

## LA JUSTICE AU ROYAUME-UNI

### I - L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE

#### 1. L'organisation

La gestion du système pénitentiaire britannique<sup>1</sup> est confiée à une structure spécifique, le *Prison Service* (PS), érigé en agence au sens du programme *Next Steps*. L'agence agit en délégation et sous la tutelle du ministère de l'intérieur (*Home Office*), et non du ministère de la justice.

Le nombre de détenus placés sous la responsabilité de l'agence (Ecosse exclue) s'élève à 63 000 environ<sup>2</sup>, pour une capacité normale d'accueil de 62 400 places et une capacité maximale de 70 100 places<sup>3</sup>.

Le *Prison Service* dispose pour exercer ses missions d'un budget annuel de 1,9 milliards de livres, avec un coût annuel moyen par détenu de 24 000 livres. Il emploie 43 000 agents, avec la répartition suivante :

Fonction	%
Directeurs	2,5
Gardiens	55,5
Assistants-gardiens	13,3
Services administratifs	12,2
Personnel médical	2,9
Psychologues	1,0
Ouvriers	6,6
Autres	6,0
Total	100,0

Au niveau central, le *Prison Service* est dirigé par un *chief executive*, nommé par le ministre sur la base d'un contrat d'objectifs (*framework document*). Le *chief executive* est assisté d'un conseil d'administration, composé de représentants des services, du *Home Office* et de personnalités qualifiées. Il dispose de services financiers propres étoffés, réunis dans une direction spécifique, le *Finance Directorate*.

Les objectifs précis assignés au *Prison Service* sont définis dans un accord annuel de performance conclu avec le *Home Office* et soumis à l'agrément du *Cabinet Office* et du *Treasury*.

Les crédits attribués au secteur pénitentiaire sont inscrits au budget du *Home Office*, mais gérés en théorie de manière autonome par le *Prison Service*, une fois l'accord d'objectifs signé. La détermination des enveloppes affectées de manière globale à l'agence obéit principalement à une logique de reconduction des coûts historiques, tempérée par d'éventuels objectifs forfaitaire d'amélioration de l'efficacité, sans liaisons avec les résultats attendus en terme de performance.

Au niveau territorial, le *Prison Service* a sous sa responsabilité 135 établissements

<sup>1</sup> Les prisons écossaises font toutefois l'objet d'une gestion séparée, mais dont les caractéristiques sont dans leurs grandes lignes identiques.

<sup>2</sup> Dont 94 % d'hommes et 16 % de jeunes de 15-21 ans.

<sup>3</sup> Le *Prison service* distingue entre la *Certified National Accommodation* (CNA) qui est la capacité d'hébergement dans un contexte normal et l'*Operational Capacity*, qui est concilie capacité maximale et exigence de sûreté.

pénitentiaires (118 prisons d'hommes, 13 prisons de femmes et 4 prisons mixtes). Chaque prison est dirigée par un gouverneur, assisté d'un directeur financier. Les relations entre les établissements pénitentiaires et les services du siège du PS présentent les caractéristiques suivantes :

- la responsabilité de la gestion incombe en théorie pleinement au directeur de chaque prison, après négociation de son enveloppe annuelle de crédits. Le gouverneur n'est soumis à aucun contrôle a priori. Le corps d'audit interne de l'agence contrôle en revanche a posteriori le respect du corpus de règles définies au niveau central (*Prison Service Orders*) ;
- la détermination des moyens affectés à chaque établissement répond à des clés de répartition essentiellement fondées sur des projections sur le nombre de détenus et l'évaluation forfaitaire des coûts historiques. Les considérations de performance et d'efficacité au niveau de chaque établissement sont très peu prises en considération ;
- en raison des difficultés techniques de mesure et surtout des réticences syndicales, il n'existe dans les faits aucune utilisation d'éventuelles données comparatives sur les différents niveaux de résultats ou d'efficacité atteints par chaque établissement pénitentiaire.

