

GUIDES TO GOOD GOVERN- ANCE

No. 10

Centre pour l'intégrité dans le secteur
de la défense

Ministère norvégien de la Défense



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR



CENTRE POUR L'INTÉGRITÉ DANS LE SECTEUR DE LA DÉFENSE

Le Centre pour l'intégrité dans le secteur de la défense (CIDS) favorise l'intégrité, les mesures de lutte contre la corruption et la bonne gouvernance dans le secteur de la défense. En collaboration avec ses partenaires norvégiens et internationaux, il a pour but de renforcer les compétences, de sensibiliser l'opinion et de fournir des moyens pratiques afin de limiter les risques de corruption, grâce à l'amélioration des institutions et à la formation théorique et pratique. Le CIDS a été fondé en 2012 par le ministère de la Défense norvégien et a été officiellement désigné chef de file de l'OTAN pour cette nouvelle discipline, dans le cadre du Programme pour le développement de l'intégrité établi à cet effet en 2013. Le CIDS fait aujourd'hui partie intégrante du ministère de la Défense.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	2
1. DÉFINITIONS.....	4
2. LIBERTÉ D'EXPRESSION.....	6
3. ÉTAPES À SUIVRE DANS UN DOSSIER DE SIGNALEMENT D'ALERTE	7
4. ALERTE	8
5. RÉCEPTION DU SIGNALEMENT	10
6. ENQUÊTE PRÉLIMINAIRE.....	12
7. APPLICATION DE LA PROCÉDURE ET COMMUNICATION D'INFORMATIONS.....	14
8. SUIVI.....	16
9. PROTECTION DES DONNÉES.....	17
10. EXEMPLES DE DOSSIERS DE SIGNALEMENT.....	19

Introduction

Le présent guide sur les alertes professionnelles dans le secteur de la défense et de la sécurité énonce, à l'intention des personnes qui reçoivent ou traitent un signalement, une série de mesures et de conseils pratiques, inspirés des modalités de prise en charge des alertes professionnelles dans le secteur de la défense en Norvège. Le présent guide se fonde sur les procédures et les données d'expérience de différentes agences du secteur.

Ses objectifs sont les suivants :

- Faire mieux connaître, de façon générale, la notion d'alerte professionnelle, ainsi que les différentes situations d'alerte ;
- Permettre aux managers et autres personnes destinataires de signalements de les traiter de manière appropriée ; et
- Favoriser la détection et la prévention des actes répréhensibles dans le secteur.

Le personnel de défense (y compris les engagés volontaires), le personnel externe, le personnel contractuel, les artisans, les personnes extérieures et les autres parties non affiliées à l'agence concernée ont le droit de signaler tout acte répréhensible commis dans le secteur de la défense.

L'auteur(e) du signalement peut décider à qui il/elle souhaite adresser son signalement, que ce soit à une personne ou à l'un des organes de contrôle compétents. En d'autres termes, dans le secteur de la défense, toute personne est susceptible d'être destinataire d'un signalement à un moment de sa carrière et doit être prête à traiter les informations divulguées ou, le cas échéant, à les transmettre à l'autorité compétente.

L'alerte remplit au mieux son rôle quand : les informations divulguées sont traitées de manière exhaustive, l'auteur(e) du signalement est protégé(e), des procédures sont engagées pour déterminer si un acte répréhensible a effectivement été commis, et l'acte en question cesse.

Le présent guide a été rédigé par l'Unité de l'auditeur interne de la défense norvégienne. Plusieurs experts internationaux du CIDS y ont contribué. Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé au projet, notamment le rédacteur du CIDS, M. Hans Myhengen.

Le guide est inspiré des directives norvégiennes sur les alertes professionnelles dans

le secteur de la défense. Nous tenons également à souligner que le document reflète le cadre juridique en vigueur en Norvège, qui est membre de l'Espace économique européen (EEE). À ce titre, la Norvège met aussi en œuvre le cadre juridique de l'Union européenne applicable à un certain nombre des questions couvertes dans le présent guide.

Si vous avez des observations, n'hésitez pas à en faire part au CIDS.

Oslo, le 2 novembre 2020



Per Christensen

Directeur

1. Définitions

Terme

Acte répréhensible	La notion d'acte répréhensible, désigné par le terme « censurable conditions » (situation répréhensible) dans la législation norvégienne, englobe les violations des lois écrites et des directives internes, les infractions pénales et les violations des décrets et interdictions adoptés en vertu d'une loi, les manquements aux directives éthiques du secteur de la défense, ainsi que les violations des normes générales d'éthique largement reconnues dans la société.
Destinataire du signalement	Le/La destinataire d'un signalement est la personne qui reçoit les informations relatives à un acte répréhensible. Il peut s'agir d'un(e) collègue, d'un(e) supérieur(e) direct(e), de l'organe de contrôle, d'un(e) représentant(e) des employés, du/de la responsable de la sécurité, d'un(e) administrateur/administratrice, etc.
Dossier de signalement d'alerte	Le dossier de signalement d'alerte décrit la situation dénoncée par l'auteur(e) du signalement et les faits répréhensibles visés, ainsi que l'affaire dans son ensemble.
Dossier de signalement RH	Le dossier de signalement RH décrit toute situation litigieuse liée aux conditions de travail d'un(e) salarié(e), par exemple une difficulté à coopérer, un refus d'obéir aux ordres ou un manque de compétence. Il peut être difficile de distinguer un signalement d'alerte d'un signalement RH. L'organe de contrôle doit être consulté en cas de doute.
Impartialité	En cas d'alerte professionnelle, la personne qui traite le signalement doit faire preuve d'impartialité. Elle doit en toutes circonstances être capable de rendre une décision neutre, sur la base de critères objectifs. Si la personne ne peut être impartiale, parce que l'auteur(e) du signalement est un membre de sa proche famille par exemple, la confiance qui lui est accordée peut se trouver affaiblie. En pareilles circonstances, les règles d'impartialité excluent la participation de la personne concernée à l'instruction du dossier ou à la prise de décision y afférente.
Lanceur d'alerte	On entend par « lanceur d'alerte » la personne qui dénonce un acte répréhensible dans le secteur de la défense.
Personne visée	La personne visée par un signalement est celle présumée avoir commis les faits répréhensibles signalés.

