

**LIGNES DIRECTRICES SUR LES INVESTIGATIONS**  
**Un guide destiné aux organisations humanitaires sur la réception et**  
**l'investigation d'allégations de fraude, de corruption et d'exploitation et**  
**d'abus sexuels commis par leur propre personnel**

Révisées Novembre 2015

## Credits

Ces Lignes directrices ont initialement été mise au point par l'équipe du projet Building Safer Organisations (BSO, bâtir des organisations plus sûres) en 2006 :

Katharina Samara-Wickrama (coordonnatrice)  
Coleen Heemskerk (assistante)  
Radha Ivory (éditrice et conseillère légale)

avec la participation de :

International Council of Voluntary Organisations, ICVA (Conseil international des Agences bénévoles)  
International Rescue Committee, IRC (Comité international de secours)  
Inter-Agency Standing Committee Task Force on Protection from Sexual Exploitation and Abuse, IASC (Groupe de travail du Comité permanent inter-organisations pour la protection contre l'exploitation et l'abus sexuels)  
Terres des Hommes (TdH)  
Haut-commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR)

Les Lignes directrices ont été révisées en 2014/15 par

Lucy Heaven Taylor (consultante), en coopération avec CHS Alliance ;

avec la participation de :

Smruti Patel, consultante  
Ester Dross , consultante  
Save the Children UK  
Christine Lipohar, consultante spécialisée en protection de l'enfance  
Oliver May, directeur de Counter-Fraud Oxfam GB  
Elie Gasagara, responsable partenariats – redevabilité mondiale, Vision du Monde (World Vision International)  
Robert White, consultant – département d'entre-aide mondiale, Fédération luthérienne mondiale

Nous remercions vivement toutes les personnes ayant contribué à ce projet. Nous serions très heureux de recevoir vos commentaires sur ce document ainsi que des propositions d'améliorations futures à l'adresse email [info@chsalliance.org](mailto:info@chsalliance.org).

## Introduction

Ces Lignes directrices ont initialement été mises au point par le projet d'ICVA, Building Safer Organisations (BSO, bâtir des organisations plus sûres), en 2006. En 2007, le projet BSO est passé d'ICVA à HAP International. En 2015, HAP a fusionné avec l'organisation People In Aid pour former [CHS Alliance](#). CHS Alliance fait de la protection des personnes touchées par les crises de l'exploitation et des abus sexuels, de la fraude et de la corruption, et de l'abus de pouvoir par les travailleurs humanitaire, une priorité dans son travail avec les organisations humanitaires et de développement.

La présente révision des lignes directrices a été produite par CHS Alliance dans le cadre de son effort global en faveur d'une action humanitaire plus redevable envers les personnes touchées par les crises. Elle a été généreusement financée par le Bureau pour la population, les réfugiés et la migration du Département d'Etat Américain.

CHS Alliance est un partenariat d'organisation humanitaires et de développement qui ont à cœur de renforcer la redevabilité envers les personnes touchées par les crises. Elle cherche à promouvoir et à atteindre les plus hauts degrés de redevabilité, notamment à travers une autoréglementation appliquée par les organisations humanitaires et de développement, qui ont en commun le respect des droits et la dignité des personnes qu'elles cherchent à aider.

Les plaintes représentent une occasion importante pour les organisations d'améliorer leurs services ainsi que les relations qu'elles entretiennent avec les différentes parties prenantes. Les plaintes constituent aussi un moyen pour les organisations de réviser leurs perceptions des besoins de la communauté. Un bon système de gestion des plaintes permettra aux bénéficiaires d'exiger la mise en oeuvre effective des engagements de qualité et redevabilité de l'organisation. A l'opposé, des plaintes mal gérées peuvent saper la confiance des communautés envers l'organisation, voir poser un problème en terme de sécurité.

## 1. À qui s'adressent ces Lignes directrices ? Êtes-vous concerné ?

Ces lignes directrices constituent un outil destiné aux intervenants du secteur humanitaire et du développement qui sont amenés à gérer et à conduire une enquête suite à des allégations sérieuses concernant le personnel des organisations humanitaires et de développement, dont des allégations en matière d'exploitation et d'abus sexuels (EAS) et de fraude et de corruption.

Elles peuvent être utilisées par toutes sortes d'organisations différentes, quels que soient leur taille, le pays où elles sont établies ou leur domaine d'expertise. Il convient cependant que les utilisateurs potentiels aient une certaine expérience préalable en techniques d'enquête et qu'ils se soient familiarisés avec les principales normes internationales de prévention de l'exploitation et des abus sexuels, de la fraude et de la corruption, ainsi qu'avec d'autres dispositifs de protection.

## 2. Contenu des Lignes directrices

Ces Lignes directrices présentent les principales étapes à suivre et les aspects à prendre en compte par une organisation dans le traitement d'une allégation sérieuse telle que la fraude, la corruption et l'exploitation et les abus sexuels. Les principes énoncés peuvent être appliqués et adaptés pour traiter tout type de plaintes reçus. Ils résument les questions de base d'un mécanisme de gestion des plaintes efficace : qui, quoi, quand, pourquoi, où et comment ; ils retracent le déroulement d'une enquête et expliquent comment rendre compte des observations et constats. Ils signalent également les difficultés potentielles que les enquêteurs peuvent rencontrer tout en proposant des solutions pratiques.

Avant de pouvoir planifier et mener une enquête, les organisations devraient disposer d'un mécanisme de traitement des plaintes sûr, confidentiel et efficace. Ces lignes directrices proposent des mesures minimums essentielles permettant de mettre en place un tel mécanisme de traitement des plaintes et de répondre à des plaintes sérieuses et sensibles telles que l'exploitation et les abus sexuels, la fraude ou la corruption. Rappelons cependant que ces lignes directrices doivent être contextualisées et adaptées aux politiques de chaque organisation et à la juridiction nationale.

Ce que ces lignes directrices *ne font pas* :

- proposer une discussion détaillée sur les conséquences néfastes de l'exploitation et des abus sexuels et de la fraude et la corruption pour les bénéficiaires de notre aide, pour les organisations et pour la communauté humanitaires en général. La vidéo du Groupe de travail sur la redevabilité envers les populations affectées et la protection contre l'exploitation et les abus sexuels « Servir avec fierté » est une bonne ressource pour couvrir ce sujet. Elle est disponible sur leur site web [www.pseataskforce.org](http://www.pseataskforce.org);
- traiter de tous les scénarios possibles qui pourraient arriver durant une enquête
- se substituer à l'expérience, à la formation et à la supervision adéquate
- fournir des directives concernant les allégations de harcèlement sexuel d'un membre du personnel par un autre. La plupart des organisations ont des politiques séparées pour couvrir ce sujet. Des exemples sont disponibles sur le site Internet de CHS Alliance: [www.chsalliance.org/resources](http://www.chsalliance.org/resources).

## 3. Comment utiliser ces lignes directrices

Ce document est divisé en six chapitres, chacun traitant de certains aspects particuliers des différentes étapes du processus de traitement d'une plainte et proposant une boîte à outils.

Chapitre 1 – Étape préliminaire : concevoir et mettre en place un mécanisme de gestion des plaintes efficace

Chapitre 2 – De la plainte à l'enquête : assurer une réponse initiale appropriée

Chapitre 3 – De l'enquête au rapport : conduite d'une enquête rigoureuse et efficace

Chapitre 4 – Du rapport aux résultats : restitution des observations et suites de la plainte

Chapitre 5 – Gestion de l'enquête : processus et responsabilités

Chapitre 6 – Considérations spéciales en cas d'enquête sur les allégations de fraude et de corruption

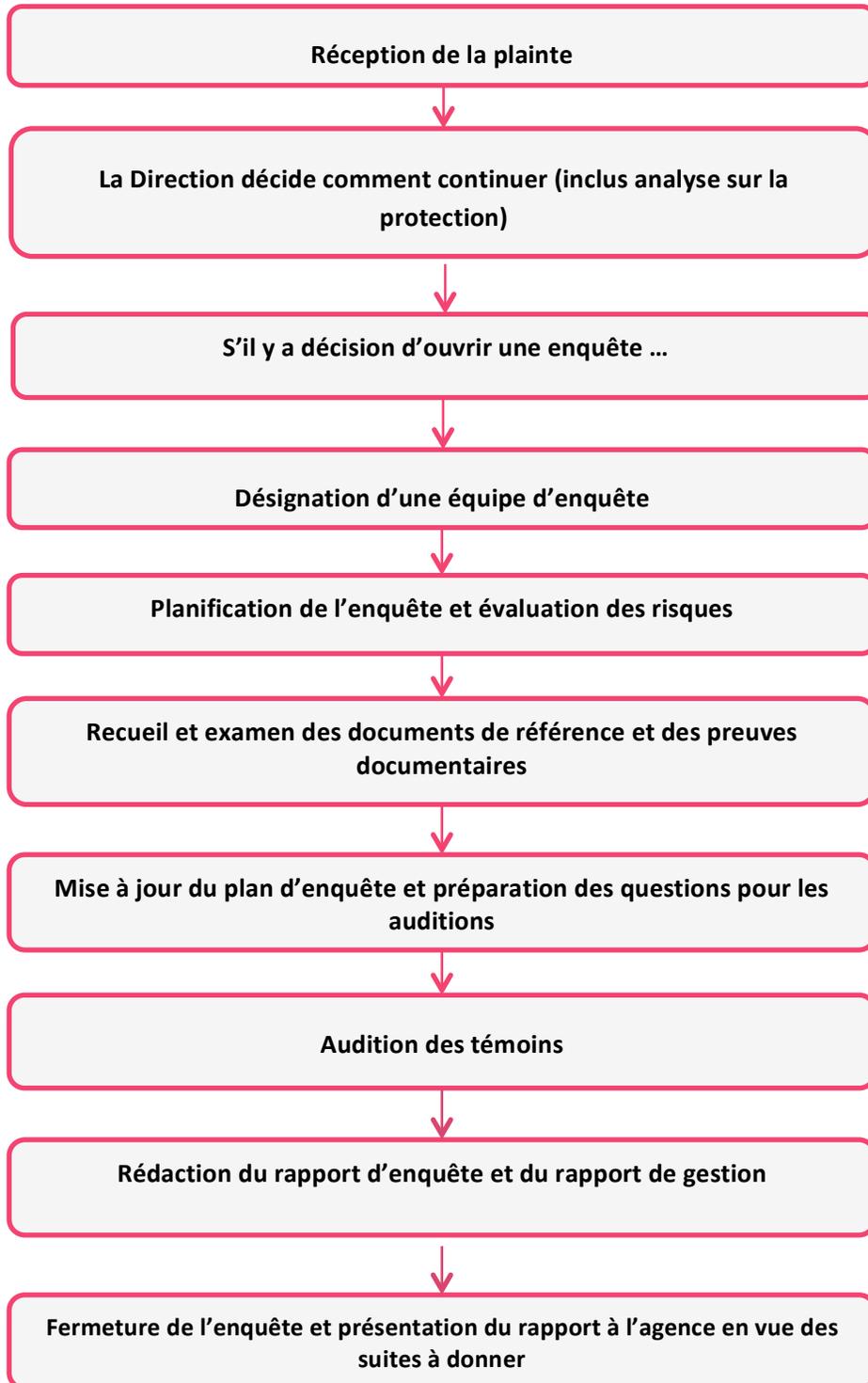
Les chapitres 5 et 6 sont un ajout par rapport à la version précédente des Lignes directrices. Le chapitre 5 propose des conseils pour les personnes chargées de la gestion globale de l'enquête, plutôt que de son

exécution. Le chapitre 6 compare les enquêtes en matière d'exploitation et d'abus sexuels d'une part et de fraude et de corruption d'autre part.

Les différents chapitres se chevauchent en partie, sachant que certains principes et aspects de base jouent un rôle dans plusieurs étapes de l'enquête.

#### 4. Les principales étapes d'une enquête

Le déroulement d'une enquête basée sur ces lignes directrices comporte les étapes suivantes :



## CHAPITRE 1

# Mettre en place les bons systèmes : concevoir et mettre en place un mécanisme de gestion des plaintes efficace

Ce chapitre explique comment élaborer une procédure permettant aux organisations de recueillir et de traiter les plaintes.

### 1. Qu'est-ce qu'un mécanisme de gestion des plaintes ?

Un mécanisme de gestion des plaintes comprend des « procédures et des dispositifs simples permettant aux usagers d'exprimer une plainte se rapportant aux activités et à la sphère d'attributions de l'organisation, sans courir de risques. »<sup>1</sup> Un mécanisme de gestion des plaintes a deux composantes : les modalités permettant aux usagers d'exprimer leur plainte, et les démarches de gestion et de suivi internes de l'organisation permettant de traiter la plainte et d'y donner suite.

De nombreuses organisations se sont dotées d'un mécanisme de gestion des plaintes et de feedback combiné. La différence entre plainte et feedback peut être définie comme suit :

**Feedback :** le feed-back est une déclaration d'opinion positive ou négative à propos de quelqu'un ou quelque chose. C'est une opinion partagée à titre d'information, de manière formelle ou informelle, et qui peut ou non demander une réponse.

**Plainte :** la plainte est l'expression d'un mécontentement concernant la qualité d'un service fourni, des agissements ou non-agissements d'une organisation ou de son personnel, volontaire ou qui que ce soit qui est directement impliqué dans le travail de celle-ci. C'est une critique qui demande une réponse et voudrait voir un changement. Les plaintes peuvent être par exemple (ce n'est pas une liste exhaustive) :

- préoccupation d'un membre du personnel sur la qualité des programmes
- préoccupation d'un membre du public ou personne soutenant l'organisation concernant une approche de recherche de fonds, campagne ou déclaration faite par l'organisation
- préoccupation au sujet de fraudes, corruption ou détournement de fonds
- préoccupation concernant le comportement d'un collaborateur, d'un volontaire ou d'un fournisseur (y compris exploitation et abus sexuels)

Une plainte doit porter sur une action pour laquelle l'organisation est responsable, ou qui est de son domaine d'influence.

Toutes les plaintes doivent être examinées et traitées. Mais toutes les plaintes ne doivent pas forcément faire l'objet d'une enquête formelle.

---

<sup>1</sup> Manuel de gestion des plaintes, Conseil danois pour les réfugiés, 2008.

<sup>2</sup> Adapté du guide de redevabilité de Save the Children, chapitre sur le mécanisme de gestion des plaintes.

<sup>3</sup> Groupe de travail du Comité permanent inter-organisations (IASC) pour la protection contre l'exploitation et l'abus sexuels (PEAS), décembre

Les organisations qui sont conformes à la [Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité](#) ont des dispositifs pour traiter tous les types de plaintes, y compris les plaintes se rapportant à des actes d'exploitation et d'abus sexuels commis à l'encontre des bénéficiaires de l'aide par le personnel de l'organisation.

Les mécanismes de gestion des plaintes sont plus efficaces s'ils sont mis en œuvre dans le cadre d'une politique de redevabilité globale, incluant les aspects de gestion, de transparence et d'échange d'information, de participation communautaire et de compétence du personnel. Les analyses effectuées sur la base des plaintes reçues devraient être prises en compte dans la révision des stratégies de l'organisation et influencer en conséquent les décisions de la direction.

## 2. Importance d'un mécanisme de gestion des plaintes efficace

Les plaintes constituent des occasions pour les organisations d'améliorer leurs services et de renforcer leurs liens avec les parties prenantes, ainsi que de vérifier les hypothèses concernant les besoins des communautés. Un bon dispositif de gestion des plaintes permet aussi aux personnes que nous cherchons à aider d'obliger les organisations à respecter leurs engagements de qualité et de redevabilité. D'un autre côté, des plaintes mal gérées peuvent saper la confiance de la communauté et même compromettre la sécurité.

## 3. Caractéristiques d'un mécanisme de gestion des plaintes efficace

### **Droit de se plaindre et devoir de réponse**

Toutes les parties doivent être informées de leur droit de se plaindre et du devoir de l'organisation d'y répondre.

### **Sécurité**

Un mécanisme de gestion des plaintes sécurisé permet d'évaluer les dangers potentiels auxquels sont exposées toutes les parties concernées et intègre des dispositifs pour prévenir tous les types de dommages. Il s'agit de garantir la confidentialité, d'offrir une protection physique si possible et de prévoir les possibilités de représailles envers tous les intéressés.

### **Confidentialité**

La confidentialité est un principe éthique limitant l'accès à l'information ainsi que sa diffusion. Dans une enquête sur l'exploitation et les abus sexuels, la fraude ou la corruption, la confidentialité exige que l'information soit uniquement accessible à un petit nombre de personnes autorisées aux fins de l'enquête. Ce principe permet d'instaurer un climat de confiance dans la relation entre le système ou l'organisation et les témoins, rendant ceux-ci plus enclins à raconter leur version des faits.

### **Transparence**

Un mécanisme de gestion des plaintes est « transparent » lorsque toutes les parties concernées, y compris les membres des communautés touchées, ont contribué à sa mise au point, connaissent son existence, ont les informations nécessaires pour pouvoir y recourir, savent comment il fonctionne et connaissent ses limites. L'organisation doit être dotée d'un dispositif transparent permettant de respecter les procédures. Par exemple, les personnes que nous visons à aider devraient pouvoir parler régulièrement avec le personnel au sujet du mode opératoire du dispositif. Les informations concernant le mécanisme de gestion des plaintes devraient être librement accessibles et toutes les communautés devraient savoir qui, au sein de l'organisation, est responsable du traitement des plaintes et de la communication des conclusions.

**Accessibilité**

Un mécanisme de gestion des plaintes est accessible s'il peut être utilisé par le plus grand nombre possible de personnes, de toutes catégories, dans tous les sites d'intervention de l'organisation. Les communautés devraient être informées des modalités d'expression d'une plainte et encouragées à s'en servir dès qu'un problème surgit.

**Respect des délais**

Un mécanisme de gestion des plaintes efficace permet de traiter les plaintes rapidement. Les délais pour l'enregistrement et le traitement des plaintes devraient être précisés dans les directives du mécanisme de gestion des plaintes.

**Compte rendu et apprentissage**

Les résultats d'une enquête devraient être communiqués à toutes les parties concernées. Il convient d'intégrer les enseignements tirés d'une plainte aux programmes, aux politiques et aux pratiques de l'organisation.

## 4. Les étapes pour mettre en place un mécanisme de gestion des plaintes et de feedback<sup>2</sup>

### 1. S'assurer du soutien des dirigeants de l'organisation pour un système de réception et de traitement du feedback et des plaintes.

Si vous n'obtenez pas le soutien de la direction, vous ne pourrez pas donner suite au feedback et aux plaintes recueillis. Si les plaintes ne sont pas traitées, vous risquez de décevoir la communauté. Votre relation avec elle pourrait s'en ressentir et la mise en œuvre du projet pourrait être compromise.

### 2. Consulter la communauté sur la méthode la plus appropriée pour gérer le feedback et les plaintes.

Il est conseillé d'utiliser plusieurs dispositifs afin d'assurer que tous les groupes de la communauté ont accès au mécanisme, y compris les personnes ayant des besoins particuliers. N'hésitez pas à tester différentes approches ; elles ne seront pas toutes efficaces, mais il s'agit d'un processus d'apprentissage.

### 3. Élaborer une procédure de traitement du feedback et des plaintes et déterminer qui sera chargé de son exécution.

Si vous travaillez avec un partenaire, il faudra décider comment celui-ci sera impliqué. Est-ce qu'il mettra en place son propre mécanisme, ou est-ce que vous le ferez conjointement ? S'il s'agit du mécanisme de votre organisation, comment traiterez-vous le feedback concernant le partenaire ?

### 4. Mettre en place les dispositifs de traitement du feedback et des plaintes dans la communauté et former le personnel.

De nombreux dispositifs différents sont utilisés dans les programmes. Il s'agit entre autres de hotlines téléphoniques, de hotlines par SMS, de réunions communautaires, de référents communautaires, d'un référent au point de distribution, de journées portes ouvertes du bureau, etc.

### 5. Informer la communauté sur les possibilités de donner un feedback ou d'émettre une plainte, et sur les sujets de plainte possibles.

### 6. Recueillir et enregistrer le feedback et les plaintes dans un registre ou une base de données des plaintes.

<sup>2</sup> Adapté du guide de redevabilité de Save the Children, chapitre sur le mécanisme de gestion des plaintes.

7. Accuser réception du feedback ou de la plainte, oralement ou par écrit.

8. Résoudre le problème : les questions soulevées par feedback peuvent être résolues de façon informelle, alors que les plaintes au sujet de fautes graves devront être renvoyées à la direction et s'il y a lieu, faire l'objet d'une enquête.

Les fautes graves comprennent entre autres :

- la fraude et la corruption
- les brimades et le harcèlement
- négligences vis-vis du devoir de protection
- les préjudices réels ou potentiels causés par un programme/une intervention

Ce type de plaintes devra être géré par un responsable de haut niveau selon les procédures en vigueur.

9. Répondre à la personne qui a émis une plainte.

En cas de plaintes sérieuses, il se peut que les règles de confidentialité vous empêchent de partager certaines informations avec le plaignant. Dans ce cas, expliquez-lui la situation et dites-lui simplement que la plainte est en cours de traitement, sans fournir de précisions confidentielles.

10. Enregistrez la réponse dans votre base de données des plaintes et partagez les leçons apprises.

Il est important d'analyser les tendances et de les partager pour que l'organisation puisse en tirer les enseignements appropriés.

#### **Plainte émise par une tierce personne**

Une plainte peut être émise par n'importe quelle personne soupçonnant un membre du personnel d'avoir violé le règlement, y compris par des actes d'exploitation ou d'abus sexuels. Il n'est pas nécessaire que la plainte soit formulée par la victime. En effet, dans certains cas, celle-ci ne voudra pas témoigner, ou voudra que l'enquête soit interrompue. Même s'il faut prendre ces souhaits en considération, surtout s'il y a un risque de préjudice physique, émotionnel ou social, la personne n'est pas « dépositaire » de l'allégation ; elle est un témoin, au même titre que d'autres personnes impliquées.

Au final, c'est l'équipe d'enquête qui devra trancher sur la suite de la procédure en tenant compte de toute une série de facteurs : les souhaits de la victime, le danger éventuel d'abus et de préjudices futurs, la réputation de l'organisation, la responsabilité de l'organisation de protéger la communauté et de créer un environnement sûr et dépourvu de violence, la législation nationale et la capacité des enquêteurs à aboutir à une conclusion sur la base des preuves disponibles.

## **5. Points importants concernant le personnel**

Les membres du personnel devront eux aussi se familiariser avec les problèmes d'exploitation, d'abus, de fraude et de corruption dans leur travail avec les populations qu'ils visent à aider. Ils peuvent être réticents à signaler certains agissements pour plusieurs motifs : le manque de connaissances du règlement ou des problèmes d'exploitation et d'abus sexuels, la crainte d'être critiqué par leurs collègues ou la crainte de nuire à leur carrière.

**i. Sensibiliser le personnel** aux problèmes d'exploitation et d'abus sexuels, de fraude et de corruption et d'abus de pouvoir. Il n'y a pas de raison de supposer que les agents d'une organisation soient mieux informés des problèmes d'exploitation et d'abus sexuels, de fraude et de corruption que les autres membres de la communauté. Les politiques de l'organisation, y compris les dispositions en matière d'exploitation et d'abus sexuels, de fraude et de corruption, et d'abus de pouvoir, devraient figurer dans les lignes-directrices à l'intention du personnel. Elles devraient aussi être traitées dans les séances d'introduction et être disponibles pour consultation dans tous les bureaux et sites de l'organisation. Il convient également de rappeler régulièrement au personnel les codes de conduites, les procédures de plaintes et les signes avant-coureurs de certains problèmes. Tous ces aspects devraient également être inclus dans les procédures d'évaluation annuelle, l'entretien de départ ou le rapport de fin de mission.

