

**Election 2023 du Greffier de la Cour Pénale Internationale**  
**Questionnaire aux candidats**

**Nom : Amady BA**  
**Date : 09/09/2022**

*S'il vous plait, veuillez répondre aux questions suivantes dès dimanche 11 septembre 2022  
(la traduction des questions de l'anglais au français est faite par mes soins)*

**Vision pour le poste de Greffier de la CPI :**

**1. Pourquoi avez-vous présenté votre candidature au poste de greffier de la Cour Pénale Internationale (CPI) ?**

J'ai présenté ma candidature pour le poste de Greffier de la Cour Pénale Internationale, ("CPI" ou "la Cour"), car je possède une vision claire, ainsi que les compétences et l'engagement nécessaires pour raviver la confiance de la communauté internationale dans la Cour, et en particulier pour contribuer à la mise en œuvre par la CPI des recommandations faites à l'issue de l'examen du fonctionnement de la Cour, par des experts indépendants, visant à remédier à la baisse de la confiance du public en elle et à la coopération des États avec celle-ci. Ma vision se concentre sur les fonctions essentielles du Greffe, qui comprennent le soutien à tous les organes de la Cour. Elle sera soutenue par deux piliers, à savoir : (i) une bonne administration du greffe ainsi qu'une gestion efficace et responsable des ressources financières et des biens de la Cour et (ii) une coopération internationale proactive et efficace pour mettre en œuvre les opérations extérieures de la Cour.

Reconnaissant l'énorme travail du personnel passé et actuel du Greffe, ainsi que le leadership de l'actuel Greffier, M. Peter Lewis, je consoliderai les réalisations et travaillerai avec le personnel pour mettre systématiquement en œuvre le Plan stratégique 2023-2025 de la Cour en me concentrant sur **quatre (4) domaines et orientations principaux** :

- soutenir tous les organes en s'attachant tout particulièrement à ce que la Cour atteigne les performances en matière de poursuites et de justice a) ;
- le principe d'une Cour Unique et la finalisation de l'examen des politiques et procédures en cours ainsi que la mise en œuvre de processus de travail améliorés b) ;
- une coopération internationale pragmatique, dynamique et proactive c) ; et
- une stratégie de communication (interne et externe) pragmatique, dynamique et proactive d).

**a) Le renforcement de la qualité du soutien apporté à tous les organes de la Cour, en accordant la priorité aux processus judiciaires**

En tant que gestionnaire financier, administratif et judiciaire expérimenté, pédagogue, formateur et communicateur judiciaire international, ainsi qu'expert en coopération internationale et diplomate visionnaire et spécialisé (voir mon CV et mes lettres de référence), sous la direction du Président de la Cour, je consacrerai toute mon énergie à garantir, avec l'équipe du Greffe, les normes les plus élevées d'efficacité, de compétence et d'intégrité dans le soutien que le Greffe apporte à la Cour dans l'accomplissement de sa mission essentielle, qui

est de rendre la justice. Je veillerai à ce que le Greffe apporte un soutien opportun et de qualité aux activités judiciaires des divisions judiciaires comprenant les Chambres préliminaires, les Chambres de première instance et la Chambre d'appel, ainsi qu'au Procureur, aux équipes de défense et à la représentation légale des victimes. Ce soutien se manifestera tout au long du processus judiciaire ; depuis les examens préliminaires jusqu'aux enquêtes, aux procès, aux appels, aux condamnations et aux réparations. Je ferai tout mon possible, avec l'équipe du greffe, pour répondre à leurs besoins – qu'ils soient logistiques, opérationnels ou techniques – à chaque étape de la procédure, dans les salles d'audience de la CPI ou sur le terrain, s'il y a lieu, lorsqu'il s'agira de tenir le procès ou une phase du procès dans un pays de situation pour être au plus proche des victimes affectées.

Pour assurer la visibilité de la Cour et son impact en rendant la justice de manière impartiale et efficace, nous mettrons en place de solides programmes d'information et de sensibilisation du public, et nous veillerons à ce que la Cour dispose de ressources suffisantes au niveau des bureaux de terrains et des centres régionaux flexibles. L'objectif est de consolider les réalisations de M. Peter Lewis, en ce qui concerne les priorités stratégiques du Greffe, tout en faisant du soutien au mandat judiciaire de la Cour et de ses services judiciaires, le pilier central du Greffe. Les fonctions d'administration générale (ressources humaines, budget, finances, sécurité et services généraux), ainsi que les fonctions de coopération internationale, autres piliers centraux de soutien, seront renforcées pour soutenir efficacement toutes les phases et processus judiciaires de la Cour dans son ensemble.

**b) La Consolidation du "principe d'une Cour Unique" et la finalisation des politiques et procédures existantes et la mise en œuvre de processus de travail améliorés**

Mes fonctions et mon expérience administratives et judiciaires aux niveaux national, régional et international, notamment à l'Organisation Internationale de droit du développement ("OIDD") à Rome, en Italie, où nous avons développé et appliqué la budgétisation et la gestion axées sur les résultats dans le cadre de grands projets financiers, ainsi que ma connaissance et mon expérience de la CPI, de sa gouvernance interne et de sa dynamique administrative, acquises au cours de mes 14 années de service à la Cour à un poste d'administrateur m'ont préparé à ce rôle. Ces expériences me permettront de mettre en œuvre efficacement les plans stratégiques de la Cour ainsi que les recommandations des Experts indépendants concernant le Greffe.

Je possède les compétences en matière de leadership, le tact ainsi que le courage et l'engagement nécessaires pour m'acquitter, avec l'appui du personnel du greffe, du mandat de Greffier, tout en respectant l'indépendance totale des organes (les activités judiciaires et de poursuite étant respectivement du ressort de la Présidence, des Juges et du Procureur requérant une indépendance absolue). En tant qu'administrateur principal de la Cour, je suis responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des processus et politiques administratifs. En application du Principe d'une Cour Unique, je serai proactif, travaillerai en étroite collaboration avec le Président, et consulterai les autres administrateurs principaux sur les questions transversales, et je veillerai particulièrement à ce que les décisions soient mises en œuvre en temps voulu, et avec compétence.

Nous renforcerons la coordination stratégique globale sous la direction de la Présidence au niveau du Conseil de coordination ("CoCo") et nous renforcerons l'engagement de tous les organes et de leurs divisions, sections et unités spécialisées au niveau opérationnel afin d'intensifier les dialogues à toutes les phases, conformément aux processus et politiques spécifiques au budget tels que discutés et convenus avec le Comité du budget et des finances ("CBF").

Nous renforcerons les bureaux extérieurs, en appliquant des règles de gouvernance flexibles qui laissent plus de place aux déploiements rapides et aux affectations internes de personnel (si nécessaire, par des règles de recrutement claires et flexibles, en particulier parmi les professionnels nationaux) et je développerai des centres régionaux sur lesquels tous les organes pourront s'appuyer pour la mise en œuvre de leur mandat respectif, comme je l'ai fait au Bureau du Procureur ("BdP") avec des points focaux nationaux et régionaux et ceci sans incidence financière.

Dans mon rôle actuel au BdP, je dirige les efforts visant à promouvoir la compréhension de la CPI en favorisant le dialogue et la coopération entre de nombreuses entités régionales et la CPI. Je recherche la coopération judiciaire pour faire exécuter les mandats d'arrêt, entre autres. En vertu du principe de la Cour Unique, nous encouragerons et veillerons à ce qu'au sein de la Cour, nous appliquions une politique et des pratiques de tolérance zéro à l'égard des brimades, des agressions et du harcèlement sexuel.

Nous consoliderons les politiques actuelles relatives à l'engagement du personnel, au bien-être du personnel et la formation sur le leadership afin de renforcer le soutien apporté au personnel de la Cour, en mettant l'accent sur l'égalité entre les hommes et les femmes et la représentation géographique, la sélection et le développement du personnel, la santé au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'éthique et les normes de conduite, ainsi que la responsabilité des dirigeants.

Tous ces efforts permettront la mise en œuvre effective et efficaces des recommandations faites par les Experts indépendants en ce qui concerne le perfectionnement du Greffe.

**c) Le renforcement des outils, des opérations et des résultats de la coopération internationale et de l'assistance judiciaire**

La CPI est une organisation internationale qui ne dispose pas d'un organisme chargé de l'application de la loi qui exécuterait automatiquement ses ordres. Elle n'a pas la possibilité d'exécuter directement les mesures obligatoires demandées par le Procureur ou les Chambres. La CPI n'a pas de territoire propre et ne peut pas exercer de pouvoirs de police, étant dépourvue de pouvoirs régaliens d'un État souverain.

En tant qu'institution judiciaire, la CPI présente donc une grande lacune comparée aux institutions judiciaires des États, qui peuvent s'appuyer sur un large éventail de mécanismes institutionnels comprenant la police, l'armée et les services de renseignement, les services des frontières et de l'immigration, les services fiscaux et douaniers, les sociétés bancaires et de télécommunications, et d'autres organismes institutionnels clés qui leur sont accessibles et qui facilitent les missions d'enquête et de poursuite, ainsi que l'exécution des décisions judiciaires, dans le cadre du droit national.

Le mandat de la Cour exige qu'elle enquête sur les crimes les plus graves qui sont commis sur le territoire d'États souverains où elle n'est pas habilitée à opérer directement sans l'autorisation et la coopération de l'État territorial concerné. Pour soutenir le travail de la Cour, de tous ses organes, le Greffier doit donc s'appuyer sur les États et les parties prenantes externes, aux niveaux politique, diplomatique et opérationnel, notamment en augmentant le nombre d'accords de coopération, en menant des opérations de recherche et de saisie, en faisant arrêter et remettre des suspects, etc.

En tant que Greffier, je jouerai un rôle de premier plan, avec la Directeur de la Cooperation Internationale et des Opérations Extérieures ainsi que toute son équipe, en encourageant le soutien aux objectifs clés du Statut de Rome et en veillant à ce que la communauté internationale reste attachée à ces objectifs et au soutien général et opérationnel de la Cour. Nous chercherons donc à renforcer les stratégies de la Cour en ce qui concerne le soutien général à la Cour, sous la direction du Président et en étroite coordination avec le BdP et le Fonds au profit des victimes ("TFV").

Nous coordonnerons étroitement et travaillerons avec l'Assemblée des Etats Parties ("AEP") sur tous les sujets liés au travail de la Cour, notamment avec les groupes de travail de La Haye et de New York, et avec les Points Focaux de l'AEP sur la coopération et la complémentarité. Sur le plan opérationnel, au cours de la vie judiciaire de la CPI, nous mettrons en œuvre les recommandations des Experts indépendants relatives à la coopération et à la complémentarité et nous coordonnerons la mise en œuvre des stratégies et des plans d'action des co-facilitateurs/Points Focaux.

Je me permets de vous renvoyer pour plus d'informations, à mes réponses à la question n°10, relatives à la coopération.

**d) La redéfinition et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de communication (interne comme externe), pragmatique, dynamique et proactive**

**- Stratégie de communication interne à la Cour elle-même**

Nous renforcerons ce qui existe déjà et nous développerons sous le leadership de la Présidence et en coordination avec le Procureur, et en étroite collaboration avec le Syndicat du personnel, des mises à jour régulières à travers la Cour sur les activités d'intérêts communs sous la responsabilité du Greffe et les activités de la Cour selon le " principe d'une Cour Unique " ayant un impact sur le fonctionnement du Greffe. Je partagerai avec le Greffe et l'ensemble du personnel de la CPI, les succès obtenus, les opportunités qu'offre le privilège de travailler pour cette Cour et les défis auxquels la Cour peut être confrontée.

Au cours des dernières années, j'ai pu observer, depuis des points d'observation uniques, le rôle joué par la clarté de l'orientation institutionnelle pour mobiliser et motiver le personnel de l'ensemble de la Cour à consacrer toute son énergie et son talent au soutien de la Cour. Toute ambiguïté au sein de la Cour concernant les stratégies et l'orientation de cette dernière aurait l'effet inverse, à savoir que le personnel se sentirait perdu ou démotivé à cause des talents gaspillés et non performants.

La promotion de la cohésion et de l'esprit d'équipe et le besoin de traiter efficacement les questions liées à un environnement de travail sain, respectueux, agréable et sûr seront évalués et discutés lors de divers forums d'échanges, notamment ceux organisés avec le Syndicat du personnel. Des enquêtes anonymes seront menées pour évaluer régulièrement le niveau de satisfaction. Je mettrai tout en œuvre, avec le soutien du Syndicat du Personnel, dans le cadre de mon mandat pour faire du Greffe le meilleur endroit où travailler, avec des résultats concrets et tangibles dans une confiance renouvelée, quel que soit le niveau de responsabilité dans un esprit de Cour Unique. Le Greffe retrouvera son identité perdue depuis le projet Révision, et s'appuiera sur tous les efforts entrepris par l'actuel Greffier, que je consoliderai avec cette stratégie interne d'échange, d'ouverture et de respect mutuel. Le Greffe renforcera son expertise en tant qu'organe de soutien neutre et efficace, tel qu'il a toujours été reconnu.

- **Stratégie externe de communication vers la communauté internationale, les victimes et les communautés affectées**

Nous renforcerons les ressources de la Section de l'Information Publique et de la Sensibilisation, ("SIPS- PIOS") comme prévu dans le projet de budget 2023. Je développerai des programmes de sensibilisation dans les pays de situation, conformément aux recommandations des experts indépendants, par le biais des bureaux de liaison et des pôles régionaux, en coordination avec le BdP, mais surtout en impliquant tous les acteurs, la société civile, la presse et les journalistes, les représentants et les associations de victimes et de défense, en tenant compte de tout conflit d'intérêts.

Ces programmes de sensibilisation seront également des forums d'échanges avec la société civile, organisés conformément au plan stratégique 2023-2025 de la Cour, et selon notre vision, pour expliquer le travail de la Cour et anticiper les questions de coopération et les besoins opérationnels des victimes et des communautés affectées, de même que les besoins des représentants de victimes et des équipes de défense.

Dans le cadre de cette vision, les États et autres partenaires recevront des informations périodiques sur nos activités, nos succès ainsi que les défis auxquels nous serons, sans doute, confrontés.

**2. Quels sont, selon vous, les deux ou trois principaux défis auxquels la CPI et le système du Statut de Rome seront confrontés dans les années à venir, et comment les relèveriez-vous, en vous concentrant en particulier sur le rôle du Greffe de la CPI ?**

J'ai identifié trois grands défis externes à la CPI et au Statut de Rome (**Le Budget a), la coopération Internationale b), le Risque de gestion lié à l'indépendance de la Cour c)** et un grand défi interne, à savoir **la mise en œuvre efficace du Principe d'une Cour Unique d).**

**a) Le défi des Contraintes en matière de ressources : un budget durable**

Au fur et à mesure que la charge de travail de la CPI augmente, la demande de ressources supplémentaires pour que la Cour puisse s'acquitter de son mandat de manière efficace restera un défi. Alors que de nombreux États parties affirment leur soutien à la Cour, la réalité actuelle est que le budget de la Cour pourrait ne pas être viable en raison de priorités concurrentes au niveau national qui échappent au contrôle des États. Ces priorités concurrentes comprennent, entre autres, l'impact financier de la gestion passée et actuelle de la COVID-19, la variole du singe, le chômage, les crises financières/politiques, le changement climatique, l'inflation, la crainte d'une récession, etc., et la crise actuelle après les attaques de la Russie contre l'Ukraine et ses conséquences au niveau mondial.

Certains de ces États confrontés à des difficultés financières ne seront pas en mesure de payer à temps l'intégralité de leurs contributions à la Cour. Le budget-programme proposé pour 2023 de la Cour est de 175 327,4 milliers d'euros. Il représente une augmentation pour 2023 d'environ 24 057,5 milliers d'euros, soit 15,9 pour cent, par rapport au budget approuvé pour 2022, qui s'élevait à 151 269,9 milliers d'euros, malgré l'engagement de croissance nominale zéro, les efforts sérieux de réduction et de redéfinition des priorités des ressources, ainsi que l'identification d'économies et de gains d'efficacité. Ce budget va évoluer en hausse avec l'inflation et l'accroissement brutal en Août 2022 des coûts supplémentaires liés aux droits du régime des Nations Unies ayant entraîné des coûts de personnel supplémentaires après la présentation en juillet 2022 aux États parties. Tout en reconnaissant les efforts et la vision des responsables actuels de la Cour, y compris le

Greffier et les Responsables de la Cour, pour ne demander que ce qui est réellement nécessaire, j'apporterai ma touche personnelle, mes compétences et mon expérience à ce processus.

