



CCPE(2025)5

Strasbourg, 17 octobre 2025

**CONSEIL CONSULTATIF
DE PROCUREURS EUROPÉENS
(CCPE)**

**Avis n° 20 (2025) du CCPE
sur la diversité et l'inclusion dans les ministères publics**

I. Introduction

1. Conformément au mandat lui ayant été confié par le Comité des Ministres, le Conseil consultatif de procureurs européens (CCPE) a préparé le présent Avis sur la diversité et l'inclusion dans les ministères publics.
2. Les Principes de Reykjavík pour la démocratie adoptés lors du 4^e Sommet des chefs d'État et de gouvernement du Conseil de l'Europe soulignent également l'engagement des États membres à garantir l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire.
3. L'indépendance et l'autonomie du ministère public constituent un corollaire indispensable à l'indépendance du pouvoir judiciaire¹.
4. L'indépendance, l'impartialité et l'efficacité du travail des procureurs dépendent de nombreux facteurs et éléments importants, et notamment des politiques de ressources humaines des ministères publics. Les systèmes de justice pénale varient d'un pays européen à l'autre. Ils sont ancrés dans des cultures juridiques diverses, de sorte qu'il n'existe pas de modèle uniforme applicable à tous les États². Toutefois, la diversité³ et l'inclusion⁴ dans les ministères publics pourraient apporter une valeur ajoutée importante pour rendre une justice équitable et impartiale.
5. La nécessité de mettre l'accent sur la diversité découle à la fois du tissu complexe des sociétés actuelles et des avantages qu'il y a à refléter cette situation dans la composition des ministères publics, comme dans celle de tous les organismes publics. La diversité des origines, des expériences et des points de vue des procureurs pourrait être bénéfique au processus de prise de décision et pourrait également renforcer la confiance du public dans le système judiciaire.
6. Le principe de non-discrimination inscrit dans la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH)⁵ constitue le fondement à partir duquel aborder les concepts de diversité et d'inclusion. Des mesures solides et crédibles visant à prévenir la discrimination sont essentielles pour parvenir à un ministère public diversifié et inclusif.

¹ Avis n° 9 (2014) du CCPE sur les normes et principes européens concernant les procureurs, Charte de Rome, point IV.

² Rapport sur les normes européennes relatives à l'indépendance du système judiciaire : partie II – le ministère public, adopté par la Commission de Venise à sa 85^e session plénière (Venise, 17-18 décembre 2010), paragraphe 7.

³ Dans le présent Avis, la diversité désigne les groupes victimes d'inégalités et de discrimination en raison d'un large éventail d'identités, de caractéristiques et de motifs protégés, y compris, mais sans s'y limiter, les motifs protégés contre la discrimination en vertu de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH).

⁴ Dans le présent Avis, l'inclusion désigne le fait de veiller à ce que toutes les personnes, quelles que soient leur identité, leurs caractéristiques et les motifs protégés par la CEDH, puissent participer pleinement et de manière égale au sein du ministère public.

⁵ Inscrit dans l'article 14 de la CEDH et l'article 1 du Protocole n° 12. Voir la jurisprudence bien établie de la Cour européenne des droits de l'homme concernant les différents motifs couverts par l'article 14, par exemple en matière de genre dans *Paják et autres c. Pologne*, 24 octobre 2023 (discrimination fondée sur le genre concernant l'âge de la retraite) ; *García Mateos c. Espagne*, 19 février 2013 (défaut d'exécution d'un jugement reconnaissant une discrimination fondée sur le genre), *Jurčić c. Croatie*, 4 février 2021 (discrimination fondée sur le genre en matière de couverture d'assurance maladie à l'emploi).

Par conséquent, le degré de diversité et d'inclusion au sein d'un ministère public pourrait être un indicateur de l'efficacité de l'organisation dans la lutte contre la discrimination.

