

A brass whistle hanging from a chain, positioned on the right side of the cover. The whistle is cylindrical with a flared top and a rectangular body, and it is suspended by a metal ring and chain. The background is a solid yellow color.

RAPPORT SUR
'CRÉER UN
ESPACE SÛR POUR
LANCEURS D'ALERTE :
COMMENT CONSTRUIRE
CULTURES D'EXPRESSION'

Mai 2022

CONTENU

REMERCIEMENTS	3
1. INTRODUCTION	3
2. APERÇU DU PROJET DE RECHERCHE	3
3. PRINCIPALES CONCLUSIONS	4
3.1. IMPORTANCE D'AVOIR UNE POLITIQUE DE DÉNONCIATION SOLIDE	4
3.2. AUTRES FACTEURS QUI ENCOURAGENT À PARLER	4
3.3. OBSTACLES À LA PAROLE	5
4. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	sept
4.1. RÔLE DES DÉCIDEURS POLITIQUES	sept
4.2. RÔLE DES LEVEURS D'ALERTE	8
4.3. RÔLE DES MANAGERS DE LIGNE	8
4.4. RÔLE DES ORGANISMES PARTENAIRES	8
4.5. LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT	9
4.6. LIEN AVEC LES APPROCHES CONTRE LE RACISME ET L'ÉGALITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION (EDI)	9
4.7. PRATIQUE DE MODÉLISATION BASÉE SUR LES COMMUNAUTÉS	9
4.8. UNE VISION À LONG TERME	9
4.9. RÔLE DE L'ALLIANCE	9

REMERCIEMENTS

Nous remercions Harbinder Kaur qui a réalisé la série d'interviews et contribué à ce rapport final. Nous remercions également toutes les personnes interrogées qui, si généreusement, ont donné de leur temps et de leur point de vue pour discuter des questions de dénonciation et de culture de la parole, et dont les contributions ont constitué le fondement des recommandations de ce rapport.

Nous tenons à exprimer notre gratitude au Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (FCDO) du Royaume-Uni, dont le financement a rendu ce projet possible.

1. INTRODUCTION

En décembre 2021, la CHS Alliance a produit un rapport complet [Guide de protection des dénonciateurs](#) soutenir la mise en place d'une solide politique de dénonciation qui, à son tour, contribue à favoriser une culture de la parole dans les organisations. Comme le note le Guide : *'Tous les employés, quels que soient leur poste, leurs antécédents ou leurs caractéristiques identitaires, doivent avoir la confiance nécessaire pour utiliser le système pour s'exprimer.'*

Le Guide recommande également que, *'Une bonne mesure de la sécurité de votre politique est d'évaluer si ceux qui ont le moins de pouvoir ou de voix dans votre organisation se sentent suffisamment en sécurité pour l'utiliser.'*

L'établissement d'une politique de dénonciation est la base pour permettre à ceux qui le souhaitent de signaler des actes répréhensibles ou des fautes sur le lieu de travail. Néanmoins, l'Alliance a voulu aller plus loin en explorant les questions susceptibles d'encourager ou de dissuader le personnel de s'exprimer ou de signaler une inconduite. Cela a été fait dans le cadre d'un projet de recherche portant sur *'Créer un espace sûr pour les lanceurs d'alerte : comment construire des cultures de la parole.'*

2. APERÇU DU PROJET DE RECHERCHE

Ce projet n'a pas été conçu comme une recherche académique formelle, mais comme un processus visant à obtenir une perspective de terrain sur la façon dont le secteur de l'aide s'en sort en matière de dénonciation, ce que le personnel en pense et ce qui doit être fait pour améliorer les politiques et pratiques existantes.

Le projet repose sur trois éléments principaux :

1

une évaluation des membres de l'Alliance pour déterminer combien d'entre eux ont mis en place une politique de dénonciation et comment la renforcer ;

2

une série de conversations avec le personnel d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'agences des Nations Unies. Des conversations ont eu lieu bilatéralement et en groupes avec 22 membres du personnel humanitaire basés dans des pays d'Europe occidentale et au Soudan, en Tanzanie, en Ouganda, en Jordanie, en Irak, en Australie et en Inde. Les personnes interrogées provenaient de divers horizons techniques, notamment les services d'assistance, la programmation, la protection et les ressources humaines. Certains des membres du personnel interrogés étaient des dénonciateurs anciens ou actuels, et leur identité a été protégée pendant le projet ;

3

un [séminaire en ligne](#) sur la culture de la prise de parole le 30 mars 2022, en présence de près de 100 personnes de tout le secteur pour partager quelques recommandations clés et recueillir leur avis sur ce qui constitue la base d'une culture de la prise de parole sûre.