Je continuerai, comme mon prédécesseur, à ne demander que ce qui est nécessaire, conformément aux plans et priorités stratégiques de la Cour, en tirant les leçons de la réalité des activités judiciaires, et non de la stratégie de campagne rhétorique consistant à " m'élire dans le cadre de la politique de croissance nominale zéro ". J'insiste sur la sagesse de renforcer le système de gestion du budget approuvé, de manière transparente et efficace, en réalisant des économies et des gains d'efficacité, sur la base de mon expérience antérieure de la gestion axée sur les résultats. Je répondrai également à cette préoccupation en anticipant la question de la croissance nominale zéro dans le prochain cycle budgétaire, en préparant un budget prévisible basé sur une coordination étroite et transversale avec le BdP, à un stade précoce, avec une politique claire de hiérarchisation des priorités.

J'ai l'expérience de la négociation en vue d'avoir un plus grand nombre d'accords volontaires, en particulier dans les pays ou les régions où se déroulent les affaires actuellement en cours pour la période 2023-2025. Je multiplierai ces accords dans les domaines qui grèvent le budget de la Cour au soutien des activités judiciaires, avec une meilleure gestion, davantage d'économies et de gains d'efficacité dans tous les secteurs possibles, des centres régionaux ou des bureaux extérieurs flexibles et légers, avec davantage de personnel professionnel local dans les pays de situations. Nous mettrons en place une forte diplomatie budgétaire sous la direction des responsables de la Cour et de moi-même, mais aussi au niveau de l'ensemble du personnel, comme nous l'avons fait pour le budget du BdP lors des années précédentes.

#### **b) Le défi de la coopération Internationale dans la mise en œuvre du mandat de la CPI**

Malgré de nombreuses réalisations concrètes et positives dans le domaine de la coopération que je soulignerai plus loin dans mes réponses à votre question numéro 10, la Cour est encore actuellement confrontée à des difficultés pour obtenir une coopération dans de nombreux domaines, tels que les accords volontaires sur la réinstallation des témoins, la conduite d'enquêtes financières et l'arrestation de suspects, la libération provisoire de suspects et sur l'exécution des peines. L'obtention de la coopération des États est une préoccupation en raison des tensions géopolitiques entre les États, la non-coopération de certains États Parties et États non Parties dans certaines enquêtes, l'impact de toutes ces dynamiques géopolitiques a un effet sur la façon dont la Cour peut obtenir ou non, la coopération en temps opportun et de manière efficace pour mettre en œuvre son mandat.

Certains États ont tendance à percevoir la coopération des États avec la Cour comme étant biaisée ou unilatérale, en particulier dans certaines situations.

Nous ferons face à cette préoccupation par une nouvelle stratégie du Greffe, pragmatique et proactive de coopération, comme je développerai dans ma réponse à la question 10. Comme je l'ai également expliqué dans ma vision, je travaillerai en étroite collaboration avec l'AEP, les Facilitateurs sur la coopération et la complémentarité pour mettre en œuvre les recommandations des Experts indépendants.

Nous répondrons également à ce problème, comme je l'ai déjà dit dans mon objectif stratégique 4, par une stratégie de communication proactive et forte, en communiquant **mieux et bien** avec plusieurs parties prenantes, comme les États parties, les États non parties (la diplomatie n'est pas seulement faite pour parler à ses amis, mais elle est aussi l'art de parler avec des personnes ou des entités qui ne partagent pas votre point de vue, ou qui n'aiment pas ce que nous faisons pour multiples raisons), le système des Nations Unies et ses

Agences, les ONGs, les médias et les journalistes, en particulier ceux des pays de situation, les associations de victimes et les communautés affectées, les associations du Barreau de la Cour, le monde universitaire, contribuant à garantir que la Cour est impartiale et indépendante, et qu'elle agit en toute indépendance.

On peut également se référer à mes réponses à la question 10, où j'ai développé la stratégie de coopération internationale, une stratégie de coopération internationale du Greffe avec le système national et les points focaux régionaux, comme je l'ai fait avec succès au BdP, pour renforcer les opérations externes de la Cour.

Aujourd'hui, en partie, grâce à ma solide contribution au cours de ces 14 années, le BdP a réussi à demander l'assistance d'un large éventail d'États et d'entités à travers le monde, en particulier des États parties, mais aussi, dans une large mesure, de nombreux États non parties. Même là où le BdP n'a pas toujours réussi, on peut dire qu'il a au moins ouvert des portes ou des espaces. Nos expériences montrent qu'à force de persévérance, de confiance, d'honnêteté et d'humilité, nous avons obtenu des résultats, à court ou à long terme grâce à un suivi constant.

### **c) Le défi de gestion des risques et l'indépendance de la Cour**

Que la Cour commence ou non les examens préliminaires et les enquêtes sur une situation à la suite des décisions des Juges en vertu de l'article 15, un niveau de risque existe dans toutes les situations. En définitive, ce risque a toujours été évalué en interne, il doit être renforcé et géré, dans toutes les situations, mais surtout dans certaines d'entre elles.

Montrer des résultats et répondre aux attentes des victimes, de la communauté internationale et de la société civile, est toujours un défi dans l'administration de la justice, que ce soit au niveau national ou international. Mais cela est encore plus critique avec les juridictions pénales internationales, y compris avec la CPI où j'ai travaillé pendant plus d'une décennie. Je sais comment ces attentes continuent d'être élevées pour que la Cour donne des résultats, non seulement en termes de progrès dans les enquêtes et les poursuites, mais aussi en termes de succès devant les Chambres. Mais pour moi, le succès ne se limite pas aux condamnations, il peut inclure aussi les acquittements, qui reflètent que la Cour rend la justice de manière impartiale et indépendante. Néanmoins, la Cour doit rester vigilante comme elle opère parfois dans des environnements marqués par des analyses et des évaluations biaisées. En tant que Greffier, travaillant au sein d'un organe neutre, nous nous acquitterons de notre rôle, notamment en matière de sensibilisation, et nous ferons également tout ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre les décisions de la Cour en matière de gestion des attentes.

La Cour a fait la preuve de son indépendance et de son impartialité dans de nombreuses décisions ces dernières années, et cela continuera certainement avec la qualité de nos Juges et des Responsables actuels du BdP. Suite au décret des États-Unis imposant des sanctions à l'encontre de l'ancien Procureur et de l'un de ses collaborateurs dans le cadre de la situation en Afghanistan, nous pouvons tirer d'importantes leçons. En particulier, dans cette situation, la Cour, y compris la Présidence et le Greffier, ainsi que l'ensemble du personnel, ont joué un rôle de premier plan et ont travaillé ensemble pour réagir. La Cour a montré qu'elle resterait indépendante et impartiale même lorsqu'elle est confrontée à des situations très sensibles, en raison de leur extrême polarisation par les parties concernées ou par des acteurs extérieurs.

En théorie comme en pratique, la justice rendue par les tribunaux internationaux n'est pas la seule solution. Bien qu'elle soit d'une importance capitale, la CPI ne représente qu'une petite partie de la solution aux problèmes mondiaux. Elle ne peut pas être la seule institution à traiter avec succès les crimes : La CPI doit rester

une Cour de dernier ressort et le défi consiste pour les États à assumer leur responsabilité première d'enquêter et de poursuivre les crimes, donnant ainsi un sens à la complémentarité telle que reflétée dans le Statut de Rome. En tant que Greffier, avec toute mon équipe, je jouerai mon rôle dans la gestion des risques en veillant à ce que la Cour agisse de manière indépendante et impartiale et fasse son travail de manière efficace et productive en fournissant de manière efficace et diligente tout le soutien nécessaire à tous les organes pour qu'ils puissent s'acquitter de leur mandat.

Dans le même temps, la promotion du cadre de complémentarité fera partie de la stratégie de communication du Greffe, et parmi le plan d'action, de la politique de sensibilisation, en étroite coordination avec l'AEP, les facilitateurs de la complémentarité, le BdP, les organisations internationales, la société civile et les systèmes judiciaires nationaux. Elle sera reflétée dans le prochain plan stratégique de la Cour 2023-2025.

**d) Le défi interne : la mise en œuvre du "Principe d'une Cour Unique".**

La mise en œuvre effective du principe d'une Cour Unique sera l'un des principaux défis auxquels je donnerai la priorité. Pour commencer, la Cour doit respecter le cadre, les règles et les règlements du Statut de Rome et doit en outre mettre en œuvre les recommandations des Experts indépendants. Le Greffier actuel a fait beaucoup pour améliorer le fonctionnement du Greffe, mais il reste encore beaucoup à faire pour un changement concret, honnête et radical.

Le principe d'une Cour Unique est promu depuis un certain nombre d'années, mais essentiellement comme une idée et non comme un objectif fonctionnel et réel. Quelques exemples, cependant, démontrent l'importance des efforts collectifs de coordination dans le cadre du principe d'une Cour Unique, qui, dans l'ensemble, fournissent des leçons essentielles dont il faut s'inspirer, à savoir : lorsque des États africains ont menacé collectivement de se retirer de la Cour et ont pris des décisions négatives à son encontre ; sur les processus budgétaires de la CPI ; sur la gestion des risques pendant la pandémie COVID 19 ; suite au décret américain imposant des sanctions contre le Procureur et un membre du personnel de la Cour. La coordination au sein du groupe de travail interne de la CPI a été remarquable, et beaucoup de bonnes décisions ont été prises par Mr Lewis et son équipe, le BdP et la Présidence sur ces questions.

Nous avons montré et prouvé l'esprit et la lettre d'une Cour Unique.

Bien qu'il y ait eu des avancées vers la réalisation du principe d'une Cour Unique, je suis d'avis que le Greffier, en tant que chef de l'administration et des opérations, porte la plus grande responsabilité pour en assurer le succès. En tant que Greffier, notre objectif sera de nous appuyer concrètement sur les acquis de l'actuel titulaire du poste pour rendre plus opérationnel et renforcer le principe d'une Cour Unique. Ce faisant, Nous identifierons les domaines qui peuvent être repositionnés au sein du Greffe et entrepris par celui-ci afin de renforcer et d'accélérer les résultats. Ce faisant, les autres organes seraient libérés pour se concentrer sur leurs activités principales et, par conséquent, sur la réalisation globale du mandat de la Cour. Des améliorations sont également possibles dans les domaines suivants : gouvernance, ressources humaines, présence sur le terrain, arrestation et remise, enquêtes financières, équilibre et égalité des sexes, intimidation, agressions, et harcèlement sexuel, représentation géographique, participation des victimes et aide judiciaire, égalité des armes, et dans d'autres projets plus spécifiques comme les indicateurs clefs de performance.

En tant que Greffier, Nous travaillerons sans relâche avec les autres organes sur tous ces domaines qui nécessitent des améliorations, des synergies, une coordination et des changements, et nous jouerons un rôle de



premier plan, sous l'autorité du Président, sur les aspects non judiciaires de l'administration et du service de la CPI.

**3. Le Greffe est un organe neutre de la Cour qui fournit des services à tous les autres organes afin que la CPI puisse fonctionner et mener des procédures publiques équitables et efficaces. Comment décririez-vous la relation entre le Greffier de la CPI et la Présidence de la CPI, les Chambres de la CPI et le Bureau du Procureur? De plus, comment décririez-vous la relation avec le Fond au profit des victimes ?**

Le Greffier est un fonctionnaire neutre, et le Greffe est un organe neutre. Le Greffier et le personnel du Greffe sont des experts qui apportent leur soutien à tous les organes de la Cour. Ils ne sont pas des Juges. Ils ne sont pas non plus des Procureurs. Dans le cadre de mon mandat, conformément au plan stratégique de la Cour pour la période 2023-2025, les priorités suivantes seront établies pour appuyer les activités judiciaires de la Cour : En effet, tout en assurant le bien-être du personnel de la Cour et un environnement de travail sain et agréable, Nous allons ;

- soutenir les activités de la Présidence et les activités judiciaires des Chambres (préliminaire, procès, appel et réparation) ;
- soutenir les activités du Bureau du Procureur ;
- soutenir les équipes représentant les Victimes et les équipes de la Défense ; et
- soutenir le Fonds au Profit des Victimes.

Au cours de mon mandat, je démontrerai l'expertise du Greffe. Je renforcerai l'identité du Greffe, qui soutient avec professionnalisme et neutralité tous les organes de la Cour. Le Greffe sera un lieu où il sera agréable de travailler, sans harcèlement, où chacun travaille avec respect, dans un environnement de travail sain et en équipe.

Pour soutenir avec succès les procédures judiciaires, le Greffe devra nécessairement renforcer sa composante diplomatique (par exemple, pour s'assurer de la coopération des États et d'autres entités telles que les Nations Unies et la société civile), ainsi que mettre en œuvre une stratégie de communication solide pour mobiliser le soutien à la Cour et à l'accomplissement de son mandat de rendre la justice.

### **Relations avec le Président et la Présidence**

Conformément au Statut de Rome, le Greffier exerce ses fonctions sous l'autorité du Président de la Cour (article 43.2 du Statut). Nous maintiendrons avec le Président et la Présidence des rapports et contacts réguliers. Nous leur ferons rapport et nous les consulterons régulièrement. Je suis un fonctionnaire digne de confiance et loyal, fidèle à son mandat, au principe de l'unicité de la Cour, un gestionnaire rigoureux et responsable.

Tout au long de mon service à des niveaux de direction et de gestion dans différents tribunaux et entités aux niveaux national et international, j'ai fait preuve d'un professionnalisme et d'une intégrité exemplaires.

Comme vous pouvez le voir dans mon CV, dans ces postes de direction et de gestion, mes référents sont mes anciens superviseurs, qui sont en fait des chefs d'organes ou d'institutions que j'ai précédemment servis. Je ferai preuve du même dévouement au poste de Greffier, je mettrai mon expérience judiciaire et administrative au service du Président et de la Présidence avec beaucoup de respect, d'humilité, de dévouement, d'intégrité et de professionnalisme.

Nous allons œuvrer à ce que la relation entre le Greffe et la Présidence soit **flexible** et basée sur **la confiance** en ce qui concerne toutes **les questions stratégiques**. Nous consoliderons et enrichirons le rôle de leadership du CoCo. Nous serons à l'écoute des Juges et au service des Chambres dans le cadre des activités judiciaires et en consultation avec elles, nous mettrons sur place des réunions périodiques au cours desquelles et en toute honnêteté et transparence, nous pourrions aborder au regard des procédures en cours des questions d'intérêts communs.

### **Relations avec les Chambres**

Nous ferons montre des mêmes qualités devant les Juges et les Chambres.

Par expérience, **je sais de quel soutien les Juges ont besoin, avant, pendant et après les phases de procès, spécialement dans les salles d'audience pour faciliter et contribuer à un procès équitable et à l'égalité des armes, et comment servir les Juges et les participants à la procédure à cet égard.**

Nous travaillerons en étroite coordination avec le Directeur des Services Judiciaires. Nous suivrons tous les besoins des Chambres à tous les niveaux, en phase préliminaire, en première instance, en appel et en réparation dans toutes les situations et affaires dont les Chambres sont saisies. En tant que Greffier, et avec mon équipe, nous aiderons efficacement et à temps voulu les Juges et leur personnel à gérer leurs affaires. Dans le cadre des ressources limitées de la Cour, nous veillerons à ce que le Greffe mette à disposition, l'ensemble de ses compétences : soutien au personnel administratif, assistance informatique et linguistique, etc. Nous veillerons à ce que nous utilisions efficacement nos ressources limitées de la manière la plus efficiente et avec le plus grand impact possible.

Nous allons opérationnaliser les recommandations des experts indépendants. Certaines d'entre elles, notamment en matière de ressources et de coordination, ont déjà été prises en compte dans le budget 2023 de la Cour. D'autres recommandations, visant à renforcer la capacité du Greffe, continueront à être discutées avec la Cour, malgré le calendrier chargé de la Présidence et des Juges pour l'année judiciaire 2023. Par exemple, dans le cadre **de l'enveloppe financière actuelle de la Cour**, il conviendrait de voir si, au cours de l'exécution du plan stratégique actuel de la Cour ou avant le prochain, le Greffier peut rétablir **le poste de Greffier Adjoint**, afin de renforcer la prestation de services et de mieux soutenir le pouvoir judiciaire, comme l'ont recommandé les experts indépendants.

### **Relations avec le Procureur/Bureau du Procureur**

Je rencontrerai le Procureur et ses Adjoints de manière régulière, au moins une fois par mois.

En tant que Greffier, Nous prendrons la direction des questions de gouvernance concernant les aspects non judiciaires de l'administration et du service de la Cour (sans aucun préjudice de l'indépendance et des pouvoirs du Procureur (article 43(1) du Statut de Rome).

Le Statut de Rome confère au Greffier les responsabilités ci-dessus, et lorsque la responsabilité est partagée avec le BdP, en tant que Greffier, j'assurerai la liaison avec le Procureur et ses deux adjoints, de manière coordonnée, en anticipant les stratégies et les opérations du BdP, en les rencontrant régulièrement, avec nos chefs de divisions et de sections, notamment en ce qui concerne les hypothèses budgétaires, les économies et les gains d'efficacité, les ressources humaines, la sécurité, les indicateurs de performance, les projets généraux et spécifiques à chaque organe, etc., bref l'application du Principe d'une Cour Unique.