Il convient toutefois d'observer que la volonté exprimée par le gouvernement d'améliorer l'efficacité de la gestion du système pénitentiaire a conduit à expérimenter la constitution de prisons construites, gérées et financées par le secteur privé (*DCMF prisons*). L'objectif retenu pour la période 1999-2002 est d'ouvrir 4 prisons de ce type. Ces établissements privés restent soumis au contrôle du PS et concernent des détenus qui nécessitent les conditions de sécurité les plus faibles.

## **2. La gestion de la performance**

### **A - Au niveau de l'agence**

L'explicitation des missions du *Prison Service* fournit un éclairage utile sur la conception britannique de l'administration pénitentiaire. Elle se décline de la manière suivante.

La finalité (*aim*) du PS est l'exécution efficace des verdicts des tribunaux dans le but de réduire le risque de récidive et de protéger le public.

Les principes qui guident l'action du PS sont les suivants :

- traiter avec équité, ouverture et humanité les détenus ;
- encourager les détenus à respecter les autres ;
- valoriser la contribution de chacun au bien collectif ;
- promouvoir l'égalité des chances et combattre la discrimination ;
- travailler de manière constructive avec les autres administrations intervenant dans le domaine de la justice criminelle ;
- obtenir les meilleurs résultats avec les ressources disponibles.

Conformément au modèle classique des *Next Steps Agencies*, les objectifs plus précis et les indicateurs de performance associés du *Prison Service* figurent dans un document

annuel. Le Prison Service s'est vu assigné les objectifs suivants pour l'année fiscale 1999-2000 :

Domaine	Indicateur de performance - objectif (Key performance indicator)
Evasions	- pas d'évasion des détenus considérés comme les plus dangereux - taux d'évasion des prisons gérées en direct par le PS inférieur à 0,05 % - taux d'évasion des prisons dont la surveillance est assurée par le secteur privé inférieur à 1/20 000
Actes de violence	faire porter le nombre d'incidents violents contre le personnel ou entre détenus à moins de 9 % de la population carcérale
Stupéfiants	porter le niveau de consommation de drogue à moins de 18,5 % de la population carcérale
Surpopulation	faire porter la proportion de cellules individuelles occupées par deux détenus à moins de 18 % des cellules
Activités de réinsertion	faire en sorte que les détenus consacrent au moins 24 h en moyenne par semaine aux activités de réinsertion
Prévention de la récidive	s'assurer qu'au moins 3 600 détenus aient suivi un programme anti-récidive avec succès, dont 700 détenus pour des délits sexuels
Coût du détenu	porter le coût moyen annuel par détenu à 27 000 livres au maximum
Absentéisme du personnel	12,5 jours par agent en moyenne au maximum
Traitement des correspondances	95 % des courriers doivent être traités sous 20 jours

Les indicateurs qui figurent dans le rapport annuel de performance du *Prison Service* couvrent donc l'ensemble des fonctions de l'administration pénitentiaire, et contiennent des mesures élémentaires d'efficacité et de qualité du service.

## **B - La reprise des objectifs assignés à l'administration pénitentiaire au niveau ministériel**

Le *Home Office* définit son plan d'action ministériel dans un document annuel (*business plan*), qui retrace ses objectifs, les indicateurs de performance associés, et le niveaux à atteindre au cours de l'année. Dans la mesure du possible, une évaluation des moyens affectés à la poursuite de l'objectif accompagne ses données.

Dans le *business plan* du *Home Office* pour 1999-2000, la finalité assignée à l'administration pénitentiaire (l'exécution efficace des verdicts des tribunaux dans le but de réduire le risque de récidive et de protéger le public), 4<sup>ème</sup> finalité du ministère sur un total de 7, se décline de manière un peu plus large. La finalité est déclinée en 7 objectifs, dont 4 concernent directement le système pénitentiaire.

