل ضعف تجاوب الإدارة أو محدودية التنسيق مع المهن القضائية، يُفرغ الجهد القضائي من أثره الفعلي، مهما بلغت دقته، ويُضعف ثقة المتقاضي في العدالة كسلطة تضمن الحقوق ولا تكتفي بفضّ النزاعات شكلياً.

وتُبرز المعطيات المعروضة أن تحقيق النجاعة القضائية المنشودة لن يتأتى إلا عبر:

- تفعيل فعلي للأدوات القانونية والمؤسساتية القائمة، كالمقتضيات المرتبطة بلجنة بحث صعوبات سير العمل؛
- ترشيد استعمال الإجراءات القضائية الموازية، وتحقيق التقائية عملية بين القضاة وكتابة الضبط؛
- وضع آليات لتقييم الأداء الإداري والتقني داخل المحكمة بشكل منظم ومتواصل.

إن تطوير جودة الأداء في معالجة الدعوى بالمحاكم الإدارية لم يعد شأناً تقنياً داخلياً، بل غدا عنصرًا استراتيجيًا في تجويد صورة القضاء الإداري كمرفق محوري في دولة القانون والمؤسسات.

الفرع السابع - الملاحظات والتوصيات:

أولاً - الملاحظات العامة المستخلصة من تحليل المعطيات:

1. **تصفية القضايا المزمنة** - نجاح مؤسساتي لافت: تمكنت كافة المحاكم الإدارية بدرجتيها من تصفية الملفات المسجلة قبل 2021 بنسبة 100 %، مما يعكس انخراطًا جديًا في تقليص المخلف القضائي.

هذا الإنجاز يُشكل تحولًا نوعيًا في تدبير التراكم، لكنه يتطلب آليات دائمة لضمان عدم إعادة إنتاجه مستقبلاً.

2. **التبليغ القضائي لا يزال نقطة ضعف هيكلية:** تقارير المحاكم كشفت عن اختلالات مزمنة في فعالية التبليغ، منها: تأخر الإدارات، ضعف الإفادات، التبليغ بواسطة القيم (قضايا نزع الملكية على الخصوص).

3. **إجراءات التحقيق** - تفاوت في اللجوء وضعف في التتبع: رغم ارتفاع نسب الإنجاز، تم تسجيل تفاوت كبير بين المحاكم، خصوصًا في التحقيق بواسطة البحث.

لا تزال إجراءات الخبرة تعاني من تأخير زمني، ضعف جودة بعض التقارير، ونقص في التكوين المهني للخبراء.

4. **التنفيذ الإداري** - الحلقة الأضعف في مسار الدعوى: نسبة التنفيذ من الملفات الرائجة لا تتجاوز 30.58 % وطنياً، ما يكشف عن فجوة مقلقة بين الحكم والتنفيذ.

الأسباب تتراوح بين القيود التشريعية (المادة 9 من قانون المالية)، ضعف تجاوب الإدارات، ونقص الموارد بشعب التنفيذ.

5. **استمرار إشكالات عملية تؤثر على جودة الجلسات:** تعثر الجلسات بسبب غياب الأطراف أو الوثائق، ضعف التفاعل مع الأوامر الوقتية، وقصور أداء بعض المفوضين القضائيين.

هذه الإشكالات تُعيد إنتاج البطء وتُضعف انطباع المتقاضي إزاء العدالة الإدارية.

6. **تعطيل لجنة بحث صعوبات سير العمل بالمحاكم:** أغلب المحاكم لم تُفعّل اللجنة رغم التنصيص عليها قانونًا، أو فعلتها بشكل شكلي.

غياب هذه الآلية يُفقد المحكمة أداةً حيوية لتقويم الأداء الجماعي، والتفاعل الوقائي مع الأعطاب المتكررة.

7. **الممارسات الفضلى موجودة لكنها معزولة:** تجارب محاكم كالرباط، فاس، وجدة، أكادير ومراكش أظهرت قدرة على تطوير أدوات داخلية (جلسات تتبع، تنسيق مع الإدارات)، لكن لم تُعمّم وطنيًا ولم تُدعم بتأطير مؤسساتي موحّد.

ثانياً - التوصيات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي:

1. **مأسسة آلية استباقية لتفادي تراكم الملفات من جديد:** وضع خطة دائمة داخل كل محكمة لمراقبة رصيد القضايا التي تجاوزت 6 أشهر دون حكم، وتصنيفها شهريًا حسب مراحل الجمود[54].
2. **إعادة هيكلة مسطرة الخبرة وضبط آجالها:** إرساء مسطرة موحدة وطنياً لتدبير الخبرات، تتضمن سقفًا زمنيًا، ونظام إنذار لتأخر الإيداع[55].
3. **إحداث منصة وطنية لتتبع تنفيذ الأحكام الإدارية**[56]: إحداث قاعدة بيانات رقمية وطنية خاصة بتتبع تنفيذ الأحكام الإدارية، تُبرز حالة كل ملف من حيث الإجراء، الجهة المعنية، وطبيعة الرد الإداري، بما يُتيح شفافية وطنية وتدبيرًا مؤسساتيًا متناغمًا[57].
4. **تفعيل لجنة صعوبات سير العمل على أساس خطة سنوية:** إعادة تفعيل اللجنة المنصوص عليها في المادة 18 من قانون التنظيم القضائي، بموجب خطة عمل سنوية واضحة ومخرجات قابلة للقياس[58].
5. **تعزيز آليات التنسيق مع الإدارات العمومية محليًا وجهويًا:** إعادة إحياء التنسيق المؤسساتي مع ممثلي الإدارة على صعيد المحاكم، لتجاوز اختلالات التبليغ والتنفيذ والتحقيق[59].

54 - وذلك بإنشاء جدول تتبع زمني محدث يُعرض على الرئيس كل شهر.
تكليف خلية داخل كتابة الضبط بإصدار «تنبيه آلي داخلي» لكل ملف جاوز مدة معينة دون تحريك.
إدماج هذا المؤشر ضمن تقييم النجاعة القضائية السنوي.

55 - إصدار دليل عملي حول «تدبير الخبرة القضائية في المادة الإدارية».
تفعيل تتبع آلي لتواريخ الإيداع وربطه بتنبيهات للمسؤول القضائي.
تخصيص قضاة مكلفين بتصفية الأتعاب والبت في الإشكالات العالقة بشأنها.

56 - تُعد المنصة الوطنية لتتبع تنفيذ الأحكام الإدارية أداة مؤسساتية فعالة لردم الفجوة القائمة بين صدور الحكم وتنفيذه، في ظل غياب إطار قانوني صريح يُلزم الإدارة بالتنفيذ داخل أجل معين. فبفضل الطابع الرقمي المركزي للمنصة، يمكن للمسؤولين القضائيين تتبع مصير كل حكم على حدة، ورصد الإدارات غير المتجاوبة، وتحليل أسباب التعثر بشكل موضوعي وقابل للقياس. كما تُشكل هذه المنصة وسيلة للضغط المؤسساتي غير القضائي، من خلال توفير معطيات دقيقة تُدرج في تقارير النجاعة القضائية، ويمكن إحالتها لاحقًا إلى السلطات الرقابية أو السياسية المختصة، بما يُعزز مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة دون المساس باستقلال القضاء أو اللجوء إلى الحجز.

57 - يقترح تصميم المنصة تحت إشراف المجلس الأعلى للسلطة القضائية ووزارة العدل، وبشراكة مع الإدارات العمومية المعنية.
تعيين نقطة ارتكاز للتتبع في كل محكمة إدارية (رئيس المحكمة –»قاضي التنفيذ»)، مع صلاحية تحديث الحالة وتنبيه الجهة المعنية.
تمكين كل إدارة عمومية من واجهة رقمية خاصة بها داخل المنصة لتتبع وتنفيذ الأحكام الصادرة في مواجهتها، ضمن آجال قانونية مضبوطة.
إصدار دورية مشتركة تُنظم شروط التنفيذ، وحماية المعطيات، وطبيعة المخرجات القابلة للاستغلال.

58 - وضع نموذج مرجعي موحد لمحاضر اللجنة ومجالات تدخلها.
إدراج التوصيات الناتجة عن اللجنة ضمن تقارير النجاعة القضائية.
إشراك ممثلي الإدارات العمومية والمهن القضائية في الاجتماعات بصفة منتظمة.

59 - عقد لقاءات دورية ثلاثية (القضاء - المفوضين - الإدارات) على مستوى كل محكمة.
إحداث سجل موحد لتصنيف الإدارات الأكثر تأخيرًا في التفاعل مع أوامر المحكمة.
تقديم هذه المعطيات للمجلس الأعلى ضمن تقارير الأداء.

المحور الرابع -

تحليل النشاط الفردي لقضاة المحاكم الإدارية خلال سنة 2024:

المحور الرابع - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحاكم الإدارية خلال سنة 2024:

يُخصص هذا المحور لتحليل الأداء الفردي للسادة القضاة العاملين بالمحاكم الإدارية ومحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024، وذلك في إطار مقاربة تعتمد على الربط بين المؤشرات الكمية (عدد الأحكام والمعدل الشهري) والمعطيات الكيفية المرتبطة بطبيعة القضايا المطروحة. وقد تم اعتماد منهجية تحليلية ترتكز على تقييم كل قاضٍ على حدة، ضمن محيطه المؤسساتي الخاص (المحكمة)، مع مراعاة عناصر ثلاثة مركزية:

- الوضعية المهنية خلال السنة (مستمر، ملتحق، منتقل)، ومدى استقرار المهام المسندة؛
- الدرجة القضائية باعتبارها مؤشرًا غير مباشر على التأطير والتجربة والفعالية المفترضة؛
- طبيعة المهام (رئيس هيئة، مقرر، مفوض ملكي)، بالنظر لاختلاف الأثر المباشر في إنتاج الأحكام[60].

ولضمان بناء هذا التحليل على أسس علمية مرجعية، فقد تم استهلاله بتقديم إطار مقارن دولي يرصد المحددات المعتمدة لقياس عبء العمل القضائي، اعتمادًا على تجارب مرجعية في هذا المجال، لاسيما تلك الصادرة عن مجلس الدولة الفرنسي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، وذلك بهدف تقييم الوضع الوطني في ضوء المعايير المقارنة.

بعد هذه التوطئة المرجعية، سيتم الانتقال إلى تحليل الأداء الفعلي على مستوى كل محكمة، عبر قراءة تفصيلية في مؤشرات عدد الأحكام المنجزة، والمتوسط الشهري، وفترة الاشتغال الفعلية لكل قاضٍ، مع تصنيف القضايا حسب رمزها ومدى تعقيدها.

غير أنه، واستحضارًا للبعد المنهجي في القراءة الإحصائية، فقد تقرر استثناء بعض المحاكم الإدارية المحدثة خلال النصف الثاني من سنة 2024 من التحليل المتعلق بنشاط القضاة، نظرًا لانعدام الدلالة الموضوعية للأرقام الصادرة عنها في هذه المرحلة التأسيسية، وعدم استقرار مؤشرات اشتغالها بعد.

