

Systeme de réponse aux signalements d'EAS : le système de signalement et d'enquête internes

T Outils

- Outil 1 : Modèle de processus de traitement et de remontée des signalements
- Outil 2 : Adaptation du processus de traitement et de remontée des signalements
- Outil 3 : Checklist de gestion des enquêtes
- Outil 4 : Modèle de fiche de gestion des enquêtes
- Outil 5 : Plan d'enquête
- Outil 6 : Entretiens d'enquête selon l'approche PEACE
- Outil 7 : Astuces et techniques d'entretien
- Outil 8 : Modèle de rapport d'enquête

Public



Points focaux PEAS/
Sauvegarde/Protection



Personnel
dirigeant



Personnel
administratif

Outil 1 : Modèle de processus de traitement et de remontée des signalements

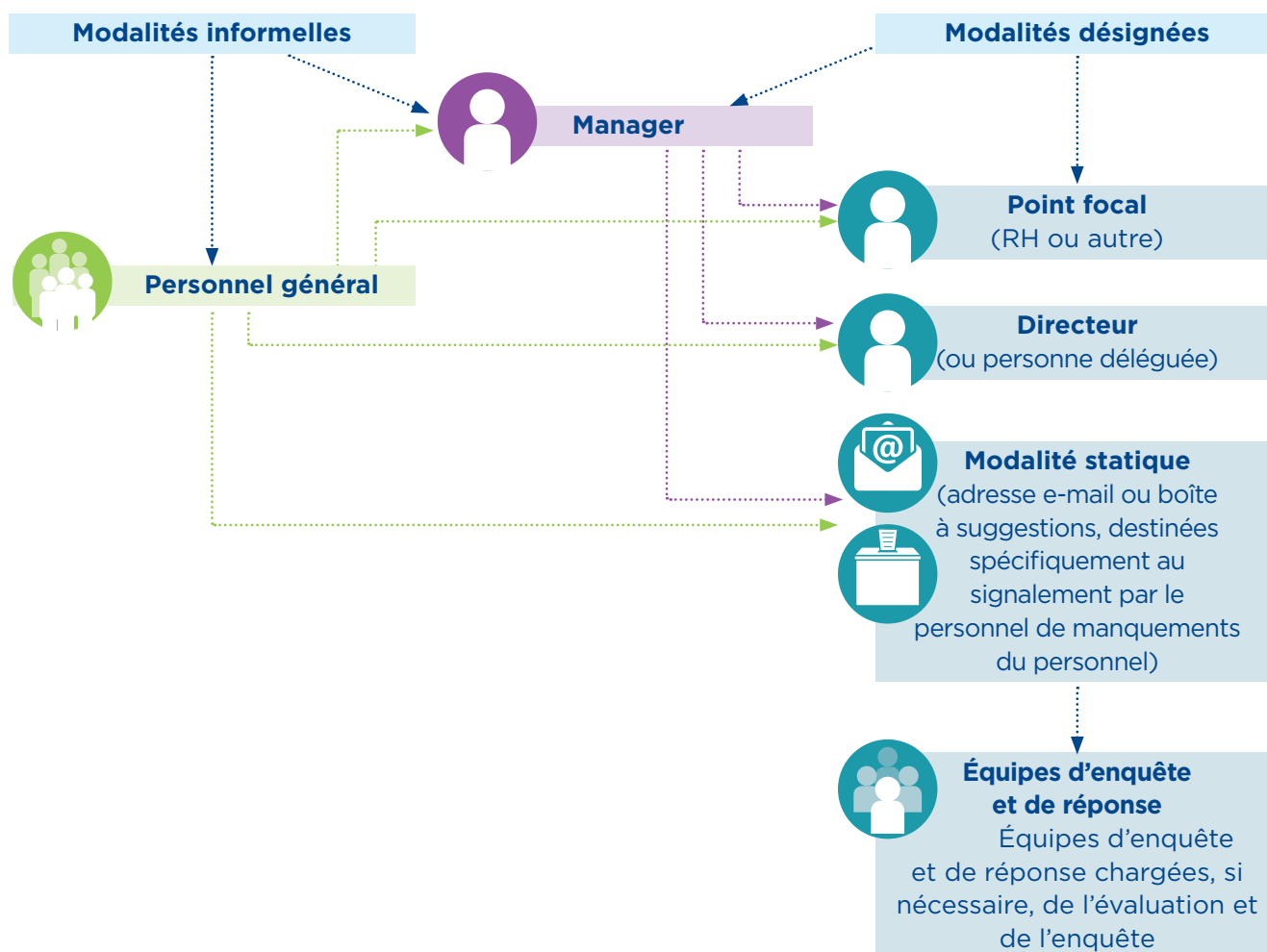
Objectif

L'objectif de ces processus est de présenter les étapes et principes fondamentaux qui doivent être respectés par les membres du personnel recevant des signalements de violations potentielles de politiques de PEAS/sauvegarde par le personnel, les partenaires, les contractuels ou prestataires, à l'encontre d'autres membres du personnel, de participants au programme ou de membres de la communauté.

Afin de garantir au mieux la confidentialité, il faut transmettre les signalements (y compris les rumeurs circulant rapidement) aux personnes chargées de l'enquête, aussi rapidement et directement que possible, jusqu'à ce que les signalements parviennent à l'équipe d'enquête.

L'objectif est de transmettre les signalements à l'équipe d'enquête aussi rapidement que possible.

Présentation du processus de remontée des signalements



Responsabilités

Personnel général

Membres du personnel ciblés par des faits de harcèlement ou d'abus : Afin de conserver leur propre anonymat, les membres du personnel faisant l'objet de harcèlement ou d'abus doivent signaler leurs préoccupations via l'une des modalités désignées. Idéalement, une organisation doit disposer à la fois d'une modalité statique pour effectuer des signalements et d'un point focal qui peut évoquer les détails du processus avec la victime/personne survivante. Le membre du personnel doit également pouvoir s'adresser directement au personnel dirigeant ou à son manager. Le membre du personnel doit être conscient que tout manager, point focal ou membre du personnel dirigeant a l'obligation de réaliser un suivi du signalement, ce qui peut nécessiter l'ouverture d'une enquête.

Personnel recevant une plainte de la part d'un autre membre du personnel : Il se peut que l'une de vos collègues se confie à vous pour vous dire qu'elle subit du harcèlement ou des violences.

- Si vous avez été vous-même témoin ou impacté par l'incident, signalez-le par vous-même. Vous avez le droit de faire un rapport en votre nom si vous avez été témoin de harcèlement ou d'abus commis à l'encontre d'une personne et si vous estimez que l'incident contribue à créer un environnement de travail nocif. Aussi, réaliser le signalement vous-même ôtera la pression à la victime/personne survivante de l'incident de le faire.
- Encouragez votre collègue à signaler l'incident directement, via la modalité la mieux adaptée. Aidez-la à trouver la modalité qui lui semble la plus sûre. Il peut s'agir de son manager direct.
- Si vous estimez que votre collègue ou d'autres personnes sont exposées à un danger du fait du comportement d'un autre membre du personnel, envisagez de signaler la situation au plus haut niveau hiérarchique. La personne ciblée devra peut-être participer à l'enquête, surtout si aucun témoin n'était présent. Cette personne doit accepter de son plein gré de participer. Vous avez le devoir de veiller à ce que personne ne soit exposé à des situations qui lui porteraient préjudice. Si vous craignez que la personne visée par la plainte est en train de porter atteinte à la victime/personne survivante et/ou risque de porter atteinte de façon similaire à d'autres personnes, notamment aux participants au programme, vous devez réaliser un signalement via la modalité désignée correspondant au plus haut niveau hiérarchique (directeur général ou la personne qui le représente), ou solliciter l'aide du point focal pour le faire. Toute mesure sera prise dans le respect de la confidentialité, de la sécurité et du bien-être de toutes les parties impliquées, y compris de la personne à l'origine du signalement.

Si vous recevez une plainte impliquant une victime/personne survivante qui est un participant au programme, un enfant, un membre de la communauté ou un membre d'une autre organisation, vous êtes tenu de signaler la plainte via l'une des modalités désignées : il est impératif de signaler toute préoccupation, suspicion, rumeur à grande échelle ou signalement direct concernant la mauvaise conduite de membres du personnel ciblant des personnes externes à l'organisation, surtout en rapport avec le travail.

- Si le signalement provient directement d'un membre de la communauté et est reçu par un membre du personnel, ce membre du personnel doit faire remonter le signalement via l'une des modalités de signalement désignées, dans les 24 heures, et doit informer le membre de la communauté qu'en tant que membre du personnel, remonter l'information relève de son devoir. Le membre du personnel peut informer le membre de la communauté que son identité peut être protégée pendant le processus s'il le souhaite.
- Si le signalement arrive via un mécanisme statique de feedback, de plaintes et de réponse (MFPR), le membre du personnel chargé de traiter la plainte doit retirer le signalement immédiatement du MFPR afin de protéger au mieux la confidentialité de toutes les parties concernées. Le membre du personnel devra ensuite faire remonter le signalement via les voies de signalement désignées, dans les 24 heures.

Une organisation doit disposer à la fois d'une voie statique pour effectuer des signalements et d'un point focal qui peut évoquer les détails du processus avec la victime/personne survivante.

Voir le tableau ci-dessous : Réception d'un signalement de la part d'un membre de la communauté.

Si vous n'êtes pas sûr si la plainte devrait ou non être signalée, faites part de vos préoccupations au point focal désigné. S'il s'agit d'une allégation crédible ou d'un comportement suspect impliquant une faute grave, le point focal est tenu de le signaler auprès des équipes d'enquête et de réponse. Pendant le processus de remontée d'informations et de préparation des prochaines étapes, le point focal tiendra toujours compte des inquiétudes de l'informateur et de la victime/personne survivante quant à leur sécurité et leur bien-être personnels.

