



Formation basée sur un scénario pour les directeurs de mission

Exploitation et atteintes sexuelles

Guide de facilitateur

L'animateur peut poser les questions ci-dessous aux moments qui lui semblent opportuns pendant la formation ou au cours d'un débat ultérieur. Idéalement, les participants aborderont bon nombre de ces points en travaillant sur le scénario.

Trois heures ont été prévues pour la réalisation de cette étude de cas. Les deux éléments injectés peuvent être introduits lorsqu'il y a lieu par l'animateur pour faire évoluer le scénario et le débat. Le temps est très limité.

Les participants auront besoin d'une carte de Carana et devront être familiers avec la version « condensée » du scénario Carana de l'IPI. Il serait utile qu'ils disposent d'une copie de la résolution 2272 du Conseil de sécurité. Les animateurs peuvent formuler d'autres hypothèses sur les faits et les tâches en lien avec le scénario, sur la base de leur expérience en mission ou de leur connaissance du scénario Carana.

1

OBJECTIFS ET PUBLIC

Objectifs

Les formations basées sur des scénarios permettent aux unités de s'entraîner à gérer des situations de manière efficace et rationnelle. Elles leur donnent l'occasion de réfléchir aux problèmes et d'élaborer des réponses avant que les difficultés ne surviennent. Elles peuvent ainsi mettre au point des mesures préventives pour éviter que ces problèmes ne se produisent. Les formations basées sur des scénarios permettent en outre de créer une plateforme de dialogue pour les pairs, qui peuvent y développer et y partager différents points de vue et explorer un éventail de perspectives et de façons de procéder. Le présent scénario vise à encourager une planification intégrée du retrait et de la transition d'une mission, en mettant l'accent sur le rôle d'une équipe dans ce processus et sur la nécessité pour les responsables de mener une réflexion critique afin d'examiner tous les effets d'une action et tout l'éventail des acteurs concernés par un processus.

L'animateur doit mettre en évidence les qualités dont doivent faire preuve les membres de l'équipe de direction et les caractéristiques d'une prise de décision efficace. Il s'agit notamment des résultats d'apprentissage suivants :

- Connaître et comprendre comment maîtriser les dynamiques liées à la gestion des allégations d'exploitation et d'abus sexuels (EAS) et à leur suivi, sous l'angle de la mission ;
- Faire preuve d'une capacité d'analyse et d'un jugement critique sur les éléments suivants :

- Déontologie : signalements qui ne présupposent pas une faute, mais qui facilitent l'imputabilité pour les actes criminels, les fautes ou les autres manquements à la politique de l'ONU,
- Prise en charge : enquêtes et réactions centrées sur la victime/le ou la survivant(e),
- Commandement et direction : faire le lien entre les problèmes systématiques, la réduction maximale des risques et la prévention,
- Communication : discerner les différents publics, la chronologie et les objectifs stratégiques,
- Conscience : préserver et afficher l'éthique de la mission.

Tout au long du scénario, et à chaque étape de l'escalade, les participants (qui jouent le rôle de membres de l'équipe de direction de la mission (EDM)) doivent élaborer un **plan de réaction dynamique** composé des éléments suivants :

1. **Prévention**, dont notamment :

- Formation sur les politiques onusiennes et les pratiques de prévention, notamment en matière de non-fraternisation,
- Directives destinées aux contingents,
- Conseils sur les pratiques appropriées pour prévenir l'exploitation et les abus sexuels (EAS),
- Sensibilisation de la population (en particulier des groupes de femmes) à la politique de l'ONU et à la prévention,
- Réception des plaintes et assistance aux victimes,
- Recensement, atténuation et gestion des risques (par ex., couvre-feu pour les soldats du maintien de la paix de l'ONU) ;

2. **Application de la loi**, dont notamment :

- Déterminer qui est responsable de quel type d'enquête (par ex., la mission, le pays fournisseur de contingents, le Bureau des services de contrôle interne),
- Priorités en matière de recueil d'informations,
- Besoins capacitaires (par ex., personnel formé pour mener des enquêtes en tenant compte du traumatisme des victimes et pour recueillir les éléments de preuve),
- Appui que doivent apporter les missions aux enquêtes menées par les pays fournisseurs de contingents,
- Encourager les victimes et les témoins à se faire connaître (par ex., en travaillant avec des groupes de femmes au niveau local, en ayant recours à des enquêtrices, en limitant les répétitions pendant les dépositions),
- Définir des procédures appropriées pour la responsabilité en matière de déontologie, ainsi que des mesures disciplinaires (par ex., congé sans solde, levée d'immunité, poursuites au pénal, rapatriement),
- Identifier les personnes chargées des différents types de mesures de responsabilisation ;

3. **mesures correctives**, dont notamment :

- Veiller à ce qu'un soutien soit apporté aux victimes ;

4. **communication stratégique**, dont notamment :

- Définir les objectifs en matière de communication, élaborer des messages et cerner les publics cibles,
- Définir des formats et des canaux de communication appropriés (par ex., communiqués de presse, conférences de presse, médias sociaux).

