

## Questionnaire à l'attention des candidats à l'élection au poste de Procureur de la CPI en 2020

La société civile<sup>1</sup> joue un rôle important dans le suivi de l'élection des fonctionnaires de la Cour pénale internationale (CPI). Nous promovons des élections justes, transparentes et fondées sur le mérite

Veuillez répondre aux questions ci-dessous. Ces questions visent à compléter les questions posées lors des auditions publiques des candidats qui se sont tenues les 9 et 10 décembre 2020

**Réponse du 15 janvier 2021 (questionnaire reçu le 7 janvier) Brigitte RAYNAUD -**

### ENGAGEMENT ET VISION

- 1. Quelle vision animera le travail du Bureau du Procureur (BdP) de la CPI si vous êtes élu(e) au poste de Procureur ?** Je souhaite que le travail du Bureau du procureur soit animé par trois principes, deux portant sur son fonctionnement interne, le troisième sur ses relations avec les autres organes de la CPI, les Etats-Parties, la société civile. **Le premier principe est celui de la cohésion au service de l'action.** La cohésion de l'équipe et le bien-être au travail de chacun de ses membres conditionnent à mon sens la construction et le succès des stratégies d'action du BdP qui doivent être portés par une communication interne et externe innovante et attractive. Je souhaite ainsi développer, avec les personnels du BdP, une méthode de management à la fois participatif, fédérateur et éthique. Cette méthode visera à assurer : la transversalité et la fluidité de la communication entre les divisions du BdP ; un haut degré de professionnalisme dans le recrutement et l'évolution des carrières des personnels avec la promotion de la mobilité interne et externe au Bureau et à la CPI ; le renforcement de l'éthique pour lutter et prévenir les phénomènes de harcèlement, de burn-out et les risques de corruption, au moyen d'outils très opérationnels permettant de libérer la parole, de sanctionner les abus et d'élaborer des politiques de prévention et de contrôle sur le long terme. Pour y parvenir, j'utiliserai une méthode de réorganisation des services déjà expérimentée avec succès, guidée par l'efficacité et la bienveillance. Ce management permet la cohésion et la concertation tout en préservant le principe essentiel de la prise de décision finale par le seul procureur. **Le second principe est celui de la valorisation par la communication et l'ouverture.** La communication doit soutenir tous les stades de

---

1

Le présent questionnaire a été approuvé par les organisations suivantes : African Center for Democracy and Human Rights Studies, UNA Sweden, Alhaq, ALTSEAN-Burma, Amnesty International, Asian Legal Resource Centre, The Australian Centre for International Justice, Colombian Commission of Jurist, Congo Peace Initiative, FIDH, Georgian Coalition for the International Criminal Court Human Rights Watch, Justice International, Nigerian Coalition for the ICC, No Peace Without Justice, Odhikar, Open Society Justice Initiative, Parliamentarians for Global Action, REDRESS, Reporters sans frontières, StoptheDrugWar.org, The Swedish Foundation for Human Rights, World Citizen Foundation, Women's Initiatives for Gender Justice, World Federalist Movement/Institute for Global Policy, et World Renewers Organization. Ce questionnaire a été préparé avec l'assistance du secrétariat de la Coalition pour la Cour pénale internationale

la réforme du fonctionnement et de l'action du BdP. Elle portera autant sur les personnels du Bureau, à travers leurs initiatives, leurs innovations, leurs réussites et leur engagement dans des projets partagés que sur les actions du Bureau elles-mêmes, en termes d'innovation dans le management, de stratégies dans la poursuite, la prévention, la coopération avec les Etats Parties et les Etat non Parties, les avocats et la société civile. Les relations du Bureau avec les autres organes de la CPI (juges, greffier), les Etats Parties, la société civile seront guidées par **le troisième principe, celui de la mobilisation de tous pour l'action**, par le biais notamment : la mise en place d'espaces de réflexion avec les juges de la Cour (séminaires, outils de communication) sur l'évolution de la jurisprudence de la Cour, la mutualisation des moyens juridiques et des ressources humaines (experts, assistants) ; de la formalisation de convention de coopération bilatérale ou régionale avec les Etats Parties mais aussi les Etats non Parties, et/ou avec les justices nationales, très pragmatiques et opérationnelles, en tenant compte de leurs possibilités matérielles, juridiques et financières de coopération ; le renforcement et l'élargissement des coopérations avec la société civile à savoir les ONG, les réseaux associatifs locaux en matière de droits des femmes, de protection des enfants et sur l'engagement de la jeunesse ; la mise en oeuvre de coopérations avec les pouvoirs locaux (maires, départements, régions) pour être au plus proche des habitants, dans un souci d'efficacité de l'action du procureur en termes de poursuites et de collecte de preuves mais aussi en termes de prévention par la sensibilisation des populations et des différentes échelles de gouvernance politique ; une réflexion également sur une action de sensibilisation des forces armées intervenant dans des pays en crise ou confrontés aux crimes relevant de la compétence de la CPI, en vue d'accords en matière de collecte d'informations et de preuves écrites au bénéfice du BdP.

