Abus de pouvoir : examen des problèmes de sauvegarde et de leurs causes profondes (pouvoir, privilèges, genre et intersectionnalité)

Questions-réponses

Les questions qui suivent ont été posées par les participants et participantes au séminaire en ligne sur l'abus de pouvoir, qui a eu lieu le 11 aout 2020.

Les intervenants ont répondu à trois questions. Voici une synthèse de leurs réponses :

1. **Quels enseignements tirer des échecs de la prise en compte systématique du genre lors de l'intégration de la sauvegarde dans les organisations ?**

Certains échecs dans la prise en compte systématique du genre s'expliquent par le manque d'analyse des dynamiques du pouvoir. La prise en compte systématique du genre est devenue un jeu d'outils ou d'approches, superposé aux inégalités de pouvoir existantes sans que celles-ci ne soient examinées ni contestées. La leçon à retenir est la suivante : les outils et les approches ne sont utiles que s'ils soutiennent et facilitent les bonnes discussions et aident à traiter les questions fondamentales à l'origine du problème qu'ils sont censés résoudre. Ils ne sauraient constituer en eux-mêmes une

solution miracle. Il en va de même pour les approches de sauvegarde. Si l'on ne s'attaquait pas aux causes profondes des abus et de l'exploitation pratiqués par et au sein des organisations d'aide, le succès des politiques, des procédures, des formations, ou autres, resterait limité.

2. **Quel est l'effet des dynamiques coloniales et du complexe du sauveur blanc sur notre capacité à assurer la sauvegarde ?**

De récentes discussions sur la colonisation de l'aide ont mis en lumière des problèmes fondamentaux dans la structure de l'aide et du développement ; ces problèmes ont un effet négatif sur la sauvegarde. En effet, l'aide et le développement reposent sur le principe qu'il faut aider les populations de « là-bas », notamment en traitant « leurs » problèmes de genre, sans nécessairement prendre en compte la façon dont les personnes exerçant un pouvoir dans le secteur contribuent au problème et renforcent l'inégalité. Une fois de plus, le pouvoir et le privilège sont au cœur de ce problème, qui est aggravé d'autant plus par « l'exportation » des préjugés et de la discrimination des organisations et sociétés du secteur de l'aide dominé par le monde du Nord : ceux qui ont le pouvoir doivent accepter d'en partager une part. Et cela sera difficile.

3. **En actant que la sauvegarde est un parcours, à quel stade de ce parcours correspond le changement de culture et combien de temps prend-il ?**

La sauvegarde est souvent envisagée comme un parcours, mais il n'y a pas un nombre fixe d'étapes à suivre dans un ordre défini pour devenir sans faute une organisation sure. Le parcours se caractérise par de nombreuses étapes, une adaptation régulière, un apprentissage et une amélioration continue. Il implique souvent le traitement de différents aspects de la sauvegarde en parallèle. Le changement de culture prend du temps, mais attention à ne pas trop compliquer les choses. Une bonne partie de ce parcours peut être franchie facilement – à petits pas et au quotidien, en s'efforçant, chacun, de mettre en pratique les principes et valeurs de base qui rendront nos organisations plus sûres pour tous.

Les questions suivantes n'ont pas reçu de réponse pendant le séminaire web. C'est le Centre de ressources et de support sur la sauvegarde qui y a fournit des réponses.

4. **Comment les préjugés inconscients peuvent-ils influencer le pouvoir, en particulier, celui qui est invisible et caché ?**