7. L'Avis prend dûment en compte la Recommandation Rec(2000)19 du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe sur le rôle du ministère public dans le système de justice pénale et la Recommandation Rec(2012)11 du Comité des Ministres sur le rôle du ministère public en dehors du système de justice pénale, ainsi que les précédents avis du CCPE, en particulier l'Avis n° 7 (2012) sur la gestion des moyens du ministère public, l'Avis n° 9 (2014) sur les normes et principes européens concernant les procureurs, y compris la Charte de Rome, et l'Avis n° 13 (2018) sur l'indépendance, la responsabilité et l'éthique des procureurs.
8. En outre, l'Avis tient compte de la Stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité de genre 2024-2029, ainsi que des instruments pertinents du Comité directeur du Conseil de l'Europe sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI), de la Commission européenne pour la démocratie par le droit (Commission de Venise), de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) et du Comité européen de coopération juridique (CDCJ). L'Avis prend également en compte les réponses des membres du CCPE au questionnaire sur la diversité et l'inclusion dans les ministères publics.
9. Le CCPE remercie l'expert désigné par le Conseil de l'Europe, M. Niall Crowley (Irlande), pour l'élaboration de l'avant-projet du présent Avis, ainsi que pour sa contribution significative au processus de préparation du texte final de l'Avis.

II. Objet et champ d'application de l'Avis

10. Le CCPE a souligné que le recrutement et l'avancement professionnel des procureurs devraient être effectués sur la base des compétences, du mérite, de l'intégrité et des valeurs éthiques des candidats ainsi que d'autres critères objectifs, et devraient être exempts de toute forme de discrimination. Par conséquent, la diversité et de l'inclusion devraient être promues aux côtés des compétences professionnelles des procureurs, sans minimiser leur importance. Il convient d'éviter que le recrutement et l'avancement professionnel reposent sur un pouvoir discrétionnaire excessif, fassent l'objet d'ingérences politiques ou s'effectuent en dehors de procédures transparentes prédéfinies⁶. Ils devraient être réglementés par la loi, se dérouler conformément à des procédures impartiales et pouvoir faire l'objet d'un contrôle impartial⁷.
11. Ainsi, dans le contexte des politiques de ressources humaines des ministères publics, l'objectif général du présent Avis est d'encourager une approche ouverte à la diversité et à l'inclusion qui évite l'exclusion potentielle des minorités ou de certains groupes sociaux. L'Avis vise également à expliciter ce que signifient la diversité et l'inclusion et ce qu'elles impliquent concrètement pour les politiques de ressources humaines, et à montrer leurs avantages en termes d'efficacité pour les activités des ministères publics.

⁶ Avis n° 19 (2024) du CCPE sur la gestion des ministères publics afin de garantir leur indépendance et leur impartialité, paragraphe 57.

⁷ Avis n° 9 (2014) du CCPE sur les normes et principes européens concernant les procureurs, Charte de Rome, point XII. Voir également l'Avis n° 13 (2018) du CCPE sur l'indépendance, la responsabilité et l'éthique des procureurs, recommandation III.

12. Les procureurs devraient disposer de moyens nécessaires et appropriés pour remplir efficacement leur mission qui revêt un caractère essentiel pour l'établissement d'un État de droit⁸. Le volet ressources humaines est l'un des éléments clés du cadre juridique et organisationnel qui devrait être mis en place pour s'assurer que les procureurs puissent remplir leurs devoirs et responsabilités professionnels⁹.
13. Dans ce contexte, l'Avis tient compte du fait que, tout d'abord, la diversité et l'inclusion dans les ministères publics s'inscrivent dans une perspective interne. Une plus grande diversité et une plus grande inclusion parmi les procureurs pourraient contribuer à une meilleure évaluation des situations et des circonstances impliquant des parties aux origines diverses. Les décisions pourraient bénéficier ainsi de la diversité des procureurs, ce qui pourrait contribuer à rendre les ministères publics plus attentifs aux différences existant entre les divers groupes qui composent la société, y compris les groupes touchés par les inégalités. De plus, le fait d'avoir des procureurs aux origines et aux expériences diverses peut être bénéfique pour la qualité des interactions et des discussions entre collègues. Cela peut avoir un effet pratique pour éviter tout risque de pensée de groupe qui pourrait résulter d'un manque de diversité.
14. Le CCPE souhaite rappeler le principe général de marge d'appréciation développé par la Cour européenne des droits de l'homme, selon lequel les États membres disposent d'une certaine marge de manœuvre dans les décisions qu'ils prennent dans certains domaines couverts par la Convention européenne des droits de l'homme. Ce principe s'applique également aux mesures prises pour lutter contre la discrimination, ce qui a une incidence sur la promotion de la diversité et de l'inclusion. À cet égard, l'efficacité du travail des ministères publics requiert la combinaison de nombreux éléments, qualités et besoins, les compétences professionnelles des procureurs restant l'exigence fondamentale, compte tenu des différents systèmes juridiques et cultures. Par conséquent, le CCPE estime qu'il est important d'adopter une approche pragmatique tout en se conformant à la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme.
15. Il existe une perspective externe dans la mesure où la diversité et l'inclusion parmi les procureurs pourraient contribuer à renforcer la confiance dans le ministère public en reflétant mieux les différentes couches de la société. Les valeurs, les perspectives et les expériences des participants aux procédures peuvent souvent être très différentes de celles des procureurs. Parvenir à un meilleur alignement à cet égard pourrait avoir un impact positif sur les ministères publics en réduisant le fossé perçu entre les procureurs et les participants à la procédure.
16. L'Avis souligne en outre l'importance de prendre des mesures proactives pour intégrer la promotion de la diversité et de l'inclusion dans les systèmes d'enseignement et de formation, ainsi que l'importance de communiquer sur les opportunités de carrière dans les ministères publics afin d'encourager à postuler des personnes issues de divers milieux qui possèdent les qualifications requises.