2. ***Comment définirez-vous l'héritage de la Cour dans les situations où des enquêtes sont engagées ? Comment allez-vous atteindre cet héritage ?*** L'héritage de la CPI doit être analysé, pour les enquêtes en cours, sous l'angle de la faisabilité et de l'efficacité en termes de condamnations. La revue des enquêtes les plus anciennes doit conduire à la clôture des enquêtes sans perspective de réussite à court terme, en termes de coopération internationale et de condamnation, pour permettre au BdP de se concentrer sur les enquêtes les plus solides. Cette analyse doit amener à clarifier les critères du choix des poursuites et de leur lisibilité, pour éviter toute suspicion et susciter l'adhésion des Etats pour faciliter les investigations.
3. ***Quelle est votre appréciation des ressources dont la Cour dispose ? Si vous êtes élu(e) au poste de Procureur, comment exécuterez-vous le mandat de la Cour au vu des ressources disponibles ?*** Le budget est restreint, certainement insuffisant au regard des enjeux tenant aux difficultés de fonctionnement interne de la Cour et au contexte international actuel favorable à l'éclosion de conflits majeurs à travers le monde. J'ai eu à gérer un budget de plus de 400 millions d'euros pendant trois ans, de 2016 à 2019, dans une collectivité en situation financière difficile. Dans ce cas de figure, il y a 3 principes à respecter : **la crédibilité, l'ingéniosité, la transparence**. C'est à dire : convaincre, inventer, communiquer. **Convaincre** : de la crédibilité dans le choix des poursuites et de l'efficacité de l'action du procureur en termes de condamnations et de prévention pour renforcer la confiance dans la CPI et son attractivité aux yeux des Etats-Parties actuels et de nouveaux Etats potentiels. L'augmentation du nombre d'adhésions doit répondre à une stratégie fine et de long terme. **Inventer** : l'ingéniosité dans l'élaboration des actions et l'utilisation des ressources existantes : avec l'introduction de nouvelles méthodes de

travail pour créer les synergies et réduire les coûts ; avec la valorisation de la propre richesse humaine du BdP doté de 380 membres, assez jeunes et représentants plus de 60 nationalités, autant d' « ambassadeurs » potentiels de l'action du procureur pour renforcer la politique de coopération internationale et la promotion de la CPI ; avec la conclusion de partenariats dans le domaine de la prévention ; avec l'élaboration d'un plan stratégique d'actions sur plusieurs années en lien avec la feuille de route établie par les experts indépendants, et doté d'un comité de pilotage élargi ; avec la culture de l'évaluation. **Communiquer** : à travers la reddition des comptes annuelle reposant sur la sincérité des dépenses et des besoins ; faire la rationalisation des dépenses un projet participatif au sein du BdP, à valoriser en termes de bonne gouvernance.