ويتعلق الأمر تحديدًا بمحاكم الاستئناف الإدارية بفاس، طنجة، وأكادير، وكذا المحكمة الابتدائية الإدارية بطنجة، التي لم تشرع فعليًا في إصدار أحكامها إلا في الشهور الأخيرة من السنة، الأمر الذي لا يسمح باستخلاص مؤشرات موثوقة أو قابلة للمقارنة.

إن هذا النهج المركب، الذي يزاوج بين الكم والنوع، وبين المردودية وطبيعة الملفات، يهدف إلى إرساء تقييم واقعي ومنصف، يسمح باستخلاص مؤشرات موضوعية، ويؤسس لتوصيات عملية قابلة للتنفيذ.

60 - يُستثنى من هذا التحليل القضاة الذين شغلوا فقط مهام المفوض الملكي، في حين تم إدماج من تولوا في الآن ذاته مهام القاضي المقرر.

: مدخل مرجعي حول عبء العمل القضائي - قراءة مقارنة:

يشكّل عبء العمل القضائي أحد المؤشرات البنيوية الأساسية في تقييم النجاعة القضائية داخل المحاكم الإدارية، إذ يُعبّر عن العلاقة بين عدد القضايا الرائجة وعدد القضاة المكلفين بالنظر فيها.

ووفق الإحصائيات الرسمية لسنة 2024، بلغ عدد القضايا الرائجة بمحاكم الاستئناف الإدارية 19.330 قضية موزعة على 74 مستشارًا، أي بمعدل يقارب 261 قضية لكل مستشار، في حين بلغ عدد القضايا الرائجة بالمحاكم الإدارية الابتدائية 49.378 قضية أمام 136 قاضيًا، أي بمعدل يقارب 363 قضية لكل قاضٍ خلال السنة القضائية.

هذه الأرقام تكتسب دلالة خاصة عند مقارنتها بالمعايير المرجعية المعتمدة دوليًا. ففي فرنسا، حدّد تقرير مجلس الدولة الفرنسي لسنة 2006 عبء العمل السنوي المرجعي في حدود 400 إلى 500 قضية لكل قاضٍ بالمحاكم الإدارية الابتدائية، و250 إلى 300 قضية لكل قاضٍ بمحاكم الاستئناف الإدارية[61]، وهي الأرقام ذاتها التي غالبًا ما تُستخدم كأساس لتخطيط الموارد البشرية القضائية.

أما في تقرير مجلس الدولة لسنة 2024، فقد تم تسجيل معدلات فعلية أقرب إلى الواقع العملي، حيث بلغ متوسط عدد القضايا المحكومة سنويًا لكل قاضٍ إداري 291 قضية بالمحاكم الابتدائية و125 قضية بمحاكم الاستئناف الإدارية[62]، وذلك في ضوء معطيات سنة 2023.

هذه المعطيات تكشف أن المعدل المسجل بالمحاكم الإدارية المغربية لا يزال ضمن النطاق المقبول وفق المعيار الفرنسي القديم، لكنه يفوق المعدلات العملية المسجلة حديثًا بفرنسا.

من جهة أخرى، تُشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في تقاريرها[63]، خاصة تقرير سنة 2013، إلى أن عبء العمل المقبول لدى العديد من الأنظمة القضائية ذات الكفاءة العالية يتراوح بين 300 و500 قضية لكل قاضٍ سنويًا، مع التأكيد على أن فعالية العدالة لا تُقاس فقط بعدد الملفات المحكومة، بل أيضًا بسرعة البت، جودة القرارات، وتوظيف الموارد التكنولوجية واللوجستيكية[64].

تبعًا لذلك، فإن المعطيات الراهنة بالمحاكم الإدارية المغربية تدعو إلى تفكير استراتيجي حول توزيع القضايا، وتحديد عبء العمل المرجعي لكل درجة من درجات التقاضي، بما يضمن تحقيق النجاعة دون الإضرار بمبادئ المحاكمة العادلة وجودة الأحكام الإدارية.

61 - [Conseil d'État, Rapport public 2006, pp. 161–162].

62 - [Conseil d'État, Rapport public 2024, pp. 24 et 36].

63 - Judicial Performance and its Determinants.

64 - [OECD, 2013, pp. 23–26].

الفرع الأول - تحليل النشاط الفردي لمستشاري محاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024:

أولاً - تحليل النشاط الفردي لمستشاري محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط خلال سنة 2024:

تُعد محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط، اعتبارًا لحجم دائرتها القضائية وتنوع الملفات التي ترد عليها، من أبرز المحاكم الإدارية على الصعيد الوطني، ويستمد هذا التحليل خصوصيته من الوزن النوعي لهذه المحكمة ومن تعدد درجات وتجارب القضاة الممارسين بها.

اعتمد التحليل على مؤشر المعدل الشهري للأحكام بوصفه معيارًا موضوعيًا يسمح بمقارنة المردودية القضائية بين مختلف القضاة، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضعية المهنية خلال السنة، ودرجة القاضي، وطبيعة القضايا المحكومة.

1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري:

يتضح من خلال الجدول (ملحق رقم 2) أن الإنتاج الإجمالي بلغ 8101 قراراً، تم البت فيها من طرف قضاة من مختلف الدرجات، على رأسهم قضاة من الدرجة الاستثنائية والممتازة. وقد تراوحت المردودية الشهرية بين حد أقصى ناهز 64,08 قراراً شهريًا (عبد المجيد قباب) وحد أدنى في حدود 0,42 قراراً شهريًا (فدوى العزوزي)، مع ضرورة الإشارة إلى أن بعض الأسماء الواردة في نظام «ساج2» لم ترد ضمن الاستبيان الرسمي.

ويُلاحظ تميز بعض القضاة بمردودية مرتفعة نسبياً، لا سيما أولئك الذين مارسوا مهامهم خلال كامل السنة، ومن بين هؤلاء:

- عبد المجيد قباب (64.08)، وقد تميز بتنوع القضايا التي بت فيها، منها قضايا صعبة نسبياً كالمعاشات (7210) والمسؤولية الإدارية (7206)؛
- رحال صابر (59.5)، الذي عالج نسبة كبيرة من قضايا المسؤولية الإدارية (464 حكمًا)؛
- عزيز الناعيم والجيلالي عدال، بمعدلات محترمة تجاوزت 43 حكما شهريًا.

في المقابل، سجلت بعض الأسماء معدلات متدنية رغم التوفر على تجربة طويلة أو درجة استثنائية، ما يطرح تساؤلات حول توزيع القضايا أو المهام الموكولة.

2.تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا:

لا يمكن قراءة الجدول المتعلق بنشاط قضاة محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط بمعزل عن طبيعة القضايا المحكومة، خاصة في ضوء المصفوفة المرجعية التي تصنف القضايا بحسب درجة تعقيدها المسطري والقانوني (ملحق رقم 1).

فعلى سبيل المثال، فإن القضاة الذين تجاوز إنتاجهم 600 حكم سنويًا أو بلغوا معدلات تفوق 50 حكمًا شهريًا، كالقاضي عبد المجيد قباب (769 حكمًا، بمعدل شهري 64.08)، أو القاضي رحال صابر، لا تقتصر أهميتهم على الكثافة الكمية للأحكام، بل تتعزز أكثر عند التحقق من أنهم فصلوا في قضايا صنفت «مرتفعة» أو «مرتفعة جدًا» من حيث الصعوبة، كالمسؤولية الإدارية (7206)، كالمنازعات الضريبية (7209)، والعقود الإدارية والصفقات (7207).

وعلى النقيض من ذلك، فإن بعض القضاة، رغم تدني عدد الأحكام الصادرة عنهم، كمن لم يتجاوز 100 حكم، قد تكون مساهمتهم مهمة بالنظر إلى نوع القضايا المحكومة، أو إلى حداثة التحاقهم بالمحكمة، وهي عناصر لا بد من إدراجها في التحليل.

وتأسيساً على ذلك، فإن التفاوت في درجات الصعوبة يفسر تفاوت الإنتاجية. مثال على ذلك: القاضي الجيلالي عدال أصدر 435 حكمًا في 10 أشهر، بمعدل 43.5 حكمًا شهريًا، إلا أن أغلب القضايا المحكومة تدخل ضمن خانة المسؤولية الإدارية والمعاشات، المصنفتين ضمن القضايا «مرتفعة الصعوبة».

القاضية هدى السيبي، رغم أن معدلها الشهري لا يتجاوز 32.25، إلا أن غالبية الأحكام (215) تتعلق بدعاوى تحصيل ديون الخزينة (7213)، التي تتطلب غالبًا تحقيقاً في الدعوى، كالأمر بإجراء بحث.

وعلى صعيد أخر، فإنه من اللافت أن بعض القضاة، وإن بدت أرقامهم متقدمة، فإن نسبة مهمة من القضايا التي حكموها تندرج في فئة القضايا «النمطية» أو «الشكلية» كقضايا الاستعجال (7202/7201)، والمساعدة القضائية، وهي قضايا لا تتطلب وقتًا كبيرًا في التحرير أو المعالجة القانونية. لذلك، يجب عند تقييم الأداء التمييز بين الكثافة العددية وكثافة الجهد القضائي.

ويبين الجدول كذلك وجود درجة من التخصص القضائي داخل المحكمة، حيث يظهر أن بعض القضاة يتولون معالجة أنواع محددة من القضايا، مثل:

القاضي إسماعيل زكير الذي أسندت إليه بصفة أساسية قضايا الإلغاء والضريبة (7209/7205)؛

أو القاضية سارة العافي التي خصصت جل نشاطها لنزع الملكية (7211).

وهذا التخصص يدعم جودة العمل القضائي وتوحيد الاجتهاد القضائي، ويسمح بتراكم الخبرة داخل الهيئة، لكنه قد يفسر أيضًا الفروقات في حجم الإنتاج من قاضٍ لآخر.

ثانيـاً - تحليـل النشـاط الفـردي لمستشـاري محكمـة الاسـتئناف الإداريـة بمراكـش خـلال سـنة 2024:

تُعد محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش من المحاكم التي عرفت خلال سنة 2024 مردودية قضائية متميزة من حيث عدد الأحكام ومعدل الإنجاز الشهري، مع تسجيل تفاوتات لافتة بين القضاة، تستحق الوقوف عندها بالنظر إلى انعكاسها المباشر على مؤشرات النجاعة والفعالية القضائية.

1. تحليـل نشـاط قضـاة المحكمـة مـن حيـث عـدد القضايـا المحكومـة والمعـدل الشـهري:

يعكس تحليل المعطيات المتعلقة بالنشاط الفردي لقضاة محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش خلال سنة 2024، والواردة بالجدول المرفق بالتقرير (ملحق رقم 3)، صورة إيجابية على مستوى حجم العمل القضائي المنجز، حيث بلغ عدد الأحكام الصادرة عن قضاة المحكمة ما مجموعه 6416 حكمًا. ويُعد هذا الرقم مؤشرًا واضحًا على انخراط قضاة المحكمة في تصريف القضايا، رغم تعدد المهام واختلاف درجات الأقدمية وتنوع وضعياتهم الإدارية.