**ii. Rendre obligatoire le signalement d'une faute, ou suspicion de faute**

Dans de nombreuses organisations, le personnel a l'obligation de signaler les suspicions d'exploitation et d'abus sexuels. La procédure doit être clairement expliquée, notamment :

- à quel moment faire le signalement
- à qui signaler une suspicion
- comment effectuer le signalement
- les conséquences du non-signalement (y compris les sanctions disciplinaires éventuelles)

**iii. Instaurer un dispositif de protection des lanceurs d'alerte (ainsi que des sanctions disciplinaires en cas de plainte de mauvaise foi)**

L'obligation de signalement est mieux respectée si une politique d'alerte est en place permettant aux organisations de sanctionner les membres du personnel usant de représailles à l'encontre d'un collègue qui a signalé une suspicion de cas d'exploitation ou d'abus sexuels, de fraude ou de corruption, ou qui collabore d'une façon ou d'une autre à une enquête. Une politique d'alerte adéquate définit clairement les comportements interdits, ainsi que les conséquences d'une transgression du règlement. Elle devrait préciser par ailleurs qu'une allégation fautive ou trompeuse faite délibérément constitue également une faute et peut justifier un licenciement.

## **6. Mécanisme de gestion des plaintes en matière d'exploitation et d'abus sexuels**

Les organisations peuvent soit établir un mécanisme séparé pour les plaintes concernant les cas d'exploitation et d'abus sexuels, soit adapter le mécanisme de gestion des plaintes existant. De nombreux praticiens préconisent d'adapter le système existant, sachant qu'un mécanisme dédié est difficile à maintenir et risque de dissuader les utilisateurs potentiels. Si vous souhaitez adapter votre mécanisme existant, veillez à tenir compte des aspects suivants :

- Vous serez sans doute amené à ajouter un point d'écoute spécial pour recueillir les plaintes pour cas d'exploitation et d'abus sexuel. Les plaignants seront réticents à utiliser les dispositifs « visibles » tels que les réunions communautaires ou les boîtes à suggestions en raison du caractère sensible de la plainte.
- Vous aurez plus de chance de recueillir des plaintes pour cas d'exploitation et d'abus sexuels si vous les encouragez de manière proactive. De petits groupes focaux regroupant des personnes du même âge ou du même sexe se prêtent mieux aux discussions sur le thème de l'exploitation et de l'abus sexuels. Si vous organisez des discussions communautaires sur l'exploitation et

l'abus sexuel et/ou les violences basées sur le genre, vous avez intérêt à faire appel à un intervenant spécialisé dans ces domaines.

- Vous pourriez profiter d'activités en cours pour recueillir des préoccupations concernant l'exploitation et l'abus sexuels, par exemple des travaux de groupe entre femmes, ou le travail de proximité en matière de violences basées sur le genre.
- Si vous créez un dispositif pour les plaintes en matière d'exploitation et d'abus sexuels dans la communauté, il est absolument essentiel de donner suite à ces plaintes. Aborder le sujet de l'exploitation et l'abus sexuels peut être très éprouvant pour le plaignant, et nous sommes investis du devoir de prendre ces plaintes très au sérieux et de les traiter avec le plus grand soin. Ne pas donner suite à ce genre de plaintes risque par ailleurs de compromettre la relation de confiance qui existe entre votre organisation et la communauté dont émane la plainte.

## 7. Mécanismes de gestion des plaintes multi-agences

### Qu'est-ce qu'un mécanisme de gestion des plaintes multi-agences ?

C'est un mécanisme basé sur un accord entre plusieurs organisations et la communauté, fixant les modalités de réception et de traitement des plaintes émises par des membres de la communauté ou par d'autres parties prenantes, dans un site d'intervention particulier.

### À quoi servent les mécanismes de gestion des plaintes multi-agences ?

Dans les opérations humanitaires, de nombreuses organisations, investies de différents mandats, interviennent sur un même site pour apporter de l'aide aux populations en situation de crise. Pour la communauté, qui ne fait pas forcément la distinction entre les organisations, la situation peut porter à confusion. Un mécanisme commun permettra à toutes les parties prenantes d'utiliser un même dispositif pour exprimer leurs griefs, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et un traitement plus efficace des plaintes. Un mécanisme commun facilitera aussi la gestion des plaintes concernant le personnel des différentes organisations. D'autres avantages sont la mise en commun des ressources et l'établissement de normes minimums pour le traitement des plaintes.

La mise en place et le maintien d'un mécanisme de gestion des plaintes multi-agences demandent beaucoup d'engagement et d'efforts. Si des organisations envisagent un tel mécanisme, elles doivent s'assurer de l'engagement de chacune d'elles et veiller à ce que chacune alloue une partie de ses ressources au mécanisme. Elles doivent également tenir compte du roulement du personnel pour garantir la permanence du système. Enfin, avant la mise en place d'un mécanisme conjoint, il est essentiel que chaque organisation participante soit dotée d'une politique d'alerte et de gestion interne opérationnelle, qui soit accessible, cohérente, et surtout, bien intégrée par tout le personnel.

### Différents modèles de mécanisme de gestion des plaintes multi-agences

Globalement, il y a deux principaux modèles de mécanisme de gestion des plaintes multi-agences : la chambre de compensation et le renvoi<sup>3</sup>.

#### i. Mécanisme de renvoi

Le mécanisme de renvoi assure que tout signalement de faute fait à n'importe quelle organisation participante sera renvoyé à l'organisation concernée. Soit on installe des points d'accès communs où les

---

<sup>3</sup> Groupe de travail du Comité permanent inter-organisations (IASC) pour la protection contre l'exploitation et l'abus sexuels (PEAS), décembre 2011, PSEA Compendium of Practices on Community-based Complaints Mechanisms – Abridged version

membres des communautés peuvent déposer une plainte contre n'importe quelle organisation participante, soit des dispositifs propres à une organisation particulière peuvent être utilisés pour recueillir des plaintes contre une des autres organisations. Après avoir été déposée, la plainte est transmise à l'organisation concernée. Pour assurer un traitement cohérent des plaintes, les organisations participantes se mettent d'accord sur des protocoles communs de réception, de traitement et d'enquête.

## **ii. Chambre de compensation**

Dans ce modèle, un organe indépendant, sans affiliation avec les organisations – la chambre de compensation – est chargée de recueillir et de transmettre les signalements aux organisations concernées. Ce mécanisme permet d'écourter le temps nécessaire au traitement de la plainte et même de réduire la subjectivité du traitement. La neutralité du mécanisme de gestion des plaintes en sera renforcée, ainsi que la perception de son indépendance ou de son objectivité.

## CHAPITRE 2

# De la plainte à l'enquête : assurer une réponse initiale appropriée

### Étape 1 : Réception de la plainte

La plainte initiale contre l'organisation peut être exprimée par écrit<sup>4</sup>, par SMS, par média social, ou bien oralement, par téléphone ou en personne. Dans tous les cas, elle devrait contenir les informations de base suivantes : l'identité du plaignant, l'allégation proprement dite (description succincte des faits), l'auteur des faits, la date, l'heure, la scène de l'incident, les autres personnes présentes sur la scène et comment contacter le plaignant.

Parfois, une suspicion d'exploitation et d'abus sexuel n'est pas exprimé sous forme de plainte. Un membre du personnel ou de la communauté a peut-être entendu des rumeurs, ou a été témoin d'un comportement suspect, mais il n'est pas sûr qu'il soit question d'agissements répréhensibles. Dans ce cas, la personne devrait être encouragée à parler de sa suspicion de façon confidentielle à une personne compétente de l'organisation. Celle-ci devrait alors consigner la suspicion sous forme d'une plainte potentielle. Si une enquête est menée ultérieurement, le membre du personnel ou de la communauté qui a émis la suspicion sera considéré comme « le plaignant », même s'il n'est pas la victime.

### Étape 2 : Décision d'ouvrir ou non une enquête

#### 1. Est-ce qu'il y a suffisamment d'informations pour justifier une plainte pour faute grave ?

Toutes les plaintes doivent être examinées et traitées mais toutes ne vont pas nécessiter une enquête formelle.

L'organisation devra déterminer :

- si les faits présumés constituent une violation potentielle du règlement de l'organisation
- s'il est question d'une victime identifiable et d'une personne faisant l'objet d'une plainte<sup>5</sup>
- si d'autres informations sont nécessaires pour établir les deux points précités.

Dans ce dernier cas, l'organisation peut décider de faire des recherches afin d'obtenir des informations suffisantes pour donner suite à la plainte. Il convient de procéder avec la plus grande circonspection, selon les mêmes principes que lors d'une enquête. La collecte d'informations ne doit pas compromettre une enquête ultérieure éventuelle (par exemple en divulguant à la personne faisant potentiellement

<sup>4</sup> Par exemple par lettre déposée dans une boîte à réclamation ou adressée au bureau de l'organisation.

<sup>5</sup> Dans les enquêtes d'EAS, l'expression « personne faisant l'objet d'une plainte » désigne le membre du personnel qui est soupçonné d'avoir commis une faute, l'auteur présumé d'un acte d'exploitation ou d'abus sexuel.

l'objet d'une plainte, aux témoins ou à d'autres parties prenantes qu'une plainte pourrait être présentée), ni constituer un risque pour les personnes concernées.

En général, une organisation décide de mener une enquête si :

- a) il y a assez d'informations pour justifier une plainte pour faute grave
- b) des éléments de preuve sont requis pour établir si oui ou non la plainte est valide

Notez qu'à ce stade, les problèmes de danger immédiat et de protection des personnes concernées devraient être évalués et résolus. Une analyse plus détaillée des problèmes de sécurité et de protection devrait aussi être effectuée dès que l'équipe d'enquête est opérationnelle (voir « Identification et prise en charge des risques immédiats »).

### **Plaintes anonymes**

Les plaintes anonymes concernent les plaintes dont la victime et/ou le plaignant ne sont pas connus. Il est recommandé de donner suite à des plaintes anonymes si on dispose de suffisamment d'informations contextuelles ou de pistes vers des témoins pouvant faire des déclarations explicites portant sur les agissements présumés. Les plaintes anonymes devraient être prises au sérieux, car il faut tenir compte d'abus ou de préjudices potentiels futurs, et votre organisation a le devoir d'assurer un environnement sûr et dépourvu de dangers.

## **2. Est-ce qu'il est question d'une infraction pénale dans la plainte ?**

Il est possible que la plainte porte sur un délit ou un crime présumé. L'organisation devra prendre une décision bien réfléchie sur la meilleure façon d'agir.

Le principal aspect à prendre en compte avant de décider d'en référer aux autorités devrait être la sécurité de toutes les parties concernées – y compris la victime, les témoins et la personne faisant l'objet de la plainte. L'organisation devrait effectuer une évaluation des risques avant de prendre une décision. Dans un pays en situation de crise, dont le système judiciaire ne fonctionne plus, dont les autorités ne sont pas en mesure de protéger les personnes intéressées – ou pourraient même leur causer du tort – il serait sans doute plus judicieux de ne pas en référer à un tribunal.

Si l'organisation décide de saisir les autorités nationales de l'affaire, elle doit aussi se demander si elle va ouvrir sa propre enquête administrative. Plusieurs aspects sont à prendre en compte :

- quelle est la législation applicable à l'organisation concernant la conduite d'une enquête en cas de suspicion d'infraction pénale ?
- quelle est la politique interne de l'organisation ?
- est-ce que la poursuite de l'enquête administrative provoquerait plus d'anxiété ou de problèmes de protection pour les personnes concernées ? Par exemple à cause de la nécessité d'interroger la victime deux fois.
- est-ce que les activités de recueil de preuves menées par l'organisation peuvent constituer une entrave à l'enquête pénale en cours ? Par exemple en avertissant la personne faisant l'objet d'une plainte qu'elle est soupçonnée d'une infraction.

Il se peut également qu'une infraction soit constatée au cours de l'enquête ou à son terme. Dans ce cas, la même démarche s'applique que ci-dessus pour décider si a) il faut en référer aux autorités, et b) s'il faut continuer l'enquête administrative interne même si l'affaire a été déférée aux autorités.

## Étape 3 : Désignation de l'équipe chargée de l'enquête

Si l'organisation décide d'ouvrir une enquête, les responsables de haut niveau compétents devront désigner une équipe pour exécuter cette tâche.

Une équipe d'enquête comprend en général des cadres et des enquêteurs, et dans certains cas, des observateurs, des interprètes et des experts externes. En choisissant les membres de l'équipe, le haut responsable prenant les décisions (le plus souvent ce sera le directeur du bureau national, ou le directeur international des ressources humaines) devra tenir compte de la taille de l'équipe, des qualifications de ses membres, des termes de référence (TdR) de l'enquête et du budget qui lui est alloué.

### 1. L'équipe d'enquête

#### Responsables

##### a. Nombre de responsables

Chaque équipe d'enquête a au moins un responsable final chargé de la supervision directe du processus, ci-après nommé « le responsable d'enquête ». Il rendra compte des opérations à ses supérieurs selon le principe du « besoin d'en connaître » (il n'est pas nécessaire que chaque responsable de la hiérarchie soit au courant de l'enquête).

##### b. Tâches du responsable d'enquête

Le responsable d'enquête est chargé de superviser l'enquête, de prendre des décisions stratégiques et de créer les conditions optimales pour permettre aux enquêteurs de faire leur travail. Il s'agit de :

- prendre les décisions clés concernant le processus d'enquête : faut-il enquêter sur la personne faisant l'objet de la plainte, faut-il la suspendre, la redéployer pendant l'enquête, etc.
- rédiger les termes de référence pour l'équipe d'enquête
- assurer la mise en œuvre des règles de sécurité et de confidentialité, et la conformité du déroulement de l'enquête aux principes et aux procédures établis
- assurer que la victime obtienne un soutien approprié : soins médicaux, appui psychosocial, etc.
- assurer la liaison avec le bureau qui se trouve sur les lieux de l'enquête, pour le cas où le responsable d'enquête se trouve dans un endroit différent (par exemple si le siège gère une enquête qui a lieu dans un bureau de programme national)
- assurer la liaison avec les parties prenantes institutionnelles externes telles que les autorités nationales ou d'autres organisations

- recruter du personnel pour l'équipe d'enquête et gérer la liaison entre l'équipe d'enquête et le reste de l'organisation
- recevoir le rapport final de l'enquête au nom de l'organisation et, si les faits allégués sont avérés, déterminer si des mesures disciplinaires sont appropriées
- s'assurer que les enquêteurs aient reçus une formation adéquate, assurer leur supervision et, si nécessaire, organiser un soutien émotionnel ou psychologique.

### c. Profil du responsable d'enquête

Le responsable d'enquête doit faire preuve d'intégrité, avoir de bonnes connaissances en matière d'exploitation et d'abus sexuels et en matière de ressources humaines, et être capable de pouvoir concilier d'éventuels intérêts interpersonnels et institutionnels contradictoires.

### d. Responsabilités du bureau chargé de gérer de l'enquête sur les lieux de l'enquête

Souvent, le responsable d'enquête est basé dans un endroit différent de là où se déroule l'enquête. Il arrive couramment qu'une plainte soit recueillie par un bureau de terrain et que l'enquête soit ordonnée par le siège ou par un bureau régional ou national. Dans ce cas, le bureau en charge sur les lieux de l'enquête – par exemple le bureau national du programme –devra également s'occuper de certaines tâches.

Le bureau en charge sur les lieux de l'enquête n'est pas nécessairement au courant du fait qu'une enquête est en cours – cela dépend de la décision prise au sujet de la divulgation (voir Étape 4 – Divulgation intentionnelle). D'autres raisons pourraient être invoquées pour expliquer la présence de l'équipe d'enquête. En tout état de cause, le bureau en charge est chargé de :

- faire respecter l'obligation de confidentialité, et d'assurer un environnement propice à la confidentialité
- fournir un appui logistique en assurant entre autres le transport et l'hébergement
- gérer la sécurité de l'équipe d'enquête
- fournir aux enquêteurs les éléments de preuve et les pièces qu'ils demandent
- faciliter les auditions de témoins, en mettant un local approprié à disposition si nécessaire
- assister les enquêteurs dans le recrutement d'un interprète s'il y a besoin.

## Enquêteurs et observateurs

### a. Nombre d'enquêteurs

Idéalement, deux enquêteurs devraient être affectés à chaque enquête. Si un seul enquêteur est disponible, le responsable d'enquête devra aussi désigner un observateur indépendant qui assistera aux auditions et fournira un retour d'information et un appui pratique à l'enquêteur.

### b. Responsabilités des enquêteurs

Les enquêteurs sont responsables du déroulement quotidien de l'enquête conformément aux termes de référence (voir le modèle de TdR en annexe). En général, ils sont chargés de :

- élaborer le plan d'enquête
- analyser la sécurité et la confidentialité et formuler des recommandations y afférentes, conjointement avec le responsable d'enquête, ainsi qu'avec le directeur pays<sup>6</sup> si nécessaire
- évaluer les risques et les besoins en protection, conjointement avec le responsable d'enquête, ainsi qu'avec le directeur pays si nécessaire
- formuler des recommandations concernant le statut de travail de la personne faisant l'objet de la plainte pendant la durée de l'enquête ; ces recommandations doivent être conformes au code du travail
- recueillir les éléments de preuve
- formuler une conclusion sur la base des preuves réunies
- rédiger et présenter le rapport
- proposer des recommandations ou faire des observations relatives aux politiques et aux pratiques qui ont (éventuellement) rendu possible l'exploitation ou l'abus.

Si un membre de l'équipe d'enquête a connaissance directe préalable de la plainte, il doit en informer le responsable d'enquête immédiatement ; il faudra déterminer si cette connaissance peut compromettre l'enquête, et le cas échéant, décider des mesures à prendre. L'enquêteur sera vraisemblablement exclu de l'équipe.

### c. Profil des enquêteurs

#### i. Qualités de base

Les enquêteurs doivent au minimum être :

- **professionnels** – faire preuve de jugement et de compétence
- **responsables** – être digne de confiance, fiables et redevables des décisions qu'ils prennent tout au long de l'enquête
- **qualifiés** – avoir une solide expérience en matière d'audition de témoins et être formés en conduite d'enquête (de préférence d'enquête portant sur des cas d'exploitation et d'abus sexuels)
- **indépendants** – n'avoir aucun intérêt matériel, personnel ou professionnel dans le résultat de l'enquête, et n'avoir aucun lien personnel ou professionnel avec les témoins (notamment avec le plaignant et la personne faisant l'objet de la plainte).

Les enquêteurs peuvent être issus d'horizons très divers, qu'ils soient professionnels ou universitaires. Il est essentiel qu'ils aient une solide expérience en conduite d'entretiens – même dans le cadre d'autres activités (par exemple comme conseiller légal, expert en ressources humaines, coach, etc.). Ils doivent avoir une connaissance approfondie des politiques de l'organisation en matière d'exploitation et d'abus sexuels, de ressources humaines et de protection des personnes bénéficiaires de l'aide.

#### ii. Composition de l'équipe d'enquête

Lors de la composition d'une équipe d'enquête, il vaut mieux faire prévaloir les compétences appropriées des membres sur les préférences des témoins; en effet, il n'y a pas de règle stipulant que

<sup>6</sup> Le directeur pays n'est pas forcément au courant de l'enquête – voir a. Nombre de responsables

les membres de l'équipe d'enquête doivent se conformer aux préférences de chaque témoin impliqué. De plus, les organisations ont rarement la chance de pouvoir choisir les enquêteurs parmi un vivier de professionnels bien formés. Il y a cependant quelques facteurs à prendre en compte avant de décider de la composition de l'équipe.

Les enquêteurs devraient s'assurer que la victime présumée et tous les témoins vulnérables se sentent en confiance avec la personne chargée de les interroger. Une manière d'y parvenir est d'intégrer au moins une femme et un homme dans l'équipe d'enquête. Le groupe ethnique et la religion font partie des autres aspects dont il faut tenir compte si possible. Les enquêteurs devraient demander aux témoins vulnérables s'ils ont des préférences dans ces domaines, plutôt que de présumer qu'ils préfèrent automatiquement être interrogés par quelqu'un ayant certaines caractéristiques.

Par ailleurs, il s'avère souvent très profitable de recruter au moins une personne ayant une origine géographique et culturelle proche de celle des témoins. Ses connaissances du contexte et des coutumes locales peuvent être d'une grande utilité pour l'enquête. Par contre, un enquêteur venant de la *même* localité que les témoins pourrait compromettre l'enquête ou mettre l'enquêteur dans une position difficile, et il convient d'examiner la question avant d'intégrer cette personne à l'équipe.

## Interprètes

Idéalement, les enquêteurs devraient parler la langue de la plupart des témoins potentiels. Si ce n'est pas le cas, ils devraient faire appel à un interprète qui, comme eux, serait compétent, discret et indépendant. De plus, l'interprète doit pouvoir comprendre les nuances de la langue des témoins, y compris l'argot local et les allusions à connotation sexuelle.

Les interprètes doivent signer un engagement de confidentialité et il faut pouvoir présumer de leur bonne foi.

Leur consigne doit être de traduire directement les propos des témoins sans aucun commentaire ou ingérence.

## Autres experts

Dans certaines situations, les responsables devraient envisager de faire appel à des spécialistes ou des conseillers externes. Il s'agit par exemple d'experts en informatique, de juristes spécialisés en législation locale ou d'enquêteurs habitués à interroger des enfants ou des personnes handicapés.

# Étape 4 : Planification de l'enquête et évaluation des risques

## 1.1. Identification et prise en charge des risques immédiats

### a. Pourquoi l'identification des risques est-elle si importante ?

Dès le début de l'enquête, les enquêteurs devraient vérifier si le plaignant ou n'importe qui d'autre court un risque immédiat. Ils devraient ensuite classer ces risques par ordre de gravité, renvoyer les

problèmes de sécurité à un collègue compétent et informer le responsable. L'organisation pourra ainsi prendre sans tarder les mesures nécessaires conformément au type de risque.

#### **b. Identification des risques – qui risque quoi ?**

Identifier les risques signifie analyser, en adoptant une perspective très large, tout ce qui a été subi ou qui pourrait être subi par tous ceux qui sont concernés par l'enquête : la victime présumée, le plaignant, les témoins, les membres locaux de l'équipe d'enquête et la personne faisant l'objet de la plainte. Certains risques concernent un préjudice physique et semblent évidents (grossesse, blessures suite à une agression par la personne faisant l'objet de la plainte ou des parents, etc.). D'autres risques se rapportent à des dommages moins visibles (infections sexuellement transmissibles, traumatismes psychologiques et préjudices économiques). Dans tous les cas, il s'agit de dommages qui réduisent la qualité de vie des personnes concernées et peuvent compromettre leur capacité (ou leur volonté) de participer à l'enquête.

La personne faisant l'objet de la plainte peut aussi courir un risque pendant l'enquête ; si l'allégation s'ébruite, elle s'expose à des représailles de la part de la communauté touchée.

#### **c. Classement des risques – quels sont les risques les plus immédiats ?**

Une fois que l'équipe d'enquête et le responsable ont identifié les risques, il convient de les classer par personne concernée, par type de danger, et par probabilité d'occurrence : quels risques sont les plus immédiats pour chaque intéressé, et quels sont leurs besoins les plus urgents ? (en général, sachant que la victime présumée est probablement la personne la plus vulnérable, ses besoins auront la priorité).

