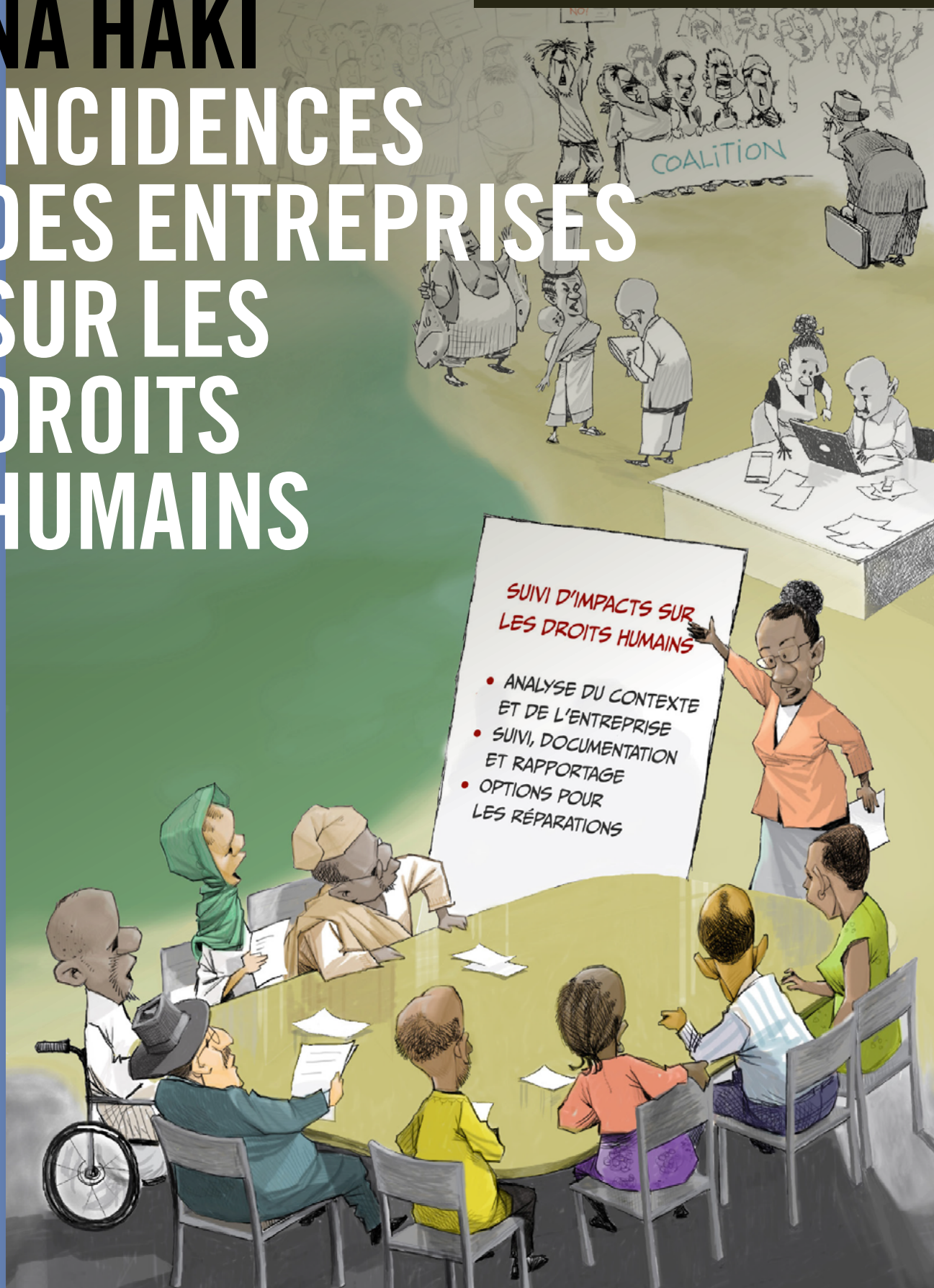


# BIASHARA NA HAKI

Partie II : Passer à l'action

# INCIDENCES DES ENTREPRISES SUR LES DROITS HUMAINS



AMNESTY  
INTERNATIONAL



BIASHARA NA HAKI

© 2020 Amnesty International

ISBN 978-90-6463-462-8

Illustration de couverture : Samuel Mwamkinga (*Jo'une sammi*), Tanzanie

Illustrations : Samuel Mwamkinga (*Jo'une sammi*), Tanzanie

Ce livre est le deuxième d'une série de manuels intitulés *Biashara na Haki, Incidences des entreprises sur les droits humains*, et il peut être utilisé conjointement avec d'autres ouvrages de cette série. *Biashara na Haki* signifie en swahili « Entreprises et droits humains ». La traduction en français de ce manuel, dont la version originale est en anglais, a été réalisée par Salvatore Sagués et Sara Dezalay.

Distribué par :

Amnesty International Pays-Bas HURICAP

PO Box 1968

1000 BZ Amsterdam

Pays-Bas

Email: [huricap@amnesty.nl](mailto:huricap@amnesty.nl)

La version en PDF de ce document est disponible sur : <https://www.amnesty.nl/media/huricap/publications-overview-human-rights-capacity-building-programme>.

Tous droits de reproduction réservés. La reproduction sur quelque support que ce soit du présent ouvrage est autorisée à titre gracieux dans le cadre d'actions de plaidoyer, de campagnes ou d'enseignement. Reproduction interdite pour la revente. En cas de reproduction de ce document, veuillez préciser la source de ce texte, à savoir Amnesty International Pays-Bas. Dans tous les autres cas, il est interdit de reproduire, de traduire et d'adapter le présent ouvrage sur quelque support que ce soit sans l'autorisation écrite des éditeurs.

# **BIASHARA NA HAKI INCIDENCES DES ENTREPRISES SUR LES DROITS HUMAINS**

Partie II : Passer à l'action. Un Guide  
à l'intention de la société civile et des  
défenseurs des droits des communautés

## Table des matières

	Amnesty International	8
	Remerciements	9
	Introduction	12
	Structure de ce manuel	16
	Signification des symboles	18
<b>1)</b>	<b>ANALYSE : PAR OÙ COMMENCER ?</b>	<b>19</b>
1.1.	Raison d'être, objectifs et structure de ce chapitre	19
1.2.	Recueillir les informations préliminaires	19
1.3.	Analyse du contexte : Comprendre le cadre dans lequel le projet est mené	21
1.4.	Auto-analyse : Comprendre le rôle et les points forts de votre organisation et de votre communauté	30
1.5.	Analyser les parties prenantes, leurs intérêts, leur influence et leur position	35
<b>2)</b>	<b>COMPRENDRE L'ENTREPRISE : QUI EST CET ACTEUR ET QUELS SONT LES INTÉRÊTS ?</b>	<b>43</b>
2.1.	Raison d'être, objectifs et structure du chapitre	43
2.2.	Typologie des entreprises et de leurs secteurs d'activités	43
2.3.	Risques d'incidences liées aux activités des entreprises	45
2.4.	Structure d'un projet d'entreprise : Qui est impliqué et qui a de l'influence ?	47
2.5.	Cycle de vie d'un projet d'entreprise : reconnaître les diverses phases	53
2.6.	Déroulement d'un projet d'entreprise : Documents et moments de prises de décision clés	60
2.7.	Respect et réputation : l'entreprise respecte-t-elle les « règles du jeu » ?	65
<b>3)</b>	<b>DOCUMENTER LES ALLÉGATIONS DE VIOLATION OU D'ATTEINTES AUX DROITS HUMAINS</b>	<b>69</b>
3.1.	Raison d'être, objectifs et structure du chapitre	69
3.2.	Le travail de surveillance, de documentation et de rapportage	69
3.3.	Comment travailler avec les communautés pour surveiller, documenter et signaler les incidences sur les droits humains ?	72
3.4.	Comment assurer votre sécurité dans le cadre de ce travail ?	79

<b>4)</b>	<b>FIXER LES OBJECTIFS ET ETABLIR DES PRIORITES</b>	<b>83</b>
4.1.	Raison d'être, objectifs et structure du chapitre	83
4.2.	Comment définir des priorités ? Questions clés relatives aux droits humains	83
4.3.	Que cherchez-vous à obtenir ? Définir les critères d'une action « réussie »	93
4.4.	Modalité d'organisation de la communauté et représentation de ses intérêts	96
4.5.	Gérer les tensions, les désaccords et les émotions	102
4.6.	Prise de décisions éclairées : informations étayées et stratégie	103
<b>5)</b>	<b>PASSER À L'ACTION...DE MANIÈRE AVISÉE</b>	<b>105</b>
5.1.	Raison d'être, objectifs et structure du chapitre	105
5.2.	Un éventail de tactiques	106
5.3.	Comment évaluer les différentes options à votre disposition ?	113
5.4.	Opportunités d'actions	122
5.5.	Renforcer le soutien pour l'action	124
5.6.	Assurez-vous d'être prêts	128
<b>6)</b>	<b>QUEL MÉCANISME DE RECOURS CHOISIR</b>	<b>131</b>
6.1.	Raison d'être, objectifs et structure du chapitre	131
6.2.	Aperçu des mécanismes de recours disponibles et de leur fonctionnement	131
	Au niveau local	133
	Au niveau national	134
	Au niveau régional	136
	Au niveau international	138
6.3.	Obtenir réparation : Orientations pratiques	144
<b>7)</b>	<b>APPRENTISSAGE MUTUEL : ETUDES DE CAS SUR LES QUESTIONS LIEES AUX ENTREPRISES ET AUX DROITS HUMAINS</b>	<b>149</b>
7.1.	Différents cas, différentes actions	149
7.2.	Négociation : Conflit opposant des travailleurs locaux et une entreprise pétrolière internationale en Afrique de l'Est	150
7.3.	La campagne Save Lamu au Kenya	153
7.4.	Action en justice : la communauté Bodo et Shell en pays ogoni, au Nigéria	157
7.5.	Et maintenant c'est à vous...	160

<b>8)</b>	<b>ÉVALUER ET S'ADAPTER</b>	<b>163</b>
8.1.	Raison d'être, Objectifs et structure du chapitre	163
8.2.	Analyse des résultats obtenus	163
8.3.	Auto-évaluation	165
8.4.	Remarques finales	166

## **ANNEXES** **167**

Annexe I	Liste de contrôle pour documenter les incidences des entreprises sur les droits humains	168
Annexe II	Modèle de lettre pour déposer une plainte auprès du CAO	171
Annexe III	Instructions pour déposer une plainte auprès d'un Point de contact national (PCN) de l'OCDE	173
Annexe IV	Organisations d'assistance juridique et de défense des droits humains	177
	Acronymes	180
	Glossaire	181
	Bibliographie	190
	Notes de fin	195

## **LISTE DES SCHÉMAS**

Schéma 1	Structure de ce manuel	17
Schéma 2	Les trois piliers des UNGP	27
Schéma 3	Analyse SWOT	32
Schéma 4	Cartographie des parties prenantes	40
Schéma 5	Cartographie de la chaîne d'investissement	51
Schéma 6	Cycle de vie d'un projet	56
Schéma 7	Matrice de hiérarchisation des problèmes pilotée par la communauté	92
Schéma 8	Éventail de tactiques	107
Schéma 9	Aperçu des mécanismes de recours habilités à traiter des réclamations suite à des incidences négatives sur les droits humains liées aux activités des entreprises	132
Schéma 10	Étapes pour votre stratégie d'actions	161

## LISTE DES OUTILS PRATIQUES

Outil pratique 1	Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT)	32
Outil pratique 2	Identification et cartographie des parties prenantes	36
Outil pratique 3	Analyse des pouvoirs d'influence (les informations sont fournies à titre d'exemple)	41
Outil pratique 4	Cartographie des parties prenantes sous la forme d'un oignon	49
Outil pratique 5	Identification des acteurs de la chaîne d'investissement	50
Outil pratique 6	Vérification du respect des droits humains par l'entreprise	66
Outil pratique 7	Liste de contrôle pour la documentation relative aux atteintes aux droits humains	73
Outil pratique 8	Questions à poser pour réaliser une étude préliminaire de la situation	74
Outil pratique 9	Étude d'impact sur les droits humains pilotée par la communauté	75
Outil pratique 10	Sécurité préventive	80
Outil pratique 11	Évaluer les risques d'incidences négatives des projets menés par des entreprises	85
Outil pratique 12	Étapes pour identifier les questions clés pour le plaidoyer	91
Outil pratique 13	Termes de référence pour engager un dialogue avec une entreprise	109
Outil pratique 14	Questions permettant d'identifier les points d'entrée pour mener un plaidoyer	115
Outil pratique 15	Liste de contrôle pour évaluer l'état de préparation de la communauté à passer à l'action	128
Outil pratique 16	Comment porter plainte auprès d'un PCN de l'OCDE	140
Outil pratique 17	Modèle de lettre pour le dépôt d'une plainte auprès du CAO	142
Outil pratique 18	Évaluer votre stratégie	163



## Amnesty International

**Amnesty International est un mouvement mondial regroupant plus de 7 millions de sympathisants, de membres et de militants dans plus de 150 pays et territoires, qui luttent pour mettre fin aux graves atteintes aux droits humains. La vision d'Amnesty International est celle d'un monde où chacun peut se prévaloir de tous les droits énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et dans d'autres normes internationales relatives aux droits humains.**

Essentiellement financée par ses membres et les dons de particuliers, Amnesty International est indépendante à l'égard de tout gouvernement, idéologie politique, intérêt économique ou religion. Cette série de manuels a été élaborée et produite par le Programme de renforcement des capacités en droits humains (HURICAP) d'Amnesty International Pays-Bas. HURICAP renforce les capacités des militants et des organisations de défense des droits humains en Afrique et au Moyen-Orient afin de les aider à défendre plus efficacement les droits de leurs communautés. Pour de plus amples informations sur le travail de HURICAP et pour télécharger ses publications, veuillez consulter le site [www.amnesty.nl/media/huricap](http://www.amnesty.nl/media/huricap).