Managers

Les managers doivent signaler les allégations d'EAS via l'une des modalités désignées et doivent informer les personnes qui signalent l'incident que cela relève de leur obligation en tant que managers :

les managers ont le devoir de faire remonter immédiatement toute violation potentielle de politique de protection, dans les 24 heures, via l'une des modalités de signalement désignées, convenue par le personnel dirigeant. Il peut arriver que certains membres du personnel, par inadvertance ou sans le savoir, signalent des problèmes aux managers lors de discussions sur d'autres sujets. Les managers ont l'obligation, en particulier si la personne signalant le problème est la victime de l'allégation, de transmettre les informations au personnel dirigeant, qui décidera de la meilleure marche à suivre. Les managers doivent immédiatement informer le membre du personnel signalant un incident qu'ils sont tenus, en tant que managers, de faire remonter l'information. Les managers doivent être formés aux processus d'enquête, non pas parce qu'ils seront forcément impliqués dans l'enquête, mais afin qu'ils puissent transmettre les informations nécessaires à leurs équipes et aider à apaiser toute crainte ou préoccupation concernant le processus. Le manager doit toujours préciser que le processus tiendra compte de la sécurité et du bien-être de toute victime/personne survivante et de toute autre personne susceptible d'être exposée à un danger quelconque au cours du processus.

Modalités de signalement désignées

Point focal : le point focal spécialiste de la PEAS constitue sans doute la modalité de signalement la plus pertinente. Il peut prêter assistance aux personnes qui ont des questions ou qui hésitent à signaler et peut les conseiller quant au processus en cas d'inquiétude. Le point focal doit toujours préciser que toutes les étapes de l'enquête prendront en considération la sécurité et le bien-être de toute victime/personne survivante et de toute autre personne susceptible d'être exposée à un danger quelconque au cours du processus. Toute allégation crédible ou suspicion de comportement particulièrement flagrant d'exploitation, d'abus ou de violence sexuels, ou d'abus sur mineur, doit être communiquée au personnel dirigeant au sein de l'équipe de réponse, dans les 24 heures, pour déterminer la marche à suivre. Si l'allégation ou la suspicion implique un ou plusieurs membres de l'équipe d'enquête, ces derniers ne doivent pas être inclus dans les échanges d'information ultérieurs.

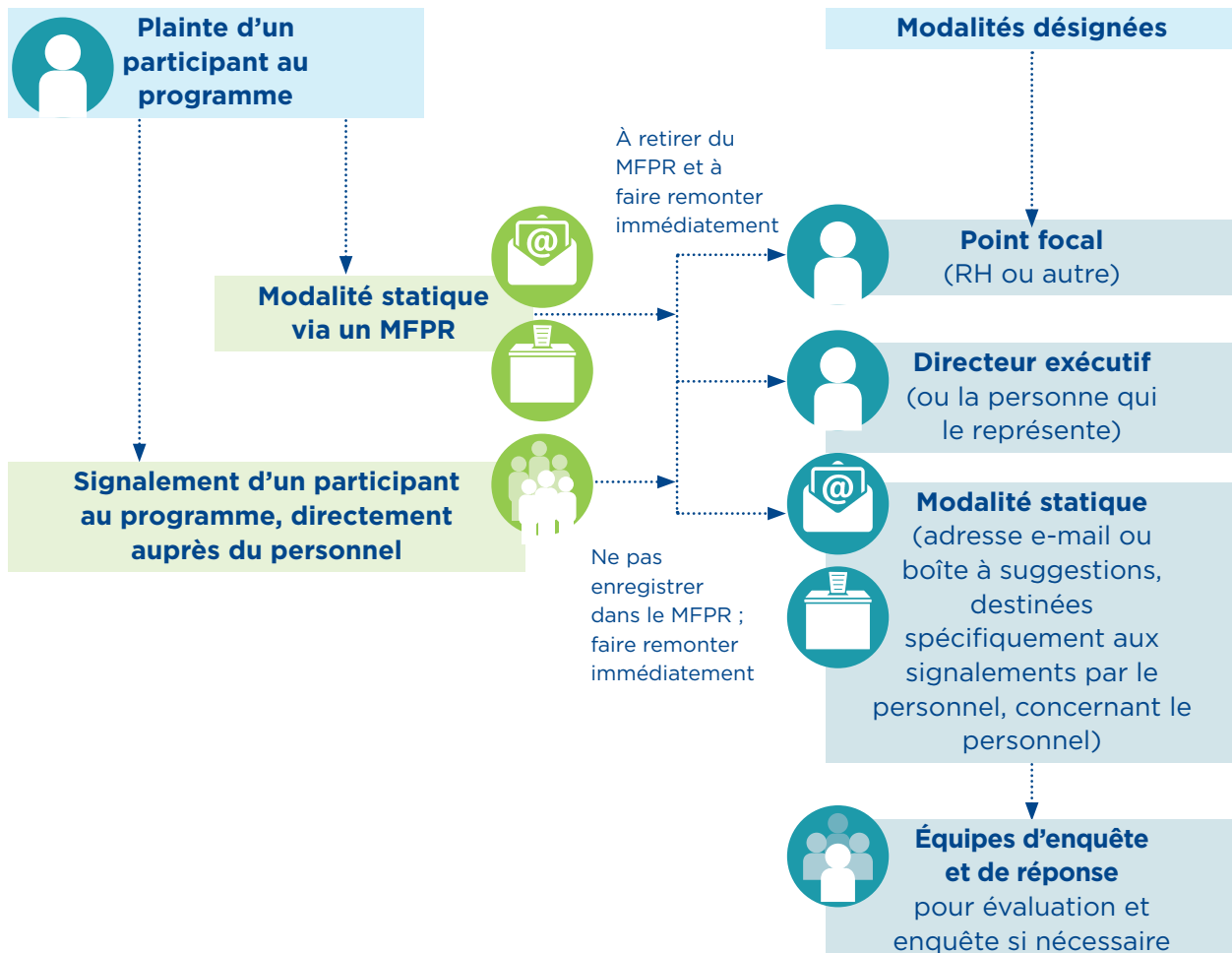
Directeur général (ou la personne qui le représente) : toute allégation crédible ou suspicion de comportement particulièrement flagrant d'exploitation, d'abus ou de violence sexuels, ou d'abus sur mineur, doit être communiquée au personnel dirigeant au sein de l'équipe de réponse, dans les 24 heures, pour déterminer la marche à suivre. Si l'allégation ou la suspicion implique un ou plusieurs membres de l'équipe d'enquête, ces derniers ne doivent pas être inclus dans les échanges d'information ultérieurs. Il est important également de faire preuve de reconnaissance envers le rapporteur de la plainte d'avoir soulevé ces inquiétudes, et le directeur doit s'exprimer sur l'engagement de l'organisation à prendre ces incidents sérieux.

S'il s'agit d'une allégation crédible ou d'un comportement suspect impliquant une faute grave, le point focal est tenu de le signaler.

Modalité statique : la modalité statique de signalement choisie devra faire l'objet d'un contrôle régulier par le point focal ou par un autre représentant de l'équipe de réponse (un membre du service RH) pour s'assurer que les signalements sont transmis, dans les 24 heures suivant leur réception, aux équipes d'enquête et de réponse pour qu'elles prennent des décisions sur la marche à suivre. Cette modalité doit être une modalité spécifique au personnel, pour signaler des préoccupations. Elle doit donc être distincte du mécanisme communautaire de feedback, de plaintes et de réponse puisque ces mécanismes communautaires permettraient à de nombreux membres du personnel d'avoir accès aux plaintes de mauvaise conduite entre membres du personnel : un risque en termes de confidentialité qui pourrait aussi créer des histoires au bureau. La modalité désignée pour le personnel peut prendre la forme d'une adresse électronique spéciale ou d'une boîte à suggestions : deux canaux qui permettent de faire des signalements en toute confidentialité. Ces signalements doivent être accessibles uniquement par les points focaux ou les RH.

Traitement des plaintes au sein de la communauté

Réception d'un signalement d'un membre de la communauté



Équipes d'enquête et de réponse

Équipe d'enquête : il est important de désigner des personnes qui serviront de points focaux pour recevoir les plaintes et mener une enquête. Parfois, la composition de l'équipe devra être ajustée afin de prendre en compte des besoins spécifiques (langues, entretiens avec des femmes ou des enfants, etc.). Afin de préserver l'indépendance des enquêtes, toute personne susceptible d'entretenir une relation proche vis-à-vis du rapporteur de la plainte, de la personne visée par la plainte, ou encore, toute personne ayant un rôle de supervision à l'égard de ceux-ci ne doit pas faire partie de l'équipe d'enquête. Par ailleurs, idéalement, les entretiens doivent être réalisés par deux personnes.

Équipe de réponse : l'équipe de réponse est généralement composée des personnes chargées de superviser l'enquête, de prendre des décisions et d'acter toute mesure disciplinaire nécessaire. Notez que l'équipe d'enquête peut seulement émettre des recommandations. Parfois, les enquêteurs ont besoin d'examiner des documents spécifiques qui se trouvent entre les mains d'autres équipes. Généralement, un membre de l'équipe de réponse (membre du personnel dirigeant) peut demander à recevoir ces documents en évitant de dévoiler la véritable nature de la demande, de manière à minimiser les spéculations et la divulgation des détails de l'enquête à d'autres membres du personnel non concernés. Les membres de l'équipe d'enquête procèdent alors à l'examen des documents. L'équipe de réponse ne doit être composée que de membres du personnel dirigeant, directement habilités à prendre des décisions. Par ailleurs, l'équipe ne devrait pas être composée de plus de 5 personnes.

Outil 2 : Adaptation du processus de traitement et de remontée des signalements

Les points et les questions qui suivent doivent permettre aux organisations de définir leur procédure de traitement et de remontée des signalements et ainsi permettre aux membres du personnel de signaler des problèmes ou inquiétudes en matière de PEAS/protection. Ces questions font référence au modèle de processus de traitement et de remontée des signalements et doivent être utilisées dans le cadre du processus de consultation de tous les membres du personnel lors de l'élaboration du processus de remontée des signalements.

Responsabilités du personnel

- **Membres du personnel signalant leurs propres inquiétudes** : le processus décrit ci-dessus ressemble-t-il au processus déjà en place au sein de votre organisation ? En quoi est-il différent ? Quelles difficultés les membres du personnel pourraient-ils rencontrer lors de la mise en œuvre de ce processus recommandé ? Comment répondre à ces difficultés ?
- **Membres du personnel signalant des inquiétudes concernant des incidents dont ils ont été témoin ou qui ont ciblé des participants au programme** : le processus décrit ci-dessus ressemble-t-il au processus déjà en place au sein de votre organisation ? En quoi est-il différent ? Quelles difficultés les membres du personnel pourraient-ils rencontrer lors de la mise en œuvre de ce processus recommandé ? Comment répondre à ces difficultés ?

