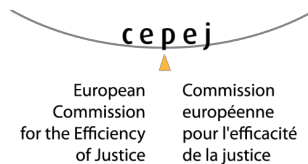


# COMMISSION EUROPEENNE POUR L'EFFICACITE DE LA JUSTICE (CEPEJ)

## Lignes directrices sur l'égalité des genres dans le recrutement et la promotion des juges



Adoptées lors de la 39ème réunion plénière de  
la CEPEJ (Strasbourg, 6-7 décembre 2022)





**COMMISSION EUROPENNE  
POUR L'EFFICACITE DE LA JUSTICE  
(CEPEJ)**

**Lignes directrices sur l'égalité des genres dans  
le recrutement et la promotion des juges**

Adoptées lors de la 39<sup>ème</sup> réunion plénière  
de la CEPEJ (Strasbourg, 6-7 décembre 2022)

Édition anglaise:  
*European commission for the  
efficiency of justice (CEPEJ) – Guidelines on  
gender equality in the recruitment and  
promotion of judges*

*Les vues exprimées dans cet ouvrage  
sont de la responsabilité des auteurs et  
ne reflètent pas nécessairement la ligne  
officielle du Conseil de l'Europe.*

Ce document ne peut être reproduit,  
traduit, distribué, vendu ou utilisé d'une  
autre manière sans autorisation écrite  
préalable. Pour soumettre une demande  
d'autorisation ou pour toute autre  
question, veuillez contacter la CEPEJ,  
Conseil de l'Europe via [cepej@coe.int](mailto:cepej@coe.int).

Couverture et mise en page :  
Commission européenne pour l'efficacité  
de la justice (CEPEJ), Direction générale  
des droits de l'homme et de l'Etat de droit,  
DG1, Conseil de l'Europe

Photo: Shutterstock

Cette publication n'a pas fait l'objet d'une  
relecture typographique et grammaticale  
de l'Unité éditoriale du SPDP.

© Council of Europe, Novembre 2024  
Imprimé dans les ateliers  
du Conseil de l'Europe

# Table des matières

---

## **INTRODUCTION** **5**

---

### **I. NON-DISCRIMINATION ET LUTTE CONTRE LES STEREOTYPES DE GENRE** **8**

---

1. Les États membres devraient adopter et mettre en œuvre des mesures visant à promouvoir la non-discrimination et à lutter contre les stéréotypes liés au genre au niveau de l'appareil judiciaire. 8
- 

### **II. ASSURER L'EGALITE DES GENRES DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES JUGES** **9**

---

2. Les États membres devraient recueillir des données ventilées par genre sur tous les candidats au cours du processus de recrutement et suivre l'évolution de la représentation des genres dans la profession de juge. 9
  3. Les États membres devraient veiller à ce que les procédures de recrutement soient menées de manière transparente, que les critères soient clairs, détaillés et appliqués de manière impartiale, et à ce que les femmes participent sur un pied d'égalité au processus de décision en matière de recrutement. 11
  4. Les États membres devraient adopter des politiques de recrutement claires énonçant le principe de l'égalité des genres, exprimant l'engagement que les préjugés conscients ou inconscients envers les femmes ou les hommes ne détermineront pas les décisions de recrutement, et sensibiliser les membres des comités de nomination ou de sélection à l'égalité des genres dans le recrutement des juges. 12
  5. Les États membres devraient inclure l'égalité des genres et la non-discrimination dans les programmes de formation professionnelle initiale et continue 12
-

### III. ASSURER L'EGALITE DES GENRES DANS LA PROMOTION PROFESSIONNELLE DES JUGE

13

---

6. Les États membres devraient adopter et mettre en œuvre des mesures visant à promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale pour tous les juges.	13
---	----

---

7. Les États membres devraient veiller à ce que les procédures de promotion soient menées de manière transparente, que les critères soient clairs, détaillés et appliqués de manière impartiale, et que les femmes soient impliquées de manière égale dans le processus décisionnel de la promotion	15
---	----

---

8. Les États membres devraient fournir des programmes d'éducation permanente visant spécifiquement les postes de direction, afin d'encourager les femmes à accéder à ces postes, y compris les postes à haute responsabilité au sein de la profession, ainsi qu'une formation sur l'identification des stéréotypes et des préjugés qui conduisent à la discrimination.	16
--	----

---

9. Les associations professionnelles devraient envisager de créer des opportunités de mentorat pour les femmes juges.	17
---	----

---

10. Les États membres devraient recueillir des données ventilées par genre sur le nombre de femmes et d'hommes candidats pris en considération lors des procédures de promotion et sur leurs résultats, et procéder périodiquement à une analyse statistique approfondie visant à détecter un déséquilibre entre les genres.	18
--	----

---

11. Les États membres devraient adopter des politiques de promotion claires énonçant le principe de l'égalité des genres, exprimant l'engagement que les préjugés conscients ou inconscients à l'égard des femmes ne détermineront pas les décisions de promotion, et sensibiliser les membres des comités de promotion à l'égalité des genres dans le développement de la carrière des juges.	19
--	----

---

12. Les États membres pourraient envisager d'adopter des quotas de genre dans les politiques de promotion lorsque l'écart entre les genres persiste en ce qui concerne les juges occupant des postes à haute responsabilité.	19
--	----

---

# Introduction

---

L' égalité entre les femmes et les hommes est une valeur fondamentale du Conseil de l'Europe, qui trouve son origine dans le principe de non-discrimination stipulé par la Convention européenne des droits de l'homme et par la Charte sociale européenne. Cette valeur est réaffirmée dans d'autres conventions<sup>1</sup> et recommandations<sup>2</sup> adoptées par le Conseil de l'Europe.

