

Coalition for the International Criminal Court

Questionnaire to Candidates for the Position of Registrar of the International Criminal Court

Conscious of the critical importance of the Registrar of the ICC role, we have prepared the following as a Questionnaire for candidates for this position.

Please reply to some or all the following questions as comprehensively or concisely as you wish

Name : Jocelyn PIERRE

Nationality : française

Vision for the ICC and Registry:

1. What is your vision for the ICC and how would your leadership of the Registry contribute to that vision for the Court?

La mission de lutter contre l'impunité pour les crimes majeurs confiée à la Cour a, à mon sens, deux impacts essentiels. Dire la justice c'est, de façon exemplaire, sanctionner les coupables et éviter ainsi les répétitions et responsabiliser les dirigeants politiques ne respectant pas les droits humains. Dire la justice c'est aussi faire respecter les droits des victimes d'outrages humanitaires.

C'est donc à la fois en tant que citoyen du monde, juriste, cadre dirigeante et mère de famille que je souhaite accomplir ma mission de Greffière :

- en donnant les moyens aux acteurs (juge, procureur, avocat, Etats-Parties, ONG) du procès équitable (fair trial) d'accomplir leur mission ;
- en assumant la charge de la communication car un procès équitable est un procès public et transparent auquel les victimes peuvent participer
- en visant à l'universalité des objectifs portés par la Cour auprès d'un maximum d'Etats du monde.

2. How would you evaluate the performance of the ICC Registry to date?

Le Greffe a accompli une bonne partie de ses missions et répondu ainsi proportionnellement aux attentes des Etats-Parties et des parties prenantes.

La Cour a maintenant 10 ans d'âge et ses structures sont bien en place, y compris le Greffe lui-même. A été mis en place un système répondant tant aux attentes d'efficacité de gestion d'une organisation internationale qu'à celles des juges et des parties en matière de soutien au processus judiciaire.

Les procès se déroulent dans des conditions de neutralité et d'équité reconnues - avec la participation des victimes - et le premier a même abouti. De nouvelles mises en examen alimentent le processus.

Des bureaux sur le terrain ont été installés et la CPI est connue de toutes les personnes susceptibles d'être intéressées.

Des marges de progrès semblent émerger. Citons par exemple :

- **Le resserrement de l'organigramme** actuel du greffe, peu conforme au principe théorique d'unité, garant de l'efficacité. Il montre une dispersion excessive au regard du principe d'encadrement hiérarchique et de prévention des redondances.
- **La suppression de services en doublon** avec les autres organes.
- L'amélioration de **la participation des victimes** sans augmenter les délais ou le budget.
- Le raccourcissement des délais d'instruction.
- De façon générale, la résistance à une montée en charge d'activité à budget *quasi* constant.

Même si, à l'évidence, il revient au Greffier d'organiser le greffe, il agit sous le contrôle de l'Assemblée des Etats-Parties et du CBF (Committee on Budget and Finance).

3. What are its principal achievements and how would you build on them? What do you believe are some of the current challenges the Registry faces and how would you address them?

La Cour a su prendre en charge la dimension complexe du Greffe, à la fois administrative, judiciaire et politique.

Le résultat concret principal a été d'aboutir, pour la première fois en mars 2012, à la reconnaissance de culpabilité pour crimes de guerre de Thomas Lubanga.

Les principaux défis sont :

- **le raccourcissement des procédures** jugées trop longues comme pour les autres juridictions pénales internationales ;
- **la gestion des personnels** dans la cadre du Statut ONU ;
- la baisse des coûts de l'**aide juridictionnelle** par la modification des modalités de paiement ;
- **le rapprochement** (géographique, social, psychologique) **avec les victimes** auxquelles il faut apporter une attention particulière ;
- **le resserrement des charges** pour éviter l'éparpillement des inculpés et des actes ;
- **l'amélioration de la coopération avec les États-Parties** ;
- **le dialogue constant avec les ONG** ;
- **la reconnaissance par d'autres États** pour qu'aucun crime concerné reste impuni et qu'un maximum de forces d'assistance et de contribution soient unies.

Qualifications and experience in court administration:

4. Article 43 of the Rome Statute states that the Registrar shall be a person of high moral character, be highly competent and have an excellent knowledge of and be fluent in at least one of the working languages of the ICC (French and English). Please describe briefly how you meet these criteria.

