

# **La vérification des antécédents pour les Organisations Non Gouvernementales**

Article écrit par

Marc Tinguely et Michael Platen

Avril 2022

## Le risque de réputation et la gestion des risques humains

Les organisations non gouvernementales sont, à cause de leurs modes de financement et opérationnels, presque entièrement dépendantes de subventions publiques et privées. Elles doivent donc s'assurer de protéger de manière appropriée leur propre réputation, mais aussi celle de leurs donateurs et collaborateurs, afin de ne pas se voir couper l'accès à de potentielles ressources financières et humaines. Ce faisant, elles s'assureront de pouvoir mieux servir et protéger les populations auxquelles elles souhaitent venir en aide.

La réputation d'une organisation étant particulièrement liée à celle de ses représentants, les risques qui y sont liés peuvent être gérés à travers une politique de gestion des risques humains pragmatique, cohérente et efficace. Ceci permettra d'assurer la pérennité de l'organisme sur la durée, la performance à court et moyen terme et de stabiliser le financement.

Plusieurs mesures peuvent être mises en place pour [gérer les risques humains](#) : codes de conduite, dispositifs pour faciliter le lancement d'alerte, distribution des pouvoirs (double signature pour les décisions), mesures disciplinaires en cas de manquements, formations et sensibilisations axées sur les mesures précitées, et évidemment l'assurance de n'engager que des collaborateurs dont le niveau d'intégrité permettra de protéger les intérêts de l'organisation.

Dans la pratique, nous constatons que les organisations effectuent ou font faire des vérifications d'antécédents des personnes qu'elles engagent, pour différentes raisons :

- **Sécurité** : Afin de se prémunir contre des menaces internes (maltraitance, vols, fraudes, etc.).
- **Réputation** : Dans le but de protéger la réputation de l'organisation et d'éviter de potentiels scandales publics.
- **Culture et devoir d'exemplarité** : Les membres des ONG maintiennent des standards moraux et éthiques élevés.
- **Réduction des coûts du recrutement** : Une vérification des antécédents efficace permet d'éviter des erreurs de casting onéreuses.
- **Compliance – Assise financière** : Les scandales liés aux agissements de quelques individus peuvent causer le retrait de certains financements, mettant en péril le fonctionnement de l'organisation.

## Exemples concrets

### Oxfam – Scandales sexuels

En 2018, un premier scandale<sup>1</sup> révèle les agissements d'employés et de responsables de l'organisation « incluant le recours à des prostituées ».

À la suite de ces révélations, quatre employés, dont le directeur pour Haïti sont licenciés ou forcés de démissionner. Selon Penny Lawrence, numéro deux d'Oxfam à l'époque, le comportement problématique dudit directeur, ainsi que de membres de son équipe « avaient été soulevés avant qu'il ne s'installe en Haïti ». En outre, il apparaît qu'Oxfam avait négligé de prévenir d'autres acteurs humanitaires des agissements de ces employés, permettant à ceux-ci d'obtenir des missions auprès d'autres ONG.

Après ce premier scandale, le gouvernement britannique coupe les financements publics d'Oxfam, qui s'élevaient à £31.7 mio en 2016, forçant l'organisation à se restructurer et à supprimer environ 1500 postes.

Plus récemment, en 2021, le Times révèle que « 11 membres de l'équipe d'Oxfam en République démocratique du Congo, dont des directeurs [...] se seraient rendus coupables d'exploitation sexuelle, harcèlement, fraude, et népotisme »<sup>2</sup>. Peu avant, une enquête auprès de 50 femmes congolaises avaient mis en lumière des abus sexuels de la part de travailleurs humanitaires de diverses organisations, incluant Oxfam, MSF mais également l'OMS ou Unicef entre autres.

### Amnesty International – Détournement de fonds

En 2019, le bureau national d'Amnesty International au Zimbabwe a été mis sous scellés à la suite d'accusations de détournement de fonds pesant sur le bureau local. À cette même période, l'organisation est secouée par deux suicides, à Genève et à Paris, et un rapport accablant, dénonçant un environnement de travail toxique dans lequel « culture du secret et de la méfiance, discrimination, intimidation et abus de pouvoirs ont été tolérés ».

