

Strasbourg, 14 novembre 2025

**CONSEIL CONSULTATIF DE JUGES EUROPÉENS
(CCJE)**

**Avis n° 28 (2025) du CCJE
sur l'importance du bien-être des juges
pour l'administration de la justice**

I. Introduction : contexte, motivation, objet et portée de l'Avis

1. Conformément au mandat qui lui a été confié par le Comité des Ministres, le Conseil consultatif de juges européens (CCJE) a préparé le présent Avis sur l'importance du bien-être des juges pour l'exercice de la justice.
2. Un pouvoir judiciaire efficace, indépendant et impartial est essentiel au bon fonctionnement de toute société démocratique. Le droit de toute personne à ce que sa cause soit entendue équitablement et publiquement par un tribunal indépendant et impartial est un principe fondamental et un droit garanti par l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH)¹. Ces fondements de l'indépendance et de l'impartialité du pouvoir judiciaire sous-tendent la bonne administration de la justice et l'État de droit. La protection internationale que leur confèrent la CEDH², la Déclaration universelle des droits de l'homme³, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques⁴, ainsi que le droit national constitutionnel, législatif et la *common law*, témoigne de leur importance capitale.
3. De par leur mandat, les juges remplissent une fonction déterminante dans la société en qualité de gardiens de l'État de droit. Chargés de protéger les droits humains fondamentaux et la bonne administration de la justice, ils assurent également un contrôle essentiel sur le pouvoir exécutif, en veillant à empêcher tout exercice arbitraire de ce pouvoir ou tout manquement à l'obligation de rendre des comptes.
4. Toutefois, ces dernières années, le pouvoir judiciaire a été confronté à des défis majeurs qui menacent les principes et les droits fondamentaux susmentionnés. La pandémie de covid-19, l'instabilité démocratique croissante, les guerres et les conflits mondiaux constituent des menaces pour l'État de droit, que les juges contribuent à protéger. Le manque de respect de l'indépendance de la justice par le gouvernement, le parlement, les médias et les réseaux sociaux est un phénomène de plus en plus marqué⁵. Le droit à voir sa cause entendue publiquement, garanti par l'article 6 de la CEDH, a pour conséquence logique que les juges sont exposés à une surveillance et à des contestations externes accrues. En outre, la prolifération de fausses informations entache la réputation du pouvoir judiciaire et pèse également sur son indépendance et sa prise de décision. Dans ce contexte, le bien-être des juges, y compris leur sûreté et sécurité personnelles, suscite des inquiétudes qui ont des répercussions directes sur la qualité et l'efficacité du travail des juges ainsi que sur l'intégrité et le bon fonctionnement du système judiciaire.
5. Des pressions internes et externes importantes sont susceptibles de porter atteinte à l'indépendance et à l'impartialité de la justice, et de mettre à mal la capacité des juges à y résister⁶. Ces pressions risquent également de compromettre l'aptitude d'un juge à procéder à l'évaluation impartiale des preuves et l'interprétation de la loi indispensables pour rendre des décisions dûment motivées⁷. L'intensité des tâches, les contraintes de

¹ Avis n° 3 du CCJE (2002), paragraphe 14 ; voir aussi CCJE, Magna Carta des juges (Principes fondamentaux) de 2010, paragraphes 1-2.

² Convention européenne des droits de l'homme, article 6.

³ Déclaration universelle des droits de l'homme, article 10.

⁴ Pacte international relatif aux droits civils et politiques, article 14.

⁵ Réseau européen des conseils de la justice (RECJ), Survey among judges on the independence of the judiciary (2025), pages 46-48.

⁶ Avis n° 25 du CCJE (2022), paragraphe 60.

⁷ Avis n° 11 du CCJE (2008), paragraphe 34.

temps excessives et la fatigue peuvent conduire à un épuisement intellectuel, susceptible d'altérer la qualité de la prise de décision et la capacité des juges à gérer efficacement leur charge de travail et à maintenir l'efficacité des procédures juridictionnelles. Les juges épanouis et en mesure de travailler au mieux de leurs capacités donnent l'image d'une justice compétente et équitable, ce qui renforce la confiance du public dans le système judiciaire⁸.

6. L'Avis se penche donc sur la manière de protéger et de promouvoir le bien-être des juges afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du travail et de soutenir l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire en tant que composantes fondamentales d'un système judiciaire fonctionnant correctement⁹.
7. L'Avis a été élaboré en se fondant sur des avis antérieurs du CCJE¹⁰, la Recommandation CM/Rec(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur les juges : indépendance, efficacité et responsabilités, les documents 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). Il prend également en considération les Principes fondamentaux des Nations Unies relatifs à l'indépendance de la magistrature, les Principes de Bangalore sur la déontologie judiciaire, la Déclaration de Nauru sur le bien-être des juges et d'autres instruments pertinents liés à la santé et à la sécurité au travail¹¹.
8. Enfin, l'Avis tient compte des réponses fournies par les États membres au questionnaire sur l'importance du bien-être des juges pour l'exercice de la justice et s'appuie sur un avant-projet préparé par l'experte du CCJE désignée par le Conseil de l'Europe, Mme Lucinda Soon.

II. Définition du bien-être des juges

9. Aux fins du présent Avis, le bien-être des juges est défini comme un processus continu permettant à ces derniers de s'épanouir dans tous les aspects de leur vie professionnelle, et, à tout le moins, de préserver la santé physique et psychologique nécessaire pour s'acquitter de leurs fonctions judiciaires de façon efficace et efficiente, en toute indépendance, impartialité et intégrité. Le bien-être des juges est un concept multidimensionnel qui englobe des aspects positifs tels que l'engagement professionnel,

⁸ Avis n° 1 du CCJE (2001), paragraphe 12.

⁹ Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, article 47 ; Convention interaméricaine des droits de l'homme, article 8 ; Normes internationales d'indépendance judiciaire du Mont Scopus, principe 1.1.

