

Guide à l'intention du secteur pétrolier et gazier sur la mise en œuvre des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme



Contexte et remerciements

Ce Guide a été élaboré par Shift et Institute for Human Rights and Business (IHRB).

En décembre 2011, la Direction générale « Entreprises et Industrie » de la Commission européenne a demandé à IHRB et à Shift de préparer des directives spécifiques au secteur sur la responsabilité des entreprises concernant le respect des droits de l'homme, tels qu'ils sont établis dans les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. L'élaboration de directives sur les droits de l'homme spécifiques au secteur est un des éléments livrables de la [politique sur la responsabilité sociale des entreprises](#) de la Commission européenne adoptée en octobre 2011.

À la suite d'une consultation publique et sur la base de critères objectifs, les services de la Commission européenne ont décidé que des directives seraient élaborées à l'intention des organismes d'embauche et de recrutement, des entreprises des technologies de l'information et des communications (« TIC ») et des compagnies pétrolières et gazières.

L'élaboration de ce Guide a exigé une recherche approfondie et la consultation de multiples parties prenantes. Ce processus a exigé que soient organisées plus de 75 interviews de multiples parties prenantes par secteur auxquelles ont participé des experts individuels, deux périodes de consultation publique en ligne, des recherches menées sur le terrain et deux tables rondes parrainées par la Commission européenne auxquelles ont participé de multiples parties prenantes. La Commission européenne, Shift et IHRB remercient vivement les entreprises, administrations, syndicats et représentants de la société civile, universitaires et autres experts qui ont permis, par leurs contributions, de donner forme au document final. (La liste complète des participants au projet est disponible sur les sites web énumérés ci-dessous.) Sont tout particulièrement remerciés :

- ▶ Les membres du groupe consultatif sur le secteur pétrolier et gazier : Jim Catterson (IndustriALL Global Union), Luis Fernando de Angulo (Gestión Responsable), Gavin Hayman soutenu par Andie Lambe (Global Witness), Ramanie Kunanayagam (BG Group), Tam Nguyen (IPIECA), Ed O'Keefe (Synergy Consulting), Oleg Sapozhnikov soutenu par Valentin Zhovtun (Sakhalin Energy) et Egbert Wesselink (IKV Pax Christi).
- ▶ Les membres du Comité consultatif d'experts mis en place pour apporter des conseils sur les trois secteurs : Jim Baker (Global Trade Unions), Alexandra Guáqueta (Groupe de travail de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme), Tom Koenen (Econsense), Viraf Metha (Centre for Responsible Business), Geneviève Paul et Elin Wrzoncki (Fédération Internationale des Droits de l'Homme), ainsi que Brent Wilton (International Organisation of Employers). En outre, les personnes suivantes ont apporté leur soutien au travail du Comité consultatif d'experts : Michael Addo et Margaret Jungk (Groupe de travail de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme), Jana Heinze (Econsense) et Matthias Thorns (International Organisation of Employers).

Les personnes nommées ci-dessus ont contribué à titre personnel. Leur participation ne signifie pas nécessairement qu'ils ou que les organismes pour lesquels ils travaillent souscrivent à la teneur de ce document.

De plus amples détails sur le processus ayant permis l'élaboration de ces directives sont disponibles sur les sites Web de :

- ▶ [Institute for Human Rights and Business](#)
- ▶ [Shift](#)

Avertissement : Le contenu de ce document ne reflète pas nécessairement le point de vue officiel de la Commission européenne.



Traduit de la version originale anglaise publiée par la direction générale des entreprises et de l'industrie de l'Union européenne, © European Union, 2013, en français: © Shift, Institute for Human Rights and Business, 2014. Shift, Institute for Human Rights and Business assument l'entière responsabilité de la traduction vers le français. Kosmos Energy a subventionné la traduction et la publication de ce document.

PARTIE 1

À PROPOS DE CE GUIDE	4
Objectifs du Guide	5
Objectifs du Guide	6
À qui s'adresse le Guide	6
Structure du Guide	7

PARTIE 2

LES DROITS DE L'HOMME ET LE SECTEUR PÉTROLIER ET GAZIER	8
Incidences des droits de l'homme dans le secteur pétrolier et gazier	9
Contextes d'exploitation et défis des États d'accueil	9
Relations commerciales	10
Comprendre les incidences négatives potentielles	11
Cadre analytique pour l'évaluation des incidences potentielles des activités des entreprises sur les groupes de parties prenantes	12

PARTIE 3

MISE EN APPLICATION DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME	14
Comprendre la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme	16
Comment la responsabilité de respecter les droits de l'homme s'applique-t-elle aux petites entreprises ?	16
I Établissement d'un engagement politique et Intégration du respect des droits de l'homme	17
Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?	17
Pourquoi est-ce important ?	17
Quelles sont les étapes à suivre ?	17
A. Définition de la teneur de l'engagement politique	18
B. Établissement de l'engagement politique	19
C. Communication de l'engagement politique	21
D. Harmonisation des politiques internes et de l'engagement politique	22
E. Application de l'engagement politique aux relations commerciales	24
Par où commencer ?	25
Questions à se poser	26
II Évaluation des incidences sur les droits de l'homme	27
Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?	27
Pourquoi est-ce important ?	27
Quelles sont les étapes à suivre ?	27
A. Développement d'une approche systématique en matière d'évaluation	28
B. Compréhension du contexte d'exploitation	30
C. Étude des relations commerciales	32
D. Appui sur l'expertise	36
E. Consultation des parties prenantes concernées	37
Par où commencer ?	42
Questions à se poser	43

III Intégration et action	44
Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?	44
Pourquoi est-ce important ?	44
Quelles sont les étapes à suivre ?	44
A. Développement d'une approche systématique en matière d'intégration et d'action	45
B. Établissement des priorités d'action pour les incidences	46
C. Identification des options pour prévenir les incidences potentielles et y remédier	47
D. Création et utilisation de l'influence dans les relations commerciales	50
E. Actions dans des contextes à haut risque	55
Par où commencer ?	57
Questions à se poser	58
IV Suivi des performances	59
Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?	59
Pourquoi est-ce important ?	59
Quelles sont les étapes à suivre ?	59
A. Élaboration d'une approche systématique en matière de suivi	60
B. Élaboration d'indicateurs	62
C. Incorporation des points de vue des parties prenantes	63
D. Suivi par le biais de relations commerciales	64
Par où commencer ?	66
Questions à se poser	67
V Communication de la performance	68
Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?	68
Pourquoi est-ce important ?	68
Quelles sont les étapes à suivre ?	68
A. Élaborer une approche systématique en matière de communication	69
B. Décider qui communique quoi, à qui et comment	70
C. Étudier et améliorer les rapports officiels	72
Par où commencer ?	74
Questions à se poser	75
VI Mesures d'atténuation et mécanismes de réclamation au niveau opérationnel	76
Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?	76
Pourquoi est-ce important ?	76
Quelles sont les étapes à suivre ?	76
A. Élaboration d'une approche systématique en matière de mesures d'atténuation	77
B. Recours à des processus d'atténuation externes	80
C. Conception de mécanismes efficaces de réclamation au niveau opérationnel	82
Par où commencer ?	85
Questions à se poser	86

PARTIE 4

ANNEXE 1 : RESSOURCES CLÉS	87
ANNEXE 2 : CONCEPTS CLÉS	96



© Photo: Andrea Statter

Partie 1

À propos de ce guide

À propos de ce guide

Objectifs du Guide

Ce Guide applique les [Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#) (les « Principes directeurs ») au contexte spécifique du secteur pétrolier et gazier (« P&G »). Tout en reconnaissant que chaque entreprise est différente, l'objectif du Guide est d'aider les compagnies P&G à « traduire » le respect des droits de l'homme dans leurs propres systèmes et cultures d'entreprise. Il résume ce qu'attendent les Principes directeurs, propose un éventail d'idées et d'exemples sur la façon de les mettre en pratique et met l'utilisateur en liaison avec d'autres ressources qui peuvent l'aider dans son travail. Il ne propose nullement un système de gestion établi, mais accorde plutôt aux entreprises la flexibilité dont elles ont besoin pour appliquer les Principes directeurs en fonction des circonstances particulières qui les caractérisent. Il est possible de consulter les divers chapitres du Guide au gré des besoins pendant le processus continu de la mise en œuvre. L'objectif du Guide n'est nullement d'être un document juridiquement contraignant.

Les Principes directeurs ont été entérinés à l'unanimité par le Conseil des droits de l'homme des Nations unies en 2011 et constituent aujourd'hui un instrument de référence faisant autorité en matière d'entreprises et de droits de l'homme. Ces Principes reposent sur les trois piliers du [cadre de référence de l'ONU « protéger, respecter et réparer »](#), qui reconnaît les rôles complémentaires mais distincts des États et des entreprises dans la protection et le respect des droits de l'homme. Ces trois piliers sont :

- ▶ **L'obligation de l'État de protéger** contre les atteintes portées aux droits de l'homme par des tiers, y compris des entreprises, ce qui suppose des politiques, des règles et des recours appropriés ;
- ▶ Les **responsabilité des entreprises de respecter** les droits de l'homme, autrement dit, de faire preuve de diligence raisonnable pour s'assurer de ne pas porter atteinte aux droits d'autrui et de parer aux incidences négatives dans lesquelles elles ont une part ; et
- ▶ La nécessité d'un **accès plus effectif à des mesures de réparation**, tant judiciaires que non judiciaires, pour les victimes de violations des droits de l'homme par les entreprises.

Étant donné que ce Guide est destiné aux entreprises, il met principalement l'accent sur la [responsabilité de l'entreprise de respecter](#) les droits de l'homme. Il s'inspire du [Guide interprétatif](#) élaboré par le bureau du Haut Commissaire aux droits de l'homme, avec le concours du Professeur Ruggie, l'auteur des Principes directeurs. Il donne au lecteur un aperçu des étapes clés attendues des entreprises, depuis leur engagement initial envers le respect des droits de l'homme, jusqu'à l'identification et la prise en charge des risques pour les droits de l'homme, ainsi que la mise en place de mesures de réparation lorsqu'ont lieu des préjudices réels.

Lorsque cela est possible, le Guide prend aussi en compte le rôle des États pour garantir l'état de droit et respecter leur obligation de protection des droits de l'homme au moyen de lois et politiques appropriées et en enquêtant, en punissant et en réparant les violations commises. Les obligations des États et les responsabilités des entreprises sont indépendantes les unes des autres. Cependant, le Guide reconnaît que si les États ne souhaitent pas ou ne sont pas en mesure de respecter leurs propres obligations en matière de droits de l'homme, les compagnies P&G font alors face à un plus grand défi pour éviter de se retrouver impliquées dans des violations des droits des personnes.

Contexte concernant les Principes directeurs de l'ONU

Les Principes directeurs et le cadre de référence de l'ONU ont été préparés par l'ancien [Représentant spécial du Secrétaire général « chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises »](#), le Professeur John Ruggie de Harvard, sur la période de 6 ans (2005 - 2011) qu'a duré son mandat. Grâce à des recherches poussées et des consultations auprès de représentants de gouvernements, d'entreprises et de la société civile (dont des syndicats, ONG et experts juridiques et académiques) à travers le monde, ils ont obtenu une vaste adhésion et ont pu recevoir un important soutien. Un nouveau [Groupe de travail](#) composé d'experts est désormais le service de l'ONU en charge de la promotion pour la mise en œuvre des Principes directeurs et du Cadre de référence de l'ONU.

Plusieurs grandes normes internationales s'inspirent directement des Principes directeurs : les Principes directeurs révisés de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les Normes de performance de la SFI et la norme ISO 26000 - Responsabilité sociétale. Quelles sont les implications pour les activités commerciales ? Une convergence vers les Principes directeurs devrait permettre d'avoir des attentes plus cohérentes et moins de conflits entre normes.

Il n'existe pas de situation à « taille unique » lorsque le respect des droits de l'homme est en jeu. La plupart des compagnies pétrolières et gazières travaillent déjà à partir d'un canevas ; en effet, il est probable qu'elles disposent d'un éventail de politiques et processus qui s'attachent au respect des droits de l'homme, ainsi que d'une culture d'entreprise établie ou d'un ensemble de valeurs que l'entreprise applique dans ses activités. Les environnements de travail sont multiples ; il est donc important que les compagnies P&G mettent en place des solutions qui soient adaptées localement et conformes aux principes des droits de l'homme lorsqu'elles réagissent aux incidences locales.

Enfin, le Guide reconnaît que l'application du respect des droits de l'homme à l'ensemble des activités et des relations commerciales de l'entreprise n'est pas chose facile. Elle exige un engagement, des ressources et du temps pour intégrer le respect des droits de l'homme dans les façons dont pense et agit une grande entreprise à la main-d'œuvre diverse et variée. En outre, les entreprises contrôlent rarement toutes les circonstances dans lesquelles elles travaillent. Les contextes peuvent rapidement changer et de sérieux dilemmes concernant les droits de l'homme peuvent alors survenir. La mise en œuvre des Principes directeurs est par conséquent un processus d'amélioration continue et ce Guide est lui-même le reflet d'un apprentissage en constante évolution.

Objectifs du Guide

- ▶ **Concentration en amont** : le Guide se concentre sur les activités en amont des compagnies P&G, tout au long du cycle de vie d'un projet, depuis la préfaisabilité, en passant par la faisabilité, le développement (y compris la construction), la mise en œuvre (y compris la production), jusqu'au démantèlement et la phase post-fermeture. Il met aussi l'accent sur les acteurs commerciaux qui participent à ces activités, qu'elles se situent à terre ou en mer, notamment les multinationales P&G, les compagnies P&G nationales, les coentreprises, les sociétés d'exploration, les sociétés de pipeline, les sociétés de services pétroliers et autres prestataires de services.
- ▶ **Droits de l'homme** : le Guide couvre le respect de tous les [droits de l'homme internationalement reconnus](#), dont les droits fondamentaux des travailleurs et les droits des personnes ou groupes qui se trouvent dans une position de marginalisation accrue (comme les femmes, les enfants et les populations autochtones).
- ▶ **Activités et relations commerciales des entreprises** : le Guide s'applique aux propres activités des compagnies P&G ainsi qu'à leurs [relations commerciales](#) avec des tiers. Cela comprend les relations directes des compagnies, ainsi que celles en aval d'un ou de plusieurs niveaux dans la chaîne de valeur.
- ▶ **Compagnies de toutes tailles** : le Guide devrait être utile aux compagnies P&G de toutes tailles engagées dans des activités en amont, quel que soit leur régime de propriété ou leur structure. Lorsque cela est possible, une attention particulière est apportée aux approches qui peuvent être mieux adaptées aux petites entreprises dans le secteur.
- ▶ **Application mondiale** : le Guide prend notamment en compte l'expérience des entreprises européennes, mais son objectif est, dans la mesure du possible, de convenir à une application mondiale. Il s'applique aux entreprises européennes qui travaillent aussi bien au sein de l'Union européenne qu'en dehors, tout en reconnaissant que des contextes non européens peuvent présenter les plus grands défis. Il devrait aussi être utile aux entreprises dont le siège social se trouve en dehors de l'UE.

À qui s'adresse le Guide

Ce Guide s'adresse aux responsables des compagnies P&G qui sont en charge des questions relatives aux droits de l'homme, quel(le) que soit la fonction qu'ils occupent ou le service concerné au niveau de l'entreprise ou de l'unité commerciale. Il propose un éventail d'approches que ces personnes peuvent appliquer ou moduler aux besoins de divers services, fonctions et personnes au sein de leur entreprise et d'une manière qui s'adapte à leurs propres systèmes et cultures.

Ce Guide devrait aussi être utile à tous ceux qui souhaitent promouvoir le respect des droits de l'homme dans le secteur pétrolier et gazier, notamment les syndicats, ONG, représentants de communautés concernées, investisseurs, associations de l'industrie, initiatives multipartites, gouvernements et associations de consommateurs.

Structure du Guide

Le Guide se décompose en plusieurs parties :

- ▶ Partie 1 : À propos de ce Guide ;
- ▶ Partie 2 : Les droits de l'homme et le secteur pétrolier et gazier ;
- ▶ Partie 3 : L'application du respect des droits de l'homme. Cette partie s'attache à la mise en œuvre de chacun des six piliers de la responsabilité de l'entreprise envers le respect des droits de l'homme. Le Guide reprend les mêmes points clés pour chacun des éléments :
 - « Qu'exigent les Principes directeurs ? »
 - « Pourquoi est-ce important ? »
 - « Quelles sont les étapes à suivre ? », chacune des étapes présentant les « Points clés pour la mise en œuvre » et un éventail d'« Approches possibles » qui s'inspirent des bonnes pratiques.
 - Des lignes directrices « Par où commencer » pour les entreprises qui commencent tout juste à s'intéresser à ces questions.
 - « Les questions à se poser » pour tester la cohérence des approches de l'entreprise par rapport aux Principes directeurs.
- ▶ Annexes : [Ressources clés](#) et [Concepts clés](#)



© Photo: Rainforest Action Network

Partie 2

Les droits de l'homme et le secteur pétrolier et gazier

Les droits de l'homme et le secteur pétrolier et gazier

Incidences des droits de l'homme dans le secteur pétrolier et gazier

Les droits de l'homme sont des normes fondamentales destinées à assurer la dignité et l'égalité pour tous. Chaque être humain est autorisé à en jouir, sans discrimination. Ces droits comprennent les droits définis dans la Charte internationale des droits de l'homme, c'est-à-dire la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Des documents définissent tout un éventail de droits et libertés, comme le droit à la vie, à la liberté d'expression, au respect de la vie privée, à l'éducation et à des conditions de travail favorables, pour n'en citer que quelques-uns. Les droits de l'homme internationalement reconnus comprennent aussi les principes relatifs aux droits fondamentaux établis dans la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, qui traitent de la liberté d'association et des négociations collectives, des travaux forcés, du travail des enfants et de la non-discrimination. En outre, certains individus ou groupes pouvant potentiellement être marginalisés font l'objet de plusieurs instruments internationaux sur les droits de l'homme, qui aident à clarifier la façon dont les droits de l'homme s'appliquent à eux (voir la [Section II-A](#) pour de plus amples renseignements). (Voir [l'Annexe 1](#) pour une liste des instruments pertinents.)

Au cours de ces dernières années, les compagnies pétrolières et gazières responsables se sont appliquées à mieux comprendre et prendre en charge l'éventail de questions liées aux droits de l'homme découlant de leurs activités. Elles reconnaissent qu'elles peuvent avoir une incidence positive aussi bien que négative sur leur personnel, les travailleurs de leurs chaînes d'approvisionnement ou les communautés à proximité de leurs activités.

Le secteur P&G joue un rôle primordial dans le soutien au développement, grâce à l'approvisionnement en énergie et à la génération de revenus importants. Ces revenus peuvent ensuite contribuer à la réduction de la pauvreté (s'ils sont correctement gérés) et à la matérialisation de nombreux droits de l'homme, notamment le droit au travail, à la santé, à un niveau de vie adéquat et à l'éducation. Le secteur emploie également un grand nombre de travailleurs hautement qualifiés. En outre, les compagnies P&G qui respectent les droits de l'homme ont tendance à enregistrer de meilleurs résultats en termes d'hygiène et de sécurité, d'effets de leurs activités sur l'environnement et de relations durables avec les communautés locales qui bénéficient de leur présence.

Par contre, les compagnies P&G qui n'accordent pas une attention suffisante aux droits de l'homme peuvent avoir et ont des incidences négatives. Cela peut avoir des coûts réels pour les personnes dont les droits sont violés. Mais cela peut aussi avoir des coûts pour les compagnies P&G elles-mêmes en raison de retards opérationnels, de procès, d'une faible satisfaction des employés, de pertes d'opportunités pour de nouvelles extensions ou de nouveaux investissements et d'une atteinte sérieuse à leur réputation.

Plusieurs grandes entreprises se sont alliées aux gouvernements et à des groupes de la société civile pour lancer des initiatives multipartites destinées à prévenir les incidences négatives sur les droits de l'homme et à optimiser les retombées positives dans l'industrie d'extraction en général, plus particulièrement avec les [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#), et l'[Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction](#). L'Association internationale de l'industrie pétrolière pour la sauvegarde de l'environnement, [IPIECA](#), également entrepris d'importants travaux pour élaborer des outils et soutenir les bonnes pratiques en matière de respect des droits de l'homme, tout comme certaines associations régionales l'ont fait.

Contextes d'exploitation et défis des États d'accueil

L'étendue des incidences négatives sur les droits de l'homme auxquelles sont confrontées les compagnies P&G est lourdement influencée par le contexte dans lequel elles opèrent, ainsi que par les pratiques de leurs partenaires commerciaux. Ces deux facteurs les orienteront vers les politiques, processus et pratiques dont elles ont besoin pour prévenir et traiter ces incidences.

Le lieu des opérations des compagnies P&G, que ce soit à terre ou en mer, est déterminé par l'emplacement des ressources. L'exploitation des ressources naturelles peut générer d'importants revenus qui permettent aux États de favoriser la croissance, réduire la pauvreté et assurer la matérialisation des droits de l'homme. Cependant, dans les États à faible gouvernance, une telle exploitation peut au contraire contribuer à la pauvreté, la corruption, la criminalité et les conflits, avec toutes les retombées négatives que cela comporte pour les droits des personnes. Lorsque les États manquent à leurs obligations de protection des droits de l'homme, la responsabilité des compagnies P&G de respecter les droits de l'homme ne change pas ; cependant, il peut alors être plus difficile pour elles d'assumer cette responsabilité. L'échelle des défis rencontrés dépend largement :

- ▶ de l'existence d'une législation adéquate et de son application dans des domaines liés aux impacts du secteur comme les droits des travailleurs, la protection de l'environnement, les titres fonciers et l'utilisation des terres ;
- ▶ d'un état de droit, y compris l'accès à la justice pour les victimes de violations des droits de l'homme ;
- ▶ d'une réglementation adéquate et d'une surveillance des forces de sécurité publiques ;
- ▶ des efforts entrepris pour lutter contre la corruption et assurer la transparence des revenus ;
- ▶ de la protection des droits de l'homme par le gouvernement dans les dispositions des conventions d'investissement et de sa capacité à assurer leur application ;
- ▶ d'une forte présence de la société civile.

Si ces conditions sont inexistantes ou peu développées, le simple respect de la législation nationale ne sera probablement pas suffisant pour établir la preuve du respect des droits de l'homme. Pour relever ces défis accrus, les entreprises doivent faire plus en termes de diligence raisonnable améliorée en matière de droits de l'homme, comme ce Guide le présente dans la [Partie 3](#).

Relations commerciales

Historiquement parlant, la majorité des sociétés directement impliquées dans la production de pétrole et de gaz étaient des multinationales P&G. Elles sont aujourd'hui en sous-nombre par rapport aux compagnies P&G nationales, dont la plupart appartiennent totalement ou en partie à l'État. Parmi ces compagnies nationales, certaines mènent leurs activités uniquement dans les limites territoriales de leur État d'origine, mais d'autres les mènent dans plusieurs pays. Reconnaisant qu'elles ont les mêmes responsabilités en matière de respect des droits de l'homme que les autres entreprises dans ce secteur, de nombreuses compagnies P&G nationales ont tout récemment commencé à s'intéresser aux questions relatives aux droits de l'homme. En outre, le rôle que joue l'État dans leur régime de propriété et dans leur gestion signifie que l'obligation de l'État de respecter les droits de l'homme est particulièrement pertinente pour la façon dont leurs activités sont menées.

Les activités P&G impliquent généralement des investissements à long terme (souvent de 40 à 50 ans), qui reposent sur des conventions avec l'État d'accueil qui sont négociées pendant la phase initiale d'exploration. Ces conventions peuvent avoir des incidences sur la capacité de l'État à protéger les droits de l'homme. Elles peuvent aussi réduire ou accroître la capacité de l'entreprise à respecter les droits de l'homme tout au long de la durée de vie de l'investissement, par exemple, en limitant ou en permettant d'avoir des consultations constructives avec les communautés avant la mise en place d'un projet, ou en définissant des attentes communes sur la façon dont les membres d'une coentreprise devraient mettre un projet en œuvre.

La majorité des activités pétrolières et gazières ont lieu dans le cadre de partenariats de coentreprise entre un certain nombre de multinationales P&G ou entre des multinationales et des compagnies P&G nationales. Elles passent des accords dans le but de faire des offres conjointes pour la gestion d'un actif particulier, puis concluent un accord-cadre d'exploitation commune afin de partager les charges financières et opérationnelles et les risques inhérents au projet. Un des partenaires est nommé opérateur (en général celui qui dispose de la plus grande part d'investissement financier). Lorsqu'elles mènent leurs activités en dehors de leur État d'origine, les multinationales P&G sont généralement amenées à conclure un accord avec la compagnie nationale correspondante. La compagnie nationale peut alors être l'opérateur, la multinationale lui apportant un soutien technique ou d'autres compétences et/ou un appui financier.

Les entreprises du secteur pétrolier et gazier, particulièrement les plus grandes d'entre elles, sous-traitent généralement avec de nombreux entrepreneurs pour les services sur le terrain et autres activités. Ces entrepreneurs peuvent être internationaux, nationaux ou locaux. Les entrepreneurs ont leurs propres responsabilités en matière de respect des droits de l'homme. En pratique, les petits entrepreneurs en ont parfois moins conscience ou ne disposent pas des capacités nécessaires pour assumer cette responsabilité. En se reposant sur eux, la compagnie P&G fait alors face à certains risques, comme le présente la Partie III de ce Guide.

Comprendre les incidences négatives potentielles

Si ce Guide reconnaît le large éventail de retombées positives que le secteur pétrolier et gazier peut avoir dans le domaine des droits de l'homme, le respect des droits, c'est-à-dire, éviter les violations des droits de l'homme, est l'élément fondamental attendu de chaque entreprise. Le Guide se concentre donc sur la prévention, la réduction et la réparation des incidences négatives sur les droits de l'homme.

Le tableau suivant donne des exemples d'incidences négatives que peuvent avoir les compagnies P&G. Il ne sous-entend nullement que toutes les compagnies seront à l'origine de ces incidences ni ne donne une liste exhaustive des impacts potentiels que peut avoir une activité donnée. Il se veut être une illustration du type d'incidences pouvant survenir et des droits pouvant être violés.

Le tableau est structuré comme suit :

- ▶ l'axe vertical présente un certain nombre d'activités types réalisées par les compagnies P&G en amont ;
- ▶ l'axe horizontal présente certains des groupes de parties prenantes que les activités pétrolières et gazières en amont peuvent toucher ;
- ▶ chaque cellule du tableau donne un exemple d'incidence qu'une activité particulière peut avoir sur le groupe de parties prenantes concerné et les droits de l'homme qui peuvent être violés.

Le tableau tente de démontrer que :

- ▶ différents types d'activités peuvent avoir des incidences très différentes sur les divers droits de l'homme ;
- ▶ des incidences négatives peuvent survenir tout au long de la durée de vie d'un projet et pas seulement lors des premières phases ;
- ▶ différents types d'incidences négatives affectent différents groupes ou différentes personnes au sein d'un même groupe. Les incidences peuvent être ressenties plus gravement chez les personnes ou les groupes vulnérables ou marginalisés.

Cadre analytique pour l'évaluation des incidences potentielles des activités des entreprises sur les groupes de parties prenantes

	Employés de l'entreprise	Chaîne d'approvisionnement/ Employés des sous-traitants	Communautés concernées	Groupes vulnérables ou marginalisés	Autres groupes pertinents...
Acquisition foncière/ Réinstallation	Par ex., les membres du personnel sont amenés à appliquer les processus de réinstallation malgré une forte résistance et des conflits au sein des communautés concernées, mettant ainsi leur sécurité en danger - <i>Droits à la vie, à la liberté et à la sécurité des personnes ; Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible</i>	Par ex., les membres du personnel de sous-traitance des communautés locales participent aux activités d'acquisition foncière et font face à l'opposition locale, ce qui les expose à des représailles de la part des autres membres de la communauté - <i>Droit à la sécurité des personnes</i>	Par ex., les politiques et processus d'indemnisation sont floués, comme une indemnisation pour les récoltes au lieu d'une indemnisation foncière, des taux d'indemnisation inférieurs à ceux du marché ou la non-indemnisation des personnes qui détiennent le titre de propriété du bien - <i>Droit à un niveau de vie adéquat ; Droit au logement</i>	Par ex., le processus d'acquisition foncière n'accorde pas suffisamment de temps pour organiser une consultation constructive auprès des populations autochtones et obtenir leur consentement si nécessaire - <i>Droit des populations autochtones, dont le Droit à l'autodétermination et les Droits de propriété culturelle</i>	
Forage/Essais sismiques	Par ex., les membres du personnel sont poussés à obtenir des droits d'accès de propriétaires terriens locaux réfractaires sous d'importantes contraintes de temps, entraînant des niveaux de stress particulièrement élevés - <i>Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible</i>	Par ex., de mauvaises conditions de vie et d'hébergement pour les membres du personnel de sous-traitance dans les camps des régions éloignées - <i>Droit à des conditions de travail justes et favorables ; Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible</i>	Par ex., les communautés ont un accès limité aux terres/ zones de pêche en raison d'activités de forage/dragage/ campagnes sismiques et ne sont pas correctement indemnisées - <i>Droit à un niveau de vie adéquat ; Droit à l'alimentation ; Droit de circuler librement</i>	Par ex., les essais sismiques entraînent la destruction de lieux sacrés ou de lieux de patrimoine culturel appartenant aux populations autochtones - <i>Droit des peuples autochtones, dont le Droit à l'autodétermination et les Droits de propriété culturelle</i>	
Construction d'installations/ Canalisations	Par ex., les membres du personnel sont poussés à faire de nombreuses heures supplémentaires ou doivent s'abstenir de prendre des congés religieux afin de respecter le calendrier du projet - <i>Droit à des conditions de travail justes et favorables ; Non-discrimination</i>	Par ex., les passeports des travailleurs migrants sont confisqués par les agences d'emploi privées qui fournissent des travailleurs pour la construction et/ou ces travailleurs ou doivent payer des frais élevés, les mettant ainsi dans une situation de travail forcé - <i>Liberté contre toutes formes de travail forcé ou obligatoire</i>	Par ex., l'accès aux terres destinées aux pâturages des bestiaux est limité en raison du tracé d'une canalisation sans qu'il y ait de consultations ou d'indemnités adéquates ou le tracé de la canalisation bloque la route empruntée par les enfants pour aller à l'école, sans qu'il y ait de mesures de consultation ou d'indemnités adéquates - <i>Droit à un niveau de vie adéquat ; Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible ; Droit à l'alimentation ; Droit d'accès à une eau salubre et à l'assainissement</i>	Par ex., mauvaise préparation à l'influx de travailleurs de la construction majoritairement masculins, qui entraîne un accroissement de l'exploitation sexuelle et des abus envers les femmes et les enfants locaux et une hausse du VIH/SIDA - <i>Droit à la vie, à la liberté et à la sécurité de la personne ; Interdiction de toute torture ou tout traitement cruel, inhumain et dégradant ; Droits des enfants (par ex., être à l'abri de toute exploitation sexuelle) ; Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible</i>	
Gestion de l'environnement	Par ex., les membres du personnel sont exposés à des produits pétrochimiques sans être convenablement préparés et formés à la gestion de risques industriels potentiels - <i>Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible</i>	Par ex., les membres du personnel de sous-traitance n'ont pas l'équipement de protection adéquat pendant les opérations de nettoyage de déversements/fuites - <i>Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible ; Droit à des conditions de travail justes et favorables</i>	Par ex., les émissions atmosphériques et les rejets dans l'eau ne sont pas correctement contrôlés, ce qui a des incidences sur les terres et l'environnement des communautés locales - <i>Droit à un niveau de vie adéquat ; Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible ; Droit à l'alimentation ; Droit d'accès à une eau salubre et à l'assainissement</i>	Par ex., en raison du lieu où la communauté a été réinstallée, les femmes et les enfants doivent parcourir de plus grandes distances sans protection pour atteindre les points d'eau - <i>Droit à la vie, à la liberté et à la sécurité de la personne ; Droit à un niveau de vie adéquat ; Droit d'accès à une eau salubre et à l'assainissement</i>	

	Employés de l'entreprise	Chaîne d'approvisionnement/ Employés des sous-traitants	Communautés concernées	Groupes vulnérables ou marginalisés	Autres groupes pertinents...
Gestion des ressources humaines	Par ex., les membres du personnel à plein temps ou les travailleurs intérimaires n'ont pas la possibilité d'adhérer à un syndicat légitime – <i>Droit de former un syndicat et d'y adhérer et Droit à la négociation collective</i>	Par ex., les sous-traitants sur site sont soumis à de plus mauvaises conditions de travail que les employés de l'entreprise et n'ont pas accès à un mécanisme de réclamation – <i>Droit de former un syndicat et d'y adhérer et Droit à la négociation collective</i>	Par ex., les demandeurs d'emploi des communautés locales sont exclus du processus de sélection de l'entreprise/du sous-traitant en raison de distorsions dans le système de recrutement qui favorise le groupe ethnique dominant – <i>Non-discrimination</i>	Par ex., incapacité de mettre en place un lieu de travail exempt de formes graves de harcèlement envers les femmes – <i>Non-discrimination ; Interdiction de toute torture ou tout traitement cruel, inhumain et dégradant</i>	
Sécurité	Par ex., l'usage de la force par les prestataires de services de sécurité qui donne lieu à des menaces de la part de la communauté locale contre les employés de l'entreprise – <i>Droit à la vie, à la liberté et à la sécurité de la personne</i>	Par ex., les prestataires de sécurité privés n'ont pas la possibilité d'adhérer à un syndicat légitime – <i>Droit de former un syndicat et d'y adhérer et Droit à la négociation collective</i>	Par ex., les prestataires de services de sécurité font usage de la force pour disperser une manifestation pacifique de la communauté – <i>Droit à la sécurité de la personne ; Liberté d'association</i>	Par ex., des prestataires de services de sécurité privés sont engagés à partir du groupe ethnique/racial dominant, ce qui entraîne un accroissement ultérieur du harcèlement et des violences contre les personnes vulnérables et marginalisées des groupes minoritaires – <i>Non-discrimination ; Droit à la sécurité de la personne</i>	
Planification/ Gestion du démantèlement	Par ex., les travailleurs intérimaires sont appelés à travailler sur des tâches dangereuses de démantèlement et aucun suivi médical n'a lieu – <i>Droit à des conditions de travail justes et favorables ; Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible</i>	Par ex., les membres du personnel de sous-traitance sont démobilisés sans que les prestations qui leur sont dues leur soient versées – <i>Droit à des conditions de travail justes et favorables</i>	Par ex., une mauvaise réhabilitation des sites industriels entraîne une pollution à long terme à l'origine d'une baisse progressive des ressources alimentaires et de l'eau – <i>Droit à un niveau de vie adéquat ; Droit à l'alimentation ; Droit d'accès à une eau salubre et à l'assainissement ; Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible</i>	Par ex., le manque de consultation auprès des groupes vulnérables et marginalisés sur l'élaboration du plan de démantèlement entraîne une incidence négative disproportionnée – <i>Droit à un niveau de vie adéquat ; Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible</i>	
Communication externe et consultations	Par ex., la direction refuse de dialoguer avec les représentants de syndicats dûment élus par les travailleurs – <i>Droit à la liberté d'association ; Droit à la négociation collective</i>	Par ex., les membres du personnel des affaires gouvernementales font du lobbying auprès du gouvernement pour empêcher toute augmentation du salaire minimum, qui n'est pas suffisant pour couvrir les besoins de base des travailleurs – <i>Droit à un salaire juste et à des conditions de vie décentes ; Droit à un niveau de vie adéquat</i>	Par ex., l'entreprise n'informe pas les communautés locales d'un déversement toxique qui menace les cours d'eau locaux – <i>Droit de jouir des services de santé de la meilleure qualité possible ; Droit d'accès à une eau salubre et à l'assainissement</i>	Par ex., les consultations auprès des communautés n'ont lieu que dans la langue la plus parlée au sein des communautés, au détriment des populations autochtones – <i>Divers droits des peuples autochtones</i>	
Autres activités pertinentes...					



© Photo: Christian Legarek

Partie 3

Mise en application du respect des droits de l'homme

Mise en application du respect des droits de l'homme

Les sections suivantes traitent des six éléments fondamentaux de la responsabilité des entreprises en matière de respect des droits de l'homme et de leur application aux activités et aux relations commerciales des compagnies pétrolières et gazières. Ces éléments fondamentaux sont :

- ▶ **Un engagement politique en matière de droits de l'homme** : l'engagement public général de l'entreprise envers le respect des droits de l'homme et les processus nécessaires pour enraciner cet engagement dans la culture de l'entreprise. (Voir la Section I)
- ▶ **Une diligence raisonnable en matière de droits de l'homme** : l'ensemble des processus continus au moyen desquels l'entreprise « sait et démontre » qu'elle respecte les droits de l'homme dans la pratique.

Cela demande :

- **une évaluation** des incidences effectives – celles qui se sont déjà produites – et potentielles sur les droits de l'homme ; (voir la Section II)
 - **l'intégration** des résultats et **l'application** de mesures de prévention ou d'atténuation des incidences ; (voir la Section III)
 - **un suivi** de l'efficacité des mesures prises pour remédier à ces incidences ; (voir la Section IV)
 - **une communication** sur les mesures prises pour remédier aux incidences. (voir la Section V)
- ▶ **Réparation** : les processus par lesquels l'entreprise s'engage activement à la réparation des incidences dont elle est à l'origine ou auxquelles elle a contribué. (Voir la Section VI)



Figure 1 : Éléments clés de la responsabilité de l'entreprise en matière de respect des droits de l'homme

La Figure 1, ci-dessous, illustre la relation entre les six éléments de la responsabilité de l'entreprise et le respect des droits de l'homme.

Comprendre la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme

Avant d'examiner en détails chacun des six éléments de la responsabilité de respecter les droits de l'homme dans le reste de ce Guide, certains points importants doivent d'abord être présentés concernant le concept de diligence raisonnable.

