



**CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX  
MESURES PRISES PAR MERCY CORPS APRÈS RÉCEPTION EN  
2018 DES ALLEGATIONS CONCERNANT SON COFONDATEUR  
ELLSWORTH CULVER**

Vestry Laight

29 janvier 2020

## SYNTHÈSE

Le 8 octobre 2019, le journal *The Oregonian/Oregon Live* a publié un reportage détaillant les allégations de violences sexuelles subies par Tania Culver Humphrey dans les années 1970 et 1980 aux mains de son père, Ellsworth Culver, cofondateur de Mercy Corps. Mr Culver a été président de l'organisation jusqu'en 1994 et a occupé ensuite les fonctions de vice-président des relations internationales jusqu'à sa mort en 2005. Le reportage évoque également l'enquête menée par Mercy Corps en réponse aux accusations de Mme Culver Humphrey dans les années 1990. Il mentionne en outre la réponse de Mercy Corps à un e-mail soumis par Mme Culver Humphrey et son mari Chris Humphrey en 2018 via la Integrity Hotline de l'organisation pour demander une évaluation de l'adéquation de l'enquête des années 1990 à la lumière des nouvelles politiques déontologiques et procédures d'enquête de l'organisation. L'article et la vidéo qui l'accompagnait ont profondément choqué Mercy Corps. En l'espace de quelques jours, son directeur général, son directeur juridique adjoint et un membre de longue date du conseil d'administration ont démissionné.

Suite au reportage de l'*Oregonian*, le conseil d'administration de Mercy Corps a créé un comité spécial (« CS ») chargé de superviser une enquête indépendante sur la réponse de Mercy Corps à Mme Culver Humphrey en 2018. Le CS a engagé Vestry Laight par l'intermédiaire de Nichols Liu, un cabinet juridique qui conseille les organisations non gouvernementales internationales sur les normes et attentes de l'USAID, qui est le principal bailleur de fonds de Mercy Corps. Il a été demandé à Vestry Laight de mener une enquête indépendante, devant déboucher sur un rapport public, sur la réponse de Mercy Corps à Mme Culver Humphrey en 2018. Vestry Laight n'a pas été chargé d'évaluer la conduite de Mr Culver ou l'enquête effectuée par Mercy Corps dans les années 1990.

En l'espace de six semaines, Vestry Laight a examiné plus de 50 000 documents collectés auprès de Mercy Corps concernant la période 2018-2019, et a réalisé 55 entretiens en personne ou par téléphone. Pour s'assurer que les personnes interrogées puissent s'exprimer en toute franchise avec les enquêteurs, les entretiens ont été menés de manière confidentielle avec la promesse de ne pas divulguer de renseignements d'identité dans le rapport sans l'autorisation des personnes concernées. Vestry Laight a bénéficié de l'entière coopération du personnel de Mercy Corps.

Vestry Laight a présenté des conclusions factuelles détaillées au SC. Conformément aux instructions du SC et en collaboration avec Nichols Liu, Vestry Laight a ensuite préparé le présent rapport public, qui résume les principales conclusions et met en avant les domaines possibles de réforme. À la demande du SC, le rapport ne fait mention des personnes que par leurs fonctions et ne comporte pas de référence à des documents potentiellement protégés par le secret professionnel des avocats (*attorney-client privilege*). Les conclusions du présent rapport reflètent les observations et conclusions indépendantes de Vestry Laight.

Vestry Laight a constaté qu'en 2018, Mercy Corps disposait de politiques et de procédures sophistiquées pour traiter les allégations relevant du « *safeguarding* » (protection des personnes), à savoir les plaintes liées à l'exploitation ou à l'abus sexuel de bénéficiaires ou de membres des communautés ou à l'inconduite sexuelle en interne, comprenant notamment le harcèlement sexuel et les abus sexuels. Pour traiter ces allégations, les politiques de *safeguarding* de Mercy Corps suivent une approche focalisée sur les victimes, déclarant que « Mercy Corps tiendra compte avant tout de la sécurité, de la protection et du bien-être des victimes pendant toute enquête ou action de suivi ». Le champ d'application de ces politiques indique clairement qu'elles s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs, administrateurs, partenaires et visiteurs de

Mercy Corps ainsi qu'à toute autre personne qui reçoit des ressources de Mercy Corps. Il n'est toutefois pas certain que ces politiques de sauvegarde se soient appliquées aux circonstances décrites dans l'e-mail de Mr et Mme Humphrey à Mercy Corps et les personnes qui ont traité l'affaire n'ont pas suivi le protocole de safeguarding.

Vestry Laight a constaté que l'approche initiale de Mercy Corps se focalisait de façon appropriée sur la victime. La première communication adressée à Mme Culver Humphrey en novembre 2018 promettait de suivre une approche de cette nature. Cependant, comme évoqué plus en détail ci-dessous, plusieurs faux-pas se sont produits par la suite, qui se sont traduits par une réponse non focalisée sur la victime : l'affaire a été confiée au directeur juridique adjoint (*Senior Legal Counsel*), un avocat éminent et expérimenté, mais sans expérience du safeguarding ou des enquêtes focalisées sur les victimes ; l'affaire a été traitée uniquement sous l'angle d'une enquête sur les actions antérieures du conseil d'administration ; Mercy Corps n'a pas pris la demande de Mr et Mme Humphrey au pied de la lettre ni examiné l'enquête antérieure à la lumière des politiques déontologiques actuelles, ce qui fait qu'il n'y pas eu de convergence de vues entre Mercy Corps et les Humphrey sur ce que la demande impliquait ; le ton adopté dans les e-mails du directeur juridique adjoint était inapproprié et ne tenait pas compte du tort infligé par l'enquête antérieure ; enfin, le directeur juridique (*General Counsel*), qui avait précédemment été un promoteur du safeguarding, n'a pas suffisamment plaidé en faveur d'une approche différente. De plus, l'e-mail de Mr et Mme Humphrey est arrivé au moment où l'équipe de déontologie n'avait pas de spécialiste du safeguarding, ce qui avait entraîné un vide en matière d'expertise sur ces questions. Le directeur général a sous-estimé le risque qu'un mauvais traitement de la plainte faisait peser sur l'organisation. Avec les autres personnes impliquées, il avait une confiance excessive dans l'enquête et les conclusions antérieures du conseil d'administration.

Les opportunités de correction de cette approche par le conseil d'administration, qui est l'autorité ultime en matière de supervision, ont également échappé au comité d'audit et d'analyse des risques (« JARC » de l'anglais *Joint Audit and Risk Committee*) qui supervise les questions de safeguarding et les risques encourus par Mercy Corps.

Certains facteurs culturels pourraient également expliquer en partie les faux-pas observés dans la réponse de Mercy Corps. Vestry Laight n'a pas entrepris d'audit culturel, mais les entretiens indiquent que la direction de l'organisation n'appréciait pas d'entendre de la négativité, ce qui signifie que des objections fortes au plan d'action retenu n'étaient pas forcément encouragées. La tendance de l'organisation à se focaliser sur ses activités de terrain pourrait également avoir conduit ses dirigeants à sous-estimer les risques émanant du siège.

Cela étant dit, Vestry Laight n'a trouvé aucune preuve de comportement répréhensible intentionnel ou d'efforts visant à dissimuler les abus subis par Mme Culver Humphrey ou l'enquête antérieure de Mercy Corps. De plus, les faux-pas, erreurs de jugement et défauts de gouvernance observés ont été le fait d'un nombre limité de personnes. Très peu de membres de l'équipe de direction ont même eu connaissance du contenu de l'e-mail de Mr et Mme Humphrey, car Mercy Corps protège la confidentialité des affaires d'inconduite sexuelle.

Sur la base de son enquête, Vestry Laight formule plusieurs recommandations d'amélioration à l'attention du comité spécial, de l'ensemble du conseil d'administration et de l'équipe de direction actuelle de Mercy Corps. Il est ainsi conseillé de réaliser l'enquête et l'évaluation demandées par Mme Culver Humphrey, de restructurer les fonctions juridiques et déontologiques, d'affecter des ressources adéquates au safeguarding et de renforcer la gouvernance du conseil d'administration, en améliorant notamment la supervision du safeguarding et de la culture.