Public cible

Ce module doit pouvoir s'appliquer à tous les aspects d'une mission. Le public cible est constitué des membres de la direction de la mission aux niveaux politique et opérationnel, dont :

- Les Représentants spéciaux du Secrétaire général ;
- Les Représentants spéciaux adjoints ;
- Les commandants de la force ;
- Les chefs de la police ; et
- Les personnels D2-P4 clés (par ex., chefs de cabinet, chefs des Centres d'opérations conjoints, chefs de section, chefs des bureaux régionaux, chefs des bureaux au niveau du secteur, commandants de secteur, et directeurs/chefs de l'appui à la mission).

2

ÉTAPES

Étape 1: Préparation

Dans la première phase, les animateurs se familiarisent avec le matériel de formation, préparent les protagonistes et transmettent les consignes aux mentors et experts participant à la formation. Ils abordent également avec eux les objectifs de la formation et leur demandent à tous de définir leur conception de la formation et leurs attentes :

- Quel est l'objectif de la formation ?
- Quelle peut être la valeur ajoutée d'une formation basée sur un scénario ?
- Que peut-on attendre de la formation et de ce format basé sur un scénario ?
- Quels sont les rôles et objectifs des protagonistes/mentors ?

Étape 2: Familiarisation

Dans la deuxième phase, les animateurs informent les participants de la situation générale, de la situation actuelle, des règles d'interaction et des questions qui seront soulevées au cours du débat/de la tâche à accomplir. Les animateurs discutent de la situation générale et de la « crise » en cours avec les participants, et ils s'assurent qu'ils aient tous la même conception du mandat et des règles d'interaction. Cette discussion, au cours de laquelle chaque participant clarifie la manière dont il conçoit la mission, constitue une première occasion d'apprendre. L'animateur peut poser les questions suivantes pour s'assurer que tous conçoivent la mission de la même façon :

- Quelle est la situation générale à Carana ?
- Quels sont/devraient être les principaux acteurs, et quels sont les principaux enjeux ?

- Quel est le mandat et l'autorité de chaque acteur majeur : la Mission d'assistance des Nations Unies à Carana (MANUC), les forces gouvernementales, et la Mission d'assistance de la Coalition régionale continentale à Carana (MACRCC) ?
- Quels principes de l'ONU (par ex., indépendance, impartialité et caractère exclusivement international) s'appliquent à la MANUC ?
- Quels aspects du mandat en matière de protection des civils sont pertinents pour ce scénario ? Ce mandat prévoit non seulement de ne pas nuire aux civils (ne pas nuire et réduire au minimum ou éviter les dommages collatéraux), mais aussi de les protéger activement et proactivement contre la violence physique ou les menaces de violence physique par d'autres acteurs, y compris les forces gouvernementales, les rebelles ou les insurgés, les terroristes et les criminels.
- Quelles sont les politiques de l'ONU – politique de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles, politique de vérification des antécédents du personnel des Nations Unies en matière de respect des droits de l'homme, et politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme – qui s'appliquent ?
- Quels sont les rôles de chaque participant dans le scénario ?
- Quelles sont les priorités de la MANUC pour ce qui est du gouvernement de Carana ?

Étape 3: Formation

Les participants peuvent former de petits groupes pour analyser la situation ou, en fonction de la taille du groupe (par ex., s'il y a moins de dix participants), discuter du déroulement du scénario tous ensemble.

Ce scénario comporte quatre phases :

1. La **première phase** vise à planter le décor, à expliquer pourquoi l'EDM a été réunie, quelle est la tâche à accomplir, et quel est le contexte. La première partie du scénario doit être transmise aux participants, qui la lisent ensemble. Les participants peuvent demander des éclaircissements.
2. La **deuxième phase** porte sur la tâche à accomplir. Une fois que tout est clair, la tâche doit être annoncée, puis les groupes doivent en discuter ensemble pendant une durée déterminée (10 à 15 minutes).
 - L'animateur observe les débats et pose des questions spécifiques ou fournit des informations complémentaires si nécessaire.
 - Une fois le temps expiré, l'animateur discute brièvement de la tâche avec les participants pour jauger les réactions.
3. Les éléments injectés sont introduits dans la **troisième phase**. L'objectif est alors de mener une réflexion sur les compromis et les enjeux liés à la gestion de la crise/de la difficulté/de l'événement en question. La chronologie, l'ordre et le rythme des actions et réactions doivent également être abordés lors de la discussion.
 - De nouveau, un temps déterminé doit être consacré à chaque élément injecté (10 minutes) et l'animateur doit être disposé à aider les participants. Il ne faut pas

que les participants disposent de trop de temps, afin de reproduire la pression propre à la gestion de situations de crise.

- Une brève discussion peut être menée après chaque élément injecté, avec un débat plus long à la fin de l'exercice.

4. La **dernière phase** est celle du bilan, lors de laquelle l'animateur consacre une plus longue période (30 minutes) à la discussion. Si plusieurs sous-scénarios sont utilisés, cette dernière phase peut intervenir à la fin de l'exercice pour ne pas la reproduire après chaque sous-scénario. Le bilan porte sur le scénario, les enseignements tirés, les difficultés rencontrées, les mesures nécessaires pour mieux faire face à ce type de situation, et la manière de se préparer à la réalité sur le terrain. Les notes ci-dessous peuvent être utilisées à l'appui de cette discussion.

3

QUESTIONS À DISCUTER

Question 1: Quelles mesures faudrait-il prendre immédiatement pour prévenir les cas d'EAS : enquêter sur la faute qui aurait été commise, prendre des mesures correctives (dont des mesures disciplinaires et une prise en charge des victimes), et assurer une communication stratégique appropriée?