Le présent document<sup>3</sup> adopte les éléments de définition de l'égalité entre les femmes et les hommes stipulés dans la Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2018-2023 du Conseil de l'Europe :

*" L'égalité entre les femmes et les hommes implique des droits égaux pour les femmes et les hommes, les filles et les garçons ainsi que la même visibilité, autonomisation, responsabilité et participation dans tous les domaines de la vie publique et privée. Elle implique également l'égalité des femmes et des hommes dans l'accès aux ressources et dans la distribution de celles-ci<sup>4</sup>. "*

Ces lignes directrices découlent d'une approche fondée sur les droits de l'homme, contribuant notamment à la mise en œuvre des objectifs stratégiques 3 et 4 de la Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2018-2023 du Conseil de l'Europe, en vue d'assurer l'égalité d'accès des femmes à la justice et de parvenir à une participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique<sup>5</sup>, par opposition à une approche de gestion des ressources humaines axée simplement sur la représentation des deux genres.

Dans le contexte du recrutement et de la promotion des juges, l'égalité entre les femmes et les hommes implique que les femmes et les hommes bénéficient d'un

<sup>1</sup> La Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (Convention d'Istanbul), la Convention du Conseil de l'Europe sur la lutte contre la traite des êtres humains, la Convention du Conseil de l'Europe sur la protection des enfants contre l'exploitation et les abus sexuels (Convention de Lanzarote).

<sup>2</sup> Par exemple, la Recommandation n° R (98) 14 du Comité des Ministres aux Etats membres sur l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes ; la Recommandation 2003 (3) du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, "Participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique" ; la Recommandation CM/Rec(2019)1 du Comité des Ministres aux Etats membres sur la prévention et la lutte contre le sexisme ; la Recommandation n° R(96) du Comité des Ministres aux Etats membres sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale.

<sup>3</sup> Le présent document a été préparé par Mme Iustina Ioanescu, experte scientifique désignée par le CEPEJ-GT-QUAL.

<sup>4</sup> [Stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2018-2023](#), point 2.

<sup>5</sup> [Id.](#), p. 12-14.

accès égal à la profession de juge, ainsi que d'une visibilité, d'une autonomisation, d'une responsabilité et d'une participation égales, à tous les niveaux du système judiciaire, ce qui leur permet d'aspirer à des changements de poste et à une progression de carrière fondée sur les compétences. Cela implique que les autorités chargées de la formation, du recrutement, de la promotion et de l'administration du pouvoir judiciaire, ainsi que les organes représentatifs des juges, reconnaissent l'importance de l'égalité entre les femmes et les hommes et s'engagent à prendre des mesures pour assurer une égalité des genres réelle et complète<sup>6</sup>. C'est ici que la CEPEJ entre en jeu en tant qu'organe chargé de rechercher, évaluer, promouvoir les bonnes pratiques et adopter des outils pour, dans ce cas, soutenir les efforts au niveau national visant à promouvoir l'égalité des genres dans le système judiciaire, comme moyen d'améliorer l'efficacité et la qualité de la justice dans les Etats membres du Conseil de l'Europe.

■ Ces lignes directrices sont fondées sur l'évaluation de la situation actuelle dans un certain nombre de juridictions, reflétée dans l'étude comparative du CEPEJ-GT-QUAL sur l'égalité de genre dans le recrutement et la promotion des juges, ainsi que sur les recherches existantes et l'analyse des pratiques prometteuses révélées dans plusieurs Etats membres<sup>7</sup>.

■ La recherche que la CEPEJ a entreprise en 2021-2022 dans ce domaine a montré qu'il est généralement accepté parmi les universitaires et les représentants des systèmes judiciaires dans les pays démocratiques que l'égalité des genres est justifiée par le principe de l'égalité des chances des deux genres d'accéder à la profession de juge<sup>8</sup> et par le principe de l'égalité dans la prise de décision, où les représentants de chaque genre participent au processus de décision, comme un moyen d'exercer le pouvoir et l'autorité dans la société<sup>9</sup>. En même temps, la recherche a montré que l'égalité des genres dans la profession de juge reflète la légitimité et la démocratie de l'institution - lorsque tous les citoyens, hommes et femmes, se sentent représentés par la magistrature<sup>10</sup> et que le recrutement et la promotion sont équitables et n'excluent pas certaines catégories de la société<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> *Id.* point 5.

<sup>7</sup> CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, étude menée par Mme Tabeth Masengu, expert scientifique désignée par le CEPEJ-GT-QUAL.

<sup>8</sup> Voir Kate Malleson 'Justifying Gender Equality on the Bench : Why Difference Won't Do', *Feminist Legal Studies*, 11(2003), 1-24 (p.15) ; Tabeth Masengu, 'A Perspective on Women and Leadership in the South African Judiciary', *South African Journal on Human Rights*, 31,15 (2015), 655-666 ; Rackley et Webb, 'Three models of Diversity', p.287, tel que cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4

<sup>9</sup> Voir Kenney, " Gender and Judging ", p. 129 ; Nancy B. Arrington, " Gender and Judicial Replacement ", *Journal of Law and Courts*, 6.1 (2018), 127-54 (p.129) ; Josephine J Dawuni, *African Women Judges on International Courts : Symbolic or Substantive Gains ?*, ICourts Paper Series (La Haye, 2016), cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 3.4.

<sup>10</sup> Voir Catherine Albertyn, " Judicial Diversity ", in *The Judiciary in South Africa*, ed. by Cora Hoexter and Morné Olivier (Cape Town : Juta, 2014), pp. 245-287, tel que cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 3.2.

<sup>11</sup> Voir Richard Devlin, A.Wayne MacKay et Natasha Kim, 'Reducing the Democratic Deficit : Representation, Diversity and the Canadian Judiciary or towards a Triple P Judiciary', *Alberta Law Review*, 38 (2000), 734-865 ; Rackley and Webb, 'Three models of Diversity', p.290, cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 3.3.

