



¹IARMJ DIRECTIVES

SUR LE BIEN-ÊTRE ET LA RÉSILIENCE JUDICIAIRE

1. Ces Directives sur le bien-être et la résilience du juge ont été développées afin de soutenir le bien-être et la résilience de tous les juges qui travaillent en droit des réfugiés et/ou de la migration, et de les aider à travailler dans un environnement qui favorise et donne accès aux stratégies et outils permettant de les renforcer. Ces Directives peuvent être lues conjointement avec la note explicative. Les passages pertinents sont référencé ci-dessous.
2. Le cadre juridique applicable à la détermination du statut de réfugié et aux affaires migratoires implique souvent d'exposer les juges à des éléments de preuve relatifs à des violations des droits de l'homme et des préjudices graves. Cela comprend l'examen de documents sensibles et traumatiques, tant de nature personnelle que relatifs aux pays d'origine. En outre, la prise de décisions judiciaires en matière d'asile et de migration peut exposer le juge à des critiques publiques pouvant, dans certains cas, aller jusqu'à la calomnie (§8-10.8).
3. Des études menées auprès des juges établissent que beaucoup d'entre eux souffrent de stress et/ou d'autres difficultés liées à la santé mentale au travail et considèrent que le bien-être des juges ne reçoit pas une attention suffisante. Les juges d'asile et de la migration peuvent présenter un risque accru de présenter des symptômes du traumatisme vicariant, d'épuisement professionnel et d'atteinte morale (§11-20).
4. Les juges dirigeants peuvent favoriser le bien-être et la résilience de leurs juges en mettant en œuvre des initiatives et en promouvant la participation des juges dans des programmes de bien-être (compte tenu des ressources disponible), y compris les jeux de rôle et participatifs. Leurs bien-être personnel doit aussi être pris en considération (§21-26).
5. Il est recommandé que les juges dirigeants veillent à ce qu'un plan de bien-être au travail et de renforcement de la résilience soit mis en place pour les juges spécialisés dans les affaires de réfugiés et de migration, qui convient aux circonstances et aux exigences de chaque juridiction (§29-30). Les éléments qui suivent sont suggérés pour



inclure dans toute stratégie concernant le bien-être et la résilience du juge d'asile et de migration;

- la mise à disposition d'un soutien psychologique sous la forme de supervision et de conseil pastoral (§31-35);
- des formations et programmes éducatifs en matière de résilience et de bien-être destinés aux juges (§36-38);
- la mise à disposition, pour les juges de l'asile et de la migration, d'une page intranet privée, donnant accès à des ressources en matière de bien-être et de résilience, à des conseils et des services de soutien (§39-40);
- des programmes de soutien par les pairs et de mentorat (§41-42);
- des activités sociales visant à favoriser un environnement collégial solidaires (§43);
- des mesures visant à promouvoir la santé physique (§44-45);
- un protocole ou une procédure d'accompagnement et de soutien pour répondre aux incidents critiques (§46-49);
- mesures visant à assurer la sécurité physique et la sûreté des juges (§50);
- une gouvernance clairement définie en matière de bien-être (§51); et
- des pratiques de travail qui prennent en compte les défis particuliers auxquels sont confronté les juges de l'asile et de la migration (§27-28, 52).



DIRECTIVES IARMJ SUR LE BIEN-ÊTRE ET LA RÉSILIENCE JUDICIAIRE

NOTE EXPLICATIVE

Section 1: Introduction

1.1 Ces Directives ont été rédigées collectivement par les membres du Groupe de Travail IARMJ sur le Bien-Etre et la Résilience du Juge.² Les pratiques judiciaires professionnelles et les environnements de travail devraient soutenir le bien-être et la résilience. Le bien-être et la résilience sont des éléments indispensables de la compétence judiciaire et devraient être des objectifs et pour le juge de l’asile et de la migration ainsi que pour les titulaires de fonction (ci-après: les juge de l’asile et de la migration) et leurs lieux de travail.³ Les Directives ont été développées pour aider les membres de l’IARMJ à soutenir leur bien-être et résilience, et à travailler dans des environnements qui favorisent et fournissent l’accès à des stratégies et à des outils pour leur amélioration.

Le texte encadré dans la présente note explicative résume le contenu et les recommandations et constitue le fondement d’une grande partie des Directives.

1.2 Les objectifs de ces Directives sont de:

- fournir des informations sur les risques connus en matière de bien-être et de résilience auxquels sont confrontés les juges de l’asile et de la migration;
- recommander des stratégies fondées sur des données probantes afin d’atténuer ces risques et améliorer le bien-être et la résilience du juge;

² Ces directives ont été officiellement approuvées en tant que publication de l’IARMJ par le comité de rédaction de l’Association, créé lors de la conférence mondiale de l’IARMJ à La Haye en 2023. Le groupe de travail qui a élaboré les directives et la présente note explicative qui les accompagne est composé des membres suivants: Rapporteur, Martha Roche (Nouvelle Zélande); Associate Rapporteur, Jade Murphy (Australie); Juge Camilla Wyssen (Suisse); Majella Twomey (Irlande); Juge Marleen Maes Torres Loredó (Belgique); Juge Melanie Plimmer (Royaume Uni); Judge Neil Froom (Royaume Uni). Le Groupe de travail tient à remercier Dr Carly Schrever et les membres du comité de rédaction de l’IARMJ pour leurs observations sur les projets. Le groupe de travail reconnaît que les recherches publiées dans le domaine du bien-être et de la résilience des juges proviennent principalement de pays de droit commun. Cependant, le groupe de travail a cherché à refléter les problèmes auxquels le juge est confronté dans le monde entier.

³ Le terme “ juge d’asile et de la migration » dans ces directives inclut les membres de tribunaux administratifs et autres décideurs quasi-judiciaires.



- promouvoir une culture du bien-être et de la résilience qui favorise une prise de décision efficace et équitable ainsi que des pratiques professionnelles et des environnements de travail propices à ces prises de décision.

1.3 Un élément important dans l'exercice efficace des fonctions judiciaires, et conformément aux Principes de Bangalore sur la déontologie judiciaire (les Principes de Bangalore) universellement reconnus, est que le juge soit en mesure de maintenir bien-être et résilience.

1.4 Il y a peu de recherches publiées abordant une définition pratique de la résilience judiciaire. La résilience judiciaire peut faire référence au processus par lequel des ressources sont mobilisées pour soutenir le bien-être judiciaire, ou à la capacité individuelle de chaque juge à réagir et à se relever face aux difficultés⁴. La résilience personnelle est souvent présentée comme un marqueur de bien-être⁵, et associée à l'amélioration de celui-ci.⁶ Cependant, bien qu'il s'agisse d'un soutien au bien-être, ce n'est pas le seul facteur protecteur et, selon la recherche empirique, ce n'est pas le facteur protecteur le plus important.⁷ La recherche démontre que ce sont les facteurs de protection sur le lieu de travail ou organisationnels qui ont le plus grand impact sur le bien-être.⁸

1.5 Le bien-être judiciaire a été caractérisé comme:

- un processus continu permettant au juge de s'épanouir dans tous les aspects de leur vie, notamment professionnel, physique, social, cognitif, émotionnel et spirituel... Il est essentiel pour la santé au travail et la pérennité de l'activité des juges, pour l'expérience des justiciables devant les tribunaux, pour la qualité de la justice et, finalement, pour la confiance du public dans les tribunaux. Ainsi, le bien-être judiciaire mérite une attention et des investissements proportionnels aux autres priorités judiciaires, telles que l'accès à la justice, le

⁴ Antonella Sisto et al "Towards a Transversal Definition of Psychological Resilience: A Literature Review" (2019) 55(11) Medicina (Kaunas) 745.

⁵ Shobhna Bag et al "Resilience, self-compassion, and indices of psychological wellbeing: a not so simple set of relationships" (2022) 57(4) Australian Psychologist 249.

⁶ Voir ibid.