3. PRINCIPALES CONCLUSIONS

3.1. IMPORTANCE D'AVOIR UNE POLITIQUE DE DÉNONCIATION SOLIDE

Toutes les personnes à qui nous avons parlé ont reconnu qu'il était très important pour les organisations d'avoir en place une politique de dénonciation officielle et largement diffusée. Certaines organisations semblaient être en constante révision de leurs politiques, en particulier les grandes organisations complexes.

Cependant, on craignait que la politique ne soit souvent mal communiquée ou insuffisamment comprise. La plupart des personnes interrogées ont confirmé qu'elles avaient été initiées à la politique lors de leur session d'initiation/d'intégration, mais qu'il y avait rarement des rappels ou des formations de recyclage mis en œuvre.

Le sondage a été envoyé aux membres de l'Alliance. 34 membres ont répondu, parmi lesquels 27 ont confirmé avoir mis en place une politique de dénonciation, tandis que sept ne l'ont toujours pas fait. Le processus de réception des réponses de tous les membres est en cours.

« La politique écrite est important de montrer qu'il existe des voies pour s'exprimer et un registre des droits et des obligations.

3.2. AUTRES FACTEURS QUI ENCOURAGENT À PARLER

Certaines personnes interrogées ont décrit plusieurs bonnes pratiques qu'elles ont expérimentées dans le secteur :

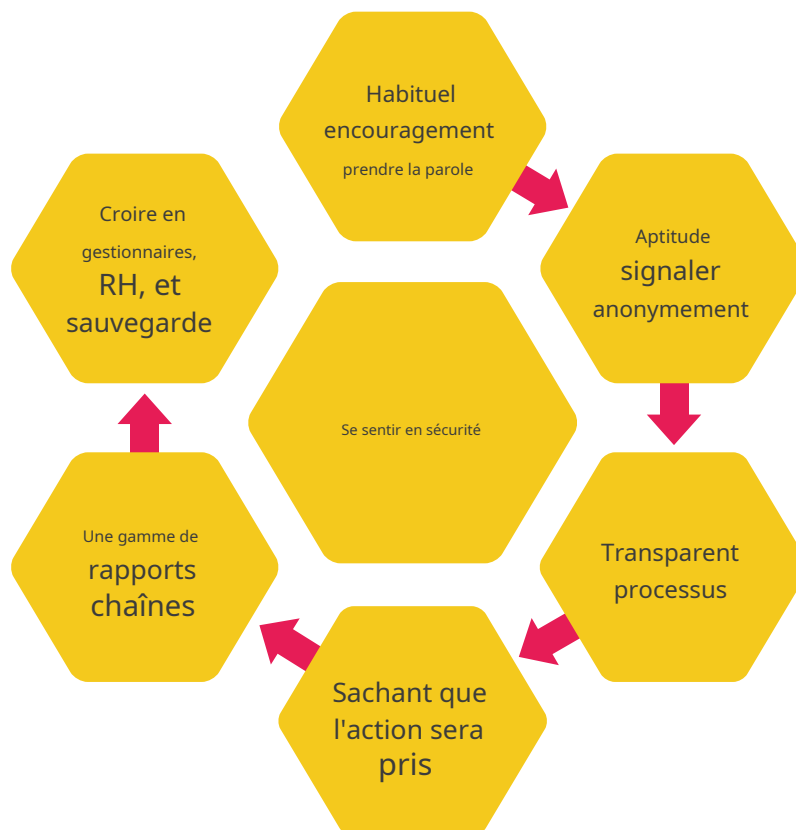
- un sentiment général que les mécanismes d'alerte nécessaires sont en place dans leur organisation ;
- un encouragement proactif à s'exprimer dans certaines organisations, avec des rappels réguliers et une formation pour ceux qui reçoivent directement les signalements ou les plaintes ;
- des sessions régulières organisées par les Ressources Humaines (RH) sur la dénonciation avec des rappels sur la politique existante ;
- plusieurs problèmes/rapports d'alerte sont traités par des équipes locales et résolus au niveau local ;
- une tendance à avoir plus de personnel qui s'exprime lorsque le personnel du siège s'engage efficacement ;
- une expérience positive de dénonciation avec des actions de suivi prises pour protéger les lanceurs d'alerte partagées avec le personnel, ce qui a contribué à instaurer la confiance, encourageant le personnel à signaler ;
- des plates-formes tierces utilisées par plusieurs organisations, les signalements étant gérés et examinés de manière centralisée ;
- l'option du signalement anonyme, qui encourage le signalement des fautes.