## SOMMAIRE

I.	MISSION ET MÉTHODOLOGIE .....	1
II.	EXPOSÉ DES CONCLUSIONS .....	2
	A. En 2018, Mercy Corps avait une politique sophistiquée de safeguarding.....	2
	B. La réaction initiale de Mercy Corps après avoir pris connaissance des abus subis par Mme Culver Humphrey était focalisée sur la victime.....	3
	C. La réponse ultérieure de Mercy Corps à la demande de Mme Culver Humphrey de 2018 a comporté des faux-pas et des erreurs de jugement.....	5
	1. Mercy Corps n'a pas considéré la demande de novembre de Mr et Mme Humphrey dans une optique de safeguarding.....	6
	2. La communication de Mercy Corps avec les Humphrey a été préjudiciable et contreproductive.....	8
	3. La supervision de l'affaire Humphrey par le JARC a été inefficace.....	10
	4. Les dirigeants de Mercy Corps n'ont pas su reconnaître ou évaluer correctement les risques liés à une réponse inadéquate à la demande de Mme Culver Humphrey.....	12
	5. La culture de Mercy Corps a contribué aux circonstances de 2018.....	12
III.	RECOMMANDATIONS.....	14
	A. Assumer la responsabilité du passé en poursuivant l'enquête.....	14
	B. Restructurer les fonctions chargées des affaires juridiques, de l'éthique et du safeguarding.....	14
	C. Renforcer la gouvernance du conseil d'administration.....	16

## I. MISSION ET MÉTHODOLOGIE

Le 21 octobre 2019, le conseil d'administration de Mercy Corps a créé le CS pour « engager et superviser un conseiller juridique extérieur chargé de réaliser une enquête indépendante sur l'adéquation du traitement des allégations de Mme Culver Humphrey par Mercy Corps et son conseil d'administration dans les années 1990 et en 2018/19 ». Le SC se compose de quatre membres du conseil d'administration et de deux membres du personnel. Trois jours plus tard, le CS a engagé Vestry Laight, par l'intermédiaire du cabinet juridique Nichols Liu, afin de réaliser une enquête indépendante sur la réponse de Mercy Corps à la demande de Mme Culver Humphrey en 2018. Les dirigeants de Vestry Laight ont une expertise reconnue en matière de violences et d'abus liés au genre. Le rapport se concentre sur la réponse de Mercy Corps à l'email de demande de Mme Culver Humphrey reçu en 2018.

Vestry Laight a commencé son enquête en collectant et en examinant plus de 50 000 documents, qui comprenaient l'ensemble de la correspondance entre Mercy Corps et les Humphrey en 2018 ; les courriers électroniques et autres correspondances internes de Mercy Corps ; le code de conduite et les politiques de l'organisation relatives aux plaintes relevant des comportements sexuels abusifs, de la protection des personnes (safeguarding) et de l'éthique (y compris les signalements et enquêtes effectués au titre de ces politiques) ; les chartes et procès-verbaux de réunion du conseil d'administration ; et les descriptions de poste des dirigeants.

Vestry Laight a réalisé 55 entretiens en personne ou par téléphone entre le 23 octobre et le 2 décembre 2019. Les personnes interrogées comprenaient des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires, des salariés non cadres et d'anciens salariés travaillant ou ayant travaillé dans différentes parties de l'organisation. Quatre collaborateurs interrogés étaient basés en Europe et trois dans des régions en dehors de l'Europe ou de Portland. Vestry Laight a également reçu des soumissions par e-mail provenant de six collaborateurs, dont certains basés à l'étranger. Onze personnes interrogées sont des membres ou anciens membres du conseil d'administration. Vestry Laight a également interrogé Mme Culver Humphrey en personne le 1<sup>er</sup> décembre 2019 avec son avocat dans les bureaux de celui-ci.

Les personnes interrogées ont été identifiées au moyen de deux méthodes : Vestry Laight a demandé à s'entretenir avec les membres actuels ou les anciens membres du personnel et du conseil d'administration qui étaient susceptibles d'avoir eu directement connaissance des événements en cause en 2018 et au début de 2019. Mercy Corps a également communiqué à l'ensemble du personnel les coordonnées de contact de Vestry Laight pour que les personnes qui le souhaitent puissent s'entretenir avec les enquêteurs. Dix-huit collaborateurs se sont manifestés auprès de Vestry Laight pour participer à l'enquête.

Pour s'assurer que les personnes interrogées puissent s'exprimer en toute franchise, Vestry Laight a mené les entretiens de façon confidentielle, avec la promesse de ne pas divulguer de renseignements d'identité dans le rapport sans l'autorisation des personnes concernées. Vestry Laight s'est également appuyé sur des courriers électroniques pendant les entretiens pour établir un historique des événements. Lorsque la mémoire des faits n'était pas cohérente entre les différents participants, cela a été noté.

Vestry Laight n'a pas réalisé d'audit de la culture de Mercy Corps et n'a pas non plus essayé de connaître le point de vue de l'ensemble de ses 5 500 collaborateurs. Des problèmes de culture ont néanmoins été mentionnés à de nombreuses reprises dans les entretiens avec du personnel ou d'anciens membres du personnel, principalement issus du bureau de Portland. Sachant que nous estimons que ces problèmes de culture ont contribué aux faux-pas qui se sont produits, nous faisons figurer nos observations dans ce rapport.

## II. EXPOSÉ DES CONCLUSIONS

### A. En 2018, Mercy Corps avait une politique sophistiquée de *safeguarding*

En 2017, Mercy Corps a commencé à actualiser ses règles existantes en matière de plaintes liées à la protection des personnes. Les règles de protection des personnes qui ont été actualisées en 2018 comprennent *Sexual Misconduct in The Workplace* [Inconduite sexuelle sur le lieu de travail], *Child Safeguarding* [Protection des enfants], *Anti-Trafficking* [Lutte contre la traite des êtres humains] et *Sexual Exploitation and Abuse of Beneficiaries and Community Members* [Exploitation sexuelle et abus des bénéficiaires et des membres des communautés]. Le contenu de ces règles reflète la volonté de Mercy Corps de garantir un environnement inclusif et sûr.<sup>1</sup>

La politique de protection des enfants de Mercy Corps déclare que l'organisation a « zéro tolérance et exècre les comportements abusifs ou relevant de l'exploitation concernant des enfants ». Elle interdit toute exploitation ou abus sexuel par ses employés « à tout moment, que ce soit dans le cadre du travail ou non ». Mercy Corps oblige également ses collaborateurs à « s'abstenir de se livrer à des activités susceptibles de relever de l'exploitation ou de l'intimidation ».

Les règles de protection des personnes de Mercy Corps suivent une approche centrée sur les victimes, déclarant : « nous avons la volonté de donner la priorité aux victimes, en leur apportant le soutien dont elles ont besoin, en garantissant la transparence vis-à-vis des donateurs et des communautés locales et en prenant des mesures correctives ».<sup>2</sup> La politique de lutte contre l'exploitation et les abus sexuels à l'encontre des bénéficiaires et des membres des communautés confie à l'équipe de déontologie la responsabilité de garantir une approche focalisée sur les victimes tout en enquêtant sur les signalements d'exploitation et d'abus sexuels, déclarant que « Mercy Corps tiendra compte avant tout de la sécurité, de la protection et du bien-être des victimes pendant toute enquête ou mesure de suivi ». Le JARC est chargé de la surveillance de l'ensemble des questions relevant de la protection des personnes.

---

<sup>1</sup> Les règles de l'organisation s'appliquent à l'ensemble des entités, filiales et organisations affiliées de Mercy Corps ; aux membres du conseil d'administration ; aux « *dirigeants, cadres, salariés, salariés détachés, stagiaires et bénévoles (collectivement dénommés les « Collaborateurs »)* » ; aux *bénéficiaires secondaires, organisations partenaires, sous-traitants, experts extérieurs (y compris avocats), consultants, agents, représentants et autres organisations ou personnes qui agissent pour le compte de Mercy Corps ou sur les ordres de Mercy Corps ainsi qu'aux visiteurs des implantations de Mercy Corps, comprenant les photographes, cinéastes, journalistes, chercheurs, donateur, donateurs potentiels et autres personnes hébergées par Mercy Corps ou visitant des programmes mis en œuvre par Mercy Corps ou soutenus financièrement par Mercy Corps (les « Visiteurs »)* ». Politique contre l'exploitation sexuelle et l'abus des bénéficiaires et des membres des communautés, section 2. Voir également *Mercy Corps Ethics Complaint and Whistleblower Policy* [Politique relative aux plaintes liée à l'éthique et aux lanceurs d'alerte], section 2.

<sup>2</sup> « *Ethics and Policies: Mercy Corps commitment to ethics, inclusion, diversity and safeguarding* » [Éthique et règles : l'engagement de Mercy Corps envers l'éthique, l'inclusion, la diversité et la protection des personnes] <https://www.mercycorps.org/about-us/ethics-and-policies>.