#### **d. Minimisation des risques – les mesures à prendre**

Enfin, il incombe à l'organisation de prendre les mesures nécessaires pour réduire la probabilité qu'un des intéressés subisse un préjudice. En général, cela implique la prise en charge des personnes à risque par un spécialiste (médecin, psychologue, organisme de logement, ou spécialiste en sécurité). Sous la supervision du responsable d'enquête, ces experts feront le nécessaire pour minimiser les risques. Exceptionnellement, lorsqu'une personne est en danger physique immédiat, l'équipe d'enquête peut être amenée à jouer un rôle plus actif, par exemple en discutant avec la personne de la nécessité de se réinstaller dans un autre endroit et, le cas échéant, en l'aidant dans ses démarches. Il ne faut pas sous-estimer la difficulté d'assurer la sécurité des personnes. Couvrir les besoins en matière de protection du survivant, des membres de sa famille, et dans certains cas, de la personne faisant l'objet de la plainte, peut s'avérer compliqué et onéreux, et demande parfois de travailler en partenariat avec d'autres organisations. Après avoir trouvé les parades aux risques, l'organisation, conjointement avec l'équipe d'enquête, devrait mettre au point un plan de protection.

## **2. Réunir les éléments de preuve**

**Comment s'assurer de l'obtention et de la conservation des éléments de preuve concernant l'enquête ?**

#### **i. Déclarations des témoins**

La première chose à faire pour recueillir un maximum d'information des témoins dans les meilleures conditions possibles est d'examiner les informations portant sur l'affaire le plus rapidement possible

après avoir reçu la plainte. Cette démarche permettra de protéger les témoins contre le harcèlement ou l'ingérence de l'auteur présumé ou d'autres parties. Si une des parties concernées court un danger quelconque, l'organisation peut envisager de faire déménager l'intéressé. Une autre possibilité est de suspendre ou de transférer la personne faisant l'objet de la plainte (en lui conservant l'intégralité de son salaire) jusqu'à la conclusion de l'enquête.

## **ii. Indices matériels**

Les éléments de preuve matériels devraient être prélevés, photographiés, photocopiés et/ou décrits de façon détaillée. Il est conseillé que les enquêteurs visitent la scène de l'incident rapidement après la réception de la plainte, et prennent des photos d'objets, de lieux ou d'autres éléments pouvant se rapporter à l'affaire.

Afin d'éviter toute manipulation du dossier ou des pièces, les enquêteurs devraient :

- saisir l'ordinateur et/ou le portable de la personne faisant l'objet de la plainte
- effectuer une sauvegarde complète du disque dur de l'ordinateur
- retirer, pour la durée de l'enquête, tous les dispositifs de stockage de masse (clé usb, etc.) qu'elle a utilisés et qui appartiennent à l'organisation
- obtenir tous les dossiers administratifs utiles tels que rapports financiers, fiches de salaire, contrats et fichiers individuels
- obtenir tous les relevés d'appels téléphoniques officiels, y compris ceux des téléphones portables
- obtenir les registres officiels (registre des véhicules, des visiteurs, des entrepôts, etc.)
- conserver toutes ces pièces dans un endroit sûr tel que meuble fermé à clé dont l'accès est limité à l'équipe d'enquête.

## **iii. Preuves médicales**

Il arrive rarement que des preuves médicales soient utilisées dans le cadre d'une enquête sur l'exploitation et les abus sexuels sur les lieux de travail, sachant que dans bien des cas, les informations médicales ne permettent pas d'affirmer s'il y a eu ou non exploitation ou abus. C'est plus souvent la personne contactée initialement qui peut constater les signes manifestes d'agression physique sur le témoin lors de cette première rencontre et qui note ces observations dans le dossier – mais il faut remarquer que ces signes ne permettent pas non plus de confirmer que le témoin a été physiquement agressé par la personne faisant l'objet de la plainte.

## **3. Assurer la confidentialité**

Une fois que la sécurité des parties concernées est assurée et que les éléments de preuve sont en lieu sûr, l'équipe d'enquête devra se préoccuper de l'aspect de confidentialité.

### **a. Qu'est-ce que la « confidentialité » et pourquoi cet aspect est-il si important ?**

Le principe de confidentialité implique que les données sur la plainte et sur l'enquête peuvent seulement être communiquées à quelques personnes désignées et dans certaines circonstances spécifiques, selon le principe du « besoin d'en connaître ». La confidentialité est importante parce qu'elle protège la vie privée et la sécurité de toutes les personnes concernées par la plainte. Tous les témoins courent le risque de s'exposer aux représailles de la personne faisant l'objet de la plainte, de la communauté ou de ses collègues. Par ailleurs, pour la victime, les violences qu'elle a subies peuvent avoir un caractère très intime et honteux, qui se répercute également sur ses proches, voire sur la

communauté. Dans les cas extrêmes, la personne peut être rejetée ou même agressée par ses proches. La personne faisant l'objet de la plainte a également intérêt à ce que l'obligation de confidentialité soit respectée ; en effet, sa réputation peut être atteinte si son entourage est au courant de la plainte et elle s'expose elle aussi à des représailles. Bref, toute infraction au principe de confidentialité sape la confiance de tous dans le mécanisme de gestion des plaintes, l'organisation et l'enquête même. Elle constitue aussi une entrave aux recherches des enquêteurs pour établir les faits.

#### **b. Qu'est-ce qui doit rester confidentiel ?**

Tous les aspects d'une plainte sont confidentiels, notamment les faits eux-mêmes et la nature de la plainte, l'identité des protagonistes (le plaignant, la victime, la personne faisant l'objet de la plainte et les témoins), ainsi que l'enquête.

#### **c. Divulgations accidentelles et intentionnelles : comment les prévenir**

Il y a transgression des règles de confidentialité dès lors qu'une information est divulguée sans autorisation, que ce soit de manière accidentelle ou intentionnelle. L'équipe d'enquête devrait effectuer conjointement avec le responsable de l'enquête une étude d'impact d'une divulgation accidentelle ou intentionnelle et prévoir des mesures de limitation des risques dans le cas d'une transgression. Si l'équipe d'enquête prend connaissance d'une infraction aux règles de confidentialité au cours de l'enquête, elle devra en référer au responsable pour déterminer la suite des opérations.

##### **i. Divulgarion accidentelle**

Une divulgation accidentelle est une révélation fortuite d'éléments clés de la plainte, se produisant en général au cours d'une conversation anodine ou lorsque des documents « tombent entre de mauvaises mains ». Afin de minimiser les risques de divulgation accidentelle, les enquêteurs devraient élaborer un plan d'action permettant d'identifier les risques liés à la confidentialité, d'établir clairement la personne responsable de la gestion de ces risques à chaque étape de l'enquête, et de recenser les moyens à mettre en œuvre pour éviter toute divulgation. Les enquêteurs devraient également demander à toute personne de l'organisation ayant connaissance de la plainte de signer un engagement de confidentialité<sup>7</sup>. De manière plus générale, les unités d'enquête devraient disposer d'un système de gestion des données séparé, assorti d'imprimantes et de serveurs séparés.

##### **ii. Divulgarion intentionnelle**

La divulgation intentionnelle est plus difficile à prévenir – par définition, elle implique qu'une personne ayant connaissance d'une information confidentielle enfreint volontairement les règles en ébruitant l'information. Les organisations peuvent réduire ce type de risque en limitant le nombre de personnes qui sont au courant de la plainte, en choisissant soigneusement les membres de l'équipe d'enquête après avoir vérifié leurs antécédents, en restant attentives aux conflits d'intérêts éventuels et en sanctionnant sévèrement toute personne qui révèle sciemment des informations confidentielles sur l'affaire.

---

<sup>7</sup> Cet engagement stipule que la personne ne peut en aucune façon s'entretenir de la plainte avec des tiers – y compris avec le ou la conjoint(e) et les membres de sa famille. Un modèle d'engagement de confidentialité figure à l'annexe D.

## 4. Divulgence autorisée (limitée)

En général, la divulgation est autorisée lorsque :

- elle est exigée ou permise par la loi ou par les politiques et le règlement d'une organisation ;
- elle est exigée par la direction pour servir les intérêts de l'organisation et des différentes parties prenantes ;
- elle s'avère nécessaire pour obtenir l'aide d'un spécialiste pour la victime, ou pour obtenir l'avis d'un expert concernant un élément de preuve.

Dans les autres cas, la plupart des règlements prévoient la divulgation d'informations confidentielles aux principales parties prenantes internes selon le principe du « besoin d'en connaître ». Les personnes ayant « besoin d'en connaître » doivent être clairement indiquées dans le règlement. Il s'agit le plus souvent du référent<sup>8</sup> (en général, le responsable le plus élevé dans le bureau), le chef de mission du site concerné par l'allégation et le responsable du bureau concerné par l'allégation.

Il faut noter que la divulgation de l'identité de la victime sera seulement autorisée si elle sert les intérêts de cette dernière, si le plaignant a été avisé de cette divulgation et si la direction a approuvé cette décision.

### **Qu'en est-il si une personne ayant « besoin d'en connaître » n'est pas digne de confiance ou est impliquée dans l'allégation ?**

Si une personne susceptible d'avoir « besoin d'en connaître » n'est pas digne de confiance ou risque de faire un usage abusif de l'information, le mécanisme de gestion des plaintes devrait permettre de désigner un autre interlocuteur (le plus souvent le directeur des ressources humaines, au niveau mondial ou local).

Si le règlement ne prévoit pas d'interlocuteur de remplacement, la suite dépendra de la taille et de la structure de l'organisation. Dans le cas d'une grande organisation internationale, c'est le chef international des ressources humaines ou le chef international de la protection qui pourrait remplir ce rôle. Dans les organisations plus petites, il serait peut-être utile de s'adresser au directeur général. Si le directeur général est impliqué ou suspecté, les enquêteurs pourraient envisager de contacter le président ou un autre membre du conseil d'administration, ou encore quelqu'un d'une autre organisation ayant de l'influence, par exemple une organisation partenaire ou un bailleur de fonds. Il s'agit bien entendu d'une stratégie à très haut risque qui devrait uniquement être appliquée après un examen soigneux de la situation et après consultation avec un conseiller de confiance.

## 5. Fournir un accusé de réception au plaignant

Dès que les personnes compétentes ont pris connaissance de la plainte, il convient de faire savoir au plaignant, par un accusé de réception, que la plainte a bien été enregistrée.

### a. Qu'est-ce qu'un accusé de réception ?

Le plus souvent, un accusé de réception est une lettre adressée au plaignant lui indiquant que l'organisation a bien reçu la plainte et qu'elle est en train de l'examiner. La lettre devrait préciser :

<sup>8</sup> L'interlocuteur désigné dans le cadre du mécanisme de gestion des plaintes pour recevoir en premier les plaintes d'EAS.

- la date et le mode de présentation de la plainte
- les mesures prises par l'organisation à ce jour
- les autres mesures prévues
- la personne responsable du traitement de la plainte
- la personne que le plaignant peut contacter en cas de questions ou de feedback

#### **b. Pourquoi est-ce nécessaire d'accuser réception de la plainte ?**

L'accusé de réception est important pour des raisons de redevabilité et de transparence. L'envoi d'un accusé de réception montre au plaignant que l'allégation est prise au sérieux et que l'organisation fait les démarches nécessaires pour gérer la plainte de façon adéquate. Pour l'organisation qui mène l'enquête, l'accusé de réception prouve qu'elle a bien recueilli la plainte et qu'elle a pris les mesures initiales appropriées. Ces données peuvent s'avérer importantes si l'enquête fait l'objet d'un audit.

#### **c. Comment accuser réception d'une plainte**

L'accusé de réception devrait être écrit, discret et clair.

##### **i. Par écrit**

L'accusé de réception faisant partie des « traces écrites » indispensables à la traçabilité et à la redevabilité, il devrait être consigné par écrit. Si le plaignant ne souhaite pas recevoir de lettre, ou si vous estimez qu'un témoignage écrit peut mettre le plaignant ou d'autres personnes en danger, vous pouvez accuser réception de la plainte oralement. Cependant, les enquêteurs devraient faire une note détaillée de l'entretien pour le dossier, indiquant l'heure, la date, les personnes présentes, les sujets discutés, les décisions prises et les mesures prévues pour la suite.

##### **ii. Discret**

Tous les accusés de réception – qu'ils soient oraux ou écrits – devraient être délivrés de manière discrète. Les lettres doivent être remises sans attirer l'attention d'autres personnes sur la plainte, c'est-à-dire en main propre au plaignant, ou envoyées dans une enveloppe non marquée. Une confirmation orale devrait être donnée dans un endroit discret qui n'est pas nécessairement mis en rapport avec une plainte. Si les enquêteurs ou le référent eux-mêmes sont associés à une plainte, notamment pour exploitation et abus sexuels, il peut être utile de demander à quelqu'un de « neutre », mais digne de confiance, de remettre l'accusé de réception.

##### **iii. Clair**

Enfin, en rédigeant l'accusé de réception, les enquêteurs devraient utiliser un langage simple, sans jargon administratif, qui soit clair et accessible au plaignant, et adapté à son âge et à son niveau d'éducation. Les mots employés et les phrases doivent être courts si possible, et certains aspects peuvent être illustrés par un schéma (par exemple pour expliquer le parcours de la plainte).

#### **d. Par qui l'accusé de réception devrait-il être délivré et quand ?**

L'accusé de réception écrit devrait être signé par la personne la plus haut placée du service responsable des enquêtes. Elle ne doit pas être signée par un enquêteur ou un membre de l'équipe d'enquête. Le

plaignant devrait recevoir l'accusé de réception dans un délai de 5 jours ouvrables après la réception de la plainte.

## 6. Considérations préliminaires à l'enquête : objectifs, contraintes et questions à examiner

L'étape entre la mise en place de l'équipe d'enquête et l'ouverture de l'enquête proprement dite est consacrée à la planification. C'est l'occasion de se recentrer sur les objectifs de l'enquête, sur ses contraintes et sur les questions à examiner.

## 7. Objectifs de l'enquête

L'objectif principal de l'enquête est de réunir des informations permettant de prouver ou de réfuter l'allégation. Les enquêteurs ne sont pas des procureurs. Leur travail ne consiste pas à rechercher uniquement des informations visant à prouver la culpabilité de l'auteur présumé. Leur objectif est de rassembler toutes les données pertinentes pour pouvoir établir objectivement si l'exploitation ou l'abus a eu lieu ou non. Ensuite, les données seront transmises au responsable d'enquête qui prendra les décisions qui s'imposent.

Les enquêteurs sont tenus de conduire une enquête conformément aux principes suivants :

**Confidentialité** – la confidentialité est un principe éthique limitant l'accès à l'information ainsi que sa diffusion. Dans une enquête, l'obligation de confidentialité impose que l'information soit uniquement accessible à un petit nombre de personnes autorisées aux fins de l'enquête (l'information est uniquement divulguée selon le principe du « besoin d'en connaître »).

**Santé et bien-être** – la santé des victimes est primordiale. Le personnel de l'organisation conduisant l'enquête ne devrait pas essayer de donner les soins nécessaires aux victimes eux-mêmes. Ils sont tenus d'en référer au responsable d'enquête qui assurera la prise en charge des aspects de santé en toute discrétion, tout au long de l'enquête. Il s'agit de soins médicaux, de soutien psycho-social, de conseils, etc.

**Sécurité** – dans certaines situations, les témoins sont exposés à des représailles, y compris des violences physiques. Même s'il est difficile pour une organisation de garantir la sécurité d'un témoin, il est essentiel de mettre au point un dispositif de protection pour tous les témoins dont l'efficacité sera revue au cours de l'enquête. Les témoins doivent être informés en toute franchise des limites de la capacité de l'organisation à les protéger.

**Légalité** – l'ouverture, la conduite et le rapport d'une enquête doivent se conformer à toutes les règles, réglementations et directives applicables, y compris le respect des droits et de la vie privée des personnes concernées. La législation locale doit être prise en compte, car elle a une incidence sur le recueil d'éléments de preuve en dehors du périmètre de l'organisation et sur l'interrogation de témoins qui ne font pas partie du personnel. Si la plainte semble se rapporter à un délit ou un crime, il faut envisager d'en informer les autorités nationales. Les organisations devraient avoir une politique stipulant quand et comment transmettre une plainte aux autorités du pays. Compte tenu des avantages et des inconvénients liés à une telle démarche, il convient de consulter d'abord la victime avant de prendre une décision.

**Professionalisme** – le personnel chargé de l’enquête doit avoir les compétences, les qualifications et les connaissances appropriées. Les méthodes et techniques utilisées pendant l’enquête doivent être adaptées aux objectifs et aux conditions propres à chaque enquête.

**Rigueur** – les enquêtes doivent être menées avec soin et rigueur dans le but de réunir toutes les informations pertinentes permettant **d’affirmer ou d’infirmier** l’allégation.

**Indépendance** – les enquêtes doivent être menées de façon juste et équitable. La collecte et l’enregistrement des éléments de preuve doivent être impartiaux et indépendants pour que ceux-ci puissent servir à établir la validité de l’allégation. Les enquêteurs doivent être exempts de toute influence, réelle ou apparente, qui pourrait nuire à leur jugement. Ils devraient aussi informer le responsable d’enquête de tout conflit d’intérêt ou d’influence potentiels, afin que ces questions puissent être résolues avant le début de l’enquête.<sup>9</sup>

**Planification et conclusions** – les enquêtes doivent être planifiées soigneusement, exécutées méthodiquement, et menées à terme le plus rapidement possible. Les rapports d’enquête et les conclusions doivent être étayés par des pièces justificatives et des documents pertinents.

**Respect (envers toutes les parties prenantes)** – les enquêteurs doivent afficher une attitude respectueuse envers toutes les parties concernées par l’enquête.

**L’enquête porte sur une allégation, pas sur une personne.** La personne faisant l’objet de la plainte doit être traitée avec respect et avoir le droit de réponse. Les enquêteurs ne doivent pas juger le comportement de la victime, des témoins ou de la personne faisant l’objet de la plainte au cours de l’enquête. Ils devraient faire preuve de circonspection et tenir compte de la culture et des coutumes locales dans leurs contacts avec les membres de la communauté où ils effectuent leurs recherches.

**Respect des délais** – sous réserve des ressources disponibles, l’enquête devrait être menée et complétée dans les délais impartis. Le règlement des organisations devrait prévoir un délai raisonnable pour l’exécution d’une enquête, par exemple 28 jours.

**Travailler en partenariat (avec toutes les parties prenantes)** – parfois une organisation reçoit une plainte contre un membre du personnel d’une autre organisation. Le règlement doit prévoir une ligne de conduite à suivre dans ce genre de cas. Si des allégations sont faites contre les agents de plusieurs organisations, il convient de planifier une enquête conjointe afin d’éviter que des témoins soient interrogés deux fois.

## 8. Contraintes de l’enquête

### a. Contraintes administratives et mandat

Les organisations devraient donner un mandat aux enquêteurs pour ouvrir et conduire une enquête pour le compte de ces dernières. En général, des TdR habilite les enquêteurs à recueillir les éléments

---

<sup>9</sup> L’indépendance et l’impartialité peuvent être compromises par des relations professionnelles, personnelles ou financières qui sont susceptibles d’affecter ou d’affaiblir l’enquête. Des opinions préconçues concernant des individus ou des groupes et une implication antérieure dans une fonction de responsabilité peuvent se répercuter sur le fonctionnement de la personne faisant l’objet de l’enquête, l’organisme ou le programme.

de preuve sans demander d'autorisation préalable, à interroger les membres du personnel rapidement et à obtenir l'entière coopération de toute personne travaillant pour l'organisation. Avant de commencer leur investigation, les enquêteurs feraient bien cependant, de revoir leurs TdR pour vérifier l'étendue de la procuration leur permettant d'enquêter sur le cas.

## **b. Contraintes légales et procédures**

Les dispositions du code du travail national, les politiques de l'organisation et le contrat de la personne faisant l'objet de la plainte sont autant d'éléments qui vont influencer, voire déterminer les modalités de l'enquête. Le droit du travail peut par exemple stipuler qu'une personne faisant l'objet d'une plainte a le droit de savoir qu'une enquête est menée à son sujet dès le début des investigations. Aussi l'équipe d'enquête devrait-elle étudier le contexte légal avant de décider à quel moment la personne faisant l'objet de la plainte sera prévenue.

### **i. Législation nationale en matière d'emploi**

Les législations nationales en matière d'emploi comprennent souvent des dispositions sur le licenciement qui, si elles ne sont pas respectées, peuvent entraîner la réintégration de la personne licenciée ou le versement de dommages et intérêts. Les législations pouvant avoir une incidence sur l'enquête sont celles du pays où la personne a été embauchée, du pays où elle travaille, du pays dont elle est ressortissante ou du pays d'inscription de l'organisation. Il est de bonne pratique qu'une organisation vérifie, lors de la mise au point d'un mécanisme de gestion des plaintes, quelle législation est applicable à leurs employés locaux d'une part, et à leur personnel international d'autre part.

### **ii. Droit pénal national**

Dans certains pays, il existe une obligation légale de signaler les cas de maltraitance d'un enfant ou d'agression sexuelle à la police. Dans d'autres pays, le signalement est facultatif. Dans ce dernier cas, et si on soupçonne quelqu'un d'avoir commis une infraction pénale, les responsables devraient réfléchir à l'opportunité d'en informer les autorités nationales, et si oui, quand et comment. Il faudrait aussi demander l'avis de la victime, sachant que dans certains endroits, les personnes qui signalent un cas d'abus risquent des représailles de la part de la police. Si l'organisation saisit les autorités nationales de l'affaire en vue de poursuites pénales, elle devra aussi décider s'il serait utile de continuer l'enquête administrative interne.

### **iii. Règlement de l'organisation**

Des procédures relatives au licenciement pour faute grave, y compris pour exploitation et abus sexuels sont incluses dans le règlement intérieur de nombreuses organisations. Si ce n'est pas le cas, nous recommandons d'utiliser les directives IASC<sup>10</sup> comme guide des meilleures pratiques dans le secteur humanitaire.

---

<sup>10</sup> Groupe de travail du Comité permanent inter-organisations (IASC) pour la protection contre l'exploitation et l'abus sexuels (PEAS). Mars 2004. *Draft Model Complaints and Investigation Procedures and Guidance Related to Sexual Exploitation and Abuse*.

#### **iv. Contrats entre l'organisation et la personne faisant l'objet de la plainte**

Enfin, d'habitude, c'est le contrat de travail signé par la personne faisant l'objet de la plainte et par l'organisation qui fixe les règles de licenciement. La plupart des contrats stipulent qu'un employé peut être renvoyé sur-le-champ en cas de faute grave, ou avec un préavis dans d'autres cas. Dans certains contrats, les dispositions des politiques de ressources humaines (telles qu'elles existent parfois) sont considérées comme également applicables au contrat d'embauche, donnant force de loi aux nombreux codes de conduites, politiques, règlements et normes pertinents.

#### **c. Contraintes pratiques et capacité de l'équipe**

Les enquêteurs et le responsable d'enquête devraient examiner ensemble les ressources disponibles pour l'enquête. Les ressources ne déterminent pas si oui ou non il y aura une enquête, mais influenceront certainement les choix et les priorités. Les questions clés à examiner sont :

- combien de temps et d'argent peuvent être consacrés à l'enquête ?
- qui (parmi les employés de l'organisation) pourra participer à l'enquête ?
- quelles sont les compétences des participants ? Est-ce que des experts externes peuvent être mis à contribution pour suppléer les connaissances manquantes ?
- qu'est-ce qui est prévu pour assurer la sécurité des participants (gardiens, maisons sécurisées, etc.) ?

## **9. Questions de fond examinées par l'enquête**

Avant de pouvoir mener l'enquête, les enquêteurs doivent établir clairement les règles de fond qui auraient été transgressées, et plus précisément, quels éléments constitutifs de ces règles. Ils doivent identifier les informations permettant de prouver (ou de réfuter) ces éléments et déterminer comment obtenir ces informations de façon efficace et sans mettre quiconque en danger.