في هذا الإطار، تصدّر المستشار محمد الجرني (الدرجة الممتازة)، وهو رئيس هيئة ومقرر، قائمة القضاة من حيث عدد الأحكام الصادرة خلال السنة، بمجموع 705 حكمًا، وبمعدل شهري ناهز 58.75 حكمًا، وهو من أعلى المعدلات المسجلة على المستوى الوطني. هذا الأداء يعكس مهنية عالية واستقرارًا وظيفيًا مكّن القاضي من الحفاظ على وتيرة إنتاج منتظمة. تلاه المستشار مروان بوستة (الدرجة الثانية) بمعدل شهري قريب جدًا بلغ 58 حكمًا، وهو ما يبرز اندماجه السريع في المهام منذ التحاقه بالمحكمة سنة 2023.

كما برز أداء المستشار محمد الزولالي (الدرجة الممتازة) بعدد إجمالي بلغ 609 حكمًا ومعدل شهري بلغ 50.75 حكمًا، يليه عدد من القضاة المستقرين منذ مدة داخل المحكمة والذين حافظوا على معدلات مهمة، تراوحت بين 47 و40 حكمًا شهريًا، من قبيل كل من كريمة شيبوب، وعالية شباطي، وجميلة التومي، وسمير نور. ويُلاحظ في هذا السياق أن القضاة من الدرجتين الممتازة والاستثنائية شكلوا العمود الفقري للإنتاج الكمي بالمحكمة، وهو ما يعكس أثر الخبرة المهنية والقدرة على ضبط سير الملفات المعقدة التي تعرض على محاكم الاستئناف الإدارية.

في المقابل، تُظهر المعطيات أيضًا أداءً متميزًا لعدد من القضاة الذين التحقوا بالمحكمة خلال السنة، وسرعان ما انخرطوا في الدينامية الإنتاجية بشكل لافت. فالمستشار مولاي مصطفى ريكار، ورغم أنه اشتغل فقط لشهرين ونصف، فقد أصدر 136 حكمًا، بمعدل شهري يقارب 54.4 حكمًا، وهو ما يدل على فعالية عالية واستعداد مهني متقدم. وينطبق الأمر ذاته على المستشارة فاطمة الكراري بمعدل مماثل بلغ 54 حكمًا شهريًا. وهي مؤشرات تؤكد أن الأداء النوعي لا يقتصر على القضاة القدامى، بل يشمل أيضًا الملتحقين الجدد ممن أبانوا عن كفاءة مهنية وسرعة تأقلم.

أما من حيث الأداء المتوسط، فقد سجل المستشار يوسف الصواب (الدرجة الممتازة) معدلًا

بلغ 28.5 حكمًا شهريًا، وهو معدل يُعتبر مقبولًا في ضوء تنوع المهام وتعقيد القضايا المسندة إليه، وارتباطها أحيانًا بإجراءات تنفيذية وتأطيرية إضافية. وفي الجانب المقابل، سُجلت معدلات ضعيفة لدى قضاة إما لحداثة التحاقهم، أو لكونهم يشغلون مناصب غير إنتاجية من قبيل المفوضين الملكيين، أو لانتقالهم، كما هو الحال بالنسبة للقاضي عبد الحميد الحمداني.

وعموماً، ومن خلال احتساب المعدل الشهري العام لعدد من القضاة الفعليين المنتجين بالمحكمة (دون احتساب المفوضين الملكيين)، يظهر أن المعدل الشهري الفردي العام يقارب 31 إلى 32 حكمًا للقاضي الواحد شهريًا، وهو ما يؤكد انتظامًا عامًا في وتيرة العمل داخل المحكمة، مع وجود فروقات مبررة بين القضاة بحسب التخصص، والمهام، وظروف الالتحاق أو الانتقال.

2.تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا:

يكتسب تقييم النشاط الفردي لقضاة محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش طابعه المتكامل عندما لا يُقاس فقط على أساس عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري للإنتاج، بل أيضًا من حيث طبيعة الملفات المعالجة ودرجة تعقيدها. ويُظهر تتبع توزيع القضايا بحسب رموزها أن جزءًا كبيرًا من إنتاج القضاة بالمحكمة خلال سنة 2024 انصبّ على أصناف قضائية تتسم بدرجة عالية من الصعوبة القانونية والتقنية، ما يمنح نتائج التحليل بعدًا نوعيًا يُثري الصورة الكمية المعروضة سابقًا.

فالقضايا التي تصدرت أحكام القضاة، وعلى رأسها الملفات المرتبطة بالمسؤولية الإدارية، قضاء الإلغاء، المنازعات الضريبية، والعقود الإدارية، تنتمي إلى فئة القضايا التي تقتضي تحليلاً قانونيًا معمقًا، وإلمامًا بتقنيات الإثبات، ومهارات عالية في التعامل مع الخبرات والإجراءات المسطرية المركبة. وقد تميز عدد من القضاة بتوزيع دالٍ يُظهر اشتغالهم المكثف على هذه الملفات، حيث يُسجل مثلًا أن المستشارين محمد الجرني، مروان بوستة، وكريمة شيبوب أنجزوا نسبًا مرتفعة من أحكامهم في قضايا المسؤولية الإدارية، والعقود الإدارية، وهي من أكثر القضايا تعقيدًا سواء من حيث عدد الأطراف أو الجوانب الفنية التي تستدعي تدخلات متعددة ومتداخلة.

ويظهر من خلال تتبع طبيعة القضايا التي عالجها بعض القضاة أن هناك توزيعًا نسبيًا للملفات يأخذ بعين الاعتبار التخصص والكفاءة، حيث وُجهت القضايا ذات الطابع الفني والمالي الدقيق إلى قضاة راكموا تجربة في المجال، كما في حالة القاضي حلمي نفطاطة الذي اشتغل خلال فترة من السنة على عدد مهم من الملفات المعقدة، لا سيما في قضاء الإلغاء والمسؤولية والعقود الإدارية، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من القدرة على استيعاب ملفات ذات طابع مركب وتحريرها ضمن آجال مناسبة. كما أبانت قاضية مثل جميلة التومي عن مردودية ثابتة في معالجة ملفات المسؤولية والمنازعات الضريبية، وهما مجالان يشهدان تضخمًا عدديا وتشعبًا موضوعاتيًا.

ولا يُمكن إغفال أداء بعض القضاة ممن اشتغلوا أساسًا على القضايا المصنفة ضمن مستوى تعقيد متوسط أو مرتفع جزئيًا، مثل قضايا المعاشات والوضعية الفردية للموظفين وتحصيل الديون العمومية، وهي ملفات تتطلب تفسيراً دقيقاً للمقتضيات القانونية الخاصة بكل جهة إدارية، وتدبيراً منهجياً للوسائل المعتمدة في الإثبات والتعليل، كما هو الشأن في أداء القاضي محمد الزولالي، الذي ركزت مساهمته على نزع الملكية والوضعية الفردية بنسبة كبيرة.

ورغم وجود قضايا ذات طابع بسيط أو منخفض التعقيد من حيث الإجراءات، كالقضايا الاستعجالية وغرفة المشورة والمساعدة القضائية، فإن حضورها ظل هامشيًا في الإنتاج القضائي الفردي، ما يعكس تركيز القضاة على الملفات الجوهرية ذات الأثر القانوني والمجتمعي الأعمق. كما أن القضاة الذين عالجوا هذا النوع من القضايا، لم تكن إنتاجيتهم محصورة فيها، بل جاءت مكملة لنشاطهم في ملفات أكثر تعقيدًا، مما يدحض أي تصور يُمكن أن يُختزل فيه أداؤهم في قضايا شكلية أو ذات طابع تقني محض.

من خلال هذا المنظور، يتضح أن القضاة لم يحققوا فقط معدلات إنجاز مهمة من حيث الكم، بل انخرطوا أيضًا في مجهود نوعي لمعالجة ملفات تتطلب مستوى عالٍ من التأطير القانوني والفهم الدقيق للمنازعات الإدارية المعروضة على المحكمة، وهو ما يؤكد مرة أخرى أن تقييم المردودية القضائية لا يستقيم إلا بإدماج معيار التعقيد الموضوعي للقضايا في القراءة العامة للأداء الفردي داخل المؤسسة.

الفـرع الثانـي - تحليـل النشـاط الفـردي لقضـاة المحاكـم الابتدائيـة الإداريـة خـلال سـنة 2024:

أولاً - تحليـل النشـاط الفـردي لقضـاة المحكمـة الابتدائيـة الإداريـة بالربـاط خـلال سـنة 2024:

تكتسي دراسة النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط أهمية خاصة، اعتبارًا لمكانة هذه المحكمة كأول محكمة ابتدائية إدارية بالمملكة، ولخصوصية حجم الرائج بها وطبيعة القضايا المعروضة عليها. وسينصب التحليل، - كما بالنسبة لباقي المحاكم الابتدائية الإدارية - على مستويين مترابطين: الأول يُعنى برصد مؤشرات المردودية القضائية لكل قاضٍ من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري للإنتاج وذلك استناداً للمعطيات الواردة بالجدول المرفق بالتقرير (ملحق رقم 5)؛ فيما يهتم المستوى الثاني بتحليل طبيعة القضايا المحكومة استنادًا إلى درجة تعقيدها، وذلك بغرض مقاربة موضوعية وعادلة لعبء العمل وجودته داخل المحكمة وذلك استئناساً بالمصفوفة المرفقة بالتقرير (ملحق رقم 4).

1. تحليـل نشـاط قضـاة المحكمـة مـن حيـث عـدد القضايـا المحكومـة والمعـدل الشـهري:

أسفر تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط خلال سنة 2024 عن معطيات كمية لافتة، تبرز من جهة تنوع درجات القضاة وتفاوت وضعياتهم، ومن جهة ثانية تباين حجم الإنتاج القضائي والمعدلات الشهرية للأحكام. ورغم فقدان المحكمة، خلال السنوات الأخيرة، لعدد من قضاتها ذوي الأقدمية بفعل إحداث محاكم جديدة، إلا أنها ما تزال تحتفظ برصيد بشري متماسك، يمزج بين الكفاءة المهنية والقدرة على التكيف مع الرهانات الجديدة، خصوصًا في ظل استمرار ضغط القضايا المسجلة والرائجة بها.

يلاحظ أن أعلى رقم من حيث الإنتاج سُجِّل باسم رئيس المحكمة، الذي قضى تقريبا كامل السنة على رأس المحكمة مقرراً ورئيس هيئة، إذ أصدر ما مجموعه 2314 حكماً بمعدل شهري ناهز 210 حكماً، وهو من أعلى المعدلات المسجلة وطنياً، ما يدل على انخراط مباشر للمسؤول القضائي في معالجة الملفات بدل الاكتفاء بمهام الإشراف والتأطير. كما سُجِّلت مستويات إنتاجية محترمة لدى قضاة آخرين، على رأسهم القاضي حميد أملال الذي أصدر 361 حكماً خلال السنة، بمعدل شهري يفوق 30 حكماً، وهي وتيرة عالية تعكس نجاعة في الأداء.