Responsabilités des managers

Comment vos managers traitent-ils ces problèmes à l'heure actuelle ? Essayent-ils de les résoudre tout seuls ? Est-ce que cela fonctionne ? Quelles sont les difficultés que vous pourriez rencontrer avec les managers si vous étiez amené à adapter le processus recommandé ? Comment répondre à ces difficultés ?

Modalités désignées

Il existe trois modalités recommandées pour faire un signalement autrement que via son chef de service : point focal, membre du personnel dirigeant, et une modalité statique (adresse e-mail ou boîte à suggestions).

- Ce processus ressemble-t-il à celui dont dispose votre organisation ? En quoi est-il différent ?
- Qui affecteriez-vous aux rôles indiqués ? Quelles modalités statiques utiliseriez-vous ?
- Selon vous, quelles difficultés le processus recommandé pourrait-il soulever pour les membres du personnel ? Comment répondre à ces difficultés ?

Équipes d'enquête et de réponse

- Quel processus emploieriez-vous pour composer vos équipes d'enquête et de réponse ?
- Qui affecteriez-vous à ces équipes ? Les équipes seraient-elles petites ou plutôt étendues ?
- Comment adapteriez-vous les équipes si l'indépendance de l'un des membres venait à être compromise lors de l'enquête ?

Outil 3 : Checklist de gestion des enquêtes

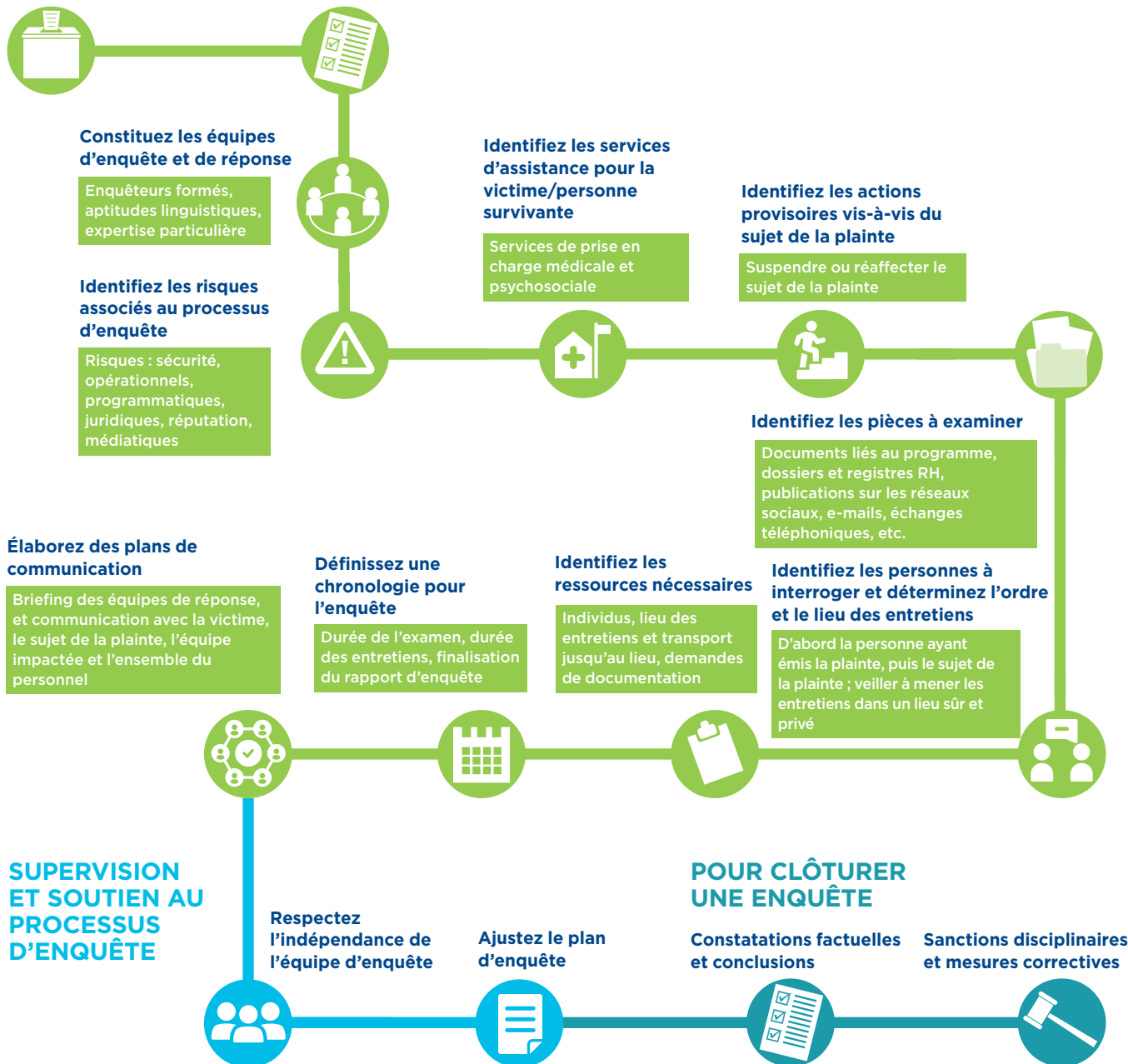
COMMENT GÉRER UNE ENQUÊTE

Recevez une allégation

S'agit-il d'une allégation crédible ?

Préparez un plan d'enquête

À considérer : sécurité, confidentialité, comportement délictueux, droit du travail et rapports aux bailleurs de fonds



GÉRER UNE ENQUÊTE

Réception de l'allégation

- Y a-t-il suffisamment d'informations pour constituer une **allégation crédible** et ouvrir une enquête ? Une allégation crédible comporte suffisamment d'informations pour identifier précisément l'auteur présumé, une faute ainsi qu'une victime ou un groupe de personnes cible, dans une période définie. Une allégation est crédible si les faits auraient pu se produire (l'auteur avait l'opportunité de commettre la faute).
- S'il s'agit d'une **allégation vague** qui n'identifie ni d'auteur présumé ni de faute spécifique, envisagez les actions suivantes :
 - L'enquêteur désigné retourne voir la personne à l'origine du signalement pour obtenir plus de détails, surtout s'il s'agit d'une personne tierce. L'enquêteur qui retourne voir la victime ou le rapporteur doit être la même personne pour toute la durée de l'enquête. **OU**
 - S'il n'est pas possible d'entrer en contact avec le rapporteur de l'incident, envisagez les actions suivantes :
 - Organiser des séances de sensibilisation générale avec les membres du personnel potentiellement impliqués sur les normes de conduite et sur les mécanismes de signalement en cas de suspicion de mauvaise conduite ;
 - Réaliser des sondages ou organiser des groupes de discussion avec la population cible sur leurs expériences vis-à-vis du programme et du personnel ;
 - Documenter l'analyse, en réduisant le nombre de personnes potentiellement impliquées, et identifier toute plainte antérieure ou tout incident de type RH ;
 - Mener des entretiens en toute discrétion entre l'enquêteur et quelques membres du personnel pour déterminer s'ils ont des préoccupations liées aux activités sur le terrain ou au sein des bureaux.
- Une fois l'allégation crédible constituée :
 - Identifiez :
 - De potentielles violations de politiques de l'organisation ;
 - Tout constat de comportement potentiellement de nature criminelle nécessitant d'être signalé aux forces de l'ordre.
 - Commencez à préparer un plan d'enquête

Collecte d'informations vs enquête

Gardez à l'esprit qu'il peut être difficile de distinguer entre la collecte d'informations supplémentaires et les premières phases d'une enquête. Généralement, lorsque vous commencez à interroger des personnes autres que le rapporteur du signalement, cela marque le début de votre enquête. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'une allégation grave (par exemple, un membre du personnel non identifiable exploite ou abuse sexuellement de participants au programme ou d'enfants bénéficiaires du programme, un suivi plus poussé peut être nécessaire avant qu'une enquête véritable ne puisse être lancée. Au minimum, organisez des séances de renouvellement des connaissances sur les comportements attendus et sur les façons de signaler les cas de mauvaise conduite, de manière à permettre à d'autres membres du personnel de réaliser un signalement s'ils constatent quelque chose. Le degré de suivi d'un signalement doit toujours être proportionné au type de faute alléguée. Une première allégation qui manque suffisamment de détails ne dispense pas l'organisation de son devoir de réaliser un suivi plus ou moins assidu, même si une enquête complète n'est pas mise en place.

Préparation du plan d'enquête

Lorsque vous préparez un plan d'enquête, gardez à l'esprit les points suivants :

- **Priorité à la sécurité de toutes les personnes impliquées** : votre technique d'enquête doit toujours prendre en considération la sécurité des victimes/personnes survivantes, des rapporteurs, des témoins, des enquêteurs, de la personne visée par la plainte et des collègues. Les considérations liées à la sécurité doivent déterminer l'ordre des entretiens et le volume d'informations sur les allégations qui sera communiqué aux personnes interrogées. La sécurité relève de la responsabilité des managers.
- **La confidentialité** : la confidentialité constitue une partie importante de la sécurité. Veillez à ce que seules les personnes ayant absolument besoin d'être informées reçoivent les détails concernant l'identité des personnes impliquées et le contenu des allégations et des déclarations effectuées dans le cadre de l'enquête.
- **Poursuites pour comportement délictueux** : les autorités doivent-elles être informées ou impliquées dans l'enquête ? Vous ne devez jamais compromettre une enquête que les forces de l'ordre reprendront par la suite. S'il est prévu que la faute soit signalée aux autorités, soit par l'organisation soit par la victime/personne survivante, le plan d'enquête doit identifier cette action ainsi que toute action prise pour obtenir la suspension du suspect. Le plan d'enquête doit aussi lister tous les documents, ordinateurs et téléphones qui ont été perquisitionnés ou confisqués. Si les forces de l'ordre prennent la main sur l'enquête, vous pouvez acter la suspension du suspect, conformément aux dispositions du droit du travail en vigueur, en attente du résultat de l'enquête.
- **La conformité avec le droit du travail** : veillez à ce que la stratégie d'enquête et le plan d'enquête respectent les dispositions du droit du travail en vigueur ainsi que les politiques internes quant au moment où la personne visée par la plainte doit être informée, quant au type d'informations communiquées, etc.
- **La notification des bailleurs de fonds**¹ : le poste occupé par le membre du personnel mis en cause est-il financé par un bailleur de fonds exigeant d'être notifié de toute allégation signalée ? Préparez et envoyez le rapport de l'allégation crédible dès que possible, et informez le bailleur de fonds que vous lui transmettez un exemplaire du plan d'enquête lorsqu'il sera disponible.

