

Questionnaire pour les candidats à l'élection du Greffier de la Cour Pénale Internationale

Conscient de l'importance cruciale du rôle du Greffier de la CPI, nous avons préparé le questionnaire suivant pour les candidats à ce poste.

Veuillez répondre à certaines ou à toutes les questions suivantes de façon aussi complète ou concise que vous le souhaitez.

Nom: DUBUISSON Marc

Nationalité: Belge

Votre vision pour la CPI et pour le Greffe :

1. Pour quelle(s) raisons désirez-vous être élu en tant que Greffier de la Cour Pénale Internationale (CPI) ?

En octobre 2002, j'ai rejoint l'équipe avancée du Greffe de la Cour pénale internationale (CPI ou la Cour), où j'ai pu mettre en place la plupart des systèmes et procédures opérationnelles encore en vigueur aujourd'hui, et plus particulièrement en ce qui concerne l'appui judiciaire aux procédures pendantes devant la Cour. Nous avons une vision pour cette Cour et la volonté d'en faire un instrument d'excellence. En collaboration avec les premiers juges élus, nous avons mis en place les instruments juridiques nécessaires à son fonctionnement et ensemble, nous avons construit des relations de confiance avec les autres organes, les organisations internationales (OI) et les organisations non gouvernementales (ONG) actives dans des domaines d'expertises propres à assister la Cour dans l'exercice de son mandat et les États parties.

J'ai, non seulement, vu grandir la Cour, mais également participé à améliorer les procédures opérationnelles applicables en son sein, à motiver ses fonctionnaires, à renforcer sa coopération ; et cette institution est une institution à laquelle je consacre la majeure partie de mon temps, de ma vie et pour laquelle je nourris l'espoir qu'elle sera à la hauteur des attentes des milliers de victimes dans le monde.

En effet, il m'est toujours apparu évident que le projet d'une juridiction pénale internationale permanente, donnant une place centrale aux victimes dans la lutte contre l'impunité dans le plein respect des droits de l'homme, le tout dans une perspective de

Veuillez renvoyer votre questionnaire rempli par email à l'adresse :
Cicc-hague@coalitionfortheicc.org

reconnaissance et de complémentarité avec les juridictions nationales, était un idéal qui méritait d'y consacrer sa vie.

Vingt ans après la signature du Statut de Rome, nombreux sont ceux qui se demandent si un tel succès reste aujourd'hui possible. La Cour, déjà confrontée à des difficultés, doit se préparer à affronter des défis encore plus importants et il est temps de revenir à l'essentiel, à l'esprit des pionniers. À cet effet, il est nécessaire non seulement de connaître parfaitement la Cour et ses rouages mais également de connaître les enjeux auxquels elle fait face.

Fort de mon expérience, tant dans la sphère nationale que dans la sphère internationale, de mes qualifications et de mon expertise dans le domaine des droits de l'homme, des relations internationales, mais aussi en ma capacité de leader et de manager d'une organisation internationale complexe, je pense être la personne capable de développer des stratégies s'inscrivant dans une vision à moyen et à long terme et capable, en toute transparence, de renforcer la confiance indispensable envers cette institution.

Mon expertise dans le domaine judiciaire propre à la Cour est unique, tout comme ma connaissance des pays de situation avec lesquels j'ai été amené à travailler directement. Seule une personne ayant une parfaite connaissance de la Cour, de son fonctionnement, un sens éthique extrêmement élevé, pourra relever ce défi. Je suis cette personne.

2. **L'article 43 du Statut de Rome dispose que le Greffier se doit d'être une personne « d'une haute moralité et d'une grande compétence, ayant une excellente connaissance et une pratique courante d'au moins une des langues de travail de la Cour » (français et anglais). Veuillez décrire brièvement comment vous remplissez ces critères.**

L'article 43 du Statut de Rome, doit être lu à la lumière du contexte propre à la Cour pénale internationale : autrement dit, dans le cadre, d'une part, d'une organisation internationale et donc nécessairement multiculturelle, et d'autre part, dans le contexte d'une juridiction pénale internationale.

La vacance de poste précise qu'il est attendu du Greffier qu'il possède « une importante expérience de leadership de haut niveau » et qu'il justifie « d'une capacité avérée à obtenir des résultats dans de nombreux domaines ».

Tout d'abord, dans une juridiction où la complémentarité s'exerce et est par ailleurs un élément clef et novateur de son fonctionnement, posséder une expérience judiciaire au niveau national est un atout essentiel. En effet, cette expérience permet de mieux comprendre et d'évaluer les difficultés de vos interlocuteurs tant sur un plan judiciaire, que politique ou administratif, les demandes de coopération étant primordiales.

Au niveau national :

D'un point de vue judiciaire, je suis greffier de profession, pas un juge, pas un procureur, pas un avocat, pas un fonctionnaire du Ministère des Affaires Étrangères. J'ai commencé ma carrière il y a 32 ans au sein d'un greffe national. J'y ai travaillé non seulement à

plusieurs grades et niveaux de responsabilité mais aussi à plusieurs niveaux de juridictions : de la justice de proximité, la justice de paix, en passant par le tribunal de police au Tribunal de première instance, dans une affaire très médiatisée en Belgique et à l'étranger, l'affaire dite « Dutroux ».

Au niveau international :

Depuis 2004, je suis en charge de l'une des directions de la Cour pénale internationale, la Direction des services d'appui judiciaire, préalablement le service de la Cour. J'ai également travaillé au sein du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie. Au total, j'ai acquis une expérience de plus de 20 années au niveau international, à des niveaux de responsabilité de plus en plus élevés.

J'ai eu la chance d'être un pionnier au sein de ces deux juridictions internationales. En cette capacité, j'ai été chargé de mettre en place les procédures nécessaires au bon fonctionnement des opérations judiciaires. J'ai également participé activement à la rédaction du Règlement de la Cour et du Règlement du Greffe. Enfin, j'ai mis en place, que ce soit avec l'État hôte ou les États concernés de manière plus générale, les procédures de coopération nécessaires au fonctionnement de la Cour.

J'ai également pu établir des contacts avec les Nations Unies, et plus précisément avec certaines des agences qui y sont rattachées, ainsi qu'avec le Comité international de la Croix-Rouge (CICR). Enfin, toutes les opérations d'arrestation et de remise qui m'ont été confiées ont été couronnées de succès ; tout comme l'opération relative à la libération des membres de la Cour arrêtés en Lybie.

De plus, je bénéficie d'une expérience certaine en ce qui concerne la gestion des ressources financières et humaines du Greffe en général et de la direction dont j'ai la charge en particulier. J'ai participé à de nombreuses réunions du Comité du budget et des finances (CBF) ainsi que de l'Assemblée des États parties et j'ai rencontré, à de nombreuses reprises, des autorités gouvernementales et non gouvernementales. Pendant près de dix années, j'ai été le point focal pour le Greffe dans le cadre de la coopération judiciaire avec l'État hôte.