¹⁰ En particulier, la Magna Carta des juges (2010) ; l'Avis n° 1 (2001) sur les normes relatives à l'indépendance et l'inamovibilité des juges ; l'Avis n° 2 (2001) relatif au financement et à la gestion des tribunaux ; l'Avis n° 3 (2002) sur les principes et règles régissant les impératifs professionnels applicables aux juges et en particulier la déontologie, les comportements incompatibles et l'impartialité ; l'Avis n° 6 (2004) sur le procès équitable dans un délai raisonnable ; l'Avis n° 11 (2008) sur la qualité des décisions de justice ; l'Avis n° 17 (2014) sur l'évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l'indépendance judiciaire ; l'Avis n° 18 (2015) sur la place du système judiciaire et ses relations avec les autres pouvoirs de l'État dans une démocratie moderne ; l'Avis n° 25 (2022) sur la liberté d'expression des juges et l'Avis n° 26 (2023) « Aller de l'avant : l'utilisation de la technologie d'assistance dans le système judiciaire ».

¹¹ Dont la Convention (n° 155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981, et la Convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006, de l'Organisation internationale du Travail (OIT).

la motivation et la satisfaction au travail, mais aussi négatifs comme les tensions psychologiques, l'anxiété, la dépression, l'épuisement professionnel et les traumatismes liés au travail.

10. Les exigences rigoureuses inhérentes à leurs fonctions peuvent être à l'origine d'un stress profond pour les juges, dont l'intensité dépend toutefois de certains aspects du travail (physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels) susceptibles de les aider à atteindre leurs objectifs professionnels, à réduire la charge de travail et à favoriser l'épanouissement, l'apprentissage et le développement personnels.
11. Malgré la lourdeur de leur charge de travail, les juges connaissent plusieurs sources de satisfaction qui contribuent positivement à leur bien-être. Dans leurs réponses au questionnaire, les États membres du CCJE ont le plus souvent cité comme aspects positifs du travail judiciaire le fait que celui-ci soit porteur de sens et le sentiment d'utilité qu'il procure. Ils ont à plusieurs reprises évoqué l'immense satisfaction liée au caractère de service public de leur activité, à savoir rendre la justice et faire respecter l'État de droit.
12. L'autonomie et l'indépendance dans la prise de décision, le travail stimulant et passionnant sur le plan intellectuel auquel ils sont confrontés, l'épanouissement professionnel, la sécurité de l'emploi, la reconnaissance et le respect, ainsi que l'appartenance à une communauté judiciaire qui assure collégialité et soutien sont d'autres sources de satisfaction courantes pour les juges. Ces aspects positifs du travail judiciaire sont autant de mécanismes essentiels qui contribuent au bien-être des juges.

III. Difficultés liées au travail judiciaire

13. Compte tenu de sa nature complexe et éprouvante, le travail judiciaire oblige les juges à exercer leurs fonctions en étant soumis à de multiples pressions structurelles, procédurales et sociétales. La présente section examine ces difficultés et leurs répercussions sur le bien-être des juges. Il est particulièrement important de prendre en considération les facteurs permettant de minimiser les difficultés rencontrées dans le cadre du travail judiciaire, en raison de la nature exigeante de ce travail et des fonds généralement limités disponibles pour répondre à ces exigences.

(i) Charge de travail et contraintes de temps

14. Les charges de travail importantes, les longues journées de travail et la nécessité d'agir à bref délai sont des facteurs de stress importants qui touchent les juges¹². Or, ces contraintes peuvent compromettre la qualité du raisonnement judiciaire et de la prise de décision si les juges ne disposent pas du temps nécessaire pour pouvoir préparer leurs décisions¹³. Elles constituent également un problème majeur qui affecte l'indépendance judiciaire et le droit à un procès équitable dans un délai raisonnable, conformément à l'article 6 de la CEDH¹⁴. L'indépendance peut être gravement altérée dès lors que les

¹² Le Réseau mondial pour l'intégrité de la justice, ONUDC, Exploring linkages between judicial well-being and judicial integrity (2022), Genève.

¹³ Avis n° 11 du CCJE (2008), paragraphes 26, 34.

¹⁴ Réseau mondial pour l'intégrité de la justice, ONUDC, Exploring linkages between judicial well-being and judicial integrity (2022), Genève. Voir aussi Réseau européen des conseils de la justice (RE CJ), Survey among judges on the independence of the judiciary (2025), page 36.

juges manquent de temps pour mener les procédures comme ils le souhaiteraient pour garantir un procès équitable¹⁵.

15. Les pressions indues en faveur d'une accélération des procédures et de l'atteinte d'objectifs de production peuvent influencer sur l'indépendance des juges en incitant implicitement à privilégier l'efficacité, confondant ainsi qualité de la justice et importance excessive accordée à la productivité¹⁶. Face à de telles pressions, les juges peuvent être confrontés à un dilemme excessif entre un travail qualitatif et un travail quantitatif.¹⁷
16. La complexité croissante des systèmes juridiques amplifie en partie ces difficultés. Si, de par sa nature, le travail judiciaire exige des juges qu'ils évoluent dans un environnement empreint de conflits juridiques et interpersonnels, l'escalade de ces conflits dans la société moderne a entraîné une augmentation du nombre d'affaires nécessitant une intervention de la justice, ainsi qu'un volume de documentation à analyser et évaluer toujours plus important. Cette complexité croissante, conjuguée à la multiplication des affaires portées devant les tribunaux, a des répercussions directes sur le droit de chacun à un procès équitable dans un délai raisonnable.

(ii) Exposition à des contenus traumatisants

17. L'exposition à des contenus traumatisants, notamment dans le cadre d'affaires relevant du droit pénal, du droit de la famille, ou encore du droit de l'immigration ou d'asile, peut présenter un risque accru de stress chez les juges. Ces dossiers impliquent généralement des allégations de crimes violents graves, de crimes de guerre, d'abus et d'exploitation sexuels, des tragédies mortelles, des litiges relatifs à la garde d'enfants, des violences parentales, ou encore des problèmes de protection de l'enfance, de traite des êtres humains et de cruauté. Dans ce type d'affaires, où les juges sont régulièrement confrontés à des personnes vulnérables qui ont vécu des expériences extrêmement traumatisantes, le traumatisme indirect qu'ils subissent peut nuire considérablement à leur bien-être. Les pressions professionnelles et les contraintes de temps peuvent exacerber les difficultés à gérer des charges émotionnelles accrues¹⁸.