Tout d'abord, l'EDM doit supposer que les allégations sont réelles et qu'elles seront vérifiées. Même s'il est possible que les signalements seront étayés par des faits, une équipe dont la première réaction est d'essayer d'étayer ou de prouver les allégations risque de ne pas assurer ses responsabilités en tant qu'équipe de direction, à savoir suivre les procédures d'enquête applicables, et pourrait tarder à répondre aux besoins impératifs que sont la prévention des préjudices, la réponse aux victimes/survivant(e)s, la conservation des éléments de preuve et la préservation de la réputation et de l'efficacité de la mission en adoptant une attitude proactive plutôt que défensive.

En outre, l'équipe de direction doit immédiatement procéder à un premier recueil d'informations, assurer la préservation des éléments de preuve (par opposition aux activités d'enquête) et réaliser une évaluation des risques pour éviter que la situation ne se reproduise. Ce n'est pas facile lorsque les informations sur l'incident sont incomplètes. Si les signalements justifient une intervention, la prise en charge des victimes qui sont des enfants constituera une priorité particulièrement complexe. L'EDM doit donc analyser les ressources disponibles et vérifier le protocole. Dans ce cas, un « signalement justifiant une intervention » suppose qu'il y ait suffisamment d'informations pour appliquer l'approche de l'ONU pour la gestion des cas d'EAS. Il peut s'agir :

- De prendre en charge les victimes ;
- De déterminer quels types de personnels sont impliqués et de prendre les mesures appropriées dans le cadre de l'approche de l'ONU pour la gestion des cas d'EAS ;
- De recenser des sources d'informations et des faits supplémentaires permettant de décider de donner suite ou non à une allégation d'EAS.

Tout au long de ce processus, les personnels déployés pour procéder à un premier recueil d'informations doivent être conscients de la possibilité de découvrir des signes annonciateurs d'un problème plus vaste. Même s'il reste possible que ces allégations ne soient pas fondées ou qu'elles portent sur un incident isolé, l'équipe de direction doit être attentive aux éléments suivants :

- L'éventualité qu'il existe plusieurs victimes soulève des interrogations quant à la possibilité que les fautes soient commises de manière systématique et que les cas d'EAS soient généralisés.
- Comment et pourquoi un signalement serait-il fait de manière anonyme ? Si l'anonymat n'est pas possible, cela peut signifier que les mécanismes locaux de dépôt de plainte sont inadéquats et/ou suggérer des inquiétudes quant à la sécurité des victimes et à la confidentialité des signalements. La sensibilisation de la population pour encourager les signalements et faciliter le recueil d'informations pertinentes – tout en veillant à ce que la sécurité et la confidentialité des victimes soient la priorité – peut constituer une action préventive adéquate.
- Une allégation d'atteintes sexuelles sur une base de l'ONU doit également soulever des interrogations quant à la possibilité de fautes commises de manière systématique, étant donné qu'elle accroît de manière significative la probabilité que d'autres personnes aient été au courant du problème et n'aient pas (suffisamment) agi pour y remédier. Au vu de la proximité dans laquelle vivent et travaillent généralement les membres d'une base de l'ONU, il est assez peu probable qu'une telle faute passe inaperçue.

Cette étape préliminaire ne nécessite peut-être pas encore d'informer le public, mais il convient d'examiner le protocole et de se préparer à communiquer. Par exemple, l'équipe peut examiner les rôles et responsabilités, les lignes de communication, et les modalités au niveau local et du siège, pour être prête en cas de signalement justifiant une intervention ou en cas d'escalade. Ne pas communiquer publiquement sur le(s) signalement(s) peut également comporter des risques qu'il convient de prendre en compte. Au minimum, la direction de la mission doit savoir que des plaintes multiples pour des cas d'EAS à différents endroits risquent d'attirer l'attention des médias.

L'EDM devrait également prendre en considération les éléments suivants :

- La nécessité de maintenir le calme et de ne pas réagir de manière disproportionnée. Par exemple, il serait très prématuré d'enregistrer directement une allégation.
- L'endroit où se déroulent les faits allégués donne des indications sur les rapports de pouvoir, qui sont au cœur de la politique de l'ONU sur la déontologie et sur la conduite à observer en cas de fautes.
- La formation prédéploiement et le suivi postdéploiement doivent permettre de garantir que tous les personnels (pas uniquement ceux du contingent militaire) ont une connaissance pratique du Code de conduite de l'ONU et de la carte « Aucune excuse ».
- Il est possible que le contingent transféré depuis le pays X ait modifié les dynamiques de la mission, ce qui peut jouer un rôle dans le signalement soudain de cas d'EAS. Ceci dit, ce n'est probablement pas une

coïncidence que ces signalements correspondent à l'arrivée des troupes d'un autre pays dans la mission. Cela peut être le signe d'un problème d'EAS ou autre plus généralisé, et suggérer un manque de confiance entre les populations locales et les troupes nouvellement transférées.