Pendant toutes ces années, j'ai également été un précurseur dans le domaine des nouvelles technologies applicables aux procédures de travail de la Cour. J'ai participé à un programme national en Belgique, et c'est sous mon impulsion qu'au sein de la CPI, la version électronique de la documentation judiciaire est devenue la version faisant autorité. Je suis actuellement en charge des questions relatives à la gestion de l'information.

J'ai également une excellente connaissance de la procédure internationale, un système judiciaire mixte, avec une composante anglo-saxonne dominante, en particulier au TPIY. J'ai suivi de nombreuses formations de droit comparé dont une formation à Ottawa sur la problématique du système judiciaire mixte. J'ai par ailleurs souvent été sollicité pour apporter mon expertise lors des discussions sur les modifications du Règlement de procédure et de preuve de la Cour. J'ai été membre du Comité consultatif chargé de la révision des textes prévu à la norme 4 du Règlement de la Cour (ACLT).

Fort de mon expertise dans le domaine de l'état de droit, je suis régulièrement appelé à effectuer des missions de formation au profit de professionnels de la communauté juridique dans des pays du Moyen Orient, d'Afrique et d'Europe de l'Est.

En ce qui concerne les langues de travail, je peux travailler dans les deux langues de travail de la Cour, le français, ma langue maternelle, et l'anglais. Au TPIY, j'ai principalement travaillé en anglais, tant le français était marginal au sein de cette juridiction. Si la langue est un vecteur de communication, elle est aussi un instrument véhiculant des concepts de droit. Pour être à même de comprendre la complexité d'une procédure mixte, il est en effet indispensable de parler et surtout comprendre les deux langues de travail, à savoir le français et l'anglais. Si je maîtrise parfaitement le français, j'ai étudié et pratiqué plus profondément l'anglais et davantage encore l'anglais juridique.

En ce qui concerne la haute moralité, elle est indéniablement indispensable à l'exercice de la fonction de Greffier. Que serait la vie professionnelle si elle n'était faite de valeurs, d'idéaux et de principes ?

L'honnêteté, la transparence, l'égalité de traitement, la prise de responsabilité, la loyauté, le sens de la justice et de l'équité, le courage de se confronter aux situations difficiles et de prendre les décisions nécessaires et surtout de les assumer sont des valeurs liées au respect d'une haute moralité et je les défends.

Ces valeurs doivent s'exprimer dans le quotidien d'un gestionnaire et d'autant plus quand l'institution se veut un modèle d'administration. L'éthique dans la pratique managériale doit s'exprimer dans toutes les sphères de l'Organisation, que ce soit dans les recrutements, où la distribution géographique et le respect du genre doivent être observés scrupuleusement, ou dans les décisions à prendre à la suite de recours, dans le respect des membres de l'équipe du Greffe peu importe leur grade. J'ai toujours eu à cœur d'être entouré de personnes de nationalités diverses et variées. Au cours de ma carrière, j'ai pu recruter directement plus de 21 nationalités.

Les actions du dirigeant constituent, selon moi, un référent pour le comportement des membres du personnel. Le rôle du manager, par son exemplarité, est aussi de créer les conditions pour faire germer la confiance et l'esprit d'équipe tout en faisant primer l'intérêt général de l'Organisation. Je persiste ainsi à croire que les managers, par leur comportement exemplaire, exercent une influence considérable sur la performance organisationnelle.

Le sens du devoir aussi est absolument nécessaire pour être à même de prendre des risques pour l'institution, et en son nom. Je crois avoir démontré que jamais je n'ai manqué de m'exposer si la Cour ou des membres de son personnel étaient en danger.

3. Quels ont été, selon vous, les plus grandes réussites de la CPI au cours de ces 15 dernières années ?

La Cour est aujourd'hui un acteur incontournable de la politique internationale lors de conflits. La CPI est régulièrement citée comme une référence même si, souvent, l'exercice

de sa compétence est problématique, voire impossible. Cette présence est à mon sens notre plus grande réussite sachant qu'aujourd'hui, nombre d'États importants sur la scène politique et diplomatique internationale n'ont pas ratifié le Statut de Rome.

La Cour a vocation à être universelle, et nous intervenons et nous sommes présents sur pratiquement tous les continents du globe, que ce soit dans le cadre d'analyses, d'enquêtes, de procès ou de procédure en réparation.

Nous sommes également un espoir dans la lutte contre l'impunité. Nous sommes certainement une chance pour les victimes, qui peuvent désormais participer à la procédure et obtenir des réparations.

Les premiers jugements et les premières décisions relatives aux réparations confirment la nécessité d'une justice pénale internationale. De plus, grâce au Fonds au profit des victimes, l'effectivité d'une assistance aux victimes à un stade initial d'une situation ou d'une affaire montre à suffisance le succès d'un concept humanitaire et judiciaire.

Nous sommes également devenus une référence en matière des droits de l'homme de par nos textes innovants, mais aussi au travers des jugements rendus.

La Cour s'inscrit aussi dans le succès d'une justice complémentaire, respectant la souveraineté des États ; une justice qui parvient à coopérer avec les États, y compris les États non parties au Statut de Rome ; une justice qui grâce aux acteurs du terrain, aux ONG, aux OI, aux NU, aux communautés locales, parvient à concilier l'humanitaire et le judiciaire.

Enfin, sur un plan opérationnel, la Cour a pu mettre en place avec succès, un programme de protection des témoins, une formation pour les interprètes para-professionnels, des bureaux de terrain, des mécanismes de soutien aux victimes, ou encore le développement de programmes de sensibilisation. La cour a également été en mesure de tenir des audiences respectant un haut standard d'équité et de qualité malgré les difficultés logistiques, politiques ou encore sécuritaires.

4. Selon vous, quels sont les principaux défis auxquels la CPI et le Statut de Rome doivent faire face dans les années à venir ?

Les défis auxquels la Cour devra faire face à l'avenir sont liés à la gestion des risques et mieux nous pourrions y faire face, mieux la Cour sera à même de relever les défis auxquels elle sera confrontée.

Une des principales innovations du Statut de Rome résidait dans l'application du principe de complémentarité. Outre nos relations extérieures avec les États, les ONG, les OI, les acteurs de terrain qui doivent être améliorées, il est impératif de consolider, plus spécifiquement, notre coopération judiciaire dans le cadre des procédures pendantes devant la Cour.