⁷ Carly Schrever et al "Where stress presides: predictors and correlates of stress among Australian le juge and magistrates" (2022) 29(2) *Psychiatry, Psychology and Law* 290, pages 313–314. Dans une étude de 2021 portant sur 152 officiers judiciaires répartis dans cinq tribunaux australiens, le Dr Carly Schrever a constaté que " la seule variable démographique jugée fiable associée au stress judiciaire était la juridiction. L'étude a révélé que le stress judiciaire augmente dans le contexte des caractéristiques du lieu de travail. (tels que des niveaux d'autonomie inférieurs, des niveaux de soutien au travail inférieurs, un niveau de contrôle sur la manière et la quantité de travail), d'une manière telle qu'il n'est pas influencé par des facteurs individuels.

⁸ Voir ibid.



respect des valeurs judiciaires, la formation judiciaire et l'efficacité judiciaire.⁹

1.6 Les affaires en matière d'asile et de migration présentent des caractéristiques particulières qui requièrent une attention spécifique en vue de soutenir le bien-être et de construire de la résilience.¹⁰ Il s'agit notamment de:

- l'exposition à des événements traumatisants et à des histoires personnelles, susceptibles d'être émotionnellement éprouvants pour les juges;
- la prise de décisions sous-tendues par des droits humains fondamentaux qui affecte profondément la vie des individus et des familles et pouvant entraîner des issues difficiles;
- le cas échéant, des audiences susceptibles de constituer une expérience particulièrement stressante pour le demandeur, nécessitant une conduite sensible et un haut niveau de savoir-faire judiciaire;
- un intérêt public élevé, un contrôle accru de la part des responsables politiques et des juridictions supérieures, ainsi qu'une attention médiatique pouvant parfois inclure des attaques éprouvantes;
- une charge de travail élevée et un arriéré important.¹¹

1.7 Ces caractéristiques peuvent entraîner une vulnérabilité accrue aux effets de la fonction judiciaire sur la santé mentale, notamment au traumatisme vicariant, à l'épuisement professionnel et à la blessure morale.

⁹ *Déclaration de Nauru sur le Bien-être Judiciaire* adopté lors de la Conférence régionale judiciaire sur l'intégrité et le bien-être judiciaire (25 juillet 2024), Principe 1.

¹⁰ Cela a été clairement reconnu dans le chapitre de la prochaine publication de l'Agence de l'Union européenne pour l'asile traitant du bien-être professionnel "*A Practical Guide on Soft Skills for International Protection Le juge*" concernant les juges de la protection internationale confrontés à la pression des décisions à enjeux élevés et à l'exposition quotidienne aux traumatismes.

¹¹ Au cours de l'exercice se terminant en avril 2025, le nombre de dossiers ouverts auprès du premier niveau du Tribunal (Chambre immigration et asile) a augmenté de 80 %: voir Ministry of Justice (Royaume Uni) "*Tribunal Statistics Quarterly: January to March 2025*" (12 juin 2025) <<https://www.gov.uk/government/statistics/tribunals-statistics-quarterly-january-to-march-2025/tribunal-statistics-quarterly-january-to-march-2025#immigration-and-asylum>>. À la fin du mois de décembre 2024, le nombre de demandes d'asile en attente dans l'Union européenne s'élevait à 981 000 – soit plus du double du nombre enregistré entre 2017 et 2021 et parmi les plus élevés jamais enregistrés, dépassé une seule fois en 2024 et lors du pic de 2016 (EUAA "*Latest Asylum Trends – Annual Analysis*" <<https://euaa.europa.eu/latest-asylum-trends-annual-analysis#section5449-4>>). Le Tribunal néo-zélandais de l'immigration et de la protection a connu un doublement des appels déposés chaque mois au cours des deux dernières années et le nombre d'appels en instance a augmenté de 42% au cours de l'année passée: Immigration and Protection Tribunal *Annual Report 2024 / 2025* (Aout 2025), pages 4-5.



Section 2: Cadre de prise de décision sur les dossiers d'asile et de la migration

2.1 La prise de décision en matière de réfugiés et de migration couvre un large éventail de sujets, mais, afin d'illustrer les défis et les contraintes en jeu, le cadre commun de détermination du statut de réfugié prévu par la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés est mis en avant ¹². Les défis pour les juges de l'asile et de la migration impliqués dans l'examen des demandes relatives à détermination du statut de réfugié comprennent; la difficulté d'évaluer le bienfondé des demandes; les allégations de partialité; la pression liée à un nombre élevé de dossiers; le poids émotionnel lié au fait d'entendre des histoires déchirantes; et la nécessité de trouver un équilibre entre les obligations internationales et les intérêts nationaux. La définition clé du statut de réfugié ¹³ et l'interdiction du *refoulement* et les exclusions du statut de réfugié, ¹⁴ exigent également que le juge de l'asile et de la migration aborde des questions de preuve et des concepts juridiques difficiles.

2.2 Les juges appelés à statuer sur les demandes de reconnaissance du statut de réfugié sont tenus d'aborder des thématiques émotionnellement chargées telles que la peur, la persécution, la perte de protection et l'éloignement forcé. Lorsqu'une affaire relève des clauses d'exclusion, il faut alors d'examiner des questions telles que la commission de crimes de guerre, de crimes contre l'humanité ou de crimes graves de droit commun. Dans la plupart des cas, en raison de leur situation, les personnes sollicitant la reconnaissance comme réfugiés sont extrêmement vulnérables. Beaucoup d'entre eux seront: déplacés; physiquement ou psychologiquement traumatisés; séparés de leur famille et de leur communauté; confrontées à des barrières linguistiques et peu familières avec les procédures légales et les normes culturelles/sociales du pays d'accueil; manquant de sécurité économique et peuvent faire l'objet d'une détention administrative pendant que leurs demandes sont traitées.

¹² La Convention de 1951 relative au statut des réfugiés 189 UNTS 137 (ouvert à la signature 28 juillet 1951, entré en vigueur 22 avril 1954) et sa Protocole de 1967 relatif au statut des réfugiés 606 UNTS 267 (ouvert à la signature 31 janvier 1967, entré en vigueur 4 octobre 1967) (la "Convention de Genève").

¹³ Article premier alinéa A(2) de la Convention de Genève stipule que le terme "réfugié" s'applique à toute personne qui; "...*craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays; ou qui, si elle n'a pas de nationalité et se trouve hors du pays dans lequel elle avait sa résidence habituelle à la suite de tels événements, ne peut ou, en raison de ladite crainte, ne veut y retourner. ...*".

¹⁴ Les articles 2 à 32 de la Convention de Genève énoncent les divers droits et obligations liés au statut de réfugié. L'article 33 contient une autre disposition clé, à savoir l'interdiction d'expulser ou de refouler les réfugiés et les demandeurs d'asile. Après avoir examiné les personnes qui sont incluses dans la définition de réfugié, la Convention de Genève énonce des dispositions définissant les personnes dont le statut de réfugié prend fin parce que ce n'est plus nécessaire (Article premier, alinéa C) et les personnes qui présentent les caractéristiques d'un réfugié mais qui sont néanmoins exclues de la protection, soit parce qu'elles reçoivent déjà une protection, soit parce qu'elles n'en ont pas besoin (Article premier, alinéas 1D et 1E) ou parce qu'ils sont jugés indignes de protection (Article premier alinéa 1F). Le concept de non-refoulement est également présent dans la Convention contre la torture et le Pacte international relatif aux droits civils et politiques.



2.3 Un examen des éléments clés de la définition du réfugié met en évidence l'impact potentiel sur le bien-être judiciaire.