Les yeux sur l'horizon de la justice, le Greffier est avant tout **un conciliateur** d'intérêts divergents. Forte d'une expérience professionnelle variée, j'ai montré ma capacité à m'adapter : dans l'administration française / à l'internationale ; dans l'action / dans le contrôle et la réflexion ; dans des administrations budgétaire / dépensière...

Je suis considérée comme connue pour mon impartialité et mon intégrité dans l'exercice de mes fonctions comme dans ma vie personnelle. Professionnellement, j'ai toujours été **indépendante** tout en restant **loyale** à mes supérieurs comme aux missions de l'institution qui m'emploie.

Comme indiqué dans mon curriculum vitae, je bénéficie des **compétences professionnelles et techniques requises pour le poste**, notamment la capacité à encadrer une équipe et animer le travail d'un large groupe d'agents, respecter des délais et des budgets, piloter les objectifs et les échéances et rendre compte des difficultés et des résultats à mes supérieurs et aux parties prenantes légitime.

Le Greffe a été, dès sa conception, pensé comme un organisme « électronique ». Il gère l'entretien (complétude, normalisation, sécurité, confidentialité, etc) des bases de

données, majoritairement documentaires, contenant les informations se rapportant à chaque affaire portée devant la Cour, les accords sur la détention et les informations publiques, la captation audiovisuelle des débats, la traduction et l'interprétariat, la diffusion de l'information et l'animation de réseaux, l'usage et le renseignement de **bases de données juridiques**, l'archivage. Sur tous ces sujets, je bénéficie d'une expérience avérée, directe ou connexe.

Cette expérience me permettra aisément de mettre en place ou d'améliorer l'existant sur **des outils sources de transparence et d'efficacité**, tels que des indicateurs et des redditions annuelles d'activité, des processus de décision efficaces communs aux organes et propres à chacun d'eux, des référentiels partagés tels que des répertoires d'organisations locales ou sectorielles, des cadres de référence pour la coopération et le partenariat avec les ONG.

Le français est ma langue maternelle. Je considère la défense de la francophonie, gage de la diversité linguistique du monde, comme un enjeu culturel et politique.

Je parle couramment **l'anglais**. Je suis diplômée de Oxford University (Proficiency as a foreign language, option traduction) et le pratique régulièrement dans un cadre familial. En 1995, j'ai d'ailleurs traduit un article de J.H.H. Weiler, « A quiet revolution, the European Court of Justice and its interlocutors » de la revue Comparative Political Studies.

Je parle aussi **l'espagnol** et connais quelques mots d'allemand.

Si j'ai la chance de m'installer à La Haye, je souhaite que ma famille et moi puissions apprendre le néerlandais, langue du pays d'accueil de la Cour.

5. All Court officials must perform their functions with full independence and should not act under the instruction of any country or external actor. How would you ensure independence in the functioning of the Registry?

J'ai bien conscience qu'entrer dans une organisation internationale implique une **loyauté** vis-à-vis de cette institution et non pas à mon pays d'origine pendant l'exercice de mes fonctions.

Je n'ai encore exercé aucune activité dans le secteur du droit pénal international. Ce manque d'expérience peut aussi être considéré comme un avantage en matière d'**indépendance** par rapport aux intérêts des différentes parties prenantes.

Par ailleurs, l'indépendance provient aussi au quotidien de la capacité à **gérer efficacement** les processus complexes que sont les litiges devant la Cour.

Mon service de l'administration fiscale française a exacerbé les dimensions de **discrétion, d'impartialité et de diligence** procédurale normalement requises de tout haut fonctionnaire mais particulièrement exacerbé dans ce contexte de sensibilité au secret fiscal.

6. Please describe any specific expertise of relevance to the work of the ICC you may have, including, but not limited to, gender equality and violence against women or children.

Depuis 2007, je participe aux travaux de Millennia2015, Femmes actrices de développement pour les enjeux mondiaux, processus de recherche prospective créé en 2007 par l'Institut Destrée, ONG partenaire officiel de l'UNESCO et bénéficiant du statut consultatif spécial auprès de l'ECOSOC, Conseil économique et social des Nations Unies depuis août 2012. Les valeurs clés de Millennia2015 sont **l'égalité et la complémentarité entre les femmes et les hommes, le respect des droits et des diversités**, la valorisation du capital humain et la solidarité numérique, en vue de l'autonomisation des femmes. La mission de Millennia2015 est d'étudier les pistes qui conduiront vers plus d'égalité et de solidarité, dans le respect de la diversité culturelle et linguistique.