Tout d'abord, en ce qui concerne la question de la coopération des États, le principal défi réside dans la mise en œuvre du principe de complémentarité. Les risques associés à ce défi sont nombreux, à savoir :

- a) Le manque de coopération des États, voir la dénonciation de leur ratification du Statut par certains États ;
- b) L'inefficacité des procédures nationales et des mécanismes d'arrestation et de remise, dans certains cas ;
- c) La méfiance des États envers la Cour et particulièrement de certains membres permanents du Conseil de sécurité ;
- d) La perte de confiance des États membres qui se traduit par l'allocation de moins de ressources au budget de la Cour ; et
- e) Le choix d'une justice plus proche des victimes ou plus généralement des lieux où ont été commis les crimes allégués, de tribunaux mixtes, d'un système de justice transitionnel, voire de commissions vérité et réconciliation en lieu et place de la Cour.

Il faut aussi veiller à améliorer le fonctionnement de l'institution, le simplifier, le rendre plus accessible. Il lui faut également être visible et transparente. Les défis en la matière sont également nombreux, à savoir :

- a) Des procédures trop longues et des règles procédurales pas assez contraignantes ;
- b) Un coût de fonctionnement trop élevé ;
- c) Une administration bureaucratique et de plus en plus sclérosée ; et
- d) Une gestion de plus en plus sujette à contrôle du fait de la perte de confiance et la création d'une pléthore de comités de gouvernance et de contrôle.

La Cour est également plus exposée du fait des nouvelles situations portées devant la Cour et nous pourrions être la cible d'attaques, à savoir :

- a) Des cyber-attaques informatiques ;
- b) Des incidents sur le terrain, voir des attentats ; et
- c) Des prises d'otage.

Les victimes, de leur côté, doivent trouver des réponses à leur attentes. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place :

- a) Plus de sensibilisation aux travaux de la Cour, plus de synergies avec les acteurs de terrains ;
- b) Une participation encore plus active des victimes par le biais d'une plus grande accessibilité à l'information ; et
- c) Une priorité donnée à la mise en œuvre de réparations dûment soutenue par le Greffe en pleine coordination avec le Fonds au profit des victimes.

5. **Selon vous, quels sont les défis auxquels le Greffe est actuellement confronté et comment comptez-vous les affronter ? Quels sont certains des indicateurs qualitatifs que vous pourriez considérer lors de l'évaluation des performances du Bureau du Greffe et que suggèreriez-vous pour améliorer son efficacité ?**

Les défis auxquels le Greffe est confronté peuvent être catégorisés sur plusieurs plans.

Sur le plan budgétaire :

- a) Une perte de confiance des États et du CBF ;
- b) Une perception d'opacité et de manque de transparence quant aux besoins réels ;
- c) Une gestion du budget peu rationalisée ;
- d) Un besoin de plus de compréhension mutuelle dans l'approche des questions budgétaires propre à la CPI ; et
- e) Le non versement par certains États de leurs contributions.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines :

- a) Un apparent manque de prise en considération des recommandations des comités d'appel et de discipline en place ;
- b) Une perception de gouvernance par l'exception ;
- c) Un manque de diversité géographique et de respect du genre dans les recrutements ;
- d) Un besoin de plus de formation du personnel de la Cour ; et
- e) Un environnement de travail ressenti peu propice à l'épanouissement du personnel.

Sur un plan de l'organisation du Greffe :

- a) Plus de flexibilité afin de promouvoir la mobilité du personnel, notamment sur le terrain ;
- b) Assurer le respect des mandats spécifiques de certains bureaux et de certaines fonctions ;
- c) Une association des conseils n'ayant ni moyens ni reconnaissance effective dans le cadre de l'assistance aux conseils, notamment les demandes de coopération aux États ; et
- d) Prévenir la naissance des conflits d'intérêts.

Sur un plan sécuritaire :

- a) L'adaptation nécessaire aux nouvelles réalités du numérique et les enjeux de la cyber sécurité ; et
- b) La nécessaire mise en place d'un centre de gestion des crises et les procédures relatives à son fonctionnement.

Sur un plan de l'appui judiciaire :

- a) Le Greffe doit réaffirmer sa neutralité et revenir à des positions plus claires dans les procédures afin de renforcer la confiance de ses interlocuteurs ; et
- b) À l'heure des réparations, il est indispensable que les ressources nécessaires soient consacrées à la mise en œuvre de ces dernières, de manière concertée, avec les autres acteurs de la Cour et nos partenaires sur le terrain.

En ce qui concernent les indicateurs qualitatifs, je suis d'avis qu'il ne faut pas se limiter à ces derniers, mais également prendre en compte des indicateurs quantitatifs, et certainement lorsque la Cour doit rendre des comptes aux États parties. Des indicateurs de performances plus adaptés et plus justes doivent être élaborés sans tabou. Pour se faire, il est indispensable que le/la Président(e) et le Greffier travaillent de concert pour les élaborer et les mettre en œuvre ; mais également pour en assurer le suivi.

Il faut rendre le Greffe plus effectif et efficace et procéder au plus vite à un état des lieux afin de remédier aux lacunes ayant suivi la mise en place de la « ReVision » procédant à la restructuration du Greffe. Nous devons travailler sur le recrutement, la formation, l'évaluation et surtout repenser le modèle de management, en consultation avec le syndicat du personnel.

Il faut également investir dans l'entraide et la collaboration avec les autres juridictions internationales basées à La Haye et faire de la ville de La Haye un partenaire privilégié en développant des synergies concernant les bibliothèques, les lieux de mémoires, et mettre en place une plateforme juridico-académique centrée sur le développement du droit international pénal.

Un grand chantier, les « états généraux Cour-ONG », relatifs au fonctionnement de la Cour et axé sur le concept de justice participative où les ONG ainsi que les acteurs locaux joueront un rôle plus actif sera un élément clef de la nouvelle approche que je vise à mettre en place si je devais être Greffier.

6. Tous les fonctionnaires de la Cour doivent exercer leurs fonctions en toute indépendance et ne doivent pas agir sous la commande d'un État ou d'un acteur extérieur. Auriez-vous des difficultés à prendre position indépendamment de, et même contraire à, la position de votre gouvernement ou de tout acteur extérieur ?

Je n'ai jamais eu de difficultés à exercer mes fonctions en toute indépendance.

Au niveau national, j'ai été sollicité pour rejoindre le Tribunal de Neuchâtel dans l'affaire du Kidnapping, du viol et du meurtre des enfants (l'affaire dite « Dutroux ») à un moment clef du dossier, lors du dessaisissement du juge en début d'instruction. Ce dossier était hautement sensible et requérait la plus grande intégrité et le plus grand respect des procédures et des parties et surtout des enfants en cause.

De même, au niveau international, lors des missions d'arrestation et de remise dont j'avais la charge ou encore lors de la libération de mes collègues en Libye, j'ai pu démontrer ma solidité de leader responsable et intègre, et j'ai toujours eu à cœur de défendre, mais aussi de promouvoir, l'indépendance de la Cour.