(iii) Utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies d'assistance

18. Dans ses avis précédents, le CCJE a souligné l'importance de développer et d'utiliser les technologies de manière à maintenir et à renforcer l'indépendance et l'impartialité des juges, ainsi que l'État de droit¹⁹.

¹⁵ Réseau européen des conseils de la justice (RECJ), Survey among judges on the independence of the judiciary (2025), page 34.

¹⁶ Avis n° 17 du CCJE (2014), paragraphe 35 ; Avis n° 6 du CCJE (2004), paragraphe 42 ; Réseau européen des conseils de la justice (RECJ), Survey among judges on the independence of the judiciary (2025), page 26.

¹⁷ Avis n° 17 du CCJE (2014), paragraphe 42 ; Lignes directrices de la CEPEJ sur l'évaluation de la qualité du travail des juges (2024), ligne directrice 12, page 15.

¹⁸ En ce qui concerne le fardeau psychosocial créé par certaines situations et son impact sur l'impartialité, voir le document de la CEPEJ intitulé Sortir le juge de son isolement - Lignes directrices visant à améliorer le savoir-faire et le savoir-être du juge, renforcer le partage des connaissances et la collaboration, et dépasser une culture judiciaire d'isolement (2019), paragraphes 101, 102, 104.

¹⁹ Avis n° 26 du CCJE (2023). Voir également la Charte éthique européenne d'utilisation de l'intelligence artificielle dans les systèmes judiciaires et leur environnement (2018) de la CEPEJ et en particulier son cinquième principe : « Principe de maîtrise par l'utilisateur », et les Lignes directrices de la CEPEJ sur la numérisation des dossiers judiciaires et la digitalisation des tribunaux (2021).

19. Les juges dont le niveau de bien-être est faible peuvent être amenés à recourir de manière excessive et inappropriée à l'IA et à d'autres technologies. Ce phénomène peut être particulièrement marqué chez ceux qui sont soumis à un stress et une pression extrêmes qui épuisent leurs ressources émotionnelles et cognitives. Dans ces moments-là, les juges peuvent avoir tendance à se fier à la technologie sans exercer le contrôle nécessaire sur les décisions prises à partir des résultats produits et sans effectuer les vérifications voulues pour y repérer les éventuelles hallucinations de l'IA²⁰. Il est donc essentiel de préserver le bien-être des juges pour garantir une utilisation efficace et responsable de l'IA et des autres technologies d'assistance.
20. Si les technologies d'assistance ne sont pas mises en œuvre de manière adéquate²¹, les juges peuvent être confrontés à une perte d'autonomie et de contrôle, ainsi qu'à une baisse de confiance en soi et du sentiment d'efficacité personnelle. Ils peuvent se sentir menacés dans leur autonomie en cas de conseils insuffisants ou inadaptés sur la bonne utilisation des technologies. Le recours généralisé aux outils informatiques et à l'intelligence artificielle peut entraîner une augmentation notable de la taille des pièces de procédure, sans que cela soit accompagné d'un effort systématique de structuration, de synthétisation ou de clarification. Une utilisation inappropriée de ces technologies peut donc avoir un impact sur la charge de travail des juges et la qualité du travail produit, en augmentant le nombre d'affaires que les juges sont en mesure de traiter dans un délai donné et la rapidité avec laquelle une affaire est traitée²².

(iv) Difficultés de financement

21. Un financement adéquat du pouvoir judiciaire²³ a un lien étroit avec la question de l'indépendance des juges, de l'accès à la justice et du droit à ce que sa cause soit entendue dans un délai raisonnable²⁴. L'insuffisance des crédits alloués et de la rémunération des juges²⁵ peut avoir diverses conséquences comme des vacances de postes, des difficultés de recrutement et de maintien des effectifs, des pénuries de personnel et un arriéré judiciaire, qui alourdissent la charge de travail des juges et accroissent leur niveau de stress, ce qui peut nuire à la qualité de leur prise de décision.

(v) Ingérence politique

22. Ces dernières années, l'ingérence politique dans certains pays a érodé l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire, ce qui a porté atteinte à la démocratie et à l'État de

²⁰ Les « hallucinations de l'IA » désignent les cas où un système d'intelligence artificielle génère des informations qui semblent plausibles, mais qui sont en réalité inexacts, inventées ou non étayées par des données vérifiables.

²¹ Avis n° 26 du CCJE (2023).

²² Lignes directrices de la CEPEJ sur la qualité du débat juridictionnel en matière civile et administrative (2025), paragraphes 13-14.

²³ Concernant le pourcentage du PIB (Produit intérieur brut) consacré à la justice, voir le rapport d'évaluation des systèmes judiciaires européens publié par la CEPEJ en 2024 (basé sur les données de 2022), Tendances et Conclusions, page 2.

²⁴ Avis n° 2 du CCJE (2001), paragraphes 2-3. Voir également Avis n° 6 du CCJE (2004), paragraphe 20 ; Avis n° 11 du CCJE (2008), paragraphe 14 ; Avis n° 18 du CCJE (2015), paragraphe 51. Voir aussi le rapport d'évaluation des systèmes judiciaires européens publié par la CEPEJ en 2024 (basé sur les données de 2022), Première partie : analyses générales, page 19.

²⁵ Concernant le financement du pouvoir judiciaire, voir le rapport d'évaluation des systèmes judiciaires européens publié par la CEPEJ en 2024 (basé sur les données de 2022), Première partie : analyses générales, pages 19 et suivantes. Voir aussi le Réseau européen des conseils de la justice (RECJ), Survey among judges on the independence of the judiciary (2025), page 34.

droit²⁶. Le manque de respect de l'indépendance judiciaire par le gouvernement, le parlement et les médias est un problème croissant dans ces États membres²⁷. Les juges peuvent être soumis à des pressions pour les inciter à rendre des décisions conformes aux attentes politiques, au détriment de leur impartialité, ou être accusés de parti pris lorsqu'ils statuent sur des questions jugées défavorables à certaines idéologies politiques. L'ingérence politique se dissimule parfois sous l'apparence de réformes qui n'ont pas pour objectif légitime d'améliorer la qualité de l'administration de la justice, mais qui visent au contraire à remplacer le personnel et/ou à réduire les garanties d'indépendance judiciaire²⁸.