L'objectif n°1 est : protéger le public par le maintien en détention des condamnés dans des conditions sûres, décentes et saines. Cet objectif donne lieu à 9 mesures de performance, dont 8 communes avec le plan de performance du PS. Y est adjoint un indicateur supplémentaire de mesure du caractère décent et sain de l'environnement carcéral, mais dont les caractéristiques techniques font encore l'objet de recherches.

L'objectif n°2 est lié à la réduction du crime par des programmes de réinsertion sur le marché du travail et d'apprentissage de la citoyenneté. Il reprend l'indicateur du PS sur les programmes de prévention de la récidive et en rajoute trois autres :

- la proportion de détenus qui sortent de prison sans atteindre le niveau de base en lecture et en mathématiques ;
- le taux de remplacement des détenus (objectif partagé avec le service de la

- Probation) ;
- la diminution tendancielle de la récidive.

Il convient de noter que ces indicateurs sont en voie de constitution et que la surveillance de ces mesures restent à l'état d'intention compte tenu des difficultés rencontrées dans la collecte des données.

L'objectif n°6 concerne la coordination des actions entre l'agence chargée de la probation et le *Prison Service*. La cible de performance est constituée par la production d'un rapport commun.

L'objectif n°7 concerne les inspections de prisons. La performance est évaluée par le respect du programme de contrôle et le niveau d'approbation par le ministre des recommandations effectuées.

Le *business plan* du *Home Office* fait donc apparaître une structure d'objectifs qui n'est pas l'exacte réplique du plan du *Prison Service*, dans la mesure où :

- il fait apparaître des indicateurs d'impact sur lesquels il serait difficile de responsabiliser un gestionnaire compte tenu de l'influence des facteurs externes ;
- des objectifs communs peuvent être poursuivis par plusieurs structures d'exécution.

Conséquemment, le *Public Service Agreement* (PSA) du *Home Office* prolonge cette tendance en reprenant une sélection d'indicateurs du *business plan*, sans considération particulière pour l'attribution des responsabilités entre agences.

La problématique de l'efficacité du système de justice criminelle dans son ensemble fait en outre l'objet d'un PSA spécifique, dont la responsabilité incombe à plusieurs départements ministériels : *Home Office* (police, prison et probation), *Lord Chancellor's Department*, *Law Officers' Department* et corps des magistrats (gestion des tribunaux et politique judiciaire). C'est à ce niveau que les objectifs de réduction du crime, du coût économique de la délinquance et du sentiment d'insécurité font leur apparition.

La contribution du système pénitentiaire à ces objectifs socio-économiques est donc mesurée de manière indirecte dans une explicitation d'objectifs qui transcende les clivages nés de l'organisation administrative. Cela met en lumière les questions liées à l'impossibilité de fragmenter l'action publique si l'on cherche à mesurer des objectifs finaux très larges.

## II - LA GESTION DU SYSTEME JURIDICTIONNEL

### 1. L'organisation

#### A - Les différents niveaux de juridictions

Le système juridictionnel britannique<sup>4</sup> est unifié : il n'existe pas de distinction entre

---

<sup>4</sup> Les développements qui suivent concernent plus précisément l'Angleterre et les Pays de Galles. Le système écossais présente des spécificités qui ne sont pas développées ici.

juge judiciaire et juge administratif. Au sein de ce système unique, six types de juridictions peuvent être distingués :

Niveaux de juridiction	Compétence	Nombre de cours (Angleterre et Ecosse)
Magistrates' Courts	- jugement des délits sommaires et renvoi au Crown Courts pour les autres - procédures simples du droit de la famille - justice des mineurs	nd
County Courts	- justice civile	233
Crown Courts	- justice criminelle de premier niveau pour les actes les plus graves - juridiction d'appel des verdicts des magistrates' courts	93 dont 78 cours permanentes et 15 cours itinérantes
High Court	- juridiction d'appel des juridictions de premier niveau (civiles et criminelles) - affaires propres organisées par branches (droit des affaires, droit de la famille, droit commercial)	1 cour centrale à Londres plus environ 100 représentations au siège des county courts les plus importantes
Court of appeal	- division criminelle : juridiction d'appel des Crown Courts - division civile : juridiction d'appel de la High Court, des county courts et des tribunaux spéciaux	1
House of Lords	juridiction de dernière instance	1