La série de manuels *Biashara na Haki : Incidences des entreprises sur les droits humains* vise à répondre aux préoccupations exprimées par les partenaires locaux de HURICAP en Afrique face au manque de matériels d'éducation aux droits humains à l'intention des organisations non gouvernementales (ONG) locales et des organisations communautaires (OC) traitant de la question des entreprises et des droits humains. Cette série de manuels a été produite à l'issue d'une consultation de grande ampleur après de divers acteurs qui a permis de définir le format le plus pertinent pour ces matériels de renforcement des capacités.

Le présent ouvrage intitulé *Partie II : Passer à l'action* fournit aux lecteurs des conseils sur les façons d'intégrer la question des entreprises et des droits humains dans leur travail. Cet ouvrage devrait être lu conjointement avec la *Partie I : Connaître vos droits* qui offre aux lecteurs une présentation générale des normes internationales relatives aux entreprises et aux droits humains et montre comment ce cadre juridique s'applique à certaines questions spécifiques relatives aux droits humains.

Le présent manuel suppose que les lecteurs ont déjà une connaissance de base des droits humains et des normes et organes principaux relatifs aux droits humains. Il peut être utilisé conjointement avec la série de manuels élaborés par HURICAP sur les droits économiques, sociaux et culturels – *Haki Zetu – Les DESC en pratique* – et la série de manuels *Ukweli* d'HURICAP relatifs à la surveillance et à la documentation des violations des droits humains en Afrique.

## Remerciements

Ce manuel a été commandé par Amnesty International Pays-Bas et rédigé par une équipe de quatre praticiens indépendants travaillant sur les questions de droits humains et de performance sociale.

**Lien De Brouckere** est une juriste diplômée aux États-Unis d'Amérique qui compte plus de 10 ans d'expérience professionnelle. Elle fournit des conseils sur les droits à la terre et les droits humains ainsi que sur la responsabilisation des entreprises et le développement fondé sur les droits dans le cadre de projets d'extraction industrielle des ressources naturelles dans différentes régions de l'Afrique subsaharienne, y compris la Guinée, la République démocratique du Congo (RDC), l'Ouganda, le Libéria, et le Kenya. Elle est la fondatrice et juriste en chef de Communities First, un cabinet-conseil qui propose des programmes d'appui technique et des services de conseil à la société civile et aux acteurs étatiques.

**Jeroen de Zeeuw** est un spécialiste du développement social qui compte plus de 15 ans d'expérience dans l'engagement multipartite en matière de développement, d'énergie (renouvelable), d'exploitation minière et de construction d'infrastructures à grande échelle. Il est spécialisé dans les questions de développement communautaire, les processus d'acquisition de terres et de réinstallation et de participation des populations. Jeroen est le fondateur de Timu – Community Development Associates, qui propose des services de conseils à des entreprises du secteur privé, des organisations de la société civile et des acteurs étatiques dans des environnements touchés par des conflits en Afrique (Kenya, Soudan du Sud, Nigéria, RDC), dans le Caucase (Géorgie) et en Asie (Afghanistan, Myanmar et Cambodge).

**Rose Wangui Kimotho** est une avocate internationale spécialiste des droits humains, basée au Kenya. Rose compte plus de 15 ans d'expérience sur la question des entreprises et des droits humains, avec une expertise spécifique sur le secteur des industries extractives, de l'agroalimentaire et des énergies renouvelables en Afrique de l'Est. Elle travaille également sur les questions de mise en œuvre des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP) au niveau national et sur la surveillance du respect, au niveau national, des normes internationales relatives aux droits humains, au droit international humanitaire et plus particulièrement à la protection des réfugiés et des personnes déplacées ainsi que sur les questions de genre. Elle a travaillé avec des Institutions nationales des droits de l'homme, les Nations Unies et des ONG.

**Caitlin Pierce** est une experte en matière de droits à la terre, de performance sociale et de responsabilisation et elle compte 8 ans d'expérience dans les secteurs privés et publics à but non lucratif. Elle a travaillé sur des questions relatives à l'élaboration de politiques, la conception de programmes et le renforcement des capacités des organisations de la société civile locales, notamment au sein de Namati, des Fondations Open Society, de l'USAID et du Département d'État des États-Unis d'Amérique. Caitlin a également travaillé pour des entreprises du secteur privé sur des questions relatives à l'engagement des parties prenantes, aux processus d'acquisition de terres et de réinstallation de populations liés à des projets hydroélectriques et à des projets agricoles à grande échelle. Caitlin a vécu et travaillé au Myanmar, en Éthiopie, en Afrique du Sud et a travaillé sur ce type de questions en RDC, au Gabon au Kenya, au Mexique, au Guatemala et en Indonésie.

Les opinions exprimées dans ce texte sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique d'Amnesty International. Pour de plus amples informations sur la contribution d'Amnesty International au débat international sur les entreprises et les droits humains, veuillez consulter le site internet d'Amnesty International à l'adresse suivante : [www.amnesty.org](http://www.amnesty.org).

Les auteurs remercient certains membres d'Amnesty International pour leurs commentaires, contributions et encouragements constructifs, en particulier Liana Rodrigues (chargée de programme senior et responsable principale de la série *Biashara na Haki*), Jolanda Groen (responsable de suivi, d'évaluation et de contrôle et coresponsable de la série *Biashara na Haki*) et Wim de Regt (chargé de programme senior) du Programme de renforcement des capacités en droits humains (HURICAP) d'Amnesty, ainsi que Jeanet van der Woude, Seema Joshi, Gabriela Quijano et Netsanet Belay.

Ce manuel a bénéficié des suggestions et de commentaires approfondis de la part de Sara Blackwell (Shift), Jonathan Kaufman (Advocates for Community Alternatives), Joseph Kibugu (Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme), Benjamin Grama (Doctorant, Université de Tilburg), Ibrahima Aidara (Open Society Initiative for West Africa) et Egbert Wesselink (Pax). Son contenu a également été examiné par des représentants de la société civile lors d'un atelier de consultation et de partage d'expériences qui s'est tenu en octobre 2018 à Nairobi (Kenya) et qui a réuni les organisations de la société civile africaine suivantes : Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme, Centre for Environment, Human Rights and Development (CEHRD), Commission des droits de l'homme du Kenya (KHRC), Malindi Rights Forum (MRF), Narasha Community Development Group (NCDG), Ndula Resource Center (NRC), Samburu Women's Trust (SWT), Save Lamu ; ainsi que des représentants du bureau kényan de l'American Jewish World Service (AJWS).

Cette version française a été traduite par Salvatore Saguès et Sara Dezalay et a bénéficié de la relecture et des commentaires de Yuhniwo Ngenge, chargé de programme senior du Programme de renforcement des capacités en droits humains (HURICAP) d'Amnesty International Pays-Bas.

## Introduction

Ce manuel présente des informations générales et propose des méthodes et des outils pratiques que les organisations de la société civile (OSC) et les défenseurs des droits communautaires peuvent utiliser pour accompagner les populations et leur donner les moyens de prévenir ou atténuer des préjudices ; ou obtenir les réparations adéquates pour les dommages causés par les activités des entreprises. Ce manuel est pertinent pour tous les secteurs d'activité économique, y compris l'énergie, les mines, les infrastructures, la production de biens manufacturés, l'agriculture, le tourisme, les télécommunications, la banque, les assurances.

Les OSC et les défenseurs des droits communautaires jouent un rôle essentiel en aidant les personnes affectées par les activités des entreprises à revendiquer et défendre leurs droits. Ils contribuent également à faire en sorte que la voix des personnes affectées, leurs motifs de réclamations et autres éléments de preuve attestant d'atteintes aux droits humains soient portés à la connaissance des acteurs au pouvoir (autorités étatiques) ainsi que de ceux qui gèrent les projets en cause (entreprises internationales et locales).

Ce manuel constitue la deuxième partie de la série Biashara na Haki : Incidences des entreprises sur les droits humains. La Partie I, intitulée « Connaître ses droits », explique ce que sont les entreprises et les incidences qu'elles ont sur les droits humains, en présentant : les différents types d'entreprises ; le type de pressions qui peuvent être exercées sur elles afin de les inciter à respecter les droits humains ; ainsi que les incidences potentielles de leurs activités sur les droits humains. La Partie I de ce manuel présente également un aperçu des instruments internationaux, notamment les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGPs), qui établissent une norme mondiale faisant autorité en la matière. Ces principes énoncent l'obligation de respecter les droits humains, qui incombe à toute entreprise et ils rappellent avec force que l'obligation première de protéger ces droits incombe à l'État<sup>1</sup>. La Partie I aborde également les rôles et les responsabilités des différents acteurs en matière de droits humains, y compris les obligations incombant aux États d'origine et d'accueil des entreprises, ainsi que ceux des entreprises, des organisations internationales, des institutions financières, des initiatives multipartites et sectorielles, et d'autres acteurs. Cette Partie I se conclut par une analyse approfondie de certaines questions spécifiques relatives aux droits humains, notamment les droits du travail, les atteintes à l'environnement, l'accès à la terre, les dispositifs de sécurité, les situations de conflits armés, la corruption et l'accès à une réparation.

Le présent manuel vise à vous aider, ainsi que les OSC, les défenseurs des droits humains, et les communautés avec lesquelles vous travaillez – à renforcer vos compétences en matière d'analyse, d'organisation et d'engagement. Elle présente des outils pratiques développés à partir d'études de cas et illustrés par des exemples concrets dans un large éventail de secteurs d'activité économique. Ce manuel met en évidence et évalue différentes options d'engagement avec les acteurs du secteur des entreprises et avec les autorités étatiques afin de vous encourager à vous impliquer sur cette question en adoptant une approche constructive reposant sur des informations étayées. Ce type d'approche favorise les stratégies et les tactiques collaboratives telles que la négociation, la résolution conjointe de problèmes et les actions collectives de campagne, mais elle n'exclut pas les approches plus conflictuelles telles que les actions en justice. Le choix des actions à mener est fonction de chaque situation, du contexte et des objectifs que vous avez définis. Il appartient en dernier lieu aux communautés affectées de décider elles-mêmes, en pleine connaissance de cause, quelle approche elles souhaitent utiliser pour atteindre leurs objectifs, sur la base de vos conseils et orientations.

Tout au long du présent manuel (Partie II), nous nous adressons aux représentants des OSC en employant la deuxième personne « vous », afin de rendre la lecture de ce manuel plus conviviale et plus agréable.

## i

### **TRAVAILLER AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES**

On considère souvent que les communautés locales sont un groupe unifié d'individus vivant ensemble dans une zone géographique définie et partageant un ensemble de normes et de valeurs socioculturelles. En réalité, les communautés sont constituées d'individus dont les intérêts, les points de vue et les attentes peuvent diverger. Ces personnes peuvent également vivre dans des lieux différents, ou se déplacer d'un endroit à l'autre. Certains membres de la communauté peuvent se montrer davantage ouverts à un nouveau projet de grande envergure tel que la construction d'une mine, d'un barrage ou d'une usine de production de biens manufacturés ; d'autres peuvent être moins favorables et avoir de fortes réserves ; d'autres enfin peuvent faire preuve d'indécision, d'une opposition totale, ou adopter une autre position entre ces opinions tranchées.

Compte tenu de cette diversité de points de vue, vous devez commencer par écouter attentivement les membres de la communauté et chercher à déterminer les dimensions suivantes : comment cette communauté est affectée par un projet ; quel est son mode d'organisation ; quels sont les types d'actions qui peuvent être menés

de manière réaliste dans ce contexte spécifique ; et enfin comment ces actions peuvent être optimisées. En fin de compte, toute décision quant à la meilleure manière de réagir face à des activités préjudiciables menées par une entreprise – ou quant au meilleur moyen d'obtenir réparation pour leurs incidences sur les droits humains – doit être prise par la communauté affectée et ces décisions doivent être entérinées par l'ensemble ou une partie de la communauté, ou par l'intermédiaire de ses représentants légitimes.

