*Doctorat 1ère année*

Thème : Efficience/Efficacité

À consulter : Conf. S. GUINCHARD, « Le procès équitable : garantie formelle ou droit substantiel ? », in Mélanges en l’honneur de Gérard FARGAT, Paris, Édition FRISON-ROCHE, 1999, pp. 138-173

**◊ L. Cadiet, « Efficience versus Équité ? » in Mélanges Jacques van Compernolle, Bruxelles, Bruylant, 2004, pp. 25-46**

À la différence de la justice administrative, la justice judiciaire n’a pas la maitrise de son budget – risque réel que l’institution a atteint ses limites, à force de faire des économies sur la justice, c’est de la justice elle-même dont on va faire l’économie.

Évolution de la fonction de juger – diversification de l’office du juge qui propulse l’équité (substantielle et procédurale) au premier plan + efficience du système judiciaire qui doit faire de sa qualité au moyen de processus sinon de procédure d’évaluation qui introduisent une logique nouvelle, celle du management dans l’administration de la justice.

Évolution de la justice vers l’équité et de l’efficience de la justice sont-elles compatibles ? Jusqu’à quel point ?

L’équité de la justice est portée par les droits de l’homme tandis que l’efficience parait être commandée par l’idéologie du marché.

Il existe une **tension entre « l’esprit du marché » et « l’esprit des droits de l’homme »**, caractéristique de l’évolution contemporaine des systèmes juridiques européens – M. DELMAS-MARTY, *Pour un droit commun*, Paris, Seuil, 1994, spéc. pp. 223-253.

Sur l’équité :

* Consécration contemporaine du droit au procès équitable dans les ordres juridiques européens
* Équité – mécanismes correcteurs de l’injustice possible du droit – équité substantielle (définition de C. JARROSSON et F.-X TESTU, « Équité », in D. ALLAND et S. RIALS (dir), Dictionnaire de la culture juridique, Paris, PUF, 2003).
* 1ère définition : vertu personnelle : régler sa conduite sur le sentiment naturel du juge et de l’injuste – **Équité substantielle**.
* Équité institutionnelle – rendre la justice en écartant la règle de droit, la loi, le droit strict dont l’application au cas concret pourrait conduire à une solution injuste. Moduler l’application de la loi pour tenir compte de la particularité des cas lorsque le juste légal et le juste égal ne coïncident pas, le juge pèse les intérêts en présence afin de les équilibrer, de les égaliser au sens de l’égalité proportionnelle.
* Conception post-moderne de l’office du juge – pratique judiciaire devient prudentielle et tend à promouvoir une justice de type consensuel. Le jugement n’est pas un acte imposé par la loi mais il devient une décision qui ajuste au mieux les intérêts divergents. -> Harmoniser les intérêts en conflit pour optimiser l’application du jugement par les justiciables qui s’opposent et, au-delà, par le corps social tout entier.
* 2nd définition : **Équité processuelle**. Nouveau sens de l’équité à la suite de la WW2 : avec les théories contemporaines des droits de l’homme notamment : DUDH (article 10) et article 6 CESDH (article 6§1 qui proclame le droit à un procès équitable). « L’équité se fait préventive plus que corrective ; elle agit non plus sur la substance du droit, mais sur sa mise en œuvre procédurale ». Droit au procès équitable = droit au juge et droits de la défense. **Équité du processus délibératif**. Garantie que la décision prononcée par le juge le sera bien dans des conditions d’impartialité du juge, de distance entre le juge et les parties.

« *Avant d’être saisie dans la substance du jugement prononcé, la justice doit s’observer dans le déroulement du procès qui y conduit* ».

L’équité en général est le « maitre universel de comparaison », l’équité processuelle est une « règle de mesure par rapport au procès lui-même » - L-E PETTITI, « Le rôle de l’équité dans le système juridique de la convention européenne des droits de l’homme », in Justice, médiation et équité, Paris, La documentation française, 1992, pp. 36 et 39.

Avec le droit au procès équitable, l’équité devient un instrument de raison qui sert à juger la régularité de la procédure à partir de la pensée pragmatique des intérêts en cause (privés, publics). Équité de la règle procédurale.

C’est la seule équité qui devrait guider l’office du juge, « *à l’abri des soucis d’intendance, rendant justice promptement et simplement* ».