2.3.1 *Hors de leur pays de nationalité ou de résidence habituelle.* La définition du réfugié exige que le demandeur d'asile présente sa demande dans un autre pays. Les juges sont souvent tenus d'adapter leurs techniques de travail pour tenir compte du fait que des témoins et des éléments de preuves peuvent ne pas être disponibles ou provenir d'un environnement peu familier. Les juges sont également susceptibles d'appliquer des concepts de preuve inhabituels, tels qu'un standard de preuve plus bas ainsi qu'un partage de la charge de la preuve entre les parties. Cela s'explique par le fait que les candidats réfugiés peuvent ne pas être en mesure d'étayer leurs affirmations par des preuves documentaires, étant arrivés dans le pays hôte avec les moyens les plus élémentaires et très souvent sans documents personnels.¹⁵ Selon la disponibilité ou non de conseils juridiques gratuits et d'une représentation dans le pays hôte, le demandeur d'asile peut plaider en personne, ce qui oblige le juge à ajuster davantage les procédures afin de permettre à l'intéressé de participer pleinement. En raison de leurs expériences, les demandeurs d'asile peuvent éprouver des appréhensions à l'égard des autorités, y compris dans le pays d'accueil. En conséquence, le juge peut être tenu de gagner leur confiance et ainsi les encourager à parler ouvertement, ce qui accroît de manière significative la nécessité de tenir une audience équitable. L'évaluation de la crédibilité dans de telles circonstances peut s'avérer particulièrement difficile.

2.3.2 La plupart des demandeurs d'asile auront besoin d'interprètes pour les aider à présenter leurs preuves. Cela imposera des exigences supplémentaires aux juges chargés d'instruire les affaires afin de surveiller l'efficacité de la communication, les audiences devenant plus longues qu'elles ne le seraient autrement. Le juge doit également être attentif aux dangers de se fonder sur les enregistrements oraux des déclarations du demandeur d'asile, lorsque ceux-ci ont été fournis par l'intermédiaire d'interprètes, étant donné le risque inhérent de mauvaise communication, en particulier lors des entretiens formels ou lors du contre-interrogatoire. Cela nécessite une enquête minutieuse et, souvent, un rythme plus lent pour obtenir des éléments de preuve, ce qui peut entrer en conflit avec le temps alloués aux audiences ou les attentes quant à la tenue d'audiences aussi efficacement que possible.

2.3.3 *Craignant avec raison.* Le juge doit évaluer les éléments de preuve des personnes qui craignent ou qui, au moins, expriment la crainte de retourner dans leur pays d'origine ou de résidence habituelle. Il s'agit d'une expérience potentiellement stressante pour le juge que de devoir recueillir des éléments de preuve concernant les mauvais traitements passés d'un individu et/ou sa crainte pour l'avenir.

2.3.4 Le critère de la crainte fondée pose des défis pour le juge qui examine l'affaire. La juridiction de l'asile est parfois décrite comme "une question de vie ou de mort",

¹⁵ Le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (le HCR) note que le principe juridique général selon lequel la charge de la preuve incombe à la personne qui soumet une demande s'applique à l'établissement des faits dans le cadre d'une demande d'asile. Le HCR suggère que l'obligation de vérifier les faits pertinents puisse être partagée entre le demandeur et l'examineur. Voir le HCR publication, *Handbook on Procedures and Criteria for Determining Refugee Status under the 1951 Convention and the 1967 Protocol relating to the Status of Refugees* HCR/1P/4/Eng/REV.2 (février 2019) page 43, alinéa 196. (Document non disponible en français).



étant donné la nature des risques liés à une erreur de jugement quant à l'existence ou non d'une demande objectivement fondée. Pour prendre une décision éclairée et rationnelle quant à la plausibilité et quant au bien-fondé, le juge est souvent tenu de lire des documents d'information détaillés (y compris des avis d'experts ou des témoignages directs tirés d'expériences individuelles) sur la situation dans le pays d'origine. Ces documents comprennent non seulement des descriptions factuelles du contexte démographique, humanitaire, politique, sécuritaire et judiciaire du pays, mais aussi des descriptions de violations des droits de l'homme.

2.3.5 Persécution. Pour bénéficier de la protection en vertu de la Convention relative au statut des réfugiés, un demandeur doit établir de manière convaincante que ce qu'il craint atteint le seuil de la persécution. Le juge peut donc être amené à se plonger dans les détails des événements passés afin d'évaluer le risque potentiel. Cela inclut souvent des preuves médicales détaillées décrivant la nature et l'étendue des allégations de préjudice grave, de torture et de traumatisme ainsi que leurs conséquences physiques et psychologiques, ainsi qu'un interrogatoire oral portant sur ces questions. Lorsque de tels récits sont contestés et que les preuves doivent être vérifiées par le biais d'un contre-interrogatoire, le juge doit veiller tout particulièrement à ne pas exposer la personne à un nouveau traumatisme. Il existe également un risque que l'exposition répétée à des récits de torture et de traumatisme puisse conduire le juge à subir un traumatisme vicariant.

2.3.6 Raisons prévues par la Convention. Pour démontrer qu'une personne répond à la définition de réfugié au sens de la Convention relative au statut des réfugiés, elle doit établir qu'elle craint avec raison d'être persécutée pour l'un des cinq motifs mentionnés à l'article 1A alinéa 2 de la Convention. Cela peut nécessiter l'examen d'informations de base détaillées sur les conditions sociales et politiques du pays, y compris des rapports accablants de détention, de violence sexuelle, d'abus et de torture. Dans les affaires qui concernent l'éligibilité au titre de la protection complémentaire ou subsidiaire, des considérations très similaires s'appliqueront.

2.3.7 Bien que le cadre décisionnel en matière de migration dépende du système juridique de chaque État, les juges sont souvent tenus d'appliquer les principes fondamentaux des droits de l'homme. Cela peut les conduire à examiner des éléments de preuves tout aussi difficiles que ceux rencontrés dans les demandes d'asile, impliquant des traumatismes et des préjudices graves. Des devoirs et obligations supplémentaires sont donc imposés aux juges de l'asile et de la migration, que beaucoup d'autres juges n'ont pas.

2.3.8 Outre les défis posés par le droit matériel applicable et les éléments de preuve impliqués dans le cadre décisionnel, les juges de l'asile et de la migration prennent souvent des décisions sous les feux des projecteurs médiatiques et politiques et peuvent faire l'objet de reportages inexacts et de critiques publiques virulentes. Cela peut être suffisamment grave pour constituer une diffamation et soulever des problèmes de sécurité en raison de menaces. L'exposition à des menaces, à des



événements traumatisants et au dénigrement présente des risques pour le bien-être mental du juge.¹⁶

Le cadre juridique régissant les décisions en matière de réfugiés et de migration expose souvent les juges à des preuves de violations des droits de l'homme et de préjudices graves. Cela inclut l'examen de documents sensibles et traumatisants, tant de nature personnelle que de nature contextuelle concernant les pays d'origine. En outre, le traitement légal des affaires relatives aux réfugiés et à la migration peut exposer les juges à la diffamation publique.

Section 3: Risques pour le bien-être judiciaire

3.1 Les juges font partie d'un groupe professionnel souvent caractérisé par une charge de travail écrasante, de longues heures de travail, une responsabilité considérable et des frontières floues entre travail et loisirs.¹⁷ Compte tenu des caractéristiques propres aux affaires en matière d'asile et de migration, ainsi que du cadre décisionnel pertinent énoncé ci-dessus, le juge de l'asile et de la migration est exposé aux préoccupations de bien-être suivantes:

Traumatisme vicariant

3.2 Le syndrome de stress post-traumatique se caractérise par une incapacité à se remettre après avoir vécu ou été témoin d'un événement terrifiant. Les symptômes peuvent inclure des flashbacks, des cauchemars, une anxiété et une dépression sévères, ainsi que des pensées intrusives liées à l'événement.¹⁸

3.3 Travailler avec des victimes de traumatismes peut affecter les professionnels concernés.¹⁹ Le phénomène, décrit de manière variable comme l'exposition au traumatisme, le traumatisme vicariant et le stress traumatique secondaire, reflète les effets de l'exposition au traumatisme d'autrui. Il désigne globalement la détresse psychologique qu'une personne peut éprouver en raison de l'effet cumulatif de l'exposition au traumatisme d'autrui dans le cadre de son travail quotidien.²⁰ Les effets négatifs du traumatisme secondaire sont considérés comme qualitativement similaires

¹⁶ Kevin O'Sullivan et al "Judicial Work and Traumatic Stress: Vilification, Threats, and Secondary Trauma on the Bench" (2022) 28(4) Psychology, Public Policy, and Law 532 (copie d'accès anticipé mentionnée; The Bar Council (UK) "Vilifying lawyers puts them at risk" (13 octobre 2025).

