



**ÉCHEC ET MAT POUR LA CORRUPTION :
ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE
PROTECTION ÉTENDUE DES
LANCEURS D'ALERTE**





ÉCHEC ET MAT POUR LA CORRUPTION : ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE PROTECTION ÉTENDUE DES LANCEURS D'ALERTE

Auteurs:

Section 1: Dr Wim Vandekerckhove & Arron Phillips (Université de Greenwich)

Section 2: Dr Wim Vandekerckhove (Université de Greenwich) &
Anna Myers (Whistleblowing International Network)

Section 3: Tom Devine (responsable juridique, Government Accountability Project)

Section 4: Anna Myers (Whistleblowing International Network)

© Internationale des Services Publics - 29 Novembre 2016

© Illustration couverture - Freepik.com





TABLE DES MATIERES

Résumé analytique	7
1. Jeter les bases d'une protection en faveur des lanceurs d'alerte	9
1.1 Qui sont les lanceurs d'alerte ?	9
1.2 Quelle proportion de travailleurs/euses requiert une protection ?	12
1.3 Représailles contre les lanceurs d'alerte	13
1.4 L'efficacité du processus d'alerte nécessite des voies de transmission des préoccupations bien définies	14
1.5 Action collective pour la protection des lanceurs d'alerte	17
2. Quel est le rôle de la protection au profit des lanceurs d'alerte dans la lutte contre la corruption et la bonne gouvernance ?	19
2.1 Analyse coûts/bénéfices des dispositions au profit des lanceurs d'alerte dans la lutte anti-fraude	19
2.2 Considérations d'ordre plus général	20
2.3 Une protection efficace des lanceurs d'alerte permet d'éviter des dommages	20
3. Pratiques internationales exemplaires en matière de politiques relatives à la protection des lanceurs d'alerte	23
3.1 Six normes de pratiques exemplaires	23
3.2 Évaluation de la législation relative aux lanceurs d'alerte	24
4. L'importance de l'Organisation internationale du Travail et de la protection des lanceurs d'alerte	27
4.1 Établir un lien entre intérêt public et droit du travail	27
4.2 Les syndicats – un partenariat essentiel	30
4.3 Le rôle déterminant de l'OIT	31
5. Conclusion	33



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le présent rapport fondé sur des recherches théoriques plaide en faveur d'une initiative de grande envergure pour la protection des lanceurs d'alerte. Les arguments, les preuves et exemples avancés portent sur les affirmations suivantes :

1. La notion de « lanceur d'alerte » doit se limiter aux personnes qui font état de préoccupations concernant des actes répréhensibles dans le cadre d'une relation de travail et doit englober les formes d'emploi traditionnelles comme atypiques.
2. La proportion de travailleurs faisant office de lanceurs d'alerte et ayant besoin, à un moment donné, de mesures de protection est estimée à 7 pour cent de la population active. Il est tenu compte du fait que tous les lanceurs d'alerte ne sont pas confrontés à des représailles.
3. L'alerte est un processus complexe et de longue haleine plutôt qu'une décision ponctuelle. Les lanceurs d'alerte tendent à exprimer leurs préoccupations auprès de différents récepteurs tout au long du processus. La grande majorité lancent l'alerte au sein de leur organisation dans un premier temps, avant d'en référer à une autorité de répression ou à un organe réglementaire.
4. L'alerte via les médias ne représente que la partie émergée de l'iceberg.
5. Les formes de représailles dont sont victimes les lanceurs d'alerte évoluent au fur et à mesure que le processus d'alerte se prolonge, la plupart des lanceurs d'alerte subissant des représailles formelles et informelles avant d'être licenciés.
6. Le soutien explicite apporté par les syndicats aux campagnes en faveur des lanceurs d'alerte n'a pris une importance accrue que très récemment. Il est indispensable de continuer à expérimenter et à définir des stratégies en vue d'étendre l'action syndicale au-delà des questions habituelles (par exemple, santé & sécurité au travail). Les syndicats ont un rôle à jouer dans la protection des lanceurs d'alerte grâce à leur influence en matière de politiques publiques et leur participation à la conception de mécanismes de protection sur le lieu de travail, aux échelons national, régional et international, et le soutien apporté aux lanceurs d'alerte dans des cas particuliers.
7. Les mécanismes de protection des lanceurs d'alerte et les dispositifs de lancement d'alerte constituent un moyen efficace pour détecter les fraudes. Des mesures de protection énergiques des lanceurs d'alerte peuvent contribuer à aider les travailleurs à agir efficacement pour mettre fin à des actes répréhensibles à un stade précoce en exprimant leurs préoccupations, avant que le scandale n'éclate et que les parties prenantes ne subissent des préjudices considérables.
8. Les principales dispositions d'une législation rigoureuse en matière de protection des lanceurs d'alerte comprennent : la charge de la preuve, un forum (indépendance des autorités de répression), des mesures définitives, des mesures provisoires, des actions correctives, des services d'aide (formation et sensibilisation). Le rapport présente un graphique de l'ensemble des législations nationales en matière de protection des lanceurs d'alerte et la proposition Verts/ALE de directive communautaire pour ces six dispositions clés.
9. Bien que les exemples de pratiques exemplaires pour ces six dispositions-clés ne manquent pas, la question de savoir si – et dans quelle mesure – ces dispositions-clés sont globalement appliquées dans les législations relatives aux lanceurs d'alerte est très nuancée. Elle implique de mener une analyse comparative sous la tutelle d'un organisme intergouvernemental multipartite compétent tel que l'OIT.



1. JETER LES BASES D'UNE PROTECTION EN FAVEUR DES LANCEURS D'ALERTE

Cette section s'efforce de clarifier la conception actuelle des principaux aspects du phénomène des lanceurs d'alerte. Plus précisément, qui sont les lanceurs d'alerte, combien requièrent une protection, les formes et la portée des représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte, le long processus d'alerte et certains points relatifs à l'action collective en matière de protection des lanceurs d'alerte.

1.1 QUI SONT LES LANCEURS D'ALERTE ?

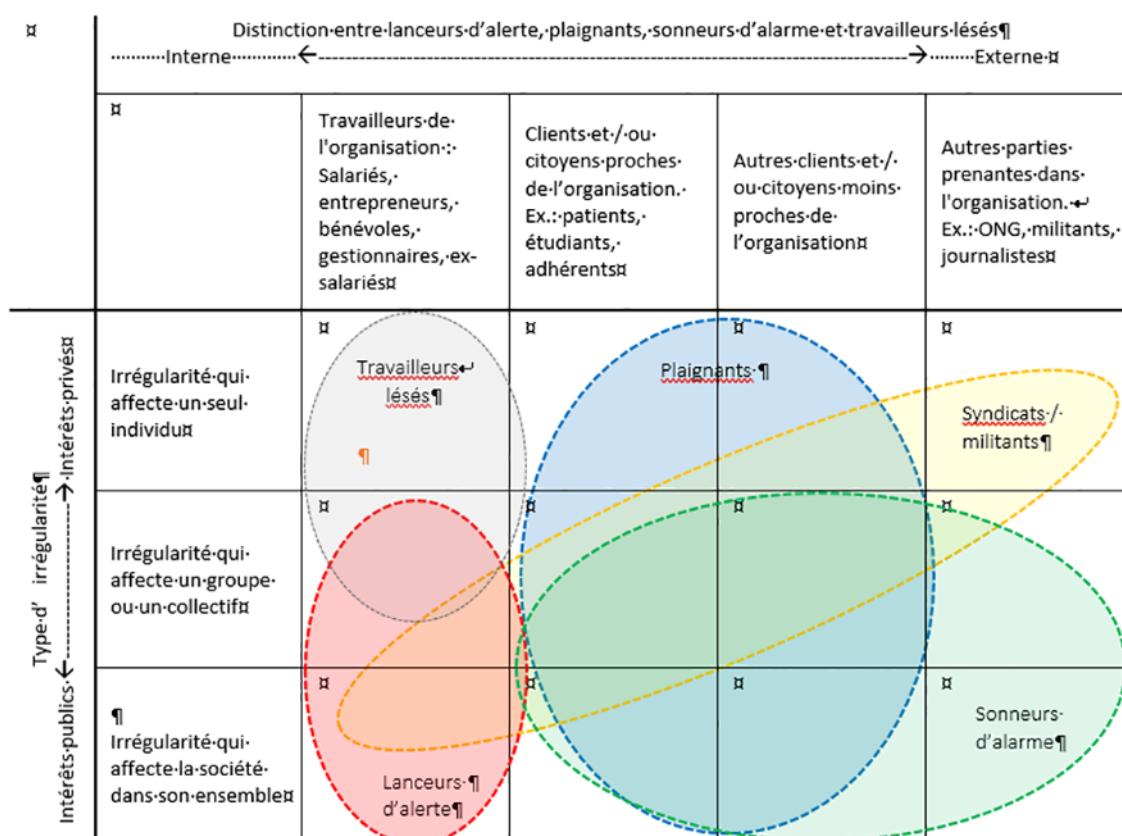
Toute personne peut, en tant que citoyen, usager des services publics, acheteur ou client, porter plainte ou soulever des préoccupations concernant des actes répréhensibles qui la touchent directement ou nuisent à l'intérêt public. Cependant, nous ne parlons de processus d'alerte que lorsqu'une personne a des soupçons d'actes répréhensibles commis dans le cadre d'une relation de travail. La définition académique usuelle du processus d'alerte est la suivante : «La divulgation par des membres d'une organisation (membres anciens ou actuels) de pratiques illégales, immorales et illégitimes sous le contrôle de leurs employeurs, auprès de tiers ou d'organisations qui peuvent prendre des mesures»¹. Selon la Recommandation du Conseil de l'Europe sur la protection des lanceurs d'alerte, le terme «lanceur d'alerte» désigne «toute personne qui fait des signalements ou révèle des informations concernant des menaces ou un préjudice pour l'intérêt général dans le contexte de sa relation de travail, qu'elle soit dans le secteur public ou dans le secteur privé»². Cette section explique pourquoi le terme alerte doit être limité au seul cadre d'une relation de travail.

Les experts font une distinction entre les lanceurs d'alerte, les travailleurs lésés, les plaignants et les sonneurs d'alarme³. Les lanceurs d'alerte travaillent à l'intérieur d'une institution (employés, entrepreneurs, volontaires, membres d'un conseil d'administration) contrairement aux plaignants ou aux sonneurs d'alarme qui peuvent être des clients, des consommateurs, des observateurs citoyens, des ONG, des militants ou des journalistes. Ainsi, la spécificité des lanceurs d'alerte réside dans le fait qu'il s'agisse de personnes détenant des informations privilégiées sur les actes répréhensibles commis au sein d'une organisation.

L'incapacité à distinguer une personne qui signale des actes répréhensibles en tant que travailleur d'une autre qui fait une révélation en tant que citoyen, client ou consommateur empêche d'offrir une protection adaptée aux lanceurs d'alerte qui travaillent. Elle interdit également de prescrire des voies et circuits de signalement adaptés aux deux cas.

La **Figure 1** propose un guide indicatif permettant de faire la distinction entre les lanceurs d'alerte et les plaignants, les témoins, les sonneurs d'alarme et les travailleurs lésés en s'appuyant sur deux éléments: le type d'acte répréhensible (intérêt public ou privé) et la relation de la personne avec l'organisation responsable ou impliquée dans l'acte répréhensible. Bien que les concepts se chevauchent quelque peu, les lanceurs d'alerte sont des personnes ayant des informations privilégiées et qui, à l'intérieur des organisations, font part de leurs préoccupations au sujet d'actes répréhensibles qui concernent les groupes ou l'intérêt public.

Figure 1.
Distinction entre lanceurs d'alerte, plaignants, sonneurs d'alarme et travailleurs lésés.



Source : Brown (2013 : 162) ⁴

Ainsi, Edward Snowden (révélation d'informations de la NSA), Irène Frachon (affaire Mediator) et Antoine Deltour (révélation d'informations de Luxleaks) sont des lanceurs d'alerte, ce qui n'est pas le cas de Julian Assange (Wikileaks). Assange n'a aucune relation de travail avec les organisations dont Wikileaks publie des documents. En ce sens, le rôle d'Assange est similaire à celui des journalistes qui publient des informations communiquées par les lanceurs d'alerte. D'autre part, Antoine Deltour était un employé de PricewaterCoopers, dont il a dénoncé les pratiques. Irène Frachon était médecin à l'hôpital universitaire de Brest lorsqu'elle a révélé qu'un médicament largement commercialisé en France était responsable d'au moins 500 décès. Edward Snowden n'était pas un employé de la NSA, mais il entretenait une relation de travail avec elle par le biais d'un emploi fourni par Booz Allen Hamilton, un prestataire de la NSA. Snowden travaillait dans un service de la NSA à Hawaï.

L'exemple de Snowden montre pourquoi il est nécessaire de bien comprendre que la notion de «relation de travail» à des fins de protection des lanceurs d'alerte a une portée plus large que la relation habituelle d'employeur à employé. Bien qu'il n'existe pas de définition officielle des formes atypiques d'emploi (FAE), l'OIT s'est penchée sur les relations de travail suivantes dans le cadre de sa réflexion sur les FAE lors de sa réunion d'experts en 2015 : dispositions formelles et informelles de 1) travail temporaire, 2) travail intérimaire, autres relations de travail triangulaires et autres arrangements contractuels multipartites, 3) relation de travail ambiguë, et 4) travail à temps partiel⁵.