Les lignes directrices existantes seront renforcées dans les pratiques du CoCo afin d'éviter qu'un organe n'agisse en solitaire sur des questions stratégiques ayant une incidence sur les aspects administratifs ou budgétaires de la Cour sans que le Greffe ne soit dûment informé sur la base d'une évaluation objective préalable. Dans mes rapports avec le BdP, je ne serai pas un obstacle mais un médiateur avisé si nécessaire ou une solution dans l'intérêt de la Cour, en anticipant mieux et en communiquant mieux. Les solutions de la Cour fondées sur son seul intérêt seront trouvées dès la phase conceptuelle, en tenant comptes des besoins du BdP.

Ce dialogue existe ; il y a un dialogue productif entre les trois bureaux immédiats où de nombreuses questions inter-organes sont traitées et abordées. Sous l'autorité du Président, et en liaison avec les autres officiels de la Cour, Nous continuerons, le cas échéant, à bénéficier du plein soutien et de la coordination avec le BdP, comme nous l'avons fait pendant la période de la tentative de retrait massif des États africains, de la pandémie de Covid 19 et du décret présidentiel américain.

Mais comme je l'ai déjà dit, je sais également que dans d'autres domaines d'intérêt commun très importants ayant un impact sur la stratégie, la planification et les opérations du Greffe, comme les questions budgétaires, administratives et de ressources humaines, les stratégies et les besoins des bureaux extérieurs, les enquêtes financières, la protection des témoins, la sécurité, des mesures anticipatives plus claires, discutées et traitées de manière plus structurée à l'avance sont nécessaires avant d'être présentées au CoCo. Nous serons ensuite très proactifs avec le BdP en ce qui concerne les défis et les intérêts communs de la Cour ayant un impact sur le fonctionnement du greffe et le budget de la CPI, sous la direction de la Présidence.

Le Procureur et ses adjoints, ainsi que leurs équipes respectives avec lesquelles j'ai travaillées ces dernières années et ces derniers mois, connaissent mes qualités mais aussi mon engagement, mon professionnalisme et mon intégrité à travailler dans l'intérêt de la Cour. Fort de mon expérience passée au BdP, nous serons en mesure et en toute neutralité, d'apporter le soutien du greffe aux activités du BdP.

### **Relations avec le Fond au profit des victimes**

Le Fond au profit des victimes remplit deux mandats en ce qui concerne le préjudice subi par les victimes de crimes relevant de la compétence de la Cour :

- mettre en œuvre les réparations ordonnées par la Cour à l'encontre d'une personne condamnée au profit des victimes, que ce soit individuellement ou collectivement ;
- fournir une assistance aux victimes de crimes relevant de la compétence de la Cour dans les pays de situation, et à leurs familles et proches.

Le travail du TFV s'est considérablement développé en termes de diversité, d'intensité et de volume. Si l'on se réfère à son rapport 2021, malgré les contraintes opérationnelles posées par la pandémie de COVID-19, le Fond au profit des victimes a élargi et renforcé son empreinte opérationnelle, passant de six à 27 projets et d'un à cinq programmes nationaux actifs à la fin juin 2020, au Mali, dans *l'affaire Al Mahdi* et en République démocratique du Congo (RDC), dans *les affaires Lubanga, Katanga et Ntaganda*.

En ce qui concerne le mandat d'assistance, le Fond au profit des victimes utilise les contributions volontaires des donateurs pour fournir une assistance aux victimes et à leurs familles dans les pays où la CPI est présente, par le biais de programmes de réhabilitation psychologique, de réhabilitation physique et de soutien matériel. Les programmes d'assistance n'étant pas liés à une affaire particulière devant la Cour, les projets du Fond au

profit des victimes peuvent apporter une réponse au niveau individuel, familial et communautaire aux blessures et aux besoins des victimes qui ont subi des préjudices du fait de crimes relevant de la compétence de la Cour. Les projets d'assistance permettent également au Fond au profit des victimes d'aider une population plus large de victimes qui ont subi un préjudice en raison d'affaires spécifiques devant la Cour. Des programmes ont été lancés en République centrafricaine (RCA), en Côte d'Ivoire (CIV), et sont en cours de lancement dans l'est de la République Démocratique du Congo (RDC), en Ouganda, en Géorgie, au Kenya et au Mali.

En 2023, comme il ressort du projet de budget-programme de la CPI, des procédures de réparation seront en cours dans 5 affaires. La mise en œuvre de la réparation, administrée par le TFV, devrait se poursuivre dans *les affaires Lubanga, Katanga, Al Mahdi et Ntaganda*, les condamnations et les procédures de réparation suivront.

Tout en respectant l'indépendance du Fonds, nous **consoliderons le soutien et les conseils** apportés par tous les services du Greffe au Fonds, telles que les sections et unités administratives et financières, et en particulier l'aide inestimable de la section des ressources humaines du Greffe (SRH), de l'unité des achats et du bureau juridique du Greffe. Ils continueront à apporter leur soutien et leur assistance Fond au profit des victimes.

Nous consoliderons **l'appui et les conseils** que le Fond au profit des victimes a reçus grâce à l'étroite collaboration et au soutien des bureaux de pays, de la Section d'appui aux conseils, de la Section d'appui aux opérations extérieures et de la Section de la participation des victimes et des réparations dans l'identification et la vérification des bénéficiaires aux fins des réparations dans *les affaires Lubanga et Al Mahdi*. L'appui des bureaux nationaux sera renforcé, avec le soutien continu de PIOS, par les activités de sensibilisation décrites dans notre vision sur la communication (voir mes réponses aux questions 1 et 2).

**Nous ferons le point sur les différents programmes de réparation** qui ont été mis en œuvre par le Fonds au profit des victimes jusqu'à présent, afin de tirer les leçons de l'expérience du Greffe, et d'identifier les aspects pour lesquels les bureaux extérieurs du Greffe peuvent aider davantage et mieux les programmes de réparation, afin de mieux comprendre le contexte local et la mise en œuvre d'une réparation significative.

**J'inviterai mon équipe à la Haye ainsi que les bureaux extérieurs à travailler en étroite coordination avec le Fond au profit des victimes** dans l'intérêt des victimes afin de consolider et de maintenir une relation étroite avec tous les représentants légaux des victimes dans les pays de situation et, en particulier, pendant la mise en œuvre des réparations.

**Nous travaillerons en collaboration avec le Fond pour les victimes afin d'organiser des programmes et des événements destinés à mettre en valeur les activités du Fond au profit des victimes, soit auprès des donateurs pour améliorer ses possibilités de collecte de fonds, soit auprès des victimes et des survivants pour les sensibiliser à la justice réparatrice de la CPI (ces programmes peuvent inclure des séminaires de coopération régionale, le séminaire des responsables de la coopération organisé au siège de la Cour et d'autres événements majeurs, voire des activités de levée ou de collecte de fonds).**

Conformément à mon rôle précédent de supervision des activités de coopération judiciaire dans le domaine des enquêtes financières pour le BdP, Nous **renforcerons les capacités du Greffe dans le domaine des enquêtes financières** pour un meilleur recouvrement des amendes et des confiscations des personnes condamnées afin d'aider les programmes du Fond au profit des victimes .

En tant qu'ancien chef de la coopération internationale pour le BdP, disposant d'un grand nombre de contacts, nous mènerons une campagne diplomatique dans la mesure où mon mandat le permettra et encouragerons les États et les autres partenaires à contribuer au Fond au profit des victimes. Nous **fournirons du personnel de soutien dans les bureaux extérieurs de la Cour où le Fond au profit des victimes aura des programmes sur la base des décisions des Juges en 2023**, et aussi là où il est actuellement très présent, comme au Mali, en RDC et en Côte d'Ivoire. Les bureaux extérieurs et les centres régionaux (dont il a été question en réponse à la question 7) renforceront leur soutien en menant des programmes de sensibilisation en étroite coordination avec les organes du Fond au profit des victimes.

#### **Expérience de la gestion et du traitement des problèmes de culture sur le lieu de travail :**

**4. Veuillez décrire vos compétences et votre expérience en matière de gestion efficace des ressources humaines de la CPI, notamment en ce qui concerne le traitement des allégations de discrimination, de harcèlement (y compris de harcèlement sexuel), d'intimidation et/ou d'abus de pouvoir de la part des membres du personnel, le déséquilibre chronique de la représentation géographique et de la représentation des femmes aux postes de direction, ainsi que le traitement des questions qui touchent de manière disproportionnée les femmes, les minorités et les personnes de couleur.**

Tout d'abord, je tiens à souligner que je possède de solides compétences en matière de gestion des ressources humaines. Comme le montre mon CV, j'ai assumé avec succès d'importantes responsabilités de gestion dans mes postes précédents, notamment en tant que président des tribunaux de la juridiction de la Cour d'appel, au Sénégal ; en tant que Directeur du Centre de formation judiciaire régional, au Sénégal ; en tant que chef du département francophone de formation et d'assistance technique de l'OIDD, en Italie ; et aujourd'hui dans mon poste actuel de chef de la coopération au Bureau du Procureur de la CPI.

A toutes ces positions, j'ai géré efficacement le personnel dans sa diversité, issu de différents groupes ethniques et religieux, de femmes et d'hommes, de nationalités différentes. Au cours de mes nombreuses années de service au Centre régional et à l'OIDD, j'ai géré un personnel diversifié sur le plan international, avec des employés provenant de diverses régions géographiques, d'Afrique et du reste du monde. Tout ce personnel enrichissait le bureau, avec des origines culturelles et des qualifications différentes, de sexes et d'orientations sexuelle différents.

Deuxièmement, l'égalité sexuelle et de genre, le respect de la diversité et l'inclusion commencent avec l'éducation d'une personne ; pour d'autres, cela commence à l'école. J'ai bénéficié des deux expériences. Je respecte l'égalité des sexes et la diversité parce qu'elles sont pratiquées dans ma culture et enseignées à l'école des Juges au Sénégal et en France où j'ai reçu ma formation initiale et continue.

En outre, j'ai dirigé une école pour les futurs professionnels de la justice (Procureurs, Juges d'instruction, Juges et Greffiers nationaux et étrangers, de l'espace francophone). Cette structure était divisée en deux divisions : la division judiciaire (avec les 3 fonctions judiciaires, Parquet, Instruction et siège) et l'administration judiciaire (Greffes). Les deux divisions étaient liées entre elles, car elles avaient des programmes d'études transversaux communs, Administration et gestion des Tribunaux, des conférences conjointes et des simulations de Procès et des espaces communs. Chaque division, section et unité disposait d'un personnel important et diversifié, comprenant mon adjoint, deux directeurs (judiciaire et administratif) et mon directeur du budget et des finances, mes cadres intermédiaires, les sections et les unités (chefs de section de la formation initiale, chef de section de la formation continue), le responsable des programmes de stage, la coopération internationale et les

affaires juridiques. En outre, je supervisais le personnel de mon bureau immédiat, ainsi que le personnel chargé de l'information et de l'informatique, de la logistique et des locaux (y compris le restaurant, l'hébergement et la sécurité ainsi que le pool de voitures pour l'appui à l'administration générale et aux stages juridictionnels des auditeurs en formation initiale).

L'environnement de travail était diversifié, multidisciplinaire et agréable. Pendant mon mandat de directeur, il y avait beaucoup de femmes Juges, Procureurs et Greffiers dans le système judiciaire au Sénégal.

La même diversité et le même genre avaient été la réalité à Rome pendant mon service à l'OIDD, où mon personnel impliqué dans la mise en œuvre des grands programmes venait du monde entier. L'équilibre entre les sexes faisait partie de la politique de l'OIDD, et était mis en œuvre, tant au sein de l'organisation, au siège, que dans les bureaux extérieurs (à Sydney, en Australie, au Caire, en Egypte, à Kaboul en Afghanistan et à Bamako au Mali). L'ensemble du personnel a été sensibilisé et a reçu des formations sur les questions de genre après les recrutements.

J'ai encouragé la réforme et le développement du système judiciaire. J'ai encouragé la diversité et l'égalité des sexes, qui constituaient une part importante des programmes et des projets que j'ai gérés et supervisés.

Au BdP, dans la section Coopération internationale, la majorité de mon personnel était féminin, et l'un des plus hauts responsables, placés sous ma supervision, est une femme. La section bénéficie également d'un équilibre géographique. Au cours des 14 années passées au BdP, j'ai clairement fait savoir à mon personnel (comme je l'ai fait précédemment dans d'autres responsabilités) que je ne tolère aucune forme de harcèlement, et j'ai promu une politique de la porte ouverte et encouragé le personnel à porter à mon attention toute plainte en toute confidentialité. Tout au long de mon mandat, je n'ai jamais reçu de plainte pour intimidation ou harcèlement au sein de ma section et l'environnement professionnel et de travail de ma section a été parmi les meilleurs, au vu des résultats des sondages au service du BdP.

J'ai été choisi par le Procureur adjoint et le Comité Exécutif du BdP pour diriger des ateliers de formation des formateurs pour tous les formateurs du BdP sur le Code de conduite et nos valeurs fondamentales. Sous la direction du Procureur adjoint, James Stewart, et en coordination avec la Section des avis juridiques du BdP, j'ai formé un groupe de collègues (30 au total) dans l'ensemble du BdP. Les formateurs que j'ai formés ont également entrepris de former d'autres personnes.

La prévention du harcèlement est un objectif dans ma vision de la construction d'un principe d'une Cour Unique.

Il y aura une tolérance zéro pour le harcèlement et les autres formes d'inconduite pendant mon mandat de greffier. Ainsi je ne tolérerai pas le harcèlement et un environnement de travail toxique pendant mon mandat par les actions suivantes :

### **Nous donnerons l'exemple et prendrons des mesures pour lutter contre le harcèlement**

Les fonctionnaires et les cadres supérieurs doivent inspirer les autres à copier leur bon comportement. Je montrerai l'exemple, en respectant et en traitant tout le monde, femmes et hommes, avec un respect total, mais je les écouterai aussi et je prendrai très au sérieux toute plainte d'intimidation ou de harcèlement émanant d'un membre du personnel. Je ne leur demanderai pas seulement de cocher une case en les invitant à s'adresser directement au Mécanisme de Contrôle Indépendant (MCI) ou à la Commission de Recours, tout en restant passif. Au contraire, avant d'inviter à leur saisine, je prendrai les mesures justes et appropriées, en étroite

coopération avec la victime de l'infraction pour m'assurer qu'elle sera en sécurité, protégée et ne sera pas laissée seule. Avec son accord, je veillerai à ce que des mesures psychologiques soient prises, sans juger les faits, pour garantir la confiance et l'équité, tandis que l'enquête sur toute allégation est menée en toute impartialité et équité. Je veillerai à ce que la politique sur les dénonciateurs soit mise en œuvre pour encourager les dénonciations des faits de harcèlement.

### **Consolider et finaliser les projets actuels de la Cour en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, de politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement, du harcèlement moral et du harcèlement sexuel, et poursuivre la formation au leadership et à l'égalité entre les hommes et les femmes**

Dans le cadre de ses efforts visant à mettre en œuvre les recommandations des experts indépendants (R14 sur la culture de travail, R15 sur l'égalité des sexes et l'intégration sans distinction de sexe ou d'orientation sexuelle), la Cour a publié, en mars 2022, deux instructions administratives sur les enquêtes en cas de conduite non satisfaisante et l'instruction sur la conduite non satisfaisante et les procédures disciplinaires. En avril 2022, une nouvelle instruction administrative a également été publiée sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus de pouvoir. La quatrième politique, entièrement nouvelle, qui est en cours d'élaboration, concerne l'exploitation et les abus sexuels. La Cour envisage également d'actualiser les dispositions juridiques relatives à la protection des dénonciateurs, d'élaborer une nouvelle politique de sélection du personnel et de créer un poste de **Médiateur**, conformément à l'engagement pris par les responsables de la Cour, en faveur du bien-être du personnel et du plan stratégique 2018-2021. Nous allons consolider tous ces programmes et projets actuels de la Cour sur l'égalité des sexes, la représentation géographique, sur l'intimidation, les agressions, le harcèlement sexuel, finaliser ces politiques et avec les unités spécialisées, les diffuser et m'assurer que chaque collègue y a eu accès. Au besoin je lancerai des ateliers de sensibilisation du personnel en consultation avec le Conseil du syndicat du personnel.

### **Formation des formateurs et formations horizontales obligatoires**

Une autre étape consistera en des formations obligatoires. Je dirigerai moi-même la formation des formateurs, avec le soutien technique de la Section des avis juridiques et de nos points focaux sur l'égalité des sexes dans l'ensemble de la CPI. Ces programmes de formation de formateurs en face à face, basés sur des études de cas et sur les principes de motivation des adultes à apprendre, aideront à diffuser les questions de genre et la prévention de l'intimidation, du harcèlement et du harcèlement sexuel.