وفي الشريحة الثانية، تبرز أسماء قضاة سجلوا معدلات تتراوح بين 20 و30 حكماً شهرياً، وهو مؤشر إيجابي بالنظر إلى أن العديد منهم ينتمي للدرجة الثالثة أو التحق بالمحكمة خلال السنة الجارية. ويؤكد ذلك قدرة هؤلاء القضاة، رغم حداثة عهدهم بمهنة القضاء، على مواكبة إيقاع العمل المرتفع داخل المحكمة، خاصة بالنظر إلى تعدد أنواع القضايا المحكومة وتفاوت درجات تعقيدها، وهو ما سنعود إليه لاحقاً.

بالمقابل، سجلت معدلات شهرية محدودة في بعض الحالات، إما بسبب قصر مدة الاشتغال بالمحكمة أو نتيجة انتداب القاضي لمهام غير قضائية (مفوض ملكي مثلًا)، أو ارتباطاً بمسارات انتقالية حالت دون استقرار وتيرة العمل. ورغم ذلك، فإن النتيجة العامة للنشاط الفردي تظهر مجهوداً جماعياً متماسكاً مكن المحكمة من إصدار 9006 حكماً خلال سنة 2024، بمعدل يقارب 23 حكماً شهرياً لكل قاض، وهو معدل موضوعي بالنظر إلى المعطيات المتعلقة بعدد القضاة ودرجاتهم وظروف اشتغالهم.

ويُستخلص من ذلك أن المحكمة، رغم ضغط القضايا وفقدانها لعدد من القضاة ذوي التجربة، قد نجحت في الحفاظ على مستوى أداء مستقر، بفضل توزيع نسبي متوازن للأعباء، وانخراط شبه جماعي في الرفع من الإنتاجية، سواء على مستوى الرئاسة أو القضاة المقررين.

2.تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا:

في ضوء المصفوفة المرجعية، وبالرجوع إلى البيانات المفصلة لنشاط كل قاضٍ، يتضح أن التوزيع النوعي للقضايا المحكومة قد أفرز تفاوتاً مهماً في مستوى التعقيد الذي واجهه القضاة داخل المحكمة.

تُظهر المعطيات أن عدداً من القضاة، ولا سيما المسؤول القضائي أو أولئك الذين أسندت إليهم مهام رئاسة هيئة الحكم إلى جانب دورهم كمقررين، قد تحملوا قسطاً مهماً من القضايا المصنفة ضمن خانة «مرتفعة الصعوبة» أو «مرتفعة جداً»، مما يعكس حجم الثقة المعقودة عليهم وكفاءتهم في تدبير الملفات ذات الطبيعة المعقدة والدقيقة، خاصة تلك المتعلقة بقضاء الإلغاء (7110)، المسؤولية الإدارية (7112)، المنازعات الضريبية (7113). فعلى سبيل المثال، القاضي حميد ولد البلاد، باعتباره رئيس المحكمة، لم يكن فقط أكثر القضاة إنتاجاً على صعيد الكم، بل إنه تحمل عبء ملفات ذات طابع استعجالي (7101 و7102) إضافة إلى قضايا تنفيذية حساسة كالمصادقة على الحجز (7103) والمساعدة القضائية (7116)، وهي ملفات تتطلب تدبيرًا دقيقًا ولو أن صعوبتها أقل نسبياً.

وفي الجهة المقابلة، نجد أن القضاة المنتمين إلى الدرجة الثالثة والذين التحقوا حديثاً بالمحكمة قد وزعت عليهم قضايا من مختلف الأصناف، لكن مع تركيز ملحوظ على الملفات ذات الطابع النمطي أو الأقل تعقيداً نسبيًا، كالمسؤولية الإدارية أو الملفات المرتبطة بالتحصيل، مما يعكس - وبصورة واقعية - حرص المسؤول القضائي على ملاءمة نوع الملفات مع التجربة القضائية للقاضي المكلف بها. ومع ذلك، يلاحظ أن بعض هؤلاء القضاة قد خاضوا في قضايا مصنفة بكونها معقدة جداً، مثل المنازعات الضريبية والعقود الإدارية، وهو ما يبرز توجهًا لتوسيع قدراتهم تدريجيًا عبر التمرس العملي.

من الناحية الإحصائية، ما يقرب من 50 % من القضايا المحكومة خلال السنة تنتمي إلى أصناف تتطلب جهداً قضائياً معقداً، من قبيل قضاء الإلغاء، المسؤولية الإدارية، والمنازعات الضريبية، الأمر الذي يعزز القناعة بأن الجهد الكيفي المبذول داخل المحكمة لا يقل أهمية عن الأداء الكمي الذي سبق رصده. ولا يُفهم من هذا فقط مدى انخراط القضاة في تدبير ملفات تقنية ومتشعبة، بل أيضاً جودة التنظيم الداخلي الذي سمح بتوزيع نسبي مدروس لمختلف الأنواع القضائية على أعضاء الهيئة القضائية.

وإذا كان بعض القضاة قد تركز عملهم على القضايا «المتوسطة الصعوبة» مثل الوضعية الفردية أو تحصيل الديون، فإننا نلحظ أن وتيرة هذه القضايا وكثافتها قد مثلت هي الأخرى تحدياً في حد ذاته، إذ يتطلب البت فيها قدرة على تدبير الكم مع ضبط المنهجية القانونية، خصوصاً حين تتشابك فيها المعطيات الواقعية والقانونية.

يتضح إذن، من خلال هذا التحليل، أن النشاط القضائي لسنة 2024 بالمحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط لم يكن مجرد حركة إصدار للأحكام، بل ممارسة قضائية متدرجة في عمقها، تستند إلى منطق تكاملي بين الجهد الكمي والكيفي، وتأخذ بعين الاعتبار خصوصية القاضي المكلف بها، وفق مستوى تأهيله وتجربته، مع حرص ملحوظ على صقل قدرات القضاة الجدد بإدماجهم التدريجي في قضايا ذات بعد نوعي، مما يدل على يقظة تنظيمية وتأطيرية من داخل المحكمة.

ثانياً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء خلال سنة 2024:

1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري:

تُعد المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء من أبرز المحاكم الإدارية بالمملكة، سواء من حيث حجم القضايا أو تنوعها، ويرجع ذلك إلى مركزها الجغرافي والاقتصادي، مما يفسر توافد عدد كبير من الملفات ذات الطبيعة المعقدة، لاسيما تلك المرتبطة بالصفقات العمومية والمنازعات الضريبية. كما يُسجَّل أن بنية المحكمة القضائية قد شهدت خلال سنة 2024 توازنًا بين قضاة ذوي تجربة راسخة وقضاة حديثي الالتحاق، وهو ما فرض على المسؤول القضائي بالمحكمة جهداً مضاعفاً في التوجيه والتأطير.

أما من حيث الإنتاج العددي (ملحق رقم 6)، فقد عرفت المحكمة مردودية متميزة، حيث بلغ مجموع القضايا المحكومة خلال السنة ما مجموعه 11.917 حكماً، وهو رقم يعكس دينامية مرتفعة على مستوى الأداء القضائي الفردي، ساهم فيها أساساً عدد من القضاة الذين تحمّلوا عبء ملفات كثيفة سواء كمقررين أو رؤساء لهيئات.

يبرز ضمن هؤلاء القاضي خالد العاقيل، الذي سجل أعلى معدل شهري للأحكام بلغ 206.17 حكماً شهرياً، بإجمالي 2474 حكماً، توزعت بالأساس بين الأوامر المبنية على طلب، القضايا الاستعجالية، والمساعدة القضائية، وهي مجالات تتطلب سرعة البت لكنها تبقى في غالبها بسيطة من حيث المضمون. وفي نفس المنحى، يظهر أداء متميز للقاضي مجيد توفيق، رئيس الهيئة والمقرر، الذي أصدر 1766 حكماً بمعدل شهري بلغ 147.17، مع تنوع في طبيعة الملفات، شملت الأوامر المبنية على طلب، قضاء الإلغاء، والمنازعات الضريبية.

كما حقق القاضي عبد المجيد شفيق، رئيس المحكمة، إنتاجاً محترماً بـ 501 حكماً، وهو مؤشر يبرز مشاركته الفعلية إلى جانب مهامه الإدارية، مما يعكس نهجاً في الانخراط المباشر في تدبير القضايا. وسجل القضاة محمد الشرافي وفاطمة غيلالي معدلات شهرية مرتفعة تجاوزت 60 حكماً شهرياً، مع تنوع نوعي في الملفات المحكومة.

أما القضاة الجدد أو من التحقوا حديثاً بالمحكمة، فقد تفاوت مردودهم تبعاً لمدة الممارسة، إذ حقق بعضهم معدلات محترمة بالنظر لقصر المدة، كما هو حال زهيرة بشكار التي حكمت بـ 46 قضية في شهرين (معدل 23)، وعبد الرحيم رقيب بـ 57 قضية خلال ثلاثة أشهر.

بالمقابل، يلاحظ أن بعض القضاة لم يتجاوز معدلهم الشهري سقف 20 حكماً، وهو ما يستدعي تحليلًا أعمق عند تقييم توزيع القضايا، وربطه بعوامل أخرى منها نوعية الملفات، حجم التكوين القضائي، أو تراكم الملفات خلال فترات سابقة. كما يظهر أن بعض القضاة رغم تواضع العدد الإجمالي للأحكام المحكومة، كانوا مكلفين بقضايا نوعية ذات طابع معقد، ستتم مناقشتها ضمن المستوى الثاني من التحليل.

بوجه عام، تكشف المعطيات عن مجهود فردي متفاوت بين القضاة، لكنه في مجمله يعكس حيويةً تنظيمية ومعالجة عددية هامة للقضايا، وهو ما يؤهل المحكمة لتكون من بين أبرز المحاكم الإدارية من حيث حجم الإنتاج ومردودية القضاة.

2.تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا:

هذا التحليل لا يكتفي بالنظر إلى حجم الإنتاج، بل يسعى إلى تثمين المجهود القضائي النوعي، خاصة في القضايا التي تكتسي طابعاً تقنياً أو تتطلب تأويلاً دقيقاً للنصوص القانونية وتدبيراً إجرائياً معقداً. وسيتم ذلك بالاستناد إلى توزيع القضايا بحسب رموزها ونسبتها داخل النشاط الفردي للقضاة، مع الرجوع إلى المصفوفة المرجعية التي تتيح تصنيف القضايا بحسب مستوى الصعوبة، بما يضمن قراءة أكثر إنصافاً لجهود القضاة ومساهمتهم في معالجة القضايا الجوهرية.