Risque de la justice de proximité (justice au rabais), déformalisation de la solution du litige : motivée par la volonté de renouer avec les principes d’une justice idéale. Dossier Gazette du Palais, 2003, « La justice de proximité ».

Sur l’efficience – « qui monte en puissance au sein de l’institution judiciaire » :

* Il suffirait de parler d’efficacité ? Efficience considéré comme un anglicisme abusif – idée que le maximum de résultat est atteint avec l’emploi du minimum de moyens. G. CANIVET, « Du principe d’efficience en droit judiciaire privé » in Mélanges offerts à Pierre DRAI – Le juge entre deux millénaires, Paris, Dalloz, pp. 243-252.
* Mais l’emploi est riche de sens – le mot efficience est emprunté à la langue de l’économie – exprime l’émergence et la progression de l’analyse économique du droit, appliquée à la justice et au procès. B. DEFFAINS, « Économie de la justice », in Loïc Cadiet*, Dictionnaire de la justice*. Absorption de la justice par la sphère marchande.
* Marchandisation et marchéisation de la justice. Sur ce point voir : L. CADIET, « Justice et ordre concurrentiel », in Mélanges Antoine PIROVANO, Paris, Éditions FRISON-ROCHE, 2003, p.85-119 + Y. BENHAMOU, « Vers une inexorable privatisation de la justice ? Contribution à une étude critique de l’une des missions régaliennes de l’État », D., 2003, pp. 2771-2274.
* Marchandisation des systèmes processuels sous l’effet de l’économie concurrentielle a été observée à propos des gens de justice et notamment des avocats mais le phénomène ne s’est pas atténué, il affecterait les juridictions elles-mêmes.
* L’activité juridictionnelle comprise comme mode de règlement des litiges semble devenir un objet de concurrence + développement de la logique de l’offre concurrentielle.
* Logique de demande concurrentielle qui émane non plus des juridictions mais des justiciables. Ces comportements de demande sont motivés par la recherche de la plus grande utilité économique et procèdent à une instrumentalisation des règles d’organisation et de fonctionnement de la justice étatique, voire lorsque l’utilité potentielle est trop inférieure au bénéfice escompté, à l’éviction des modes officiels de résolution des litiges au profit de modes alternatifs supposés plus souples, plus simple et d’un moindre coût.
* Instrumentalisation des règles de la justice étatique – idée de forum shopping – que pourrait renouveler le phénomène de mondialisation en créant chez certains États des postures de dumping juridique et judiciaire, l’allégement des dispositifs juridiques et des contraintes judiciaires étant supposés les rendre plus attractifs.
* Le choix d’une juridiction comme le choix d’une procédure peuvent être inspirés par des considérations de nature économique.
* *Yield management* -> gestion du rendement (pratiquée par les compagnies aériennes), peut devenir une technique de gestion du rôle des juridictions => N. ARPAGIAN, « Et si la justice se mettait au management ? », Le nouvel économiste, 1998, n° 1115, p. 116.
* Le modèle concurrentiel colonise l’économie judiciaire. Idéologie concurrentielle : logiques gestionnaires, préoccupations managériales qui déterminent la manière d’administrer l’institution, y compris les juridictions **– mais aussi la façon de définir les règles de procédure les plus efficientes**. C’est la justice elle-même qui est pensée selon le modèle concurrentiel. « *Le principe concurrentiel est érigé en modèle d’économie judiciaire*». Marchéisation à l’œuvre à travers les politiques publiques et législatives :
  + D’un point de vue législatif - Effort contemporain de rationalisation des procédures juridictionnelles (développement des procédures rapides, des procédures à juge unique, formalisation accrue des écritures judiciaires, renforcement des pouvoirs du juge dans l’instruction des affaires ou de la modernisation du droit de l’exécution des jugements.
  + D’un point de vue des préoccupations de politique publique du Ministère de la Justice sur le terrain de l’évaluation de l’administration et du processus judiciaire -> idée de qualité de la justice avec adaptation des services publics aux usagers. La qualité de la justice est une catégorie en cours d’évaluation, elle désigne a priori la qualité de l’organisation et du fonctionnement de l’institution judiciaire.

La qualité du procès participe à la qualité de la justice, le procès est le mode principal de réalisation de la justice.