### **Procédures disciplinaires et sanctions**

Tout en partageant les politiques et les règles, en encadrant et en formant, la dimension disciplinaire sera systématiquement appliquée lorsque les infractions sont prouvées, sans compromis, et indépendamment du grade et du niveau de chacun. A l'instar de l'article 27 du Statut de Rome, au sein de la Cour, la qualité officielle du fonctionnaire n'est pas pertinente, aucune immunité, aucune exonération de la responsabilité individuelle ne sera accordée.

### **Enquête annuelle anonyme et enseignements tirés**

Sous la direction du point focal pour l'égalité des sexes de la CPI et en coordination avec les points focaux inter-organes pour l'égalité des sexes, un programme unique de la Cour sous la forme d'une enquête annuelle sera

organisé en coordination avec le Syndicat du personnel. Ses résultats serviront à corriger, redresser, réadapter le système et à réévaluer ses performances.

La gestion des ressources humaines dont j'ai plusieurs dizaines d'années d'expériences, implique également la gestion méthodique et de qualité de tout le personnel y inclus **les stagiaires**, surtout dans une grande organisation internationale, comme la CPI, qui bénéficie de l'appui et du soutien régulier de plus de 300 stagiaires, venus d'horizons variés et répartis dans les différents organes et sections de la Cour.

Au cours de mon expérience au niveau national, en qualité de juge de l'État sénégalais, j'ai reçu et organisé le stage de plusieurs stagiaires, filles et garçons, au sein des juridictions sénégalaises, et au sein de l'Ecole nationale de la magistrature et des greffes à Dakar. Ces stagiaires venaient également de l'étranger, d'Afrique et de la France, le département international de l'Ecole de la magistrature française pour les stages extérieurs de ces auditeurs et des greffiers en formation, à Dakar, à envoyer au sein des juridictions sénégalaises. J'ai assuré plusieurs années durant, la formation et l'encadrement rigoureux de plusieurs promotions d'auditeurs et de greffiers que j'ai formés. J'ai planifié et organisé soigneusement leur stage en juridictions.

À l'OIDD, où j'ai servi pendant plusieurs années, en qualité d'animateur principal du réseau francophone, avec plus de 18.000 juristes, organisé en cellules actives, en provenance de plus de quarante (40) pays du monde entier.

Enfin à la CPI, depuis 2008, la coopération internationale du BdP reçoit dans le même sillage, des stagiaires qui sont formés, accompagnés et suivis, dans le respect du principe de confidentialité.

Si je suis élu Greffier, afin de permettre aux stagiaires d'apprendre et de s'épanouir dans un environnement de qualité et en toute sérénité, je renforcerai la cadre existant, en mettant en place un système plus égalitaire et approprié quelque soit l'origine du stagiaire, en coordination avec les autres organes. Je chercherai le partenariat financier et les sponsors pour capter les ressources capables de financer le séjour des stagiaires non bénéficiaires d'allocations, notamment les stagiaires ressortissants de pays sous-représentés au sein de la CPI ou de pays en développement.

A l'égard de ce personnel jeune et inexpérimenté, il y aura également une tolérance zéro pour le harcèlement et les autres formes d'inconduite pendant mon mandat de greffier.

**5. Que signifie, selon vous, l'exigence de "haute moralité" du Statut de Rome et comment incarnez-vous ces caractéristiques ? Quelles mesures peuvent être prises pour garantir que tous les fonctionnaires et le personnel de la CPI incarnent également cette exigence de haute moralité ?**

L'article 43(2) du Statut de Rome exige que le Greffier et les autres dirigeants de la Cour soient des personnes de haute moralité.

Pour moi, la moralité signifie le statut par lequel le comportement quotidien d'une personne montre l'honnêteté, l'intégrité, la droiture, le respect des droits d'autrui et le respect de la loi.

La première volonté qui doit être la mienne en qualité de Greffier de la CPI, et celle du Greffier adjoint et de toute mon équipe, c'est d'être dignes et exemplaires.

J'exercerai ma fonction de Greffier de la CPI, avec probité, dévouement, compétence, loyauté et haute moralité, comme l'exige l'article 43.3 du Statut de la Cour Pénale Internationale.

Il s'agira, de l'observation scrupuleuse des règles de la morale sociale, des devoirs imposés par l'honnêteté et la justice ainsi que l'exemplarité. Ces valeurs seront les boussoles de l'action du Greffe.



Je m'emploierai à exécuter avec loyauté, respect, responsabilité, équité, humilité et professionnalisme dont j'ai toujours fait preuve et qui m'ont caractérisés tout au long de ma carrière, les tâches relatives à ma fonction de Greffier, en cultivant un comportement de transparence et en combattant toutes formes d'abus de pouvoirs et de trafic d'influence.

En tant que Greffier, nous mettrons en place des mesures garantissant un cadre de travail où toute forme d'abus de pouvoirs et d'inconduite sont bannis et qui protégera les droits des plaignants et des accusés, respectera les valeurs fondamentales et sera axé sur les résultats. Le type de management sera inclusif et impartial et protégera les droits du personnel.

Les mêmes règles s'appliqueront à tout le personnel. Je montrerai l'exemple. Aucun membre du personnel de la CPI n'est au-dessus de la loi ou n'est à l'abri de l'examen et de la discipline. Je mettrai le curseur sur la prévention et un environnement sûr, je créerai un lieu de travail professionnel et honnête, et je veillerai à ce qu'aucun membre du personnel ne soit à l'abri d'un examen et d'une action en cas de transgression. Je soulignerai chaque année la tolérance zéro à l'égard du harcèlement dans les indicateurs de performance de la Cour et les objectifs des gestionnaires, et en coordination avec les autres organes, j'examinerai chaque année les mécanismes mis en place pour garantir que les allégations d'intimidation et de harcèlement sont reçues et font l'objet d'une enquête équitable et efficace. Je voudrais ici renvoyer à l'enquête 2020 de la CPI où j'ai été identifié parmi les meilleurs dirigeants et managers de la Cour, pour avoir créé un cadre respectueux, honnête et plaisant de travail au sein de la coopération internationale.

### **Participation des victimes et des communautés affectées**

**6. Veuillez décrire votre expérience et/ou votre expertise en matière de participation des victimes aux procédures. Comment gérez-vous le rôle du Greffe pour garantir que le droit statutaire des victimes de participer à la procédure soit réalisé de la manière la plus significative possible tout en assurant l'efficacité et la rapidité ?**

En tant que juge issu d'un système de droit civil qui accorde une attention critique au sort des victimes et à la nécessité de leur accorder une place dans les procédures pénales, je dispose de solides compétences en matière de participation aux procédures pénales. Mon expérience antérieure en tant que Juge d'Instruction et Juge du Siège au Sénégal m'est utile.

Pendant de nombreuses années, j'ai non seulement recueilli des preuves, mais aussi mené des auditions de parties civiles (victimes). En ma qualité de Directeur du Centre Régional de Formation Judiciaire, j'ai organisé des simulations de Procès au bénéfice des apprenants, dans toutes les phases de l'enquête et du procès, pour également leur montrer comment les victimes et les personnes vulnérables doivent être traitées, l'acceptation de leur participation à la procédure, en faisant simuler et en faisant filmer les différents rôles d'un Procureur, d'un Greffier et des Juges du siège.

Dans le cadre de mes fonctions de premier responsable pédagogique, j'organisais les retours d'expérience impliquant mon réseau de formateurs en droit pénal et en procédure pénale et l'association du Barreau, notamment sur la participation des victimes grâce à ce contexte et à mon appréciation de la nécessité d'impliquer les victimes dans les procédures pénales, nous veillerons à la participation effective des victimes dans les procédures de la CPI. Tout au long de mon travail en tant que chef de la coopération internationale au

sein du Bureau du Procureur de la CPI, j'ai joué un rôle de premier plan en veillant à ce que, dans le cadre de la coopération des États avec la Cour, celle-ci couvre la sensibilisation afin de permettre aux victimes d'être tenues informées des activités de la CPI et de leur droit de participer à ces procédures.

Je comprends parfaitement le rôle du Greffe pour assurer la participation des victimes aux procédures. Bien que les Chambres de la CPI aient un pouvoir discrétionnaire quant à l'approche à adopter pour autoriser et réglementer la participation des victimes à la procédure, dans l'ensemble, les Juges ont recommandé l'approche ABC, en particulier en fonction du nombre de demandes de victimes dans chaque affaire (voir le Manuel pratique des Chambres mis à jour, mars 2022, paragraphe 96(iv)).

L'approche ABC, qui est très efficace et rapide, place le Greffe au centre de l'activité. Selon cette approche, telle que résumée dans le jugement en appel dans *l'affaire Le Procureur c. Said* (ICC-01/14-01/21-171OA2, au para. 7), " le Greffe examine les demandes de participation des victimes à la lumière de la règle 85 du Règlement et des critères fixés par la chambre concernée et classe les demandes en trois catégories : a) les demandeurs qui remplissent clairement les conditions requises pour être des victimes (" groupe A ") ; b) les demandeurs qui ne remplissent pas clairement les conditions requises pour être des victimes (" groupe B ") ; et c) les demandeurs pour lesquels le Greffe n'a pas pu prendre une décision claire pour quelque raison que ce soit (" groupe C "). Alors que le Greffe transmet à la Chambre toutes les demandes sous forme expurgée, il ne transmet aux parties que les demandes du groupe C avec les expurgations nécessaires (...) ".

Compte tenu du rôle central du Greffe ci-dessus, nous veillerons à ce que des ressources suffisantes soient allouées pour accomplir cette tâche importante. Étant donné que de nombreuses situations devant la Cour impliquent un grand nombre de victimes, nous consacrerons également des efforts à la compréhension et à l'acquisition de technologies informatiques susceptibles de faciliter le travail en question. De même, nous encouragerons l'apprentissage continu afin que notre personnel soit toujours à la hauteur de la tâche.

Par ailleurs, nous mettrons un accent particulier sur la formation et une meilleure connaissance et compréhension des textes par les représentants légaux des victimes en collaboration avec l'Association du Barreau de la CPI et la Société Civile.

**7. Le greffier a un mandat spécial en ce qui concerne les activités de sensibilisation de la Cour, notamment en ce qui concerne les victimes et les communautés affectées. Comment allez-vous faire en sorte que les activités de sensibilisation soient menées dès les premières étapes de la procédure, y compris les examens préliminaires, et comment décririez-vous les rôles et responsabilités du Greffe et des autres organes dans ces différentes phases ? Veuillez donner des précisions sur toute expérience pertinente pour l'accomplissement de ce mandat, ainsi que sur votre philosophie concernant le rôle de la présence de la CPI sur le terrain.**

Dans le cadre de l'agenda " Une Cour Unique " (voir également mon objectif stratégique si je suis élu, concernant une communication externe forte et proactive, en réponse à la question 1), Nous allons promouvoir la sensibilisation et l'acceptation de la cour au niveau mondial. Je pense que si tous les organes de la Cour ont un rôle à jouer en matière de sensibilisation, le Greffier a un rôle essentiel à y jouer. Pour m'acquitter efficacement de ce rôle, en tant que Greffier, Nous allons promouvoir une approche multidimensionnelle qui permettra de répondre au mieux aux diverses difficultés qui empêchent souvent d'atteindre les victimes et les communautés en temps voulu - comme la violence et la destruction qui sont souvent associées à presque toutes les situations dont la Cour est saisie.

À chaque étape des procédures, de la phase d'examen préliminaire aux jugements (acquiescement ou condamnation) et à la réparation, une sensibilisation globale ou spécifique sera entreprise afin d'atteindre des objectifs à la fois généraux et spécifiques. Pour y parvenir, nous coordonnerons et superviserons les stratégies et la planification, dans lesquelles, les organes de la Cour et leurs sections et unités spécialisées, selon le stade de la procédure, seront engagés. Nous consulterons également les ONG internationales et locales, les victimes et les équipes de défense, les médias, les universités, etc., pour mener à bien et renforcer les activités de sensibilisation de la Cour. Tous les programmes engagés seront revus et mis à jour régulièrement en fonction des phases de la procédure.

Il nous faut une étroite collaboration avec le BdP au stade de l'examen préliminaire pour définir une stratégie de communication et de sensibilisation permettant de mieux faire connaître la Cour, ses organes et son fonctionnement et gérer les attentes des communautés affectées dans le cadre de la situation et des procédures futures éventuelles. Cette stratégie impliquera également de faire recours à divers acteurs et partenaires dans le cadre de la sensibilisation pour une meilleure convergence du message de la Cour, et des moyens de diffusion traditionnels comme innovants, pour atteindre les communautés affectées même dans les lieux reculés et dans leurs langues locales. Fort de l'expérience de nos bureaux de terrain avec les communautés affectées et de l'expérience du greffe comme du BdP dans les situations devant la CPI, nous veillerons à ce que les rôles soient bien clarifiés quant à la contribution du BdP dont le rôle est encadré à ce stade par l'article 15 du Statut de Rome et le rôle plus général du greffe.

À cet égard, la participation de la présence sur le terrain sera essentielle et renforcée. Cela s'accompagnera d'activités précoces et continues, telles que des mises à jour complètes, mais conviviales, régulières et contemporaines sur le site Internet de la Cour dès que possible, non seulement dans les langues de la Cour, mais aussi dans les langues les plus utilisées dans chaque situation particulière, en coordination avec l'association locale des victimes et les médias et journalistes locaux. Les efforts visant à obtenir des fonds locaux ou régionaux avec cette vision globale sur la stratégie de communication seront développés et mis en œuvre.

Nous utiliserons nos compétences approfondies en matière de collecte de fonds pour soutenir les efforts de communication. À titre d'exemple :

Ces dernières années, nous avons obtenu, à Dakar, au Sénégal, et à Banjul, en Gambie, un soutien des Pays-Bas, par le biais de leur Ambassade à Dakar, pour financer la formation de journalistes locaux. J'ai contribué à la conception, à l'animation et à la coordination du programme en liaison avec PIOS et mon collègue porte-parole de la CPI. Les journalistes francophones et anglophones que nous avons formés dans le cadre de ce programme ont diffusé, tant au niveau local que régional, les droits des victimes et leur participation aux procédures de la CPI, ainsi que l'importance des procès équitables et de l'égalité des armes, et le rôle du travail de la Cour dans la lutte contre l'impunité des crimes qui préoccupent la communauté internationale.

Nous pouvons mentionner de nombreux autres programmes dans lesquels nos compétences en matière de collecte de fonds ont joué un rôle dans l'obtention d'un soutien pour promouvoir la sensibilisation aux travaux et aux activités de la Cour. En Ouganda avec le soutien du gouvernement danois, en Côte d'Ivoire avec le soutien technique de la coalition ivoirienne et du bureau de liaison, des formations locales qualifiantes et de sensibilisation ont été menées.

Le Gouvernement Français et d'autres États parties ont également apporté leur soutien à l'action de sensibilisation de la Cour. L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Union européenne (UE) ont également financé des séminaires par l'intermédiaire du groupe de travail de la Cour. En tant que point focal du BdP pour l'Union africaine et l'OIF, j'ai travaillé sans relâche, avec d'autres collègues de la Cour, ces dernières années, pour contribuer à pacifier les relations entre le BdP/Cour et l'Union africaine, en organisant et en coordonnant la réunion technique annuelle entre la CPI et l'UA, avec le soutien financier de l'OIF.

L'ouverture d'un Hub régional plus flexible au sein de la CEDEAO, et plus tard, dans un deuxième temps, une liaison entre la CPI et l'UA, feront partie de ma stratégie de coopération sur le continent Africain.

Nous reproduirons le même modèle pour les situations se trouvant dans d'autres continents.

Ayant acquis une expérience avérée en matière de coopération internationale, de diplomatie judiciaire et de collecte de fonds, comme je l'expliquerai plus loin dans les questions 8 et 10, nous renouvellerons et consoliderons le soutien susmentionné des gouvernements et des autres institutions afin d'obtenir des résultats efficaces dans le cadre du nouveau programme de sensibilisation du Greffe.

### **Ma philosophie concernant le rôle de la présence de la CPI sur le terrain.**

Il s'agit d'une approche horizontale que je vais renforcer ici en mettant en œuvre les objectifs a), b), c) et d) de notre vision, (votre question 1), tout en relevant les défis de votre question 2.

Les bureaux extérieurs (à Bangui en République Centrafricaine, à Abidjan en Côte d'Ivoire, à Nairobi au Kenya, à Kampala en Ouganda, à Kinshasa, et Bunia en République Démocratique du Congo) ainsi que les nouveaux bureaux qui seront ouverts comme prévu dans le budget 2023 (à Khartoum au Soudan et à Kiev en Ukraine), seront les principaux moyens du Greffe pour mettre en œuvre la stratégie de la Cour que j'ai déjà décrite.