Procédure contradictoire	On parle de procédure contradictoire quand l'auteur(e) présumé(e) des actes répréhensibles dénoncés a le droit d'être entendu(e) et de donner sa version des faits avant la clôture du dossier de signalement.
Protection des lanceurs d'alerte / Statut de lanceur d'alerte	<p>La protection garantie par le statut de lanceur d'alerte englobe les mesures mises en place par l'employeur pour protéger la personne qui émet le signalement. Cette protection la prémunit de toute forme de représailles.</p> <p>Le statut de lanceur d'alerte est accordé aux personnes qui signalent des actes répréhensibles et qui ne peuvent, à ce titre, faire l'objet de mesures de représailles.</p>
Représailles	<p>Les représailles désignent toute forme de traitement défavorable qui peut être perçue comme prise en réaction à une alerte ou en conséquence de celle-ci. Les représailles sont interdites.</p> <p>Sont aussi proscrites les sanctions officielles, telles que le licenciement avec ou sans préavis et la suspension, ainsi que les autres formes de sanction, comme la modification des tâches assignées ou l'imposition d'une mutation interne.</p>
Responsable de traitement	Le/La responsable de traitement est la personne qui traite les informations divulguées. Il peut s'agir de la personne destinataire du signalement ou d'une personne qui intervient dans la gestion du dossier à une étape ultérieure.
Signalement anonyme	On parle de signalement anonyme lorsque le/la destinataire du signalement ne connaît pas l'identité de son auteur(e). Il/elle peut par exemple recevoir un courrier non signé ou toute autre forme de communication anonyme.
Signalement d'un acte répréhensible	<p>Le signalement d'un acte répréhensible (lancement d'une alerte) consiste, pour l'auteur(e) du signalement, à tirer la sonnette d'alarme à propos d'une situation ou à faire part d'une situation préoccupante dont il/elle a eu connaissance dans le secteur de la défense.</p> <p>En Norvège, le signalement des situations préoccupantes rencontrées sur le lieu de travail est régi par la loi relative à l'environnement de travail. La loi norvégienne ne définit pas la nature de la divulgation des informations, mais précise que : « Toute personne salariée a le droit de signaler des faits répréhensibles survenus au sein de l'entreprise qui l'emploie. »</p> <p>La loi relative à l'environnement de travail s'applique dès lors qu'un(e) employé(e) prend connaissance de la survenue actuelle ou passée d'un acte répréhensible ; il/elle sera alors protégé(e) contre toute forme de traitement défavorable qui serait la conséquence du signalement, tant que celui-ci a été fait dans le respect des procédures correctes.</p>
Signalement confidentiel	On parle de signalement confidentiel quand le/la destinataire du signalement connaît l'identité de son auteur(e), mais la garde confidentielle. Si le signalement est confidentiel, le/la responsable de traitement doit veiller à ce que les renseignements transmis et les systèmes d'information ne soient accessibles qu'aux parties autorisées.
Signalement externe	<p>On parle de signalement externe lorsque la personne qui lance l'alerte transmet ses informations et documents à des personnes ou organisations extérieures au secteur de la défense, par exemple à une autorité de surveillance, à des forums professionnels ou aux médias.</p> <p>En Norvège, c'est l'Unité de l'auditeur interne du ministère de la Défense qui fait office de canal de signalement externe pour les agences de défense. Ces dernières ont en outre leurs propres canaux internes.</p>
Signalement interne	On parle de signalement interne quand la personne qui lance l'alerte fait part de ses préoccupations au sein même du secteur de la défense. Par exemple, les informations peuvent être transmises à des collègues, à des représentants du personnel ou à quelqu'un de la direction.

2. Liberté d'expression

La liberté d'expression désigne le droit pour toute personne d'exprimer librement ses opinions sur les sujets de son choix, indépendamment des contenus visés, du moment choisi, de la forme ou du moyen de communication retenu, dans les limites raisonnables fixées par la loi. Ainsi, toute personne a le droit d'écrire un article de presse ou de rédiger un commentaire sur un média social, mais doit s'abstenir de faire des allégations ou déclarations fausses ou préjudiciables qui seraient contraires à la loi.

Signaler des actes répréhensibles sur son lieu de travail est une forme d'expression particulière et, si les faits sont signalés conformément aux directives d'alerte professionnelle du secteur, la personne qui lance l'alerte bénéficiera d'une protection contre toute mesure défavorable qui serait la conséquence de la divulgation des informations concernées (interdiction de représailles).

Le secteur de la défense devrait former une organisation transparente, caractérisée par une solide culture de la liberté d'expression, qui s'ancre dans l'État de droit. Les personnels du secteur sont encouragés à participer à la création du débat public. Il leur est possible de faire part de leurs préoccupations par le biais du dispositif d'alerte professionnelle. Conformément au droit norvégien, tous les

salariés ont le droit d'exprimer des avis critiques à l'égard de leur lieu de travail. Ce principe est inscrit à l'article 11.1 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne : « Toute personne a droit à la liberté d'expression. Ce droit comprend la liberté d'opinion et la liberté de recevoir ou de communiquer des informations ou des idées sans qu'il puisse y avoir ingérence d'autorités publiques et sans considération de frontières. »

Il convient de veiller à la transparence des normes et des valeurs, à l'ouverture d'un débat sur la façon dont les critiques émises en interne devraient être évaluées et à l'organisation de discussions et de réunions visant l'établissement d'une solide culture de la liberté d'expression. De plus, il faut assurer la communication d'informations sur la notion d'alerte professionnelle ainsi que sur les directives de défense applicables en la matière. Les dirigeants doivent mettre l'accent sur la transparence, de même que sur les interactions et la coopération avec les services de santé et sécurité au travail et les représentants des salariés.

Par le biais de procédures d'alerte de qualité et d'une culture transparente de la liberté d'expression, le secteur de la défense devrait, autant que possible, s'efforcer de pratiquer l'ouverture.

3. Étapes à suivre dans un dossier de signalement d'alerte

Il est capital que des procédures solides soient mises en place à toutes les étapes de l'alerte pour assurer le bon traitement des signalements. Souvent, les différentes phases d'alerte se chevauchent ; ainsi, le/la destinataire du signalement doit garder à l'esprit qu'il sera peut-être nécessaire de traiter simultanément les éléments propres aux différentes étapes.

Les sections 5 à 9 du présent guide décrivent la marche à suivre pour prendre en charge un dossier de signalement d'alerte, conformément aux étapes illustrées dans la figure 1.

Les couleurs utilisées dans l'illustration montrent que, bien que les phases de signalement, de réception du signalement et de suivi soient engagées à l'initiative de différentes personnes, une seule et même personne – le/la responsable de traitement – se chargera d'ouvrir l'enquête préliminaire, d'appliquer la procédure et de communiquer les informations requises aux parties.

Comme le met en lumière la ligne en pointillé, le processus d'alerte se conclut par une phase de retour d'expérience, d'apprentissage et d'amélioration continue des procédures d'alerte et de la culture de la transparence.