Management experience:

7. The Registrar will manage a large number of staff, divided into various units, sections and field offices, dealing with a broad range of responsibilities. How would you describe your management abilities and experience, and how are those qualities relevant to the management of the ICC Registry?

Le Greffier est, en premier lieu, le chef de l'administration de la Cour. Comme en atteste mon CV, je bénéficie sur ce point d'**une expérience managériale tant fonctionnelle que hiérarchique**. Je suis prête à assumer la responsabilité et les risques du mandat.

Je dispose d'une expérience de responsable de bureau (35 personnes, principalement des juristes), aisément reportable vers les fonctions administratives dont le Greffier a la charge. J'ai appris **la délégation - et le contrôle** qui va avec. Cela passe par des organigrammes resserrés évitant d'avoir à gérer en direct trop d'agents et ainsi ne plus pouvoir se concentrer sur les missions essentielles que seul le responsable peut tenir.

Depuis 2009, je pilote un projet de constitution d'une base de données contenant l'ensemble de la documentation administrative opposable pour l'administration fiscale française. Ce projet a regroupé jusqu'à 200 contributeurs (juristes) et 50 agents (informaticiens, administratifs, documentalistes, notamment). J'ai ainsi acquis des compétences avérées en management fonctionnel permettant **des remontées efficaces du terrain, la motivation et le contrôle à distance** des équipes ou des intervenants autonomes. Même dispersés, j'ai appris à faire avancer ensemble et dans la même direction une multitude de contributeurs différents. Ceci sera particulièrement utile pour organiser le déménagement de la Cour prévu à court terme.

Je bénéficie d'une expérience certaine en **animation de réseau** et ceci est particulièrement utile pour la gestion des bureaux sur le terrain (**field offices**).

Au Sénégal, en fonction dans un service de la Présidence, j'ai travaillé près de 4 ans dans **un cadre multiculturel** et, de fait, multilingue.

Au sein du service de pilotage du contentieux fiscal, j'ai acquis la connaissance des enjeux représentés par **le bon déroulement des procédures juridictionnelles** (respect du formalisme et des dates d'échéance) dans une administration particulièrement **vigilante aux questions de respect du secret** fiscal et professionnel **et du respect de la vie privée des citoyens**.

S'agissant des défis et des possibilités qu'offre **une stratégie cohérente de gestion de l'information** s'appuyant sur la compréhension des technologies les plus modernes, la succession de mes fonctions sur ce secteur est certainement un point fort de ma candidature.

8. Please describe your experience preparing and being responsible for a large budget. Have you had experience in working with results based budgeting systems?

Depuis longtemps maintenant, l'administration française a déployé **une gestion par objectifs, indicateurs de performance, contrôle de gestion, résultats**. C'est dans ce cadre que toute ma carrière s'est déroulée.

En 2009, j'ai participé à la rédaction de la Note d'**exécution budgétaire** du ministère français de l'Agriculture, pour la Cour des comptes française (instance de jugement, d'audit et de certification des comptes publics).

Le bureau que j'ai encadré en 2009/2010 à la DGFIP est en charge du calcul de la **provision pour risque** fiscal du budget de l'État français.

Pour le vaste projet informatique que je pilote depuis 2009, afin d'obtenir les **moyens pluri-annuels** de sa réalisation, j'ai préparé en amont et avec les équipes compétentes les spécifications, les cahiers des charges, le calcul des retours sur investissement, les appels d'offre **conformément au code des marchés publics** français. Pendant le projet j'ai fourni régulièrement et dans les délais au comité de pilotage les informations précises sur son déroulement. Le budget prévu n'a pas été dépassé et le projet est maintenant abouti.

What strategies would you undertake in relation to the preparation, submission and examination of the ICC budget to ensure support by the Committee on Budget and Finance and states parties ?

Toute institution, *a fortiori* jeune et porteuse d'attentes exceptionnelles, connaît des crises de croissance. Le budget de la CPI est aujourd'hui légèrement supérieur à 100 millions d'euros. La CPI est à l'orée de ce chemin.

Un budget sain et suffisant est une condition *sine qua non* pour assurer l'efficacité d'une institution et son indépendance, *a fortiori* lorsque cette institution est susceptible d'importantes pressions. Néanmoins, les contributions des États sont limitées, au moins sans élargissement de la base des contributeurs, et nombre des dépenses sont fixes ou incontournables.