La très grande majorité des personnes interrogées ont confirmé que ce qui les avait aidées, ainsi que d'autres, à s'exprimer, c'était s'ils se sentaient suffisamment en sécurité et s'ils avaient la certitude qu'ils seraient protégés à toutes les étapes du processus (par exemple, l'assurance régulière par l'organisation que leur emploi serait sûr et d'éventuelles promotions pas remis en cause par l'affaire de dénonciation).

D'autres éléments mentionnés qui ont favorisé un fort niveau de confiance et contribué à ce que les gens s'expriment sont des processus clairs et rapides, ainsi que des compétences d'écoute active de la part de l'organisation, des communications régulières et un haut niveau de confidentialité.

"Quand je vois ce senior les managers recherchent mon points de vue sur les questions liées à l'organisation, je pense qu'ils serait ouvert pour m'entendre si je devais parler sur l'inconduite.

Les personnes interrogées ont souligné plusieurs autres conditions qui doivent être remplies pour qu'elles se sentent capables de s'exprimer :



En outre, il a été reconnu que la capacité à s'exprimer était également influencée par d'autres facteurs tels que la race ou l'origine ethnique de l'individu, son sexe, sa position dans le rang hiérarchique, sa situation géographique et ses relations de travail avec les cadres supérieurs.

3.3. OBSTACLES À LA PAROLE

Toutes les personnes interrogées ont reconnu l'importance de s'exprimer pour signaler des comportements nuisibles ou des fautes, pour lutter contre l'injustice et pour se protéger contre de futurs actes répréhensibles. Cependant, plusieurs personnes interrogées ont clairement indiqué que le personnel ne s'exprimerait que si les risques de ne pas s'exprimer l'emportaient sur les risques perçus de signaler une inconduite.

Dans l'ensemble, les principaux problèmes soulevés par les personnes interrogées qui semblaient empêcher les gens de signaler étaient le manque de confidentialité, les processus complexes et longs, en particulier dans les grandes organisations (avec des commentaires tardifs ou inexistant), ainsi qu'un manque général de confiance dans l'organisation pour écouter et agir. Plus précisément, certaines des questions soulevées étaient les suivantes :

- Certaines personnes interrogées qui travaillaient dans de grandes organisations craignaient que leurs collègues ne connaissent les détails de l'affaire (par exemple, l'identité du rapporteur, etc.), le manque de confidentialité ou d'anonymat étant également considéré comme un risque sérieux pour la réputation professionnelle de l'individu sécurité personnelle dans les petites collectivités.
- Travailler dans une culture où parler contre les seniors ou les dirigeants est considéré comme irrespectueux est un autre problème mentionné, empêchant le personnel local en particulier de s'exprimer. Certaines autres cultures ont encouragé l'accent mis sur l'unité et l'harmonie plutôt que sur la prise de parole et les rapports.

« Si le personnel n'est pas écouté régulièrement au sein de son organisation, alors il se sentir démotivé ou désengagé au travail, ce qui rend peu probable qu'ils signaleront les fautes futures.

- Le personnel le plus subalterne a souligné sa difficulté à signaler, car il n'a pas d'influence ou de pouvoir au sein des organisations et a peur de causer des problèmes ou d'être considéré comme des fauteurs de troubles.
- Les personnes interrogées ont déclaré que dans certaines équipes et petites organisations, il était probable que le sujet de la plainte travaille en étroite collaboration avec la personne soulevant le problème. Ils ont évoqué la difficulté de gérer de telles situations pour prévenir d'éventuelles représailles ou représailles.
- De nombreuses personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient entendu parler de la manière dont d'autres personnes avaient été traitées dans le passé après avoir signalé une inconduite, ce qui a contribué à les décourager de s'exprimer.
- D'autres obstacles à la prise de parole reconnus par toutes les personnes interrogées incluent la peur pour le bien-être du lanceur d'alerte ainsi que pour le bien-être des autres, y compris les personnes à charge et les communautés locales.