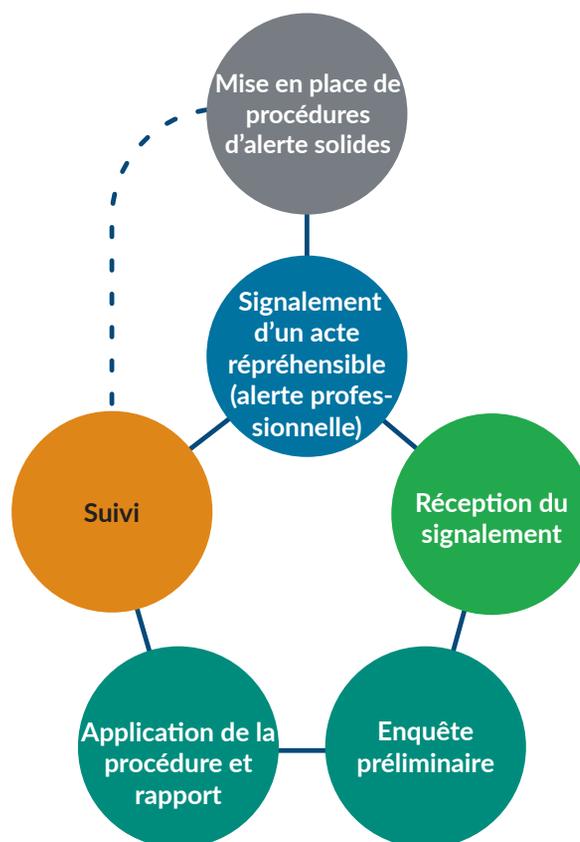


Figure 1 : Processus d'alerte

4. Alerte

Le signalement d'éventuels actes répréhensibles étant souvent délicat, les auteurs de signalement peuvent choisir à qui ils souhaitent adresser les informations visées. En d'autres termes, toute personne doit être prête à recevoir un signalement. Dans certaines situations, il peut être difficile de déterminer si les informations communiquées constituent un signalement ou si la personne qui les transmet souhaite simplement faire connaître son opinion ou ses observations sur une question qui la préoccupe. En cas de doute, la personne à qui sont communiquées les informations doit demander à la personne qui les émet si elle souhaite faire un signalement officiel ou faire part de manière officieuse d'une situation préoccupante. Il est aussi possible de contacter l'organe de contrôle de l'organisation concernée. Dans le secteur de la défense, il n'existe aucune condition de forme pour signaler un acte répréhensible. Le/La destinataire du signalement doit garder à l'esprit que les alertes peuvent être données de multiples manières.

4.1 ACTE RÉPRÉHENSIBLE

Les règles particulières en vigueur pour les alertes professionnelles ne s'appliquent que lorsqu'un « acte répréhensible » est signalé dans le secteur de la défense. La personne

destinataire du signalement doit donc évaluer si le sujet de préoccupation soulevé constitue ou non un acte répréhensible. Par exemple, une situation peut être jugée inquiétante parce qu'elle est ou pourrait être contraire aux lois et aux règlements en vigueur. Toute situation préoccupante qui va à l'encontre de ce qui est considéré dans l'opinion générale comme justifiable ou acceptable d'un point de vue éthique est aussi réputée répréhensible. Les préoccupations qui ne rentrent pas dans cette catégorie peuvent relever de la gestion des RH ou de l'expression du discours politique, ou encore traduire l'existence de problèmes de coopération ou de divergences professionnelles.

4.2 SIGNALEMENT RESPONSABLE

Toute personne salariée qui a connaissance d'un acte répréhensible peut faire un signalement interne ou adresser un signalement externe à une autorité de surveillance publique. Elle a aussi la possibilité d'informer les médias ou le grand public (signalement externe), dans le respect des conditions prévues à cet effet. Par exemple, le signalement d'actes répréhensibles est toujours autorisé tant qu'il est fait dans le respect des procédures d'alerte professionnelle du secteur de la défense. Toutefois, si la personne qui lance l'alerte divulgue des

faits publiquement, par exemple aux médias, il peut être nécessaire d'appliquer des critères plus stricts pour justifier l'existence d'un motif légitime sous-tendant le lancement de l'alerte.

4.3 INTERDICTION DES REPRÉSAILLES

Toute mesure défavorable qui peut être perçue comme la conséquence du lancement d'une alerte ou une riposte à celle-ci est, par principe, considérée comme une mesure de représailles. Les représailles sont interdites par la loi, principe que doit impérativement garder à l'esprit la personne qui réceptionne et traite le signalement. Dans certaines situations, il peut être nécessaire d'adopter des mesures pour prévenir les actes de représailles, et si la situation l'exige, il peut être envisagé de solliciter l'appui du service SSE et d'adopter d'autres mesures de suivi.

4.4 CONSEILS GÉNÉRAUX

La liste ci-dessous reprend quelques conseils généraux sur la conduite à tenir en cas d'alerte professionnelle :

- Tous les signalements doivent être pris au sérieux et traités comme tels, y compris les signalements anonymes.
- Le choix de la méthode d'alerte n'a aucune incidence sur son traitement. Tous les dossiers de signalement d'alerte doivent être instruits conformément aux règlements en vigueur.
- Tous les signalements doivent être traités sans retard injustifié.
- Si le signalement mentionne une ou plusieurs personnes, la ou les personnes visées doivent avoir la possibilité de réagir aux informations qui les concernent.
- Le/La destinataire du signalement doit en préserver la confidentialité et veiller à ne faire participer à la procédure que le minimum de personnes requis.
- Il doit être décidé, dès le début de la procédure et à intervalles réguliers, s'il est nécessaire d'informer la direction des faits dénoncés et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques.
- Le/La destinataire du signalement doit protéger toutes les personnes concernées.
- L'attention doit se porter sur l'acte répréhensible allégué et non sur la personne visée.
- La personne visée par le signalement est innocente jusqu'à preuve du contraire.
- Le/La destinataire du signalement doit être au fait des directives d'alerte professionnelle du secteur de la défense ou s'en informer.
- Le/La responsable de traitement doit veiller à ce que les documents du dossier soient conservés en lieu sûr, conformément aux directives de défense applicables.
- Le/La responsable de traitement doit avoir conscience qu'il existe un risque de représailles.

5. Réception du signalement

5.1 DESTINATAIRE DU SIGNALEMENT ET RESPONSABLE DE TRAITEMENT

On entend par « destinataire » la personne à qui est adressé un signalement d'acte répréhensible. Le/La destinataire du signalement doit conduire une évaluation préliminaire afin de déterminer s'il/elle peut prendre en charge le dossier en tant que responsable de traitement ou si le dossier doit être renvoyé à un tiers, par exemple un(e) manager, une unité fonctionnelle ou un autre organe de contrôle (voir le point 6.8). Le/La destinataire du signalement doit déterminer, entre autres points, s'il/elle est qualifié(e) pour traiter le signalement, selon les pouvoirs dont il/elle dispose, son niveau de compétence et son degré d'impartialité. La personne qui traite le signalement est désignée responsable de traitement, quel que soit son rang au sein de l'organisation. Dans de nombreux cas, le/la destinataire fera aussi office de responsable de traitement de l'alerte.

La réception d'un signalement crée un certain nombre d'obligations, dont celle de traiter l'information dans un délai raisonnable, dans le respect des règles et règlements en vigueur.

5.2 YA-T-IL BIEN ACTE RÉPRÉHENSIBLE ?

Avant d'ouvrir un dossier de signalement d'alerte, le/la responsable de traitement doit tout d'abord évaluer si les faits signalés répondent à la définition d'acte répréhensible (voir les définitions à la section 2 et l'explication du terme « acte répréhensible » à la section 5.1).

En d'autres termes, si le signalement vise une situation qui n'est manifestement pas répréhensible, les règles d'alerte ne s'appliquent pas à son traitement. S'il existe un doute quant au caractère « répréhensible » des faits signalés, une enquête complémentaire doit être menée.

5.3 IMPARTIALITÉ

Une personne peut être réputée partielle s'il existe des circonstances susceptibles de miner la confiance qui lui est accordée dans le traitement du dossier. En pareil cas, les règles d'impartialité excluent la participation de la personne concernée à l'instruction du dossier ou à la prise de décision y afférente.

5.4 COMPÉTENCE

La personne qui traite un signalement doit avoir des compétences suffisantes pour ce faire. Elle doit posséder ou se voir accorder

les pouvoirs requis pour ouvrir une enquête. Lorsque le signalement vise une situation complexe ou grave, elle doit contacter l'organe de contrôle pour lui demander conseil.