¹⁷ Elna Rossouw et Sebastiaan Rothman "Judicial well-being: A Review of Quantitative and Qualitative Studies" (2020) 46(1) SA Journal of Industrial Psychology (en ligne), page 6.

¹⁸ Organisation Mondiale de la Santé "Post-traumatic Stress Disorder" (27 mai 2024) <<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/post-traumatic-stress-disorder>>; et Donald Egan "What is Posttraumatic Stress Disorder (PTSD)?" (mars 2025) American Psychiatric Association <<https://www.psychiatry.org/patients-families/ptsd/what-is-ptsd>>.

¹⁹ Andrew P. Levin et Scott Greisberg "Vicarious Trauma in Attorneys" (2003) 24(1) Pace Law Review 245.

²⁰ Elna Rossouw et Sebastiaan Rothman, ci-dessus n 16 at 7.



à ceux du traumatisme primaire.²¹ Les juges de l'asile et de la migration sont tenus d'écouter des récits de torture et de traumatisme et de lire de nombreux documents sur les conditions sociales et politiques du pays, y compris des rapports accablants de détention, de violence sexuelle, d'abus et de torture. Une exposition répétée à ces récits et documents peut conduire le juge de l'asile et de la migration à expérimenter un traumatisme vicariant.

Épuisement professionnel

3.4 L'épuisement professionnel fait référence à un schéma de surcharge émotionnelle et d'épuisement. Il est lié à l'environnement de travail et résulte de l'effet cumulatif du stress quotidien chronique et des tensions quotidiennes chroniques, ou d'un état d'épuisement émotionnel, physique et mental causé par un stress excessif et prolongé.²² Ses symptômes comprennent fatigue, irritabilité, sentiment de désespoir, baisse de performance ou cynisme.²³ Le burnout est associé à de longues heures de travail, des exigences interpersonnelles élevées, des échecs organisationnels, une surveillance étroite, une pression constante pour "produire" et des ressources limitées pour remplir efficacement son rôle.²⁴

Détresse morale/Préjudice moral

3.5 La détresse morale est le malaise psychologique qui survient lorsque des professionnels identifient une action éthiquement correcte à entreprendre, mais se trouvent limités dans leur capacité à la mettre en œuvre. Plus simplement, c'est le sentiment de malaise qui découle des situations où un comportement exigé par l'institution ne correspond pas aux principes moraux. Il a également été décrit comme une forte réponse cognitive et émotionnelle qui peut survenir à la suite d'événements qui heurtent le code moral ou éthique d'une personne.²⁵ Une autre caractéristique est qu'il est entendu que cela se produit lorsque les travailleurs sont confrontés à des prises de décision moralement conflictuelles et à enjeux élevés, les obligeant à assumer la responsabilité des impacts négatifs qui en résultent pour autrui.²⁶ Un préjudice moral peut survenir lorsqu'une détresse morale prolongée entraîne une altération des

²¹ Carly Schrever, Carol Hulbert et Tania Sourdin "The Psychological Impact of Judicial Work: Australia's First Empirical Research Measuring Judicial Stress and Wellbeing" (2019) 28(3) Journal of Judicial Administration 141 at 152.

²² Voir *ibid*, page 150.

²³ Helen Baillot, Sharon Cowan and Vanessa E. Munro "Second-Hand Emotion? Exploring the Contagion and Impact of Trauma and Distress in the Asylum Law Context" (2013) 40(4) Journal of Law and Society 509 at 523.

²⁴ Lee Norton, Jennifer Johnson and George Woods "Burnout and Compassion Fatigue: What Lawyers Need to Know" [2016] 84(4) UMKC Law Review 987.

²⁵ Victoria Williamson et al "Moral injury: The Effect on Mental Health and Implications for Treatment" (2021) 8(6) Lancet Psychiatry 453.

²⁶ Carly Schrever, Carol Hulbert and Tania Sourdin "The Privilege and the Pressure: Judges' and Magistrates' Reflections on the Sources and Impacts of Stress in Judicial Work" (2024) 31(3) Psychiatry, Psychology and Law 327, page 365.



fonctions ou un préjudice psychologique à long terme.²⁷ Les concepts de préjudice moral et de détresse morale trouvent leur origine dans le domaine des soins de santé et des conflits armés où les médecins, les infirmières et les soldats sont tenus de se conformer à des instructions qui peuvent remettre en cause leurs codes moraux ou éthiques personnels et où ils doivent prendre des décisions qui affectent la survie d'autrui.

3.6 Décider du destin d'autrui peut poser lourdement pour la conscience des juges.²⁸ Dans le contexte des présentes Directives, il est suggéré que les décisions difficiles qu'un juge prend, ainsi que les règles et la jurisprudence qui imposent un résultat que le juge de l'asile et de la migration n'aurait peut-être pas choisi sans le cadre juridique qu'il doit appliquer (tels que la séparation des familles, le renvoi de personnes vers des pays où elles ne pourront pas accéder à des soins médicaux vitaux, et le non-renvoi de personnes ayant commis des infractions pénales graves), peuvent être source de détresse morale ou de préjudice moral pour le juge d'asile et de la migration.

Préoccupations générales en matière de bien-être, y compris celles soulevées par des études

3.7 La détérioration du bien-être des juges a été associée à une baisse générale des performances; à des erreurs de procédure et d'appréciation; à une diminution des capacités cognitives; à un manque de concentration; à une lenteur; à une baisse des capacités de raisonnement et de la clarté de la pensée; à un manque d'empathie; à l'indifférence envers les droits des parties; à une tendance à faire preuve de partialité ou à recourir à des stéréotypes; à la rédaction de décisions hâtives sans examen approprié des preuves; à des problèmes de communication; à l'impatience; à l'irritabilité; à des problèmes interpersonnels; et à la colère. À l'inverse, un bien-être positif est associé à de bonnes performances.²⁹

3.8 Historiquement, il y a eu peu d'enquête sur le bien-être psychologique du juge. Ces derniers temps, une attention accrue a été portée sur cette question et l'on s'inquiète de plus en plus de la façon dont les juges peuvent être soutenus dans le travail exigeant qu'ils accomplissent.³⁰ La détresse

²⁷ British Medical Association "Moral Distress and Moral Injury: Recognising and Tackling it for UK Doctors" (2021) <www.bma.org.uk>.

²⁸ Elna Rossouw et Sebastiaan Rothman, ci-dessus n 16 page 2.

²⁹ L'ONUUDC: "Exploring Linkages between Judicial Well-Being and Judicial Integrity: Report on the Global Survey Conducted by the Global Judicial Integrity Network" (mars 2022, disponible en langues anglais et espagnol seulement) page 29; et Elron Elahie et Peter Jamadar "Exploring the Wellbeing of Caribbean Judicial Officers: A Matter of Judicial Integrity" (juillet 2021) 13 CAJO News 12.