Bonne administration de la justice = facteur de qualité du procès. Procédures défectueuses sont l’indice d’une mauvaise administration de la justice.

Mais qualité de la justice et qualité du procès ne sont pas nécessairement liées.

Modernisation de la procédure peut se faire sans que des progrès concrets ne surviennent, c’est le cas de la justice civile en France, les améliorations n’étaient pas au rendez-vous car l’administration de la justice ne suivait pas en termes de structure, de moyens, d’effectifs -> In L. CADIET, Droit judiciaire privé, n°65 à 70.

Améliorer la procédure ne dispense pas d’améliorer l’administration de la justice.

Rapports ministériels et parlementaires.

Satisfaction de l’usager-justiciable à la modernisation de l’administration judiciaire ? Sur ce point : voir – L. DUMOULIN et T. DELPEUCH, « La justice : émergence d’une rhétorique de l’usager, in Ph. WARIN, « Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au cœur des réformes », Paris, La découverte, 1997, spéc. p. 103.

Exigence de qualité implique l’utilisation d’outils d’évaluation + indicateurs de performance des juridictions – application des normes ISO à l’activité judiciaire – contrats de juridictions – objectifs conclus avec le Ministère de la Justice et les juridictions de l’ordre judiciaire ou administratif.

* Ajustements théoriques qui laissent « *deviner une absorption de préceptes managériaux par l’ordre dogmatique*». Voir R. COLSON, La fonction de juger, Étude historique et positive, thèse, Nantes, 2003, pp. 288-289
* L’instrumentalisation des sciences sociales et des techniques gestionnaires au service d’une meilleure administration de la justice a profondément renouvelé le regard porté sur la fonction de juger en la transformant en objet de management public.
* Croisement des rationalités juridiques et managériales dans l’ordre des réformes judiciaires.
* Judiciarisation des préceptes managériaux à travers la définition d’un « principe d’efficience » - pensée économique de la justice. Question de la définition de la justice en termes de marché.

Sur la question du « versus ? » :

* Le principe de l’efficience n’est pas considéré comme un absolu et le droit au procès équitable n’a pas de sens dans l’absolu. « *Si le principe de l’efficience peut apparaitre comme une limite du droit au procès équitable, à bien d’autres égards, il est la condition de son effectivité dès lors que l’organisation des juridictions et la conception des procédures garantissent aux justiciable, une justice simple, prompt et effective* ». À VOIR : G. CANIVET, « Comment concilier le respect des principes de qualité du procès équitable avec les flux d’affaires dont sont saisies les juridictions ? » in M.L CAVROIS, H. DALLE et JP JEAN in « La qualité de la justice », pp. 213 – 238.
* « *L’articulation du principe d’équité et du principe d’efficience ne se réalise pas de la même façon selon que l’efficacité est conçue de manière absolue ou relative* ».

Version absolue : proportion de la qualité de la justice à l’économie de temps et d’argent qu’elle permet de réaliser (ce qui revient à simplifier les formes procédurales et à limiter les garanties judiciaires au strict nécessaire). Ce qui pousse à favoriser une procédure orale et dé formalisée, sans représentation obligatoire devant un juge unique, décision à motivation réduite sera immédiatement exécutoire etc. extrême contraction du processus judiciaire -> ce qui favorise le respect du délai raisonnable comme celui de l’effectivité du jugement mais QUID du principe du contradictoire ? de l’égalité des armes ? de l’impartialité du juge ? C’est un modèle de justice expéditive qui n’a de justice que de nom. « À force de faire des économies sur la justice, c’est la justice même dont on fait en définitive, l’économie ».