Il en va de même en ce qui concerne les vues et positions du Greffe exprimées dans les conclusions déposées et signées par mes soins au nom du Greffier dans les différentes situations et affaires depuis de nombreuses années.

En ce qui concerne, par exemple, la question des demandeurs d'asile aux Pays-Bas, j'ai défendu les intérêts de la Cour et ma position, contrairement à d'autres, a toujours été

sans équivoque vis-à-vis des autorités de l'État Hôte, comme vis-à-vis des États de situation. Je ne suis pas un partisan du double discours et encore moins du double standard.

Prendre position de manière indépendante n'est pas une option, c'est un devoir, c'est mon devoir. Et il faut aussi parfois pouvoir exprimer clairement sa position, sans utiliser des messages détournés ou par trop nuancés.

Enfin, dans le cadre des missions de formation ou d'évaluation des systèmes judiciaires que j'ai effectués, avec le *Center for International Legal Cooperation* (CILC), que ce soit en Turquie ou au Yémen ou encore en Moldavie ou en Lettonie, j'ai toujours exercé mes responsabilités de manière indépendante quelques soient les difficultés associées à la mission qui m'était confiée.

7. 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 du Greffier de la CPI avec le Président de la CPI ; avec le Bureau du Procureur ; avec les chambres de la CPI et avec l'Assemblée des États parties ?

Le Greffe se voit confier la mise à disposition de certains services à destination des autres organes de la Cour, tels les services généraux, les services du budget et des finances ou encore les services linguistiques pour n'en citer que quelques-uns. Le Greffe compte aussi des services visant à s'acquitter de son mandat propre dans le cadre de l'appui judiciaire en tant qu'entité neutre dans la procédure, avec des sections comme l'administration judiciaire, la section de la protection des victimes et des témoins ou encore la détention par exemple. Enfin, les bureaux des conseils publics pour la défense et pour les victimes sont également rattachés au Greffe en ce qui concerne leur fonctionnement administratif.

Pour répondre à la question, il est indispensable de distinguer au sein de l'organe neutre qu'est le Greffe, tel qu'établi par le Statut, le type de service requis et le domaine d'activité visé pour ainsi déterminer la réponse à apporter.

Si le principe d'une « cour unique » doit gouverner nos travaux et l'existence même de la Cour, il ne doit cependant pas, dans le cadre de l'appui judiciaire, devenir un prétexte à moins de neutralité et à l'amoindrissement du respect du principe du contradictoire. Dans la mesure du possible, il faut éviter de donner l'impression que le Greffe, en qualité de prestataire de « services », trouve des solutions entre organes, faisant ainsi fit du statut de parties, par exemple, dans le cadre des procédures.

a) Avec le/la Président(e) :

Le Greffier exerce ses fonctions sous l'autorité du/de la Président(e). Il est donc clair que ce tandem, Président(e)-Greffier, doit entretenir une excellente relation de travail basé sur la confiance, la compétence et l'intégrité. Les actions du Greffier doivent être concertées et tous les mécanismes de contrôle et de gestion doivent être accessibles au/à la Président(e) afin qu'il puisse exercer ses fonctions.

b) Avec les Chambres :

En ma qualité de Directeur des services d'appui judiciaire, je suis amené, soit directement, soit par l'intermédiaire des sections placées sous ma supervision, à travailler avec les juges et les chambres dans le cadre des procédures pendantes devant la Cour. J'ai ainsi pu préparer des études relatives à la faisabilité de tenir des procès *in situ*, le transport judiciaire sur la zone des crimes commis dans le cadre de l'affaire *Katanga et Ngudjolo Chui*, etc. Bien entendu, la tenue des audiences est l'activité principale à laquelle le Greffier doit donner priorité. Il est aussi nécessaire de pouvoir discuter avec les juges sur les questions relatives au calendrier des audiences, à l'organisation de leurs travaux et le soutien à apporter aux Chambres et aux assistants des juges.

L'assistance aux juges doit se faire dans le respect des formes en s'assurant de répondre dans les délais impartis, en complet respect des décisions judiciaires. La communication avec les juges doit également s'inscrire dans une relation de confiance et de respect mutuel.

Vu le statut spécifique des juges, il est également indispensable de bien connaître les termes et références gouvernant la présence des juges à La Haye, ainsi que la protection de leurs privilèges et les immunités.

c) Avec le Procureur :

Le Greffe fournit des services de soutien, tant à La Haye que sur le terrain, au bureau du Procureur, en ce qui concerne l'administration générale de la Cour, le budget, les finances, les services généraux, les missions, etc. Le Procureur est indépendant par ailleurs dans la gestion et l'organisation de son bureau et des poursuites qu'il ou elle entend mener. Une excellente collaboration avec le/la Procureur(e) est indispensable au bon fonctionnement de son bureau.

Le Greffe est également chargé de la protection des victimes et des témoins et ce service spécifique doit se faire dans le respect des rôles et mandats de chacune des parties à la procédure. Il impose au greffier de trouver les bonnes formules pour assurer cette protection sans pour autant apparaître comme une partie ou une entité dont la neutralité serait mise en doute. En effet, le même service doit pouvoir être offert au bureau du Procureur, à la Défense et aux victimes elles-mêmes.

Les bureaux indépendants des conseils de la défense et des victimes relèvent également du Greffe sur le plan administratif, et à défaut d'avoir un organe spécifique relatif aux conseils, le Greffier doit veiller à assurer une répartition équitable des ressources, en tenant compte du principe de l'égalité des armes.

d) Avec l'Assemblée des États Parties :

La Cour a été créée par les États. Ce sont encore les États qui permettent à la Cour de fonctionner, notamment en mettant à sa disposition un budget, des ressources. Sans la coopération des États, la Cour ne pourrait pas exercer sa compétence, notamment dans le

cadre des arrestations et des remises, mais aussi en permettant à la Cour de travailler sur leur territoire.

Le principe de complémentarité consacre ce besoin pour la Cour de travailler main dans la main avec les États, dans le respect de leur souveraineté tout en garantissant l'indépendance de la Cour.

Le Greffier joue un rôle crucial en la matière, en développant, avec les États, des relations efficaces et dynamiques, des relations de confiance basées sur la confiance et la transparence.

8. Veuillez décrire votre expertise pertinente au travail de la CPI, y compris, mais sans s'y limiter, en relation avec l'égalité des sexes et la violence contre les femmes ou les enfants. Comment feriez-vous en sorte que les femmes et les enfants aient accès à la justice et prennent conscience de ce que le Statut de Rome cherche à accomplir ?

En ma qualité de Directeur des services d'appui judiciaire, et avant cela de Directeur de la direction du service de la Cour, je supervise l'ensemble des sections au cœur de l'activité judiciaire et mon bureau immédiat a été, pendant de nombreuses années, en charge de la coopération judiciaire et des opérations visant les suspects, les témoins et les victimes.

