

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

La société civile¹ joue un rôle important dans le suivi de l'élection des fonctionnaires de la Cour pénale internationale (CPI). Nous promouvons des élections justes, transparentes et fondées sur le mérite.

Veillez 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.

Nom(s) et prénom(s) :

Date :

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 ?

Ma vision sera celle d'un engagement sans faille à apporter les meilleures pratiques et les leçons apprises pour produire devant la Cour les affaires les plus solides, représentant le plus large éventail de justice que les ressources du Bureau du Procureur peuvent effectivement soutenir. Cela sera associé à une culture de bureau qui habilitera et motivera tous les membres du personnel, car ils sauront qu'ils sont un membre respecté, soutenu et apprécié d'une entreprise plus grande qu'eux-mêmes. En cherchant à représenter les idéaux les plus élevés de justice, le BdP doit d'abord incarner ces valeurs. Enfin, tout en respectant en tout temps l'intégrité de son mandat, le BdP que je dirigerai s'engagera à établir des relations pleinement transparentes et solidaires avec les victimes, les communautés touchées, leur représentant et toutes les parties prenantes.

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

2. Comment définirez-vous l'héritage de la Cour dans les situations où des enquêtes sont engagées ? Comment allez-vous atteindre cet héritage ?

Ayant travaillé in situ où la responsabilité des atrocités de masse faisait partie d'un contexte de justice transitionnelle plus large, je suis pleinement conscient de l'importance mais aussi des limites du processus judiciaire. C'est pourquoi j'estime que l'héritage de l'intervention de la Cour doit être une contribution ciblée et productive à ce processus, avec un grand sens du respect des processus nationaux. La Cour a un rôle clé à jouer en rendant une justice libre de toute partialité ou contrainte politique. Cependant, ce rôle doit être adapté aux circonstances spécifiques de chaque situation afin d'aider la communauté touchée à reconstruire son fondement de l'état de droit. La vérité sur les atrocités et les responsabilités doit être cet héritage.

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 ?

Les ressources de la Cour ne sont pas à la mesure des attentes ni de son mandat et il ne s'agit pas uniquement d'un problème de la CPI. Il est banal de dire que pour la plupart des mécanismes de reddition de comptes pour les crimes de masse, les ressources allouées répondent rarement de manière adéquate aux nobles objectifs qui sont leur mission. Comme l'a confirmé le « IER », les ressources actuellement allouées ou raisonnablement attendues à l'avenir obligeront le BdP à hiérarchiser davantage ses travaux en termes d'enquêtes et de poursuites. La responsabilité du prochain Procureur consistera à ne pas hésiter à reconnaître ce fait tout en plaidant continuellement pour des ressources adéquates. En cela, le meilleur argument sera les succès à la Cour et l'utilisation optimale avérée des ressources disponibles.

EXAMENS PRÉLIMINAIRES, ENQUÊTES ET POURSUITES

4. De votre point de vue, quelles sont les principales difficultés auxquelles le BdP se voit confronté en termes :

a. d'examens préliminaires ;

Un objectif plus clair et son application rigoureuse. À la Section des crimes de guerre, lorsqu'une allégation est reçue, nous faisons un premier examen des faits, du contexte politique, de la source possible de preuves, etc. Cet exercice est limité dans le temps, avec des jalons, des attentes et des responsabilités claires, mais il est nécessaire car, contrairement à la situation des Cours ayant des juridiction spécifiques,, les allégations des reçues peuvent avoir diverses origines; c'est bien sûr le cas de la CPI. La Section utilise une approche de gestion de projet pour développer ses cas dès le début, avec une matrice complète couvrant toutes les étapes pertinentes, qui pourraient être envisagées pour le BdP. L'objectif final est une évaluation en temps opportun des décisions à prendre et de quel recours choisir. L'approche actuelle du BdP envers les EP n'est pas durable et la vision prospective de la complémentarité doit également être revue. Il doit y avoir une intégration de l'étape des EP dans un processus d'enquête plus holistique, un plan stratégique clair avec un calendrier fixe pour une décision en vertu de l'art. 53 (1), qui doit être l'objectif de l'ensemble du processus.