---

## i

### NOTION D'ENTREPRISE DANS LE PRÉSENT MANUEL

Dans ce manuel, le terme « entreprise » désigne deux notions : a) une organisation appartenant à des acteurs indépendants qui emploie des personnes chargées de fabriquer et de vendre des produits ou des services. Cela inclut les petites, moyennes et grandes entreprises ; b) un type particulier d'entreprise (désigné sous le nom de « compagnie ») qui consiste en une entité juridique spécifique qui assure une responsabilité limitée à son (ou ses) propriétaire(s). Ces deux notions sont désignées dans ce manuel sous le terme d'entreprise.

---

## i

### POSTULATS CLÉS

Le présent manuel repose sur deux postulats clés : 1) il faut faire le point et réfléchir avant de passer à l'action ; et 2) les actions sont plus efficaces lorsqu'elles sont planifiées et décidées en consultation et en collaboration avec des alliés et des personnes pouvant défendre votre cause – que ce soit aux niveaux local, national ou international.

Lorsque nous constatons une violation ou une atteinte aux droits humains, notre tendance naturelle est de réagir immédiatement, souvent de la manière la plus énergique possible. Cela fait partie de la nature humaine, et cela se justifie dans les situations d'urgence en cas de menace immédiate à la vie et lorsque les émotions sont exacerbées. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un oléoduc éclate ou qu'un navire pétrolier provoque une marée noire, lorsqu'un incendie se déclare dans une usine de confection alors que des ouvriers sont en plein travail ou lorsque les forces de sécurité affrontent violemment des manifestants

qui réclament une indemnisation équitable pour la perte de leurs terres. Dans ce type de situations, il est nécessaire et essentiel d'agir dans l'urgence et de tout faire afin de persuader l'auteur du préjudice de mettre un terme aux incidences négatives de ses activités ou de les atténuer. Ce type de tragédies met aussi en lumière des problèmes systémiques persistants, tels que la non-application des normes de sécurité des bâtiments, le recours à des pratiques de passation de marché irrégulières, l'absence d'audits et d'inspections environnementaux ou un manque de participation significative du public.

Dans de nombreux cas, l'incidence sur les droits humains n'a pas une origine unique ; de même, l'identité de la personne responsable – ou la cause de ces incidences négatives – peuvent être difficiles à déterminer. Dans de telles situations, vous devez d'abord établir les faits, documenter systématiquement les incidences spécifiques sur les droits humains (« rassembler les éléments de preuve »), vous entretenir avec d'autres populations affectées, chercher à établir un dialogue avec les autorités étatiques et les entreprises concernées et concevoir une stratégie d'intervention qui implique l'ensemble de la communauté, de préférence en mobilisant des partenaires partageant les mêmes objectifs.

---



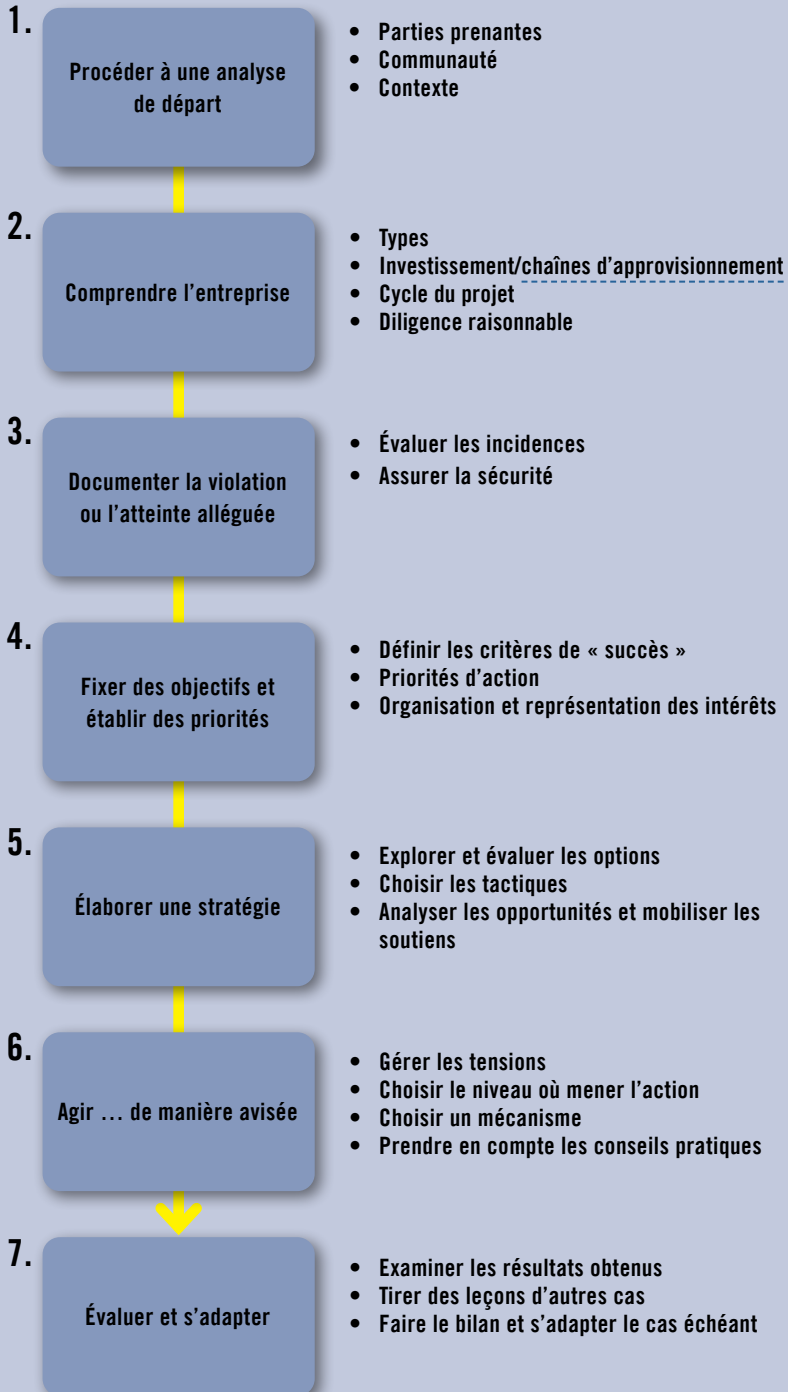
## Structure de ce manuel

Le schéma 1 illustre la structure du présent manuel. Les chapitres 1 et 2 visent à vous aider à vous préparer à passer à l'action en précisant ce que vous devez savoir avant d'agir – et comment vous pouvez vous informer sur les entreprises qui mènent des activités dans votre région. Le chapitre 3 présente les méthodes pour recueillir les informations permettant de mieux comprendre la situation en documentant et en surveillant les droits humains. Les chapitres 4 et 5 décrivent ensuite les mesures à prendre pour définir une stratégie d'action, en évaluant les risques, en fixant des objectifs et des priorités, et en choisissant des tactiques pour les atteindre. Le chapitre 6 vous aide à identifier, parmi les nombreux mécanismes de recours, ceux qui sont disponibles et peuvent utilement vous aider à atteindre vos objectifs.

Le chapitre 7 présente des exemples tirés de cas réels qui montrent comment les OSC ont réagi face aux incidences des activités des entreprises sur les droits humains en Afrique de l'Est, au Kenya et au Nigéria. Enfin, le chapitre 8 vous invite à examiner certaines des leçons clés de ce manuel et à évaluer brièvement comment vous pouvez les appliquer à votre situation.

Le manuel se termine par une liste de ressources utiles pour approfondir les connaissances et inclut un glossaire des termes clés.

## SCHÉMA 1: STRUCTURE DE CE MANUEL



## Signification des symboles



**Les encadrés précédés par ce symbole présentent des études de cas.** Ils proposent des exemples qui relient les questions abordées dans le livre à des événements réels. Tous ces exemples présentent des cas réels tirés de rapports élaborés par Amnesty International et d'autres acteurs.




**Les encadrés avec ce symbole fournissent des informations sur un outil pratique spécifique.**



**Ces encadrés apportent des explications sur un concept ou un instrument spécifique.**

### GARDEZ À L'ESPRIT / MISE EN GARDE

**Les encadrés gris incluent des rappels importants des points clés** présentés dans le document ou d'autres orientations pratiques.

**Les encadrés avec le symbole d'un  fournissent des références vers d'autres ressources** (y compris des normes internationales et des analyses) relatives à des questions abordées dans ce manuel.

**Les mots soulignés sont repris dans le glossaire.** Par exemple, si le lecteur souhaite connaître la signification de termes tels que protocole communautaire ou étude d'impact environnemental, il peut en trouver l'explication dans le glossaire, qui se trouve aux pages 181-189. De nombreux termes sont également expliqués tout au long du manuel.

La liste des acronymes, figurant à la page 180, explique les acronymes les plus fréquemment utilisés dans le livre.

# 1. Analyse : par où commencer ?

## 1.1. Raison d'être, objectifs et structure de ce chapitre

Que vous soyez membre d'une OSC ou défenseur des droits communautaires, votre objectif est de faire tout ce qui est en votre pouvoir pour remplir votre mission, contribuer à des changements positifs et défendre et faire respecter les droits humains.

Ce chapitre vous aidera à évaluer la nature et l'ampleur des préjudices causés par les activités de l'entreprise contre lesquels vous souhaitez lutter – que votre engagement se situe au niveau de la communauté, du projet, de l'entreprise ou des politiques. Ce chapitre vous donne d'abord un bref aperçu des méthodes à employer pour recueillir des informations pour ensuite préciser – à l'aide de quelques brèves études de cas – les différents aspects à prendre en compte pour analyser le contexte. Il propose plusieurs outils pour analyser les rôles que vous, et les membres de la communauté, allez assumer et pour identifier vos forces et faiblesses ; puis nous vous expliquerons comment procéder pour identifier, cartographier et analyser les parties prenantes.

## 1.2. Recueillir les informations préliminaires

Le recueil d'informations sur le projet d'une entreprise et sur la communauté qui en est affectée est un processus continu qui doit être mené tout au long du projet. Le recueil d'informations peut susciter des réticences de la part des membres de la communauté et il repose sur la qualité de vos relations mutuelles et sur la confiance que vous avez réussi à instaurer avec eux. Le fait de s'entretenir avec des individus et de les interroger sur ce qu'ils pensent d'un projet, de l'entreprise qui le mène ou de tout autre sujet peut empiéter sur la vie privée de vos interlocuteurs et éveiller leurs soupçons. Cette section présente brièvement plusieurs méthodes que vous pouvez utiliser pour collecter des informations. Le chapitre 3 y reviendra plus en détail.

### 1. Recherche en ligne

Le site internet de l'entreprise est un bon point de départ pour se familiariser avec l'entreprise, ses projets et la façon dont elle présente officiellement son mode de fonctionnement. Cette recherche peut vous permettre de connaître l'identité des principaux investisseurs de l'entreprise ; le pays dans lequel

celle-ci a son siège ; ainsi que les éventuels problèmes qu'elle a connus dans le passé et qui ont été rendus publics.

Vous pouvez également effectuer une recherche sur Internet pour trouver des informations sur l'entreprise, et consulter : les profils de ses personnels sur LinkedIn ; sa page Facebook ; les sites internet d'agences étatiques et des OSC ; et d'autres sites tels que [www.openlandcontracts.org](http://www.openlandcontracts.org), [www.opencorporates.com](http://www.opencorporates.com), <https://landmatrix.org> et [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org). Voir annexe IV pour des ressources supplémentaires.



## 2. Entretiens

Vous pouvez vous entretenir avec des personnes susceptibles de vous fournir des informations pertinentes (« informateurs clés »).

Ce type d'entretiens, qui doit généralement être mené de manière individuelle, permet de comprendre ce qu'ont vécu et ce que ressentent vos interlocuteurs. La section 1.3 examine le type d'informations à rechercher pendant un entretien.

## 3. Discussions de groupe

Les groupes de discussion facilitent les échanges avec un nombre restreint d'individus sur un sujet spécifique ; ils peuvent permettre de recueillir des informations et faire en sorte que tous les acteurs aient la même

compréhension d'un problème. Il est souvent nécessaire de mettre en place des groupes de discussion réunissant des catégories d'individus différents afin de créer un espace de conversation sécurisé pour permettre à différents sous-groupes d'une communauté d'exprimer librement leurs opinions. Vous pouvez, par exemple, constituer un groupe d'hommes et un groupe de femmes ; un groupe de personnes âgées et un groupe de jeunes ; un groupe de personnes employées par une usine et un groupe de personnes qui n'y travaillent pas.

#### **4. Articles de presse et de journaux**

Actuellement, les médias sociaux diffusent un nombre important d'informations qui ne sont pas toujours exactes. Assurez-vous de collecter des informations auprès de sources d'informations crédibles et qui respectent des normes de vérification professionnelles et ne vous fiez pas uniquement à une seule source d'informations.

#### **5. Observations directes**

Vous devez observer de près : le développement du projet de l'entreprise ainsi que ses opérations ; la situation des communautés affectées ; l'état de l'environnement, etc. Par exemple, si vous remarquez qu'il y a une nouvelle route à proximité du village où habite la communauté avec laquelle vous travaillez, cela peut vous amener à demander aux villageois l'identité de l'acteur qui a construit cette route ou qui en a assumé le coût – c'est peut-être l'entreprise.