#### **EXAMENS PRÉLIMINAIRES, ENQUÊTES ET POURSUITES**

4. ***De votre point de vue, quelles sont les principales difficultés auxquelles le BdP se voit confronté en termes d'examens préliminaires, d'enquêtes et de poursuites*** : les difficultés tiennent au choix des poursuites et aux délais des enquêtes. Le choix des poursuites (en partie évoqué ci-dessus) doit être guidé par le critère de gravité tel que prévu par le Statut mais aussi pour le critère de faisabilité technique et temporelle. Le principe de la complémentarité, lié à la souveraineté des Etats, doit être appliqué avec diplomatie et sincérité. Le procureur doit vérifier de la réalité des poursuites exercées par les justices nationales et de la sincérité de la volonté de poursuite dans un délai raisonnable. Le fil directeur de mon action est commun aux deux systèmes juridiques représentés à la CPI et ne peut que susciter l'adhésion des Etats : **le droit à un procès dans un délai raisonnable**. C'est un principe respectueux de la personne et des droits humains. Ce principe nécessite un choix judicieux des poursuites, une coopération internationale renforcée mais aussi un rééquilibrage entre les deux systèmes juridiques. Le système de la Civil law permet en effet de contrôler et de limiter dans le temps les délais d'enquête et de jugement. Il faut en introduire l'esprit et les modalités dans la pratique de la chaîne pénale (examens préliminaires, enquêtes, jugements) du BdP et de la CPI.

*a. d'examens préliminaires*

*b. d'enquêtes, et*

*. c. de poursuites ? De quelle façon les surmonteriez-vous*

5. ***Comment envisagez-vous de lutter contre les idées fausses en matière de violence sexuelle et basée sur le genre susceptibles d'entraver les enquêtes et les poursuites concernant les crimes et délits à caractère sexuel et basée sur le genre?*** Les crimes sexuels ou liés au genre doivent être considérés comme ayant le même niveau de gravité que tous les autres crimes de la compétence de la CPI. Il serait erroné de les considérer comme étant moins graves car touchant à la femme. Au contraire, en visant la femme, ils mettent en péril l'avenir qu'elle porte. Ces crimes doivent donc être placés sur le même pied d'égalité que les crimes les plus graves. Mais ils nécessitent un traitement spécifique car ce sont ces crimes complexes touchant à l'intimité de l'être humain. Le viol des femmes mais aussi des hommes est devenue une arme de guerre de plus en plus utilisée. Des enfants subissent des abus sexuels avant de devenir des enfants-soldats. Ce traitement doit être adapté en termes de modalités d'enquête et de prise en charge des victimes sur le long terme. A cet égard, la politique déjà élaborée par le BdP

et unanimement reconnue, doit être systématiquement mise en oeuvre. La formation doit bénéficier au plus grand nombre, aux enquêteurs, aux avocats, aux juges aussi...La prise en charge des victimes doit être envisagée sur le long terme, en lien avec les ONG, la société civile, et avec, si nécessaire, la conclusion des partenariats utiles avec les Etats ou les pouvoirs locaux au niveau décentralisé. Egalement, l'action du BdP dans ce domaine mérite d'être valorisée car c'est elle est très fédératrice. Au delà du recueil de la parole des victimes pendant ma procédure judiciaire, une véritable politique d'aide aux victimes pourrait être initiée. L'aide aux victimes participe en effet à la prévention de la criminalité.