b. d'enquêtes,

L'application des meilleures pratiques nationales et internationales en termes de planification de la collecte de preuves, de gestion et d'analyse des preuves. Dans le cadre de la consolidation des politiques (voir ci-dessous), je donnerais la priorité à l'achèvement de l'exercice sur les leçons apprises de là DE ainsi qu'à un examen de sa corrélation avec le recueil des leçons apprises des BdP des autres tribunaux que j'ai édité. Je passerais en revue les qualifications et l'expérience du personnel de l'ID pour m'assurer que toute insuffisance

soit corrigée par des projets d'apprentissage, des détachements ou du recrutement. À cette fin, je passerais en revue le budget pour identifier les affectations de ressources possibles à là DE, qui est la clé du processus et doit être dotée d'un personnel adéquat.

c. de poursuites ?

Dépôt régulier de dossiers solides conformes aux caractéristiques décrites dans la Plan Stratégique 2019-2021. Ce faisant, un examen des pratiques passées devrait être entrepris et des leçons tirées des cas passés, en comparant les approches dans des cas tels que Ntaganda et Gbagbo. Si la Cour doit rester déterminée à traduire en justice les principaux responsables, en particulier ceux qui sont trop puissants pour les juridictions nationales, il est clair que le BdP doit favoriser, lorsque cela est possible, une approche plus progressive. En se concentrant sur les auteurs directs de niveau intermédiaire et sur les meilleures, l'Accusation peut acquérir une expertise et des connaissances dans une situation particulière et aider par des succès à la Cour, construire un récit qui peut ensuite faire partie de la dynamique politique nécessaire pour éventuellement être en mesure de cibler des auteurs de plus haut niveau. De plus les auteurs de niveau intermédiaire sont souvent les participants les plus actifs et les plus notoires. En faisant en sorte que ces cas soient développés avec succès, les victimes et les communautés affectées se sentiront reconnues et justifiées, ce qui à son tour contribuera à favoriser la coopération et le succès.

De quelle façon les surmonteriez-vous ?

J'ai décrit ci-dessus certaines des approches que je prendrais. Cependant, dans un premier temps, il sera nécessaire de regrouper toutes les politiques internes, les documents de stratégie et, surtout, les leçons apprises, dans un format de «manuel» complet, mis à jour et accessible. Ceci est essentiel pour qu'il y ait uniformité et clarté sur toutes les questions pertinentes, tant de fond qu'administratives. Il est fondamentalement important qu'un

bureau tel que le Bureau du Procureur ait des directives claires auxquelles chacun doit se référer, qui doit les guider et en être responsable de leurs applications. En reprenant l'exemple du Canada, le Service fédéral des poursuites a un guide qui aide à encadrer l'exercice du pouvoir discrétionnaire de chaque procureur. Il couvre toutes les questions pertinentes pour une poursuite et renvoie le procureur aux références statutaires et jurisprudentielles pertinentes ainsi qu'aux directives pertinentes élaborées par le Service. Il est régulièrement mis à jour, y compris les leçons apprises. Un BdP ayant un mandat aussi complexe ne peut fonctionner de manière optimale sans un cadre clair pour son processus décisionnel. En premier lieu, je nommerais un groupe comprenant des représentants de tous les secteurs du Bureau du Procureur pour présenter dans les 100 premiers jours un projet de manuel et faire de son achèvement une priorité.

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?