Une discipline budgétaire stricte implique néanmoins de consolider les acquis, de protéger les engagements pris, d'assurer la continuité des processus et de continuer les investissements, gages d'augmentation de la productivité ou de l'amélioration du service rendu **dans le respect strict des décisions des Etats-Parties**.

La Cour est constitué de 3 organes et d'un seul budget. Le greffier a la responsabilité d'unifier autant que faire se peut les fonctions **pour éviter au maximum les redondances** (duplications) et faire ainsi des économies, présenté le budget à temps aux Etats-Parties, exécuter efficacement les dépenses et **ne jamais relâcher sa fonction de contrôle** (oversight).

9. Recognizing the current budget pressures on the growing Court represents a significant challenge for the institution. As Registrar how will you respond to this situation and ensure that the Court is adequately funded?

Plusieurs efforts sont à entreprendre pour diminuer les coûts et augmenter la productivité, dont certains sont d'ailleurs indiqués dans le dernier Rapport du CBF :

- **raccourcir les procédures** dans le respect des droits des victimes et de la défense et le respect de la procédure pénale (cf. le rapport sur les gains d'efficience) ;
- **resserrer l'organigramme**, notamment celui du Greffe, pour **éviter les redondances** (des fonctions sont aujourd'hui dupliquées telles que la communication, les rapports, la traduction) et **développer des synergies** ;
- **réduire le taux d'encadrement** lorsque cela est nécessaire et possible ;
- moderniser les processus de travail, notamment par le **développement d'outils informatiques "agiles"** pour compléter le système intégré SAP actuel ;
- **partager** les experts indépendants entre les parties quand cela est possible ;
- pour soulager le Greffe d'une partie de ses activités, **instruire la question de la création d'un Barreau conformément à la Règle 20.3 du Règlement** de procédure et de preuve qui fait référence à l'avis d'une instance indépendante représentative d'avocats ou de conseils juridiques, dont la création peut être facilitée par l'AEP ;
- **limiter** le nombre, le volume, la traduction et la reprographie des **rapports** ;

- **axer la gestion sur les résultats** en passant par de **la transparence** et de la certitude sur les objectifs, les moyens alloués, la connaissance des coûts réels, la continuité et l'amélioration des outils de pilotage et des indicateurs, un examen périodique des cadres programmatiques, un exercice de budgétisation en base zéro pour certaines activités, une appropriation par les organes et les cadres supérieurs de la corrélation entre les attendus, les dépenses et les réalisations.

10. The Registrar oversees the staff recruitment for the Court, based on principles of qualification, geographical representation and gender balance. What strategies would you employ to effectively manage the human resources of the ICC, including hiring, retaining highly qualified staff and ensuring their satisfactory performance?

Comme souvent dans les organismes à forte valeur ajoutée de services, **les agents représentent la principale valeur** : leurs savoir-faire évidemment mais aussi leurs relations, leur culture, leur loyauté, etc.

Ce capital il faut le préserver en évitant les départs non souhaités, le tenir à niveau en proposant des formations *ad hoc*, le sécuriser physiquement et juridiquement, le motiver en affectant chaque agent au poste qui lui convient le mieux et en lui proposant un encadrement stimulant et juste pour donner le meilleur de lui-même, le noter justement, le renouveler par des recrutements planifiés, lui permettre l'exercice de ses droits syndicaux, à la retraite, aux congés bonifiés pour les personnels affectés dans les bureaux extérieurs.

L'objectif est de conserver l'envie d'avancer ensemble d'une équipe multiculturelle de professionnels de la justice internationale malgré la taille croissante de l'institution dans le respect du Statut de l'ONU.

La présence de femmes, d'handicapés, d'agents originaires de toutes les régions du monde, la diversité des profils, est la source d'un enrichissement des équipes.

Pour pouvoir recruter des agents respectant cette diversité, il faut se projeter à moyen terme grâce à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (anticiper les profils et les parcours). Il faut aussi investir dans une **diffusion différenciée et décalée de l'information sur les postes disponibles**, partout dans le monde et dans différents réseaux. **Les ONG peuvent aider la Cour** dans cette mission de publicité, quitte à compenser l'impréparation ou l'aide nationale de certains États.

Dans leur composition, **les jurys de recrutement eux-mêmes doivent être représentatifs de cette diversité**. Une attention particulière doit être portée au choix des personnels appelés à travailler dans la Division « Aide aux victimes et aux témoins ».