#### **GARDEZ À L'ESPRIT**

Toutes les sources d'informations présentent, de manière intentionnelle ou non intentionnelle, des partis pris qui peuvent influencer sur les informations fournies. Utilisez divers outils et des sources différentes pour dresser un tableau complet de la situation.

### **1.3. Analyse du contexte : Comprendre le cadre dans lequel le projet est mené**

À mesure que vous vous familiarisez avec la situation et que vous commencez à réfléchir à la façon dont vous pourriez travailler sur celle-ci, vous devez collecter des informations sur les questions suivantes :

#### **1. Caractéristiques et nature de la communauté**

Examinez les caractéristiques clés et la nature de la communauté affectée, notamment son cadre de vie (milieu urbain ou rural), ses modalités d'accès

aux terres et aux ressources naturelles, ses moyens de subsistance et sa situation en termes de sécurité alimentaire et de santé publique, l'état de l'environnement, la disponibilité des services de base tels que l'eau et l'assainissement, le logement, l'éducation, les droits du travail, les modes de participation des communautés aux prises de décisions au niveau local et d'accès à l'information, les droits des femmes et les normes socioculturelles en vigueur, la situation des minorités et des peuples autochtones qui constituent des groupes particulièrement vulnérables, etc.

## i

### PEUPLES AUTOCHTONES

Bien qu'aucune définition ne fasse consensus, il faut entendre par peuples autochtones, « celles qui, liées par une continuité historique avec les sociétés antérieures à l'invasion et avec les sociétés précoloniales qui se sont développées sur leurs territoires, s'estiment distinctes des autres segments de la société qui dominent à présent sur leurs territoires ou parties de ces territoires<sup>2</sup> ». Au Kenya, par exemple, les peuples autochtones comprennent des chasseurs-cueilleurs tels que les Ogiek, les Sengwer, les Yaaku Waata et les Sanya, tandis que les peuples d'éleveurs incluent notamment les Endorois, les Turkana, les Maasai, les Samburu. Au Cameroun, les deux plus grands groupes autochtones comprennent les chasseurs-cueilleurs et les Mbororo. En RDC, les peuples autochtones comprennent les Mbuti, les Baka et les Batwa. Pour plus d'informations, voir le Groupe de travail international sur les affaires autochtones (IWGIA), <https://www.iwgia.org/en/indigenous-world>.

#### 2. Gouvernance, conflit et répression<sup>3</sup>

Vous devez déterminer la qualité de la gouvernance et de l'État de droit – à savoir leur solidité ou plus ou moins grande faiblesse – dans la région où vivent les communautés / où se situe le projet mené par l'entreprise. S'agit-il d'une zone touchée par un conflit ? Les communautés sont-elles elles-mêmes en proie à une situation de conflit ? Cela pourrait inclure des conflits violents inter et intra-communautaires.

La région peut avoir été récemment marquée par un recours à la répression par les autorités étatiques susceptible d'avoir empêché – ou de continuer à empêcher – certains groupes de s'organiser ou de s'exprimer par peur de représailles, telles que des arrestations arbitraires, le recours à la force, la détention et des menaces à l'encontre des défenseurs des droits communautaires et des défenseurs des droits humains.

Dans un contexte de conflit, il est très important de prendre en compte les risques éventuels (violences, traumatismes, préjudices) dont vous, votre organisation, ou les membres de la communauté, pourriez être la cible et d'identifier les moyens d'atténuer ces menaces à la sécurité. Le chapitre 3 traite plus en détail des questions de sécurité.

### **3. Capacité des autorités locales d'être des interlocuteurs effectifs**

La responsabilité première en matière de protection des droits humains à l'intérieur des frontières nationales incombe à l'État. Mais les ressources, le personnel et la volonté politique nécessaires pour s'acquitter efficacement de cette obligation font souvent défaut. Vous devez donc vérifier les points suivants :

- *Dans quels cas et à quelle fréquence les responsables locaux (au niveau du village, de la région ou du pays) interagissent-ils avec la communauté ?*
- *Les responsables locaux connaissent-ils bien le cadre juridique en vigueur ? Si oui, marquent-ils suffisamment d'intérêt et disposent-ils des ressources nécessaires pour l'appliquer ?*
- *La communauté fait-elle confiance aux autorités étatiques au niveau local ?*

#### **MISE EN GARDE**

Les représentants étatiques utilisent parfois l'argument du « manque de ressources » comme excuse pour ne pas agir. Dans certains cas, cet argument peut se justifier mais ce n'est pas toujours le cas. Quoi qu'il en soit, les responsables doivent, en toutes circonstances, agir conformément au droit national et au droit international relatif aux droits humains.

### **4. Rôle des autorités traditionnelles**

Dans certaines communautés, les autorités traditionnelles conservent un pouvoir important et peuvent conclure des accords au nom de leur communauté, notamment des accords de cession de terres ou de bail. Cela ne signifie pas qu'elles ont nécessairement l'autorité légale ou coutumière pour le faire.

- *Quel rôle les autorités traditionnelles jouent-elles (le cas échéant) au sein de la communauté et ces autorités sont-elles susceptibles de tirer un profit spécifique des opérations menées par une entreprise au détriment du reste de la communauté ?*



## 5. Quelle a été la nature à ce jour des interactions entre l'entreprise et la communauté ?

Essayez de demander à un éventail de membres de la communauté leur point de vue sur les questions suivantes, car chacun d'eux peut avoir des expériences différentes à ce sujet.

- *L'entreprise a-t-elle consulté la communauté ? Si oui, quels membres de la communauté ont-ils consultés ? Quand les consultations ont-elles commencé ?*
- *Les consultations se sont-elles poursuivies tout au long du projet ? Quelles informations la communauté a-t-elle reçues sur la nature et l'ampleur du projet ? A-t-elle compris ces informations ? La question de la durée des activités menées dans le cadre de ce projet a-t-elle été abordée ? Les risques et les avantages potentiels pour la communauté ont-ils été examinés ?*
- *Comment l'entreprise a-t-elle répondu aux préoccupations de la communauté ?*
- *Outre les consultations, quelles sont les autres modalités d'interactions entre l'entreprise et la communauté ? Par exemple, l'entreprise a-t-elle embauché des membres de cette communauté, construit une école, fournit de l'eau salubre, construit une route, etc. ?*
- *Que pensent les membres de la communauté sur leurs interactions avec l'entreprise ?*

### **RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)**

Différents termes peuvent être utilisés pour évoquer les interactions entre une entreprise et les communautés ou pour décrire la manière dont les entreprises traitent les problèmes sociaux ou environnementaux.

Il s'agit notamment des termes suivants : « responsabilité sociale des entreprises (RSE) », « entreprises responsables », « engagement des parties prenantes », « respect des droits humains ».

La RSE fait généralement référence aux initiatives volontaires qu'une entreprise peut mener, telles que l'octroi de bourses, la construction d'une école ou d'un hôpital, etc. La notion d'entreprise responsable fait généralement référence à la manière dont une entreprise mène ses activités, par exemple en s'efforçant de se conformer à la loi, en évitant les pots de vin et la corruption ; et en prévenant des dommages environnementaux.

Vous devez privilégier les termes qui reflètent les obligations légales incombant à l'entreprise en matière de droits humains (tels que « respect de la loi », « obligations en matière de droits humains ») plutôt que des termes vagues ou susceptibles de faire référence à des initiatives volontaires ou philanthropiques.

## 6. Problèmes hérités du passé

Les entreprises désignent sous le terme de « problèmes hérités du passé » les questions qui posaient problème avant qu'elles ne commencent à opérer dans un site spécifique ou avant d'avoir acquis (acheté) le site où est mis en œuvre leur projet. Ces problèmes hérités du passé, en particulier ceux liés à l'acquisition de terres, peuvent avoir des incidences sur les droits humains considérables. Ces problèmes hérités du passé peuvent découler d'actions menées par une entreprise qui a, depuis lors, vendu son bien ; ils peuvent aussi être dus à des actions des autorités étatiques, telles que l'acquisition à grande échelle de terres ou le développement d'infrastructures. Les entreprises sont confrontées à ce type de problèmes dans quasiment toutes les situations.

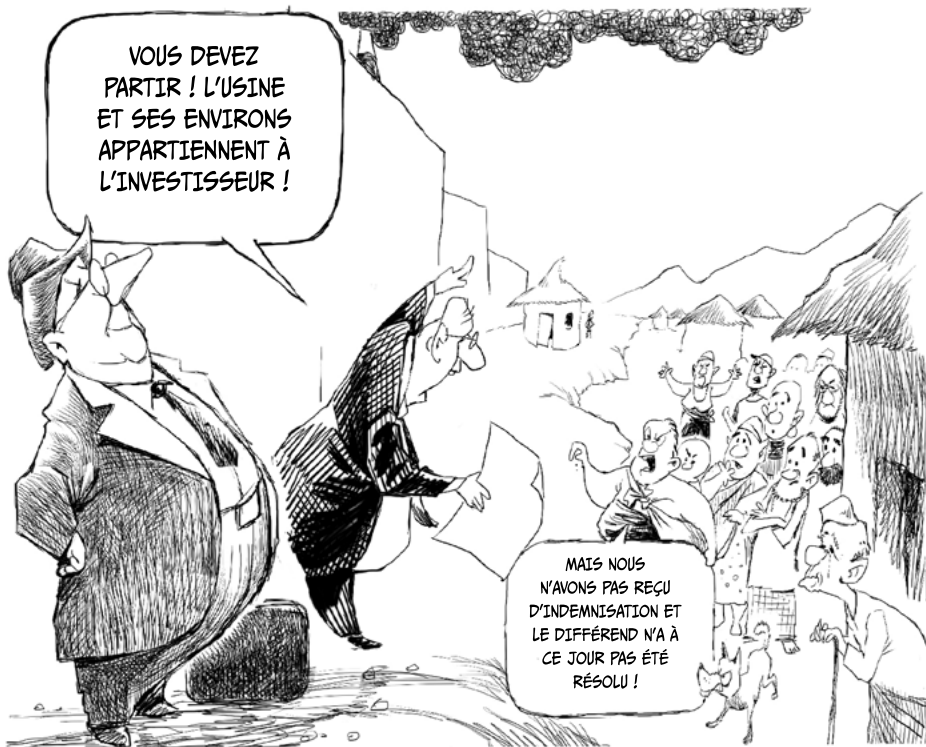
### **MISE EN GARDE!**

Les entreprises peuvent refuser de traiter les problèmes hérités du passé, en estimant qu'elles n'en sont pas juridiquement responsables. Cependant, les communautés peuvent estimer important que les entreprises résolvent ces problèmes en apportant une réparation pour des injustices commises dans le passé. Pour une entreprise, une telle démarche peut faire sens d'un point de vue commercial. En effet, ne pas résoudre ces problèmes peut saper les opérations de l'entreprise, exacerber l'opposition de la communauté, entraîner des retards, des sabotages, etc. En fonction de la nature des préjudices à réparer, l'entreprise peut assumer la responsabilité de résoudre ces problèmes en se fondant sur sa responsabilité de respecter les droits humains.



### **PLANTATIONS DE CANNE À SUCRE AU MALAWI<sup>4</sup>**

Dans les années 1960 et 1970, les autorités étatiques du Malawi ont accordé des baux fonciers en vue de la création de deux plantations de canne à sucre. À la fin des années 90, ces terrains ont été acquis par l'entreprise qui gère ces plantations à l'heure actuelle. Cette entreprise a affirmé que les villageois avaient pris l'habitude d'empiéter sur certains terrains de l'entreprise laissés en jachère. Les villageois et l'entreprise étaient en désaccord sur la question de savoir si les terrains en question relevaient des baux fonciers initiaux : l'entreprise estimait que ces terres étaient incluses dans le bail ; les villageois faisaient valoir qu'elles avaient été accordées au prédécesseur de cette entreprise dans le cadre d'un accord temporaire séparé devenu caduc. Les villageois ont alors occupé des terrains qui ont bloqué l'accès de l'entreprise aux plantations de canne à sucre. Par la suite, l'entreprise actuelle a été contrainte de résoudre le problème hérité de ce processus d'acquisition de terres.