L'objectif devrait être que toutes les décisions concernant le mandat soient centrées sur la connaissance que tous les crimes ont des causes et des résultats spécifiques au genre, mais plus encore en matière de violence sexuelle et de genre liée aux conflits. De cela découlerait une représentation plus précise de la victimisation dans les enquêtes et les poursuites. Pour y parvenir, je demanderais des conseils à des experts internes et externes afin d'élaborer une stratégie à long terme pour mettre en œuvre un cadre permanent d'intégration de la dimension de genre pour le BdP. Une des façons que j'envisagerais serait de convoquer des experts, peut-être financés de l'extérieur, pour s'assurer d'obtenir la meilleure contribution possible. Je souhaiterais également que la mise en œuvre de cette stratégie fasse partie du processus d'évaluation des performances de tous les membres du personnel du BdP.

6. Veuillez 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 ?

En tant que procureur de la Couronne, au début de ma carrière, j'ai demandé une affectation à l'équipe des agressions sexuelles, comme on l'appelait alors, afin de représenter ceux qui sont souvent les victimes les plus vulnérables. Un grand nombre de cas concernaient des enfants maltraités, victimes de la traite et exploités et j'ai traité directement avec eux et souvent avec leurs familles. Ce fut pour moi une importante leçon d'humilité de même que la démonstration la plus claire de l'énorme responsabilité confiée à un procureur dans la poursuite de la justice. Cette affectation a coïncidé avec une prise de conscience croissante au Canada des besoins spéciaux des enfants en tant que victimes ou témoins. Les modifications statutaires et la formation des juges et des procureurs ont été essentielles pour sensibiliser aux besoins particuliers des enfants et éviter une nouvelle victimisation par leur participation au processus judiciaire. Il s'agit entre autres d'impliquer d'autres professionnels tout en préservant l'intégrité du processus et les témoignages des enfants.

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 ?

En tant que membre de l'Unité intégrée des produits de la criminalité de la Gendarmerie royale du Canada, j'ai conseillé les enquêteurs sur des questions juridiques et stratégiques liées au dépistage et à la confiscation des biens mal acquis. Je n'ai pas d'expérience dans les autres domaines cités.

Cependant, en tant que principe, je pense qu'il est important que tout procureur cherche à refléter l'ampleur de la victimisation et à rendre compte de toutes les responsabilités

pénales dans la mesure où le statut et les preuves le prévoient et le permettent. S'il est impératif que la loi évolue pour refléter la responsabilité, « une mauvaise affaire fait une mauvaise loi » et les nouvelles approches devraient être fondées sur la meilleure preuve et la meilleure base juridique possible afin de développer une solide base jurisprudentielle. Je crois que ce qui précède devrait guider le Bureau du Procureur dans l'application de sa politique.

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) ?

Comme mentionné ci-dessus, il est fondamental que le BdP cherche à refléter fidèlement les souffrances endurées par les victimes et les communautés (voir la question 20 et le mariage forcé). Une telle décision de mise en accusation doit être prise au cas par cas et établir un équilibre entre l'importance de la responsabilité et la probabilité globale de succès de l'affaire

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 ?

À moins que le SdR ne soit modifié, le pouvoir d'enquêter et de poursuivre de telles infractions incombe au Procureur et, dans certaines circonstances, il se pourrait bien que le Procureur soit le mieux à même d'exercer ces fonctions. Cependant, comme il peut y avoir dans certains cas l'apparence ou un conflit d'intérêts réel ou une atteinte au droit à un procès équitable, la possibilité de nommer un amicus pour enquêter et éventuellement poursuivre devrait être une option. Je chargerais une équipe d'examen de rédiger des lignes directrices pour l'exercice de ce pouvoir et y compris les motifs de récusation en utilisant la

jurisprudence disponible de la Cour et les leçons tirées d'autres tribunaux. Je consulterais largement pour ces directives, y compris l'IBA, puis je m'assurerais qu'elles font partie des processus de formation continue du BdP.

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.