Je dispose d'une solide expérience en matière d'appui aux bureaux extérieurs en ce qui concerne les interactions, comme je l'ai fait dans le passé en tant que responsable du département de l'OIDD, à Rome. J'ai dirigé et coordonné ses projets et programmes de formation et d'assistance technique, travaux sur le terrain avec le soutien de nos bureaux extérieurs composés d'équipes et de compétences diverses et multidisciplinaires. Nous fonctionnions de manière très flexible, avec la possibilité de passer facilement d'un bureau à l'autre (en suivant les règles de flexibilité et de court terme appliquées à certains personnels, recrutés parmi les professionnels nationaux du pays (à Sydney en Australie, au Caire en Egypte, à Kaboul en Afghanistan et à Bamako au Mali).

Je peux aussi évoquer ici la politique et les pratiques au Sénégal, au Centre Régional de Formation Judiciaire, où j'avais un " Délégué à la formation", un Formateur Point Focal (Procureur, Juge d'instruction, Juge du siège et Greffier) dans chaque juridiction et Cour d'Appel du Pays, et un dans chaque État qui a envoyé des Auditeurs de Justice ou futurs greffiers à Dakar, au Sénégal. En France, il y avait le Département International de l'Ecole Nationale de la Magistrature Français (ENM) à Paris, et l'Ecole Nationale des Greffes de Dijon (Administration de la Gestion des Greffes), qui étaient mes entités focales, vitrine de mes activités au Sénégal, mettant en œuvre nos politiques communes basées sur une vision et une stratégie de la formation judiciaire approuvée par mon Conseil de Direction (composé de la hiérarchie judiciaire).

Cette expérience sera appliquée de manière très flexible à la CPI. Verticalement, à partir du Siège de la Cour, du Responsable de Division, appliquant la coopération Internationale selon les grandes lignes déjà décrites et que je développerai à la question 10, les Chefs de section et d'unité respectifs transversaux, recevront des orientations claires fondées sur cette vision, elle-même fondée sur le plan stratégique de la Cour 2023-2025. Des

directions précises seront données aux Chefs des bureaux locaux et aux responsables de programmes spécialisés, afin qu'ils les mettent en œuvre en étroite coordination avec nos partenaires locaux, les ONGs, le BdP et les participants à la procédure.

En conclusion, Nous superviserons le programme de sensibilisation non seulement du siège, mais aussi des bureaux décentralisés du Greffe sur le terrain.

Pour atteindre ces résultats :

- nous renforcerons les bureaux extérieurs avec des équipes multidisciplinaires efficaces et efficaces (en tenant compte du genre et de l'égalité des sexes) pour soutenir la vision et les opérations de la Cour, sous la direction et la stratégie du chef du bureau national, avec des ressources suffisantes et une connaissance culturelle et technique du pays ou de la région, équipées pour s'engager à différents niveaux (Autorités de l'État hôte avec l'exemple des relations avec les Autorités Néerlandaises), partenaires nationaux, régionaux et internationaux, parties prenantes nationales, représentations diplomatiques, etc ;
- nous renforcerons les équipes présentes sur le terrain, en formant les capacités et en mettant à disposition les outils pour fournir des services efficaces et rentables aux clients du greffe en toute neutralité ;
- nous développerons et maintiendrons une forte coopération avec les autorités de l'État hôte et d'autres partenaires essentiels pour soutenir leur travail et les épauler en cas de besoin ;
- nous garantirons des stratégies et des activités de communication opportunes, de qualité et efficaces, basées sur la stratégie de communication dont nous avons déjà parlée, mais adaptées au contexte et à une variété de publics cibles, y compris les victimes et les communautés affectées, les journalistes et les médias, les ONG, les universités, les associations nationales du barreau, les fonctionnaires de l'État, etc. ;
- nous allons promouvoir le bien-être du personnel, notamment par la motivation et la mobilité sur la base de programmes de développement du personnel et des carrières ;
- nous renforcerons la collaboration avec le système des Nations unies, de l'Union Européenne, ou de toute autre organisation pertinente, afin de mettre en place des modèles économiques plus efficaces et rentables pour les opérations sur le terrain.

Les Hubs régionaux (ou points focaux régionaux ou centres des amis de la Cour) soutiendront les bureaux extérieurs (formations, égalité des sexes, représentation géographique), sur la base des capacités et compétences techniques et intellectuelles réelles. Je ferai une proposition détaillée, basée sur nos précédentes associations OIDD Alumini de plus de 18 000 personnes dans les pays francophones. Elle nécessitera l'approbation interne et le consentement des Juges. Ces Hubs régionaux soutiendront les bureaux de liaison. Ils pourront être composés d'anciens Juges, d'anciens fonctionnaires et employés de la Cour, qui accepteront volontairement de jouer ce rôle.

**8. La CPI a établi des relations constructives et durables avec les organisations non gouvernementales (ONG) et la presse. Veuillez décrire toute expérience antérieure de travail avec des ONG. Comment envisagez-vous le rôle du Greffe vis-à-vis de ces acteurs ?**

**Mon expérience antérieure et actuelle de travail avec les ONGs**

Dans le cadre de mes responsabilités professionnelles actuelles et passées sur le plan national, régional et international, j'ai travaillé intensivement, comme vous le lirez ci-dessous dans mon expérience de la gestion d'un budget important et à la collecte de fonds, à soutenir et accompagner la société civile.

**Sur le Plan National et Régional**

En tant que Juge, lorsque j'ai servi en juridiction avec un personnel déjà formé à la promotion des droits des femmes et des personnes vulnérables, dans un contexte culturel et religieux et un environnement social difficiles, j'ai animé des sessions de formation pour «**l'Association des Femmes Juristes** », composée de femmes avocates, Juges, Procureurs, Greffiers, Huissiers de justice, Juristes du Secteur public comme du Secteur Privé, engagées dans la protection et la promotion des droits des femmes et des personnes vulnérables.

J'ai donné des conférences à ces collègues ainsi qu'à leurs associations sœurs et affiliées en Afrique francophone. Mon mémoire de recherche pour l'obtention de mon diplôme de Master en Droit, ainsi que mon mémoire de recherche exigé pour l'obtention de mon diplôme à l'Ecole de la Magistrature où j'ai reçu mes cours de formation initiale, portaient sur la problématique de l'émancipation de la femme et la promotion de ses droits, dans le « code civil de la famille » et comment mettre en œuvre les dispositions du droit moderne et en pratique pour émanciper et autonomiser les femmes.

Mes engagements sur les causes et les droits des femmes ont transpiré dans le Centre Judiciaire Régional, où j'ai invité dans les phases de formation initiale, des dirigeants et des experts d'ONGs locales et internationales (enfants, jeunes mendiants dans la rue, personnes handicapées, forum civil) et des psychiatres, des associations et des experts en psychologie, des experts sociaux et des experts sur le soutien et l'assistance aux femmes victimes de viols et de violence, pour donner des conférences aux futurs Procureurs, Juges, enquêteurs et greffiers dans mon institution.

Dans les programmes de formation continue et transversale avec les collègues des juridictions nationales (le Centre était aussi responsable de la formation de tout le personnel judiciaire des Tribunaux sénégalais), nous avons eu des sessions dédiées à ces sujets et avons promu les compétences d'écoute des personnes vulnérables, en identifiant leurs besoins et intérêts personnels, nous avons également partagé les expériences des experts de la société civile, et nous avons collectivement identifié des solutions sur les défis, et comment les prendre en considération pendant les phases d'enquêtes et de procès.

Nous avons reçu beaucoup de soutien, dans les formations judiciaires initiales et continues, grâce à l'appui de donateurs, comme l'Ambassade du Canada au Sénégal (de 1998 à 2002) en coordination avec l'UNIFEM, par exemple. Nous avons apporté de nombreux changements substantiels au statut **des femmes et des personnes vulnérables**. Le pouvoir judiciaire a également été formé pour répondre judiciairement aux crimes contre les femmes et les personnes vulnérables, et des mesures et stratégies préventives ont été définies au niveau de l'enquête policière avec le BdP, mais aussi au niveau du juge d'instruction lors des enquêtes préliminaires pour préparer une gestion efficace de ce type de criminalité.

Les ONGs, grâce à notre travail acharné, au soutien de nos donateurs et à l'évolution de notre état d'esprit, ont été en mesure de porter des affaires devant les tribunaux au nom des personnes ciblées et protégées, les victimes de viols et de violences familiales contre les femmes.

### **Sur le plan international**

A l'OIDD, mon département et moi-même, nous concevions et mettions en œuvre des programmes de renforcement de capacité des associations de la Société civile. A la demande des organisations, nationales ou régionales de la société civile, par le biais des associations des anciens participants, ou directement, nous animions des sessions de formations, portant sur comment " gérer une organisation non gouvernementale ; les aspects légaux et organisationnels pour les responsables de la Société civile. Ces formations couvraient des domaines aussi complexes et variés tels que la gouvernance interne, les obligations légales et fiscales, la gestion des finances, la mobilisation des ressources, et la négociation basée sur les intérêts sociaux. En travaillant avec les ONGs du monde entier, l'OIDD, a promu, des législations nouvelles et un environnement social adapté qui reflétait l'importance du secteur et encouragé l'harmonisation dans le contexte régional et international. Nous avions une Unité des Organisations Internationales qui a réalisé en 2005 un projet d'appui de la société civile de six ans (6 ans), avec une donation et un appui financier de l'Agence Norvégienne pour le développement de la Coopération (NORAD). Durant ce projet, plusieurs sessions de formation ont été mises en œuvre par mon Département sur – Gestion d'une ONG : Aspects légaux et organisationnels pour leur leaders, dans les pays Francophones, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République Démocratique du Congo, et par les collègues anglophones, au Zimbabwe, en Tanzanie, en Uganda, au Pakistan et au Sri Lanka.

Une composante de ce financement couvrait "the *NGO Legal Resource Project*", consistant à donner une assistance juridique à la société civile dans les pays où nous avons développé ces programmes de formation. Ce programme est mis en œuvre sous les auspices les anciens participants de l'organisation qui se sont organisés, en "IDLO Alumni Association" dans chaque pays. Le programme est à l'heure actuelle en activité au Pakistan, au Pérou et au Sri Lanka.

À la CPI, depuis ma sélection en 2008, la coopération internationale que je dirige est le point de contact avec les ONGs, de l'enquête, en passant par les poursuites et les programmes de sensibilisation au mandat du Procureur et aux activités du BdP. Les stratégies développées dans ce cadre par les conseillers en coopération internationale pour les rapports et projets avec la Société civile ont été toujours sous ma direction.

Les ONG interagissent régulièrement avec moi et mes collègues. Je supervisais toutes les questions stratégiques discutées avec elles. Au niveau opérationnel, je déléguais trois collègues (dont un au sommet) pour interagir avec les ONGs sur les questions de coopération générale et de relations extérieures, tandis que dans chaque situation, par l'intermédiaire des conseillers en coopération internationale (j'avais au moins un conseiller en coopération internationale dans chaque équipe pour chaque situation), une mise à jour était fournie aux représentants de la Société civile au cours des tables rondes régulières organisées au sein de la Cour. Des demandes de coopération ont été faites à de nombreuses ONGs dans le cadre des affaires portées devant la CPI sous ma direction par les conseillers en coopération internationale. Nous avons également travaillé à la sensibilisation de la Société civile tant sur les plans local qu'international sur les procès et les procédures du point de vue du Procureur.

Je supervisais le travail de mes équipes avec les représentants de la Société Civile et je n'intervenais au cours de ces dialogues que lorsque des questions stratégiques étaient soulevées. La Coopération Internationale avait en fait un plan de Coopération annuel, pragmatique et proactif, pour chaque situation intégrant une place

importante le rôle des ONGs locales et internationales. Je rendais compte de l'exécution de ce plan global, durant les réunions du Comité exécutif du BdP lorsque le point relatif à la coopération est discuté.

Mon personnel travaillait à la mise en œuvre des plans de coopération en général et dans chaque situation en particulier. Il reçoit mes instructions lors de ma réunion hebdomadaire bilatérale avec chaque conseiller en coopération. Dans les situations au Mali, en RDC, en Ouganda et en Côte d'Ivoire, nous avons mené des projets avec les ONGs sur le terrain.

Nous interagissons au moins deux fois de manière formelle avec la société civile dans le cadre de la table ronde des ONGs organisée par la Cour, même pendant la pandémie de COVID-19, nous avons réussi à maintenir les contacts. Nous avons travaillé ensemble en parfaite synergie face à tous les défis auxquels la Cour a été confrontée ces dernières années. Depuis 2008, je travaille avec eux et mon équipe, dans une relation flexible et transparente, dans le respect de nos mandats respectifs.

### **Le rôle du Greffier envers les Organisations non gouvernementales**

Si je suis élu au poste de Greffier de la CPI, Nous consoliderons les bonnes pratiques existantes, en renforçant les interactions avec la Cour, avec les changements et la réorganisation dont j'ai déjà parlés dans notre vision en réponse à la question 1 (mon objectif 4). Je mènerai rapidement une consultation interne sur une stratégie détaillée de communication. Je ferai la même chose en direction des ONGs.

Nous devons travailler ensemble dans les domaines où il n'y a pas de conflits d'intérêts sur la base de nos objectifs communs respectifs, tout en préservant l'indépendance de la Cour, les mandats des ONG et la neutralité du Greffier et du Greffe.

Permettez-moi de détailler déjà quelques orientations.

Les ONG constituent un partenaire solide, sans lequel la création même de la Cour n'aurait été possible, et leur coopération continue d'être cruciale à tous les stades des activités de la Cour - de la collecte d'éléments de preuve par les premiers intervenants aux partenaires chargés de la mise en œuvre des réparations. Ce partenariat doit être reconnu et renforcé.

- **Nous allons accroître l'espace de la société civile**

Malgré de nombreux efforts internes au niveau de la coopération inter-organes, ces dernières années, l'espace de la société civile est resté limité. Nous augmenterons considérablement l'espace de la société civile. Nous développerons davantage l'engagement entre la Cour et la société civile en nourrissant leurs relations avec le Greffe à tous les niveaux, y compris en les consultant régulièrement, en écoutant leurs suggestions et conseils constructifs et critiques, en les informant lorsque cela est possible sur les développements de la Cour, et en profitant de leurs services lorsque cela est judicieux et rentable.

- **Nous mettrons en œuvre les recommandations des Experts indépendants**

En coordination avec le BdP, Nous nommerons, comme je l'ai fait précédemment à la Section de la coopération internationale, un point focal permanent chargé d'entretenir des relations bilatérales avec



les organisations de la société civile et de répondre à leurs besoins d'information, ce qui profitera à l'ensemble des relations de la Cour avec la société civile (R156).

Il convient d'envisager l'organisation d'ateliers régionaux pour les organisations de la société civile (OSC) et les représentants des médias locaux sur le cadre juridique de la Cour, les normes en matière de preuves et la collecte d'informations, conformément aux recommandations des Experts indépendants (R158).

Les relations avec les OSC tout en bénéficiant de la flexibilité actuelle, devraient être formalisées, à l'instar des directives régissant les relations entre la Cour et les intermédiaires (R160).

- **Nous associerons très étroitement les ONG aux questions relatives aux victimes**

Nous impliquerons systématiquement les ONG dans la stratégie et les programmes de sensibilisation avec les bureaux locaux que je renforcerai (comme indiqué ci-dessus).

Nous impliquerons directement sur les questions relatives aux enfants dans le plan d'action triennal du Greffe.

En s'appuyant sur les questions relatives aux victimes, les OSC joueront également un rôle dans les programmes de sensibilisation sur les crimes sexuels et sexistes ainsi que sur les crimes affectant ou visant les enfants, sur la manière dont le nouveau Greffier devrait - en coopération avec d'autres organes, notamment le BdP - renforcer la capacité de la Cour à traiter ces crimes.

- **Nous renforcerons une coordination étroite avec les bureaux extérieurs en relation avec mon objectif 4**

Conformément à la proposition de budget-programme pour l'année 2023, des ressources supplémentaires ont été demandées par le Greffe et le BdP, afin de soutenir une présence renforcée sur le terrain, en envisageant une capacité accrue d'accéder aux communautés locales, y compris aux organisations de la société civile et aux efforts de sensibilisation. Les bureaux extérieurs sont en effet dans une position idéale pour renforcer la coopération avec la société civile locale sur le terrain. Le rôle du Greffier sera essentiel pour assurer une présence accrue sur le terrain. À cet égard, et notant que l'une des modalités du renforcement de la présence sur le terrain sera le recrutement de nouveaux agents temporaires, une attention particulière devra être accordée aux compétences sociales, culturelles et linguistiques locales.

**Nous renforcerons les relations avec les médias** (voir les réponses à la question 1 et l'objectif 4).

Le greffier peut jouer un rôle crucial en favorisant la présence de la Cour sur le plan local par la couverture des journalistes des pays en situation, et par une relation de proximité entre les bureaux extérieurs et les médias locaux.

- **Ma porte sera ouverte aux ONG avant, pendant et après la mise en œuvre de la stratégie de communication du Greffe**

Des contacts et des réunions réguliers, institutionnalisés et informels, seront mis en œuvre conformément à la vision de la Cour, sur la base du plan stratégique de la Cour 2023-2025 et de son budget actuel, tel que présenté par M. Peter Lewis lors de la réunion de l'ASP sur le budget en juillet.