Figure 1 : Les avantages et les inconvénients de la dénonciation tels que perçus par les personnes interrogées.

3.3.1. Prendre la parole : impact sur le dénonciateur

Le risque élevé que le lanceur d'alerte perde son emploi, soit potentiellement déclassé ou que son contrat ne soit pas renouvelé sont quelques exemples évoqués par les personnes interrogées des conséquences possibles perçues d'une dénonciation.

Les représailles et les punitions étaient d'autres préoccupations mises en évidence, ainsi que la peur d'être stigmatisé, humilié ou simplement d'être qualifié de « personne faible » ou de « fauteur de troubles ». Cela a été particulièrement ressenti par le personnel résident qui n'a pas la possibilité de déménager comme le fait le personnel mobile.

« Parler peut être très seul. »

3.3.2. Prendre la parole : impact sur les personnes à charge

De nombreux membres du personnel résident/local ont des familles qui dépendent entièrement de leurs revenus. Certains membres du personnel peuvent être activement découragés par leur famille de signaler, car la perte de revenus, en cas de représailles, aurait des conséquences et des implications énormes pour toute la famille.

Souvent, le personnel ne veut pas être perçu comme « créant des problèmes » au sein de l'organisation et peut être encouragé par des membres de la famille ou même des pairs à « garder cela dans la famille ».

3.3.3. Prendre la parole : impact sur les communautés

Certaines personnes interrogées ont exprimé leurs inquiétudes quant à l'impact que le signalement d'inconduite pourrait avoir sur les communautés qu'ils desservent. Par exemple, l'assistance serait-elle suspendue et retirée avec un risque élevé pour la réputation de l'organisation ? Les communautés pourraient-elles se diviser avec un impact négatif sur leur bien-être ?

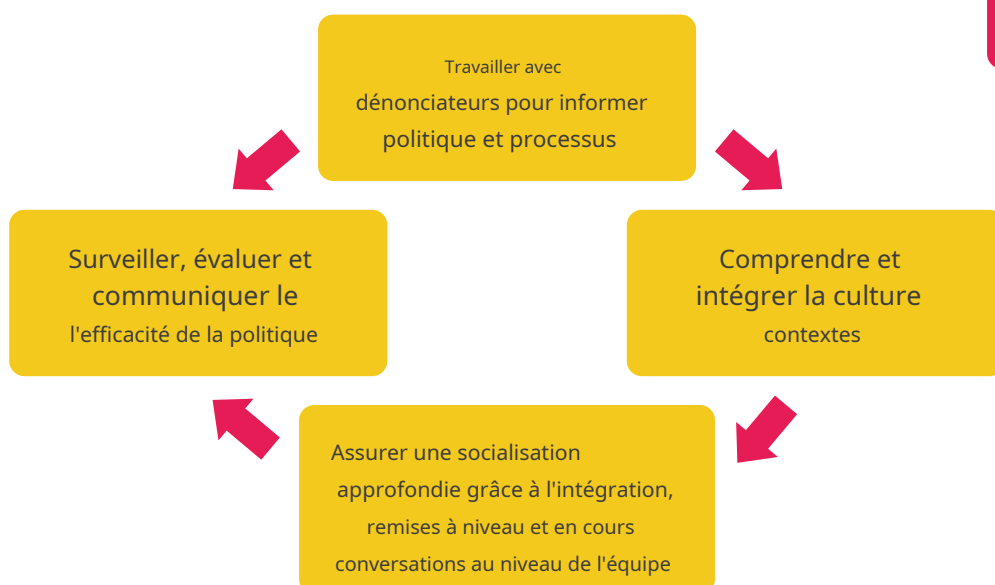
La perte du soutien des donateurs a également été mentionnée comme un facteur de peur principal, entraînant une éventuelle perte d'aide et d'assistance aux populations touchées.



4. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

4.1. RÔLE DES DÉCIDEURS POLITIQUES

Sur la base de recherches, d'entretiens et d'échanges, il a été recommandé aux organisations, et en particulier aux décideurs politiques, de prendre en considération l'approche suivante lors de l'examen ou de l'élaboration d'une politique de dénonciation :



"Organigrammes de processus ne prend pas en compte faillibilité humaine."

- Bien que ce ne soit pas toujours facile à mettre en œuvre, ceux qui ont une expérience vécue du signalement et de la dénonciation doivent avoir la possibilité de s'impliquer dans l'élaboration des politiques et des processus et de donner des conseils sur ce qui pourrait être mieux fait de leur point de vue.
- L'élaboration et la publication de politiques et de processus à partir du siège central doivent se faire en étroite collaboration avec les bureaux sur le terrain, au lieu de donner des instructions descendantes sur la façon de mettre en œuvre une politique finale. Conceptualiser les projets de documents au niveau du siège et les contextualiser sur le terrain peut être une approche qui inclut tous les points de vue.
- La politique d'alerte doit être systématiquement mise en place lors des étapes d'intégration, suivie d'entretiens réguliers avec les collaborateurs au cours de leur emploi. Pour mieux dialoguer avec l'ensemble du personnel, des formations de remise à niveau régulières sur les mécanismes et procédures de dénonciation mis en place pour protéger les dénonciateurs doivent également être organisées.
- Si ce n'est pas déjà fait, les organisations doivent surveiller, évaluer et communiquer l'efficacité de la politique à tout le personnel pour montrer que les voix sont entendues et mises en pratique.

4.2. ROLE DES LEVEURS D'ALERTE

Des dénonciateurs actuels et anciens de plusieurs pays ont été interrogés pour cette recherche. Plusieurs ont décrit leurs expériences de se sentir ostracisés et isolés, marginalisés, étiquetés ou privés de promotions.

Les organisations d'aide comprennent l'importance de fournir un soutien aux victimes et aux survivants, mais les dénonciateurs qui peuvent devenir vulnérables en s'exprimant sont souvent considérés comme des adversaires, comme un défi pour l'organisation, avec des processus et des procédures interminables qui nuisent au moral du personnel.

Ces témoignages nous rappellent à réfléchir pourquoi le travail de l'Alliance sur cette question est si important.

Il est essentiel que nous comprenions et apprenions de ceux qui ont une expérience vécue de la dénonciation pour aider non seulement à éclairer les politiques et les processus, mais aussi à favoriser une culture où le personnel se sent vraiment en sécurité pour s'exprimer. Impliquer des personnes ayant une expérience personnelle de dénonciation n'est pas toujours facile en raison des risques potentiels auxquels elles sont confrontées, mais il existe un nombre croissant de groupes de soutien possédant une expérience et des connaissances collectives précieuses qui sont prêts à soutenir, à s'impliquer et à s'engager à développer ce domaine de travailler.

4.3. RÔLE DES MANAGERS DE LIGNE

Les participants ont soulevé le rôle important des supérieurs hiérarchiques dans le soutien d'une culture de la parole.

Les bons gestionnaires sont considérés comme essentiels pour instaurer la confiance, encourager le personnel à se manifester et à s'exprimer, favoriser des discussions ouvertes régulières dans les réunions d'équipe ou de supervision et donner l'exemple (modèle de bon comportement).

Plusieurs personnes interrogées ont mentionné le besoin absolu de former et d'équiper les gestionnaires pour qu'ils comprennent non seulement le processus, mais aussi leurs propres préjugés et leur potentiel défensif. Tout au long des conversations, les personnes interrogées ont souligné l'importance de donner aux supérieurs hiérarchiques les moyens de faire face à leurs propres défis et émotions lorsqu'ils reçoivent des rapports pénibles et de savoir comment encourager leurs équipes à s'exprimer et à se manifester.

"Nous avons besoin que les supérieurs hiérarchiques comprennent qu'ils sont" les bras et les jambes " de la politique."

4.4. RÔLE DES ORGANISMES PARTENAIRES

De nombreuses organisations travaillent en étroite collaboration avec des organisations locales pour fournir des services sur le terrain. Certaines personnes interrogées ont constaté que le personnel des organisations partenaires peut être réticent à s'exprimer pour les mêmes raisons qu'eux.