L'urgence d'une protection des lanceurs d'alerte provient du déséquilibre de pouvoirs que vivent les personnes qui font part de leurs préoccupations relatives à des actes répréhensibles dans une relation

de travail. Le déséquilibre de pouvoirs se traduit trop souvent par des représailles à l'encontre de ceux qui s'expriment dans l'intérêt public. La protection des lanceurs d'alerte vise à rétablir l'équilibre. Il s'ensuit que, comme le déséquilibre de pouvoirs est encore plus marqué dans le travail précaire, il est essentiel de bien comprendre la relation de travail des lanceurs d'alerte afin de tenir compte des FAE.

Les autres relations de travail qui exigent une définition assez large du terme « travailleur » à des fins de protection des lanceurs d'alerte concernent les employés des organismes de contrôle financier (audit) ainsi que les fonctionnaires des services judiciaires et fiscaux. Les actes répréhensibles dont ils sont témoins surviennent rarement dans les locaux de leur employeur légal. De plus, leur responsabilité professionnelle les oblige généralement à signaler ces actes, mais leurs révélations sont souvent mal accueillies ou les exposent à des représailles.

L'Irish Protected Disclosures Act 2014, récemment promulguée, est un exemple de législation de protection des lanceurs d'alerte qui s'attache à cette question. La législation en Irlande s'appuie sur une définition élargie des travailleurs et interprète la notion d'employeur en ce sens, aux fins de protéger les lanceurs d'alerte. Les dispositions de la loi sur les lanceurs d'alerte en Serbie⁶ et la nouvelle législation adoptée en France⁷ permettent d'aborder tout aussi largement la notion de travailleurs. Le **Tableau 1** détaille la formulation spécifique employée dans la loi irlandaise sur les lanceurs d'alerte.

Tableau 1. Notion élargie de travailleur prévue par l'Irish Protected Disclosures Act 2014⁸

Travailleur signifie un individu qui -	Employeur, en relation avec un travailleur, signifie -
est un employé	la personne avec laquelle le travailleur a signé un contrat de travail ou pour laquelle ou sous la direction de laquelle il travaille ou a travaillé
a signé un contrat, travaille ou a travaillé en vertu de ce contrat, explicite ou tacite et (dans le cas où il est explicite) oralement ou par écrit, aux termes duquel la personne s'est engagée (personnellement ou de toute autre manière) à effectuer un travail ou à assurer des services au profit d'une autre partie au contrat aux fins des activités de cette partie	la personne avec laquelle le travailleur a signé un contrat de travail ou pour laquelle ou sous la direction de laquelle il travaille ou a travaillé
travaille ou a travaillé au profit d'une personne dans des circonstances où : <ul style="list-style-type: none"> la personne est présentée ou mise à disposition pour effectuer le travail par un tiers et les conditions selon lesquelles la personne est engagée pour effectuer le travail sont ou étaient en pratique principalement fixées non par cette personne mais par celle pour laquelle elle travaille ou a travaillé, par le tiers ou par les deux 	la personne pour laquelle le travailleur travaille ou a travaillé ou la personne par laquelle il est ou a été présenté ou mis à disposition pour effectuer le travail
bénéficie ou s'est vue offrir une expérience professionnelle au titre d'un cours ou d'un programme de formation ou d'une formation à l'emploi (ou avec les deux), autrement que : <ul style="list-style-type: none"> dans le cadre d'un contrat de travail ou par un établissement d'enseignement ou une formation proposée par l'établissement 	la personne qui fournit ou a fourni l'expérience professionnelle ou la formation
est ou était membre de la Garda Síochána (force de police)	le Commissaire de la Garda Síochána
est ou était fonctionnaire	la personne par laquelle l'employé est (ou, en cas de cessation d'emploi, a été) employé dans le cadre d'un contrat de travail ; une personne au service d'une autorité locale sera considérée comme employée par l'autorité locale
est ou était un membre de la Force de défense permanente ou de la réserve	Ministre de la Défense

1.2 QUELLE PROPORTION DE TRAVAILLEURS REQUIERT UNE PROTECTION ?

Ce serait une erreur de croire que les quelques cas de lanceurs d'alerte ayant fait l'objet de médiation suffisent à comprendre la portée et l'ampleur du phénomène d'alerte.

Ce serait une erreur de croire que les quelques cas de lanceurs d'alerte, ayant fait l'objet d'une couverture médiatique, suffisent à comprendre la portée et l'ampleur du phénomène. Seule une minorité des travailleurs qui font état de préoccupations s'expriment en dehors de leur organisation, auprès d'un organe réglementaire ou d'une autorité de répression (par ex, police ou inspection du travail). Ils sont encore moins nombreux à se tourner vers la presse. Les recherches en Australie, aux États-Unis et en Norvège constatent que moins de 10 pour cent des lanceurs d'alerte se sont exprimés à l'extérieur de leur organisation⁹. Les études au Royaume-Uni et en Australie laissent entendre que l'alerte auprès des médias concerne, au mieux, un pour cent des cas¹⁰.

L'idée que les médias s'emparent systématiquement des faits répréhensibles qui leur sont signalés par des lanceurs d'alerte relève également du mythe. Les lanceurs d'alerte ont des difficultés à intéresser les journalistes aux méfaits qu'ils révèlent. Les conclusions de la World Online Whistleblowing Survey montrent que ceux qui ont lancé des alertes étaient les moins enclins à croire qu'alerter les médias était une bonne idée. Bon nombre de ces lanceurs d'alerte – une proportion plus importante que ceux n'ayant aucune expérience du processus d'alerte – estimaient qu'il ne faut jamais alerter les médias, suggérant ainsi que de nombreux lanceurs d'alerte ont connu de mauvaises expériences avec les médias ou estimaient que cette voie était inopérante¹¹.

Ainsi, en termes d'ampleur du phénomène, l'alerte aux médias n'est que la partie émergée de l'iceberg. De plus, les lanceurs d'alerte auprès des médias nous donnent une image non représentative des représailles dont les lanceurs d'alerte font l'objet. De plus amples informations sur les différentes formes de représailles exercées à l'encontre des lanceurs d'alerte figurent en section 1.3. Il suffit ici de préciser que les représailles comprennent notamment l'ostracisme, la modification des conditions d'emploi, la rétrogradation, la perte d'emploi, la perte de revenus, la destruction de biens, l'agression voire le meurtre¹².

Il est difficile de préciser la proportion de travailleurs qui, à un moment ou à un autre, sont des lanceurs d'alerte, c'est-à-dire des personnes qui soulèvent des préoccupations concernant des actes répréhensibles – des pratiques illégales, illégitimes ou non éthiques dans leur environnement professionnel. Il n'y a que peu de recherches et il n'existe pas vraiment de données d'enquête à l'échelle mondiale qui permettent de comparer systématiquement les régions au fil du temps. Les rares données disponibles peuvent néanmoins nous éclairer.

Aux États-Unis, la 2013 National Business Ethics Survey, portant sur un échantillon représentatif d'employés du secteur privé à tous les échelons, constate que 41 pour cent des travailleurs déclaraient avoir constaté des manquements au travail, dont 63 pour cent en ont rendu compte.

7 pour cent de la population active requiert une protection des lanceurs d'alerte !

En tant que lanceurs d'alerte, tous/toutes n'ont pas besoin d'une protection. Cependant, parmi ceux qui ont signalé les actes répréhensibles constatés, 21 pour cent ont déclaré avoir été victimes de représailles. Le rapport estime que 6,2 millions de travailleurs/euses du secteur privé américain ont besoin d'être protégés en tant que « lanceurs d'alerte¹³ ».

La première Global Business Ethics Survey conduite sur plus de 10 000 travailleurs dans les secteurs privé, public et non lucratif dans 13 pays¹⁴ fait apparaître les résultats suivants : 33 pour cent ont constaté des manquements, dont 59 pour cent en ont rendu compte et 36 pour cent ont subi des représailles¹⁵. Ce qui implique que 7 pour cent de la population active requiert une protection en tant que lanceurs d'alerte !

Nous savons que les travailleurs amorcent le processus d'alerte en signalant des manquements en interne, le plus souvent par la voie hiérarchique (voir section 1.4 pour plus d'informations sur les récepteurs du processus d'alerte). Les recherches sur la corruption dans le secteur bancaire font le constat que les procédures d'alerte formelles en interne se contentent en général d'informer le supérieur hiérarchique direct. De nombreux déontologues interrogés dans le cadre de cette recherche ne savaient

pas à qui s'adresser lorsque leur supérieur ignorait leurs préoccupations. L'auteur de cette étude écrit : « Il y a peu d'informations sur les moyens de faire remonter les plaintes et les déontologues en poste ont souvent consacré des mois, parfois des années, à tenter de définir les mesures nécessaires et le comportement à adopter¹⁶ ».

Autrement dit, même lorsqu'il existe une protection des lanceurs d'alerte, elle ne précise pas suffisamment les moyens d'y accéder ou de transmettre une préoccupation sans se disqualifier en termes de protection. Dans certains pays, des centres de conseil ont été mis en place afin de combler le déficit d'accès à la protection des lanceurs d'alerte. Le centre de conseil pour les lanceurs d'alerte aux Pays-Bas a enregistré 324 demandes en 2013 et 390 en 2014¹⁷. Un centre de conseil pour les lanceurs d'alerte au Royaume-Uni (Public concern at work) a traité 1824 appels de lanceurs d'alerte en 2014¹⁸. Même si ces chiffres sont impressionnants dans l'absolu, ils restent encore très éloignés des 7 pour cent de la population active qui nécessite une protection en la matière.

1.3 REPRÉSAILLES CONTRE LES LANCEURS D'ALERTE

Protéger les travailleurs qui dénoncent des manquements impose d'adopter une législation spécifique, notamment parce que la dynamique de représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte peut être complexe. Les études relatives aux représailles contre les lanceurs d'alerte indiquent que bon nombre de lanceurs d'alerte en sont victimes, même s'ils ne sont pas tous concernés¹⁹. Une série d'études dans le secteur public américain suggère que 16 à 38 pour cent des employés qui signalent des manquements sont victimes de représailles. Une étude australienne sur le processus d'alerte dans le secteur public constate des pourcentages similaires de représailles exercées à l'encontre des lanceurs d'alerte. Au Royaume-Uni, les études qui s'appuient sur les données d'une ligne d'assistance téléphonique indiquent que 35 à 40 pour cent des lanceurs d'alerte sont victimes de représailles dans l'ensemble des secteurs²⁰. Une étude en Norvège constate que le taux de représailles varie de 7 à 18 pour cent²¹, ce qu'explique une législation forte et un taux de syndicalisation très élevé en Norvège. Une étude de commissaires aux comptes américains du secteur privé qui ont signalé des actes répréhensibles a montré que seuls 6 pour cent ont subi des représailles, grâce à des réglementations et des politiques professionnelles propices à la divulgation d'actes répréhensibles²². Il en ressort qu'un cadre national prévoyant une législation spécifique énergique en matière de protection des lanceurs d'alerte peut faire une grande différence.

Les lanceurs d'alerte peuvent être victimes de plusieurs formes de représailles : ostracisme, modification des conditions d'emploi, rétrogradation, perte d'emploi, perte de revenus, destruction de biens, agression voire meurtre²³. Il est important de comprendre que le processus d'alerte n'est pas un événement ponctuel. La recherche montre que le processus d'alerte commence par l'expression de préoccupations au sein de l'organisation où les actes répréhensibles ont été commis²⁴. Mais les lanceurs d'alerte doivent souvent s'y reprendre à plusieurs fois pour être entendus. Certains doivent transmettre leur alerte à un organe réglementaire ou à des organismes extérieurs.

C'est en ce sens que le processus d'alerte est une démarche de longue haleine qui nécessite plusieurs tentatives. Une étude britannique²⁵ donne un aperçu de la manière dont les représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte évoluent au cours du processus d'alerte :

- Les représailles formelles telles que la rétrogradation, la délocalisation ou l'affectation à un autre poste sont les types successifs de représailles les plus courants. Le deuxième genre de représailles le plus répandu est le licenciement.
- Il existe un schéma d'escalade des représailles à mesure que les lanceurs d'alerte doivent multiplier les tentatives pour se faire entendre. Cependant, ceux qui lançaient des alertes à l'extérieur auprès

Une série d'études dans le secteur public américain suggère que 16 à 38 pour cent des employés qui signalent des manquements sont victimes de représailles.

Une étude en Norvège constate que le taux de représailles varie de 7 à 18 pour cent. Ce qu'explique une législation forte et un taux de syndicalisation très élevé en Norvège. Une étude de commissaires aux comptes américains du secteur privé qui ont signalé des actes répréhensibles a montré que, seuls 6 pour cent ont subi des représailles, grâce à des réglementations et des politiques professionnelles propices à la divulgation d'actes répréhensibles. Il en ressort qu'un cadre national prévoyant une législation spécifique énergique en matière de protection des lanceurs d'alerte peut faire une grande différence.