⁸ Avis n° 9 (2014) du CCPE sur les normes et principes européens concernant les procureurs, Charte de Rome, point XVIII.

⁹ Avis n° 19 (2024) du CCPE sur la gestion des ministères publics afin de garantir leur indépendance et leur impartialité, paragraphe 10.

17. Dans la mesure où le présent Avis concerne les ministères publics, ses dispositions devraient être comprises comme s'appliquant non seulement aux procureurs, mais aussi, par voie de conséquence, au personnel travaillant pour les procureurs.

III. Législation et réglementation visant à promouvoir la diversité et l'inclusion dans les ministères publics

18. Le CCPE sait que la notion de mérite est centrale, en termes de compétences et d'aptitudes, dans la nomination et dans l'avancement professionnel des procureurs et du personnel des ministères publics. Dans le même temps, il a conscience de la nécessité d'adosser le principe du mérite aux principes de diversité et d'inclusion pour en favoriser la bonne application.
19. La législation, la réglementation et les dispositions constitutionnelles relatifs à l'égalité s'appliquent également aux ministères publics à tous les niveaux. Bien que le détail et la portée de ces dispositions puissent varier d'une juridiction à l'autre, elles peuvent concerner à la fois l'emploi et les fonctions plus larges des ministères publics.
20. La législation sur l'égalité apporte de l'équité et du bien-être au sein des ministères publics : recrutement, sélection, rémunération, conditions d'emploi, formation, possibilités d'avancement professionnel, promotion, environnement de travail, services fournis et cadre de prestation des services.
21. La législation sur l'égalité vise à garantir l'équité en exigeant des ministères publics qu'ils s'abstiennent de toute forme de discrimination, qu'elle soit directe¹⁰ ou indirecte¹¹.
22. Le CCPE reconnaît les préjugés qui peuvent être véhiculés par les contenus générés par l'intelligence artificielle (IA), en référence à l'apprentissage automatique, à l'apprentissage profond, aux modèles d'IA générateurs de données, etc. Si ces risques peuvent être en partie traités par la législation sur l'égalité, des défis supplémentaires subsistent, car l'IA peut reproduire des préjugés en exploitant des lacunes juridiques ; certaines formes de discrimination, bien que problématiques sur le plan éthique, peuvent ne pas constituer une violation de la loi ; et la nature en rapide évolution de l'IA risque de laisser la législation à la traîne. Il convient donc de souligner l'importance de compléter les lois sur l'égalité par des normes éthiques et des cadres réglementaires spécifiques à l'IA, afin de garantir des garanties juridiques et éthiques contre les préjugés et la discrimination¹².

¹⁰ L'interdiction de la discrimination directe constitue une mesure de protection importante en ce qui concerne la discrimination au niveau individuel, lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre personne dans une situation semblable, pour une raison liée à l'une des caractéristiques protégées.