Un préjugé inconscient a une influence sur le pouvoir. Nous avons tous des préjugés inconscients et nous avons tous du pouvoir dans certaines situations, et pas dans d'autres, comme l'a expliqué Geeta Misra. Parfois, nous supposons certaines choses sur des personnes et des situations en raison de notre passé, de notre vécu personnel, des normes sociales et de notre propre vision de la vie. Il y a aussi l'« effet de halo », qui fait que notre impression générale d'une personne influence nos sentiments et nos pensées à l'égard de son caractère, de ses capacités ou de son attitude. La présence d'un préjugé inconscient complique davantage notre capacité à détecter et à changer le pouvoir invisible ou caché, car celui-ci opère d'une manière souvent inconnue, ignorée et mal comprise. Chacun de nous se doit donc de faire attention aux préjugés inconscients, les reconnaitre et essayer de mieux les comprendre pour réussir à déceler les influences invisibles et cachées en jeu, et éviter de participer nous-mêmes à 'un détournement de pouvoir, qui pourrait causer du tort à autrui ou nous empêcher de prendre les décisions qui s'imposent lorsqu'il s'agit de réagir à un préjudice subi par d'autres.

5. **Comment les personnes aux échelons inférieurs de l'organisation peuvent-elles amorcer ces discussions ?**

Pour ces personnes, il y a plusieurs manières d'amorcer la discussion et d'influencer les autres ; l'essentiel est de puiser dans leur pouvoir interne. Lancez cette discussion avec des collègues et des confrères. Trouvez des alliés, notamment à des postes supérieurs, ainsi que des occasions d'avoir cette discussion de manière plus large au sein de l'organisation. Les formations sur la sauvegarde sont souvent un bon moyen d'aborder les problèmes de pouvoir et de privilège et de confronter les organisations sur ce qu'elles comptent faire pour y remédier. Les réunions d'équipe et les entretiens d'organisation en tête-à-tête peuvent être une occasion de se concerter régulièrement sur le pouvoir et les privilèges, ainsi que sur la manière dont ils influencent la prise de décision, les relations et la culture au sein des organisations et des équipes. Trouvez des moyens de vous introduire dans des espaces permettant d'influencer la prise de décision, ou de les créer vous-même, et remettez en question les processus et systèmes qui limitent l'inclusion et la consultation.

6. **Quels conseils pouvez-vous nous donner sur la manière de construire une culture de sauvegarde dans des contextes de conflits où la violence est normalisée ?**

L'attention des organisations doit se porter avant tout et principalement sur la mise en place d'une culture de sauvegarde au sein de leur organisation. Lorsque l'on travaille dans des zones où la violence est omniprésente et normalisée, les risques de voir une augmentation de la violence et des violations sont élevés, et les sanctions sociales sont affaiblies. Il est donc d'autant plus important que les organisations s'attachent à construire en interne des cultures et des dispositifs propres à fixer des normes et attentes en matière de comportements, et à les faire respecter. Par ailleurs, en tant qu'employés, nous apportons sur le lieu du travail nos propres normes, lesquelles sont influencées par nos propres sociétés et notre propre vécu, y compris nos expériences de la violence. Pour établir de nouvelles normes et attentes positives, il est indispensable de reconnaitre ces expériences et d'y faire face. Il importe que les organisations s'engagent à construire une culture de la sauvegarde, conviennent de ce à quoi elle pourrait ressembler, déterminent dans quelle mesure elle diffère de la culture organisationnelle qui prévaut, puis élaborent des stratégies et des plans allant dans cette direction. Les dirigeants devraient adopter les comportements nécessaires pour une culture de sauvegarde, exiger une amélioration continue dans cet espace et donner au personnel les moyens de demander des comptes à la direction et aux responsables.

Un travail intéressant se fait actuellement au sein des organisations pour aider le personnel, les dirigeants et les cadres à mieux comprendre, non seulement le rôle du pouvoir et des privilèges, mais aussi leurs propres préjugés, leur pouvoir et leurs privilèges, ainsi que l'impact de ces éléments sur la création d'une culture de sauvegarde. Ces discussions se sont avérées utiles pour créer du changement. Regardez **le podcast sur la transformation des cultures organisationnelles en faveur de la sauvegarde**. Adopter des comportements de leadership qui créent ces cultures est également utile pour modifier les performances individuelles et organisationnelles.