■ Ces lignes directrices proposent des mesures qui peuvent soutenir les efforts des autorités nationales pour atteindre l'égalité des genres dans la profession de juge. Leur mise en œuvre peut être adaptée aux circonstances spécifiques concernant l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes judiciaires des États membres. Les lignes directrices traitent de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le recrutement et la promotion des juges, depuis la candidature aux programmes de formation initiale à la profession de juge et aux critères et procédures de recrutement, jusqu'à la promotion professionnelle. Elles visent également à renforcer un environnement de travail qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et qui est exempt de discrimination et de stéréotypes liés au genre.

■ Cette approche holistique tient compte du fait que les États membres se trouvent à différents stades du processus visant à assurer l'égalité entre les femmes et les hommes dans la profession de juge, tout en prenant en compte le fait que les procédures de recrutement et de promotion peuvent varier d'un pays à l'autre. Il existe des États membres dans lesquels les femmes sont encore sous-représentées dans la profession de juge. Il y a des États membres où les femmes et les hommes sont représentés de manière égale dans la profession ou dans lesquels les femmes sont surreprésentées, mais dans lesquels elles travaillent surtout dans les juridictions inférieures et n'occupent pas de postes à plus haute responsabilité. Par conséquent le pourcentage de femmes juges dans les juridictions supérieures et dans les postes de direction est inférieur à celui de leurs homologues masculins. Il existe également des États membres où l'égalité entre les genres aux postes supérieurs est atteinte. Pour que les politiques publiques relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en matière de recrutement et de promotion soient efficaces, les autorités nationales doivent prévoir un ensemble de mesures fondées sur une évaluation approfondie de la situation, en s'attaquant aux inégalités potentielles entre les femmes et les hommes aux différents niveaux de la carrière professionnelle et en créant un environnement de travail respectueux du principe de non-discrimination et d'égalité entre les femmes et les hommes.

# I. Non-discrimination et lutte contre les stéréotypes de genre

---

**1 Les États membres devraient adopter et mettre en œuvre des mesures visant à promouvoir la non-discrimination et à lutter contre les stéréotypes liés au genre au niveau de l'appareil judiciaire.**

Un environnement de travail qui respecte et valorise tous les employés pour ce qu'ils sont en tant que professionnels et êtres humains, indépendamment de leur genre, où il n'y a pas de violence de genre, de harcèlement sexuel et de sexisme, est un lieu où chaque personne peut s'épanouir et donner le meilleur d'elle-même, tant les femmes que les hommes. La simple présence de plus de femmes dans la profession ne change pas nécessairement la culture organisationnelle et l'atmosphère de travail, du moins pas immédiatement. Les femmes et les hommes sont le reflet de la société dans laquelle ils vivent, et les femmes elles-mêmes peuvent avoir des stéréotypes de genre et discriminer d'autres femmes. Par conséquent, les autorités nationales sont encouragées à être proactives et à adopter et mettre en œuvre des mesures visant à promouvoir la non-discrimination et à combattre les stéréotypes de genre au niveau du système judiciaire. Par exemple, les règlements internes et les statuts professionnels devraient inclure des dispositions interdisant la discrimination, le harcèlement fondé sur le genre et le harcèlement sexuel, et prévoir des procédures de plainte internes pour traiter les cas potentiels. Le Conseil supérieur national de la magistrature ou un autre organe indépendant équivalent, ou encore le ministère de la Justice, en fonction du contexte national, devrait suivre la situation en ce qui concerne ces plaintes et prendre des mesures pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, y compris une formation continue sur la non-discrimination et la lutte contre les stéréotypes sexistes dans les institutions où des incidents ont été signalés.

## II. Assurer l'égalité des genres dans le processus de recrutement des juges

---

Historiquement, les professions juridiques, y compris la profession de juge, étaient des professions masculines dans des sociétés patriarcales. Parce qu'elle était le résultat d'un statut inégal entre les femmes et les hommes, la représentation plus faible des femmes dans les organes de décision, y compris le pouvoir judiciaire, est considérée au sein du Conseil de l'Europe comme une question d'inégalité entre les genres qui doit être traitée par l'adoption de politiques publiques adéquates. Dans cette section sont proposées diverses mesures visant à assurer un recrutement équitable et égalitaire entre les genres dans la profession de juge, tandis que les aspects relatifs à la promotion professionnelle seront abordés dans la section suivante.

2

**Les États membres devraient recueillir des données ventilées par genre sur tous les candidats au cours du processus de recrutement et suivre l'évolution de la représentation des genres dans la profession de juge.**

La collecte de données ventilées par genre est la première étape pour évaluer la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans un pays/secteur. L'adoption, la mise en œuvre, l'évaluation des effets et l'ajustement des mesures visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes doivent s'appuyer sur une analyse approfondie des données ventilées par genre sur une période donnée<sup>12</sup>. Par exemple, lorsque les données indiquent un pourcentage plus faible de représentants d'un genre dans la profession de juge, cela peut être dû au fait que moins de membres de ce genre postulent, ou au fait que moins de représentants de ce genre ont une issue positive à leur candidature. Afin de différencier ces deux situations et de comprendre d'où vient ce déséquilibre, il est essentiel que les autorités sachent combien de femmes et d'hommes ont postulé lors du processus de recrutement.

Sur la base des recherches de la CEPEJ pour ces lignes directrices, seules 8 juridictions sur les 33 ayant répondu collectent des données ventilées par genre de tous les candidats dans le processus de recrutement<sup>13</sup>. Cette action clé a été soulignée dans le rapport 2017 du Parlement européen " Cartographie de la représentation des femmes et des hommes dans les professions juridiques à travers l'UE ", qui recommandait : "Initier un cadre pour le suivi systématique du genre, et rassembler toutes les

<sup>12</sup> L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, *Statistiques et indicateurs de genre*, 2019.