L'EDM doit toujours se montrer sensible aux traumatismes vécus et placer les victimes au cœur de son action. Dans la résolution 2272, le Secrétaire général est prié de tenir dûment compte « de la sûreté, de la sécurité et de la confidentialité des données relatives aux victimes » lors des enquêtes, et de venir en aide aux victimes « en préservant la confidentialité, en aidant à réduire au minimum les traumatismes et, s'il y a lieu, en leur facilitant l'accès immédiat à des soins médicaux et à un soutien psychologique ». L'aide aux victimes/survivant(e)s doit constituer une considération primordiale à ce stade, bien qu'elle soit compliquée par la possibilité qu'il existe d'autres cas.

Question 2: Comment l'EDM devrait-elle aborder les compétences en matière de prise en charge, de conduite, de commandement/direction, de communication et de conscience?

- Il convient de tenir compte des éléments suivants dans la prise en charge des victimes/survivant(e)s :
 - La réduction au minimum de la souffrance et du traumatisme constitue une dimension cruciale de la recherche d'informations. Cette dernière est dans l'intérêt des victimes à court terme, mais aussi à plus long terme, étant donné qu'elles pourront ainsi constater que leur affaire est traitée de manière appropriée ;
 - Les ressources consacrées à la prise en charge doivent être revues à la hausse au vu de la possibilité qu'il existe d'autres victimes.
 - Il se peut que les services médicaux et psychologiques soient tout à fait inadéquats. Faire la cartographie des services d'aide (par ex., les groupes de soutien locaux, l'équipe humanitaire de l'ONU, les ONG internationales) et mettre au point des plans d'urgence pour les renforcer si nécessaire ne sera, quoi qu'il arrive, pas une perte de temps.
 - Les activités de suivi doivent comprendre une évaluation plus large de la nécessité de services traitant des violences sexuelles et sexistes dans le cadre de la consolidation de la paix, ainsi que des possibilités d'action.

- Il convient de tenir compte des éléments suivants pour ce qui est de la déontologie :
 - Un signalement isolé peut être annonciateur d'un problème plus vaste, plus répandu dans une mission (par ex., car elle opère dans un contexte plus large de violence sexuelle et sexiste), à un endroit particulier (par ex., en raison des vulnérabilités propres à un camp de PDIP), et/ou dans un contingent national particulier (par ex., en raison de problèmes de discipline, de commandement, ou d'autres pratiques propices aux fautes).
 - Les atteintes sexuelles perpétrées sur une base peuvent indiquer un problème systématique, étant donné qu'il est peu probable que les fautes passent inaperçues. La faute commise peut donc revêtir de multiples dimensions : le

- comportement en lui-même, et l'absence de signalement par les autres, ces derniers constituant une autre catégorie d'individus à prendre en compte.
- Les obstacles susceptibles d'empêcher les signalements au sein d'une mission, dont l'inadéquation des protections offertes à ceux qui dénoncent les fautes, et la non-transmission des valeurs et des attentes liées à la dénonciation des fautes dont peut être témoin un soldat du maintien de la paix.
 - La réaction du commandement/de l'équipe de direction devrait être la suivante :
 - Mener en priorité une discussion à propos des répercussions sur les autres activités de la mission : par ex., les patrouilles de protection (évaluation des préjudices).
 - Tâcher de déterminer si ce comportement, s'il est avéré, pourrait ne pas avoir été remarqué par les collègues de l'individu en question.
 - Montrer que l'on est conscient que ce comportement pourrait être systématique et impliquer des failles d'encadrement dans la chaîne de commandement du contingent du pays X.
 - Prendre conscience des autres implications découlant de la manière dont le signalement a été fait, notamment le choix de s'adresser à un membre féminin du personnel de maintien de la paix. Prendre également conscience des risques pour la sécurité des membres féminins du personnel de maintien de la paix, en particulier la femme soldat à qui la victime s'est confiée, si elle est identifiée au cours de l'enquête.
 - Suivre de près cette affaire et chaque mesure prise, en définissant des responsabilités spécifiques et des objectifs en matière d'information.
 - Montrer que la planification devrait être axée sur la direction et la coordination du recueil d'informations, de la préservation des éléments de preuve, et des actions visant à réduire au minimum les préjudices causés aux civils, tout en laissant une marge de manœuvre à l'agence compétente pour mener des investigations ultérieures.
 - En matière de communication, la réaction devrait être la suivante :
 - Admettre qu'une stratégie de communication constitue un outil essentiel.
 - Même si l'équipe de direction estime que ces signalements ne doivent pas encore être rendus publics, reconnaître la nécessité de préparer une stratégie pour faire face à une éventuelle couverture médiatique des événements.
 - Identifier les canaux et les procédures de communication adéquats avec, d'une part, le Siège/le Département de l'appui aux missions/le Département des opérations de maintien de la paix/le BSCI, le Comité des pays fournissant des contingents, et, d'autre part, les autorités du pays hôte.
 - Faciliter la communication avec la population, en prenant conscience de l'importance de disposer de mécanismes de plainte accessibles, dans lesquels la population a confiance, pour faciliter les signalements.
 - Préparer l'équipe de direction à une couverture médiatique des événements.
 - La réaction sur le plan de la conscience devrait être la suivante :
 - Tâcher de renforcer la prévention des cas d'EAS, notamment au travers de la communication au sein de la mission (par ex., mesures de dissuasion et

- encourager les signalements) et avec la population locale (par ex., dans les camps de PDIP, en coordination avec les agences compétentes).
- Examiner l'accessibilité des mécanismes de dépôt de plainte et les activités de sensibilisation.