Challenges for the ICC:

11. One of the core challenges identified for the Court is obtaining a positive response to its requests for cooperation with the Court. Given that the Registrar is

responsible for disseminating cooperation requests, what are the challenges you see currently for states parties to abide cooperation requests? How would you address those challenges?

La Cour s'installant progressivement dans le paysage des relations internationales, ces demandes de coopération adressées aux États prennent de la légitimité et du poids. Le travail du Greffe est d'amplifier et d'accompagner cette évolution.

Les défis sont de deux ordres :

L'amélioration du dialogue entre la Cour et les États pour permettre une meilleure **compréhension mutuelle** des besoins et faire vivre et grandir une coopération efficace. Pour recevoir le plus large soutien possible, il est essentiel que le mandat de la Cour soit connu et bien compris dans les États et les communautés affectés par les procédures.

L'organisation de méthodes de travail, notamment grâce aux **points focaux**, des actions pédagogiques, un accompagnement resserré des demandes transmises, un retour sur l'utilisation des informations déjà fournies jusqu'à la conclusion d'accords de réinstallation des témoins et d'accueil des personnes détenues à des conditions acceptables.

Les efforts de sensibilisation et d'invitation à échanger déployés par la Cour, part essentielle de la fonction non-judiciaire relevant de la mission du greffe, rendent plus efficaces les actions sur le terrain.

Les ONG locales ont aussi un rôle essentiel à jouer dans ces activités contributives au processus juridictionnel.

La coopération s'entend aussi vis-à-vis des **autres juridictions pénales internationales**.

Relations with stakeholders:

12. Article 112(2)(b) of the Rome Statute indicates that the ASP provides management oversight of the Registrar. Additionally, the Registrar shall exercise her or his functions under the authority of the President of the Court, how would you describe the relationship between the Registrar and the ASP, as well as the President? How would you describe the relationship between the Registrar and the Office of the Prosecutor and Chambers?

Dans le Statut, les modalités d'articulation des pouvoirs entre les organes sont très peu décrites. Le CBF comme le Commissaire aux comptes de la Cour réclament d'ailleurs **une clarification des responsabilités de chaque organe** depuis plusieurs années. En effet, l'ambiguïté sur les rôles subjectivisent les rapports et augmentent les potentielles situations de blocage ou les discordes.

La relation entre le Greffier et l'Assemblée des États-Parties est essentielle ; elle passe principalement par l'élaboration et l'exécution sincère et efficace du budget que l'Assemblée vote et contrôle. Le Greffier maintient l'équilibre entre les organes et est le garant du respect de la décision des Etats, notamment celles ayant une dimension budgétaire. Il est une sorte **d'interface** entre les organes judiciaires et l'AEP introduisant de l'indépendance et de la confiance réciproques. Il met en musique au quotidien le **principe d'unicité de la Cour**.

Le Greffier travaille "sous l'autorité" du Président. Puisque présent à toutes les étapes de la procédure pour garantir l'authenticité des décisions, les Juges et le Greffier sont condamnés à bien s'entendre, à regarder dans la même direction dans **le respect mutuel** du partage de leurs tâches. Pour être utile, la relation doit être efficace et reposer sur la **confiance** réciproque. Le Greffier a aussi pour rôle de **protéger** le Juge en lui évitant d'avoir à prendre des décisions susceptibles de générer un effet négatif sur l'image de la Cour ou nuisible à son impartialité dans un procès en cours.

Le Greffier est **une force de proposition pour les Juges** (cf. norme 24bis du Règlement de la Cour) : il les conseille et les soutient pour leur accorder la liberté effective de juger, les documente et les aide à diffuser au mieux la production de la Cour vers l'extérieur, leur apporte une réflexion stratégique sur les évolutions de la Cour, les alerte sur les risques de moyen ou long termes, leur offre des pistes de modernisation des processus juridictionnels. C'est la force de persuasion de ses arguments qui font son efficacité et sa légitimité.

Le Greffier, en toute circonstance, est **neutre**, y compris par rapport au Procureur et à la défense. Il doit veiller à **mutualiser** les services qu'il propose pour éviter les redondances, tout en respectant leur légitime et nécessaire indépendance.

13. The Registrar has a special mandate vis-à-vis the outreach activities of the Court, especially as regards victims and affected communities. Please elaborate on any experience relevant to fulfilling this mandate as well as your philosophy regarding the role of the ICC field presence.