- 6. *Veillez décrire votre expérience en matière de crimes et délits commis à l'encontre d'enfants et affectant ces derniers, ainsi que sur les questions connexes, y compris en ce qui concerne la gestion des enfants témoins ?*** J'ai travaillé sur le sujet des enfants victimes sous divers angles pendant ma carrière : à la cour d'appel de Paris, j'ai été en charge de l'élaboration des politiques judiciaires pour lutter contre la prostitution des mineurs et les violences intrafamiliales et favoriser la bonne prise en charge des victimes. Actuellement, je suis chargée du domaine de la protection de l'enfance et de l'assistance éducative visant à protéger, par l'intervention coordonnée de la justice et des services sociaux, les enfants maltraités et des mineurs non accompagnés issus des mouvements migratoires liés aux guerres et aux crises. Le sujet du recueil et de la crédibilité de la parole des enfants est un enjeu de réflexion collective, notamment en matière d'abus sexuels. J'ai eu une vision plus territoriale du sujet des enfants victimes lorsque je travaillais dans le domaine de la politique de la ville visant à réduire les inégalités territoriales et individuelles. Les enfants des banlieues pauvres, des ghettos et des quartiers défavorisés sont plus exposés aux violences physiques ou psychologiques et aux trafics, notamment de stupéfiants. Mon expérience de 8 ans dans ce domaine peut aider à développer, au niveau du BdP avec la société civile et les avocats, des actions de sensibilisation et une politique de prévention et de poursuite spécifiques.
- 7. *Le Document de politique générale de 2016 du BdP relatif à la sélection et à la hiérarchisation des affaires établit plusieurs domaines de crimes et délits graves au sens du droit national dont le BdP tiendra compte dans le cadre des enquêtes concernant les crimes majeurs au sens du Statut de Rome. Il s'agit notamment de l'exploitation illicite des ressources naturelles, du trafic d'armes, de la traite d'êtres humains, du terrorisme, de la criminalité financière, de l'appropriation illicite de terres ou de la destruction de l'environnement. Pourriez-vous donner un exemple de votre expérience dans l'un de ces domaines ?*** J'ai une expérience de la criminalité financière pour avoir été en fonction au Pôle financier et commercial du parquet du Tribunal judiciaire de Paris. J'ai mené des enquêtes et soutenu l'accusation aux audiences sur des affaires d'escroqueries, d'abus de confiances, de détournements de fonds, avec parfois des connexions internationales et des montages financiers plus ou moins complexes. Egalement, j'ai assuré le suivi des faillites d'entreprises au tribunal de commerce de Paris et de la criminalité financière en relation avec celles-ci.
- 8. *À ce jour, le crime contre l'humanité que constitue la disparition forcée n'a pas été poursuivi. Existe-t-il des aspects du Statut de Rome, y compris parmi les crimes qui en relèvent, qui, de votre point de vue, ont été sous-utilisés et qui feront partie intégrante des stratégies de poursuite du BdP, si vous êtes élu(e) ?*** La plupart des infractions du Traité ont été utilisées à ce jour. Je pense néanmoins que les stratégies de poursuite à

venir doivent intégrer les disparitions forcées en effet mais aussi la réduction en esclavage touchant en général spécifiquement les femmes et les enfants. C'est un sujet qui me tient à coeur et qui pour lequel une large coopération internationale peut être plus aisée à obtenir pour le BdP car c'est un sujet qui fédère.

- 9. Au sens du Statut de Rome, le Procureur dispose d'une autorité unilatérale pour enquêter sur les atteintes à l'administration de la justice (article 70). En tant que Procureur, quelles considérations politiques guideraient votre mise en œuvre du mandat de l'article 70 d'une manière claire et cohérente ?** L'article 70 du Statut vise deux types de comportement empêchant volontairement la manifestation de la vérité pouvant survenir à tous les stades de la procédure : le registre des faux (faux témoignage, falsification des preuves ...) et le registre des pressions subies (subornation de témoins, menaces, intimidations) ou consenties (trafic d'influence et corruption passive). Il s'agit, dans les législations nationales, d'infractions pénales classiques et communes. Mon principe est celui de la répression systématique car ces comportements faussent la vérité et portent atteinte à l'éthique et à la déontologie. Toutefois, il faut à mon sens dissocier selon le registre : faire juger les infractions du registre des faux et des pressions subies par les justices nationales, en confortant au préalable les coopérations avec celles-ci sur cet aspect ; faire juger les pressions consenties (trafic d'influence, corruption) au niveau de la CPI elle-même, à titre d'exemplarité, car ces infractions portent gravement atteinte à l'intégrité de la CPI elle-même, et ruinent son image et sa crédibilité. Toutefois, le caractère occulte et sournois de ces manquements rend complexe leur découverte et exige une véritable politique de détection en interne (identification des risques et remontée de l'information) et de transparence sur les poursuites et sanctions, à tous les niveaux de responsabilité. L'éthique personnelle et professionnelle des membres du BdP doit être un axe de management et une priorité d'action du Procureur, avec une cellule interne dédiée au sujet. Egalement, l'exigence éthique peut être l'opportunité d'une action fédérative et porteuse pour l'image du BdP et de la Cour en termes de bonne gouvernance.