Il existe en outre des tribunaux spéciaux en matière d'immigration, de sécurité sociale, de pensions, d'impositions et de droit de la propriété. L'ensemble des magistrats de ces juridictions constitue le *Judiciary*, corps des magistrats du siège organisé indépendamment du pouvoir exécutif.

L'activité de poursuites est exercée par un corps distinct, organisé en agence administrative, le *Crown Prosecution Service (CPS)*, qui dépend du *Law Officer Department*. Le CPS est géré en complète séparation par rapport aux magistrats du siège. Il a sa propre organisation territoriale, son budget propre et ses objectifs de performance spécifiques, déterminés de manière indépendante de ceux attachés à l'activité juridictionnelle en tant que telle<sup>5</sup>.

## B - Les compétences en matière de gestion du système juridictionnel

L'une des spécificités majeures du système juridictionnel britannique est la séparation des fonctions de gestion des moyens, assurée par une agence administrative, le *Court Service*, et de celles liées à la conduite des procédures judiciaires, exercée par la magistrature.

Les juges bénéficient d'un statut constitutionnel qui leur garantit l'indépendance. Ils sont en particulier complètement autonomes dans la conduite des audiences, et dans le traitement qu'il importe de donner aux dossiers. Le corps des magistrats est en outre placé sous l'autorité hiérarchique d'un *Lord Chief Justice*, qui n'est pas directement lié au pouvoir exécutif.

Le *Court Service*, créé en 1972, est une agence d'exécution au sens du programme *Next Steps* depuis 1995, qui appartient au *Lord's Chancellor Department*, équivalent du ministère de la justice français. L'agence a pour mission d'assurer l'administration du service public de la justice<sup>6</sup>. La finalité du *Court Service* est décrite dans son *framework document* de la

<sup>5</sup> L'organisation et la gestion de la performance s'agissant du CPS ne sont pas analysées de manière détaillée dans le cadre de la présente partie, qui traite seulement de la gestion des juridictions.

<sup>6</sup> A l'exception de la Chambre des Lords et surtout des magistrates' courts, gérés par des structures locales.

manière suivante : fournir et gérer de la manière la plus efficiente possible les moyens administratifs et humains nécessaires pour permettre aux dossiers criminels d'être jugés, aux litiges civils d'être tranchés, aux procédures en matière familiales d'être traitées et aux jugements d'être appliqués.

A ce titre, le *Court Service* est la structure de gestion des personnels de greffe et de l'ensemble des personnels administratifs du service public de la justice. Il ne gère en revanche pas les magistrats.

Les liaisons entre le *Court Service*, et plus largement entre le *Lord's Chancellor Department*, et le corps des magistrats (*Judiciary*) peuvent schématiquement être résumées de la manière suivante :

- le montant des moyens et la répartition des crédits alloués aux cours et tribunaux font l'objet de consultations au niveau central. Le sous-comité des ressources du conseil des juges, organe composé de représentants de tous les niveaux de juridiction, tient ainsi des réunions régulières avec la direction du *Court Service* sur ces sujets ;
- des *Presiding Judges* sont nommés conjointement par le *Lord Chief Justice* et le *Lord Chancellor* dans chacune des six circonscriptions territoriales (*circuit*) qui couvrent les *County Courts* et les *Crown Courts* du territoire anglais et gallois. Ces juges sont chargés d'affecter les magistrats dans les cours de l'ensemble de la circonscription et de s'assurer que la répartition des personnels exerçant des fonctions support, qui appartiennent au *Court service*, répond de manière optimisée aux besoins des juges. Les *Presiding Judges* travaillent en partenariat avec les administrateurs de circonscription du *Court Service* ;
- le même principe de partenariat se retrouve à un échelon inférieur (*Resident and Designated Judges* placés auprès de chaque *Crown Court*/managers locaux du CS) et aux niveaux de juridiction supérieurs (*High Court* et *Court of Appeal*).