Si la personne destinataire du signalement n'est pas compétente pour en assurer le traitement ou qu'elle manque d'impartialité, elle doit demander à la personne qui lance l'alerte l'autorisation de transmettre son signalement à une personne qui sera à même d'instruire son dossier. En cas de doute ou de signalement anonyme, il convient de demander conseil au canal prévu pour le lancement des alertes.

5.5 INFORMATIONS COMMUNIQUÉES À LA PERSONNE QUI LANCE L'ALERTE

Le/La destinataire du signalement doit communiquer dans les plus brefs délais des informations à la personne qui lance l'alerte. Cette dernière devrait être informée du processus qui sera suivi, de sa durée et des retours qu'elle est susceptible de recevoir. Il convient de noter que la personne qui lance l'alerte n'est pas d'office considérée comme partie au dossier et, en principe, elle n'aura donc pas le droit d'accéder à tous les éléments du dossier.

5.6 TRAITEMENT DES DOCUMENTS

Le/La responsable de traitement doit enregistrer le signalement sous forme de document, qui sera archivé conformément aux usages de l'agence concernée, ainsi qu'à la loi et aux règlements sur les archives. En d'autres termes, la réception du signalement, l'instruction du dossier et les décisions y afférentes sont consignées par écrit, les informations correspondantes sont stockées de façon sécurisée et les documents papier sont conservés sous clé pour garantir le respect des règles de confidentialité.

Le registre électronique doit être configuré de telle sorte qu'il ne révèle aucune information soumise aux règles de confidentialité ni aucune information sensible accessible sur Inter-

net, qui permettrait notamment de découvrir l'identité de l'auteur(e) du signalement. Le/La responsable de traitement doit tenir un journal dans lequel il/elle consigne toutes les informations pertinentes, conformément à ce qui est prévu dans la procédure de réception et de traitement des signalements.

5.7 INFORMATIONS COMMUNIQUÉES À L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Le/La responsable de traitement doit décider à quel niveau hiérarchique l'équipe de direction doit être informée des faits signalés. Si le signalement fait état de graves soupçons concernant la commission d'un acte répréhensible ou que la situation visée est par nature grave, le/la responsable de traitement doit en informer la haute direction. Le/La responsable de traitement doit s'intéresser tout particulièrement au caractère potentiellement préjudiciable que les faits revêtent pour l'agence et/ou les individus concernés lorsqu'il/elle détermine s'il/elle a affaire à de graves soupçons d'acte répréhensible. On se reportera à la section 7.4 pour plus d'informations sur les mesures de protection des parties qui doivent être prises à la réception du signalement.

5.8 INFORMATIONS SENSIBLES

Un signalement peut renfermer des informations sensibles au sens de la loi relative à la sécurité. En pareil cas, les informations doivent être traitées conformément aux prévisions de la loi et le/la responsable de traitement doit obtenir l'habilitation de sécurité et l'autorisation requises.

Si l'alerte révèle une situation préoccupante susceptible d'avoir une incidence sur l'habilitation de sécurité de membres du personnel de la défense, elle doit être transmise aux personnes suivantes : supérieur(e) direct(e), directeur/directrice de la sécurité, directeur/directrice de l'agence ou personne dûment autorisée par celui-ci/celle-ci.

6. Enquête préliminaire

Le/La responsable de traitement doit veiller à ce que le signalement soit traité de manière exhaustive et objective, le but étant de remédier à la situation préoccupante qui a donné lieu au signalement.

6.1 ENQUÊTE PRÉLIMINAIRE

Le/La responsable de traitement devrait ouvrir une enquête préliminaire pour déterminer si le signalement est fait de bonne foi. Au titre de l'enquête préliminaire, il/elle peut obtenir des documents écrits, par exemple des feuilles de temps ou des documents électroniques stockés dans un espace partagé. S'il/elle a besoin de récupérer des données électroniques ou physiques, une autorisation doit être demandée à l'instance concernée au sein de l'agence et, au besoin, l'opération doit être réalisée par du personnel compétent. Pour retracer les éléments du dossier, le/la responsable de traitement pourra également effectuer des vérifications matérielles et s'entretenir avec les personnes susceptibles de disposer d'informations. Il est important que le/la responsable de traitement avance avec prudence à ce stade de l'enquête, car toute approche inappropriée pourrait avoir d'importantes conséquences sur la suite du dossier de signalement d'alerte.

L'objectif de l'enquête préliminaire est de retracer les éléments du dossier. À cet égard, le/la responsable de traitement doit garder à l'esprit que tout soupçon de commission d'un acte répréhensible grave doit être communiqué à la haute direction. En cas de doute sur la gravité des faits signalés, il/elle consulte l'organe de contrôle pour déterminer la conduite à suivre.

6.2 PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE CONTRE LES REPRÉSAILLES

Le/La responsable de traitement doit déterminer s'il existe un risque de représailles à l'encontre de la personne qui a lancé l'alerte. Si tel est le cas, l'employeur doit prendre des mesures de prévention. Par exemple, le risque de représailles augmente si l'identité de l'auteur(e) du signalement est divulguée à des personnes autres que celles qui ont strictement besoin d'en connaître.

6.3 INTÉRÊTS DES PARTIES CONCERNÉES

Il est important que l'auteur(e) du signalement, la personne visée par celui-ci et les autres personnes concernées soient dûment protégés à toutes les étapes du processus. Lorsqu'une personne lance une alerte, elle se retrouve en

situation de vulnérabilité et le/la responsable de traitement doit avoir conscience du fardeau que représente pour elle le signalement d'un acte répréhensible. Il convient d'informer l'auteur(e) du signalement et la personne visée par celui-ci que le service de médecine du travail peut leur apporter un soutien si nécessaire et leur communiquer des renseignements sur les autres entités susceptibles de les accompagner pendant le traitement du dossier de signalement d'alerte, telles qu'un syndicat ou une entité équivalente.

Pour protéger les parties concernées, le/la responsable de traitement doit également veiller à ce que le dossier de signalement soit traité de manière confidentielle et ne soit divulgué qu'aux seules personnes qui ont besoin d'en connaître.

6.4 INFORMATIONS COMMUNIQUÉES À LA PERSONNE VISÉE PAR LE SIGNALEMENT

En règle générale, la personne visée doit être informée sans retard du signalement de faits répréhensibles la concernant et de l'avancée prévue du dossier. Toutefois, il est important de rappeler que l'identité de l'auteur(e) du signalement ne doit pas lui être communiquée. Le/La responsable de traitement doit savoir que certaines exceptions sont susceptibles de s'appliquer aux étapes ultérieures de l'instruction du dossier.

6.5 MESURES PRISES DURANT L'INSTRUCTION DU DOSSIER

Selon le type de dossier, il peut être nécessaire de prendre des mesures pendant la phase d'instruction. Il s'agira par exemple de sécuriser un dispositif dangereux qui représente une menace pour la santé ou la vie d'autrui, ou de protéger l'accès à certaines informations pertinentes au regard du dossier. L'organe de contrôle peut être consulté en cas de doute.

7. Application de la procédure et communication d'informations

À l'issue de l'enquête préliminaire, le/la responsable de traitement doit déterminer si un acte répréhensible a ou non été commis.

Il/Elle doit veiller à ce que toute la lumière possible soit faite sur les éléments du dossier. En règle générale, une enquête plus approfondie doit être menée, avec par exemple la conduite d'entretiens avec d'autres personnes susceptibles de disposer d'informations sur les éléments du dossier, l'évaluation de documents, registres, feuilles de temps et journaux, ou la réalisation d'investigations matérielles.