Mercy Corps reçoit les allégations de comportement répréhensible principalement par le biais de sa ligne Intégrité (*Integrity Hotline*), le même mécanisme que celui utilisé en 2018 par Mme Culver Humphrey. Les incidents de safeguarding peuvent également être signalés à n'importe quel dirigeant ou cadre de Mercy Corps ou aux membres de l'équipe de déontologie ou de l'équipe des ressources humaines. Les allégations à l'encontre de cadres dirigeants de Mercy Corps peuvent être communiquées directement au JARC.<sup>3</sup>

Mercy Corps enregistre les plaintes reçues en matière de safeguarding dans un registre central confidentiel. L'équipe de déontologie traite les plaintes de safeguarding qui concernent des collaborateurs, des participants ou des partenaires de Mercy Corps. Le membre de l'équipe chargé du dossier prend acte de la plainte, propose toute aide médicale, juridique ou autre forme d'assistance dont les victimes ou témoins peuvent avoir besoin et commence l'enquête. Si les allégations signalées concernent uniquement des collaborateurs de Mercy Corps, la plainte est transmise aux Ressources Humaines. Mercy Corps suspend toute personne qui fait l'objet d'une plainte pour exploitation ou abus sexuels pendant la durée de l'enquête. Des allégations fondées à l'encontre d'un collaborateur entraîneront son licenciement et interdiront toute réembauche. Les enquêtes sont signalées au JARC lors de ses réunions régulières.

La confidentialité est protégée tout au long de l'enquête. À l'issue de celle-ci, un rapport est rédigé et soumis aux ressources humaines et à la direction pour action. Ce rapport est également étudié sous l'angle des implications possibles du management et des mesures correctives potentielles.

Mercy Corps publie ces politiques sur son site Web en anglais, en français, en espagnol et en arabe. Dans le cadre de l'application des politiques relatives à la protection des personnes, les collaborateurs (y compris les cadres dirigeants et les membres du conseil d'administration) ont l'obligation de participer à des formations en ligne qui expliquent ces politiques.

Sur la base de nos entretiens avec les salariés de Mercy Corps, la réaction générale à l'égard des politiques de safeguarding de l'organisation est positive. Plusieurs collaborateurs ont indiqué que même si davantage de ressources pourraient être consacrées au safeguarding, il avaient confiance dans les procédures de safeguarding et estimaient qu'elles fonctionnaient bien. C'est la raison pour laquelle ils ont été tellement consternés par les événements récents autour des allégations de Mme Culver Humphrey, qui ne reflètent pas de leur point de vue l'approche de Mercy Corps et tout le travail qui a été effectué dans ce domaine.

## **B. La réaction initiale de Mercy Corps après avoir pris connaissance des abus subis par Mme Culver Humphrey était focalisée sur la victime**

Lorsque Mercy Corps a pris connaissance pour la première fois début 2018 des abus subis par Mme Culver Humphrey, la réponse initiale a pris en compte son bien-être comme détaillé ci-dessous.

---

<sup>3</sup> Mercy Corps est également en train de mettre en œuvre deux nouvelles initiatives pour faciliter les signalements dans le cadre de ses programmes nationaux : les Points centraux de safeguarding et les mécanismes communautaires de reporting (« CARM », de l'anglais *Community Accountability Reporting Mechanisms*). Les points centraux (*Focal Points*) sont des collaborateurs spécialement formés pour recevoir les signalements ou aider à les faire au moyen de la ligne Intégrité ou par un autre moyen et servir de ressource dans les pays où ils exercent leur activité. Les CARM sont des mécanismes au service des communautés qui sont adaptés à chaque pays et peuvent inclure des boîtes à idées, des numéros d'appel gratuits et des messages WhatsApp.

Le 15 janvier 2018, Mme Culver Humphrey a publié sur Facebook un long commentaire personnel dans lequel elle commençait à s'exprimer sur les abus sexuels qu'elle avait subis dans son enfance de la part de son père, un « diplomate et une figure humanitaire renommée ». Le message publié sur Facebook ne mentionnait pas Mercy Corps ni le nom de son père. Le directeur juridique de Mercy Corps a eu connaissance du message par le biais d'un collaborateur de Mercy Corps et l'a fait suivre au directeur général de Mercy Corps et au président du JARC. Dans une réponse par courrier électronique, le directeur général indiquait que les allégations avaient fait l'objet d'une enquête dans les années 1990 et demandait au directeur juridique de s'entretenir avec le président du JARC, qui était l'une des personnes qui s'en étaient occupées.<sup>4</sup>

Le directeur général a consulté les membres de l'équipe de déontologie, comprenant une spécialiste du safeguarding, sur la conduite à tenir. La spécialiste du safeguarding a suggéré de poursuivre l'enquête, indiquant que le message publié sur Facebook présentait selon elle plusieurs motifs d'inquiétude, à savoir que Mme Culver Humphrey avait aussi indiqué dans un autre message que son père l'avait emmenée dans des camps de réfugiées lorsqu'elle était enfant, que l'enquête de 1990 n'était peut-être pas adéquate sur la base des normes actuelles, qu'elle pensait qu'on avait peut-être fait venir un expert pour discréditer Mme Culver Humphrey et que les personnes chargées de l'enquête dans les années 1990 étaient des proches d'Ellsworth Culver. Le directeur juridique avait quelques doutes concernant une enquête datant de plus de 25 ans, mais avait été rassuré par la conviction qu'elle avait été réalisée par un cabinet juridique qui avait consulté un expert réputé. Il s'est fié aux souvenirs du président du JARC concernant l'enquête antérieure, qui avait conclu que les allégations n'étaient pas fondées. Il pensait également qu'il pourrait s'avérer difficile d'enquêter sur les actions antérieures du conseil d'administration compte tenu du temps qui s'était écoulé et de l'absence d'archives.<sup>5</sup>

Le directeur général et la spécialiste du safeguarding de Mercy Corps avaient évoqué à l'époque l'idée de contacter Mme Culver Humphrey, mais avaient décidé en fin de compte qu'une réponse correctement focalisée sur la victime consistait à attendre que Mme Culver Humphrey contacte Mercy Corps. Après quelque mois pendant lesquels ils ont surveillé la situation et attendu que Mme Culver Humphrey se rapproche de Mercy Corps ou évoque publiquement les abus, le sujet s'est estompé dans l'esprit des dirigeants de Mercy Corps.

Quelques mois plus tard, le 17 novembre 2018, Mr et Mme Humphrey ont adressé un e-mail à la ligne Intégrité de Mercy Corps. Le message prenait note des efforts de Mercy Corps pour « être proactif et un leader » en matière d'« inconduite sexuelle et d'infractions déontologiques de son personnel » et contenait la demande suivante :

---

<sup>4</sup> Le directeur général affirme qu'il n'a jamais été informé de l'enquête lorsqu'il a rejoint Mercy Corps et que personne ne lui en a parlé ou montré des dossiers par la suite. Il déclare avoir « entendu de vagues références à des problèmes entre Ells [Culver] et sa fille lors des funérailles de 2005 et au soulagement qu'ils se soient réconciliés avant la mort d'Ells [Culver], ainsi qu'à une enquête menée par le conseil d'administration/[ancien président du JARC], mais sans détail ou référence à ce qui a émergé en 2018 ». Il déclare avoir pris connaissance de l'enquête et de son contenu uniquement après la demande du mois de novembre et la note consécutive du directeur juridique.

<sup>5</sup> Le président du JARC a recherché à ce moment-là des dossiers sur l'enquête antérieure, mais n'a pas pu en trouver.



*« Je vous contacte aujourd'hui pour vous informer d'une enquête sur des abus sexuels dans laquelle Mercy Corps et son conseil d'administration avaient été impliqués au début des années 1990. Je souhaite vous demander de réexaminer cette affaire afin de vérifier qu'elle avait été traitée conformément aux politiques déontologiques et aux procédures d'enquête actuelles de Mercy Corps. L'affaire concernait des allégations d'abus formulées par mon épouse (Tania Culver) à l'encontre de son père (Ellsworth Culver). »*

Le même jour, Mr Humphrey a envoyé un e-mail complémentaire indiquant qu'il ne serait pas approprié que le président du JARC « soit impliqué dans cette affaire en tant qu'enquêteur ou examinateur », sachant qu'il avait participé à l'enquête d'origine dans les années 1990.