La communication publique de la Cour (*outreach*) recouvre deux acceptions et deux réalités :

- Les "relations extérieures" car la Cour est aussi une organisation internationale. Cette communication n'est pas seulement réactive, elle doit être pro-active pour éviter que le procès ne continue en dehors du prétoire au travers des médias.
- La sensibilisation des populations affectées par les crimes. "Que justice soit rendue et qu'ainsi elle soit perçue". Sur ce point, j'ai eu le privilège de vivre 3,5 ans au Sénégal, pays pauvre et démocratique d'Afrique. Je travaillais pour un service de la Présidence. Cette expérience m'a ouvert l'esprit sur certaines caractéristiques locales, culturelles ou institutionnelles, difficiles à appréhender sans immersion longue.

Dans son Rapport sur la stratégie d'information 2011-2013, la Cour évoque de nombreuses pistes d'actions à mettre en œuvre. Ce questionnaire n'est pas le lieu de les recopier. Je souhaiterais mettre en exergue les points qui me semblent les plus susceptibles de répondre à l'objectif d'une communication large et innovante.

Priorités à :

Certaines zones géographiques : les Etats susceptibles de ratifier le Statut de Rome, le niveau régional pour les conférences de presse ou la cérémonie de Levée de drapeau chaque 17 juillet...

L'information diffusée sur **le site web** car il est accessible du monde entier et que les informations numériques sont aisément duplicables et appropriables : refonte du site aujourd'hui un peu confus malgré sa richesse, fonctionnalités d'interaction et d'enrichissement des contenus, diffusion des décisions pour faciliter leur exégèse et leur appropriation par les juridictions nationales, mise à disposition de données brutes (non personnelles) pour faciliter leur ré-utilisation (OpenData)...

Les documentaires audiovisuels facilement rediffusables : sur les médias locaux, dans des **langues nationales** voire locales...

Les journalistes spécialisés : la qualité des dossiers de presse (rapidité, neutralité, précision, justesse des informations), des partenariats privilégiés, des formations dispensées sur les procédures et les enjeux...

Le monde académique, chercheurs et enseignants : faire de la bibliothèque un centre de référence en droit pénal international, attirer les meilleurs chercheurs et flécher leurs travaux sur des sujets d'intérêt pour la Cour, accueillir des stagiaires et ainsi disséminer la culture de la Cour et/ou recruter les plus compétents et motivés, proposer des ressources pédagogiques de tous niveaux (de la primaire au doctorat) pour faciliter la réalisation de modules de formation...

La coordination avec les OI, les ONG, les milieux juridiques : éviter de déployer des efforts en double, s'appuyer sur ce que chacun sait le mieux faire...

L'évaluation régulière des efforts déployés en matière d'information à l'aide d'indicateurs de résultats, d'identification des obstacles rencontrés, de reddition dans un compte-rendu annuel.

14. Taking into account the important role of field presence in different situations of the ICC, how do you envision the role of the Registry on issues such as exit strategies and legacy once cases are finalised and investigations in specific situations are closed?

Les bureaux sur le terrain sont essentiels. Néanmoins, une fois la justice rendue, le bureau ne peut rester ouvert éternellement. **Il faut apprendre à partir.** Pour les populations, ce départ doit être **le symbole d'une réussite dans la lutte contre l'impunité** pour le futur.

Évidemment, la condition essentielle d'un départ sans problème est d'**obtenir la garantie de la protection efficace des témoins qui n'ont pas été délocalisés**. Ce passage de témoins est le résultat d'une coopération constructive en amont (cf. question 11).

Au moment de la fermeture d'un bureau, **l'archivage** des documents est essentiel pour des raisons juridictionnelles mais aussi historiographiques et mémorielles.

La question de la fermeture se pose aussi pour les fonctions résiduelles, des tribunaux internationaux ayant vocation à s'éteindre à l'avenir.

15. How do you see the Court developing its outreach activities taking into account the complex challenges it continues to face?

Communiquer fait partie du mandat de la Cour. **Un procès est équitable s'il est public**. Cette publicité a certes un coût mais **ce coût est la contre-partie de la lutte contre l'impunité**.

Même en termes de communication, les redondances sont proscrites.