7. **Il serait intéressant d'en savoir plus sur les mécanismes de retour d'information, et plus particulièrement sur la manière dont ils se recoupent avec l'inégalité des rapports de pouvoir. Quelles bonnes pratiques recommandez-vous pour inciter les gens à se faire entendre ?**

Une séance de questions et réponses ne saurait rendre compte de la complexité de cette question ou des difficultés qu'elle pose. Nous savons que les dispositifs fonctionnent le mieux lorsqu'ils sont conçus avec ceux, qui nous l'espérons, les utiliseront. Les organisations doivent mieux comprendre les dispositifs locaux habituellement utilisés par les communautés pour résoudre les différends et les plaintes, et découvrir comment ils peuvent être utilisés ou développés par les organisations. Davantage de travail est nécessaire pour résoudre les inégalités des rapports de pouvoir et pour encourager les personnes à signaler leurs préoccupations. Le contrôle de ressources, comme l'aide et l'assistance, ainsi que d'autres déséquilibres de pouvoir entravent sérieusement la capacité des populations visées à signaler leurs préoccupations.

Le Département pour le développement international (DFID) a mené un exercice d'écoute auprès de personnes survivantes. Une partie de cet exercice portait sur le déséquilibre de pouvoir en tant que barrière au signalement. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/749741/Listening-Exercise1.pdf.

Le Centre de ressources et de support sur la sauvegarde a récemment publié un rapport contenant des éléments d'information à l'échelle mondiale. Ce rapport présente un certain nombre d'enseignements sur les pratiques qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas dans la mise en place de systèmes de signalement efficaces :

- s'assurer que les personnes survivantes connaissent le processus, le résultat et le suivi – l'étude a relevé de hauts niveaux de mécontentement dus au fait que les personnes n'ont reçu que très rarement un retour ou un suivi ;
- mettre en place différentes méthodes de signalement qui soient sures, confidentielles et accessibles, car la possibilité de faire le signalement en personne semble être importante ;
- il existe plusieurs barrières au signalement, notamment les normes sociales liées à l'exploitation, l'abus et le harcèlement sexuels, ainsi que la crainte de l'opprobre et de la stigmatisation dont font l'objet parfois ceux qui dénoncent ces phénomènes. L'organisation doit bien réfléchir à la manière de répondre à ces craintes afin d'encourager le signalement.

On trouvera sur le Centre de ressources et de support l'examen intégral de ces éléments d'information.

8. **Quels indicateurs de sauvegarde faut-il inclure dans nos systèmes de suivi et d'évaluation, afin de tirer parti de ces expériences pour apprendre et générer des améliorations organisationnelles ?**

L'examen des éléments d'information à l'échelle mondiale, publié par le Centre de ressources et de support, n'a pas trouvé d'exemple de manière standardisée de collecte de données sur l'exploitation, l'abus et le harcèlement sexuels qui permettrait d'en mesurer la prévalence de façon systématique. Il y avait aussi un manque de précision sur ce qui serait une « approche efficace » de la sauvegarde pour la mesure de l'aide. Parmi les indicateurs fréquemment utilisés par les organisations, notons les suivants :

- le nombre d'employés formés et l'effet de la formation sur les comportements et les attitudes ;
- le nombre d'employés ayant signé un code de conduite ;
- le nombre de signalements liés à la sauvegarde reçus et traités ;
- les résultats des enquêtes liées à la sauvegarde ;
- le niveau de connaissance des engagements de l'organisation en matière de sauvegarde, ainsi que de ses processus et mécanismes de signalement par le personnel et les communautés ;
- le retour d'information des personnes survivantes ou ayant fait des signalements – *s'il y a lieu et lorsque le consentement est donné, tout en veillant à l'anonymat et à la sécurité des personnes interrogées.*

Les programmes sectoriels ont également intérêt à disposer d'indicateurs leur permettant de mesurer le niveau de « sureté » de certains programmes, ou comment ils ont été conçus pour prévenir l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Il existe quelques ressources qui exposent certains des indicateurs décrits plus haut. Jetez un coup d'œil au parcours de sauvegarde qui vient juste d'être publié sur la plateforme du Centre. Il comporte une étape qui porte spécifiquement sur les programmes surs et sur le suivi et l'évaluation.