<sup>13</sup> CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 6.1.

données de suivi en un seul endroit sur une base régulière." <sup>14</sup> Les données concernant le nombre de femmes et d'hommes qui postulent et sont acceptés dans la profession de juge devraient servir à suivre la dynamique de la représentation des genres dans la profession, d'une année sur l'autre. Il s'agit d'une première étape dans l'analyse du déséquilibre entre les genres dans la profession, une étape qui peut orienter les autorités vers différents ensembles de mesures visant à lutter contre l'inégalité entre les genres. Si les représentants d'un genre se portent candidats dans la même proportion que les représentants de l'autre genre mais qu'ils n'obtiennent pas le même succès, les autorités devraient examiner les critères et les procédures de recrutement et évaluer dans quelle mesure ils garantissent l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Lorsque les représentants d'un genre ne postulent pas en nombre suffisant, les autorités devraient chercher des moyens d'encourager les professionnels qualifiés ou les étudiants en droit appartenant à ce genre à considérer la profession de juge comme attrayante, par exemple en la promouvant auprès de ces groupes, en rendant le processus de recrutement plus transparent, en supprimant certains obstacles qui découragent les femmes ou les hommes qui doivent concilier travail et responsabilités familiales.

■ Les autorités nationales pourraient s'associer à des associations et groupes d'étudiants en droit et de professionnels du droit pour publier auprès de leurs membres, y compris en ligne, les informations relatives aux procédures, critères et politiques de recrutement. Les juges issus du genre sous-représenté pourraient être invités à des événements destinés aux étudiants en droit et aux professionnels du droit pour raconter comment ils sont entrés dans la profession, comment ils surmontent d'éventuels obstacles dans l'exercice de la profession de juge, comment ils concilient travail et vie de famille, ou pour inspirer les candidats potentiels avec leurs carrières professionnelles. Les salaires des juges pourraient également faire l'objet d'une collecte de données ventilées par genre afin d'identifier les écarts salariaux potentiels et de déterminer les mesures à prendre pour garantir l'égalité des genres également à cet égard.

<sup>14</sup> Parlement européen, [Cartographie de la représentation des femmes et des hommes dans les professions juridiques dans l'UE](#), août 2017, p.89.

### 3

**Les États membres devraient veiller à ce que les procédures de recrutement soient menées de manière transparente, que les critères soient clairs, détaillés et appliqués de manière impartiale, et à ce que les femmes participent sur un pied d'égalité au processus de décision en matière de recrutement.**

Le rapport d'évaluation des systèmes judiciaires de la CEPEJ 2022 identifie une variété de méthodes de recrutement des juges dans 44 États membres<sup>15</sup>. Certains États membres organisent des concours pour le recrutement des juges. D'autres États combinent les examens avec une procédure pour les professionnels du droit ayant une longue expérience professionnelle, et d'autres États ont un système qui repose uniquement sur l'expérience et l'ancienneté des professionnels du droit, sans concours. Quel que soit le mode de recrutement mis en œuvre, les principes d'équité, d'indépendance et de transparence doivent prévaloir. Par ailleurs, dans certains États, le processus de recrutement des juges comprend une formation spécialisée qui peut durer deux ou trois ans, et une part importante des candidats à la profession de juge provient de diplômés de ce programme de formation. Par conséquent, les mesures visant à assurer l'égalité des genres doivent également s'appliquer à ces programmes de formation.

En ce qui concerne la recommandation selon laquelle les femmes sont impliquées de manière égale dans le processus décisionnel du recrutement, plusieurs études soulignent la valeur ajoutée d'une telle mesure pour la promotion de l'égalité des genres. Selon le rapport 2017 du Parlement européen :

*"Dans les pays de droit civil et de common law, les comités de nomination et de sélection restent largement aux mains des hommes, qui contrôlent donc l'accès et les ressources, et les perceptions stéréotypées de la masculinité et de la féminité jouent souvent un rôle important."*<sup>16</sup>

Dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, il a été constaté que le manque de représentation des femmes dans les comités de nomination avait un impact sur le choix des candidats à interviewer puis à nommer comme membres du conseil d'administration, ce qui est l'une des explications de l'absence de femmes aux postes de direction<sup>17</sup>. Si l'on admet que le fait d'être un homme ou une femme n'est

<sup>15</sup> [Commission européenne pour l'efficacité de la justice, Systèmes judiciaires européens Rapport d'évaluation de la CEPEJ : Partie 1 \(Strasbourg : Conseil de l'Europe, 2022\)](#).

<sup>16</sup> Parlement européen, [Cartographie de la représentation des femmes et des hommes dans les professions juridiques dans l'UE](#), août 2017, p.32.

<sup>17</sup> Voir [Barriers to Progression](#) (Londres, 2016), tel que cité CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 4. Pour les nominations judiciaires, voir Sundeep Iyer, 'The Fleeting Benefits of Appointments Commissions for Judicial Gender Equity',

pas pertinent pour remplir les conditions requises pour agir en tant que membre d'un comité de nomination ou de sélection judiciaire, alors les parties prenantes nationales peuvent certainement élire ou nommer en tant que membres de ces comités un nombre égal d'hommes et de femmes parmi le grand nombre de professionnels qualifiés existant au niveau national. Ce changement, ainsi que les garanties d'indépendance et de transparence, contribueraient à une plus grande confiance dans la procédure de recrutement.