L'objectif du/de la responsable de traitement est de déterminer, dès que possible, s'il/elle a bien affaire à un signalement d'acte répréhensible.

7.1 ENTRETIENS

Pour retracer les éléments du dossier, il peut être nécessaire de conduire des entretiens avec les personnes concernées. Le/La responsable de traitement doit veiller à ce que les personnes conviées aux entretiens reçoivent au préalable les informations nécessaires et

soient notamment averties de leur droit de se faire accompagner par un tiers indépendant et digne de confiance.

Il est conseillé au/à la responsable de traitement de se faire assister par un(e) adjoint(e) lors des entretiens ; le procès-verbal d'entretien doit être vérifié par la personne concernée.

7.2 PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Pendant l'instruction du dossier et avant que le/la responsable de traitement ne détermine si des faits répréhensibles ont eu lieu, l'auteur(e) du signalement, la personne visée par celui-ci et les autres parties concernées doivent se voir accorder la possibilité d'exposer leur avis sur la situation préoccupante qui les concerne. Dans le même temps, le/la responsable de traitement doit garder à l'esprit que l'identité de l'auteur(e) du signalement ne doit être divulguée qu'aux personnes qui ont strictement besoin d'en connaître.

7.3 RAPPORT FINAL

Le/La responsable de traitement doit établir un rapport final, même s'il/elle conclut que l'al-

légation d'acte répréhensible est infondée. Le rapport final doit préciser le contenu du signalement, la façon dont le dossier a été instruit, la conclusion tirée et les recommandations formulées à cet égard.

Le/La responsable de traitement doit soumettre son rapport final, accompagné du formulaire de signalement dûment renseigné et de l'entrée complétée du registre de signalement.

Le/La responsable de traitement doit veiller à faire approuver le rapport final par le/la manager concerné(e) ou la personne autorisée. L'approbation sera en principe donnée par une personne occupant le rang d'administrateur principal.

Une fois son rapport approuvé, le/la responsable de traitement doit l'envoyer à l'organe de contrôle. Celui-ci doit disposer d'une vue d'ensemble de tous les signalements réalisés au sein de l'agence et des mesures prises en conséquence.

7.4 INFORMATIONS COMMUNIQUÉES AUX PARTIES CONCERNÉES

À la clôture du dossier de signalement, la personne qui a lancé l'alerte doit être informée de l'issue de la procédure. Le fait de lui communiquer des informations au cours de la procédure permet de la rassurer quant au sérieux de l'instruction et au fait qu'il est bénéfique de dire les choses. Si la personne a fait un signalement anonyme, l'information ne pourra être transmise et le/la responsable de traitement devra s'abstenir de chercher à découvrir l'identité de son auteur(e).

De façon générale, la personne visée par le signalement doit également être informée de l'issue de la procédure. Il est important que le/la responsable de traitement fasse preuve de considération à l'égard de la personne visée.

8. Suivi

8.1 RÈGLEMENT

Si l'acte répréhensible signalé est réputé avoir été commis, le/la destinataire du rapport final doit décider des éventuelles mesures à prendre et des suites à donner à l'égard des individus et systèmes visés. De plus, il faut déterminer quelles seront les entités chargées d'appliquer les mesures.

Voici quelques exemples de mesures envisageables :

- Formation
- Modification des règles et/ou des procédures
- Ouverture d'un dossier de signalement RH
- Avertissement ou blâme
- Évaluation des habilitations de sécurité et autorisations
- Plainte officielle

Il est crucial que les défaillances mises au jour fassent l'objet de mesures de suivi, afin d'éviter que des situations similaires ne puissent se reproduire à l'avenir.

Il est important de protéger toutes les parties au dossier, tout en veillant en permanence à prévenir toute forme de représailles.

8.2 RETOUR D'EXPÉRIENCE

Une fois achevée, la procédure doit être examinée afin d'évaluer si le signalement a été correctement traité.

Il est utile de procéder à l'examen du dossier de signalement d'alerte, car cela aide à améliorer les conditions du secteur de la défense et les procédures d'alerte professionnelle.

9. Protection des données

9.1 INTRODUCTION

Dans la plupart des dossiers de signalement d'alerte, le/la responsable de traitement prendra connaissance de données personnelles. Ces dernières peuvent avoir trait à l'auteur(e) du signalement, à la personne visée par celui-ci ou à d'autres personnes. La personne qui reçoit et traite un signalement doit respecter les règlements applicables à la protection des données personnelles. Les principaux aspects à prendre en compte dans un dossier de signalement sont décrits ci-dessous.

Aux fins des paragraphes qui suivent, l'auteur(e) du signalement, la personne visée par celui-ci et les autres personnes sont indistinctement désignées par le terme « personnes concernées ».

9.2 MESURES À PRENDRE À L'ÉGARD DE LA PERSONNE QUI LANCE L'ALERTE

La personne destinataire d'un signalement doit veiller à ce que l'identité de son auteur(e) ne soit divulguée qu'aux personnes qui ont absolument besoin d'en connaître pour l'instruction du dossier. Il convient d'indiquer à l'auteur(e) du signalement que si l'alerte professionnelle donne lieu à l'ouverture d'un procès, il se peut qu'en vertu de la loi, son identité doive être

révélée à la juridiction saisie.

9.3 DROITS DES PERSONNES CONCERNÉES

9.3.1 DROIT À L'INFORMATION

Les personnes concernées doivent être informées de la façon dont l'agence traite les données personnelles qu'elle détient à leur égard. Ainsi, elles ont le droit de savoir quelles données personnelles ont été obtenues et la façon dont elles ont été utilisées. Elles jouissent de ce droit à l'information dès que possible et dans un délai maximal d'un mois après l'obtention des informations les concernant.

9.3.2 DROIT D'ACCÈS

Si les personnes concernées ou des tierces parties sollicitent un accès à l'information, elles ont, en règle générale, le droit de consulter toutes les données personnelles les concernant qui sont traitées dans le cadre de l'instruction du dossier de signalement d'alerte.

Néanmoins, dans la pratique, elles ne pourront pas accéder aux informations relatives à l'identité de la personne qui a lancé l'alerte ou à celles susceptibles de révéler son identité, bien que certaines exceptions à ce principe soient

admisses. Il incombe tout particulièrement aux personnes qui traitent les signalements de veiller à la protection des droits des lanceurs d'alerte.

9.3.3 EXCEPTION AU DROIT À L'INFORMATION ET AU DROIT D'ACCÈS

Si une exception au droit à l'information et au droit d'accès peut être admise pour des motifs légitimes, une évaluation particulière pourra être menée au cas par cas. La section 11 donne quelques exemples de signalements effectués en Norvège ; dans ces dossiers, des exceptions au droit à l'information et au droit d'accès sont susceptibles de s'appliquer. En cas de doute, les personnes concernées ont demandé conseil à l'organe de contrôle.

S'il existe un risque majeur que la communication des informations demandées puisse compromettre le dossier, le/la responsable de traitement peut décider de refuser de transmettre les informations aux personnes concernées ou leur refuser l'accès aux données. Par ailleurs, il peut arriver que les personnes concernées se voient refuser le droit à l'information ou le droit d'accès aux données au motif qu'il porterait atteinte aux intérêts manifestes et fondamentaux d'autrui.