Le mode de gestion du système juridictionnel britannique concilie donc :

- un statut d'indépendance poussé des magistrats vis-à-vis de l'exécutif, y compris au stade des nominations ;
- une gestion des mutations et de l'affectation des magistrats purement interne à l'autorité judiciaire ;
- une faculté de décision sur le nombre d'emplois de magistrats qui s'exerce au cours d'une négociation entre l'autorité judiciaire et l'exécutif ;
- une gestion des personnels administratifs et des moyens de fonctionnement qui est assurée par une agence exécutive indépendante de l'autorité judiciaire, qui poursuit des objectifs d'efficience propres. Les principaux actes de gestion (suppression de cours, changements dans l'allocation des ressources, investissements les plus importants) nécessitent toutefois l'approbation du *Lord Chancellor* et la consultation de l'autorité judiciaire.

## **C - Le mode de fonctionnement et l'organisation du Court Service (CS)**

De la même manière que l'ensemble des *Next steps Agencies*, le *Court Service* (CS) est dirigé par un *chief executive*, nommé par et responsable devant le *Lord Chancellor*. Les missions et les objectifs de l'agence sont définis dans un accord annuel de performance.

Dans le cadre ainsi posé, les enveloppes de crédits de l'agence sont définies de manière limitative, avec une grande souplesse de réallocation interne. Les règles de délégation de crédits sont en outre très larges, si bien que l'intervention directe du ministère de la justice est très marginale.

Le budget annuel du CS s'élève à 560 millions de livres environ (données 1999), répartis de la manière suivante :

Juridictions supérieures (High Court, Court of Appeal, ...)	67
Crown Courts	197
County Courts	198
Tribunaux spécifiques	37
Autres	63
Total	558

Le *Court Service* dispose d'un personnel de 9700 agents environ, répartis de la manière suivante :

Personnel des juridictions supérieures (High Court, Court of Appeal, ...)	1 181
Personnel des Crown Courts	2 245
Personnel des County Courts	5 091
Personnel des tribunaux spécifiques	313
Personnel territorial de gestion du CS	622
Personnel du siège du CS	313
<b>Total</b>	<b>9765</b>

L'ensemble de ces agents sont des fonctionnaires du ministère de la justice, mais les règles de recrutement et de rémunération laissent une assez grande souplesse pour le management du CS, et à l'exception des grades les plus élevés.

L'organisation du CS fait en outre apparaître plusieurs niveaux de gestion opérationnelle :

- des bureaux spécifiques sont chargés de l'administration des tribunaux spéciaux, et des juridictions supérieures (*High Court, Court of Appeal*) ;
- la responsabilité directe des juridictions de droit commun (*County Courts, Crown Courts*) est partagée suivant un découpage géographique en six circonscriptions (*circuit*). Chaque circonscription est dirigée par un administrateur, responsable devant le *chief executive* et qui dispose lui aussi d'une grande flexibilité de gestion ;
- la majorité des décisions de gestion quotidienne sont prises par des *Group Managers*, responsables de subdivisions locales comprenant plusieurs cours.