#### **COMMUNICATION ET SENSIBILISATION**

- 10. Le travail de la CPI concerne le monde entier et des publics multiples.**

- a) Quelle est votre expérience en matière de priorisation et de communication avec succès d'informations essentielles mais complexes auprès de différents publics ? Veuillez fournir des exemples concrets.** J'ai souvent piloté la communication des institutions que j'ai eu en charge dans le cadre de mes détachements. J'attache une importance primordiale à la communication pour accompagner le changement interne, renforcer la cohésion et l'engagement, valoriser les actions et les acteurs, assurer la lisibilité des politiques et des stratégies et permettre de défendre le procureur et la CPI en cas d'attaques personnelles ou institutionnelles. La communication doit être pensée au niveau interne et externe. La communication sur des informations complexes et à destination de publics différents doit faire l'objet d'une véritable stratégie sur les court, moyen et long termes : informations sur le choix des poursuites, sur les enquêtes, sur les audiences, sur les accords de coopération internationale, sur les actions de prévention, sur les actions développées avec la société civile, sur la protection des enfants et les droits des femmes... La politique de communication doit être l'occasion d'une réflexion collective interne au

*niveau du BdP et au niveau de la CPI pur différencier les stratégies. Les outils de communication : une communication propre au BdP avec, sur le site officiel de la CPI , une page interactive dédiée au BdP pour débattre avec le public des sujets non soumis à la confidentialité, des newsletters thématiques- géographiques-juridiques-diplomatiques, des interviews d'acteurs, des reportages et des photographies sur les sujets d'actualité du moment et « les belles histoires » du BdP pour assurer une communication sur des sujets plus « légers » mais valorisants. Le lancement de « Prix en faveur de la justice » ou « Prix pour la paix », à destination des personnels du BdP, des avocats, es ONG et de la société civile pour créer l'émulation. La désignation d'un porte-parole du procureur peut paraître nécessaire pour assurer l'unité de la communication et le professionnalisme dans ce domaine qui ne souffre pas l'improvisation, au regard du secret des enquêtes et de la sécurité des personnels du BdP. La communication du BdP doit trouver des relais dans les Etats-Parties.*

***Quel type de stratégies et d'outils de communication mettez-vous en place en tant que Procureur***

La communication est un axe fort de mon programme pour le BdP. Quatre axes : un premier axe de communication interne au BdP pour accompagner le changement, faciliter la cohésion, valoriser les actions, les projets, les équipes et les réussites individuelles ; un second axe de communication interne à la CPI en direction des juges, des avocats, le greffier ... pour fluidifier la circulation des informations, notamment sur les besoins du BdP en lien avec l'activité judiciaire ; un troisième axe de communication en direction des Etats Parties et des Etats non Parties, et des justices nationales en particulier, pour identifier les moyens de la coopération internationale selon les attentes et les moyens réciproques ; un quatrième axe spécifiquement en direction de la société civile. Quatre axes à approfondir collectivement et avec des outils de communication innovants et intercatifs pour assurer une communication large couvrant la répression et la .prévention des crimes contre l'humanité

***VICTIMES ET COMMUNAUTÉS AFFECTÉES***

***11. Veuillez décrire votre vision du rôle du BdP dans la défense des droits des victimes dans le cadre des procédures engagées devant la CPI conformément au Statut de Rome.*** Le BdP doit favoriser l'identification de toutes les victimes des infractions retenues, notamment par une coopération étroite avec les justices nationales et la société civile ; s'assurer du recueil de la parole des victimes dans les meilleures conditions de sécurité et de confiance pour obtenir des déclarations détaillées et solides dans le temps, notamment aux audiences ; pour faciliter la spontanéité des témoignages, notamment pour les crimes sexuels, commis dans les pays francophones, la pratique de la langue française sera développée au sein des équipes d'enquêteurs et également au niveau des audiences. En effet, l'impact des audiences sur les communautés affectées est lié à leur bonne compréhension. Le choix de la langue conditionne la confiance avec les victimes, la qualité des témoignages recueillis, l'impact des poursuites en termes de compréhension, de prévention et de communication mais aussi la coopération internationale elle-même. Enfin, la place de la victime au procès pendant le temps de l'enquête et au procès doit être renforcée. La victime des crimes les plus graves ne peut être considérée comme simple témoin de son malheur. Le système légal de la Civil Law permet à la victime, si elle le souhaite, de devenir une véritable partie à la procédure et

au procès avec la reconnaissance de droits (des demandes d'actes), avec la possibilité de faire appel des décisions judiciaires de refus. In faut engager avec les avocats, la société civile, le procureur et les juges de la CPI une réflexion en ce sens.