L'étude britannique conclut globalement que, lorsque le processus ne dépend plus seulement d'interactions entre le lanceur d'alerte et son organisation – c'est-à-dire, quand un organisme externe tel qu'un organe réglementaire ou une autorité de répression prend le contrôle du processus d'alerte – la sécurité du lanceur d'alerte et l'efficacité de son action peuvent prendre une tournure positive. Cependant, à cet effet, une protection judiciaire et spécifique des lanceurs d'alerte est nécessaire.

d'un organe réglementaire étaient moins souvent victimes d'un licenciement, mais subissaient davantage de représailles formelles.

- Ceux qui alertaient une ONG ou un organisme professionnel étaient plus souvent licenciés quand ils procédaient ainsi avant de s'adresser à un organe réglementaire.

L'étude a été réalisée au Royaume-Uni et, dans ce contexte, les conclusions ne sont pas si surprenantes. La législation de protection des lanceurs d'alerte – UK Public Interest Disclosure Act – protège les lanceurs d'alerte qui font part d'une préoccupation à des « personnes désignées » ou à des organes réglementaires. En conséquence, les employeurs se montrent plus prudents lorsque les employés lancent des alertes auprès d'un organe réglementaire. L'étude britannique conclut globalement que, lorsque le processus ne dépend plus seulement d'interactions entre le lanceur d'alerte et son organisation – c'est-à-dire, quand un organisme externe tel qu'un organe réglementaire ou une autorité de répression prend le contrôle du processus d'alerte –, la sécurité du lanceur d'alerte et l'efficacité de son action peuvent prendre une tournure positive. Cependant, à cet effet, une protection judiciaire et spécifique des lanceurs d'alerte est nécessaire.

1.4 L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS D'ALERTE NÉCESSITE DES VOIES DE TRANSMISSION DES PRÉOCCUPATIONS BIEN DÉFINIES

La recherche montre que les deux raisons pour lesquelles les travailleurs s'abstiennent de lancer l'alerte sont la crainte de représailles et le fait que l'alerte sera inutile et inefficace pour mettre fin aux actes répréhensibles²⁶. Les deux dimensions sont liées. L'alerte, comme nous l'avons déjà mentionné, est un processus de longue haleine et non une décision ponctuelle. Dans cette section, nous donnons un aperçu de la recherche sur la manière dont le processus d'alerte se déploie auprès de différents récepteurs. Ensuite, nous décrivons le modèle à trois niveaux adopté par la recommandation du Conseil de l'Europe sur la protection des lanceurs d'alerte, qui fournit un cadre idéal pour mettre au point des voies successives permettant de faire remonter une préoccupation. Nous affirmons qu'une protection des lanceurs d'alerte efficace dans l'ensemble des niveaux du processus d'alerte (interne – externe – médias) peut contribuer à l'instauration de conditions propices à un processus d'alerte efficace pour remédier à des actes répréhensibles.

Des travaux de recherche montrent que les travailleurs préfèrent dénoncer les actes répréhensibles au sein de leur organisation²⁷. S'il n'existe pas de voies clairement définies, les signalements internes peuvent devenir très problématiques. En l'absence de dispositions internes claires en matière d'alerte, les travailleurs sont alors obligés de faire état de leur préoccupations en suivant les étapes hiérarchiques. Les dispositions internes en matière d'alerte ont pour objectif de contourner la voie hiérarchique afin de donner de la légitimité à la parole des travailleurs concernant les actes répréhensibles dans lesquels leurs responsables seraient impliqués ou lorsque les travailleurs craignent que leurs responsables ignorent leurs signalements.

Les raisons pour lesquelles les lanceurs d'alerte pourraient ne pas signaler des actes répréhensibles au sein de leur organisation ne manquent pas. Si le lanceur d'alerte a des raisons de croire que des hauts dirigeants sont impliqués dans des actes répréhensibles, il ne faut pas s'attendre à ce qu'il signale ses préoccupations au sein de son organisation. Si le lanceur d'alerte a signalé un acte répréhensible en interne et est victime de représailles pour ce motif, il est très peu probable que d'autres signalements internes suffiront à mettre fin aux actes répréhensibles et les lanceurs d'alerte devront alors faire état de leurs signalements à l'extérieur. Il est également possible qu'un lanceur d'alerte ait de bonnes raisons de croire qu'un signalement interne sera ignoré et se traduira par des représailles. Les précédents cas d'alerte interne au sein d'une organisation peuvent justifier ce motif raisonnable. Par exemple, Edward Snowden savait que d'autres lanceurs d'alerte à la NSA avaient déjà souffert de représailles après avoir fait part de signalements internes. Par conséquent, dans les circonstances mentionnées

précédemment, les lanceurs d'alerte sont, de fait, dans l'impossibilité de signaler en interne des actes répréhensibles et le processus d'alerte efficace doit dès lors reposer sur des signalements à l'extérieur. Un travailleur accomplit un acte de confiance lorsqu'il ou elle signale une préoccupation au sujet d'un acte répréhensible. Ignorer un signalement est une trahison de cette confiance. Le lanceur d'alerte considérera alors que l'organisation est incapable ou ne souhaite pas prendre le signalement au sérieux et aura toute raison de lancer l'alerte à l'extérieur de l'organisation.

Un travailleur accomplit un acte de confiance lorsqu'il ou elle signale une préoccupation au sujet d'un acte répréhensible. Ignorer un signalement est une trahison de cette confiance.

Les résultats de deux études sur les fonctionnaires australiens rendent bien compte de la succession des signalements²⁸. Dans notre enquête, nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer à qui elles ont fait part de leurs préoccupations, dans un premier temps, puis dans un second temps, etc. Dans l'autre enquête, nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer à qui elles en ont fait état dans un premier temps, puis de mentionner tous les récepteurs qui ont suivi. Les résultats montrent que 97 pour cent du processus d'alerte commence par un signalement interne et que 90 pour cent de ces signalements restent en interne. Il est clair également que les responsables hiérarchiques et la haute direction sont généralement les deux premières étapes, le nombre de tentatives d'alerte avoisinant 1,9 et 4,3 respectivement.

Les données d'une enquête auprès des employés de NHS Trusts au Royaume-Uni montrent qu'en interne plus de la moitié des employés de Trust font état de leurs préoccupations auprès de leur supérieur hiérarchique, dans un premier temps, soit de manière informelle (52,3 pour cent) soit par écrit (7,3 pour cent). Le premier récepteur externe des inquiétudes est leur syndicat (38 pour cent), suivi de près par un organisme professionnel (35 pour cent)²⁹. L'étude ne donne aucune précision sur des solutions internes et externes. Néanmoins, cela montre que ceux qui ont suivi la procédure d'alerte de leur organisation étaient plus susceptibles de faire part de leurs préoccupations à l'extérieur lorsque les récepteurs internes étaient inefficaces ou que des représailles s'ensuivaient.

Les données de la ligne d'assistance téléphonique de Public Concern at Work ont montré que sur un échantillon de 868 cas, des préoccupations ont été soulevées une fois dans seulement 384 cas (44,2 pour cent), deux fois dans 342 cas (39,5 pour cent), trois fois dans 120 cas (13,8 pour cent) et quatre fois dans 22 cas (2,5 pour cent)³⁰. Le **Tableau 2** présente les récepteurs internes, externes et syndicaux dans le processus d'alerte de ces cas, à l'exclusion des « autres ».

Alors que l'on constate une diminution importante du nombre de lanceurs d'alerte qui se sont

Tableau 2. Processus d'alerte interne et externe

	Interne	Externe	Syndicat	Total
première tentative	778 (89.6%)	75 (8.6%)	15 (1.7%)	868 (100.0%)
deuxième tentative	350 (72.3%)	115 (23.8%)	19 (3.9%)	484 (100.0%)
troisième tentative	85 (59.9%)	51 (35.9%)	6 (4.2%)	142 (100.0%)
quatrième tentative	10 (45.5%)	11 (50.0%)	1 (4.5%)	22 (100.0%)

exprimés trois fois, il convient de noter que, parmi ceux ayant soulevé une préoccupation une troisième fois, 60 pour cent environ se sont tournés vers un récepteur interne. Même lors de la quatrième tentative, une proportion égale de lanceurs d'alerte s'est exprimée en interne ou auprès d'un syndicat (45,5 pour cent et 4,5 pour cent respectivement) et auprès d'un récepteur externe (50 pour cent).

Les lanceurs d'alerte tendent à faire part de leurs préoccupations en interne avant de le faire à l'extérieur, mais aussi à en faire état en interne plus d'une fois avant de se tourner vers l'extérieur, si tel est le cas.

Par conséquent, non seulement les lanceurs d'alerte tendent à faire part de leurs préoccupations en interne avant de le faire à l'extérieur, mais aussi à en faire état en interne plus d'une fois avant de se tourner vers l'extérieur, si tel est le cas. Dans l'échantillon de 868 cas, une préoccupation a été signalée 1516 fois, dont 80,7 pour cent en interne, 16,6 pour cent à l'extérieur et 2,7 pour cent auprès d'un représentant syndical. Alors que le nombre de ceux qui révèlent des informations à l'extérieur augmente au fur et à mesure que le processus d'alerte

se prolonge, il ne dépasse jamais le nombre de ceux qui souhaitent faire des révélations en interne.

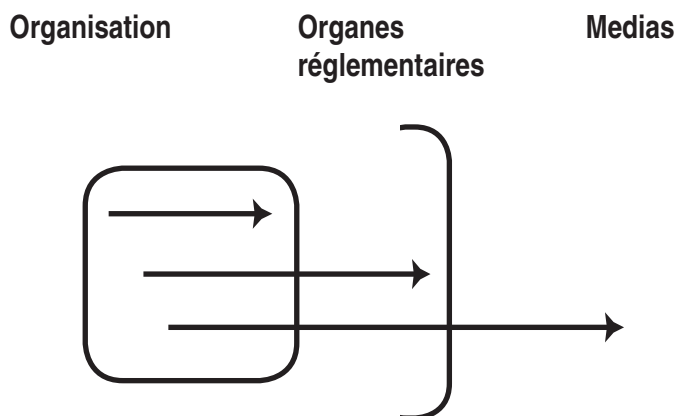
Une étude, menée sur la base d'entrevues avec 200 lanceurs d'alerte aux États-Unis³¹, a constaté que les travailleurs faisaient généralement part de leurs préoccupations à leur supérieur hiérarchique, puis à la haute direction, croyant, chaque fois, que le récepteur interviendrait pour remédier à la situation. Ce n'est qu'après avoir fait état de leurs préoccupations en interne à deux reprises qu'ils ont envisagé de se tourner vers les autorités extérieures à l'organisation. Les lanceurs d'alerte anticipaient rarement les conséquences possibles de l'expression de leurs préoccupations. Néanmoins, l'une des principales conclusions de cette recherche est que :

«c'est la réponse de la direction qui détermine les possible actions ultérieures des lanceurs d'alerte. Plus précisément, nos entretiens ont révélé un schéma commun dans lequel les efforts déployés par la direction pour discréditer ou exercer des représailles à l'encontre du lanceur d'alerte deviennent le principal catalyseur de la transformation politique de l'employé concerné en «rebelle permanent³² ».

La recommandation du Conseil de l'Europe sur la protection des lanceurs d'alerte stipule clairement une démarche à trois niveaux à titre de pratique exemplaire. La raison d'une approche du processus d'alerte à trois niveaux est que, si les actes répréhensibles sont mieux appréhendés au moyen d'interventions précoces et au niveau le plus bas possible, il peut cependant y avoir des cas où les organisations, voire les organes réglementaires, ne sont pas en mesure de corriger leurs propres actes répréhensibles. Dans ces cas, il est de l'intérêt public que ces préoccupations soient transmises à un échelon supérieur. Le modèle est expliqué dans la documentation de recherche³³ et s'appuie sur une analyse des évolutions législatives, dans les années 90, en Australie et au Royaume-Uni. Le modèle à trois niveaux (Figure 2), en établissant une distinction entre le niveau interne et les deux niveaux externes (à un organe réglementaire et au public) maintient un équilibre entre, d'une part, la révélation publique d'informations sur les actes répréhensibles de l'organisation (notamment, le droit du public à savoir) et, d'autre part, les intérêts de l'organisation à conserver cette information en dehors de la sphère publique.

Figure 2. L'approche à trois niveaux du processus d'alerte

À son premier niveau, interne, l'information ne sort pas de l'organisation. Les travailleurs font état de leurs préoccupations aux supérieurs hiérarchiques, à la haute direction, aux membres du conseil



d'administration ou à d'autres personnes désignées (référent éthique, déontologue, commissaire aux comptes ou assistance téléphonique interne).

Dans le deuxième niveau, le lanceur d'alerte fait état de sa préoccupation à l'extérieur, à un représentant agissant au nom de la société dans son ensemble. Tel est le cas des organes de réglementation et des autorités de répression. Ce second niveau n'est accessible que lorsque l'alerte au premier niveau a échoué, autrement dit, lorsque l'organisation n'a pas su corriger les actes répréhensibles dont elle est responsable, n'a pas traité correctement la préoccupation soulevée et son auteur, ou lorsque le lanceur d'alerte a des raisons de croire qu'exprimer ses préoccupations en interne aboutira à des représailles ou à une dissimulation. Par conséquent, le deuxième niveau est extérieur, mais le public ne saura

pas si l'alerte a été lancée à ce récepteur extérieur. Pour autant, ce récepteur de deuxième niveau est supposé enquêter et prendre des mesures vis-à-vis de l'organisation dans laquelle ont été commis les actes répréhensibles. À ce stade, la teneur des préoccupations du lanceur d'alerte concerne non seulement les informations relatives aux actes répréhensibles, mais aussi l'incapacité de l'organisation à traiter l'alerte interne comme il se doit.