En tant que procureur devant un jury, l'une des compétences que vous devez développer est la capacité de réduire les concepts juridiques et factuels à leur composantes essentielles afin que les jurés puissent comprendre et appliquer les éléments clés de ses responsabilités de leur mandat. De plus, j'ai appris très tôt dans ma carrière internationale l'importance d'apprendre le contexte culturel, social et de genre de toute communication sur la justice, dont la notion peut différer grandement d'une communauté à l'autre. Par exemple, au Cambodge, beaucoup de victimes et de survivants auraient été satisfaits si la procédure judiciaire conduisait à un aveu de l'accusé et à une demande de pardon plutôt qu'à des peines de rétribution. Je devais comprendre cela, le respecter, et pourtant être capable de faire valoir pourquoi, en tant que société, le Cambodge avait besoin d'un processus sanctionnant le pire des crimes afin de contribuer à son processus de justice transitionnelle qui était toujours en cours depuis plus de 30 ans après l'ère des Khmers rouges.

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

Je suis entièrement d'accord avec l'évaluation du « IER » sur la nécessité d'une meilleure stratégie de communication et de l'intégration de conseils professionnels par le biais d'une CEP et d'un porte-parole dédié. S'il est nécessaire de promouvoir le concept d'une Cour unique grâce à une

communication coordonnée avec d'autres organes de la Cour, le mandat spécifique du Bureau du Procureur requiert une capacité dédiée pour communiquer clairement et de manière convaincante avec les médias, les communautés et les parties prenantes. Je travaillerais avec la CEP pour assurer la plus grande transparence et clarté de la communication, gérer les attentes, m'engager directement et franchement avec les questions les plus sensibles et contribuer ainsi à une partie essentielle du mandat : la crédibilité.

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.

Sur la base de mon expérience de travail dans les tribunaux situés dans les communautés affectées ainsi que dans les systèmes juridiques avec parties civiles, je pense qu'un procureur doit développer une synergie efficace avec les victimes non seulement en tant que personnes affectées, mais en tant que parties à part entière du processus. Si les intérêts et les stratégies peuvent parfois différer et conduire à des décisions difficiles, il est fondamentalement important, en particulier dans le contexte des atrocités de masse, que l'Accusation soit centrée sur la victime.

12. Comment envisagez-vous la poursuite pénale des crimes ayant un impact particulièrement grave sur les générations futures des communautés affectées ?

L'impact de certains des crimes du SdR affecte en effet non seulement les victimes directes mais aussi les communautés présentes et futures. La responsabilité totale doit être l'objectif, y compris pour les crimes dont l'impact peut être à long terme. Dans la mesure du possible, ces crimes doivent être poursuivis et leur plein impact doit être argumenté de manière convaincante avec des recommandations sentencielles qui reflètent leur véritable impact.

13. 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 ?

Chaque fois que la responsabilité pénale pour des atrocités de masse s'établit dans un contexte de justice transitionnelle, le Procureur a un rôle fondamentalement important à jouer pour garantir que l'intérêt des communautés touchées visées par l'issue du processus judiciaire fassent partie de toute décision. L'un des résultats les plus importants est manifestement l'intégrité du processus judiciaire lui-même. Un autre serait d'avoir, dès le début d'une affaire, une stratégie pour maximiser l'héritage de la procédure, y compris comment, après le verdict final, les preuves et les conclusions pourraient être rendues disponibles et accessibles pour les générations futures afin d'avoir un récit éprouvé comme point de départ à la reconstruction sociale. Tout au long, le BdP doit travailler de la manière la plus transparente possible et s'engager de manière significative avec les communautés et leurs représentants.

DROITS DE LA DÉFENSE

14. Veuillez décrire vos expériences en matière de mise en œuvre du respect des droits des personnes accusées à un procès équitable et impartial.

En tant qu'officier de la Cour, le rôle du Procureur est avant tout de préserver l'intégrité du processus afin que le verdict soit valable et que l'intérêt de la société dans un système juste et équitable soit servi. Ces intérêts comprennent les droits de l'accusé à un processus complet et équitable.