- **Nous nommerons des points focaux proactifs et accessibles au niveau opérationnel**, comme je l'ai fait pour la section de coopération du BdP. Au niveau stratégique, l'équipe de direction et moi-même serons présents et prêts à interagir.

- **Les organisations de la société civile auront accès à des informations transparentes dans la limite de notre obligation de Neutralité et des informations confidentielles**, sans que cela ne soit un obstacle à la communication, nous connaissons la ligne rouge à ne pas franchir. De notre position de neutralité, des informations solides, fiables et précises seront partagées avec la société civile notamment en ce qui concerne les questions rendues publiques par l'Accusation et toutes les décisions publiques des Juges.

Pour conclure ce chapitre, je vais reprendre et soutenir ce que la représentante des ONGs, Mme Elisabeth Evenson, a dit lors du 20ème anniversaire du Statut de Rome et de la CPI, lorsqu'elle a mis l'accent sur trois domaines principaux où nous devons mettre le curseur :

- **Le premier est de renforcer la sensibilisation** (par plus de fonds et plus de contributions volontaires). Nous pouvons travailler ensemble et j'ai déjà vu la synergie entre ce que j'ai toujours pensé et ce qu'elle a dit sur cette question. Je proposerai des moyens innovants pour obtenir des fonds neutres, (si la présidence et les Juges le confirment) pour cette composante, et je travaillerai en étroite collaboration avec tous les organes et les participants à la procédure que j'ai cités dans ma stratégie de communication envers la communauté des victimes et l'égalité des armes en tant qu'organe neutre ;
- **Le deuxième domaine se rapporte au succès du processus de révision et comment il a été bien accueilli par toutes les parties (États, Cour, société civile, victimes et défense).**

Mais Mme Evenson nous a mis en garde et nous a invités, en votre nom, à trouver un équilibre et à protéger notre Cour, en ce qui concerne toute recommandation qui pourrait être un risque pour l'indépendance de la Cour. Le défi numéro 4 que j'ai identifié à votre question 2, et que la solution parfaite pourrait bien être une application sage, raisonnée et inclusive, du "**Principe d'une Cour Unique**" que je relève comme un sérieux défi interne. En effet, tout en respectant l'indépendance du BdP et des autres organes, le Greffe aura la direction des questions administratives de la Cour, des opérations et de la coordination de ces questions. Cela permettra d'éviter une cour à trois dimensions et de renforcer la culture de travail sans segmentation.

Nous travaillerons et devons travailler sous la direction de la Présidence et en étroite coordination avec le BdP et le TFV pour toutes les questions administratives transversales, au lieu que chaque organe travaille seul, avec un ego de leader et qu'il y ait une segmentation amplifiée par un management intermédiaire qui n'a aucun intérêt pour un tel agenda unique, un cadre administratif unique sur les projets transversaux de la Cour. Le travail solitaire a un impact négatif sur le budget, prend du temps, retarde les projets, entraîne de nombreux dysfonctionnements et a un impact négatif sur le moral du personnel et son bien-être.

Malgré l'excellent travail accompli sous la direction de la présidence par M. Peter Lewis, depuis le projet Révision du Greffe, la coordination a été meilleure à tous les stades avec lui (cela a été dit lors du 20e anniversaire de la Cour), mais nous voulons que cela devienne une réalité, éviter que cela ne soit que la perception, renforcée malheureusement par de beaux discours et des rapports parfaits. Nous devons mettre fin à la façon dont nous cochons les cases et parlons de succès. Nous devons rendre les choses réelles et visibles dans l'intérêt de la Cour, de ses employés, des victimes que nous servons et de la communauté internationale, pour une véritable Cour unifiée, dans ses opérations et ses questions administratives.

- **Le troisième domaine** soulevé par Mme Evenson est le risque qu'une justice indépendante et impartiale peut courir et la responsabilité collective que nous devons avoir de la protéger, et de protéger ceux qui la soutiennent.

Tous ensemble, si nous maintenons les contacts réguliers, coordonnons nos stratégies et actions, et travaillons honnêtement sur une Cour, orientée vers des résultats, sans agenda personnel, sans ego, et avec beaucoup d'humilité, nous réussirons à atteindre ces objectifs communs et à relever ces défis.

## **Procès équitable et égalité des armes**

**9. Le Greffier de la CPI est chargé d'établir l'éligibilité et les qualifications des conseils externes et des membres de l'équipe et de fournir un soutien aux conseils de la défense et aux représentants légaux des victimes. Veuillez décrire votre expérience sur ces questions, y compris l'administration de l'aide judiciaire et l'accès aux installations et ressources nécessaires pour protéger les droits de la défense. Veuillez également décrire votre expérience dans le traitement de questions telles que les lacunes en matière d'égalité des sexes et les conditions de travail au sein des équipes externes.**

En tant qu'ancien Juge au Sénégal et formateur judiciaire expérimenté, je comprends parfaitement l'importance des avocats de la défense pour garantir des procès équitables dans les procédures pénales, y compris celles de la CPI. Tout au long de mon mandat en tant que juge et président de juridictions nationales, j'ai veillé à ce que tous les procès soient menés de manière équitable et dans le respect des droits de la défense.

Une résolution de l'AEP a demandé à la Cour de revoir l'examen du fonctionnement du système d'aide juridictionnelle (AJ) et de présenter, après consultations, un projet de réforme dans la limite de l'enveloppe financière consacrée à l'AJ, lors de sa 21ème session, par le biais du CBF. Le document conceptuel sur la réforme de la politique d'aide juridictionnelle, partagé avec les États parties, présenté par le Greffe et discuté au Groupe de travail de La Haye le 22 juin 2022, était inclusif et constructif.

- Le projet fait désormais la distinction entre les besoins des équipes de défense et les besoins des équipes de victimes, avec deux nouvelles phases, la phase de réparation pour la défense et la phase d'enquête pour les victimes ;
- Le cœur de l'aide juridictionnelle est basé sur la complexité de l'affaire, avec trois niveaux de complexité - standard - complexe et - très complexe et deux étapes de procédure ;
- La proposition principale est que le personnel d'appui devienne un personnel de la CPI sous la supervision administrative de la Section d'appui aux Avocats (SAA) comme pour le Bureau du Conseil Public pour la Défense, l'indépendance peut être assurée en maintenant une indépendance substantielle tout en étant sous la supervision administrative du Greffe. Le personnel d'appui serait inscrit sur un tableau de service, y compris lorsque les membres de l'équipe sont en phase d'activité réduite. De nombreuses autres dispositions innovantes sont en cours de discussion car le projet n'en est qu'à sa phase 3 ;
- J'ai noté le questionnement de certaines dispositions de ce projet par l'Association du Barreau près la Cour Pénale Internationale (ABCPI) et l'Association du Barreau International (ABI), même s'ils ont reconnu de nombreuses améliorations dans le projet et une réelle pensée créative ; et

- J'ai noté que les États se félicitent également de la pensée innovante, des dispositions sur le genre et la représentation géographique. Ils ont été un peu sur la défensive sur la nécessité de respecter l'enveloppe budgétaire et de ne pas créer un Bureau de la Défense. Par rapport à toutes ces interrogations, le Greffe a rassuré les parties.

En tant que Greffier, nous poursuivons les grands progrès et le travail remarquable accompli par le Directeur des services judiciaires. Nous continuerons à suivre la finalisation de ce projet en le soutenant comme cela a été fait jusqu'à présent, dans un dialogue constructif et ouvert. Nous veillerons à ce que le programme d'aide juridictionnelle fonctionne efficacement et reflète la parité entre les sexes, par le biais d'un certain nombre d'actions, notamment :

- Nous allons poursuivre et intensifier les efforts pour que les États adhèrent à l'Accord sur les privilèges et immunités de la Cour et, plus spécifiquement, encouragera la coopération avec les États et veillera à ce que les membres des équipes de défense bénéficient de privilèges et d'immunités dans la mesure où ils exécutent leurs mandats. Je travaillerai en étroite collaboration avec les États pour veiller à ce que les cadres juridiques et procéduraux nécessaires soient en place pour faciliter le travail des équipes de défense sur les territoires des États concernés.
- En outre, je travaillerai avec et renforcerai la capacité des points focaux dans divers pays en vue d'accroître leur compréhension du rôle des équipes de défense dans le système du Statut de Rome et de l'importance cruciale de leur prêter la même assistance que celle accordée aux équipes de poursuite ou d'autres composantes » de la Cour.
- en approfondissant la sensibilisation dans l'arène nationale (mon objectif 4), en particulier avec les Barreaux nationaux, afin que la liste des conseils de la CPI soit accessible au plus grand nombre possible d'avocats qualifiés, issus des différents systèmes juridiques du monde. En particulier, nous veillerons à ce que les femmes juristes qualifiées et les juristes des pays/régions non représentés connaissent l'existence de la liste et, à ce titre, fassent des demandes pour y figurer ;
- En veillant à ce que les compétences et l'expérience requises pour pouvoir exercer à la CPI soient largement diffusées par d'autres moyens, par exemple en les partageant avec les barreaux nationaux, les universitaires, les ONGs et d'autres acteurs dans le monde entier ;
- Si les accusés ont le droit de choisir leur conseil, mes efforts en tant que Greffier pour créer une liste de conseils diversifiée, en termes de représentation géographique et de genre, permettront aux accusés d'accéder à une base de compétences riche et étendue, composée d'avocats hommes et femmes du monde entier ;
- Travailler en étroite collaboration avec le barreau de la CPI et l'encourager, entre autres, à adopter la parité hommes-femmes lors de la constitution des équipes de défense. La CPI dans son ensemble avance dans cette bonne direction, notamment en nommant un point focal sur le genre, en plus des points focaux sur le genre dans les organes respectifs, comme le BdP. J'encourage le Barreau de la CPI à se doter également d'un point focal pour les questions de genre ;
- Nous nous assurerons de travailler en étroite collaboration avec le Barreau de la CPI, en écoutant leurs

préoccupations et leurs recommandations sur la meilleure façon dont le Greffe peut faciliter et soutenir leur travail, et quel bon compromis sera trouvé, dans l'intérêt de l'égalité effective des armes à travers les préoccupations adressées à l'actuel projet de politique tout en prenant en considération la position des États sur l'enveloppe financière.

J'ai enfin examiné les décisions de la Cour et j'ai découvert, entre autres, des cas où il existe des désaccords sur l'existence d'un conflit d'intérêts. La jurisprudence s'enrichit en élucidant le code de conduite. En tant que greffier, je veillerai non seulement à ce qu'une intervention claire et opportune soit accordée aux avocats de la défense, mais aussi à ce que la jurisprudence soit accessible pour guider les avocats de la défense.

## **Coopération avec la Cour**

**10. La coopération des États parties est essentielle pour que la Cour puisse s'acquitter de son mandat. Quelles mesures ou initiatives allez-vous prendre pour accroître la coopération avec la Cour, notamment pour augmenter le nombre d'accords de coopération, en particulier pour la libération des personnes, l'exécution des peines et la réinstallation des témoins ?**

### **Importance de la coopération dans le cadre juridique de la CPI et de ses opérations**

Conscients de la nature distincte de la Cour - une institution sans force de police ou militaire pour mettre en œuvre ses décisions et qui dépend entièrement de la coopération de ses États parties - et ayant à l'esprit l'expérience des tribunaux hybrides internationaux existants, les rédacteurs du Statut de Rome ont reconnu l'environnement de travail très complexe dans lequel la CPI était censée fonctionner et ont conçu un chapitre 9 spécifique du Statut qui traite de la relation de coopération entre la Cour et les États.

L'idée de développer la relation de coopération entre la Cour et ses États parties reposait sur le fait que le régime de coopération de la CPI serait très différent de celui du Tribunal Pénal International pour l'Ex- Yougoslavie (TPIY) ou du Tribunal Pénal International pour le Rwanda (TPIR), qui étaient de nature verticale - ce qui impliquait la primauté donnée à ces juridictions pour demander aux États d'exécuter leurs demandes sur la base de la résolution fondatrice du Conseil de Sécurité des Nations Unies (CSNU) - et du régime de coopération interétatique où les États traitent avec leurs homologues à un niveau horizontal.

Élu Greffier de la CPI, fort de notre expérience et de notre connaissance approfondie des besoins de chaque organe en termes de coopération, nous obtiendrons la coopération de tous les partenaires possibles, y compris les États souverains (Parties ou Non Parties au SR), l'ONU et ses Agences, les Organisations Internationales et la Société civile, afin de soutenir le mandat de la Cour. Cela sera fait dans toutes les situations tout au long du cycle de vie d'une affaire, c'est-à-dire à partir du moment où une situation en examen préliminaire passe à la phase d'enquête jusqu'à l'achèvement de l'affaire.

### **Basé sur mon expérience au sein du BdP « succès et défis »**

Au sein du BdP, pendant 14 ans, j'ai dirigé la coopération internationale du BdP pour faciliter les enquêtes et les poursuites du BdP en assurant la coopération et l'assistance judiciaire en application du chapitre 9 du Statut de Rome. Au sein de l'ancienne division de la Compétence, de la Complémentarité et de la Coopération Internationale, mon équipe de dix-sept (17) collègues, dévoués à la cause de la justice et à nos fonctions et moi,

étions chargés de diriger et de coordonner les efforts, les processus et les contacts à cet égard, à l'appui des activités principales du BdP.

La CPI a besoin du soutien des États pour exécuter toute mesure judiciaire sur leur territoire. Le chapitre 9 du Statut de Rome, stipule l'obligation pour les États parties de coopérer. Cependant, la Cour - sans parler du Procureur - n'a pas été dotée d'un pouvoir d'exécution propre et ce n'est qu'en créant un environnement favorable et en travaillant avec les autorités nationales et internationales compétentes, qui agissent en tant qu'organe d'exécution de la Cour, que la CPI peut mettre en œuvre son mandat judiciaire.

À ce titre, nous avons assuré une fonction d'appui essentielle aux différentes parties (opérationnelles) du BdP, et nous avons assuré une fonction de premier plan pour favoriser le soutien aux objectifs clés du Statut de Rome et pour veiller à ce que la communauté internationale reste attachée à ces objectifs et au soutien général et opérationnel du BdP. En ce qui concerne la fonction de soutien général, nous avons travaillé en étroite coordination avec le Cabinet du Procureur. Sur le plan opérationnel, au cours de la vie judiciaire de la CPI, nous travaillions avec les divisions des poursuites et des enquêtes du BdP et leur apportions notre soutien, notamment en tant que membre essentiel de chaque équipe intégrée (IT ou équipe), en fournissant l'expertise nécessaire en matière de coopération, qu'elle soit de nature politique, juridique ou opérationnelle de la demande.

Cette équipe, sous notre direction, a réussi à assurer dans presque toutes les situations (sauf quelques-unes), une coopération efficace et prévisible. Le BdP a pu faire son travail dans tous les aspects de l'application du chapitre 9 du Statut de Rome, tous les aspects de la collecte de preuves et du processus d'enquête, depuis, entre autres, le déploiement sur le territoire des États, jusqu'à la fourniture de dossiers, ou jusqu'à l'exécution de mesures obligatoires telles que les perquisitions et les saisies, la recherche et le recouvrement d'actifs, la contrainte de témoins ou l'arrestation de suspects. Tous ces éléments reposent sur l'assistance judiciaire des autorités nationales, des organisations internationales ou régionales ainsi que des acteurs non étatiques, y compris des organisations non gouvernementales ou des entités privées. L'équipe, sous ma directe supervision, a continué à favoriser le soutien à l'arrestation et à la remise des suspects. Au stade des poursuites, la coopération est cruciale pour permettre aux services informatiques du BdP d'obtenir et de divulguer les preuves nécessaires à la réussite des poursuites devant la Cour.

Dans certaines situations, même si le BdP a perdu une affaire (par exemple, en cas d'acquiescement - et en tant que tribunal impartial et indépendant, cela fait partie intégrante de l'exercice de la justice), ce n'est pas nécessairement en raison d'un manque de coopération. En tant que section de coopération, nous n'avons pas perdu de temps pour essayer d'ouvrir les portes des États afin qu'ils coopèrent avec la Cour. Nous avons tout fait dans le cadre de notre mandat pour ouvrir les portes de la coopération internationale à tous les stades et à tous les niveaux, qu'ils soient politiques, diplomatiques ou opérationnels (voir, en exemple, le rapport des experts indépendants sur la coopération du BdP, recommandant un renforcement du personnel de notre unité d'assistance judiciaire, qui facilitait la coopération judiciaire, notamment en menant des missions de coopération, en soutenant les équipes, en donnant des conseils sur les exigences et les soumissions nationales, en tenant à jour la base de données des demandes d'assistance, en assurant le soutien politique et l'information du public, en favorisant le soutien aux arrestations, en augmentant les perspectives de remise des personnes faisant l'objet de mandats d'arrêt, en examinant les demandes d'assistance reçues au titre de l'article 93 (10) du Statut de Rome.