³⁰ Carly Schrever et al, ci-dessus n 25 page 372. En Australie et en Nouvelle-Zélande, cette préoccupation accrue est apparue dans le contexte des suicides judiciaires: voir "Coronial inquest into Auckland judge's suicide highlights pressures, isolation faced by judges" Stuff (20 juin 2021) Le témoignage du psychiatre lors de l'enquête du coroner a recommandé une supervision obligatoire, une formation de sensibilisation à la santé mentale et une formation à la conversation sur le bien-être. Cela a conduit au développement du protocole Mauri Tū pour la résilience judiciaire et le bien-être au tribunal de district. La stratégie du tribunal d'immigration et de protection de Nouvelle-Zélande, Tatau O Te Ora, est basée sur Mauri Tū.



psychologique, l'anxiété, l'épuisement professionnel, le syndrome de traumatisme secondaire ainsi que la consommation d'alcool et la dépendance ont été identifiés comme des risques professionnels liés à la fonction judiciaire. Les taux de détresse psychologique chez les juges sont nettement plus élevés que ceux rapportés pour la population générale et pour les avocats.³¹ Dans une étude australienne de 2019, la grande majorité des juges ont signalé des symptômes de stress traumatique secondaire et près d'un tiers d'entre eux se sont classés dans la catégorie justifiant une évaluation formelle du syndrome de stress post-traumatique.³² Une autre étude (également australienne) a rapporté que les trois quarts des juges ont déclaré souffrir d'effets négatifs liés au traumatisme vicariant.³³

3.9 En 2021, une enquête mondiale menée par l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ci-après étude de l'ONUDC) auprès de 758 membres de la magistrature issus de 102 pays représentant toutes les régions géographiques a révélé que la plupart a indiqué ressentir du stress en raison de leur travail judiciaire, qu'ils connaissaient des collègues de la magistrature qui éprouvaient du stress ou de l'anxiété, et que le niveau de soutien disponible dans leur système judiciaire n'était pas suffisant. Même dans les systèmes judiciaires qui ont mis en place des mesures visant à promouvoir le bien-être, de nombreux participants ont trouvé que le soutien disponible était inadéquat ou insuffisant et qu'il y avait aussi de la stigmatisation et des stéréotypes concernant les problèmes de santé mentale. De nombreux participants à l'étude de l'ONUDC étaient d'avis que le stress, l'épuisement professionnel, la fatigue et l'anxiété portaient atteinte à l'impartialité, l'indépendance, l'efficacité et l'efficience du juge et du système judiciaire tout entier.³⁴ Bien que cette étude ne soit pas spécifique au juge de l'asile et de la migration, elle soutient l'idée selon laquelle si les juges ne fonctionnent pas de manière optimale, tant physiquement que mentalement, il est peu probable que leur performance et leurs relations avec leurs collègues et les justiciables soient optimales.

3.10 Il a été reconnu que la procédure d'asile peut être traumatisante à la fois pour le demandeur d'asile et l'avocat.³⁵ Il est logique que le juge de l'asile et de la migration puisse être affecté de la même manière. Cependant, à ce jour, il n'y a eu qu'une seule étude, réalisée aux États-Unis d'Amérique, portant spécifiquement sur le stress et l'épuisement

³¹ Carly Schrever et al, ci-dessus n 20 page 163.

³² Carly Schrever et al, ci-dessus n 6.

³³ Jill Hunter et al "A Fragile Bastion: UNSW Judicial Traumatic Stress Study" (Février 2021) 33(1) *Judicial Officers' Bulletin* 1.

³⁴ ONUDC: "Exploring Linkages between Judicial Well-Being and Judicial Integrity: Report on the Global Survey Conducted by the Global Judicial Integrity Network" (mars 2022).

³⁵ Neil Graffin "The Emotional Impacts of Working as an Asylum Lawyer" (2019) 38(1) *Refugee Survey Quarterly* 30.



professionnel chez les juges de l'asile et de la migration.³⁶ Les juges ont été évalués pour la présence d'épuisement professionnel et de stress traumatique secondaire à l'aide d'outils d'évaluation psychologique. Il a été constaté que les niveaux d'épuisement professionnel des juges de l'asile et de la migration étaient plus élevés que ceux de tous les autres professionnels évalués de manière similaire, y compris les médecins dans les hôpitaux très fréquentés et les gardiens de prison. Bien que les symptômes de stress traumatique secondaire semblaient moins prononcés que ceux de l'épuisement professionnel chez les juges de l'asile et de la migration, environ la moitié de l'échantillon s'était demandé comment ils pourraient continuer à travailler avec des demandeurs d'asile. De plus, des troubles du sommeil ont été rapportés par environ un quart de l'échantillon.

Des études menées auprès des juges établissent que la majorité d'entre eux sont affectés par le stress et d'autres problèmes de santé mentale liés au travail, et qu'ils ne considèrent pas que le bien-être des juges reçoit une attention suffisante. Le juge de l'asile et de la migration peut être exposé à un risque accru de présenter des symptômes de traumatisme vicariant, d'épuisement professionnel et d'atteinte morale.

Section 4: Principes soutenant le bien-être et la résilience du juge

4.1 Rôle des responsables

4.1.1 Les décideurs concernés et les responsables judiciaires devraient tenir compte des spécificités de la juridiction chargée des questions relatives aux réfugiés et à l'immigration, des répercussions potentielles de cette juridiction sur la santé mentale des juges, ainsi que de la nécessité de garantir un soutien adapté en matière de bien-être et de résilience judiciaires.

4.1.2 Le bien-être et la résilience des magistrats exigent que tant les individus que l'institution concernée assument leurs responsabilités. Les dirigeants ont un rôle particulier à jouer dans la promotion du bien-être institutionnel en contribuant à renforcer la résilience, en soutenant des modes de travail raisonnables et efficaces et en instaurant une culture d'entreprise propice au bien-être et à la résilience. L'amélioration du bien-être de l'ensemble du corps judiciaire n'incombe pas uniquement aux magistrats à titre individuel, car le bien-être individuel et collectif des magistrats exige un leadership engagé et proactif.³⁷

4.1.3 Dans la mesure du possible, les décideurs concernés et les responsables de la magistrature devraient créer les conditions propices au renforcement de la résilience et du bien-être des magistrats, et montrer l'exemple en s'engageant dans des initiatives liées au bien-être des

³⁶ Stuart Lustig et al "Inside the Judge's Chambers: Narrative Responses from the National Association of Immigration Judiciary Stress and Burnout Survey" (2008) 23(57) Georgetown Immigration Law Journal 57.

³⁷ David Swenson et al "Stress and Resiliency in the US Judiciary" [2020] Journal of the Professional Lawyer 1 page 18-19.



magistrats³⁸, notamment en diffusant des messages positifs sur le stress et le bien-être au sein du système judiciaire³⁹ et la reconnaissance de l'importance de s'attaquer aux tabous existants.⁴⁰ Pour lutter contre la stigmatisation, il est nécessaire de créer une culture de travail dans laquelle les juges, soutenus par les Présidents et les juges dirigeants, sont encouragés à prendre soin d'eux-mêmes et à rechercher des services professionnels et/ou un soutien pour leurs problèmes de santé mentale, le cas échéant.⁴¹

4.1.4 L'étude de l'ONUDC a suggéré que les Juges dirigeants devraient être proactifs dans l'identification des risques existants chez les juges et devraient être prêts à fournir des réponses rapides et à modifier les stratégies et politiques en place en vue de garantir le bien-être physique, psychologique et émotionnel optimal de tous leurs juges.⁴²

4.1.5 Les défis et les responsabilités qui incombent aux responsables judiciaires en matière de bien-être et de résilience sont reconnus. Parmi ceux-ci figurent les contraintes budgétaires et les modifications apportées aux cadres juridiques et procéduraux. Il convient également de prendre en considération le bien-être et la résilience des responsables judiciaires, compte tenu de leur propre charge de travail quant aux dossiers à traiter et de leurs responsabilités en matière de gestion et de direction, auxquelles s'ajoute l'attente de voir ces derniers faire preuve de leadership en matière de résilience et de bien-être.

4.1.6 Les responsables judiciaires jouent un rôle important dans la mise en place et le développement des conditions nécessaires pour renforcer la résilience et favoriser le bien-être, notamment:

- engagement dans des programmes de bien-être;⁴³
- communiquer et démontrer par l'exemple que le bien-être est une priorité. En donnant la priorité aux soins personnels, les Juges dirigeants montrent l'exemple et envoient un message sur l'importance du bien-être;
- surveiller les charges de travail et les conditions de travail;
- mettre en œuvre des initiatives appropriées et façonner la culture organisationnelle.⁴⁴

³⁸ Carly Schrever et al, ci-dessus n 25 page 362.

³⁹ *Déclaration de Nauru sur le Bien-être Judiciaire* ci-dessus n 8 at Principe 2.

⁴⁰ Carly Schrever et al, ci-dessus n 25 at 361.

⁴¹ United States of America Department of Justice "Department of Justice Report on Best Practices to Address Law Enforcement Officer Well-being: Practices to Foster a Culture of well-being and Psychological Health and Well-being of Law Enforcement Agency Personnel" (mai 2023) page 7.

⁴² ONUDC ci-dessus n 33 page 36.