C'est quelque chose que j'ai cru et pratiqué depuis ma première affectation en tant que procureur à Montréal. Cet engagement a été mis à l'épreuve, par exemple, lorsque deux policiers, au milieu du procès, m'ont avoué avoir menti sous serment contre une personne accusée de trafic de drogue. J'ai immédiatement suspendu la procédure et après avoir informé ma hiérarchie, j'ai déposé une requête mettant fin à la procédure. J'ai par la suite

témoigné pour l'Accusation contre les deux officiers. Si cela m'a mis dans une situation difficile avec les corps de police avec lesquels je devais continuer à travailler en étroite collaboration, je n'y voyais pas un choix mais plutôt une obligation.

Pour la même raison, je pense qu'une divulgation de la preuve complète et opportune, avec les garanties appropriées, entre autres, pour les témoins et les méthodes d'enquête, préserve le droit à un procès équitable et ne doit pas nécessairement être un problème pour un Procureur bien préparé. C'est un principe que j'ai suivi et inculqué à toutes les équipes que j'ai dirigées.

IMPARTIALITÉ, INDÉPENDANCE ET COOPÉRATION

15. De quelle façon avez-vous démontré votre capacité à vous acquitter de mandats antérieurs avec indépendance et impartialité ? Veuillez fournir des exemples concrets.

Un procureur ne doit être guidé que par la loi, les preuves et l'intérêt de la justice. À leur tour, ces facteurs doivent encadrer l'interprétation de son mandat et comment s'acquitter au mieux de ses responsabilités. Cela a guidé mes tâches partout où j'ai travaillé et l'un des meilleurs exemples est celui de mon mandat en tant que premier co-procureur international des CETC. La Cour était constamment sous la pression de certains membres du Gouvernement qui s'y opposaient par principe, souhaitant que la période khmère rouge ne soit pas prise en compte. En outre, le gouvernement a déclaré publiquement qu'il souhaitait que l'Accusation soit limitée à 5 anciens dirigeants désignés des Khmer Rouges et aucun autre. Après examen des preuves et interprétation de l'obligation légale de poursuivre les principaux responsables, j'ai mené les poursuites sans se décourager pendant trois ans, y compris celle de 4 suspects supplémentaires qui, à mon avis, relevaient du mandat. À mon avis, la poursuite de tous ces suspects était justifiée par la preuve et rendrait le mieux compte des crimes commis à la lumière des ressources et du mandat. C'est ce qui, à mon avis, devrait encadrer l'utilisation du pouvoir discrétionnaire du Procureur.

16. 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 ?

La seule pression réelle que j'ai ressentie au cours de plus de 31 ans de poursuites découle de mon incapacité à aider efficacement à rendre justice dans tous les cas dans lesquels j'ai été impliqué. La première fois que vous devez dire à une victime que même si vous la croyez, vous êtes incapable de procéder et de lui obtenir justice ou même simplement d'être entendue, vous vous rendez compte de tout le poids de la responsabilité attachée aux fonctions de procureur. Il va sans dire que ce poids est multiplié de façon exponentielle en cas d'atrocités de masse. Les facteurs extérieurs à cette réalité, bien que pertinents pour le travail et importants à prendre en compte, ne sont pas ce qui doit diriger l'exercice de votre mandat. Bien entendu, le Court est un acteur dans le paysage politique et le procureur doit être pleinement conscient du contexte politique afin d'exécuter son mandat avec les meilleures informations. En tant que procureur de la CPI, je chercherais à avoir accès aux meilleures informations politiques et à fournir le plaidoyer le plus efficace pour soutenir le travail du BdP.