**11. Comment envisagez-vous la poursuite pénale des crimes ayant un impact particulièrement grave sur les générations futures des communautés affectées ?** *Les crimes contre l'humanité, les génocides ont par définition un impact particulièrement grave sur les générations futures des communautés affectées. Il faut en effet, à la différence de la criminalité ordinaire, accorder une considération particulière à la jeunesse des communautés affectées, et d'une façon générale à la jeunesse des Etats-Parties, au moyen des ONG et de la société civile. En effet, la CPI est une promesse faite à la jeunesse du monde d'un monde pacifié par l'action de la justice et de la diplomatie. Le Procureur doit conjuguer l'action de la justice et de la diplomatie, ce qui est passionnant et difficile en même temps. La justice doit être rendue dans des délais raisonnables pour permettre à la paix de s'installer. Ce sont les jeunes qui sont porteurs de cette paix car ils incarnent l'avenir de l'humanité. Le Procureur doit s'adresser à la jeunesse, et c'est tout l'enjeu d'une politique de prévention qui reste à construire au niveau du BdP, par l'éducation, par la culture, par la communication. Il s'agit d'une vraie politique publique dont l'élaboration par le BdP sera très fédératrice pour les membres du Bureau et les Etats-Parties eux-mêmes. Les ressources et les relais sont déjà identifiés en interne, reste à porter ce projet collectivement.*

**12. Comment envisagez-vous les rapports entre le BdP et les communautés affectées ? De quelle façon cherchiez-vous à maximiser l'impact du travail du BdP, et de la Cour plus généralement, pour les communautés affectées ?** *Cf réponse ci-dessus*

#### **DROITS DE LA DÉFENSE**

**13. Veuillez décrire vos expériences en matière de mise en œuvre du respect des droits des personnes accusées à un procès équitable et impartial.** *J'ai exercé les fonctions de juge d'instruction pendant 13 ans dans le cadre d'une juridiction spécialisée en matière militaire et j'ai toujours veillé à ce que les personnes mises en cause soient immédiatement et toujours assistées d'un avocat, même lorsque cela n'était pas obligatoire. J'ai toujours fait droit aux demandes d'actes présentées par les avocats des mis en cause et des parties civiles (victimes). L'effectivité de la reconnaissance des droits des parties est une position de principe qui permet à la fois l'expression pleine et entière des parties au moment utile en termes de procédure et donc un gain de temps au final. J'ai toujours eu cette position en qualité de procureur également dans la conduite des enquêtes. Il me paraît nécessaire au niveau de la CPI d'instaurer un véritable dialogue de procédure avec les avocats des parties puis avec les juges pour permettre l'expression des droits tout en préservant le principe du délai raisonnable.*

#### **IMPARTIALITÉ, INDÉPENDANCE ET COOPÉRATION**

**14. De quelle façon avez-vous démontré votre capacité à vous acquitter de mandats antérieurs avec indépendance et impartialité ? Veuillez fournir des exemples concrets.** *J'ai enquêté sur trois affaires très sensibles qui ont eu un retentissement international et qui attestent de l'indépendance et de l'impartialité qui ont été les miennes dans la conduite de mes investigations en France et dans les pays considérés : le génocide des victimes Tutsies commis au Rwanda en 1994 suite à la plainte déposée par 6 d'entre*