- **Pourquoi la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme est-elle importante ?** La diligence raisonnable en matière de droits de l'homme aide l'entreprise à comprendre comment les risques pour les droits de l'homme peuvent évoluer au fil du temps et comment y répondre. Elle propose des processus qui permettent d'étudier les facteurs externes et internes qui peuvent faire augmenter les risques envers les droits de l'homme et les ressources externes et internes qui peuvent aider à les résoudre.
- **Quand doit avoir lieu la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme ?** La diligence raisonnable en matière de droits de l'homme doit être mise en œuvre le plus tôt possible dès les phases précontractuelles du cycle de vie d'un projet et se poursuivre pendant toute la durée des opérations, jusqu'au démantèlement et à la phase post-fermeture. C'est un processus continu et de longue haleine, et non pas un événement ponctuel comme une évaluation d'impacts au début d'un nouveau projet ou un rapport annuel.
- **Quelle est la relation entre la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme et les systèmes de diligence existants de l'entreprise ?** De nombreuses entreprises disposent déjà de systèmes de diligence raisonnable dont elles peuvent s'inspirer ou à partir desquels elles peuvent travailler pour élaborer leur système de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme. Ces systèmes comprennent notamment la diligence raisonnable en matière d'environnement, santé et sécurité, les études de « privilège d'exploitation », les évaluations par les pairs ou autres processus d'étude des risques. Il incombe aux entreprises de décider si elles souhaitent avoir un processus de diligence raisonnable autonome pour les droits de l'homme ou si elles préfèrent l'intégrer dans leurs processus existants. Quel que soit leur choix, il est généralement plus pertinent d'adopter des approches que le personnel connaît déjà et avec lesquelles il pourra facilement travailler, tout en assurant que ces approches tiennent effectivement compte des caractéristiques uniques des droits de l'homme.

Comment la responsabilité de respecter les droits de l'homme s'applique-t-elle aux petites entreprises ?

Les systèmes de management de ces entreprises sont généralement plus simples et exigent des processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme moins complexes. En outre, des problèmes comme les communications internes sont eux aussi généralement moins prononcés. Cependant, les entreprises qui travaillent dans des contextes difficiles, comme des régions touchées par des conflits, ont besoin de systèmes capables d'assumer un niveau plus important de risques. Quelle que soit la situation, elles devront inclure les six piliers de la responsabilité de respecter les droits de l'homme.

La Commission européenne a publié des [directives à l'intention des petites et moyennes entreprises](#) sur la mise en œuvre des Principes directeurs de l'ONU, disponibles en plusieurs langues et qui présentent des études de cas.

Établissement d'un engagement politique et intégration du respect des droits de l'homme

Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?

- ▶ Un engagement politique est une déclaration de principe approuvée au plus haut niveau de l'entreprise, qui démontre que celle-ci s'engage à respecter les droits de l'homme et qui fait l'objet d'une communication interne et externe.
- ▶ La déclaration doit se refléter dans les autres politiques, procédures et pratiques de l'entreprise afin de pouvoir **enraciner** le respect des droits de l'homme dans toutes ses activités.

Pourquoi est-ce important ?

- Un engagement politique donne ainsi le ton au sommet de l'entreprise pour l'application continue du respect des droits de l'homme dans les valeurs fondamentales et la culture de l'entreprise.
- Il indique clairement que la direction générale considère que le respect des droits de l'homme est une norme de base permettant de légitimer la réalisation des activités de l'entreprise. Il énonce ce que l'entreprise attend de son personnel et de ses partenaires commerciaux, et ce qu'autrui peut attendre d'elle.
- Il devrait déclencher un éventail d'actions internes nécessaires pour sa mise en pratique.

Quelles sont les étapes à suivre ?



Ressources sur les « Droits de l'homme internationalement reconnus »

Les Principes directeurs définissent ces droits comme incluant au moins

- ▶ la [Charte internationale des droits de l'homme](#) (c'est-à-dire, la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels) ; et
- ▶ les principes relatifs aux droits fondamentaux établis dans la [Déclaration de l'Organisation internationale du travail \(OIT\) relative aux principes et droits fondamentaux au travail](#), qui traitent
 - de la liberté d'association et des négociations collectives
 - des travaux forcés
 - du travail des enfants
 - de la non-discrimination

La publication [Human Rights Translated: A Business Reference Guide](#) est une bonne « traduction » de ces droits pour l'industrie.

Si les entreprises risquent d'avoir des incidences sur des personnes appartenant à des groupes vulnérables ou marginalisés (comme les femmes, les enfants ou les populations autochtones), elles doivent alors étudier la possibilité d'adopter d'autres normes qui s'appliquent plus particulièrement à ces personnes ou ces groupes (voir [l'Annexe 1](#) pour une liste complète)

I A

Définition de la teneur de l'engagement politique

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Un engagement politique est un engagement général à respecter tous les « droits de l'homme internationalement reconnus » dans les activités de l'entreprise.
- ▶ L'engagement doit clairement expliquer comment il s'applique au personnel de l'entreprise (employés et sous-traitants) et ce qui est attendu des partenaires commerciaux de l'entreprise, y compris ceux en aval d'un ou de plusieurs niveaux dans la chaîne de valeur.
- ▶ L'engagement doit être réexaminé périodiquement afin de refléter tous les changements au niveau des risques de l'entreprise en matière de droits de l'homme, par exemple aux vues de nouveaux contextes d'exploitation ou de nouvelles relations commerciales.

Approches possibles

- **Politiques autonomes ou intégrées ?** Une compagnie pétrolière et gazière peut intégrer le respect des droits de l'homme dans une politique de haut niveau déjà existante qui régit ses activités, comme un Code de déontologie ou des Principes commerciaux. Pour les entreprises de plus petite taille, les droits de l'homme peuvent être ajoutés aux politiques existantes sur l'hygiène, la sécurité et l'environnement. Les entreprises peuvent aussi choisir d'élaborer une politique autonome sur le respect des droits de l'homme. Les deux approches sont tout aussi efficaces l'une que l'autre ; en effet, la clé est de choisir une approche qui traduise au mieux l'importance du respect des droits de l'homme et qui permette d'enraciner ce respect dans la culture de l'entreprise.

En déterminant où intégrer la politique au sein de l'entreprise, il est aussi important d'indiquer qui ou quel service sera en charge de la politique et du processus d'intégration.

- **Éléments clés de la politique :** la politique doit au moins refléter l'engagement de l'entreprise envers ses responsabilités de respecter tous les droits de l'homme internationalement reconnus et définir ce qui est attendu de son personnel, de ses partenaires commerciaux et d'autres parties de sa chaîne de valeur concernant le respect des droits de l'homme. Les entreprises peuvent aussi inclure d'autres informations pouvant intéresser les parties prenantes, à savoir :
 - son engagement à appliquer une diligence raisonnable continue, en spécifiant peut-être les phases clés des projets au cours desquelles les risques seront évalués ;
 - l'étendue des mécanismes de réclamation en place au niveau opérationnel
 - les principaux risques envers les droits de l'homme identifiés pour l'entreprise dans son ensemble et les approches pour y remédier ;
 - son engagement ou son approche pour consulter les parties prenantes susceptibles d'être concernées ;
 - son approche pour communiquer avec d'autres parties prenantes et le grand public ;

- des références directes à des initiatives ou principes internationaux conformes aux droits de l'homme internationalement reconnus et que l'entreprise s'engage à mettre en œuvre. Un engagement explicite envers les Principes directeurs de l'ONU est un excellent point de départ. Des initiatives internationales particulièrement adaptées pour les compagnies P&G comprennent les [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) et les [Normes de performance de la SFI](#).
- **Identification des principaux risques pour les droits de l'homme** : les compagnies P&G peuvent être confrontées à des risques importants pour les droits de l'homme. Il peut donc être utile d'identifier les principaux risques dans l'engagement politique. Lors de l'identification de ces risques, une grande entreprise peut choisir de :
 - employer une approche ascendante en collectant des informations sur les questions relatives aux droits de l'homme au niveau des sites, par exemple par le biais d'évaluations des incidences locales ou d'études sur le terrain, puis en analysant les informations par rapport à l'ensemble des sites afin de comprendre quels sont les risques pour les droits de l'homme pour l'ensemble de l'entreprise ;
 - s'appuyer sur un processus de plus haut niveau en faisant appel à des sources externes, notamment des experts de l'industrie, et à l'expérience de sociétés analogues.

Les principaux risques pour les droits de l'homme auxquels est confrontée une compagnie P&G comprennent souvent :

- certains droits des travailleurs, notamment le droit de former un syndicat et d'y adhérer et l'élimination du travail forcé, y compris dans les chaînes d'approvisionnement ;
- la non-discrimination contre les travailleurs et les membres de la communauté ;
- les incidences liées aux actions des forces de sécurité, aussi bien publiques que privées (y compris les incidences sur les droits à la sécurité, à la santé et à la vie,) ;
- les droits relatifs au bien-être des communautés locales (y compris les droits à la santé, l'éducation, les moyens de subsistance, l'utilisation des terres et l'accès à l'alimentation et à l'eau) ;
- les droits des peuples autochtones (y compris ceux liés à l'utilisation des terres, le patrimoine culturel et l'autodétermination).

Une compagnie P&G qui dispose de plusieurs sites d'exploitation peut vouloir étudier quels problèmes sont les mieux traités dans son engagement politique général et pour lesquels des politiques appliquées au niveau des sites seraient jugées préférables, le cas échéant. Les politiques au niveau du site peuvent prendre en compte des questions locales relatives aux droits de l'homme et aux parties prenantes particulières. Par exemple, les questions de violence liée au sexe, la discrimination fondée sur les castes ou les problèmes de santé liés au VIH peuvent être particulièrement adaptées à certains contextes, mais pas à tous.

- **Exploitation dans des contextes difficiles** : les compagnies P&G qui travaillent dans des contextes à haut risque, où des incidences sur les droits de l'homme sont plus probables, peuvent vouloir réfléchir à l'approche à mettre en œuvre pour gérer les risques accrus. Il peut être judicieux d'inclure cette approche dans l'engagement politique ou dans une directive connexe séparée. Des approches possibles de gestion des risques pour les droits de l'homme dans de tels contextes sont présentées à la [Section III-E](#) ci-dessous.

I B Établissement de l'engagement politique

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Il est recommandé que l'entreprise ait recours à des experts pour assurer l'exhaustivité de la politique. Il peut s'agir de personnes connaissant le domaine des droits de l'homme et l'industrie et/ou de sources écrites crédibles, particulièrement lorsque les ressources disponibles sont plus limitées.

Exemple : Élaboration d'une politique avec des parties prenantes externes

Une compagnie P&G décide d'élaborer une politique des droits de l'homme en faisant activement participer une association d'investisseurs socialement responsables. Les années suivantes, la compagnie fait le point sur les progrès enregistrés pour la mise en œuvre de la politique, puis travaille avec une autre ONG sur sa première évaluation des risques. L'évaluation révèle que le processus de consultation a permis de désamorcer les inquiétudes internes de l'entreprise concernant « l'ingérence » des ONG dans ses affaires et a permis d'établir la légitimité des questions relatives aux droits de l'homme. Avec le soutien de la direction générale, les droits de l'homme sont ensuite inclus dans le rapport annuel de l'entreprise. La crédibilité externe de l'entreprise se trouve renforcée grâce au suivi continu réalisé par l'association d'investisseurs.

Enseignements pouvant être tirés de cette expérience :

- ▶ l'avantage d'objectifs clairs et de jalons définis pour l'engagement ;
- ▶ le besoin de reconnaître la méfiance initiale et de définir des stratégies de sortie ne portant pas préjudice aux parties dans le cas où la collaboration ne fonctionne pas ;
- ▶ l'avantage de commencer avec des efforts pilotes qui peuvent renforcer la confiance.

Approches possibles

- **Participation de divers services de l'entreprise** : dans les grandes compagnies P&G, plusieurs services ou fonctions peuvent présenter des risques potentiels pour un large éventail de droits de l'homme. Par exemple, les ressources humaines s'intéressent principalement aux risques pour les droits des employés de l'entreprise et des sous-traitants. Le service d'approvisionnement peut s'intéresser aux droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement ou aux risques pour la sécurité des produits fournis. Les services d'exploration et de production s'intéresseront probablement plus aux incidences sur les communautés locales. Dans les entreprises de plus petite taille, ces rôles peuvent être partagés par un nombre réduit de dirigeants.

En outre, les représentants de **syndicats légitimes** ou représentants de travailleurs au sein de l'entreprise peuvent se révéler être une source précieuse d'expertise sur les lois du travail locales, les normes techniques et les conditions particulières du marché local de la main-d'œuvre qui peuvent avoir une incidence sur les droits des travailleurs.

C'est donc une bonne idée de faire participer des personnes de tous les domaines de responsabilité pertinents à l'élaboration de la politique, ainsi que sur ce qu'elle devrait couvrir et comment elle devrait être mise en œuvre. Les raisons ayant poussé à l'élaboration de cette politique et guidé le choix de la personne à qui il revient de la mettre en œuvre seront alors mieux comprises

- **Participation d'experts externes** : Les entreprises qui ne disposent pas de l'expertise interne sur les droits de l'homme peuvent avoir recours à des sources externes lors de la définition de leur engagement politique. Pour les entreprises de plus petite taille, des directives écrites d'associations de l'industrie, des initiatives multipartites ou des organisations de défense des droits de l'homme qui ont travaillé dans l'industrie peuvent être autant de points de départ. Une liste de ressources utiles est proposée à l'**Annexe 1**. Les compagnies P&G peuvent également évaluer leurs politiques par rapport à celles d'autres entreprises, en particulier celles d'entreprises reconnues comme étant des leaders de l'industrie en termes de performance en matière de droits de l'homme.
- **Participation des parties prenantes** : il peut être particulièrement utile aux entreprises de tester un projet d'engagement politique auprès de représentants clés de groupes de parties prenantes. Cela peut en effet aider l'entreprise à comprendre comment sera perçu l'engagement politique par ces **parties prenantes**. Les approches possibles peuvent notamment comprendre :
 - obtenir l'avis de **syndicats légitimes** qui représentent les employés de l'entreprise, le cas échéant ;
 - identifier les lieux clés où tester officieusement le projet d'engagement auprès de représentants de communautés et ONG locales ;
 - tester le projet d'engagement auprès d'investisseurs, particulièrement des investisseurs socialement responsables, qui sont spécialisés dans ces questions ;
 - établir un groupe consultatif officiel pour obtenir un retour d'information. Ce groupe peut être composé de représentants d'une institution nationale de défense des droits de l'homme, d'ONG, de syndicats, d'investisseurs socialement responsables et autres experts. Ce groupe peut aussi jouer un rôle à long terme en permettant le retour d'information sur les efforts continus de l'entreprise envers sa responsabilité de respecter les droits de l'homme.



Communication de l'engagement politique

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ L'engagement politique doit être mis à la disposition du public.
- ▶ Il doit être approuvé au plus haut niveau de l'entreprise et doit être communiqué en interne à tous les employés afin d'appuyer sur son importance et de l'enraciner dans toute l'entreprise.
- ▶ Il doit aussi être activement communiqué aux partenaires commerciaux et autres acteurs dans la chaîne de valeur de l'entreprise, ainsi qu'aux personnes susceptibles d'être concernées par les activités de l'entreprise.

Exemple : engagement au plus haut niveau

Le responsable des droits de l'homme dans une compagnie P&G réussit à faire passer une politique solide en matière des droits de l'homme au plus haut niveau de l'entreprise, mais a des difficultés à obtenir du PDG qu'il exprime clairement son engagement continu à long terme. De ce fait, certaines unités commerciales considèrent que cette politique est purement un geste destiné à répondre aux souhaits des ONG et non pas un élément auquel elles doivent prêter attention dans leurs activités.

Approches possibles

- **Démontrer l'engagement politique au plus haut niveau de l'entreprise :** Des messages clairs et cohérents de la part du PDG et de la direction générale donnent le ton au sommet de l'entreprise. Ils peuvent aider à attirer l'attention sur l'engagement politique et l'enraciner dans la culture de l'entreprise. Bon nombre de compagnies P&G ont déjà de l'expérience dans ce domaine en ce qui concerne la sécurité. Des approches possibles en matière de droits de l'homme pourraient inclure :
 - des références régulières à des questions relatives aux droits de l'homme et une diligence raisonnable pour les discours de la direction générale donnés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ;
 - des questions régulières sur les performances ou les risques pour les droits de l'homme de la part de la direction générale lors de réunions sur des questions commerciales fondamentales, comme l'approbation de nouveaux projets ;
 - l'annonce interne d'exemples de responsabilisation pour les performances en matière de droits de l'homme, qu'elle ait donné lieu à des récompenses ou des sanctions (en les rendant anonymes si besoin est) ;
 - l'intégration des droits de l'homme dans les premières phases de discussions entre la direction et des partenaires commerciaux potentiels et gouvernements.
- **Choisir des méthodes appropriées :** Il est important pour les compagnies P&G de prendre en compte la façon dont les employés et autres parties prenantes, particulièrement les communautés locales, peuvent accéder à l'information ; par exemple, par des moyens écrits, oraux ou visuels, en quelles langues, avec ou sans recours à la technologie. L'entreprise pourra alors décider au mieux comment communiquer l'engagement politique aux niveaux interne et externe.
- **Choisir un « langage » approprié :** le langage peut être un sujet délicat. En effet, une résistance peut se former au sein de l'entreprise si les « droits de l'homme » sont perçus comme étant un sujet sans rapport avec les activités fondamentales de celle-ci. Au niveau externe, des aspects culturels peuvent compliquer l'usage du langage des droits de l'homme, y compris avec les communautés locales et les gouvernements. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'éviter toute terminologie relative aux droits de l'homme, que ce soit à court terme ou dans certaines situations données. Si tel est le cas,

Exemple : création d'une équipe plurifonctionnelle

De nombreuses grandes compagnies P&G ont découvert que la mise en place d'une équipe plurifonctionnelle peut favoriser le processus d'intégration au niveau de la direction/de l'entreprise. Des structures analogues peuvent aussi jouer un rôle prépondérant dans la mise en œuvre au niveau local.

Par exemple, une entreprise a créé un groupe qui rassemble des représentants d'un large éventail de fonctions : juridiques, affaires publiques, approvisionnement, sécurité, exploration et production et durabilité. Ce groupe travaille en étroite collaboration avec un comité de direction afin de promouvoir la sensibilisation aux normes pertinentes de l'entreprise, conseiller et soutenir les équipes opérationnelles et autres équipes pertinentes au niveau de l'entreprise et de la direction et surveiller la mise en œuvre d'évaluations de conformité.

les personnes en charge de la question et tous ceux qui sont régulièrement en contact avec les parties prenantes doivent alors comprendre les droits de l'homme internationalement reconnus et les implications pour les processus de l'entreprise. Il pourra éventuellement être possible de réintroduire ultérieurement le langage des droits de l'homme pour renforcer le message de leur pertinence pour les activités quotidiennes de l'entreprise.



Harmonisation des politiques internes et de l'engagement politique

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Pour assurer une mise en pratique efficace de l'engagement politique, l'entreprise doit viser à une grande cohérence avec les autres politiques et processus de l'entreprise.
- ▶ La mise en œuvre de l'engagement doit recevoir un soutien et des ressources appropriés, y compris par le biais d'un leadership, d'une responsabilité, de mesures incitatives et d'une formation. Ces facteurs peuvent influencer directement les hypothèses et les attitudes que se sont forgées les membres du personnel concernant la pertinence de l'engagement dans leurs activités et aider à l'enraciner dans les valeurs et la culture de l'entreprise.

Approches possibles

- **Harmonisation avec les politiques existantes** : les grandes compagnies P&G disposent bien souvent d'une hiérarchie de normes reconnue au sein de l'entreprise. Il peut s'agir d'un document politique de haut niveau, qui définit les principes et valeurs de l'entreprise ; il peut aussi y avoir un document sur les systèmes de management, qui décrit comment les politiques et processus connexes ancrent ces principes dans les activités de l'entreprise. Il existe généralement un ensemble de normes spécifiques pour leur application aux activités particulières de l'entreprise. La mise en œuvre de la politique relative aux droits de l'homme sera beaucoup plus aisée si elle est intégrée à la hiérarchie plutôt que d'être « marginalisée » dans le système.

Une compagnie P&G disposera probablement de plusieurs politiques et processus internes traitant certains droits de l'homme, même si le langage n'est pas nécessairement celui des droits de l'homme. Cela peut être utile pour rappeler que les droits de l'homme ne sont pas une nouveauté pour l'entreprise. Il est également important de vérifier que ces politiques et processus sont en harmonie avec l'engagement politique envers les droits de l'homme, c'est-à-dire qu'ils le renforcent et ne vont pas à son encontre et ne sont pas en contradiction avec lui.

Des exemples de politiques et processus pertinents comprennent ceux qui touchent :

- la durabilité/performance sociale ;
- la santé et la sûreté ;
- la sécurité ;

- les ressources humaines ;
- les relations avec les communautés, y compris la réinstallation et l'indemnisation ;
- l'environnement ;
- la conformité aux lois ;
- l'approvisionnement/la sous-traitance ;
- les affaires publiques/la communication ;
- la gestion des risques et l'approbation de projets.

Les politiques de lutte contre la corruption d'une compagnie P&G sont aussi pertinentes ; en effet, si la corruption et les pots-de-vin sont acceptés, les droits de l'homme sont rarement respectés.

- **Formation et sensibilisation** : les personnes qui travaillent aux activités techniques de l'entreprise (par exemple, les équipes d'exploration et de production, ainsi que les équipes de développement commercial) sont en général plus enclines à prendre les droits de l'homme en compte dans leur travail si elles comprennent quels en sont les enjeux, leur pertinence pour l'entreprise, ce qu'ils représentent pour leurs propres responsabilités et les mesures qui doivent être appliquées. Plusieurs options s'offrent aux compagnies P&G pour « démystifier » les droits de l'homme, notamment :

- former le personnel qui occupe des fonctions clés (comme l'approvisionnement et la sécurité) et les spécialistes techniques (en particulier les ingénieurs et les personnes qui travaillent dans le domaine de l'exploration, comme les géologues) ;
- établir des points de contact pour soutenir le personnel sur site et répondre aux questions et dilemmes ;
- organiser des « minutes droits de l'homme » au début des réunions, comme pour la sécurité. Il pourrait s'agir d'un rappel rapide que les sujets abordés peuvent avoir des implications en termes de droits de l'homme qui doivent être prises en compte ;
- mettre en relation les « champions » des droits de l'homme au niveau des divers fonctions et sites afin de favoriser le partage des connaissances ;
- faire participer les syndicats et/ou les représentants des travailleurs afin de soutenir les efforts entrepris pour mieux faire connaître l'engagement politique aux travailleurs ;
- organiser des séminaires interactifs sur des questions spécifiques relatives aux droits de l'homme et qui concernent la sécurité, les exigences de teneur locale ou les contextes à haut risque ;
- préparer des rapports internes sur les problèmes émergents relatifs aux droits de l'homme, par exemple l'accès à l'eau.

Les compagnies P&G devraient établir des priorités dans leurs efforts de sensibilisation et offrir l'aide d'experts dans les contextes où les risques d'incidences sur les droits de l'homme sont les plus élevés.

- **Établir une responsabilité** : la responsabilité interne pour la mise en œuvre de l'engagement politique sera d'importance capitale. Les compagnies P&G peuvent s'inspirer de l'expérience dans l'industrie pour l'intégration des normes relatives à la sécurité, qui sont aujourd'hui considérées par de nombreuses entreprises comme une part essentielle du « travail de chacun ».

Exemple : formation pour les partenaires commerciaux

L'absence d'une compréhension partagée en ce qui concerne les droits de l'homme peut poser un problème particulier dans les contextes difficiles, comme les régions où la gouvernance est faible ou les régions de conflit. Certaines entreprises ont noté que la formation de ou avec leurs partenaires commerciaux peut alors être particulièrement bénéfique.

Par exemple, une entreprise travaillant dans un environnement difficile a mis en place (en coopération avec un organisme international) un programme de formation sur le droit international, y compris les droits de l'homme, destiné à des représentants d'administration publique, ainsi qu'une formation de développement pour les communautés locales et les autorités dans la région des opérations. L'entreprise a constaté que les discussions sur ces sujets étaient plus faciles si elles débutaient avec des valeurs ou concepts de base comme le « respect » et la notion de « bon voisinage ».

Les approches possibles pour intégrer la responsabilité du respect des droits de l'homme comprennent notamment :

- attribuer la surveillance des droits de l'homme à une personne ou à un comité du conseil ou un comité de la direction générale, comme un comité d'éthique ou un comité sur la durabilité ;
- établir des mécanismes de responsabilité au niveau de l'entreprise et de la direction générale, ainsi qu'aux niveaux locaux, par exemple :
 - > en plaçant cette responsabilité entre les mains du PDG ;
 - > en exigeant des directeurs nationaux ou régionaux qu'ils approuvent et signent les rapports sur les questions relatives aux droits de l'homme ;
- lier les évaluations du personnel à des systèmes de récompense pour la mise en œuvre de l'engagement politique, pour toutes les fonctions et tous les services et non pas seulement ceux en charge des droits de l'homme.

I E Application de l'engagement politique aux relations commerciales

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ L'engagement politique envers les droits de l'homme doit être ancré dans la façon dont l'entreprise conduit ses **relations commerciales**, et ce depuis les prémices, y compris dans les dispositions contractuelles. Il est alors clairement indiqué que ces attentes ne sont pas « négociables ».
- ▶ Si l'engagement politique est ancré dans les dispositions contractuelles et autres accords, l'entreprise augmente de ce fait son **influence**, c'est-à-dire sa capacité à influencer les comportements dans ces relations. Il peut être à la base d'un engagement régulier pour discuter des risques pour les droits de l'homme ou en revoir la gestion.

Approches possibles

- **Partir avec de bonnes bases** : les risques pour les droits de l'homme de nombreuses compagnies P&G et leurs capacités à les atténuer, sont établis dans les dispositions des contrats passés avec les partenaires commerciaux, fournisseurs et sous-traitants, ainsi que dans les ententes avec les gouvernements hôtes et protocoles d'accord avec les gouvernements. Le personnel chargé de négocier et de conclure ces ententes doit avoir des directives claires, notamment sur :
 - l'importance d'indiquer dans les ententes qui est chargé de traiter les risques pour les droits de l'homme dans la relation ;
 - les ressources qui seront nécessaires pour assurer le respect des droits de l'homme et la provenance de ces ressources ;
 - la façon dont la mise en œuvre du respect des droits de l'homme sera contrôlée et discutée avec les partenaires commerciaux. Pour de plus amples informations sur ces points, voir la [Section III-D](#).

Les entreprises devront aussi :

- s'assurer, avant la signature du contrat, que le partenaire commercial, le sous-traitant ou le fournisseur a la capacité de se conformer aux dispositions relatives aux droits de l'homme et qu'il s'y conformera ;
- clarifier le fait que l'entreprise attend de ses sous-traitants et fournisseurs qu'ils « transmettent » ces attentes en matière de respect des droits de l'homme à leur propre chaîne d'approvisionnement et qu'elle demandera des preuves qu'ils s'y soumettent lorsque cela est possible.

• **Compagnies P&G nationales et gouvernement** : Les compagnies P&G nationales sont soumises à la même responsabilité de respecter les droits de l'homme que les autres compagnies P&G. Cependant, elles devront aussi tenir compte des obligations en matière de droits de l'homme de l'État qui les possède ou les contrôle. Ces obligations suggèrent donc un certain nombre de rôles pour l'État, à savoir :

- assurer que les politiques respectent les normes en matière de droits de l'homme et qu'elles sont cohérentes au niveau de tous les ministères qui traitent avec la compagnie pétrolière nationale (comme les ministères de l'énergie, de la santé, des affaires étrangères, de l'éducation et de la recherche) ;
- inclure les questions des droits de l'homme dans les « dialogues de propriétaire » réguliers entre le gouvernement et la compagnie ;
- élaborer des directives sur les droits de l'homme à l'intention de toutes les entités qui appartiennent à l'État.

Les compagnies pétrolières nationales peuvent être particulièrement bien placées auprès des responsables du gouvernement pour souligner les avantages de ces approches pour l'État et la compagnie.

Par où commencer ?

Pour les entreprises qui commencent tout juste à élaborer un engagement politique sur les droits de l'homme, les points suivants décrivent certaines des étapes préliminaires à étudier :

Lire [Human Rights Translated](#) et consulter le site web du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme (www.business-humanrights.org) afin de bien comprendre la question des droits de l'homme pour le secteur pétrolier et gazier.

Revoir les politiques, processus et responsabilités fonctionnelles existantes afin de déterminer quels sont les droits de l'homme qui sont déjà couverts (par ex., la santé et la sécurité, les ressources humaines) et où se situent les lacunes.

Obtenir l'opinion de collègues internes et d'experts externes sur ce qu'ils considèrent être les principaux risques de l'entreprise en matière de droits de l'homme.

Étudier comment pourrait être ancré le respect des droits de l'homme dans les politiques et processus de l'entreprise (par ex., responsabilité d'un haut dirigeant, formation du personnel, réseau de champions).

Présenter les résultats à la direction générale et obtenir son soutien pour l'élaboration d'un engagement politique sur les droits de l'homme et la définition des étapes à suivre pour l'ancrer dans toute l'entreprise.

Questions à se poser

Les questions suivantes correspondent aux sous-sections A, B, C, D et E ci-dessus. Elles devraient permettre de tester dans quelles mesures l'engagement politique de l'entreprise et les efforts entrepris pour l'enraciner dans ses activités répondent aux Principes directeurs.

I-A

Définition de la teneur de l'engagement politique

- ▶ Si nous incluons dans notre engagement politique les principaux risques que présente notre entreprise pour les droits de l'homme, comment avons-nous identifié ces risques ?
- ▶ Comment notre engagement politique assimilera-t-il les importants changements dans les contextes d'exploitation de l'entreprise (comme le travail dans des environnements à hauts risques) ou dans la technologie ou les méthodes de production ?

I-B

Établissement de l'engagement politique

- ▶ De quelle expertise interne et externe nous sommes-nous inspirés lors de l'élaboration de l'engagement ?
- ▶ L'engagement a-t-il été testé auprès de représentants des groupes clés de parties prenantes ? Si tel n'est pas le cas, sommes-nous sûrs que ces groupes l'appuient et le comprennent ?

I-C

Communication de l'engagement politique

- ▶ Les hauts dirigeants de l'entreprise ont-ils approuvé l'engagement ?
- ▶ Comment l'engagement de la direction générale est-il communiqué au sein de l'entreprise ? Quelle est la communication externe appliquée ?
- ▶ Quels moyens de communication appropriés avons-nous choisis pour communiquer notre engagement aux communautés locales sur lesquelles nous pouvons avoir des incidences, en tenant compte des barrières potentielles relatives à l'information et à la langue ?

I-D

Harmonisation des politiques internes et de l'engagement politique

- ▶ Quelles mesures avons-nous prises pour nous assurer que les politiques et processus existants respectent l'engagement politique ?
- ▶ Nos méthodes et notre matériel de formation prennent-ils l'engagement politique en compte ? Comment savoir s'ils sont efficaces ?
- ▶ Qui est responsable de la mise en œuvre de la politique ? Existe-t-il suffisamment de mesures incitatives et ressources en place pour appliquer l'engagement ?

I-E

Application de l'engagement politique aux relations commerciales

- ▶ Comment l'engagement politique est-il pris en compte dans les relations avec nos partenaires commerciaux, dont nos partenaires de coentreprise, sous-traitants, fournisseurs et gouvernements hôtes ?
- ▶ Le personnel pertinent reçoit-il des directives et le soutien dont il a besoin pour aborder ces questions dès les prémices de la relation ?



Évaluation des incidences sur les droits de l'homme

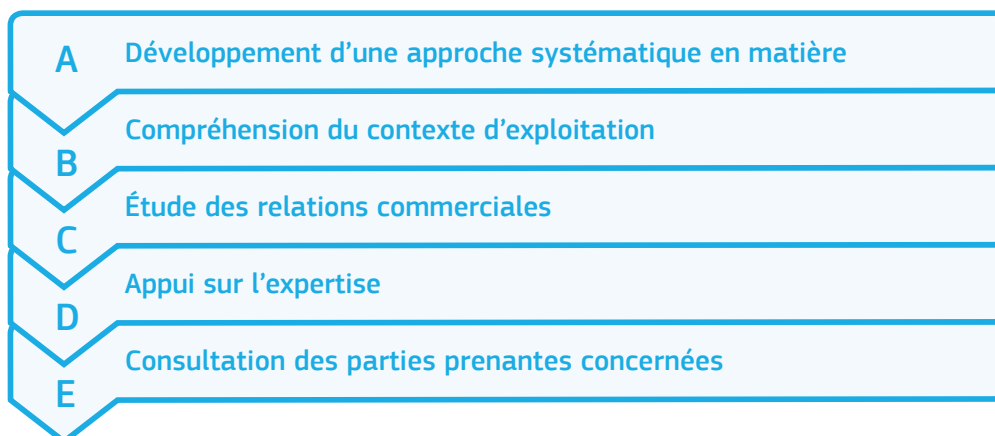
Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?

- ▶ Les entreprises doivent identifier et évaluer toute incidence négative sur les droits de l'homme dans laquelle elles peuvent avoir une part. Cela comprend :
 - les incidences réelles (passées ou actuelles) et potentielles (celles possibles à l'avenir) ;
 - les incidences qui découlent des propres activités de l'entreprise et de ses relations commerciales, qu'il s'agisse de relations directes ou de relations en aval d'un ou de plusieurs niveaux.
- ▶ L'accent doit porter sur les risques pour les droits de la personne plutôt que sur les risques pour l'entreprise elle-même, bien que les deux éléments soient de plus en plus liés.

Pourquoi est-ce important ?

- L'évaluation est le processus qui permet à l'entreprise de collecter les informations de base dont elle a besoin pour connaître ses risques pour les droits de l'homme afin de pouvoir les éliminer ou les réduire.
- C'est le point de départ qui permet à une entreprise de comprendre comment elle peut appliquer son engagement politique envers les droits de l'homme.
- La participation de divers services de l'entreprise dans le processus d'évaluation permet de partager les responsabilités pour traiter les incidences potentielles identifiées.

Quelles sont les étapes à suivre ?



Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ L'évaluation des risques pour les droits de l'homme est un processus continu, répété à chaque fois que les risques pour les droits de l'homme sont susceptibles de changer, et non pas un événement ponctuel réalisé au début d'un nouveau projet ou seulement lorsque la législation l'exige.
- ▶ Les évaluations officielles des incidences jouent un rôle important, mais il peut aussi exister d'autres sources d'information sur les incidences, comme des rapports d'experts ou bulletins d'actualités, questions soulevées par des ONG ou syndicats et mécanismes de réclamation en place au niveau opérationnel.

Approches possibles

- **Évaluation continue** : le processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme se doit d'être un processus continu ; aussi, les compagnies P&G devront-elles évaluer leurs incidences potentielles à certains moments clés et pendant les cycles des projets, qui comprendront probablement :
 - le début de toute nouvelle activité (comme le forage ou la construction d'un chantier) ;
 - le début d'une nouvelle relation commerciale ;
 - de nouvelles décisions majeures ou des changements dans l'exploitation (comme le changement du tracé d'une canalisation) ;
 - des changements dans l'environnement d'exploitation (comme une montée des tensions sociales).
- **Processus tournés vers l'avenir** : le processus d'évaluation est résolument tourné vers l'avenir afin d'identifier les incidences potentielles sur les droits de l'homme. Les incidences passées et actuelles sont un indicateur majeur pour les risques futurs (en cas d'identification, des mesures correctives seront alors nécessaires - voir la section VI). Cependant, elles ne sont pas le seul indicateur important : les processus d'évaluation doivent aussi s'intéresser à d'autres indicateurs en examinant un large éventail de droits de l'homme, comme :
 - l'expérience d'autres compagnies P&G qui travaillent dans des contextes d'exploitation similaires ;
 - l'instabilité politique ou les conflits latents ;
 - les préoccupations que les organismes de la société civile soulèvent ;
 - les pratiques et attitudes sociales ;
 - le comportement et les attitudes du personnel.
- **Processus d'évaluation autonomes ou intégrés** : Les compagnies P&G peuvent choisir d'avoir des processus autonomes pour l'évaluation des incidences sur les droits de l'homme ou d'intégrer les droits de l'homme dans leurs processus d'évaluation existants. Si les compagnies P&G disposent déjà de processus officiels pour évaluer les impacts sociaux, environnementaux et/ou sur la santé (EIS/EISE/EIHSE), ceux-ci peuvent constituer un point de départ logique pour intégrer les droits de l'homme, sous réserve de certains facteurs particuliers :
 - D'un côté, un grand nombre de risques pour les droits de l'homme découlent des impacts sur le plan social, l'environnement et la santé, ce qui rend la distinction entre eux parfois difficile. Il peut être plus utile d'étudier ces impacts sur la base d'un continuum ;
 - D'un autre côté, les entreprises doivent pouvoir être en mesure de juger quand une question sociale ou environnementale commence à avoir des implications pour les droits de l'homme ; par exemple, lorsque des incidences sur l'eau commencent à avoir un effet sur le droit d'accès à de l'eau propre ou lorsque des incidences sur la liberté de circulation des personnes peuvent affecter les droits des populations autochtones d'accéder à des sites de leur patrimoine culturel.