⁴³ Carly Schrever et al, ci-dessus n 25 pages 368–369.

⁴⁴ Voir *ibid*, pages 371–372.



Les responsables judiciaires peuvent promouvoir le bien-être et la résilience judiciaire en prenant des initiatives et en promouvant la participation à des programmes de bien-être (sous réserve de contraintes de ressources), y compris par la participation et les jeux de rôle. Leur propre bien-être exige également de la considération.

4.2 Problèmes liés à la charge de travail

4.2.1 Les conditions de travail doivent prendre en compte la résilience judiciaire et le bien-être.⁴⁵ La charge de travail et l'arriéré ont été identifiés comme des facteurs de stress clés affectant la fonction de juger et comme des obstacles au bien-être mental et physique optimal du juge.⁴⁶ Des études suggèrent que le stress dû au nombre de dossiers assignés ainsi qu'au manque de possibilités de repos et de loisirs affecte négativement le bien-être. Des délais courts et la charge de travail excessive ont en fin de compte des effets négatifs sur l'efficacité et la qualité du travail judiciaire ainsi que sur la perception de l'équité.⁴⁷

4.2.2 L'efficacité judiciaire et la rapidité de la justice sont des priorités institutionnelles importantes pour les cours et tribunaux. Cependant, les responsables concernés doivent être conscients des problèmes connus liés à la charge de travail et les traiter avec une bonne gestion, le cas échéant, par un suivi de la charge de travail, une répartition équitable des dossiers, une planification/inscription efficace des affaires et des pratiques de travail efficaces.⁴⁸ Il a été recommandé que les tribunaux étudient la question de savoir si le nombre de dossiers à traiter est réparti équitablement selon l'importance et le type d'affaire, et si le nombre de juges et de collaborateurs, au sein et entre les divisions, sont adéquats.⁴⁹

La répartition efficace et équitable des affaires implique de veiller au bien-être des magistrats.

4.3 Plan pour le bien-être et la résilience au travail

4.3.1 Il est recommandé que les responsables judiciaires s'assurent qu'un plan de bien-être au travail et de résilience soit mis en place pour les magistrats, adapté aux circonstances et aux besoins propres à la juridiction concernée.⁵⁰ Le contenu recommandé de la stratégie est exposé à la section 5 de cette note explicative. Bien que ce contenu aborde des préoccupations communes, les caractéristiques spécifiques de chaque juridiction sont également reconnues et il est recommandé que les personnes concernées soient consultées et qu'elles aient leur mot à dire

⁴⁵ *Déclaration de Nauru sur le Bien-être Judiciaire*, ci-dessus n 8 à Principe 3.

⁴⁶ Carly Schrever et al, ci-dessus n 25 page 339; voir aussi UCL Judicial Institute *UK Judicial Attitude Survey 2024* (24 février 2025) <<https://www.judiciary.uk/judicial-attitude-survey-2024/>> at 111.

⁴⁷ ONUDC, ci-dessus n 33 pages 15 et 29.

⁴⁸ Voir *ibid*, pages 39.

⁴⁹ David Swenson et al, ci-dessus n 36 page 20.

⁵⁰ *Déclaration de Nauru sur le Bien-être Judiciaire*, ci-dessus n 8, Principe 6.



dans la conception de la stratégie afin que les sources de stress propres à leur milieu de travail soient prises en compte.

L'élaboration de plans de bien-être au travail et de résilience adaptés aux besoins des juges de l'asile et de la migration ainsi qu'aux spécificités de leur environnement professionnel est recommandée.

Section 5: Éléments à inclure dans les stratégies de bien-être et de la résilience

5.0 La section suivante présente une série d'options fondées sur des données probantes qui peuvent être intégrées dans les plans relatifs au bien-être et à la résilience. Il est admis qu'il existera des différences en matière de ressources et de contexte, et que tous les lieux de travail n'incluront pas nécessairement tous les éléments identifiés ci-dessous dans leurs plans.

5.1 Aide sociale/soutien et services en matière de santé mentale

5.1.1 Une grande partie des systèmes judiciaires propose une forme de soutien psychologique pour le bien-être des juges (accompagnement psychologique, supervision, thérapie dispensée par des psychologues), ce que les juges ont jugé utile pour préserver et améliorer leur bien-être mental. Les psychologues et thérapeutes intervenant dans ce cadre devraient, dans l'idéal, posséder une expertise sur les facteurs de stress spécifiques liés aux fonctions judiciaires.⁵¹

Supervision professionnelle

5.1.2 La supervision professionnelle est une pratique courante dans plusieurs professions (psychologie, psychiatrie, travail social, accompagnement psychologique, par exemple) dont l'exercice implique d'être confronté à des informations traumatisantes. Il s'agit d'un processus de réflexion approfondie mené par les praticiens sur leur travail, afin qu'ils continuent à apprendre et à se développer à partir de leurs propres expériences

5.1.3 La supervision se distingue de l'accompagnement psychologique en ce qu'elle est proactive plutôt que réactive. Elle offre un espace régulier et proactif de réflexion sur l'impact humain du travail et permet d'acquérir des stratégies pour gérer le stress et favoriser l'épanouissement dans l'exercice des fonctions. Elle peut être mise à profit pour se concentrer sur les moyens d'améliorer la résilience, de réfléchir à l'exposition à des informations traumatisantes, de réduire l'impact du traumatisme vicariant et de préserver le bien-être. Elle peut également être

⁵¹ ONUDC, ci-dessus n 33 à 18, 19, et 36.



utilisée pour traiter des problèmes tels que l'épuisement professionnel, le stress ou d'autres difficultés rencontrées au travail.⁵²

Obstacles à l'accès à la supervision

5.1.4 Il existe un certain nombre de facteurs ou d'obstacles susceptibles d'empêcher les juges de solliciter une aide en matière de bien-être et de résilience, ou d'accéder à un accompagnement même lorsque celui-ci est proposé. Ces éléments doivent être pris en compte dans tout plan relatif au bien-être et à la résilience. Ils comprennent notamment:

- Méconnaissance des services disponibles et des modalités d'accès à ceux-ci.⁵³
- Préoccupations relatives à la confidentialité; les services fournis doivent être confidentiels, tout comme la procédure permettant d'y accéder.⁵⁴
- Stigmatisation; les préoccupations liées à la confidentialité sont étroitement liées à la question de la stigmatisation, qui constitue un autre obstacle majeur à la santé psychologique et au bien-être et peut dissuader les juges de demander de l'aide. Les juges ont fait part de leur crainte que le fait de demander de l'aide ne soit perçu comme un signe de faiblesse et n'ait des répercussions sur leur carrière. Des messages positifs sur la participation peuvent contribuer à contrer cette perception.
- Manque de temps; un autre facteur identifié comme un obstacle à l'accès à un soutien psychologique est le manque de temps pour en bénéficier. Les bonnes pratiques consistent notamment à intégrer le temps nécessaire pour bénéficier de ce soutien dans la charge de travail, afin d'éviter que les personnes qui recourent à ces services ne le perçoivent comme une source de stress supplémentaire. Le bien-être des magistrats peut nécessiter du temps de travail.⁵⁵

L'accès à un accompagnement psychologique adapté et confidentiel, sous la forme d'un suivi du bien-être, favorise le bien-être et la résilience des professionnels de la justice. Il convient de prendre des mesures pour lever les obstacles à la participation, dans la limite des ressources disponibles.

Accompagnement psychologique

⁵² Marc Mason "From psychotherapy to legal practice: the use of clinical supervision by lawyers in England and Wales" (2024) *Psychiatry, Psychology and Law* (open access); Meribah Rose et Chris Mailea "The Case for implementing legal clinical supervision within legal practice, and recommendations for best practice" (2023) 32(3) *Griffith Law Review* 259.

⁵³ ONUDC, ci-dessus n 33 page 20; National Task Force on Lawyer Well-being "The Path to Lawyer Well-being: Practical Recommendations for Positive Change" (août 2017) <<https://lawyerwellbeing.net>>.

⁵⁴ ONUDC, ci-dessus n 33 page 37.