La réponse du directeur juridique adressée à Mr et Mme Humphrey le 19 novembre avait un ton approprié, déclarant notamment :

*« Nous sommes désolés de prendre connaissance de cette affaire, mais reconnaissant que vous nous ayez contactés. Nous souhaitons nous aussi apprendre ce que nous pouvons du passé. Je demande à mon collègue et directeur juridique adjoint de Mercy Corps [...] de donner suite [à votre demande]. Il est probable qu'il vous contactera en espérant que vous serez disposée à le rencontrer en personne pour nous aider à guider nos efforts. Nous nous efforcerons de faire en sorte que toute discussion que nous pourrions avoir soit guidée par notre approche focalisée sur les victimes... En raison du temps qui s'est écoulé et des changements importants intervenus chez Mercy Corps depuis le début des années 1990, notre recherche risque de prendre du temps et il est possible qu'il n'y ait pas beaucoup d'archives. »*

Lors d'un entretien ultérieur avec Vestry Laight, Mme Culver Humphrey a indiqué qu'elle avait attendu avec beaucoup d'appréhension une réponse à son e-mail. Elle se rappelait qu'à la lecture de cet e-mail, l'expression « approche focalisée sur les victimes » était ressortie. Elle a indiqué qu'elle n'était pas sûre de ce que cela signifiait, mais que le ton était différent de l'approche antérieure, le décrivant comme un « moment qui vous fait retenir votre souffle » – que les choses seraient peut-être différentes. Elle était également inquiète du fait que l'e-mail indiquait que l'affaire serait suivie par un responsable juridique et qu'il n'y avait peut-être pas de documents. Elle était donc restée sceptique et profondément inquiète que Mercy Corps échoue de nouveau à répondre correctement.

### **C. La réponse ultérieure de Mercy Corps à la demande de Mme Culver Humphrey de 2018 a comporté des faux-pas et des erreurs de jugement**

Vestry Laight n'a trouvé aucune preuve que des salariés ou administrateurs de Mercy Corps se soient livrés intentionnellement à des actes répréhensibles ou à des efforts de dissimulation de la conduite d'Ellsworth Culver, des abus subis par Mme Culver Humphrey ou de l'enquête réalisée dans les années 1990 par Mercy Corps sur ces abus. Vestry Laight a néanmoins constaté que les personnes chargées de superviser la réponse de Mercy Corps avaient commis plusieurs faux-pas et manqué de jugement, comme détaillé ci-après, dans leur approche à l'égard de Mme Culver Humphrey, ce qui s'est traduit par un traitement inapproprié de sa demande et par l'incapacité en fin de compte de respecter l'engagement affiché par Mercy Corps de donner la priorité aux victimes.

## **1. Mercy Corps n'a pas considéré la demande de novembre de Mr et Mme Humphrey dans une optique de safeguarding**

L'équipe de direction n'a pas suivi les procédures prescrites par les politiques de Mercy Corps en matière de safeguarding dans sa réponse à la demande que Mr et Mme Humphrey avait envoyée par e-mail via la ligne Intégrité en novembre 2018.

Au moment de l'arrivée de cet e-mail, l'équipe de déontologie était surchargée et en sous-effectif (la spécialiste du safeguarding avait donné sa démission et n'était pas disponible) et travaillait sur plusieurs affaires complexes d'éthique et safeguarding. Le directeur juridique était lui-aussi pleinement impliqué dans plusieurs autres initiatives importantes qu'il a décrites comme « l'une de ses périodes les plus difficiles chez Mercy Corps ».

Le directeur juridique a confié l'affaire à l'ancien directeur juridique de Mercy Corps, qui était resté dans l'organisation en tant que directeur juridique adjoint. Le directeur juridique pensait que le directeur général n'aurait pas souhaité engager un cabinet indépendant pour enquêter et estimait que le directeur juridique adjoint était une personne « avisée, compatissante, bienveillante et directe » qui serait capable de faire preuve d'objectivité et d'indépendance. Le directeur général s'attendait également à ce que l'examen se concentre non pas sur les abus sous-jacents, mais plutôt sur l'enquête des années 1990 réalisée par trois membres clés du conseil d'administration (un cofondateur, un ancien président du conseil d'administration et le président du JARC) ; le sérieux et la grande expérience du directeur juridique adjoint faisaient de lui une personne toute désignée pour cette démarche. Dans le cadre d'entretiens ultérieurs, d'autres collaborateurs de Mercy Corps ont indiqué qu'ils n'avaient pas été surpris de cette décision, même si le directeur juridique adjoint ne s'était jamais occupé d'affaires de safeguarding auparavant, parce qu'il était très respecté au sein de l'organisation. Il est également un avocat important de l'Oregon reconnu au niveau national.

Le directeur juridique adjoint considérait lui aussi l'affaire comme un examen de l'enquête antérieure du conseil d'administration pendant les années 1990, compte tenu de la demande de Mme Culver Humphrey. Il n'avait pas le sentiment qu'elle relevait des nouvelles politiques de safeguarding de Mercy Corps. De plus, même si l'e-mail initial du directeur général avait fait mention d'une approche focalisée sur les victimes, le directeur juridique adjoint ne faisait pas partie de l'équipe de déontologie, n'avait aucune expertise dans ce domaine et ne connaissait par la nature d'une « approche focalisée sur les victimes » dans ce contexte. Il la concevait dans les contextes de catastrophes naturelles ou des zones de conflits dans lesquelles Mercy Corps joue souvent le rôle de leader dans la réponse psychosociale aux rescapés, mais a indiqué qu'en règle générale « il n'y [avait] pas de « mode d'emploi » d'une approche focalisée sur les victimes » et qu'il n'avait pas été formé à teneur d'une telle approche. Par conséquent, Mercy Corps n'a pas offert à Mme Culver Humphrey le soutien que l'organisation offre normalement dans le cadre des pratiques prescrites dans les enquêtes de safeguarding.

Le directeur juridique adjoint a suivi une approche conforme à celle d'une enquête traditionnelle ou d'une affaire juridique. Il a recherché des documents au sein de Mercy Corps.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Mercy Corps n'avait pas de service juridique jusqu'en 2003 et pas de système formel de conservation des documents jusqu'en 2009. Beaucoup de documents ont été perdus ou détruits en 2009 lorsque Mercy Corps a déménagé dans de nouveaux bureaux. Le directeur juridique adjoint n'a pu retrouver que les procès-verbaux du conseil d'administration de 1994 et un dossier montrant que l'évaluation de performance de Culver avait soustraite de son dossier personnel.

Il a demandé aux personnes impliquées dans l'enquête des années 1990 de rechercher les documents correspondants dans leurs dossiers personnels. Le président du JARC a réalisé une recherche d'archives au sein de son cabinet et n'a pas pu retrouver de documents sur l'enquête antérieure dans les 33 boîtes d'archives qu'il a localisées. Le directeur juridique adjoint a interrogé les personnes concernées et a constaté qu'elles étaient coopératives, mais leurs souvenirs étaient vagues en raison du temps écoulé et de l'absence de documents pour raviver leurs souvenirs. Dans l'ensemble, elles se rappelaient avoir mené une enquête approfondie, comprenant la consultation d'un expert reconnu en matière de mémoire retrouvée et le passage d'un test polygraphique (détecteur de mensonge) par Ellsworth Culver. Ils n'avaient pas le souvenir que les allégations d'abus étaient graves et avaient conclu que les accusations n'étaient pas fondées. Ils avaient eu l'impression que les allégations avaient été faites en partie sous l'effet de la colère dans le cadre d'un divorce acrimonieux.

Le directeur juridique adjoint a demandé aux Humphrey de mettre à disposition tout document en leur possession et a proposé de les rencontrer. Il n'a cependant pas répondu aux questions qui avaient pour but de les rassurer sur la manière dont l'affaire serait traitée. En fin de compte, il n'a pas travaillé avec eux sur l'enquête et n'a pas examiné leurs documents.

Le directeur juridique adjoint a préparé une note de synthèse de ses conclusions, qui a été examinée et révisée par le directeur juridique. Le directeur juridique adjoint a également fait circuler cette note auprès des personnes interrogées pour vérifier qu'elle était correcte dans toute la mesure de leurs souvenirs.

Le directeur juridique adjoint a indiqué qu'à « aucun moment pendant mon travail sur cette affaire fin 2018, il ne m'a été suggéré par quiconque que nous ne traitions pas correctement le problème, que nous aurions dû faire venir une personne formée aux relations avec les victimes d'abus sexuels ou que Mercy Corps devait soit désavouer, soit faire un examen complet de la procédure de 1992-1994 pour essayer d'enquêter maintenant sur les accusations ». Bien qu'ayant agi de bonne foi et dans ce qu'il pensait être l'intérêt supérieur de Mercy Corps, il estime rétrospectivement que « la réponse a trop été gérée, structurée et supervisée comme une affaire juridique, et pas assez comme l'approche focalisée sur les victimes que nous décrivons dans nos politiques et pratiquons quotidiennement sur le terrain ».