Une exception au droit à l'information et au droit d'accès peut également être appliquée pendant l'instruction du dossier pour permettre le bon déroulement des processus décisionnels internes.

En principe, les exceptions s'appliquent uniquement pendant la durée requise, selon qu'il convient et en fonction du dossier visé.

9.4 SÉCURITÉ DES DONNÉES

Pour garantir la sécurité des données personnelles, toutes les informations obtenues en lien avec le dossier de signalement d'alerte sont conservées dans un dossier séparé sur le réseau national restreint ou, si nécessaire, sont mises à l'abri dans une armoire forte.

9.5 SUPPRESSION DES DONNÉES

En règle générale, les données personnelles doivent être supprimées lorsqu'elles ne sont plus requises aux fins pour lesquelles elles ont été obtenues. En d'autres termes, à la clôture d'un dossier de signalement, il ne devrait en principe plus être nécessaire de conserver les données personnelles obtenues dans ce cadre. Toutefois, la personne destinataire du signalement doit savoir que plusieurs exceptions sont susceptibles de s'appliquer.

10. Exemples de dossiers de signalement

10.1 DOSSIER N° 1 : ABUS DE POUVOIR DANS L'ARMÉE

Julie fait son service militaire et a achevé plus de la moitié du programme d'instruction élémentaire. Pendant les entraînements physiques, elle a remarqué que plusieurs recrues font l'objet d'un traitement discriminatoire. Par exemple, le sergent Johansen a donné ordre à Julie, à deux autres filles et à Christian de faire deux tours de piste de plus que les autres. Julie essaie d'éviter Johansen, en partie parce que, quand il est agacé ou en colère, il a tendance à se défouler sur les membres du groupe qu'il estime les plus faibles. Elle l'a entendu dire à plusieurs reprises que « les filles sont par nature plus faibles et doivent être davantage bousculées pendant la formation élémentaire – et cela s'applique aussi aux garçons qui ont passé toute leur adolescence à jouer aux jeux vidéos ».

Julie ne pensait pas que ce type de mentalités puisse encore exister dans les forces armées, en particulier depuis l'introduction du service militaire obligatoire pour les femmes. Par conséquent, elle décide de soulever la question auprès du sergent-chef Hagen. Julie estime que le sergent Johansen est incapable de gérer de manière acceptable sa position de pouvoir.

Un après-midi, Julie va voir le sergent-chef Hagen et lui explique la situation.

Le sergent-chef Hagen officie dans les forces armées depuis de nombreuses années et pense que, de nos jours, les jeunes ne sont plus capables de tolérer quoi que ce soit. Il ne fait aucun cas des préoccupations de Julie et demande à celle-ci de changer d'approche dans ses relations avec le sergent Johansen.

Julie est très surprise de la réponse du sergent-chef et hésite quant à la marche à suivre. Si tous ses supérieurs réagissent de la même manière, elle ne sera jamais entendue. Elle se souvient avoir entendu parler d'un sergent-chef qui s'occupait d'un autre groupe de recrues et qui lui semblait plus ouvert aux avis et points de vue d'autrui.

Elle prend alors ses dispositions pour s'entretenir avec le sergent-chef Pedersen, qui estime que le dossier doit être examiné plus avant.

10.1.1 LA CONDUITE DU SERGENT-CHEF HAGEN

- Le sergent-chef Hagen n'a pas réagi de manière satisfaisante. Il n'a pas pris au sérieux les inquiétudes de Julie.
- Celle-ci s'est montrée claire, lui expliquant que le sergent Johansen abusait de sa position de pouvoir dans ses relations avec les recrues. Elle a signalé des faits répréhensibles et le sergent-chef Hagen aurait dû

comprendre qu'il devait les traiter comme tels.

- Lorsqu'un signalement est traité de la sorte, cela peut dissuader d'autres personnes de faire part de leurs préoccupations et empêcher l'agence de détecter d'éventuels actes répréhensibles.

10.1.2 LA CONDUITE DU SERGENT-CHEF PEDERSEN

- Julie a dénoncé de possibles faits répréhensibles d'abus de pouvoir et de discrimination. C'est une situation sérieuse qu'il faut traiter conformément aux règles relatives aux alertes professionnelles. Puisque son supérieur direct n'a pas tenu compte de ses inquiétudes, elle a contacté un autre responsable.
- Le sergent-chef Pedersen doit donner suite au signalement. S'il lui semble difficile de traiter seul la situation, il peut envisager de contacter son supérieur direct ou l'organe de contrôle des forces armées.
- Pedersen doit conserver une trace écrite de la réception du signalement et créer pour ce faire un compte rendu de signalement.
- Il doit déterminer si des mesures immédiates doivent être prises, notamment en matière d'accompagnement de la lanceuse d'alerte.
- La personne qui suit le signalement doit évaluer le dossier y afférent. L'objectif est de garantir que les circonstances de l'affaire sont établies dans un délai raisonnable.
- Pedersen doit déterminer à quel moment et de quelle façon le sergent Johansen devra être informé du signalement le concer-

nant, en s'assurant qu'il soit averti avant que toute autre personne ne soit interrogée à ce sujet.

- Pedersen doit s'interroger sur sa propre capacité à être impartial avec Julie, le sergent Johansen et le sergent-chef Hagen.
- Il doit aussi déterminer s'il dispose de la compétence requise pour mener l'enquête et obtenir les documents requis.
- Dans ce cas, le/la responsable de traitement peut s'adresser individuellement aux autres recrues du groupe pour leur demander si elles souhaitent participer à un entretien sur leur environnement de travail, le but étant de mettre au jour leurs éventuelles préoccupations tout en veillant à ne pas mentionner le signalement.
- Le/La responsable de traitement peut chercher à savoir si le taux d'absence pour maladie est élevé au sein du groupe qu'a supervisé le sergent Johansen. Si les absences pour maladie sont nombreuses, cela peut révéler l'existence de préoccupations sous-jacentes qu'il convient d'examiner de manière plus approfondie.
- Le/La responsable de traitement doit évaluer la complexité et la gravité du dossier afin de déterminer s'il doit être porté à la connaissance de l'organe de contrôle ou du service RH.
- Après avoir retracé les éléments du dossier et recueilli suffisamment de faits pour prendre une décision responsable, le major adjudant-chef Pedersen doit déterminer si l'intervention de Julie constitue un signalement d'acte répréhensible.

- Sur la base de ses constatations, le sergent-chef conclut au caractère répréhensible des faits signalés. Il établit son rapport final, qu'il transmet à la hiérarchie pour évaluation et application de mesures de suivi, l'objectif étant d'éviter que des situations similaires ne se reproduisent à l'avenir.

10.2 DOSSIER N° 2 : IMPARTIALITÉ ET MARCHÉS PUBLICS

Stian est cadre intermédiaire au sein de l'unité des achats. Un jour, il reçoit un appel téléphonique d'un certain Henrik Hansen. Celui-ci dit qu'il est salarié dans une société de développement qui a récemment soumis une offre au ministère de la Défense dans le cadre d'un marché public.

Stian sait à quel marché il fait référence et indique que c'est sa collègue Hilde qui répond aux questions relatives à la procédure. Il demande à son interlocuteur s'il peut transmettre son appel à Hilde. Henrik Hansen répond qu'il sait que Hilde est la personne à contacter pour ce marché, mais qu'il n'a pas souhaité s'adresser directement à elle pour une raison particulière.