Il est essentiel que les organisations chefs de file impliquent leur personnel partenaire dans une formation régulière ou, si ce n'est pas possible ou approprié, soutiennent les organisations locales pour développer et dispenser une formation visant à encourager leur personnel à communiquer ouvertement et à s'exprimer ; et dans tous les cas, développer leurs propres politiques de dénonciation.

4.5. LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Bien que la formation et l'intégration en ligne soient souvent répandues dans les grandes organisations (et pas seulement pendant les fermetures de Covid), les organisations doivent examiner comment cela soutient ou entrave une culture de confiance. Ils doivent s'assurer que la formation crée des relations de travail solides, transparentes et de confiance.

Des opportunités doivent être créées pour tenir des conversations sur la dénonciation avec le personnel sur une base régulière tout au long de leur emploi, ainsi que sur d'autres questions qui favorisent une communication ouverte et la confiance. Il existe de bons exemples concrets de discussions d'équipe lors de réunions en tête-à-tête, avec des rappels réguliers de l'importance de prendre la parole.

4.6. LIEN AVEC LES APPROCHES CONTRE LE RACISME ET L'ÉGALITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION (EDI)

De nombreuses organisations ont commencé à travailler plus en profondeur sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de lutte contre le racisme, ainsi que d'approches EDI au sein de leur culture organisationnelle.

Les personnes interrogées ont insisté sur la nécessité de lier ces domaines de travail à la dénonciation. Cela aiderait à élargir la conversation sur le pouvoir et les privilèges pour en couvrir tous les aspects et à mieux comprendre comment ces questions sont liées.

4.7. PRATIQUE DE MODÉLISATION BASÉE SUR LES COMMUNAUTÉS

Le secteur de l'aide a bien compris et intégré l'importance et la nécessité de rendre des comptes aux communautés et aux personnes qu'il soutient lors de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des programmes. Écouter les préoccupations et les points de vue de la communauté, fournir des espaces et des opportunités pour que les gens fassent entendre leur voix et fournir des commentaires sont désormais intégrés à une bonne prestation de programmes. Certaines personnes interrogées ont déclaré que ces bonnes pratiques et modèles avec les communautés devraient également être suivis au sein des organisations (par exemple dans les relations de travail) pour encourager une culture organisationnelle ouverte et favoriser une culture de la parole.

4.8. UNE VISION À LONG TERME

Dans l'ensemble du secteur, il existe de nombreuses solutions à court terme et autonomes, mais celles-ci ne sont pas toujours en mesure de modifier les problèmes sous-jacents. Des évaluations et évaluations formelles à long terme doivent être menées pour identifier les bonnes pratiques qui pourraient ensuite être analysées, partagées et reproduites par d'autres organisations.

Ce travail d'identification des bonnes pratiques en matière de lancement d'alerte et de promotion d'une culture de la parole pourrait être mené par l'Alliance, en raison de son nombre important de membres et de sa présence géographique dans le monde, en partenariat avec d'autres réseaux ou organisations.

4.9. RÔLE DE L'ALLIANCE

Les personnes interrogées ont été interrogées sur le rôle que l'Alliance pourrait jouer pour aller plus loin dans la promotion et l'encouragement des personnes à signaler les comportements répréhensibles et s'appuyer sur notre récente publication [Guide de protection des dénonciateurs](#). Les suggestions suivantes ont été faites à cet égard :

- encourager une plus grande responsabilisation entre les membres de l'Alliance en publiant des données et en partageant l'expérience et les bonnes pratiques spécifiques sur la dénonciation des membres ;
- diffuser et appliquer les principes de l'Alliance [Mise à jour du Guide d'enquête sur l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels \(EASH\)](#) ;
- continuer à traduire toutes les politiques et directives dans plusieurs langues afin d'assurer l'accessibilité pour tous les membres ;
- identifier, collecter, analyser et diffuser les bonnes pratiques parmi les membres de l'Alliance pour donner l'exemple et encourager les autres à suivre.



Maison Internationale de l'Environnement 2, Chemin de Balexert 7
CH - 1219 Châtelaine, Genève, Suisse

info@chsalliance.org | www.chsalliance.org
+ 41 (0)22 788 16 41