وانطلاقاً من المصفوفة المذكورة (ملحق رقم 4)، يُلاحظ أن عددًا مهماً من القضاة بالمحكمة، وخصوصًا من أوكلت إليهم مهام رئاسة هيئة الحكم إلى جانب دورهم كمقررين، قد اضطلعوا بالبت في قضايا تُصنف ضمن الفئات المرتفعة أو المرتفعة جدًا من حيث التعقيد. ويتجلى ذلك على سبيل المثال في نشاط كل من القاضيين مجيد توفيق وعبد الغني محمود، اللذين سجّلا على التوالي 1766 و741 حكماً، توزعت على قضايا من قبيل المسؤولية الإدارية (7112)، قضاء الإلغاء (7110)، المنازعات الضريبية (7113)، والعقود الإدارية والصفقات (7114)، وهي كلها ملفات تتطلب إلماماً عالياً بالإجراءات المعقدة، وتفاعلاً دقيقاً مع المعايير القانونية والمحاسباتية والإدارية المنظمة للمجال العام.

وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار المستشارة فاطمة غيلالي، التي احتلت بدورها مرتبة متقدمة من حيث حجم القضايا (789 حكماً)، يتبين أنها تميزت كذلك بانخراط مهم في معالجة ملفات من الوزن الثقيل، وهو ما يعكس التزاماً بمواكبة الملفات ذات البعد البنيوي في عمل المحكمة.

كما أن هناك حضوراً نوعياً لقضاة حديثي التعيين أو الالتحاق، من قبيل سارة بوشان وشهيناز جلال، اللتين اشتغلتا على طيف واسع من القضايا المعقدة في فترات وجيزة، مما يكشف عن دينامية تأطيرية فعالة من طرف المسؤول القضائي بالمحكمة، خصوصاً بالنظر إلى الطابع المركب للمجال الإداري بالعاصمة الاقتصادية، والذي يفرز ملفات متصلة بمجالات مثل التعمير، الصفقات، الجبايات، وحماية المال العام.

ويُسجَّل كذلك أن بعض القضاة المنتمين للدرجة الثالثة، كإسلام وسعدن وعز الدين غالمي، قد أظهروا قدرة ملحوظة على الانخراط في قضايا تقنية ومعقدة، إذ توزعت إنتاجاتهم على ملفات ذات طابع مالي وإداري حساس، ما يؤكد نجاعة سياسة التوزيع المتوازن للملفات، ويعكس جهودًا واضحة في التكوين والتأطير.

أما القضاة الذين انصب إنتاجهم، كليًا أو جزئيًا، على القضايا المصنفة «منخفضة الصعوبة» مثل الاستعجالي (7101) أو الأوامر المبنية على طلب (7102)، فقد لعبوا دوراً حيوياً في تصفية المخزون وتفريغ الجلسات من القضايا ذات الطبيعة الوقتية، مما أتاح لباقي القضاة التفرغ لمعالجة الملفات المعمقة، في إطار من التكامل الوظيفي بين مختلف درجات التعقيد.

بالمحصلة، فإن التحليل النوعي للنشاط القضائي يكشف أن التوزيع لم يكن فقط كميًا بل استند إلى اعتبارات موضوعية تأخذ بعين الاعتبار مستوى القاضي وخبرته، وطبيعة القضايا، وكذا متطلبات النجاعة المؤسسية لمحكمة تستقبل سنويًا عدداً كبيراً من القضايا ذات الطابع الاستراتيجي.

ثالثاً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس خلال سنة 2024:

1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري:

تُمثل المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس إحدى المحاكم المحورية في المشهد القضائي الإداري المغربي، بحكم شساعة دائرتها الترابية وتنوع القضايا المعروضة أمامها. وخلال سنة 2024، شهدت المحكمة دينامية خاصة نتيجة استنادها بشكل مؤقت إلى قضاة منتدبين في انتظار بدء عمل المحاكم الإدارية المستحدثة، وهو ما ساعد نسبياً على خلق توازن في التوزيع القضائي، وإن ظلت المطالب بالتعزيز الدائم لمواردها البشرية قائمة، كما عبّر عن ذلك المسؤول القضائي بالمحكمة في عدة مناسبات.

على مستوى الأداء الفردي، يُلاحظ من خلال الجدول التفصيلي المرفق بالتقرير (ملحق رقم 7) تسجيل مؤشرات كمية إيجابية لدى عدد من القضاة، خاصة بالنسبة لمن يتولون في الآن نفسه مهام رئاسة الهيئات ومهمة المقرر، كما هو الشأن بالنسبة للسيد رئيس المحكمة القاضي رضا التايدي الذي أصدر 947 حكماً خلال 11 شهراً بمعدل شهري مرتفع بلغ 86.09، شملت في معظمها القضايا الاستعجالية والأوامر المبنية على طلب. ويُعد هذا المؤشر ثاني أعلى المعدلات المسجلة على الصعيد الوطني بعد محكمة الرباط، ما يعكس دينامية استثنائية في التفاعل مع القضايا المستعجلة.

إلى جانبه، برز القاضي كريم الأعرج، من ذوي الخبرة، بإنتاج بلغ 720 حكماً خلال السنة، موزعة على طيف واسع من القضايا المتوسطة إلى المعقدة، مع معدل شهري مستقر يبلغ 60 حكماً، ما يؤشر على قدرة عالية في التأطير والمواكبة.

كما لوحظ انخراط لافت لقضاة حديثي التعيين أو الالتحاق بالمحكمة، مثل القضاة أنوار بلغريب وسعاد واسين وهاجر الداودي وموحى آيادو، الذين راوح إنتاجهم السنوي بين 262 و315 حكماً، وهو ما يعكس أداءً محترماً بالنظر إلى قصر مدة الممارسة وحداثة عهدهم بالقضاء، كما يدل على توفر آليات مرافقة داخلية داعمة، سواء من خلال توزيع متوازن للملفات أو من خلال التأطير الذي توفره رئاسة المحكمة ورؤساء الهيئات.

بالمقابل، يُلاحظ تباين ملحوظ في المعدلات المسجلة لدى بعض القضاة الذين التحقوا بالمحكمة في إطار وضعية انتداب مؤقت أو خلال فترات قصيرة، حيث تراوحت إنتاجاتهم بين 14 و47 حكماً، وهي أرقام تظل مفهومة بالنظر إلى طبيعة المهام المؤقتة ومدة الانتداب المحدودة، كما هو الحال بالنسبة للقضاة عبد المجيد بنائم، ورشيد رفيق، وعبد المجيد مليكي وغيرهم. ويُفترض أن هذه الانتدابات ساعدت في ضمان حد أدنى من الانسجام في وتيرة الإنتاج خلال الأشهر التي سبقت تفعيل المحاكم الإدارية المستحدثة.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض القضاة، خصوصاً من الفئة المنتقلة أو الذين أنهوا مهامهم منتصف السنة، لم تسجل أسماؤهم ضمن قائمة الإنتاج الكلي أو لم تصدر عنهم أحكام، كما هو الحال بالنسبة للقاضي شوقي رحيل.

في المجمل، يعكس الأداء الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس خلال سنة 2024 توازناً بين الكم والنوع، مع تفاوت منطقي راجع إلى عامل الأقدمية والتخصص، وطبيعة الملفات المسندة، ووضوح التأثير الإيجابي لتدخلات انتدابية ظرفية ساعدت على تفادي أي اختلال في التوازن العام للعمل القضائي بالمحكمة.

2.تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا:

إنّ مستوى تعقيد القضايا المعروضة على هذه المحكمة خلال سنة 2024 يعكس طبيعة اختصاصها النوعي، وكذا الخصوصية الترابية التي تتميز بها بالنظر إلى اتساع دائرتها القضائية وكثافة الملفات الإدارية المعروضة عليها.

يتبيّن من خلال الأحكام الصادرة عن المحكمة خلال سنة 2024 أن نسبة مهمة منها تندرج ضمن فئة القضايا «مرتفعة الصعوبة» أو «مرتفعة جدًا»، وعلى رأسها قضايا المسؤولية الإدارية (575 حكمًا)، المنازعات الضريبية (385 حكمًا)، قضاء الإلغاء (408 حكمًا)، والعقود الإدارية والصفقات (185 حكمًا). وتمثل هذه القضايا أكثر من 35 % من مجموع المحكوم، وهو مؤشر نوعي دالّ على أن القضاة بالمحكمة لا يتعاملون فقط مع الكمّ، بل يواجهون عبءًا موضوعيًا يقتضي جهدًا تأصيليًا وتحليليًا متقدّمًا، بالنظر إلى تعدد الأطراف المعنية وتداخل النصوص القانونية والاجتهادات القضائية ذات الصلة.

وتظهر المعطيات كذلك أنّ عددًا وازنًا من القضاة، بمن فيهم الملتحقون الجدد أو المنتدبون لفترة محددة، ساهموا فعليًا في تصفية القضايا ذات التعقيد العالي، كقضايا المنازعات الضريبية والمسؤولية الإدارية، وهو ما يبرز درجة الانخراط المهني ويعكس فعالية التأطير القضائي داخل المحكمة، رغم التحديات المرتبطة بتغير البنية البشرية. ومن الملاحظ أن توزيع هذا النوع من القضايا لم يقتصر على القضاة الأقدم فقط، بل امتد إلى قضاة من الدرجة الثالثة، ما يدل على سعي المسؤول القضائي نحو إشراك مختلف الفئات في التصدي للقضايا الأكثر دقة وأثرًا.

أما القضايا منخفضة التعقيد، وعلى رأسها القضايا الاستعجالية (1297 حكمًا)، الأوامر المبنية على طلب (188 حكمًا)، والمساعدة القضائية، فقد عرفت معدلات تصفية شبه كاملة، وهو أمر يعكس انتظام العمل في هذا الصنف من القضايا وسرعة معالجتها. ومع ذلك، تبقى القيمة التقييمية هنا محكومة بطبيعتها المبسطة، التي لا تقارن من حيث الجهد القضائي بالقضايا الموضوعية المعقدة سالفة الذكر.

خلاصة القول، إنّ تحليل النشاط القضائي بالمحكمة الابتدائية الإدارية بفاس خلال سنة 2024 من زاوية درجة تعقيد القضايا، يكشف عن توازن نسبي في التوزيع، وتقدّم في مؤشرات الأداء رغم الضغط المؤسسي، بفضل مساهمة قضاة منتدبين والتحاق عناصر جديدة، وهو ما يستدعي تثمين مجهودات التأطير الداخلي وتأكيد الحاجة إلى تعزيز الموارد البشرية بشكل دائم.

رابعاً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة خلال سنة 2024:

1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري:

في ضوء المعطيات الإحصائية الخاصة بالمحكمة الإدارية بوجدة (ملحق رقم 8)، يبرز بوضوح أن هذه المحكمة تميزت خلال سنة 2024 بمجهود قضائي مهم من حيث عدد القضايا المحكومة، والذي بلغ 3669 حكمًا، وهي حصيلة تمثل نتاج تفاعل عدة عوامل، أهمها تعدد درجات القضاة، واختلاف وضعياتهم المهنية بين مستمرين وملتحقين ومنتقلين، علاوة على التوزيع المتفاوت للمهام، خاصة بين من يشغل مهام رئاسة هيئة الحكم وبين القضاة المقررين فقط.