Il explique avoir découvert que l'époux de Hilde participe au capital de l'une des sociétés présélectionnées dans la procédure d'appel d'offres, et dit comprendre que c'est elle qui a pris la décision ou, tout du moins, qu'elle a participé à la décision relative au choix des soumissionnaires retenus à l'issue de la première étape de sélection.

Stian est étonné. Il a abordé plusieurs fois la question des règles d'impartialité avec Hilde et sait qu'elle a parfaitement conscience de leur existence. Il note le numéro de téléphone de Henrik Hansen, le remercie de lui avoir communiqué cette information et lui demande,

pour l'heure, de ne pas ébruiter la situation. Stian lui dit qu'il s'occupera de l'affaire et veillera à ce que les mesures nécessaires soient prises pour y remédier.

Henrik Hansen dit à Stian qu'il l'appellera au besoin, mais qu'il n'a pas d'autres informations à lui communiquer.

10.2.1 LA CONDUITE DE STIAN

- Stian devrait considérer qu'il vient de recevoir un signalement. Les signalements peuvent être émis par des parties externes ou internes et se présentent sous de multiples formes, dont des communications téléphoniques.
- Hansen laisse entendre qu'un acte répréhensible a été commis. Si l'accusation est avérée, il s'agit d'une violation des règles d'impartialité applicables à la passation de marchés publics.
- Stian devrait donner immédiatement suite au signalement. Il sait que tout signalement doit être pris au sérieux, même s'il émane d'une source externe.
- Stian devrait contacter son supérieur direct pour l'en informer.
- Il peut aussi s'adresser à l'organe de contrôle pour demander des conseils sur la conduite à tenir.
- Il doit déterminer s'il est impartial à l'égard de Henrik Hansen et de Hilde. Étant donné que Stian et Hilde occupent le même rang professionnel (ils sont tous deux cadres intermédiaires), Stian décide de saisir son chef de département.
- Il doit lui fournir les documents requis qui accompagnent le dossier.

10.2.2 LA CONDUITE DU CHEF DE DÉPARTEMENT

- Le chef de département auquel Stian renvoie le dossier procède à une évaluation pour déterminer s'il est lui-même impartial, s'il dispose de la compétence suffisante pour instruire le dossier, s'il est la bonne personne pour ce faire ou s'il devrait transmettre le dossier à l'organe de contrôle ou à une autre unité.
- Il apprécie ensuite la gravité du dossier afin de déterminer s'il doit en informer la haute direction et s'il est nécessaire de prendre des mesures immédiates.
- Le chef de département doit veiller au traitement en bonne et due forme du signalement et recueillir autant d'informations que possible.
- Il conclut qu'il est apte à mener l'enquête sans compromettre l'un quelconque des éléments de preuve.
- Le chef de département doit décider à quel moment et de quelle façon Hilde doit être informée du signalement la concernant.
- Il doit procéder à une évaluation et recueillir les éléments de fait. L'objectif de l'évaluation est de garantir que les circonstances de l'affaire sont établies de manière suffisante et dans un délai raisonnable.
- Le chef de département doit veiller à ce que soient consignées par écrit toutes les étapes de l'instruction du dossier et toutes les décisions prises à son sujet, et s'assurer que tous les documents papier sont conservés sous clé.
- Le chef de département décide de vérifier les faits sur Internet et constate que l'époux de Hilde détient bien une participation au ca-

pital de la société mère de l'une des entreprises soumissionnaires.

- Il vérifie également que l'entreprise en question a bien été retenue à l'issue de la première étape de sélection et examine le système de traitement des offres pour déterminer si Hilde a signé le protocole d'appel d'offres.
- Le chef de département consigne toutes les mesures prises dans le dossier, auquel il joint toutes les informations qu'il a recueillies, notamment une copie imprimée des données consultées sur Internet et des informations sommaires sur les soumissionnaires sélectionnés à l'issue de la première étape du processus d'appel d'offres.
- Le chef de département demande à s'entretenir avec Hilde, qui est invitée au cours de l'entrevue à donner sa version des faits, afin de préserver le caractère contradictoire de la procédure. Il l'informe par ailleurs de son droit à se faire accompagner par une personne-conseil.
- Le chef de département conclut, sur la base de ses constatations, au caractère répréhensible des faits signalés. Il établit son rapport final, qu'il transmet à la hiérarchie pour évaluation et application de mesures de suivi à l'égard des parties concernées. Des mesures seront également mises en place pour éviter que ce type de situations ne se reproduise à l'avenir.

10.3 DOSSIER N° 3 : HARCÈLEMENT SEXUEL

Tarald, chef de département et chef de projet, tient une réunion avec son équipe de projet. Après la réunion, Katrine, l'une des membres de l'équipe, demande à s'entretenir avec lui.

Katrine explique que Finn, cadre intermédiaire

au sein du département, a une conduite déplacée à son égard et à celui des autres femmes du département. Elle explique qu'il pose souvent sa main sur son épaule et fait au quotidien des commentaires sur son apparence, son corps et les vêtements qu'elle porte. Il le fait également avec d'autres femmes.

Tarald a remarqué que Finn accordait beaucoup d'attention aux femmes, mais il ne s'en est jamais inquiété outre mesure. Pour lui, sa conduite n'a rien de déplacé et il pense que Katrine est peut-être trop sensible, car elle a toujours quelque chose à dire. En outre, il ne comprend pas pourquoi Katrine vient lui parler, alors que la question relève manifestement des ressources humaines.

Tarald prend conscience que, dans une certaine mesure, il s'est montré protecteur à l'égard de Finn, car il entretient avec lui des liens d'amitié. C'est aussi lui qui a pris la décision de nommer Finn au poste de cadre intermédiaire et il craint que le dépôt d'une plainte contre ce dernier puisse avoir une incidence négative sur la manière dont son style d'encadrement est perçu par la hiérarchie.

10.3.1 LA CONDUITE DE TARALD

- Katrine a signalé un acte répréhensible à son supérieur direct, dans le respect du règlement en vigueur.
- Tarald étant ami avec la personne visée par le signalement, il doit déterminer s'il est suffisamment objectif pour traiter lui-même le dossier.
- Tarald devrait donner suite au signalement et dispose de plusieurs moyens pour ce faire.
- Il doit évaluer la situation pour déterminer s'il est capable de traiter le dossier seul ou s'il doit faire appel à l'organe de contrôle

pour obtenir un soutien.

- Tarald doit conserver une trace écrite de la réception du signalement et créer un compte rendu de signalement.
- Tarald estime ne pas être en mesure de traiter le dossier par lui-même et décide donc de demander à Katrine l'autorisation de renvoyer son dossier à l'organe de contrôle pour instruction.
- Tarald doit transmettre à l'organe de contrôle tous les documents qu'il a reçus ou établis, afin que celui-ci prenne en charge le dossier.

10.4 DOSSIER N° 4 : SOUPÇON DE CORRUPTION

Gustav, supérieur hiérarchique au sein d'une agence, reçoit un courriel d'un certain Adam Peterson :

« Monsieur,

Par la présente, je tiens à appeler votre attention sur la société International Company of Air Force, sous-traitant de l'armée de l'air.