## 2. Le processus d'allocation des moyens

L'évaluation des moyens humains et administratifs nécessaires aux juridictions emprunte un quadruple processus :

- le *Court Service* évalue pour chaque tribunal en fonction des tendances passées

et en fonction de données externes locales (évolution de la criminalité, taux de défaillance d'entreprise...) le nombre et le type de procédures nouvelles qui vont être portées devant lui ;

- ces données sont rapprochées d'une estimation forfaitaire du temps moyen passé pour chaque grande procédure s'agissant du personnel et du coût moyen pour les frais de fonctionnement, afin de donner une estimation des moyens nécessaires à productivité moyenne et organisation inchangée ;
- les conséquences de l'évolution du droit et des procédures (simplification du droit commercial, institution de procédures accélérées pour certains litiges civils) sont évaluées afin de corriger ces projections. Elles peuvent d'ailleurs donner lieu à renégociation des moyens du CS dans son ensemble avec le *Treasury* ;
- des objectifs forfaitaires de réduction des coûts unitaires moyen par procédure peuvent être fixés.

Ces éléments, qui trouvent leur origine dans une comptabilité analytique développée, forment à la fois la base des discussions entre le CS et le *Treasury* au niveau global, le modèle de base de l'allocation interne des moyens entre les différentes subdivisions territoriales du CS et le point de départ des négociations entre la magistrature et l'agence. Ils constituent également la base de facturation des procédures civiles, présentée aux parties en règlement des frais de justice<sup>7</sup>.

Ces évaluations prospectives ont notamment fourni les outils :

- d'une réorientation des moyens de la justice civile vers la justice criminelle, en raison d'un double phénomène de diminution quantitative et d'une simplification des procédures civiles ;
- d'un effort de centralisation d'un certain nombre de procédures et d'une rénovation de la carte judiciaire. 50 cours, marquées par une fréquentation très faible et des coûts unitaires de traitement des procédures très élevés, ont ainsi été fermées dans les années récentes.

La précision des modèles de détermination des moyens utilisés par le *Court Service* va de pair avec une gestion très décentralisée des crédits, sous la forme d'une subdélégation d'enveloppes.

En premier lieu, la négociation budgétaire entre le *Treasury* et le *Court Service* via le LCD porte sur des enveloppes globales et des cibles de performance, sans attention directe du *Treasury* sur le nombre des emplois ou la répartition des moyens entre cours.

En second lieu, la répartition des moyens gérés par le CS entre les différents tribunaux fait intervenir plusieurs échelons territoriaux, qui disposent chacun à leur mesure d'une flexibilité de gestion :

- les six administrateurs de *circuit* du CS disposent d'enveloppes globales, dont ils sont responsables de la répartition, en consultation avec les *Presiding Judges*. Ils ont leurs propres objectifs de performance, dont ils sont responsables devant le *chief executive* ;

---

<sup>7</sup> La justice civile est en effet payante au Royaume-Uni.

- des managers de zones, gestionnaires de plusieurs cours, sont en liaison directe avec les magistrats pour la gestion courante des moyens.

### 3. La gestion de la performance

La performance du système juridictionnel est mesurée par trois types d'indicateurs principaux

- les indicateurs de délais ;
- les indicateurs de satisfaction de l'utilisateur ;
- les indicateurs de coût et d'efficacité.

#### A - Les indicateurs de délais

La réduction des délais de traitement des procédures fait l'objet d'indicateurs généraux par grande catégorie juridique, à la fois dans le PSA du LCD et dans le compte-rendu annuel de performance du CS.

##### - Justice civile :

- porter de 92 à 95 % la proportion de dossiers civils traités dans les temps-cibles. Des durées moyennes de traitement cibles sont fixées pour chaque grand type de procédure, et figurent explicitement dans le rapport annuel du *Court Service* ;
- porter de 36 à 17 semaines le délai de décision pour les appels des demandeurs d'asile.

Il convient de souligner que les britanniques se sont engagés dans un processus lourd de rénovation de leur droit civil, dans le but de l'adapter à l'évolution de la société mais aussi explicitement de rendre la justice civile moins coûteuse. Cette réforme d'ampleur a un impact important en termes de délais de jugement, dans la mesure où le raccourcissement de la durée des procédures par la simplification est un objectif premier.