- Les EIS/EISE/EIHSE sont souvent un processus ponctuel, réalisé dans le cadre de l'obtention d'un permis ou d'une licence, alors que les évaluations des incidences sur les droits de l'homme doivent être continues et se poursuivre pendant toute la durée du cycle de vie d'un projet ;
- Il est important que quelqu'un au sein de l'entreprise ait une vue holistique des risques que présente l'entreprise sur les droits de l'homme, qu'ils soient ou non en partie identifiés à l'aide de processus existants qui s'intéressent à des types d'impacts plus vastes.
- **Tirer profit de processus d'évaluation d'autres entreprises :** Les compagnies pétrolières et gazières évaluent depuis longtemps divers types de risques dans le cadre d'autres processus appliqués tout au long de la durée de vie du projet. Un grand nombre de ces processus peut livrer des informations sur les risques pour les droits de l'homme, notamment :
 - les procédures sur les relations avec les communautés ;
 - les procédures de gestion de la santé ;
 - les évaluations des risques politiques ;
 - les évaluations des risques sécuritaires et de conflits ;
 - les processus de dialogue social ;
 - les évaluations spéciales lorsque les opérations ont une incidence sur les populations autochtones ;
 - la diligence raisonnable juridique ;
 - l'étude des résultats de sondages d'employés ;
 - les audits et systèmes de compte rendu d'incidents/d'alertes ;
 - les contrôles internes ;
 - les études de délimitation et des capacités locales ;
 - les analyses d'infrastructures pour les nouveaux projets d'envergure.
- **En quoi l'évaluation des incidences sur les droits de l'homme est-elle unique ?** Quelles que soient les méthodes utilisées par la compagnie P&G pour évaluer les incidences, les facteurs suivants lui permettront de s'assurer qu'elles répondent aux exigences particulières des droits de l'homme :
 - **Qui ? Les parties prenantes potentiellement concernées.** Il est important de mettre l'accent sur les droits et perspectives des parties prenantes potentiellement concernées pour comprendre pleinement les incidences de l'entreprise. Par exemple, il peut être plus facile de régler le problème de la perte d'un champ par un fermier par le biais d'une indemnisation financière ou en nature. Dans d'autres circonstances, ce champ peut représenter la perte d'un moyen de subsistance de base à long terme, ainsi qu'une stagnation sociale. Pour les femmes de certaines sociétés, cela peut entraîner une privation de droits si elles bénéficient des intérêts dans la terre alors que seuls les hommes bénéficient de l'indemnisation.
 - **Quoi ? Tous les droits de l'homme internationalement reconnus.** Tout processus d'évaluation des incidences sur les droits de l'homme doit être élaboré à partir des droits de l'homme internationalement reconnus, y compris les normes qui s'appliquent aux personnes ou groupes pertinents qui peuvent être particulièrement vulnérables ou marginalisés.

Ressources : les EIS et les évaluations des incidences sur les droits de l'homme.

Les EIS/EISE/EIHSE donnent de meilleurs résultats si elles sont utilisées comme ressources pour aider à faire correctement les choses plutôt qu'un simple outil pour obtenir permis ou licences. Si elles sont solides, elles permettront de mieux couvrir l'évaluation des incidences sur les droits de l'homme.

Les Normes de performance de la SFI constituent le point de référence pour des EIS solides.

Pour en savoir plus sur ce qui fait la solidité des évaluations d'impact social, consulter le travail de l'IAIA (l'Association internationale pour l'évaluation d'impacts) sur ce sujet : IAIA, *International Principles for Social Impact Assessment*, Special Publication Series No 2.

Exemple : Évaluer les incidences avec les parties prenantes concernées

Les différences culturelles et l'asymétrie de l'information entre une entreprise et les communautés peuvent mettre un frein à l'identification des incidences potentielles sur les droits de l'homme. Une entreprise peut rester insensible à certaines questions et une communauté peut ne pas comprendre certains concepts, représentations techniques ou cartes présentés par l'entreprise.

Pour pallier à ces problèmes, une compagnie pétrolière a élaboré une cartographie sociale, ou des « cartes parlantes » d'une nouvelle région d'exploitation par le biais d'ateliers avec les communautés. Elles ont permis de mieux comprendre l'environnement, l'usage qui en était fait et les incidences potentielles sur cet environnement du point de vue des communautés. Cet outil a permis d'établir la confiance et s'est révélé être une source inestimable de connaissances qu'une évaluation standard n'aurait pas relevée.

Il est donc suggéré de :

- > élargir le plus possible le domaine d'application de l'évaluation plutôt que de se limiter aux priorités d'un seul service ;
 - > prendre en compte les incidences sur les personnes plutôt que sur les ménages ou les communautés ;
 - > identifier si certaines lois nationales accordent moins de protection à certains groupes (comme les travailleurs migrants ou certaines minorités) qu'à d'autres ;
 - > identifier les défis endémiques préexistants relatifs aux droits de l'homme au sein de la société (comme une importante discrimination sexuelle) ;
 - > ne pas s'arrêter aux groupes de parties prenantes les plus évidents, mais inclure des groupes des deux côtés du « mur » des opérations de l'entreprise, aussi bien pour les sites à terre qu'en mer, et des groupes vulnérables ou marginalisés, y compris les populations autochtones (voir la [Section II-E](#)).
- **Comment ? Par des consultations constructives.** Le processus d'évaluation peut véritablement tenir compte des perspectives des parties prenantes potentiellement concernées par le biais de consultations constructives. Cela exige donc de ne pas simplement appliquer une approche transactionnelle ou de se contenter de « le faire parce qu'il le faut ». La [Section II-E](#) présente en détail en quoi consiste une consultation constructive avec les parties prenantes concernées.
- **Où ? Au niveau de toutes les relations commerciales et des activités de l'entreprise.** Le processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme exige des compagnies P&G qu'elles étudient quelles incidences leurs relations commerciales peuvent présenter. Les incidences liées à l'« héritage » (c'est-à-dire celles dont elles héritent en raison d'une fusion ou acquisition) peuvent être considérées comme ne faisant pas partie du domaine d'application de l'EIA standard, à l'instar des problèmes découlant de leurs relations avec des gouvernements ou fournisseurs au-delà du premier échelon. Cependant, elles font clairement partie du domaine d'application en ce qui concerne l'évaluation des incidences potentielles sur les droits de l'homme. Voir la [Section II-C](#) ci-dessous pour de plus amples informations sur les relations commerciales.
- **Rôles au niveau des sites et de l'entreprise :** les évaluations d'impacts ont nécessairement lieu au niveau des sites où surviennent les incidences. Le personnel sur le terrain peut être chargé de l'évaluation, mais des personnes du siège ou des consultants externes peuvent aussi y participer. Si l'entreprise travaille sur plusieurs sites, une étude des risques pour les droits de l'homme qui se répètent sur les différents sites ou de ceux qui sont particulièrement importants peut aider le personnel du siège de l'entreprise à identifier les principales questions relatives aux droits de l'homme pour l'ensemble de l'entreprise. Elle peut alors décider de les mentionner dans son engagement politique sur les droits de l'homme.

II B Compréhension du contexte d'exploitation

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Les États ont leurs propres obligations de respecter, protéger et exécuter les droits de l'homme en vertu du droit international en vigueur. S'ils ne respectent pas ces obligations, les entreprises se trouvent confrontées à des défis supplémentaires pour tenter d'assumer leurs propres responsabilités dans ce domaine.
- ▶ Les entreprises doivent donc comprendre les risques contextuels afin de pouvoir prendre les mesures nécessaires pour éviter de contribuer aux atteintes portées contre les droits de l'homme.
- ▶ En l'absence de lois nationales pour la protection des droits de l'homme ou si ces lois sont peu contraignantes ou ne sont pas appliquées, les entreprises doivent alors respecter les droits de l'homme internationalement reconnus.
- ▶ Si les lois nationales sont en conflit avec les droits de l'homme, les entreprises doivent honorer les principes des droits de l'homme dans la mesure du possible étant données les circonstances, et pouvoir prouver les efforts entrepris.

Approches possibles

- **Évaluer les risques contextuels** : de nombreux facteurs peuvent influencer les risques d'exploitation dans le contexte d'un pays donné, notamment :
 - des facteurs socioéconomiques comme la pauvreté et la marginalisation de groupes au sein de la société ;
 - une instabilité politique qui met la démocratie, l'état de droit et/ou la paix et la sécurité en danger ;
 - la corruption dans certains segments de la société ;
 - un manque d'accès à des mesures efficaces par le biais du système juridique ;
 - un mépris systématique de la part de l'État pour les droits de l'homme en général ou les droits des membres de certains groupes ;
 - un conflit actif ou latent, pouvant aller de la confrontation physique à des violences armées.

Lorsqu'elles étudient les implications des lois nationales sur les droits de l'homme, les entreprises doivent faire la distinction entre :

- les lois nationales qui assurent une moins grande protection des droits de l'homme que les droits de l'homme internationalement reconnus ;
- les lois nationales qui reflètent les droits de l'homme internationalement reconnus, mais qui ne sont pas appliquées en raison de procédures juridiques ou administratives peu contraignantes ;
- les lois internationales qui sont clairement en conflit avec les droits de l'homme internationalement reconnus.

Chacune de ces situations a différentes implications pour les actions qu'une entreprise doit alors entreprendre. Celles-ci sont présentées plus en détail à la [Section III-E](#) ci-dessous.

Les Principes directeurs indiquent clairement que les entreprises sont tenues de respecter les normes imposées par le droit humanitaire international dans les situations de conflits armés. (Pour de plus amples informations, voir la publication du CICR, [Business and International Humanitarian Law: An Introduction to the Rights and Obligations of Business Enterprises under International Humanitarian Law](#).)

- **Exploitation dans des contextes difficiles** : des exemples de contextes à haut risque comprennent notamment ceux qui se caractérisent par un conflit actuel ou latent, un mépris systématique des droits de la personne ou une corruption généralisée. La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme ne doit nullement changer lorsqu'elles travaillent dans ces environnements. Les éléments de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme doivent aussi rester les mêmes. Cependant, le respect des droits de l'homme doit alors faire l'objet d'une plus grande attention et d'une multiplication des efforts et des ressources à chaque étape du processus. Les entreprises peuvent y parvenir en :
 - réalisant des évaluations autonomes des incidences sur les droits de l'homme et en faisant participer les décideurs de haut niveau aux discussions sur les résultats afin d'assurer que les questions traitées reçoivent l'attention nécessaire ;
 - cherchant à comprendre quelles sont les causes fondamentales du conflit (par exemple, des tensions ethniques ou l'accès aux ressources) et leurs implications pour les droits de l'homme et les activités de l'entreprise ;

Ressources : risques au niveau du pays

Les compagnies P&G peuvent s'intéresser à plusieurs sources d'informations sur les risques pour les droits de l'homme liés aux pays dans lesquels elles travaillent. Outre les sources commerciales, les entreprises peuvent consulter :

- ▶ Les Rapports de pays de pays d'Amnesty International,
- ▶ Le Portail sur l'évaluation des risques des pays de l'Institut danois pour les droits de l'homme, prochainement
- ▶ L'*ASEAN baseline Rule of Law report* du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme
- ▶ Les Rapports mondiaux de Human Rights Watch
- ▶ Les Rapports annuels sur les droits de l'homme du Département d'État américain
- ▶ Les Indicateurs mondiaux de la gouvernance de la Banque mondiale
- ▶ L'indice de développement humain du PNUD

D'autres sources de conseils pour l'évaluation des risques dans les pays touchés par des conflits comprennent :

- ▶ Études des pays en proie à des conflits de l'International Crisis Group
- ▶ OCDE, Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE destiné aux entreprises multinationales dans les zones à déficit de gouvernance
- ▶ Pacte mondial de l'ONU : l'ONU : « Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected and High-Risk Areas »
- ▶ « Guide to operating in areas of conflict for the oil and gas industry » de l'IIPECA

Exemple : faire des droits de l'homme une condition contractuelle avec les gouvernements

Traiter de problèmes laissés en héritage, particulièrement ceux qui touchent des conflits, des crises humanitaires ou des pandémies, peut être un sujet particulièrement sensible pour les gouvernements hôtes dans leurs rapports avec les compagnies P&G. En effet, les gouvernements peuvent craindre de laisser entendre qu'ils acceptent certaines responsabilités, ce qui pourrait ensuite se retourner contre eux. Parallèlement, les compagnies P&G doivent comprendre que les risques qui relèvent de leurs activités d'exploration et de production peuvent exacerber des problèmes relatifs aux droits de l'homme déjà complexes dans ces contextes à haut risque.

Par exemple, lorsqu'elles ont commencé à travailler dans une région qui sortait d'un conflit, plusieurs compagnies d'exploration pétrolière et gazière ont obtenu l'accord du gouvernement d'utiliser les services d'une tierce partie indépendante pour déminer la zone comme condition préalable au début des opérations. Une autre entreprise a fait faire une évaluation indépendante des risques pour les droits de l'homme, y compris sur les questions liées au VIH, avant de signer un accord avec le gouvernement. Cette évaluation a permis à l'entreprise d'adopter un code de conduite plus strict avec ses sous-traitants. Dans les deux cas cités, les entreprises ont été en mesure de prendre les risques en charge en démontrant les avantages que le gouvernement pourrait aussi en tirer.

- identifiant d'autres sources d'expertise pertinentes comme des journalistes, analystes politiques ou investisseurs socialement responsables, qui peuvent avoir été engagés par d'autres entreprises dans des contextes similaires ;
- engageant des efforts particuliers et des ressources pour les consultations auprès de parties prenantes potentiellement concernées dans le cadre du processus d'évaluation des risques (voir la section [Section II-E](#) ci-dessous).

Et dans le cas de compagnies P&G internationales, en :

- contactant l'ambassade du pays d'origine de l'entreprise ou des responsables du gouvernement dans la capitale du pays d'origine afin de les alerter sur les défis rencontrés et obtenir des informations et un soutien pertinents. Cela peut notamment comprendre des informations sur l'environnement d'exploitation, le bilan du gouvernement hôte en matière de droits de l'homme ou des informations sur la législation locale ou des cabinets juridiques locaux qui peuvent apporter d'autres conseils ;
- identifiant des organismes d'État spécialisés, comme un [point de contact national pour l'OCDE](#) dans le pays d'origine de l'entreprise ou une [institution nationale de défense des droits de l'homme](#) dans le pays d'accueil, qui peuvent aussi être une source de conseils.



Étude des relations commerciales

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ La responsabilité d'une entreprise de respecter les droits de l'homme s'étend jusque dans ses relations commerciales. L'entreprise se doit en particulier d'évaluer les risques qui :
 - contribuent aux incidences sur les droits de l'homme, en les facilitant, les encourageant ou les incitant ;
 - sont directement liés aux incidences sur les droits de l'homme dans le cadre d'une relation commerciale, lorsque les actions d'un partenaire commercial ont une incidence particulière en relation avec les activités de l'entreprise, ses produits ou ses services.
- ▶ Les relations commerciales pertinentes ne se limitent pas à celles dans lesquelles l'entreprise a un contrat ou un accord direct. Elles comprennent aussi les relations en aval d'un ou de plusieurs niveaux, voire des relations encore plus éloignées dans la chaîne de valeur.

Approches possibles

Les relations commerciales des compagnies P&G sont nombreuses et variées tout au long de la durée du cycle de vie d'un projet, et ce jusqu'au démantèlement et à la phase post-fermeture. Elles comprennent des partenaires commerciaux qui fournissent des produits et services liés aux activités fondamentales de l'entreprise (exploration, production, expédition), ainsi que des produits et services accessoires (comme le logement de travailleurs recrutés par des agences, des services informatiques sur le terrain ou des services de transport). Elles comprennent souvent un gouvernement d'État d'accueil, qui peut aussi être le gouvernement d'État d'origine de l'entreprise, particulièrement pour les

compagnies P&G nationales. Ces divers types de relations entrent donc en compte dans l'évaluation des risques pour les droits de l'homme d'une compagnie P&G. Les points suivants illustrent certains des risques qui peuvent survenir dans le cadre d'une relation commerciale.

- **Relations avec des gouvernements** : en évaluant les risques d'incidences négatives pouvant découler de relations avec les gouvernements, les compagnies P&G doivent avoir conscience du poids des problèmes laissés en héritage, par exemple, si l'entreprise a accès à des terres que le gouvernement a acquises après avoir expulsé la population sans user des voies de droit ou sans indemnisation.

Dans certains contextes, des problèmes particuliers peuvent survenir si la sécurité est assurée par des forces de sécurité publiques qui ne sont pas suffisamment bien formées aux droits de l'homme ou qui ont des antécédents d'atteinte aux droits de l'homme. Les [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) suggèrent un certain nombre de mesures pour évaluer les risques liés à la sécurité publique :

- consulter la société civile, des responsables du gouvernement hôte et du gouvernement de son pays, ainsi que d'autres sources afin d'identifier les risques posés par une éventuelle violence ;
 - étudier les types de violence dans les régions des activités de l'entreprise à des fins d'éducation, de prévision et de prévention ;
 - tenir compte des bilans en matière de droits de l'homme des forces de sécurité publiques, des forces paramilitaires et des autorités locales et nationales chargées de faire respecter les lois ;
 - tenir compte de la capacité des autorités judiciaires et du Parquet local de faire répondre de leurs actes ceux qui sont responsables d'atteintes aux droits de l'homme et de violations du droit humanitaire international, en respectant les droits des accusés.
- **Acquisitions** : si une compagnie P&G fait l'acquisition d'une société ou d'un actif impliqué(e) dans des atteintes aux droits de l'homme, elle acquiert en général toutes les responsabilités dont le vendeur doit s'acquitter pour remédier à ces atteintes, ainsi que les responsabilités qui lui incombent pour prévenir ou atténuer tout risque que cela ne se reproduise. L'acquisition d'un projet, d'un permis, de droits ou d'une société, y compris au stade de l'exploration, doit donc exiger une évaluation des risques pour les droits de l'homme. Une approche possible consiste à exiger une évaluation de ces risques pour toutes les décisions d'investissement qui demandent l'approbation du conseil.
- **Partenaires de coentreprise** : les compagnies P&G internationales ont souvent moins de choix que les compagnies P&G nationales en ce qui concerne leurs partenaires de coentreprise, car elles sont souvent forcées de travailler avec les compagnies P&G nationales du pays où des ressources en hydrocarbures ont été identifiées. Les compagnies P&G nationales peuvent, par conséquent, plus facilement choisir leurs partenaires de coentreprise et ainsi tenir compte des engagements et capacités de celles-ci à gérer efficacement les risques pour les droits de l'homme. Les facteurs pertinents à prendre en compte dans toute décision de créer une coentreprise peuvent inclure :
- les engagements du partenaire envers les droits de l'homme, tant du point de vue des engagements internes que des initiatives externes envers lesquelles ce partenaire s'est engagé, dans la mesure où ces engagements respectent les droits de l'homme internationalement reconnus ;
 - les degrés de responsabilité du partenaire concernant ses performances en matière de droits de l'homme, par exemple, vis-à-vis des actionnaires (y compris, le cas échéant, du gouvernement) ou par le biais de rapports publics ;
 - la volonté du partenaire d'inclure des dispositions concernant les performances en matière de droits de l'homme dans l'accord de coentreprise (par exemple, des références à des normes particulières et/ou des dispositions pour une surveillance conjointe) ;
 - les institutions qui apportent des financements au partenaire, y compris les normes et responsabilités qu'elles imposent en termes de performance concernant les droits de l'homme (par exemple, les Normes de performance de la SFI, les principes de l'Équateur [dans le cas de banques privées] ou des exigences analogues pour les banques de développement régionales) ;
 - la volonté du partenaire, le cas échéant, de collaborer pour le développement de ses capacités à respecter les droits de l'homme.

Exemple : évaluer les acheteurs d'un actif dans un contexte à haut risque

Tout au long de leur durée de vie, les concessions pétrolières et gazières passent souvent d'une entreprise à une autre ; ainsi, les opérations de démantèlement et de post-fermeture peuvent être un processus significatif et long, qui aura des incidences à long terme pour les communautés avoisinantes.

Une compagnie P&G cherchant à vendre un actif à la fin de son cycle de vie opérationnelle évalue les bilans en matière de droits de l'homme d'un certain nombre d'acheteurs potentiels. Elle décide alors de vendre à un des soumissionnaires les plus bas en raison du risque de conflits civils dans la région et des antécédents de l'acheteur qui a pour habitude de soumettre ses actifs à des systèmes rigoureux de gestion environnementale et sociale. Tout en protégeant les droits des communautés avoisinantes, ce choix est considéré être dans le meilleur intérêt financier du vendeur et protéger sa réputation, même après la fin de son engagement pour cet actif.

- **Sous-traitants et fournisseurs** : ces acteurs peuvent remplir de nombreux rôles : la recherche de base, l'évaluation des impacts, l'exploration, la construction, les services énergétiques, la fourniture de matériel, la sécurité et l'approvisionnement en vivres pour le personnel, etc. Les compagnies P&G doivent se poser les questions suivantes :

- Pour quels produits et services essentiels se reposent-elles sur des sous-traitants et fournisseurs ?
- Existe-t-il des risques connus pour les droits de l'homme associés à ces produits et services, par exemple des risques liés à l'utilisation de travailleurs migrants ou de travailleurs intérimaires (dont le sujet est traité plus en détails dans cette section) ou des risques liés à l'interruption de l'accès à l'eau pour la communauté locale par les entrepreneurs de construction ?
- Existe-t-il d'autres risques que les partenaires commerciaux posent pour les droits de l'homme et quelle est l'importance de ces risques ?

Les compagnies P&G peuvent avoir recours à divers moyens pour évaluer les risques qui découlent de relations avec des fournisseurs ou sous-traitants, notamment :

- programmes de présélection et de préqualification ;
- auto-évaluations réalisées par le fournisseur/sous-traitant ;
- travail avec des fournisseurs/sous-traitants clés pour les aider à évaluer leurs propres risques pour les droits de l'homme ;
- évaluations et audits sur site.

Les sociétés de marque et de vente au détail l'ont bien compris ; si leurs évaluations et audits des fournisseurs mettent seulement l'accent sur l'exigence de conformité aux codes, les fournisseurs risquent fort de se retrancher derrière de beaux discours. Ils ne comprendront peut-être pas leur pertinence ou ne seront pas en mesure de les appliquer correctement. Les meilleures approches étudient aussi dans quelles mesures certains fournisseurs sont aptes à appliquer des exigences en matière de droits de l'homme et déterminent si et comment il est possible de les aider à développer leurs capacités pour y parvenir.

- **Établir des priorités pour les évaluations** : le réseau de relations commerciales des grandes compagnies P&G est souvent vaste et complexe et s'échelonne sur plusieurs niveaux. Avec les ressources disponibles, il risque alors de ne pas être possible d'évaluer les incidences potentielles pour la totalité du premier niveau de fournisseurs/sous-traitants ou la totalité des niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises doivent donc établir des priorités et déterminer quelles relations doivent faire l'objet d'une évaluation.

En règle générale, les compagnies P&G s'intéressent plus particulièrement aux sous-traitants et fournisseurs qui reçoivent les plus gros contrats ou qui sont les plus importants dans leur secteur d'activités. Cependant, d'après les Principes directeurs, une entreprise devrait d'abord s'intéresser aux relations qui présentent les plus grands risques d'incidences graves et probables pour les droits de l'homme. La priorité peut se porter sur :

- Les fournisseurs/sous-traitants qui se trouvent dans des lieux où il existe des risques connus pour les droits de l'homme, comme des limites au droit de former un syndicat et d'y adhérer ou une mauvaise application du droit du travail ;

- Les fournisseurs/sous-traitants qui ont des antécédents de manque de respect des droits de l'homme ;
 - Les fournisseurs/sous-traitants qui fournissent des produits ou services clés et qui posent eux-mêmes des risques pour les droits de l'homme (par exemple, en matière de sécurité ou de risques pour la santé) ;
 - Les nouveaux et petits fournisseurs/sous-traitants ou fournisseurs/sous-traitants locaux qui n'ont pas conscience des questions relatives aux droits de l'homme ou qui ne disposent pas des moyens nécessaires pour les prendre en charge.
- **Travailleurs migrants et travailleurs intérimaires** : les travailleurs intérimaires sont placés par des agences d'emploi privées auprès d'une « entreprise utilisateur » tierce (comme une compagnie P&G ou un fournisseur) afin d'y remplir une tâche, en règle générale sous la supervision de l'entreprise utilisateur. L'entreprise utilisateur rémunère l'agence, qui paie le salaire des travailleurs. Certains travailleurs intérimaires sont aussi des « travailleurs migrants », c'est-à-dire des personnes qui travaillent dans un pays dont ils ne sont pas ressortissants.

Ces travailleurs peuvent être très importants pour les entreprises qui, grâce à eux, peuvent alors faire face aux importantes fluctuations de demandes pour leurs produits et services et s'il existe des régimes juridiques en place destinés à les protéger (voir l'[Annexe 1](#)). Cependant, dans certains contextes, les travailleurs intérimaires qui travaillent auprès d'entreprises utilisateurs sont plus vulnérables aux atteintes contre les droits de l'homme. Une telle vulnérabilité survient notamment lorsque :

- les lois nationales offrent moins de protections juridiques pour les travailleurs intérimaires ;
- ils n'ont pas connaissance de leurs droits ;
- ils ne peuvent pas adhérer à un syndicat dans l'entreprise utilisateur et n'ont pas une représentation équivalente ou un accès à des négociations collectives avec l'agence d'emploi privée. Il peut aussi exister des limites sur ce qu'un syndicat lié à une agence d'emploi privée peut autoriser par le biais de négociations collectives si les salaires ont été préalablement négociés avec l'entreprise utilisateur.

Les travailleurs intérimaires, et les travailleurs migrants en particulier, peuvent être exposés aux risques de travail forcé et autres atteintes graves s'il leur est demandé de payer des honoraires pour obtenir un emploi ou si leurs pièces d'identité sont confisquées. Ces risques peuvent être particulièrement prononcés dans des contextes où le droit national est muet, n'est pas appliqué ou est en conflit avec les droits de l'homme internationalement reconnus.

Les compagnies P&G doivent donc prendre en compte tout un éventail de facteurs pouvant porter atteinte aux organismes et aux travailleurs migrants sur lesquels elles comptent ou qui travaillent dans leur chaîne d'approvisionnement. Elles doivent s'interroger pour déterminer si :

- l'agence d'emploi privée sera en mesure de verser un salaire aux travailleurs (à partir des honoraires versés à l'agence par l'entreprise) qui respecte les normes locales du « salaire minimum vital », est en ligne avec les accords de négociations collectives applicables et est au moins équivalent au salaire minimum légal (s'il en existe un et s'il ne discrimine pas entre hommes et femmes) ;
- les conditions de travail des travailleurs seront adéquates et si ces derniers recevront la formation et les équipements de sécurité et d'hygiène requis ;
- le bien-être des travailleurs sera correctement pris en compte, notamment avec l'accès à des mécanismes de réclamation efficaces.

Pour de plus amples informations sur ces sujets, les compagnies P&G devraient étudier la publication [Employment & Recruitment Agencies Sector Guide on implementing the UN Guiding Principles](#).

- **Comprendre comment les pratiques d'achat peuvent contribuer aux incidences** : il peut être important pour les compagnies P&G de déterminer si leurs propres exigences envers leurs sous-traitants et fournisseurs peuvent avoir des incidences sur les droits de l'homme. Par exemple, si le service d'approvisionnement exige une livraison dans les délais impartis et à prix coûtant au détriment d'autres considérations, les fournisseurs peuvent se retrouver dans l'impossibilité de verser un salaire décent à leurs employés ; ils peuvent alors avoir recours à des travailleurs intérimaires dans des conditions qui peuvent porter atteinte aux droits de l'homme, ou être amenés à lésiner sur les normes environnementales et porter atteinte aux droits à la santé. De même, si des contrats avec des fournisseurs de services de sécurité privés n'assurent pas un salaire adéquat ou des ressources pour la formation sur les droits de l'homme lorsque cela est nécessaire, la compagnie P&G peut alors être considérée comme un facteur contribuant aux incidences sur les droits de l'homme qui en résultent.

Ressources : tableau de simulation des discussions internes sur les incidences potentielles

Le tableau de la Partie 2 illustre certaines des incidences sur les droits de l'homme qui peuvent survenir dans le secteur pétrolier et gazier en amont. Ce type de tableau peut en fait servir d'outil pour les discussions internes de l'entreprise sur les incidences potentielles. Il présente un éventail d'activités types (sans toutefois être exhaustif) des compagnies P&G, ainsi que les groupes de parties prenantes généralement touchés. En prenant le tableau comme modèle et en l'adaptant en fonction des besoins, une entreprise peut alors passer toutes ses activités en revue pour établir son propre tableau et l'utiliser pour définir les étapes à suivre pour prendre en charge les incidences identifiées.

II D

Appui sur l'expertise

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Les entreprises doivent s'appuyer sur des sources d'expertise pertinentes afin de s'assurer que leurs processus d'évaluation sont aussi complets que possible.
- ▶ Ces sources d'expertise peuvent être internes à l'entreprise, mais aussi externes et peuvent inclure de la documentation et des directives écrites ou des personnes ayant les compétences et l'expérience requises.

Approches possibles

- **Impliquer des fonctions et services internes** : le processus d'évaluation des incidences est l'occasion pour les entreprises de faire participer des personnes issues de divers services et fonctions à la conversation sur les incidences possibles, ce qui peut permettre de mieux comprendre comment certaines actions et décisions peuvent avoir des incidences négatives. Se crée ainsi un consensus sur le besoin de mesures préventives. La collaboration interne, qui sera nécessaire pour traiter les incidences potentielles, peut aussi s'en trouver renforcée.

Il existe différentes manières de générer cette conversation interne :

- s'il faut commencer par les droits de l'homme, l'accent peut porter sur où et comment ces droits pourraient être enfreints ;
 - dans d'autres circonstances, notamment lorsque l'entreprise ne connaît pas bien ou se sent quelque peu interpellée par le langage des droits de l'homme, il peut être plus judicieux de commencer en discutant de la façon dont les principales activités de l'entreprise peuvent avoir des incidences sur les parties prenantes concernées, qu'il s'agisse d'employés directs ou de contractuels, d'employés de la chaîne d'approvisionnement, de communautés ou de personnes ou groupes vulnérables ou marginalisés particuliers.
- **Impliquer les travailleurs** : les syndicats et représentants légitimes des travailleurs peuvent aussi constituer une source supplémentaire et inestimable d'expertise interne pour l'entreprise en ce qui concerne les incidences potentielles sur les droits de l'homme. Ils peuvent en effet avoir un aperçu des incidences potentielles, pas seulement sur les travailleurs (y compris ceux qui sont employés par les sous-traitants et fournisseurs locaux), mais aussi sur les communautés locales, car ils en sont souvent originaires.
- **S'appuyer sur l'expertise externe** : les compagnies P&G peuvent aussi s'appuyer sur une expertise externe pour l'évaluation des incidences potentielles sur les droits de l'homme. Certaines sources possibles comprennent :
 - des avis d'experts, dont le gouvernement d'origine, des institutions nationales de défense des droits de l'homme, des ONG ou des institutions universitaires ou encore des travailleurs de la santé publique ;
 - des sources écrites d'experts, comme des rapports d'organismes crédibles issus de la société civile, de gouvernements, d'associations professionnelles ou d'initiatives multipartites. Ces sources peuvent donner un aperçu des questions actuelles et émergentes sur les droits de l'homme dans des contextes d'exploitation particuliers, ainsi que des exemples d'incidences auxquelles des compagnies P&G ont été confrontées ;

- des acteurs de la société civile locale, comme des défenseurs des droits de l'homme, syndicats, ONG et autres organismes qui peuvent donner un aperçu des incidences potentielles. Chercher à obtenir leur participation peut aussi accroître la transparence et aider à atténuer toute préoccupation qui peut exister ;
- toutes les EIHS rendues publiques, réalisées dans les mêmes contextes d'exploitation ou des contextes analogues, et qui peuvent révéler des risques probables pour les droits de l'homme.



Consultation des parties prenantes concernées

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Dans les Principes directeurs, les « parties prenantes concernées » sont les personnes dont les droits de l'homme sont susceptibles d'être bafoués par les activités, les produits ou les services de l'entreprise. Elles sont un sous-ensemble des « détenteurs de droits », qui représentent la totalité de la population. Elles sont distinctes des parties prenantes de la société civile, des entreprises et du gouvernement, qui peuvent avoir une participation dans l'entreprise ou être en mesure d'influencer ses activités, mais qui ne seront pas elles-mêmes touchées.
- ▶ Des consultations constructives avec les parties prenantes concernées aident les compagnies P&G à mieux comprendre comment certaines incidences peuvent les toucher.
- ▶ En démontrant qu'elle prend les préoccupations de ces parties prenantes au sérieux, une entreprise peut alors renforcer la confiance que celles-ci placent en elle. Tous les acteurs peuvent alors travailler ensemble pour identifier les incidences potentielles et trouver des moyens durables pour y remédier.

Approches possibles

- **Établir la cartographie des parties prenantes** : une consultation des parties prenantes exige d'abord d'identifier qui sont les parties prenantes d'un projet, puis d'en déterminer les sous-groupes, comme les femmes, les jeunes, les travailleurs handicapés, les contractuels, etc. Le manuel de la SFI sur les bonnes pratiques de consultation des parties prenantes, *Good Practice Handbook on Stakeholder Engagement* propose tout un éventail de facteurs à prendre en compte pour établir la carte des parties prenantes concernées. Il s'agit de :
 - prendre en compte les parties prenantes concernées, non seulement au niveau du site du projet, mais aussi celles qui peuvent être touchées par d'autres aspects des activités, dont les installations connexes, les voies de transport, les zones soumises à des impacts en série ou des développements non prévus mais prévisibles ;
 - identifier les « incidences en série » potentielles pour des groupes de parties prenantes qui ne sont pas forcément évidents de prime abord, en établissant la carte des installations à court terme et des installations futures et en étudiant l'héritage des projets dans la région ;
 - éviter une définition étriquée des parties prenantes, car les communautés

Ressources : participation des parties prenantes :

Les directives auxquelles il est fait référence dans les présentes sont la publication de la SFI : *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*.

D'autres sources de directives sur la participation/consultation des parties prenantes comprennent :

- ▶ IPECA, *Community Engagement*
- ▶ Luc Zandvliet et Mary B. Anderson, *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work* (Greenleaf Publishing, 2009)
- ▶ Pacte mondial de l'ONU sur l'Engagement des parties prenantes (contient un certain nombre de ressources et outils)
- ▶ Institut des ressources mondiales, *Breaking Ground: Engaging Communities in Extractive and Infrastructure Projects*
- ▶ AccountAbility, UNEP, *Stakeholder Researchers Canada, Stakeholder Engagement Manual, Volume 1 et Stakeholder Engagement Manual, Volume 2*

Exemple : les avantages de consultations auprès des communautés

Une compagnie P&G a réalisé des travaux d'exploration et obtenu un permis d'un gouvernement fédéral sans avoir dialogué avec la communauté. La communauté est farouchement opposée au projet et a tenu un vote officieux sur le sujet. L'entreprise a perdu l'accès au site à la suite des efforts concertés et continus de la communauté, en dépit du soutien que le gouvernement national apportait au projet.

Parallèlement, une autre compagnie P&G a ouvert les voies du dialogue avec la communauté dès la phase d'exploration du projet. Cela lui a permis de replanifier le projet pour le rendre plus acceptable à la communauté. Elle a, par exemple, accepté de ne pas construire de routes d'accès, mais d'utiliser les cours d'eau et des hélicoptères pour amener le matériel sur site.

qui se situent juste en dehors de la zone d'impact désignée du projet peuvent aussi en « percevoir » les effets, mais se sentir exclues des retombées du projet de manière tout à fait arbitraire ;

- évaluer l'importance du projet pour chacun des groupes de parties prenantes à partir de leur perspective et vice versa, certains groupes pouvant être plus touchés par le projet que d'autres ;
 - dès les premières phases du projet, déterminer quels sont les groupes et personnes les plus vulnérables ou marginalisés parmi ceux qui peuvent être potentiellement concernés et déterminer si des efforts particuliers sont nécessaires pour les faire participer au processus ;
 - lors de l'identification des représentants des parties prenantes, s'assurer que ces personnes défendent effectivement les intérêts de leurs ayants cause et qu'elles sont aptes à communiquer fidèlement les résultats des engagements avec l'entreprise à ceux qui les ont mandatées.
- **Établir des processus de consultation appropriés avec les parties prenantes potentiellement concernées** : les consultations des parties prenantes doivent tenir compte du contexte local, du lieu où ces consultations se tiennent et des besoins des parties prenantes consultées. Les directives de la SFI préconisent qu'une bonne consultation :
 - cible les parties qui courent le plus grand risque d'être touchées par le projet ;
 - doit être réalisée suffisamment tôt pour englober des questions clés et avoir un effet sur les décisions du projet auxquelles elles se rapportent ;
 - est informée, grâce à la communication préalable des informations pertinentes ;
 - doit être constructive pour les parties consultées à qui la teneur est présentée dans un format facilement compréhensible et pour qui les techniques employées conviennent culturellement ;
 - doit être bilatérale, c'est-à-dire que les deux côtés puissent échanger leurs points de vue et des informations, écouter et faire entendre leurs questions ;
 - inclut les deux sexes, en faisant comprendre que bien souvent les hommes et les femmes ont des points de vue et des besoins divergents ;
 - est localisée pour refléter des délais et contextes appropriés et les langues locales ;
 - est exempte de toute manipulation et coercition ;
 - fait l'objet d'une documentation pour savoir qui a été consulté et quelles questions clés ont été soulevées ;
 - fait l'objet de rapports rapides auprès de ceux qui ont été consultés et indique clairement quelles sont les étapes suivantes ;
 - est continue, si besoin est, pendant toute la durée de vie du projet.
 - **Le rôle des gouvernements** : les gouvernements doivent s'acquitter de responsabilités particulières en ce qui concerne les décisions relatives aux projets P&G qui touchent les communautés, notamment le devoir de respecter les droits de l'homme des membres de ces communautés. Dans certains pays, la législation oblige le gouvernement à organiser des consultations avant que ne puissent être approuvés l'octroi de permis ou licences ou la réalisation d'activités liées au projet.