#### **a. Sur quelles règles de fond porte l'allégation ?**

Les règles de fond sont des règles de conduite définissant les comportements à adopter ou à proscrire par le personnel d'une organisation. Il s'agit de normes de conduite que l'on trouve dans les codes de travail, le contrat de travail de la personne faisant l'objet de la plainte et le code de conduite de l'organisation. Si celle-ci est un partenaire d'exécution de l'ONU, son code de conduite comprendra en général tout ou partie de la Circulaire du Secrétaire général. Par exemple, si une organisation utilise la Circulaire du Secrétaire général comme son code de conduite, et si une plainte est présentée portant sur des relations sexuelles d'un membre du personnel avec une personne âgée de 17 ans, le libellé de l'allégation sera : la personne faisant l'objet de la plainte a eu des relations sexuelles avec un enfant ; il s'agit d'une infraction à la Circulaire du Secrétaire général, section 3.2 (b) <sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Nations Unies, Secrétariat. 22 mars 2005, Section 3.2(b) de la Circulaire du Secrétaire général Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels, 2003/13 (ST/SGB/2003/13).

**b. Quels éléments constitutifs d'une règle ont été transgressés ?**

Les éléments constitutifs d'une règle sont les faits individuels qui doivent être prouvés pour démontrer qu'il y a eu violation d'une norme de conduite. Si nous reprenons l'exemple ci-dessus de la section 3.2 (b) de la Circulaire du Secrétaire général, il s'agit de prouver que :

- la personne faisant l'objet de la plainte est un membre du personnel
- une relation sexuelle a eu lieu
- avec une personne âgée de moins de 18 ans

**c. Quelles informations sont pertinentes pour prouver qu'il y a eu violation ?**

Ce sont les éléments de preuve qui permettent d'établir si une allégation est avérée ou non, autrement dit, les informations étayant ou réfutant les faits individuels constituant la violation d'une règle. Plusieurs types d'informations peuvent concourir à prouver une allégation :

- déclarations de témoins (sur ce qu'ils ont vu, entendu, senti, etc.)
- preuves documentaires (formulaires, photos, vidéos, fichiers numériques)
- indices matériels (examen de la scène de l'agression présumée)
- avis d'expert (opinion d'une personne faisant autorité concernant la probabilité d'un fait).

Pour compléter l'enquête, il est nécessaire de réunir les informations pertinentes pour chacun des éléments de la règle en cause. Il est conseillé aux enquêteurs de dresser une liste de tous les éléments, et des types d'informations pertinentes pour chacun d'eux, en précisant les instances et les personnes auprès de qui ils pourraient les trouver.

## CHAPITRE 3

# De l'enquête au rapport : conduite d'une enquête rigoureuse et efficace

### Enquête administrative ou pénale

Une enquête conduite par une organisation sur une violation présumée du règlement est une enquête administrative. Il s'agit d'une procédure interne à l'organisation, et en tant que telle, elle ne doit pas répondre aux mêmes exigences qu'une enquête pénale. Son objectif est de réunir des informations permettant de décider des suites à donner à une plainte. En général, les preuves avancées dans une procédure administrative interne n'ont pas besoin d'établir les faits « au-delà de tout doute raisonnable », il suffit qu'elles confirment ou réfutent l'allégation selon le principe de la « prépondérance des probabilités ». Pour autant, il convient de mener une enquête administrative avec rigueur et sérieux, en se conformant aux procédures établies par l'organisation et au code du travail local, pour parer à l'éventualité d'une contestation.

## Étape 5 : Recueil et examen des documents de référence et des preuves documentaires

Au cours de leurs recherches, les enquêteurs devront consulter toutes sortes de documents (papier ou électroniques) pour trouver des preuves documentaires.

### 1. Qu'est-ce qu'une preuve documentaire ?

Une preuve documentaire (ou littérale) est une information pertinente pour la plainte enregistrée d'une manière ou d'une autre sur un support matériel. Il s'agit de dossiers du personnel, de grilles de service, de photos, de diagrammes, de notes manuscrites et de données informatiques.

### 2. Pourquoi les preuves documentaires sont-elles importantes dans une enquête sur une plainte, notamment sur les plaintes d'exploitation et d'abus sexuels ?

L'importance des preuves documentaires pourra varier d'une enquête à l'autre. En général, elles ne démontrent pas que la personne faisant l'objet de la plainte est l'auteur d'exploitation ou d'abus sexuels sur la victime. Elles peuvent néanmoins établir l'âge de la victime ou le rôle de la personne faisant l'objet de la plainte dans l'organisation (employé, sous-traitant, employé d'un sous-traitant, etc.). Plus important, elles peuvent corroborer les déclarations des témoins, fournir des pistes pour les auditions et/ou donner aux enquêteurs une meilleure compréhension du contexte de la plainte.

### 3. Qui détient les preuves documentaires pertinentes et qui peut y accéder ?

L'organisation et ses entités connexes détiendront la plupart des documents pertinents dans leurs locaux. Si les enquêteurs ne trouvent pas les pièces pertinentes sur place, ils devraient vérifier si des documents ont été déplacés, détruits ou archivés. Autrement, s'ils ont de bonnes raisons de penser que les documents sont en possession d'un employé, les enquêteurs peuvent demander à y avoir accès. Remarque : les employés ont le droit de refuser de produire des documents qu'ils ont créés à titre privé à l'aide d'équipements leur appartenant.

### 4. À quel moment recueillir les preuves documentaires ?

Vous avez intérêt à commencer à recueillir les preuves documentaires le plus tôt possible, dès le début de l'enquête ; les pièces obtenues vous donneront des indications sur les personnes à interroger et les questions à poser.

### 5. Où recueillir les preuves documentaires ?

Si possible, les documents doivent être examinés sur place. Si ce n'est pas possible, le responsable d'enquête devrait désigner un employé digne de confiance pour trouver, copier et envoyer les documents aux enquêteurs. Dans le cas du retrait de documents originaux, le chef du bureau doit en être informé et il convient de lui remettre un bordereau signé énumérant tous les documents retirés avec un reçu. Le bordereau indique que des documents ont été remis à l'équipe d'enquête et permet également aux enquêteurs de recenser les documents qu'ils ont examinés. Le bordereau doit comprendre une description des documents, le nom de la personne qui les a remis ainsi que le nom du bureau dans lequel ils se trouvaient, la date et l'heure à laquelle ils ont été retirés et l'endroit d'où ils ont été retirés. Une copie du bordereau devrait être conservée dans le dossier d'enquête et une autre remise à la personne responsable du bureau dans lequel les documents se trouvaient.

#### **Cas particulier des « documents » électroniques**

Les documents informatisés (codes, fichiers sauvegardés, photos numériques) peuvent également servir d'information pertinente pour l'enquête. En traitant des documents électroniques, les enquêteurs devraient prendre soin de :

- s'assurer que la personne chargée d'obtenir les fichiers électroniques a les compétences informatiques nécessaires pour extraire toutes les données requises sans les perdre ou les corrompre ;
- en cas de saisie d'un ordinateur pour éviter la destruction de preuves, dresser une liste des composants de l'ordinateur, accompagnée de la marque, du modèle et des numéros de série de l'écran, de l'ordinateur, des lecteurs de disques, des câbles et des haut-parleurs ;
- entreposer l'équipement saisi dans un endroit sûr ;
- ne jamais se connecter à un ordinateur ou consulter son répertoire de fichiers sans la présence d'un autre membre du personnel, sachant que celui-ci sera tenu au secret de l'enquête. Il s'agit d'une précaution pour garantir que les enquêteurs ne manipulent pas les fichiers ;
- noter la « chaîne de possession », y compris les noms des personnes présentes au moment où l'information a été obtenue, l'heure de la connexion ainsi que les noms des fichiers et leur chemin d'accès.

## 6. Comment examiner et gérer les preuves documentaires

### a. Gestion des preuves documentaires

Gérer les preuves documentaires signifie s'assurer que les documents ne peuvent pas être perdus, que tous les documents pertinents sont examinés, qu'ils sont accessibles et réputés fiables. Pour chaque document, il faut pouvoir établir :

- 1) par qui il a été fourni (nom et coordonnées de la personne)
- 2) où il se trouvait (adresse et précision sur le mode d'archivage)
- 3) quand il a été retiré (heure et date)
- 4) l'intitulé (titre, numéro d'inscription, date de création)

Ces données doivent figurer sur le reçu remis au propriétaire ou au dépositaire du document. Une copie de ce reçu doit être conservée dans le dossier de l'enquête.

### b. Examen des preuves documentaires

Avant d'examiner les pièces recueillies, les enquêteurs devraient relire ce guide, et notamment les sections concernant cette étape. Ils devraient également faire une liste de questions ou de points à vérifier.

#### Conseils pratiques pour examiner les documents

**Soyez systématique** – avant de procéder à l'examen des documents, vous devriez élaborer une méthode d'analyse de documents et appliquer cette méthode à chaque document. Un système pour prendre des notes devrait être inclus à la méthode, car il favorisera la concentration et permettra de gagner du temps lors de la préparation des auditions et de la rédaction des comptes rendus.

**Soyez analytique** – le but de l'examen des documents est de déterminer s'ils confirment ou réfutent l'allégation. Noter les éléments des règles qui auraient été violées et les mettre bien en vue pendant l'examen peut être utile pour guider votre analyse.

**Soyez critique** – lors de l'examen des documents, vous devriez être attentif à la cohérence au sein d'un document, et à la concordance avec d'autres informations pertinentes. Il est particulièrement important de vérifier les dates, les destinataires, les copies et les pièces jointes. Soyez à l'affût de postdates et d'incohérences par rapport aux dates d'autres éléments de l'enquête. Si le document examiné se réfère à des pièces jointes, assurez-vous que celles-ci sont bien annexées ou qu'elles peuvent être localisées.

**Soyez impartial** – vous devriez examiner les documents avec un esprit ouvert concernant leur importance afin de ne négliger aucune information pertinente.

## 7. Restituer les documents après l'examen

Les enquêteurs devraient rendre tous les documents originaux à leur propriétaire/dépositaire le plus rapidement possible afin de limiter les interruptions de travail de l'organisation.

## 8. Enquêter sur la plainte – se rendre sur la scène de l’infraction alléguée et recueillir des indices matériels

Pour inspecter la scène de l’incident présumé, ou de l’une des composantes de celui-ci, les enquêteurs devront se rendre sur les lieux. Cette démarche peut surtout être utile au début de l’enquête afin de déterminer si le cas d’exploitation ou d’abus sexuel présumée aurait effectivement pu se passer comme décrit par la victime et pour prélever des indices matériels pertinents.

Avant de se rendre sur la scène ou de rechercher des indices, les enquêteurs devraient vérifier dans les TdR s’ils ont l’autorité requise. Ensuite, ils devraient programmer chaque visite et effectuer l’inspection en compagnie d’au moins un autre enquêteur ou d’un observateur indépendant. Après la visite, ils devraient rédiger une note de dossier indiquant les noms des personnes présentes, l’état des lieux, les objets éventuels qu’ils ont prélevés, ainsi que la date et l’heure de la visite. Si possible, ils devraient joindre des photos ou des croquis de la scène ou des objets pertinents.

## 9. Valider les éléments de preuve

La cohérence et la fiabilité des informations doivent être évaluées au fur et à mesure que celles-ci sont obtenues. La cohérence peut être vérifiée en comparant chaque nouvel élément à tous les éléments déjà recueillis. Si une incohérence est constatée, les enquêteurs devront chercher d’autres éléments ou se fier à leur jugement pour décider quelle source est la plus fiable. Il n’y a pas de règles spécifiques concernant la fiabilité dans une enquête sur les lieux de travail. Néanmoins, les enquêteurs devraient éviter de fonder leur jugement uniquement sur des rumeurs ou des témoignages de personnes qui sont manifestement partiales.

## Étape 6 : Mise à jour du plan d’enquête et audition des témoins

Les informations obtenues après la collecte et l’examen des preuves documentaires serviront à mettre à jour le plan d’enquête. Les documents ont peut-être révélé des nouveaux faits justifiant une modification du programme, telle que l’ajout, à la liste des témoins, d’une personne qui pourrait apporter des éléments de preuve supplémentaires.

## Enquêter sur la plainte – recueillir des preuves par témoignage

Une déclaration de témoin, obtenue lors d’une audition, est le récit d’une personne sur la façon dont elle a vécu un événement. Ces témoignages sont particulièrement importants dans les enquêtes concernant des cas d’exploitation et d’abus sexuels, sachant que les faits sont en général signalés après que les preuves matérielles de l’abus pouvant corroborer celle-ci ont disparu. Si elle n’est pas effectuée conformément aux procédures, l’interrogation des témoins peut compromettre la confidentialité et la santé des participants.

## 1. Qui devrait être interrogé ?

Dans la majorité des enquêtes<sup>12</sup>, le plaignant et la personne faisant l'objet de la plainte sont les principaux témoins. Mais les enquêteurs devraient aussi interroger des personnes pouvant fournir des compléments d'information au récit du plaignant ou de l'auteur présumé des faits. Supposons que le plaignant déclare s'être sauvé de la maison de la personne faisant l'objet de la plainte en courant, est-ce que quelqu'un peut corroborer cette affirmation ? Ou si la personne faisant l'objet de la plainte déclare qu'elle se trouvait en compagnie d'un chauffeur le jour de l'abus présumé, est-ce que ledit chauffeur peut confirmer cette déclaration ?

Lorsque les enquêteurs ont identifié les personnes à interroger, ils devraient préparer une liste de témoins et d'experts, avec leurs titres et des notes expliquant en quoi leur témoignage pourrait être pertinent.

### **Est-ce que les témoins ont le « droit » de se faire accompagner par un avocat ou une personne de soutien à l'audition ?**

La réponse simple est non : aucun témoin n'a le droit de se faire accompagner par une tierce personne – avocat ou autre – lors d'une audition dans le cadre d'une enquête sur le lieu de travail. Dans la mesure où il ne s'agit pas d'une enquête pénale, ni d'une procédure disciplinaire, la présence d'une tierce personne n'est possible qu'avec le consentement de votre organisation. Bien plus, ce consentement ne devrait être donné que si le tiers n'est pas lui-même un témoin, s'il accepte de garder le silence pendant l'audition et s'il signe un engagement de confidentialité. (Note : vous pouvez uniquement imposer un engagement de confidentialité aux personnes qui sont employées par votre organisation ou des sous-traitants). Vérifiez les dispositions des politiques de votre organisation à cet égard.

## 2. Qui devrait interroger les témoins ?

Comme indiqué plus haut, en général, ce sont les enquêteurs qui entendent les témoins. S'il y a deux enquêteurs dans l'équipe, ils devront décider à l'avance lequel posera les questions et lequel prendra des notes.

S'il n'y a qu'un seul enquêteur, il devra remplir les deux tâches, ou demander à l'observateur de prendre les notes si cette solution est plus efficace. En tout état de cause, lors d'une audition, deux personnes de l'équipe d'enquête devraient toujours être présentes, soit deux enquêteurs, soit un enquêteur et un observateur.

## 3. Quand faut-il interroger les témoins ?

### a. Ordre des auditions

Après avoir établi qui ils vont interroger, les enquêteurs devraient décider de l'ordre des entretiens. En principe, le plaignant est interrogé en premier, et la personne faisant l'objet de la plainte en dernier. Globalement, les auditions se dérouleront dans l'ordre suivant :

<sup>12</sup> La seule exception étant le cas d'une plainte anonyme.

- 1) le plaignant ou la victime
- 2) d'autres victimes potentielles
- 3) les témoins pouvant fournir des informations indirectes concernant la plainte
- 4) les témoins pouvant fournir des informations directes concernant la plainte
- 5) la personne faisant l'objet de la plainte

Si le plaignant n'est pas la victime de l'abus présumé, le plaignant devrait être interrogé d'abord. L'ordre peut être changé si certains témoins s'apprêtent à quitter l'organisation ou le lieu de l'enquête. La personne faisant l'objet de la plainte est interrogée à la fin pour que les enquêteurs puissent recueillir autant d'informations que possible. Ces données leur serviront à renseigner les questions posées à l'auteur présumé, et leur permettront d'obtenir des réponses plus circonstanciées.

Il est fortement recommandé de ne pas mettre la personne faisant l'objet de la plainte au courant des auditions, jusqu'au moment de son interrogation à elle. Comme il s'agit d'un exercice de recueil d'informations, en principe, la personne faisant l'objet de la plainte n'a pas le droit de savoir qu'une enquête est en cours (vérifiez les dispositions du règlement de votre organisation en la matière, ainsi que le code du travail local). En effet, elle pourrait être tentée de manipuler les éléments de preuve ou de menacer les témoins – et nous sommes investis du devoir de protéger autant que possible les témoins de toute menace. En revanche, la personne faisant l'objet de la plainte a le droit de connaître l'allégation formulée contre elle dans le cas où l'enquête conduirait à une procédure disciplinaire.

#### **b. Nouvelle audition**

En principe, il vaut mieux éviter d'entendre les témoins plus d'une fois. Cependant, si les personnes interrogées fournissent des informations contradictoires ou si vous découvrez de nouvelles informations se rapportant à leur témoignage, une deuxième audition peut s'avérer utile, à condition qu'une telle démarche ne mette pas le témoin en danger.

## **4. Où faut-il interroger les témoins ?**

Le lieu des auditions dépendra du protocole en vigueur et des locaux disponibles, et doit, si possible permettre de garantir la confidentialité de la procédure d'enquête.

De manière générale, il est préférable d'interroger les témoins en personne. En cas d'empêchement (par exemple, parce que le témoin a quitté le site ou l'organisation), les enquêteurs peuvent organiser un entretien téléphonique, une vidéo-conférence ou un échange de courrier électronique. Ils doivent alors indiquer dans une note de dossier le mode d'entretien et les raisons justifiant ce choix.

## **5. Comment faut-il interroger les témoins ?**

Il n'y a pas de recette toute faite pour conduire une audition fructueuse. Les questions et les procédés d'audition dépendent toujours des faits investigués et du style de la personne qui mène l'entretien. Néanmoins, il existe certaines techniques de base qui peuvent aider à obtenir les informations pertinentes.

## Conseils pratiques pour l'audition : ce qu'il faut faire et ne pas faire

### À faire :

- soyez courtois, objectif et professionnel
- posez des questions directes et simples
- confirmez régulièrement les informations fournies par le témoin
- demandez au témoin de clarifier les termes ou les informations ambigus
- adaptez le rythme de l'entretien au rythme du témoin
- donnez au témoin le temps de réfléchir et de répondre à vos questions sans l'interrompre
- notez l'heure du début et de la fin de l'audition, les pauses et les moments d'absence d'un des participants

### À ne pas faire :

- n'utilisez pas de langage vague, de jargon, d'acronymes ou d'euphémismes
- n'employez pas de questions longues, directives ou composées
- ne faites pas de commentaires sur les propos du témoin, même sans le vouloir, par des expressions du visage ou des inflexions de la voix
- n'émettez pas de jugement moral ou légal
- ne faites pas de promesses que vous ne pouvez pas tenir

## a. Les quatre étapes d'une audition

### i. Introduction et mise en confiance

L'introduction permet à l'interrogateur de se présenter et d'expliquer le but de l'audition au témoin. Cette première étape est importante pour mettre le témoin à l'aise et lui donner le sentiment de pouvoir s'exprimer librement et en toute franchise.

Pour mettre le témoin en confiance, l'enquêteur devrait :

- se présenter, présenter l'autre enquêteur ainsi que toute autre personne présente lors de l'audition
- remettre au témoin une carte de visite avec ses coordonnées
- expliquer les rôles de chacune des personnes présentes à l'audition
- clarifier l'objectif de l'audition, sans donner de détails sur les allégations
- clarifier les règles
- s'assurer que le témoin connaît ses droits et ses obligations
- proposer un rafraîchissement au témoin et l'informer qu'il a droit à un nombre raisonnable de pauses et de rafraîchissements au cours de l'audition
- engager la conversation sur des sujets neutres tels que la longueur du trajet pour venir à l'audition, la météo, depuis quand le témoin habite dans la région, etc.
- expliquer l'utilité de prendre des notes et obtenir le consentement du témoin

### ii. Récit libre

Le but de l'étape du récit libre est d'obtenir la version des faits du témoin sans aucune interruption de la part des enquêteurs. Pour encourager le récit libre, l'interrogateur devrait :

- poser des questions ouvertes, par ex : « Pouvez-vous me parler de vos tâches ? »
- utiliser des relances neutres liées au récit du témoin (sans vous référer au récit d'autres témoins, par ex : « Que s'est-il passé ensuite ? »)
- répéter certaines phrases-clés
- demander des précisions supplémentaires
- adopter une attitude d'écoute active et neutre – sans montrer si vous êtes d'accord ou non avec les propos du témoin.

À ce stade, l'interrogateur ne devrait pas interrompre le témoin ou chercher à clarifier les ambiguïtés. Si certaines choses ne sont pas claires, il doit en prendre note pour y revenir au cours de l'étape des questions spécifiques.

### iii. Questions

Pendant l'étape des « questions spécifiques », l'interrogateur peut clarifier les informations déjà données par le témoin et encourager celui-ci à fournir les informations pertinentes qu'il n'a pas su ou voulu donner au cours de l'étape précédente.

Les types de questions :

- questions ouvertes (exemple : « Parlez-moi des agents de santé »)
- questions spécifiques (exemple : « Que s'est-il passé lorsque vous êtes retourné à la clinique ? »)
- questions fermées (exemple : « Qu'est-ce qu'il portait lorsque vous êtes retourné à la clinique ? »).

Les questions directives sont à éviter (par exemple : « Portait-il une chemise rouge ? »), car elles peuvent fausser la déclaration du témoin.

De nombreux enquêteurs trouvent utile de préparer et de noter les questions à l'avance – surtout les questions difficiles à formuler ou celles qui risquent de divulguer des informations pouvant être mises en rapport avec d'autres témoins. Les enquêteurs pourraient réfléchir ensemble aux axes d'interrogation possibles – sans pour autant exclure d'autres pistes d'information.

#### **Obstruction intentionnelle par les témoins**

Il peut arriver qu'un témoin refuse de coopérer à l'enquête. La réaction de l'enquêteur dépendra du mode de refus et de la motivation du témoin, ainsi que du fait s'il est employé par l'organisation ou non.

Dans le cas d'un **témoin employé** par l'organisation menant l'enquête (ou d'une organisation sous-traitante), on peut lui rappeler qu'il est contractuellement tenu de coopérer à l'enquête, de dire la vérité et de respecter la confidentialité, et que s'il manque à cette obligation, il s'expose à des sanctions disciplinaires (qui seront, le cas échéant, décidées par les responsables). Autrement, tout comportement hostile devrait être signalé dans le procès-verbal de l'audition.

Un **témoin qui n'est pas employé** par l'organisation n'est pas tenu légalement de répondre aux questions, ni même d'assister à l'audition. L'enquêteur peut néanmoins essayer de lui faire valoir l'importance de coopérer à l'enquête, et de faire preuve de sincérité, d'exactitude et de discrétion.

#### **iv. Conclusion**

Pour clore l'audition, l'enquêteur devrait :

- vérifier avec le co-enquêteur s'il reste des questions en suspens
- résumer la déclaration du témoin
- demander au témoin s'il a quelque chose à rajouter
- si le témoin est d'accord, lui demander de relire et de signer les notes
- répondre à toutes les questions du témoin
- expliquer les étapes suivantes, à savoir que le témoignage sera inclus dans le dossier de l'enquête et remis aux responsables supérieurs en toute confidentialité pour décision sur les suites à donner
- rappeler au témoin comment il peut contacter le/les enquêteur(s)
- noter l'heure de la fin de l'audition
- remercier le témoin pour le temps qu'il a consacré à l'audition

Si le témoin fournit d'autres informations pertinentes après le résumé de la déclaration, l'enquêteur devrait clarifier et confirmer l'information nouvelle et la résumer.