Considérations à prendre en compte lors du bilan :

Il y a très souvent beaucoup plus de questions que de réponses au début d'un incident, mais la direction de la mission doit néanmoins s'engager à suivre les étapes prévues par l'ONU en matière de rapport et de suivi.

Chaque participant doit connaître et être capable de faire le lien entre :

- la politique de tolérance zéro de l'ONU ;
- la circulaire du Secrétaire général ;
- la manière dont les troupes comprennent leur carte « Aucune excuse » et le Code de conduite de l'ONU ;
- la possibilité d'une non-conformité et les mesures qui devraient être prises en conséquence, conformément au tableau des responsabilités et à l'infographie sur la gestion des signalements et allégations.

Il s'agit du cadre de base au sein duquel l'EDM devra opérer pour tout cas d'EAS. Il convient de lever tous les doutes qui pourraient subsister à ce propos avant de continuer.



ÉLÉMENTS INJECTÉS

Élément Injecté 1

Extrait d'un mémo transmis au chef de cabinet par un spécialiste des droits de l'homme : « Il nous a été rapporté que certains membres du contingent de maintien de la paix du pays X s'étaient vantés d'avoir payé de jeunes femmes en échange de rapports sexuels. »

Extrait d'une lettre au commandant de la force envoyée par un commandant du pays X : « L'enquête menée par le bataillon du pays X a confirmé que deux lieutenants déployés au sein de ce bataillon avaient eu recours à la prostitution. Ces lieutenants ont été consignés à la base, dans l'attente des sanctions disciplinaires qui seront décidées par ma capitale. »

Tâche : le Siège de l'ONU a demandé à l'EDM de lui expliquer par visioconférence son plan d'intervention stratégique et de détailler les mesures qui seront prises immédiatement, y compris les directives qui seront données à tous les contingents, à toutes les unités de police et aux personnel civil quant au plan de prévention et de gestion des risques à appliquer à l'échelle de la mission en matière d'EAS.

Évaluation de la situation pour déterminer s'il s'agit d'un problème généralisé : il convient surtout de déterminer si ce nouveau signalement peut être le signe d'un problème généralisé, caractérisé par des comportements fautifs ou d'autres comportements

douteux qui ne sont pas (totalement) conformes à la carte « Aucune excuse » et au Code de conduite de l'ONU.

- Les participants doivent prendre conscience que les rapports sexuels monnayés constituent une faute, qu'ils soient consentis ou non. Peu importe que la prostitution soit légale ou non à Carana ou dans le pays fournisseur de contingents. Il faut respecter la politique de l'ONU, qui interdit de tels comportements.
- Les participants doivent également prendre conscience que le paiement n'exclut pas la possibilité qu'il s'agisse d'un viol ou d'un autre type d'atteintes sexuelles.

Signalements et communication : les rapports sexuels monnayés justifient la prise de mesures dans le cadre de la lutte contre les EAS. Même s'il n'y a pas suffisamment d'éléments pour enregistrer une allégation (voir l'infographie en ligne), la direction de la mission a le devoir de procéder à une recherche d'informations. Le signalement de plusieurs cas accroît la probabilité que le public soit au courant. Si une allégation est faite, il est évident que c'est l'EDM qui est responsable de la communication au public.

Compétences nécessaires pour l'évaluation de la situation (mémo du spécialiste des droits de l'homme) :

- L'EDM doit prendre en compte les éléments suivants pour la prise en charge des victimes :
 - La faute décrite constitue un cas d'exploitation sexuelle et/ou d'atteinte sexuelle, et la mission est dès lors tenue de prendre en charge les victimes/survivant(e)s, de les soutenir et de garantir leur anonymat.
 - Les victimes peuvent être confrontées à des risques sur le plan médical (par ex., infections sexuellement transmissibles).
 - Des revendications de paternité peuvent découler de cette faute.
 - L'ONU s'est donné pour mission de prendre en charge toutes les victimes d'EAS, même s'il s'agit de rapports sexuels monnayés, et elle a déjà commencé à honorer cet engagement.
 - L'âge des victimes n'a pas encore été déterminé et il pourrait en fait s'agir d'enfants.
- L'EDM doit prendre en compte les éléments suivants pour la réponse à apporter sur le plan de la déontologie :
 - Il est interdit aux soldats du maintien de la paix d'avoir des rapports sexuels avec quiconque en échange d'une somme d'argent, d'un emploi, d'un traitement préférentiel, de biens ou de services, quel que soit le statut légal de la prostitution dans le pays hôte ou dans leur pays d'origine.
 - Toute forme de rapports sexuels non consentis ou de rapports sexuels avec des enfants constitue une atteinte sexuelle.
 - Le fait qu'un rapport sexuel soit monnayé n'exclut pas la possibilité qu'il s'agisse d'une grave atteinte sexuelle, y compris un viol.
 - Les signalements peuvent révéler d'autres types de problèmes disciplinaires (par ex., si la faute a été commise pendant le service ou sur la base).
- La réaction du commandement/de la direction devrait être la suivante :