ويلاحظ أن القاضيين اللذين اضطلعا بمهمة رئاسة المحكمة خلال سنة 2024، وهما بوزيان مصطفى (الرئيس السابق) والمصطفى الريفي (الرئيس الحالي)، ساهما بمردودية مرتفعة للغاية خلال الفترات التي مارسا فيها مهامهم. فالقاضي بوزيان مصطفى أصدر 279 حكمًا خلال شهر واحد فقط، بمعدل شهري استثنائي يعكس جاهزية عالية وخبرة مهنية، خاصة في القضايا الاستعجالية، في حين حافظ الرئيس الحالي، القاضي المصطفى الريفي، على معدل شهري مرتفع بلغ 70.91 حكمًا، حيث أصدر ما مجموعه 780 حكمًا في 11 شهرًا، توزعت بين القضايا الاستعجالية والأوامر المبنية على طلب، وهي أصناف قضائية تشكل عادة العمود الفقري للممارسة القضائية في المحاكم الابتدائية الإدارية.

من جهة أخرى، يبرز الأداء المتميز للقاضية نفيسة شكراد التي تحملت إلى جانب مهامها كمقررة ورئيسة هيئة، مسؤولية تتبع إجراءات التنفيذ، حيث بلغ عدد القضايا المحكومة باسمها 785 حكمًا خلال سنة 2024، بمعدل شهري فاق 65 حكمًا، وهو ما يبرهن على استثمار ناجع للخبرة القضائية لديها وتوزيع متوازن للجهد في القضايا المختلفة، من البسيطة إلى المعقدة.

أما باقي القضاة المقررين، فقد تراوحت إنتاجيتهم بين معدلات مرتفعة ومتوسطة، بحسب تاريخ الالتحاق وعدد الأشهر الفعلية للممارسة. ويلاحظ أن قضاة مثل عبد الله شملال، عصام عطياوي، وأيوب امساهلي حافظوا على متوسط إنتاجي يتجاوز 20 حكمًا شهريًا، رغم الطبيعة المعقدة لبعض القضايا التي بتوا فيها، ما يدل على انخراط إيجابي في العمل القضائي رغم ضغوط الممارسة.

في المقابل، أظهرت بعض الحالات ضعفا في الأداء أو غيابًا تامًا له، كما هو الحال بالنسبة للقاضي توفيق الأطرسي، الذي لم يُسجَّل صدور أي حكم باسمه رغم الإشارة إلى كونه مكلفًا بمهام قاضٍ مقرر.

من اللافت أيضًا المساهمة الجيدة لبعض القضاة الجدد أو الملتحقين خلال السنة، حيث يُسجّل مثلًا أن القاضي عصام فيلاوي، رغم التحاقه حديثًا، سجل معدلًا شهريًا مشرفًا بلغ 22.33 حكمًا، وهو أداء يستحق الإشادة في ظل فترة ممارسة قصيرة.

عمومًا، يظهر أن المحكمة الإدارية بوجدة استطاعت، رغم التغييرات البنيوية وتوالي حركات الانتقال والالتحاق، الحفاظ على وتيرة مقبولة من الإنتاج القضائي، مع بروز بعض الفوارق بين

القضاة تستوجب تأطيرًا أو دعمًا وظيفيًا أكبر، لاسيما لفئة القضاة الجدد. ومن شأن هذه المؤشرات أن تعزز الحاجة إلى التفكير في توسيع الطاقم القضائي وتعزيز قدرات التوجيه والتكوين، بالنظر إلى التحديات النوعية للقضاء الإداري بالمنطقة الشرقية.

2.تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا:

انطلاقاً من تصنيف أنواع الأحكام الصادرة عن محكمة وجدة خلال سنة 2024، يتبين أن نسبة مهمة منها تعلّقت بقضايا متوسطة التعقيد. ويتصدر هذه الفئة ملفات نزع الملكية (917 حكمًا من أصل 971 قضية رائجة)، الذي يتميز بطابعه التقني، خصوصًا عند المنازعة في مبلغ التعويض المقترح، وما يترتب عليه من إجراءات خبرة مطولة ومنازعات تقنية تتطلب تأنيا وتبصرا. وقد كانت هذه الملفات موزعة على عدد كبير من القضاة، ما يعكس مجهودًا جماعيًا مشتركًا في معالجة هذه القضايا رغم تفاوت التجربة والأقدمية.

كذلك، سجلت قضايا المسؤولية الإدارية وقضاء الإلغاء والمنازعات الضريبية نسب تصفية محترمة رغم صعوبتها الموضوعية، إذ تقتضي هذه الملفات استجلاء العلاقة بين الخطأ الإداري والضرر والعلاقة السببية، أو تحليلًا قانونيًا دقيقًا للقرارات الإدارية ومطابقتها مع المبادئ الدستورية والقوانين التنظيمية، فضلًا عن الطبيعة التقنية التي تميز الملفات الضريبية، والتي غالبًا ما تستوجب خبرة محاسبية أو مالية دقيقة. القضاة الذين اضطلعوا بمعالجة هذه القضايا - ومن بينهم القضاة أسامة امساهلي، طارق زهرون، عبد الله شملال، وفتيحة السوسي - تمكنوا من التفاعل مع هذا النوع من الملفات بفعالية لافتة.

أما القضايا ذات الطابع الإجرائي البسيط، مثل القضايا الاستعجالية (1428 حكمًا) والأوامر المبنية على طلب والمساعدة القضائية، فقد ساهمت في رفع عدد القضايا المحكومة، خصوصًا من طرف القضاة الذين أوكلت إليهم مهام البت في هذا النوع، كما هو الحال بالنسبة للقاضي المصطفى الريفي ونفيسة شكراد، الذين أظهرا مردودية مرتفعة في هذا الصنف من الملفات.

ويجدر التنويه بأن نسبة تصفية القضايا المعقدة ظلت عالية بشكل عام، وهو مؤشر إيجابي على استيعاب القضاة لمقتضيات العمل القضائي المتخصص، رغم حداثة التحاق بعضهم أو قلة تجربتهم، ما يعيد التأكيد على أهمية التأطير الذي تقوم به رئاسة المحكمة.

بالمجمل، تكشف هذه القراءة أن محكمة وجدة نجحت، إلى حد كبير، في تحقيق توازن دقيق بين الكم والنوع، وهو ما يعكس نجاعة توزيع المهام، ومجهود التأطير الإداري والقضائي، رغم الحاجة الموضوعية إلى تعزيز الهيكلة القضائية مستقبلًا، لاسيما إذا أخذنا بعين الاعتبار التنامي المستمر في تعقيد القضايا الإدارية المعروضة.

خامساً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش خلال سنة 2024:

1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري:

يمثل تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش خلال سنة 2024 مرآةً دقيقة لتوزيع الجهد القضائي داخل واحدة من المحاكم التي تشهد كثافة استثنائية في عدد القضايا، خاصة تلك المتعلقة بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة، وهي قضايا ذات طابع تقني وقانوني مركّب نسبياً، خصوصًا في حالة المنازعة حول قيمة التعويض، مما يفسر توجيه القسم الأكبر من الإنتاج القضائي نحو هذا النوع من الملفات.

يتضح من المعطيات (ملحق رقم 9) أن السيد مصطفى زاهر، رئيس المحكمة قد أسهم في البت في 181 قضية خلال سنة 2024. ويُعد هذا الرقم ذا دلالة إيجابية بالنظر إلى طبيعة المهام الرئاسية التي يضطلع بها، والتي تشمل الإشراف الإداري والتأطير القضائي. كما تُظهر المعطيات أن القضاة المكلفين بمهام رئاسة الهيئة إلى جانب كونهم مقررين شكّلوا القاطرة الأساسية للنشاط العام بالمحكمة. القاضية لبنى المتوسط تصدرت القائمة بإنتاج بلغ 925 حكما بمعدل شهري ناهز 77.08 حكمًا، وهو رقم بارز، خاصة إذا استحضرنا أن أكثر من نصف الملفات التي نظرت فيها (494 ملفًا) تتعلق بنزع الملكية. نفس الدينامية نجدها لدى القاضي خالد هرماش بـ811 حكمًا، ثم القاضي الصديق بوشهاب بـ784 حكما، وهو ما يعكس استقرارًا في الأداء المرتبط بالخبرة والتجربة الطويلة داخل المحكمة.

من جهة أخرى، تميز القضاة المنتقلون خلال السنة، كالقضاة مولاي مصطفى ريكار ومحمد مستعيد ومحمد رافع، بمعدلات إنتاجية لافتة رغم قصر مدة الممارسة (حوالي 9 أشهر ونصف)، إذ تجاوز إنتاج كل واحد منهم 530 حكمًا، وهو ما يعادل معدلات شهرية تراوحت بين 56 و70 حكمًا. هذا الأداء يعكس مستوى عالٍ من الكفاءة التنظيمية والجاهزية، ويُظهر قدرة على الاندماج السريع في الدينامية العامة للمحكمة.

في المقابل، يظهر جيل القضاة الجدد - الملتحقون بالمحكمة خلال سنة 2024 - بمعدلات إنتاجية متباينة، تتراوح غالبًا بين 20 و35 حكمًا شهريًا. قضاة مثل مروان والباز، وئام بنعيسى، ومولود لغفيري قدموا أداءً مرضيًا بالنظر إلى قصر المدة وصعوبة الملفات التي عُهدت إليهم. هذه المعطيات تؤكد أن توزيع الملفات جرى على نحو يسعى إلى تحقيق التوازن بين التكوين الميداني للقضاة الجدد وضمان وتيرة معقولة لتصفية القضايا.

عموما، تكشف هذه المعطيات أن النشاط القضائي بمراكش يتوزع بين قضاة متمرسين يضمنون الاستقرار في الأداء، وقضاة جدد يشكلون رافدًا مستقبليًا يتم إدماجهم تدريجيًا في الملفات المعقدة، في ظل إشراف مسؤول قضائي يحاول التوفيق بين إكراهات الكم ومتطلبات النوع، خاصة في ظل ضغط الملفات المرتبطة بنزع الملكية، التي تظل محورًا أساسيا في أداء المحكمة خلال سنتي 2023 و2024.

2.تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا:

تُبرز قراءة معطيات القضايا المحكومة أن سنة 2024 تميزت بكثافة كبيرة في حجم القضايا ذات الطبيعة المتوسطة، وعلى رأسها قضايا نزع الملكية لأجل المنفعة العامة (رمز 7108)، التي بلغت لوحدها ما يفوق 60 % من مجموع القضايا المحكومة بالمحكمة (6416 من أصل 10488 قضية)، وهو ما يؤكد، مرة أخرى، خصوصية هذه المحكمة ضمن خريطة العدالة الإدارية بالمغرب.

ويكتسب هذا المعطى دلالة إضافية عند ربطه بنمط توزيع العمل بين القضاة، إذ نلاحظ أن عدداً كبيراً من القضاة، سواء المستقرين أو الملتحقين حديثاً، أسندت إليهم قضايا ذات صعوبة مرتفعة أو مرتفعة جداً، تتطلب جهداً بحثياً مضاعفاً، وخبرة دقيقة في تدبير التعويضات العقارية، أو في تفكيك النزاعات الضريبية والصفقات العمومية.