Cependant, les compagnies P&G font face à de plus grands risques pour les droits de l'homme si le gouvernement n'a jamais organisé de consultation ou s'il ne l'a pas fait de façon systématique. Les directives de la SFI recommandent que les entreprises suivent les consultations menées auprès des parties prenantes par le gouvernement sur des questions liées à leurs projets. Elles indiquent qu'en cas de questions sur le processus de consultation ou de problèmes soulevés par les parties prenantes qui ne sont pas résolus, il est dans l'intérêt de l'entreprise d'en avoir connaissance et, dans la mesure du possible, de les prendre en charge.

Les entreprises peuvent disposer d'une certaine capacité d'action en cherchant à participer ou tout du moins à observer le processus de consultation mené par le gouvernement afin d'avoir la certitude que le processus est solide ou de tenter de l'améliorer en cas de besoin. La **Norme de performance 5** de la SFI peut aussi les aider à identifier des approches généralement acceptables concernant l'acquisition de terres et la réinstallation involontaire ; la **Norme de performance 7** sur les processus impliquant les populations autochtones peut aussi s'avérer être une référence utile.

- **Assurer que la consultation est constructive dans la pratique** : l'expérience en matière de consultations publiques auprès des parties prenantes est déjà très vaste dans l'industrie du pétrole et du gaz. Comme cette expérience le montre, les facteurs énumérés ci-dessous peuvent faire toute la différence entre un bon processus de consultation sur le papier et une consultation constructive dans la pratique :
 - **Avoir une stratégie globale de dialogue** : cela peut être particulièrement important lorsque différents services de l'entreprise ont des définitions différentes du dialogue. Les efforts de communication, les consultations publiques, les relations publiques et les échanges officieux qui donnent l'impression de mener à un résultat positif peuvent ne pas répondre aux attentes de la communauté.
 - **Réfléchir au niveau approprié de dialogue** : il n'est pas forcément nécessaire de consulter toutes les parties prenantes sur toutes les décisions et différents groupes participeront à différents niveaux. Cependant, des rancœurs et une frustration peuvent naître si les attentes des parties prenantes concernant leur niveau de participation dans les décisions ne sont pas gérées efficacement.
 - **Comprendre la valeur des consultations auprès des communautés comme outil pour susciter la confiance** : des professionnels chevronnés dans le domaine des relations avec les communautés remettent en question l'idée que les attentes de parties prenantes peuvent être gérées en ne les faisant pas participer, particulièrement au stade de l'exploration. L'expérience des entreprises montre en fait le contraire : leur participation démystifie les rumeurs, clarifie les perspectives des différents groupes concernés, y compris celle de l'entreprise, et aident à réduire les écarts dans les attentes de chacun.
 - **Faire de la participation des parties prenantes un processus continu** : si une entreprise ne consulte les communautés qu'en cas de besoin (par exemple, en cas d'accident), cela peut servir de tremplin aux parties prenantes pour déposer une plainte et ainsi attirer l'attention de l'entreprise. Celle-ci peut alors rater l'occasion de créer des relations fondées sur la confiance.

Ressources : groupes vulnérables ou marginalisés

Certains groupes potentiellement vulnérables ou marginalisés font l'objet de plusieurs instruments internationaux sur les droits de l'homme, qui font la lumière sur la façon dont les droits de l'homme s'appliquent à eux. Ces documents sont :

- ▶ **Groupes ethniques/raciaux** : La Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale
- ▶ **Femmes** : La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
- ▶ **Enfants** : La Convention relative aux droits de l'enfant
- ▶ **Personnes handicapées** : La Convention relative aux droits des personnes handicapées
- ▶ **Travailleurs migrants** : La Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et de leur famille
- ▶ **Peuples autochtones** : La Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones
- ▶ **Minorités** : La Déclaration sur les droits des personnes appartenant à des minorités nationales ou ethniques, religieuses et linguistiques

Pour obtenir la version intégrale de ces textes, consulter : www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CoreInstruments.aspx

Des directives pertinentes pour le secteur pétrolier et gazier sur la façon de prendre en charge les risques pour certains groupes vulnérables ou marginalisés comprennent :

- ▶ UNICEF, *Children's Rights and Business Principles*
- ▶ Pacte mondial de l'ONU, *Les principes d'autonomisation des femmes*
- ▶ OIT, « Working Conditions of Contract Workers in the Oil and Gas Industry »

Ressources : documentaires sur les processus de dialogue

Trois court-métrages ont été produits par l'Initiative sur la responsabilité sociale de l'entreprise de la Harvard Kennedy School (école Kennedy de l'Université de Harvard) afin d'illustrer comment des processus de dialogue entre entreprises et communautés ont été mis en place avec l'aide de tiers facilitateurs dans des situations conflictuelles ou de méfiance à l'égard de projets énergétiques. Les histoires sont racontées par ceux qui les ont vécues : les communautés, les entreprises, les ONG, les gouvernements et les facilitateurs.

- ▶ Making Monkey Business
- ▶ The Only Government We See
- ▶ Putting Ourselves in Their Shoes (en espagnol, avec sous-titrages en anglais)

- **Placer de la valeur sur de solides compétences de dialogue** : des professionnels chevronnés dans le domaine des relations avec les communautés soulignent l'importance de montrer qu'ils savent écouter, de ne pas soutenir l'entreprise « à tout prix » et de ne pas tenter de convaincre les parties prenantes qu'elles ont « tort ». Le contraire pourrait en fait risquer de compromettre la crédibilité de l'entreprise.
- **Suivre et analyser les informations et les engagements** : il est important d'avoir des systèmes qui permettent de documenter les engagements de l'entreprise auprès des communautés, y compris les promesses faites, particulièrement si le personnel change fréquemment. Se créent alors une mémoire interne et un enseignement institutionnel. Cela peut aussi permettre d'éviter que ne se développent des frustrations chez les parties prenantes concernées si les engagements ne sont pas tenus.
- **Inclure les personnes vulnérables et marginalisées** : la vulnérabilité peut découler du statut ou des caractéristiques d'une personne (par ex., sa race, sa couleur, son sexe, sa langue, sa religion, ses origines nationales ou sociales, la pauvreté, un handicap de naissance, son âge ou autre statut) ou des circonstances qui la caractérisent (par ex., la pauvreté ou un désavantage économique, sa dépendance vis-à-vis de ressources naturelles uniques, son analphabétisme ou une santé fragile). Ces vulnérabilités peuvent être renforcées par les normes, certaines pratiques sociales ou des obstacles juridiques. Les personnes vulnérables ou marginalisées subissent souvent les incidences négatives de manière plus prononcée que les autres.

La **Norme de performance 1** de la SFI établit des directives utiles sur la manière d'évaluer et de prendre en charge ces vulnérabilités. Ces groupes peuvent exiger des mesures spécifiques, voire distinctes, de consultation et d'atténuation afin d'assurer que les incidences négatives ne les frappent pas de manière disproportionnée et qu'elles sont correctement évitées, atténuées ou indemnisées. Ils doivent pouvoir être en mesure de bénéficier des opportunités qu'offre le projet dans les mêmes proportions que quiconque ; cela peut aussi appeler des approches différenciées pour le partage des avantages. La désagrégation des données concernant la façon dont les incidences sont évaluées et prises en charge permet aussi de suivre comment s'opère la gestion dans la pratique.

Un certain nombre de normes internationales sur les droits de l'homme se consacrent spécifiquement aux personnes ou groupes vulnérables ou marginalisés et donnent des directives sur les mesures clés de ces désavantages et sur la façon de les prendre en charge (pour obtenir une liste complète des instruments disponibles, consulter l'**Annexe 1** ainsi que l'Encadré de ressources de cette section).

- **Reconnaître que la consultation auprès des parties prenantes est un art** : mener des consultations auprès des communautés exige certaines compétences particulières. Le processus exige également d'être sensible aux obstacles potentiels (linguistiques, culturels, etc.) et aux déséquilibres de pouvoir pouvant être perçus, aussi bien entre l'entreprise et les parties prenantes concernées, qu'entre les parties prenantes elles-mêmes. Les entreprises doivent s'assurer que le personnel chargé de mener les consultations a les compétences et l'expérience requises.

Des sismologues et géologues sont souvent en charge des premières activités d'exploration. Ils sont parfois les premiers à prendre contact avec les communautés locales. Cependant, il est rare qu'ils aient été formés aux façons d'aborder les communautés et peuvent être tentés par des mesures

incitatives pour faire des promesses (par exemple, sur les emplois ou les projets d'investissements sociaux) qu'ils n'auront pas à tenir et qu'ils pourront omettre de signaler aux personnes chargées de développer le projet.

Consacrer les ressources humaines et le budget adéquats pour un dialogue avec les parties prenantes au stade de l'exploration peut en fait permettre d'économiser de l'argent, du temps et de sauvegarder la réputation de l'entreprise à long terme si les relations avec les communautés venaient à se détériorer. C'est aussi pourquoi il est important pour les compagnies d'exploration et autres entreprises qui achètent des droits pour elles de s'assurer que le dialogue avec les parties prenantes est correctement mené.

Dans des situations complexes où coexistent plusieurs communautés, avec des tensions entre ces communautés ou au sein de celles-ci ou une méfiance envers l'entreprise ou l'industrie pétrolière et gazière en général, il peut être préférable de travailler avec des tiers facilitateurs neutres. Les facilitateurs issus de la culture locale ou qui la connaissent bien peuvent jouer un certain nombre de rôles. Ils peuvent en effet :

- aider à éviter le renforcement des structures de pouvoir locales existantes en cas de corruption et de discrimination ;
 - aider à développer les capacités des communautés locales à participer au processus d'évaluation ;
 - aider l'entreprise à devenir un partenaire dans les discussions plutôt que d'être perçue comme un « patron » ou une entité dominante ;
 - aider l'entreprise et la communauté à résoudre les différends ou conflits ;
 - aider l'entreprise et la communauté à établir une plateforme pour une consultation et un dialogue continu afin de répondre aux questions pendant toute la durée de vie du projet.
- **Un consentement préalable, libre et éclairé** : les attentes concernant les consultations auprès des communautés continuent d'évoluer, notamment en ce qui concerne le processus d'obtention d'un « consentement préalable, libre et éclairé ». D'aucuns soutiennent que le droit au consentement, plutôt qu'une simple consultation, s'applique à toutes les communautés qui utilisent ou occupent légalement ou traditionnellement les terres. Parallèlement, de nombreux gouvernements réfutent ce point de vue du consentement préalable, libre et éclairé et soulignent leur droit d'expropriation, c'est-à-dire le droit de saisir les terres à des fins d'utilité publique (comme le développement économique), sous réserve d'indemnisation et en ligne avec leurs obligations de respecter les droits de l'homme. Cela complique la tâche des compagnies P&G qui cherchent à bien faire.

Le droit de consentement préalable, libre et éclairé s'applique au moins aux populations autochtones dans le cadre d'activités concernant les terres, le territoire ou autres ressources qu'elles possèdent, utilisent ou occupent traditionnellement. Les sites patrimoniaux en font partie, car ils sont essentiels à leur survie en tant que peuples à part entière.

Le consentement représente un des volets du plus vaste processus d'engagement des peuples autochtones, mais n'est pas le seul. Comme le [Rapporteur spécial des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#) le résume, « ni la consultation, ni le consentement ne sont une fin en eux-mêmes et ils ne sont pas non plus des droits isolés. [Ils] constituent une norme spéciale de protection et un instrument pour l'exercice des droits fondamentaux des peuples autochtones », droits auxquels les activités

Ressources : les droits des peuples autochtones

La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, entérinée par un grand nombre de pays, stipule que les peuples autochtones disposent de droits intrinsèques « qui découlent de leurs structures politiques, économiques et sociales et de leur culture, leurs traditions spirituelles, leur histoire et leur philosophie, en particulier leurs droits à leurs terres, territoires et ressources ». D'autres ressources sur les peuples autochtones qui peuvent être utiles à l'industrie pétrolière et gazière comprennent :

- ▶ La Convention 169 de l'Organisation internationale du travail ou Convention relative aux peuples indigènes et tribaux (ratifiée par 20 États, notamment d'Amérique latine)
- ▶ Le rapport du Rapporteur spécial sur les droits des peuples autochtones (6 juillet 2012)
- ▶ IPIECA, Indigenous Peoples and the Oil and Gas Industry: Context, Issues and Emerging Good Practice
- ▶ Le Conseil international des mines et métaux, Good Practice Guide: Indigenous Peoples and Mining
- ▶ SFI Norme de performance 7 sur les peuples autochtones, et la Note d'orientation correspondante, et la Note d'orientation correspondante
- ▶ Banque interaméricaine de développement, Politique opérationnelle sur les peuples autochtones

d'extraction peuvent porter atteinte. Ils ne sont pas non plus les seules mesures de protection pertinentes ; en effet, d'autres mesures comprennent l'évaluation des incidences, les mesures d'atténuation et les formes de partage des avantages et d'indemnisation.

D'après les travaux réalisés par le Rapporteur spécial des Nations Unies, pour être efficaces, les procédures de consentement devraient :

- être fondées sur des dispositions équitables et acceptées, qui sont proportionnelles aux incidences ;
- comprendre des procédures adéquates d'atténuation, d'indemnisation et de partage des avantages ; et
- fixer les conditions d'une relation durable entre la communauté et l'entreprise sur la base d'un partenariat véritable ;

et des processus de consultation efficaces devraient :

- établir des mécanismes de partage de l'information et développer les capacités de la communauté afin de limiter les déséquilibres de pouvoir et assurer qu'ils constituent un véhicule pour le dialogue ;
- prendre en compte les processus de prise de décision des peuples autochtones ;
- assurer que tous les résultats respectent les droits ; et
- idéalement, permettre aux peuples autochtones d'établir leurs propres priorités et stratégies de développement.

Par où commencer ?

Pour les entreprises qui commencent tout juste à s'intéresser à l'évaluation des risques pour les droits de l'homme et leurs incidences, les points suivants décrivent certaines des étapes préliminaires à prendre en compte :

Déterminer quelles sont vos ressources internes et externes concernant les droits de l'homme et comment ces ressources peuvent participer à votre processus d'évaluation.

Déterminer si certains de vos processus peuvent déjà vous donner des informations relatives aux incidences sur les droits de l'homme.

Regrouper des collègues de différents services pertinents de l'entreprise et réfléchir aux incidences que l'entreprise peut avoir sur les droits de l'homme en utilisant la **tableau** de la Partie 2.

Revoir vos connaissances des communautés et des travailleurs sur lesquels vos activités peuvent avoir des incidences et comment vous pouvez obtenir leurs points de vue sur l'entreprise et ses incidences.

Questions à se poser

Les questions suivantes correspondent aux sous-sections A, B, C, D et E ci-dessus. Elles devraient permettre de tester dans quelles mesures les processus d'évaluation de l'entreprise répondent aux Principes directeurs.

II-A

Développement d'une approche systématique en matière d'évaluation

- ▶ Quels sont les éléments déclencheurs dont nous disposons pour lancer ou renouveler une évaluation à tous les stades appropriés d'un projet ?
- ▶ Lorsque nous effectuons une évaluation des risques, nous intéressons-nous aux risques pour les personnes et leurs droits ou seulement aux risques pour l'entreprise ?
- ▶ Notre évaluation prend-elle en compte les perspectives des parties prenantes potentiellement concernées et non pas seulement ce que nous pensons être les problèmes clés ?
- ▶ Nos évaluations s'intéressent-elles à tous les indicateurs d'incidences potentielles sur les droits de l'homme et non pas seulement aux incidences passées ou qui nous sont familières, ou un ensemble restreint de droits de l'homme ?

II-B

Compréhension du contexte d'exploitation

- ▶ Comment évaluons-nous quelles sont les implications de nos vastes contextes d'exploitation pour le respect des droits de l'homme ?
- ▶ Comment prenons-nous en compte les risques qui découlent de lacunes dans le cadre réglementaire ou de conflits entre le droit national et les droits de l'homme internationalement reconnus ?

II-C

Étude des relations commerciales

- ▶ Nos processus d'évaluation incluent-ils les incidences potentielles qui découlent de nos relations commerciales, comme les partenaires de coentreprise, gouvernements, fournisseurs et sous-traitants ?
- ▶ Nos évaluations des incidences potentielles qui découlent de relations commerciales sont-elles réalisées suffisamment tôt pour gérer efficacement les risques, y compris les problèmes de droits de l'homme « hérités » de fusions, acquisitions ou contrats ?

II-D

Appui sur l'expertise

- ▶ Comment avons-nous fait participer les services/fonctions clés internes et les syndicats ou autres représentants des travailleurs dans nos processus d'évaluation dans le but de tirer profit au mieux de l'expertise existante et de mieux comprendre les incidences sur les droits de l'homme ?
- ▶ Quelles sont les ressources externes existantes qui peuvent éclairer nos évaluations et comment pouvons-nous au mieux nous appuyer sur ces ressources pour soutenir et/ou tester nos évaluations ?

II-E

Consultation des parties prenantes concernées

- ▶ Comment savons-nous si nous avons identifié tous les groupes de parties prenantes sur lesquels le projet pourrait avoir des incidences ? Comment identifions-nous ceux qui sont particulièrement vulnérables aux incidences ?
- ▶ Qui est chargé de consulter les parties prenantes concernées, quand et comment ? Disposent-ils des compétences, des ressources et du soutien requis ?
- ▶ Cherchons-nous à obtenir un consentement préalable, libre et éclairé, au moins pour les communautés autochtones ? Si oui, comment évaluons-nous la façon dont ce consentement a été obtenu ?



Intégration et action

Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?

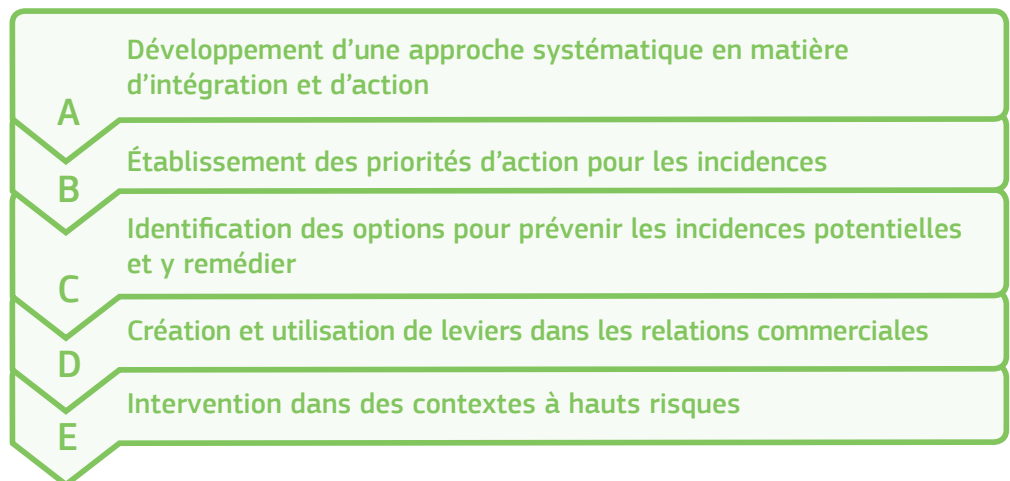
Pour parer aux incidences négatives sur les droits de l'homme, les entreprises doivent :

- ▶ intégrer les résultats de leurs évaluations à tous les processus correspondants et au niveau de toutes les fonctions internes pertinentes ;
- ▶ prendre des mesures pour prévenir et atténuer les incidences identifiées ; et
- ▶ avoir des processus internes de prise de décision, de dotation budgétaire et de surveillance en place pour permettre d'adopter des réponses efficaces.

Pourquoi est-ce important ?

- Grâce au processus « d'intégration », une entreprise peut utiliser les résultats de son évaluation d'impacts pour identifier qui, au sein de l'entreprise, doit travailler sur leur prise en charge, afin de définir une réponse efficace avec ces personnes.
- C'est grâce aux actions qu'elle met en œuvre pour les prévenir ou y remédier qu'une entreprise limite en réalité ses incidences sur les personnes, un élément essentiel pour le respect des droits de l'homme.

Quelles sont les étapes à suivre ?





Développement d'une approche systématique en matière d'intégration et d'action

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Si une entreprise dispose de systèmes solides déjà en place pour réagir en cas d'incidences potentielles sur les droits de l'homme, il est alors plus probable qu'elle pourra gérer efficacement ces risques et ainsi réduire les incidences potentielles sur les personnes.
- ▶ Si, au contraire, ces processus sont inefficaces, toute action sera alors probablement circonstancielle, ignorera complètement certains risques et ne contribuera pas à des améliorations durables dans le temps.

Approches possibles

- **Action au niveau des sites et du siège :** Ail est en général préférable de définir les actions à mettre en œuvre pour traiter les incidences potentielles sur les droits de l'homme au niveau du site afin d'assurer qu'elles répondent aux besoins et réalités du terrain. Dans certains cas, il peut être bénéfique, voire nécessaire, que certaines personnes du siège (et/ou du bureau régional) participent aux décisions ou donnent leur accord, notamment si les incidences sur les droits de l'homme sont particulièrement graves et exigent une intervention immédiate.

Le siège peut également jouer un rôle prépondérant pour le partage des expériences entre les différents sites sur la façon de traiter certains types d'incidences. Ainsi, les options qui ont permis d'obtenir des résultats positifs dans un contexte donné peuvent alors être appliquées à d'autres. Il peut être utile de regrouper régulièrement les membres du personnel qui travaillent sur ces questions sur différents sites afin qu'ils puissent faire directement part de leurs expériences. Cela peut aussi être un moyen pour répandre les meilleures pratiques. Cette approche peut aussi permettre de mettre en avant des défis communs pour lesquels le siège doit proposer de nouvelles directives ou des directives amendées.

- **Intégration du personnel clé dans les décisions sur la façon de répondre aux incidences :** les personnes chargées d'évaluer les incidences sur les droits de l'homme, qu'elles se trouvent aux sites ou au siège, ont souvent des contacts limités avec les membres du personnel responsable des activités ou des relations qui peuvent contribuer à ces incidences. Cependant, les personnes qui sont les plus proches des incidences doivent participer au processus d'identification et de mise en œuvre des solutions, car dans le cas contraire, celles-ci ne seront pas viables. Dans les entreprises de plus petite taille, la communication quotidienne peut être suffisante pour parvenir à cette intégration. Cependant, dans les entreprises plus importantes, une approche plus systématique peut être nécessaire. Cette approche peut notamment comprendre :

- la mise en place de groupes structurés plurifonctionnels de prise de décision ;
- la participation de membres du personnel des services pertinents aux discussions avec des experts externes sur des défis spécifiques ;
- des procédures internes de compte rendu sur la mise en œuvre des décisions ;
- et dans le cas de contextes à haut risque ou d'incidence grave :
 - > la participation du personnel pertinent de l'ensemble de l'entreprise aux discussions avec les parties prenantes concernées sur la façon de traiter les incidences ;
 - > la participation de la direction générale au processus de prise de décision et de surveillance.

Points clés pour la mise en œuvre

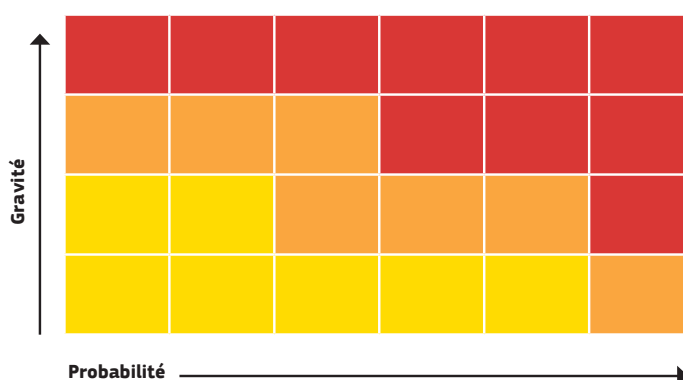
- ▶ Dans certains cas, des contraintes en termes de ressources obligent l'entreprise à déterminer quelles incidences seront traitées en priorité.
- ▶ L'ordre de priorité doit en premier lieu dépendre de la gravité de l'incidence sur les droits de l'homme. Une évaluation de la gravité devrait prendre en compte les perspectives de ceux qui sont susceptibles d'être concernés.

Approches possibles

- **Mettre l'accent sur les risques pour les droits de l'homme** : l'ordre de priorité traditionnel, aussi appelé « carte des risques », établit la gravité (ou les « conséquences ») des incidences en fonction des risques qu'elles présentent pour l'entreprise. En ce qui concerne la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, la gravité repose sur les risques pour les droits de l'homme.
- **Comprendre la gravité** : dans certains cas, la gravité potentielle des incidences est claire en raison de leur :
 - **ampleur** : la gravité de l'incidence, par exemple pour les incidences sur le droit à la vie ou à la santé et le droit à la sécurité des travailleurs individuels ;
 - **étendue** : combien de personnes sont ou seront concernées, par exemple pour les incidences sur les moyens de subsistance de communautés toutes entières ou la liberté d'association de la totalité de la main d'œuvre ;
 - **nature irrémédiable** : s'il est difficile, voire impossible, de redonner à la population concernée une situation équivalente à celle qui était la sienne avant que l'incidence n'ait lieu, par exemple en cas de destruction de patrimoine religieux ou culturel de peuples autochtones.

Dans d'autres cas, les compagnies P&G peuvent trouver utile de traiter avec les parties prenantes concernées ou leurs représentants pour bien comprendre comment les incidences graves peuvent être vécues.

- **Établir une cartographie de la gravité et de la probabilité d'identification des priorités** : la probabilité d'une incidence est aussi un facteur pertinent pour établir l'ordre de priorité. La probabilité d'une incidence peut augmenter avec :
 - le(s) contexte(s) d'exploitation local(aux) où les incidences peuvent survenir, ainsi que
 - les relations commerciales spécifiques pouvant y participer.



Cartographie des risques envers les droits de l'homme pour établir les priorités d'action

Dans l'ordre de priorité traditionnel des risques, un risque de faible gravité mais dont la probabilité est élevée est classé au même niveau qu'un risque dont la gravité est élevée mais dont la probabilité est faible. Cependant, dans le contexte des droits de l'homme, une incidence dont « la gravité est élevée mais dont la probabilité est faible » est clairement prioritaire.

En outre, s'il semble aisé d'établir des priorités d'action pour ces incidences lorsque l'entreprise a les pouvoirs les plus importants, la gravité des incidences déterminent les priorités dans le cadre des droits de l'homme ; le pouvoir devient alors accessoire et n'est important que pour étudier ce qui peut être fait (voir la [Section III-D](#)).

L'ordre de priorité est un concept tout relatif. Cela signifie qu'une fois que les incidences potentielles les plus graves ont été évitées ou atténuées, les incidences suivantes doivent alors être prises en charge et ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les incidences aient été traitées. Bien entendu, différentes personnes ou fonctions ou différents services au sein de l'entreprise peuvent être en mesure de traiter différents risques en parallèle.

- **Traiter différents niveaux de risque** : les entreprises peuvent aussi vouloir connaître quels risques doivent être traités en priorité au sein de chaque niveau de gravité, en commençant par la catégorie la plus élevée. Le point de départ logique est de commencer avec les incidences les plus probables. Les entreprises doivent aussi prendre en compte les éléments où elles sont les plus susceptibles d'apporter des changements. S'il est particulièrement difficile de faire ces appréciations, il peut alors être conseillé de discuter ou tester les diverses approches suggérées avec des parties prenantes expertes.



Identification des options pour prévenir les incidences potentielles et y remédier

3

III

Points clés pour la mise en œuvre

Pour identifier les meilleurs moyens de traiter les incidences potentielles, une entreprise doit d'abord comprendre la nature de son implication :

- ▶ si l'entreprise risque d'**avoir** une incidence, elle doit prendre les mesures nécessaires pour empêcher que l'incidence ne se produise.
- ▶ Si l'entreprise risque de **contribuer** à une incidence, elle doit d'abord prendre des mesures pour éviter d'y contribuer. Si elle ne contrôle pas ceux qui peuvent contribuer à une incidence, elle devrait faire usage de son **influence** auprès d'eux pour atténuer le risque d'incidence.
- ▶ Si une incidence négative peut être **directement liée aux activités de l'entreprise, à ses produits ou ses services par le biais d'une relation commerciale**, et même si l'entreprise ne contribue pas elle-même à l'incidence, elle doit user de son pouvoir dans la mesure du possible pour atténuer les risques que l'incidence ne survienne.

Approches possibles

- **Traiter les incidences que l'entreprise peut causer ou auxquelles elle peut contribuer** : des processus structurés d'évaluation comme des EIS/EISE/EIHSE donnent en général naissance à une série d'actions qui devraient être mises en œuvre pour traiter les incidences identifiées. Celles-ci sont souvent inscrites dans un plan d'action officiel, qui définit des mesures et calendriers spécifiques et établit des responsabilités et budgets. Les compagnies P&G trouveront utiles de traiter les incidences sur les droits de l'homme de la même manière afin d'assurer qu'elles sont intégrées aux processus de l'entreprise pour leur mise en œuvre et l'obligation de rendre des comptes.

Exemple : approvisionnement local

Lorsque les lois ou pratiques en matière d'approvisionnement sont peu contraignantes, les processus d'approvisionnement local peuvent en souffrir en raison d'un manque de transparence, de corruption ou de népotisme. Ce risque peut être particulièrement important pour les entreprises qui doivent impérativement répondre à des objectifs de teneur locale. L'approvisionnement en ligne est un moyen de réduire les interactions directes avec les fournisseurs à des points critiques et ainsi d'éviter la corruption et améliorer la transparence.

Une compagnie pétrolière et gazière a mis au point un système d'approvisionnement en ligne à utiliser dans un pays d'Afrique où elle travaille. Le système est spécifiquement conçu pour les besoins des PME de manière à accroître la participation locale dans sa chaîne d'approvisionnement. Le système comprend une cartographie des PME locales afin de toucher un grand nombre d'entre elles, un système de notation afin d'évaluer les compétences des PME, des ateliers publics afin de communiquer de manière uniforme sur le marché de la sous-traitance, un accès aux technologies de l'information, une formation et une amélioration des compétences, ainsi qu'un accès aux financements.

Les compagnies P&G peuvent faire face à des décisions difficiles concernant la façon de traiter certains risques pour les droits de l'homme. Par exemple :

- une action menée pour réduire les risques d'incidences sur les droits de l'homme pour un groupe de parties prenantes peut en accroître les risques pour un autre. Par exemple, réinstaller des communautés sur un site plus proche d'emplois alternatifs mais plus éloigné de sources d'eau peut atténuer les risques pour les moyens de subsistance et le travail, mais accroître les incidences sur les femmes qui vont chercher l'eau. Une solution envisageable consiste à mettre des sources d'eau durables à disposition au niveau du nouveau site ;
- une action destinée à réduire les risques pour un droit donné peut accroître les risques perçus pour un autre droit. Par exemple, faire participer les femmes et les jeunes gens aux processus de consultation peut être perçu comme une menace envers les traditions et cultures autochtones locales. Une approche pourrait consister à consulter les femmes et les leaders masculins locaux sur la façon de concevoir des projets de manière à progressivement accroître la sensibilisation envers les femmes et faire entendre leurs voix.

Traiter ces différents risques exige de bien comprendre les questions et de pouvoir travailler en tenant compte d'une telle complexité. On ne peut tout simplement pas supposer que le fait qu'un accroissement du respect pour un droit donné compense la réduction du respect d'un autre droit. Au contraire, des efforts doivent être engagés pour traiter toutes les incidences, tout en reconnaissant qu'il n'existe peut-être pas de solution parfaite.

Dans certains cas, il existera des exemples dans l'industrie sur la façon de gérer ces tensions avec succès. S'il n'existe pas d'exemple ou si ces exemples ne s'appliquent pas aux circonstances locales, il peut alors être utile de faire appel à des experts locaux pour qu'ils participent aux discussions sur les réponses à apporter. Selon les sujets traités, il peut être possible de faire participer des représentants de groupes de parties prenantes concernés, qu'il s'agisse de travailleurs ou de communautés, afin d'obtenir des solutions collaboratives qui reflètent leurs opinions et préférences.

- **Traiter les incidences qui sont liées aux activités de l'entreprise, sans que celle-ci y contribue :** des incidences négatives peuvent être directement liées aux activités d'une compagnie P&G, même si elle n'en est pas la cause ou si elle n'y contribue pas. Une autre entreprise ou un gouvernement peut avoir des incidences sur les droits de l'homme lorsqu'il ou elle fournit des biens ou services ou répond à des besoins d'exploitation de la compagnie P&G. Par exemple, si le personnel d'un prestataire de services de sécurité d'une entreprise harcèle ou moleste sexuellement les femmes locales ou si un entrepreneur confisque les passeports de travailleurs migrants ou si ceux-ci se retrouvent en situation de travail forcé, ce type de « lien direct » avec la compagnie P&G a alors lieu.

Dans de telles situations, les Principes directeurs expliquent clairement que l'entreprise est tenue de prendre des mesures raisonnables pour prévenir ou réduire le risque que ces incidences ne se produisent. La principale mesure repose sur le pouvoir que l'entreprise peut avoir sur les auteurs de ces abus. Les approches pour créer et utiliser ce pouvoir sont présentées à la [Section III-D](#) ci-dessous.

- **Traiter les incidences dès les prémices** : les compagnies P&G accordent généralement moins d'attention aux incidences potentielles sur les droits de l'homme pendant les phases d'exploration des projets qu'elles ne le font à des phases plus avancées comme la construction et la production. Cela peut venir du fait qu'elles souhaitent éviter de susciter des attentes parmi les communautés locales concernant un projet potentiel ou qu'elles sont soumises à des pressions pour réduire les coûts d'exploration. Cependant, les gains peuvent être de courte durée. Un manque de diligence raisonnable peut en effet avoir des incidences négatives qui donneront naissance à de mauvaises relations avec les communautés. L'entreprise, ou toute autre entreprise à qui elle vend ses droits, devra traiter ces incidences à une phase ultérieure du projet, lorsqu'il sera alors plus difficile de le faire.

Des approches possibles pour prévenir et atténuer les incidences à la phase de l'exploration comprennent :

- s'assurer que les budgets et calendriers de l'entreprise pour la prévention et l'atténuation des incidences potentielles tiennent compte de celles pouvant survenir pendant la phase d'exploration ;
- entreprendre des efforts conjoints avec les entreprises qui travaillent sur des blocs d'exploration adjacents pour consulter les communautés concernées. Ce processus peut inclure non seulement une explication conjointe à l'attention des communautés si l'exploration est un succès, mais aussi la mise en place, dès les premières phases, d'un mécanisme conjoint de réclamations ;
- traiter les besoins et réclamations d'indemnisation pendant la phase d'exploration, de manière rigoureuse et rapide, et assurer que toutes les questions liées à la sécurité sont gérées dans le respect des [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) ;
- indiquer clairement aux compagnies d'exploration tiers que l'efficacité de la prise en charge de la prévention ou de l'atténuation des incidences aura une influence sur la façon dont les projets seront évalués au moment de l'acquisition ; travailler avec des équipes internes en charge des négociations et de la diligence raisonnable afin que les décisions de l'entreprise reflètent ces éléments ;
- dans le cas de compagnies d'exploration, expliquer et illustrer la valeur que leur travail pour l'atténuation des incidences sur les droits de l'homme représente pour l'entreprise qui les engage.

Ressources : Principes pour une sous-traitance responsable

Le document « Principles for Responsible Contracts » a été préparé sous la houlette du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises. Ce document définit 10 principes qui aident les États et les investisseurs commerciaux à intégrer la gestion des risques pour les droits de l'homme dans les négociations contractuelles de projets d'investissement. Les principes couvrent les éléments suivants :

1. Préparation et planification des négociations de projet
2. Gestion des incidences potentiellement négatives pour les droits de l'homme
3. Normes d'exploitation de projet
4. Clauses de stabilisation
5. « Fourniture de biens ou services supplémentaires »
6. Sécurité physique du projet
7. Engagement communautaire
8. Surveillance et conformité du projet
9. Mécanismes de réclamation pour atteintes non contractuelles à des tiers
10. Transparence/divulgation des dispositions contractuelles



Création et utilisation de l'influence dans les relations commerciales

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Les Principes directeurs définissent « l'influence » comme étant la capacité d'une entreprise « d'apporter des changements aux pratiques illicites d'une entité qui commet un abus », c'est-à-dire sa capacité à influencer le comportement d'autrui.
- ▶ L'influence ne détermine pas si une entreprise est responsable d'une incidence : la responsabilité résulte uniquement de la participation de l'entreprise à l'incidence par le biais d'une cause, d'une contribution ou d'un « lien ».
- ▶ L'influence est pertinente pour l'identification de moyens de traiter les incidences relevées. Les entreprises devraient user de leur influence pour tenter de modifier le comportement des partenaires commerciaux concernés. Si une entreprise n'a pas une influence suffisante, il existe des moyens de l'accroître.
- ▶ S'il s'avère impossible pour l'entreprise d'obtenir les changements souhaités par le biais de son influence, celle-ci devrait alors envisager de mettre un terme à la relation en question, tout en tenant compte :
 - des évaluations fiables faites pour évaluer toute incidence négative résultant d'une telle initiative ;
 - du fait que plus l'atteinte est grave, plus rapidement l'entreprise devra procéder à des changements avant de décider si elle doit ou non mettre fin à la relation.
- ▶ Si une entreprise demeure dans une relation commerciale qui présente des risques d'incidences graves, par exemple si elle conclut qu'il n'existe pas d'alternative raisonnable, elle doit :
 - pouvoir démontrer les efforts entrepris pour atténuer les risques ;
 - être prête à accepter toutes les conséquences du maintien de cette relation (du point de vue financier, juridique ou de sa réputation).

Approches possibles

Les dispositions contractuelles ou autres ententes liées aux projets, comme des protocoles d'accord, jouent un rôle prépondérant dans la définition de l'influence dans les relations d'une entreprise. C'est vrai dans le cadre de relations aussi bien avec des gouvernements, des partenaires de coentreprise, des fournisseurs que des sous-traitants.