#### **b. Précautions particulières concernant les témoins vulnérables**

##### **i. Qu'est-ce qu'un témoin vulnérable ?**

De manière générale, un grand nombre des personnes que nous visons à aider sont des personnes vulnérables, marquées par la pauvreté, la marginalisation, le déplacement, l'impuissance à faire face. De la même manière, de nombreux adultes et enfants qui vivent dans ces communautés deviennent résilients, et développent des stratégies personnelles ou collectives pour gérer l'adversité. Ici, l'expression de témoin vulnérable désigne des enfants, des jeunes et des personnes ayant un handicap ou une maladie grave.

##### **ii. But et le principe d'une audition avec un témoin vulnérable**

S'agissant d'une audition avec un enfant ou un autre témoin vulnérable, la question la plus importante est comment obtenir des informations pertinentes sans causer de préjudices (supplémentaires).

##### **iii. Audition d'enfants**

Compte tenu de la vulnérabilité spécifique des enfants, il vaut mieux éviter de les interroger comme victime ou comme témoin, sauf si c'est strictement nécessaire pour les besoins de l'enquête. Il est préférable, dans la mesure du possible, de recueillir les informations pertinentes par d'autres moyens, tels que les déclarations d'autres témoins corroborant les faits.

Si, dans le cadre de l'enquête, l'audition d'un enfant s'avère inévitable, il convient d'effectuer d'abord une évaluation des risques. Est-ce que les besoins de l'enquête l'emportent sur les risques potentiels que court l'enfant ? Si les enquêteurs décident qu'il est nécessaire d'interroger l'enfant, cette tâche devrait à tout prix être assignée à une personne ayant de l'expertise dans ce domaine. Les questions de l'audition devraient être adaptées au niveau de maturité de l'enfant et à son état de vulnérabilité.

Pour les auditions d'enfants, il est d'usage qu'ils soient accompagnés d'un adulte – le plus souvent un parent ou tuteur. Idéalement, il faudrait que ce soit une personne de confiance, qui puisse rassurer l'enfant et le soutenir si nécessaire pendant l'entretien. Il se peut cependant que l'accompagnateur soit impliqué dans l'enquête ou essaye d'empêcher l'enfant de divulguer des informations personnelles ou perturbantes. Les enquêteurs devront décider s'il est opportun de poursuivre l'interrogation dans le cas où la présence d'une personne particulière risque d'être problématique.

#### **iv. Où faut-il interroger les témoins vulnérables ?**

Un témoin vulnérable devrait être interrogé dans un endroit où il se sent à l'aise et à l'abri des regards indiscrets. Pour interroger un enfant, essayez d'adapter le local pour le rendre plus accueillant.

#### **v. Comment faut-il interroger les témoins vulnérables ?**

Bien souvent, les témoins vulnérables se sentent plus à l'aise si un proche (un parent ou un membre de la famille) est présent lors de l'audition pour apporter son soutien. Le rôle de cet accompagnateur est de permettre au témoin de se sentir en confiance et d'oser parler à des gens qu'il ne connaît pas (voir également le paragraphe ci-dessus sur les accompagnateurs d'enfants).

L'accompagnateur devrait seulement assister à l'audition si :

- le témoin souhaite sa présence (c'est-à-dire que le témoin a donné son consentement éclairé)
- l'accompagnateur s'engage à ne pas user de représailles envers le témoin si celui-ci révèle des détails sur les faits allégués
- dans le cas d'exploitation ou d'abus sexuels, l'accompagnateur n'est pas impliqué dans les faits allégués
- l'accompagnateur a été adéquatement informé sur son rôle

Si les enquêteurs ne parlent pas la langue du témoin, ils doivent s'assurer qu'il se sente en confiance avec l'interprète, car il est particulièrement important de questionner un témoin vulnérable dans sa propre langue.

Les quatre étapes d'une audition décrites plus haut constituent un guide de base utile pour interroger un témoin vulnérable. Néanmoins, des étapes supplémentaires devraient être insérées :

Lors de la mise en confiance, l'interrogateur devrait :

- expliquer au témoin, de manière facilement intelligible :
  - pourquoi il est interrogé (sans évoquer la nature de la plainte)
  - le rôle des enquêteurs, de l'observateur, de l'accompagnateur et de l'interprète
  - la signification du principe de confidentialité et son importance
- explorer la capacité du témoin à participer à l'audition, et son appréhension globale de la différence entre la vérité et le mensonge (cet aspect est très important dans le cas d'un enfant ou d'une personne avec des troubles du développement)
- expliquer au témoin qu'il ne doit pas hésiter à l'interrompre
  - s'il ne comprend pas quelque chose que l'interrogateur a dit

- si l’interrogateur a dit quelque chose qui n’est pas vrai
- expliquer au témoin qu’il ne doit pas hésiter à dire qu’il ne sait pas la réponse à la question posée.

Pendant les étapes du récit libre ou des questions spécifiques, les interrogateurs devraient :

- utiliser des questions courtes et des mots simples que le témoin connaît
- ne pas s’éparpiller (épuiser un sujet avant de passer au suivant)
- éviter de répéter des questions (cela risque de donner l’impression que la première réponse n’était pas la bonne, particulièrement à un enfant)
- éviter de poser des questions sur des sujets que le témoin ne maîtrise pas, tels que l’heure, la taille, le poids, l’âge, etc.
- éviter de poser des questions directives, à moins que ce soit absolument nécessaire (c’est-à-dire si ne pas poser la question reviendrait à compromettre la sécurité de l’enfant ou l’intégrité de l’enquête).
- revenir à des questions ouvertes ou spécifiques si la réponse du témoin à une question directive contient des informations nouvelles ou qui n’ont pas encore été évoquées.

Enfin, en concluant l’entretien, les enquêteurs devraient s’assurer que le témoin n’est pas perturbé et ne court aucun risque, et qu’il sait à qui il peut s’adresser en cas de questions ou de soucis.

#### **vi. Comment analyser les informations obtenues d’un témoin vulnérable**

Les témoins vulnérables peuvent se comporter de manière inattendue. C’est pourquoi il est important que les enquêteurs ne se basent pas uniquement sur le comportement de l’enfant ou du témoin pour juger de la validité de son témoignage. Ils devraient plutôt vérifier si la version donnée par ce témoin concorde avec d’autres informations ou d’autres preuves déjà recueillies. Ils devraient ensuite établir si des précautions sont à prendre pour garantir la sécurité du témoin et revérifier ses déclarations.

#### **c. Précautions particulières pour interroger la personne faisant l’objet de la plainte**

##### **i. Pourquoi interroger la personne faisant l’objet de la plainte?**

La personne faisant l’objet de la plainte, comme tous les autres participants à l’enquête, a le droit d’être entendue en toute impartialité. Elle doit pouvoir répondre aux allégations après avoir entendu les preuves avancées contre elle, et avoir la possibilité de présenter des informations réfutant ces allégations.

##### **ii. Qui devrait interroger la personne faisant l’objet de la plainte?**

Parmi les membres de l’équipe d’enquête, c’est l’enquêteur avec le plus d’expérience qui devrait être chargé d’interroger la personne faisant l’objet de la plainte. La présence d’un autre enquêteur ou d’un observateur revêt ici toute son importance, car elle permet de prévenir toute accusation d’agissements répréhensibles de la part d’un enquêteur et de corroborer le témoignage de la personne faisant l’objet de la plainte. En général, la personne faisant l’objet de la plainte n’a pas le droit d’exprimer sa préférence quant au choix de l’interrogateur.

### iii. Où faut-il interroger la personne faisant l'objet de la plainte?

Le lieu de l'audition devrait garantir la confidentialité de la procédure et la sécurité de la personne faisant l'objet de la plainte et des enquêteurs.

### iv. Quand faut-il interroger la personne faisant l'objet de la plainte?

En principe, la personne faisant l'objet de la plainte devrait seulement être interrogée **après** que **tous** les autres témoins ont été entendus. Les enquêteurs pourront ainsi confronter les déclarations de l'auteur présumé avec tous les autres témoignages recueillis.

### v. Comment faut-il interroger la personne faisant l'objet de la plainte?

La personne faisant l'objet de la plainte devrait être interrogée selon les mêmes modalités que tous les autres témoins (voir 5 (a) ci-dessus). Cependant, compte tenu des conséquences potentielles de l'enquête pour cette personne, il est essentiel d'expliquer les points suivants dès le début de l'entretien :

- l'objectif de l'audition
- le rôle de chacun des participants à l'audition
- le déroulement de l'enquête et ses conséquences potentielles
- toutes les voies de recours internes
- les droits et les obligations de la personne faisant l'objet de la plainte pendant l'audition.

#### **Quels sont les droits et les obligations de la personne faisant l'objet de la plainte pendant l'audition ?**

La personne faisant l'objet de la plainte a le droit de répondre, avec ses propres mots, à tous les éléments de preuve appuyant l'allégation, et de soumettre des informations pertinentes appuyant sa version des faits. Elle n'a pas le droit de connaître l'identité du plaignant ou la source des preuves avancées contre elle. Les enquêteurs quant à eux ont le devoir de vérifier et de prendre en considération les informations pertinentes fournies par la personne faisant l'objet de la plainte et de donner à celle-ci la possibilité de répondre à la plainte. Tant que ces opérations n'ont pas été effectuées, il n'est pas possible d'établir de résultats.

La personne faisant l'objet de la plainte a l'obligation de respecter le principe de confidentialité, de dire la vérité, d'accéder à toute requête raisonnable des enquêteurs et de s'abstenir de parler à d'autres témoins des éléments qu'elle apporte à l'enquête.

## 6. Comment faut-il consigner les informations obtenues lors des auditions ?

### a. Prise de notes pendant l'audition

L'un des deux enquêteurs devrait prendre des notes pendant toute la durée de l'audition. Ces notes devraient être détaillées (pratiquement verbatim) pour les parties les plus significatives de l'audition et résumées pour les autres.

## b. Procès-verbal d'audition<sup>13</sup>

Les informations recueillies sous forme de notes doivent être rapportées dès que possible dans un procès-verbal d'audition.

Un procès-verbal d'audition est un document officiel présentant une description de l'audition (qui, quoi, quand, où et comment) et les informations demandées et fournies. Le procès-verbal d'audition devrait :

- être clair et concis
- être présenté sous forme de questions-réponses
- comprendre en annexe les documents mentionnés pendant l'audition ou montrés au témoin
- inclure les informations obtenues des personnes interrogées ainsi que leurs opinions et impressions pertinentes (Note : les opinions, les conclusions et les analyses de l'enquêteur ne devraient pas être incluses).

Le procès-verbal d'audition devrait être rédigé par l'enquêteur dans sa propre langue.

Le procès-verbal devrait être remis au témoin le plus rapidement possible après l'audition pour qu'il puisse le réviser. Il doit disposer de suffisamment de temps pour lire le procès-verbal et pour suggérer des modifications. Les changements ou les corrections peuvent être indiqués par des annotations dans le document et confirmés par une signature. L'enquêteur peut aussi saisir immédiatement les corrections dans la version électronique du procès-verbal en indiquant qu'elles ont été proposées par le témoin ; ensuite, le document sera réimprimé pour signature.

Lorsque le témoin a relu le document et apporté les changements utiles, on lui demandera de signer le procès-verbal en présence des deux enquêteurs. Les témoins qui sont employés par l'organisation sont obligés de signer le procès-verbal d'audition après l'avoir révisé. Les témoins qui ne sont pas employés par l'organisation ne peuvent pas être contraints de signer le document, mais il est préférable qu'ils le fassent. Si les témoins refusent de signer le procès-verbal d'audition, les enquêteurs peuvent établir un compte-rendu d'entretien - ce document est le même que le procès-verbal d'audition dans son contenu, mais il est signé par les enquêteurs plutôt que par le témoin.

### **Disagreements between interviewers and witnesses regarding the witness' testimony**

If, immediately after the interview, there is a disagreement about the witness' testimony, the second investigator/observer can usually clarify the point or the parties can note their different opinions on the record. However, it is more common that interviewees will disagree with the record some time after the interview took place (which is why it is important to obtain the witness' signature at the time of the interview if possible). If this occurs, the investigator should record the specifics of the dispute (what both parties believe what was said, when and to whom), before asking the observer for her/his recollection. The investigator should try to remain open minded, as it is always possible that one of the parties was mistaken or simply misunderstood.

Il est recommandé de ne **pas** donner de copie du procès-verbal d'audition au témoin, car cela augmente le risque de divulgation. Si une copie du procès-verbal est tout de même remise à la personne

<sup>13</sup> L'annexe D propose un modèle de procès-verbal d'audition.

interrogée, il convient de le noter sur l'original (en indiquant la raison pour laquelle la copie lui a été remise) et de faire signer la note par le témoin. Le témoin doit être informé qu'il est responsable de toute divulgation non autorisée.

Si le procès-verbal est envoyé au témoin par la poste, les enquêteurs devraient inclure deux exemplaires avec une lettre d'accompagnement demandant au témoin de revoir, signer et renvoyer l'un des exemplaires par lettre recommandée. Les copies électroniques devraient être envoyées dans un format qui ne peut pas être modifié ou qui force l'affichage de toutes les modifications. Si le procès-verbal est renvoyé par e-mail, la lettre d'accompagnement doit spécifier qu'il s'agit bien d'un « procès-verbal fidèle et exact de l'audition ».

#### **i. Enregistrements sonores et visuels l'audition**

Il est rare qu'un enquêteur fasse un enregistrement sonore ou visuel d'une audition. S'il envisage de le faire, il doit en informer le témoin à l'avance. Le procès-verbal doit alors être rédigé à partir de l'enregistrement, selon les mêmes règles que pour tous les procès-verbaux, puis l'enregistrement doit être mis en lieu sûr pour empêcher qu'il ne tombe entre les mains de personnes non autorisées. La bande doit être rangée avec une note d'accompagnement indiquant les noms des participants à l'audition, le lieu, la date et l'heure de l'audition ainsi que toute autre information pertinente sur les circonstances dans lesquelles l'enregistrement a été réalisé, telle que les motifs de l'enregistrement.

## CHAPITRE 4

# Du rapport aux résultats : restitution des observations et suites de la plainte

## Étape 8 : Rédaction du rapport d'enquête et recommandations

### 1. Qu'est-ce que le rapport d'enquête ?

Le rapport d'enquête est le document qui fait état des conclusions de l'enquêteur sur la question de savoir si, au regard des éléments de preuve disponibles, il y a eu ou non violation de normes de conduite. Il expose, sous forme de récit, comment les agissements répréhensibles ont été découverts, à qui ils ont été signalés, les démarches entreprises pour recueillir des éléments de preuve et les conclusions des enquêteurs. Il présente en annexe les pièces étayant ces conclusions.

### 2. Auteurs et destinataires du rapport

Les enquêteurs ont la responsabilité conjointe de l'établissement du rapport. Le responsable d'enquête est chargé de vérifier le rapport final pour s'assurer que les conclusions sont logiques et qu'elles sont appuyées par des éléments de preuve fiables, cohérents et pertinents. Le rapport d'enquête est soumis aux personnes qui, au sein de l'organisation, sont chargées de prendre les décisions disciplinaires.

### 3. Comment rédiger un rapport d'enquête

#### a. Un rapport par personne faisant l'objet d'une plainte

Si plusieurs personnes sont mises en cause par une plainte, les enquêteurs doivent établir un rapport d'enquête séparé pour chaque personne faisant l'objet de la plainte, car cela facilitera l'initiation de procédures disciplinaires si une faute a été constatée. Les enquêteurs doivent s'assurer que les différents rapports concordent entre eux.

#### b. Structure du rapport

Les pages du rapport doivent être numérotées de manière consécutive en commençant par la page de titre.

Le rapport devrait être structuré selon le plan suivant :

- Page de titre
- Table des matières
- Résumé
- Introduction et remarques préliminaires
- Méthodologie

- Résultats de l'enquête
- Conclusions et recommandations
- Annexes

#### **i. Résumé**

Le résumé fournit au lecteur un bref aperçu du déroulement de la procédure d'enquête, à partir du moment où l'organisation reçoit la plainte jusqu'au moment où le rapport est rédigé. Le résumé ne doit contenir aucune information qui ne se trouve pas dans le corps du rapport.

#### **ii. Introduction**

L'introduction comprend :

- le/s nom/s ou numéro/s de dossier de la ou des personnes faisant l'objet d'une plainte
- la date du rapport
- une déclaration de confidentialité
- des indications sur la nature de la plainte ainsi que la mention des normes qui auraient été transgressées
- des indications sur l'ampleur de l'enquête (nombre de plaignants, de témoins, de personnes mises en cause, etc.)
- brève description du contexte (pays, camp de réfugiés, etc.)

#### **iii. Méthodologie**

La méthodologie indique :

- les processus suivis au cours de l'enquête
- les preuves requises
- les auditions effectuées
- tout obstacle rencontré au cours de l'enquête (refus d'un témoin de coopérer ou d'être entendu)

#### **iv. Résultats de l'enquête**

Les résultats de l'enquête résument les éléments de preuves réunis pour prouver/réfuter l'allégation. Ils servent de base aux conclusions du rapport. Le tableau ci-dessous peut être utilisé pour noter les résultats :

<b>Plainte</b>		
<b>Élément de règle qui aurait été violée</b>	<b>Élément de preuve confirmant la violation présumée</b>	<b>Élément de preuve réfutant la violation présumée</b>
1.		
2.		
3. etc.		

## v. Conclusions

Les conclusions indiquent au lecteur si les informations et indices pertinents recueillis permettent de confirmer les allégations formulées ou non. Il est important que les conclusions soient clairement énoncées pour chaque allégation.

L'enquête aboutira à l'une des trois conclusions suivantes :

- « les faits allégués sont établis en vertu d'une déduction raisonnable sur la base des éléments de preuve »
- « les faits allégués ne sont pas établis faute d'éléments de preuve suffisants »
- « les faits allégués sont réfutés en vertu d'éléments de preuve innocentant la personne faisant l'objet de la plainte ou de preuves démontrant qu'il s'agissait d'une plainte de mauvaise foi »

Le tableau ci-dessous pourrait être utilisé pour noter les conclusions, sur la base des données du tableau précédent.

Violation de règle alléguée	Conclusion
1.	
2.	
3. etc.	

## vi. Rapport de gestion et recommandations

Enfin, les enquêteurs pourraient faire des recommandations touchant aux politiques de formation, de surveillance ou de gestion de l'organisation. Elles peuvent être particulièrement pertinentes si l'enquête révèle que les pratiques de protection des personnes visées par l'aide humanitaire sont loin d'être aux normes, notamment en ce qui concerne l'exploitation et l'abus sexuels.

Le rapport de gestion devrait également signaler tout risque de représailles envers des témoins ou d'autres personnes intervenant dans l'enquête.

Il est souhaitable que les enquêteurs et le responsable d'enquête décident ensemble, avant le début de l'enquête, si de telles recommandations pourront être présentées. Le cas échéant, il faudrait le mentionner dans les termes de référence.

## c. Pièces jointes et annexes

Les pièces du dossier d'enquête qui appuient les conclusions des enquêteurs devraient être jointes au rapport. Dans le cas où l'auteur présumé a commis une infraction aux lois nationales, une copie de ces lois devrait également être annexée.

### Règles générales pour la rédaction d'un rapport d'enquête

**Soyez clair** – écrivez des phrases et des paragraphes courts, simples et directs ; évitez les termes superflus, obscurs ou prêtant à confusion.

**Soyez concis** – rédigez un récit succinct, tout en restant clair, complet et exact.

**Soyez logique** – traitez chaque allégation et chaque élément d'allégation dans l'ordre.

**Cantonnez-vous aux faits** – basez toutes vos conclusions sur des faits et non pas sur des opinions ; évitez les théories, les analyses morales ou psychologiques et les spéculations.

**Soyez impartial et juste** – tenez compte des faits et des éléments de preuve appuyant l'allégation aussi bien que des faits et des preuves disculpant la personne faisant l'objet de la plainte.

**Soyez rigoureux** – traitez toutes les questions posées par l'enquête et la plainte, et consignez ou référencez clairement toutes les auditions se rapportant à la plainte.

## Étape 9 : Conclure l'enquête

### 1. Quand faut-il remettre le rapport ?

Le moment de la remise du rapport varie selon les organisations, mais il s'agit d'une décision qui incombe à la direction et qui devrait être fixée par le règlement de l'organisation. Néanmoins, la plupart des organisations exigent que les rapports d'enquête soient soumis dans les 28 jours qui suivent la présentation de la plainte, sauf si les circonstances justifient un délai plus long.

### 2. Comment assurer la confidentialité du rapport ?

Les rapports d'enquête sont des documents internes sensibles. À ce titre, leur statut, leur contenu et les recommandations qu'ils comprennent ont un caractère strictement confidentiel. Ils peuvent uniquement être divulgués par le directeur de l'organisation concernée selon le principe du « besoin d'en connaître », ou bien remis à une organisation qui a l'autorité légale pour en faire la demande.

### Conseils pratiques pour assurer la confidentialité du rapport d'enquête

Les responsables devraient :

- limiter le nombre d'exemplaires imprimés
- numéroter tous les exemplaires et noter à qui chacun a été remis
- éviter de faire circuler des copies électroniques du rapport, sauf si c'est strictement nécessaire ; protéger le

rapport avec un mot de passe

- choisir le moyen le plus sûr et le plus confidentiel possible pour transmettre le rapport d'enquête à la personne responsable des procédures disciplinaires

### 3. La suite

En règle générale, dès que le rapport a été remis, le rôle des enquêteurs cesse. Il incombe au responsable d'enquête de prendre les mesures suivantes, à savoir de transmettre le rapport aux parties prenantes intéressées en vue d'une décision. Pour des raisons de confidentialité, en principe, les étapes suivantes ne sont pas communiquées aux enquêteurs.

## CHAPITRE 5

### Gestion de l'enquête

Ce chapitre se propose de fournir des conseils aux gestionnaires responsables du déroulement d'une enquête portant sur des allégations d'exploitation et d'abus sexuels. Si vous êtes responsable d'une enquête, **veuillez lire ce chapitre, ainsi que les chapitres précédents**, pour vous familiariser avec tous les aspects du processus d'enquête, du début à la fin.

#### Réception de la plainte

Toute plainte ou information reçue signalant la violation des politiques de votre organisation sera classée comme plainte et sera suivie de mesures administratives. L'organisation est désormais responsable de la plainte et elle devra entrer en action sans tarder.

La personne responsable de la procédure de plaintes devra décider si une enquête doit être ouverte. Si oui, il faudra désigner un responsable d'enquête. Ce chapitre traite principalement des tâches du responsable d'enquête. L'organisation quant à elle doit assurer que le responsable d'enquête respecte les procédures établies en lui fournissant les consignes et les ressources appropriées.

#### Planification d'une enquête

##### a. Ressources nécessaires

L'organisation devrait fournir le responsable d'enquête en ressources suffisantes pour effectuer l'enquête selon les normes requises. Quelques dépenses fréquentes dont il faut tenir compte sont les visas, les déplacements nationaux et internationaux, et l'hébergement des enquêteurs. Un budget doit également être prévu pour le déplacement éventuel – pour des raisons sécuritaires – de la personne faisant l'objet de la plainte, de la victime ou d'autres témoins. Ces coûts ne doivent pas forcément être pris en charge par le bureau ou le programme touché ; en effet, les grandes organisations sont en général dotées d'une stratégie de gestion des risques assortie d'un budget spécifique.

##### b. Former l'équipe d'enquête

L'organisation devrait désigner le responsable d'enquête – en général le supérieur hiérarchique ou un haut responsable du bureau, en fonction de la nature de la plainte. La personne désignée devrait être dispensée de ses autres tâches pour pouvoir se consacrer à cette fonction temporaire.