* La recherche de l’efficacité du procès doit se faire, et ne peut se faire que dans le respect des principes sans lesquels il n’y a pas de procès digne de ce nom : impartialité, contradiction et égalité des armes. Il ne peut s’agir que d’une **efficacité relative**.
* Mais il ne faut pas non plus retenir une conception absolue au droit au procès équitable. Les exigences du procès équitable ne sont pas un idéal mais un minimum requis pour qu’un procès puisse véritablement porter ce nom. C’est donc une qualité minimale de la justice qui peut être améliorer par des principes directeurs de procédure offrant des garanties judiciaires supérieures. Mais ces exigences ne sont pas un minimum absolu : elles doivent être combinées entre elles.
* « Le droit à un procès équitable ne peut s’exercer que dans les limites des ressources allouées à l’institution judiciaire ».
* Assurer l’égalité entre les justiciables, certes, mais aussi entre les juridictions : disposer des mêmes moyens.
* L’administration de la justice doit concilier en permanence souci d’efficacité et souci d’équité. C’est à l’équilibre de ces deux principes que doit se mesurer la qualité de la justice donc d’un procès. Un procès de qualité est un procès conforme à la fois au souci d’efficacité et au souci d’équité.
* Difficulté de la notion de qualité, elle n’est pas forcément la même pour tous. Qualité selon le magistrat =/= qualité selon le justiciable =/= qualité selon l’avocat.
* Comment est-il possible, dans le respect des exigences du procès équitable de satisfaire au mieux la demande de justice avec les ressources limitées attribuées à l’institution judiciaire ? L’idée est de rechercher dans quelles mesures les normes juridiques de qualité de la justice, telles qu’elles résultent des principes du procès équitable imposés par l’article 6 Conv. EDH et par l’article 47 Charte DFUE, permettent de rationaliser le règlement des litiges afin d’optimiser l’emploi des ressources publiques affectées à la justice. Et **ces dispositions n’interdisent pas de prendre en compte des impératifs d’économie judiciaire**.
* Puisqu’au contraire, un procès trop coûteux, qui multiplie inutilement les garanties peut être dissuasif pour le justiciable – prix du procès peut contrarier l’accès au juge. Étudier les phénomènes d’évitement de la justice étatique. « Le justiciable, s’il n’est pas consommateur de justice, n’en est pas moins sensible au « rapport qualité/prix ». La Cour EDH admet donc que le droit à un tribunal puisse donner lieu à des limitations, variables dans le temps et dans l’espace en fonction des ressources des communautés et des individus – CEDH, 28 mai 1985, Ashingdane c. Royaume Uni, série A, n°93, pp. 24-25, §57.
* Ces préoccupations d’économie judiciaire sont plus ou moins communes à tous les pays. L. CADIET « L’hypothèse de l’américanisation de la justice française – Mythe et réalité », in Archives de philosophie du droit, L’américanisation du droit, t. 45, Paris, Dalloz, 2001, pp. 89-115, spéc. pp. 104-106
* Bonne administration de la justice = forme traditionnelle de la logique managériale.
* Justice doit pouvoir rendre compte de son activité, de la qualité de ses prestations pour intégrer dans son processus de décision les contraintes administratives et budgétaires -> revient à intégrer un processus de décision.
* « *Ces évolutions remettent en cause les principes qui gouvernent traditionnellement l’administration de la justice, qui s’était toujours considérée comme une institution spécifique, alors qu’elle doit aussi inscrire son activité dans une logique de service public* ».
* L’évaluation de la part de la justice qui relève du service public ne pose pas de problème : ex : accueil du public etc. CF. J-P. JEAN, « Évaluation de la qualité », in L. CADIET, Dictionnaire de la justice.
* Mais il est plus difficile d’évaluer la qualité de l’activité juridictionnelle elle-même.
* Il faut distinguer deux notions : la mesure de l’activité objective des tribunaux (possible à partir de dispositifs statistiques) et la mesure de la performance c’est-à-dire de la qualité de la prestation fournie par rapport aux missions fixées, aux moyens alloués et aux résultats effectifs obtenus. Ce qui suppose la définition d’indicateurs de qualité.
* Deux directions différentes :
  + Évaluation de la qualité du procès au regard des garanties institutionnelles de bonne justice : qui met en scène les qualités attendues du juge : accessibilité et compétence, indépendance et impartialité. PB entre indépendance du juge et les contraintes liées à l’administration de la justice. L’administration de la justice est-elle l’accessoire de la fonction de juger ?
  + Évaluation de la qualité du procès au regard des garanties procédurales de bonne justice : autres exigences du procès équitable : possibilité de simplifier les procédures (modalités de la saisine des juridictions, formes des actes de procédure, durée des délais de procédure, motivation des décisions de justice) et de rationaliser les voies de recours (exécution immédiate des décisions de première instance, régulation de l’accès à une juridiction supérieure, étendu du contrôle juridictionnel sur recours) eu égard aux exigences de la contradiction, de la publicité ou encore du droit au recours juridictionnel.