Sur la base de mon expérience antérieure au niveau des juridictions nationales sénégalaises et également à l'OIDD concernant la gestion axée sur les résultats, j'ai mis en place une base de données judiciaires en 2009, un an après ma sélection au BdP, après autorisation du premier Procureur Luis Moreno Ocampo. Il a été convaincu de la nécessité de coordonner le volet judiciaire du travail des différentes équipes. Ce nouvel outil moderne, grâce à notre équipe informatique (BSDU), a été consolidé pendant les neuf (9) années du mandat du deuxième Procureur Fatou Bensouda. Il est resté un outil utile sous le nouveau Procureur qui a intégré la distribution des deux piliers de compétence des deux Procureurs adjoints suivant sa vision et la nouvelle réorganisation.

**Nous réexaminerons et redéfinirons, sous la direction du président, le rôle et les responsabilités du groupe de travail inter-organe au sein de la Cour.**

Nous avons obtenu de nombreux bons résultats sur le plan interne, mais il reste encore beaucoup à faire. J'apporterai au Greffe de nombreuses années d'expérience en matière de coordination de la coopération entre le Cabinet du Procureur et d'autres organes de la Cour. J'ai beaucoup appris de mon expérience dans le traitement de certaines questions opérationnelles, et j'en tiendrai compte pour revoir le fonctionnement du groupe de travail afin d'améliorer sa capacité à résoudre les problèmes, à promouvoir la voix des officiels et le Principe d'une Cour Unique, à accélérer la prise de décisions opérationnelles et à définir des orientations claires. Dans cette optique, nous nous attacherons à obtenir des résultats pour la Cour, à agir avec célérité et à définir un programme et des orientations claires.

Le temps c'est de l'argent et la réorganisation signifie ici :

- donner des orientations claires sur les questions de coopération et de relations extérieures en suivant les plans stratégiques, les priorités et l'actualité de la Cour ;
- que le CoCo traitera les questions stratégiques et les questions opérationnelles transversales sensibles qui affectent le fonctionnement de la Cour en tant qu'entité.

Je vais également entreprendre les actions suivantes, notamment :

**Nous réorganiserons et redéfinirons les contacts réguliers avec les Ambassadeurs à La Haye et à New York,** en tant que représentant des exécutifs de leurs pays, par le biais des groupes de travail de La Haye et de New York, nous les rencontrerons régulièrement et les informerons des besoins pour obtenir davantage d'accords (voir l'objectif 3 de la coopération proactive et dynamique et l'objectif 4 de la nouvelle stratégie de communication). Leurs conseillers juridiques ou leurs points focaux auprès de la Cour seront régulièrement informés par mes équipes, de manière proactive (les Ambassades aujourd'hui pour les mêmes raisons budgétaires, sont à court de personnel et sont moins présentes dans les salles d'audience que par le passé). La même réorganisation sera appliquée aux parties non étatiques comme je l'ai dit dans ma réponse à la question 1, nous mettrons concrètement en œuvre cette vision en étroite coopération avec l'AEP, par le biais de ses organes, en particulier les facilitateurs de la Coopération et de la complémentarité, l'ONU et ses Agences spécialisées et toute organisation internationale pertinente.

**Nous consoliderons les relations avec l'État hôte**

Les Pays-Bas sont parmi les pays les plus coopératifs et les plus favorables à la Cour en dehors des pays de situation. En tant qu'État hôte, ils sont impliqués dans de nombreuses questions politiques, diplomatiques et opérationnelles relatives à l'appui au mandat de la Cour. D'après mon expérience en tant que chef de la coopération internationale au sein du BdP, j'ai salué, avec mes collègues, l'approche proactive des Pays-Bas et

leur volonté d'explorer des mesures de coopération créatives pour aider le BdP à remplir son mandat. Pour illustrer le niveau de coopération des Pays-Bas, le BdP a enregistré, par exemple, **au cours de la période du 01/01/2018 au 31/05/2021 un taux d'exécution de 90,47% de nos demandes de coopération et d'assistance judiciaires** (voir les statistiques de la base de données judiciaire 2018-2021).

Avec l'État hôte, la coopération s'est étendue, entre autres, à tous les niveaux, politique, diplomatique, judiciaire et opérationnel (par exemple, les demandes de visa pour les entretiens avec les témoins). Elle a même intégré dans des situations exceptionnelles la possibilité de recourir à l'appui logistique de l'Ambassade des Pays Bas dans des pays de situation, pour des témoignages par visioconférences grâce à l'initiative d'un de mes conseillers en coopération internationale.

Cette excellente coopération s'étend à la situation actuelle en Ukraine, avec une collaboration importante qui renforce considérablement l'impact de nos actions de police scientifique et d'enquête sur le terrain. Ce déploiement est un modèle de partenariat, de créativité et de rapprochement de notre travail avec les personnes touchées par les crimes du Statut de Rome.

Lorsque je deviendrai Greffier, nous continuerons (comme je l'ai fait pendant plus de 13 ans) à interagir de manière proactive avec les fonctionnaires néerlandais, mon équipe également au niveau opérationnel, afin de bénéficier de leur volonté d'étendre leur soutien vital à davantage de domaines du mandat de la CPI, et nous sommes impatients de poursuivre les échanges à cet égard.

Nous continuerons à saluer l'approche souple et efficace des autorités néerlandaises à cet égard et j'espère que l'initiative MLA renforcera et cristallisera ces pratiques.

**Nous renforcerons la coopération aux niveaux politique, diplomatique et opérationnel avec tous les États parties et États non parties, les parties prenantes nationales et internationales afin d'augmenter le nombre d'accords de coopération, en particulier pour la libération des personnes, l'exécution des peines et la réinstallation des témoins, car nous allons remodeler et réorganiser les processus de coopération du Greffier.**

Comme c'est la pratique dans la coopération internationale au BdP, on ne soulignera jamais assez l'importance des **consultations**. Les différentes formes de soutien dont la Cour a besoin, qu'elles soient politiques et diplomatiques ou autres, nécessitent des consultations proactives avec les États, les Nations unies et d'autres Organisations. Lors du traitement des demandes d'assistance, qu'il s'agisse de demandes modestes ou de demandes importantes et complexes adressées aux États, aux Nations Unies et à d'autres Organisations, nous mobiliserons et engagerons mon équipe de manière proactive afin de m'assurer que les besoins de coopération de la Cour sont transmis en temps utile aux autorités compétentes, que nous travaillons en étroite collaboration avec les contacts fournis par chaque État ou organisation afin de garantir une exécution rapide de toutes les demandes de coopération, et de nous assurer du suivi régulier de leur exécution.

Comme indiqué dans notre vision (question 1), nous identifierons des points focaux politiques, diplomatiques et opérationnels, comme je l'ai fait au BdP, pour toutes les étapes de la procédure (EP, enquêtes, phase préliminaire/confirmation, procès, condamnation, réparations), et nous dynamiserons les accords volontaires avec les États parties et les États non parties. J'ai développé la pratique des échanges de lettres entre les États Parties et Non Parties et le BdP, et en tant que Greffier, nous ferons de même dans des domaines spécifiques tels que la libération provisoire des personnes, l'exécution des peines et la réinstallation des témoins.



Pour atteindre cet objectif fondamental, nous continuerons à négocier, sous la direction du Président, une plus grande universalité de la Cour. À l'heure actuelle, deux États africains seraient presque sur le point d'adhérer à la Cour, grâce au travail acharné de la Présidence et de l'ancien Procureur, ainsi qu'au leadership louable des Parlementaires Pour une Action Globale (PGA).

Nous nous emploierons à renforcer nos relations avec les organisations régionales, en m'appuyant sur les efforts que nous avons déployés pour que le Procureur se joigne au sommet de l'Union Africaine (UA) et engendre une nouvelle étape de pacification des relations entre l'UA et la Cour.

Nous continuerons à déployer de tels efforts pour le prochain sommet de l'UA.

Comme je l'ai dit en définissant notre vision à la question 1, la coopération a également une dimension plus large. Au-delà de la coopération par le biais de l'assistance judiciaire, le Greffe et la Cour dans son ensemble dépendent également de l'existence d'un environnement (politique) favorable au niveau national et international pour soutenir leurs activités. Il est donc important que les principaux décideurs connaissent bien ces dimensions plus larges, non seulement pour permettre l'exécution des demandes d'assistance judiciaire, mais aussi pour cultiver **la compréhension qui conduira à un soutien efficace de la Cour** parmi les parties prenantes concernées plus largement, notamment en dissipant ou **en corrigeant les informations erronées** qui empêchent ou inhibent souvent une coopération efficace. **Le soutien est ainsi également galvanisé pour, entre autres, l'arrestation et la remise des suspects, ainsi que pour les ressources de la Cour.**

À toutes ces fins, nous travaillerons, en coordination avec les autres organes de la Cour, selon les besoins, avec les États parties, y compris dans le cadre de l'AEP et de ses organes subsidiaires, avec les États non parties, avec la famille des Nations Unies, y compris le Conseil de sécurité, avec des organisations régionales telles que l'Union africaine, l'Union européenne et l'Organisation des États américains, avec d'autres organismes internationaux, régionaux et nationaux, ainsi qu'avec les acteurs de la société civile et le monde universitaire, afin de promouvoir le soutien et la coopération dans l'intérêt de la Cour.

Sous la direction et la direction de la Présidence, je faciliterai et renforcerai un dialogue structuré entre la Cour et le Conseil de Sécurité des Nations Unies (CSNU) pour une stratégie efficace de prévention et de lutte contre les crimes internationaux graves. En particulier, je mobiliserai les parties prenantes et veillerai à ce que le soutien nécessaire au travail de la Cour au Soudan/Darfour et en Libye soit efficacement soutenu par le CSNU.

Les efforts nécessaires seront mobilisés pour que toutes les communications pour non-coopération transmises au CSNU soient traitées aussi efficacement que possible. Ce faisant, je travaillerai en étroite collaboration avec les co-facilitateurs pour la coopération, y compris pour que le CSNU et les États parties coopèrent pleinement avec la Cour dans les efforts visant à retrouver les suspects de la CPI, à les arrêter et à les transférer à la CPI pour qu'ils soient traduits en justice.

#### **Expérience en matière de processus budgétaire :**

**11. Veuillez décrire votre expérience de la préparation et de la responsabilité d'un budget important, en précisant si vous avez l'expérience du travail avec un système de budgétisation axé sur les résultats et de la budgétisation sensible au genre. Quelles stratégies adopteriez-vous pour la préparation, la présentation et l'examen du budget de la CPI afin d'obtenir le soutien du Comité du budget et des finances et des États parties ?**

Mon expérience des processus budgétaires est le fruit de plusieurs années d'exposition et d'implication pratiques dans la préparation, la négociation et la présentation, la mise en œuvre de budgets importants et l'adoption d'outils et de politiques de gestion budgétaire. J'ai acquis cette expérience en travaillant à divers titres, en tant que président de tribunaux dans le ressort de la Cour d'appel du Sénégal, Directeur du Centre de formation judiciaire du Sénégal, Chef du Département Francophone de la formation et de l'assistance technique et Chef de la coopération internationale du Bureau du Procureur et, à ce titre, membre du Comité Exécutif du Bureau du Procureur (ExCom) de 2008 à 2020 et point focal sur l'engagement budgétaire et la diplomatie en appui au chef de l'unité budgétaire du Bureau du Procureur.

**a. Expérience de la préparation et de la responsabilité de budgets importants :**

Pendant la majeure partie de ma carrière dans des institutions de formation judiciaire et juridique, on m'a confié des responsabilités en matière de direction budgétaire, en termes de préparation, de présentation, de mise en œuvre et de gestion, ainsi que de politiques et d'implications.

**Dans mes précédentes fonctions de Président du tribunal départemental du Sénégal**, j'étais responsable, en concertation avec le Bureau du Procureur et le Greffier, de la planification, de la sécurisation et de la gestion des besoins de la Cour, y compris les ressources humaines, les locaux et les équipements. A cet égard, j'ai préparé les budgets nécessaires au fonctionnement de la Cour et de ses composantes qui employaient plus d'une centaine de membres du personnel. Je les ai présentés et justifiés, et j'ai obtenu leur approbation et leur affectation dans le budget de l'État à la suite d'un processus d'approbation comprenant : la présentation devant le Trésorier et la Commission des Finances (dans laquelle le conseil des Juges est représenté), le Ministère de la Justice et, le Parlement par le Ministère de la Justice.

**Tout au long de l'année budgétaire** : janvier à décembre, j'ai veillé à ce que le budget voté couvre tous les besoins identifiés et que son exécution respecte les règles strictes liées au budget public.

**Lorsque j'ai été promu à la juridiction du tribunal régional et de la cour d'appel**, j'ai été responsable de la gestion d'un budget encore plus important en raison de l'augmentation des besoins, notamment des besoins opérationnels du Bureau du greffier qui a été placé sous ma responsabilité, en tant que président de la Cour au niveau régional et en appel.

**En ma qualité de Directeur du Centre de formation judiciaire du Sénégal** - une institution régionale de formation juridique ayant pour mandat d'assurer la formation à la justice et à la pratique du droit dans les États africains francophones - j'étais chargé de mobiliser et de gérer le budget nécessaire au fonctionnement de l'institution, de préparer et d'assurer les formations, de gérer, d'entretenir et d'assurer la sécurité des locaux et des équipements, et de gérer et de superviser les processus de passation de marchés. J'ai donc géré à la fois des budgets fonctionnels généraux et des budgets spécifiques à des projets couverts par le gouvernement et les donateurs. Au cours de mes cinq années d'expérience en tant que directeur du centre de formation, j'ai administré un budget de plusieurs millions d'euros chaque année qui a permis de fournir une formation juridique et judiciaire à des centaines de magistrats, greffiers et de praticiens du droit de plusieurs pays d'Afrique francophone.

**En ma qualité de Chef du département francophone de la formation et de l'assistance technique de l'OIDD**, j'étais responsable de la mise en œuvre des projets à gros budget de l'OIDD dans les pays francophones, les États en développement et les États en transition et en situation de post-conflit.

Parmi les projets à gros budget que j'ai menés, citons des projets de formation et de réforme judiciaire en Haïti, en Bosnie-Herzégovine et en Afghanistan, financés par des donateurs tels que les Gouvernements du Canada, des États-Unis d'Amérique, de l'Italie et les Nations unies.

D'autres projets comprennent : (i) le renforcement des capacités et l'amélioration des associations du barreau (par le biais d'un solide réseau d'avocats membres des associations d'anciens de l'OIDD des pays francophones) au Cameroun, au Sénégal, au Burkina Faso, en République démocratique du Congo (RDC) et en Guinée ; (ii) l'autonomisation des femmes et des personnes vulnérables par le biais d'organisations non gouvernementales (ONG) locales, régionales et internationales en RDC, au Sénégal, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire, et des partenaires de l'OIDD dans le domaine de l'État de droit et des réformes judiciaires au Sénégal, en Guinée, en Côte d'Ivoire, au Mali et en Mauritanie.

**En ma qualité de Chef de la Section de la coopération internationale du Bureau du Procureur à la CPI, et à ce titre en tant que membre du Comité Exécutif du Bureau du Procureur (ExCom) de 2008 à 2020, et Point Focal sur l'engagement budgétaire et la diplomatie en soutien au chef de l'Unité budgétaire du Bureau du Procureur**, j'ai participé activement et directement aux processus budgétaires du Bureau du Procureur au cours des 13 dernières années. À partir de l'expression des besoins des différentes équipes aux stades de l'examen préliminaire (EP), de l'enquête et des poursuites/procès, des besoins des sections et unités spécialisées et des besoins des services généraux du BdP, ainsi que des priorités en matière d'enquête. J'ai contribué aux délibérations, pris part au processus de rédaction du rapport formulant les hypothèses, les justifications et descriptions budgétaires. J'ai également participé aux interactions au sein du groupe de travail interne sur le budget, aux considérations et aux décisions finales du CoCo après les ajustements nécessaires tenant compte des besoins, des économies et des gains d'efficacité, et sur la base des plans stratégiques de la Cour, aux interactions, aux commentaires et aux décisions finales du CBF jusqu'à l'adoption du budget à l'AEP.

En tant que Greffier, une communication et une interaction proactives avec le CBF en amont des soumissions de projet de budget seront importantes pour obtenir l'appui et le soutien de ses membres. Une diplomatie proactive et pragmatique auprès des États, soit dans les capitales ou par leurs ambassades, parfois avec le soutien des ONGs permettra de mieux faire comprendre les besoins de la Cour.