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

C'est évidemment une question cruciale pour l'efficacité et la crédibilité de la Cour dans son ensemble mais du BdP en particulier. Afin d'obtenir le soutien nécessaire des États, le Procureur doit avoir la meilleure analyse des facteurs politiques pertinents, être en mesure de mobiliser de la manière la plus efficace le soutien des parties prenantes concernées (OSC, États, organisations internationales, parties prenantes spécifiques de haut niveau ou puissantes) et adapter toute intervention et plaidoyer aux objectifs spécifiques et susceptibles d'être atteints de la situation actuelle. Ce faisant, j'estime que la transparence

en termes de crimes et de responsabilité des individus est importante, tout en respectant pleinement la présomption d'innocence.

HAUTE CONSIDÉRATION MORALE

18. 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.

Non et non plus qu'informelles d'ailleurs.

19. 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.

Non, et non plus qu'informelles.

DIRECTION ET GESTION

20. 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.

En tant que leader, bien qu'ultimement vous avez la responsabilité de prendre une décision et d'assumer ses conséquences, vous devez d'abord vous assurer d'écouter, de donner à ceux que vous dirigez les moyens de prendre eux-mêmes la meilleure décision, toujours considérer qu'il peut y avoir une meilleure solution que celle que vous envisageâtes et toujours choisir le succès plutôt que l'ego. Dans le contexte de la poursuite des crimes de masse, j'ai également le sentiment qu'il est de la responsabilité du dirigeant de faire de la grave responsabilité de rendre justice aux victimes un élément central de l'éthique de l'équipe.

À titre d'exemple, alors qu'avocat conseil du Parquet de la SCSL, une stagiaire de l'équipe a attiré mon attention sur une note qu'elle avait rédigée de sa propre initiative en faisant valoir que le phénomène des «épouses de brousse», crime de signature du conflit, pouvait être qualifié de acte inhumain sous-jacent distinct du crime contre l'humanité, soit celui du

« mariage forcé ». J'ai accepté et amendé l'acte d'accusation contre les dirigeants du « RUF » et de l' « AFRC » et recentré l'enquête et les poursuites pour soutenir l'accusation qui a finalement été confirmée et fait maintenant partie du DPI.

21. 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.

Mon leadership évite la microgestion pour l'autonomisation. Je crois fermement que le succès est un résultat d'équipe alors que, dans la plupart des cas, l'échec est une question de leadership. Pour pouvoir tirer le meilleur parti des gens et avoir les meilleures chances de réussir, un leader doit développer une vision claire des objectifs et obtenir l'adhésion de son équipe. J'ai constaté que cela est réalisé si les membres de l'équipe sentent que leur contribution est appréciée et bien reçue. D'après mon expérience, un bon gestionnaire est celui qui écoute, engage et responsabilise ceux dont la responsabilité est de prendre des décisions, afin qu'ils puissent le faire eux-mêmes. Cela est particulièrement vrai dans le cadre de la poursuite d'affaires aussi massives et complexes, où si vous essayez de tout diriger, rien n'est fait à son meilleur.

Dans ma mission actuelle, je supervise, depuis chez moi, une équipe déployée sur le terrain en RDC. Au début de notre mandat, le déploiement de l'équipe, pour diverses raisons, a dû se produire rapidement sans que l'équipe et moi-même avons la possibilité d'échanger réellement et de développer une compréhension complète de nos processus de travail. Cela a finalement conduit à des problèmes de communication et a affecté la productivité de l'équipe. Pour y remédier, j'ai organisé une retraite d'équipe de 3 jours à New York qui comprenait des briefings des différentes sections de l'ONU qui ont soutenu notre travail ainsi que des échanges francs entre l'équipe et moi, décrivant nos visions respectives de nos rôles et attentes pour le mandat. Cela a contribué à favoriser une bonne relation de travail qui a duré plus de 3 ans et nous a permis de remplir efficacement notre mandat.

22. 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.