Identification des équipes d'enquête et de réponse

- **Équipe d'enquête** :
 - **Enquêteurs formés** : l'équipe comprend au moins un membre qui sait mener une enquête.
 - **Compétences linguistiques** : des compétences linguistiques spécifiques sont-elles nécessaires pour mener certains entretiens ?
- **Expertise particulière** : si l'incident implique des enfants, seulement les membres du personnel habilités à interroger des enfants, comme les psychologues pour mineurs, peuvent participer aux entretiens.

1. USAID encourage les partenaires de mise en œuvre à signaler les allégations crédibles d'exploitation et d'abus sexuels au Bureau de l'inspecteur général (Office of Inspector General, OIG) de USAID, et à collaborer étroitement d'une part avec la personne compétente aux affaires contractuelles qui reçoit l'information et, d'autre part, avec le directeur de mission. Voir la fiche technique de USAID [Fact sheet: Preventing sexual exploitation and abuse](#).

Identification des risques associés au processus d'enquête

- **Risques liés à la sécurité :** déterminez la meilleure manière de protéger la victime/personne survivante, conformément à ses souhaits. (*Vous trouvez ci-dessous des informations sur les services d'assistance destinés aux victimes/personnes survivantes et sur les mesures temporaires applicables au suspect.*) Déterminez la meilleure manière de protéger les membres de la communauté ainsi que d'autres membres du personnel de tout préjudice futur, et identifiez les éventuels besoins en matière de sécurité des témoins et des enquêteurs.
- **Risques opérationnels et risques pour le programme :** décidez si l'enquête nécessite la suspension temporaire des activités. Comment la suspension des activités affectera-t-elle la communauté ? Comment l'enquête peut-elle être menée sans impacter les activités du programme tout en assurant la sécurité des membres de la communauté et du personnel ? Quel type d'informations devrait être communiqué afin d'éviter d'inquiéter le personnel et la communauté ?
- **Risques juridiques :** il existe aussi le risque que la personne visée par la plainte engage une action en justice, fondée, contre l'organisation si les bonnes procédures n'ont pas été suivies et en cas de manquement à la législation en vigueur. Dans certains cas, la victime/personne survivante peut s'exposer au risque d'une action en diffamation.
- **Risque liés à la réputation et risque médiatique :** le respect de la confidentialité par les membres de l'équipe est extrêmement important et doit être souligné. En effet, des rumeurs peuvent circuler au sein des communautés, affectant la confiance de la population vis-à-vis de l'organisation, avec le risque également que certaines histoires soient relayées dans les médias. Une enquête solide permettra à l'organisation de ne pas recevoir de mauvaise attention au-delà de l'intérêt négatif provoqué par l'incident lui-même.

Identification de services d'assistance pour les victimes/personnes survivantes

- **Services médicaux et psychosociaux :** cartographiez les services dans la région avant qu'un incident se produise, de manière à ce que des informations d'orientation puissent être proposées à la victime/personne survivante dès que possible. Si le processus d'orientation exige que l'organisation contacte le prestataire de services au nom de la victime/personne survivante, cette dernière doit donner son consentement à la diffusion d'informations la concernant.

Identification de mesures temporaires applicables aux suspects

- **Quel est le degré de gravité de la faute alléguée ?** Plus une faute est grave, plus vous devez envisager la suspension du suspect afin d'éviter tout préjudice futur.
- **La personne visée par la plainte a-t-il proféré des menaces à l'encontre des victimes/personnes survivantes ou témoins ?** Si des menaces de représailles ou de préjudices plus graves ont été formulées, envisagez la suspension du suspect.
- **À quel point la victime/personne survivante a-t-elle été affectée par la faute ?** Il peut être particulièrement traumatisant pour un membre du personnel de continuer à travailler aux côtés de la personne visée par la plainte en attendant les résultats de l'enquête. Si nécessaire, actez la suspension du suspect ; suspendre les fonctions de la victime/personne survivante peut être perçu comme une punition pour avoir signalé l'incident. Si la victime/personne survivante demande un congé, approuvez sa demande.
- **Est-il possible de protéger des personnes en affectant le suspect à d'autres fonctions pour la durée de l'enquête ?** Par exemple, si la personne visée par la plainte a été accusée de tentative d'exploitation à l'encontre de participants au programme, le fait d'empêcher son accès au terrain et d'interagir avec les participants peut constituer une mesure appropriée. Cela permettra de réunir davantage d'informations avant que la personne visée par la plainte ne soit informée des allégations.
- **La suspension de la personne visée par la plainte devra probablement s'accompagner d'explications.** Au minimum, la personne visée par la plainte devra être informée de la nature des allégations contre elle ou des politiques qu'elle aurait enfreintes, même si la personne n'a pas été interrogée au moment de sa suspension. Ces informations peuvent lui donner une idée de l'identité de la personne ayant déposé plainte à son encontre.

Identification de pièces à examiner

Les enquêtes liées à des incidents de protection se focalisent surtout sur des personnes, mais les informations sous forme de documents peuvent aider à corroborer certains faits, notamment des indications de temps et de lieu, et fournir plus de contexte pour permettre aux enquêteurs de comprendre les circonstances dans lesquelles les faits allégués se seraient produits. Les documents peuvent également servir à identifier des lacunes dans les procédures concernant des mesures correctives et ainsi contribuer à réduire la probabilité qu'une faute similaire se reproduise à l'avenir. Afin de protéger la confidentialité des informations, les documents doivent être demandés par le personnel dirigeant, citant un besoin d'ordre général. Habituellement, la demande doit être formulée de manière vague afin de limiter les spéculations par les personnes extérieures à l'enquête sur la raison véritable de la demande.

- **Documents portant sur le programme** : si un enquêteur n'est pas très familiarisé avec le programme dans le cadre duquel les allégations sont apparues, des documents de programme (tels que des rapports et des procédures opérationnelles standard) permettront aux enquêteurs d'avoir une meilleure compréhension de la portée des activités du programme et des règles mises en place, de comprendre si elles ont été respectées ou non et si le respect ou non de ces règles a été un facteur déterminant dans l'atteinte à la protection qui a eu lieu.
- **Dossiers, listes, registres et fiches de présence** : à partir de dossiers et d'autres documents, des preuves peuvent être constituées en corroborant des dates, heures, lieux et individus impliqués. Des manquements significatifs dans les processus d'archivage des informations, ou des documents visiblement falsifiés peuvent également servir à l'enquête.
- **Dossiers RH sur les parties impliquées** : étudiez les dossiers RH pour chercher notamment d'éventuels faits antérieurs de mauvaise conduite, des politiques signées (ex. : code de conduite) et la participation à des formations sur certaines politiques pertinentes à l'enquête.
- **Publications sur les réseaux sociaux** : étudiez les posts publics sur les réseaux sociaux ; la personne visée par la plainte aurait pu poster des images ou messages compromettants.
- **Tout document fourni par la victime/personne survivante et/ou les témoins** : la victime/personne survivante peut partager des captures d'écran de messages envoyés, d'e-mails, d'échanges sur les réseaux sociaux, etc. De la même façon, les témoins peuvent être « amis » avec les suspects sur les réseaux sociaux, et peuvent donc également être en mesure de fournir des captures d'écran d'images qui ne seraient pas accessibles publiquement.
- **Fouille d'e-mails et d'archives téléphoniques** : lorsque cela s'avère nécessaire, et conformément aux politiques internes, des fouilles peuvent être menées dans les archives d'e-mails et l'historique téléphonique/SMS d'un téléphone (dans le cas où l'organisation paie des factures téléphoniques et reçoit les relevés directement). Les recherches doivent être menées par fourchette de dates, par destinataire et expéditeur, et en utilisant des mots-clés.

Identification des personnes interrogées et l'ordre et le lieu des entretiens

- **Personnes interrogées et ordre des entretiens** : généralement, il faut d'abord interroger la personne qui a signalé l'allégation (qui peut également être la victime/personne survivante), puis les témoins, puis la personne visée par la plainte ainsi que tout témoin supplémentaire mentionné par cette dernière. Lorsque les fonctions du suspect ont été suspendues immédiatement, il peut être nécessaire de l'interroger plus tôt dans la phase des entretiens. Certains enquêteurs préfèrent cette approche puisque la déclaration du suspect est enregistrée et peut être ressortie en cas de déclaration contradictoire lors d'un second entretien avec le suspect. Toutefois, communiquer au suspect les détails de la plainte dès le début de l'enquête peut lui permettre d'influencer d'autres témoins. Les incidents doivent donc être traités au cas par cas. Voici quelques points à prendre en considération :
 - **Les descriptions les plus détaillées** : qui a indiqué détenir le plus d'informations concernant les allégations ? Interrogez ces personnes au début du processus d'enquête.
 - **Les témoins les plus coopératifs** : qui est-ce qui semble détenir des informations susceptibles d'aider l'enquête, et qui s'est montré disposé, récemment ou par le passé, à contribuer à lutter contre les mauvais comportements ? Les personnes les plus proches de la personne visée par la plainte sont susceptibles de partager avec ce dernier les informations communiquées par l'enquêteur. Par conséquent, obtenez autant de détails que possible de la part de témoins coopératifs pour savoir quand les associés du suspect sont en train de vous communiquer des informations contraires (réduisant par-là leur crédibilité) aux récits de la majorité des témoins.
 - **Interrogez presque tous les membres de l'équipe** : afin d'éviter que le rapporteur de l'allégation soit identifié, l'équipe d'enquête peut décider d'interroger non seulement les témoins, mais tous les collègues qui travaillent en étroite collaboration avec le rapporteur. Cela permet de détourner l'attention autrement tournée vers une seule personne.
- **Interrogez la personne visée par la plainte dès lors que vous avez réuni suffisamment de détails concernant l'allégation** : s'il peut être utile d'interroger le suspect au début de l'enquête pour enregistrer sa déclaration et l'utiliser contre toute déclaration contradictoire de sa part par la suite, cette approche n'est utile que s'il existe suffisamment d'informations pour constituer l'allégation. Si les faits ont été détaillés en profondeur dès le début par la victime/personne survivante, vous pouvez interroger le suspect au début du processus d'enquête, surtout s'il fait l'objet d'une suspension. Toutefois il se peut que vous ayez besoin de davantage de détails de la part de témoins pour comprendre toute l'étendue et la portée des allégations en vue de poser les bonnes questions.
- **Faites attention à ne pas communiquer trop de détails à la personne visée par la plainte ou à ses associés proches si la sécurité des personnes impliquées est mise en cause** : toute préoccupation liée à la sécurité de la victime/personne survivante ou des témoins peut vous obliger à limiter les informations que vous communiquerez à la personne visée par la plainte. Cela dit, pour obtenir des réponses satisfaisantes de la part du suspect, il est nécessaire de lui accorder suffisamment d'informations concernant les allégations dont il fait l'objet. Il peut être difficile de trouver un équilibre entre ces priorités. Il ne vous est pas demandé de révéler l'identité des témoins ; il vous suffit (sans citer de nom) de poser des questions pour savoir si le suspect a adopté ou non certains comportements, ce qu'il peut admettre ou démentir. Accordez toujours la priorité à la protection de la victime/personne survivante et des témoins lorsque leur sécurité physique est susceptible d'être compromise.