23. Depuis plusieurs années, on observe dans certains États membres une tendance croissante à exercer une pression supplémentaire sur les juges lorsque le pouvoir exécutif ne se conforme pas aux jugements rendus à son encontre ou ne les exécute pas.
24. Dans les États où un recul de la démocratie est particulièrement important, les juges peuvent faire l'objet de menaces directes à leur indépendance et à leur sécurité. Ils peuvent notamment être victimes de surveillance, de harcèlement, de diffamation publique, voire de violences physiques. Dans les cas extrêmes, les juges peuvent être placés en détention, démis de leurs fonctions ou contraints à l'exil pour avoir rendu des décisions considérées comme défavorables aux autorités au pouvoir. Ces influences politiques peuvent créer un stress judiciaire important, susceptible de diminuer la capacité d'un juge à faire preuve de la retenue nécessaire pour préserver son indépendance et son impartialité face à une telle pression.
25. Les pressions exercées sur les juges pour qu'ils se conforment à des programmes politiques ou les soutiennent, [que ces pressions émanent de l'extérieur ou de l'intérieur même du pouvoir judiciaire], ont des conséquences néfastes sur l'intégrité et l'indépendance de la justice, la confiance du public dans le système judiciaire et, in fine, l'État de droit²⁹. Ces influences politiques peuvent être source de tensions importantes pour les juges, lesquelles sont susceptibles d'altérer leur capacité à faire preuve de la retenue nécessaire pour préserver leur indépendance et leur impartialité face à de telles pressions³⁰.

²⁶ Rapport 2025 du Secrétaire Général du Conseil de l'Europe intitulé « Vers un Nouveau Pacte Démocratique pour l'Europe », Principales constatations dans la partie Fonctionnement des institutions démocratiques, page 35. Voir également le Rapport du Rapporteur spécial des Nations Unies sur l'indépendance des juges et des avocats, 16 juillet 2020, A/74/176, paragraphe 63.

²⁷ Rapport du Comité européen de coopération juridique (CDCJ) à l'attention de la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe, Examen de la mise en œuvre du plan d'action du Conseil de l'Europe pour renforcer l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire (2022), paragraphe 5. Voir aussi le Réseau européen des conseils de la justice (RECJ), Survey among judges on the independence of the judiciary (2025), pages 46-48.

²⁸ Le terme « personnel » désigne les juges, les fonctionnaires judiciaires et le personnel.

²⁹ La liste des critères de l'État de droit de la Commission de Venise (2016) présente tous les éléments fondamentaux de l'indépendance et de l'impartialité du pouvoir judiciaire. Elle sera mise à jour en 2025 et étoffera ces éléments, voir la Note introductive « Mise à jour de la Liste des Critères de l'État de droit de la Commission de Venise : une contribution de l'Assemblée ». Voir aussi le rapport du Comité européen de coopération juridique (CDCJ) à l'attention de la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe, Examen de la mise en œuvre du plan d'action du Conseil de l'Europe pour renforcer l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire (2022), paragraphe 15.

³⁰ La Cour européenne des droits de l'homme a établi une jurisprudence importante sur l'indépendance et l'impartialité des juges, voir par exemple *Juszczyszyn c. Pologne* (arrêt du 30 janvier 2023),

(vi) Menaces à la sûreté et la sécurité personnelles

26. L'article 6 de la CEDH exige que les procédures et les décisions soient rendues accessibles au public. Le CCJE affirme son soutien à ce principe fondamental qui renforce la confiance du public dans le système judiciaire, mais qui peut également exposer les juges à un examen accru de l'opinion publique et à des risques personnels.
27. Des préoccupations concernant les menaces à la sûreté et à la sécurité des juges ont été signalées à d'autres occasions et doivent être prises en compte³¹. Les actes d'hostilité à l'égard des juges, qui se manifestent par des insultes, du harcèlement en ligne, des intimidations et, dans certains cas, des violences physiques, sont souvent attisés par la polarisation politique, les fausses informations véhiculées par les médias, et le mécontentement de la population envers les décisions rendues par les tribunaux, en particulier dans les affaires très médiatisées portant sur des questions politiquement controversées ou socialement sensibles.
28. Les menaces à la sûreté et à la sécurité personnelles des juges ont de graves répercussions sur l'intégrité et l'indépendance judiciaires³². Dès lors que les juges font l'objet d'intimidations ou craignent pour leur propre sécurité et celle de leur famille, leur capacité à statuer en toute impartialité risque d'être compromise³³.
29. L'essor des réseaux sociaux n'a fait qu'amplifier ces risques, en permettant la diffusion rapide de propos agressifs et la divulgation d'informations personnelles concernant les juges. Dans les cas extrêmes, les juges peuvent se sentir davantage obligés de se justifier, et ce au-delà des décisions formelles qu'ils rendent. Parallèlement à la question de la couverture médiatique effective ou attendue (par exemple, par la presse, la télévision et la radio) qui continue de susciter des inquiétudes quant à son influence discutable sur les décisions de justice, l'influence fâcheuse des réseaux sociaux ne cesse de croître³⁴.
30. Les menaces persistantes et les préoccupations liées à la sécurité peuvent avoir de graves répercussions sur le bien-être des juges ; elles peuvent générer de l'anxiété et un sentiment d'isolement, en particulier lorsque les juges sont contraints de modifier leurs habitudes ou de limiter leurs apparitions publiques.

(vii) Guerres et conflits mondiaux

31. La répression politique et les menaces à la sûreté et à la sécurité personnelles sont plus fortes en temps de guerre et de conflits mondiaux. Ces circonstances sont souvent propices à une multiplication des atteintes à l'État de droit par des gouvernements qui invoquent des pouvoirs conférés par l'état d'urgence, restreignent les libertés civiles et font passer la sécurité nationale avant les droits individuels. Les juges doivent statuer

Eminağaoğlu c. Turquie (arrêt du 9 mars 2021), *Guðmundur Andri Ástráðsson c. Islande* (arrêt du 1^{er} décembre 2020).