Le troisième niveau est également extérieur, mais ce qui le distingue du deuxième niveau est que, cette fois, l'alerte concerne des récepteurs qui impliquent que les informations et les allégations exposées par le lanceur d'alerte soient connues du grand public, à savoir l'alerte aux médias. De même que les préoccupations du lanceur d'alerte soulevées au deuxième niveau, l'alerte au troisième niveau comprend des informations relatives à l'acte répréhensible, à l'incapacité de l'organisation à traiter l'alerte interne comme il se doit, et à l'organe réglementaire ou au récepteur de deuxième niveau qui ignorent ces préoccupations. En ce sens, les récepteurs du troisième niveau fonctionnent comme des gendarmes vis-à-vis des récepteurs qui n'ont pas pris au sérieux leur mission de dissuasion et de remédiation. En bref, le principe du modèle à trois niveaux n'est pas que les organisations deviennent directement comptables de leurs pratiques vis-à-vis de la société dans son ensemble, mais qu'elles soient tenues responsables du traitement approprié des préoccupations qui leur sont présentées et de leurs auteurs. En ce sens, les médias jouent un rôle important en tant que potentiel récepteur final des divulgations d'intérêt public.

Le fait de préciser, dans la législation, les voies de transmission du processus d'alerte impose des responsabilités aux dispositifs d'alerte internes. C'est ainsi que la législation sur les alertes peut être un moteur de la réforme institutionnelle. Recommander des voies pour permettre aux lanceurs d'alerte de transmettre des révélations d'intérêt public est indispensable, tant pour mandater des institutions spécifiques aux fins de reprendre les enquêtes menées par d'autres organes lorsque les lanceurs d'alerte dénoncent une dissimulation ou des représailles, que pour assurer la protection des lanceurs d'alerte qui doivent transmettre leurs préoccupations.

Recommander des voies pour permettre aux lanceurs d'alerte de transmettre des révélations d'intérêt public est indispensable, tant pour mandater des institutions spécifiques aux fins de reprendre les enquêtes menées par d'autres organes lorsque les lanceurs d'alerte dénoncent une dissimulation ou des représailles, que pour assurer la protection des lanceurs d'alerte qui doivent transmettre leurs préoccupations.

1.5 ACTION COLLECTIVE POUR LA PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE

Il semble que le soutien des organisations syndicales en faveur des campagnes et d'une législation pour la protection des lanceurs d'alerte soit très récent, la CES étant l'un des défenseurs de cette nouvelle dynamique amorcée par la Directive sur les secrets d'affaires au niveau européen. Il convient de mentionner également la campagne menée par Eurocadres, avec le soutien de plus de 40 syndicats et autres organisations non gouvernementales³⁴, ainsi que la pétition en faveur d'une norme internationale de l'OIT organisée par le Syndicat International des travailleurs des organismes de contrôle (Unión Internacional de Trabajadores de Organismos de Control-UITOC, anciennement ULATOC) en 2009. Il apparaît que, dans certains pays, les syndicats considèrent les politiques organisationnelles en matière d'alerte comme un symbole des modèles de transparence anglo-saxons dont ils craignent qu'ils entravent leur mission syndicale de représentant des travailleurs³⁵.

Cependant, des recherches indiquent que, depuis la fin des années 90, trois pays ont l'expérience de campagnes syndicales en faveur de la protection des lanceurs d'alerte : le Canada, les Pays-Bas et la Norvège³⁶. Au Canada, il s'agissait de la protection des lanceurs d'alerte au sein de la fonction publique. En Norvège, les forts taux de syndicalisation et le caractère institutionnel très ancré du dialogue social ont facilité la représentation et la protection des lanceurs d'alerte internes, mieux que partout ailleurs. Aux Pays-Bas, la FNV – une fédération syndicale au profil de mouvement social – a été à l'avant-garde du soutien au mouvement en faveur de la protection des lanceurs d'alerte depuis la fin des années 90. Elle a ainsi pu mobiliser les travailleurs/euses autour de questions sociales allant bien au-delà de celles qui font habituellement l'objet des conventions collectives.

Historiquement, les travailleurs ont rejoint les syndicats afin d'acquérir plus de pouvoir en matière de négociation. Plus récemment, ils ont eu de nouvelles raisons d'agir ainsi, par exemple pour pouvoir être

Les syndicats ont un rôle important à jouer dans le succès des processus d'alerte, ce qui leur impose de s'engager de diverses manières dans le processus.

représentés individuellement dans le cadre des procédures disciplinaires et de doléances, et recourir aux services juridiques, financiers et d'assurance. Lewis et Vandekerckhove avancent que les syndicats ont un rôle important à jouer dans le succès des processus d'alerte, ce qui leur impose de s'engager de diverses manières dans le processus.

Les syndicats ont une longue expérience en matière de protection de leurs responsables et de leurs membres vis-à-vis des représailles, qu'elles prennent la forme d'intimidation, de harcèlement ou de représailles ciblées pour avoir participé à des activités de sensibilisation à la sécurité et à d'autres activités syndicales. Cependant, la législation britannique sur les lanceurs d'alerte (Partie IVA ERA 1996) permet aux travailleurs de faire état de leurs préoccupations concernant un large éventail d'actes répréhensibles supposés qui peuvent ou non avoir une incidence sur le lieu de travail comme, par exemple, le comportement inapproprié de prestataires ou de fournisseurs, les dommages environnementaux ou les erreurs judiciaires.

Les syndicats doivent aussi assurer leurs membres qu'ils exerceront des pressions afin que les allégations fassent l'objet d'enquêtes suivies de mesures correctives, le cas échéant.

Compte tenu des facteurs connus pour entraver le processus d'alerte – crainte des représailles et inutilité de dénoncer les actes répréhensibles – les syndicats doivent, non seulement, conseiller clairement leurs membres sur les moyens de se faire entendre et sur les conséquences afférentes, mais aussi assurer leurs membres qu'ils exerceront des pressions afin que les allégations fassent l'objet d'enquêtes suivies de mesures correctives, le

cas échéant. Les cas d'intimidation et de harcèlement et les autres problèmes de santé et de sécurité sont un terrain connu, mais les choses sont plus difficiles quand il s'agit de questions financières ou environnementales liées à l'employeur.

L'une des implications est qu'il est essentiel pour les syndicats d'obtenir le statut de récepteur extérieur désigné dans le cadre d'une procédure convenue. Également, des modifications contractuelles et législatives sont nécessaires afin, à la fois, de permettre aux syndicats de protéger leurs membres et de garantir que les actes répréhensibles sont corrigés – à savoir, en octroyant des droits aux travailleurs en vertu de modalités figurant dans les contrats de travail individuels en s'appuyant sur des dispositions en matière d'alerte décidées collectivement. Les politiques et procédures d'alerte peuvent s'imposer comme un régime novateur que les syndicats ont tout intérêt à expérimenter, comme ils ont déjà commencé de le faire pour les FAE et les « petits boulots ».

Les syndicats peuvent également jouer un rôle en militant à l'échelle nationale ou internationale, par exemple pour la protection des lanceurs d'alerte ou pour améliorer l'image des lanceurs d'alerte dans le grand public. Bien qu'au Royaume-Uni, la TUC fasse partie des membres du comité de rédaction du British Standards Institute PAS1998:2008 et du Whistleblowing Code of Practice élaboré par Public Concern at Work, aucun syndicat ne fait campagne pour les lanceurs d'alerte de manière explicite.

2. QUEL EST LE RÔLE DE LA PROTECTION AU PROFIT DES LANCEURS D'ALERTE DANS LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA BONNE GOUVERNANCE ?

Cette section explique pourquoi « la connaissance de l'intérieur » détenue par les lanceurs d'alerte est essentielle dans la lutte contre la corruption et autres actes répréhensibles. Alors qu'à notre connaissance, il n'existe pas de recherche permettant de répondre précisément à cette question, nous proposons trois pistes pour expliquer comment la protection des lanceurs d'alerte contribue aux efforts de la lutte contre la fraude et la corruption et à instaurer une bonne gouvernance.

2.1 ANALYSE COÛTS/BÉNÉFICES DES DISPOSITIONS AU PROFIT DES LANCEURS D'ALERTE DANS LA LUTTE ANTI-FRAUDE

Les travaux de recherches menées par la Griffith University³⁸ dans le secteur public australien montrent l'importance des alertes internes. Une majorité de 750 directeurs et d'agents d'intégrité de 14 organismes du secteur public australien ont indiqué que les alertes lancées par les employés pour mettre en lumière les actes répréhensibles étaient bien plus courantes que l'observation directe, les contrôles de routine, les audits internes, les enquêtes et les plaintes extérieures. Dans une édition récente du Global Fraud Report³⁹, il a été montré que dans 32 pour cent des cas de révélation de fraudes, c'est un employé qui avait lancé l'alerte en donnant des informations qui ont permis l'enquête. Quand le fraudeur était un cadre supérieur ou intermédiaire, le taux s'élevait à 41 pour cent. Ce qui montre que les employés peuvent être un atout majeur dans un système de lutte anti-fraude efficace. Les lanceurs d'alerte étaient la solution la plus efficace pour révéler des fraudes (41 pour cent), suivis par l'audit externe (31 pour cent) et l'audit interne (25 pour cent).

Les alertes lancées par les employés pour mettre en lumière les actes répréhensibles étaient bien plus courantes que l'observation directe, les contrôles de routine, les audits internes, les enquêtes et les plaintes extérieures.

La comparaison entre les régions souligne l'importance du rôle des dispositions en matière d'alerte. Le pourcentage moyen de fraudes découvertes par des lanceurs d'alerte dans l'ensemble des pays et des secteurs est de 41 pour cent⁴⁰. Aux États-Unis, 48 pour cent des cas où des fraudes ont été révélées étaient le fait d'employés. 20 pour cent seulement dans la région du Golfe. Les auteurs du rapport Kroll attribuent cette différence en termes d'efficacité de la lutte contre la fraude à l'absence de système d'alerte interne et au déficit de lois fédérales offrant une protection adéquate dans la région du Golfe, en net contraste avec les États-Unis.

De toute évidence, la législation et les politiques en matière de protection des lanceurs d'alerte ont un coût. Néanmoins, une étude américaine sur les programmes de lanceurs d'alerte montre que les bénéfices l'emportent sur les coûts⁴¹. La participation des lanceurs d'alerte dans la révélation de fraudes et autres actes répréhensibles implique des démarches réglementaires plus longues, d'où l'augmentation des coûts. Cependant, la participation des lanceurs d'alerte aide les organes réglementaires à étayer les dossiers. Des dossiers mieux étayés se traduisent par de meilleurs taux de réussite des poursuites et des sanctions financières plus élevées. Ainsi, l'instauration d'un cadre de protection spécifique permettant aux employés de divulguer des informations intérieures ou de pointer des manquements de l'organisation est essentiel dans un système de lutte contre la corruption.

Au Royaume-Uni, la Financial Conduct Authority (FCA) a été créée en 2013 en tant que régulateur financier. Elle succédait à la Financial Services Authority (FSA). L'une des différences est que la FCA dispose d'une équipe désignée pour recevoir et assurer le suivi des signalements des lanceurs d'alerte. En 2013, la FCA a déclenché 72 pour cent d'enquêtes fondées sur les informations fournies par les lanceurs d'alerte de plus que la FSA l'année précédente (254 cas au lieu de 148)⁴².

Aux États-Unis, la recherche constate que les lanceurs d'alerte ont contribué à recouvrer plus de 1 milliard de dollars pendant la seule année 2003. La même étude estime que, entre 1997 et 2001, le ratio des bénéfices par rapport aux coûts des dispositions en matière d'alerte oscille entre 14/1 et 52/1 avec une moyenne de 33/1⁴³.

2.2 CONSIDÉRATIONS D'ORDRE PLUS GÉNÉRAL

Si l'on dépasse les simples analyses coût/bénéfice, les dispositions en matière de protection des lanceurs d'alerte font ressortir des avantages pour la société. Braithwaite, un universitaire réputé spécialiste des institutions réglementaires, avance que, dans le contexte du capitalisme réglementé, les conseils en fiscalité peuvent évoluer d'un marché vertueux (où les consultants proposent des conseils fiscaux conformes à l'esprit de la réglementation fiscale) à un marché vicieux (où ils élaborent des structures favorisant la fraude et l'évasion fiscale). Les décideurs politiques doivent concevoir un cadre

La justice punitive tient les contrevenants responsables de leur passé, alors que la justice réparatrice s'efforce de convaincre les contrevenants de corriger les choses à l'avenir.

réglementaire qui rendra le marché vertueux prédominant (plus demandé) par rapport au marché vicieux. Cela nécessite des capacités de répression renforcées pour obtenir des informations internes sur les problèmes imminents. À cet égard, ce qui fonctionne le mieux sont les « ensembles de stratégies intégrées dans une architecture réglementaire qui leur permettent de se renforcer mutuellement, la plupart du temps⁴⁴ ».