■ Choix du lieu :

- **Pour interroger les membres de la communauté, veillez à choisir un lieu sûr et propice à la discrétion.** Évaluez la pertinence de réaliser les entretiens dans votre bureau si cela pourrait entraîner des risques en matière de sécurité et de bien-être. Si vous organisez les entretiens dans un lieu public, veillez à ce que le lieu soit propice à la discrétion et situé quelque part où votre conversation ne pourra pas être écoutée.
- **Si vous interrogez d'autres membres du personnel, réaliser les entretiens dans les locaux de l'organisation peut être une bonne idée, étant donné que cela empêcherait tout observateur de repérer le rapporteur de la plainte.** Toutefois, veillez à ce que l'entretien se déroule dans un lieu propice à la discrétion et que les conversations confidentielles ne pourront pas être écoutées. Si vous n'interrogez que quelques membres du personnel témoin, réalisez les entretiens avec autant de discrétion que possible, même si cela implique de les mener ailleurs qu'au bureau.

Identification des ressources nécessaires

- **Ressources humaines :** évaluez le temps dont les membres du personnel auront besoin pour préparer les plans d'enquête, réaliser les entretiens, prendre des notes, tenir informée l'équipe de réponse et finaliser le rapport d'enquête. Si enquêter ne relève pas du travail à temps plein de ces membres, ils pourront avoir besoin de l'aide d'autres membres de l'équipe pour réaliser certaines tâches. Gardez également à l'esprit le temps que les personnes interrogées devront consacrer pour participer aux entretiens, et réfléchissez à comment cela affectera les plannings des activités quotidiennes et hebdomadaires.
- **Déplacement et lieu d'entretien :** les personnes doivent-elles se déplacer pour réaliser les entretiens ? Gardez à l'esprit les aspects logistiques et réfléchissez au meilleur endroit pour mener les entretiens, et considérez le besoin ou non de trouver un lieu confidentiel hors site.
- **Obtention de documentation :** tenez compte du temps que cela vous prendra pour réunir la documentation nécessaire.

Identification d'une chronologie d'enquête (ou une estimation)

S'il est vrai qu'une enquête doit idéalement être ouverte et clôturée aussi rapidement que possible, il se passe souvent des imprévus, liés notamment aux disponibilités d'un enquêteur formé, à l'apparition de nouveaux témoins, et au temps nécessaire à l'étude de documents et à la rédaction du rapport d'enquête. Et parfois il faut aussi jongler ses responsabilités professionnelles habituelles. Soyez réaliste à l'égard des responsabilités de votre personnel lorsque vous établirez la chronologie. Enfin, sachez que les cas plus complexes peuvent prendre plus de temps.

- **Durée nécessaire à l'étude des documents et des supports :** l'examen de ces ressources peut prendre plus ou moins de temps en fonction, d'une part, des connaissances de l'enquêteur au sujet du contexte et des circonstances dans lesquelles se déroulent vos activités et, d'autre part, de l'analyse nécessaire des documents à disposition.
- **Chronologie des entretiens :** il est préférable de réaliser tous les entretiens dans une période de temps définie, étant donné que les informations circulent vite.
- **Finalisation du rapport d'enquête :** réfléchissez à la durée nécessaire pour compiler le rapport final.

Élaboration des plans de communication

Les plans de communication n'ont pas forcément besoin d'être détaillés, mais il est important de réfléchir aux messages qui devront être diffusés auprès de différents publics, sans pour autant compromettre la confidentialité des informations.

- **Briefing de l'équipe de réponse** : lors de l'élaboration des plans de communication, il est important d'évoquer la manière dont l'équipe d'enquête informera l'équipe de réponse de toute nouvelle information, surtout lorsque sont soulevées des questions liées à la sécurité ou à la confidentialité qui nécessitent l'appui du personnel dirigeant. En fonction de la gravité des allégations, il faudra prévoir un briefing quotidien deux fois par semaine, en présence d'au moins un membre de l'équipe d'enquête et au moins un membre de l'équipe de réponse.
- **Communication avec la victime/personne survivante** : il est important de désigner un unique point de contact avec la victime/personne survivante. À l'issue de son entretien initial, il est important de fournir à la victime/personne survivante une chronologie approximative de l'enquête et de lui dire quand elle peut s'attendre à recevoir des nouvelles concernant l'affaire. Il est important également de lui fournir des mises à jour régulières, surtout si la chronologie de l'enquête évolue. Les résultats des enquêtes, y compris les actions disciplinaires qui peuvent en découler, sont généralement tenus confidentiels. Cela dit, il devient de plus en plus fréquent de partager les conclusions des enquêtes avec la victime/personne survivante pour qu'elle puisse comprendre ce qu'il s'est passé. Pour les cas impliquant des faits de harcèlement sexuel à l'encontre d'un membre du personnel, il devient de plus en plus fréquent de solliciter auprès de la victime/personne survivante ses attentes vis-à-vis de la résolution de l'affaire, surtout si elle souhaite avoir recours à une résolution via un processus de réparation.
- **Communication avec le suspect** : si la personne visée par la plainte fait l'objet d'une suspension, elle doit être informée de la nature des allégations portées contre elle (nature de la violation du code de conduite, mention des dispositions précises de la politique enfreinte). Le niveau de détails à communiquer dépendra de l'équilibre à trouver entre, d'une part, le besoin de protéger les témoins et de réunir davantage d'informations et, d'autre part, les questions d'ordre procédural prévues dans les politiques et exigées par le droit en vigueur.
- **Communication avec l'équipe impactée** : parfois, les allégations sont telles qu'il est nécessaire d'interroger une équipe entière, et de suspendre les activités pour le faire. Cette équipe mérite de recevoir une communication transparente, ce qui peut impliquer simplement de mentionner que des allégations ont été reçues, qu'elles doivent faire l'objet d'un suivi, et que la coopération de l'équipe est nécessaire. Expliquez que vous ne pouvez pas en dire plus puisque ce type d'enquête doit toujours rester confidentielle.
- **Communication avec tout le personnel de l'organisation** : de façon similaire, il sera nécessaire de faire preuve d'un certain degré de transparence envers l'ensemble du personnel, puisque l'enquête risque de toute façon d'atteindre la sphère publique. Tout dépend de la capacité des équipes d'enquête à mener les actions d'enquête en toute discrétion et à éviter que tout le monde en prenne connaissance. Dites-vous que si vous ne communiquez sur rien, les gens émettront des spéculations. Saisissez donc cette opportunité pour rappeler que votre organisation prend ce type d'allégations très au sérieux, mènera une enquête efficace et s'assurera que toute personne ayant enfreint des politiques ou attentes vis-à-vis de ce qui constitue un comportement digne et professionnel fera l'objet de sanctions adéquates.

SUPERVISION ET SOUTIEN AU PROCESSUS D'ENQUÊTE

Assurez l'indépendance de l'équipe d'enquête, avec des briefings réguliers pour l'équipe de réponse, notamment pour solliciter son aide. L'équipe d'enquête doit être libre de mener ses activités d'examen des documents et de conduite des entretiens, mais des briefings réguliers avec l'équipe de réponse peuvent aider à identifier des ressources additionnelles nécessaires, dont des documents supplémentaires à examiner. Les briefings peuvent aussi permettre une évaluation continue d'éventuels besoins liés à la sécurité et à la confidentialité qui pourraient voir le jour.

Revoyez le plan d'enquête en y intégrant des entretiens supplémentaires et des demandes de documentation, selon les besoins de l'enquête. L'équipe d'enquête doit prévoir suffisamment de temps dans le planning pour incorporer des entretiens supplémentaires avec des personnes d'intérêt qui ont été identifiées au cours des entretiens initiaux. Le plan d'enquête peut être révisé de façon continue pour y faire figurer des allégations et documents supplémentaires, des examens de preuves et de nouveaux entretiens.

CLÔTURER UNE ENQUÊTE

L'équipe d'enquête prépare ses constatations factuelles et peut émettre des recommandations sur les conclusions concernant toute violation de politique, toute sanction disciplinaire et toute mesure corrective.

Constatations factuelles

La majeure partie du travail d'enquête consiste à émettre des constatations factuelles.