³¹ Réseau européen des conseils de la justice (RECJ), *Survey among judges on the independence of the judiciary* (2025), page 23.

³² Bureau du CCJE, *Rapport sur l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire dans les États membres du Conseil de l'Europe* (édition 2019), paragraphes 41-43.

³³ Avis n° 21 du CCJE (2018).

³⁴ Réseau européen des conseils de la justice (RECJ), *Survey among judges on the independence of the judiciary* (2025), page 22.

dans un environnement incertain dans lequel les principes juridiques peuvent être délibérément contournés et leurs décisions directement remises en cause par des intérêts politiques ou militaires.

32. La guerre peut avoir de lourdes conséquences physiques et psychologiques pour les juges. En plus des destructions potentielles ou effectives des tribunaux et des infrastructures juridiques, des pertes significatives peuvent affecter les juges dans le cadre de leur exposition constante à des affaires aux enjeux élevés. Ils peuvent également être confrontés à des menaces à leur sécurité personnelle et au poids moral des décisions qu'ils sont amenés à prendre touchant la vie et la liberté des personnes concernées. Ces pertes cumulées créent un environnement particulièrement stressant dans lequel les juges doivent continuer d'exercer leurs fonctions, tout en étant soumis à une pression psychologique considérable. Sans un soutien adéquat de leurs pairs et des institutions, les juges peuvent éprouver un sentiment d'isolement profond et subir une détérioration rapide de leur bien-être.

IV. Initiatives visant à protéger le bien-être des juges

33. Le pouvoir judiciaire doit s'engager pleinement et soutenir les initiatives qui protègent, renforcent et améliorent les aspects positifs du travail judiciaire tout en minimisant ses aspects négatifs. La stigmatisation du stress et du mal-être peut constituer un obstacle à la communication avec les pairs et les autres et à la recherche d'aide et de soutien en cas de besoin. Lorsque le stress est perçu à tort comme une faiblesse ou une forme d'incapacité, plutôt que comme une réaction humaine normale à des pressions situationnelles, la participation à toute initiative organisée en faveur du bien-être est entravée. Cela vaut également pour les juges qui, en général, ont l'habitude de résoudre les problèmes de manière indépendante et autonome. L'intégration des normes internationales dans les cadres de gouvernance judiciaire permet de s'aligner sur les bonnes pratiques mondiales et d'affirmer l'engagement du pouvoir judiciaire en faveur de son indépendance³⁵.

(A) Gouvernance globale et responsabilité

34. Toute approche visant à assurer le bien-être des juges doit reposer sur un cadre de gouvernance solide, reconnaissant qu'il s'agit là d'une condition préalable essentielle à l'indépendance et à l'impartialité du pouvoir judiciaire et à la qualité du travail judiciaire. Il appartient au pouvoir judiciaire de prendre en main l'élaboration et le maintien d'une telle gouvernance. Le fait de mettre au point des mécanismes internes destinés à améliorer le bien-être des juges favorisera une plus grande indépendance et une meilleure résilience au sein du système judiciaire, et protégera les initiatives contre les ingérences et les abus politiques.
35. Le pouvoir judiciaire devrait avoir la capacité et l'influence nécessaires pour garantir la mise en place de structures de gouvernance adéquates en matière de bien-être, assorties de systèmes, de processus et de contrôles effectifs. Il devrait également être en mesure de veiller à ce que suffisamment de ressources juridictionnelles soient allouées à la conception de politiques et de procédures de soutien du bien-être des juges. Des comités de bien-être peuvent être créés et chargés de s'assurer que les stratégies et les plans relatifs à l'amélioration du bien-être des juges soient élaborés, mis

³⁵ Convention de l'OIT sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981 (n° 155) ; Convention de l'OIT sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006 (n° 187).

en œuvre et coordonnés de manière efficace. Dans l'idéal, les stratégies en matière de bien-être devraient être uniformisées afin de s'appliquer à l'échelle nationale à tous les tribunaux d'un État membre.

36. Des cellules de prévention des risques professionnels peuvent également être mises en place afin d'organiser et de hiérarchiser les initiatives. Elles peuvent notamment avoir pour mission de procéder à des évaluations régulières des risques psychosociaux liés aux conditions de travail des juges, d'évaluer à intervalles appropriés le niveau de stress des juges, d'élaborer des stratégies et des procédures en matière de bien-être, et de concevoir et mettre en œuvre des interventions ciblées visant à atténuer les risques identifiés. Le recrutement de professionnels de la santé et du bien-être au travail formés et qualifiés, tels que des psychologues du management, ou l'établissement de partenariats avec ces derniers, peuvent faciliter la réalisation de ces tâches.

(B) Prévention

37. Les initiatives devraient porter principalement sur la prévention du stress excessif et du mal-être des juges. Elles devraient être mises en place avec la participation active des intéressés afin de s'assurer que des changements utiles, réalistes et concrets soient apportés. Ces initiatives ne devraient pas minimiser le besoin de veiller au caractère raisonnable des conditions de travail des juges, notamment leur charge de travail, leur environnement physique et leur rémunération, afin de favoriser leur bien-être.

(i) Protection de la sûreté et de la sécurité personnelles

38. Dans certains États membres, les juges sont exposés à des actes ciblés de violence, d'intimidation ou de harcèlement et à des insultes, souvent motivés par une couverture médiatique criblée d'inexactitudes et des attaques politiques dirigées contre le pouvoir judiciaire. Ces actes d'hostilité visent à affaiblir l'indépendance et l'impartialité de la justice et entament la confiance du public dans le système judiciaire³⁶.
39. Les risques pour la sûreté et la sécurité ne se limitent pas aux menaces physiques, mais englobent également des vulnérabilités importantes en matière de cybersécurité et de protection des données. Les juges sont souvent amenés à traiter des informations sensibles à caractère personnel et liées à des affaires, ce qui fait d'eux des cibles potentielles de cyberattaques et de violations de données. La divulgation de données confidentielles peut compromettre l'intégrité des procédures judiciaires, mais aussi la sécurité des juges et de leurs familles.
40. Il est essentiel de mettre en place, dans tous les tribunaux, des systèmes, des processus et des contrôles efficaces permettant d'évaluer et de surveiller les menaces pesant sur la sûreté et la sécurité personnelles des juges, et de veiller à ce que les incidents fassent l'objet d'enquêtes et donnent lieu à l'adoption de mesures appropriées en fonction de la nature de la menace. Il convient par ailleurs de réexaminer régulièrement ces mesures afin de déterminer si elles demeurent pertinentes ou nécessaires. À tout le moins, les bâtiments des tribunaux devraient être équipés de dispositifs assurant un niveau de sécurité adéquat, qui pourrait être renforcé au besoin lorsque les juges traitent d'affaires particulièrement médiatisées ou en temps de crise³⁷. Dans les cas extrêmes, lorsque la