**4 Les États membres devraient adopter des politiques de recrutement claires énonçant le principe de l'égalité des genres, exprimant l'engagement que les préjugés conscients ou inconscients envers les femmes ou les hommes ne détermineront pas les décisions de recrutement, et sensibiliser les membres des comités de nomination ou de sélection à l'égalité des genres dans le recrutement des juges.**

Des mesures qui pourraient permettre de sensibiliser les membres des comités de nomination ou de sélection à l'égalité entre les femmes et les hommes en matière de recrutement sont, par exemple, discuter des résultats du suivi de la dynamique de la représentation des femmes et des hommes dans la profession de juge, l'évaluation interne des préjugés implicites concernant les femmes et les hommes dans la prise de décision, par exemple par des questionnaires auto-administrés dont les résultats ne sont accessibles qu'au répondant, afin qu'ils prennent conscience de leur propre niveau de préjugés potentiels et de la manière dont cela peut influencer leurs décisions dans le processus de recrutement, l'adoption de lignes directrices sur les entretiens sensibles au genre, etc..

**5 Les États membres devraient inclure l'égalité des genres et la non-discrimination dans les programmes de formation professionnelle initiale et continue**

En incluant l'égalité des genres et la non-discrimination comme sujets dans les programmes de formation professionnelle des juges, les autorités nationales envoient le message que l'égalité des genres et la non-discrimination sont des principes clés de l'administration de la justice que tous les juges devraient maîtriser. En conséquence, ceux-ci prendront conscience qu'à l'intérieur de la profession, ces principes devraient également s'appliquer. Ceux qui se préparent à devenir juges ou ceux qui travaillent en tant que juges devraient étudier et être évalués sur les principales dispositions légales, procédures et jurisprudences mettant en œuvre les principes d'égalité de

*Commonwealth & Comparative Politics*, 51.1 (2013), 97-121, tel que cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 4.

genre et de non-discrimination dans tous les domaines de la vie publique.

### III. Assurer l'égalité des genres dans la promotion professionnelle des juges

---

#### **6 Les États membres devraient adopter et mettre en œuvre des mesures visant à promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale pour tous les juges.**

Bien que les femmes obtiennent de plus en plus d'égalité au travail, cela n'est pas toujours le cas à la maison ou dans la société, où les femmes peuvent être plus impliquées dans les tâches domestiques. Il s'agit d'une charge que les femmes peuvent prendre en compte lorsqu'elles choisissent leur profession, postulent ou acceptent une promotion ou des postes de direction. Plusieurs études sur la diversité des genres dans le système judiciaire et d'autres études consultées dans le cadre de l'étude comparative du CEPEJ-GT-QUAL sur la garantie de l'égalité des genres dans le recrutement et la promotion des juges ont identifié la difficulté de concilier les rôles familiaux traditionnels et les rôles professionnels, en raison de la "pauvreté en temps", des horaires de travail stricts, du préjugé interne des femmes selon lequel elles ne seraient pas en mesure de concilier travail et vie de famille, et du préjugé des décideurs selon lequel un poste de direction ne serait pas attrayant pour une femme car elle a des responsabilités familiales.<sup>18</sup>

Les autorités nationales qui souhaitent que le genre sous-représenté prenne en compte les opportunités de développement professionnel et de carrière disponibles doivent également envisager de s'attaquer à ces obstacles en adoptant des mesures visant à assurer un équilibre entre le travail et la famille, telles que l'introduction de modalités de travail flexibles autorisées par la loi, telles que les horaires flexibles, le télétravail, le travail à temps partiel; l'adoption de congés de maternité, de congés de paternité et de congés parentaux payés et accessibles, ainsi que de conditions de travail spéciales pour les nouveaux parents et les juges ayant de

<sup>18</sup> Voir Revital Ludewig et Juan LaLlave, "Professional Stress, Discrimination and Coping Strategies : Similarities and Differences between Female and Male Judges in Switzerland", in *Gender and Judging*, ed. by Ulrike Schultz and Shaw (Portland : Hart Publishing, 2013), pp. 233-54 tel que cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 5.3. Voir également Conseil de l'Europe, *Principaux facteurs contribuant à la sous-représentation des femmes juges dans la gestion des tribunaux ordinaires en Géorgie*, 2019, pp.21-26 ; Centre de ressources juridiques de Moldavie, *Évaluation de la dimension de genre dans le secteur de la justice de la République de Moldavie*, octobre 2019, pp. 55-59 ; Leah Treanor, "Problems in the Pathways to Judicial Success : Women in the Legal Profession in Northern Ireland", *International Journal of the Legal Profession*, 27.2 (2020), 203-16.

jeunes enfants ; l'organisation de réunions administratives, de formations et d'autres activités strictement pendant les heures de travail ; l'organisation de journées portes ouvertes pour permettre aux familles de visiter les tribunaux afin de les sensibiliser au fait que les juges ont également une vie de famille et de les familiariser avec l'environnement de travail et les responsabilités professionnelles des juges ; l'organisation de garderies pour les enfants des juges et des autres membres du personnel où ils pourraient rester quelques heures avant la fin de la journée de travail.

Le travail à temps partiel a été mis en avant dans l'étude comparative du CEPEJ-GT-QUAL sur la garantie de l'égalité des genres dans le recrutement et la promotion des juges comme l'une des mesures rendant la profession de juge attrayante parmi les autres emplois de la fonction publique, tant pour les femmes que pour les hommes.<sup>19</sup> Par exemple, l'introduction du travail à temps partiel pour les juges a permis d'atténuer l'impact de la conciliation entre vie familiale et carrière pour les femmes juges en Suisse et au Danemark.<sup>20</sup> Introduit en 2011 en Suisse, le travail à temps partiel a coïncidé avec une augmentation du pourcentage de femmes dans la profession de juge.<sup>21</sup> Dans le même temps, des conditions de travail flexibles, telles que le travail à temps partiel, peuvent rendre la profession de juge plus attrayante pour les hommes également, car elle donne la possibilité de poursuivre le travail judiciaire à temps partiel tout en menant d'autres activités.<sup>22</sup>

**7 Les États membres devraient veiller à ce que les procédures de promotion soient menées de manière transparente, que les critères soient clairs, détaillés et appliqués de manière impartiale, et que les femmes soient impliquées de manière égale dans le processus décisionnel de la promotion.**

Le rapport d'évaluation des systèmes judiciaires de la CEPEJ 2022 a montré que la représentation des femmes dans les tribunaux supérieurs ou dans les postes de direction dans certains pays reste faible ou indique une progression plus lente dans l'échelle, ce qui suggère l'existence d'un plafond de verre pour les femmes dans la profession de juge.<sup>23</sup> Cette situation a conduit le Comité des Ministres du Conseil de

<sup>19</sup> Voir CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 7.2.