- **Utilisez la norme du raisonnable pour tirer des conclusions :** afin de déterminer si un événement s'est produit ou non, utilisez une norme raisonnable de déduction : un critère selon lequel il est plus probable que l'incident se soit produit qu'il ne se soit pas produit (« plus probable qu'improbable »). Lorsque vous tirerez ces conclusions en vous basant sur le standard du raisonnable, considérez aussi les motifs éventuels et les contradictions logiques. L'explication donnée est-elle cohérente, surtout si tous les autres éléments de preuve tendent vers une autre conclusion ?
- **Corroboration d'éléments de preuve :** des faits importants doivent toujours être accompagnés d'éléments de preuve corroborants : un autre témoin, de la documentation, une autre personne qui relate des événements qui se seraient produits autour de la même temporalité des faits et qui sont compatibles avec le récit actuellement admis. Il ne sera peut-être pas possible de corroborer tous les éléments puisque ces incidents se produisent généralement dans un contexte privé, sans témoins. En revanche, il est souvent possible de constater des tendances comportementales avant le déroulement de l'incident, ou alors il sera éventuellement possible de corroborer certains éléments du comportement. Réussir à corroborer ces éléments augmente la crédibilité de la victime/personne survivante et/ou des témoins. Dès lors que la majeure partie du récit de la victime/personne survivante peut être corroborée sur la base de déductions raisonnables, vous pourrez conclure que la portion de récit non corroborée (que personne n'a vue) s'est probablement produite.
- **Constatez les contradictions et les mensonges :** en plus de mentionner les éléments qui ont pu être corroborés ou non, veillez à signaler les instances où le récit de certaines personnes a été contredit par presque tous les autres témoins. Les personnes qui ne disent pas la vérité commencent par mentir sur des détails peu significatifs pour les enquêteurs, mais que ces personnes estiment constituer des éléments qu'ils ne doivent pas admettre. Lorsque quelqu'un ment sur des choses insignifiantes, cela jette le doute sur sa crédibilité.

Conclusions

- **Fondées** : après avoir analysé les constatations factuelles, est-il plus probable qu'improbable qu'une politique ait été enfreinte ? Les faits réunissent-ils les critères pour satisfaire à la définition de l'exploitation ou de l'abus sexuels, ou du harcèlement sexuel ? « Plus probable qu'improbable » signifie qu'une version du récit est plus probable qu'une autre version, dû au fait qu'il y ait suffisamment de détails corroborés (nul besoin que tout ait été corroboré).
- **Non fondées** : après avoir analysé les constatations factuelles, est-il plus probable qu'improbable qu'une politique n'ait PAS été enfreinte ? Considérant les faits dans leur ensemble, y a-t-il ABSENCE de transgression à la règle ? « Plus probable qu'improbable » signifie qu'une version du récit est plus probable qu'une autre version, dû au fait qu'il y ait suffisamment de détails corroborés (nul besoin que tout ait été corroboré). Il s'agit soit de cas où les faits déclarés par la victime/personne survivante ou les témoins ont été corroborés mais ne constituent pas une transgression à une règle, SOIT de cas où il est plus probable qu'improbable qu'AUCUN des faits allégués ne se soit produit. Il peut parfois s'agir d'une plainte malveillante si elle est déposée par un membre du personnel. Dans ce cas, la plainte peut faire l'objet d'une enquête distincte et de sanctions disciplinaires si la personne à l'origine de la plainte a menti délibérément.
- **Non fondées pour preuves insuffisantes** : il arrive souvent que les éléments de preuve soumis par la victime/personne survivante soient convaincants et crédibles, mais qu'il n'existe aucune façon de corroborer les détails fournis. Des doutes sur l'existence d'une faute subsistent quand même, et souvent il existe des instances avérées de manquements moins graves qui, eux, peuvent être corroborés et potentiellement sanctionnés.

L'équipe est responsable des conclusions, des mesures disciplinaires et des mesures correctives

Envisager des sanctions disciplinaires

- **Garantir le respect du droit en vigueur** : l'enquête peut conclure que le seuil requis par les règles de l'organisation en interne pour licencier la personne est atteint, mais il se peut que la législation dans certains pays exige davantage de preuves pour le faire.
- **Comparez les facteurs suivants** :
 - Gravité du comportement fautif (exploitation, violence, harcèlement extrême) ;
 - Faute antérieure ;
 - Fréquence du comportement fautif ;
 - Poste de la personne visée par la plainte : plus son poste est élevé, plus son devoir de traiter les autres avec respect et dignité est important ;
 - Procédures et pratiques internes ;
 - Capacité à reconnaître sa responsabilité et à changer versus nier les faits.
- **Sanctions possibles** :
 - Licenciement ;
 - Suspension sans solde ;
 - Rétrogradation et/ou inéligibilité aux promotions pour une période déterminée ;
 - Transfert des responsabilités et/ou mutation ;
 - Lettre d'avertissement à joindre au dossier ;
 - Obligations de formation ;
 - Obligations de suivi ;
 - Programme de performance ;
 - Participation aux dispositifs de réparation.

■ Mesures correctives

Considérez des solutions qui empêcheront que ces comportements se reproduisent à l'avenir :

- Formation du personnel sur les politiques en vigueur ;
- Séances de sensibilisation avec les participants au programme et les communautés sur leurs droits et responsabilités, notamment sur la manière dont ils doivent signaler leurs inquiétudes à l'égard des programmes et du personnel ;
- Renforcement des mécanismes de feedback, de plaintes et de réponse en place au sein des communautés ;
- Renforcement des systèmes de signalement interne des comportements du personnel ;
- Respect de la parité femmes-hommes lors du recrutement de personnel de terrain et de personnes aux postes à responsabilités ;
- Adaptation des procédures et protocoles pour faire en sorte que les membres du personnel ne se retrouvent jamais seuls avec des participants au programme du sexe opposé ;
- Renforcement des formations destinés aux managers sur les comportements dangereux à faire cesser avant qu'il ne soit trop tard.

Outil 4 : Modèle de fiche de gestion des enquêtes

Tâche	Qui	Quoi	Quand	Où
Évaluer si des informations supplémentaires sont nécessaires ou non pour qu'une allégation assez vague devienne crédible				
Si nécessaire, noter les informations à transmettre aux bailleurs de fonds				
Composer les équipes d'enquête et de réponse				
Mener l'analyse des risques concernant la sécurité et les activités du programme				
Déterminer si la victime/personne survivante a besoin de services d'assistance				
Identifier des mesures temporaires applicables au suspect				
Identifier des pièces à examiner				
Identifier des personnes à interroger ainsi que le lieu et l'ordre des entretiens				
Établir une chronologie				
Identifier les ressources nécessaires				

Mettre à jour le plan d'enquête entre l'équipe d'enquête et l'équipe de réponse, pour tenir compte notamment des aspects liés à la sécurité				
Plan de communication avec la victime/ personne survivante				
Plan de communication avec l'équipe impactée				
Plan de communication avec l'ensemble du personnel				
Plan de communication avec la personne visée par la plainte				
Veiller à la mise en place d'une supervision et d'un soutien continu à toutes les étapes de l'enquête (entretiens et examen de documents)				
Clore l'enquête avec des constatations, des conclusions et des recommandations présentées dans le rapport d'enquête				
Mettre en place des sanctions disciplinaires				
Mettre en place des mesures correctives				

Outil 5 : Plan d'enquête

Date : date d'élaboration du plan d'enquête.

Numéro de l'affaire : système de référencement interne.

Lieu : bureaux/zones spécifiques concernés.

Équipe d'enquête : noms des personnes participant au processus d'enquête, c'est-à-dire les personnes chargées de mener les entretiens et d'analyser les informations recueillies.

Équipe de réponse : noms des personnes participant à la gestion de l'enquête, notamment l'obtention en toute discrétion des ressources/documents devant être examinés, et la prise de décisions sur l'issue de l'enquête (conclusions concernant la transgression ou non de règles, sanctions disciplinaires et détail des mesures correctives).

Objectif de l'enquête

« Examiner les faits et les circonstances et déterminer l'exactitude, la portée et l'exhaustivité des allégations et, si les allégations sont avérées, s'assurer que la faute est identifiée intégralement, a fait l'objet d'une réponse adéquate et que des mesures correctives ont été mises en place. »

Allégations

Chaque incident et/ou transgression de règle doit être enregistré et numéroté. La potentialité d'une transgression de règle doit également être mentionnée, même brièvement. Essayez d'être concis : qui, quoi, quand, où, comment l'incident a été signalé et, en cas de signalement par une tierce personne, comment l'incident est arrivé à sa connaissance.

- **Plaignants** (dans le cas où ils sont identifiables) : s'il existe des risques spécifiques liés à leur sécurité, leurs noms doivent être omis du plan d'enquête et ils doivent être désignés par leur statut (membre du personnel, participante au programme, jeune garçon participant au programme, etc.).
- **Personne visée par la plainte** : nom, poste et programme (si pertinent à préciser).
- **Étapes précédant cette phase de l'enquête** : il est important de préciser les étapes qui ont précédé l'élaboration du plan d'enquête. Indiquez les dates, les actions et les personnes impliquées, le tout par ordre chronologique.
 - Par exemple, précisez si une conversation de clarification a dû être planifiée avec le rapporteur de la plainte, ou si une séance de sensibilisation organisée avec le personnel a révélé des allégations plus précises à l'encontre d'un membre du personnel en particulier.
 - Cette description doit également mentionner toute assistance vers laquelle vous avez orienté la victime/personne survivante, et tout conseil que vous avez prodigué sur son droit de déposer une plainte au pénal si le comportement relève d'un comportement criminel.
 - Listez les mesures qui ont été prises pour garantir la sécurité de personnes ou pour protéger l'intégrité de l'enquête. Cette liste peut inclure la suspension ou l'affectation du suspect à d'autres missions, le fait d'accorder des congés aux victimes/personnes survivantes, une interdiction pour le suspect de contacter la victime/personne survivante.
 - Cette partie devra également inclure tout rapport fait aux bailleurs de fonds concernant les allégations.

Bailleurs de fonds et subventions potentiellement impactés

En ce qui concerne la personne visée par la plainte, identifiez les bailleurs de fonds et les subventions qui participent au financement de son salaire. Lorsque les bailleurs de fonds ont émis des exigences de reporting, l'étape de notification des bailleurs de fonds doit être décrite dans la partie ci-dessus.