Ce que Braithwaite propose est de combiner les dispositions en matière de protection des lanceurs d'alerte au niveau des autorités de répression avec des possibilités de justice réparatrice au niveau de l'organisation. La justice punitive tient les contrevenants responsables de leur passé, alors que la justice réparatrice s'efforce de convaincre les contrevenants de corriger les choses à l'avenir. La justice réparatrice suppose que les organisations s'engagent avec leurs parties prenantes à remédier à leurs propres actes répréhensibles, à un stade précoce. La proposition de Braithwaite est conforme au modèle à 3 niveaux que nous avons présenté en section 1.4. Selon Braithwaite, l'un des moyens d'empêcher les dispositions qui encouragent les lanceurs d'alerte à signaler des actes répréhensibles à un organe réglementaire et d'évincer la justice réparatrice est « d'offrir des incitations aux fraudeurs du fisc afin de devancer leur lanceur d'alerte auprès de l'autorité fiscale, aux criminels écologiques de devancer leur lanceur d'alerte auprès des organes de réglementation environnementale⁴⁵ ». Les organisations doivent être encouragées à tirer parti des lanceurs d'alerte avant qu'ils ne s'expriment à l'extérieur.

De telles incitations nécessiteront malgré tout des dispositions afin de protéger les lanceurs d'alerte de représailles, non seulement quand ils informent des organes réglementaires, mais aussi lorsqu'ils soulèvent une préoccupation au sein de leur organisation. En ce sens, une protection efficace des lanceurs d'alerte dissuadera les organisations d'ignorer les signalements ou de prendre des représailles à l'encontre de leurs propres lanceurs d'alerte. Dans le cas contraire, les organes réglementaires prendront en compte les informations internes apportées par les lanceurs d'alerte.

2.3 UNE PROTECTION EFFICACE DES LANCEURS D'ALERTE PERMET D'ÉVITER DES DOMMAGES

Dans cette section, nous présentons brièvement des cas où les dommages auraient pu être évités si les organisations avaient pris au sérieux l'alerte précoce. Ces cas renforcent notre affirmation selon laquelle, si une protection efficace des lanceurs d'alerte peut inciter les organisations à corriger leurs propres manquements à un stade précoce, ces dispositions profitent à l'ensemble des parties prenantes.

L'AFFAIRE BEECH NUT⁴⁶

Les employés d'une entreprise de produits pour la petite enfance ont découvert que l'un des produits vendus comme étant « 100 pour cent pur » et « entièrement naturel » contenait en fait de l'eau sucrée au lieu du concentré de pommes. Il s'agissait en fait d'une erreur et non d'une fraude. Ils en ont informé la direction qui a abordé cette question comme un calcul de coût plutôt qu'un problème de responsabilité vis-à-vis des consommateurs et du système national de production et de distribution alimentaire. La direction a évalué le coût de la destruction du stock invendu et du rappel des produits à 3,5 millions de dollars et a décidé de poursuivre la vente du produit en dissimulant l'erreur. Ce faisant, d'une erreur, ils ont fait une fraude. Ce qui a incité les employés à faire part de leur préoccupation auprès d'un organe réglementaire. Une action en justice au pénal et au civil a été intentée à l'encontre de l'entreprise et de ses dirigeants aboutissant à une sanction financière d'un montant de 25 millions de dollars. Le coût net du refus de prendre au sérieux les lanceurs d'alerte assez tôt dans cette affaire s'est élevé à 21,5 millions de dollars, plus de 6 fois ce qu'aurait coûté la correction de l'acte répréhensible dès la première alerte.

L'AFFAIRE AIB⁴⁷

En 2001, un commissaire aux comptes interne d'une banque avait entendu des anecdotes concernant des directeurs de succursale qui surfacturaient les conseils donnés aux clients professionnels. L'auditeur et son équipe ont mené un audit et découvert que 65 millions d'euros avaient été facturés à tort aux clients professionnels. Il a adressé un rapport à la haute direction de la banque et reçu l'assurance qu'il serait mis fin à cette pratique et que les clients seraient remboursés. Trois mois plus tard, aucun remboursement n'avait été effectué. Entretemps, la direction avait décidé d'une réorganisation qui impliquait la rétrogradation du département d'audit. Il a alors écrit une nouvelle note à l'attention de la haute direction et du président de la banque sur les remboursements indûment différés et sur le fait qu'un département d'audit affaibli contreviendrait aux directives de Bâle, ce qui serait catastrophique pour la déontologie de la banque. Quelque temps plus tard, après avoir lancé l'alerte en interne à deux reprises, il fut démis de ses fonctions à la tête de l'audit interne. Finalement, un organe réglementaire est intervenu et a imposé le remboursement des clients, en sus d'une amende de 2 millions d'euros.

L'AFFAIRE DU CANADA

Au Canada, un fonctionnaire a communiqué des soupçons de fraude à son superviseur et à son syndicat, ce qui a permis de mettre à jour le détournement de millions de dollars canadiens de fonds publics dans le cadre d'un scandale de commandites touchant jusqu'aux plus hauts responsables du parti politique au pouvoir. Allan Cutler est le premier à avoir tenté d'attirer l'attention des responsables du département de travaux publics et des services gouvernementaux du Canada sur les interférences politiques et les soumissions frauduleuses dans la campagne publicitaire, au Canada en 1995. Finalement, ses divulgations ont été corroborées par le Vérificateur général du Canada, dont le rapport de 2004 révèle qu'environ 100 millions de dollars sur les 250 millions alloués au programme des commandites ont été alloués à des agences publicitaires proches du Parti libéral du Canada et des entreprises publiques pour des prestations insuffisantes, voire aucune prestation réelle. Très rapidement, le Premier ministre a ordonné la création d'une commission d'enquête chargée d'étudier le programme des commandites. Elle a produit un rapport qui a conduit au renvoi de nombreux fonctionnaires, à la condamnation pénale et l'emprisonnement du haut fonctionnaire responsable du programme, ainsi qu'à des poursuites pénales à l'encontre de cadres d'entreprises jusqu'en 2008. Pour le contribuable canadien, le coût s'est révélé colossal en raison de l'ampleur de la corruption et des répercussions du scandale. Tout ceci aurait pu être évité si les mises en gardes d'Allan Cutler avaient été prises en compte.



3. PRATIQUES INTERNATIONALES EXEMPLAIRES EN MATIÈRE DE POLITIQUES RELATIVES À LA PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE

Bien que les lois de protection des lanceurs d'alerte soient de plus en plus populaires, dans de nombreux cas, les droits restent, dans une large mesure, symboliques et sont donc contreproductifs. Les employés, pensant qu'ils bénéficiaient d'une véritable protection, ont pris le risque de subir des représailles, alors qu'en réalité ils n'avaient que peu de chances de poursuivre leur carrière. Dans ces exemples, cette protection symbolique des lanceurs d'alerte signifiait, avec une quasi-certitude, qu'un forum juridique approuverait les représailles, pénalisant ainsi bien plus les carrières des victimes de représailles que si aucune loi de protection des lanceurs d'alerte n'existait. L'examen des résultats de ces lois et des précédentes au cours des trois dernières décennies a révélé de nombreux enseignements qui ont été régulièrement pris en compte au niveau fédéral, aux Etats Unis, grâce à des amendements pour corriger les erreurs et combler les lacunes.

En réalité, les lois symboliques sont des « boucliers de carton », car tous ceux qui s'en prévalent sont assurés d'une mort professionnelle. En revanche, de vraies lois au profit des lanceurs d'alerte constituent des « boucliers de métal » derrière lesquels un employé a une chance de survie professionnelle. Sur la base des 37 années d'expérience du Government Accountability Project, six normes de pratiques exemplaires ont été sélectionnées. L'ensemble des concepts minimums existe déjà dans les diverses législations relatives à la protection des employés en vigueur. Ces normes de « pratiques exemplaires » s'appuient sur une compilation de lois nationales de 33 pays ayant des lois spécifiques minimales pour les lanceurs d'alerte, ainsi que des politiques des organisations internationales, notamment les Nations Unies, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque interaméricaine de développement.

La prochaine section inclut un graphique détaillant les pratiques exemplaires et la section suivante propose des références de pays déployant des efforts louables afin de mettre à exécution les lois qu'ils ont adoptées au profit des lanceurs d'alerte. Le niveau de conformité entre chacune des pratiques exemplaires et la proposition de directive communautaire Verts/ALE est également évalué⁴⁸. En supposant que des lois relatives aux lanceurs d'alerte existent selon que de besoin, il peut également être utile de braquer l'attention sur une poignée de pratiques exemplaires qui peuvent sembler techniques, mais qui peuvent faire la différence concrètement. Ce faisant, le tableau et le graphique qui vont suivre proposent un aperçu des écarts observés entre les politiques relatives aux lanceurs d'alerte – sous l'angle des six normes de pratiques exemplaires suivantes pour chacune des 33 nations – et les législations nationales, de même que vis-à-vis de la proposition de directive communautaire.

3.1 SIX NORMES DE PRATIQUES EXEMPLAIRES

Charges de la preuve : Cette pratique exemplaire, du fait qu'elle instaure les règles du jeu sur le degré de preuve nécessaire pour démontrer une violation, est essentielle afin que le lanceur d'alerte ait une chance de l'emporter. Le principe fondamental de cette pratique exemplaire est un renversement de

En réalité, les lois symboliques sont des « boucliers de carton », car tous ceux qui s'en prévalent sont assurés d'une mort professionnelle. En revanche, de vraies lois au profit des lanceurs d'alerte constituent des « boucliers de métal » derrière lesquels un employé a une chance de survie professionnelle.

la charge de la preuve imposant à l'employeur de présenter des preuves supplémentaires de motifs de bonne foi dès qu'un lanceur d'alerte honnête prétend avoir subi des représailles, de quelque nature que ce soit.

Forum : L'autorité compétente ou le forum de répression détermine si une autorité impartiale décidera si les droits d'un lanceur d'alerte ont été violés. Le critère essentiel d'une pratique exemplaire est le droit au règlement des litiges liés au travail.

Mesures finales : Certaines lois annulent tout simplement toutes les représailles illégales qui ont été prouvées. Cependant, sauf si un lanceur d'alerte est pleinement indemnisé pour l'ensemble des conséquences directes et indirectes, la victime de représailles illégales peut toujours « perdre en gagnant ». Cela signifie que la mesure doit comprendre une réintégration et les rémunérations perdues, mais aussi les conséquences non concrètes telles que le *pretium doloris*, les opportunités perdues et la réputation ternie, les conséquences financières indirectes, les dépenses liées aux représailles et aux poursuites judiciaires.

Mesures provisoires : Lorsque des mesures provisoires sont accordées en attente de la conclusion du dossier, l'employeur n'a plus intérêt à prolonger le conflit, même s'il sait que la défaite est probable. Pour les lanceurs d'alerte au chômage, le retard peut se traduire par la ruine avant même d'avoir une chance de l'emporter. En conséquence, aucun autre élément d'une loi sur les lanceurs d'alerte n'est plus important que ce critère de pratique exemplaire.

Mesures correctives : Les études confirment systématiquement que le cynisme, la croyance selon laquelle s'attaquer aux manquements ne changera rien, a un effet paralysant plus marqué sur ceux qui souhaiteraient devenir lanceur d'alerte que les représailles. Le principe essentiel pour les bonnes pratiques est le choix d'institutions responsables avec une obligation et des procédures pour donner suite aux preuves et communiquer avec les lanceurs d'alerte. Les systèmes les plus efficaces permettent également aux lanceurs d'alerte de commenter la pertinence du rapport. Une nation, la Serbie, permet même au lanceur d'alerte d'accéder au dossier d'enquête.

Formation et sensibilisation : En s'appuyant sur l'expérience, en termes d'impact, ce fondement des bonnes pratiques des services d'aide souvent ignoré n'a d'égal que les mesures provisoires. En règle générale, ni les cadres ni les employés ne connaissent les droits et les responsabilités des lanceurs d'alerte. De même, les juges et les décideurs ont adopté pendant des années des décisions dramatiquement incohérentes en raison d'un manque de formation initiale. Pour illustrer la norme de pratique exemplaire, la loi serbe impose aux juges d'être certifiés avant l'audition d'un dossier d'alerte. Ce n'est donc pas une coïncidence, si après la première année, les jugements étaient cohérents et favorables aux victimes de représailles. Exiger un esprit d'ouverture et une formation de la part de tous ceux qui sont touchés par la loi ou qui ont la responsabilité de la mettre en œuvre constitue un investissement judicieux.

3.2 ÉVALUATION DE LA LÉGISLATION RELATIVE AUX LANCEURS D'ALERTE

Pour les six bonnes pratiques ci-dessus, chaque nation et la proposition Verts/ALE de directive communautaire seront évaluées sur une échelle de 1 à 3.

- « 1 » signifie une action en profondeur pour mettre en œuvre la pratique exemplaire ;
- « 2 » signifie que la pratique exemplaire a été respectée sur le principe, bien que de manière incomplète quant aux détails ;
- « 3 » signifie que la pratique exemplaire n'est pas prise en compte dans la loi sur les lanceurs d'alerte⁴⁹, trop imprécise pour être utile, ou que la disposition concernée était contre-productive.