À l'avenir, nous espérons pouvoir amorcer de nouvelles discussions sur les moyens de mesurer efficacement les résultats des approches organisationnelles et communautaires visant à empêcher l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels et à y faire face.

9. **Quels sont, dans le secteur, les moteurs du changement et de la nouvelle conception de la sauvegarde ?**

Principalement, le constat que beaucoup d'organisations ont appliqué depuis un certain nombre d'années des politiques et des codes de conduite rigoureux, formé leur personnel, etc., mais rencontrent malgré cela des difficultés à prévenir l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels ainsi que d'autres formes de préjudice. Sally Proudlove en a parlé dans sa présentation au cours du séminaire en ligne. Cela a poussé le secteur à approfondir sa compréhension des raisons pour lesquelles différentes formes de préjudice perdurent et, en particulier, à examiner le rôle du pouvoir et des privilèges comme causes profondes du préjudice. Les mouvements #MeToo, #AidToo et Black Lives Matter ont vraiment mis en lumière sur le rôle toujours menaçant de la masculinité toxique et du racisme dans le secteur, en particulier pour ceux qui ont moins de pouvoir ou de privilèges.

10. **Quel rôle devraient jouer les pouvoirs publics pour remédier au problème du pouvoir invisible ?**

Les pouvoirs publics jouent un rôle important en amenant les organisations à répondre de leurs actes. Dans le secteur de l'aide internationale et du développement, la responsabilité est un engagement qui, quoique clairement défini, pose de multiples problèmes. Les « clients » du secteur n'ont pas le pouvoir de refuser un service, d'y renoncer ou de chercher des solutions de rechange. Les donateurs, bien sûr, exigent un niveau important de responsabilité et beaucoup d'entre eux, comme le DFID, se sont attachés à vérifier que les organisations d'aide appliquent des mesures de sauvegarde rigoureuses. Le pouvoir demeure toutefois entre les mains des donateurs et des bénéficiaires de leurs subventions, qui versent les fonds, et non entre les mains de ceux et celles pour qui le service est censé être à la fois efficace et sûr. Il incombe donc aux donateurs et à leurs bénéficiaires de prendre du recul et de s'interroger sur les moyens d'éviter tout abus de pouvoir dans l'acheminement de l'aide. Les pays ayant mis en place des organes de réglementation des organismes de bienfaisance ou des ONG et instauré des régimes stricts de diligence raisonnable et de surveillance ont renforcé le rôle de leurs autorités dans l'examen des modalités de travail des O(I)NG et de la société civile.

11. **Les associations regroupant des citoyens ordinaires et les organisations en développement ont-elles les moyens financiers d'assurer des lieux de travail propices à la sauvegarde ? Est-ce aussi simple pour ces organisations ? Comment y parvenir ?**

Les grandes organisations ne sont pas toujours plus sures que les petites. De nombreuses petites organisations offrent de bons exemples de travail d'équipe et d'encadrement créant des environnements de travail plus surs. Ces exemples manquent parfois au sein des plus grandes organisations où il est plus difficile de maintenir la cohérence des « bonnes pratiques ». Toujours est-il que les petites organisations ont besoin de ressources pour aider le personnel et les communautés à comprendre la sauvegarde, mais aussi de la marge de manœuvre nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre des programmes surs, à même de prévenir l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Pour une sauvegarde durable, le coût de ce travail doit être pris en compte dans tous les programmes et projets. Ne ratez pas notre prochain **séminaire en ligne « Les organisations de la société civile, plus petites et ayant moins de ressources, sont-elles vraiment les plus à risque ? »** au cours duquel nous étudierons les bonnes pratiques pour petites organisations et contesterons l'hypothèse qu'elles sont plus à risque du fait de leur taille. Cette question renvoie directement à l'importance de la culture et de la conformité : les grandes organisations peuvent avoir les ressources nécessaires pour assurer la conformité, sans pour autant investir dans un changement de culture, tandis que les petites peuvent commencer par une culture solide de sauvegarde sur laquelle elles pourront fonder les systèmes et processus qui s'imposent.