Stratégie d'enquête

Description générale et contexte

Cette partie peut être particulièrement utile pour les enquêteurs qui ne seraient pas familiarisés avec le contexte local du programme et des opérations de celui-ci. L'équipe d'enquête commencera par essayer de comprendre le contexte temporel, le contexte opérationnel et l'environnement à la lumière des allégations. Les activités consisteront à :

1. Finaliser une chronologie indiquant :
 - L'ancienneté et les relations des principaux membres du personnel concernés ;
 - Les événements clés (plaintes, incidents de sécurité, absences prolongées, etc.) ;
 - La temporalité des incidents soulevés dans les allégations ou la temporalité d'autres éléments relatifs aux allégations.
2. Examiner :
 - Les politiques et procédures locales pour comprendre les rôles, le niveau de responsabilité et les relations hiérarchiques de chaque membre du personnel ;
 - Tout document relatif au périmètre du programme impacté par les allégations.

Allégations spécifiques

Une fois qu'elle s'est approprié le contexte de l'enquête, l'équipe d'enquête procédera à l'examen des allégations pour déterminer l'étendue de toute transgression éventuelle aux politiques en vigueur et si un acte répréhensible a été commis ou non. À mesure que chaque allégation est étudiée, il peut devenir nécessaire d'étendre la portée de l'enquête.

1. Examen des documents, notamment :
 - Dossiers RH de la personne visée par la plainte, des plaignants, et des rapporteurs (le cas échéant) ;
 - Procédures opérationnelles standard pour les activités du programme pertinentes ;
 - Procédures standardisées pour les activités opérationnelles (approvisionnement, finance, logistique, etc.) ;
 - Protocoles de sûreté et de sécurité ;
 - Registres de plaintes reçues dans le cadre des mécanismes de feedback, de plaintes et de réponse ;
 - Rapports de suivi et d'évaluation, surtout les résultats de questionnaires et/ou des données brutes issues de ces questionnaires ;
 - Registres tenus par les chauffeurs, registres des auberges d'accueil, listes des participants au programme pour les distributions, listes d'inscription des participants au programme, fiches de présence pour les formations, etc. ;
 - Documentation fournie par les rapporteurs ou par les témoins des allégations.

2. Entretiens : listez toutes les personnes qui ont été identifiées pour participer aux entretiens au début de l'enquête. Des personnes supplémentaires à interroger pourront être identifiées à mesure que l'enquête progresse. Pour des conseils sur la planification de l'ordre des entretiens, consultez les sections *Astuces et techniques d'entretien* et *Checklist de gestion des enquêtes*.
3. Informations disponibles sur des supports électroniques (si nécessaire) : si l'enquêteur estime la démarche justifiée, l'accès et l'examen d'e-mails ou d'archives téléphoniques susceptibles de contenir des preuves du comportement répréhensible seront accordés, conformément à la législation locale.
4. Chronologie de l'enquête : les enquêtes ne sont pas à l'abri d'imprévus, donc essayez de fixer des délais larges et réalistes pour permettre l'examen des documents, la conduite des entretiens et la finalisation du rapport d'enquête.

Outil 6 : Entretiens d'enquête selon l'approche PEACE

Le modèle PEACE est le fruit d'une collaboration au début des années 90 entre les autorités policières et des psychologues en Angleterre et au Pays de Galles. Il a été développé pour réduire le nombre de faux aveux émanant d'entretiens menés avec un excès d'agressivité. PEACE est l'acronyme de *Prepare and Plan, Engage and Explain, Account, Closure and Evaluation* (préparer et planifier, interagir et expliquer, recueillir le récit, conclure et évaluer).

Prepare and Plan : préparer et planifier

Avant de commencer un entretien dans le cadre d'une enquête, veillez à ce que vous ayez une excellente maîtrise des détails de l'affaire.

- Élaborez un planning des sujets qui devront être abordés.
- Identifiez les objectifs de chaque entretien.
- Déterminez ce qui a besoin d'être prouvé ou clarifié, quels éléments de preuve sont disponibles et où ils se trouvent, mais aussi comment aller chercher d'autres éléments de preuve nécessaires.

Engage and Explain : interagir et expliquer

- Établissez un rapport avec la personne que vous interrogez en vous présentant ainsi que toute autre personne présente et expliquez le but de l'entretien.
- Engagez une conversation avec la personne interrogée pour instaurer une ambiance détendue qui ne suscite pas la confrontation, de façon à ce que la personne se sente à l'aise et disposée à communiquer.

Account : recueillir le récit

Découvrez ce qu'il s'est passé en demandant à la personne de raconter l'incident en détail. Encouragez le récit de la personne interrogée en utilisant l'une et/ou l'autre des deux méthodes suivantes :

- **Approche cognitive** : demandez à la personne de décrire l'événement. N'interrompez pas et ne posez pas de questions dirigées. Marquez des pauses pour laisser à la personne l'opportunité de compléter les informations d'elle-même. Ensuite, demandez-lui de raconter l'événement de nouveau, mais dans l'ordre inverse ou d'un autre angle de vue.
- **Gestion de la conversation** : demandez à la personne de vous dire ce qu'il s'est passé. Divisez ensuite le récit en plusieurs parties et demandez plus de détails sur chacune d'elles. Posez des questions et résumez chaque partie afin d'obtenir les informations qui manquent. Demandez à la personne interrogée de clarifier toute information contradictoire.

Closure : conclure

- Résumez les points clés du récit de la personne interrogée et laissez-la corriger toute erreur ou fournir des informations supplémentaires pour clarifier toute éventuelle incohérence.
- Répondez à ses questions et à toute préoccupation dont elle vous ferait part. Remerciez-la et expliquez-lui les prochaines étapes.

Evaluation : évaluer

Évaluez chaque entretien et les informations que vous avez recueillies. Profitez de cette opportunité pour réfléchir à la façon dont vous avez mené l'entretien et à ce que vous pourriez mieux faire la prochaine fois.

- Avez-vous atteint vos objectifs ?
- Avez-vous réussi à établir un rapport avec la personne ?
- Avez-vous besoin de mener d'autres entretiens ou de faire d'autres recherches ?

Outil 7 : Astuces et techniques d'entretien

Préparation des entretiens

- **Identifiez les sujets à traiter** : veillez à disposer d'autant d'informations que possible sur les allégations : dates, heures, lieux, termes utilisés, actions réalisées, témoins présents ou à proximité, autres personnes à qui la victime/personne survivante a parlé de l'incident, etc. Préparez une liste de questions, mais n'oubliez pas de poser des questions de suivi pour obtenir les détails dont vous avez besoin. Faites sens des détails des allégations et faites-en une habitude dans vos démarches pour obtenir le récit complet en cumulant différents points de vue. Pour un entretien réussi, il faut avoir un bon esprit critique pour réagir aux déclarations ; il ne suffit pas de suivre une liste de questions.
- **Examinez en profondeur les documents disponibles avant de mener les entretiens** : si les dates sur des registres, les déclarations sous forme de SMS ou d'autres informations similaires peuvent servir à corroborer et/ou à établir des faits, il convient, si possible, de les examiner avant de mener les entretiens. Si ce n'est pas possible, demandez à la personne interrogée si elle pourrait éventuellement se rendre à un second entretien dans l'éventualité où vous auriez besoin de lui poser d'autres questions.

Instauration d'un rapport



Remerciez les témoins de participer à l'entretien

Merci d'être venu aujourd'hui nous parler. Nous apprécions beaucoup que vous ayez accepté de venir discuter aujourd'hui pour nous aider.



Présentez-vous Expliquez qui vous êtes, offrez à la personne interrogée votre carte avec vos coordonnées et présentez tout autre enquêteur, observateur ou interprète présent.



Expliquez l'importance de dire la vérité et d'être précis

Il est du devoir du personnel de coopérer et de dire la vérité. Pour les témoins qui ne sont pas des membres du personnel, remerciez-les simplement de vous consacrer de leur temps et expliquez qu'il est important qu'ils soient précis.



Présentez les enjeux de confidentialité

Les membres du personnel ont l'obligation de s'abstenir de communiquer avec d'autres personnes interrogées dans le cadre de la même enquête. Expliquez que le processus d'enquête est confidentiel, tant pour les témoins que pour les enquêteurs. Décrivez votre rôle en tant qu'enquêteur, et mentionnez les personnes avec qui vous devrez potentiellement partager les informations et pourquoi. Si les témoins sont des membres du personnel, expliquez qu'un manquement aux obligations de confidentialité peut entraîner des mesures disciplinaires. Les témoins qui ne sont pas des membres du personnel ne peuvent pas être tenus de respecter la confidentialité, mais l'enquêteur doit expliquer l'importance de la confidentialité pour garantir un processus juste.



Expliquez la prise de notes

Expliquez qui prendra des notes (ex. : l'intervieweur principal ou le second intervieweur). Expliquez que la prise de notes permet de garantir l'exactitude au moment de la rédaction du rapport d'enquête et d'offrir au témoin la possibilité de confirmer l'exactitude de ce qui figurera dans le rapport.



Précisez qu'il est possible de dire qu'on ne connaît pas la réponse Clarifiez auprès du témoin que ce n'est pas grave s'il ne se souvient pas de quelque chose ou s'il ne connaît pas une information.



Mentionnez qu'il est possible de demander de faire une pause

Indiquez au témoin où se trouvent les toilettes, proposez-lui de l'eau et expliquez qu'il est libre de demander de faire une pause si besoin.

Démarrez avec des questions ouvertes Commencez l'entretien en posant des questions non menaçantes pour mettre les personnes à l'aise. *Pour le personnel*, dans la plupart des cas, commencez par demander depuis combien de temps ils travaillent au sein de l'organisation, le type de rôles qu'ils ont assumé et leurs responsabilités actuelles. Demandez des détails concernant ces responsabilités et sur leur façon de travailler, pour préparer le terrain lorsque vous poserez des questions plus précises sur leurs éventuelles préoccupations à l'égard d'autres membres du personnel dans le cadre d'activités spécifiques ou concernant des comportements particuliers. *Pour les non-membres du personnel*, posez-leur des questions sur eux, par exemple depuis combien de temps ils vivent au sein de la communauté concernée.



La technique du récit libre

Abordez l'entretien comme si vous étiez un journaliste cherchant à comprendre ce qu'il s'est passé, et pas comme un agent de police cherchant à obtenir une confession sous la contrainte.



Des études ont montré que les personnes qui disent la vérité communiquent généralement beaucoup de détails et se montrent très disposées à en parler librement.