- **Influence sur les gouvernements** : les compagnies P&G internationales sont souvent amenées à négocier des accords avec les gouvernements hôtes. Les [Principes pour une sous-traitance responsable](#), préparés par l'ancien Représentant spécial des Nations Unies, offrent des conseils intéressants sur les étapes à prendre pour assurer que ces accords favorisent le respect des droits de l'homme. Un grand nombre de ces mesures peuvent s'appliquer à d'autres accords, comme la négociation de protocoles d'accord avec les forces de sécurité publique ou les dispositions d'acquisition de terres ou de processus de réinstallation.

Si les gouvernements ne souhaitent pas inclure des dispositions concernant les droits de l'homme dans les accords, les entreprises doivent alors chercher d'autres moyens d'introduire ce thème, par exemple au moyen de procédures d'exploitation, de protocoles d'accord avec les forces de sécurité, du développement des capacités du personnel d'exploitation et un engagement renouvelé avec le gouvernement sur les questions des droits de l'homme.

Les compagnies P&G peuvent aussi trouver utile d'inclure des références aux normes largement reconnues dans les accords avec les gouvernements ou les partenaires de coentreprise, notamment : les [Normes de performance de la SFI](#), les [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#), ou les normes juridiques dans les [Conventions de l'Organisation internationale du travail](#). Ces normes peuvent offrir des points de référence clairs et largement acceptés pour la conduite du projet. Les compagnies P&G qui travaillent dans un même pays peuvent aussi engager des discussions collectives avec le gouvernement sur les risques pour les droits de l'homme que pose l'exploitation de ressources naturelles.

Les compagnies P&G nationales ont souvent une influence particulière sur le gouvernement si elles travaillent dans leur pays d'origine. Elles peuvent être en mesure d'en faire usage pour limiter les risques pour les droits de l'homme, notamment en expliquant les avantages que présente le respect des meilleures pratiques dans les consultations publiques et consultations auprès des parties prenantes pour l'acquisition de terres.

Si une compagnie P&G use de son influence pour faire du lobbying auprès d'un gouvernement sur des politiques ou mesures réglementaires, il est souhaitable qu'elle s'assure :

- que celles-ci tiennent compte de la propre responsabilité de l'entreprise de respecter les droits de l'homme qui s'appliquent aux travailleurs et aux communautés ;
 - de ne pas saper la responsabilité de l'État de protéger les droits de l'homme.
- **Influence concernant la sécurité publique** : les [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) préconisent un certain nombre de mesures que les compagnies P&G et autres entreprises peuvent appliquer pour exercer une influence en matière de sécurité publique, notamment :
 - encourager le gouvernement des États d'accueil à permettre que les dispositions prises en matière de sécurité soient transparentes et disponibles au public, sous réserve d'impératifs de sécurité ou de sûreté ;
 - lors de la fourniture de matériel aux services de sécurité publique, prendre toutes les mesures appropriées et légales pour atténuer toute atteinte prévisible pouvant être portée aux droits de l'homme et violations du droit humanitaire international ;
 - user de son influence pour promouvoir les principes suivants relatifs à la sécurité publique :
 - a. s'il existe des raisons de croire que certaines personnes sont impliquées dans des atteintes aux droits de l'homme, celles-ci ne devraient pas fournir de services de sécurité aux entreprises ;
 - b. l'usage de la force ne devrait avoir lieu qu'en cas de nécessité et dans une mesure proportionnelle à la menace ;

Exemple : clauses de stabilisation

Des recherches ont eu lieu sous la houlette de l'ancien Représentant spécial chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises sur la façon dont de soi-disantes « clauses de stabilisation » dans des accords entre États et investisseurs (parfois appelés « accords avec des gouvernements hôtes ») pourraient dispenser les investisseurs de se conformer aux nouvelles lois passées par le gouvernement d'un État d'accueil et destinées à promouvoir des objectifs environnementaux, sociaux ou relatifs aux droits de l'homme, ou leur permettre de recevoir une indemnisation s'ils s'y conformaient.

Une compagnie P&G a été vivement critiquée par des groupes de la société civile pour les dispositions des clauses de stabilisation dans ses contrats avec les États à travers lesquels devait passer un pipeline. Ces clauses étaient considérées saper la volonté et la capacité des États d'accueil en question à remplir leurs propres responsabilités en matière de droits de l'homme sur des questions comme la non-discrimination, les droits des travailleurs et la protection de l'environnement. L'entreprise y a répondu en apportant des amendements signés. Il était ainsi clair que l'entreprise n'interpréterait pas et n'utiliserait pas les clauses de stabilisation pour entailler la capacité des États d'accueil de réglementer et améliorer la protection des droits de l'homme en ligne avec les droits de l'homme internationalement reconnus.

Elle a ensuite apporté des amendements similaires à des contrats relatifs à un autre projet de pipeline dans la région.

Exemple : une action collaborative

Dans un pays à haut risque, le gouvernement invite des entreprises étrangères à soumettre des offres pour l'exploration de blocs pétroliers et gaziers. Les entreprises intéressées s'unissent pour demander au gouvernement de revoir ses procédures d'appel d'offres afin d'y inclure des normes minimales concernant la transparence et la gestion des incidences environnementales et sociales. Le gouvernement accepte de reporter l'appel d'offres afin de revoir ses procédures et réévalue son engagement envers les normes internationales de transparence.

Plusieurs facteurs ont permis à ces entreprises d'influencer le gouvernement :

- ▶ le gouvernement exigeait un contrat de partage de la production et un partenariat avec la compagnie pétrolière nationale. Cependant, les médias internationaux avaient déjà attiré l'attention sur des problèmes de corruption et d'atteinte aux droits de l'homme liés à la compagnie pétrolière nationale ;
- ▶ le gouvernement cherchait à diversifier sa base existante d'investisseurs et s'était lui-même engagé pour une plus grande transparence ; et
- ▶ un grand nombre des entreprises étaient déjà soumises à des obligations de déclaration liées à la transparence et aux incidences sur les droits de l'homme par le gouvernement de leur pays d'origine.

c. les droits des personnes ne devraient pas être bafoués dans l'exercice du droit à la liberté d'association et de réunion pacifique, du droit d'accès à des négociations collectives ou autres droits analogues des employés de l'entreprise, tels que reconnus par la [Déclaration universelle des droits de l'homme](#) et la [Déclaration de l'Organisation internationale du travail \(OIT\) relative aux principes et droits fondamentaux au travail](#).

- organiser régulièrement des réunions structurées avec la sécurité publique pour y discuter de la sécurité, des droits de l'homme et autres questions relatives à la sécurité sur le lieu de travail ;
 - consulter régulièrement les autres entreprises, le gouvernement hôte et le gouvernement du pays d'origine, ainsi que la société civile pour traiter de la sécurité et des droits de l'homme ;
 - envisager de présenter les préoccupations au gouvernement hôte et au gouvernement du pays d'origine, avec les autres entreprises qui travaillent dans la région et qui ont les mêmes griefs ;
 - promouvoir le respect des principes d'application des lois internationales en vigueur dans les consultations menées avec les gouvernements des États d'accueil, en particulier ceux du [Code de conduite pour les responsables de l'application des lois et les Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu](#) ;
 - soutenir les efforts des gouvernements, de la société civile et des institutions multilatérales destinés à proposer une formation sur les droits de l'homme et une éducation pour la sécurité publique, ainsi que les efforts entrepris pour renforcer les institutions étatiques afin d'assurer l'exercice de la responsabilité et le respect des droits de l'homme.
- **Influence sur les prestataires de services de sécurité privés** : les [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) proposent que les entreprises qui travaillent avec des prestataires de services de sécurité privés cherchent à :
 - inclure des normes spécifiques, le cas échéant, dans les dispositions contractuelles des ententes passées avec des prestataires de services de sécurité privés ;
 - s'assurer que le personnel de sécurité privé est correctement formé au respect des droits des employés et de la communauté locale ;
 - inclure des exigences dans les contrats qui préconisent des enquêtes sur des comportements illicites ou abusifs et des mesures disciplinaires appropriées ;
 - s'assurer que les accords permettent de mettre un terme à la relation s'il existe des preuves crédibles de comportement illicite ou abusif par le personnel de sécurité privé.
 - **Influence dans les coentreprises** : si une compagnie P&G forme une coentreprise, elle peut user de son influence de différentes façons :
 - participer à des coentreprises avec des « organisations animées de la même vision » lorsque cela est possible ;
 - influencer la structure de la coentreprise, par exemple :
 - > choisir un opérateur qui s'engage à respecter les droits ;
 - > intégrer le respect des droits dans les conditions contractuelles de la coentreprise (y compris des clauses définissant des normes à suivre et des dispositions relatives au contrôle et mesures redditionnelles) ;

- > obtenir des financements d'institutions qui demandent à leurs clients de respecter certaines normes sociales et environnementales, normes qui doivent par conséquent être intégrées dans la gestion du projet ;
- > chercher à obtenir une participation majoritaire.

Si l'entreprise est un partenaire minoritaire, elle peut chercher à exercer une influence par d'autres voies, notamment :

- > obtenir un siège au conseil ;
- > chercher à appliquer des dispositions spéciales concernant les votes sur des questions qui posent des risques importants pour les droits de l'homme (comme l'acquisition de terres, la sécurité ou les situations d'urgence) ;
- > obtenir un rôle au sein de la direction avec des responsabilités en matière de questions sociales/droits de l'homme ;
- > aider le personnel en charge d'autres fonctions clés (comme la santé et la sécurité, par exemple) ;
- > demander que soient incorporées des dispositions contractuelles pour que des évaluations du projet soient régulièrement réalisées par des tiers indépendants, comme des études de performance sociale, environnementale et en matière de droits de l'homme ;
- > intégrer dans les réunions techniques clés des discussions sur la façon de gérer les incidences sur les droits de l'homme.

- **Influence sur les sous-traitants/fournisseurs** : Les sous-traitants et fournisseurs d'une compagnie P&G ont leurs propres responsabilités envers le respect des droits de l'homme dans leurs activités. Cependant, s'ils ne souhaitent pas ou ne sont pas en mesure de respecter ces obligations, les incidences sur les droits de l'homme qui en découlent peuvent alors être directement liées aux activités de la compagnie P&G. Pour éviter une telle situation, les approches à mettre en œuvre peuvent comprendre :

- une présélection des sous-traitants et fournisseurs en fonction de leur engagement et de leur capacité à respecter les droits de l'homme internationalement reconnus ;
- l'identification du respect des droits de l'homme comme condition pour le renouvellement des offres et contrats ;
- l'insertion dans les contrats de formules qui exigent qu'ils se conforment à l'engagement politique de l'entreprise, aux droits de l'homme internationalement reconnus ou à tous autres codes et principes qui s'en inspirent ;
- prise en charge des risques particuliers que peut présenter le comportement de sous-traitants sur site, y compris les prestataires de services de sécurité, en faisant participer leur personnel aux formations chaque fois que cela est possible ;
- l'engagement à proposer de meilleurs tarifs ou à renouveler/offrir de nouveaux contrats pour récompenser les performances positives en matière de droits de l'homme ;
- une collaboration avec les fournisseurs pour déterminer dans quelle mesure les pratiques d'achat de l'entreprise peuvent aider ou empêcher les sous-traitants de remplir leurs responsabilités de respect des droits de l'homme et prise en charge de toute incidence négative pouvant en résulter ;

Exemple : inclure des engagements sociaux dans les accords avec les sous-traitants

Une compagnie pétrolière et gazière applique un processus pour intégrer les engagements sociaux dans les contrats et améliorer les capacités des sous-traitants. Les soumissionnaires remettent un projet de plan de gestion sociale (dont des programmes relatifs à l'engagement envers les communautés, aux mécanismes de réclamation, à la réinstallation, à l'embauche locale, à l'atténuation des incidences, à la surveillance et à l'obligation redditionnelle). Une fois que les contrats sont attribués, une aide est offerte aux sous-traitants pour finaliser leur plan. Des ateliers et formations leur sont aussi proposés. Les sous-traitants doivent avoir des agents ou des centres de liaison avec ou au sein de la communauté. Ils doivent aussi s'assurer que leurs contrats avec leurs propres sous-traitants incluent ces mêmes exigences sociales. Les experts sociaux de l'entreprise travaillent avec les sous-traitants pour les aider à remplir leurs engagements.

Exemple : influence dans les coentreprises

Une compagnie pétrolière et gazière qui envisage de former une coentreprise pour des activités d'exploration dans un contexte difficile insiste pour accompagner son partenaire potentiel sur le terrain. L'entreprise passe une journée entière à suivre l'équipe partenaire de gestion et de relations auprès des communautés et à étudier les rapports de celle-ci avec les communautés autochtones locales. Elle peut alors découvrir l'approche que son partenaire utilise pour collaborer avec les communautés et lui faire comprendre quelle importance ce point peut avoir sur sa décision de former ou non la coentreprise. L'entreprise peut aussi montrer à la communauté qu'elle souhaite établir une relation qui repose sur le respect mutuel.

L'entreprise décide finalement de prendre une participation minoritaire dans la coentreprise. Elle demande que figure dans le contrat une condition exigeant que 100 % des actionnaires votent sur les questions qui présentent des risques accrus pour les droits de l'homme, particulièrement pour les décisions prises dans le cadre de réinstallation ou d'accords avec l'État pour la fourniture de services de sécurité. (Les autres questions exigent le vote de 60 % des actionnaires.) L'entreprise a ensuite incorporé cette approche dans ses directives internes à l'intention des négociateurs et l'a appliquée à ses autres projets de coentreprise.

- un soutien aux sous-traitants pour le développement de leurs connaissances et systèmes destinés à assurer le respect des droits de l'homme ;
- une proposition de retour d'information et d'encadrement lorsque des problèmes sont identifiés plutôt qu'un transfert automatique de l'entreprise en question sur la « liste noire » ;
- l'indication claire que si les pratiques ne sont pas modifiées, l'entreprise pourra faire publiquement part de ses préoccupations ou aller jusqu'à mettre fin à la relation.

- **Influence sur les sous-traitants/fournisseurs locaux** : les accords entre les gouvernements hôtes et des compagnies P&G internationales, les exigences des compagnies P&G nationales ou les propres pratiques des entreprises peuvent exiger certains niveaux de « teneur locale », c'est-à-dire qu'un certain nombre de contrats soit passé avec des fournisseurs locaux ou qu'un certain pourcentage des emplois soit attribué à la main d'œuvre locale. De telles mesures peuvent être importantes pour améliorer l'emploi local et offrir des opportunités de croissance et de développement. Elles peuvent aussi accroître les risques pour les droits de l'homme si les entreprises locales ne sont pas sensibilisées ou n'ont pas les capacités pour assurer que leurs activités respectent les droits de l'homme.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie efficace en matière de teneur locale exigent une participation et un engagement interne intensif. Il peut aussi être nécessaire de modifier les stratégies et systèmes d'approvisionnement existants. Pour ce faire, il est important de travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs, sous-traitants et communautés locales en général.

- **Influence par la persuasion** : les efforts des entreprises pour exercer une influence par la persuasion sont importants à tous les niveaux, comme par exemple entre un responsable de la sécurité au niveau d'un site et les forces de sécurité publique et entre la direction générale et le gouvernement. Ces efforts peuvent avoir lieu par des voies de communication officielles ou officieuses.

Il peut être utile de chercher à expliquer et illustrer les avantages du respect des droits de l'homme aux partenaires potentiels, par exemple en termes de coûts en cas de conflit avec les communautés locales lié à des incidences sur les droits de l'homme. Dans certains cas, il peut être possible de former un comité directeur conjoint avec le gouvernement hôte dans le but de traiter des questions particulières, comme la mise en œuvre par le gouvernement des [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) ou des bonnes pratiques en matière de transparence des recettes.



Actions dans des contextes à haut risque

Points clés pour la mise en œuvre

- ▶ Les responsabilités des entreprises concernant les droits de l'homme n'augmentent pas dans les contextes à haut risque, mais les défis auxquels elles font face pour s'acquitter de ces responsabilités s'intensifient souvent.
- ▶ Les États d'origine ont un rôle particulièrement important à jouer pour soutenir les entreprises qui opèrent dans des contextes où les risques pour les droits de l'homme sont élevés ; ils peuvent notamment les aider dans leurs efforts d'évaluation et de prise en charge de ces risques accrus.
- ▶ Les entreprises devraient accorder une attention toute particulière aux risques pouvant être à l'origine ou contribuer à de graves atteintes aux droits de l'homme, qui peuvent aussi avoir des implications juridiques pour l'entreprise.

Approches possibles

- **Travailler où les gouvernements ignorent systématiquement les droits de l'homme** : les Principes directeurs attendent des entreprises qu'elles respectent les droits de l'homme internationalement reconnus dans la plus grande mesure possible, et qu'elles respectent le droit national. Si le droit national et les droits de l'homme internationaux sont en désaccord, les entreprises devraient respecter les droits de l'homme internationalement reconnus dans la plus grande mesure possible étant donné les circonstances. Elles doivent aussi pouvoir faire la preuve des efforts qu'elles déploient à cet égard.

Si le droit national semble être en désaccord avec les droits de l'homme internationalement reconnus, les processus d'évaluation d'une compagnie P&G doivent pouvoir identifier ces risques. L'entreprise devrait alors étudier activement l'étendue de ce désaccord, par exemple en :

- cherchant à obtenir des clarifications du gouvernement ;
- s'attaquant aux dispositions concernées, lorsque cela est possible ;
- tirant les enseignements de ce que d'autres entreprises ont pu faire.

Lorsque les compagnies P&G étudient la meilleure façon de respecter les principes de base des droits de l'homme internationalement reconnus, il est souvent utile de consulter des experts externes quant à la marche à suivre, ainsi que les parties prenantes ou leurs représentants afin d'obtenir leurs perspectives sur les approches proposées.

- **Se préparer pour des situations conflictuelles** : plus une compagnie P&G a préparé son personnel aux situations conflictuelles, par des formations, présentations de scénarios possibles, exercices d'« enseignements tirés » et autres approches similaires, mieux elle sera préparée à répondre aux situations difficiles. Elle peut notamment :

Ressources : le coût des conflits

Les données suggèrent que les conséquences pour les entreprises d'extraction qui ne prennent pas en compte les préoccupations des communautés en ce qui concerne les droits de l'homme et autres incidences peuvent être particulièrement onéreuses. Pour en savoir plus, consulter les travaux de Rachel Davis et Daniel Franks, « [The Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Industry](#) ».

Ressources : travailler dans des régions touchées par des conflits

Des ressources supplémentaires sur le travail dans des régions touchées par des conflits comprennent :

- ▶ [IHRB, From Red Flags to Green Flags: The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries](#)
- ▶ [International Alert, Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries](#)
- ▶ [International Alert and Fafo, Red Flags: Liability Risks for Companies Operating in High-Risk Zones](#)

Exemple : Faire des droits de l'homme une condition préalable à la signature de contrats avec les gouvernements

Traiter des problèmes laissés en héritage, particulièrement ceux qui touchent des conflits, des crises humanitaires ou des pandémies, peut être un sujet particulièrement sensible pour les gouvernements hôtes dans leurs rapports avec les compagnies P&G. En effet, les gouvernements peuvent craindre de laisser entendre qu'ils acceptent certaines responsabilités, ce qui pourrait ensuite se retourner contre eux. Parallèlement, les compagnies P&G doivent comprendre que les risques qui relèvent de leurs activités d'exploration et de production peuvent exacerber des problèmes préexistants déjà complexes relatifs aux droits de l'homme.

Par exemple, lorsqu'elles ont commencé à travailler dans une région qui sortait d'un conflit, plusieurs compagnies d'exploration P&G ont obtenu l'accord du gouvernement d'utiliser les services d'une tierce partie indépendante pour déminer la zone comme condition préalable au début des opérations. Une autre entreprise a fait faire une évaluation indépendante des risques pour les droits de l'homme, y compris sur les questions liées au VIH, avant de signer un accord avec le gouvernement. Cette évaluation a permis à l'entreprise d'adopter un code de conduite plus strict avec ses sous-traitants. Dans les deux cas cités, les entreprises ont été en mesure de prendre les risques en charge en démontrant les avantages que le gouvernement pourrait aussi en tirer.

- offrir des directives spécifiques dans des situations à risques accrus, comme pour les processus de réinstallation, formes d'indemnisation ou processus participatifs des peuples autochtones ;
 - trouver l'appui d'experts en cas de situation conflictuelle particulière, par exemple en envoyant des experts de la direction qui peuvent accompagner le personnel sur place pendant le processus ;
 - demander à un groupe plurifonctionnel de membres du personnel d'identifier les situations de risques accrus et d'élaborer des stratégies appropriées.
- **Travailler dans des régions touchées par un conflit** : les Principes directeurs soulignent clairement que certaines des pires atteintes envers les droits de l'homme commises par les entreprises ont lieu dans un contexte de conflit, de conflit latent ou d'État fragilisé. Dans ces situations, les gouvernements sont moins enclins ou capables de remplir leurs obligations de protection des droits de l'homme et peuvent même parfois participer à ces atteintes.

Des stratégies spécifiques sont alors nécessaires pour gérer les risques dans de tels contextes. Celles-ci peuvent notamment comprendre :

- prêter une attention toute particulière à la cartographie de toutes les parties prenantes potentiellement concernées et obtenir une plus large participation des parties prenantes ;
- bien comprendre l'historique et la dynamique du conflit, au-delà de la simple zone du site du projet ;
- évaluer si une décision ou action de l'entreprise peut exacerber le conflit ;
- recourir à des tierces parties crédibles pour évaluer les risques pour les droits de l'homme et contrôler les performances de l'entreprise ;
- assurer que les systèmes de l'entreprise peuvent saisir des niveaux de risques imprévisibles et en rapide mutation et y répondre ;
- accroître le niveau d'engagement de la direction générale dans le processus de gestion des risques ;
- assurer une plus grande transparence en ce qui concerne les efforts de l'entreprise pour la gestion des risques pour les droits de l'homme, à condition que cela puisse être fait sans exacerber la situation.

Par où commencer ?

Pour les entreprises qui commencent tout juste à s'intéresser à l'intégration et l'action, les points suivants décrivent certaines des étapes préliminaires à prendre en compte :

Réunir un groupe de collègues de différents services pertinents de l'entreprise pour discuter des incidences potentielles identifiées.

Déterminer avec eux quelles sont les incidences les plus graves pour les droits de l'homme et les placer sur la carte des risques afin d'identifier les priorités.

Examiner les guides spécifiques à l'industrie et parler avec des collègues de l'industrie pour trouver des idées sur la façon de prévenir et d'atténuer les risques prioritaires.

Essayer de trouver des moyens d'accroître l'influence auprès des partenaires commerciaux pour traiter les risques, y compris par le biais de dispositions contractuelles et accords.

Étudier comment la responsabilité d'action peut être répartie au mieux au sein de l'entreprise et obtenir le soutien des personnes concernées.

Questions à se poser

Les questions suivantes correspondent aux sous-sections A, B, C, D et E ci-dessus. Elles devraient permettre de tester dans quelles mesures les processus de l'entreprise destinés à intégrer et mettre en place des mesures en fonction des résultats des évaluations répondent aux Principes directeurs :

III-A Développement d'une approche systématique en matière d'intégration et d'action

- ▶ Comment les membres du personnel dont les fonctions sont liées à nos incidences potentielles peuvent-ils participer à la recherche de moyens d'y remédier ?
- ▶ Existe-t-il des moyens de partager entre les divers sites d'exploitation les enseignements tirés sur les options efficaces pour prévenir et atténuer les incidences ?

III-B Établissement des priorités d'action pour les incidences

- ▶ Nos processus existants permettent-ils d'établir la priorité entre les différentes incidences sur les droits de l'homme en fonction de leur gravité ? Si non, comment pouvons-nous y remédier ?
- ▶ Comment prenons-nous en compte la façon dont le contexte d'exploitation local ou des relations commerciales particulières peuvent accroître la gravité ou la probabilité d'une incidence potentielle ?

III-C Identification des options pour prévenir les incidences potentielles et y remédier

- ▶ Comment traitons-nous les risques dès les premières phases de notre participation à un projet ?
- ▶ Comment identifions-nous les options les mieux adaptées pour traiter les incidences dont nous pouvons être à l'origine ou auxquelles nous pouvons contribuer ?
- ▶ Comment prenons-nous en compte les incidences qui peuvent être liées à nos opérations, mais sans que nous y contribuions, et comment identifions-nous des moyens de réduire ces risques ?

III-D Création et utilisation de l'influence dans les relations commerciales

- ▶ De quels processus disposons-nous pour accroître l'influence que nous exerçons dans nos relations commerciales dès les premières phases d'un projet ?
- ▶ Quelles directives sur les droits de l'homme fournissons-nous au personnel qui négocie les contrats avec nos partenaires commerciaux (coentreprises, gouvernements hôtes, fournisseurs, sous-traitants) ?
- ▶ Pouvons-nous faire davantage pour accroître cette influence afin de limiter nos risques pour les droits de l'homme ? Quels enseignements pouvons-nous tirer des autres entreprises et des parties prenantes concernant les options possibles ?

III-E Actions dans des contextes à haut risque

- ▶ Le personnel comprend-il le besoin d'essayer de respecter les principes des droits de l'homme internationalement reconnus, même s'ils semblent être en désaccord avec le droit national ? Comment le gérons-nous dans la pratique ?
- ▶ Quelles mesures supplémentaires prenons-nous dans les régions touchées par un conflit pour traiter les risques accrus d'avoir des incidences sur les droits de l'homme, y compris les risques d'exacerber le conflit ?
- ▶ Comment préparons-nous notre personnel à la prise en charge de situations conflictuelles et comment internalisons-nous les enseignements qu'elles apportent ?

Suivi des performances

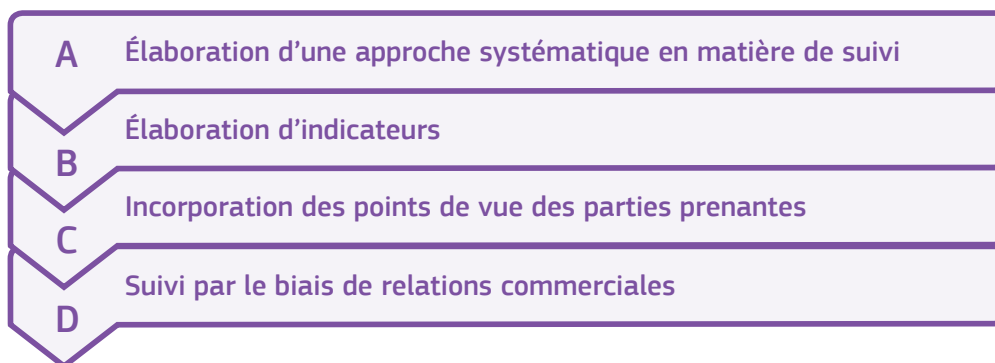
Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?

- ▶ Une entreprise doit contrôler les mesures qu'elle prend pour remédier aux incidences réelles ou potentielles sur les droits de l'homme afin d'évaluer le niveau d'efficacité de leur gestion.
- ▶ Le suivi doit être fondé sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs appropriés et s'appuyer sur les appréciations de sources internes et externes, y compris celles des acteurs concernés.

Pourquoi est-ce important ?

- Pour qu'une entreprise puisse réellement savoir si elle respecte les droits de l'homme dans la pratique, elle doit contrôler la manière dont elle gère ses risques pour les droits de l'homme.
- Le suivi est une étape cruciale pour une amélioration continue – il aide en effet l'entreprise à identifier les tendances et caractéristiques ; il souligne les problèmes récurrents pouvant nécessiter des changements plus systémiques des politiques ou processus, ainsi que les bonnes pratiques pouvant être partagées au sein de l'entreprise.
- Le suivi est également un élément essentiel pour permettre à l'entreprise de communiquer correctement à toutes ses parties prenantes les mesures prises pour respecter les droits de l'homme.

Quelles sont les étapes à suivre ?



Points clés de la mise en œuvre

- ▶ Les processus de suivi peuvent être développés uniquement pour les droits de l'homme, mais peuvent également être intégrés dans les procédures et systèmes utilisés par l'entreprise pour surveiller d'autres problèmes.
- ▶ Les processus de suivi devraient avoir recours à des sources internes et externes pertinentes pour établir une image aussi précise que possible ; ils devraient inclure des indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs.

Approches possibles

- **Tirer avantage des autres systèmes de suivi de l'entreprise** : une compagnie P&G peut trouver utile, soit de tirer des enseignements, soit d'adapter des systèmes existants qu'elle utilise pour suivre ses performances dans des domaines liés aux droits de l'homme. Quelques exemples :
 - santé et sûreté ;
 - gestion de l'environnement ;
 - éthique et conformité ;
 - passage en revue des prestataires de services de sécurité, notamment en ce qui concerne le respect des [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) ;
 - audits internes ;
 - auto-évaluations au niveau de l'unité d'exploitation ;
 - passage en revue par des tierces parties externes.

Certains de ces processus ou systèmes surveillent d'ores et déjà la façon dont l'entreprise traite certains risques pour les droits de l'homme. Parallèlement, une entreprise peut effectuer le suivi des problèmes relatifs aux droits de l'homme dans le cadre de leur conformité avec les réglementations de son pays ou de l'État d'accueil, avec les exigences des marchés boursiers ou bailleurs de fonds de projet ou avec les normes en matière d'information qu'elle a élu de respecter. L'entreprise peut comparer les problèmes suivis aux risques les plus importants qu'elle pose pour les droits de l'homme afin de déterminer si et où il existe des lacunes à combler.

Comme pour d'autres domaines de diligence raisonnable en matière des droits de l'homme, il est important de garder à l'esprit les caractéristiques particulières des droits de l'homme. Par exemple, les processus de suivi doivent tenir compte des perceptions des parties prenantes concernant les performances de l'entreprise en matière des droits de l'homme, et non seulement des « faits » déterminés par l'entreprise. Ceci exige donc que les appréciations des parties prenantes concernées fassent l'objet d'une attention toute particulière (voir la [Section IV-C](#) ci-dessous).

- **Suivi au niveau des sites et du siège** : une bonne partie de l'information sur le suivi des performances est récoltée au niveau des sites. Pour les grandes entreprises, l'information peut aussi être glanée grâce à l'engagement de la direction/du siège envers des ONG internationales, des syndicats mondiaux ou régionaux ou des investisseurs socialement responsables. Une entreprise devra s'assurer que cette information est regroupée et évaluée.

Elle sera particulièrement importante pour permettre à la direction/au siège de suivre les risques et incidences les plus graves en matière des droits de l'homme sur divers sites. L'expérience de l'entreprise en matière de suivi d'incidents liés à la sécurité peut constituer un précédent utile, avec l'usage de fiches d'évaluation et/ou les incidents majeurs habituellement portés à la connaissance des membres de la direction ou du Conseil d'administration.

- **Analyse des causes fondamentales** : lorsqu'une atteinte grave aux droits de l'homme a eu lieu ou lorsque des atteintes moins graves se répètent avec fréquence, la compagnie P&G devrait envisager une analyse plus poussée des causes sous-jacentes ou « fondamentales » des incidents. Une première impression peut suggérer qu'il n'existe pas de corrélation entre les actions ou décisions de l'entreprise et les incidences ; mais dans certains cas, une analyse plus poussée peut révéler qu'elles ont en fait joué un rôle et montrer comment éviter que le même incident ne se répète. Beaucoup de compagnies P&G utilisent déjà l'analyse des causes fondamentales en cas d'incidents majeurs liés à la santé et la sûreté ou à l'environnement. Elles devraient être en mesure de reprendre ces méthodologies pour les adapter à des problèmes liés aux droits de l'homme.

- **Conception de systèmes de suivi pour encourager l'engagement au sein de toute l'entreprise** : un système de suivi peut être un outil qui encourage d'autres services à réagir activement à des incidences. Par exemple :

- un système de suivi peut produire des données démontrant le lien de cause à effet entre des demandes accrues de la part du service Approvisionnement et des infractions au code de la part des fournisseurs ou entre certaines activités des équipes de construction et des plaintes provenant des communautés. Ces preuves peuvent aider les départements pertinents à traiter les problèmes et éviter qu'ils ne se reproduisent ;
- un système de suivi peut exiger qu'un poste ou un département soit mis en charge de l'investigation d'une incidence, de la création de délais automatiques pour obtenir une réponse ou une mise à jour et de la transmission du problème aux cadres supérieurs lors du non-respect des délais. Ceci peut aider à stimuler une participation active des parties concernées.

Cette méthode de suivi systématique est susceptible de faire valoir l'importance des problèmes liés aux droits de l'homme dans toute l'entreprise. Elle peut encourager le personnel à réfléchir à des mesures de prévention au lieu de se limiter à réagir lorsque survient un problème.

- **Établissement d'un lien entre les données de performance en matière des droits de l'homme et les évaluations de la performance du personnel** : de bonnes données sur la performance en matière des droits de l'homme peut promouvoir une amélioration continue au sein d'une compagnie P&G. Les meilleurs résultats sont obtenus lorsque ces données sont prises en compte lors d'évaluations de performance des postes et services, ainsi que des membres individuels du personnel dans tous les secteurs qui ont un impact sur les risques pour les droits humains. Par exemple :

- l'entreprise peut exiger d'un responsable au niveau d'un pays de signer un bilan annuel qui inclut les performances du site en matière des droits de l'homme ;
- si une enquête démontre que les actions de membres spécifiques du personnel ont contribué à des incidences graves sur les droits de l'homme, des sanctions appropriées, tant financières que non financières, peuvent alors être imposées ;
- par contre, une action du personnel qui aide à prévenir des incidences graves sur les droits de l'homme peut donner lieu à une récompense financière ou non financière, démontrant ainsi que l'entreprise apprécie l'attention portée aux problèmes liés aux droits de l'homme.

Exemple : usage d'indicateurs de sécurité pour améliorer les performances d'une entreprise.

Une entreprise a fait un usage intensif d'indicateurs visant la sécurité et les droits de l'homme dans le but de surveiller, d'évaluer et d'améliorer la performance sociale d'un certain projet à haut risque. Ceux-ci comprennent des indicateurs oui/non, de fréquence et non limitatifs, pour étudier les évaluations des risques et des incidences sur les droits de l'homme, les mesures judiciaires, contractuelles et de formation, la surveillance et le contrôle, les transferts d'équipement et les actions prises en réponse à des incidents liés aux droits de l'homme.

Une évaluation fondée sur ces indicateurs a permis d'identifier des possibilités d'amélioration de la gestion de sociétés de sécurité privées par l'entreprise. Elle a aussi permis de bien comprendre les tensions et conflits existants dans les communautés et le risque que les impacts socioéconomiques du projet puissent aggraver de tels conflits ou en enflammer de nouveaux. Ceci a permis de produire une stratégie visant à prévenir les incidents liés à la sécurité plutôt qu'à simplement protéger les biens de l'entreprise.

Ressources : élaboration d'indicateurs

Pour l'heure, il n'existe aucun indicateur disponible pour le public qui reflète entièrement les Principes directeurs de l'ONU. Cependant, de récentes initiatives spécifiques au secteur et préparées par *Global Reporting Initiative* ("GRI"), and by *IPIECA, the American Petroleum Institute* ("API") and the *International Oil and Gas Producers Association* ("OGP"), peuvent aider à identifier des indicateurs pouvant être testés au regard des Principes directeurs et développer davantage.

- ▶ Global Reporting Initiative, *G4 Sustainability Reporting Guidelines et Oil and Gas Sector Supplement*, v3.1
- ▶ IPIECA, API and OGP, *Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting*.

IV B

Élaboration d'indicateurs

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ Les indicateurs quantitatifs permettent d'obtenir une plus grande précision et peuvent souvent être plus facilement incorporés dans des systèmes existants de contrôle de performance de l'entreprise.
- ▶ Cependant, les indicateurs qualitatifs sont également importants, puisque le respect des droits de l'homme est lié aux incidences sur les personnes. Ils comprennent les appréciations des parties prenantes potentiellement concernées quand cela est possible.

Approches possibles

- **Sources d'inspiration pour la création d'indicateurs** : les indicateurs doivent avoir du sens pour les contextes régionaux où travaillent les compagnies P&G. Quelques sources utiles comprennent notamment :
 - des tendances et caractéristiques identifiables, comme un type d'incident qui se reproduit. Ceci peut se cantonner à un seul site, suggérant alors des enseignements au niveau local, ou se produire dans un certain nombre de sites, permettant à l'entreprise dans son ensemble d'en tirer des enseignements ;
 - les appréciations de membres du personnel local qui ont une présence sur le terrain ou vivent dans les communautés locales, ce qui leur permet de voir et d'entendre des choses inaccessibles à la direction ;
 - des indicateurs de comportement qui aident à prédire les incidences futures. Par exemple, le fait que les membres du personnel ne respectent pas les communautés locales est souvent un indicateur majeur que les risques pour les droits de l'homme ne sont ni identifiés, ni gérés ;
 - les appréciations des parties prenantes concernées, notamment les groupes vulnérables ou marginalisés qui peuvent aider l'entreprise à saisir comment elle est perçue par les autres ;
 - l'identification de différences d'incidences entre les sexes ou sur des personnes de différentes minorités, religions ou castes.
- **Équilibrer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs** : de bons indicateurs quantitatifs peuvent être utiles pour donner une image concise de la manière dont une entreprise gère les risques pour les droits de l'homme. Ils peuvent être particulièrement utiles dans des compagnies P&G, dont un grand nombre d'employés ont une formation scientifique ou d'ingénierie et sont susceptibles de se sentir à l'aise avec des données numériques. Tout comme les compagnies P&G communiquent les incidents en matière de sûreté touchant les employés et sous-traitants du site et notent le nombre de jours écoulés depuis le dernier incident, elles pourraient faire de même pour les incidents qui concernent les communautés locales.

Cependant, les indicateurs qualitatifs seront souvent essentiels pour aider une compagnie P&G à interpréter des données quantitatives sur les performances en matière de droits de l'homme. Par exemple, un nombre relativement bas de plaintes soumises par le biais du mécanisme de réclamation d'une entreprise peut refléter, soit une diminution du nombre d'incidents, soit un

manque de confiance dans le mécanisme. Les appréciations d'utilisateurs potentiels du mécanisme seront essentielles pour identifier l'interprétation correcte à y donner.