Puis, c'est au tour de l'équipe d'enquête d'être désignée. Le responsable d'enquête, la direction de l'organisation et l'équipe d'enquête devront mettre au point conjointement les termes de référence pour la procédure (voir à ce sujet le chapitre 2). C'est aussi à ce moment qu'il convient d'établir un échéancier pour la gestion de la plainte. Certaines organisations ont un règlement fixant le délai dans lequel le rapport d'enquête doit être complété. Le délai imparti devrait être aussi bref que possible.

### c. Gérer la confidentialité

Les parties prenantes devraient également décider quelles informations seront communiquées et à qui, tant pendant l'enquête qu'après. Différentes conclusions de l'enquête devraient être envisagées pour déterminer les niveaux de confidentialité requis pour chaque cas (si on décide d'en référer aux autorités judiciaires par exemple il sera sans doute nécessaire d'informer d'autres services de l'organisation, tels que les services judiciaire et média).

Différentes parties prenantes requièrent différents niveaux d'information : dans le cas d'une faute grave par exemple, les responsables supérieurs concernés n'ont pas forcément besoin d'être mis au courant des détails de l'affaire ; un résumé anonymisé de l'enquête suffira. En tout état de cause, c'est le principe de confidentialité qui doit toujours motiver la décision de communiquer ou non les informations.

### d. Protection et évaluation des risques

Le responsable d'enquête est aussi chargé d'assurer la protection des intéressés et d'effectuer une évaluation des risques (voir étape 4).

### e. Liaison

Lorsque les termes de référence ont été mis au point, le responsable d'enquête devra assurer la liaison avec toutes les parties concernées par la procédure afin de permettre à l'équipe de bien s'acquitter de ses tâches. Il s'agit entre autres de communiquer avec la direction de l'organisation au sujet du budget et des termes de référence, mais aussi de se concerter avec les responsables sur le site de l'enquête pour régler le transport et l'hébergement de l'équipe d'enquête, son accès à la scène de l'infraction présumée et aux équipements et archives nécessaires, pour organiser un local pour les auditions et pour faciliter les auditions des membres du personnel concernés.

## Pendant l'enquête

Le responsable d'enquête devrait garder le contact avec l'équipe d'enquête tant que celle-ci travaille sur site, ce qui lui permettra de s'occuper des éventuels problèmes et servir de « caisse de résonance » s'il y a besoin. Il devrait également assurer le débriefing des enquêteurs à leur retour et fournir le soutien nécessaire.

Tout au long de l'enquête, le responsable doit prendre des décisions (conjointement avec les cadres intéressés) pour résoudre les problèmes qui peuvent survenir, par exemple concernant la sécurité des enquêteurs ou si des informations sont mises au jour nécessitant le renvoi de la plainte aux autorités judiciaires.

## Remise du rapport et prise de décision

### a. Mesures immédiates basées sur les conclusions du rapport

Le rapport d'enquête devra être remis en premier lieu au responsable d'enquête. Avec la présentation du rapport, le rôle des enquêteurs prend fin, sauf si on leur demande de donner des précisions sur

certaines points. Il appartient au responsable d'enquête de transmettre le rapport aux parties prenantes intéressées en vue d'une décision sur les suites à donner à la plainte. Trois options se présentent en général :

- La plainte n'est pas retenue, la personne faisant l'objet de la plainte reçoit un certificat d'acquiescement et le rapport est classé selon les modalités de sécurité fixées par l'organisation
- La plainte est retenue, une procédure disciplinaire sera engagée contre la personne faisant l'objet de la plainte
- Aucune décision ne peut être prise sur la base du rapport, d'autres recherches sont nécessaires

Notez que ni l'équipe d'enquête, ni le responsable d'enquête ne décident des sanctions disciplinaires ; en principe, l'organisation dispose d'un règlement disciplinaire précisant les mesures à prendre.

### **b. Autres procédures disciplinaires possibles**

Il arrive que d'autres membres du personnel impliqués encourent une sanction disciplinaire, par exemple s'il s'avère que la plainte était de mauvaise foi. Ou encore, si certains employés ont fait preuve de négligence. Ces cas seront traités dans la section sur le rapport de gestion et les recommandations.

### **c. Soutien des victimes**

Des décisions devront être prises concernant les autres personnes impliquées dans l'enquête. Si la plainte est retenue, l'organisation a le devoir de s'occuper de la victime. Certaines organisations, dont l'ONU, ont une politique d'aide et de soutien aux victimes précisant les mesures à prendre. Voir la Résolution 62/214 adoptée par l'Assemblée générale en annexe.

Par ailleurs, d'autres témoins ont peut-être besoin de soutien pour des raisons de sécurité persistantes, par exemple pour se réinstaller dans un autre endroit.

## **Communication des résultats de la plainte aux parties concernées**

Les décisions concernant quelles parties reçoivent quelles informations devraient être prises avant le début de l'enquête (voir plus haut).

### **a. La personne faisant l'objet de la plainte**

Il appartient au responsable d'enquête de communiquer les conclusions de l'enquête à la personne faisant l'objet de la plainte, et ce par écrit (d'habitude par courrier). Si la plainte n'est pas prouvée, le certificat d'acquiescement ne doit divulguer les noms d'aucun témoin, informateur ou plaignant.

Le responsable d'enquête ne devrait pas notifier la personne faisant l'objet de la plainte si l'affaire a été déférée aux autorités nationales chargées des poursuites pénales, car ce sont ces autorités qui prendront la suite des opérations en main.

### **b. Le plaignant**

Le plaignant n'est pas « dépositaire » de la plainte, et n'a donc pas automatiquement le droit de connaître la conclusion de l'enquête. Il suffira en général de lui faire savoir si l'allégation a été prouvée

(et la plainte renvoyée à la direction en vue de mesures disciplinaires) ou non. En notifiant le plaignant, l'identité des autres témoins et les informations recueillies ne doivent jamais être divulguées.

#### **c. Autres membres du personnel et témoins**

Les autres membres du personnel qui sont au courant de l'enquête peuvent être informés que l'enquête est terminée et qu'une décision a été prise. En général, dans un souci de confidentialité, aucune précision ne sera communiquée.

#### **d. Chef du bureau**

Si le supérieur de la personne faisant l'objet de la plainte ne participe pas à l'enquête, mais est au courant de la plainte ou de l'ouverture d'une enquête, il sera simplement informé des conclusions, sans précisions sur l'identité des personnes impliquées.

#### **e. Personnes et organisations externes**

Au cours d'une enquête, les demandes d'information émanant d'individus ou d'entités extérieurs à l'organisation devraient être traitées par le responsable d'enquête. De manière générale, le responsable ne doit divulguer aucune information touchant à l'enquête et ne doit même pas confirmer si une enquête est en cours. Néanmoins, si les allégations et l'enquête deviennent publiques, la direction de l'organisation peut formuler une réponse standard pour répondre aux questions des médias et du public. Toute communication doit se conformer strictement à cette réponse standard.

## **Suivi des questions soulevées par l'enquête**

### **a. Suivi des recommandations du rapport de gestion**

Il appartient au responsable d'enquête de transmettre les recommandations découlant des conclusions de l'enquête aux employés ou aux services appropriés. Il s'agit par exemple de renforcer le dispositif d'accueil et la sensibilisation des employés au problème de l'exploitation et des abus sexuels, d'améliorer les pratiques de gestion, ou de lutter contre un problème endémique de harcèlement et de brimade dans un bureau.

### **b. Atteinte à la réputation de la personne faisant l'objet de la plainte**

Si la plainte exprimée contre l'auteur présumé s'avère être sans fondement, la personne peut tout de même s'inquiéter d'une éventuelle atteinte à sa réputation. L'organisation devrait prendre les mesures nécessaires – après consultation avec la personne faisant l'objet de la plainte – pour protéger la réputation de celle-ci.

### **c. Moral du personnel**

Un cas d'exploitation et d'abus sexuels peut avoir un impact considérable sur le moral du personnel. Des rumeurs circulaient peut-être déjà pendant des mois et l'inquiétude était déjà manifeste dans le bureau concerné au moment où la plainte a été exprimée. Le personnel peut se sentir exclu de l'enquête, car le principe de confidentialité signifie qu'ils ne sont pas mis au courant de la procédure, et peut-être que les conclusions ne les satisfont pas. Il peut s'avérer nécessaire pour l'organisation de consacrer du temps au

rétablissement du moral des effectifs, en écoutant leurs doléances et en leur expliquant que les mesures appropriées ont été prises, mais que certains aspects de l'affaire doivent restés confidentiels.

## CHAPITRE 6

# Enquête sur les allégations de fraude et de corruption

## Prévention

Pour une organisation, un contrôle financier et logistique rigoureux est un moyen important de prévention de la fraude et de la corruption. Cependant, tout comme pour l'exploitation et les abus sexuels, la sensibilisation et les dispositifs de redevabilité ont également un rôle à jouer. Si les organisations créent un environnement facilitant l'expression de plaintes par le personnel et le public, l'identification et le traitement des cas d'abus de biens ou de pouvoir seront plus efficaces. Comme pour toute action de sensibilisation à la redevabilité, il convient de renseigner le personnel et les communautés sur les sujets de plainte possibles et sur les modalités d'expression de plaintes.

La transparence financière envers les communautés peut également contribuer à réduire la fraude et la corruption. Certaines organisations communiquent les informations concernant les coûts et les aspects logistiques des interventions humanitaires aux communautés. L'ONG MANGO a mis au point des lignes directrices pour le partage d'informations<sup>14</sup> :

**Les rapports financiers doivent fournir des informations qui sont (a) utiles, et (b) faciles à comprendre.**

### a. Langue

Les rapports devraient être rédigés en une langue qui soit comprise par le plus grand nombre possible de bénéficiaires, idéalement leur langue maternelle. Les rapports courts sont plus faciles à traduire. Le but est de permettre à tous les bénéficiaires de comprendre la situation financière de l'organisation, pas seulement à une poignée de représentants.

### b. Contenu

Rendre compte des aspects financiers aux bénéficiaires a pour objectif de les aider à comprendre ce que coûte l'aide qui leur est fournie. Aussi, les informations présentées dans le rapport devraient se rapporter aux activités spécifiques déployées par les ONG pour leur compte. Des rapports simples, montrant les dépenses par rapport aux ressources, sont à privilégier.

Les dépenses peuvent être regroupées par type d'activité, ou par zone géographique, ou par ligne budgétaire – ou une combinaison de ces catégories. Le total des recettes pour chaque activité, zone ou ligne budgétaire devrait être présenté en regard des dépenses. Les bonnes pratiques préconisent de communiquer le coût total des interventions. Il n'est cependant pas toujours judicieux de publier des

<sup>14</sup> [www.mango.org.uk/freeresources](http://www.mango.org.uk/freeresources). Le site de MANGO comprend de nombreuses ressources pour aider les organisations à devenir plus transparentes financièrement envers les communautés qu'elles visent à aider

informations sensibles telles que le montant des salaires. En tout état de cause, diffuser un rapport présentant les coûts directs des interventions vaut mieux qu'aucune information.

En général, un rapport financier ne devrait pas contenir plus de 15 lignes d'écriture ; au-delà, il devient difficile à appréhender.

Les rapports devraient être mis à jour au moins une fois par mois, avec les montants indiqués en monnaie locale.

### c. Présentation

En principe, les ONG devraient essayer de rendre les rapports financiers disponibles au niveau de la communauté. Les bilans peuvent être fixés sur un tableau d'affichage ou écrits sur un tableau papier ou un tableau blanc placé bien en vue dans le bureau de l'organisation, ses centres de santé ou ses points de distribution. Des copies papier peuvent être mises à disposition aux mêmes endroits. Certaines ONG ont publié des rapports résumés dans les journaux locaux ou d'autres médias.

Les informations financières peuvent également être présentées sous forme visuelle, à l'aide de graphiques ou de diagrammes ; ceux-ci sont parfois plus faciles à comprendre qu'une liste de chiffres.

Les rapports financiers peuvent être présentés à intervalles réguliers aux communautés lors de réunions communautaires, ou aux chefs communautaires lors de réunions de gestion de projet.

D'une manière générale, il est conseillé que les organisations soient aussi ouvertes que possible en ce qui concerne leurs finances. Après tout, il s'agit de fonds collectés par les ONG pour le bénéfice des communautés locales, qui sont dépensés pour elles. Garder des informations secrètes ou cachées peut engendrer la méfiance et créer des conditions favorables à l'inefficacité, voire à la fraude.

### d. Qui est chargé de produire les rapports financiers ?

Les rapports financiers sont produits soit par le service financier d'une organisation, soit par le personnel du programme. Idéalement, le personnel des finances et du programme devraient mettre au point les rapports conjointement. Une personne du service financier pourrait par exemple expliquer le rapport financier pendant une réunion communautaire (ce qui aurait pour avantage supplémentaire d'encourager l'implication plus directe des experts financiers dans le travail de terrain).

## Mise au jour de problèmes de fraude et de corruption

L'expression « fraude et corruption » englobe toute un éventail d'agissements frauduleux et d'abus, dont le vol, le versement de pots-de-vin, le népotisme et le blanchiment d'argent sale<sup>15</sup>. La définition peut varier légèrement selon le contexte. Comme c'est le cas pour l'exploitation et les sexuels, les problèmes de fraude et de corruption sont en général révélés suite à une plainte. Mais il arrive aussi qu'une anomalie financière soit découverte dans la gestion au quotidien d'un programme. Une enquête peut très bien commencer par des recherches sur une telle irrégularité comptable sans qu'il soit encore question de personne faisant l'objet d'une plainte.

---

<sup>15</sup> Le blanchiment d'argent désigne le processus permettant d'introduire de l'argent d'origine criminelle dans le circuit légal de façon à pouvoir y accéder sans éveiller les soupçons.

Les agissements frauduleux sont souvent mis au jour en même temps que des cas d'exploitation et d'abus sexuels, de brimades ou de harcèlement. Ces comportements sont souvent concomitants, car ils sont tous l'expression d'un abus de pouvoir. Si l'auteur des agissements n'est pas découvert rapidement, il peut développer un sentiment d'impunité qui le poussera à continuer à exploiter sa position d'autorité de différentes manières.

## Politiques en matière de fraude et de corruption

Votre organisation dispose sans doute de politiques séparées pour la fraude et la corruption et pour l'exploitation et les abus sexuels. Veillez à bien connaître la documentation se rapportant à chaque domaine.

Il est également recommandé de mettre au point des procédures d'enquête séparées pour la fraude et la corruption et pour l'exploitation et les abus sexuels. Les cas d'exploitation et d'abus sexuels touchent à des questions extrêmement sensibles et traumatisantes pour toutes les personnes concernées et un traitement inadéquat peut causer encore plus de tort.

Des aspects sécuritaires peuvent également jouer un rôle dans les cas d'exploitation et d'abus sexuels, nécessitant la protection des parties concernées. Mais il faut souligner que dans certains cas de fraude et de corruption, les témoins sont aussi exposés à des dangers. En effet, il s'agit parfois de sommes d'argent qui peuvent bouleverser une existence et il convient, comme pour les cas d'exploitation et d'abus sexuels, de bien évaluer les risques courus par les témoins.

## Le déroulement de l'enquête

Une enquête en matière de fraude et de corruption se déroule selon les mêmes principes qu'une enquête sur un cas d'exploitation et d'abus sexuels, en suivant les mêmes étapes. Ci-dessous, un aperçu du déroulement d'une enquête de fraude et de corruption.

### a. Réception d'une plainte ou signalement d'un problème

Une plainte est présentée à l'organisation ou une irrégularité comptable est remarquée par un employé et signalée au supérieur hiérarchique. Si la plainte ou le signalement laisse supposer des agissements frauduleux, l'organisation devrait ouvrir une enquête.

### b. Planification de l'enquête

Les enquêtes sur les cas de fraude et de corruption sont en général des enquêtes administratives, mais elles devraient être assez solides pour fournir des preuves recevables devant un tribunal si nécessaire. Comme pour les cas d'exploitation et d'abus sexuels, le plan d'une enquête de fraude et de corruption précise quels types de preuves devraient être recueillies et par quels moyens – y compris les déclarations de témoin et les indices matériels. Il comprend aussi une évaluation des risques.

### c. Termes de référence

Les termes de référence devraient définir clairement les faits à prouver. Ils devraient aussi préciser la valeur des actifs, ressources ou réserves dont on soupçonne qu'ils ont été détournés.

#### **d. Journal des décisions**

L'équipe d'enquête devrait consigner toutes les décisions prises pendant l'enquête par écrit, en précisant les motivations et la date. Ce journal sera annexé au rapport d'enquête.

#### **e. Éléments de preuve documentaires**

Les éléments de preuve documentaires utilisés dans une enquête de fraude et de corruption sont traités de la même façon que dans une enquête sur un cas d'exploitation et d'abus sexuels. Il s'agit entre autres de :

- documents financiers ou logistiques tels que bons de commande
- des relevés de registres tels que registres de véhicules ou registres d'entrée et de sortie
- des notes manuscrites
- des captures ou des impressions d'écran de bases de données informatiques

Les décisions concernant le recueil et le traitement des preuves documentaires sont consignées dans le journal.

#### **f. Déclarations des témoins**

L'audition des témoins dans une enquête de fraude et de corruption doit se faire selon les mêmes modalités que pour une enquête d'exploitation et d'abus sexuels. L'ordre d'audition des témoins est le même, c'est-à-dire que la personne faisant l'objet de la plainte est interrogée en dernier. Et celle-ci ne devrait être informée de l'enquête qu'au dernier moment, juste avant son audition (mais ce principe peut varier selon les organisations) ; en effet, comme pour les cas d'exploitation et d'abus sexuels, dans les cas de fraude et de corruption, il y a aussi un risque de manipulation des preuves et d'intimidation des témoins par la personne faisant l'objet de la plainte.

#### **g. Enregistrement des auditions**

Dans la plupart des enquêtes sur des cas de fraude et de corruption, on n'effectue pas d'enregistrement audiovisuel de l'audition des témoins. Les notes sont en générales manuscrites ou directement saisies sur un ordinateur. Les mêmes principes s'appliquent que pour une enquête d'exploitation et d'abus sexuels, bien qu'il soit peu probable que des témoins vulnérables soient entendus dans une enquête de fraude et de corruption.

#### **h. Matériel non utilisé**

Dans une enquête de fraude et de corruption, on recueille souvent beaucoup plus de matériel que dans une enquête d'exploitation et d'abus sexuels. Le matériel non utilisé comprend les éléments obtenus par les enquêteurs qui ne sont pas utilisés aux fins de l'enquête (déclarations de témoin, notes des enquêteurs, etc.). Ceux-ci devraient cependant être conservés dans le dossier d'enquête pour le cas où il serait nécessaire de les consulter à une date ultérieure. Au terme de l'enquête et de toutes procédures judiciaires ou disciplinaires éventuelles, ces éléments peuvent être restitués.

#### **i. Rapport final**

Comme pour une enquête d'exploitation et d'abus sexuels, un rapport final doit être élaboré faisant état des informations pertinentes recueillies par les enquêteurs. Il ne doit pas faire de recommandations sur les mesures disciplinaires à prendre – cette décision revient aux responsables à qui le rapport est destiné.

Le rapport devrait indiquer la valeur des pertes établies et, le cas échéant, les chiffres de recouvrement. Les projets ainsi que les fonds alloués par les bailleurs affectés par la fraude devraient également figurer au rapport.

## Différences entre enquêtes d'exploitation et abus sexuels et enquêtes de fraude et de corruption

La différence entre les deux types d'enquête ne se situe pas tant au niveau des principes et des modalités que dans la nature de l'affaire. Une des principales différences est le nombre de personnes pouvant être impliquées. Comme expliqué plus haut, les enquêtes de fraude et de corruption commencent souvent par des recherches sur des irrégularités financières, et non pas sur les agissements d'une personne. Et même si un auteur est identifié, il se peut très bien que ce soit la seule personne concernée par l'enquête. Dans les enquêtes d'exploitation et d'abus sexuels en revanche, au moins deux personnes sont impliquées : l'auteur présumé et une victime des faits allégués. Les enquêtes d'exploitation et d'abus sexuels utilisent souvent des déclarations de témoin comme principaux éléments de preuve, tandis que les enquêtes de fraude et de corruption s'appuient surtout sur des preuves matérielles telles que des pièces écrites (parfois la documentation est la seule preuve à l'appui de l'allégation). Ce qui explique l'importance des éléments de preuve documentaires dans les processus décrits ci-dessus.

### Clôture et suivi

Comme pour les enquêtes de cas d'exploitation et d'abus sexuels, l'équipe d'enquête d'une affaire de fraude et de corruption présentera ses observations au terme de l'enquête, mais se gardera d'émettre un jugement, car cela pourrait influencer une éventuelle procédure disciplinaire.

Pour autant, sachant que les affaires de fraude et de corruption reflètent souvent une défaillance du contrôle financier d'une organisation, les rapports d'enquête peuvent émettre des recommandations visant à renforcer cette surveillance financière. Il appartient ensuite à la direction de l'organisation de donner suite à ces recommandations.

Certaines affaires de fraude et de corruption seront saisies par les autorités judiciaires compétentes. Mais, comme pour les allégations d'exploitation et d'abus sexuels, ce n'est pas toujours le cas. Certains abus ne sont pas illégaux, comme le népotisme par exemple. Aussi les enquêtes pour fraude et de corruption aboutissent plus souvent à une audition des parties prenantes dans le cadre d'une procédure d'enquête disciplinaire que les enquêtes pour exploitation et abus sexuels.