Vestry Laight estime que Mercy Corps aurait dû s'adjoindre les services d'un spécialiste du safeguarding pour traiter l'affaire, même si cela impliquait de faire venir des ressources extérieures. Sachant en outre que la demande des Humphrey remettait en cause la manière dont les administrateurs avaient géré l'enquête dans les années 1990, Mercy Corps aurait dû recourir aux services d'un enquêteur ne faisant pas partie de l'organisation. Cela dit, Vestry Laight reconnaît que la demande de Mme Culver Humphrey de 2018 n'entraîne pas exactement dans le cadre des nouvelles politiques de safeguarding de Mercy Corps. Malgré l'ampleur de leur champ d'application, elles ne couvrent pas les anciens employés ou ceux qui sont décédés et n'évoquent pas la manière de traiter des allégations datant de plusieurs dizaines d'années. Vestry Laight estime néanmoins qu'au-delà du strict champ d'application de ces politiques, les valeurs de Mercy Corps auraient dû amener l'organisation à réagir de manière plus conforme à sa volonté déclarée de privilégier le bien-être des victimes.

## **2. La communication de Mercy Corps avec les Humphrey a été préjudiciable et contreproductive**

L'absence d'approche focalisée sur la victime s'est surtout manifestée dans la mauvaise communication avec les Humphrey. Le directeur juridique adjoint, qui, rappelons-le, n'avait pas de formation et d'expertise en termes d'approches de safeguarding focalisées sur les victimes, a ouvert le dialogue par e-mail. Il a commencé par demander directement « que pensez-vous exactement que Mercy Corps peut faire maintenant pour aider votre épouse à trouver l'apaisement concernant ce qui a pu se passer entre elle et son père et sa famille il y a près de 24 ans », affirmant également qu'« il n'y a aucun intérêt ici à réexaminer les événements sous-jacents ». Bien qu'il ait proposé de rencontrer les Humphrey, il n'a pas répondu à leurs nombreuses questions sur le processus et la nature des droits et protections qui seraient accordés à Mme Culver Humphrey. Par la suite, il leur a demandé de déposer leurs documents ou de les envoyer par courrier.

Les réponses de Mr et Mme Humphrey ont suscité des inquiétudes chez le directeur juridique adjoint. Ils n'ont fourni aucun document justificatif en réponse aux demandes du directeur juridique adjoint et lui ont donné l'impression de vouloir davantage qu'un simple examen de l'enquête antérieure à la lumière des politiques actuelles. Les échanges d'e-mails entre les Humphrey et Mercy Corps ont amené chaque partie à douter des intentions de l'autre. La communication a rapidement été rompue, comme le décrit en détail le reportage de l'*Oregonian*.

Mme Culver Humphrey a déclaré à Vestry Laight que le ton des e-mails du directeur général adjoint l'avait amenée à se sentir rabaissée et provoquée. Elle les a interprétés comme étant condescendants et donnant l'impression de vouloir l'éloigner et lui faire « ressentir de la honte ». Ils ont ravivé des souvenirs douloureux et traumatisants de l'enquête des années 1990, qu'elle avait vécue comme une expérience extrêmement traumatisante, intimidante et démoralisante. À ses yeux, « il était clair qu'ils n'allaient pas suivre la politique d'éthique » et n'allaient pas être tenus responsables de ne pas la respecter, sans même parler de leurs actions antérieures. Elle avait très peur, dormait mal, souffrait de graves maux de tête et a jugé cette période extrêmement stressante.

Lors d'entretiens ultérieurs, le directeur juridique adjoint a indiqué qu'il n'avait pas eu l'intention d'humilier Mme Culver Humphrey ou de s'adresser à elle de manière condescendante, bien qu'il se soit rendu compte ultérieurement que son ton de juriste avait pu être perçu différemment, surtout par une victime d'abus sexuels. Il a indiqué qu'il essayait simplement d'être direct en demandant à Mme Culver Humphrey ce qu'elle espérait que Mercy Corps pouvait pour elle ainsi que des informations pour aider l'enquête.

Le directeur juridique a reconnu que le ton des messages était peut-être problématique. Il se rappelle avoir été très surpris et inquiet du ton et du contenu du premier e-mail que le directeur juridique adjoint avait adressé aux Humphrey et déclare s'être rendu dans son bureau pour lui suggérer de communiquer sur un ton et d'une manière plus appropriés, conformément à la volonté de Mercy Corps de tirer toutes les leçons possibles de la situation. Le directeur juridique adjoint indique néanmoins qu'il ne se rappelle pas de cette conversation et pense qu'il s'en serait rappelé s'il y avait eu un grave désaccord entre eux. De la même manière, le directeur général était en copie de toute la correspondance des Humphrey demandant des renseignements sur la manière dont l'affaire serait traitée et sur la nature des protections dont ils pouvaient bénéficier, mais il n'y a pas répondu et il n'existe pas non plus d'indications montrant qu'il ait poussé le directeur juridique adjoint à répondre différemment.<sup>7</sup>

Le directeur général a déclaré que son sentiment de confiance s'était réduit à mesure de la poursuite des échanges. Il voulait sincèrement que les Humphrey fournissent les informations en leur possession parce qu'elles auraient été très utiles et qu'il avait le sentiment que si les Humphrey souhaitaient que Mercy Corps puisse évaluer l'enquête de façon approfondie, ils seraient disposés à fournir tout document pouvant être utile à cet égard. De son côté, le directeur général a indiqué qu'il n'avait pas encore pleinement mesuré à ce stade les dommages causés par le premier e-mail du directeur juridique adjoint et qu'il n'avait pas eu connaissance et pris la mesure de l'expérience de Mme Culver Humphrey avec l'enquête des années 1990 et de la manière dont cela pouvait influencer sa volonté de communiquer maintenant ne serait-ce que des renseignements documentaires.

Le 4 décembre, le directeur juridique adjoint a adressé aux Humphrey un dernier courrier qui faisait la synthèse de ses conclusions. Il y indiquait que Mercy Corps était dans l'incapacité de retrouver des archives mais que les entretiens avec les personnes impliquées dans l'enquête montraient que la plainte de Mme Culver Humphrey avait été examinée avec soin. Le courrier décrivait également certaines étapes du processus d'examen de cette plainte (dont notamment les entretiens, le test du détecteur de mensonge et la consultation d'un expert de la mémoire retrouvée) et indiquait qu'« ils avaient conclu qu'il n'existait pas suffisamment de preuves pour justifier des mesures supplémentaires de la part de Mercy Corps ». Le directeur juridique avait également participé à la rédaction de ce courrier.

Mme Culver Humphrey a jugé le courrier extrêmement démoralisant, insensible et erroné. Les Humphrey ont envoyé le 9 décembre une longue réponse contenant de nombreuses informations dont ils pensaient qu'elles méritaient une enquête plus approfondie. Elle contenait également des références détaillées aux abus sexuels importants et dérangeants subis par Mme Culver Humphrey dont le directeur juridique adjoint et le directeur adjoint n'avait pas eu connaissance auparavant. Le directeur juridique adjoint a transmis la réponse du 9 décembre des Humphrey (et la chaîne complète d'e-mails) au directeur général, au président du JARC et au directeur juridique en recommandant de ne pas prendre d'autres mesures. Le directeur juridique, le directeur général et le président du JARC ont finalement conclu qu'il n'y avait rien à gagner à poursuivre la communication et Mercy Corps n'a jamais répondu au courrier du 9 décembre des Humphrey.

Pour ces derniers, le fait de ne pas recevoir de réponse était inquiétant et pire que les réponses antérieures, parce que Mercy Corps savait maintenant que Mme Humphrey avait des preuves et des informations crédibles confirmant à la fois la véracité des abus et la connaissance et la dissimulation de ceux-ci par Mercy Corps. Mme Culver Humphrey a décidé que le seul moyen pour elle de se sentir en sécurité était de faire connaître son histoire aussi rapidement que possible. Elle a donc surmonté sa crainte des reporters et a décidé de tenter sa chance en contactant l'*Oregonian*.