- **Équilibrer les indicateurs axés sur les résultats et ceux axés sur les processus** : plusieurs indicateurs se concentreront sur des incidents ou impacts qui se sont déjà produits. Ils seront certainement pertinents pour juger la performance du suivi. Toutefois, les indicateurs de processus sont également importants pour l'interprétation de données. Par exemple, il est plus facile de comprendre un indicateur reflétant le consentement d'une communauté à des plans de réinstallation lorsqu'il est étudié par rapport à un indicateur de processus de consultation des parties prenantes. « L'accord » d'une communauté peut être interprété différemment : d'une part, si des processus permettent au personnel de signer des conventions avec des personnes qui s'identifient comme des leaders et prétendent parler au nom des communautés, d'autre part, si les processus exigent des discussions ouvertes, éclairées et inclusives avec les communautés, en impliquant leurs leaders.
- **Indicateurs pour la formation** : beaucoup de compagnies P&G mettent l'accent sur la formation du personnel à la conformité aux droits de l'homme. De ce fait, il peut être utile d'élaborer des mesures pour tester l'efficacité de la formation, au lieu de simplement contrôler le nombre d'employés formés. Pour cela, on peut notamment se concentrer sur l'évaluation du niveau de compréhension des leçons par les participants et voir dans quelle mesure ceux-ci ont intégré ces leçons dans leur travail. L'évaluation pourrait être réalisée, par exemple, par le biais d'enquêtes de référence avant et après la formation et avec un suivi quelques mois plus tard.

IV C Incorporation des points de vue des parties prenantes

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ Des points de vue externes sur la performance de l'entreprise peuvent constituer un outil important de vérification de sa propre évaluation et aider à repérer des indicateurs qu'elle n'aurait autrement pas identifiés.
- ▶ Les points de vue de parties prenantes potentiellement concernées sont particulièrement importants pour pouvoir comprendre dans quelle mesure l'entreprise réussit à gérer le risque d'incidences sur leurs droits.

Approches possibles

- **Participation des parties prenantes** : l'évaluation de la mesure dans laquelle une entreprise réussit en pratique à assumer sa responsabilité de respecter les droits de l'homme contiendra toujours des éléments subjectifs. Une participation directe des parties prenantes dans les processus de suivi peut tester les hypothèses de l'entreprise sur sa réussite dans ce domaine et renforcer la crédibilité des conclusions établies.

Exemple : donner l'autorité aux communautés d'évaluer les performances de l'entreprise.

Une compagnie d'extraction utilise une « fiche d'évaluation » pour créer un moyen plus efficace d'écoute et d'échange avec des communautés concernées. L'entreprise offre des mises à jour sur ses activités à l'occasion de forums communautaires périodiques suivis d'une foire aux questions avec les membres de la communauté. Elle soumet ensuite des mesures de performance, basées sur des données vérifiables, pour cinq secteurs jugés prioritaires par la communauté : la performance environnementale, l'embauche au niveau local, la sûreté, la transparence et une contribution positive à la communauté. Au cours des séances, les communautés évaluent la performance de l'entreprise dans ces cinq secteurs : « supérieur aux attentes », « répond aux attentes », « inférieur aux attentes » ou « requiert plus d'information ». La « fiche d'évaluation » est en fait un système électronique de réponse par télécommande qui permet à l'entreprise de capturer les données en temps réel pour les montrer aux participants. Une discussion s'ensuit et les communautés suggèrent des idées d'amélioration à l'entreprise. Les résultats sont regroupés et rendus publics, notamment par le biais d'une publication biannuelle dans les journaux locaux. L'entreprise organise suffisamment de forums pour obtenir un échantillonnage des idées et opinions des communautés au sens large. La réaction des communautés indique que ses membres considèrent que le système de vote leur permet de s'exprimer, particulièrement pour les personnes qui sont généralement plus effacées lors d'événements publics sur des causes publiques. L'entreprise considère que ces efforts l'aident à devenir le promoteur de choix pour les projets et ajoutent de la valeur à ses options de croissance.

Exemple : surveillance des impacts liés à l'environnement menée conjointement par l'entreprise et la communauté.

Une compagnie d'extraction est allée au-delà du suivi global exigé par les conditions de son permis dans un État développé et a signé des conventions avec des organisations communautaires pour assurer un contrôle environnemental autonome. Une organisation est chargée de surveiller les incidences de la mine sur l'environnement, alors que l'autre doit vérifier que sa surveillance est bien autonome. L'organisation surveillante contrôle la surveillance effectuée par l'entreprise et fait d'autres suivis, tels que déterminés par l'organisation communautaire. L'organisation assurant la vérification joue un double rôle : elle gère le financement du projet (indépendamment de l'entreprise) et s'occupe d'éventuels conflits. Son conseil d'administration est indépendant et constitué de membres de la communauté et de la population autochtone locale. Ces dispositions ont permis à des groupes préalablement opposés aux activités d'apporter leur soutien aux mesures de protection environnementale existantes.

Une compagnie P&G peut prendre en considération un éventail d'approches possibles, entre autres :

- collaborer avec les syndicats au niveau local ou mondial (potentiellement par le biais d'un accord cadre mondial) et d'autres acteurs de la société civile afin de surveiller les droits de l'homme des travailleurs et évaluer l'efficacité d'approches d'audit existantes ;
 - créer des programmes structurés d'observation et de surveillance avec des experts indépendants, des représentants de la société civile ou des comités constitués de membres de la communauté locale (avec formation et soutien lorsque cela est nécessaire) ;
 - lorsqu'un projet est particulièrement important ou complexe, former des comités consultatifs nationaux ou internationaux composés d'experts, de représentants de syndicats ou de la société civile, en vue d'effectuer périodiquement des évaluations de performance officielles. Celles-ci peuvent inclure les appréciations de parties prenantes concernées ;
 - en cas d'antécédents de méfiance entre l'entreprise et la communauté ou les responsables et les travailleurs, identifier une personne ou organisation à qui toutes les parties feront confiance pour fournir des évaluations précises des efforts entrepris par l'entreprise pour gérer ses incidences.
- **Rôle des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel** : des mécanismes de réclamation au niveau local peuvent constituer une voie de recours importante permettant aux communautés concernées d'exprimer leurs inquiétudes concernant des incidences et la manière dont elles sont traitées. Des mécanismes équivalents établis pour les travailleurs peuvent jouer un rôle similaire. Les travailleurs du site peuvent être d'importantes sources d'appréciation en matière d'incidences, tant sur les droits de l'homme que sur ceux de la communauté. Comme toujours, de tels mécanismes doivent éviter d'ébranler le rôle des syndicats légitimes. (Pour plus d'informations sur les mécanismes de réclamation, voir la [Section VI](#)).

L'intégration de cette information bénéficiera aux processus ou systèmes de suivi de l'entreprise, tout en veillant au respect de la confidentialité des plaintes et des plaignants.

IV D Suivi par le biais de relations commerciales

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ Lorsque les partenaires commerciaux d'une entreprise s'aperçoivent que celle-ci contrôle sa propre performance en matière des droits de l'homme, ils comprennent que les conditions de leur contrat ou des codes ne sont pas que de beaux discours, mais reflètent bien la manière dont l'entreprise compte gérer ses activités.

Approches possibles

- **Rôle des contrats** : inclure des conditions de surveillance dans un contrat peut être un moyen efficace de contrôler la manière dont des partenaires commerciaux gèrent les risques d'incidences sur les droits de l'homme. Des ententes de coentreprise peuvent incorporer des dispositions concernant la surveillance et les comptes rendus aux partenaires de coentreprise sur certains sujets, notamment les droits de l'homme. Les contrats avec des fournisseurs et sous-traitants, notamment des prestataires de services de sécurité privés, peuvent inclure des conditions d'audit ou d'évaluation de leur conformité aux droits de l'homme internationalement reconnus. Après avoir obtenu l'information concernant la surveillance, l'entreprise peut l'utiliser pour tenter d'effectuer les améliorations nécessaires avec les partenaires commerciaux.
- **Obtention de données d'audit significatives concernant les fournisseurs et sous-traitants** : beaucoup d'industries utilisent des systèmes de surveillance et d'audit des fournisseurs. Ces systèmes peuvent offrir des données sommaires utiles et nécessaires concernant la performance d'un fournisseur. Toutefois, on considère également que leur efficacité est parfois limitée :
 - dû à leur brièveté, les systèmes ne décèlent fréquemment pas tous les problèmes ;
 - ils peuvent ne pas fournir une vue d'ensemble ou la cause fondamentale d'incidences répétées sur les droits de l'homme ;
 - les fournisseurs souhaitant manipuler les données réussissent souvent à le faire ;
 - par crainte ou intimidation, les travailleurs risquent de pratiquer l'autocensure ;
 - au fil du temps, ces processus produisent des résultats médiocres quant au développement d'améliorations durables pour divers droits de l'homme.

De ce fait, on a noté un mouvement de la part des industries de biens de consommation vers des approches plus « partenariales » et collaboratives envers leurs fournisseurs. Ces approches complètent les audits et peuvent même les remplacer dans certains cas. Elles impliquent souvent de :

- soutenir ou analyser la ou les causes fondamentales d'incidences importantes. Cela peut permettre de tester les conclusions tirées des audits et de révéler d'éventuels problèmes sous-jacents ;
- évaluer non seulement la conformité des fournisseurs aux droits de l'homme mondialement reconnus en termes de « résultats » obtenus, mais également la capacité de leurs systèmes de gestion prévisionnels d'identifier et de traiter leurs propres risques pour les droits de l'homme ;
- partager l'expérience de l'entreprise acheteuse dans la gestion de risques pour les droits de l'homme, notamment les leçons tirées sur des indicateurs et systèmes de suivi efficaces ;
- partager les données qui aident les fournisseurs à comprendre que la gestion des risques pour les droits humains est en fait une « bonne affaire » pour leurs propres opérations.

Ressources : suivi de la performance des fournisseurs/sous-traitants

- ▶ Le code de la Fair Labor Association, Code de conduite sur le lieu de travail et critères de conformité, et le Code de base d'Ethical Trading Initiative offrent des critères de conformité que les compagnies P&G peuvent trouver utiles pour leur recherche d'indicateurs permettant d'évaluer la conformité de leurs fournisseurs ou sous-traitants aux normes du travail et de l'environnement.
- ▶ Les outils pour la directive d'application des Principes volontaires offrent des suggestions pour le contrôle de la performance de prestataires de services de sécurité privés et publics.

Les compagnies P&G peuvent tirer avantage de ces expériences lors de l'élaboration ou de la mise au point de leurs propres approches en matière d'audits de chaînes d'approvisionnement. Étant donné qu'une grosse entreprise risque d'avoir un nombre très élevé de fournisseurs, il est sans doute plus réaliste et constructif de réserver ces efforts aux fournisseurs posant les plus grands risques pour les droits de l'homme, que ce soit en raison de la nature de leurs produits, services ou contexte opérationnel. Certaines compagnies P&G ont déjà adopté des approches similaires pour la surveillance de prestataires de services sécurité privés ; celles-ci pourraient également être utilisées dans leurs relations avec les services de sécurité publique.

Par où commencer ?

Pour les entreprises qui commencent tout juste à s'intéresser au suivi de leur performance en matière des droits de l'homme, les points suivants décrivent certaines des étapes préliminaires à prendre en compte :

Voir si vous disposez de processus existants, y compris au niveau des sites, qui peuvent vous permettre d'obtenir de l'information pour vous aider à effectuer un suivi de la performance en matière de droits de l'homme et identifier tout risque potentiel pour les droits de l'homme que ces processus ne couvrent pas.

Pour les plus grandes entreprises, étudier ce que vous pouvez suivre au niveau local et ce qui doit être saisi au niveau du siège et comment relier les deux.

Étudier les sources de l'industrie et celles fournies par la GRI pour y prélever certains indicateurs de base constructifs et à partir desquels travailler. Étudier la façon dont vous pouvez tester leur valeur avec des acteurs internes et externes à l'entreprise.

Identifier comment vous pourriez obtenir de véritables appréciations de la part des parties prenantes concernées et quelle information ou quels points de vue vous aideraient à interpréter les données quantitatives dont vous disposez.

Questions à se poser

Les questions suivantes correspondent aux sous-sections A, B, C et D ci-dessus. Elles devraient permettre de tester dans quelles mesures les processus de suivi de l'entreprise répondent aux Principes directeurs :

IV-A

Élaboration d'une approche systématique en matière de suivi

- ▶ Comment nous assurons-nous que nos indicateurs de performance sont appropriés et complets et que nous avons une image réelle dans la durée de notre performance en matière de droits de l'homme ?
- ▶ Quand et comment avons-nous recours à l'analyse des causes fondamentales pour mieux comprendre les incidences graves et empêcher qu'elles ne se reproduisent ?
- ▶ Comment intégrons-nous les enseignements tirés du suivi de notre performance dans nos politiques et processus pour motiver de constantes améliorations ?

IV-B

Élaboration d'indicateurs

- ▶ Vers quelles sources nous tournons-nous pour trouver des indicateurs qui puissent nous aider à établir une image véritable de notre performance ?
- ▶ Comment relierons-nous les indicateurs axés sur les processus aux indicateurs axés sur les résultats et les indicateurs qualitatifs aux indicateurs quantitatifs pour nous assurer que nous interprétons les données de manière précise ?
- ▶ Nos indicateurs saisissent-ils nos réponses aux incidences pour les groupes potentiellement vulnérables ou marginalisés et, le cas échéant, aux différences d'incidences entre les sexes ?

IV-C

Incorporation des points de vue des parties prenantes

- ▶ Comment puisons-nous dans les points de vue externes, comme ceux des parties prenantes directement concernées ou de groupes de la société civile, pour réaliser notre évaluation et comprendre notre performance en matière de droits de l'homme ?
- ▶ Si nous disposons de mécanismes de réclamation au niveau opérationnel, comment tirons-nous parti des enseignements qu'ils offrent dans nos efforts de suivi des performances ?

IV-D

Suivi par le biais de relations commerciales

- ▶ Dans quelles mesures pouvons-nous inclure des dispositions de suivi dans les contrats passés avec nos partenaires commerciaux, y compris les prestataires de services de sécurité, ou autres fournisseurs ou sous-traitants, ainsi que nos partenaires de coentreprises ?
- ▶ Comment pouvons-nous compléter les audits des sous-traitants et fournisseurs qui posent les plus grands risques pour les droits de l'homme par des initiatives qui motivent des améliorations dans la durée ?

Communication de la performance

Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?

- ▶ Une entreprise doit être prête à communiquer avec l'extérieur pour justifier la manière dont elle traite ses incidences, en particulier lorsque celles-ci suscitent des inquiétudes chez ou de la part des parties prenantes.
- ▶ Une entreprise qui risque d'avoir de graves incidences sur les droits de l'homme est tenue de soumettre un compte-rendu officiel sur la manière dont elle les traite.

Pourquoi est-ce important ?

- C'est par la connaissance et la démonstration pratique du respect des droits de l'homme que les compagnies P&G instaurent la confiance en leur performance, démontrent leur fiabilité en tant que partenaire et reçoivent une approbation publique durable pour exercer leurs activités. En termes plus généraux, elles démontrent qu'elles assument la responsabilité de la manière dont elles mènent leurs activités professionnelles, particulièrement envers les personnes susceptibles de souffrir des incidences.
- Les actionnaires et parties prenantes de la société civile attendent de plus en plus souvent que les entreprises les tiennent au courant de leur performance en matière de droits de l'homme ; les sociétés et gouvernements tiennent compte de ces questions lors de la sélection d'un partenaire commercial et les régulateurs et marchés boursiers favorisent une communication réelle, non liée aux finances.

Quelles sont les étapes à suivre ?

A Élaborer une approche systématique en matière de communication

B Décider qui communique quoi, à qui et comment

C Étudier et améliorer les rapports officiels

Élaborer une approche systématique en matière de communication

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ La communication vise à établir un niveau approprié de transparence et de responsabilité concernant la manière dont l'entreprise traite ses incidences sur les droits de l'homme.
- ▶ Pour que la communication soit efficace, une entreprise doit disposer de l'information nécessaire, en se fondant sur toutes les phases précédentes des processus de diligence raisonnable.

Approches possibles

- **Adoption d'une approche cohérente à la communication** : une entreprise doit être prête à réagir aux inquiétudes des parties prenantes concernées. Une compagnie P&G peut trouver utile de définir quelques critères généraux pour établir ce qu'il faut communiquer à qui, où et quand. Ceci peut aider à établir une approche prévisible et cohérente pour éviter que la communication avec des groupes clés soit omise pendant le traitement d'un incident particulier.

Il peut également être utile d'avoir des critères bien établis concernant la décision de ne pas communiquer suite à une allégation d'incidences sur les droits de l'homme. Cette option peut être légitime ; il n'en demeure pas moins qu'un manque de communication pourra renforcer l'opinion des parties prenantes que l'allégation est fondée.

- **Équilibre entre transparence et confidentialité** : en général, une entreprise est plus à même d'instaurer la confiance dans ses efforts de respect des droits de l'homme si elle fait preuve de transparence concernant ses problèmes et démontre qu'elle est capable d'assumer la responsabilité quand une situation tourne mal. Une entreprise qui formule des hypothèses générales quant au besoin de confidentialité ou aux risques juridiques liés à la divulgation risque de rater des opportunités de divulguer de l'information pouvant davantage renforcer cette confiance. De ce fait, il peut être préférable de favoriser la divulgation, en ne retenant de l'information que lorsqu'une telle rétention est justifiée, et non le contraire.

Un nombre de développements soutiennent le mouvement croissant favorisant plus de divulgation, notamment :

- des attentes croissantes quant à la transparence des revenus, surtout dans le cadre de [l'Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction](#) ;
- des dispositions relatives à la transparence des contrats P&G en vertu de la politique révisée de la SFI, la [Politique sur la durabilité sociale et environnementale](#), et la [Politique d'accès à l'information](#) ;
- les lois nationales régissant la transparence ;
- le document [Principles for Responsible Contracts](#) préparé sous la houlette du Représentant spécial de l'ONU, qui recommandent la divulgation des conditions de contrats d'investissement et stipulent que chaque exception exige des « justifications incontestables » (voir la [Section III-D](#)).

Il peut cependant y avoir des raisons légitimes de non divulgation d'information, notamment :

- des risques pouvant avoir des incidences sur les parties prenantes concernées ou le personnel ;
- un besoin légitime de confidentialité commerciale, pouvant notamment inclure :
 - > des informations commercialement sensibles au cours de négociations concernant une importante transaction commerciale ;
 - > la protection de la propriété intellectuelle ;
 - > l'information protégée par la loi contre la divulgation à des tierces parties ;
 - > des enquêtes délicates et discussions internes concernant une implication présumée dans des incidences sur les droits de l'homme.

Les parties prenantes portent souvent un intérêt particulier aux évaluations d'une entreprise concernant ses incidences potentielles sur les droits de l'homme. De même, une entreprise peut hésiter à révéler les résultats de ces évaluations. Ceci peut être dû aux risques pour les particuliers identifiés dans les évaluations, des opinions délicates concernant d'autres entreprises, gouvernements ou organisations, des inquiétudes concernant des répercussions juridiques futures inconnues, ou une combinaison de ces trois facteurs.

Il peut exister d'autres moyens de rassurer les parties prenantes lorsqu'une entreprise éprouve des difficultés à partager de l'information provenant de ces évaluations. Par exemple, l'entreprise peut demander à un tiers indépendant :

- d'étudier les processus d'évaluation de l'entreprise et d'en faire un compte-rendu public ;
- d'émettre sa propre évaluation publique des incidences d'un projet, ce qui permet à l'entreprise de réagir.

V B Décider qui communique quoi, à qui et comment

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ La communication peut se faire de diverses façons : entretiens personnels, dialogues en ligne, consultations avec les acteurs concernés et rapports publics officiels.
- ▶ La communication doit être adaptée aux incidences de l'entreprise en termes de forme, fréquence, facilité d'accès et pertinence des informations offertes.
- ▶ Un compte-rendu officiel est essentiel lorsqu'il existe un risque d'incidences graves sur les droits de l'homme.

Approches possibles

- **Communication générale ou information spécifique** : la communication doit se concentrer sur l'explication des approches empruntées par l'entreprise pour traiter les incidences sur les droits de l'homme. Elle peut décrire les interventions continues de l'entreprise face à des problèmes existants, ainsi que ses efforts d'amélioration de la prévention. L'information variera probablement selon le type d'audience, par exemple :
 - la communication avec les parties prenantes concernées en rapport avec un incident ou risque local particulier et la façon dont l'entreprise s'en occupe. Il est particulièrement important d'offrir des informations précises et rapides lorsqu'un incident risque d'avoir des incidences directes sur les parties prenantes locales. En général, les compagnies P&G appliquent des procédures strictes d'intervention lorsqu'il s'agit d'un incident menaçant la santé et la sécurité au travail, ce qui peut constituer un précédent utile ;
 - la communication avec des groupes plus importants de parties prenantes, tels que des ONG ou des syndicats internationaux, ainsi que les actionnaires, concernant la réaction de l'entreprise à un important problème touchant les droits de l'homme, par exemple, des menaces de mort contre des syndicalistes ou un déversement majeur de pétrole ;
 - la communication avec les actionnaires et le grand public concernant les politiques et processus généraux suivis par l'entreprise pour respecter les droits de l'homme, avec, à l'appui, des exemples, des statistiques pertinentes et d'autres indicateurs.

- **Distinction entre communication et consultation** : la communication de la manière dont une entreprise traite les risques pour les droits de l'homme peut constituer un exercice unilatéral, par exemple :
 - faire un compte-rendu des développements susceptibles d'intéresser les parties prenantes concernées, tels que des acquisitions de terres ;
 - fournir des statistiques périodiques de la performance de l'entreprise en matière de santé et de sécurité ;
 - offrir des commentaires sur les résultats obtenus par le biais d'un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel.

Ce genre de communication se distingue des consultations menées avec des parties prenantes potentiellement concernées aux fins d'évaluer ou de résoudre des incidences. Une consultation constructive repose sur un dialogue bilatéral : l'entreprise écoute et réagit aux inquiétudes des parties prenantes potentiellement affectées, plutôt que de se limiter à transmettre de l'information (voir la [Section II-E](#) ci-dessus). Ces communications se distinguent également d'une participation plus large des parties prenantes, conçue pour développer des relations et une entente mutuelle sans discussion particulière à l'ordre du jour.

- **Choix du communicateur** : les objectifs des relations publiques traditionnelles sont différents de ceux relatifs à la communication de la manière dont l'entreprise fait face aux risques pour les droits de l'homme. La communication relative aux droits de l'homme concerne en premier lieu la prise de responsabilités. D'expérience, les compagnies P&G savent qu'il est souvent préférable de permettre aux personnes qui interagissent quotidiennement avec les travailleurs et les communautés de s'occuper des communications concernant les efforts de l'entreprise dans la lutte contre les incidences. Un contrôle centralisé de cette information risque de nuire à ces relations. Il peut également créer un flux incohérent de messages entre le personnel des relations communautaires et des affaires publiques, ou entre les bureaux locaux et le siège. Ceci est susceptible d'ébranler la confiance dans les communications provenant de l'entreprise et leurs motivations sous-jacentes.
- **Adaptation du type de communication à l'objectif** : le type de communication provenant d'une compagnie P&G doit être adapté à son objectif. Par exemple :
 - un entretien personnel peut être plus approprié si l'objectif est la communication avec les parties prenantes concernées ;
 - si l'objectif est d'expliquer aux actionnaires et autres parties comment l'entreprise fait face à un risque spécifique ou à des risques pour les droits de l'homme en général, il peut être approprié de communiquer par le biais d'une réunion générale annuelle, de mises à jour d'un site web ou de listes de courrier électronique.
- **Communication avec des parties prenantes susceptibles d'être concernées** : la communication avec des parties prenantes susceptibles d'être concernées exige d'être sensible à la façon dont celles-ci accèdent à l'information et comment elles l'utilisent. À l'instar des consultations avec les parties prenantes, il est généralement préférable que la communication soit effectuée par le personnel du site qui connaît les travailleurs ou communautés concernés. Quelques considérations importantes à prendre en compte :
 - barrières linguistiques, par exemple, lorsque la population autochtone fait partie de l'audience ;
 - analphabétisme, lorsque des populations moins éduquées nécessitent de l'information sous forme non écrite ;
 - barrières culturelles, par exemple, lorsque les femmes, des groupes ethniques ou les jeunes travailleurs sont exclus des réunions ;
 - barrières physiques, par exemple, lorsque des membres de la communauté sont forcés de parcourir un long chemin pour participer à une réunion, au détriment de leur gagne-pain.

Des structures de dialogue social peuvent représenter un moyen optimal de communication avec la propre main-d'œuvre de l'entreprise.



Étudier et améliorer les rapports officiels

Ressources pour les rapports officiels :

quelques ressources pour les rapports non financiers du secteur P&G :

- ▶ IPIECA, API et OGP: Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting
- ▶ IPIECA, Sustainability Reporting: Communicating Performance
- ▶ ARPEL: *Communications and Reporting Manual*
- ▶ Commission des opérations boursières des États-Unis (SEC), Final Rule Requiring Payment Disclosure by Resource Extraction Issuers

Un certain nombre d'entreprises utilisent les critères de l'initiative Global Reporting Initiative (GRI – Initiative des rapports mondiaux). En 2013, la GRI a publié la version G4 de ses lignes directrices pour les rapports de durabilité, qui :

- reconnaissent l'importance d'une diligence raisonnable et identifient les liens aux Principes directeurs de l'ONU ;
- incluent les incidences survenant à tous les niveaux de la chaîne de valeur d'une entreprise ;
- encouragent une concentration sur la matérialité de l'information rapportée

Les compagnies P&G doivent, en outre, prendre en considération le supplément Oil and Gas Sector Supplement, v3.1 de la GRI.

Les structures de rapport des organismes GRI, IPIECA, API et OGP sont en grande partie alignées les unes aux autres, avec cependant quelques différences : voir G3.1 OGSS Content Index Cross-Referenced to IPIECA Guidance

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ Les rapports officiels sont probablement appropriés pour la plupart des compagnies P&G, étant donné les risques pour les droits de l'homme inhérents à un grand nombre d'activités et de contextes opérationnels du secteur.

Approches possibles

- **Avantages d'un rapport officiel** : dans une compagnie P&G, un rapport officiel est habituellement soumis par le service des Affaires publiques ou le service en charge de la durabilité/ responsabilité des entreprises. Il peut être l'occasion de :

- faire participer d'autres secteurs de l'entreprise à l'étude de ses performances en matière des droits de l'homme ;
- mobiliser l'attention sur le besoin de données et analyses précises ;
- soumettre l'information de façon à présenter une image claire et significative, tant chez les lecteurs internes qu'externes du rapport.

Dans certains pays, les compagnies P&G sont obligées, soit par la loi, soit par la bourse où ses actions sont cotées, de présenter leurs résultats non financiers. Le nombre de pays posant de telles conditions va croissant, et, de plus en plus souvent, les droits de l'homme sont nommés comme sujet devant être inclus dans les rapports. Même lorsqu'une compagnie P&G n'est pas dans l'obligation de soumettre un rapport officiel sur ses résultats non financiers, s'y soumettre présente des avantages. Dans leur publication de 2010 intitulée « Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting », les organismes IPIECA, API et OGP soutiennent avec vigueur les raisons d'une soumission de rapports officiels, notamment :

- **« l'amélioration de la valeur commerciale** : la confiance de l'investisseur croît face à l'évidence que l'entreprise gère des risques importants et se positionne pour tirer avantage de nouvelles opportunités ;
 - **des opérations améliorées** : les employés saisissent mieux les valeurs de durabilité de l'entreprise et les indicateurs de performance soutiennent les raisons d'encourager une amélioration continue ;
 - **des relations plus solides** : lorsque les leaders des communautés locales, les représentants de la société civile, les représentants de gouvernement et autres parties prenantes clés se rendent compte que l'entreprise gère les questions de durabilité de manière responsable ;
 - **plus de confiance et de crédibilité** : les clients, fournisseurs et le grand public connaissent la marque, les opérations et les produits de l'entreprise ».
- **Présentation d'un rapport officiel** : un rapport officiel sur la performance en matière des droits de l'homme peut se présenter sous forme de rapport annuel autonome sur la durabilité/responsabilité de l'entreprise ou de rapport intégré sur les résultats financiers et non financiers. Inclure des informations sur les finances et les opérations dans un rapport non financier permet de fournir un contexte commercial important à ce qui se dit en

matière de droits de l'homme. Inclure des paramètres robustes concernant les droits de l'homme dans un rapport financier peut aider à démontrer que le respect des droits est considéré être une partie intégrante du résultat net. La présentation des rapports officiels évolue et s'éloigne des rapports annuels traditionnels ; ces rapports incluent maintenant des mises à jour en ligne et des formats qui permettent au lecteur d'extraire l'information qui l'intéresse le plus.

- **Importance dans les rapports officiels sur les droits de l'homme** : dans le cadre des rapports publics officiels, on utilise le concept d'« importance » pour identifier des problèmes suffisamment graves pour justifier une divulgation. Dans les rapports financiers, on définit habituellement « l'importance » en termes d'information pouvant avoir des incidences sur la prise de décision d'un « investisseur avisé ». Les définitions de l'importance dans le cadre des rapports non financiers – notamment les normes des rapports de l'Initiative des rapports mondiaux (GRI) – tiennent également compte des perspectives d'autres parties prenantes en exigeant la divulgation de l'information qui risque de fortement influencer leurs décisions.

Les Principes directeurs n'offrent pas de définition particulière pour l'importance dans le cadre des rapports sur les droits de l'homme. Ce qui importe est qu'elle soit communiquée tant par la définition de **gravité** des incidences (réelles ou potentielles) que par la perspective des parties prenantes, notamment les parties prenantes potentiellement concernées par les incidences.

- **Amélioration des rapports officiels** : on reconnaît de plus en plus le besoin d'amélioration des rapports de risques non financiers d'une entreprise. Selon les directives de l'IPIECA : « un rapport qui ne communique que des bonnes nouvelles n'est pas susceptible d'être perçu comme crédible et complet ». Les parties prenantes apprécieront une explication plus franche, qui reconnaît les défis auxquels l'entreprise fait face et explique clairement les processus que celle-ci met en œuvre pour relever ces défis. Ceci peut, par exemple, comprendre des comptes rendus plus détaillés des sites qui sont une source particulière de préoccupation ou l'utilisation d'études de cas pour examiner des problèmes ayant lieu dans l'ensemble de l'entreprise ou qui se répètent. Les investisseurs institutionnels souhaitent de plus en plus fréquemment obtenir de tels renseignements afin de pouvoir faire face à leur propre responsabilité en matière de respect des droits de l'homme.

Les rapports sur les droits de l'homme soumis par des compagnies P&G mettent souvent l'accent sur les investissements sociaux. L'information est pertinente et ces investissements peuvent être des contributions précieuses aux sociétés. Cependant, ces rapports traitent souvent de la promotion ou de la réalisation des droits de l'homme. Ils ne communiquent pas nécessairement comment l'entreprise respecte les droits de l'homme dans ses propres activités ou relations commerciales. À cet égard, l'information suivante peut être utile :

- une description des politiques et processus clés de l'entreprise pour aborder les risques pour les droits de l'homme ;
- de l'information sur les différents types de relations commerciales de l'entreprise et des exemples de la manière dont elle réduit les risques que ces relations auront des incidences sur les droits de l'homme ;
- une description de ses mécanismes de réclamation ou autres mesures d'atténuation et des statistiques ou exemples des résultats obtenus ;
- de l'information sur les risques que l'entreprise a identifiés comme risques majeurs pour les droits de l'homme et de l'information spécifique sur les politiques ou processus utilisés pour y remédier ;
- de l'information concernant des incidences graves impliquant l'entreprise, la façon dont elles ont été traitées et les enseignements tirés, le cas échéant ;
- de l'information sur d'autres problèmes jugés importants par des parties prenantes clés, tant les parties prenantes concernées que les parties prenantes et investisseurs de la société civile au sens plus large.

Il faudra du temps pour que chaque compagnie P&G mette en œuvre les Principes directeurs. Le fait qu'un rapport officiel décrit aussi bien les résultats obtenus que les plans d'amélioration ou de lancement de nouveaux processus peut s'avérer très utile pour les lecteurs. Comparer les rapports de l'entreprise au fil du temps peut également s'avérer utile. Parallèlement, une évolution du contexte des rapports peut être requise en réponse à de nouveaux développements et de nouvelles approches. Établir un rapport en fonction d'objectifs peut aider à prouver l'engagement envers une amélioration continue du respect des droits de l'homme, tout en reconnaissant que ceci peut être un processus à long terme.

Les directives de l'IIPECA, couramment utilisées par les compagnies P&G qui soumettent des rapports officiels sur leur performance, recommandent de :

- définir le contexte en expliquant la vision et stratégie de haut niveau de l'entreprise, ainsi que ses systèmes de gouvernance et de gestion pertinente (offrant ainsi la possibilité de faire preuve d'un engagement au plus haut niveau) ;
- intégrer des données provenant d'indicateurs appropriés dans un texte narratif ;
- veiller à la cohérence de la portée des rapports entre exploitation et relations, expliquer la qualité de l'information offerte dans le rapport et séparer les rapports des activités en amont et en aval ;
- tenter d'incorporer les contributions des parties prenantes dans le développement du rapport à diverses phases pertinentes, de sa pré-production à sa post-publication.

Par où commencer ?

Les entreprises qui commencent tout juste à se concentrer sur la communication de leur performance en matière de droits de l'homme peuvent prendre en considération les étapes préliminaires suivantes :

Étudier les différents groupes avec lesquels vous serez peut-être amené à communiquer ainsi que les formes de communication qui leur sont préférables.

Identifier de quelle information chaque groupe a le plus besoin.

Étudier comment communiquer au mieux avec ces groupes, que ce soit au niveau local ou au niveau du siège de l'entreprise, et qui peut le mieux s'en charger.

Si possible, tester vos conclusions avec des experts externes et des parties prenantes, y compris au niveau du site.

Questions à se poser

Les questions suivantes correspondent aux sous-sections A, B et C ci-dessus. Elles devraient permettre de tester dans quelles mesures les processus de communication de l'entreprise répondent aux Principes directeurs.

V-A

Élaborer une approche systématique en matière de communication

- ▶ Comment assurons-nous une approche cohérente en matière de communication avec les parties prenantes, aussi bien celles qui sont concernées que les autres ?
- ▶ Comment décidons-nous où les limites de la transparence et de la confidentialité doivent être dressées et si nous pouvons accroître le volume et les types d'information que nous partageons ?
- ▶ En cas de confidentialité, de quels autres moyens disposons-nous pour fournir aux parties prenantes une assurance concernant nos processus et notre performance ?

V-B

Décider qui communique quoi, à qui et comment

- ▶ Comment identifions-nous les moyens appropriés pour communiquer avec les différents groupes de parties prenantes et quels facteurs prenons-nous en compte pour y parvenir ?
- ▶ Comment nous assurons-nous que ceux qui mènent les discussions avec les parties prenantes sont qualifiés pour le faire avec les différents groupes concernés ?
- ▶ Testons-nous nos approches en matière de communication auprès de parties prenantes externes afin de nous assurer qu'elles sont efficaces et adaptées ? Si non, comment pouvons-nous le faire ?

V-C

Étudier et améliorer les rapports officiels

- ▶ Quelles peuvent être les raisons de vouloir étudier des formes de rapports officiels en ce qui concerne notre performance en matière de droits de l'homme, en particulier nos processus en place pour traiter les risques pour les droits de l'homme ?
- ▶ Si nous établissons des rapports officiels, comment décidons-nous quelle information y inclure ? Existe-t-il d'autres types d'information qui peuvent être pertinents et utiles ?
- ▶ Comment pouvons-nous assurer une cohérence et une compatibilité à long terme de l'information que nous partageons ?

Mesures d'atténuation et mécanismes de réclamation au niveau opérationnel

Qu'exigent les Principes directeurs de l'ONU ?

- ▶ Lorsque les entreprises déterminent qu'elles ont eu des incidences négatives, ou y ont contribué, elles devraient prévoir des mesures de réparation ou collaborer à leur mise en œuvre en suivant des procédures légitimes.
- ▶ Pour pouvoir examiner rapidement les plaintes et y remédier directement, les entreprises devraient établir des mécanismes efficaces de réclamation au niveau opérationnel ou y participer pour les individus et les collectivités qui risquent d'être lésés par leurs activités.

Pourquoi est-ce important ?

- Une entreprise qui ne s'engage pas activement à atténuer les incidences qu'elle a causées ou auxquelles elle a contribué n'est pas en état d'assumer entièrement sa responsabilité en matière de respect des droits de l'homme.
- Compte tenu de la complexité des opérations et des relations commerciales concernées, des incidences négatives sont susceptibles d'avoir lieu malgré les meilleurs efforts d'une entreprise.
- Une entreprise doit s'attendre à une telle situation, afin de pouvoir y réagir rapidement et avec efficacité. De solides mesures d'atténuation peuvent empêcher une augmentation du nombre d'incidences ou la naissance de conflits.

Quelles sont les étapes à suivre ?

A Élaboration d'une approche systématique en matière de mesures d'atténuation

Recours à des processus d'atténuation externes

B

Conception de mécanismes efficaces de réclamation au niveau opérationnel

C

Élaboration d'une approche systématique en matière de mesures d'atténuation

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ Disposer de systèmes permettant l'activation de mesures d'atténuation démontre que l'entreprise est capable de rétablir le respect des droits de l'homme rapidement et de manière efficace en cas d'incidences.
- ▶ Un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel est une des méthodes les plus efficaces qu'une entreprise puisse utiliser pour atténuer les incidences.