## ANNEXE A : Normes fondamentales de PEAS de l'IASC

Les Normes fondamentales pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS), mises au point par le Groupe de travail du Comité permanent inter-organisations (Inter-Agency Standing Committee, IASC), ont été ratifiées en décembre 2011 par 42 organes de l'ONU et 36 ONG. Ces normes reflètent la volonté des organisations de prévenir l'exploitation et les abus sexuels dans le cadre de leurs interventions. Les signataires souscrivent aux engagements suivants :

- 1. Mettre au point des stratégies spécifiques de prévention de l'exploitation et des abus sexuels au sein de leur organisation, ainsi que des dispositifs de réponse.** Ces stratégies devront s'accompagner d'indicateurs de progrès mesurables et s'inscrivant dans le temps pour permettre à l'organisation et à d'autres parties de surveiller ses performances.
- 2. Intégrer ces normes sur l'exploitation et les abus sexuels au matériel d'accueil de l'organisation et aux stages de formation pour le personnel.**
- 3. Prévenir que les auteurs d'exploitation et d'abus sexuels soient (ré)employés ou (re)déployés.** Les moyens mis en œuvre peuvent inclure la vérification des références et du casier judiciaire.
- 4. S'assurer que les dispositifs des mécanismes de plainte en matière d'exploitation et d'abus sexuels soient facilement accessibles et que les référents qui recueillent les plaintes s'acquittent adéquatement de leur tâche.**
- 5. Dans la mesure du possible, prendre les précautions nécessaires pour mettre les personnes concernées à l'abri de représailles lorsque des cas d'exploitation et d'abus sexuels par le personnel de l'organisation ont été signalés.**
- 6. Enquêter sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels rapidement et avec professionnalisme.** Les moyens mis en œuvre devraient comprendre des auditions de plaignants et de témoins menées selon les règles de bonnes pratiques, notamment s'il s'agit d'enfants.
- 7. Prendre dans les plus brefs délais les mesures appropriées à l'encontre des employés de l'organisation qui ont commis des actes d'exploitation et d'abus sexuels.** Les moyens mis en œuvre peuvent comprendre des mesures administratives ou disciplinaires, et/ou la saisie des autorités compétentes pour que celles-ci puissent prendre les mesures appropriées, dont la poursuite pénale.
- 8. Offrir des premiers soins aux victimes d'exploitation et d'abus sexuels.**
- 9. Informer régulièrement le personnel de l'organisation et les communautés sur les moyens mis en œuvre pour prévenir l'exploitation et les abus sexuels et sur les dispositifs de réponse.** Les messages devraient être mis au point et diffusés au niveau national en coopération avec d'autres organisations intéressées et devraient inclure des explications sur les mécanismes de plainte, des informations globales sur le statut et les conclusions des enquêtes, un feedback sur les mesures prises à l'encontre des auteurs de violences et sur les mesures de suivi, ainsi que des précisions sur l'aide disponible aux plaignants et aux victimes.
- 10. Mobiliser le soutien des communautés et des autorités pour la prévention de l'exploitation et des abus sexuels par des membres du personnel de l'organisation et pour les dispositifs de réponse.**

## ANNEX B: Points à vérifier par les responsables<sup>1</sup>

Indiquez la réponse la plus appropriée pour chaque déclaration:

- a. appliquée
- b. appliquée en partie
- c. non appliquée
- d. ne sait pas

### Point 1: philosophie et principes

		a	b	c	d
1.	La responsabilité morale de l'organisation envers tous les bénéficiaires est explicitement écrite dans tous les documents de recrutement et de politique interne.				
2.	La politique de protection des bénéficiaires de l'organisation est bien connue de tous les employés				
3.	Des déclarations rappelant que le bien-être de tous les enfants est une préoccupation suprême de l'organisation sont intégrées à toutes les politiques internes.				
4.	Des déclarations, indiquant que les femmes jouissent des mêmes droits et qu'elles doivent être traitées avec dignité et respect, figurent dans toutes les politiques pertinentes à ce sujet.				
5.	Tous les bénéficiaires, y compris les femmes et les enfants, connaissent leurs droits grâce à des documents d'information et/ou des mesures de prise de conscience.				
6.	Les comportements manquant de respect, abusifs, d'exploitation et de discrimination sont activement combattus et des mesures sont prises pour traiter tout incident de ce type.				
7.	L'organisation entretient un partenariat actif de travail avec les communautés des personnes dont elle s'occupe et elle prend spécifiquement des mesures pour établir des relations avec les femmes, les enfants et les jeunes.				
8.	Les responsables et les hauts dirigeants de l'organisation favorisent une culture de respect mutuel entre les employés et les bénéficiaires, y compris envers les femmes et les jeunes. Les cadres montrent l'exemple en ce qui concerne les bonnes pratiques.				

### Point 2: Conduite et bonne pratique

		a	b	c	d
1.	L'organisation dispose d'un code de conduite des employés destiné à régler le comportement des employés envers les bénéficiaires comprenant un processus permettant de traiter les plaintes.				

<sup>1</sup> Le concept original du 'Checkpoints' a été développé par George Varnava avec le forum sur les enfants et la violence, National Children's Bureau (NCB, Le Bureau National des Enfants) du Royaume-Uni. Il a été adapté en consultation avec le NSPCC (La société nationale pour la prévention de la cruauté contre les enfants, Royaume-Uni) pour être utilisé durant les formations du Building Safer Organisations (BSO, bâtir des organisations plus sûres).

2.	Le code est avalisé par les hauts responsables de l'organisation et rendu public auprès de tous.				
3.	Les employés connaissent parfaitement le code et ils doivent le signer.				
4.	Des comportements discriminatoires, violents, manquant de respect ou inappropriés de la part des employés ou des bénévoles envers des bénéficiaires sont activement combattus et des mesures sont prises pour traiter ce type d'incidents. Les bénéficiaires, y compris les personnes jeunes, reçoivent toute l'information nécessaire sur la manière d'obtenir de l'aide.				
5.	Il existe des directives spécifiques concernant la réponse à apporter en cas d'allégations d'abus ou de comportements inacceptables envers des enfants.				
6.	Le code interdit tout abus ou exploitation de type sexuel des bénéficiaires.				
7.	Le code interdit toute relation sexuelle avec des enfants de moins de 18 ans quel que soit l'âge légal local de consentement.				
8.	Le code prévoit des formations et des séances de sensibilisation pour tous les employés et tous les bénévoles.				
9.	Les conséquences encourues en cas de non-respect du code de conduite sont claires et liées à des procédures disciplinaires et d'arbitrage internes à l'organisation.				
10.	Un soutien est prévu pour les employés et les responsables qui doivent gérer un cas de comportement interdit.				
11.	Il existe des consignes pour les soins à donner à des enfants ou à des jeunes et plus particulièrement concernant les gestes appropriés ou inappropriés de la part des enseignants et du personnel soignant.				
12.	De manière générale, l'organisation fait la promotion de normes strictes concernant le comportement, la conduite et le langage appropriés envers les bénéficiaires.				

### Point 3: Mécanismes de plaintes

		a	b	c	d
1.	L'organisation dispose de procédures de plaintes qui sont sûres et accessibles pour les employés, les bénévoles et les bénéficiaires et celles-ci sont avalisées par la hiérarchie.				
2.	L'organisation dispose d'un mécanisme de plaintes et de procédures d'investigation et les employés et les bénéficiaires les connaissent.				
3.	La politique et les procédures de l'organisation sont révisées tous les trois ans ou à chaque fois qu'intervient un changement majeur dans l'organisation ou dans la législation.				
4.	Une personne que tout le monde connaît dans l'organisation a été désignée et a pour responsabilité de recevoir les plaintes.				
5.	Plusieurs mécanismes de plaintes ont été mis en place, adaptés à différents éléments de la population bénéficiaire.				
6.	Les employés ont aisément accès aux politiques de plaintes et d'investigation qui font partie du processus de familiarisation des				

	nouveaux employés.				
7.	Il existe une politique disciplinaire et d'arbitrage que tous les employés connaissent.				
8.	L'organisation est consciente de la manière dont ses règles s'intègrent aux règles internationales pour la protection des enfants et protègent les femmes et les enfants contre l'exploitation et les abus sexuels. Les informations permettant de contacter les services locaux de protection sont facilement disponibles.				
9.	Les processus permettant de traiter les plaintes sont justes et peuvent être remis en question grâce à un processus d'appel.				

#### Point 4: Employés et bénévoles

		a	b	c	d
1.	L'organisation dispose de politiques et de procédures claires destinées aux employés chargés de recruter et de sélectionner des employés et des bénévoles. Les employés des ressources humaines ont été formés à ces politiques et à ces procédures.				
2.	Il existe un programme d'intégration pour les employés et les bénévoles qui comprend une familiarisation avec le code de conduite, le système de plaintes et les procédures d'investigation concernant l'exploitation sexuelle et les abus sexuels et les conséquences en cas de non-respect de ces règles.				
3.	Certains responsables désignés ont accès à des conseils spécialisés ou à une formation sur la manière d'investiguer et de traiter les cas de mauvais comportement des employés.				
4.	Les bénéficiaires, y compris les enfants et les jeunes, n'ont aucune difficulté pour identifier les employés, les bénévoles, les formateurs et les responsables qui sont connus d'eux et facilement identifiables comme appartenant à l'organisation.				
5.	Les antécédents judiciaires de tous les employés et bénévoles qui sont en contact avec des populations vulnérables et avec des enfants ont été vérifiés				
6.	Il existe une politique 'd'alerte' connue de tous destinée à promouvoir la divulgation par un employé de toute information confidentielle liée à un comportement inacceptable de la part d'un autre membre du personnel ou d'une personne extérieure.				
7.	Il existe des directives concernant les plaintes, les mesures disciplinaires et les arbitrages et tous les employés les connaissent. Les personnes chargées d'appliquer ces directives spécifiques ont été adéquatement formées.				
8.	Il existe une politique de soutien et de supervision pour les employés ou les bénévoles qui se sentent menacés dans le cadre de leur travail.				
9.	Il existe des opportunités de formation continue dans le domaine de la lutte contre l'exploitation et des abus sexuels et les ressources concernées font partie du programme de développement du personnel.				

## ANNEXE C : Exemple de plan d'enquête

Quelle est l'allégation ? Est-ce qu'une enquête est nécessaire ?

Allégation	Nécessité d'une enquête	Priorité
1. relation sexuelle avec un enfant	Oui	1
2. infidélité conjugale	Non	
3. harcèlement sexuel d'un autre membre du personnel	Oui, mais sans faire appel au mécanisme de gestion des plaintes d' exploitation et d'abus sexuels	2
4.		
5.		

Quels sont les éléments de l'infraction alléguée ?

Infraction alléguée	Règle	Éléments constitutifs à prouver
Relation sexuelle avec un enfant	Circulaire du SG Code de conduite du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atteinte physique, ou menace d'une telle atteinte</li> <li>• nature sexuelle</li> <li>• contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal</li> <li>• victime de moins de 18 ans.</li> </ul>

--	--	--

### Qui devra être interrogé ?

Nom	Rôle dans la plainte	Âge	Langue	Besoin d'un interprète	Besoins en soins médicaux	Besoins en mesures de protection	Lieu	Ordre de priorité
John Smith	Victime	12 ans	Anglais	Non	✓	✓	École à Nairobi	2

### De quelles données disposez-vous ? De quelles données avez-vous besoin ?

Données sur les témoins	Données connues :	
	Oui	Non
1. âge		
2. nom usuel		
3. race, culture, appartenance ethnique, religion, langue maternelle		
4. genre et sexualité		
5. handicaps et déficiences, capacités cognitives, capacités linguistiques		
6. besoins médicaux		
7. besoins émotionnels actuels		

### Circonstances

Données supplémentaires sur la victime	Données connues :	
	Oui	Non
1. membres de la famille, tuteurs, liens de parenté		
2. occupations quotidiennes (école, travail, enfants)		
3. assistance (aide obtenue, fournie par qui, accessibilité)		
4. changements récents des conditions de vie pouvant contribuer à la vulnérabilité et/ou à la dépendance		

d'autres personnes		
5. allégations d'abus antérieures		
6. la victime est-elle actuellement exposée à un danger ?		

### Incident allégué

	Données connues :	
	Oui	Non
1. type d'incident et nombre d'incidents		
2. que s'est-il passé immédiatement avant l'incident ?		
3. que s'est-il passé pendant l'incident ?		
4. que s'est-il passé immédiatement après l'incident ?		
5. comment la POP est-elle entrée en contact avec la victime ?		
6. comment les enquêteurs ont-ils pris connaissance de la plainte ?		

### Détails de l'exploitation/abus

	Données connues :	
	Oui	Non
1. lien de la victime avec un adulte protecteur et réaction de celui-ci par rapport à la plainte (époux, parent)		
2. fréquence et durée des abus		
3. concomitance de plusieurs formes d'abus		
4. y a-t-il un ou plusieurs auteurs présumés ?		
5. degré de violence utilisé		
6. est-ce qu'il y a un risque de mort faible/élevé (privation de nourriture, d'eau ou de biens essentiels imposée à la victime ou à d'autres personnes à la place de la victime)		
7. moyens de coercition		
8. personne à laquelle la victime s'est confiée		

### Aspects à prendre en compte

	Questions posées :	
	Oui	Non
1. constats initiaux de l'enquête (à verser intégralement au dossier)		
2. besoin de soutien et/ou d'un médiateur/interprète		
3. problèmes de communication potentiels et moyens pour y remédier		
4. volonté à parler aux enquêteurs		
5. le témoin se trouve actuellement en sécurité		

## Planification de l'audition

Fixer les objectifs pour l'audition et prendre des décisions	Décision prise :	
	Oui	Non
1. l'objectif de l'audition a-t-il été fixé ?		
2. qui sera présent et qui mènera l'audition ?		
3. lieu où se tiendra l'audition		
4. date et heure de l'audition		
5. durée de l'audition et pauses prévues		
6. suites probables de l'audition et mesures prévues		

## Identification de témoins vulnérables ou intimidés

	Questions à poser avant l'audition :	
	Oui	Non
1. le témoin a-t-il une difficulté d'apprentissage ou une déficience motrice ?		
2. le témoin a-t-il un handicap mental reconnu ?		
3. quel est l'état émotionnel actuel du témoin ?		
4. quel est le lien entre le témoin et la POP ?		
5. la nature de l'abus ou le degré de violence risquent-ils d'influencer le récit du témoin ?		
6. la POP peut-elle entrer en contact avec le témoin ?		
7. y-a-t-il des raisons de croire que la POP ou une autre personne a déjà intimidé le témoin ?		
8. le témoin est-il aussi une victime ?		

## ANNEXE D: Exemple de termes de référence / accord de consultation

### HAUTEMENT CONFIDENTIEL

#### Termes de références / accord de consultation

#### Enquête sur une allégation d'exploitation sexuelle par un agent de l'ONG XXX au cours du programme XXX

**Objectif :** donner suite à une plainte concernant une allégation d'exploitation ou d'abus sexuels par un membre du personnel de l'ONG XXX. [Fournir des précisions sur l'allégation ici]

**Rendre compte à :** responsable d'enquête

**Durée de la consultation:** [Indiquer la durée ici]

#### Principes d'enquête :

- Confidentialité
- Santé et bien-être
- Sécurité
- Légalité
- Professionnalisme
- Rigueur
- Indépendance
- Planification et conclusions
- Respect (envers toutes les parties)
- Respect des délais
- Travail en partenariat (avec toutes les parties prenantes)

#### Responsabilités du chef de l'équipe d'enquête

- Conduire l'enquête conformément aux politiques de l'ONG XXX et aux lignes directrices d'enquête de CHS Alliance
- Mettre au point un plan d'enquête écrit (comprenant une définition et une répartition des tâches, ainsi que les modalités de suivi de l'état d'avancement de l'enquête)
- Briefer le co-enquêteur
- Examiner la documentation pertinente pour l'enquête (organigrammes, dossiers du personnel, registres de véhicules, comptes rendus de réunions avec des partenaires, etc.)
- Interroger le plaignant, la victime présumée, les témoins (s'il y en a) et la personne objet de la plainte
- Fournir des conseils pour l'audition de l'auteur présumé des faits
- Rédiger un rapport sur les informations recueillies et le soumettre au bureau de pilotage régional de l'organisation en vue d'une décision sur les suites à donner à la plainte

### **Responsabilités du co-enquêteur**

- Assister aux auditions du plaignant, de la victime présumée, des témoins (s'il y en a) et de la personne objet de la plainte
- Prendre des notes pendant les auditions pour vérification de ce qui a été dit

### **Facultatif :**

- Contribuer à la mise au point du plan d'enquête
- Poser des questions supplémentaires pendant une audition pour combler les omissions éventuelles
- Contribuer à la rédaction du rapport d'enquête

### **Responsabilités de l'ONG XXX :**

- Faire respecter l'obligation de confidentialité, et assurer un environnement propice à la confidentialité
- Fournir un appui logistique en assurant entre autres le transport et l'hébergement
- Gérer la sécurité de l'équipe d'enquête
- Fournir aux enquêteurs les éléments de preuve et les pièces qu'ils requièrent
- Faciliter les auditions de témoins, en mettant un local approprié à disposition si nécessaire
- Assister les enquêteurs dans le recrutement d'un interprète si nécessaire

### **Annexes**

- Politiques de PEAS de XXX / Circulaire du SG
- Politiques de XXX pour la conduite d'une enquête

## ANNEXE E : Procédures d'enquête : chaîne de possession / fiche de réception<sup>1</sup>

La/Les pièce(s) décrites ci-dessous ont été reçues comme élément de preuve par le/la soussigné(e) lors d'une enquête officielle :		
<b>Description de la pièce :</b>		
<b>Remise par</b> (Nom, titre, bureau, lieu) :		
<b>Non de l'enquêteur</b> en capitales :	<b>Signature de l'enquêteur :</b>	<b>Date de réception :</b>
<b>Numéro de dossier :</b>		
Emplacement provisoire de la/les pièce(s): (lieu de conservation)		
Délivré par : (nom en capitales et signature)	Délivré à : (nom en capitales et signature)	Date :
Emplacement provisoire de la/les pièce(s): (lieu de conservation)		
Délivré par : (nom en capitales et signature)	Délivré à : (nom en capitales et signature)	Date :
Emplacement provisoire de la/les pièce(s): (lieu de conservation)		
Délivré par : (nom en capitales et signature)	Délivré à : (nom en capitales et signature)	Date :
Emplacement provisoire de la/les pièce(s): (lieu de conservation)		
Délivré par : (nom en capitales et signature)	Délivré à : (nom en capitales et signature)	Date :
Emplacement provisoire de la/les pièce(s): (lieu de conservation)		

<sup>1</sup> Adapté des Lignes directrices de l'UNHCR pour la conduite d'enquêtes et la mise au point de rapports d'enquête; *UNHCR Guidelines on Conducting Investigations and Preparing Investigation Reports, September 2012*

Délivré par : (nom en capitales et signature)	Délivré à : (nom en capitales et signature)	Date :
Emplacement provisoire de la/les pièce(s): (lieu de conservation)		
Délivré par : (nom en capitales et signature)	Délivré à : (nom en capitales et signature)	Date :

## ANNEXE F : Procédures d'enquête : fiche de réception<sup>1</sup>

**Numéro de dossier :**

**Date de réception :**

**Heure :**

**Précisions sur la personne :**

**Organisation (Service, bureau, unité, etc.) :**

**Adresse / Numéro de téléphone / Adresse e-mail :**

### Description des pièces

*Fournir une description des objets saisis : marque, modèle, numéro de série, couleur, nombre de pages (s'il s'agit d'un document) et tout autre signe distinctif. Chaque pièce doit être pourvue de son propre numéro d'identification unique. Remplissez une fiche séparée pour chaque pièce.*

**Nom de l'enquêteur :**

**Témoin (si applicable) :**

**Signature(s) :** \_\_\_\_\_

**Chaîne de possession :**

*(enregistrement des événements chronologiques liés à chaque pièce distincte, indiquant le dépôt, la détention, le retrait, le transfert, l'analyse, la disposition des pièces, physiques ou électroniques. Toute personne qui retire la pièce doit être renseignée dans la chaîne de possession)*

---

<sup>1</sup> Adapté des Lignes directrices du HCR pour la conduite d'enquêtes et la mise au point de rapports d'enquête; *UNHCR Guidelines on Conducting Investigations and Preparing Investigation Reports, September 2012*

<b>Numéro de la pièce</b>	<b>Date / Heure / Lieu de transfert</b>	<b>Remis par</b>	<b>Reçu par</b>

## ANNEXE G : Exemple de procès-verbal d'audition<sup>1</sup>

Ce document est protégé par les dispositions de (nom de l'organisation) relatives à la confidentialité des démarches menées dans le cadre d'une enquête sur une allégation de d'exploitation et d'abus sexuels.

Numéro de dossier de l'enquête : INV/05/001

Enquêteurs	
Enquêteur :	
Enquêteur :	
Observateur (si présent) :	
Interprète (si présent) :	

Personne entendue	
Nom :	
Identité vérifiée (Oui/Non) :	
Nationalité :	
Occupation/Titre :	
Détails de l'audition	
Date :	
Langue :	
Lieu :	
<b>Points expliqués à la personne entendue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe est en train d'interroger différentes personnes pour élucider un incident préoccupant<sup>2</sup>.</li> <li>• La personne est tenue de coopérer et de dire la vérité (s'il s'agit d'un agent de l'organisation).</li> <li>• Il est interdit de communiquer avec d'autres personnes entendues dans le cadre de la même enquête.</li> <li>• Pourquoi la prise de notes est importante.</li> <li>• Il est parfaitement admissible de ne pas connaître la réponse à une question.</li> <li>• La personne a le droit de demander une courte pause.</li> <li>• Le manque de coopération, la falsification des faits, une déclaration fallacieuse, la dissimulation de faits ou de preuves peuvent faire l'objet de sanctions.</li> <li>• La personne est tenue de respecter la confidentialité des procédures d'enquête.</li> <li>• Comment les renseignements fournis seront utilisés<sup>3</sup>.</li> </ul>

<sup>1</sup> Adapté de la déclaration d'audition du HRC.

<sup>2</sup> Le degré de précision des informations fournies sur les raisons de l'audition dépend de la personne interrogée (employé de l'organisation, membre de la communauté, a-t-elle déjà connaissance du dossier, les engagements de confidentialité, etc.).

<sup>3</sup> Même Remarque que ci-dessus.

Transcription de l'audition

**Détail des questions posées et des réponses de la personne entendue**

Début de l'audition : (*heure*)

Avez-vous des questions préliminaires ?

Êtes-vous prêt à commencer l'audition ?

Veillez formuler toutes les questions que vous estimez nécessaires pour obtenir tous les renseignements utiles de ce témoin. Au besoin, rajoutez des feuilles.

1. \_
2. \_
3. \_
4. \_
5. \_
6. \_
7. \_
8. \_

Fin de l'audition : (*heure*)

Ceci est un compte-rendu fidèle et exact de l'entretien.

1) Pour la personne entendue : Conformément aux procédures établies par (nom de l'organisation), je soussigné(e), certifie comprendre que mes déclarations peuvent être utilisées dans le cadre d'une procédure disciplinaire et qu'elles pourraient être communiquées à l'agent faisant l'objet de l'enquête, sauf si les responsables estiment que cela pourrait nuire à ma sécurité.

Date et signature :

2) Pour l'observateur ou l'interprète présent lors de l'audition : Je soussigné(e), m'engage à ne divulguer aucune information confidentielle dont j'aurais eu connaissance dans l'exercice de ma fonction d'observateur ou d'interprète lors de cette audition.

Date et signature :

3) Date et signature de l'enquêteur (ou des enquêteurs) :

## ANNEXE H : Exemple d'engagement de confidentialité<sup>1</sup>

Je soussigné(e), m'engage à observer la plus grande discrétion en ce qui concerne ma participation à l'enquête conduite par \_\_\_\_\_ (nom de l'organisation). Je garderai secrètes toutes les informations portées à ma connaissance au titre de mes activités au sein de l'équipe d'enquête. Je n'utiliserai pas ces informations pour en tirer un gain personnel, ou pour favoriser ou nuire à un tiers. Je comprends que cette déclaration restera en vigueur même après la fin de ma mission avec l'équipe d'enquête de \_\_\_\_\_ (nom de l'organisation). Je comprends également que le fait de divulguer des informations confidentielles à des personnes qui ne sont pas autorisées à les recevoir peut constituer une faute, et que l'original signé de cette déclaration sera conservé dans le dossier de l'enquête en question.

Nom : \_\_\_\_\_  
Titre : \_\_\_\_\_  
Rôle : \_\_\_\_\_  
Signature : \_\_\_\_\_  
Date et lieu : \_\_\_\_\_

### À remplir par l'enquêteur devant lequel l'engagement a été pris

Numéro de dossier d'enquête : \_\_\_\_\_  
Titre : \_\_\_\_\_  
Rôle : \_\_\_\_\_  
Signature : \_\_\_\_\_  
Date et lieu : \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Sur le modèle de l'Engagement de Confidentialité mis au point par le HCR.

## ANNEXE I : Circulaire du Secrétaire général

### Nations Unies

ST/SGB/2003/13\*

Secrétariat

22 mars 2005

#### Circulaire du Secrétaire général

##### Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels

Compte tenu de la résolution 57/306 de l'Assemblée générale, en date du 15 avril 2003, relative à l'enquête sur l'exploitation sexuelle de réfugiés du fait d'agents des services d'aide humanitaire en Afrique de l'Ouest, le Secrétaire général promulgue, en concertation avec les chefs de secrétariat des organismes et programmes des Nations Unies dotés d'une administration distincte, les dispositions ci-après, qui visent à prévenir et régler les cas d'exploitation et d'abus sexuels.