- Reconnaître l'importance que la direction réagisse de manière ferme et unie, conformément à la politique de tolérance zéro de l'ONU.
- Étudier la nécessité d'organiser des formations, des actions de sensibilisation et d'autres activités au sein de la mission, afin de permettre une meilleure compréhension des codes de conduite de l'ONU et des politiques y afférentes.
- Examiner les conséquences de la manière dont le signalement a été fait (par ex., en dehors de la chaîne de commandement).
- Prendre conscience des risques pour les personnels de la mission – notamment pour le spécialiste des droits de l'homme – qui, de par leurs fonctions, sont tenus de signaler les fautes.
- La réaction en matière de communication devrait être la suivante :
 - Revisiter les canaux et procédures de communication – avec, d'une part, le Siège/le Département de l'appui aux missions/le Département des opérations de maintien de la paix/le BSCI, le Comité des pays fournissant des contingents, et, d'autre part, les autorités du pays hôte – maintenant qu'il apparaît clairement que des personnels ont adopté une conduite contraire à la politique de l'ONU.
 - Reconnaître la nécessité d'un suivi et poursuivre le dialogue avec le spécialiste des droits de l'homme qui a soulevé le problème et qui pourrait porter lui-même le problème en haut lieu.
- La réaction sur le plan de la conscience devrait être la suivante :
 - Comprendre que si, jusqu'à présent, les « prostituées » concernées sont décrites comme étant de « jeunes femmes », ces deux notions sont sujettes à interprétation.
 - Être conscient que ces « jeunes femmes » pourraient être âgées de moins de 18 ans, que tout type de rapport sexuel avec une personne mineure est interdit, et qu'une erreur d'appréciation quant à l'âge d'une personne ne constitue en rien une excuse.
 - Vérifier l'âge des personnes concernées.

Compétences nécessaires pour l'évaluation de la situation (mémo du commandant du pays X) :

L'EDM doit apporter une réponse globale à la situation. Il est indispensable ici de prendre conscience de la dynamique entre les membres de la direction de la mission. Il s'agit tout autant de voir comment le commandant du bataillon interagit avec les autres membres de la direction de la mission que de l'incident en question. C'est à ce moment également que la direction de la mission doit envisager la réalisation d'une enquête par l'État membre.

Réaction (in)suffisante de la part du commandant du bataillon : les rapports sexuels monnayés constituent une faute (EAS) en vertu de la politique de l'ONU. La direction de la mission dispose à présent de suffisamment d'informations pour être arrivée au point de décision (voir infographie). Les allégations doivent être enregistrées comme des cas d'EAS et soumises à enquête. Une annonce publique doit être faite par la mission, l'État membre doit être officiellement notifié de la situation, puis disposer de dix jours pour décider d'enquêter ou non sur son personnel. Les participants doivent être conscients

qu'il est possible que le commandant du bataillon cherche à éviter la suspension des paiements pour l'État membre (voir infographie).

Compétences nécessaires pour l'évaluation de la situation (mémo du commandant de bataillon) :

- La réaction à adopter en matière de déontologie devrait être la suivante :
 - Appliquer le tableau des responsabilités du système des Nations Unies (Annexe V) pour déterminer les responsabilités du pays fournisseur de contingents, de la mission et de l'ONU pour ce qui est du recueil d'informations, de la conservation des éléments de preuve, de la conduite de l'enquête, et du suivi à apporter aux allégations en matière de responsabilisation.
 - Bien préciser que les mesures disciplinaires prises par le commandant de bataillon ne closent pas le dossier pour l'ONU. Il peut s'avérer utile de rappeler au commandant du bataillon qu'il a d'autres devoirs maintenant qu'il a été transféré.
 - Déterminer si les superviseurs se sont comportés de manière inappropriée ou s'ils n'ont pas correctement surveillé leur personnel.
- La réaction du commandement/de la direction devrait être la suivante :
 - Déterminer si le commandant du bataillon du pays X se montre assez coopératif et si la réaction qu'il adopte est suffisante en vertu de la politique de l'ONU.
- La réaction en matière de communication devrait être la suivante :
 - Montrer que la notion de point de décision dans l'infographie en ligne est bien comprise et qu'elle est respectée, ce qui comprend la capacité de déterminer quand la mission se doit de faire une annonce publique.
 - Examiner et évaluer plus en profondeur les hypothèses quant à la mesure dans laquelle ces informations seront communiquées, ainsi que les conséquences.
- La réaction sur le plan de la conscience devrait être la suivante :
 - Tâcher de déterminer si le signalement à la chaîne de commandement, tel que requis dans cette mission, est suffisant pour identifier les fautes commises par les soldats du maintien de la paix (par ex., déterminer si et quand les superviseurs de l'accusé ont été tenus au courant, et analyser la chronologie du signalement et de la réponse qui y a été apportée).

Considérations à prendre en compte lors du bilan

Mémo du spécialiste des droits de l'homme :

- Quand la direction de la mission peut-elle commencer à adopter d'autres types de mesures ? Quel est le seuil de vérification approprié ?
- Définition de l'ordre des priorités : comment la direction de la mission doit-elle réagir face à une telle situation, au vu des très nombreuses autres obligations afférentes à une mission difficile ?