<sup>20</sup> Voir Laureline Duvillard, " Les femmes ne trouvent pas de justice dans la profession d'avocat ", *Swaissinfo.Ch*, 2011, pp. 1-4 tel que cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 5.3.

<sup>21</sup> Voir CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 5.3.

<sup>22</sup> *Id.* point 8.

<sup>23</sup> Commission européenne pour l'efficacité de la justice, Systèmes judiciaires européens Rapport d'évaluation de la CEPEJ : Partie 1 (Strasbourg : Conseil de l'Europe, 2022).voir également Conseil de l'Europe, 'Parvenir à une participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique : Une exigence d'égalité de genre et de démocratie', 2017

l'Europe à souligner en 2003 le suivi dans les juridictions supérieures par rapport aux juridictions inférieures de la progression de la représentation des femmes et des hommes. En 2017, le rapport analytique de la Commission pour l'égalité entre les femmes et les hommes sur la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique a révélé que, malgré une évolution positive concernant les femmes dans les hautes cours ou les cours suprêmes et les cours constitutionnelles, très peu de pays ont atteint l'objectif de 40%.<sup>24</sup>

■ Le rapport 2017 du Parlement européen a constaté la persistance de stéréotypes de genre, y compris des préjugés sexistes (souvent inconscients) dans les processus de promotion des juges.<sup>25</sup> Le rapport a également constaté un manque de transparence dans le processus de promotion dans certains États membres, ce qui explique une plus faible proportion de femmes aux niveaux supérieurs des tribunaux et dans l'ancienneté des postes.<sup>26</sup> Les études menées au niveau national ont révélé que les situations où il n'existe pas de critères ou des critères trop généraux pour la promotion coexistent avec une représentation plus faible des femmes que des hommes.<sup>27</sup> Par ailleurs, une diffusion adéquate des informations relatives à la promotion est nécessaire.<sup>28</sup> Par exemple, des annonces sur les prochaines possibilités de promotion, contenant des informations détaillées sur les critères applicables et le processus, devraient être diffusées lors des réunions administratives de tous les juges au niveau des tribunaux, pendant la formation continue et lors d'autres réunions. Ces mesures permettront à un plus grand nombre de juges, hommes et femmes, de connaître les opportunités qui s'offrent à eux pour évoluer professionnellement et de se sentir encouragés à être candidat à une promotion. Cette mesure pourrait également contribuer à résoudre le problème signalé dans les rapports nationaux, à savoir le faible nombre de femmes candidates à une promotion.<sup>29</sup>

■ Le rapport d'évaluation des systèmes judiciaires de la CEPEJ 2022, ainsi que l'étude comparative du CEPEJ-GT-QUAL identifient différentes approches de la promotion, basées sur des examens ou sur l'ancienneté. Indépendamment de la méthode choisie, les critères de promotion devraient évaluer les performances du juge et sa capacité à relever les défis liés à son nouveau poste, en utilisant des critères

<sup>24</sup> Conseil de l'Europe, '[Parvenir à une participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique : Une exigence d'égalité de genre et de démocratie](#)', 2017.

<sup>25</sup> Parlement européen, '[Cartographie de la représentation des femmes et des hommes dans les professions juridiques dans l'UE](#)', août 2017, pp.13, 31, 86.

<sup>26</sup> *Id.*, p.86

<sup>27</sup> Par exemple, Conseil de l'Europe, '[Principaux facteurs contribuant à la sous-représentation des femmes juges dans la gestion des tribunaux ordinaires en Géorgie](#)', 2019, tel que cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 5.3 ; Centre de ressources juridiques de Moldavie, '[Évaluation de la dimension de genre dans le secteur de la justice de la République de Moldavie](#)', octobre 2019, p.36.

<sup>28</sup> CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, points 6.3 et 7.3.

<sup>29</sup> Par exemple, Conseil de l'Europe, '[Gender equality in the judiciary of Armenia : challenges and opportunities](#)', 2021, p.38 ; Legal Resources Centre from Moldova, '[Assessment of Gender Dimension in the Justice Sector of the Republic of Moldova](#)', octobre 2019, pp.30-34.

quantitatifs et qualitatifs. Dans l'étude comparative du CEPEJ-GT-QUAL, 36 des 45 Etats répondants utilisent déjà les compétences professionnelles et/ou la performance qualitative et les années d'expérience comme les critères les plus courants pour évaluer les juges en vue d'une promotion.<sup>30</sup>

■ Les commentaires faits à la ligne directrice n°3 pour soutenir la recommandation d'impliquer de manière égale les femmes dans le processus décisionnel du recrutement sont pertinents pour les promotions judiciaires.