Non seulement entre les organes de la Cour : l'Assemblée, les juges, le procureur et le greffe. Mais aussi entre la Cour et ses parties prenantes. Un **principe de subsidiarité** doit s'appliquer. La Cour n'a pas à faire/dupliquer ce que font les autres, notamment les ONG, et se concentrer sur son rôle propre. Pour cela il faut échanger et collaborer.

Comme l'a montré l'exemple de Sierra-Leone, les États aussi sont responsables de la communication. Le Greffe a la mission de les responsabiliser et les pousser à participer à la communication.

Une attention particulière est à apporter aux **langues non officielles** car les femmes sont souvent moins allées à l'école que les hommes et ne parlent pas la langue officielle du pays ou de la Cour.

16. How would you ensure that women and children have access to justice and are cognisant of what the Rome Statute is seeking to achieve.

Plus l'action de la Cour est ouverte, transparente et efficace plus elle est équitable et a des effets réparateurs et dissuasifs. Il faut donc tout mettre en œuvre, dans la limite du raisonnable, pour accroître le retentissement auprès des populations touchées et de mobiliser la population locale comme acteur de la décision. Par exemple, un procès *in situ* est une solution envisageable dans certains cas.

La présence de représentants des enfants et des femmes au sein de la Cour et l'information qui leur est apportée sont les garants de leur accès à la justice.

17. The ICC has established constructive and long term relationships with non-governmental organisations (NGOs). Please describe any previous experience you have working with NGOs. What do you think the role of NGOs should be in the Rome Statute system?

Depuis ma jeunesse, j'ai été membre contributeur, actif ou dirigeant de diverses associations, principalement politiques ou culturelles. Par exemple, pendant mes études de droit, j'étais membre d'une association française de lutte contre le racisme pour laquelle j'ai fourni bénévolement des prestations d'assistance juridique auprès de populations souhaitant la régularisation de leur situation sur le territoire, notamment des femmes et des familles.

J'ai constaté que la Cour tient **des réunions régulières avec les ONG**. Il est essentiel de continuer cette politique d'ouverture et de collaboration dans le respect des principes d'unité et de neutralité des mandats et des prérogatives de chacun.

18. How would you manage the Registry's role to ensure that the statutory right of victims to participate in proceedings is achieved in the most meaningful manner whilst ensuring efficiency and expediency?

La Cour a le devoir d'informer les victimes de leurs droits. **C'est le travail de la Section ad hoc et la mission des ONG. Le Greffe doit toujours rester neutre.**

Au-delà de l'objectif de lutte contre l'impunité des crimes qui heurtent notre conscience, la justice rendue a un sens pour les victimes, leur famille et leur collectivité. Il y a lieu de permettre une participation significative des victimes dans les procédures de jugement et de réparation. Les victimes doivent être reconnues comme telles, s'exprimer sur les dommages qu'elles ont subis ainsi que sur leurs préoccupations, et demander réparation.

Pour cela, elles doivent bénéficier d'une **représentation légale** et, éventuellement, d'une **aide juridictionnelle** (judiciaire). C'est le rôle du greffe de les assister, ainsi que les témoins, en leur apportant **soutien et protection tout au long de la procédure** : objectifs et règlements généraux, participation effective aux débats, informations rapides et précises sur les décisions qui les concernent, processus de demande clair et accessible, respect et dignité du traitement.

La CPI est l'un des seuls tribunaux pénaux internationaux permettant la participation des victimes aux procédures. Pour la première fois en août 2012, il a ordonné **réparation** pour des victimes dans le cadre de la condamnation de Thomas Lubanga. Ainsi, la Cour accorde différents types de réparation aux victimes, tels que la restitution de biens, la réhabilitation et l'indemnisation financière.

Ceci peut se faire aussi par l'intermédiaire du Fonds au profit des victimes de crimes relevant de la compétence de la Cour pour lequel elle doit faire preuve d'une diligence particulière. Les indemnisations peuvent prendre la forme de **programmes d'éducation et de suivis psychologiques**, plutôt que de transferts d'argent difficiles à contrôler.

Le Greffe a aussi la responsabilité de faciliter le travail du Bureau public pour le conseil des victimes.

19. The ICC Registrar is responsible for establishing the eligibility and qualifications of defence counsel, providing support to them, and working with the Court to promote the rights of the defence. What would you do to ensure adequate representation of accused persons, and in particular how would you ensure that the defence have equal facilities, resources and access ('equality of arms') in proceedings?