**b. Travailler avec un système budgétaire fondé sur les résultats :**

Dans toutes les fonctions qui m'ont été confiées en matière de planification et de gestion budgétaires, j'ai été guidé par des principes et des outils clés permettant une planification et une exécution budgétaires efficaces - à commencer par la formulation du budget qui se fonde elle-même sur des objectifs spécifiques et des résultats escomptés ; des besoins en ressources adaptés aux résultats escomptés et, des indicateurs de performance objectifs spécifiques. Dans mes diverses expériences passées en tant que gestionnaire et exécutant de fonds publics et privés, j'ai été contrôlé à de multiples reprises (en interne et en externe) avec satisfaction (référence étant faite à mes récompenses au niveau national, comme indiqué dans mon CV ainsi que dans le document fourni par l'OIDD à l'appui de ma candidature à la CPI en 2008). À l'OIDD, par exemple, tous les projets et programmes que j'ai dirigés ont été mis en œuvre en application de l'outil de gestion axée sur les résultats (GAR). Chaque année, et après des audits internes, je rendais compte aux membres du Conseil exécutif et à l'AEP de l'OIDD de l'impact des projets et programmes du département francophone.

Grâce à ma gestion transparente et efficace du budget, les Gouvernements, dont la France, les États-Unis d'Amérique, le Canada, la Belgique à travers leurs ambassades à Dakar, et le Japon à travers l'Agence Japonaise de Coopération internationale (JICA), à Dakar, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), à l'OIDD et le Secteur Privé, à Dakar, ont tous soutenu plusieurs projets que j'ai dirigés, sur les plans national et international.

**c. Travailler avec un budget sensible au genre :**

Dans toute ma carrière de gestionnaire, au cours de laquelle j'ai été responsable de la planification et de la mise en œuvre du budget, j'ai été guidé par la nécessité de veiller à ce que le budget fournisse des ressources et des opportunités sans discrimination de genre. J'ai veillé à ce que les hommes et les femmes soient non seulement membres du personnel mais aussi bénéficiaires des services fournis par l'institution - qu'il s'agisse d'institutions judiciaires ou de formation/renforcement des capacités.

Pour ce faire, j'ai veillé à ce que les besoins des femmes, des enfants et des autres groupes marginalisés soient équitablement pris en compte dans les hypothèses budgétaires et la mise en œuvre effective. Par exemple, alors que je dirigeais le Centre de Formation Judiciaire au Sénégal, et grâce au financement par la Belgique d'un projet majeur sur la justice juvénile - un projet appelé "renforcement de la protection juridique des mineurs", nous avons établi un partenariat avec le Centre pédopsychiatrique de Dakar ( ker Khaleyi - la Maison des Enfants en anglais), l'Ecole de la Police Nationale, l'Ecole de la Gendarmerie Nationale, l'ENTSS et l'ENDSS, les Centres Nationaux d'Assistance Sociale, et nous avons fourni des cours de formation sur la justice juvénile pour tous ceux qui sont impliqués dans le processus judiciaire.

D'autres intervenants tels que les travailleurs sociaux ont été invités à partager leur expérience sur leurs interactions et leur relation de travail avec les magistrats et les greffiers, ce qui a permis de mieux comprendre le rôle et la fonction des différents intervenants dans l'administration de la justice pour mineurs. De nombreuses autres formations similaires ont été organisées dans diverses régions du Sénégal grâce à un financement de l'UNICEF.

Grâce à un financement de l'Ambassade du Canada, à Dakar, j'ai mis en œuvre un projet qui consistait en une formation aux niveaux local et régional sur l'autonomisation des femmes juristes, sur les droits des femmes et le droit civil modernisé ("Code de la famille"). Comme le montre mon CV, j'ai été récompensé à deux reprises par des organisations féminines pour différents programmes et initiatives que j'ai entrepris dans le but d'autonomiser les femmes.

**d. Stratégies que je mettrais en œuvre pour la préparation, la présentation et l'examen du budget de la CPI afin d'obtenir le soutien du CBF et de l'ASP :**

**Stratégies relatives à la préparation :**

En tant que principal administrateur de la Cour, le Greffier doit veiller à ce que son rôle ne se limite pas à répondre aux besoins exprimés par les différentes composantes de la Cour, mais qu'il cherche également à prévoir la nature et l'ampleur des besoins afin de les concilier avec les fonds et les ressources disponibles. Je renvoie à la publication de mon collègue Oswaldo Zavala, actuel Chef du Budget de la Cour, publication faite dans "The International Criminal Law Review " sous les références 18(2018)461-488, où il décrit les initiatives

internes et externes qui ont été prises au cours des années, en vue d'identifier et de renforcer les modèles et/ou mécanismes qui peuvent soutenir la mise en œuvre de budgets durables. Nous renforcerons la planification et consoliderons les processus budgétaires alignés sur le Principe d'une Cour Unique. À cet égard, nous prévoyons de meilleures hypothèses en ce qui concerne tous les organes. Le budget sera proposé en fonction des besoins en ressources exprimés par rapport aux priorités fixées et aux objectifs spécifiques définis.

Des hypothèses précises et la définition des priorités résulteront de consultations précoces avec tous les organes dans le respect total du mandat de chacun et dans l'esprit du principe de l'unité de la Cour et de la nécessité commune de parvenir à une mise en œuvre efficace du mandat de la Cour. Des efforts seront déployés pour que les imprévus restent une exception à la planification normale.

### **Nous allons accroître les économies par le pragmatisme et l'adaptation ou faire plus avec moins :**

Au stade de la planification, je veillerai avec le Directeur du Budget et des Finances ainsi que tout son personnel, conformément aux résolutions de l'AGEP, à ce que tous les domaines dans lesquels les coûts peuvent être réduits et des économies peuvent être réalisées soient clairement identifiés et articulés. Dans mes postes précédents, je disposais de moins de ressources que nécessaire mais je veillais à ce que le budget/les ressources aient des résultats et un impact positifs, comme le souligne mon CV. Comme l'a démontré le défi de la pandémie de COVID-19, il est possible de tenir des réunions internationales de manière virtuelle, de mener certains entretiens avec des témoins à distance, d'effectuer plusieurs tâches à domicile en toute sécurité, etc. Dans mon expérience de responsable de la coopération internationale au sein du Bureau du Procureur, j'avais de telles pratiques avant la pandémie de COVID-19, comme moyen de contrôler et de contenir le budget alloué aux missions de coopération. Plusieurs activités liées à la coopération étaient mises en œuvre par des courriels ou des appels téléphoniques et les réunions se tenaient par conférence téléphonique. Lorsque des missions ont été nécessaires pour rencontrer les autorités nationales, des efforts ont été faits pour faire coïncider ces réunions avec les visites éventuelles des autorités nationales concernées en Europe. Ainsi, des missions courtes (une journée) ont été organisées et, dans la plupart des cas, aucun billet d'avion n'a été nécessaire.

En tant que Greffier, nous nous efforcerons de **réaliser des économies et de faire en sorte que le budget de la Cour reste viable et abordable**, notamment en réévaluant le coût des bureaux extérieurs par rapport à leur efficacité et en examinant la possibilité de réaliser certaines activités sur le terrain, comme la sensibilisation, en allouant des fonds limités mais nécessaires à des organisations de la société civile éligibles pour mener à bien ces activités. La discipline budgétaire sera imposée par des politiques de dépenses et des outils de contrôle stricts. Lorsque nécessaire et possible, comme l'illustre le financement octroyé par l'Ambassade du Danemark en Ouganda pour les activités de sensibilisation dans l'affaire Ongwen, nous veillerons à sécuriser des fonds et financements pour des projets spécifiques hors budget.

Les économies seront également réalisées par une coopération dynamique, proactive. En effet, il y a des synergies entre la Coopération et les ressources! **L'actuelle Division des Opérations extérieures sera rebaptisée, Direction de la Coopération Internationale et des Opérations Extérieures** pour marquer l'importance de la Coopération pour faciliter et soutenir l'exécution du mandat de la Cour. En effet, le manque de coopération du aussi à un manque de vision globale sur la coopération Internationale, augmente les coûts pour la Cour de la manière suivante :

- Il peut entraîner des retards et prolonger donc la durée des procédures.

- Il peut obliger le personnel de la Cour à consacrer plus de temps et d'efforts impactant le budget et les ressources, dans la recherche de solutions alternatives, par exemple déployer, là où cela existe les plan B ou C plus coûteux, au lieu du plan A initialement prévu et moins cher.
- Il peut augmenter indirectement les coûts ailleurs, par exemple en ce qui concerne les témoins qui continuent à avoir besoin d'une protection sur une plus longue période.

Nous voyons que la coopération ou l'absence de coopération, affecte les performances de la Cour de nombreuses manières.

- L'inefficacité de l'exécution par les États parties des demandes de coopération, qu'elles émanent du Bureau du Procureur ou du Greffe, a un impact négatif sur les activités judiciaires et d'enquête de la Cour, entraîne des retards dans les procédures et détourne de manière disproportionnée les ressources de la Cour et le temps nécessaire aux représentants de la Cour pour s'engager auprès des partenaires de coopération afin de trouver des solutions adaptées.
- Cela s'applique à toutes les formes de coopération, qu'il s'agisse de l'exécution de mandats d'arrêt, entraînant des retards dans les procédures et étendant, par exemple, les besoins en matière de protection des témoins, ou des difficultés à exécuter de simples demandes visant à interroger des témoins dans des environnements sécurisés, exigeant de la Cour qu'elle identifie des lieux appropriés et qu'elle garantisse les conditions nécessaires à leur réalisation.
- De même, le faible nombre d'accords de coopération volontaire, par exemple en matière de mise en liberté provisoire, pose des problèmes pour la mise en œuvre des décisions des Chambres et oblige la Cour à déployer des efforts considérables pour trouver de l'aide, tout en poursuivant ses dépenses.

Je vous renvoie à mes réponses à la question 10 de votre questionnaire, la mise en œuvre de cette vision proactive, pragmatique et concrète qui y est décrite va permettre de négocier plus d'accords de Coopération dans des domaines budgétivores, et plus de résultats concrets et pragmatiques et dans les délais, au bénéfice des chambres et des participants aux procédures devant elles.

La mise en évidence de cette stratégie de coopération minimisant les coûts et entraînant des économies ainsi que des mesures claires destinées à demander un budget limité à des besoins clairement définis et adaptés à des priorités spécifiques, ainsi qu'à toujours continuer à identifier différentes possibilités d'économies, convaincra le CBF et l'AEP du bien-fondé et du caractère raisonnable du projet proposé. Non seulement la proposition montrerait les mesures prises au préalable pendant la phase de préparation, mais elle donnerait également des conseils sur le plan de suivi de l'exécution du budget, y compris des consultations régulières avec différents organes pendant cette phase, afin de s'assurer que les résultats escomptés sont atteints avec le budget approuvé.

#### **Appliquer une diplomatie budgétaire robuste en vue de s'assurer le soutien de la CBF et de l'AEP :**

Tout d'abord, en tant que Greffier, nous transmettrons clairement notre vision du budget de la Cour : contenir la tendance des dépenses par une gestion plus efficace des ressources.

À mesure que le nombre d'enquêtes et d'affaires augmente, les besoins de la Cour s'accroissent et le coût de l'exécution de son mandat augmente. Cette tendance à la hausse n'est pas durable et doit être contenue par des mesures efficaces de contrôle du budget et des dépenses garantissant la justice aux victimes et un procès équitable aux accusés, tout en assurant la décence et des conditions de travail appropriées au personnel de la Cour.

Les capacités de financement des États parties ne sont pas illimitées et l'argent des contribuables doit être déboursé pour des besoins clairement définis correspondant à des priorités spécifiques de la Cour. Cette compréhension doit être transmise au CBF et à l'AEP comme base pour comprendre les principes qui ont guidé la préparation de la proposition de budget. Non seulement le CBF et l'AEP seront assurés des étapes qui ont guidé la préparation du budget, mais ils seront également assurés de l'efficacité et de l'augmentation des outils de contrôle et des indicateurs de performance qui sont en place pour guider l'exécution du budget.

Il est proposé que la diplomatie budgétaire soit entreprise à différents niveaux, principalement par le Greffier et les fonctionnaires de la Cour ( Procureur et Présidence) qui dirigent l'ensemble de la diplomatie de la CPI, complétée, le cas échéant, par des efforts préautorisés du BdP à un niveau technique.

Avec la diffusion du Projet de Budget de la Cour pour l'année 2023, aux États parties le 22 juillet 2022, et en prévision de la trente-septième session du CBF du 12 au 23 septembre 2022, puis de la session de l'AEP en décembre, le moment est opportun pour planifier un solide effort de diplomatie budgétaire afin de garantir que les objectifs de la CPI soient atteints le plus tôt possible au cours des négociations budgétaires, qui culmineront à l'AEP. Des réunions doivent être organisées à différents niveaux pour galvaniser le soutien à la proposition de budget de la Cour, y compris l'augmentation du montant demandé, ainsi que des messages clés soulignant la périodisation des fonctionnaires en fonction des demandes de la Cour.

Il sera important de s'assurer que les échanges futurs, au sein du Groupe de Travail de la Haye (HWG) et en dehors, atteignent tous les États parties, par le biais de réunions bilatérales et d'autres engagements, afin de garantir une approche inclusive qui sera propice à une bonne coopération dans les années à venir. Les États parties attendent normalement les recommandations du CBF avant de s'engager de manière substantielle sur la proposition de budget de la Cour.

Lors de la première réunion du Groupe de travail sur le budget, au cours de laquelle le résumé du budget a été présenté, les commentaires préliminaires ont montré que les États parties attendent de la Cour et du BdP qu'ils engagent un dialogue approfondi afin de leur expliquer et de les convaincre des augmentations, car nombre d'entre eux ont une position de principe contre les augmentations des contributions, notamment dans le contexte des difficultés financières qu'ils rencontrent au niveau national.

Le budget de la Cour, comme toutes les décisions de l'AEP, a traditionnellement été réglé par consensus, sans vote.

Pour y parvenir, un engagement et un plaidoyer précoces sont nécessaires.

Si je suis élu, nous continuerons toujours à trouver un équilibre raisonnable entre le principe de croissance nominale zéro et la politique et la pratique consistant à demander ce dont la Cour a seulement et réellement besoin. Et mes principales armes seront fondées sur les économies réalisées et sur les réflexions et actions novatrices concernant les moyens de compléter le budget annuel de la CPI.

La diplomatie budgétaire sera le bras et l'outil externe pour moi en tant que Greffier. Je m'engage à interagir régulièrement et sincèrement avec le CBF (au niveau stratégique et au niveau technique), avec un engagement supplémentaire en marge de la réunion, le cas échéant, par l'intermédiaire du personnel autorisé ; profiter des visites (de courtoisie) régulières des ambassadeurs et autres dignitaires à la Cour pour inclure le budget comme

message/objectif standard dans les notes d'information destinées aux fonctionnaires ; profiter de l'opportunité de réunions dans des cadres régionaux ; mener des actions de plaidoyer à New York ; s'engager avec le réseau des groupes d'amis ; utiliser les réunions bilatérales lors des forums officiels ; s'assurer du soutien des ONG (tables rondes, "mini" tables rondes), des présences sur le terrain, des centres régionaux, etc.

**Nous ciblerons et engagerons tous les États :**

**En particulier les grands contributeurs** : avec des réunions bilatérales avec les Officiels après la publication du rapport du CBF en octobre ; le facilitateur du HWG sur la surveillance de la gestion budgétaire.

Nous nous engagerons également **auprès des groupes régionaux** ; nous chercherons à rencontrer les Ambassadeurs pour galvaniser le soutien, en particulier celui des États parties africains à La Haye et à New York, qui ont tendance à être moins loquaces sur le budget. Nous consulterons leurs coordinateurs officiels et travaillerons en étroite collaboration avec eux. Lors du dernier budget, l'Afrique du Sud a assuré la coordination officielle à New York et le Sénégal a offert ses bons offices à La Haye.

Nous utiliserons les contacts de travail réguliers avec les **Ambassadeurs à La Haye et à New York** (en marge des réunions, pendant les réceptions, les appels et les demandes de renseignements bilatéraux ad hoc, etc.) Nous profiterons de l'occasion des engagements au niveau opérationnel, car ils se sont avérés très efficaces par le passé, et la Cour a besoin d'impliquer et de s'engager directement avec les conseillers juridiques également. Les missions et les déplacements des Officiels de la Cour sont aussi des opportunités pour booster la diplomatie budgétaire.

Nous nous efforcerons d'organiser des réunions avec **la Présidence de l'AEP : conjointement ou séparément avec la Présidente de l'AEP et les Présidents des Groupes de travail de la Hague et de New York, après la réunion du CBF.**

Afin d'assurer un message solide et cohérent, en plus de répondre aux questions techniques et aux clarifications, qui par nature seront ad hoc, des lignes clés extraites du document de synthèse de la présentation faite par le Greffier du budget de la Cour en juillet 2022, seront utilisées dans toutes les occasions. Ces lignes sont susceptibles d'être modifiées par toute coordination des messages à l'échelle de la Cour, en fonction de nouveaux événements affectant le budget, nos interactions avec le CBF et ses recommandations.