¹¹ L'interdiction de la discrimination indirecte constitue une mesure de protection importante en ce qui concerne la discrimination au niveau institutionnel, lorsqu'une disposition ou un critère en apparence neutre fixé par une organisation a pour effet de désavantager un procureur, un candidat à ce poste ou un usager, pour une raison liée à l'une des caractéristiques protégées, à moins que la disposition ou le critère ne soit justifié par un objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif ne soient appropriés et nécessaires.

¹² Les lignes directrices prévues par le Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle sont utiles à cet égard.

23. En interdisant le harcèlement, y compris sexuel, et en exigeant que les organisations, y compris les ministères publics, prennent des mesures pour prévenir de tels comportements et offrent un recours lorsqu'ils se produisent, la législation sur l'égalité contribue au bien-être professionnel.
24. Bien que le terme diversité ne soit pas explicitement mentionné dans la législation sur l'égalité, les caractéristiques protégées qui y sont visées confèrent un sens concret et pratique à la diversité et reflètent l'étendue de ce concept. Ces caractéristiques occupent une place centrale dans les travaux des États membres en matière de diversité¹³.
25. Des dispositions qui exigent ou qui permettent d'ouvrir ou de faciliter des opportunités d'emploi ou de prestation de services ainsi que des débouchés pour une diversité de personnes favorisent l'inclusion. Dans cette démarche d'inclusion, les critères professionnels objectifs et nécessaires restent maintenus aux fins du recrutement et de la promotion.
26. Les dispositions donnant effet direct à l'inclusion peuvent s'appuyer sur différents motifs, selon le système juridique national. Par exemple, concernant le handicap, les implications pratiques de cette diversité sont reconnues dans les dispositions de la législation sur l'égalité relatives à la mise en place d'aménagements raisonnables¹⁴.
27. Ces dispositions peuvent par ailleurs permettre de prendre des mesures pour combler les inégalités, supprimer certains obstacles et tenir compte des besoins spécifiques de tous les groupes défavorisés.
28. Les obligations légales en matière d'égalité prévues par la législation sur l'égalité dans plusieurs États membres exigent que les ministères publics agissent de manière proactive pour mettre en œuvre les principes de diversité et d'inclusion et établissent un cadre permettant d'adopter une approche planifiée et systématique en matière de diversité et d'inclusion, en exigeant des ministères publics qu'ils prennent des mesures telles que :
 - a. Nommer un cadre supérieur responsable de la diversité et de l'inclusion ;
 - b. établir des structures organisationnelles qui attirent l'attention sur la diversité et l'inclusion et qui mettent ces principes en pratique ;
 - c. proposer une formation aux procureurs pour renforcer les capacités de l'organisation en matière de diversité et d'inclusion ;
 - d. identifier et éliminer les obstacles à l'inclusion, et répondre aux besoins spécifiques liés à la diversité concernant toutes les caractéristiques protégées ;

¹³ Dans la plupart des cas, il s'agit du genre, de l'identité de genre, de l'expression de genre et des caractéristiques sexuelles, de la « race », de l'origine nationale et ethnique, de la couleur de peau, de la nationalité et de la langue, du handicap, de l'âge, de la religion et des croyances, et de l'orientation sexuelle. Ils traitent aussi souvent de questions telles que la propriété, la fortune et l'origine sociale, les convictions politiques, la situation familiale et l'appartenance à une organisation syndicale. Dans un certain nombre de cas, il existe une liste ouverte avec une catégorie « autres ».

¹⁴ Les employeurs et les prestataires de services, y compris les ministères publics, sont tenus de s'adapter et de procéder à des aménagements pour faciliter l'accès des personnes handicapées aux possibilités d'emploi, l'exercice de l'intégralité de leurs fonctions, l'établissement de relations professionnelles avec leurs collègues, l'avancement professionnel et l'accès à leurs services, pour autant qu'il n'en résulte pas une charge excessive pour l'employeur ou le prestataire de services.

- e. prendre des mesures pour assurer la transparence salariale et lutter contre les inégalités qui surviennent ;
 - f. examiner et atténuer l'impact des décisions, des plans organisationnels et des politiques, tels qu'ils sont rédigés, sur la diversité et l'inclusion ;
 - g. examiner et évaluer la situation de l'organisation en matière de diversité et d'inclusion, élaborer des plans d'action pour les favoriser, et éliminer les obstacles et les lacunes identifiés lors de l'examen.
29. Le CCPE estime que la législation sur l'égalité peut servir de socle à son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Il y voit une opportunité pour encourager et soutenir les ministères publics à mettre en œuvre cette législation de façon proactive et exemplaire.