12. **En pratique, il nous est difficile de changer la culture de certains de nos programmes et partenaires, car souvent la réponse est que « cela fait partie de leur culture ». Alors comment, sans avoir l'air d'être un nouveau détenteur du pouvoir colonial, pouvons-nous mieux soutenir ce changement ?**

La sauvegarde vise à créer des cultures organisationnelles sures, pas à changer les cultures et les normes locales. Mais comme nous l'avons précédemment souligné, nous avons tous, à l'origine, des cultures et des normes locales qui influent sur notre comportement. Nous devons reconnaitre que, souvent, se retrancher derrière le « c'est comme ça que nous faisons les choses ici » revient à perpétuer le pouvoir des plus puissants. La réponse de Sally Proudlove et de Everjoice Win à la question d'un

participant était que ceux qui détiennent le pouvoir doivent en céder une partie à d'autres, et c'est difficile. Il est essentiel de collaborer avec des consultants ou spécialistes locaux en matière de genre et de leadership, car ces personnes pourront mieux adapter la culture au contexte local.

Un certain nombre de formations sur la sauvegarde aident les participants à comprendre la culture, le pouvoir, et les conséquences de maintenir une pratique préjudiciable à certains groupes, tout en mettant l'accent sur les aspects positifs du changement. En temps voulu, nous vous montrerons des exemples de quelques-unes de ces formations.

13. **Que signifie examiner la culture plutôt que la conformité ? Nous avons le sentiment que la culture de tolérance zéro envers l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels n'existe pas à tous les échelons organisationnels, notamment aux plus hauts.**

La conformité fait référence au respect de certaines exigences, en l'occurrence la tolérance zéro à l'égard de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels. Une organisation peut explicitement déclarer sa tolérance zéro envers l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, puis inscrire cet engagement dans des politiques dont elle se servira pour démontrer sa conformité. Cependant, si la direction de l'organisation ne croit pas vraiment à la tolérance zéro, si elle ne la met pas effectivement en pratique, et si elle ne traite pas comme il convient les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels ou les fautes de conduite qui y sont associées, les employés penseront pouvoir s'adonner à ces actes, ou à d'autres formes de comportement préjudiciable, en toute impunité. Donc, bien que « la tolérance zéro » soit inscrite dans les politiques de l'organisation, celle-ci tolère en fait les comportements préjudiciables ! La culture organisationnelle, c'est-à-dire la manière dont les gens se comportent, ne respecte pas la tolérance zéro. D'où l'importance d'aller au-delà des politiques et des procédures, même si elles semblent témoigner de la conformité. Pour comprendre les niveaux réels de conformité, il faut absolument examiner les comportements, notamment ceux des dirigeants, et la culture organisationnelle.

14. **Avez-vous remarqué un changement dans la culture organisationnelle après avoir utilisé l'outil de direction ? Avez-vous sondé le personnel quant à ces changements ?**

L'outil n'a pas encore été suffisamment utilisé pour générer un changement de culture. Utilisé uniquement dans le cadre d'un processus pilote, il s'est avéré très efficace pour aider les organisations à engager les bonnes conversations et démarrer ce processus. Nous avons discuté avec le DFID et d'autres sur les possibilités que cet outil pourrait offrir, et ce, en vue d'une recherche sur son impact et sur la manière dont il contribue à un changement culturel positif. Au vu du processus pilote, nous pensons qu'il offre, en effet, beaucoup de possibilités, mais nous aimerions disposer de preuves solides en ce sens et pouvoir tirer des enseignements à partir de l'application de l'outil par les organisations. Il est recommandé de faire plusieurs sondages auprès du personnel dans le cadre de l'outil pour évaluer le changement culturel dans l'organisation.