Dans le cadre de la participation des victimes aux procédures, de la protection des victimes et des témoins ou encore dans le cadre de la représentation des victimes, j'ai toujours eu à cœur de travailler avec les partenaires de terrain, que ce soit les autorités nationales ou locales, les représentations ou ambassades des États parties ou non, les organisations internationales ou encore les organisations non gouvernementales, internationales et locales.

En effet, il faut d'abord et avant tout avoir une connaissance de la situation géopolitique, économique et sociale du terrain. Qui peut mieux nous informer dans ces domaines que les acteurs reconnus sur le terrain ? Fort de cette information, il faut ensuite mettre sur pied une capacité d'analyse et une équipe à même d'apporter des réponses aux défis identifiés.

Nous devons, pas uniquement au Greffe, mais au sein de tous les organes ou entités de la Cour, bénéficier de l'apport de spécialistes de ces questions, avec des qualifications et une expertise spécifique, qui doit être partagée par le biais de formations. Nous devons ensuite travailler à l'élaboration d'une stratégie d'information et de sensibilisation adaptée au terrain, avec des outils de terrain, dans des langues parlées sur le terrain et avec des personnes du terrain, dans le cadre de programmes existants ou de programmes dont la Cour ou le Fonds au profit des victimes par exemple ont directement la charge. Des dons peuvent aussi être collectés pour la mise en œuvre de projets spécifiques dont certains États sont demandeurs.

Une bonne représentation par des conseils de terrain, complétées par des juristes spécialistes des questions liées aux femmes et aux enfants, doit être une priorité. La liste d'experts dans ces domaines doit également être mieux encadrée.

Une autre piste consisterait à désigner des ambassadeurs de la Cour sur ces questions et à continuer le dialogue avec la Représentante spéciale du Secrétaire général des Nations Unies chargée de la question des violences sexuelles.

En tant que responsable des questions relatives à la détention, je me suis aussi battu pour que les enfants et les femmes des détenus puissent rendre visite à leur père et époux ou partenaire en détention, tout en gérant la délicate question des familles polygames.

Vos expériences de gestion et de processus budgétaires :

9. **Comment décririez-vous vos capacités de gestion et votre expérience pertinente pour l'administration efficace des ressources humaines de la CPI, y compris l'embauche et la conservation d'un personnel hautement qualifié et performant ? De plus, comment votre expérience permettrait de prendre en compte le déséquilibre chronique affectant la représentation géographique du personnel de la Cour et celui de la présence de femmes aux positions les plus élevées ?**

Tout au long de ma carrière, j'ai toujours eu plaisir à travailler dans un environnement multiculturel. La diversité culturelle est une véritable richesse, certainement dans la quête de l'apprentissage. Si à cela s'ajoute une différence de culture juridique, une différence de langue, et une mixité sociale, tous les éléments sont réunis pour faciliter l'ouverture d'esprit, l'envie de découvrir l'autre, et cette dynamique est sans conteste source de création. La Cour a besoin de solutions novatrices s'inscrivant dans le contexte d'un monde en évolution constante.

Personnellement, je me suis toujours entouré de personnes d'horizons complètement différents. Je crois avoir recruté plus d'une vingtaine de nationalités différentes avec une large majorité de femmes. J'ai également été directement impliqué dans un projet de réforme au Maroc sur la nouvelle loi de la famille donnant plus de droit aux femmes.

Reste qu'en effet, il existe actuellement à la Cour un déséquilibre affectant la représentation géographique et la présence de femmes aux postes élevés.

Malgré le fait que le projet « ReVision » procédant à la restructuration du Greffe et voulu par le Greffier actuel ait abouti à la suppression de 20% des contrats de travail du personnel affecté au Greffe, et subséquemment à un recrutement tout aussi important de nouveaux membres du personnel, aucune mesure n'a été prise pour remédier à ce déséquilibre. Cela est d'autant plus regrettable qu'il s'agissait d'une excellente opportunité pour redistribuer les postes de manière plus équitable.

Afin de remédier à ce déséquilibre il est important d'examiner attentivement la clef de répartition et éventuellement mettre sur pied un système de cooptation de pays par d'autres. Cela constituerait une première étape mais, force est de constater que cela ne résout pas le problème à sa racine. Si même la publication des avis de vacances de postes dans les journaux, ou l'utilisation de réseaux sociaux, attirent des personnes compétentes, l'effet bénéfique de ces méthodes ou techniques de recrutement reste limité eu égard à l'amélioration de la représentation géographique.

Le travail de fond concernant cette question doit se faire conjointement avec les États non représentés, ou sous représentés en fonction de la clef de répartition. À cet effet, les universités de ces pays doivent elles aussi être impliquées et des programmes spécifiques pourraient être mis en place, en prévoyant par exemple des stages au sein de la Cour, pour ainsi amener les personnes à postuler à différents postes de manière à obtenir un plus grand nombre de candidats non seulement qualifiés, mais également mieux à même de comprendre le fonctionnement de la Cour et de ses procédures.

En ce qui concerne la représentation des femmes aux postes à responsabilités, il faut veiller à ce que l'institution organise, pour le personnel féminin, des formations de management et de leadership. De plus, les conditions de travail, que le personnel soit féminin ou masculin, doivent faire l'objet d'une attention particulière et il serait intéressant d'étudier en détails l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle du personnel de la Cour.

Il faut enfin que la culture de l'institution s'adapte au changement. Des ressources seront nécessaires pour mettre en place un système nouveau s'il y a vraiment une volonté de changer les choses. Je dois cependant souligner qu'au sein de la direction dont j'ai la charge, il y a une complète égalité entre les femmes et les hommes aux postes à responsabilités (4 femmes P5, 3 hommes P5, 1 homme P4).

- 10. Veuillez décrire votre expérience dans la préparation et la gestion d'un budget important, y compris si vous avez déjà travaillé avec un système de budgétisation axé sur les résultats. Quelle est la taille des budgets et du personnel que vous avez supervisé à l'occasion de vos postes précédant ? Quelles stratégies entreprendriez-vous en ce qui concerne la préparation, la soumission et l'examen du budget de la CPI afin d'assurer le soutien du Comité du budget et des finances et des États parties ?**

L'élaboration d'un budget comme celui de la Cour ne peut se faire sans transparence.

À l'interne, elle exige une excellente concertation entre les différents organes, secrétariats et autres bureaux, une bonne compréhension des besoins de chacun, une planification des différentes étapes de la construction du budget en fonction de l'évolution des situations et affaires, des procès, des enquêtes, et de la coopération. Sans une relation de confiance où chacun présente sa vision et sa stratégie, il n'est pas possible de concilier les approches. En fonction de la première estimation des besoins et donc de l'impact probable sur le budget à présenter aux États, il est indispensable, une fois encore, de procéder à une concertation et plus encore, il est nécessaire de finaliser une stratégie et d'arrêter les paramètres nécessaires à l'élaboration dudit budget.