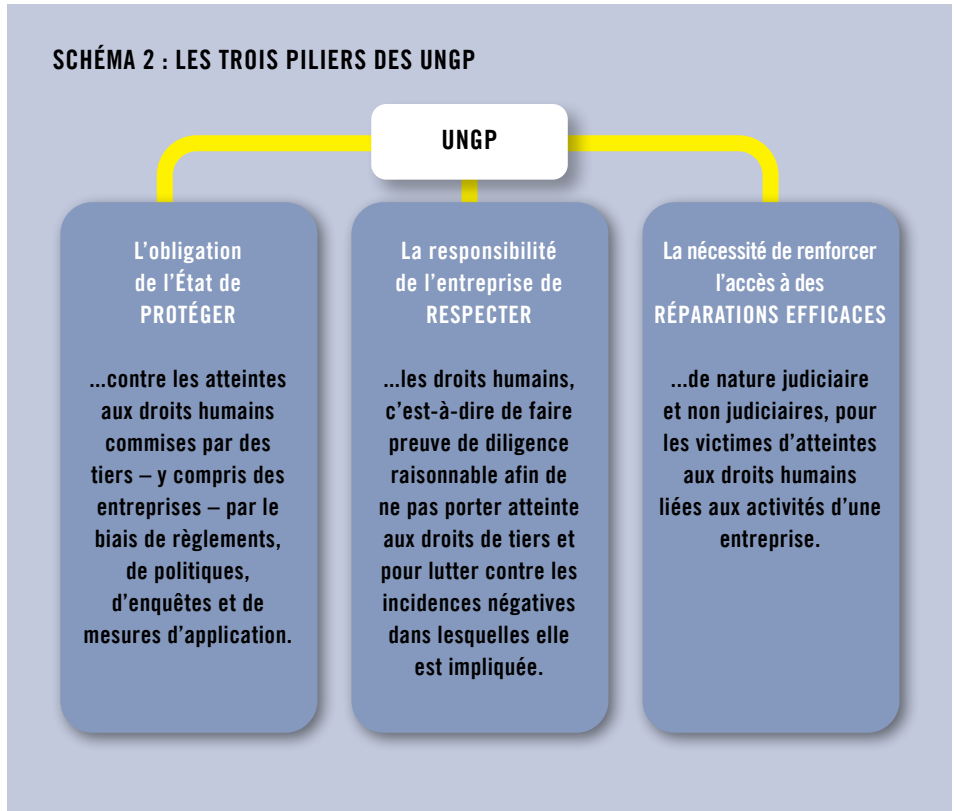
## 7. Cadres juridiques et politiques

Il est essentiel de connaître la législation et les politiques en vigueur dans le pays où vit la communauté avec laquelle vous travaillez.

Le cadre juridique rappelle à l'État ses obligations, il indique à une entreprise les actions qu'elle peut mener et celles qui sont illicites et il consacre les droits juridiquement contraignants dont les communautés peuvent exiger l'application.

L'État et l'entreprise ont l'un comme l'autre des obligations en matière de droits humains. Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGPs), adoptés à l'unanimité par le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies en 2011, établissent à cet égard une norme mondiale faisant autorité. Ces Principes consacrent les responsabilités et obligations qui incombent respectivement aux entreprises et aux États afin de contribuer à garantir que les entreprises respectent les droits humains dans le cadre de leurs opérations et de leurs relations commerciales.

Les UNGP reposent sur trois piliers :



Ces obligations et responsabilités font l'objet d'un consensus international sans toutefois créer une nouvelle norme juridiquement contraignante. Cependant, le contenu de ces trois piliers s'appuie sur des droits juridiquement contraignants énoncés dans le droit international, régional et national.



- Pour en savoir plus sur les UNGP, voir la Partie I de la série *Biashara na Haki*, chapitre 2.1. La partie 1 contient également des informations sur les cadres juridiques internationaux applicables.

Les lois et les politiques nationales que vous devriez consulter afin d'identifier les normes juridiquement applicables en cas d'incidences liées aux activités des entreprises incluent :

- La Constitution
- La législation relative à l'acquisition de terres
- La législation relative au régime foncier et à l'utilisation des terres
- Les lois du travail
- Les lois minières, pétrolières et gazières
- La législation relative à la protection de l'environnement
- La législation relative à l'accès à l'information
- Les lois sur l'investissement
- Les conditions d'octroi d'une concession ou d'une licence légale
- Les politiques de l'entreprise
- Le protocole d'accord avec la communauté / les autorités étatiques

Lorsque vous examinez ces documents, vous devez rechercher des références au droit international relatif aux droits humains ; au droit de l'environnement ; au régime foncier coutumier et au droit au logement ; au consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) ; aux zones d'exclusion prévues par ces textes ; à l'accès à l'information ; aux obligations en matière de consultation et de participation, etc.

### **GARDEZ À L'ESPRIT**

La plupart des projets de grande envergure menés par des entreprises et des institutions financières occidentales reposent sur des contrats stipulant clairement que tous les partenaires du projet sont tenus de respecter, outre la législation nationale, les normes internationales applicables en matière de durabilité environnementale et sociale et de droits humains. (Pour de plus amples informations, voir Biashara Na Haki, Partie I, Section 2.6 et 2.7).

## **i**

### **NORMES JURIDIQUEMENT APPLICABLES**

Il est possible que, dans votre pays, les droits humains ne soient pas tous « juridiquement contraignants ». Lorsque vous examinez le problème auquel une communauté avec laquelle vous travaillez est confrontée, il est essentiel de comprendre quels droits sont juridiquement applicables et notamment quels droits sont inscrits dans la législation nationale.

## PLANS D'ACTION NATIONAUX SUR LES ENTREPRISES ET LES DROITS HUMAINS

Plusieurs États africains, notamment le Kenya, l'Ouganda, la Zambie, la Tanzanie, le Ghana et le Nigéria, sont en train d'élaborer, ont adopté ou lancé une initiative visant à élaborer des plans d'action nationaux (PAN) sur les entreprises et les droits humains. Ces plans d'action constituent un document politique dans lequel les autorités étatiques énoncent les priorités et les actions qu'elles vont adopter pour soutenir la mise en œuvre des obligations et des engagements internationaux, régionaux ou nationaux concernant la question des entreprises et des droits humains. Ces plans jouent un rôle important car ils offrent aux autorités étatiques la possibilité d'évaluer – par le biais d'un processus inclusif et participatif – l'état de la mise en œuvre, au niveau national, des dispositifs régissant la question des entreprises et des droits humains, notamment les UNGP. Ces plans permettent également d'identifier les lacunes et les réformes juri-diques ou autres qui sont nécessaires pour améliorer la mise en œuvre de ces dispositifs. Pour de plus amples informations relatives aux PAN sur les entreprises et les droits humains dans ces pays africains et dans le monde, voir <https://globalnaps.org>.

## LIGNES DIRECTRICES ET PRINCIPES DE L'ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS D'ÉTAT EN VERTU DES ARTICLES 21 ET 24 DE LA CHARTE AFRICAINE RELATIFS AUX INDUSTRIES EXTRACTIVES, DROITS DE L'HOMME ET À L'ENVIRONNEMENT

L'article 62 de la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples prévoit un mécanisme de rapportage permettant d'assurer le suivi de l'état de mise en œuvre des droits garantis par la Charte africaine. Cet article précise aussi les obligations incombant aux États en la matière aux termes de la Charte africaine. En octobre 2018, des Lignes directrices et principes de l'établissement des rapports d'État en vertu des articles 21 et 24 de la Charte africaine relatifs aux industries extractives, droits de l'homme et à l'environnement ont été publiés. Les articles 21 et 24 de la Charte africaine garantissent respectivement le droit de tous les peuples de disposer librement de leurs richesses et de leurs ressources naturelles ainsi que le droit de tous les peuples à un environnement satisfaisant et global, propice à leur développement. Ces droits des peuples sont au cœur des préoccupations relatives à la protection des droits humains susceptibles d'être menacés par les opérations des industries extractives en Afrique. L'élaboration de ces lignes directrices a été pilotée par le Groupe de travail de la Commission africaine sur les industries extractives, l'environnement et les droits de l'homme ; ce processus a duré plusieurs années et a

inclus des consultations avec un large éventail d'acteurs sur le continent. Ces Lignes directrices visent à améliorer la qualité des informations communiquées par les États et à inciter ceux-ci à agir dans un domaine trop souvent soumis au secret et au manque de transparence<sup>5</sup>.

---



- Pour en savoir plus sur l'argument commercial susceptible d'inciter les entreprises à respecter les droits humains, voir la Partie I de la série *Biashara Na Haki*, chapitre 1.2.3.

#### 1.4. **Auto-analyse : Comprendre le rôle et les points forts de votre organisation et de votre communauté**

Vous devez bien comprendre le rôle que votre organisation peut jouer en la matière, analyser la relation dynamique qui vous lie à la communauté avec laquelle vous allez travailler, et identifier vos alliés et adversaires potentiels. En tant qu'OSC, il vous faut pour cela commencer par un exercice essentiel mais difficile, à savoir identifier vos propres motivations, préférences ou partis-pris sous-jacents, et notamment vos préférences pour certaines stratégies par rapport à d'autres ; en effet, ces éléments influencent d'une certaine manière la façon dont vous percevez les problèmes. De même, les populations locales ont leurs propres préférences et il est essentiel que ce soit elles qui définissent les priorités, les stratégies et les tactiques à adopter.

Cette auto-analyse vous permet de déterminer dans quelle mesure votre organisation, et la communauté avec laquelle vous travaillez, peuvent mener les stratégies et tactiques suivantes :

1. Inciter les autorités étatiques à appliquer les lois, les règlements et les politiques ;
2. Renforcer les capacités d'action des membres de la communauté et les familiariser aux questions juridiques ;
3. Avoir une vision stratégique communautaire à long terme ;
4. Mener un plaidoyer en faveur d'une réforme juridique et politique ;
5. Utiliser les médias de manière créative ;
6. Mener des actions de manière directe ;
7. Mener des négociations avec l'entreprise et / ou engager des actions en justice.

### **GARDEZ À L'ESPRIT**

Vous pouvez décider de « ne pas » vous engager si vous estimez que votre organisation n'en a pas les moyens (en termes de ressources financières, humaines ou de temps) ou ne dispose pas des compétences nécessaires pour s'impliquer efficacement dans une action ; vous pouvez aussi estimer que ce n'est pas un moment opportun pour que votre OSC s'implique sur cette question. Vous pouvez alors recommander à la communauté de s'adresser à une autre OSC, le cas échéant, ou vous pouvez choisir de vous impliquer de manière limitée. Quoi qu'il en soit, vous devez communiquer clairement votre décision à la communauté.



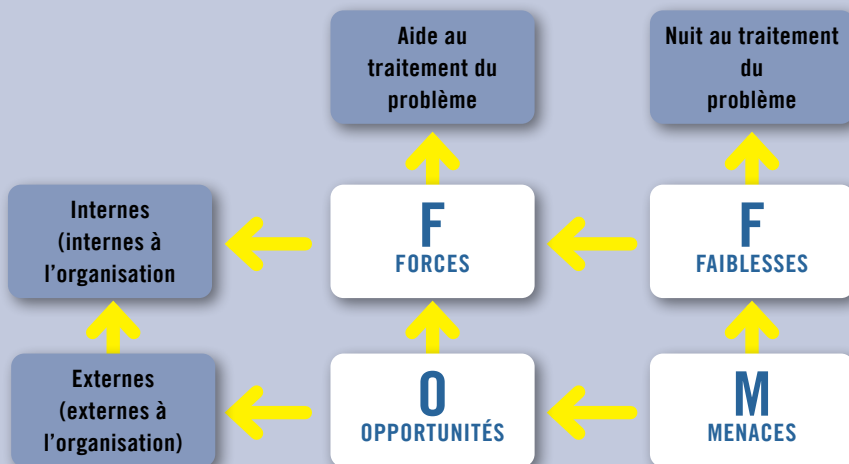


## OUTIL PRATIQUE 1 : ANALYSE DES FORCES, DES FAIBLESSES, DES OPPORTUNITÉS ET DES MENACES (SWOT)

L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) est un outil d'usage répandu et qui pourrait vous être utile pour déterminer le rôle adéquat que votre organisation pourrait être amenée à jouer dans une situation donnée<sup>6</sup> (Voir schéma 3). Chaque analyse SWOT aboutit à des conclusions différentes, en fonction de la communauté et du problème traité.

- Les **Forces** sont les atouts internes de l'organisation. Par exemple, l'expérience et l'expertise de l'organisation (telles que le nombre d'employés, les individus possédant des compétences spécifiques, ainsi que des connaissances / une expérience de travail dans un domaine et sur une communauté en particulier) ;
- Les **Faiblesses** sont les vulnérabilités internes de l'organisation, telles que le manque de compétences spécifiques en matière, par exemple, de planification ou de travail de campagne ; ou le manque de ressources financières ;
- Les **Opportunités** sont les occasions externes dont l'organisation peut tirer profit. Par exemple, des parties prenantes susceptibles d'être des alliés ; des politiques étatiques qui font la promotion du respect des droits humains ; ou des avancées technologiques facilitant la communication avec d'autres acteurs ;
- Les **Menaces** sont les dangers externes qui menacent l'organisation. Par exemple, les parties prenantes qui s'opposent à votre travail, ou des pratiques et traditions culturelles discriminatoires.

SCHÉMA 3 : ANALYSE SWOT



### **MISE EN GARDE !**

Si vous avez déjà travaillé par le passé avec une communauté donnée, vous risquez de vous baser inconsciemment sur vos interactions précédentes pour former des hypothèses erronées sur la position de certains de ses membres à l'égard de problèmes spécifiques liés aux entreprises et aux droits humains – on appelle cela un biais de confirmation. Pour éviter ce risque, veillez à consulter les membres de la communauté concernés sur cette question spécifique plutôt que de vous baser sur de tels préjugés.