- Analyse des risques : quelle place accorder aux risques médico-légaux (notamment les revendications de paternité) dans la réaction à ces signalements ?
- Les deux signalements indiquent qu'il ne s'agit pas de problèmes de comportement isolés de la part du contingent du pays X. Comment aborder ce sujet avec le commandant du bataillon ?
- Incombe-t-il à la direction de la mission d'envisager le rapatriement des individus concernés ?
- Est-il possible pour la direction de la mission de prendre des mesures proactives pour enquêter sur le caractère systématique des EAS ?
- Remettre en question la manière dont sont désignées les « prostituées » ; comment cela a-t-il été établi et quelles sont les implications d'une telle désignation ?
- Les personnes décrites comme de « jeunes femmes » peuvent se révéler des enfants. Cette possibilité suppose des besoins de prise en charge supplémentaires, ainsi que l'éventualité d'un lien plus direct avec les signalements (toujours pas résolus) faits précédemment aux femmes soldats du maintien de la paix.

Mémo du commandant du bataillon :

- La carte « Aucune excuse » couvre précisément ce type de situation. Il n'y a pas à tergiverser à ce sujet.
- Coopération du commandant du bataillon du pays X : sa réaction traduit-elle la volonté de traiter le problème de manière appropriée ou cherche-t-il plutôt à limiter les dégâts, à limiter la situation à deux soldats seulement et à un « simple » cas d'exploitation ?
- Comment la mission devrait-elle communiquer sur la situation ? En interne ? En externe ? Publiquement ?
- Revoir l'analyse de l'ordre des priorités dans le contexte de la mission, étant donné que les deux signalements tendent à indiquer un problème de comportement et un manque de discipline.

Élément Injecté 2

Nouvelle information : Deux semaines plus tard, l'EDM n'a reçu aucune information quant à la prise de mesures disciplinaires par la capitale du pays X.

Lettre envoyée par Refugees International au Représentant spécial adjoint du Secrétaire général :

(extrait)

« Un groupe local de femmes nous a rapporté qu'un grand nombre de femmes et d'enfants avaient été violés et victimes d'autres atteintes sexuelles par des soldats du maintien de la paix du pays X. Les soldats en question auraient laissé de l'argent à leurs victimes, une tactique généralement employée pour « déguiser » les viols en relations sexuelles consenties.

Refugees International a l'intention de publier un communiqué de presse dans les 24 heures, sachant que nous disposons d'informations crédibles concernant au moins sept enfants et six femmes victimes d'atteintes sexuelles de la part de soldats du maintien de la paix de l'ONU du pays X. »

Publication sur Twitter : @rightsjusticenow (Rights and Justice International, une ONG internationale de défense des droits de l'homme active à Carana) :

Viols, atteintes sexuelles et prostitution sont monnaie courante à l'ONU à Carana : selon de nouvelles informations, des soldats du maintien de la paix violent des femmes et des filles en toute impunité et l'ONU ferme les yeux. Plus d'infos bientôt.

Tâche : le Siège de l'ONU a demandé une réunion par visioconférence avec l'EDM, afin de discuter du plan d'intervention stratégique à la lumière de ces récents événements et de définir les mesures à prendre immédiatement.

Obligations de l'ONU/de l'État membre : en l'absence de réaction de la part du pays X, la direction de la mission doit demander au Siège de l'ONU de faire pression sur l'État membre en question pour qu'il respecte ses engagements en matière d'EAS. Étant donné que le délai dans lequel l'État membre est censé agir ou refuser d'agir a expiré, l'objectif principal est de coordonner une réponse de la part de l'ONU.

Évaluation de la situation pour déterminer s'il s'agit d'un comportement systématique : les participants devraient à présent fortement craindre que ces allégations indiquent des problèmes systématiques et des comportements fautifs généralisés, suffisants pour entraîner un rapatriement ou d'autres mesures disciplinaires. La probabilité que la chaîne de commandement soit bouleversée devrait également alerter les participants quant à la nécessité d'ajuster la stratégie de prévention. Les participants devraient aussi noter que l'identité des soldats consignés au quartier n'est pas donnée, et que l'ancienneté des personnels concernés par les actions disciplinaires est telle qu'elle justifie d'évaluer les éventuels bouleversements de la chaîne de commandement (et donc la probabilité que l'on soit confronté à des comportements fautifs systématiques).

Communication stratégique : l'ONU est à présent confrontée à une véritable crise de communication publique, qui met sérieusement en péril sa réputation à Carana, et dans le reste du monde. Les participants doivent être conscients de la nécessité de communiquer publiquement sur ces allégations de faute (voir l'infographie et/ou

l'Annexe V), mais ils doivent aussi comprendre que la communication publique doit viser l'objectif bien plus large de la préservation de la légitimité de l'ONU.

Chronologie des allégations : il convient de noter que l'on ne sait pas quand se sont déroulés les faits d'EAS rapportés par Refugees International. Il est possible que cette affaire précède le transfert du personnel du pays X, ce qui constituerait une information de taille pour l'enquête. La chronologie des événements ne devrait normalement pas avoir d'incidence sur la communication stratégique ou sur les risques pour la réputation de l'ONU.