IV. Instruments et initiatives politiques visant à encourager la diversité et l'inclusion dans les ministères publics

30. Les instruments et initiatives politiques comprennent notamment des stratégies spécifiquement axées sur différentes caractéristiques protégées. Ces instruments politiques peuvent également inclure des stratégies politiques, notamment celles relatives aux droits humains, telles que les stratégies en faveur de l'égalité de genre et les stratégies de lutte contre le racisme, qui s'étendent sur plusieurs années. Mettre l'accent sur ces droits conduit à faire plus directement référence, dans ces stratégies, au système judiciaire, et notamment aux ministères publics. Il existe également des stratégies portant directement sur le développement et le fonctionnement du système judiciaire, dont les ministères publics, qui mettent notamment l'accent sur la diversité et l'inclusion.
31. Ces stratégies incitent à agir et fixent des normes en matière de diversité et d'inclusion applicables dans le travail des ministères publics et dans l'exercice de leurs fonctions. Elles encouragent également les ministères publics à former les procureurs afin de renforcer leur capacité à mettre en œuvre ces normes et à agir conformément à celles-ci dans leur travail au quotidien.
32. L'accent placé sur les principes de diversité et d'inclusion dans la prestation de services par les ministères publics est parfois renforcé au moyen de codes de conduite, de codes de déontologie, de politiques ou de lignes directrices spécifiquement élaborés pour régir le fonctionnement des ministères publics. De tels codes, politiques ou lignes directrices peuvent être mis en place par les autorités de tutelle, les organes de gouvernance ou les ministères publics eux-mêmes.
33. Le CCPE souligne l'importance de mettre l'accent sur les ministères publics dans les stratégies politiques des États membres en matière de diversité et d'inclusion. Les ministères publics sont encouragés à collaborer avec les structures responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces stratégies, et les mettre en pratique.
34. Conformément aux politiques ou directives en matière de recrutement et de gestion du personnel du secteur public, ou de leur propre initiative en l'absence de tels documents généraux, les ministères publics peuvent mettre en place des stratégies, des manuels ou des règlements internes pour régir leurs processus de gestion et, le cas échéant,

leurs processus de recrutement, d'une manière qui traduit un engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion.

35. Le CCPE souligne qu'il importe que les ministères publics investissent dans le renforcement de la capacité des procureurs à mettre dûment ces politiques et lignes directrices en pratique et veillent à ce que les procureurs connaissent leur importance et leur contenu.

V. Actions et mesures pratiques en faveur de la diversité et de l'inclusion dans les ministères publics

36. Les ministères publics sont encouragés à adopter une approche planifiée et systématique de la diversité et de l'inclusion. La première étape consiste alors à établir et à mettre en œuvre une infrastructure organisationnelle visant à placer et à maintenir dûment et efficacement l'accent sur la diversité et l'inclusion.
37. Une approche planifiée et systématique de la mise en œuvre de la législation sur l'égalité implique que les ministères publics :
 - a. disposent d'une politique organisationnelle qui énonce leur engagement en faveur de l'égalité, d'un cadre de travail et de prestation de services exempt de harcèlement, notamment sexuel, et favorable à la diversité, qui explicite leur ambition en matière de diversité et d'inclusion, et qui détermine les mesures qu'ils prendront pour mettre en œuvre cet engagement et cette ambition ;
 - b. établissent un leadership pour cet engagement et cette ambition, et créent des comités inter-organisationnels pour donner effet à cet engagement et à cette ambition et en favoriser l'expression concrète ;
 - c. examinent ou contrôlent régulièrement les systèmes et l'environnement de travail de l'organisation, ainsi que ses résultats du point de vue de la diversité et de l'inclusion, afin de s'assurer qu'ils sont conformes à cet engagement et à cette ambition, et élaborent et mettent en œuvre des plans pour résoudre les problèmes ou combler les lacunes qui découlent de cet examen ou de ce contrôle ;
 - d. disposent d'un système traitant des questions de diversité et d'inclusion et s'assurent qu'elles sont prises en compte dans le cadre du processus décisionnel et de l'élaboration des politiques et des plans ;
 - e. disposent de systèmes de réception et de traitement rapide, équitable et efficace des plaintes pour discrimination, harcèlement, harcèlement sexuel ou défaut de mise en place d'aménagements raisonnables soumises par les procureurs, les candidats à ce poste et les usagers en situation de handicap.
38. De plus, certains ministères publics ont élaboré leurs propres stratégies organisationnelles qui intègrent la diversité et l'inclusion. Dans certains cas, les ministères publics ont élaboré leurs propres stratégies spécifiques en matière de diversité et d'inclusion. D'autres ont conclu des conventions collectives avec des associations de procureurs qui mettent l'accent sur la diversité et l'inclusion, et qui prévoient des actions en ce sens.