8

**Les États membres devraient fournir des programmes d'éducation permanente visant spécifiquement les postes de direction, afin d'encourager les femmes à accéder à ces postes, y compris les postes à haute responsabilité au sein de la profession, ainsi qu'une formation sur l'identification des stéréotypes et des préjugés qui conduisent à la discrimination.**

■ L'administration du système judiciaire implique de veiller à ce que les personnes soient formées pour occuper des postes de direction qui requièrent certaines compétences qui ne sont généralement pas enseignées dans les facultés de droit, comme la gestion d'une organisation, le leadership, la communication efficace, l'élaboration d'un budget, le déploiement d'outils informatiques, la gestion du temps, la gestion des conflits, la gestion du stress, etc. Les programmes de formation initiale et continue des juges devraient inclure des formations sur le développement de compétences non techniques qui, au final, peuvent aider chaque juge à gérer son travail mieux ou plus efficacement. En outre, les candidats potentiels à des postes de direction ayant reçu une telle formation pourraient se sentir plus confiants dans leurs capacités et être plus nombreux à postuler à ces postes. Ces programmes de formation seront particulièrement bénéfiques aux femmes juges qui peuvent avoir des barrières individuelles, des préjugés intériorisés selon lesquels elles ne sont pas compétentes pour des postes à plus haute responsabilité. C'est ce qu'on appelle dans la littérature spécialisée "le déficit de confiance", lorsque les femmes sous-estiment subjectivement leurs propres compétences et aptitudes lorsqu'elles évaluent la conformité aux critères formels d'emploi ou de promotion.<sup>31</sup> Enfin, les formations peuvent donner l'occasion aux établissements de formation d'identifier les candidats potentiels à des postes de direction, de les encourager, de créer des conditions et de mettre en place des programmes de tutorat et un soutien supplémentaire pour les promotions. Ces activités peuvent être menées en coopération avec d'autres acteurs, tels que les

<sup>30</sup>CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 5.2.

<sup>31</sup> Voir Nancy. F Clark, " Act Now To Shrink The Confidence Gap ", *Forbes Magazine*, 2014, pp. 40-41, cité par CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 7.3.

associations professionnelles.<sup>32</sup>

## 9 Les associations professionnelles devraient envisager de créer des opportunités de mentorat pour les femmes juges.

Un élément qui a souvent été mentionné dans le contexte des processus de promotion des juges dans différentes études menées aux niveaux régional et national<sup>33</sup>, en dehors des procédures formelles, est que le réseau social joue un rôle important dans la promotion de la carrière. Grâce aux réseaux sociaux, les juges partagent des informations sur les possibilités de promotion, s'encouragent et se soutiennent mutuellement pour accéder à des postes à plus haute responsabilité.

À cet égard, les associations professionnelles devraient jouer un rôle plus actif pour créer des possibilités de mentorat pour les femmes. Dans le rapport 2017 du Parlement européen, les associations professionnelles ont été décrites en ces termes:

*"Ces associations peuvent remplir une fonction de solidarité et de soutien pour les femmes individuelles, et peuvent être une source de formation et d'éducation. Elles peuvent également jouer un rôle important dans la promotion de la pleine représentation institutionnelle des femmes. [Les femmes juges chevronnées [...]] peuvent jouer un rôle important en encourageant leurs pairs et les femmes plus jeunes à se porter candidates à une nomination judiciaire. De même, ces réseaux de femmes peuvent offrir de précieuses opportunités d'échange, de réflexion sur les défis rencontrés et d'identification des principaux besoins de soutien."*

## 10 Les États membres devraient recueillir des données ventilées par genre sur le nombre de femmes et d'hommes candidats pris en considération lors des procédures de promotion et sur leurs résultats, et procéder périodiquement à une analyse statistique approfondie visant à détecter un déséquilibre entre les genres.

Les autorités nationales devraient collecter des données sur le nombre de candidatures féminines et masculines prises en compte lors des procédures de promotion et sur leurs résultats. Ces données statistiques doivent servir à effectuer périodiquement une analyse statistique approfondie visant à détecter un déséquilibre

<sup>32</sup> Parlement européen, [Cartographie de la représentation des femmes et des hommes dans les professions juridiques dans l'UE](#), août 2017, p.35.

<sup>33</sup> Par exemple, Conseil de l'Europe, [Gender equality in the judiciary of Armenia : challenges and opportunities](#), 2021, pp.41-42 ; Legal Resources Centre from Moldova, [Assessment of Gender Dimension in the Justice Sector of the Republic of Moldova](#), octobre 2019, pp.35-36.

entre les genres.<sup>34</sup> Lorsqu'un pourcentage significativement plus élevé d'hommes qui se portent candidats sont promus par rapport aux femmes qui se portent candidates, il y a une indication d'une inégalité de genre dans la promotion des femmes, qui nécessite une analyse plus approfondie.<sup>35</sup> Les raisons potentielles d'un tel déséquilibre pourraient être une évaluation sexiste de certains critères ou l'imposition de certains critères, comme certains critères quantitatifs, qui, selon le contexte national, peuvent désavantager les femmes de manière disproportionnée. Par exemple, le critère constitué par le nombre d'années de travail effectif en tant que juge est pertinent lorsqu'il est imposé comme une exigence pour atteindre une limite minimale ayant permis l'accumulation d'expérience et d'expertise. Cependant, lorsque statistiquement des candidats masculins obtiennent des promotions simplement parce qu'ils ont plus d'années d'expérience, en plus de la limite minimale fixée, que des candidates tout aussi qualifiées, l'analyse devrait tenir compte de l'écart entre les genres qui existe ou a existé dans l'accès des femmes à la profession de juge et du fait que les femmes doivent s'absenter du travail pour des congés de maternité et de soins aux enfants.

**11**

**Les États membres devraient adopter des politiques de promotion claires énonçant le principe de l'égalité des genres, exprimant l'engagement que les préjugés conscients ou inconscients à l'égard des femmes ne détermineront pas les décisions de promotion, et sensibiliser les membres des comités de promotion à l'égalité des genres dans le développement de la carrière des juges.**

Les commentaires faits à la ligne directrice no. 4 sont pertinentes pour le cas des promotions judiciaires.