##### - Justice criminelle :

- diminuer de 142 à 71 jours le délai moyen de jugement des jeunes récidivistes ;
- maintenir le taux de 78 % de dossiers portés devant les Crown Court dont le début de la procédure de jugement commence dans les 16 semaines après l'arrestation.

Les délais de la justice criminelle font en outre l'objet d'un suivi détaillé par le *Court Service*, stade de la procédure par stade de la procédure (y compris nombre d'heures moyen par audience), et cour par cour.

#### B -. Les indicateurs de qualité du service

Un indice composite de mesure de la qualité du service à l'utilisateur a été élaboré. L'amélioration de la valeur de cet indice figure comme objectif dans le PSA du LD et le business plan du CS. L'application de la *Citizens' Charter* au système juridictionnel a eu en

outre pour conséquence la définition de standards de satisfaction de l'utilisateur dont le respect fait l'objet d'un suivi au niveau de chaque tribunal ou cour.

S'agissant spécifiquement de la justice criminelle, il est prévu de mettre en place une mesure de l'acceptabilité du système par les victimes, les témoins et les jurés.

Les indicateurs de délais et de qualité font l'objet d'un suivi plus détaillé, et adapté à chaque niveau de juridiction, pour chaque tribunal. Ces informations sont utilisées à deux niveaux :

- dans les discussions entre les magistrats et le CS sur la répartition des moyens ;
- comme élément de pression indirect sur les magistrats, dans la mesure où les indicateurs par cour ou tribunal sont publics et resitués dans le cadre d'une analyse comparative.

### **C - Les indicateurs de coût et d'efficience**

Trois types d'objectifs en matière d'efficience figurent explicitement dans le PSA du LCD et le *business plan* du CS :

- la réduction des coûts unitaires complets en termes réels (3 % par an) pour le traitement des dossiers. La base de l'indicateur est en voie de reconstitution s'agissant des litiges civils, en raison de l'influence des facteurs liés au processus de réforme du droit civil actuellement en cours. Il faut toutefois noter que le CS dispose d'instruments de comptabilité analytique suffisamment développés pour pouvoir fournir l'information. Cette situation ne peut être dissociée du fait que la fonction comptable a été entièrement décentralisée à l'agence, sous réserve de l'application de standards nationaux, et que l'amélioration de l'information financière fait figure de priorité pour les gestionnaires de l'agence depuis sa constitution ;
- la réduction de la surcapacité en termes d'implantations géographiques ;
- l'amélioration du taux de recouvrement sur frais de justice dans le domaine civil. Le système juridictionnel britannique se caractérise en effet par un accès payant à la justice civile. Les juridictions sont donc chargées de recouvrer auprès des parties les frais correspondant aux procédures engagées, sous réserve de l'intervention de l'aide juridictionnelle légale.

De la même manière que pour les indicateurs d'efficacité et de qualité, les indicateurs d'efficience sont déclinés au niveau de chaque juridiction et forment la base des négociations entre magistrats et Court Service s'agissant de la répartition des moyens. Il faut toutefois souligner que les responsables du *Court Service* rencontrés par la mission considèrent que les améliorations les plus tangibles apportées par la mise en place d'un système de gestion de la performance au niveau des juridictions ont concerné bien davantage la réduction des délais de traitement et l'attention à l'utilisateur que la réduction des coûts, qui n'est pas une préoccupation pleinement intégrée par les magistrats.

En outre, la focalisation importante sur les délais et la segmentation des fonctions entre agences ont engendré des problèmes de coordination, dans la mesure où la célérité de l'activité de poursuite par le CPS par exemple, a pour conséquence directe l'augmentation du stock de dossiers à traiter par les juges. L'absence de compatibilité stricte des objectifs des différentes agences a entraîné des dysfonctionnements organisationnels. C'est ce qui explique

MINEFI - IGF

en partie la mise en place récente du PSA interministériel pour la justice criminelle, dont la responsabilité de l'exécution échoit à l'ensemble des acteurs.