39. Le CCPE salue les mesures positives prises par les ministères publics qui ont mis en place une infrastructure organisationnelle, ou les éléments d'une telle infrastructure, en vue d'adopter une approche planifiée et systématique de la diversité et de l'inclusion, et reconnaît le potentiel que présente une telle approche pour les ministères publics.
40. Parmi les exemples concrets d'actions menées en faveur de la diversité et de l'inclusion par les ministères publics, on peut citer les efforts de sensibilisation auprès des étudiants et d'un public plus large pour promouvoir l'emploi dans ce secteur. Cela comprend des actions de sensibilisation, des stages pour les étudiants, ainsi que des événements et des séminaires destinés à un public plus large. Ces initiatives offrent des occasions précieuses de présenter l'engagement des ministères publics en faveur de la diversité et de l'inclusion, et de dialoguer directement avec divers groupes.
41. Par ailleurs, on constate clairement une souplesse et une adaptabilité pour répondre aux besoins particuliers dans le cadre des procédures de recrutement et en matière d'aménagement des bureaux et d'organisation du travail, au sein des ministères publics comme dans la prestation de services, ce qui favorise la diversité et l'inclusion. Cette flexibilité et cette adaptabilité sont les plus manifestes en ce qui concerne :
- les dispositions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes et à l'intégration, notamment celles relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, au droit à la déconnexion, aux approches d'organisation du travail respectueuses de la famille, telles que les congés, le partage de poste, le télétravail, la réduction des horaires, les espaces d'allaitement, la politique de la ménopause, les congés sans perte de salaire pour les visites médicales, les aides à la garde d'enfants et autres mesures ;
 - les dispositions relatives au handicap, notamment celles relatives à l'accessibilité des infrastructures physiques, à l'adaptation des locaux et des équipements, à la fourniture d'équipements spécifiques, à la flexibilité des modalités de travail, au télétravail, à l'aménagement des postes et autres mesures ;
 - les dispositions relatives au statut socio-économique, applicables aux situations spécifiques où des désavantages économiques pourraient décourager une participation pleine et effective au processus de recrutement, avec mise à disposition d'une aide financière aux candidats pour remédier à ces désavantages, et autres mesures.
42. Les ministères publics ont tiré parti du potentiel offert par la législation sur l'égalité pour pallier les désavantages en prenant des mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion, tout en maintenant les exigences relatives aux critères d'emploi et d'aptitude professionnelle des candidats. Les exemples de mesures pratiques comprennent notamment :
- a. une communication des postes vacants et une image organisationnelle d'« employeur inclusif » qui encourage des groupes particuliers et, plus généralement, une diversité de candidats à postuler ;