À l'externe, il faut être clair et précis et ne surtout pas manquer d'informer en bonne et due forme et en détails les membres du CBF et les représentants des États.

Si d'aucuns sont d'avis qu'il ne revient pas au CBF de « micro-manager » le budget, cela ne doit pas être un prétexte pour limiter l'accès aux connaissances et pratiques de la Cour à

ses membres. Un bon budget doit s'accompagner de bonnes explications et doit être clair quant au résultat escompté par rapport aux ressources demandées.

Contrairement à la politique actuelle, une plus grande transparence nous apportera un plus grand respect et une meilleure confiance des Etats.

Or concernant un budget axé sur les résultats, cette confiance est indispensable. Si nous prenons la stratégie actuelle sur cinq ans élaborée pour les services de la gestion de l'information (IMSS), elle ne sera acceptée que si les États sont en mesure de souscrire à nos intentions et d'apprécier la nécessité et la rentabilité de l'investissement envisagé. Dès lors, la situation de départ doit être clairement établie, tout comme doivent l'être l'état des lieux, les raisons pour lesquelles un projet est recommandé et les conséquences de l'absence de mise en œuvre. Enfin, il est essentiel de développer des indicateurs de performance et permettre un contrôle dudit projet.

Tout au long du projet, une communication doit être ouverte et étayée par un support électronique de qualité ainsi que des fichiers électroniques détaillés permettant une parfaite compréhension des enjeux par les États à tout moment de l'élaboration du budget.

Il convient également de cibler tous les États et ainsi mettre « petits » et « grands » pays sur un pied d'égalité, ce qui n'est pas toujours le cas malheureusement.

L'instauration d'une coopération accrue, voire d'un soutien beaucoup plus prononcé aux secrétariats du CBF et de l'Assemblée des États parties serait définitivement un gage de réussite en la matière.

Votre expérience en affaires extérieures :

- 11. L'un des principaux défis pour la Cour consiste à obtenir une réponse positive et efficace à ses demandes de coopération. Veuillez décrire l'expérience que vous pourriez avoir afin de relever les défis de la coopération pour le Greffe de la CPI.**

Dès les premières missions sur le terrain, après l'ouverture des enquêtes, nous avons étudié les meilleurs moyens de travailler d'une part avec les autorités nationales et d'autre part avec les acteurs de terrain, qu'il s'agisse des organisations internationales ou des organisations non gouvernementales. J'ai par ailleurs participé à la toute première mission conjointe Bureau du Procureur/Greffe de la Cour en République démocratique du Congo où nous n'avons pas manqué d'associer à nos travaux les États parties et les États non parties au Statut de Rome. Il s'agissait en l'espèce de distinguer les besoins spécifiques de la Cour et du Greffe et en fonction desdits besoins, établir une stratégie conjointe avec les autres acteurs de la Cour.

De la même manière, j'ai pu finaliser un échange de lettres mettant en place un protocole avec un pays à l'époque qui n'était pas partie au Statut, finaliser des accords concernant la protection des victimes et des témoins avec des divers partenaires, assister à des formations de magistrats et de fonctionnaires des Ministères dans les premiers pays de

situation mais également finaliser des procédures opérationnelles standard avec l'État hôte, sans compter la préparation de l'accord sur la détention.

Par la suite, dans le cadre des demandes de coopération relatives aux arrestations et aux remises, j'ai finalisé la procédure à suivre en l'espèce et j'ai également participé à une multitude de discussions sur l'exécution des demandes de gel des avoirs. J'ai aussi été impliqué dans la mise en œuvre de l'exécution des peines.

Par ailleurs, dans le cadre de mes missions avec CILC, j'ai également acquis une expertise relative à l'état de droit, ce qui me permet aussi de pouvoir mieux apprécier les difficultés des États à mettre en œuvre certaines décisions et ainsi à pouvoir les assister utilement pour ce faire.

12. Le Greffier a un mandat spécial à l'égard des activités de sensibilisation, en particulier concernant les victimes et les communautés touchées. Veuillez donner des précisions sur toute expérience(s) pertinente(s) à la réalisation de ce mandat, ainsi que sur votre philosophie concernant le rôle de la présence sur le terrain de la CPI.

Je crois pouvoir dire que mon expérience en la matière, et spécifiquement en ce qui concerne la Cour, est vaste et substantielle. En ma qualité de directeur de la Direction du service de la Cour – plus tard des services d'appui judiciaire, je supervise, la Section de la Participation des victimes et des réparations (VPRS) et, dans une certaine mesure, le Bureau du conseil public pour les victimes (OPCV). Dès les premiers travaux de la Cour relatifs aux victimes, j'ai également personnellement poussé à l'adoption de la proposition des ONG d'élargir le mandat du Fonds au profit des victimes visant à l'assistance aux victimes alors que l'idée du second mandat du Fonds ne faisait certainement pas l'unanimité, à tout le moins au sein du Greffe et de la Cour plus généralement.

J'ai également été impliqué, avec le responsable de la VPRS, dans la problématique des questions relatives aux réparations et j'ai par ailleurs coordonné l'élaboration de stratégies en matière de participation et de réparations des victimes dans le cadre de différentes affaires en plus d'avoir supervisé la plupart des soumissions du Greffe sur ces questions.

La présence de la Cour et du Greffe sur le terrain au travers de la VPRS est primordiale. Il est crucial pour la VPRS d'être présente non seulement dès l'autorisation d'ouvrir une enquête, mais il est indispensable que la VPRS puisse avoir des contacts avec des ONG et des OI présentes sur le terrain dès la phase d'analyse.

Il est également urgent pour le Greffe de finaliser des accords spécifiques avec des partenaires pour une collaboration plus effective visant des programmes d'assistance aux victimes.

La présence de la VPRS sur le terrain doit être renforcée et il est dommage qu'aujourd'hui, cette présence soit dissociée de la VPRS au siège de la Cour à La Haye. En effet, contrairement à la Section des Victimes et des Témoins (VWS) qui continue de gérer la protection depuis le siège, la VPRS et la Section de l'information et de la sensibilisation du

public (PIOS), recouvrant donc l'ensemble des travaux de sensibilisation sur le terrain, ne sont désormais plus rattachées à leur pendant à La Haye. C'est donc un gestionnaire de terrain qui détermine aujourd'hui les priorités de ces sections ce qui génère malheureusement l'intervention de personnes supplémentaires dans la prise de décisions dans un domaine où la rapidité d'action et la concertation est indispensable.