Approches possibles

- **Définition des termes « atténuation » et « réparation » :** l'atténuation est le processus utilisé pour permettre la réparation d'un préjudice. Une réparation peut prendre diverses formes, comme des excuses, une restitution, une remise en état, une indemnisation financière ou non financière, des sanctions pénales (criminelles ou administratives, comme des amendes) ou la prévention des préjudices avec, par exemple, des injonctions ou garanties de non-répétition. Bien que certains types de réparations soient davantage appliqués dans un cadre judiciaire, beaucoup d'autres peuvent l'être par le biais de procédures non judiciaires.

Les entreprises doivent tenter de comprendre la façon dont les parties touchées par des incidences considèrent différentes options d'atténuation et quelle option est à leurs yeux la plus efficace aux vues des circonstances. En général, une compagnie P&G trouvera utile d'avoir une conversation directe avec les plaignants et d'explorer les options disponibles lorsque cela est possible. Il peut être important de veiller à ce qu'un plaignant puisse consulter ses propres sources de conseils pour qu'il se sente suffisamment informé pour exprimer une opinion sur les mesures de réparation.

Lorsqu'il n'est pas possible de parvenir à un accord sur des mesures de réparation acceptables, avoir recours à un mécanisme légitime et indépendant est habituellement la méthode la plus appropriée pour parvenir à une décision finale. Ceci peut être accompli par le biais de tribunaux ou d'une procédure administrative, ou d'une autre procédure choisie d'un commun accord.

- **L'étendue et les limites de la responsabilité d'une entreprise dans la prise de mesures d'atténuation :** une entreprise qui a causé ou contribué à des préjudices est tenue de cesser d'y contribuer et d'offrir ou de coopérer à la mise en place de mesures de réparation. Ceci peut être accompli par le biais de procédures judiciaires ou de procédures non judiciaires généralement considérées « légitimes », notamment mettre à disposition un processus équitable et autonome, faire preuve d'une attitude responsable et produire des résultats qui sont conformes aux principes des droits de l'homme. Une réparation peut également être proposée par le biais d'un « mécanisme de réclamation au niveau opérationnel » prévu par l'entreprise (voir la [Section VI-C](#) ci-dessous).

Exemple : l'utilisation d'un mécanisme de réclamation pour enraciner la responsabilité partagée pour le respect des droits de l'homme.

Certaines compagnies P&G ont adapté leurs bases de données existantes pour suivre l'évolution des réclamations dans le système et incorporer une certaine mesure d'« automaticité ».

Dans une entreprise particulière, dès l'enregistrement d'une réclamation, on identifie le service en charge du type particulier de réclamation et nomme la personne chargée d'enquêter sur le(s) problème(s). Si le responsable n'a pas répondu dans les délais prévus, le système transmet automatiquement un avertissement à ses supérieurs. Ceci encourage tous les services, non seulement à respecter les délais, mais aussi à réaliser que la direction prend le traitement de réclamations au sérieux. L'action empêche de considérer les réclamations comme un problème devant être résolu par le service des Relations extérieures, mais en rend responsable le service dont les activités ont soi-disant causé les réclamations. Comme c'est le cas pour l'approche de grandes compagnies P&G pour les problèmes de santé et de sécurité, ce système rend chacun responsable du respect des droits de l'homme.

Une compagnie P&G n'est nullement tenue de prendre des mesures d'atténuation :

- (a) en cas d'incidences qu'elle n'a pas causées ou auxquelles elle n'a pas contribué : seules les parties ayant contribué aux incidences ont la responsabilité d'offrir ou de coopérer aux mesures d'atténuation. Toutefois, lorsque les incidences sont liées aux activités d'une compagnie P&G, celle-ci est responsable d'user de son influence pour prévenir ou atténuer le risque de continuation ou de récurrence des incidences (voir la [Section III-D](#) ci-dessus) ;
- (b) en cas d'incidences qu'elle a supposément causées ou auxquelles elle aurait contribué, lorsqu'elle n'est pas d'accord avec l'allégation. Cependant, l'entreprise pourra vouloir enquêter sur la question pour confirmer sa position et devra éviter toute obstruction des procédures légitimes et trancher la question avec l'assistance de tribunaux et de procédures administratives.

Cela dit, les entreprises doivent attentivement veiller à déterminer si elles ont de quelque façon que ce soit contribué aux impacts d'autres parties sur leur chaîne de valeur. Ceci peut comprendre :

- services de sécurité sans appliquer la diligence raisonnable qui aurait révélé qu'ils étaient susceptibles d'user de la force de manière non appropriée ;
 - faire pression sur un fournisseur pour livrer un article dans des conditions qui encouragent de longues heures de travail ou des heures supplémentaires non rémunérées ;
 - embaucher un sous-traitant sans exiger des mesures de protection environnementale adéquates, créant des risques pour la santé humaine.
- **Les raisons d'une approche systématique en matière de mesures d'atténuation** : une compagnie P&G concentre une grande partie de ses efforts en matière de droits de l'homme sur la prévention d'incidences négatives. Cependant, même en appliquant les meilleures politiques et procédures, les choses peuvent mal tourner, par exemple dans les cas suivants :
 - une personne commet une erreur ;
 - un problème imprévu survient qui prend l'entreprise au dépourvu ;
 - un partenaire commercial, fournisseur, sous-traitant ou gouvernement enfreint les droits de l'homme dans le cadre d'un aspect quelconque des opérations de l'entreprise ;
 - les attentes de parties prenantes évoluent et des approches précédemment convenues sont mises au défi.

Des incidences antérieures ou actuelles sont portées à l'attention d'une entreprise par ses processus continus d'évaluation dans le cadre de sa diligence raisonnable en matière des droits de l'homme (voir la [Section II](#)). Elles peuvent également devenir apparentes par d'autres voies, par exemple :

- des processus participatifs des parties prenantes ;
- l'observation des employés sur place ;
- les commentaires d'autres groupes ou organisations qui travaillent avec les parties prenantes concernées (par ex., ONG, syndicats, etc.) ;
- des chercheurs universitaires ;
- des rapports des médias.

Les compagnies P&G doivent avoir établi des processus bien définis pour réagir aussi rapidement que possible à une situation réelle ou supposée ayant des incidences sur les droits de l'homme. Dans le cas contraire, elles pourraient adopter une approche irréfléchie et n'ayant pas encore été mise à l'épreuve dans une situation souvent délicate. Ceci peut mener à une compensation insuffisante des parties prenantes concernées, la création ou l'aggravation d'incidences et de graves dommages aux relations avec les parties ayant souffert des incidences.

Une compensation peut être offerte par le biais de différents processus, notamment des procédures convenues d'indemnisation foncière et de réinstallation de communautés, des négociations avec des syndicats ou autres représentants légitimes des travailleurs ou des plans d'action pour le traitement de problèmes détectés par le biais d'audits ou de processus d'examen. Des mesures de réparation peuvent également être offertes par le biais de mécanismes de réclamation au niveau opérationnel.

- **Le rôle des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel** : un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel est un moyen officiel permettant aux parties prenantes concernées de signaler toute injustice causée, à leur avis, par une entreprise, dans le but de réclamer des mesures de réparation. Le mécanisme est susceptible d'aider à identifier rapidement les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent, et d'offrir des solutions comprenant des mesures de réparation pour toutes les parties concernées.

Dans le cas d'employés et autres travailleurs représentés par des syndicats, le processus des relations industrielles auquel participent la direction et ces syndicats sont en eux-mêmes un type de mécanisme de réclamation au niveau opérationnel.

Un mécanisme efficace de réclamation est capable de soutenir le processus de diligence raisonnable de l'entreprise et d'aider à enraciner le respect des droits de l'homme dans toute l'entreprise, en particulier :

- encourager les discussions internes sur les incidences et la façon de les traiter – le processus de conception du mécanisme pouvant déjà contribuer à ces discussions ;
 - aider à identifier les incidences et à saisir leur impact du point de vue des parties prenantes concernées – ceci peut contribuer directement au processus d'évaluation d'impact de l'entreprise ;
 - offrir des réactions sur l'efficacité perçue des réponses de l'entreprise aux incidences – ceci peut aider l'entreprise à suivre sa performance ;
 - démontrer que l'entreprise prend les inquiétudes des parties prenantes concernées au sérieux – ceci peut aider à développer la confiance et renforcer les relations avec les parties prenantes concernées ;
 - définir les responsabilités relatives aux impacts sur les droits de l'homme – ceci est une étape essentielle pour intégrer l'engagement de l'entreprise envers le respect des droits de l'homme ;
 - améliorer la qualité de l'information à la disposition de la direction en matière d'incidences, réclamations et relations avec les communautés – ceci peut aider à obtenir le soutien de la direction en faveur du mécanisme ;
 - signaler les points faibles éventuels des politiques, procédures ou pratiques de l'entreprise – ceci peut encourager une amélioration continue.
- **Rôles du site et du siège** : une compagnie P&G est tenue de se concentrer en premier lieu sur le développement de mécanismes au niveau du site afin d'offrir des solutions locales aux incidences locales. Cependant, lorsqu'il s'agit de plus grosses entreprises à sites multiples, le personnel du siège peut être amené à jouer un rôle dans les premières étapes du développement d'une politique, de directives ou de modèles ou critères afin d'aider les sites à concevoir des mécanismes efficaces. Ils devraient cependant disposer de suffisamment de liberté pour concevoir des mécanismes appropriés à leur propre contexte.

Quel que soit le type exact de mécanisme utilisé sur place, il peut être utile de renvoyer les données concernant des plaintes et leurs résultats au siège à des fins de suivi et de formation, non seulement au niveau du site, mais aussi au sein de l'entreprise dans son ensemble. Comme toujours, une entreprise est tenue de respecter la confidentialité et de prendre des mesures pour empêcher les représailles contre un plaignant.

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ Des processus d'atténuation mis à disposition par l'État ou des institutions tierces peuvent s'avérer utiles pour les parties prenantes concernées comme voies alternatives de déposition de plaintes. Un plaignant doit être libre dans son choix de voie de recours disponible.
- ▶ Des processus d'atténuation existants peuvent également aider à façonner un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel. Ils peuvent :
 - illustrer les approches préférées d'une communauté locale pour la résolution de réclamations et la définition des mesures de réparation, ce qui peut soutenir la conception d'un mécanisme au niveau opérationnel ;
 - offrir un moyen de recours officiel si un mécanisme au niveau opérationnel n'est pas capable de produire les résultats convenus.

Approches possibles

- **Cartographie des mécanismes de réclamation** : les mécanismes de réclamation au niveau opérationnel ne représentent qu'une seule voie de recours pour le traitement de plaintes en rapport avec des incidences causées par l'entreprise ou auxquelles elle a contribué et qui ont un impact négatif sur des personnes. La plupart des sociétés proposent tout un éventail de mécanismes. Ceux-ci comprennent habituellement des mécanismes administratifs et judiciaires relevant de l'État. D'autres mécanismes peuvent être disponibles dans les cas suivants :
 - le projet est financé par un organisme financier international disposant de son propre système de réclamation ;
 - l'État d'accueil ou l'État d'origine d'un des partenaires en coentreprise a un [Point de contact national](#) (ou PCN) qui traite les violations présumées des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales [Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales](#);
 - [L'Institution nationale de défense des droits de l'homme](#) est capable de traiter les plaintes concernant les incidences présumées d'une entreprise sur les droits de l'homme.

D'autres voies peuvent être disponibles lorsqu'un syndicat n'est pas légitime ou ne représente pas ou n'est pas capable de représenter toute la main-d'œuvre, par exemple par le biais de bureaux régionaux du travail ou d'organisations de résolution de conflit de travail reconnus au niveau national.

Les communautés locales, notamment les communautés autochtones, sont susceptibles d'avoir leurs propres méthodes traditionnelles de réclamations. Il peut être particulièrement important de connaître ces méthodes pour pouvoir comprendre comment la culture locale perçoit la notion de « réparation ».

Une compagnie P&G peut trouver utile de bien comprendre la gamme de mécanismes de réclamation à chacun de ses sites d'exploitation. Elle doit comprendre, non seulement quels mécanismes sont disponibles, mais également la mesure de leur efficacité réelle en pratique. Par exemple, si les tribunaux sont généralement considérés comme corrompus ou surchargés ou si les mécanismes administratifs se trouvent physiquement éloignés du site ou ont une vision restrictive des plaintes à accepter, la gamme d'options de traitement de plaintes en souffrira.

Répertorier les mécanismes de réclamation disponibles et apprécier les points de vue culturels de la notion de « réparation » aide également une entreprise à comprendre comment positionner un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel de façon à ajouter de la valeur et éviter d'ébranler les processus existants relevant de l'État.

- **Interaction avec les mécanismes de réclamation relevant de l'État et autres mécanismes externes** : un plaignant peut opter d'exiger des mesures de réparation pour une incidence présumée par l'intermédiaire du système judiciaire ou une procédure administrative, plutôt que de s'adresser directement à l'entreprise. Une entreprise a le droit de contester une allégation qui, à son avis, est fautive ou non fondée. Dans les cas où les tribunaux sont considérés comme faibles, voire corrompus, l'entreprise peut trouver utile de tenter de démontrer qu'elle n'essaie pas d'influencer la procédure légale appropriée en défendant sa position.

Dans certains cas, il peut être utile aux compagnies P&G d'incorporer le recours aux mécanismes de réclamation relevant de l'État dans leurs propres procédures de traitement des réclamations. Par exemple, une compagnie peut convenir avec les communautés locales que, lorsqu'il n'est pas possible de s'entendre sur des mesures de réparation, les deux parties demanderont à un mécanisme tel que [l'Institution nationale des droits de l'homme](#) ou à une agence d'État pour la protection de l'environnement de prendre une décision.

Dans certains cas, une compagnie P&G devra renvoyer une plainte aux autorités gouvernementales, surtout lorsque celle-ci traite de problèmes criminels ou implique des autorités ou agents de l'État, par exemple, lorsque les forces de sécurité ont réagi excessivement à une manifestation. Il faut cependant être prudent lors de la soumission de ces plaintes, surtout lorsque l'état de droit est faible et la corruption prononcée, pour éviter que les plaignants ne risquent de souffrir de mesures de représailles.

Les [Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme](#) proposent plus particulièrement que :

- une entreprise enregistre et signale aux autorités gouvernementales de l'État d'accueil toute allégation crédible d'abus des droits de l'homme par les forces de sécurité publique dans ses zones d'activités ;
- lorsque cela s'avère possible, une entreprise exige une enquête et la prise de mesures pour prévenir une récurrence éventuelle ;
- une entreprise surveille activement l'état d'avancement des enquêtes et insiste pour qu'elles soient conclues correctement ;
- tout soit mis en œuvre pour garantir que l'information utilisée à la base de l'allégation d'abus des droits de l'homme est crédible et fondée sur des preuves fiables ;
- la sécurité et la sûreté des sources soient assurées ;
- de l'information additionnelle ou plus précise pouvant modifier des allégations précédentes doit être mise à la disposition des parties concernées, selon le besoin.

Ces facteurs peuvent constituer un guide utile dans d'autres situations, lorsqu'une compagnie P&G juge qu'il est nécessaire et approprié de reporter une plainte aux autorités d'État ou à un autre mécanisme tiers.

- **Mécanismes de réclamation au niveau du fournisseur/sous-traitant** : une compagnie P&G peut juger productif d'encourager et même d'aider ses sous-traitants, ainsi que des fournisseurs locaux et à distance, à élaborer leurs propres mécanismes de réclamation pour les travailleurs. Ceci peut aider à réduire le risque d'incidences sur les droits de l'homme en rapport avec les activités de l'entreprise. Lorsque cela est possible, ces mécanismes doivent intégrer des syndicats ou des représentants de travailleurs légitimes. Une compagnie P&G peut également considérer l'offre d'une « voie alternative » aux travailleurs de fournisseurs et sous-traitants, au cas où les problèmes ne seraient pas traités convenablement (voir la [Section VI-C](#) ci-dessous).

Exemple : connexion d'un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel à un mécanisme relevant de l'État

Une société d'extraction a établi un système qui prévoit un recours, d'abord au niveau opérationnel, ensuite par le biais de l'Institution nationale de défense des droits de l'homme, qui a le droit de statuer sur les plaintes. Les procédures au niveau opérationnel comprennent :

- ▶ des organismes ouverts, transparents et représentatifs de l'entreprise et de la communauté, permettant de discuter de problèmes et de les résoudre, y compris des cas individuels de compensation.
- ▶ un mécanisme de réclamation dynamique et culturellement approprié (par exemple, en demandant au personnel féminin de traiter les plaintes provenant de femmes), avec rétroaction et vérification des résultats.
- ▶ dans la mesure du possible, des cadres supérieurs s'occupent personnellement du/des membre(s) de la communauté concernée.

En cas de problème non résolu, le personnel de l'entreprise aide le(s) plaignant(s) à contacter l'Institution nationale des droits de l'homme (NHRI) s'il(s) le souhaite(nt). De plus, l'entreprise informe la NHRI des problèmes liés à ses opérations, indépendamment de toutes plaintes ou allégations spécifiques des médias. En réalité, la NHRI n'a eu à s'occuper que de quelques cas sur une période de plusieurs années.

Les mécanismes de réclamation au niveau fournisseur/sous-traitant peuvent constituer une source importante d'information sur les incidences sur les droits de l'homme liées aux activités d'une compagnie P&G. Une compagnie P&G qui exige que ses fournisseurs et sous-traitants créent leurs propres mécanismes peut également exiger des comptes rendus périodiques sur la substance et l'issue d'une plainte. Ceci peut surtout être utile lorsqu'il s'agit de fournisseurs ou de sous-traitants dont les risques en matière de droits de l'homme sont particulièrement élevés.



Conception de mécanismes efficaces de réclamation au niveau opérationnel

Points clés de la mise en œuvre

- ▶ Les Principes directeurs stipulent que les mécanismes de réclamation au niveau opérationnel doivent être : légitimes, accessibles, prévisibles, équitables, transparents, compatibles avec les droits, fondés sur la participation et le dialogue, et une source d'apprentissage permanent.
- ▶ Si ces critères sont principalement liés à la qualité des processus, ils englobent cependant une exigence importante selon laquelle les résultats devraient être en ligne avec les droits de l'homme internationalement reconnus
- ▶ Les mécanismes de réclamation au niveau opérationnel ne doivent nullement interdire l'accès à des processus judiciaires ou autres systèmes étatiques ou ébranler le rôle des syndicats légitimes. Ils doivent toujours prévoir des mesures pour empêcher les représailles contre un plaignant.

Approches possibles

- **Un ou plusieurs mécanismes** : tant sur les sites que – pour de plus grandes entreprises – au siège, une compagnie P&G peut disposer de mécanismes de réclamation distincts pour les travailleurs et pour les parties prenantes externes. Une autre approche consiste à avoir un mécanisme ou un point d'accès combiné permettant la réception de réclamations provenant aussi bien d'employés, de travailleurs sous contrat et de membres de la communauté que de fournisseurs/sous-traitants et leur personnel. Dans ce cas, les réclamations peuvent être assignées pour traitement par le biais de différentes procédures.

Quelle que soit l'approche adoptée, un mécanisme de réclamation doit être conforme au contexte opérationnel local d'une compagnie P&G. De ce fait, il est préférable de concevoir des mécanismes proches du niveau auquel ils fonctionneront, avec la participation des groupes pour lesquels ils sont conçus. Ceci garantira que leur conception prend en compte :

- les cultures et traditions locales pour le règlement de réclamations ;
 - l'accessibilité aux parties prenantes, notamment celles qui sont géographiquement éloignées, analphabètes, handicapées ou généralement vulnérables ou marginalisées, comme les travailleurs sous contrat dont les droits juridiques sont plus limités que ceux des employés, les communautés rurales ou autochtones, les enfants ou les jeunes ;
 - les opinions et préférences locales quant à la transparence et la confidentialité des procédures de soumission de réclamations ;
 - d'autres mécanismes locaux offrant des voies alternatives ou additionnelles pour les mesures de réparation.
- **Élaboration d'un soutien interne pour un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel** : au niveau interne, il peut être difficile de concevoir qu'une plainte déposée par l'intermédiaire d'un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel ne constitue pas nécessairement une menace pour le personnel ou un signe que l'entreprise échoue dans ses relations avec la communauté ou d'autres parties prenantes concernées. Il peut donc être utile de souligner, pour le personnel, les opportunités qu'offrent les mécanismes :

- la réception de commentaires utiles concernant l'image de l'entreprise ;
- une amélioration continue lorsque les plaintes indiquent des points faibles dans les politiques, procédures ou pratiques de l'entreprise ;
- la preuve que l'entreprise prend les inquiétudes des parties prenantes concernées au sérieux et s'engage à s'en occuper.

Lorsqu'une compagnie P&G conçoit un nouveau mécanisme au niveau d'un site, il peut s'avérer utile de faire de la conception un exercice de collaboration. L'engagement d'employés provenant de postes et de services clés au sein de l'entreprise – y compris ceux dont les actions peuvent provoquer des plaintes – est susceptible de renforcer le soutien au mécanisme. La conception du mécanisme fondé sur un engagement interne ainsi que sur la participation des parties prenantes concernées peut être un élément essentiel de sa réussite à plus long terme.

En cas de réclamation, il convient souvent d'impliquer dans l'enquête les services dont les actions font le sujet de la plainte, en veillant à ce que le processus général demeure indépendant. Obtenir leur soutien dans l'identification de solutions et les enrôler dans la mise en œuvre peut contribuer à la prévention future. Dans d'autres cas, il peut être préférable de ne pas impliquer ces services, par exemple, en cas de graves allégations personnelles ou lorsque leur implication risque de compromettre la crédibilité d'une enquête suite à une plainte. Ils doivent néanmoins bénéficier des enseignements tirés afin d'éviter que les cas ne se reproduisent.

- **Définition de la portée d'un mécanisme** : il serait contreproductif de limiter un mécanisme de réclamation aux plaintes concernant la non-observation des droits de l'homme ou la violation de lois ou normes particulières. En effet, survient alors le risque de laisser passer certaines incidences n'étant pas directement liées à des problèmes des droits de l'homme mais pouvant se développer au fil du temps pour devenir des incidences graves. Il existe maints exemples de communautés qui constatent que leurs préoccupations concernant le bruit et la poussière ou les possibilités d'emploi sont continuellement ignorées et qui se sentent finalement forcées de protester pour attirer l'attention de l'entreprise. Une telle situation peut mener à des cas de violence et des atteintes à la santé et la vie en cas de conflits latents ou de forces de sécurité publique peu formées. De ce fait, un mécanisme de réclamation doit être capable de rapidement discerner l'éventail complet de risques pour éviter leur escalade et traiter les problèmes sous-jacents.

Un mécanisme doit être capable d'exclure des plaintes clairement vexatoires. Il serait cependant risqué de prétendre qu'une plainte est vexatoire sans y accorder beaucoup d'attention et sans investigation. Dans certains cas, une plainte qui semble vexatoire peut, en fait, provenir de problèmes légitimes que le plaignant n'osait pas ou ne pouvait soulever directement.

En particulier, une personne vulnérable ou marginalisée peut ne pas être en position de soumettre une réclamation. Il serait peut-être possible d'identifier des méthodes spécifiques lui permettant de soumettre une réclamation sans augmenter sa vulnérabilité, notamment par l'intervention de tierces parties. Il serait également bénéfique d'obtenir directement son opinion lorsque cela est possible.

- **Escalade des plaintes** : un mécanisme de réclamation efficace doit prévoir des éléments qui permettent de déclencher une escalade au sein de l'entreprise, par exemple :
 - lorsqu'un délai de réaction à une plainte n'a pas été respecté ;
 - lorsqu'une plainte risque de causer des incidences graves sur les droits de l'homme ;

Exemple : permettre l'accès à un mécanisme.

Il convient de faire la distinction entre un mécanisme médiatisé et un mécanisme connu. Par exemple, une entreprise a fait de gros efforts pour faire connaître son mécanisme de réclamation dans le contexte d'un projet particulier, notamment par le biais d'agents de liaison avec les collectivités, de prospectus, de panneaux publicitaires et de bibliothécaires des communautés formés à recueillir des plaintes. En dépit de ces efforts, les entrevues menées dans les communautés indiquaient un manque de sensibilisation au mécanisme. L'entreprise a ensuite concentré ses efforts sur le lancement d'une campagne de sensibilisation au moment le plus probable des soumissions de réclamations et s'est assurée que l'information atteignait les personnes lorsqu'elles étaient susceptibles d'en avoir besoin. L'entreprise a bien saisi l'importance d'écouter un groupe d'utilisateurs du mécanisme pour savoir quels points d'accès ils allaient probablement utiliser et de reconnaître que ces points d'accès pouvaient être différents selon les groupes : communautés autochtones ou non autochtones, hommes ou femmes, travailleurs migrants ou permanents, etc.

Ressources : conception de mécanismes de réclamation au niveau opérationnel

Pour plus d'informations sur les critères d'efficacité des Principes directeurs de l'ONU :

- ▶ RSSG des Nations unies, addendum aux Principes directeurs de l'ONU, *Piloting Principles for Effective Company/ Stakeholder Grievance Mechanisms: A report of lessons learned* (produits par l'initiative RSE, école Kennedy de l'Université de Harvard)
- ▶ Initiative RSE, école Kennedy de l'Université de Harvard, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms*
- ▶ CSR Europe, *Company Mechanisms for Addressing Human Rights Complaints (version de consultation)*

Pour de plus amples informations liées aux compagnies P&G, voir :

- ▶ IFC, *Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities*
- ▶ IIED, *Dispute or Dialogue? Community Perspectives on Company-led Grievance Mechanisms*
- ▶ IPIECA, *Mécanismes de règlement des plaintes au niveau opérationnel : revue des bonnes pratiques*

Pour obtenir des informations générales sur le règlement de conflits non judiciaires, voir ACCESS Facility

- lorsqu'une plainte est le signe d'un comportement potentiellement criminel ;
- lorsqu'une plainte implique d'autres entreprises ou des représentants de l'État.

Dans les deux derniers cas, il peut être important de signaler le problème aux autorités compétentes, tout en tenant compte des points soulevés à la section [Section VI-B](#) ci-dessus.

- **Conception d'un mécanisme de réclamation efficace** : un mécanisme mal conçu est souvent contre-productif et risque de susciter des attentes des parties prenantes sans y réagir ; il pourra même alimenter les réclamations. Il peut aussi fausser les évaluations de l'entreprise sur la façon dont elle gère les risques pour les droits de l'homme. Voici quelques exemples d'expériences acquises par des compagnies P&G cherchant à élaborer des mécanismes de réclamation efficaces :

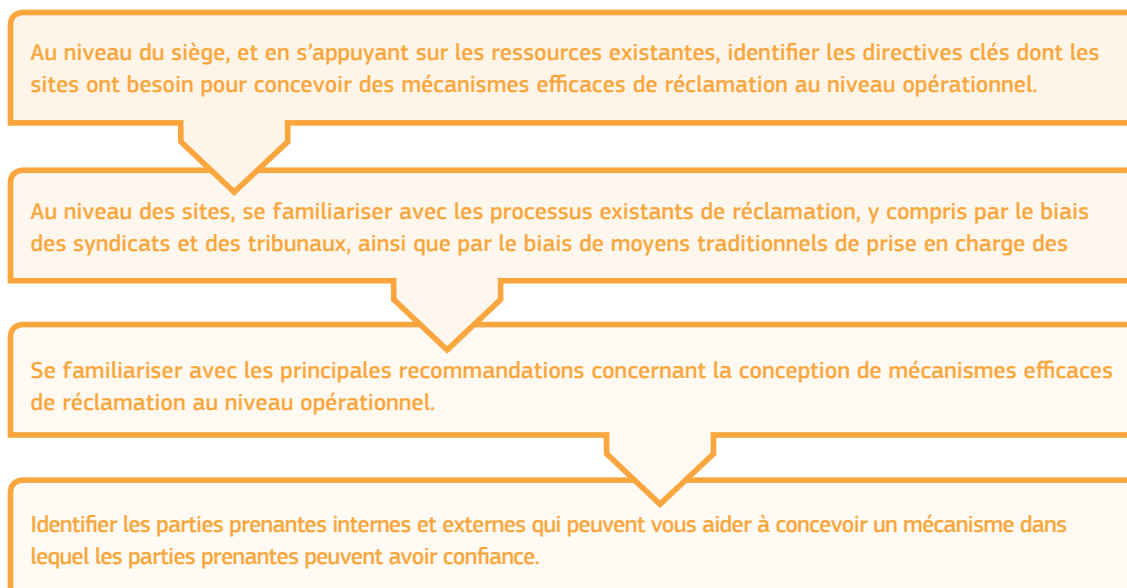
- lorsque le niveau de confiance dans l'entreprise ou le mécanisme est faible, il peut être particulièrement utile d'impliquer les groupes de parties prenantes concernées dans la conception, la revue et même la surveillance conjointe du mécanisme. Ceci peut aider à garantir que les parties prenantes concernées par le mécanisme voudront l'utiliser ;
- il est utile de mettre à disposition divers points d'accès au mécanisme, notamment par le biais du courrier postal, du courrier électronique, d'une ligne téléphonique sécurisée, d'un site web sécurisé, d'agents de relations communautaires et de supérieurs hiérarchiques, y compris ceux des travailleurs en mer ;
- des membres de la communauté locale, y compris des travailleurs, peuvent constituer de bonnes sources d'information sur le mécanisme pour aider d'autres personnes dans leur communauté ;
- dans certaines communautés rurales et autochtones, des formes de communication verbales ou non écrites peuvent être importantes, par exemple, la danse, le théâtre ou de simples dessins décrivant les étapes d'une procédure de traitement de réclamation ;
- certaines entreprises s'efforcent de développer les capacités d'utilisateurs potentiels, par exemple, par le biais de séances d'information pour le personnel d'un sous-traitant ou de formation au règlement de conflits pour ou même en association avec les communautés locales ;
- il est important de reconnaître qu'un plaignant provient d'un groupe vulnérable ou marginalisé et d'en tenir compte au cours du traitement de sa réclamation et de l'identification d'une solution appropriée ;
- des procédures normalisées peuvent contribuer à un processus plus strict et plus facile à gérer, notamment en veillant à ce que les réclamations soient reconnues, en offrant des calendriers indicatifs et des mises à jour et en soumettant des comptes rendus externes concernant le mécanisme ;
- il peut être particulièrement bénéfique de saisir les enseignements tirés du mécanisme, par exemple, en maintenant un journal anonyme de « problèmes difficiles » avec leurs solutions possibles sur l'intranet de l'entreprise ;
- les deux parties peuvent arriver à des solutions viables lorsqu'elles conviennent d'utiliser une tierce partie qui agit comme facilitateur neutre, surtout en cas de problèmes complexes ou impliquant de multiples groupes ;

- le fait qu'un mécanisme prévoit un suivi et la surveillance de la mise en œuvre peut renforcer la confiance des parties prenantes et soutenir les efforts de l'entreprise pour mesurer ses performances dans le domaine des droits de l'homme ;
 - la valeur d'un mécanisme peut être démontrée en communiquant les résultats obtenus sous une forme appropriée (par ex., de manière anonyme ou par des données agrégées ou des études de cas) ; parallèlement, les processus utilisés pour obtenir des résultats concertés requièrent parfois des conversations confidentielles entre l'entreprise et un plaignant ou la protection de l'identité du plaignant ;
 - il faut veiller à ce que le mécanisme de réclamation ne se substitue pas à la participation de parties prenantes ; en effet, ceci indiquerait que l'entreprise ne s'intéresse aux parties prenantes qu'en cas de problème. Inversement, il est risqué de présumer que la participation de parties prenantes remplace le rôle joué par un mécanisme de réclamation, puisqu'il touche en général des groupes mais risque de manquer la perspective de personnes lésées.
- **Réclamations liées à des relations professionnelles** : les communautés à proximité d'opérations et de pipelines P&G sont susceptibles de penser que toutes les personnes présentes sur le site travaillent directement pour la compagnie d'exploitation principale. Dans un pareil cas, la compagnie d'exploitation pourrait envisager la réception de plaintes impliquant des sous-traitants par le biais de son propre mécanisme. Elle peut ensuite user de son influence auprès du sous-traitant pour trouver des solutions, par exemple :
 - soulever la question avec le sous-traitant concerné en lui demandant de s'en occuper directement et de confirmer les résultats ;
 - soutenir le sous-traitant dans ses efforts de règlement du problème en l'aidant à développer ses capacités dans les domaines où elles sont faibles ;
 - vérifier que des systèmes de protection ont été incorporés pour empêcher les plaignants de répondre par des représailles dans chacun de ces cas ;
 - aider le sous-traitant à développer ou améliorer son propre mécanisme de réclamation.

Cette approche peut s'avérer utile en cas de plaintes provenant non seulement d'une communauté, mais également des travailleurs d'un sous-traitant.

Par où commencer ?

Pour les entreprises qui commencent tout juste à s'intéresser aux procédures d'atténuation d'incidences sur les droits de l'homme ou à l'élaboration de mécanismes de réclamation au niveau opérationnel, les points suivants décrivent certaines des étapes préliminaires à prendre en compte :



Questions à se poser

Les questions suivantes correspondent aux sous-sections A, B et C ci-dessus. Elles devraient permettre de tester dans quelles mesures les processus d'atténuation de l'entreprise répondent aux Principes directeurs, notamment les mécanismes de réclamation au niveau opérationnel.

VI-A

Étudier et améliorer les rapports officiels

- ▶ Comment établissons-nous un soutien à travers l'ensemble de l'entreprise pour les mécanismes de réclamation au niveau opérationnel et quels sont les rôles respectifs du siège et des sites pour l'élaboration et l'étude de ces mécanismes ?
- ▶ Quelles directives proposons-nous aux sites en ce qui concerne la conception de mécanismes efficaces de réclamation ?
- ▶ Comment assurons-nous le suivi des plaintes et de leurs résultats afin d'identifier des moyens d'améliorer nos politiques et processus pour prévenir les incidences sur les droits de l'homme ?
- ▶ Comment identifions-nous si les résultats des processus d'atténuation apportent de réelles « réponses » aux yeux des personnes concernées tout en étant en ligne avec les droits de l'homme internationalement reconnus ?

VI-B

Recours à des processus d'atténuation externes

- ▶ Comment interprétons-nous le paysage des mécanismes de réclamation, tant judiciaires que non judiciaires, au niveau du site ? Comment nous assurons-nous que notre interprétation est aussi complète que possible ?
- ▶ Comment nous assurons-nous que nous participons de manière constructive et adaptée aux systèmes de réclamation relevant de l'État tout en conservant le droit de nous défendre contre les allégations que nous considérons inexactes ?
- ▶ De quelles procédures disposons-nous pour traiter les plaintes de nature criminelle ou qui impliquent des autorités ou des agents de l'État (y compris les forces de sécurité publique) ?
- ▶ Exigeons-nous que nos fournisseurs et sous-traitants disposent de leurs propres mécanismes de réclamation et quelle est la relation avec notre propre rôle de traitement des plaintes ?

VI-C

Conception de mécanismes efficaces de réclamation au niveau opérationnel

- ▶ Comment les sites font-ils participer des parties prenantes internes et externes dans la conception ou l'étude de leurs mécanismes de réclamation et comment s'assurent-ils que ceux-ci sont culturellement adaptés et accessibles à tous les groupes de parties prenantes concernées ?
- ▶ Comment les sites testent-ils l'efficacité de leurs mécanismes de réclamation, y compris du point de vue de ceux à qui ils sont destinés ?
- ▶ Si des réclamations ne sont pas résolues par le biais du mécanisme au niveau opérationnel, les voies de recours alternatives sont-elles claires pour tous ?

Annexe

Annexe 1 : Ressources clés

Les ressources ci-dessous proposent des renseignements et approches complémentaires pour traiter les sujets couverts dans ce Guide. Le fait que ces directives et outils soient inclus dans cette Annexe ne signifie pas nécessairement qu'ils concordent parfaitement avec les Principes directeurs des Nations Unies.