³⁶ Bureau du CCJE, Rapport sur l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire dans les États membres du Conseil de l'Europe (édition 2019), paragraphes 41-43.

³⁷ Lignes directrices de la CEPEJ sur l'organisation et l'accessibilité des tribunaux (bâtiments) (2014), section 4.4.1.

vie, la sûreté et la sécurité d'un juge sont gravement menacées, l'État a l'obligation, en vertu des articles 2 et 3 de la CEDH, d'enquêter sur ces actes criminels et d'engager des poursuites. En outre, et si nécessaire, l'obligation de mettre en place des mesures de sécurité supplémentaires pour protéger les juges et leurs familles peut s'imposer.

41. Les commentaires négatifs du public sont inévitables³⁸, mais le pouvoir judiciaire peut prendre des mesures pour faire en sorte que les juges ne se sentent pas isolés et abandonnés, en particulier lorsqu'ils sont amenés à statuer sur des affaires à fort retentissement qui les exposent aux critiques et aux insultes de la population. Dans de telles situations, l'unité et le soutien des collègues, des chefs de juridiction et/ou des conseils de la justice peuvent s'avérer essentiels pour protéger le bien-être des juges en cas d'attaques personnelles à leur égard.
42. Les services de communication judiciaires peuvent remédier aux problèmes liés aux fausses informations et aux déclarations inexactes diffusées par les médias, en proposant un canal officiel de communication publique des résumés des décisions de justice et un processus permettant de répondre aux commentaires suscités. Le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe et le CCJE ont encouragé la création de postes de porte-parole ou de services de presse et de communication des tribunaux³⁹. Ces mesures peuvent alléger les pressions exercées sur les juges pour qu'ils se défendent publiquement, en évitant toute impression de manque d'impartialité ou d'indépendance⁴⁰.

(ii) Transparence et déstigmatisation du stress

43. Les juges doivent se sentir suffisamment en confiance et libres de faire part de leurs craintes quant à leur sécurité et leur bien-être. À défaut, ils pourraient avoir un sentiment d'isolement croissant qui ne ferait qu'aggraver leur niveau de stress.
44. Il est essentiel de lutter au niveau systémique contre la stigmatisation au sein du pouvoir judiciaire et d'encourager la participation à des initiatives qui favorisent le bien-être des juges par le biais de la formation. Tout effort visant à mettre en œuvre de telles initiatives sera vain si les juges n'y participent pas. Il est donc primordial de promouvoir une culture qui normalise les discussions portant sur le stress et la sollicitation d'aide.

(iii) Pratiques de ressources humaines équitables et transparentes

45. Les politiques et pratiques de ressources humaines relatives à la gestion de la performance, à l'apprentissage et au développement peuvent viser à stimuler l'engagement et à renforcer le sentiment d'utilité et de pertinence des juges quant à leur rôle au sein de la profession juridique et dans la société. La transparence des politiques et des processus de ressources humaines concernant les nominations et les promotions judiciaires peut également contribuer à accroître l'impression de stabilité et de sécurité de l'emploi des juges et à encourager leur sentiment d'autonomie et de maîtrise de leur épanouissement professionnel et de leur développement de carrière. Par ailleurs, les possibilités d'aménagement du temps de travail peuvent aussi améliorer le bien-être des juges en leur permettant de concilier plus facilement leurs fonctions avec leurs

³⁸ Rappelant le droit fondamental à la liberté d'expression garanti par l'article 10 de la CEDH.

³⁹ Recommandation CM/Rec(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur les juges : indépendance, efficacité et responsabilités, paragraphe 29. Voir également l'Avis n° 25 du CCJE (2022), paragraphe 64.

⁴⁰ Avis n° 18 du CCJE (2015), paragraphe 53.

responsabilités familiales et leurs loisirs. Ces dispositions contribuent également à renforcer le sentiment d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, un autre facteur susceptible de réduire ou d'éliminer le stress des juges.

(iv) Promotion d'un encadrement positif

46. Les juges doivent avoir une vision claire et précise de toutes les questions qui les concernent. Des discussions structurées devraient être organisées régulièrement entre les juges occupant des postes de direction et les juges individuels afin d'aborder les problèmes spécifiques touchant à leur bien-être et de présenter les mesures convenues pour y remédier. Cette démarche confortera le message selon lequel le bien-être des juges est une question importante qui est prise au sérieux par le pouvoir judiciaire, et pourra également améliorer le sentiment d'autonomie et de sécurité professionnelle des juges.
47. Les juges occupant des postes de direction peuvent également favoriser chez les juges le sentiment que leur travail est porteur de sens. Il s'agit là d'un élément essentiel à leur bien-être qui peut être entamé par plusieurs des défis évoqués dans le présent Avis, par exemple les ingérences politiques, les attaques personnelles qu'ils subissent et une exposition prolongée à des affaires difficiles et traumatisantes.