من خلال التوزيع العددي، يُسجل أن القضاة الذين تصدّروا ترتيب الإنتاج السنوي، مثل لبنى المتوسط، خالد هرماش، الصديق بوشهاب، أيوب كرام، مولاي مصطفى ريكار، محمد مستعيد، قد اضطلعوا بقسط وافر من القضايا المصنفة ضمن خانة التعقيد المتوسط، وخاصة الملفات المتعلقة بنزع الملكية (كل واحد منهم بتّ فيما يزيد عن 300 قضية من هذا النوع)، وهو ما يتطلب بالضرورة وقتاً مهماً للتجهيز، بالنظر إلى حاجة أغلب هذه الملفات لإجراء خبرات عقارية، وتبادل مذكرات مكتوبة مطولة بين الأطراف.

كما يظهر الحضور الوازن لقضايا المسؤولية الإدارية (الرمز 7112)، والتي بلغت نسبة تصفية لا بأس بها (83.55 %)، ويُسجل أن قضاة مثل عبد الكريم الخيام، حياة الشمسي، فاطمة لكرارى، ومحسن سرحان تحملوا نسبة مهمة من هذه الملفات، ما يضعهم في تماس مباشر مع المساطر التعويضية التقنية، وما يتطلبه ذلك من تأويل دقيق للقانون، ومقارنة معمقة بين الخطأ الإداري والضرر الناتج عنه.

أما القضايا المتعلقة بقضاء الإلغاء (رمز 7110) والمنازعات الضريبية (7113) والصفقات العمومية (7114)، فقد حافظت على طابعها المعقد، سواء من حيث التأصيل القانوني أو من حيث صعوبة الإثبات، ومع ذلك فإن نسب التصفية المسجلة فيها، رغم التفاوت، تظل في حدود إيجابية تعكس قدرة المحكمة على مجاراة الضغط.

ويسجَّل أيضاً أن القضاة الملتحقين خلال العام (أمثال مروان والباز، وئام بنعيسى، مولود لغفيري، وعثمان زهير) لم يُعفوا من القضايا الصعبة، بل أسندت إليهم ملفات من الفئة المتوسطة إلى المرتفعة التعقيد (خصوصًا نزع الملكية والمسؤولية الإدارية)، وهو ما يمكن اعتباره خيارًا مقصودًا يهدف إلى إدماجهم تدريجياً في صلب المهام الجوهرية للمحكمة، تحت إشراف وتأطير الرئاسة القضائية.

خلاصة القول، فإن النشاط القضائي للمحكمة خلال سنة 2024، يُظهر انسجامًا بين الكم العددي المرتفع للقضايا المحكومة، وطبيعتها النوعية المعقدة، وهو ما لم يكن ليتحقق لولا الاعتماد على نواة من القضاة ذوي التجربة، مع الحرص على تكوين الخلف الملتحق حديثًا، في أفق تجويد الأداء وضمان الاستمرارية في محكمة تُعد من بين أكثر المحاكم الإدارية إنتاجًا على المستوى الوطني.

سادساً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير خلال سنة 2024:

1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري:

تُظهر مؤشرات النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير خلال سنة 2024 (ملحق رقم 10) دينامية واضحة على مستوى تصفية الملفات، سواء من حيث حجم القضايا المحكومة أو من حيث التوزيع الموضوعاتي. وقد ساهم في تحقيق هذا المستوى من الأداء انتظام وتراكم تجربة عدد من القضاة، من جهة، وتعزيز الموارد البشرية خلال السنة القضائية من جهة أخرى، خاصة بعد الالتحاقات المتعددة التي عرفتها المحكمة.

برزت أسماء قضاة كرئيس المحكمة عبد الكريم الهاشمي الذي أصدر بمفرده 429 حكماً (منها 366 في مادة الأوامر على الطلب)، وهو ما يعكس حضوراً قوياً في الشق الاستعجالي والإداري الشكلي. أما القضاة الذين يباشرون الملفات الموضوعية، فقد سجلوا مستويات متفاوتة من حيث الإنتاج، حيث نجد مثلاً القاضية لبنى حميتي (370 حكماً، بمعدل 30.83 حكماً شهرياً)، ويسين اكيري علوي (399 حكماً خلال سنة كاملة)، مع تمركز اشتغالهم في ملفات نزع الملكية والمسؤولية الإدارية، وهما من القضايا المتوسطة إلى المعقدة نسبياً.

القضاة المنتقلون أو الملتحقون خلال السنة بدورهم ساهموا بنسب متفاوتة، مثل أحمد بلا الذي بلغ عدد أحكامه 252 خلال تسعة أشهر ونصف، ولبنى الحارث التي أنتجت 391 حكماً، وهو معدل محترم بالنظر إلى قصر مدة مزاولتها بالمحكمة، لا سيما أن جل إنتاجها يندرج ضمن القضايا المتوسطة إلى المرتفعة الصعوبة.

من جهة أخرى، تعكس معطيات عدد من القضاة الجدد (الملتحقين في سبتمبر أو أكتوبر) بداية اندماج متدرجة، إذ راوحت إنتاجيتهم ما بين 10 إلى 30 حكما في الثلاثة أشهر الأولى، كما هو الحال بالنسبة للقضاة محمد الكوط، أيوب الروام، ونعيمة زكري. ورغم ضآلة الأرقام مقارنةً بالقضاة ذوي التجربة، إلا أن هذا الإنتاج يُعد مؤشرًا أوليًا مشجعًا، ويفترض أن يتطور مع الاستقرار المهني والتكوين العملي.

أما على صعيد المهام المزدوجة، فقد أسندت مهام المفوض الملكي إلى عدد غير قليل من القضاة الجدد، مثل نوفل أدروز، زكرياء المرسلي، صفاء قيدة، وعثمان بن حائدة، وهو توجه يطرح بعض الإشكالات المتعلقة بجاهزية هؤلاء القضاة لتولي مهام تفرض مستوى معيناً من النضج القانوني، في ظل غياب الخبرة الطويلة، ما قد يُؤثر على فعالية الإسهام في النقاشات التوجيهية أثناء الجلسات وعلى نجاعة قراراتهم الرامية إلى إبداء الرأي القانوني في ملفات معقدة، إضافة إلى حرمانهم من فرصة الاحتكاك بالقضايا النوعية لتسهيل اندماجهم في المستقبل.

في المجمل، تُظهر المحكمة توازناً عاماً في توزيع العمل وتصفية القضايا، غير أن بروز تفاوتات في عدد الأحكام بين القضاة يدعو إلى التفكير في إجراءات تدعيم التأطير المهني للقضاة الجدد، وتحديد

مسارات تدريجية لاستلام المهام، خاصة في ظل الوزن الكبير الذي تمثله القضايا المعقدة في بنية المحكمة، وهو ما سيتضح بشكل أكثر تفصيلاً في المستوى الثاني من التحليل المتعلق بدرجة تعقيد القضايا.

2.تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا:

يُظهر تحليل مستوى تعقيد القضايا بالمحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير خلال سنة 2024 صورة مركبة، تعكس من جهة مجهودًا ملموسًا في التصفية الإجمالية، لكن تُخفي من جهة أخرى تعثرًا واضحًا في معالجة القضايا المصنفة ضمن خانة «مرتفعة» و»مرتفعة جدًا» من حيث الصعوبة، وهو ما يستوجب التوقف عنده لتحليل أسبابه المحتملة واقتراح مجالات للتدخل.

فمن بين مجموع 6740 قضية رائجة، لم تتجاوز نسبة التصفية العامة 86.95 %، وهي نسبة وإن كانت في الظاهر إيجابية، فإن النظر التفصيلي حسب نوعية الملفات يبرز أن القضايا ذات الطبيعة الإجرائية أو البسيطة مثل الأوامر المبنية على الطلب (100 %)، المساعدة القضائية (100 %)، والقضايا الاستعجالية (97.78 %)، هي التي تشكل النواة الصلبة لهذا المعدل، في حين أن القضايا الجوهرية المرتبطة بتأصيل المسؤولية ومراجعة مشروعية القرار الإداري ما تزال تسجل نسب تصفية دون المستوى المطلوب.

وتبرز بشكل خاص نسب تصفية دون العتبة المرجعية في الملفات التي تتطلب تأصيلاً قانونيًا معمقًا أو تدخلاً خبيرًا، مثل:

- قضاء الإلغاء: 79.22 %
- المسؤولية الإدارية: 72.91 %
- العقود الإدارية والصفقات: 74.19 %
- المنازعات الضريبية: 76.90 %
- تحصيل ديون الخزينة: 65.63 %
- الوضعية الفردية: 75.73 %
- المعاشات المدنية والعسكرية: 62.07 %

وتعد هذه المؤشرات دالة على محدودية قدرة المحكمة، في ظل بنيتها الحالية، على امتصاص الضغط النوعي، رغم الجهد الذي يُبذل على مستوى الكم. كما أن ملفات نزع الملكية، التي تُعتبر العنوان الأبرز للمنازعات الإدارية في المحكمة (بـ1698 قضية)، وإن سجلت نسبة تصفية لا بأس بها (93.46 %)، فإن هذه النسبة يجب قراءتها بحذر، نظرًا لما تقتضيه هذه الملفات من إجراءات خبرة وتحديد دقيق لقيمة التعويض، وهي مراحل تستغرق وقتًا وتستلزم تكوينًا تخصصيًا في قراءة تقارير الخبرة.

ويُرجح أن أحد أسباب هذا الخلل النسبي يعود إلى العدد الكبير من القضاة الجدد الملتحقين بالمحكمة. هذا المعطى يثير أسئلة بخصوص مدى قدرتهم على التعامل مع قضايا تتطلب حسًا تحليليًا

عالياً، وقدرة على ضبط قواعد الإثبات وتقدير شرعية تصرفات الإدارة، وهو ما قد يُفسر من جهة أخرى تفوق نسبة التصفية في القضايا «المنخفضة الصعوبة» مقابل بطء وتيرة البت في القضايا المعقدة.

كما أن تعدد القضاة المنتقلين أو الملتحقين في فترات متفرقة خلق دينامية لكنها تفتقر أحيانًا إلى التجانس والتأطير المستقر، مما يُضعف القدرة الجماعية للمحكمة على تحمل ثقل الملفات التقنية المعروضة. في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تفعيل آليات الدعم التكويني المستمر، وتمكين القضاة الجدد من الإلمام بخصوصيات المنازعة الإدارية، خاصة في الجوانب المالية والضريبية والعقارية.

في المحصلة، يتضح أن المحكمة تحتاج إلى تجاوز التركيز على الكم، لصالح دعم جودة التصريف القضائي، خاصة في الملفات المعقدة، وهو ما يتطلب مواكبة تأطيرية صارمة، وتوزيعًا أكثر توازنًا للمجهود القضائي بين القضاة، مع إعادة النظر في منطق توزيع مهام المفوض الملكي لضمان فاعليته.