Le rôle du greffier est prévu dans la norme 20 du Règlement des procédures et des preuves. Par essence, le Greffe est un organe neutre dont la mission est de faciliter la tenue de procès équitables et d'une justice efficace. Une dialogue constant entre le Greffe et la défense doit rester ouvert pour être à l'écoute de ses préoccupations, à La Haye comme sur le terrain.

Le Greffe n'aborde pas le fond des affaires portées devant la Cour. Inversement, il doit s'assurer de la mise à disposition de tous des pièces procédurales, de l'assistance de la Défense comme des victimes et des témoins, etc.

“L'égalité des armes” est un objectif d'équité qu'il faut chercher à atteindre dans la mise à disposition des moyens humains (avocats, interprètes, experts, etc.) et logistiques (installations, pièces de procédure, informations, formations aux procédures électroniques de la Cour, etc.). **Lorsque les parties en présence ne disposent pas des mêmes moyens pour faire valoir leurs droits, l'équité n'est pas toujours synonyme d'égalité.**

20. The role of the Registrar is to provide support to Counsel and their teams including the management of legal aid for both defence and victims representatives. In light of the fundamental importance of fair trial and victim participation provided for by the Rome Statute, as a Registrar what, if anything, would you do to improve the support to defence counsel and legal representatives of victims?

La Règle 90-5 du RPP dispose qu' "une victime ou un groupe de victimes qui n'a pas les moyens de rémunérer un représentant légal commun choisi par la Cour peut bénéficier de l'assistance du Greffe, y compris, le cas échéant, de son aide financière." Elle est la base juridique de l'aide juridictionnelle. Néanmoins, cette aide coûte cher. Comment concilier ce droit et la maîtrise du budget ? Comment concilier ce droit sans paralyser, voire asphyxier, les procédures ?

Quelques pistes à envisager :

- adapter l'aide juridictionnelle aux besoins spécifiques des victimes et de leurs représentants légaux ;
- calculer ses coûts au plus près de la réalité locale ;
- ne pas doubler les mesures avec celles engagées par le Procureur ;
- institutionnaliser plus avant les relations avec les avocats.

21. The first case at the ICC has highlighted the reliance of the ICC on its use of intermediaries. What are your thoughts on the role of intermediaries and their relationship with the Court?

La Cour ne peut et ne pourra jamais agir seule. Les intermédiaires sont essentiels.

Des ONG acceptent de servir d'intermédiaires entre le Procureur et les citoyens. Ses membres se mettent ainsi souvent en danger. Un rôle majeur de la Cour est **d'assurer au maximum leur sécurité.**

22. Article 68(1) of the Rome Statute provides that the Court 'shall take appropriate measures to protect the safety, physical and psychological well-being, dignity and privacy of victims and witnesses'. What measures would you take to strengthen the protection of victims and witnesses, particularly women?

Les témoignages des victimes sont essentiels au travail judiciaire. Or, les témoins sont trop souvent inquiétés, surtout localement. L'essentiel est **d'éviter que les procédures et les organes mettent en danger les victimes et les témoins.**

Les moyens de protection des victimes et des témoins diffèrent d'un endroit à l'autre, d'un moment à l'autre, d'une catégorie de population à l'autre. Les femmes sont très susceptibles d'être inquiétées par exemple. Parfois victimes de violences sexuelles, elles sont des témoins ou des plaignantes particulièrement vulnérables.

Les progrès viendront de l'étude attentive des moyens déjà engagés par l'ensemble des tribunaux et cours internationaux (**benchmark**), de leur évaluation et de la **généralisation des meilleures pratiques à situation équivalente.**

Miscellaneous:

23. Have you made speeches and presentations regarding the ICC or related topics and/or have you published articles/books on these subjects. If so, can you please provide details?

Non. Néanmoins, j'ai écrit et publié des documents relatifs à l'amélioration du travail administratif et au meilleur service rendu aux citoyens grâce à l'utilisation des outils informatiques.

24. Have you ever been found after an administrative or judicial hearing to have discriminated against or harassed an individual on the grounds of actual or perceived age, race, creed, colour, gender, sexual orientation, religion, national origin, disability, marital status, socioeconomic status, alienage or citizenship status? If yes, please describe the circumstances.

Non.

25. Do you know of any factors that would adversely affect your ability to competently serve as the Registrar, to comply with a member's ethical responsibilities, or to complete the responsibilities that the Registrar is required to assume? If yes, please explain.

Non.

Thank you.