Lorsque vous réfléchissez à vos forces, faiblesses, opportunités et menaces, il faut que vous vous posiez les questions suivantes :

**1. Quelle est la stratégie adoptée par la communauté et quelles compétences pouvez-vous apporter pour renforcer celle-ci ?**

Certaines organisations disposent d'une expertise visant à déployer des actions coordonnées et directes pour bloquer un projet et y mettre fin. D'autres ont les compétences nécessaires pour aider des communautés à engager des actions en justice pour faire respecter leurs droits ; d'autres encore sont plus efficaces pour lancer des processus de négociation car elles possèdent certaines compétences techniques.

**2. Quels acteurs la communauté cherche-t-elle à influencer et comment pouvez-vous renforcer cette action ?**

Quels sont vos réseaux à l'extérieur de la communauté ? Ces réseaux peuvent-ils vous aider à atteindre les cibles que la communauté cherche à influencer ? Depuis quand votre organisation existe-elle et quel type de réputation et de bilan avez-vous ? Avez-vous déjà travaillé sur ce type de problème auparavant ? Si ce n'est pas le cas, si vous avez peu de relations ou d'expérience avec des réseaux à l'extérieur de la communauté, recherchez d'autres organisations ou individus qui possèdent les relations et l'expérience requises.

**3. Quelle est la nature de votre implication avec la communauté ?**

Si vous travaillez depuis longtemps avec une communauté donnée, vous avez probablement déjà une bonne idée de la manière dont vous coopérez ensemble. Vous savez ce qui fonctionne bien, ce qui pose problème et vous savez déjà quels groupes se sentent plus à l'aise que d'autres pour travailler avec vous. Même si vous êtes dans une telle situation, il faut quand même que vous examiniez la nature de votre relation avec la communauté dans le contexte spécifique du problème que vous souhaitez traiter ; évitez de vous

baser sur des idées pré-conçues. Si vous n'avez jamais travaillé avec une communauté donnée, cherchez d'autres acteurs qui ont travaillé avec elle et procédez avec prudence jusqu'à ce que vous ayez instauré un climat de confiance. Vous ne devez pas affirmer représenter une communauté qui ne vous a pas donné mandat pour le faire.

**4. Quels sont les principaux groupes et décideurs au sein de la communauté ? Que savent et que pensent les différents groupes de la communauté à propos du projet mené par l'entreprise ? Quelle est votre relation avec chacun de ces groupes ?**

Une coopération antérieure avec une communauté peut constituer un avantage, mais cela peut également soulever des défis pour votre organisation. Par exemple, lorsqu'une question donnée suscite des divisions au sein de la communauté, un groupe peut ne pas vous considérer comme un acteur neutre si vous entretenez déjà une relation solide avec un groupe ne partageant pas son point de vue. Dans ce cas, vous devez impliquer l'ensemble de la communauté ou prendre, en pleine connaissance de cause, la décision de travailler principalement avec un sous-groupe particulier.

**5. La communauté a-t-elle une vision commune de son avenir dans une échéance de 5 à 10 ans ?**

Certaines communautés ont peut-être déjà entamé un travail collectif de réflexion sur la façon dont elles se projettent dans l'avenir, notamment eu égard à l'utilisation de leurs ressources naturelles. D'autres peuvent ne pas encore avoir entrepris cette réflexion collective et vous pouvez alors potentiellement jouer un rôle pour faciliter cette projection dans l'avenir. Cette réflexion sur le futur d'une communauté n'est pas liée à un projet spécifique mené par une entreprise ; elle doit, au contraire, être menée à part entière. Lorsqu'une communauté dispose d'une vision collective sur son propre futur, cela peut l'aider à renforcer la cohésion sociale en son sein, à unir ses membres autour d'objectifs communs et cela peut donc contribuer à renforcer la solidarité de la communauté face aux tactiques de division souvent utilisées par les entreprises pour saper l'opposition des populations locales.



- Pour de plus amples informations sur la question de la « vision communautaire », voir : Namati (2016) *Community Land Protection. Facilitator's Guide*, pp. 61-63, and Natural Justice (2016) *Community Protocols Toolbox*.

**Prévenir les préjudices**

Ce manuel propose des moyens pour prévenir les préjudices et obtenir réparation pour les dommages causés par une entreprise et il présente les nombreuses

étapes pour parvenir à ces objectifs. Les projets de développement de grande ampleur ont, de manière avérée, des incidences significatives sur les droits humains et ils constituent un exemple de situations qui requièrent une action préventive chaque fois que cela est possible. Afin de soutenir cet impératif de prévention, un groupe d'organisations – visant à renforcer la responsabilisation en matière de financement du développement – a élaboré un système d'alerte précoce, qui collecte des informations sur les projets proposés et existants qui requièrent ce type d'actions préventives. Cette base de données est disponible en ligne sur : <https://ews.rightsindevelopment.org>.

Plusieurs activités et outils peuvent être très efficaces dans le cadre d'une stratégie visant à prévenir les incidences des activités des entreprises sur les droits humains des communautés locales :

- Recueillez autant d'informations que possible sur le projet, son cycle de vie et tous les acteurs impliqués (voir le chapitre 2) ;
- Renforcez les connaissances de la communauté sur leurs droits consacrés par le droit national et international (voir la Partie I) ;
- Organisez des consultations au sein de la communauté, en créant à terme un centre d'information au niveau local ;
- Facilitez l'élaboration d'une vision communautaire en matière de développement ;
- Réalisez une cartographie participative des terres et des ressources naturelles de la communauté ;
- Documentez les droits fonciers coutumiers de la communauté ;
- Élaborez et adoptez un plan d'utilisation des terres ;
- Soutenez les dirigeants communautaires et les autorités locales manifestement légitimes ;
- Élaborez et adoptez un protocole communautaire (voir la section 4.4) ;
- Soutenez la participation réelle des populations aux processus d'études d'impact environnemental et social (EIES) (voir la section 2.6).
- Effectuez une évaluation des risques d'incidences négatives des projets des entreprises sur les droits humains (voir l'outil pratique 12) ;
- Enquêtez sur la chaîne d'investissement du projet (voir l'outil pratique 5).

## 1.5. Analyser les parties prenantes, leurs intérêts, leur influence et leur position

Différents acteurs clés peuvent être impliqués dans des atteintes aux droits humains causées par des entreprises. Vous connaissez sans doute déjà certains de ces acteurs mais d'autres peuvent être nouveaux pour vous ; par conséquent, il est important d'identifier et d'analyser ces parties prenantes. Dans cette section, nous présentons une série d'outils qui peuvent vous aider à effectuer cette analyse.



## OUTIL PRATIQUE 2 : IDENTIFICATION ET CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Il existe quatre principaux groupes de parties prenantes potentielles qu'il faut prendre en compte : les communautés, les agences étatiques, le secteur privé, et les autres acteurs (non étatiques).

### **Communautés**

Il se peut qu'une communauté (par exemple, un village ou une autre localité spécifique) soit affectée spécifiquement par un projet et souhaite bénéficier de votre soutien. Mais dans la plupart des cas, le projet d'une entreprise affecte plusieurs villages de manière similaire ou différente. La notion de « communauté » n'est pas forcément définie par des frontières géographiques. Elle peut aussi désigner un groupe spécifique affecté par le projet d'une entreprise, par exemple les ouvriers d'une usine provenant de diverses régions. La communauté peut également compter différents groupes de parties prenantes, ayant chacune des intérêts, une influence et des objectifs différents. Ces groupes peuvent s'auto-identifier en fonction de leur religion ou de leur culture, de leur activité professionnelle, de leur rôle dans la communauté, de leur âge ou de leur sexe. Certains groupes peuvent également subir des incidences spécifiques et être plus vulnérables que d'autres face aux risques de dommages causés par les entreprises. La section 1.4 de la Partie I fournit un aperçu de la manière dont ces incidences peuvent affecter, de différentes manières, les migrants, les enfants, les femmes, les peuples autochtones et les défenseurs des droits humains.

Vous devez prendre en compte cette diversité et impliquer l'ensemble de la communauté, en tâchant de bien comprendre l'éventail de ses besoins, intérêts, points de vue et préoccupations. À cette fin, il sera peut-être nécessaire de faciliter l'établissement d'un dialogue intra-communautaire pour résoudre les conflits éventuels au sein de la communauté, avant de lancer des discussions avec des tiers tels que l'entreprise.

Si vous ne disposez pas des capacités nécessaires en termes de temps et de ressources pour travailler avec l'ensemble des communautés affectées, vous devez définir des critères pour sélectionner les communautés avec lesquelles vous pouvez vous impliquer le plus efficacement tout en veillant à ce que votre action ait aussi un impact positif pour les autres communautés affectées.

Voici certains groupes communautaires qui doivent être pris en compte :

- Les chefs traditionnels ou administratifs ;
- Les chefs religieux ou spirituels ;
- Les enseignants ;

- Les femmes ;
- Les jeunes ;
- Les ouvriers, y compris les individus travaillant – ou susceptibles de travailler dans le futur – pour le projet mené par l'entreprise ;
- Les personnes respectées et les aînés ;
- Les propriétaires fonciers et ceux qui utilisent des terres ;
- Les groupes minoritaires définis en fonction de leur religion, de leur appartenance ethnique, ou les personnes handicapées, etc. ;
- Les populations autochtones.

### **Agences étatiques**

Un État est généralement régi par trois pouvoirs : le pouvoir législatif (Parlement ou Assemblée nationale), le pouvoir exécutif (chef d'État et administration centrale, ministères et agences étatiques) et le pouvoir judiciaire (cours et tribunaux). Ces trois pouvoirs sont composés de nombreux services ; chacun d'entre eux se voit confier un rôle distinct et peut avoir des intérêts divergents lorsqu'il s'agit de soutenir les opérations d'une entreprise dans le pays ou de s'opposer aux incidences négatives de ces opérations sur les populations locales.

Les acteurs étatiques qui constituent des parties prenantes sur ces types de questions peuvent inclure : les représentants de l'État au niveau local qui interagissent avec les populations locales et dont les compétences s'étendent sur le territoire où se situe le projet de l'entreprise ; des acteurs étatiques au niveau national (ministères, commissions d'investissement, agences de lutte contre la corruption, agences de protection de l'environnement, tribunaux, Institutions nationales des droits de l'homme, membres du Parlement, etc.) qui sont chargés de l'élaboration des politiques, de l'octroi des licences ou du respect des lois. Il peut également s'agir des entreprises étatiques, à qui incombe souvent l'obligation étatique de protéger, de respecter et de réaliser les droits humains. En ce qui concerne les entreprises étrangères, il faut également prendre en compte l'ambassade de l'État d'origine de l'entreprise. Dans tous les cas, il est très important d'identifier les acteurs qui promeuvent et reconnaissent la valeur d'un engagement direct avec la société civile et les communautés.

### **Secteur privé**

Le secteur privé comprend de nombreux types d'entreprises et d'acteurs différents. Par exemple, l'entreprise qui gère un projet ; son entreprise mère ; l'entrepreneur qui a construit les infrastructures ; les prestataires qui fournissent des pièces ; l'entreprise qui assure la sécurité du site du projet ; les acheteurs ou les clients qui utiliseront les biens et services du projet ; une banque ou un groupe de banques qui ont consenti un prêt ou un crédit

à l'entreprise ; tout actionnaire qui a investi dans l'entreprise mère ; les compagnies d'assurance qui assurent au projet une protection contre les risques ; et une association sectorielle (créée par un groupe d'entreprises opérant dans un secteur spécifique), qui peut imposer à ses membres certaines obligations en matière de conduite professionnelle.

Le chapitre 2 explique plus en détail comment identifier les nombreux acteurs de la chaîne d'investissement d'un projet. La Partie I, chapitre 1.2, fournit une présentation détaillée des différents acteurs privés susceptibles d'être impliqués dans les opérations menées par une entreprise.

### **Autres acteurs (non étatiques)**

Il peut s'agir d'autres OSC, d'ONG internationales, de médias, d'institutions financières internationales (IFI). Vous pouvez demander aux membres de la communauté avec laquelle vous travaillez quels autres types de parties prenantes sont impliqués dans le projet. Le chapitre 2 de la Partie I fournit de plus amples informations à ce sujet.