Enfin, une cellule de veille doit être créée et à l'initiative de la CPI, nous pourrions créer un modèle global de partenariat avec les ONG pour centraliser la collecte des informations en amont de l'intervention de la Cour facilitant, par la suite, la participation des victimes à des procédures qu'elles soient nationales dans le cadre d'une complémentarité, voire d'une complémentarité positive, ou qu'elle soit propre à la Cour.

13. La CPI a établi des relations constructives et à long terme avec des organisations non gouvernementales (ONG). Veuillez décrire toute(s) expérience(s) antérieure(s) avec des ONG.

La Cour a toujours eu d'excellentes relations avec les ONG. Dès les premières heures, elles ont été pour nous des partenaires de confiance dans l'accompagnement et le développement de nos projets et certainement dans le cadre des questions relatives aux droits fondamentaux. J'ai personnellement été impliqué dans les consultations donnant lieu à l'organisation de séminaires relatifs aux visites familiales des détenus, et les discussions relatives au formulaire de participation des victimes, au système d'aide judiciaire aux frais de la Cour, au mandat du Fonds au profit des victimes, au Règlement du Greffe, etc.

Cependant, même si le rôle des ONG a été indispensable à la création même de la Cour et à son développement, il est temps de redynamiser cette relation qui est par trop figée, se limitant essentiellement aujourd'hui à des rencontres annuelles ou à des participations à des formations et autres conférences.

Nous devons établir conjointement avec les ONG une feuille de route commune répartissant les tâches, dans le respect de l'indépendance de chacun, et par là même faire évoluer l'orientation et le rôle à jouer de chacun aujourd'hui.

La Cour doit s'adapter à la nouvelle situation à laquelle elle fait face. Les ONG, si elles veulent rester nos partenaires privilégiés, doivent également s'adapter. Nous devons organiser des états généraux avec les ONG, et les organisations internationales qui sont aujourd'hui nos partenaires, changer de cap et créer une nouvelle dynamique pour être mieux armé pour relever les défis auxquels la Cour doit aujourd'hui faire face.

14. Comment verriez-vous votre rôle en ce qui concerne l'accentuation de la visibilité de la Cour ?

La visibilité de la Cour passe nécessairement par l'établissement d'une procédure publique, conduite dans des langues comprises et parlées non seulement par les accusés mais également par les victimes. En effet, la Cour est située à plusieurs milliers de kilomètres des crimes dont elle a à traiter, aussi est-il primordial de veiller à une bonne retransmission du procès, par le biais d'émissions télévisées, ou radiophoniques ou

encore en organisant des réunions de sensibilisation sur le terrain auprès des communautés affectées.

En tant que Greffier, j'accorderai une attention particulière à la retransmission des audiences, à l'élaboration de résumés desdites audiences, à la fourniture d'explications concernant la procédure, et plus encore à favoriser le fait que les membres du personnel se rendent auprès des communautés affectées pour expliquer le travail de la Cour, les décisions prises par les juges, etc.

Bien entendu, pour avoir préparé des études relatives à la faisabilité de tenir des procès in situ ainsi qu'un transport judiciaire en Ituri, je mesure l'importance d'organiser la présence des juges et des parties sur le terrain qui doit rester un objectif à mettre en place rapidement, si les juges devaient en décider de la sorte.

Mais accentuer la visibilité de la Cour ne se limite pas à faire venir le personnel et les juges de la Cour sur le terrain ou à utiliser les moyens modernes de communication. C'est davantage, pour une Cour, de démontrer son efficacité dans la lutte contre l'impunité. Dans la salle d'audience tout d'abord naturellement mais également en dehors du prétoire et notamment :

- a) Dans les travaux relatifs à la transposition du Statut de Rome en droit interne ;
- b) Dans la jurisprudence des décisions de justice nationales ;
- c) Dans les formations et autres actions de sensibilisation organisées par les acteurs de terrain ; et
- d) Dans le cadre plus général de l'état de droit.

Bien entendu, il faut aussi utiliser les nouveaux moyens de communication, les réseaux sociaux, sans oublier les radios et autres programmes télévisuels. Mais il faut également privilégier le partenariat local, les acteurs de terrain en fonction des situations spécifiques.

Votre expérience en appui judiciaire :

15. Veuillez décrire votre expérience et/ou votre expertise dans le traitement de la participation des victimes aux procédures. Comment géreriez-vous le rôle du Greffe pour garantir que le droit statutaire des victimes de participer aux procédures soit effectif, de manière significative, tout en garantissant l'efficacité des procès ?

En ma qualité de Directeur des services d'appui judiciaire supervisant la VPRS, mais aussi la Section d'appui aux conseils (CSS), et dans une certaine mesure l'OPCV, j'ai acquis une expertise relativement à la participation des victimes et à leur représentation.

Tout d'abord, comme expliqué ci-dessus, je pense qu'il faut revenir sur une relation directe entre le siège et le terrain en ce qui concerne la VPRS. Suite à la « ReVision », des lacunes se font jour et une certaine confusion entache le travail de la Section (voir la réponse à la question 12.).

Il faut aussi assurer une plus grande présence sur le terrain et le plus tôt possible dans la procédure, en multipliant les contacts avec le Bureau du Procureur mais aussi avec les acteurs de terrain. Par ailleurs, dans le cadre de la procédure, le Greffe ne doit pas se priver d'utiliser la norme 24bis pour solliciter les vues des chambres.

Dans le cadre d'un nouveau partenariat avec les ONG, une nouvelle synergie visant à une coopération structurelle accrue pourrait être envisagée, obligeant tant le Greffe que les ONG à plus de concertation et de stratégies communes (voir la réponse à la question 13.). Ce serait également plus efficace si le Greffe pouvait dès le stade de l'analyse, entrer en contact avec la société civile de ces pays (sous analyse) pour mettre en place un système de monitoring et de collecte d'informations par l'intermédiaire de partenaires.

Le Fonds au profit des victimes devrait aussi s'inscrire dans une démarche collective en même temps que les autres acteurs de la Cour, notamment au travers de l'utilisation de son second mandat. Je crois que des discussions quant aux ressources nécessaires doivent prendre place pour permettre au Fonds de travailler efficacement.

Enfin, les victimes étant au cœur des procédures qui animent cette Cour, il ne faut pas hésiter à leur donner la parole afin de tirer les enseignements de nos expériences passées, en vue d'améliorer les systèmes et les procédures qui les concernent directement.

16. Le Greffe de la CPI est chargé d'établir l'éligibilité et les qualifications des avocats de la Défense, de leur apporter un soutien et de travailler avec la Cour pour promouvoir les droits de la Défense. Veuillez décrire votre expérience dans ces domaines, notamment en ce qui concerne l'accès de la Défense aux structures et ressources nécessaires aux procédures (« égalité des armes »), y compris au regard des lacunes persistantes en matière d'égalité des sexes au sein des équipes d'avocats de la Défense de la CPI.