Tableau 3. Notation pour les 6 normes de pratiques exemplaires

Notation pour les 6 normes de pratiques exemplaires						
Pays	Charge de la preuve	Forums	Mesures finales	Mesures provisoires	Mesures correctives	Formation/sensibilisation
Albanie	2	3	2	3	2	3
Australie	2	1	1	1	1	2
Belgique	2	3	2	2	1	3
Bosnie	2	3	2	3	3	3
Canada	3	3	1	3	3	3
Grande-Bretagne	3	2	1	1	3	3
Ghana	3	1	1	2	2	3
Hongrie	3	3	2	3	2	2
Inde	2	2	2	2	2	3
Irlande	2	1	1	1	2	3
Israël	3	2	1	3	3	3
Jamaïque	2	2	1	3	1	1
Japon	3	3	3	3	3	3
Corée	2	2	1	1	1	3
Kosovo	3	2	2	3	2	3
Liberia	2	1	1	3	2	2
Luxembourg	2	1	2	1	2	3
Malaisie	2	1	1	1	1	3
Malte	3	1	1	1	2	3
Macédoine	3	1	2	1	2	3
Pays-Bas	3	1	2	3	1	1
Norvège	2	1	2	3	2	3
Pérou	3	2	2	3	3	3
Roumanie	3	1	2	3	3	3
Serbie	1	2	2	1	1	1
Slovaquie	2	2	2	1	2	2
Slovénie	2	2	2	3	2	2
Afrique du Sud	3	1	2	2	3	3
Ouganda	3	1	1	3	2	3
Etats-Unis	1	1	2	2	1	2
Zambie	3	1	1	1	2	3
Proposition de directive communautaire	1	1	2	3	1	2

BEST PRACTICES RATING

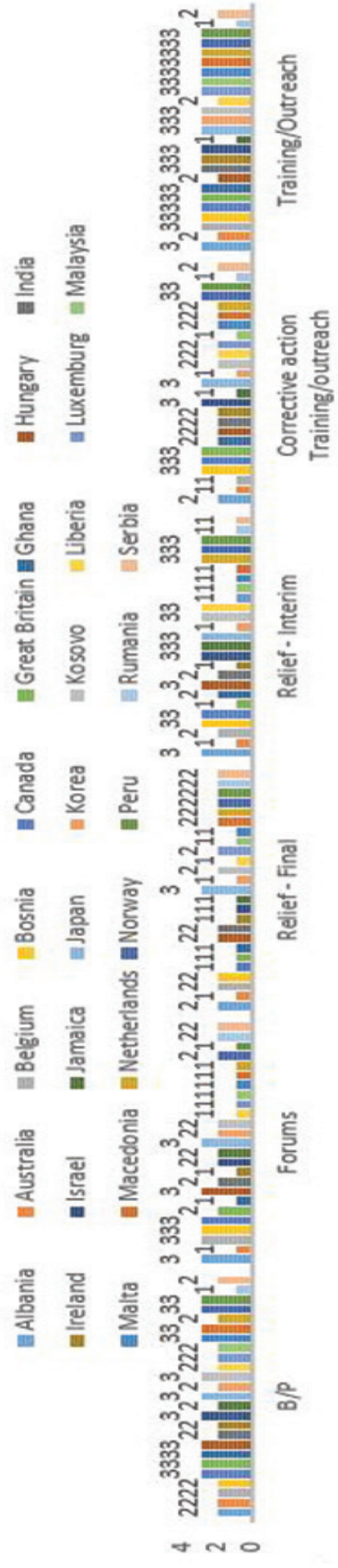


Figure 3. Grille de notation des pratiques exemplaires

4. L'IMPORTANCE DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL ET DE LA PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE

Comme indiqué précédemment dans le présent rapport, il est reconnu universellement que les alertes sont un élément clé dans la lutte contre la corruption et les graves erreurs de gestion, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. L'alerte est toujours davantage considérée comme un aspect fondamental de la liberté d'expression, en particulier eu égard au droit de connaître les renseignements et d'y avoir accès, et de la liberté de conscience⁵⁰. Cependant, la plupart, sinon la totalité des législations relatives aux lanceurs d'alertes, qui ont été et continuent d'être adoptées dans le monde entier, mettent l'accent sur la protection des travailleurs et des personnes impliquées dans les relations du travail. Cette section examine de plus près les liens qui existent entre le processus d'alerte d'une part, et l'intérêt public, les syndicats et l'OIT d'autre part.

4.1 ÉTABLIR UN LIEN ENTRE INTÉRÊT PUBLIC ET DROIT DU TRAVAIL

Les activités des organisations – dans les secteurs public et privé – ont une incidence réelle et directe sur les individus, du point de vue des services publics fournis et des produits vendus. Quels que soient les systèmes en place, la situation peut évoluer négativement. La dénonciation relève avant tout de la communication ; la protection des lanceurs d'alerte peut donc être considérée comme un moyen de veiller à ce que les canaux d'informations ne soient ni bloqués, ni indûment détournés. Au sein des organisations, la dénonciation peut faire fonction de système d'alerte rapide, mais elle est aussi et surtout une question de responsabilité publique. Elle permet de sauver des vies et des moyens de subsistance.

La confusion qui règne autour du concept de protection des lanceurs d'alerte découle en partie de l'éventail d'informations d'intérêt public pouvant appuyer une dénonciation ; celle-ci peut porter sur la santé et la sécurité, sur l'environnement ou sur des erreurs de gestion des fonds publics à tous les niveaux du gouvernement. Autant de domaines pour lesquels les syndicats sont les premiers à lutter aux quatre coins du globe, dans la perspective d'une meilleure protection au profit de leurs membres, leurs familles et leurs communautés. Toutefois, l'interdépendance qui existe entre l'alerte et plusieurs domaines distincts du droit et des politiques explique en partie pourquoi les gouvernements prétendent ne pas savoir ou ne savent véritablement pas à quel niveau la protection des lanceurs d'alerte doit ou non s'inscrire dans l'action gouvernementale. Elle s'est avérée particulièrement efficace lorsqu'il s'agissait de protéger les droits des travailleurs.

Les mesures de protection juridique et politique des lanceurs d'alerte sont fermement ancrées dans le droit du travail et de l'emploi. Aux États-Unis, la réforme de la fonction publique menée dans les années 70 a tissé la première toile de fond de la mise en œuvre d'une protection des lanceurs d'alerte dans le secteur fédéral – établissant un lien entre celle-ci et la responsabilité publique. La Convention (n° 158) de l'Organisation internationale du Travail sur le licenciement (articles 4 et 5), adoptée en 1982, figure

Il est reconnu universellement que les alertes sont un élément clé dans la lutte contre la corruption et les graves erreurs de gestion, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. L'alerte est toujours davantage considérée comme un aspect fondamental de la liberté d'expression, en particulier eu égard au droit de connaître les renseignements et d'y avoir accès, et de la liberté de conscience.

Au sein des organisations, la dénonciation peut faire fonction de système d'alerte rapide mais elle est aussi et surtout une question de responsabilité publique. Elle permet de sauver des vies et des moyens de subsistance.

La Convention (n° 158) de l'Organisation internationale du Travail sur le licenciement (articles 4 et 5) figure au nombre des premiers instruments internationaux ayant inclus la protection des lanceurs d'alerte en disposant que le fait d'avoir déposé une plainte ou participé à des procédures engagées contre un employeur ne constituent pas des motifs valables de licenciement. Dans son article 9, la convention établit par ailleurs clairement que la charge de prouver l'existence d'un motif valable de licenciement devra incomber à l'employeur – un renversement de la charge de la preuve qui s'avère essentiel en matière de protection des lanceurs d'alerte.

au nombre des premiers instruments internationaux ayant inclus la protection des lanceurs d'alerte en disposant que le fait d'avoir déposé une plainte ou participé à des procédures engagées contre un employeur ne constituent pas des motifs valables de licenciement. Dans son article 9, la convention établit par ailleurs clairement que la charge de prouver l'existence d'un motif valable de licenciement devra incomber à l'employeur – un renversement de la charge de la preuve qui s'avère essentiel en matière de protection des lanceurs d'alerte.

L'essentiel du travail accompli depuis 1982 au niveau régional⁵¹ s'appuie sur ces premières mesures de l'OIT, et ce, principalement dans une optique de lutte contre la corruption. L'article 33 de la Convention des Nations Unies contre la corruption (UNCAC, 2003), par exemple, stipule que : « Chaque État Partie envisage d'incorporer dans son système juridique interne des mesures appropriées pour assurer la protection contre tout traitement injustifié de toute personne qui signale aux autorités compétentes, de bonne foi et sur la base de soupçons raisonnables, tous faits concernant les infractions établies conformément à la présente Convention ». De plus, l'article 8 encourage chaque État Partie à envisager « de mettre en place des mesures et des systèmes de nature à faciliter le signalement par les agents publics aux autorités compétentes des actes de corruption dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions ». L'une des raisons ayant amené l'ONUSUDC à publier, en 2015, un Guide de ressources sur les bonnes pratiques en matière de protection des personnes qui communiquent des informations (décrit brièvement ci-dessous) réside dans le fait que l'UNCAC ne fait pas mention du terme « lanceur d'alerte » ni ne donne de précisions

quant au besoin particulier de protéger les travailleurs sur le plan légal, y compris les agents de la fonction publique.

L'Europe est un bon exemple illustrant comment ce programme anti-corruption a été mis à l'œuvre, en commençant par les travaux accomplis par le Conseil de l'Europe sur la protection des lanceurs d'alerte dans le cadre du programme de lutte contre la corruption déployé vers la fin des années 90. Plus récemment, le Conseil de l'Europe a mis l'accent sur l'alerte dans un cadre démocratique axé sur les droits de l'homme, un cadre que les syndicats connaissent bien. Les deux approches se recoupent.

En 1999, le Conseil de l'Europe a adopté deux conventions, la Convention civile sur la corruption (STE n° 174) et la Convention pénale sur la corruption. L'article 9 de la Convention civile prévoit le droit pour les fonctionnaires de signaler des actes répréhensibles et d'être protégés : « Chaque Partie prévoit dans son droit interne une protection adéquate contre toute sanction injustifiée à l'égard des employés qui, de bonne foi et sur la base de soupçons raisonnables, dénoncent des faits de corruption aux personnes ou autorités responsables ».

Toutefois, cela ne signifie pas que l'impact du processus d'alerte dans d'autres domaines clés a été ignoré au niveau européen. En effet, l'examen à mi-parcours du Parlement européen au sujet de la stratégie européenne 2007-2012 pour la santé et la sécurité au travail a appelé à une « directive de l'UE protégeant les personnes qui alertent à juste titre sur des risques [de santé et sécurité au travail] non reconnus, notamment en informant l'inspecteur du travail compétent ». La Cour européenne des Droits de l'homme a pris quelques décisions importantes en ce qui a trait au processus d'alerte, précisant les grands principes à appliquer en considération des droits énoncés à l'article 10, et tout particulièrement du droit à la liberté d'expression. Nombre de ces affaires se rapportent à des fonctionnaires ayant révélé des actes répréhensibles auxquels ils auraient assisté dans l'exercice de leurs fonctions.

L'affaire Guja c. Moldova [requête n° 14277/04, 12 février 2008] compte au nombre des principales affaires entendues en la matière par la Cour européenne des Droits de l'homme. La Cour a constaté une violation de l'article 10 en raison du licenciement du demandeur pour avoir divulgué des informations véridiques qui présentaient un intérêt public légitime. Dans l'élaboration de sa jurisprudence sur la protection des lanceurs d'alerte, la Cour a adopté (et continue d'ailleurs de le faire) une position relativement progressiste en faveur de la liberté d'expression en tant que fondement essentiel d'une

société démocratique – même en ce qui a trait à la divulgation de renseignements classifiés « secrets » ou « confidentiels ».

« En ce qui concerne les agents de la fonction publique, (...) la Cour observe qu'ils peuvent être amenés, dans l'exercice de leur mission, à prendre connaissance d'informations internes, éventuellement de nature secrète, que les citoyens ont un grand intérêt à voir divulguer ou publier. Elle estime dans ces conditions que la dénonciation par de tels agents de conduites ou d'actes illicites constatés sur leur lieu de travail doit être protégée dans certaines circonstances. Pareille protection peut s'imposer lorsque l'agent concerné est seul à savoir – ou fait partie d'un petit groupe dont les membres sont seuls à savoir – ce qui se passe sur son lieu de travail et est donc le mieux placé pour agir dans l'intérêt général en avertissant son employeur ou l'opinion publique. » (Paragraphe 72)

Dans cette affaire et sur plusieurs autres dossiers également, la Cour a confirmé que la protection au titre de l'article 10 couvre le lieu de travail en général, et les fonctionnaires en particulier. La décision a également pris en compte, comme l'un des facteurs à considérer, l'existence de voies alternatives de signalement par les lanceurs d'alerte, sans supprimer le droit de divulguer publiquement l'information si nécessaire, dans une société libre et démocratique. Encore une fois, il s'agit ici d'une question sur laquelle l'OIT pourrait fournir des directives claires.