---

<sup>7</sup> Vestry Laight a pu trouver des informations qui montrent que le directeur juridique avait espéré adopter une approche différente et qu'il avait eu une discussion avec le directeur général pour indiquer que Mercy Corps pourrait en faire davantage sur l'enquête avec plus de temps et de ressources et suggérer que l'organisation adopte une approche davantage centrée sur la victime. Le directeur général s'était toutefois montré satisfait du processus suivi.

### **3. La supervision de l'affaire Humphrey par le JARC a été inefficace**

Le JARC est chargé de superviser l'ensemble des risques encourus par Mercy Corps, y compris les affaires de safeguarding.<sup>8</sup> Il est censé porter les affaires importantes à l'attention de l'ensemble du conseil d'administration. Dans le cas présent, la fonction de surveillance du JARC a été gravement compromise par trois circonstances.

Premièrement, comme nous l'avons noté, le président du JARC avait été directement impliqué dans l'enquête de Mercy Corps sur les allégations de Mme Culver Humphrey dans les années 1990. Compte tenu de la fonction de surveillance du JARC, le président aurait dû se retirer de l'affaire Humphrey (en dehors de son rôle de témoin) et demander au JARC de nommer un autre membre pour assumer la fonction de responsable de cette affaire. Le directeur juridique et le directeur juridique adjoint auraient dû insister sur ce point.

Deuxièmement, l'efficacité du JARC a également été largement érodée par la teneur des communications de l'équipe juridique qui informaient le comité de l'affaire Humphrey et s'en remettaient à celui-ci pour savoir s'il fallait porter l'affaire à la connaissance de l'ensemble du conseil d'administration. Le directeur juridique adjoint a rédigé une note interne qui faisait la synthèse des allégations, de la correspondance récente avec les Humphrey, de la portée de son examen et des conclusions de celui-ci, de la décision de la direction de ne pas continuer à répondre et de la possibilité que les Humphrey rendent l'affaire publique. Le directeur juridique a révisé la note et l'a transmise au directeur général et au président du JARC. Le directeur général a répondu avec quelques corrections mineures, indiquant qu'il n'était pas inquiet du risque que l'affaire devienne publique parce que le processus suivi était bon, à l'époque comme aujourd'hui. Le 13 décembre 2019, le directeur juridique a transmis la note au JARC avec un e-mail d'accompagnement qui décrivait l'affaire comme une ancienne allégation. La note et l'e-mail étaient pour information uniquement, indiquant qu'il n'y avait pas de mesure à prendre par le JARC. Il n'y avait aucune mention dans l'e-mail ou la note de synthèse du détail des abus sexuels décrits dans la dernière correspondance des Humphrey, mais il était indiqué que les Humphrey s'étaient montrés insatisfaits de la réponse de Mercy Corps.

Le directeur juridique a déclaré à Vestry Laight qu'il avait envisagé de recommander que le JARC engage un cabinet indépendant pour enquêter de façon plus complète. Il avait néanmoins estimé que cela risquait de compromettre sa relation de travail avec le directeur général et le président du JARC, qui étaient ses deux supérieurs hiérarchiques. La note ne faisait donc pas mention de cette recommandation. Le directeur juridique a précisé qu'il n'avait pas joint d'éléments de la correspondance sous-jacente parce qu'il était convenu avec le président du JARC, le directeur juridique adjoint et le directeur général que la note servirait de synthèse.

Lorsqu'ils ont été interrogés par la suite, plusieurs membres du JARC ont déclaré qu'ils avaient fait confiance à l'expertise et au jugement des responsables juridiques et que la note de synthèse leur avait laissé croire qu'aucune action n'était nécessaire de la part du comité puisque l'affaire était prise en charge par le service juridique.

---

<sup>8</sup> La charte (ou règlement) du JARC lui confère la responsabilité des états financiers, des déclarations réglementaires, des audits internes et externes, de la gestion des risques et d'un certain nombre de politiques, dont notamment celle relative aux lanceurs d'alerte. La politique de Mercy Corps relative aux plaintes liées à l'éthique et aux lanceurs d'alerte régit la manière dont les enquêtes sont réalisées, y compris les enquêtes de safeguarding, et prévoit que le JARC a la responsabilité ultime des plaintes et de leur résolution.

L'un des membres du JARC n'avait pas été destinataire de l'email contenant la note de synthèse et n'avait donc pas eu connaissance de la plainte. Lorsqu'elle a été interrogée, elle a clairement indiqué que si elle avait vu la note de synthèse, elle aurait évoqué le problème avec l'ensemble du conseil d'administration, car elle avait l'expérience des questions de cette nature et connaissait les risques.<sup>9</sup> Un dirigeant de Mercy Corps était aussi en copie de l'e-mail et de la note de synthèse adressés au JARC et l'avait fait suivre à un autre membre du conseil d'administration qui ne faisait pas partie du JARC ni du conseil d'administration mondial de Mercy Corps.

Troisièmement, le JARC se réunit au moins trois fois par an et reçoit à cette occasion les rapports de l'ensemble des incidents et enquêtes ayant trait au safeguarding et à l'inconduite sexuelle. Pour des raisons de confidentialité, les questions de safeguarding et d'inconduite sexuelle sont évoquées dans le cadre d'une session à huis-clos à la fin des réunions régulières. Le directeur juridique fixe l'ordre du jour de la session à huis-clos et, avec les collaborateurs chargés du safeguarding, présente les informations relatives aux cas sensibles. La prochaine réunion programmée du JARC qui faisait suite à l'affaire Humphrey était prévue le 12 février 2019. Le directeur juridique n'a pas rediffusé sa note du 13 décembre 2018 aux membres du comité avant la réunion et son ordre du jour pour la session à huis-clos ne prévoyait que deux minutes pour évoquer les allégations des Humphrey. De plus, la session à huis-clos durant laquelle les questions de safeguarding auraient été évoquées s'est déroulée dans un espace public chez Mercy Corps, parce que le JARC avait perdu l'usage de la salle de conférence avant la fin de la réunion. Les trois membres du JARC qui participaient par téléphone avaient dû abandonner la réunion, de sorte que seuls le président du comité et un autre membre de celui-ci étaient présents pour la session à huis-clos avec l'équipe de safeguarding. Le directeur juridique a évoqué le sujet très brièvement et seulement dans ses grandes lignes dans un souci de discrétion et de protection de la confidentialité.

Ces trois circonstances ont nuit à l'efficacité du JARC dans sa surveillance de l'affaire.

---

<sup>7</sup> Vestry Laight n'a pas pu trouver d'explication précise à cette omission.

#### **4. Les dirigeants de Mercy Corps n'ont pas su reconnaître ou évaluer correctement les risques liés à une réponse inadéquate à la demande de Mme Culver Humphrey**

Vestry Laight a constaté que les dirigeants impliqués dans cette affaire (le directeur général, le directeur juridique, le président du JARC et le directeur juridique adjoint) avaient sous-estimé les risques posés par une réponse inappropriée à la plainte de Mme Culver Humphrey. Ces dirigeants étaient les principaux responsables de l'identification des risques encourus par Mercy Corps et de la mise en œuvre de réponses appropriées. Ils n'ont pourtant pas suivi une approche focalisée sur la victime : ils n'ont pas cherché à comprendre le traumatisme subi par Mme Culver Humphrey ou à faire preuve de compassion à son égard. Ils n'ont pas prêté attention aux répercussions possibles de ces événements à l'époque du mouvement #MeToo, alors qu'ils se doutaient pourtant tous que les allégations finiraient par être rendues publiques. En bref, ils n'ont pas su reconnaître l'impact que cette affaire pouvait avoir pour Mme Culver ou les risques qu'elle faisait peser sur la réputation de Mercy Corps.

Comme indiqué plus haut, avant communication de l'affaire au JARC en décembre, le directeur général avait décidé que le risque lié à cette plainte était faible et que les procédures suivies étaient bonnes. Le directeur juridique a indiqué qu'après cette décision, il a eu le sentiment d'avoir les mains liées et n'était pas revenu sur le sujet. Le directeur juridique a indiqué plus tard à Vestry Laight qu'il avait le souci qu'une mauvaise gestion de la demande des Humphrey par Mercy Corps devienne un problème plus important, surtout si les Humphrey faisaient part de leurs allégations à la presse. Il n'a cependant pas exprimé cette inquiétude suffisamment clairement aux autres dirigeants ou au JARC. À titre d'explication, il a déclaré qu'il pensait que le fait d'exposer son point de vue par e-mail sous forme d'accord était important pour amener le directeur général, le directeur juridique adjoint et le président du JARC à envisager comment une absence de réponse serait perçue par le public et à envisager d'autres options et spécialistes ayant une expertise approfondie de la manière d'aborder des affaires aussi anciennes que celle-ci. Il a déclaré qu'il avait proposé d'envoyer une note à l'ensemble du JARC, parce qu'il avait le sentiment à ce stade que d'autres membres du conseil d'administration avaient besoin d'être mis au courant pour avoir la possibilité de poser des questions. Cependant, comme expliqué plus haut, lorsqu'il a informé le JARC de l'affaire Humphrey, il l'a fait d'une manière qui minimisait son importance et garantissait quasiment qu'elle ne serait pas portée devant l'ensemble du conseil d'administration.