« Laisser la porte ouverte »

Il se peut que vous ne soyez pas sûr de ce que va dire un témoin ou s'il va être confiant ou non dans sa déclaration. Demandez-lui s'il a vu quelque chose qui a soulevé des inquiétudes et qu'il aimerait évoquer avec l'enquêteur. Il est probable qu'il vous décrive son histoire et ce qu'il sait au sujet des allégations, sans que vous ayez à lui demander directement.

Gestion de la conversation

Il est important de laisser les personnes raconter leur histoire, mais il est parfois nécessaire de les interrompre pour vous assurer d'avoir bien saisi les détails nécessaires : qui était présent, ce qu'il s'est passé, ce qui a été dit, quand et pendant combien de temps, où, comment les personnes savent ces informations. Pour chaque élément de preuve évoqué, vous devez au moins essayer de demander à la personne interrogée de répondre à cette liste de points du mieux qu'elle peut. Il peut être difficile de se souvenir de dates exactes s'il n'existe pas de trace écrite. Mais parfois, même une estimation peut être utile pour établir le contexte.

Questions spécifiques

Dans certains contextes, la personne interrogée saura déjà sur quoi vous enquêtez, donc vous pourrez commencer à poser des questions plus précises directement. D'autres personnes auront besoin que vous creusiez un peu plus afin qu'elles puissent vous donner des détails sur les sujets qui vous intéressent. Au moment de passer à des questions plus précises, il existe deux types de questions :

- **Questions ouvertes** : par exemple, *Comment s'est passée la distribution le mois dernier ? Est-ce qu'il s'est passé quelque chose qui pourrait être sujet à préoccupation ? Comment sont les relations femmes-hommes au bureau ? Ou encore, Racontez-moi les événements qui se sont produits mercredi dernier au bureau.*
- **Questions fermées** : ce sont des questions qu'on l'on pose pour obtenir des détails précis et accompagnent généralement les questions de suivi ou sont posées dans le cadre de la technique Gestion de la conversation. Par exemple : *Qui d'autre était présent ? Avez-vous personnellement été témoin de ces événements ? Où vous trouviez-vous ?*

Les détails concernant de petits incidents ou fait mineurs peuvent être très parlants

Lorsque certains témoins vous racontent des petits détails sur des comportements qui pourraient être associés à des comportements répréhensibles, mais qui ne constituent pas des comportements répréhensibles, il se peut que les suspects nient même ces faits-là pour éviter tout soupçon, même si les preuves sur la preuve de ces petits détails sont irréfutables. Ces mensonges, même mineurs, peuvent compromettre la crédibilité du suspect et doivent être pris en compte au moment d'examiner les preuves.

Considérations spéciales pour les entretiens avec les victimes/personnes survivantes



Évitez de poser des questions commençant par « Pourquoi » et préférez les questions de type « Qu'est-ce que ».



Faites des pauses si vous remarquez des signes de traumatisme.



Faites preuve d'empathie tout en conservant un regard objectif sur les faits.



Indiquez que l'expérience que la personne a vécue et le fait de raconter ce qui lui est arrivé la bouleversent.



Expliquez le déroulement de l'enquête, sans faire de promesses, et dites-lui quand elle sera informée de nouvelles avancées.



Indiquez qui la personne peut contacter si elle a des questions.



Surtout s'il s'agit d'un membre du personnel, demandez ce qu'il souhaiterait qu'il se passe.



Renseignez-vous sur les besoins de la personne en matière de sécurité et d'assistance médicale ou psychosociale.

Vérifiez que vous avez tous les détails nécessaires

- Les détails sont cruciaux puisqu'ils pourront être corroborés par de la documentation ou par d'autres témoins.
- Envisagez de demander à la personne interrogée de vous dessiner un lieu ou un événement ; les personnes qui mentent auront plus de mal à se prêter à cet exercice et à maintenir suffisamment de cohérence dans leur récit.
- Veillez à répéter de temps en temps à la personne les faits et ses déclarations pour veiller à saisir les détails correctement.

Soyez stratégique avec les questions de confrontation

- Lorsque vous donnez des informations au début d'un entretien, la personne visée par la plainte peut se trouver rapidement un alibi compatible avec les éléments de preuve disponibles.
- Attendez la fin pour confronter la personne, puis exposez les incohérences, les déclarations compromettantes et/ou d'autres éléments de preuve compromettants.
- Présentez les éléments de preuve un par un ; ne submergez pas le suspect de tous les éléments d'un coup.
- Présenter les preuves de façon progressive augmente la probabilité que la personne fasse d'autres déclarations incompatibles.

Résumé et conclusion

Exemples de déclarations et de questions pour clore la discussion :

- *Je vais maintenant faire un récapitulatif. Dites-moi si je me trompe quelque part.*
- *J'ai fait un résumé de ce qu'il me semble vous avoir entendu dire. Est-ce que j'ai oublié quelque chose ? Souhaitez-vous rectifier un point ?*
- *Avez-vous des questions à me poser ?*
- *Merci de votre temps.*
- *Seriez-vous d'accord que je vous contacte de nouveau si j'ai d'autres questions à vous poser ?*

Outil 8 : Modèle de rapport d'enquête

Résumé analytique

Un résumé analytique offre un aperçu concis de l'enquête, depuis son lancement jusqu'à ses conclusions et recommandations. Ce résumé n'est nécessaire que lorsque le rapport d'enquête est long. Le résumé reprend les points clés qui ont été soulevés pour permettre aux membres du personnel dirigeant de comprendre les résultats globaux de l'enquête. Le résumé doit être rédigé à la fin, et aborder les points suivants de façon synthétique :

- Allégations
- Chronologie des actions de l'enquête
- Constatations factuelles
- Conclusions
- Recommandations (dont sanctions disciplinaires)

Allégations

Il s'agit d'un résumé des allégations telles que présentées dans le plan d'enquête. Si des allégations supplémentaires ont fait surface au cours de l'enquête, elles doivent figurer ici, avec une explication de la manière dont elles sont apparues. S'il y a plus d'une allégation, chacune d'entre elles doit être listée, décrite et analysée séparément, même si cela crée une redondance des éléments de preuve.

Équipes d'enquête et de réponse

Listez les membres composant les équipes d'enquête et de réponse.

Aperçu des activités

Étant donné que le rapport est susceptible d'être diffusé auprès des bailleurs de fonds, pensez à y faire figurer quelques paragraphes courts sur les activités de l'organisation de façon générale, et une description brève du programme au sein duquel les allégations ont été soulevées.

Actions entreprises avant l'enquête

Cette partie peut être reprise à partir du plan d'enquête, en y ajoutant toute action supplémentaire qui a été mise en œuvre après l'élaboration du plan d'enquête, mais avant le début de l'enquête.

Politiques et procédures pertinentes

Insérez les extraits des politiques qui auraient été enfreintes. Citez les procédures, protocoles, etc. concernés pour identifier ce qui fonctionne et, au contraire, ce qui appelle à la mise en place de mesures correctives.

Actions entreprises dans le cadre de l'enquête

Dressez une liste avec :

- Les documents examinés, toute analyse pertinente, et en annexe les feuilles de calcul ou autres données ayant fait l'objet d'une analyse ;
- Le nom et le poste des personnes chargées des entretiens ;
- Toute difficulté notable rencontrée lors du déroulement de l'enquête (témoins ou documents non disponibles, etc.).

Constatations factuelles

C'est la partie la plus importante du rapport d'enquête étant donné que la tâche principale des enquêteurs consiste à réunir des preuves et à établir les faits. Au lieu de regrouper les constatations par allégation, une approche consiste à lister chacun des faits sous forme de titres, et s'il y a des sous-éléments constituant ces faits, utilisez des titres séparés.

Pour chaque fait et titre, exposez le principal élément de preuve qui confirme la constatation factuelle. Évoquez les autres éléments de preuve corroborants inclus dans les déclarations de témoins ou dans des documents. Citez également les éléments de preuve (déclarations notamment) qui tendent vers le contraire. Effectuez des constatations factuelles logiques et justes, fondées sur les éléments de preuve. Vous pouvez évoquer à la fois les motifs et les contradictions logiques. Ayez toujours à l'esprit le critère du raisonnable pour faire des déductions : quel récit a la plus grande probabilité d'être vrai ?

Il est plus facile de parcourir un rapport lorsque les faits sont présentés un par un plutôt que d'exposer le récit entier d'une personne, puis celui d'une autre. Relatez le récit en présentant les faits un à un.

Utilisez le tableau qui suit pour vous aider à répertorier les faits, les éléments qui les corroborent, les éléments qui les contredisent, et si ces éléments ont eux-mêmes été corroborés. Ce répertoire de faits doit être séparé du rapport d'enquête, mais peut être un excellent outil, proposant une méthode logique et cohérente lorsque vous essayez de corroborer des éléments d'information.

Fait	Vient renforcer...	Corroboration	Contredit...	Corroboration	Constatation

Recommandations

Conclusions

Dans la plupart des cas, vous discuterez des constatations factuelles avec l'équipe de réponse pour déterminer si vous êtes en mesure ou non de conclure qu'une politique a bien été enfreinte. L'équipe vous demandera d'inclure ces conclusions dans le rapport final. Si les constatations factuelles ont été expliquées clairement, la section portant sur les conclusions servira simplement à exposer si les faits constituent ou non une violation de dispositions d'une politique donnée. Les conclusions peuvent être fondées, non fondées ou non fondées pour preuves insuffisantes (non concluantes).

Sanctions disciplinaires

Si la violation dont il est question n'est que mineure, il n'est pas nécessaire d'imposer une mesure disciplinaire sévère. Certains managers préféreront peut-être minimiser les mesures disciplinaires si la violation concerne un incident mineur. Toutefois, cela peut transmettre le mauvais signal à la victime/ personne survivante s'il n'y a pas suffisamment d'explications sur l'application de mesures disciplinaires. Toute sanction doit toujours être proportionnée à la gravité de la faute.

Veillez au respect du droit en vigueur : l'enquête peut conclure que le seuil requis par les règles de l'organisation en interne pour licencier la personne est atteint, mais il se peut que la législation dans certains pays exige davantage de preuves pour le faire.

Voir la section *Envisager des sanctions disciplinaires*, ci-dessus.