- b. l'organisation de stages pour étudiants mettant particulièrement l'accent sur la diversité et l'inclusion ;
 - c. une formation des procureurs axée sur la diversité et l'inclusion ainsi que sur le renforcement des capacités à cet égard, et, plus particulièrement, la formation des jurys de recrutement ;
 - d. un recrutement et une promotion neutres sur le plan du genre¹⁵, qui prennent en compte la période non travaillée pour des raisons familiales dans le calcul du niveau d'expérience requis ;
 - e. la définition d'objectifs en matière d'emploi de personnes appartenant à des groupes particuliers, y compris au moyen d'obligations légales, tout en maintenant les critères professionnels et les exigences d'aptitude professionnelle ;
 - f. la fixation d'objectifs concernant le taux de femmes aux postes de direction ;
 - g. les efforts pour assurer la présence de candidats issus de différents groupes à la phase d'entretien, dans la mesure où ils sont considérés comme qualifiés ;
 - h. le recours à des programmes internes de tutorat et de stage pour encourager les membres du personnel non juristes travaillant dans les ministères publics à acquérir des qualifications juridiques et à progresser dans leur carrière ; cette mesure a un impact particulier sur la diversité et l'inclusion ;
 - i. la promotion d'un leadership tourné vers la diversité et l'inclusion ;
 - j. le développement d'une culture de la diversité et de l'inclusion qui façonne les interactions, les comportements et la communication au sein de l'organisation.
43. Le CCPE encourage l'innovation et l'ambition qui caractérisent clairement les initiatives pratiques des ministères publics en matière de diversité et d'inclusion. La diffusion de ces initiatives est importante et constitue un vivier de bonnes pratiques pour les ministères publics.
44. Non seulement les ministères publics des États membres apprennent les uns des autres, mais ils peuvent aussi établir et tirer parti des relations et des initiatives conjointes élaborées avec d'autres institutions qui ont une expertise dans le domaine de la diversité et de l'inclusion. À cet égard, certains ministères publics se sont notamment tournés vers les organismes de promotion de l'égalité et les observatoires de l'égalité.
45. Le CCPE considère que les organismes de promotion de l'égalité, les observatoires de l'égalité et d'autres institutions du même type ayant une expertise en matière d'égalité peuvent offrir un soutien précieux aux ministères publics et renforcer leur capacité à appliquer les principes de diversité et d'inclusion dans leur travail. Le CCPE encourage les ministères publics à établir des relations de travail positives avec ces institutions.

VI. Données sur l'égalité

46. La collecte de données fiables sur l'égalité, au-delà des données concernant le genre et l'âge, reste un défi dans l'ensemble des services publics, y compris dans les ministères

¹⁵ Il convient de noter que globalement en Europe, plus le niveau hiérarchique est élevé, plus la proportion de femmes dans le système judiciaire, y compris les juges et les procureurs, est faible, et plus la liste des pays où ce pourcentage reste inférieur à 50 % est longue. Cela ne signifie pas pour autant que la situation soit statique. La proportion de femmes juges professionnelles a augmenté entre 2012 et 2022 pour tous les tribunaux. Surtout, cette augmentation générale est d'autant plus marquée que le niveau hiérarchique est élevé ; voir le Rapport d'évaluation 2024 de la CEPEJ sur les systèmes judiciaires européens (données 2022), Partie 1. Analyses générales, page 68.

publics. La collecte de données à caractère personnel peut être une question sensible, et la protection des données est considérée impérative à cet égard. Néanmoins, le principe de protection des données ne fait pas obstacle au recueil de données à caractère personnel relatives aux différentes caractéristiques de la diversité, sous réserve que ces données soient anonymisées, qu'elles soient collectées et utilisées dans un but explicite et communiqué aux intéressés, ou qu'elles soient fournies volontairement.

47. Le CCPE est conscient de la nécessité d'obtenir des données de haute qualité relatives à l'égalité concernant les différentes caractéristiques de la diversité. Ces données donnent une image de la situation actuelle en matière de diversité et d'inclusion dans les ministères publics. Elles permettent de recenser les difficultés et les lacunes à cet égard. Elles constituent également un socle de données probantes permettant d'élaborer des politiques et des pratiques en matière de diversité et d'inclusion et de suivre les progrès réalisés. Dans un souci de transparence, ces données devraient être rendues publiques dans la mesure du possible.