#### Section 1

##### Définitions

Aux fins de la présente circulaire, l'expression « exploitation sexuelle » désigne le fait d'abuser ou de tenter d'abuser d'un état de vulnérabilité, d'un rapport de force inégal ou de rapports de confiance à des fins sexuelles, y compris, mais non exclusivement en vue d'en tirer un avantage pécuniaire, social ou politique. On entend par « abus sexuel » toute atteinte sexuelle commise avec force, contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal, la menace d'une telle atteinte constituant aussi l'abus sexuel.

#### Section 2

##### Champ d'application

- 2.1 La présente circulaire s'applique à tous les fonctionnaires des Nations Unies, y compris ceux des organismes et programmes relevant d'une administration distincte.
- 2.2 Il est interdit aux forces des Nations Unies qui participent à des opérations sous commandement et contrôle de l'Organisation de commettre des actes d'exploitation et d'abus sexuels, ces forces étant par ailleurs investies d'un devoir de protection à l'égard des femmes et des enfants, conformément à la section 7 de la circulaire ST/SGB/1999/13 du Secrétaire général, intitulée « Respect du droit international humanitaire par les forces des Nations Unies ».
- 2.3 La circulaire ST/SGB/253 du Secrétaire général, intitulée « Principes directeurs visant à assurer l'égalité entre hommes et femmes au Secrétariat et à prévenir le harcèlement sexuel », et l'instruction administrative correspondante<sup>1</sup> définissent les règles et procédures d'examen des cas de harcèlement sexuel au Secrétariat de l'Organisation. Les organismes et programmes des Nations Unies relevant d'une administration distincte ont promulgué des règles et procédures analogues.

#### Section 3

##### Interdiction de l'exploitation et des abus sexuels

- 3.1 L'exploitation et les abus sexuels constituent des infractions aux normes et principes juridiques internationaux universellement reconnus et ont toujours été considérés comme des agissements répréhensibles de la part de tout fonctionnaire des Nations Unies, étant prohibés par le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.
- 3.2 Afin de mieux protéger les populations vulnérables, spécialement les femmes et les enfants, le Secrétaire général promulgue les règles ci-après, qui réaffirment les obligations générales prévues par le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies :
  - a) L'exploitation et les abus sexuels constituent des fautes graves passibles de sanctions disciplinaires, pouvant aller jusqu'au renvoi sans préavis;

- b) Toute relation sexuelle avec un enfant (toute personne âgée de moins de 18 ans) est interdite quel que soit l'âge de la majorité ou du consentement dans le pays considéré. La méconnaissance de l'âge réel de l'enfant ne peut être invoquée comme moyen de défense;
  - c) Il est interdit de demander des faveurs sexuelles ou d'imposer toute autre forme de comportement à caractère humiliant, dégradant ou servile en échange d'une somme d'argent, d'un emploi, de biens ou de services, y compris toute assistance due à toutes personnes;
  - d) Les relations sexuelles entre fonctionnaires des Nations Unies et bénéficiaires d'aide sont vivement déconseillées, car elles se fondent sur un rapport de force inégal par définition. En outre, ce type de relation entame la crédibilité et l'intégrité de l'action menée par les Nations Unies;
  - e) Tout fonctionnaire des Nations Unies qui soupçonne un collègue, au service ou non du même organisme et que celui-ci appartienne ou non au système des Nations Unies, de se livrer à une exploitation ou à des abus sexuels doit en référer à qui de droit par l'intermédiaire des mécanismes créés à cet effet;
  - f) Les fonctionnaires des Nations Unies sont tenus d'instaurer et de préserver un environnement propre à prévenir toute exploitation et tout abus sexuels. En particulier, il incombe aux responsables à tous les niveaux de mettre en place des dispositifs visant à préserver cet environnement et d'assurer leur fonctionnement.
- 3.3 Cette liste de règles n'est pas exhaustive. D'autres formes d'exploitation ou d'abus sexuels sont passibles de sanctions administratives ou disciplinaires, pouvant aller jusqu'au renvoi sans préavis, par application des dispositions du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

#### **Section 4**

##### **Responsabilités des chefs de département, de bureau ou de mission**

- 4.1 Le chef du département, du bureau ou de la mission, selon qu'il convient, est tenu d'instaurer et de préserver un environnement propre à prévenir toute exploitation et tout abus sexuels, et de prendre les mesures voulues à cet effet. En particulier, il porte à la connaissance de ses subordonnés la présente circulaire et veille à ce que chacun d'eux en reçoive copie.
- 4.2 Le chef du département, du bureau ou de la mission donne telle suite qu'il juge utile dès lors qu'il aurait des raisons de penser que l'une quelconque des règles énoncées à la section 3.2 a été violée ou que l'on est en présence de l'une des formes d'exploitation ou d'abus sexuels visées à la section 3.3. Il agit conformément aux règles et procédures applicables en cas de faute de la part d'un fonctionnaire.
- 4.3 Le chef du département, du bureau ou de la mission confie à un fonctionnaire, de rang suffisamment élevé, le soin de coordonner la réception des informations faisant état de cas d'exploitation ou d'abus sexuels. Dans toute mission, le personnel de la mission et la population locale doivent être dûment informés de l'existence et du rôle du coordonnateur désigné et de la manière de saisir celui-ci. Afin de préserver les droits de tous les intéressés, les informations faisant état de cas d'exploitation ou d'abus sexuels sont considérées comme confidentielles. Toutefois, ces informations pourront fonder des mesures sous l'empire des dispositions de la section 4.2.
- 4.4 Le chef du département, du bureau ou de la mission n'a pas à appliquer la règle énoncée à l'alinéa b) de la section 3.2 lorsqu'un fonctionnaire est marié à une personne qui, sans avoir 18 ans révolus, a atteint l'âge de la majorité ou du consentement légal dans le pays de nationalité des intéressés.
- 4.5 Le chef du département, du bureau ou de la mission apprécie l'opportunité de faire application de la règle énoncée à l'alinéa d) de la section 3.2 dès lors que le bénéficiaire de l'aide a plus de 18 ans et que les circonstances justifient d'y déroger.
- 4.6 Le chef du département, du bureau ou de la mission qui est conduit à enquêter sur des cas d'exploitation ou d'abus sexuels le signale immédiatement au Département de la gestion, qu'il informe également des mesures prises au vu de ses conclusions.

#### **Section 5**

##### **Renvoi des affaires aux autorités nationales**

S'il apparaît, à l'issue d'une enquête en bonne et due forme, que les accusations d'exploitation ou d'abus sexuels sont fondées, l'affaire pourra, après avis du Bureau des affaires juridiques, être déférée aux autorités nationales à des fins de poursuites pénales.

#### **Section 6**

##### **Accords de coopération avec des entités ou des particuliers n'appartenant pas au système des Nations Unies**

6.1 Les fonctionnaires de l'Organisation qui concluent des accords de coopération avec des entités ou des particuliers n'appartenant pas au système des Nations Unies sont tenus d'informer les intéressés des règles de conduite énoncées à la section 3 et d'obtenir d'eux qu'ils s'engagent par écrit à les respecter.

6.2 Le défaut par ces entités ou particuliers de prendre des mesures préventives contre l'exploitation et les abus sexuels, d'enquêter sur les cas d'exploitation ou d'abus portés à leur connaissance ou de prendre des mesures correctives en présence de cas d'exploitation ou d'abus sexuels est cause d'annulation de l'accord de coopération qui les lie à l'Organisation des Nations Unies.

## **Section 7**

### **Entrée en vigueur**

La présente circulaire entre en vigueur le 15 octobre 2003.

Le Secrétaire général

*(Signé)* Kofi A. **Annan**

## ANNEXE J : Résolution de l'Assemblée générale sur l'aide aux victimes

### Nations Unies

A/RES/62/214\*

**Assemblée générale**

Distr. Générale 7 mars 2008

**Soixante-deuxième session**

Point 116 de l'ordre du jour

**Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 21 décembre 2007**

[sans renvoi à une grande commission (A/62/595)]

#### **62/214. Stratégie globale d'aide et de soutien aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté**

*L'Assemblée générale,*

*Réaffirmant* les buts et principes énoncés dans la Charte des Nations Unies et le droit international, fondements indispensables d'un monde plus pacifique, plus prospère et plus juste et de la promotion et de la protection des droits de l'homme et des libertés fondamentales de tous les êtres humains,

*Vivement préoccupée* par tous les actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté, actes qu'elle condamne énergiquement,

*Réaffirmant* qu'elle appuie la politique de tolérance zéro définie par le Secrétaire général à l'égard de l'exploitation et des agressions sexuelles, et rappelant toutes les normes de conduites et règles de l'Organisation des Nations Unies en la matière, y compris la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les agressions sexuelles<sup>1</sup>,

*Réaffirmant également* qu'elle appuie la mise en oeuvre, à l'échelle du système des Nations Unies, de modalités détaillées d'assistance aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté, modalités qui doivent être adaptées et fiables,

*Rappelant* la lettre, en date du 24 mars 2005, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Secrétaire général et transmettant le rapport du Conseiller spécial intitulé « Stratégie globale visant à éliminer l'exploitation et les abus sexuels dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies »<sup>2</sup>,

*Rappelant également* qu'elle avait demandé au Secrétaire général, dans le Document final du Sommet mondial de 2005<sup>3</sup>, de lui soumettre des propositions de sorte que des modalités détaillées d'assistance aux victimes puissent être arrêtées,

*Rappelant en outre* ses résolutions 59/281 du 29 mars 2005, 59/300 du 22 juin 2005, 60/263 du 6 juin 2006 et 61/291 du 24 juillet 2007,

*Prenant note avec satisfaction* de la lettre, en date du 25 mai 2006, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Secrétaire général<sup>4</sup>, où figurent un projet de déclaration de principe et un projet de stratégie globale relatifs à l'aide et au soutien aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel de l'Organisation des Nations Unies ou du personnel apparenté,

*Soucieuse* de venir en aide aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel de l'Organisation des Nations Unies ou du personnel apparenté,

1. *Adopte* la Stratégie globale d'aide et de soutien aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté (« la Stratégie »), dont le texte figure en annexe à la présente résolution ;
2. *Appelle* les organisations du système des Nations Unies concernées et invite les institutions spécialisées à concourir activement et de manière concertée à la mise en œuvre de la Stratégie, avec s'il y a lieu l'appui de la société civile et en collaboration étroite avec les États Membres ;
3. *Décide* d'examiner dans deux ans les progrès de la mise en œuvre de la Stratégie, au titre du point de l'ordre du jour intitulé « Suite à donner aux textes issus du Sommet du Millénaire » ;
4. *Demande* au Secrétaire général d'appliquer la Stratégie et de lui présenter à sa soixante-quatrième session un rapport détaillé à ce sujet, incluant notamment les enseignements tirés de cette mise en œuvre, les pratiques les meilleures et des recommandations.

79e séance plénière 21 décembre 2007

## Annexe

### **Stratégie globale d'aide et de soutien aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté**

#### **Objectif**

1. La Stratégie a pour objet de faire en sorte que les victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté reçoivent en temps utile une aide et un soutien adaptés. Il est impératif que l'Organisation des Nations Unies réagisse rapidement et efficacement quand sont commis des actes d'exploitation ou d'agression sexuelles.
2. La Stratégie est également pour le système des Nations Unies un moyen de faciliter, coordonner et fournir, selon qu'il convient, l'aide et le soutien aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté.
3. Elle ne réduit ni ne remplace en aucune manière la responsabilité personnelle des auteurs d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles. Elle n'offre pas une voie de réparation.

#### **Champ d'application**

4. La Stratégie est appliquée pour aider et soutenir les plaignants, les victimes et les enfants nés d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté, d'une manière adaptée aux circonstances locales et dans le respect de la législation du pays hôte.

#### **Définitions**

5. Les définitions ci-après visent à préciser les termes employés dans la Stratégie :
  - a) Agression sexuelle : toute atteinte sexuelle commise avec force, contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal, la menace d'une telle atteinte constituant aussi une agression sexuelle ;
  - b) Exploitation sexuelle : le fait d'abuser ou de tenter d'abuser d'un état de vulnérabilité, d'un rapport de force inégal ou de rapports de confiance à des fins sexuelles, y compris, mais non exclusivement en vue d'en tirer un avantage pécuniaire, social ou politique ;
  - c) Plaignant : personne qui déclare dans les formes établies avoir été victime d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté, mais dont la plainte n'a pas encore été vérifiée dans le cadre d'une procédure administrative de l'Organisation ou de l'État Membre concerné selon le cas ;
  - d) Victime : personne dont la plainte pour actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté a été vérifiée dans le cadre d'une procédure administrative de l'Organisation ou de l'État Membre concerné selon le cas ;
  - e) Enfant né d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles : enfant qu'une autorité nationale compétente a déclaré être le fruit d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté ;
  - f) Membre du personnel des Nations Unies ou personnel apparenté : membre du personnel des Nations Unies, consultant, vacataire, Volontaire des Nations Unies, expert en mission ou membre d'un contingent ;
  - g) Partenaire d'exécution : entité ou organisation travaillant à l'échelon d'un pays selon les procédures établies par ce pays et l'Organisation pour offrir et assurer les services prévus dans la Stratégie. Le Responsable du soutien aux victimes est le

partenaire d'exécution choisi par l'Organisation pour aider et soutenir les plaignants, les victimes et les enfants nés d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles.

#### **Aide et soutien**

6. Les plaignants doivent recevoir une aide et un soutien de base adaptés à leurs besoins particuliers directement liés à l'acte d'exploitation ou d'agression sexuelles qu'ils disent avoir subi. Cette aide et ce soutien prennent la forme de soins médicaux, d'aide juridique, de soutien face aux conséquences psychologiques et sociales de l'acte et d'une aide matérielle immédiate (nourriture, vêtements, hébergement d'urgence en centre d'accueil protégé, selon les cas).

7. Outre cette prise en charge de base, les victimes doivent bénéficier d'une aide et d'un soutien complémentaires adaptés à leurs besoins particuliers directement liés à l'acte d'exploitation ou d'agression sexuelles qu'elles ont subi. Ce complément prend la forme de soins médicaux, d'aide juridique, de soutien face aux conséquences psychologiques et sociales de l'acte et d'une aide matérielle immédiate, selon les cas.

8. Les enfants nés d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles doivent bénéficier, selon le principe de l'intérêt supérieur de l'enfant, d'une aide et d'un soutien adaptés à leurs besoins particuliers pour faire face aux conséquences médicales, juridiques, psychologiques et sociales qui découlent directement des actes en question. L'Organisation collabore également avec les États Membres en vue de faciliter dans la limite de ses compétences la procédure de reconnaissance de paternité ou le versement d'une pension alimentaire pour l'entretien de l'enfant.

#### **Modalités de l'aide et du soutien**

9. L'aide et le soutien doivent être fournis de manière à ne pas aggraver le traumatisme et l'opprobre subis par les plaignants, les victimes ou les enfants nés d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles et à ne pas exclure ou marginaliser d'autres victimes.

10. L'aide et le soutien doivent être fournis par le canal des services, programmes et réseaux existants. Au besoin cependant, l'Organisation doit envisager d'appuyer la mise en place de nouveaux services en veillant à éviter les dispositifs redondants.

11. Un interlocuteur chargé de coordonner et de contrôler la mise en oeuvre de la Stratégie sera désigné à l'Organisation afin de veiller à ce que la procédure d'orientation des plaignants, victimes et enfants nés d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles soit simple et sans risque, qu'elle respecte les principes de la confidentialité et de la dignité et qu'elle ne soit pas discriminatoire.

12. L'Organisation devrait sélectionner des partenaires chargés de fournir les services visés dans la présente Stratégie et de s'acquitter des fonctions de responsable du soutien aux victimes, selon qu'il conviendra.

13. La durée de l'aide et du soutien doit être fonction des besoins particuliers des intéressés directement liés aux actes d'exploitation ou d'agression sexuelles.

14. L'aide et le soutien fournis par l'Organisation aux plaignants, victimes ou enfants nés d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles ne constituent pas une reconnaissance de la validité de la plainte ni une reconnaissance de sa responsabilité par l'auteur présumé.

## GLOSSAIRE<sup>1</sup>

**Abus sexuel (ou agression sexuelle)** – toute atteinte sexuelle commise avec force, contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal ou toute menace d'une telle atteinte<sup>2</sup>.

**Abus sexuels sur un enfant** – les abus sexuels consistent à associer un enfant à une activité sexuelle qu'il ne comprend pas entièrement sans qu'il puisse donner son consentement éclairé ou sans qu'il ait été préparé par son développement à donner son consentement, ou qui constitue une violation des lois ou des tabous sociaux en vigueur. Entre dans cette catégorie tout acte entre un enfant et un adulte ou un autre enfant, qui – du fait de son âge ou de son développement – se trouve être dans une relation de responsabilité, de confiance ou de pouvoir, l'acte visant à gratifier ou satisfaire les besoins de l'autre personne. Il peut s'agir notamment, mais pas exclusivement, d'inciter ou de contraindre un enfant à se livrer à des activités sexuelles illégales ; d'exploiter un enfant à des fins de prostitution ou autres pratiques sexuelles illégales ; d'exploiter un enfant aux fins de la production de spectacles ou de matériel de caractère pornographique<sup>3</sup>.

**Allégation** – affirmation de faits que l'on se propose de prouver lors d'un procès ou d'une enquête.

**Code de conduite** – ensemble de normes de comportements auxquelles les employés d'une organisation sont tenus de se conformer.

**Confidentialité** – principe éthique limitant l'accès à l'information ainsi que sa diffusion. Dans une enquête sur l'exploitation et l'abus sexuels, la fraude ou la corruption, l'obligation de confidentialité impose que l'information soit uniquement accessible à un petit nombre de personnes autorisées aux fins de l'enquête. Ce principe permet d'instaurer un climat de confiance dans la relation entre le système ou l'organisation et les témoins, rendant ceux-ci plus enclins à raconter leur version des faits.

**Élément de preuve** – information recueillie pendant l'enquête permettant de confirmer ou de réfuter une allégation.

**Enfant** – tout individu de moins de 18 ans, indépendamment de la définition de l'âge de la majorité en vigueur dans le pays où il se trouve.

**Exploitation sexuelle** – le fait d'abuser ou de tenter d'abuser d'un état de vulnérabilité, d'un rapport de force inégal ou de rapports de confiance à des fins sexuelles, y compris, mais non exclusivement, en vue d'en tirer un avantage pécuniaire, social ou politique<sup>4</sup>.

**Feedback** – retour d'information adressé à une entité (individu ou groupe) au sujet de son comportement passé afin que cette entité puisse modifier son comportement dans le sens souhaité.

---

<sup>1</sup> Adapté du protocole de l'IASC, 2004.

<sup>2</sup> Secrétariat des Nations Unies, 22 mars 2005, Circulaire du Secrétaire Général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels, 2003/13 (ST/SGB/2003/13), ONU.

<sup>3</sup> Organisation mondiale de la Santé (OMS), 1999, *Rapport de la consultation sur la prévention de la maltraitance de l'enfant* (OMS/HSC/PVI/99.1), OMS, Genève.

<sup>4</sup> Secrétariat des Nations Unies, 22 mars 2005, Circulaire du Secrétaire Général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels, 2003/13 (ST/SGB/2003/13), ONU.

**Fraude et corruption** – abus de biens ou de pouvoir incluant (sans toutefois s'y limiter) le népotisme, la falsification, l'extorsion, le vol, les pots-de-vin, et autres détournements de fonds ou de ressources

**Genre (Gender)** – différences sociales acquises entre hommes et femmes, susceptibles de changer avec le temps et présentant d'importantes variations, tant au sein d'une même culture qu'entre différentes cultures. Le genre touche les rôles, les responsabilités, les contraintes, les opportunités et les besoins des hommes et des femmes, quel que soit le contexte.

**Maltraitance physique d'un enfant** – mauvais traitements physiques entraînent un préjudice effectif ou potentiel pour la santé de l'enfant à la suite d'une interaction ou de l'absence d'une interaction raisonnablement dans le pouvoir d'un parent ou d'une personne en situation de responsabilité, de pouvoir ou de confiance. Il peut s'agir d'un incident unique ou d'actes répétés<sup>5</sup>.

**Mécanisme de gestion des plaintes** – ensemble de dispositifs permettant à des individus de signaler des problèmes tels que le manquement au règlement de l'organisation ou une infraction au code de conduite. Parmi les dispositifs possibles, on peut citer une boîte à suggestions, une politique d'alerte ou la présence d'un référent.

**Membre du personnel** – ou agent, employé – toute personne qui travaille pour une organisation ou la représente, qu'elle soit rémunérée en espèces ou non.

**Partenaire** – organisation qui exécute un programme ou projet pour le compte d'une autre organisation. Il existe souvent un lien de renforcement des capacités, d'apprentissage et d'échange entre les deux organisations.

**Personne faisant l'objet de la plainte (POP)** – ou auteur présumé – personne supposée avoir commis la faute motivant la plainte.

**Personnes que nous cherchons à aider** – personnes bénéficiant d'aide humanitaire dans le cadre d'une intervention d'urgence ou d'un programme d'aide au développement.

**Plaignant** – la personne qui émet une plainte, que ce soit la victime de l'exploitation ou de l'abus sexuel présumé ou une autre personne ayant connaissance des faits.

**Plainte** – grief exprimé par quiconque suite aux agissements d'une organisation, ou réclamation par quiconque estimant qu'une organisation n'a pas respecté un engagement déclaré.

**Politique d'alerte** – dispositif organisationnel qui encourage les membres du personnel à signaler des problèmes ou des soupçons d'agissements répréhensibles parmi leurs collègues. Le signalement peut concerner d'autres organisations ou des personnes à d'autres échelons hiérarchiques.

---

<sup>5</sup> Secrétariat des Nations Unies, 22 mars 2005, Circulaire du Secrétaire Général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels, 2003/13 (ST/SGB/2003/13), ONU.

**Procédure ou protocole d'enquête** – un cadre opérationnel précis permettant aux organisations de mener une enquête rigoureuse, confidentielle, sécurisée et transparente sur les allégations d'agissements répréhensibles de la part du personnel.

**Redevabilité** – situation dans laquelle les personnes affectées par des décisions (le personnel de l'organisation ou les bénéficiaires de notre aide) peuvent, par le biais de questions et de plaintes, influencer ces décisions ainsi que les personnes qui les prennent. La redevabilité implique le droit d'une personne d'exprimer son opinion et le devoir d'une autre personne de prendre en compte cette opinion et d'y répondre.

**Référent** – personne désignée pour recueillir des plaintes concernant des cas d'exploitation ou d'abus sexuels.

**Risque** – possibilité d'une perte ou d'un préjudice et/ou la probabilité d'un événement néfaste.

**Stratégie de prévention de l'exploitation et des abus sexuels (PEAS)** – mesures élaborées et mises en œuvre par les organisations afin de réduire le risque d'exploitation et d'abus sexuels des personnes que nous cherchons à aider. Il s'agit notamment de campagnes de sensibilisation, de formation du personnel, de politiques de recrutement améliorées, de politiques d'alerte, de mécanismes de plaintes, de procédures d'enquête et de codes de conduite.

**Survivant ou victime** – personne qui a été exploitée sexuellement ou a subi une agression sexuelle. Le terme de « survivant » implique la force, la résilience et la capacité à survivre. Dans ce document, nous utilisons essentiellement le terme de « victime » pour signifier la personne ayant subi les violences présumées, mais il ne s'agit absolument pas de porter atteinte à sa dignité.

**Témoin** – personne qui fait une déclaration, qui dépose un témoignage lors d'une enquête. Il peut s'agir du survivant, du plaignant, d'une personne concernée d'une manière ou d'une autre, d'un employé d'une organisation partenaire, de la personne faisant l'objet de la plainte ou d'un autre membre du personnel.

**Travailleur semi-bénévole (Incentive worker)** – individu qui reçoit une compensation en nature en échange d'un travail ou pour représenter une organisation. La plupart des travailleurs semi-bénévoles sont recrutés parmi la communauté.