En ne prévenant pas l'ensemble du conseil d'administration de l'existence de la plainte, le JARC a lui aussi manqué à sa mission d'informer le conseil d'administration des risques organisationnels potentiels significatifs.

#### **5. La culture de Mercy Corps a contribué aux circonstances de 2018**

Plusieurs collaborateurs ont affirmé qu'ils avaient confiance dans le processus de safeguarding et qu'ils l'avaient vu fonctionner, ce qui explique pourquoi ils ont été tellement atterrés par les événements récents. Beaucoup de personnes interrogées décrivent la culture sous-jacente de Mercy Corps comme étant « centrée sur les victimes » et indiquent que Mercy Corps a toujours pris la protection des personnes très au sérieux et considèrent l'organisation comme un modèle en termes de politiques et pratiques de safeguarding. Certaines ont décrit la nouvelle politique de safeguarding comme une clarification de principes existants plutôt que comme quelque chose de nouveau et ont manifesté leur fierté (mais pas leur surprise) que le



personnel de l'organisation soit très impliqué dans le développement d'une politique aussi forte. Comme le dit un ancien collaborateur : « [i]l a toujours été clair depuis le premier jour que les collaborateurs étaient passionnément attachés à la protection des personnes et que cela était un élément particulièrement apprécié de la culture. Elle a toujours l'une des premières priorités ».

Les nouveaux programmes de formation en ligne sont très largement appréciés. L'équipe de déontologie considérait que son approche était la « référence absolue » et a déclaré avoir beaucoup travaillé pour gagner la confiance de l'ensemble de l'organisation. L'augmentation du nombre de plaintes reçues par la ligne Intégrité était un signe à leurs yeux que leurs efforts étaient en train de porter leurs fruits. Une personne qui travaille sur ces questions a déclaré qu'elle était « extrêmement fière » du travail réalisé en matière de safeguarding. Ceux qui travaillent dans ce domaine ont indiqué que la manière dont Mercy Corps a géré la demande des Humphrey en 2018 ne reflète pas leurs accomplissements et porte préjudice à tout le travail accompli. L'une de ces personnes déclare ainsi que l'approche adoptée dans l'affaire Humphrey « est complètement contraire à la manière dont nous menons les enquêtes ici ». Une autre la considère comme une « anomalie absolue ».

Le personnel et les membres du conseil d'administration ont manifesté un attachement profond à Mercy Corps et à son travail. Beaucoup d'entre eux ont déclaré à Vestry Laight qu'ils aimaient Mercy Corps, qu'ils lui avaient consacré des années et qu'ils croyaient à sa vision. Les collaborateurs indiquent également qu'ils apprécient de travailler avec des gens « qui ont des principes », avec le « groupe le plus intelligent de personnes les plus compatissantes que j'ai jamais rencontrées ». Certains décrivent la solidarité qui existe au sein du personnel et déclarent que l'une des forces de Mercy Corps est le fait que les gens se soucient des autres et que c'est en partie la raison pour laquelle il est si regrettable que cet incident se soit produit au sein d'une organisation aussi remarquable. La plupart des collaborateurs qui se sont manifestés d'eux mêmes l'ont fait parce qu'ils y voyaient une occasion de réfléchir de façon plus approfondie à la culture et de susciter des changements positifs.

La culture était fortement influencée par le directeur général. Celui-ci a été décrit par de nombreux collaborateurs comme un « visionnaire », mais un visionnaire qui manquait d'enthousiasme à l'égard des aspects opérationnels et de conformité. Bien que le directeur général ait supervisé la mise en place de solides politiques et procédures de conformité, certaines personnes le décrivent comme quelqu'un « qui n'était un fan de la conformité ». Le directeur général a expliqué à Vestry Laight qu'il craignait qu'une bureaucratie excessive étouffe la capacité de faire de grandes choses et limite l'innovation. La priorité était donnée aux programmes de terrain qui concernent la plus grande partie des collaborateurs et des bénéficiaires et les politiques semblent avoir été conçues principalement en pensant aux activités de terrain. Il y avait également toujours une tension entre les dépenses destinées aux bénéficiaires et le soutien aux infrastructures internes nécessaires.

Beaucoup de personnes interrogées ont également indiqué que Mercy Corps avait une culture de « gentillesse » et d'utilisation d'un langage positif qui rend la contestation ou la critique constructive plus difficiles. Les membres du personnel ont indiqué qu'ils hésitaient à s'exprimer de peur d'être la « roue qui grince ».<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> À la suite de la publication du reportage concernant Mme Culver Humphrey, des collaborateurs ont exprimé ouvertement leurs préoccupations relatives à la culture et au management. Un certain nombre de personnes que nous avons interrogées ont toutefois manifesté leur crainte que les discussions soient dominées par quelques voix fortes représentant un seul point de vue.

Une plus grande diversité au sein de l'équipe de direction pourrait avoir conduit à de meilleures décisions en réponse à la demande des Humphrey. Malgré de récents changements qui avaient fait entrer de nouveaux membres et une plus grande diversité au sein du conseil d'administration, le conseil d'administration mondial de Mercy Corps était toujours perçu par le personnel comme étant « plein d'amis proches » du directeur général qui étaient « là depuis toujours » et qui n'étaient pas prêts à remettre en cause son leadership. Par conséquent, les collaborateurs estimaient qu'il n'était pas réaliste de s'adresser au conseil d'administration.

Vestry Laight estime que l'incapacité du directeur général à adopter une culture qui valorise les critiques constructives émanant du conseil d'administration ou des collaborateurs de l'organisation a probablement contribué aux erreurs de jugement et aux faux-pas de Mercy Corps dans la gestion de la demande des Humphrey en 2018. Le conseil d'administration de Mercy Corps, son équipe de direction et son personnel ont manifesté un choc et une émotion considérables à propos de ce que Mme Culver Humphrey a subi et de la manière dont Mercy Corps a traité sa demande. Ils attendent davantage de Mercy Corps au niveau de l'organisation comme des personnes et souhaitent ardemment soutenir Mme Culver Humphrey. Ils considèrent qu'aider Mme Culver Humphrey à guérir est une priorité.

### **III. RECOMMANDATIONS**

Sur la base de ces conclusions, ainsi que des suggestions reçues du conseil d'administration et du personnel, nous recommandons que Mercy Corps se concentre sur les domaines suivants.

#### **A. Assumer la responsabilité du passé en poursuivant l'enquête**

L'enquête indépendante de Vestry Laight sur les événements de 2018 doit être considérée comme la première étape d'un processus plus long pour comprendre toute l'ampleur de l'inconduite sexuelle d'Ellsworth Culver et la réponse antérieure de l'organisation. Compte tenu des fonctions de Culver en tant que cofondateur et dirigeant de longue date de Mercy Corps, l'organisation a besoin de cerner l'ampleur potentielle de l'inconduite sexuelle de Culver. Cette démarche est également conforme à la volonté déclarée de l'organisation de se focaliser sur les victimes et a été mentionnée par plusieurs personnes interrogées, dont notamment Mme Culver Humphrey, comme une chose qu'elles estiment nécessaire. Nous recommandons les étapes supplémentaires suivantes :

- Mener une enquête sur la manière dont l'affaire de Tania Culver Humphrey a été traitée par Mercy Corps dans les années 1990 ; [SEP]
- Enquêter sur les activités d'Ellsworth Culver pour vérifier si d'autres abus de même nature se sont produits, notamment en ce qui concerne les bénéficiaires et le personnel de Mercy Corps ;
- Définir un processus inclusif pour permettre à Mercy Corps d'examiner son histoire à la lumière des allégations à l'encontre de Culver et de son héritage. [SEP]

#### **B. Restructurer les fonctions chargées des affaires juridiques, de l'éthique et de la protection des personnes (safeguarding)**