(v) Développement d'une culture juridictionnelle inclusive et des réseaux sociaux

48. Une culture juridictionnelle positive, dans laquelle les juges entretiennent des relations solidaires avec leurs collègues, peut favoriser un sentiment d'appartenance et renforcer l'identité professionnelle⁴¹. Ces interactions sociales constructives offrent aux juges la possibilité d'aider, d'accompagner et de soutenir leurs pairs. Elles peuvent s'avérer particulièrement importantes pour veiller à ce qu'ils se sentent en mesure de solliciter les conseils de leurs collègues lorsqu'ils instruisent des affaires difficiles ou traumatisantes.
49. Dans de nombreux pays, le pouvoir judiciaire a mis en place des réseaux judiciaires pour proposer aux juges une plateforme où ils peuvent trouver du soutien auprès de leurs pairs et nouer des relations professionnelles. Ces réseaux peuvent aussi favoriser un sentiment de collégialité, d'objectif collectif et d'appartenance à une communauté, autant de ressources essentielles pour protéger et promouvoir le bien-être des juges, surtout lorsqu'ils sont exposés à des attaques ciblées et hostiles de la part des pouvoirs publics, du parlement et des médias (sociaux). Les associations de juges contribuent de manière significative à la collégialité et à l'esprit communautaire parmi les juges. L'organisation d'événements sociaux et d'autres activités peut aussi contribuer à l'inclusion et au sentiment d'appartenance.

(vi) Mise en œuvre et maintenance des technologies d'assistance

50. Le CCJE rappelle les principes généraux relatifs aux technologies dans les systèmes judiciaires qu'il a précédemment recommandés pour alléger la charge de travail et le stress des juges⁴². En l'absence d'une mise en œuvre et d'une maintenance correctes des technologies d'assistance, plusieurs problèmes liés au bien-être des juges peuvent

⁴¹ Document de la CEPEJ intitulé *Sortir le juge de son isolement - Lignes directrices visant à améliorer le savoir-faire et le savoir-être du juge, renforcer le partage des connaissances et la collaboration, et dépasser une culture judiciaire d'isolement* (2019).

⁴² Avis n° 26 du CCJE (2023), paragraphe 92.

se poser. Les mesures spécifiques décrites ci-après portent sur les principes qui contribueraient particulièrement à préserver et à promouvoir le bien-être des juges qui utilisent des technologies d'assistance.

51. Les technologies d'assistance ne devraient être utilisées que pour soutenir et renforcer l'État de droit. Elles ne devraient pas l'être pour prédire la prise de décision d'un juge ou la remplacer⁴³. Cela est essentiel pour garantir l'indépendance et l'impartialité judiciaires, mais aussi pour veiller à ce que les juges ne subissent pas une perte d'autonomie, susceptible d'aggraver leur stress.
52. Des canaux de communication appropriés devraient être mis en place afin de garantir que les juges soient convenablement informés de la conception, du développement et de l'amélioration des technologies, et aient la possibilité d'y être associés⁴⁴. Le manque d'implication du pouvoir judiciaire dans les processus de digitalisation peut avoir une incidence négative sur l'expérience des juges dans l'utilisation des applications, ce qui peut affecter leur indépendance⁴⁵.

(C) Formation et éducation

53. Des initiatives devraient être mises en place pour fournir aux juges un soutien et des formations dispensées en temps opportun afin de les aider à s'acquitter de leurs fonctions en toute sécurité, de manière efficace et dans le respect de l'État de droit. Ces initiatives devraient viser à améliorer les compétences des juges, à leur donner confiance et assurance, et à renforcer leur capacité individuelle à gérer le stress.
54. De nombreux juges ont un sens du devoir et une responsabilité professionnelle profondément intériorisés, et se fixent souvent des objectifs extrêmement élevés. Cela peut les amener à s'imposer un perfectionnisme qui, bien qu'il soit nourri par un solide engagement en faveur de la justice, peut intensifier le stress et contribuer à l'épuisement professionnel. Les juges peuvent se sentir obligés de rendre des décisions irréprochables, avec des attentes difficiles à satisfaire dans des contextes exigeants et à forte charge émotionnelle. Ces attentes internes peuvent aggraver les pressions externes liées aux tâches judiciaires, en particulier lorsque les ressources font défaut ou que des contraintes systémiques entravent leur capacité à respecter de telles exigences.
55. La formation et l'éducation devraient tendre à faire prendre conscience aux juges des difficultés susceptibles d'avoir une incidence négative sur leur bien-être et à les comprendre, mais aussi à encourager la recherche d'aide. Ces objectifs peuvent être atteints au moyen de programmes officiels d'éducation et de formation judiciaires proposés au niveau national et européen et d'interventions individuelles personnalisées⁴⁶. Les programmes devraient être accessibles à tous les juges et proposer un ensemble de cours structurés sur la manière dont les intéressés peuvent agir individuellement pour protéger leur bien-être. Les échanges transfrontaliers et les formations organisés au niveau européen permettraient l'échange de bonnes pratiques et créeraient et renforceraient la solidarité judiciaire européenne, réduisant ainsi le sentiment de solitude et d'isolement des juges. Ils devraient aborder des questions

⁴³ Avis n° 26 du CCJE (2023), paragraphe 92, principes généraux (i), (ii), (iii).

⁴⁴ Avis n° 26 du CCJE (2023), paragraphe 92, principe général (viii).

⁴⁵ Réseau européen des conseils de la justice (RECJ), *Survey among judges on the independence of the judiciary* (2025), page 36.

⁴⁶ Notamment par le biais du Réseau européen de formation judiciaire (REFJ) et du programme du Conseil de l'Europe de formation en droits humains pour les professionnels du droit (HELP).

générales telles que la gestion efficace du stress, ainsi que des sujets plus pointus comme la gestion des affaires complexes, la manière de réagir à un traumatisme indirect et la communication avec les médias et le public. Si la participation devrait être facultative, il convient de renforcer la valeur perçue de ces cours.

(D) Mesures de soutien individuelles

56. Le bien-être judiciaire est une responsabilité partagée, et chaque juge doit prendre des mesures actives pour préserver son bien-être⁴⁷. Les mesures de soutien individuelles destinées aux juges visent à compléter les programmes de formation généraux et comprennent des outils numériques d'auto-assistance, qui peuvent facilement être mis à la disposition de tous les juges. Une formation et un accompagnement supplémentaires peuvent être fournis en vue d'aider les juges à gérer des affaires complexes ou sensibles. Les mesures pourraient également inclure des programmes de mentorat et l'élaboration de plans de développement personnalisés axés sur le bien-être. La mise en place de protocoles structurés permettant de faire le point après des affaires difficiles et traumatisantes afin de normaliser les discussions sur les réactions émotionnelles éprouvantes peut également contribuer à créer un espace sûr où les juges peuvent analyser et comprendre ces émotions.
57. On peut également envisager de proposer aux juges l'accès à un spécialiste de la santé au travail dûment formé et agréé, tel qu'un psychologue clinicien ou du travail, capable de les guider individuellement sur les techniques ou stratégies à adopter pour mieux gérer et surmonter les difficultés particulières auxquelles ils peuvent être confrontés. L'accès à ces services devrait être financé et disponible, mais rester facultatif.