**12**

**Les États membres pourraient envisager d'adopter des quotas de genre dans les politiques de promotion lorsque l'écart entre les genres persiste en ce qui concerne les juges occupant des postes à haute responsabilité.**

Lorsque l'écart entre les genres persiste parmi les juges occupant des postes à haute responsabilité, les autorités pourraient envisager d'introduire des quotas de genre dans les promotions judiciaires. Selon l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, les quotas de genre représentent:

<sup>34</sup> Voir Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, [Statistiques et indicateurs de genre](#), 2019.

<sup>35</sup> Voir, par exemple, Legal Resources Centre from Moldova, [Assessment of Gender Dimension in the Justice Sector of the Republic of Moldova](#), octobre 2019, pp.31-34.

*"un instrument de mesure positif visant à accélérer la réalisation d'une participation et d'une représentation équilibrées entre les genres en établissant une proportion (pourcentage) ou un nombre défini de places ou de sièges à pourvoir par des femmes et/ou des hommes, ou à leur attribuer, selon certaines règles et certains critères." <sup>36</sup>*

Les quotas de genre en matière de promotion sont des mesures temporaires. Cela implique que les autorités procèdent à une évaluation initiale des données sexospécifiques afin d'identifier et de comprendre l'ampleur, s'il existe, de l'écart entre les genres, qu'elles fixent un objectif pour attirer davantage de juges compétents issus de la catégorie sous-représentée à des postes à responsabilité plus élevée (par exemple, un minimum de 40% comme proposé dans la Recommandation 2003 (3) du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe sur la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique<sup>37</sup>), qu'elles élaborent un plan pour atteindre cet objectif, qu'elles mettent en œuvre les quotas de genre et qu'elles examinent périodiquement les progrès réalisés. Lorsque l'objectif est atteint, les autorités peuvent décider de cesser d'appliquer les quotas de genre, mais ne doivent pas abandonner l'objectif d'atteindre ou de maintenir l'égalité entre les femmes et les hommes. L'autorité qui devrait effectuer l'analyse initiale et fixer les quotas devrait être le ministère de la Justice et/ou l'autorité de gouvernance judiciaire, comme le Conseil supérieur de la magistrature, qui met en œuvre la politique de promotion. L'étude comparative du CEPEJ-GT-QUAL sur la garantie de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le recrutement et la promotion des juges a conclu que la fixation de quotas de genre à elle seule n'a pas beaucoup d'impact sans un effort concerté des parties prenantes pour mettre en œuvre ces quotas et pour suivre le plan d'égalité des genres, qui implique une variété de mesures.<sup>38</sup>

Par exemple, une politique d'application de quotas de genre dans la promotion des femmes est une mesure de promotion des droits de l'homme, visant à contrecarrer les effets préjudiciables sur les candidates des attitudes et des comportements discriminatoires à leur égard et à réduire ainsi les cas d'inégalité qui peuvent exister dans le monde réel. Une telle politique implique que, lorsqu'il y a des candidats de genre différent également qualifiés, la priorité doit être donnée aux femmes dans les secteurs où elles sont sous-représentées, à moins que des raisons spécifiques à un candidat masculin individuel ne fassent pencher la balance en sa faveur.<sup>39</sup> Selon la jurisprudence de la Cour européenne de justice, cette mesure n'est pas discriminatoire

<sup>36</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, [Glossaire & Thésaurus](#), 2016.

<sup>37</sup> Voir la recommandation 2003 (3) du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, "Participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique".

<sup>38</sup> CEPEJ-GT-QUAL(2021)4, point 6.6.

<sup>39</sup> Voir Cour européenne de justice, C-409/95, [Hellmut Marschall contre Land Nordrhein-Westfalen](#), 11 novembre 1997 par opposition à C-450/93, [Eckhard Kalanke contre Freie Hansestadt Bremen](#), 17 octobre 1995.

à l'égard des hommes, lorsque :

*"-dans chaque cas individuel, la règle prévoit pour les candidats masculins aussi qualifiés que les candidates féminines la garantie que les candidatures feront l'objet d'une évaluation objective qui tiendra compte de tous les critères spécifiques aux candidats individuels et qui annulera la priorité accordée aux candidates féminines lorsqu'un ou plusieurs de ces critères font pencher la balance en faveur du candidat masculin, et*

*- ces critères ne sont pas de nature à discriminer les candidates."*<sup>40</sup>

■ L'accent est mis sur une évaluation objective, un processus de promotion clair et transparent, où chaque décision peut être facilement justifiée sur la base de raisons objectives et du mérite. Cette mesure doit poursuivre l'objectif légitime d'égalité entre les genres et les moyens d'atteindre cet objectif doivent être proportionnels à celui-ci, par opposition à la simple réalisation d'un équilibre dans la représentation des hommes et des femmes à un certain niveau de la profession.

<sup>40</sup> Cour européenne de justice, C-409/95, [Hellmut Marschall contre Land Nordrhein-Westfalen](#), 11 novembre 1997, par opposition à C-450/93, [Eckhard Kalanke contre Freie Hansestadt Bremen](#), 17 octobre 1995.



**Commission Européenne pour  
l'Efficacité de la Justice (CEPEJ)**

Conseil de l'Europe Direction  
générale I - Droits humains et Etat  
de droit

Avenue de l'Europe F-67075  
Strasbourg Cedex  
France



[www.coe.int/cepej](http://www.coe.int/cepej)

[www.coe.int](http://www.coe.int)

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 46 Etats membres, dont l'ensemble des membres de l'Union Européenne. Tous les Etats membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'Etat de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les Etats membres.