Au lendemain de l'entrée en vigueur du Statut de Rome et dans le cadre de la mise en œuvre des instruments indispensables au fonctionnement opérationnel de la Cour, j'ai personnellement pris l'initiative de créer un groupe d'amis du Greffe sur les questions relatives à la défense et j'ai organisé une grande consultation relative aux questions d'éligibilité et de qualifications des conseils mais également à la discipline et à l'aide aux frais de la Cour. À cet effet, j'ai présidé des séminaires et je me suis rendu dans plusieurs pays afin de mieux cerner la problématique de la défense d'un point de vue général mais aussi dans le contexte de la Cour.

Nous voulions éviter d'adopter la solution de facilité, à savoir copier ce qui existait au sein des Tribunaux *ad hoc*, que je connaissais bien. Nous envisagions la mise sur pied d'un barreau, plutôt que de simplement se contenter d'une association dont nous connaissions les difficultés et les limites.

Dans le cadre de la plénière des juges sur le Règlement de la Cour, la Cour a, à l'initiative d'un juge, adopté la création des bureaux des conseils publics pour la défense et pour les victimes.

Ces premiers travaux n'ont pas tous été suivi d'effets et il serait important pour moi d'ouvrir à nouveau le débat sur ces questions fondamentales.

Aujourd'hui, il existe une association des conseils mais elle n'a pas de reconnaissance effective, comme un budget propre dans le cadre du budget régulier de la Cour, ou un personnel membre de la Cour ou subsidié par celle-ci. L'association, et par conséquent les conseils, ne peut que très difficilement adresser des demandes de coopération aux États ou aux organisations internationales sans passer par le Greffe, au risque de se voir adresser une fin de non-recevoir. Je pense que l'égalité des armes réside d'abord et avant tout dans l'égalité concernant la procédure, un accès identique à la formation relative à l'utilisation des outils mis à disposition, une protection des témoins de la défense, un appui aux équipes sur le terrain tout comme, bien entendu, une équipe dotée de ressources suffisantes, financières et humaines. Il s'agira également pour le Greffier d'approcher les États et l'État hôte sur les questions relatives aux charges professionnelles des conseils.

La liberté de choix de son conseil pour un suspect ou un accusé est un principe essentiel. À ce titre, il est indispensable de continuer les efforts apportés à l'organisation des campagnes de sensibilisation et de formation d'avocates pour inviter ces dernières à s'inscrire sur la liste des conseils.

Au sein des équipes de défense, le Greffe pourrait envisager un système de bonus pour les équipes de défense qui recruteraient plus de femmes, tout en veillant cependant à exiger des conseils que ces dernières perçoivent un salaire identique à celui des membres masculins de même niveau à la Cour.

17. L'Article 68(1) du Statut de Rome dispose que la Cour « prend les mesures propres à protéger la sécurité, le bien-être physique et psychologique, la dignité et le respect de la vie privée des victimes et des témoins ». Veuillez décrire votre expérience ou vision en ce qui concerne la protection des victimes et des témoins, en particulier des femmes, à la CPI.

Pendant plusieurs années, en ma qualité de Directeur du Service de la Cour, j'ai supervisé l'Unité des victimes et des témoins (aujourd'hui VWS) dont le mandat est de veiller à une protection des victimes et des témoins aux services des parties et des participants à la procédure, en toute neutralité. Il était important pour nous de prendre en considération les leçons des Tribunaux ad hoc.

Du fait de la multiplicité des situations et des zones à risque couplée à un manque de moyens au niveau des autorités locales ou nationales dépourvues au demeurant d'expertise dans le domaine de la protection, et malgré l'assistance d'organisations internationales sur le terrain, nous avons rapidement dû nous adapter et ajuster notre approche en fonction des leçons tirées, parfois même suite à d'évènements graves.

Par ailleurs, un laps de temps plus important devait être consacré aux demandes de coopération adressées aux États et un suivi rigoureux devait également être mis en place. En l'espèce, il ne suffisait pas de finaliser des accords avec les ministères, il fallait aussi trouver les ressources nécessaires à la mise en œuvre des mesures devant être prises sur

le terrain. Dès lors, il nous est apparu indispensable de finaliser des accords avec certaines agences des Nations Unies pour que ces dernières puissent nous assister de manière formelle dans notre mandat.

En tout état de cause, dans le cadre du témoignage des différentes personnes identifiées par les parties et les participants et acceptées par les juges, un système complexe visant à leur protection devait être élaboré.

Tout d'abord, nous avons dû finaliser pour les parties et participants une procédure relative aux demandes de participation au programme de protection de la Cour. Pour ce faire, nous nous sommes entourés d'un groupe d'experts que le chef de l'Unité et son adjoint invitaient chaque année.

Nous avons également conclu plusieurs accords de réinstallation en dehors des pays de situation sans que cela soit suffisant. Nous avons dû trouver des solutions alternatives et mettre en place des mesures opérationnelles séquentielles, en fonction de la menace et des risques. De la même façon, nous avons créé un fonds d'aide à la protection des témoins devant servir à protéger les témoins et les victimes dans un environnement plus proche de leur culture, mais n'ayant pas les moyens d'une protection.

Sur un plan procédural, nous avons apporté une réponse aux problèmes générés par la présence de témoins considérés comme personnes vulnérables et des mesures spécifiques ont pu être mises en place et proposées aux Chambres concernées. Un protocole de familiarisation des témoins a aussi été rédigé à cette époque.

Si la VWS bénéficie de l'apport professionnel de psychologues, il m'apparaît essentiel de renforcer cette équipe et de créer une cellule multidisciplinaire de soutien aux victimes et aux témoins comprenant des spécialistes dans des domaines aussi importants que le syndrome de stress post traumatique (PTSD), le suivi psychologique et la réhabilitation des victimes de violences sexuelles, etc.

Il est également essentiel d'améliorer la capacité actuelle de la VWS à former, avec l'aide de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC), par exemple, des équipes de soutien et de protection des victimes et des témoins au niveau national.

Divers :

- 18. Avez-vous déjà été désigné comme coupable, à la suite d'une procédure administrative ou judiciaire, de discrimination ou harcèlement en raison de l'âge, de la race, de la croyance, du sexe, de l'orientation sexuelle, de la religion, de l'origine nationale, du handicap, de l'état matrimonial, du statut socioéconomique ou du statut de citoyenneté. Si oui, veuillez décrire les circonstances.**

Non.

- 19. Avez-vous connaissance de facteurs qui pourraient nuire à votre aptitude à servir en tant que Greffier, à vous acquitter de responsabilités éthiques ou à assumer les**

**responsabilités que le Greffier est tenu d'assumer ? Si oui, veuillez expliquer.
Existe-t-il d'autres questions ou commentaires que vous aimeriez mentionner ?**

Non.

La Coalition pour la Cour Pénale Internationale vous remercie.