elles en février 2005 contre l'armée française pour complicité de génocide et complicité de crime contre l'humanité, étant précisé que c'est grâce à ma persévérance que le dossier est encore en cours aujourd'hui ; le bombardement de Bouaké en Côte d'Ivoire commis en novembre 2004 ayant notamment causé la mort de 9 militaires français ; l'assassinat d'un ressortissant ivoirien du nom de MAHE en 2004 mettant en cause l'armée française et ayant abouti à des poursuites contre des militaires français de haut niveau (colonel et général). Dans le cadre de mes fonctions judiciaires, en juridictions de droit commun ou en juridiction militaire, j'ai toujours enquêté en toute indépendance et impartialité, avec le plus grand respect des droits de la défense, de mes homologues étrangers mais aussi des autorités militaires et diplomatiques. Je considère que l'indépendance ne signifie pas la rigidité ou l'opacité. Au contraire, elle va de pair avec la transparence et la communication. Je considère aussi qu'elle est avant tout une qualité personnelle. C'est pourquoi, il faut la consolider par des règles protectrices et de contrôle pour éviter la suspicion et renforcer le procureur. C'est un chantier prioritaire pour le procureur de la CPI au regard des critiques exprimées par les Etats-Parties.

**15. De quelle manière agirez-vous dans les cas où une pression politique ou une autre forme de pression externe seraient exercée sur vous et le Bureau que vous dirigez ?**

En complément de ma réponse ci-dessus, les règles protectrices de l'indépendance du procureur et de son Bureau passent par des outils d'expression et de remontées d'information. Le procureur doit pouvoir faire état, dans le cadre d'un comité restreint interne au BdP dédié à la déontologie, des pressions exercées, pour garantir la traçabilité, la confidentialité et le traitement de l'incident. Une procédure de remontée d'informations à ce comité dédié doit pouvoir garantir l'éthique de chacun des membres du Bureau, permettre la mise en place d'une véritable politique de prévention des risques (sécurité, corruption, harcèlement). Un autre risque de pression peut relever du domaine de la corruption. Là encore, il faut établir des gardes fous au niveau du BdP, sous l'angle de la déontologie, pour prévenir les risques. Pour avoir travaillé au sein d'une collectivité publique territoriale dotée d'un budget de plus de 400 millions d'euros et exposée aux marchés publics, je sais que l'élaboration d'une politique de prévention des risques déontologiques est indispensable.

**16. De quelle façon assurerez-vous la coopération pour obtenir l'arrestation des personnes poursuivies par la Cour ?**

Une coopération efficace nécessite un ajustement des demandes exprimées par le BdP aux moyens matériels et financiers dont disposent les justices nationales auxquelles elles sont adressées. Les demandes du BdP sont parfois perçues comme trop larges, pas assez ciblées dans le temps ou l'espace, ce qui nuit à l'efficacité des recherches. Comme le suggère l'excellent rapport publié en septembre 2020 par les experts indépendants sur le fonctionnement de la CPI, des conventions de coopération avec les justices nationales ou entendues au niveau régional, sont nécessaires. Le moment est d'ailleurs propice car de nombreux Etats mettent actuellement l'accent en termes de ressources humaines et de moyens financiers, sur la répression des crimes contre l'humanité, sous couvert de la justice universelle. Le procureur de la CPI pourrait prendre une forme de leadership sur ce mouvement général.

**HAUTE CONSIDÉRATION MORALE**



- 17. Avez-vous connaissance d'accusations formelles portées à votre rencontre pour faute professionnelle, y compris des allégations de harcèlement sexuel, de discrimination ou d'intimidation, ou encore d'enquêtes éventuelles concernant une prétendue faute professionnelle commise par vous-même en lien avec de telles infractions ? Dans l'affirmative, veuillez fournir des explications à ce propos.** Réponse : aucune.
- 18. Avez-vous connaissance d'accusations formelles portées à votre rencontre en lien avec des actes de mauvaise gestion financière ou de fraude ? Dans l'affirmative, veuillez fournir des explications à ce propos.** Réponse : aucune