J'ai eu connaissance du fait que M. Arne Andersen, ancien employé du ministère de la Défense norvégien et actuel PDG de l'International Company of Air Force, avait fait un versement d'un montant de 200 000 dollars des États-Unis à un responsable public libyen. Je suis convaincu que cette opération financière est entachée de corruption et je tiens à vous en informer.

Étant moi-même salarié de l'International Company of Air Force, je souhaite rester anonyme. Je crains d'être l'objet de mesures de représailles si je soulève l'affaire en interne et, dans le pire des cas, de perdre mon emploi.

Adam Peterson »

10.4.1 LA CONDUITE DE GUSTAV

- Gustav devrait considérer qu'il vient de recevoir un signalement. Les signalements peuvent être émis par des parties externes comme internes et se présentent sous de multiples formes, dont des courriers électroniques.
- Conformément aux procédures d'alerte professionnelle, les personnes extérieures et autres tiers sans lien direct avec l'agence ont le droit de signaler des faits répréhensibles.
- Il s'agit ici de faits potentiellement graves (la corruption est une infraction pénale).
- Gustav doit en informer son supérieur direct. Les dossiers de ce type sont en principe transférés à l'organe de contrôle.
- Lorsque des faits de soustraction, corruption, vol, fraude ou détournement de fonds sont signalés dans le secteur de la défense, les dispositions du point 10.19 du manuel de procédures de la fonction publique s'appliquent.
- Gustav et son supérieur devraient saisir l'organe de contrôle. Lorsqu'un signalement vise des faits potentiellement constitutifs d'une infraction pénale, il est extrêmement important de ne prendre aucune mesure susceptible de détruire des éléments de preuve, pour le cas où des poursuites au pénal seraient engagées ultérieurement.
- L'organe de contrôle doit déterminer s'il faut d'urgence introduire des mesures et informer au besoin la haute direction.
- L'organe de contrôle conserve une trace écrite de la réception du signalement et crée pour ce faire un compte rendu de signalement.
- L'identité de la personne qui lance l'alerte ne doit être révélée qu'aux personnes qui ont strictement besoin d'en connaître.
- L'organe de contrôle mène l'enquête et établit son rapport final.

10.5 DOSSIER N° 5 : SIGNALEMENT D'ALERTE OU SIGNALEMENT RH ?

Lars et Sonja travaillent sur la même base, Lars encadrant Sonja dans l'exercice de ses fonctions habituelles. Outre leurs activités ordinaires, ils se sont vu confier d'importantes missions dans le cadre d'un vaste projet : Sonja est sous-chef de projet et Lars s'occupe de l'administration. Ils participent à une réunion d'étape du projet, puis discutent de son avancement.

Les échanges se portent sur l'un des membres du groupe de Sonja, Ari. Sonja indique que le travail d'Ari est bien en deçà de ce que l'on peut attendre d'un employé occupant de telles fonctions et possédant un tel parcours professionnel. Ses performances sont inacceptables et Sonja en a assez de devoir travailler deux fois plus pour rectifier les erreurs d'Ari.

Lars répond qu'il n'a jamais travaillé directement avec Ari, mais a aussi entendu dire par d'autres membres du projet que son travail laissait à désirer. À y regarder de plus près, il se rend compte qu'Ari se voit confier moins de tâches ces derniers temps et se demande si cela peut s'expliquer par une certaine lassitude des membres du projet, qui trouvent épuisant de devoir collaborer avec quelqu'un qui n'est pas à la hauteur.

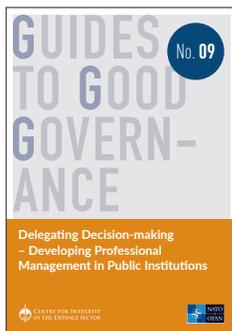
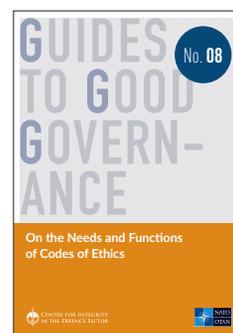
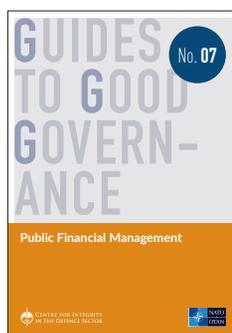
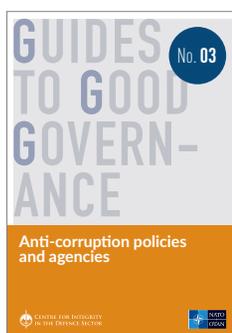
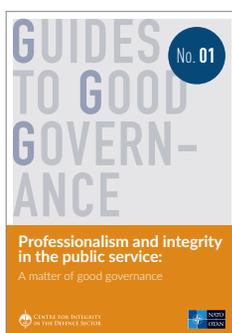
10.5.1 LA CONDUITE DE LARS

- Sonja a fait remonter une situation préoccupante auprès de son supérieur hiérarchique direct, conformément aux directives d'alerte professionnelle dans le secteur de la défense. Le signalement d'un acte répréhensible dans le respect des procédures d'alerte professionnelle est toujours justifié.
- Dans ses échanges avec Lars, Sonja mentionne les contre-performances d'Ari au sein de l'équipe, tandis que Lars a eu vent du même problème par d'autres membres de l'équipe du projet. Le fait que le travail d'Ari ne soit pas conforme au niveau attendu doit être considéré comme une question à porter à l'attention des ressources humaines et non comme un acte répréhensible.
- Plusieurs raisons peuvent expliquer ces

contre-performances et il est important que la situation soit prise en charge afin qu'Ari et ses collègues aient la possibilité de prendre les mesures qui s'imposent. Il est possible qu'Ari soit ostracisé sur son lieu de travail, puisqu'il est socialement exclu ou ne se voit pas attribuer de tâches à réaliser.

- Lars invite Ari à prendre part à un entretien afin d'aborder les questions relatives à sa situation au travail.
- Lars évalue la situation pour déterminer la conduite à tenir. Il sollicite l'appui du service RH. Il considère qu'il s'agit d'une affaire qui intéresse les RH et non un signalement d'acte répréhensible.
- Lars informe Sonja que le dossier est pris en charge et l'informe clairement qu'elle est tenue par son devoir de confidentialité.

Guides to Good Governance series



Les **Guides de bonne gouvernance** sont une série de petits livrets dédié chacun à un thème spécifique important pour la bonne gouvernance dans le secteur de la défense. Ils s'adressent aux personnes qui souhaitent en apprendre davantage sur un ou plusieurs sujets présentant un intérêt direct pour la bonne gouvernance dans le secteur de la défense, ou dans le secteur public en général. Ils peuvent également être utilisés à des fins pédagogiques.

La reproduction totale ou partielle des livrets est autorisée à condition que le nom complet de la source (en l'occurrence le Centre pour l'intégrité dans le secteur de la défense (Oslo, Norvège)) soit mentionné et que la nouvelle publication ne soit pas, pour tout ou partie, commercialisée ou incorporée à des ouvrages destinés à être commercialisés.

Publié par : Centre pour l'intégrité dans le secteur de la défense

Infographie : www.melkeveien.no

Impression : Norwegian Government Security and Service Organisation (Services centraux du gouvernement norvégien)



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR

www.cids.no