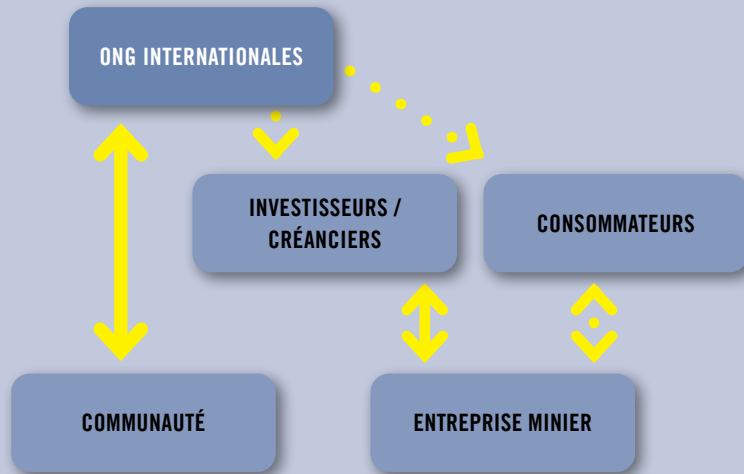
Une fois que vous avez identifié les divers groupes de parties prenantes ainsi que des individus ou des organisations spécifiques au sein de chaque groupe, vous pouvez analyser leurs intérêts spécifiques et les différents leviers d'influence à leur disposition pour avoir un impact sur la situation. Commencez par évaluer les dynamiques de pouvoir – visibles et invisibles – entre ces groupes de parties prenantes et la communauté. Il est important de comprendre ces dynamiques de pouvoir car cela vous permet, à vous et à la communauté, d'identifier les acteurs sur qui exercer une pression ainsi que la manière de les influencer pour faire en sorte que la communauté réalise ses objectifs. Cela vous permet également d'identifier les divisions susceptibles d'affaiblir la position de la communauté. Ce travail d'analyse s'appelle la *cartographie des parties prenantes*.

Le schéma 4 fournit un exemple d'une carte visuelle simple que vous permettra d'identifier visuellement les relations et les « acteurs externes » susceptibles d'influencer l'entreprise, les autorités étatiques ou d'autres parties prenantes concernées. Nous l'avons illustré ici en prenant l'exemple d'un conflit entre une communauté locale qui a été déplacée et une entreprise minière multinationale.

Si vous deviez arrêter votre analyse à ce stade, vous pourriez penser qu'il n'y a aucun moyen d'influencer la situation, car ces deux acteurs se situent à deux pôles totalement opposés. Cependant, si vous prenez le temps d'examiner les autres parties prenantes impliquées, vous constaterez très vite qu'il existe différentes manières d'influencer ces deux acteurs par le biais de leurs relations avec d'autres. Dans ce cas de figure, la communauté est dirigée par un chef déterminé, qui entretient une relation solide (représentée par une ligne épaisse et continue) avec des ONG internationales expérimentées. Celles-ci ont des relations avec plusieurs investisseurs et créanciers de l'entreprise (lignes pointillées) et certains de ces investisseurs et créanciers ont une relation étroite (lignes épaisses) avec l'entreprise. Un ou plusieurs de ces investisseurs et créanciers peuvent être susceptibles de jouer un rôle important d'intermédiaire et d'influer sur les autres investisseurs et l'entreprise en faisant valoir auprès de ceux-ci les intérêts et les droits de la communauté déplacée. Si ces investisseurs indiquent clairement qu'ils conditionnent leur financement au respect des droits de la communauté, ils peuvent utiliser ce levier auprès de l'entreprise pour résoudre le conflit qui oppose celle-ci à la communauté déplacée.



#### SCHÉMA 4 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES



#### **GARDEZ À L'ESPRIT**

Vous ne serez peut-être pas immédiatement en mesure de comprendre les types de relations entre divers individus et organisations, ni même d'identifier une quelconque relation entre eux. C'est tout à fait normal. Quoi qu'il en soit, il est utile de placer tous les acteurs sur votre carte, car au fur et à mesure que vous recueillez des informations, vous pourrez ajouter ou modifier les faisceaux de relations qui les relient les uns aux autres. Le fait de les placer tous sur la carte dès le départ vous permettra de vous souvenir de continuer à chercher des informations sur ces relations tout au long de votre travail.

Une fois que vous, et la communauté avec qui vous travaillez, avez identifié (et cartographié) ensemble toutes les parties prenantes concernées, il s'agit alors de les analyser afin de comprendre leur rôle (ou leurs responsabilités) ainsi que l'intérêt qu'elles portent au projet ; leur degré d'influence (sur le projet) et ; la probabilité qu'elles soutiennent vos actions ou s'y opposent. Nous vous suggérons à cette fin d'utiliser un outil d'analyse des pouvoirs d'influence tel que celui présenté ci-dessous.



### OUTIL PRATIQUE 3 : ANALYSE DES POUVOIRS D'INFLUENCE (LES INFORMATIONS SONT FOURNIES À TITRE D'EXEMPLE)

Groupe de parties prenantes <sup>7</sup>	Capacité de prise de décisions	Intérêts	Capacité d'influence (élevée, moyenne, peu élevée)	Position vis-à-vis du projet (en faveur, neutre, opposé)	Relations avec d'autres groupes
Communauté affectée	Capacité de prise de décisions limitée	Obtenir/défendre des emplois	Élevée	Neutre	Soutenue par des ONG locales
Ministère de l'Économie	Capacité de prise de décisions au niveau national	Recettes fiscales	Moyenne	En faveur	Travaille étroitement avec d'autres ministères et institutions financières
Entreprise	Pouvoir de prendre directement des décisions pour changer la situation de manière spécifique	Accès aux ressources	Élevée	En faveur	Fait partie d'une association sectorielle

Vous devez actualiser régulièrement votre analyse des parties prenantes, car de nouveaux acteurs peuvent apparaître et d'autres se désengager.

#### GARDEZ À L'ESPRIT

Votre compréhension du contexte va évoluer avec le temps. Conservez la liste des parties prenantes et le tableau d'analyse des pouvoirs d'influence et actualisez-les au fur et à mesure que vous recueillez de nouvelles informations. Les entreprises peuvent avoir des incidences à la fois positives et négatives sur une communauté. Lorsque vous évaluez ces dynamiques, tâchez de comprendre ces deux types d'incidences.



## 2. Comprendre l'entreprise : qui est cet acteur et quels sont les intérêts ?

### 2.1. Raison d'être, objectifs et structure du chapitre

Ce chapitre se focalise sur les entreprises. L'objectif clé est de vous aider à mieux comprendre comment les entreprises sont organisées et la façon dont elles opèrent. Ces éléments vous seront utiles pour les chapitres suivants qui vous expliqueront comment identifier des leviers d'action.

Le chapitre commence par un bref aperçu des différents types d'entreprises, pour expliquer ensuite comment les projets d'entreprises sont structurés et comment ils évoluent dans le temps. Il décrit ensuite certains des outils et documents clés utilisés par les entreprises ainsi que les décisions qu'elles prennent en fonction de ces informations. La section se conclut avec des conseils sur la façon dont vous et les défenseurs des droits communautaires pouvez évaluer si les entreprises respectent les droits humains.

### 2.2. Typologie des entreprises et de leurs secteurs d'activités

Comme cela a été expliqué dans la Partie I, une entreprise est créée dans le but de générer des profits pour son propriétaire ou ses actionnaires, par la vente de produits ou l'offre de services. Il existe de nombreux types d'entreprises différents allant des entreprises possédées par un seul acteur, aux entreprises de taille moyenne, de taille plus importante jusqu'aux entreprises opérant dans le monde entier (« multinationales »).

Quasiment toutes les entreprises bénéficient de protections juridiques spécifiques. De par sa création, une entreprise devient une entité juridique distincte de ses dirigeants et est considérée comme une personne physique. Cela signifie que c'est l'entreprise elle-même, et non les individus qui la forment ou qui la gèrent, qui est légalement responsable de ses activités et de leurs incidences. Cela limite la responsabilité juridique des individus qui en sont propriétaires ou qui la gèrent et d'éviter à ceux-ci de devoir répondre des conséquences des actions de l'entreprise.

Les entreprises opèrent dans différents secteurs d'activité. Dans certains secteurs, deux ou plusieurs entreprises (privées et publiques) peuvent décider de posséder conjointement une entité et de partager les risques et les bénéfices.

On retrouve généralement ce type d'associations, appelé « co-entreprise » dans le secteur du pétrole et du gaz, qui sont des domaines où les profits, mais aussi les coûts, sont élevés.

## i

### UN LARGE ÉVENTAIL DE SECTEURS D'ACTIVITÉS

- L'énergie, y compris le pétrole et le gaz, l'énergie nucléaire, éolienne, solaire et hydraulique ;
- L'exploitation minière, notamment le charbon, l'or, les diamants, le cuivre, le sable et d'autres matériaux de construction ;
- Les infrastructures et la construction, y compris les routes, les ponts, les ports et les barrages ;
- La production de biens manufacturés, y compris les produits chimiques, le textile / l'habillement, l'électronique ;
- L'agro-industrie, y compris l'huile de palme, le soja, la canne à sucre et le cacao ;
- Le tourisme, y compris les hôtels, les centres de villégiature et les terrains de golf ;
- Les télécommunications ;
- Les services bancaires ; et
- Les assurances.

---

Ces industries peuvent, ensuite, être divisées en trois groupes principaux.

- *Industries à forte intensité de capital* – qui utilisent beaucoup de machineries et d'outils lourds ainsi que d'autres équipements coûteux pour extraire les matières premières et les transformer.
- *Industries « à forte intensité de main-d'œuvre » et « à forte intensité de savoir* – qui se consacrent à la fourniture de biens et de services et s'appuient sur de la main d'œuvre et des technologies modernes.
- *Industries du secteur informel* – qui sont impliquées dans un large éventail d'activités qui échappe généralement à la réglementation et à la fiscalité de l'État. C'est le cas, par exemple, de l'exploitation minière artisanale, dans laquelle des individus ou des communautés extraient des minerais, souvent sans autorisation légale, en utilisant des outils rudimentaires ou à mains nues.



- Fédération internationale des ligues des droits de l'homme (FIDH), « *Entreprises et violations des droits humains : un guide sur les recours existants à l'attention des victimes et ONG* », 2016.
- SDI et Namati (2013) *Community Guide. Getting a Fair Deal From Companies and Investors.*

## 2.3. Risques d'incidences liées aux activités des entreprises

Les activités ou le projet d'une entreprise sont susceptibles d'entraîner *des risques environnementaux*. Ces risques peuvent inclure, par exemple, la pollution de l'eau, de l'air ou du sol, ou la diminution de la biodiversité. Les opérations ou le projet de l'entreprise peuvent également entraîner des risques sociaux en affectant des populations, en portant atteinte aux relations entre membres de communautés ou en créant d'autres problèmes de ce type. *Les risques sociaux peuvent également inclure les manières spécifiques dont un projet peut affecter différemment les femmes, les hommes, les personnes âgées et les jeunes.*

Les risques environnementaux et sociaux sont interreliés : par exemple, si l'accès à une source d'eau est entravé, ce sont les femmes et les enfants qui en seront les premiers affectés, car cela rend le rôle social qui leur est dévolu – de chercher de l'eau – encore plus difficile. De même, l'afflux d'individus sur le site du projet d'une entreprise accroît la pression sur les ressources en eau, l'accès à l'électricité et d'autres services de base qui ne pouvaient peut-être déjà pas satisfaire les besoins des populations locales.

Il incombe aux entreprises et à l'État d'identifier ces risques, d'évaluer leur probabilité, et de concevoir et mettre en œuvre des plans pour atténuer chaque risque en respectant l'ordre de priorités suivant : éviter le risque, le minimiser, rétablir la situation prévalant avant le préjudice ou fournir une réparation.

### RISQUES POUR QUI ?

Tenez compte du fait que, lorsque les entreprises parlent de « risques », elles peuvent faire référence à plusieurs types de dangers :

- des risques pour leur projet, tels que le blocage des routes, une grève des travailleurs, une interruption ou suspension des activités ;
- des risques de blessures, de violences ou d'enlèvements de leur personnel ; une atteinte à la réputation de l'entreprise, une baisse de rentabilité, etc. ; ou
- des risques pour les populations locales et l'environnement, souvent qualifiés de risques environnementaux, sociaux et / ou liés aux droits humains.

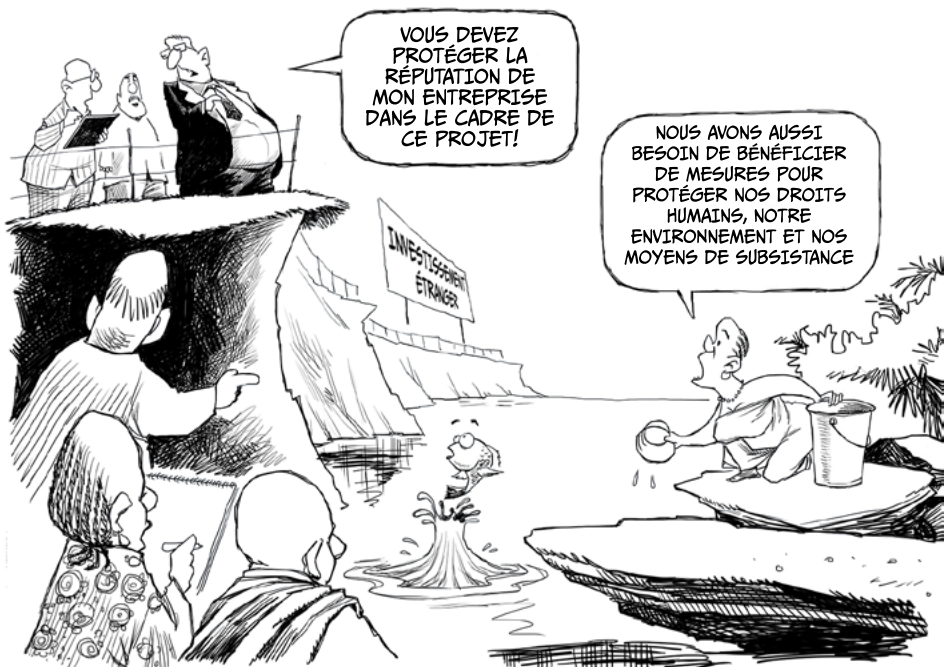


- Pour de plus amples informations, voir *Biashara Na Haki, Partie I*, sections 2.4 et 3.2.1.