L'ancien Commissaire aux droits de l'Homme du Conseil de l'Europe, Thomas Hammarberg, a déclaré en 2009 que les lanceurs d'alerte, aux côtés de médias libres et d'un système de justice et de répression indépendant, jouent un rôle important dans la protection des droits de l'Homme. L'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe (APCE) a recommandé l'adoption d'une approche intersectorielle incluant « tous les avertissements de bonne foi à l'encontre de divers types d'actes illicites, y compris toutes les violations graves des droits de l'homme ». Cette position a conduit le Conseil de l'Europe à adopter en 2014 une Recommandation sur la protection des lanceurs d'alerte – le premier instrument juridique à définir des orientations claires à l'endroit des États membres eu égard à la fourniture d'un cadre juridique et institutionnel pour la protection des lanceurs d'alerte. Cet instrument souligne l'importance de protéger un large éventail de travailleurs.

L'exposé des motifs de la Recommandation du Conseil de l'Europe explique que les principes 3 et 4 adoptent une approche large destinée à des catégories de personnes qui peuvent être confrontées à des actes répréhensibles sur le lieu de travail, ou par le biais d'activités en relation avec leur travail.

« Dans la perspective de protéger l'intérêt général, il s'agit de toutes les personnes qui, du fait d'une relation de travail de facto (rémunérée ou non), sont particulièrement bien placées pour accéder aux informations et sont susceptibles de constater ou d'identifier très précocement que quelque chose ne va pas – qu'il s'agisse d'actes répréhensibles délibérés ou pas. Sont inclus dans ce groupe les travailleurs temporaires et à temps partiel, ainsi que les stagiaires et les bénévoles. Dans certains contextes, et dans un cadre juridique approprié, les États membres pourraient vouloir étendre cette protection aux consultants, aux collaborateurs indépendants et aux sous-traitants. La position de vulnérabilité économique des lanceurs d'alerte vis-à-vis de la personne dont ils dépendent pour leur travail justifie la recommandation de les protéger. » (Paragraphe 45)

L'évolution du monde du travail a exercé une incidence considérable sur les syndicats, de même que dans le domaine de la protection des lanceurs d'alerte.

L'exposé des motifs aborde le rôle des syndicats au principe 15 relatif à de nouveaux dispositifs de signalement interne et au principe 28 sur l'accès à des conseils indépendants. Tous deux constituent des moyens essentiels d'interaction entre les syndicats et leurs membres. Il subsiste néanmoins une certaine confusion sur la façon dont les syndicats devraient aborder cette question.

C'est ce qui est ressorti d'une récente enquête de la Fondation Stefan Batory, une organisation polonaise⁵². Le rapport synthétise les résultats d'une enquête menée par des organisations syndicales et patronales sur la perception des lanceurs d'alerte dans le pays. Si le gouvernement polonais a soutenu qu'il était inutile de promulguer de nouvelles lois car des dispositions anti-discrimination étaient déjà en vigueur en droit du travail et que les employés pouvaient compter sur l'appui des syndicats, les délégués syndicaux interrogés ne savaient pas clairement, quant à eux, comment identifier les lanceurs

d'alerte ni en quoi consistait une alerte. De ce fait, ils entretenaient une certaine méfiance à l'égard des lanceurs d'alerte. Les syndicats ont déclaré qu'il convenait de renforcer le rôle des employés cherchant à protéger l'intérêt public en donnant plus de pouvoirs aux syndicats et aux inspecteurs sociaux du travail. Les représentants syndicaux et patronaux se sont montrés prudents au sujet de la nécessité d'adopter une nouvelle réglementation, mais ils ont concédé que les cadres juridiques et institutionnels destinés à protéger les employés étaient loin d'être satisfaisants.

Comme en Pologne, peu de gens dans le monde savent à quel point un mécanisme de protection des lanceurs d'alerte permettrait de protéger les intérêts des syndicats, ainsi que l'intérêt public, à plus grande échelle. Malheureusement, cela peut faire le jeu de certaines organisations cherchant à éviter des processus fermes d'inspection et d'application des règles, mais aussi et surtout le jeu d'individus corrompus, dont certains sont investis de hautes fonctions.

L'OIT peut jouer un rôle clé en mettant en exergue la nécessité, pour les syndicats et les employeurs, de s'engager dès le début, en promouvant la protection des lanceurs d'alerte et en étant consultée à un stade précoce sur ce qui est nécessaire et sur l'utilisation possible des dispositions légales. L'isolement des lanceurs d'alerte, considérés individuellement, suscite une vulnérabilité – ce à quoi peuvent remédier les syndicats en leur qualité d'organismes d'action collective. La question de la vulnérabilité individuelle revête généralement un caractère grave pour l'intérêt public, mais elle est d'autant plus grave lorsqu'il apparaît clairement que les révélations dûment communiquées et entendues pourraient permettre aux contribuables d'économiser des millions de dollars et protéger les emplois de personnes innocentes confrontées aux conséquences d'un scandale ou d'une catastrophe lorsqu'un problème n'est pas résolu.

L'importance des syndicats et des employeurs dans la protection des lanceurs d'alerte plus largement au niveau international a bénéficié d'une certaine reconnaissance, mais qui demeure insuffisante. Comme précédemment évoqué, l'ONUDC a publié, en 2015, un Guide de ressources sur les bonnes pratiques en matière de protection des personnes qui communiquent des informations. Ce guide améliore le travail accompli par le Conseil de l'Europe eu égard au rôle des syndicats en soulignant clairement la nécessité de consulter ces derniers dans le cadre d'un projet législatif de protection des lanceurs d'alerte. Dans ses conclusions, il recommande que, dans le cadre d'une évaluation nationale, les États membres (p.96) devraient a) examiner le cadre juridique et les dispositifs institutionnels qui sont en place afin de renforcer les bonnes pratiques existantes et de déceler les lacunes et b) mener de larges consultations auprès des représentants concernés des pouvoirs publics, du monde des entreprises, des syndicats, du monde juridique et de la société civile afin de prévoir des réformes avisées et viables. Cependant, rares sont les précisions quant au rôle spécifique des syndicats et, surtout, quant à la manière de sensibiliser leurs membres et leurs représentants à l'importance de la protection des lanceurs d'alerte dans leur travail.

4.2 LES SYNDICATS – UN PARTENARIAT ESSENTIEL

Deux des lois les plus progressistes soumises à l'adoption ces dernières années sont enracinées dans la réforme du service public et la législation en matière d'emploi. En Irlande, l'actuel chef du Parti travailliste, Brendan Howlin, avait fait le nécessaire pour que la loi intitulée Protected Disclosure Act 2014 soit inscrite dans les textes de loi alors qu'il était ministre des Dépenses publiques et des Réformes. Salué par le Congrès irlandais des syndicats (ICTU) comme un « énorme pas en avant » et par le Services, Industrial, Professional and Technical Union (SIPTU) comme « l'un des éléments les plus importants de la législation de l'emploi », la loi couvre et protège les employés, les entrepreneurs, les travailleurs/euses intérimaires et les personnes acquérant une expérience professionnelle.

En Serbie, le ministère de la Justice a entamé le processus formel d'élaboration d'une loi sur les alertes dans le milieu professionnel en 2013. Fidèle à l'approche pluridisciplinaire recommandée par le Conseil de l'Europe et l'Organisation des Nations Unies, il a instauré un groupe de travail composé de plus de 20 représentants-clés des ministères concernés, de juges de tous les niveaux de juridiction, y compris le vice-président de la Cour suprême, de représentants des principaux syndicats et associations d'employeurs, y compris les chambres de commerce, ainsi que de représentants de la société civile. Le ministère de la Justice serbe a également mené de vastes consultations auprès du grand public.

À l'instar de la législation promulguée en Irlande, la Loi serbe de 2015 sur la protection des lanceurs

d'alerte s'inspire des normes internationales les plus efficaces ; toutefois, en s'appuyant ainsi sur une coopération avec les syndicats et d'autres acteurs clés, cette loi profondément ancrée dans la législation et les traditions nationales s'annonce particulièrement ambitieuse. L'engagement actif des représentants syndicaux et des employeurs à un stade précoce implique non seulement que ceux-ci savent précisément comment la loi est censée fonctionner, mais il contribue également à assurer une protection plus efficace et plus précoce des travailleurs/euses sans nécessairement impliquer un recours judiciaire. Les syndicats irlandais, tout comme les serbes, sont en position de force pour examiner le droit au fil du temps et initier un appel aux réformes, si nécessaire.

Dans certaines régions du globe, les syndicats se montrent particulièrement actifs en contribuant à instaurer des conditions de travail propices à l'alerte et à la protection des lanceurs d'alerte. Le réseau des travailleurs du trésor public et de la justice d'Argentine est l'un d'entre eux⁵³. Depuis sa création, en 2014, le réseau a oeuvré à la formation de ses membres, la représentation des travailleurs lanceurs d'alerte et, entre autres, comme récepteur des plaintes.

Le ministère des Affaires sociales et de l'emploi des Pays-Bas a commandité une étude dont il ressort que tant les employeurs que les employés souhaitent un code de conduite pour les guider dans la mise en place des dispositifs d'alerte nécessaires. La Fondation du travail – un organe consultatif de représentants des employeurs et des employés – a été chargée de ce projet, qui a abouti à une Déclaration sur le traitement des soupçons de pratiques répréhensibles dans les entreprises⁵⁴.

Il s'agissait essentiellement d'un Code de bonnes pratiques entre syndicats et employeurs afin de guider la conduite des employeurs et encourager une utilisation responsable des dispositifs et politiques par les employés. Leurs efforts s'appuyaient sur des valeurs communes de service et de bonne conduite à travers tous les lieux de travail, et n'étaient dès lors pas considérés comme limités au seul secteur privé. L'exercice a également précisé que les employeurs et les chefs de services, tous secteurs confondus, devraient s'efforcer de garantir l'existence d'une formation adéquate au profit du personnel compétent au titre des dispositifs d'alerte ou de signalement établis, pour leur apprendre à gérer les signalements et les individus de façon équitable et pour garantir que le fonctionnement des dispositifs soit clairement expliqué à tous les membres du personnel et aux partenaires professionnels (tels que les bénévoles, les entrepreneurs, etc.). La citation ci-après, extraite de l'introduction, présente le raisonnement ayant amené la Fondation à s'engager :

« La Fondation du travail est heureuse de répondre à cette demande [du ministère des Affaires sociales et de l'emploi des Pays-Bas]. De son point de vue, il est important de définir des conditions qui permettent aux employés de mettre au jour toute pratique répréhensible au sein de leur entreprise sans pour autant se mettre en danger, et de donner à leurs employeurs l'opportunité d'y remédier. Non seulement ceci est plus sûr pour les employés concernés, mais il en va également de l'intérêt des entreprises puisque leur personnel d'encadrement doit être informé de tout soupçon de pratiques répréhensibles le plus tôt possible afin de pouvoir prendre des mesures correctives.

De plus, il devrait être possible de résoudre le problème avant que l'employé ne soit contraint de lancer l'alerte [en dehors de l'entreprise]. La déclaration de la Fondation est la première étape vers l'élaboration de lignes directrices au niveau des entreprises et des industries permettant de faire remonter les soupçons de pratiques répréhensibles. »

4.3 LE RÔLE DÉTERMINANT DE L'OIT

La participation active des syndicats appelant à une protection plus forte et plus efficace des lanceurs d'alerte s'intensifie à l'extérieur des États-Unis – où elle a toujours été la plus marquée – et très clairement en Europe. Il suffit de prendre comme exemple les initiatives mentionnées dans la section 1.5 et les préoccupations au sujet des règles, telles que celles énoncées dans la Directive de l'UE sur le secret d'affaires, qui établit des droits de propriété privée sur des pans croissants d'informations échappant le plus souvent au débat public ou rarement accompagnées de mesures d'intérêt public, y compris les mesures de protection des lanceurs d'alerte et des journalistes.

Le besoin d'une stratégie normative forte et tournée vers l'avenir, afin d'engager spécifiquement les syndicats et les travailleurs, est aujourd'hui évident. En l'absence d'une telle orientation, les lanceurs



d'alerte risquent de se voir encore plus exposés à l'isolement et au discrédit, et leurs messages importants au sujet d'actes répréhensibles graves ou de risques d'atteinte à l'intérêt public de ne pas être entendus. Sans un soutien syndical solide à l'égard des travailleurs impliqués dans des cas particuliers de lancement d'alerte et en l'absence de lois protégeant ces personnes, l'effet paralysant sur l'environnement professionnel sera tel qu'il dissuadera d'agir d'autres employés, qui auraient pourtant fait état de graves préoccupations s'ils n'avaient pas eu à craindre de conséquences.

À l'échelon mondial, la place laissée à la société civile et aux syndicats afin de défendre l'intérêt public est toujours davantage contestée et remise en question. L'on comprend mieux, dès lors, la prise de conscience croissante quant à l'importance de protéger la liberté et l'indépendance des médias, notamment le journalisme d'investigation qui permet d'enquêter sur des problèmes sérieux et ainsi de garantir la liberté d'une société, qui soit en mesure de demander des comptes au gouvernement. Dans certaines régions du globe où la corruption fait rage et les institutions publiques sont faibles, l'intérêt public à protéger les journalistes d'une part, et l'intérêt public à protéger les lanceurs d'alerte, d'autre part, convergent plus clairement que jamais. Cette réalité s'applique également aux syndicats. Le rôle que jouent les syndicats et les représentants des employés en matière de protection des intérêts des travailleurs, de l'environnement et des fonds publics, converge avec l'intérêt à protéger les personnes qui sont au plus près du problème et peuvent plus aisément l'identifier.