En conséquence directe de cette mauvaise gestion, la direction d'Amnesty a constaté une brèche dans les finances de £17mio, et a pris la décision de se séparer d'environ 70 collaborateurs-trices, dont des cadres dirigeants.

---

<sup>1</sup>Le Monde ; 12 février 2018 : [https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haïti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010\\_5255385\\_3214.html](https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haïti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010_5255385_3214.html)

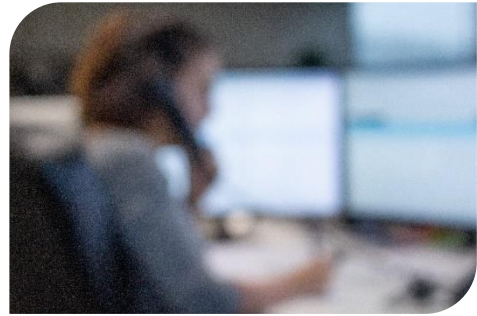
<sup>2</sup>RTBF ; 3 avril 2021 : <https://www.rtf.be/article/des-travailleurs-humanitaires-accuses-dabus-sexuels-en-republique-democratique-du-congo-oxfam-a-nouveau-dans-la-tourmente-10733892>

## Les conséquences

### Drames Humains

Si les origines de ce genre de scandales peuvent souvent être reliées au facteur humain, les conséquences les plus dramatiques concernent directement les hommes et les femmes se trouvant en première ligne face à ce type de problème.

Ainsi, les populations bénéficiant des mesures d'aide de la part d'ONG sont dans une situation gravissime, lorsqu'elles se retrouvent confrontées à des acteurs qui n'agiraient pas dans leur meilleur intérêt. Sans aborder les détails sordides, elles souffrent directement des mauvaises pratiques lorsque les donations ne leurs profitent pas ou plus, étant, soit mal utilisées, soit détournées.



En deuxième lieu, on pense évidemment aux collaborateurs et collaboratrices qui, exposés à des pratiques controversées, que ce soit en termes de management ou sur le terrain, peuvent ressentir des pressions et être mal-à-l'aise vis-à-vis de certaines situations qui ne s'alignent pas avec les valeurs qu'ils/elles défendent. Certains cas peuvent aller jusqu'à l'épuisement professionnel, voire mener à un point de non-retour, comme nous en avons été tristement témoin à Genève et Paris par le passé. Ce sont ces mêmes collaborateurs-trices qui subissent les lourdes conséquences lorsque les financements d'une organisation se voient réduits à cause d'un problème de fraude ou de réputation ; leurs emplois peuvent s'en trouver précarisés, ou supprimés.

### Pertes financières

La réalisation d'un risque humain (fraude, corruption, incompetence ou mauvaise gestion) cause des pertes financières, y compris la diminution des donations liée à un scandale. S'y ajoutent éventuellement les indemnisations à payer pour l'organisation tenue responsable de négligences graves.

A notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune estimation des pertes financières liées à la fraude interne dans les organisations non gouvernementales. Cependant, en 2018, le montant total des dommages causés par la fraude en Suisse s'élevait à CHF 166 mio. Concernant le détournement de fonds, survenu en 2019 chez Amnesty, c'est un manque à gagner d'environ £17 mio qui a été constaté pour l'exercice 2020<sup>3</sup>,

---

<sup>3</sup>Africanews ; 3 juin 2019 : <https://fr.africanews.com/2019/06/03/zimbabwe-accuse-de-detournement-de-fonds-le-bureau-d-amnesty-ferme//>

causé en partie par une mauvaise gestion et pour une autre partie par des détournements présumés.

Comme on l'a vu chez Oxfam, la diminution du financement d'une ONG, soit par une décision gouvernementale, soit à cause des dégâts d'images auprès du public, sont des conséquences qui peuvent être immédiates et dévastatrices pour la pérennité de l'organisation et de ses activités.

### Dégâts d'image

Si les conséquences humaines et financières qui découlent d'une mauvaise gestion du risque humain sont les points les plus évidents et les plus directs, les dégâts d'image causés peuvent péjorer toute l'organisation sur le long terme. En effet, même si ces dommages sont moins facilement mesurables, leurs effets sur le bon fonctionnement d'une organisation n'en sont pas moins néfastes.