Ressources principales :

Normes et instruments internationaux et régionaux relatifs aux droits de l'homme

Instruments définissant les droits de l'homme internationalement reconnus

- ▶ ONU, Charte internationale des droits de l'homme, composée de :
 - Déclaration universelle des droits de l'homme : www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/UDHRIndex.aspx
 - Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels : www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx
 - Pacte international relatif aux droits civils et politiques : www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx
- ▶ OIT, Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail : www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:62:0::NO:62:P62_LIST_ENTRIE_ID:2453911:NO

Normes de l'Organisation internationale du travail (OIT)

Outre la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail mentionnée ci-dessus, ces normes comprennent :

- ▶ C029 – Convention sur le travail forcé, 1930 (n° 29)
- ▶ C087 – Convention concernant la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 (n° 87)
- ▶ C097 – Convention sur les travailleurs migrants (révisée), 1949 (n° 97) et Recommandation n° 86
- ▶ C098 – Convention sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949 (n° 98)
- ▶ C100 – Convention sur l'égalité de rémunération, 1951 (n° 100)
- ▶ C105 – Convention sur l'abolition du travail forcé, 1957 (n° 105)
- ▶ C111 – Convention concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 (n° 111)
- ▶ C138 – Convention sur l'âge minimum, 1973 (n° 138)
- ▶ C143 – Convention sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires), 1975 (n° 143) et Recommandation n° 151
- ▶ C182 – Convention sur les pires formes de travail des enfants, 1999 (n° 182)

Toutes sont disponibles à : www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12000:0::NO

Instruments internationaux clés sur les droits de l'homme s'appliquant aux groupes potentiellement vulnérables ou marginalisés

- ▶ Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale
- ▶ Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
- ▶ Convention relative aux droits de l'enfant
- ▶ Convention relative aux droits des personnes handicapées
- ▶ Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et de leur famille

Toutes sont disponibles à : www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CoreInstruments.aspx

- ▶ Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones : www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UniversalHumanRightsInstruments.aspx
- ▶ Déclaration sur les droits des personnes appartenant à des minorités nationales ou ethniques, religieuses et linguistiques : <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N93/076/55/IMG/N9307655.pdf?OpenElement>

Normes régionales relatives aux droits de l'homme

- ▶ Charte africaine des droits de l'homme et des peuples : www.achpr.org/instruments/
- ▶ Convention américaine relative aux droits de l'homme : www.cidh.oas.org/basicos/english/basic3.american%20convention.htm
- ▶ Déclaration de l'ANASE sur les droits de l'homme : www.asean.org/news/asean-statement-communications/item/asean-human-rights-declaration
- ▶ Convention européenne des droits de l'homme : www.echr.coe.int/ECHR/EN/Header/Basic+Texts/The+Convention+and+additional+protocols/The+European+Convention+on+Human+Rights/

Ressources clés relatives aux entreprises et aux droits de l'homme

Principes directeurs des Nations Unies et mise en œuvre

- ▶ Nations Unies (ONU) :
 - cadre de référence « protéger, respecter et réparer » : www.reports-and-materials.org/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf
 - Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf
 - Guide interprétatif du bureau du Haut Commissaire aux droits de l'homme (HCDH) sur www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf
 - Principes pour une sous-traitance responsable : www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31.Add.3.pdf
 - groupe de travail sur les entreprises et les droits de l'homme : www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/WGHRandtransnationalcorporationsandotherbusiness.aspx
- ▶ Commission européenne, « Un guide sur les droits de l'homme à l'attention des petites et moyennes entreprises » : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/human-rights/index_en.htm

Informations sur les entreprises et les droits de l'homme

- ▶ Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme : <http://business-humanrights.org>
- ▶ Organisation internationale du travail (OIT) :
 - service d'assistance aux entreprises sur les normes internationales du travail www.ilo.org/business
 - Normlex, base de données d'informations sur les normes de l'OIT, commentaires des organes de surveillance et profils de pays particuliers : www.ilo.org/normlex
- ▶ HCDH, liste d'outils sur l'entreprise et les droits de l'homme : www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/Tools.aspx

Autres normes et instruments internationaux et régionaux pertinents

Normes et processus européens pertinents

- ▶ Convention n° 108 du Conseil de l'Europe pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel : <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/108.htm>
- ▶ Commission européenne :
 - dialogue social sectoriel pour le travail intérimaire : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=480&langId=en&intPagId=75>
 - plateforme d'échange pour les organismes chargés de la promotion ou de la mise en œuvre de chartes de diversité : http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/diversity-charters/index_en.htm
- ▶ Union européenne (UE) :
 - Charte des droits fondamentaux ; www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf
 - directive relative à l'égalité en matière d'emploi : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:NOT>
 - directive sur le détachement des travailleurs : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996L0071:EN:HTML>

- directive sur l'égalité raciale : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:en:NOT>
- directive sur le travail intérimaire : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:327:0009:0014:EN:PDF>

Autres normes internationales pertinentes

- ▶ Normes de performance de la Société financière internationale (SFI), particulièrement la norme de performance n° 2 : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_handbook_pps
- ▶ ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale : www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm
- ▶ Principes directeurs révisés de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : www.oecd.org/daf/inv/mne/2011update.htm

Autres initiatives pertinentes pour l'industrie du pétrole et du gaz :

- ▶ Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction (ITIE)
- ▶ Equitable Origin
- ▶ association mondiale d'études des questions environnementales et sociales du secteur pétrolier, IPIECA
- ▶ Charte des ressources naturelles
- ▶ Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme

Ressources pour chaque section spécifique du Guide :

I. Établissement d'un engagement politique

- ▶ BLIHR, HCDH, PMNU, la section « Politiques » dans « A Guide to Integrating Human Rights into Business Management » (Guide pour l'intégration des droits de l'homme dans la gestion d'entreprise) : www.integrating-humanrights.org/policies_home
- ▶ IPIECA:
 - « Local content strategy: a guidance document for the oil and gas industry » : www.ipieca.org/sites/default/files/publications/Local_Content.pdf
 - « Human Rights Training Toolkit for the Oil and Gas Industry – 3rd edition »
 - « Human Rights: Promoting a culture of respect and good practice »
- ▶ Monash University et al, « Human Rights Translated: A Business Reference Guide » : www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/Human_Rights_Translated_web.pdf
- ▶ PMNU, « How to develop a human rights policy: A guide for business » : www.ohchr.org/Documents/Publications/DevelopHumanRightsPolicy_en.pdf
- ▶ HCDC, Pacte mondial de l'ONU, « Human Rights and Business Learning Tool » : <http://human-rights-and-business-learning-tool.unglobalcompact.org/>

II. Évaluation des incidences sur les droits de l'homme :

- ▶ Aim for Human Rights, « Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools » : www.humanrightsimpact.org/fileadmin/hria_resources/Business_centre/HRB_Booklet_2009.pdf
- ▶ Institut danois pour les droits de l'homme, « Compliance Assessment and Risk Framework » : www.humanrights.dk/business-human-rights/compliance+assessment
- ▶ Esteves, A.M., Franks, D. & Vanclay, F. 2012 « Social impact assessment: The state of the art », *Impact Assessment & Project Appraisal* 30(1).
- ▶ International Association for Impact Assessment, *International Principles for Social Impact Assessment*, Special Publication Series No 2: www.etcinc.com/Resources/SocialImpactAssessmentPr.pdf
- ▶ SFI, « Human Rights Impact Assessment Management » (Guide [à l'intention des entreprises] pour l'évaluation de l'impact des droits de l'homme et leur management) : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Guide+to+Human+Rights+Impact+Assessment+and+Management

- ▶ IPIECA:
 - « A guide to social impact assessment in the oil and gas industry »
 - « Health Impact Assessments » (Évaluations des incidences sur la santé)
 - « Health Risk Assessment » (Évaluation des risques pour la santé)
 - « Health Performance Indicators » (Indicateurs de performances en matière de santé)
 - Toutes ces publications sont disponibles à : www.ipieca.org
- ▶ UNICEF, Pacte mondial de l'ONU, Save the Children, *Les droits de l'Enfant et Principes régissant les entreprises* : www.unicef.org/csr/12.htm
- ▶ Pacte mondial de l'ONU :
 - *les Principes d'autonomisation des femmes* : www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/equality_means_business.html
 - « Business Guide for Conflict Impact Assessment and Risk Management » (Guide à l'intention des entreprises sur les questions d'évaluation de l'impact des conflits et de gestion des risques) : www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/BusinessGuide.pdf
- ▶ Vanclay, F. & Esteves, A.M. (eds) *New Directions in Social Impact Assessment: Conceptual and Methodological Advances*, Cheltenham (2011 R.-U.) : Edward Elgar.

Travailleurs migrants et travailleurs intérimaires :

- ▶ End Human Trafficking Now : www.endhumantraffickingnow.com
- ▶ Directive européenne sur le travail intérimaire : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:327:0009:0014:EN:PDF>
- ▶ Fair Labor Association, Code de conduite, « Employment Practices » : www.fairlabor.org/sites/default/files/fla_complete_code_and_benchmarks.pdf
- ▶ Coalition mondiale des entreprises contre la traite : www.gbcat.org
- ▶ OIT:
 - « Combating forced labour: A handbook for employers and business » : www.ilo.org/sapfl/Informationresources/ILOPublications/WCMS_101171/lang--en/index.htm
 - Convention n° 97 (et Recommandation n° 86) : www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312242:NO et Convention n° 143 (et Recommandation n° 151) sur les travailleurs migrants : www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312288:NO
 - Convention n° 181 et Recommandation n° 188 sur les agences d'emploi privées : www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:55:0::55:P55_TYPE,P55_LANG,P55_DOCUMENT,P55_NODE:CON,en,C181,/Document
 - "Working Conditions of Contract Workers in the Oil and Gas Industries": www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_161194.pdf
- ▶ Institute for Human Rights & Business, The Dhaka Principles for Migration with Dignity : www.dhaka-principles.org/
- ▶ Convention des Nations Unies sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et de leur famille : www2.ohchr.org/english/law/cmw.htm
- ▶ Initiative mondiale des Nations Unies contre la traite des êtres humains : www.ungift.org
- ▶ Verité, « Fair Hiring Toolkit » : www.verite.org/helpwanted/toolkit

Analyse du risque pays :

- ▶ Amnesty International, Rapports de pays : www.amnestyusa.org/our-work/countries
- ▶ Institut danois pour les droits de l'homme, Portail sur l'évaluation des risques des pays (*prochainement*) : www.humanrightsbusiness.org/country+portal
- ▶ Freedom House, rapports de pays Freedom in the World : www.freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2012
- ▶ Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme, « ASEAN baseline Rule of Law report » : http://hrrca.org/system/files/Rule_of_Law_for_Human_Rights_in_the_ASEAN_Region.pdf

- ▶ Rapports mondiaux de Human Rights Watch : www.hrw.org/publications
- ▶ OIT, profils de pays : www.ilo.org/normlex
- ▶ Transparency International, Indice de perception de la corruption : www.transparency.org/research/cpi/overview
- ▶ Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), indicateur du développement humain : <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>
- ▶ Département d'État américain, Rapports annuels sur les droits de l'homme : www.state.gov/j/drl/rls/hrrpt/
- ▶ Banque mondiale, Indicateurs mondiaux de la gouvernance : http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_country.asp

III. Intégration et action

- ▶ Arpel, « Human Rights Manual: Corporate Social Responsibility Management System » : www.arpel.org/estudios-proyectos/
- ▶ Réseau du Pacte mondial, Pays-Bas « How to do business with respect for human rights; A guidance tool for companies » : www.gcnetherlands.nl/report_business_human_rights.htm
- ▶ CIMM, « Integrating Human Rights into Corporate Risk Management Systems » : www.icmm.com/page/75929/human-rights-in-the-mining-and-metals-industry-integrating-human-rights-due-diligence-into-corporate-risk-management-processes
- ▶ IHRB et GBI, « State of Play: The Corporate Responsibility to Respect in Business Relationships » : www.ihrb.org/publications/reports/state-of-play.html
- ▶ IPIECA, « Processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme : Guide pratique de mise en œuvre à l'intention des compagnies pétrolières et gazières » : www.ipieca.org/publication/human-rights-due-diligence-process-practical-guide-implementation-oil-and-gas-companies
- ▶ Nations Unies, « Principes pour une sous-traitance responsable » : www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31.Add.3.pdf

Participation des parties prenantes :

- ▶ AccountAbility, UNEP, Stakeholder Researchers Canada, « Stakeholder Engagement Manual, Volume 1 » : www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf « Stakeholder Engagement Manual, Volume 2 » : www.accountability.org/about-us/publications/the-stakeholder.html
- ▶ CIMM, « Community Development Toolkit » : www.icmm.com/community-development-toolkit
- ▶ SFI:
 - « Dialogue avec les parties prenantes : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement » : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_handbook_stakeholderengagement_wci__1319577185063
 - Dialogue avec les parties prenantes : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement » : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES
- ▶ IPIECA, page « Community Engagement » : www.ipieca.org/topic/social-responsibility/community-engagement
- ▶ Page du Pacte mondial de l'ONU sur le « Dialogue avec les parties prenantes » (contient un certain nombre de ressources et outils) : www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/Tools_and_Guidance_Materials.html#stakeholder
- ▶ World Resources Institute, « Breaking Ground: Engaging Communities in Extractive and Infrastructure Projects » : www.wri.org/publication/breaking-ground-engaging-communities
- ▶ Luc Zandvliet and Mary B. Anderson, *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work* (Greenleaf Publishing, 2009)

Directives pour l'exploitation dans des zones à haut risque ou en conflit

- ▶ CDA Collaborative Learning Projects et IHRB, « Community Perspectives on the Business Responsibility to Respect Human Rights in High-Risk Countries » : www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/community_perspectives_report_cep_final_Pdf_1.pdf
- ▶ Corporate Engagement Project et al, « Preventing Conflict In Exploration: a Toolkit for Explorers and Developers » : www.cdainc.com/cdawww/project_profile.php?pid=CEP&pname=CorporateEngagementProgram
- ▶ Institut danois pour les droits de l'homme, « Decision Map: Doing Business in High-Risk Human Rights Environments » : www.humanrightsbusiness.org/files/
- ▶ Davis & Franks, « The Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Industry » : www.shiftproject.org/publication/costs-conflict-local-communities-extractive-industry
- ▶ IHRB, « From Red Flags to Green Flags: The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries » : www.ihrb.org/news/2011/from_red_to_green_flags.html
- ▶ International Alert, « Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries » : www.international-alert.org/resources/publications/conflict-sensitive-business-practice-guidance-extractive-industries
- ▶ International Alert and Fafo, « Red Flags: Liability Risks for Companies Operating in High-Risk Zones » : www.redflags.info
- ▶ Comité international de la Croix-Rouge (CICR), « Business and International Humanitarian Law: An Introduction to the Rights and Obligations of Business Enterprises under International Humanitarian Law » : www.icrc.org/eng/resources/documents/publication/p0882.htm
- ▶ *Code de conduite internationale pour les sociétés privées prestataires de services de sécurité* : www.icoc-psp.org/
- ▶ IPIECA, « Guide to operating in areas of conflict for the oil and gas industry » : www.iecea.org/sites/default/files/publications/conflict_guide_0.pdf
- ▶ OCDE :
 - « Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE destiné aux entreprises multinationales dans les zones à déficit de gouvernance » : www.oecd.org/daf/inv/mne/weakgovernancezones-riskawarenesstoolformultinationalenterprises-oecd.htm
 - « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque » www.oecd.org/investment/mne/46740847.pdf
- ▶ Pacte mondial de l'ONU :
 - « Business Guide for Conflict Impact Assessment and Risk Management » (Guide à l'intention des entreprises sur les questions d'évaluation de l'impact des conflits et de gestion des risques) : www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/BusinessGuide.pdf
 - Forum des dilemmes sur les droits de l'homme et l'entreprise : <http://human-rights.unglobalcompact.org>
- ▶ Pacte mondial de l'ONU, PRI, « Guidance on Responsible business in conflict-affected and high-risk areas: a resource for companies and investors » (Directives sur les pratiques commerciales responsables dans les zones de conflit et les zones à haut risque) : www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/Guidance_RB.pdf
- ▶ UN RSSG, "Business and Human Rights in Conflict-Affected Regions: Challenges and Options Towards State Responses", (May 2011, A/HRC/17/32): www.business-humanrights.org/media/documents/ruggie/report-business-human-rights-in-conflict-affected-regions-27-may-2011.pdf
- ▶ Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme
- ▶ Outils pour la directive d'application des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme
- ▶ [Vidéo] *Making Monkey Business*: <http://shiftproject.org/video/making-monkey-business-building-company-community-dialogue-philippines>
- ▶ [Vidéo] *The Only Government We See*: www.shiftproject.org/video/only-government-we-see-building-company-community-dialogue-nigeria
- ▶ [Vidéo] *Putting Ourselves in Their Shoes* (en espagnol, avec sous-titrages en anglais) : <http://shiftproject.org/video/putting-ourselves-their-shoes-dialogue-table-tintaya>

Droits des peuples autochtones et consentement préalable, libre et éclairé :

- ▶ Foley Hoag, « Implementing a Corporate FPIC Policy: Benefits and Challenges » : www.foleyhoag.com/NewsCenter/Publications/eBooks/Implementing_Informed_Consent_Policy.aspx
- ▶ CIMM, « Guide de bonnes pratiques : les Peuples Autochtones et l'exploitation minière » : www.icmm.com/library/indigenouspeoplesguide
- ▶ OIT
 - C169 – Convention relative aux peuples indigènes et tribaux, 1989 (n° 169) (ratifiée par 20 pays, plus particulièrement en Amérique latine) : www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312314:NO
 - « Comprendre la convention (n° 169) relative aux peuples indigènes et tribaux, 1989 - Manuel à l'usage des mandants tripartites de l'OIT » : www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/indigenous-and-tribal-peoples/WCMS_205225/lang--en/index.htm
 - OIT, Comité sur la liberté syndicale : www.ilo.org/global/standards/applying-and-promoting-international-labour-standards/committee-on-freedom-of-association/lang--en/index.htm
 - « Les Droits des Peuples Autochtones et Tribaux dans la Pratique » : www.ilo.org/indigenous/Resources/Guidelinesandmanuals/WCMS_106474/lang--en/index.htm
- ▶ SFI, Norme de performance 7 sur les peuples autochtones : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/1ee7038049a79139b845faa8c6a8312a/PS7_English_2012.pdf?MOD=AJPERES et la Note d'orientation correspondante : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/50eed180498009f9a89bfa336b93d75f/Updated_GN7-2012.pdf?MOD=AJPERES
- ▶ Banque interaméricaine de développement, « Politique opérationnelle sur les peuples autochtones » : <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35773490>
- ▶ Institut international pour l'environnement et le développement (IIED), « FPIC and the Extractive Industries: A Guide to Applying the Spirit of Free, Prior and Informed Consent in Industrial Projects » : <http://pubs.iied.org/pdfs/16529IIED.pdf>
- ▶ IPIECA, « Indigenous Peoples and the Oil and Gas Industry: context, issues and emerging good practice » : www.ipieca.org/sites/default/files/publications/indigenous_people.pdf
- ▶ Oxfam America, « Community Consent Index: Oil, Gas and Mining Company Positions on FPIC » : www.oxfamamerica.org/publications/community-consent-index
- ▶ Le rapport du Rapporteur spécial sur les droits des peuples autochtones (6 juillet 2012, Doc ONU n° A/HRC/21/47) : www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/RegularSession/Session21/A-HRC-21-47_en.pdf
- ▶ Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_en.pdf
- ▶ Pacte mondial de l'ONU, « Projet de Guide pour les entreprises pour la Déclaration des Nations Unies sur les droits des Peuples autochtones » : www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/indigenous_peoples_rights.html

IV. Suivi

- ▶ Ethical Trading Initiative, Code de base : www.ethicaltrade.org/eti-base-code
- ▶ Fair Labor Association, Code de conduite sur le lieu de travail et critères de conformité : www.fairlabor.org/sites/default/files/fla_complete_code_and_benchmarks.pdf
- ▶ Global Reporting Initiative :
 - Lignes directrices G4 : www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx
 - Sustainability Reporting Guidelines and Oil and Gas Sector Supplement, v3.1 » www.globalreporting.org/resourcelibrary/OGSS-G3.1-Complete.pdf
- ▶ International Alert, « Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme : indicateurs de performance » : http://psm.du.edu/media/documents/reports_and_stats/ngo_reports/international_alert_voluntary_principles.pdf
- ▶ IPIECA, API et OGP, « Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting » : www.ipieca.org/publication/oil-and-gas-industry-guidance-voluntary-sustainability-reporting-2010-update

V. Communication

- ▶ ARPEL, « Communications and Reporting Manual » : www.arpel.org/library/publications/publication/file/717/download/
- ▶ Global Reporting Initiative :
 - Lignes directrices G4 : www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx
 - « Sustainability Reporting Guidelines and Oil and Gas Sector Supplement, v3.1 » : www.globalreporting.org/resourcelibrary/OGSS-G3.1-Complete.pdf
 - Table de référence « GRI G3.1 OGSS Content Index Cross-Referenced to IPIECA Guidance » : www.globalreporting.org/resourcelibrary/OGSS-to-IPIECA-Mapping.pdf
- ▶ SFI :
 - « Politique d'accès à l'information » : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+projects+database/projects/access+to+information+policy
 - « Politique sur la durabilité sociale et environnementale » : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/7540778049a792dcb87efaa8c6a8312a/SP_English_2012.pdf?MOD=AJPERES
- ▶ IPIECA, API et OGP, « Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting » : www.ipieca.org/publication/oil-and-gas-industry-guidance-voluntary-sustainability-reporting-2010-update
- ▶ IPIECA, « Sustainability Reporting: Communicating Performance » : www.ipieca.org/publication/sustainability-reporting-communicating-performance/
- ▶ Commission des valeurs mobilières des États-Unis (SEC), « Final Rule Requiring Payment Disclosure by Resource Extraction Issuers » www.sec.gov/news/press/2012/2012-164.htm

VI. Mesures et mécanismes de réclamation au niveau opérationnel

Rapports

- ▶ CSR Europe, « Company mechanisms for addressing human rights complaints » (projet) : www.csreurope.org/data/files/Publications/Company_Mechanisms_for_Addressing_Human_Rights_Complaints_CSR_Europe_Draft_report.pdf
- ▶ CSR Initiative, Harvard Kennedy School, « Rights-Compatible Grievance Mechanisms » www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/Workingpaper_41_Rights-Compatible%20Grievance%20Mechanisms_May2008FNL.pdf
- ▶ SFI, « Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities » : www1.ifc.org/wps/wcm/connect/cbe7b18048855348ae6cfe6a6515bb18/IFC%2BGrievance%2BMechanisms.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=cbe7b18048855348ae6cfe6a6515bb18
- ▶ SFI, MIGA, Compliance Advisor Ombudsman : www.cao-ombudsman.org/
- ▶ Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH), « Corporate Accountability for Human Rights Abuses » : www.fidh.org/IMG/pdf/guide_entreprises_uk-intro.pdf
- ▶ Institut international pour l'environnement et le développement (IIED). « Dispute or Dialogue? Community Perspectives on Company-led Grievance Mechanisms » : <http://pubs.iied.org/pdfs/16529IIED.pdf>
- ▶ IPIECA, « Mécanismes de règlement des plaintes au niveau opérationnel : revue des bonnes pratiques » : www.ipieca.org/publication/operational-level-grievance-mechanisms-good-practice-survey
- ▶ ONU, « Principes fondamentaux et lignes directrices sur le droit à un recours et à réparation des victimes de violations flagrantes du droit international en matière de droits de la personne et de violations graves du droit international humanitaire » : www.unhcr.org/refworld/docid/4721cb942.html
- ▶ RSSG de l'ONU, Addenda aux Principes directeurs de l'ONU, « Piloting principles for effective company/stakeholder grievance mechanisms: A report of lessons learned » (Mai 2011, A/HRC/17/31/Add.1), (entrepris par CSR Initiative, Harvard Kennedy School) : www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A-HRC-17-31-Add1.pdf

Institutions/Organisations

- ▶ ACCESS Facility: www.accessfacility.org/
- ▶ National Human Rights Institutions: <http://nhri.ohchr.org/EN/Pages/default.aspx>
- ▶ Points de contact nationaux de l'OCDE : www.oecd.org/daf/internationalinvestmentguidelinesformultinationalenterprises/nationalcontactpointsfortheoecdguidelinesformultinationalenterprises.htm

Annexe 2 : Concepts clés

Remarque : Un grand nombre des concepts clés décrits ci-dessous sont tirés du *Guide interprétatif du bureau du Haut Commissaire aux droits de l'homme (HCDH) sur la responsabilité des entreprises en matière de respect des droits de l'homme*.

Incidence réelle sur les droits de l'homme

Une « incidence réelle sur les droits de l'homme » est une incidence négative qui a déjà eu lieu ou qui est en cours.

Évaluation des incidences sur les droits de l'homme

La première des quatre étapes de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme entreprise pour identifier et évaluer toute incidence négative sur les droits de l'homme qu'une entreprise peut exercer. Cela comprend aussi bien les incidences réelles (passées ou présentes) que les incidences potentielles (celles pouvant se produire à l'avenir), ainsi que les incidences qui se produisent par le biais des propres activités de l'entreprise et de ses relations commerciales.

Relations commerciales

Les relations commerciales sont toutes les relations qu'une entreprise peut avoir avec des partenaires commerciaux et entités dans sa chaîne de valeur, ainsi que toute autre entité étatique ou non-étatique directement liée à ses activités commerciales, produits ou services. Ces relations comprennent les relations indirectes dans sa chaîne de valeur, au-delà du premier niveau, ainsi que les positions d'actionnaire majoritaire dans les coentreprises.

Complicité

La complicité a un sens juridique et un sens non juridique. D'un point de vue juridique, le droit national de la plupart des pays interdit la complicité à une action criminelle, et un certain nombre d'entre eux prévoient la responsabilité criminelle de l'entreprise en cas de complicité. Le poids de la jurisprudence du droit pénal international indique que la complicité consiste à « apporter une aide pratique ou un encouragement qui a une incidence notable sur la perpétration d'un crime ». D'un point de vue non juridique, les entreprises peuvent être perçues comme se « rendant complices » des actes d'une autre partie si, par exemple, elles sont considérées profiter d'un abus commis par cette partie.

Le processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme devrait permettre d'exposer les risques (ou risques perçus) de nature non juridique et juridique et de proposer des réponses adaptées.

Communication de la performance en matière de droits de l'homme

Dans le contexte de la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme, la communication est l'ensemble des processus grâce auxquels les entreprises peuvent rendre des comptes externes sur la façon dont elles traitent les incidences réelles ou potentielles qu'elles peuvent avoir sur les droits de l'homme. C'est particulièrement important lorsque des questions sont soulevées par ou au nom des parties prenantes concernées. La communication doit cependant être adaptée aux incidences de l'entreprise, de par sa forme, sa fréquence, son accessibilité et le bien-fondé de l'information fournie. Lorsque les entreprises présentent des risques ou incidences graves pour les droits de l'homme, elles devraient publier des rapports officiels sur la façon dont elles les traitent.

Responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme

La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme signifie que les entreprises doivent éviter de porter atteinte aux droits d'autrui et doivent parer aux incidences négatives dans lesquelles elles peuvent avoir une part.

Critère d'efficacité des mécanismes de réclamation non judiciaires

Les Principes directeurs établissent huit « critères d'efficacité » pour les mécanismes de réclamation non judiciaires. En effet, ceux-ci devraient être : légitimes, accessibles, prévisibles, équitables, transparents, compatibles avec les droits, fondés sur la participation et le dialogue, et une source d'apprentissage permanent. Si ces critères sont principalement liés à la qualité des processus, ils englobent cependant une exigence importante selon laquelle les résultats devraient être en ligne avec les droits de l'homme internationalement reconnus. (Voir le Principe directeur 31)

Enracinement

L'enracinement peut être considéré comme le processus global de l'entreprise qui consiste à assurer que sa responsabilité de respecter les droits de l'homme est assumée par l'ensemble de l'organisation et qu'elle fait partie de ses valeurs commerciales et de sa culture. Il exige donc que tous les membres du personnel connaissent l'engagement politique de l'entreprise envers les droits de l'homme, qu'ils comprennent les implications que peut avoir la façon dont ils mènent leurs activités, sont formés et sont habilités et encouragés à agir de manière à soutenir cet engagement et le considèrent comme un élément intrinsèque des valeurs fondamentales du lieu de travail. L'enracinement est un processus continu, qui est généralement géré selon une approche descendante. *(Voir aussi « Engagement politique envers les droits de l'homme » et « Intégration »)*

Atteintes graves aux droits de l'homme

Le droit international ne donne pas de définition uniforme pour les atteintes graves aux droits de l'homme, mais les pratiques suivantes devraient, d'une manière générale, en faire partie : génocide, esclavage et pratiques analogues à l'esclavage, exécutions sommaires ou arbitraires, torture, disparitions forcées et détention arbitraire et prolongée. D'autres atteintes aux droits de l'homme, notamment aux droits économiques, sociaux et culturels, peuvent aussi être considérées comme étant graves si elles sont sérieuses et systématiques, par exemple les atteintes de grande envergure ou ciblées à des groupes particuliers de la population.

État d'accueil

Le terme « État d'accueil » est utilisé pour définir l'État dans lequel les activités de la compagnie P&G ont lieu. Dans le cas d'une compagnie pétrolière nationale ou d'une compagnie pétrolière internationale, l'État d'accueil peut aussi être l'État d'origine, c'est-à-dire l'État dans lequel l'entreprise a son siège social.

Diligence raisonnable en matière de droits de l'homme

La diligence raisonnable en matière de droits de l'homme est un processus continu de gestion des risques qu'une entreprise raisonnable et prudente se doit de suivre afin d'identifier, de prévenir, d'atténuer et de rendre compte de la façon dont elle traite les incidences négatives qu'elle peut avoir sur les droits de l'homme. Elle se compose de quatre étapes : évaluer les incidences réelles et potentielles sur les droits de l'homme, intégrer les résultats et prendre des mesures appropriées, assurer le suivi des réponses engagées et communiquer comment les incidences sont traitées.

Engagement politique envers les droits de l'homme

Une déclaration de principe approuvée au plus haut niveau de l'entreprise, qui démontre que celle-ci s'engage à respecter les droits de l'homme et qui fait l'objet d'une communication interne et externe. *(Voir aussi « Enracinement » et « Intégration »)*

Risques pour les droits de l'homme

Les risques d'une entreprise pour les droits de l'homme sont tous les risques d'incidence négative sur les droits de l'homme que ses opérations peuvent avoir. Ils sont par conséquent liés aux incidences négatives potentielles sur les droits de l'homme de l'entreprise. Dans l'évaluation traditionnelle des risques, le risque tient compte des conséquences d'un événement (sa « gravité ») et de sa probabilité. Dans le contexte des droits de l'homme, la gravité devient le facteur prédominant. La probabilité peut être importante pour établir l'ordre de priorité dans lequel les incidences potentielles doivent être traitées dans certaines circonstances données (voir « Incidence grave sur les droits de l'homme » ci-dessous). Surtout, les risques qu'une entreprise présente pour les droits de l'homme sont les risques que ses opérations posent envers les droits de l'homme. Cela vient s'ajouter aux risques que la participation à des incidences sur les droits de l'homme peut poser pour l'entreprise, même si ces deux éléments sont de plus en plus liés.

Intégration

On peut considérer l'intégration comme étant un processus de micro-niveau qui consiste à prendre les résultats concernant une incidence potentielle particulière, à identifier qui, au sein de l'entreprise, doit participer à sa prise en charge et trouver des mesures efficaces pour prévenir ou atténuer les incidences. Si le processus global « d'enracinement » de la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme dans la culture de l'entreprise est efficace, il est alors plus probable que l'entreprise réussira dans ses efforts d'intégration et d'action dans le cadre d'incidences individuelles.

(Voir aussi « Enracinement » et « Engagement politique envers les droits de l'homme »)

Droits de l'homme internationalement reconnus

Les Principes directeurs définissent ces droits comme les droits de la [Charte internationale des droits de l'homme](#) (c'est-à-dire la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels) et les principes relatifs aux droits fondamentaux établis dans la [Déclaration de l'Organisation internationale du travail \(OIT\) relative aux principes et droits fondamentaux au travail](#).

Convention d'investissement

D'une manière générale, une convention d'investissement est un accord signé entre un investisseur étranger et un État d'accueil pour un projet d'investissement octroyant des droits pour un permis d'exploration et/ou de production de ressources naturelles. Également appelées « accords avec des gouvernements hôtes », ces conventions d'investissement englobent les contrats de partage de production, permis et accords de concession.

Principaux risques pour les droits de l'homme

Les droits de l'homme qui reçoivent l'attention particulière d'une entreprise sont ceux qui sont le plus à risque. Ils varient donc en fonction du secteur et du contexte d'exploitation. Les Principes directeurs indiquent cependant clairement que les entreprises ne devraient pas seulement mettre l'accent sur les principaux problèmes relatifs aux droits de l'homme et ignorer ceux qui pourraient survenir. Malgré tout, les principaux risques pour les droits de l'homme sont naturellement ceux sur lesquels elle devra concentrer ses principaux efforts. *(Ce que le [Guide interprétatif sur la responsabilité des entreprises en matière de respect des droits de l'homme](#) appelle aussi les risques pour les droits de l'homme les plus « évidents ».)*

Syndicats légitimes

Organisations formées pour représenter les travailleurs et qui sont contrôlées par leurs membres.

Influence

L'influence est un avantage obtenu grâce au pouvoir. Dans le contexte des Principes directeurs, ce terme fait référence à la capacité qu'une entreprise peut avoir de modifier les mauvaises pratiques d'une autre partie qui est à l'origine ou qui contribue à une incidence négative sur les droits de l'homme.

Atténuation

L'atténuation d'une incidence négative sur les droits de l'homme fait référence aux mesures prises pour en limiter la portée, toute incidence résiduelle nécessitant ensuite réparation. L'atténuation des risques pour les droits de l'homme fait référence aux mesures prises pour réduire la probabilité que ne survienne une incidence négative donnée.

Incidence négative sur les droits de l'homme

Une « incidence négative sur les droits de l'homme » a lieu lorsqu'une action élimine ou réduit la capacité d'une personne de jouir de ses droits fondamentaux

Incidence potentielle sur les droits de l'homme

Une « incidence potentielle sur les droits de l'homme » est une incidence négative qui peut se produire, mais qui n'a pas encore eu lieu.

Prévention

La prévention d'une incidence négative sur les droits de l'homme fait référence aux mesures prises pour assurer que cette incidence n'aura pas lieu.

Mécanismes de réclamation au niveau opérationnel

Un mécanisme de réclamation au niveau opérationnel est un moyen officiel mis en place pour permettre aux parties prenantes concernées de faire connaître leurs préoccupations concernant toute incidence sur elles dont elles estiment une entreprise responsable afin de recevoir réparation. Les entreprises devraient établir ou participer à des mécanismes de réclamation efficaces pour les parties prenantes susceptibles d'être concernées par leurs activités afin que les réclamations puissent être traitées aussitôt que possible et réparées directement. Ces mécanismes ne doivent nullement interdire l'accès à des processus judiciaires ou autres systèmes étatiques ou ébranler le rôle des syndicats légitimes. Le mécanisme en place devrait permettre d'identifier rapidement les problèmes, avant qu'ils ne s'enveniment, et proposer des solutions qui offrent des mesures pour tous ceux concernés. *(Voir aussi « Critère d'efficacité des mécanismes de réclamation non judiciaires »)*

Réparation/réparer

Réparation et réparer font référence aux processus de réparation en cas d'incidence négative sur les droits de l'homme et les résultats concrets qui peuvent neutraliser ou remédier à l'incidence négative. Ces résultats peuvent prendre diverses formes, comme des excuses, une restitution, une remise en état, une indemnisation financière ou non financière, des sanctions pénales (criminelles ou administratives, comme des amendes) ou la prévention des préjudices avec, par exemple, des injonctions ou garanties de non-répétition.

Incidence grave sur les droits de l'homme

Les Principes directeurs définissent la gravité d'une incidence en termes d'ampleur, d'étendue et de nature irrémédiable. Cela signifie donc que la gravité de l'incidence et le nombre de personnes qui sont ou qui seront concernées (par exemple, en raison des effets différés d'un préjudice environnemental) sont deux facteurs à prendre en compte. La « nature irrémédiable » est le troisième facteur qui, dans ce contexte, fait référence aux capacités limitées de redonner à la population concernée une situation équivalente à celle qui était la sienne avant que l'incidence n'ait lieu. C'est pourquoi toute compensation financière n'est pertinente que si elle permet d'effectuer une telle restauration.

Partie prenante/partie prenante concernée

Une partie prenante est toute personne qui est concernée ou peut être concernée par les activités d'une entreprise. Une partie prenante concernée fait référence ici à toute personne dont les droits fondamentaux ont été touchés par les activités de l'entreprise, ses produits ou ses services. Une partie prenante potentiellement concernée est une personne dont les droits fondamentaux peuvent être touchés par les activités de l'entreprise, ses produits ou ses services.

Participation/consultation des parties prenantes

La participation ou la consultation des parties prenantes fait référence ici à un processus continu d'interaction et de dialogue entre une entreprise et des parties prenantes potentiellement concernées, qui permet à l'entreprise d'écouter, de comprendre et de répondre aux intérêts et préoccupations de ces parties prenantes, y compris par le biais d'approches collaboratives.

Obligation de l'État de protéger

L'obligation de l'État de protéger exige que celui-ci prenne des mesures appropriées pour prévenir, enquêter, punir et réparer toute atteinte envers les droits de l'homme commises par des entreprises sur leur territoire et/ou juridiction grâce à des politiques, une législation, des réglementations et des recours efficaces.

Suivi de la performance en matière de droits de l'homme

Le suivi est un processus grâce auquel une entreprise surveille et évalue l'efficacité de ses réponses pour traiter les risques et incidences sur les droits de l'homme.

Amont

Dans ce Guide, les activités pétrolières et gazières en amont font référence à toutes les activités du cycle de vie d'un projet d'identification et d'extraction de réserves de pétrole et de gaz : étude préalable de faisabilité, étude de faisabilité, développement (y compris la construction), mise en œuvre (y compris la production), démantèlement et phase de post-fermeture. Ces activités ne comprennent cependant pas le raffinage, la distribution, la vente ou la conversion du pétrole ou du gaz en produits de consommation et produits commerciaux différents.

Chaîne de valeur

La chaîne de valeur d'une entreprise comprend toutes les activités qui convertissent des intrants en extrants en y ajoutant de la valeur. On y inclut les entités avec lesquelles l'entreprise a des relations commerciales directes ou indirectes et qui (a) fournissent des produits ou services qui contribuent aux produits ou services de l'entreprise ou (b) reçoivent des produits ou services de l'entreprise.

Vulnérabilité ou marginalisation/personnes ou groupes vulnérables ou marginalisés

La vulnérabilité peut découler du statut ou des caractéristiques d'une personne (par ex., sa race, sa couleur, son sexe, sa langue, sa religion, ses origines nationales ou sociales, la pauvreté, un handicap de naissance, son âge ou autre statut) ou des circonstances qui la caractérisent (la pauvreté ou un désavantage économique, sa dépendance vis-à-vis de ressources naturelles uniques, son analphabétisme ou une santé fragile). Ces vulnérabilités peuvent être renforcées par les normes, certaines pratiques sociales ou des obstacles juridiques. Les personnes vulnérables ou marginalisées subissent souvent les incidences négatives de manière plus prononcée que les autres. Ces personnes ou les groupes dont elles font partie peuvent exiger des mesures spécifiques, voire distinctes, de consultation et d'atténuation afin d'assurer que les incidences négatives ne les frappent pas de manière disproportionnée et qu'elles sont correctement évitées, atténuées ou indemnisées.



**Institute for
Human Rights and Business**

Shaping Policy ■ Advancing Practice ■ Strengthening Accountability



Shift

Putting Principles into Practice