VII. Recommandations

48. Considérant ce qui suit :

- a. La diversité et l'inclusion dans les ministères publics peuvent contribuer positivement à la qualité et à la légitimité de leur travail, renforcer la confiance des usagers, favoriser une approche éclairée et équilibrée de leur travail et conduire à l'application d'une justice équitable et impartiale.
- b. La législation sur l'égalité fournit un socle pour promouvoir la diversité et l'inclusion au sein des ministères publics et dans la prestation de services, en interdisant la discrimination individuelle et institutionnelle et le harcèlement, y compris sexuel, en exigeant la mise en place d'aménagements raisonnables pour les personnes en situation de handicap, et, dans certains cas, en fixant des obligations légales en matière d'égalité pour encourager et orienter l'action des ministères publics en matière de diversité et d'inclusion ;
- c. Les ministères publics sont appelés à être visibles, efficaces et exemplaires dans le respect de la législation sur l'égalité ; ils répondent à cet appel en développant un ensemble de pratiques qui comprend la mise en place d'une infrastructure organisationnelle composée de politiques, de structures et de systèmes permettant de réaliser des progrès planifiés et systématiques en matière de diversité et d'inclusion ;
- d. Les ministères publics témoignent de leur ambition et de leur capacité d'innovation dans le domaine de la diversité et de l'inclusion, en prenant notamment des mesures pour adapter les modalités de travail afin de répondre aux besoins spécifiques d'une diversité de procureurs et de membres du personnel et pour supprimer les obstacles à leur participation et à leur contribution, ainsi qu'en encourageant et en assurant la diversité et l'inclusion au sein de leurs organisations.

49. Le CCPE a convenu des recommandations suivantes :

- a. Le cadre juridique général de non-discrimination et d'égalité pourrait être renforcé et développé avec des obligations légales en matière d'égalité pour stimuler et orienter les approches proactives de la diversité et de l'inclusion par les ministères publics¹⁶, y compris utilement le rôle de l'emploi ainsi que leur prestation de services.
- b. Les ministères publics pourraient mettre en place une infrastructure organisationnelle pour promouvoir et mettre en œuvre la législation sur l'égalité et pour favoriser la diversité et l'inclusion, comprenant les éléments suivants :
 - i. une politique organisationnelle en faveur de la diversité et de l'inclusion au travail et dans la prestation de services, qui énonce cet engagement ainsi que les mesures à prendre ;
 - ii. un comité inter-organisationnel et des responsabilités attribuées au niveau managérial pour piloter et mettre en œuvre une telle politique ;
 - iii. des systèmes organisationnels qui assurent :
 - 1. une formation visant à améliorer la sensibilisation et à renforcer les capacités de mise en œuvre de ces politiques ;
 - 2. une prise de décision au niveau managérial éclairée par ces politiques, et
 - 3. une réponse rapide et efficace à toute plainte pour violation de ces politiques.
- c. Des codes de conduite ou de déontologie, ou des politiques ou lignes directrices internes pourraient être mis en place par les ministères publics, ou par les autorités ou organes directeurs compétents, et pourraient comporter des engagements adaptés et ambitieux en faveur de la diversité et de l'inclusion dans l'emploi et la prestation de services au sein des ministères publics.
- d. Les politiques de recrutement et de management applicables dans les ministères publics pourraient comporter des engagements adaptés et ambitieux en faveur de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail.
- e. Tout en veillant au respect des critères relatifs à l'emploi et à l'aptitude professionnelle des candidats, les ministères publics pourraient élaborer et mettre en œuvre une stratégie spécifique prévoyant :
 - i. la participation à des actions ciblant une diversité de groupes pour faire connaître et promouvoir les carrières au sein du ministère public, proposer des programmes de stages à ces groupes, les inciter à candidater à des postes, et proposer des programmes de formation et de tutorat qui leur permettent, après le recrutement, de progresser dans leur carrière ;

¹⁶ Voir également les recommandations 1 à 12 fournies dans les Lignes directrices de la CEPEJ sur l'égalité des genres dans le recrutement et la promotion des juges (2022) qui peuvent, *inter alia*, s'appliquer, dans une certaine mesure, également aux procureurs.

- ii. la mise en place de systèmes et de mesures permettant de répondre aux besoins spécifiques de certains procureurs et membres du personnel issus de la diversité afin de permettre et d'assurer leur accès, leur participation et leur contribution sur le lieu de travail, et permettant de répondre aux besoins des usagers afin d'ouvrir et d'assurer leur accès aux services, et
 - iii. l'adoption de mesures proactives pour renforcer et accroître la diversité et l'inclusion au travail à tous les niveaux, en assurant la représentation de toutes les caractéristiques de diversité à tous les niveaux de l'organisation.
- f. Les ministères publics pourraient échanger et découvrir de bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusion dans les différents États membres.
- g. Les données sur l'égalité relatives aux différentes caractéristiques de la diversité pourraient être recueillies et utilisées par les ministères publics pour suivre et comprendre les progrès réalisés et pour apporter des améliorations dans le domaine de la diversité et de l'inclusion.