(E) Reprise de fonctions judiciaires

58. Lorsque des juges ont subi des maladies ou des blessures physiques ou psychologiques les ayant contraints à interrompre temporairement l'exercice de leurs fonctions, des mesures devraient être prises pour faciliter leur retour au travail en toute sécurité. Il peut s'agir notamment de leur proposer de bénéficier de services psychologiques, d'aménagements raisonnables, de conseils et d'une thérapie. Les aménagements raisonnables peuvent inclure la possibilité pour le juge de reprendre ses fonctions de manière flexible, par exemple à temps partiel ou progressivement, ainsi que la tenue de réunions de soutien régulières avec un supérieur hiérarchique afin de discuter de la manière dont le tribunal peut répondre à ses besoins.

V. Recommandations

59. Il est primordial de déployer des efforts systématiques pour préserver et favoriser le bien-être des juges.
60. Par conséquent, le CCJE recommande que les initiatives visant à protéger, promouvoir et soutenir le bien-être des juges respectent les principes suivants :
 - (i) Le bien-être des juges est essentiel pour l'exercice de la justice. Il appartient au pouvoir judiciaire de prendre en main l'élaboration et le maintien d'un solide cadre de gouvernance, reconnaissant qu'il s'agit là d'une condition préalable

⁴⁷ Déclaration de Nauru sur le bien-être des juges, principe 3.

essentielle à l'indépendance, à l'impartialité, à la qualité et l'efficacité de la justice, ainsi qu'à l'État de droit.

- (ii) Le pouvoir judiciaire doit participer pleinement et apporter son soutien aux initiatives qui protègent, renforcent et améliorent les aspects positifs du travail judiciaire (par exemple, travail utile et significatif, autonomie et indépendance) tout en réduisant autant que possible ses aspects négatifs. Les initiatives devraient sensibiliser à la nécessité de veiller à ce que les conditions de travail des juges, telles que leur charge de travail, leur environnement physique et leur rémunération, soient raisonnables afin de favoriser leur bien-être.
- (iii) Les initiatives devraient porter principalement sur la prévention du stress excessif et inutile des juges et devraient être mises en place avec la participation active des intéressés afin de s'assurer que des changements utiles, réalistes et concrets soient apportés.
- (iv) Il est essentiel de mettre en place, dans tous les tribunaux, des systèmes, des processus et des contrôles efficaces permettant d'évaluer et de surveiller les menaces pesant sur la sécurité et la sûreté physiques, psychologiques et numériques des juges. Il incombe à l'État d'enquêter et de poursuivre les actes criminels qui compromettent la sécurité et la sûreté des juges et de mettre en œuvre des mesures supplémentaires pour protéger les juges et leurs familles lorsque leur sécurité et leur sûreté sont gravement menacées.
- (v) Des efforts doivent être déployés pour lutter contre la stigmatisation au sein du pouvoir judiciaire afin que les juges se sentent suffisamment en confiance et libres de faire part de leurs préoccupations quant à leur sécurité et leur bien-être.
- (vi) Les politiques de ressources humaines doivent être équitables et transparentes afin de favoriser le recrutement et la fidélisation des juges dans leurs postes. Les politiques et les processus doivent soutenir l'évolution de carrière et la sécurité professionnelle des juges, et leur offrir des possibilités d'apprentissage et de développement ainsi qu'un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.
- (vii) Il convient d'encourager les pratiques d'encadrement positives et de mettre en place des canaux de communication efficaces afin que tous les juges aient une vision claire et précise de toutes les questions qui les concernent.
- (viii) Il convient de développer une culture juridictionnelle inclusive et des réseaux sociaux afin de favoriser la collégialité, l'identité professionnelle, l'inclusion et le sentiment d'appartenance parmi les juges, tout en reconnaissant les avantages de ces interactions sociales constructives pour le bien-être de ces derniers.
- (ix) Les technologies d'assistance ne devraient être utilisées que pour soutenir et renforcer l'État de droit et ne devraient pas servir à prédire ou à remplacer les décisions individuelles des juges.
- (x) Des canaux de communication appropriés devraient être mis en place afin de garantir que les juges soient correctement informés et aient la possibilité de participer à la conception, au développement et à l'amélioration des technologies.

- (xi) Les juges devraient bénéficier d'un soutien opportun au niveau national et européen et avoir accès à des formations afin de les aider à exercer leurs fonctions de manière sûre et efficace. Les échanges transfrontaliers et les formations au niveau européen permettraient l'échange de bonnes pratiques.
- (xii) Les juges devraient également avoir accès à des mesures de soutien individuelles visant à compléter les programmes de formation généraux. Ces mesures devraient être personnalisées afin de répondre à leurs propres besoins et de les aider à surmonter les difficultés particulières auxquelles ils peuvent être confrontés.
- (xiii) Les juges doivent prendre des mesures actives pour préserver leur bien-être. Pour les y aider, ils devraient avoir accès à des mesures de soutien individuelles venant compléter les programmes de formation dispensés à tous. Ces mesures devraient être personnalisées afin de répondre aux besoins individuels et d'aider les juges à surmonter les difficultés particulières auxquelles ils peuvent être confrontés. L'accès à des services de santé au travail devrait être financé et proposé aux juges sur une base volontaire.
- (xiv) Lorsque des juges ont subi des maladies ou des blessures physiques ou psychologiques les ayant contraints à interrompre temporairement l'exercice de leurs fonctions, des mesures devraient être prises pour faciliter leur retour au travail en toute sécurité, avec un soutien individuel approprié si nécessaire.