Depuis ma première affectation à Kigali au Rwanda en 1996 jusqu'à aujourd'hui, j'ai grandi personnellement et professionnellement en travaillant et en apprenant auprès de personnes de divers genres, nationalités et origines. Au niveau professionnel, le fait d'avoir le plus large éventail de perspectives et de pratiques améliore considérablement votre capacité à réussir en fournissant des solutions que vous n'auriez peut-être pas eues autrement et en vous offrant la possibilité d'examiner les problèmes et les solutions d'un point de vue différent. A titre personnel ayant vécu avec ma famille dans plusieurs pays et au sein de différentes communautés, je serai toujours reconnaissant de l'opportunité que cela a donnée à mes enfants de prendre conscience du monde et de sa richesse ainsi que des responsabilités qu'implique d'être un invité privilégié dans une communauté autre que la sienne.

CULTURE DU BdP

23. Quelle est votre appréciation de la culture de travail actuelle du BdP ? Quelles mesures adopteriez-vous pour l'améliorer ?

Malheureusement, le « IER » a confirmé ce qui est connu depuis longtemps même par des personnes extérieures informées, que le moral et les conditions générales de travail au sein du Bureau du Procureur ne sont pas optimales. Il est bien entendu totalement inacceptable que quiconque, et encore moins dans une institution chargée de rendre justice, travaille dans une atmosphère de peur. Je chercherais d'abord à confirmer ou à nuancer les conclusions du « IER » en invitant tous les membres du personnel du Bureau du Procureur à me contacter directement avec leurs évaluations des résultats, car il semble que seulement 70 des 400+ membres du Bureau ont été interviewés. De même je ferais en sorte que chacun comprenne mes valeurs de gestion décrites ci-dessus et ma conviction que la contribution de

chacun est essentielle au succès et doit être valorisée en tant que telle. La culture d'un bureau commence et se termine par la façon dont vous traitez les gens et, bien que certains des problèmes structurels connexes prennent du temps à changer, comme les opportunités de promotion, d'autres, comme des réunions régulières entre le procureur et les équipes et une politique de porte ouverte, peuvent être mises en œuvre rapidement.

24. 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.

Il ressort clairement du « IER » que le BdP a un problème institutionnel concernant le genre et la représentation géographique et l'autonomisation. Il s'agit d'un problème qui s'est développé au fil du temps et bien connu, alors j'obtiendrais une évaluation complète de toutes les tentatives pour corriger cette situation et les raisons pour lesquelles elles ont manifestement échoué. Ensuite, je constituerais un groupe composé de hauts dirigeants, de points focaux et, plus important encore, de membres du personnel touchés par ces problèmes, afin d'élaborer un plan d'action dans les 100 premiers jours de mon mandat pour résoudre ces problèmes avec pour objectif de parvenir à mi-mandat à la parité entre les genres et la géographie au moins dans les postes P5 et supérieurs. Je voudrais également examiner la possibilité d'obtenir l'aide d'une expertise extérieure en matière d'intégration de la dimension de genre et d'égalité raciale sur le lieu de travail.

Comme mentionné ci-dessus, je considère que la diversité et l'équité, outre la nécessité morale évidente, ne peuvent que contribuer à l'efficacité et au succès. À titre d'exemple, j'ai plaidé pour des postes nationaux pour le Bureau du Procureur des CETC et demandé des conseils sur des candidats nationaux qualifiés, en mettant l'accent sur les femmes. Bien que les titres fonctionnels et les conditions de ces postes soient limités par le budget, j'ai recherché des candidats capables d'accomplir les tâches nécessaires et leur ai donné les

moyens de contribuer au maximum de leurs capacités. À titre d'exemple, l'un de nos collaborateurs, dont le père avait été assassiné par les Khmers rouges et sa famille persécutée pendant leur règne, a proposé de dresser une liste définitive des victimes du centre d'extermination S21, ce qui manquait même après 30 ans. Nous l'avons finalement présentée au tribunal et cela a permis à des milliers de familles de confirmer le sort de leurs proches.

Nous vous remercions.