Tout d'abord, les organisations humanitaires sont, comme tous les autres employeurs, sujettes aux fluctuations du marché du travail et doivent en permanence s'adapter et se renouveler afin d'attirer les meilleurs talents. Ainsi, il est important de prendre conscience de l'influence des dégâts d'image sur la marque employeur. Au moment de choisir entre plusieurs organisations, un-e candidat-e se tournera plus facilement vers celles dont l'historique et les valeurs qu'il reflète, correspondent aux siennes et à celles qu'il/elle souhaite défendre.

Enfin, les dégâts de réputation de certaines affaires (par exemple : Oxfam), peuvent créer une grande méfiance de la part des populations envers les ONG qui ont pour but de les aider et de leur porter assistance. Ce phénomène de défiance ou de rejet, rend les activités des acteurs sur le terrain difficile, voire impossible et a même poussé certaines organisations à abandonner leurs interventions sur le terrain.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Cairn.info ; 28 juillet 2020 : <https://www.cairn.info/revue-ecrire-le-social-la-revue-de-l-aifris-2020-1-page-32.htm>

## Risque humain – Background check

Afin de gérer de manière plus efficace le risque humain, il est tout d’abord primordial de bien évaluer les risques liés à chaque fonction au sein d’une organisation. La première étape est donc pour chaque profil de poste, de déterminer les risques qui y sont liés et l’importance de ces risques. Le tableau ci-dessous peut servir de base intéressante pour affiner son approche des risques liés à chaque fonction dans l’organisation.

æquivalent				EXAMPLE : Job related risk score card	
Industry:	Humanitarian				
Organisation name:	Not-for-profit organisation				
Jobtitle:	Field coordinator				
Department:	Santé				
Function attribute	Strategic Risk Level (0-3)	Function Risk Level (0-3)	Total Risk Level	Risk level	Score
Compliance with organisation's legal responsibilities	3	1	3	No Risk	0
Access to strategic infrastructure (IT, Buildings, ...)	3	1	3	Low Risk	1
Access to customer data	1	1	1	Medium Risk	2
Access to financial resources	2	2	4	High Risk	3
Access to employee data	2	3	6		
Interaction with vulnerable people	3	3	9		
Representative responsibilities	2	2	4		
Decision-making powers (> XXX CHF)	1	2	2		
Security-related function	1	0	0		
Leadership	2	1	2		
Other: ...	0	0	0		
Highest score	3	3	9		
				Risk Group	Highest Score Total Risk Level
				High Risk Role	7-9
				Medium Risk Role	4-6
				Low Risk Role	0-3
				Screening Programme	
					Executive
					Standard
					Basic

Cette grille de lecture des risques liés au poste peut être utilisée comme une base pragmatique et objective afin de décider quels candidats doivent passer par un processus de vérifications des antécédents.

Finalement, il est à noter que les fonctions occupées par des prestataires externes, qui aideront et/ou représenteront l’organisation sur le terrain ou dans la pratique, ne devraient pas faire exception à cette analyse.

## Quels éléments vérifier ?

Dans le cadre du travail des organisations non-gouvernementales, certains éléments apparaissent comme essentiels dans le cadre des vérifications, tandis que d'autres peuvent revêtir une importance moindre. Il est important de pondérer les vérifications en fonction du poste à occuper, et non du profil de la personne, afin de garder un processus transparent, objectif et équitable.

Cela dit, il convient de s'assurer de vérifier a minima les éléments suivants afin de minimiser la prise de risques et s'éviter des déboires majeurs lors du recrutement :

- Identité
- Historique d'adresses
- Anciens employeurs
- Antécédents judiciaires
- Listes de surveillance

Selon le profil de poste et les risques qui lui sont associés, bien d'autres éléments peuvent être vérifiés : la validité des diplômes, la probité financière, la présence publique d'une personne sur internet et les réseaux sociaux, les conflits d'intérêts ou encore les éventuelles mentions controversées dans la presse digitale ou non.

Finalement, afin de s'assurer du professionnalisme, de la transparence et de l'objectivité des vérifications, il est recommandé de les confier à un organisme externe et indépendant qui s'occupera de vérifier et de fournir les informations pertinentes à l'employeur de manière structurée.

Pour plus d'informations sur cet article, n'hésitez pas à contacter Aequivalent SA.