وعلى العموم، يُبرز تحليل النشاط الفردي لقضاة المحاكم الإدارية خلال سنة 2024 تفاوتًا ملحوظًا في مؤشرات المردودية بين المحاكم، مرتبطًا بعوامل بنيوية وبشرية وتنظيمية، مع تسجيل أداء قوي في المحاكم المستقرة تنظيمياً. كما يؤكد التحليل الوارد في هذا المحور أهمية إدماج معيار تعقيد القضايا في تقييم الأداء، وتفعيل التكوين بالممارسة كرافعة أساسية للارتقاء بالكفاءة القضائية، مع الدعوة إلى ترشيد توزيع المهام داخل الهيئات حفاظًا على التوازن المهني وجودة المخرجات.

خاتمة:

في ضوء المعطيات التحليلية والمعايير الكمية والنوعية المعتمدة في هذا التقرير، يتضح أن المحاكم الإدارية بالمملكة قطعت خطوات مهمة نحو ترسيخ النجاعة القضائية، وتعزيز ثقة المواطن في قضاء المشروعية، وذلك رغم التحديات البنيوية والتنظيمية القائمة. فقد أبانت محاكم عديدة عن قدرة مؤسساتية على التكيف مع التحولات الهيكلية، وتطوير أدوات داخلية للتدبير، وتحقيق مؤشرات مهنية إيجابية في تصفية القضايا والرفع من جودة الأحكام.

غير أن هذه الدينامية، وإن كانت واعدة، تظل جزئية وموسومة بعدم التجانس، إذ لا تزال تفاوتات ملموسة تُسجّل على مستوى البنية التحتية، والتجهيزات اللوجستيكية، وجودة الولوج، وفعالية تنفيذ الأحكام، ناهيك عن تفاوت القدرات التدبيرية بين المحاكم، وضعف الاستثمار في بعض الآليات المؤسساتية المنصوص عليها قانوناً، كآليات التنسيق الداخلي، أو المكاتب الأمامية[65].

إن القضاء الإداري، بما له من خصوصيات وظيفية وامتداد دستوري في حماية الحقوق والحريات، بات اليوم في حاجة إلى نقلة نوعية لا تقتصر على مواكبة التطور العددي في عدد المحاكم والملفات، بل تشمل بلورة رؤية مؤسساتية شمولية تُعيد رسم معايير الأداء، وتؤطر التدبير القضائي وفق مؤشرات موضوعية تتكامل فيها الجودة، المردودية، والاستدامة.

ولأجل ذلك، يُعد هذا التقرير دعوة مفتوحة لتجديد مقاربات التخطيط القضائي، وتحقيق انخراط جماعي، تنسيقي، ومستدام بين مختلف مكونات العدالة الإدارية، من أجل ترسيخ سلطة قضائية ناجعة، مستقلة، ومواطِنة، في خدمة المشروعية، والثقة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية.

65 - خاصة مكاتب الواجهة.

الفهرس

تقديم 1
المحور الأول - تشخيص الوضعية التنظيمية واللوجستيكية للمحاكم الإدارية: 5
الفرع الأول - توزيع المحاكم الإدارية حسب مستجدات الخريطة القضائية: 5
الفرع الثاني - وضعية بنايات المحاكم الإدارية وظروف الولوج إليها برسم سنة 2024: 9
أولاً - وضعية بنايات المحاكم الإدارية برسم سنة 2024: 10
1. وضعية بنايات محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024: 10
2. وضعية بنايات المحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024: 13
ثانيا - وضعية الولوج بالمحاكم الإدارية برسم سنة 2024: 17
1. وضعية الولوج بمحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024: 17
أ. الولوج المادي: 17
ب. الولوج القانوني: 18
ج. المساعدة القضائية: 20
2. وضعية الولوج بالمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024: 22
أ. الولوج المادي: 22
ب. الولوج القانوني: 24
ج. المساعدة القضائية: 26
الفرع الثالث - التجهيزات المعلوماتية واللوجستيكية بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024: 29
أولاً - الحاجيات المعبّر عنها من طرف المحاكم الإدارية، والتفاوتات القائمة: 29
ثانياً - تقييم تفعيل المحاكم الإدارية للجنة التنسيق برسم سنة 2024: 32
الفرع الرابع - الموارد البشرية بالمحاكم الإدارية برسم سنة 2024: 35
أولاً - تحليل المعطيات الرقمية المتعلقة بعدد القضاة والموظفين خلال سنة 2024: 35
1. تحليل المعطيات الرقمية المتعلقة بعدد القضاة خلال سنة 2024: 35
2. تحليل المعطيات الرقمية المتعلقة بعدد الموظفين خلال سنة 2024: 45
ثانيا - رصد الخصاص في الموارد البشرية بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024: 49
1. الخصاص من القضاة بالمحاكم الإدارية برسم سنة 2024: 49
2. الخصاص من الموظفين بالمحاكم الإدارية برسم سنة 2024: 53
الفرع الخامس - التوصيات المقترحة بخصوص وضعية البنايات والولوج والموارد البشرية: 63
أولا - في جانب البنايات والتخطيط العقاري: 63
ثانيا - بخصوص الولوج والشفافية القضائية: 63
ثالثاً - فيما يخص التجهيز والدعم اللوجستي: 64
رابعاً - فيما يخص الموارد البشرية: 65
المحور الثاني - تحليل مؤشرات النشاط القضائي: 69
الفرع الأول - تحليل مؤشرات النشاط القضائي العام على مستوى محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024: 70
أولاً - حجم المسجل والرائج والمحكوم بمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024: 70
ثانياً - متوسط أمد البت بمحاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024: 71
ثالثاً - نسبة المحكوم والرائج داخل الأجل الاسترشادي خلال سنة 2024 بمحاكم الاستئناف الإدارية: 72
الفرع الثاني - تحليل مؤشرات النشاط القضائي العام على مستوى المحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024: 74
أولاً - حجم المسجل والرائج والمحكوم بالمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024: 74
ثانياً - متوسط أمد البت بالمحاكم الابتدائية الإدارية برسم سنة 2024: 75
ثالثاً - نسبة المحكوم والرائج داخل الأجل الاسترشادي خلال سنة 2024 بالمحاكم الابتدائية الإدارية: 77
الفرع الثالث - تحليل الطلبات والطعون المقدمة أمام المحاكم الإدارية برسم سنة 2024: 79

أولاً - تحليل الطعون بالنقض المسجلة لدى محاكم الاستئناف الإدارية برسم سنة 2024: 79
ثانياً - تحليل الطعون بالاستئناف المقدمة خلال سنة 2024: 82
ثالثاً: تقييم مآل الطلبات والطعون المقدمة للمحاكم الإدارية خلال سنة 2024: 85
1. تقييم مآل الطعون المقدمة لمحاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024: 85
2. تقييم مآل الطلبات المقدمة للمحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024: 88
الفرع الرابع - التوصيات: 91
المحور الثالث - تقييم جودة تدبير مراحل الدعوى بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024: 95
الفرع الأول - تصفية القضايا المزمنة بالحاكم الإدارية برسم سنة 2024: 95
الفرع الثاني - تدبير تبليغ الاستدعاءات بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024: 98
الفرع الثالث - تفعيل المحاكم الإدارية لإجراءات تحقيق الدعوى خلال سنة 2024: 100
أولاً - حجم لجوء المحاكم الإدارية إلى إجراءات البحث والخبرة برسم سنة 2024: 100
ثانيا - الإكراهات القضائية والميدانية التي تحيط بتفعيل هذه الإجراءات انطلاقاً من تقارير النجاعة القضائية: 104
ثالثا - التدابير المتخذة لتجاوز التأخير أو تفادي تعقيد المساطر: 104
رابعا - تأثير إجراءات التحقيق على جودة الأحكام وأمد البت: 104
الفرع الرابع - تنفيذ الأحكام الإدارية خلال سنة 2024: واقع وتحديات 106
أولا : وضعية التنفيذ خلال سنة 2024: 106
ثانيا: صعوبات تنفيذ الأحكام الإدارية على ضوء تقارير النجاعة القضائية: 107
1. اختلالات متكررة في بنية التنفيذ: 108
2. مبادرات إصلاحية وممارسات واعدة: 108
3. أسئلة مؤسساتية وتوصيات مفتوحة: 109
الفرع الخامس - الإشكالات العملية المتكررة: 111
أولاً - ضعف تجاوب الإدارات العمومية مع الطلبات القضائية: 111
ثانياً - تعثر الجلسات بسبب غياب المعطيات أو الأطراف: 112
ثالثاً - قصور دور بعض المفوضين القضائيين: 112
الفرع السادس - لجنة بحث صعوبات سير العمل بالمحكمة - آلية تنظيمية معطلة رغم نص قانوني واضح: 113
أولاً - رصد مدى التزام المحاكم الإدارية بتفعيل لجنة بحث صعوبات سير العمل بالمحاكم خلال سنة 2024: 113
ثانياً - خلاصات أساسية حول تفعيل لجنة بحث صعوبات سير العمل بالمحاكم الإدارية خلال سنة 2024: 116
الفرع السابع - الملاحظات والتوصيات: 117
أولاً - الملاحظات العامة المستخلصة من تحليل المعطيات: 117
ثانياً - التوصيات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي: 118
المحور الرابع - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحاكم الإدارية خلال سنة 2024: 121
الفرع الأول - تحليل النشاط الفردي لمستشاري محاكم الاستئناف الإدارية خلال سنة 2024: 123
أولاً - تحليل النشاط الفردي لمستشاري محكمة الاستئناف الإدارية بالرباط خلال سنة 2024: 123
1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري: 123
2. تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا: 124
ثانياً - تحليل النشاط الفردي لمستشاري محكمة الاستئناف الإدارية بمراكش خلال سنة 2024: 125
1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري: 125
2. تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا: 126
الفرع الثاني - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحاكم الابتدائية الإدارية خلال سنة 2024: 128
أولاً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بالرباط خلال سنة 2024: 128
1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري: 128
2. تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا: 129
ثانياً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بالدار البيضاء خلال سنة 2024: 131
1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري: 131
2. تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا: 132
ثالثاً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بفاس خلال سنة 2024: 133

1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري: 133
2. تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا: 134
رابعاً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بوجدة خلال سنة 2024: 135
1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري: 135
2. تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا: 136
خامساً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بمراكش خلال سنة 2024: 137
1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري: 137
2. تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا: 138
سادساً - تحليل النشاط الفردي لقضاة المحكمة الابتدائية الإدارية بأكادير خلال سنة 2024: 139
1. تحليل نشاط قضاة المحكمة من حيث عدد القضايا المحكومة والمعدل الشهري: 139
2. تحليل نشاط قضاة المحكمة حسب درجة تعقيد القضايا: 140
خاتمة: 142

زنقة الرياض، قطاع 16 حي الرياض، ص.ب 1789 الرباط.
+212 537 72 13 37 +212 537 73 95 40/41
www.cspj.ma

مطبعة المجلس الأعلى للسلطة القضائية