⁵⁵ Carly Schrever "Judicial Stress, The Unmentionable and the Undeniable: A Summary of Australia's First Empirical Research Measuring Stress in Judicial Work" (2023) 26 *Commonwealth Judicial Journal*.



5.1.5 Le soutien psychologique est un processus dans le cadre duquel une personne rencontre un professionnel qualifié pour discuter des difficultés et des problèmes auxquels elle est confrontée dans sa vie. Il s'agit d'une forme de " thérapie par la parole " qui permet aux personnes d'évoquer leurs problèmes et d'analyser leurs difficultés avec un professionnel qualifié. L'accès gratuit à des services de soutien psychologique (également appelés PAE ou programmes d'aide aux employés) est couramment proposé dans divers lieux de travail afin d'apporter un soutien en matière de santé mentale aux employés et de favoriser ainsi leur bien-être. Lorsqu'un dispositif de supervision du bien-être est mis en place au sein d'une juridiction, on s'attend à ce que le besoin ou le recours aux services d'accompagnement psychologique soit moindre, car les préoccupations et les problèmes peuvent être traités de manière proactive. Cependant, certains juges peuvent tout de même se sentir profondément affectés par des événements de leur vie personnelle ou professionnelle, et l'accès à l'accompagnement psychologique confidentiel est donc important.

L'accès à un soutien psychologique confidentiel, sous forme de consultations ou d'un programme d'aide aux employés (PAE), contribue également au bien-être des magistrats.

5.2 Formation et éducation en matière de résilience et de bien-être à l'intention des juges

5.2.1 Les formations sur le bien-être et la résilience en entreprise favorisent un environnement de travail sûr et sain.⁵⁶ Une formation visant à préparer les professionnels à gérer des charges de travail et des dossiers exigeants peut constituer un outil efficace pour renforcer la résilience et préserver le bien-être.

5.2.2 Comme pour tout autre type d'accident ou de blessure en milieu professionnel, des programmes de formation qualitatifs peuvent réduire au minimum les facteurs de risque.⁵⁷ Les programmes de formation présentent également l'avantage de créer des occasions pour les magistrats de nouer des liens autour de la dimension humaine de leur métier, favorisant ainsi la

⁵⁶ Cette approche a été adoptée par le Judicial Appointments Board for Scotland (Conseil des nominations judiciaires pour l'Écosse), voir "*Well-being policy*" (décembre 2022) page 2. Voir aussi le *UK Judicial Attitude Survey 2024*, ci-dessus n 45 page 116.

⁵⁷ Voir *ibid*, pages 2-3.



confiance et les relations, qui sont des facteurs clés du bien-être dans le milieu judiciaire.⁵⁸

5.2.3 Des formations régulières, spécialisées et facilement accessibles peuvent favoriser la résilience et le bien-être⁵⁹, notamment:

- Formation sur les facteurs de risque tels que le traumatisme vicariant et l'épuisement professionnel, en mettant particulièrement l'accent sur les facteurs de stress liés aux fonctions judiciaires et en l'adaptant à la charge de travail réelle.⁶⁰
- Formation à la résilience (telle que la pleine conscience, la compassion, la pratique réflexive, la régulation des émotions et la recherche de sens et d'objectifs) visant à renforcer la capacité de chacun à mettre en œuvre des stratégies de bien-être pour lui-même.⁶¹
- Formation destinée aux cadres et aux dirigeants visant à promouvoir des pratiques de gestion transparentes et efficaces, un soutien bienveillant envers les collègues et l'accès aux programmes de bien-être proposés.⁶²
- Des formations sur le bien-être dispensé dès les programmes d'orientation et d'intégration afin de favoriser la prévention, la détection précoce et la sensibilisation.⁶³
- Mise à disposition de supports pratiques, tels que des conseils et des recommandations en matière de bien-être.⁶⁴

Les initiatives de formation sur le bien-être et la résilience, lorsqu'elles sont facilement accessibles, contribuent à créer un environnement de travail sûr et sain, conforme aux principes du bien-être des magistrats. Il est recommandé de proposer des formations facilement accessibles, adaptées, régulières et instructives sur des thèmes liés au bien-être et à la résilience, dispensées par des experts dans ce domaine.

5.3 Pages intranet consacrées à la santé et au bien-être au sein du système judiciaire

5.3.1 Les pages intranet consacrées à la santé et au bien-être des magistrats, lorsqu'elles existent, constituent un moyen très utilisé pour accéder aux services d'aide sociale et, pour beaucoup, le moyen privilégié d'obtenir des informations. Elles pourraient fournir des informations

⁵⁸ Carly Schrever et al, ci-dessus n 20.

⁵⁹ ONUDC, ci-dessus n 33 pages 7 et 37.

⁶⁰ Voir ibid, page 37.

⁶¹ Anna Brafford et Robert Rebele "Judge's Wellbeing and the Importance of Meaningful Work" (2018) 54(4) Court Review 60; Jennie Cole-Mossman et al "Reducing Judicial Stress through Reflective Practice" (2018) 54(2) Court Review 90; Jeremy Fogel "Mindfulness and Judging" (2016) Federal Judicial Center <www.fjc.gov>; Jamey Heuston et Miriam Hutchins "The Power of Compassion in the Court: Healing on Both Sides of the Bench" (2018) 54(2) Court Review 96; David Prince "One Judge's Journey to Why: A Search for Meaning and Purpose" (2018) 54(2) Court Review 74; Judicial Appointments Board for Scotland, ci-dessus n 56 pages 37–38.

⁶² Carly Schrever et al, ci-dessus n 31; and ONUDC, ci-dessus n 33 pages 35–36.

⁶³ Judicial Appointments Board for Scotland, ci-dessus n 56 pages 38.

⁶⁴ Voir ibid, pages 7 et 38.



spécifiques aux juges de l'asile et de la migration concernant la protection du bien-être et la prévention de l'épuisement professionnel.

5.3.2 Il existe une multitude de ressources d'auto-assistance en ligne destinées à favoriser le bien-être et la résilience et il peut être utile de les résumer et de les présenter sur la page intranet qui y est dédiée.

Une page intranet dédiée au bien-être, accessible en mode privé et proposant des liens vers des ressources, des conseils et un accompagnement en matière de bien-être et de résilience, contribue à favoriser le bien-être et la résilience des magistrats.

5.4 Programmes d'entraide entre pairs et de mentorat

5.4.1 Les juges peuvent tirer profit du soutien et du point de vue de leurs pairs. Les programmes de soutien par les pairs ont été reconnus comme un moyen efficace pour améliorer le bien-être et lutter contre l'isolement des juges.⁶⁵ Il peut s'agir de séances en petits groupes et de réseaux de soutien permettant d'aborder de manière informelle certaines questions dans un environnement sécurisant, ainsi que des conversations individuelles "en tête à tête". Une formation peut être dispensée aux magistrats expérimentés afin de les aider à mieux répondre aux difficultés de leurs collègues et à mener des conversations constructives avec ceux-ci. L'intérêt du soutien entre pairs réside dans le fait que les autres magistrats prennent la mesure de la nature spécifique du stress judiciaire que vivent leurs collègues.⁶⁶

5.4.2 Le soutien par les pairs peut également inclure le mentorat, les activités sociales et le renforcement de l'esprit d'équipe, notamment le dialogue et la collaboration entre magistrats lors de conférences et d'ateliers judiciaires.⁶⁷

Le soutien par les pairs peut constituer un outil important pour favoriser le bien-être des magistrats et renforcer leur résilience.

5.5 Événements sociaux et activités de cohésion d'équipe visant à promouvoir une culture du partage et à lutter contre le sentiment d'isolement

5.5.1 Les relations entre collègues constituent un facteur clé du bien-être et de la résilience des magistrats.⁶⁸ Les activités sociales en dehors du cadre professionnel peuvent renforcer la coopération, la solidarité et la cohésion. Cela peut être bénéfique pour le bien-être des juges, car cela favorise l'esprit d'équipe, le soutien émotionnel et la création d'un

⁶⁵ ONUDC, ci-dessus n 33 pages 7 et 36.

⁶⁶ Entretien avec Dr Carly Schrever, 20 novembre 2024.