Compétences nécessaires pour l'évaluation de la situation :

- Il convient de tenir compte des éléments suivants pour ce qui est de la prise en charge :
 - Cette nouvelle information traduit une escalade significative dans les allégations et laisse à penser que de nombreux cas d'EAS n'ont pas encore été signalés.
 - Même si toutes les plaintes portées à la connaissance de Rights and Justice International précèdent le moment du transfert, d'autres cas pourraient être mis au jour, et il n'y a aucune raison de penser que ces fautes ont cessé avec le transfert.
 - Des mesures doivent être prises pour protéger les enfants.
 - Le groupe local de femmes peut s'avérer d'une aide précieuse. Toutefois, il est possible que ce groupe, les survivant(e)s d'EAS et les autres membres de la population ne fassent pas confiance au personnel de l'ONU.
 - Si la discipline n'est pas respectée dans le bataillon du pays X, alors les femmes du groupe local, les survivant(e)s d'actes d'EAS et les autres membres de la population risquent des représailles. Les soldats du maintien de la paix qui ont fait remonter le problème et/ou qui ont recueilli des informations pour étayer les signalements peuvent également être menacés.
- La réaction à adopter en matière de déontologie devrait être la suivante :
 - Utiliser la politique de l'ONU pour lancer une enquête sur l'épisode des rapports sexuels monnayés survenu précédemment, et demander des orientations quant à la manière de relier ces affaires et de procéder en conséquence.
 - Réexaminer la situation pour tâcher de déterminer si les superviseurs ont bel et bien réagi de manière appropriée.
- La réaction du commandement/de la direction devrait être la suivante :
 - Montrer sa capacité à planifier et à réagir à une escalade (rapide) dans la gravité des allégations, bien comprendre que l'EDM doit à présent faire face à des parties prenantes qui évoluent en dehors du système de l'ONU (en particulier celles dont ils ne contrôlent pas la communication).
 - Analyser les dynamiques de coordination lors des interactions avec l'ONG internationale, ainsi qu'avec les autres organisations de la société civile et les agences de l'ONU.

- Prendre conscience de la nécessité de préserver les éléments de preuve et d'évaluer les capacités d'enquête, y compris la capacité du personnel disponible à se montrer sensible aux traumatismes vécus.
- Revoir l'ordre des priorités.
- La réaction en matière de communication devrait être la suivante :
 - Revoir et réévaluer les hypothèses sur la manière dont ces informations seront perçues par le public ici, dans l'État membre et dans les bureaux de l'ONU.
 - Prendre conscience que ces allégations, ainsi que le fait que des organisations extérieures à l'ONU s'emparent de l'affaire, représentent une grave crise de communication publique pour la mission.
- La réaction sur le plan de la conscience devrait être la suivante :
 - Revoir l'évaluation du commandant du bataillon du pays X sur la base de la coopération dont il a fait preuve jusqu'à présent.
 - Montrer que l'on se préoccupe suffisamment de savoir si le signalement à la chaîne de commandement, tel que l'exige le mandat de la MANUC, répond aux besoins de la mission (par ex., déterminer si les superviseurs observent de manière adéquate les normes de conduite).

Considérations à prendre en compte lors du bilan :

- Quels nouveaux risques et opportunités présente cette évolution de la situation en matière de communication stratégique ? Quels sont les publics que la mission devrait surtout cibler dans sa réaction à la couverture médiatique probable de l'affaire ? Quels processus internes la MANUC doit-elle consolider face aux questions toujours plus nombreuses des médias ?
- À quel moment le seuil du problème « répandu et systématique » est-il franchi pour le rapatriement d'un contingent national selon la résolution 2272 ? À quel moment recommandez-vous que le Secrétaire général rapatrie le contingent coupable d'atteintes sexuelles ? Quelles sont les (possibles) répercussions d'un rapatriement pour le reste de la mission ? Ces répercussions devraient-elles influencer les résultats de l'évaluation visant à déterminer si ce comportement est « répandu et systématique » ?
- Bien que le commandant du bataillon du pays X se soit dit disposé à gérer le problème, cette nouvelle information soulève-t-elle des préoccupations supplémentaires ?
- Comment la mission devrait-elle communiquer sur la nouvelle situation ? En interne ? En externe ? Publiquement ?
- Revoir l'analyse de l'ordre des priorités dans le contexte de la mission, étant donné que les deux signalements tendent à indiquer un problème de comportement et un manque de discipline.

- Quels risques supplémentaires découlent de ce plus grand nombre de cas vérifiés (ou en passe d'être vérifiés) et de l'intérêt évident qu'y portera l'opinion publique ?

BIOGRAPHIQUE DE L'AUTEUR

Jeni Whalan peut être contactée à l'adresse jeni.whalan@gmail.com. Elle est chargée de recherche principale à la faculté de sciences politiques et d'études internationales (*School of Political Science and International Studies*) et au Centre Asie-Pacifique pour la responsabilité de protéger (*Asia Pacific Centre for the Responsibility to Protect*) de l'Université de Queensland. Ses recherches visent à promouvoir des solutions aux problèmes de politique publique qui semblent insurmontables. Elle possède une expertise particulière du maintien de la paix, du fonctionnement de l'ONU, de l'évaluation des politiques, des négociations de paix, et de la gouvernance en matière de sécurité globale. Elle siège au sein du conseil d'administration du Centre for Policy Development, un groupe de réflexion politique indépendant australien, et elle exerce les fonctions de rédactrice adjointe pour la revue *International Peacekeeping*. Elle est associée de recherche non résidente pour le programme sur la gouvernance économique mondiale (*Global Economic Governance Programme*) de l'Université d'Oxford, et chercheuse invitée au Centre australien des droits de l'homme (*Australian Human Rights Centre*) de l'Université de la Nouvelle-Galles du Sud (UNSW).