#### **DIRECTION ET GESTION**

- 19. Comment décririez-vous votre style de direction ? Veuillez décrire une situation dans laquelle vous en avez fait la démonstration dans le cadre de votre travail.** Ma personnalité me conduit à un style de direction (leadership) ferme et respectueux, éthique, participatif, fédérateur et ouvert visant à l'émergence et à la promotion des talents, au bien-être au travail, à l'innovation, à l'adaptabilité et à la réflexion collective pour favoriser la décision finale prise, en l'espèce, par le procureur seul. J'ai pratiqué avec succès cette méthode de management pendant trois ans avec et au bénéfice des 1700 employés d'une collectivité publique territoriale, en qualité de directrice générale des services.
- 20. Comment décririez-vous votre style et votre expérience de gestion, y compris votre approche concernant la prise de décision, la délégation d'autorité et la reddition de comptes ? Veuillez décrire un défi en matière de gestion auquel vous vous êtes vu(e) confronté(e) et la façon dont vous y avez fait face.** Le procureur prend seul la décision qu'il assume seul. La solidité de l'équipe qui l'entoure doit permettre la délégation d'autorité au niveau hiérarchique adéquat. Le procureur doit savoir déléguer. Pour autant, la confiance n'empêche pas le contrôle. Par ailleurs, la délégation d'autorité ne doit pas aboutir à isoler le procureur à le couper des membres de son Bureau et des autres organes de la CPI, des juges mais aussi des avocats et des ONG. L'isolement conduit souvent à l'asphyxie et à la perte de contrôle. Il faut donc veiller à créer des outils ou des espaces d'information internes au Bureau qui soient innovants pour permettre la remontée d'informations complexes, délicates ...
- 21. La diversité s'avère essentielle pour la réussite de la CPI. Veuillez expliquer la façon dont la diversité a joué un rôle dans vos activités professionnelles passées et présentes, dans votre engagement communautaire ainsi que dans votre vécu.** A titre personnel, je représente moi-même la diversité culturelle puisque j'ai la chance d'avoir une double nationalité, française et ivoirienne. Sur le plan professionnel, j'ai travaillé 8 ans à la promotion de la diversité culturelle et de genre dans le cadre de la politique de la ville visant à réduire les écarts de richesses entre territoires et les inégalités territoriales et humaines. j'ai d'ailleurs écrit plusieurs articles sur le sujet. La diversité est la clef de compréhension de l'évolution de nos sociétés contemporaines inscrites dans la mondialisation. La diversité est devenue le moteur de leur développement, même si la peur de la différence et des réflexes culturels en freinent encore la promotion. La BdP avec ses 60 nationalités représentées doit être exemplaire sur le sujet. Il faut faire émerger les talents de toutes les couleurs et assurer la juste représentation des hommes et des femmes aux postes de direction en particulier. C'est ce que j'avais fait en ma

qualité de directrice générale des services du conseil départemental en répartissant les 6 postes de direction générale à 50 % pour les hommes et 50 % pour les femmes. Egalement, j'avais créée et affecté deux postes stratégiques (directeur des affaires juridiques, médiateur) à deux représentants de la diversité culturelle, ce qui était une innovation dans le paysage local. Je procéderai de la même façon, avec volontarisme et conviction, pour le BdP.

#### **CULTURE DU BdP**

- 22. Quelle est votre appréciation de la culture de travail actuelle du BdP ? Quelles mesures adopteriez-vous pour l'améliorer ?** Je n'ai pas expérimenté la culture du BdP à titre personnel, je ne peux en porter une appréciation exacte, divers griefs ont été exprimés dans la presse spécialisée. Je n'ai donc aucun a priori, ni aucune représentation défavorable. Ma neutralité est entière même si je suis bien consciente des difficultés, des enjeux mais aussi de potentialités du BdP. J'essayerai de développer une culture de travail tournée vers le bien-être, le respect, l'ouverture, le pragmatisme et l'efficacité.
- 23. De quelle façon aborderiez-vous les problèmes affectant d'une manière disproportionnée les femmes ou les minorités et les personnes de couleur ? Veuillez décrire une situation dans laquelle vous avez utilisé cette approche dans le cadre de votre travail jusqu'à ce jour. Les abus dans ce domaine particulier doivent être sanctionnés et les injustices réparées. La discrimination à l'égard des femmes et des personnes de couleur n'est pas tolérable d'une façon générale, et encore moins au BdP qui porte l'accusation et à la CPI qui symbolise la justice. Il faut afficher une véritable politique à la fois volontariste et fédératrice de promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations. Ce serait un projet très innovant en termes de management pour une cour de justice et très porteur en termes d'image pour la CPI, trop souvent réduite à l'image de ses procès.**

**.Nous vous remercions**