⁶⁷ L'échange d'informations, la collégialité et le soutien fournis entre les juges lors des conférences de l'IARMJ sont un bon exemple de soutien informel mais efficace par les pairs.

⁶⁸ *Déclaration de Nauru sur le Bien-être Judiciaire*, ci-dessus n 8 at Principe 4.



environnement de travail solidaire.⁶⁹ De même, les activités en équipe ou en groupe au travail, comme la participation à des projets collectifs ou l'examen de dossiers en commission, peuvent contribuer à renforcer cet esprit de camaraderie.

L'organisation ponctuelle d'événements sociaux et la mise en place d'initiatives sur le lieu de travail visant à favoriser la création d'un environnement de travail solidaire et collégial contribuent au bien-être des magistrats.

5.6 Promotion de la santé physique

5.6.1 Le Commentaire sur les Principes de Bangalore Relatifs à la Déontologie Judiciaire reconnaît l'impact du bien-être des magistrats sur leur performance et souligne que “[un] juge doit disposer de suffisamment de temps pour pouvoir préserver son bien-être physique et mental...”⁷⁰

5.6.2 La santé physique fait partie intégrante du bien-être et contribue à renforcer la résilience. Les autorités judiciaires peuvent promouvoir la santé physique des juges par les moyens suivants;

- la mise à disposition de ressources sur divers sujets liés à la santé, tels que des conseils nutritionnels et la prévention des abus;
- des aides financières pour la pratique d'activités fitness/gym ou la mise à disposition d'installations sportives sur le lieu de travail;
- des bilans de santé réguliers;
- la mise en place de postes de travail et de salles d'audience plus ergonomiques.⁷¹

Les mesures en faveur de la santé physique peuvent contribuer au bien-être des juges.

5.7 Procédure d'accompagnement en cas d'incidents graves

5.7.1 Les juges peuvent être confrontés à divers incidents critiques liés à leur travail, notamment des risques pour la sécurité, tels que des manifestations violentes, ainsi que des menaces en ligne, verbales ou physiques en réaction à leurs décisions. Les agressions commises par des justiciables à l'encontre de membres du public, ainsi que les attaques blessantes à l'encontre des juges dans la presse et sur les réseaux sociaux, peuvent également être considérées comme des “ incidents critiques”.

⁶⁹ ONUDC, ci-dessus n 33 a 37–38.

⁷⁰ ONUDC “ *Commentaire des Principes de Bangalore sur la déontologie judiciaire* ” (septembre 2007), alinéa 194.

⁷¹ ONUDC, ci-dessus n 33 pages 16, 18-21, 23, et 33-42; “ *Department of Justice Report on Best Practices to Address Law Enforcement Officer Wellness* ”, ci-dessus n 40 pages 10, 42, 45-47, et 50.



5.7.2 Les juges peuvent également être affectés par les accès de colère des justiciables, ainsi que par les menaces de suicide et d'automutilation. Ces menaces se concrétisent parfois.

5.7.3 Des conseils sur la préparation et la gestion des incidents critiques et autres expositions à des risques liés à l'exercice de leurs fonctions peuvent aider les juges. Les responsables judiciaires devraient se familiariser avec les recherches et les bonnes pratiques mises en place pour apporter une réponse efficace aux incidents critiques.⁷²

5.7.4 Il peut être utile d'inclure les éléments suivants dans ces directives ou politiques;

- Une remontée rapide de l'information aux responsables judiciaires.
- Une prise de contact proactive de la part des responsables judiciaires avec le ou les juges concernés afin de leur offrir soutien et assistance et de les encourager à solliciter un accompagnement psychologique.
- Des débriefings et une prise en charge du stress post-traumatique impliquant plusieurs services.
- Des entretiens avec des professionnels de la santé mentale qualifiés.

L'accompagnement et le soutien psychologique des juges confrontés à des incidents critiques ou à d'autres situations à risque sont essentiels au bien-être des magistrats.

5.8 Sécurité physique et sûreté

5.8.1 La sécurité physique au travail est essentielle au bien-être des magistrats et indispensable pour garantir leur indépendance.⁷³ À l'inverse, les préoccupations en matière de sécurité ont un impact négatif sur le bien-être des magistrats et engendrent un sentiment de vulnérabilité et d'anxiété. Des études montrent que les magistrats nourrissent de vives inquiétudes quant à leur sécurité, tant au sein qu'en dehors des tribunaux.⁷⁴ Récemment, des responsables du pouvoir judiciaire ont abordé ces questions en public.⁷⁵ Les responsables du système judiciaire devraient prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir la sécurité tant sur le lieu de travail qu'en dehors, notamment en fournissant les informations pertinentes, en proposant des formations et en développant les

⁷² "Department of Justice Report on Best Practices to Address Law Enforcement Officer Wellness", ci-dessus n 40 at 36, 47-48.

⁷³ Diego García-Sayán " Report of the Special Rapporteur on the Independence of Judges and Lawyers" A/74/176 (16 juillet 2019).

⁷⁴ Elna Rossouw et Sebastiaan Rothman, ci-dessus n 16 pages 1, 3, et 6; O'Sullivan et al, ci-dessus n 15.

⁷⁵ M Fouzder "Judges have received death threats, LCJ reveals" (27 Février 2025) Law Society Gazette<www.lawgazette.co.uk> "Chief Justice Koome Warns Threats to Judicial Independence from Online Attacks" <LawGuide www.lawguide.co.ke>.



compétences nécessaires.⁷⁶ Il est également recommandé de faire réaliser régulièrement des audits de sécurité des locaux et des salles d'audience par des experts en sécurité compétents.⁷⁷

5.9 Un leadership clairement défini en matière de bien-être

5.9.1 L'enquête de l'ONUDC, qui a précédé la Déclaration de Nauru sur le bien-être des magistrats, souligne l'importance de mettre en place un comité chargé de promouvoir le bien-être et la santé mentale des juges.⁷⁸ Définir clairement et expliquer les rôles des personnes chargées de la gestion du bien-être des magistrats contribue à favoriser ce bien-être.

5.10 Des modalités de travail flexibles, une répartition équitable des tâches et des délais raisonnables

5.10.1 La charge de travail a déjà été identifiée comme un facteur de stress majeur dans l'exercice de la fonction judiciaire. L'importance du repos, de la détente et de la vie familiale pour la compétence et la diligence des magistrats est reconnue dans le commentaire sur les Principes de Bangalore relatifs à la Déontologie Judiciaire.⁷⁹ Les responsables judiciaires devraient prévenir les sources de stress évitables dans le milieu judiciaire⁸⁰ et contribuer à gérer les exigences inhérentes au travail dans le domaine des réfugiés et de la migration, en tenant compte des spécificités de ce secteur du droit. Le stress lié à une charge de travail importante peut être atténué en veillant à une répartition équitable des tâches, en identifiant les moments où il convient d'apporter un soutien supplémentaire à ceux qui ont des difficultés à s'acquitter de leurs obligations professionnelles, en adoptant des approches souples dans le travail judiciaire et en mettant en place des initiatives visant à favoriser des pauses salutaires pendant les week-ends et les périodes de vacances.⁸¹

Il convient d'examiner attentivement les méthodes de travail et la charge de travail afin d'éviter tout impact négatif sur le bien-être. Les méthodes de travail devraient tenir compte des défis particuliers auxquels sont confrontés les juges de l'asile et de la migration

5.10.2 Ces lignes directrices et cette note explicative sont conçues comme des documents évolutifs, susceptibles d'être réexaminés et affinés au fil du temps.

⁷⁶ Elna Rossouw et Sebastiaan Rothman, ci-dessus n 16 pages 8, 10.

⁷⁷ O'Sullivan et al, ci-dessus n 15 page 9.

⁷⁸ ONUDC, ci-dessus n 33.

⁷⁹ ONUDC, ci-dessus n 71, alinéa 194.

⁸⁰ *Déclaration de Nauru sur le Bien-être Judiciaire*, ci-dessus n 8, Principe 5.

⁸¹ ONUDC, ci-dessus n 33 page 39.