Dès 1982, l'OIT a jeté les bases d'une protection renforcée des lanceurs d'alerte à l'échelle mondiale. Aujourd'hui plus que jamais, nous devons établir des règles et des droits solides afin de protéger l'environnement, les travailleurs et les droits de l'Homme. L'OIT a l'occasion de donner une nouvelle impulsion et de définir des normes plus élevées de sorte que les travailleurs et travailleuses du monde entier soient en mesure de défendre l'intérêt public en toute confiance, pour bien des années à venir.



5. CONCLUSION

Le processus d'alerte est une action de longue haleine qui implique les travailleurs qui soulèvent, à plusieurs reprises, une préoccupation concernant un acte répréhensible auprès de différents récepteurs internes et extérieurs à l'organisation où le manquement s'est produit, en vue de mettre fin à l'acte répréhensible. La notion de « lanceur d'alerte » s'applique au contexte de relations de travail, notamment les formes d'emploi traditionnelles et atypiques.

Bien que les dispositions en matière d'alerte aient un coût, les avantages en termes de détection de la fraude ou de cessation des actes répréhensibles à un stade précoce l'emportent sur les coûts induits. Néanmoins, ceux qui s'expriment sont souvent victimes de représailles. On estime à 7 pour cent de la population active la proportion de travailleurs/euses ayant besoin de mesures de protection des lanceurs d'alerte.

Bien que les lois de protection des lanceurs d'alerte soient de plus en plus populaires, dans de nombreux cas, les droits restent dans une large mesure symboliques et sont donc contreproductifs. Les employés, pensant qu'ils bénéficiaient d'une véritable protection, ont pris le risque de subir des représailles, alors qu'en réalité ils n'avaient que peu de chances de poursuivre leur carrière. En s'appuyant sur l'expérience de représentation des lanceurs d'alerte qui demandent une législation pour les protéger en justice, ce rapport concerne les six aspects les plus importants que sont la charge de la preuve, les forums (indépendance des autorités de répression), les mesures finales, les mesures provisoires, les actions correctives, les services d'aide (éducation et sensibilisation).

Bien que le rapport identifie de nombreux exemples de pratiques exemplaires pour ces six dispositions clés, la situation globale du degré de mise en œuvre de ces dispositions en termes de législation relative aux lanceurs d'alerte est très variée ; elle appelle dès lors à la conduite d'une analyse comparative sous la tutelle d'un organisme intergouvernemental multipartite compétent tel que l'OIT.

NOTES

1. Near, J.P. & Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics* 4, p 4.
2. Recommandation CM/Rec(2014)7 du Comité des Ministres aux États membres sur la protection des lanceurs d'alerte, (adoptée par le Comité des Ministres le 30 avril 2014, lors de la 1198e réunion des Délégués des Ministres).
3. Brown, A.J., Moberly, R.E., Lewis, D. & Vandekerckhove, W. (eds) (2014). *International Handbook on Whistleblowing Research*. Cheltenham : Edward Elgar.
4. Brown, A.J. (2013). Towards "Ideal" Whistleblowing Legislation ? Some Lessons from Recent Australian Experience. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies* 2(3), pp 153–82.
5. OIT (2015). Rapport pour discussion à la réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi. MENSFE/2015. Genève : BIT.
6. Loi serbe sur la protection des lanceurs d'alerte (n° 128/2014) : Zakon o zaštiti uzbunjivača
7. Projet de loi relatif à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Texte n° 830, adopté par l'Assemblée nationale le 8 novembre 2016.
8. Cf. Section 3 de l'Irish Protected Disclosures Act (n° 14/2014).
9. Moberly, R. (2014). To persons or organizations that may be able to effect action: whistleblowing recipients. In Brown, A.J. et al (eds), *International Handbook on Whistleblowing Research*. Cheltenham : Edward Elgar.
10. Donkin, M., R. Smith and A.J. Brown 2008. 'How Do Officials Report? Internal and External Whistleblowing' in A.J. Brown (ed.), *Whistle-blowing in the Australian Public Sector : Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organizations*. Canberra : ANU E-Press. PCAW (2013). *Whistleblowing : the Inside Story*. Londres : Public Concern at Work et Université de Greenwich.
11. Brown, A.J., Vandekerckhove, W. & Dreyfus, S. (2014). The Relationship between Transparency, Whistleblowing, and Public Trust. In P. Ala'i and R. Vaughn (eds), *Research Handbook on Transparency*. Cheltenham : Edward Elgar.
12. Smith, R. (2014). Whistleblowers and suffering. In Brown, A.J. et al (eds), *International Handbook on Whistleblowing Research*. Cheltenham : Edward Elgar.
13. Ethics Resource Centre (2014). *National Business Ethics Survey 2013*. Arlington : ERC.
14. Ces pays sont les suivants : Brésil, Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Japon, Mexique, Russie, Corée du Sud, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis.
15. Ethics & Compliance Initiative (2016). *Global Business Ethics Survey 2016: Measuring risk and promoting workplace integrity*. Arlington : ECI.
16. Kenny, K. (2014). Banking compliance and dependence corruption: Towards an attachment perspective. *Edmond J. Safra Working Papers* 38, p 16.
17. https://huisvoorklokkenuiders.nl/wp-content/uploads/2015/04/jaarverslag_klein.pdf [consulté le 20 octobre 2016]
18. <http://www.pcaw.co.uk/content/4-law-policy/9-document-library/advice-line-infographic.jpg> [consulté le 20 octobre 2016]
19. Smith, R. (2014). Whistleblowers and suffering. In Brown, A.J. et al (eds), *International Handbook on Whistleblowing Research*. Cheltenham : Edward Elgar.
20. PCAW (2010). *Where's Whistleblowing Now? 10 Years of Legal Protection for Whistleblowers*. Londres : Public Concern at Work. PCAW (2013). *Whistleblowing: the Inside Story*. Londres : Public Concern at Work et Université de Greenwich.
21. Skiveness, M. & Trygstad, S.C. (2016). Whistleblowing in local government: An empirical study of contact patterns and whistleblowing in 20 Norwegian municipalities. *Scandinavian Political Studies*. doi : 10.1111/1467-9477.12066
22. Miceli, M.P., Near, J.P. & Dworkin, T.M. (2008). *Whistle-Blowing in Organizations*. New York : Routledge.
23. Smith, R. (2014). Whistleblowers and suffering. In Brown, A.J. et al (eds), *International Handbook on Whistleblowing Research*. Cheltenham : Edward Elgar.
24. Brown, A.J. (ed.) 2008. *Whistleblowing in the Australian Public Sector: Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organizations*. Canberra : ANU E-Press. PCAW (2013). *Whistleblowing : the Inside Story*. Londres : Public Concern at Work et Université de Greenwich.
25. PCAW (2013). *Whistleblowing : the Inside Story*. Londres : Public Concern at Work et Université de Greenwich.
26. Brown, A.J. (ed.) 2008. *Whistleblowing in the Australian Public Sector : Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organizations*. Canberra : ANU E-Press. Brown, A.J., Vandekerckhove, W. & Dreyfus, S. (2014). The Relationship between Transparency, Whistleblowing, and Public Trust. In P. Ala'i and R. Vaughn (eds), *Research Handbook on Transparency*. Cheltenham: Edward Elgar. Vandekerckhove, W., Brown, A.J. & Tsahuridu, E.E. (2014). Managerial responsiveness to whistleblowing. In Brown, A.J. et al (eds), *International Handbook on Whistleblowing Research*. Cheltenham : Edward Elgar.
27. Brown, A.J. (ed.) 2008. *Whistleblowing in the Australian Public Sector : Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organizations*. Canberra : ANU E-Press. PCAW (2013). *Whistleblowing : the Inside Story*. Londres : Public Concern at Work et Université de Greenwich.
28. Donkin, M., R. Smith and A.J. Brown 2008. 'How Do Officials Report ? Internal and External Whistleblowing' in A.J. Brown (ed.), *Whistle-blowing in the Australian Public Sector : Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organizations*. Canberra : ANU E-Press.
29. Lewis, D. and Vandekerckhove, W. (2015). Does Following A Whistleblowing Procedure Make A Difference ? The Evidence From The Research Conducted For The Francis Inquiry. In Lewis, D.

- and Vandekerckhove, W. (eds) *Developments in whistleblowing research*. Londres : International Whistleblowing Research Network.
30. PCAW (2013). *Whistleblowing : the Inside Story*. Londres : Public Concern at Work et Université de Greenwich.
 31. Rothschild, J. et Miethe, T.D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation ; The battle to control information about organization corruption. *Work and Occupations* 26, pp 107-128.
 32. Rothschild, J. et Miethe, T.D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation ; The battle to control information about organization corruption. *Work and Occupations* 26, pp 119-120
 33. Vandekerckhove, W. (2010). European Whistleblowing Policies : Tiers or Tears ? In D.B. Lewis (ed.), *A Global Approach to Public Interest Disclosure : What Can We Learn from Existing Whistleblowing Legislation and Research ?* Cheltenham : Edward Elgar.
 34. 'Whistleblowers need EU protection – lives, environment and money at stake', available at <https://whistleblowerprotection.eu/>
 35. Katz, G., & Lenglet, M. (2010). Whistleblowing in French corporations : Anatomy of a national taboo. *Philosophy of Management* 9(1), 103–122.
 36. Skivenes, M., & Trygstad, S. C. (2010). When whistle-blowing works : The Norwegian case. *Human Relations*, 63(7), 1071–1097. Skivenes, M., & Trygstad, S. C. (2015). Explaining whistle blowing processes in the Norwegian labour market : Between individual power resources and institutional arrangements. *Economic and Industrial Democracy*. doi :10.1177/0143831X14559783. Vandekerckhove, W. (2006). Whistleblowing and organizational social responsibility. A global assessment. Aldershot : Ashgate.
 37. Par manque de place, nous nous contenterons ici d'un bref aperçu qui englobe néanmoins l'ensemble des idées et des concepts pertinents. Voir : Lewis, D. et Vandekerckhove, W. (2016). Trade unions and the whistleblowing process in the UK : An opportunity for strategic expansion ? *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-016-3015-z
 38. Brown, A.J. (ed.) 2008. *Whistleblowing in the Australian Public Sector : Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organisations*. Canberra : ANU E-Press.
 39. Kroll (2014). *Global Fraud Report*. New York : Kroll.
 40. Kroll (2016). *Global Fraud Report*. New York : Kroll.
 41. Call, A.C., Martin, G.S., Sharp, N.Y. & Wilde, J.H. (2016). Whistleblowers and Outcomes of Financial Misrepresentation Enforcement Actions. SSRN papers, SSRN-id2783941.
 42. <http://www.ft.com/cms/s/0/738f8da0-69a3-11e3-aba3-00144feabdc0.html#axzz2uythVvae> [consulté le 7 novembre 2016]
 43. Carson, T.L., Verdu, M.E. Et Wokutch, R.E. (2008). Whistle-blowing for profit : An ethical analysis of the Federal False Claims Act. *Journal of Business Ethics* 77, pp 361-376.
 44. Braithwaite, J. (2013). Flipping markets to virtue with qui tam and restorative justice. *Accounting, Organizations and Society* 38(6), p 461.
 45. Braithwaite, J. (2013). Flipping markets to virtue with qui tam and restorative justice. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6), p 465.
 46. Adapté de Paine, L.S. (1996). Moral thinking in management : an essential capability. *Business Ethics Quarterly* 6(4), pp 477-492.
 47. Adapté de Kenny, K., (2014). Banking compliance and dependence corruption : Towards an attachment perspective. Edmond J. Safra Working Papers 38.
 48. Proposition de directive communautaire des Verts/ ALE sur la protection des lanceurs d'alerte dans les secteurs public et privé de l'Union Européenne. Disponible sur http://www.greens-efa.eu/fileadmin/dam/Images/Transparency_campaign/WB_directive_draft_for_consultation_launch_May_2016.pdf [consultado el 7 de noviembre de 2016].
 49. Dans certains cas, cela peut être lié au fait que les droits étaient déjà prévus dans une autre loi précédente.
 50. Voir notamment le récent rapport du Rapporteur spécial des Nations Unies, David Kaye, sur la protection des sources et des lanceurs d'alertes : Kaye, D. (2015). Promotion and protection of the right to freedom of opinion and expression. Organisation des Nations Unies, 70^e session 73(b). Disponible à l'adresse http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/361 [consulté en novembre 2016].
 51. C'est-à-dire au niveau de l'Organisation des États américains, du Conseil de l'Europe, de l'Organisation des Nations Unies et de l'Union africaine.
 52. Makowski, G. & Waszak, M. (2016). *The Act on whistleblower protection : The need for and the prospects of its introduction in Poland*. Varsovie, Stefan Batory Foundation.
 53. <http://reddetrabajadores.com/>
 54. Stichting van de Arbeid (2010). *Verklaring inzake het omgaan met vermoedens van misstanden in ondernemingen*. Publicatie 1/10. La Haye : Stichting van de Arbeid.