Mercy Corps a une longue histoire d'interventions humanitaires significatives ayant un impact important, distribuant de l'aide à des millions de personnes dans plus de quarante pays, souvent dans les pires situations, comprenant guerres, famines et génocides. Pour accomplir sa

mission, Mercy Corps doit également investir dans ses capacités internes, ce qui implique d'investir dans le personnel et les fonctions essentielles qui lui permettent de dispenser ses services dans les meilleures conditions. Nous recommandons les actions suivantes : [SEP]

- Recruter un responsable de l'éthique (*Chief Ethics Officer*). Le directeur juridique assume à l'heure actuelle la responsabilité de l'éthique et de la conformité de Mercy Corps. Cette structure organisationnelle a probablement contribué à la mauvaise gestion de la demande des Humphrey, en la traitant davantage comme un risque de contentieux pour l'organisation que comme une allégation relevant fondamentalement du safeguarding. Mercy Corps devrait créer un nouveau poste de directeur de l'éthique, indépendant de la direction des affaires juridiques et de celle des ressources humaines et directement rattaché au directeur général et au conseil d'administration. Ce responsable de l'éthique devrait être considéré comme une ressource indépendante, confidentielle et impartiale. Le safeguarding devrait être rattaché au directeur de l'éthique, et non au directeur juridique ou aux ressources humaines. Toutes les enquêtes des ressources humaines sur des cas d'inconduite sexuelle ou de harcèlement, que ce soit entre collaborateurs ou autres, devraient également relever de la responsabilité de l'équipe de safeguarding sous l'égide du directeur de l'éthique.
- Continuer de renforcer le Safeguarding. Mercy Corps a réalisé des progrès considérables en ce qui concerne ses politiques de safeguarding. Pour concrétiser cette vision, l'organisation devrait veiller à investir des ressources suffisantes pour que les résultats soient à la hauteur de ces politiques. Il faudrait également établir clairement que la protection des personnes concerne à la fois les participants aux programmes et le personnel et qu'elle n'est pas uniquement tournée vers l'extérieur ; les règles qui s'appliquent sur le terrain s'appliquent également au siège et au personnel. Les prochaines étapes pourraient inclure les mesures suivantes :
  - S'engager à publier un rapport annuel public sur le safeguarding avec des informations suffisantes pour identifier la nature des affaires et le statut des enquêtes tout en préservant la confidentialité de celles-ci.
  - Réaliser une enquête sur la manière dont les politiques de safeguarding de Mercy Corps fonctionnent en pratique pour s'assurer qu'elles soient mises en œuvre de façon efficace et bénéficient de ressources suffisantes. L'enquête pourrait inclure un audit des affaires antérieures de safeguarding et un examen de la manière dont les politiques sont mises en pratique sur le terrain.
  - Augmenter l'effectif affecté au traitement des affaires. Mercy Corps devrait avoir une équipe suffisante de spécialistes du safeguarding pour que des collaborateurs qualifiés soient toujours disponibles pour traiter ces affaires sensibles. L'effectif actuel a été excessivement sollicité et la réussite de l'organisation en termes de lancement des efforts de safeguarding et de développement de la confiance se traduira probablement par une augmentation du nombre de cas signalés et de la charge de travail à gérer. Accélérer la mise en place des mécanismes communautaires de reporting (CARM) et la formation des enquêteurs locaux.
  - Nommer un administrateur responsable du safeguarding au sein du conseil d'administration mondial de Mercy Corps. Bien qu'il incombe à l'ensemble du conseil d'administration de veiller à ce que Mercy Corps honore ses obligations de safeguarding, la nomination d'un administrateur désigné chargé de travailler en

partenariat avec le responsable du safeguarding et le directeur de l'éthique permettra d'exercer une surveillance supplémentaire. L'administrateur chargé du safeguarding devrait se réunir régulièrement avec le responsable du safeguarding et s'assurer que les réunions du conseil d'administration consacrent un temps suffisant à l'examen des questions de safeguarding, et notamment à une surveillance robuste des affaires. Ce niveau supplémentaire de surveillance par le conseil d'administration fournira une ressource indépendante, ce qui est important en cas d'implication de l'équipe de direction. L'administrateur responsable du safeguarding devrait également faire partie du JARC et être capable d'apporter un point de vue de safeguarding focalisé sur les victimes à ce comité et au travail du conseil d'administration.

- Développer les compétences du conseil d'administration en matière de safeguarding. La nomination d'un administrateur responsable du safeguarding ne dispense pas le reste du conseil d'administration de sa responsabilité de protection des personnes. Le conseil d'administration, tout comme l'équipe de direction, devraient investir dans des formations de safeguarding, comprenant le témoignage d'une victime, pour être directement confrontés à l'abus sexuel.
- Engager des enquêteurs extérieurs et se doter d'une politique prévoyant la transmission des affaires qui concernent des membres de la direction ou du conseil d'administration à des enquêteurs extérieurs. Les règles de fonctionnement de Mercy Corps confient au JARC la responsabilité de mener les enquêtes sur les allégations à l'encontre de responsables de l'organisation. Dans les enquêtes particulièrement sensibles, et notamment dans celles qui peuvent donner lieu à des conflits d'intérêt ou impliquer des dirigeants, Mercy Corps devrait exiger des examens indépendants par des intervenants extérieurs.
- Améliorer la transparence générale en communiquant clairement les changements apportés au programme de safeguarding, et notamment les informations relatives aux ressources supplémentaires, à l'ensemble du personnel et en informant plus spécifiquement les personnes qui se sont manifestées du statut de leur enquête.

### **C. Renforcer la gouvernance du conseil d'administration**

La réponse du conseil d'administration et de la direction générale à Tania Culver offre plusieurs opportunités d'examiner le conseil d'administration et de renforcer ses activités de surveillance, sa gouvernance et ses compétences. Nos recommandations comprennent les mesures suivantes : <sup>(L)</sup><sub>(SEP)</sub>

- **Créer un comité de surveillance de la culture et de l'éthique.** Mercy Corps devrait se doter d'un comité du conseil d'administration chargé de surveiller l'éthique et la culture. L'existence d'un comité spécialisé garantirait qu'une attention et des ressources seront constamment consacrées à la surveillance et à l'évaluation de la culture, et notamment des efforts en matière de diversité et d'inclusion. Ce comité pourrait également assurer une surveillance des efforts d'éthique et de safeguarding de l'organisation et veiller à ce que les critères d'embauche et de promotion soient transparents pour promouvoir l'équité. Le comité veillerait également à ce que le conseil d'administration reçoive des données suffisantes pour faire le point sur la culture, avec notamment des signaux d'alerte. Ces données pourraient inclure les éléments suivants : enquêtes auprès du

personnel, données provenant des entretiens de sortie, évaluations à 360° des managers/dirigeants et synthèses d'une revue des sites de médias sociaux/critiques des salariés. Ce comité servirait également de ressource indépendante supplémentaire (par rapport à la direction) pour permettre au personnel d'exprimer ses préoccupations en matière de culture ou d'éthique.

- **Poursuivre la diversification du conseil d'administration.** Bien que la continuité offre des avantages, le renouvellement du conseil d'administration permet de faire entrer de nouvelles compétences et de nouveaux points de vue au sein du conseil d'administration. Celui-ci devrait mettre en place des limites de mandat et les respecter, que ce soit pour les fonctions d'administrateur ou de membre des comités, tout en prévoyant la possibilité de faire des exceptions lorsque cela est important pour la stratégie de l'organisation. Le conseil d'administration devrait également envisager d'élargir son expérience et ses points de vue en développant une base d'administrateurs potentiels couvrant différentes dimensions de la diversité de pensée, en termes notamment d'expertise en matière de risque et d'expérience de l'aide humanitaire. <sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub>
- **Promouvoir la responsabilisation des dirigeants.** Le directeur général et les autres membres de l'équipe de direction devraient être évalués sur la base d'indicateurs couvrant l'éthique, le safeguarding, la diversité, l'inclusion et la culture. Le système de rémunération est un moyen de définir les priorités concernant la façon de réaliser le travail.
- **Renforcer la gouvernance.** <sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub>
  - Améliorer le processus d'intégration des nouveaux administrateurs pour s'assurer qu'ils comprennent la gouvernance.
  - Organiser des formations régulières sur les devoirs et les responsabilités des administrateurs, en prévoyant des approfondissements sur les domaines de risques potentiels, tels que le safeguarding, la fraude ou la corruption.
  - Définir clairement les responsabilités et la communication, de façon à ce que les administrateurs comprennent comment les décisions sont prises et qui en est responsable.
- **Suivre les progrès.** <sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub>
  - Le conseil d'administration devrait examiner chaque année les progrès réalisés par rapport aux recommandations ci-dessus et être transparent dans ses conclusions.