## ACTIVITÉS D'EXTRACTION D'OR AU MALI<sup>8</sup>

Au Mali, l'exploitation de mines d'or à grande échelle a provoqué un grand nombre de risques environnementaux et sociaux interreliés. Ces projets à grande échelle ont entraîné la cessation d'activités agricoles du fait de la saisie d'hectares de terres agricoles et de pâturages sans indemnisation adéquate. Ces projets ont détruit le paysage, aggravé l'état des routes et des sols, contribué à la surexploitation des sources d'eau souterraines et considérablement accru la pollution atmosphérique et la présence de déchets toxiques. Ces impacts environnementaux ont causé des problèmes de santé, notamment des taux élevés de maladies respiratoires, la contamination de l'eau dans les fosses septiques stagnantes et ils ont affecté les moyens de subsistance des populations en raison de la diminution des réserves de poissons. Les fréquentes explosions dues au recours à la dynamite dans ces activités minières ont également généré du stress au sein des populations locales ; ces techniques d'extraction peuvent aussi provoquer des fissures dans les lieux d'habitation.



La perspective d'obtenir un emploi à la mine a encouragé le décrochage scolaire et a favorisé l'oisiveté, en particulier chez les jeunes qui n'ont ensuite

pas réussi à être embauchés par l'entreprise. Ces grands projets miniers ont attiré des migrants dans la région. Cela a provoqué une surpopulation, une augmentation généralisée des prix, des problèmes de santé et une détérioration du tissu social, ce qui a notamment entraîné une augmentation de la consommation d'alcool et de drogues, des grossesses non désirées, des viols et d'autres formes de violence à l'égard des femmes.

### **GARDEZ À L'ESPRIT**

Les entreprises utilisent habituellement le terme de « risque » pour décrire ces différents types d'impacts environnementaux et sociaux générés par leurs activités. Lorsqu'elle cherche à réguler ces « risques », l'entreprise est essentiellement animée par la volonté d'assurer le bon déroulement de son projet. Il est donc possible d'influencer de manière positive la conception d'un projet si vous pouvez contribuer à faire comprendre à une entreprise pourquoi une activité entraînant des incidences négatives effectives ou potentielles représente, pour elle, un risque (par exemple, cette activité est illégale ; elle ne respecte pas la politique de l'entreprise ; elle est susceptible de provoquer des troubles sociaux au sein de la communauté affectée).

## **2.4. Structure d'un projet d'entreprise : Qui est impliqué et qui a de l'influence ?**

Qu'il s'agisse d'une mine, d'un parc éolien ou d'une plantation d'huile de palme, les projets menés par des entreprises impliquent souvent de nombreux acteurs différents, notamment :

- **Les autorités étatiques** : qui octroient le permis ou la licence légale permettant à un projet de démarrer légalement ; l'État est aussi, dans certains cas, un partenaire du projet ;
- **L'entreprise et ses partenaires commerciaux** : L'entreprise qui mène le projet, ses investisseurs, ses bailleurs de fonds et tout un éventail de sous-traitants qui fournissent la main-d'œuvre, les équipements, la nourriture, la sécurité et d'autres services nécessaires à la mise en œuvre du projet ;
- **Les communautés locales** : Les populations vivant à proximité du site du projet et celles travaillant pour l'entreprise, par exemple dans des



- plantations ou des usines ;
- **Les acheteurs et les consommateurs** : Les individus (ou entreprises) qui, au niveau local ou international, achètent les produits ou services proposés par l'entreprise.

## i

### **PARTIES PRENANTES DU PROJET**

Les nombreux acteurs liés au projet d'une entreprise sont désignés ensemble, dans la terminologie du monde des affaires, en tant que « parties prenantes du projet », car chacun de ces acteurs a un intérêt (« un enjeu ») dans cette activité économique et peut affecter le projet ou être affecté par celui-ci.

*Les parties prenantes internes* désignent les personnes ou les organisations qui font partie de l'entreprise, qui travaillent en son sein ou pour elle, telles que le personnel, ceux qui gèrent les opérations de l'entreprise et ceux qui la possèdent.

*Les parties prenantes externes* désignent les personnes qui sont liées à un projet ou qui sont affectées par celui-ci, telles que les communautés locales, les fournisseurs, les autorités étatiques, les consommateurs, la société civile et les médias.

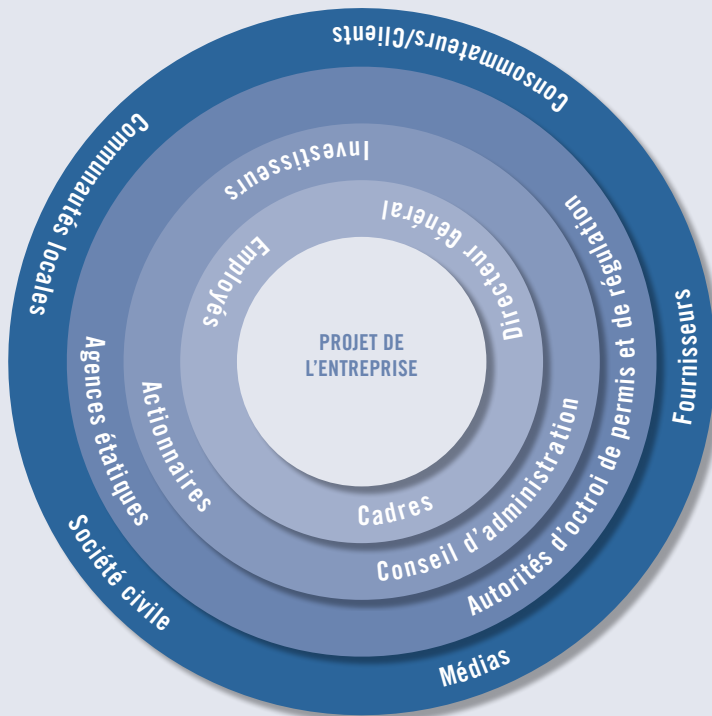
---

Il est généralement difficile de comprendre la nature des projets menés par les entreprises du fait de la nature souvent complexe des biens produits (et de leur processus de production) et de la multiplicité des acteurs impliqués. Cela est particulièrement le cas des communautés locales qui ne disposent pas d'un accès adéquat aux informations nécessaires. Les outils pratiques 2 et 3 mentionnés précédemment ainsi que l'outil pratique 4 présenté ci-dessous permettent de cartographier et d'analyser les différentes parties prenantes.



## OUTIL PRATIQUE 4 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES SOUS LA FORME D'UN OIGNON

Un schéma peut vous aider à représenter visuellement les parties prenantes du projet. Imaginez le projet sous la forme d'un oignon composé de différentes couches, chaque couche représentant un type d'acteur différent.



Le diagramme des parties prenantes sous la forme d'un oignon constitue un bon point de départ pour comprendre le rôle des parties prenantes dans un projet. Il est également utile d'effectuer une recherche sur les acteurs de la chaîne d'investissement, car cela peut vous aider à comprendre de manière plus détaillée et nuancée l'identité des acteurs qui pilotent un projet et les objectifs poursuivis par celui-ci.



## OUTIL PRATIQUE 5 : IDENTIFICATION DES ACTEURS DE LA CHAÎNE D'INVESTISSEMENT

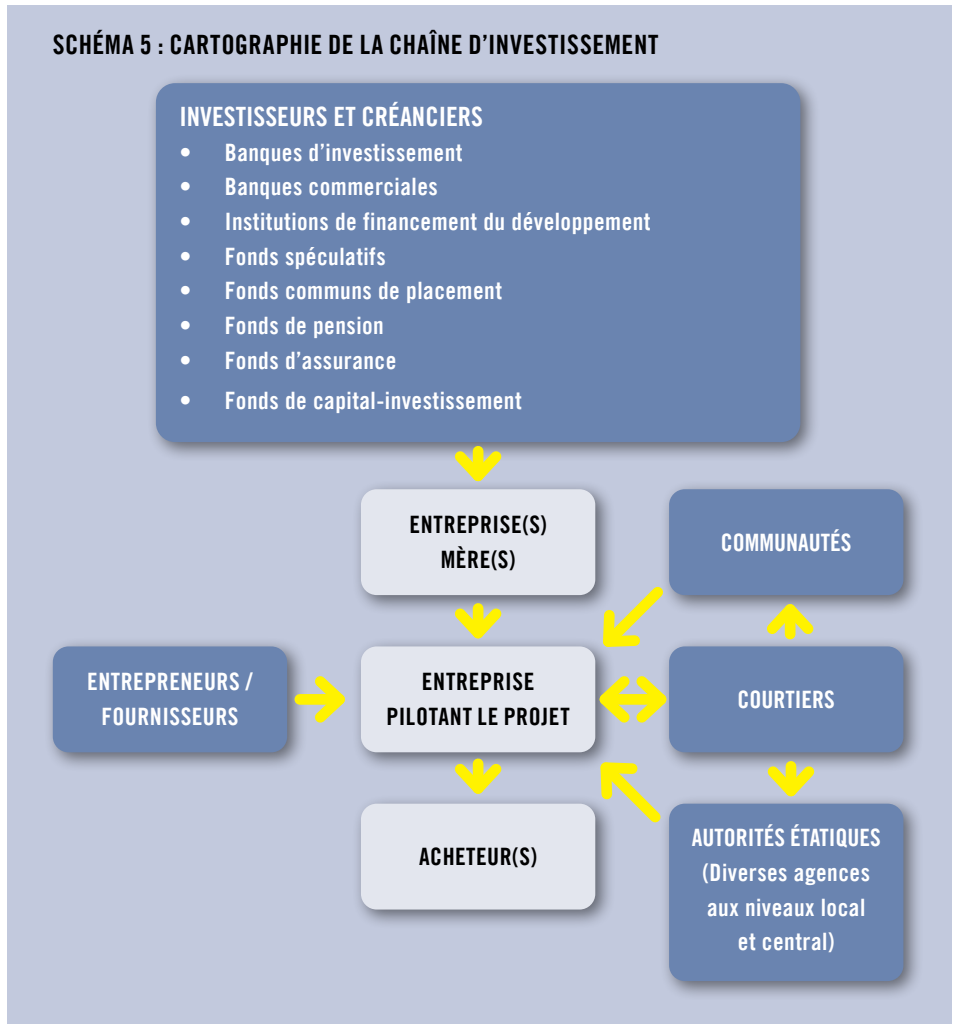
L'identification des acteurs de la chaîne d'investissement permet de comprendre la nature des relations qui relient tous les acteurs impliqués dans un projet d'investissement spécifique et qui contribuent à la réalisation de ce projet ; ces acteurs incluent notamment l'entreprise qui mène le projet, ses entreprises mères, ses investisseurs ou actionnaires, ses créanciers, les autorités étatiques, les courtiers, les sous-traitants, les consommateurs, etc.

Les acteurs clés qui contribuent à la réalisation d'un projet incluent :

- **L'entreprise qui gère le projet** (l'« exploitant » ou « l'entreprise qui met en œuvre le projet ») : qui est responsable de la gestion quotidienne de toutes les activités du projet, y compris de la supervision du travail effectué par les autres entreprises impliquées dans le projet (sous-traitants) ;
- **L'entreprise mère** : qui possède l'entreprise qui gère le projet ;
- **Les créanciers** : banques, fonds d'investissement, compagnies d'assurance ou autres institutions financières qui prêtent de l'argent pour la mise en œuvre d'un projet ; il peut aussi s'agir d'une entreprise plus importante qui finance des activités clés, dans la perspective que le prêt sera remboursé, avec intérêt ;
- **Les investisseurs et actionnaires** : détiennent (et négocient) des actions dans l'entreprise qui mène le projet dans la perspective de générer des profits financiers ;
- **Les autorités étatiques** : cela inclut, d'une part, les « autorités de l'État d'accueil » qui concèdent des terres à l'entreprise et qui lui octroient un enregistrement et une licence d'opérer dans le pays ; et d'autre part, les « autorités de l'État d'origine » (où sont enregistrées l'entreprise qui mène le projet ou son entreprise mère) qui règlementent les activités de l'entreprise et lui demandent de rendre compte de ses activités ;
- **Les communautés** : populations vivant à proximité de la zone du projet et qui sont généralement affectées par celui-ci de différentes manières ;
- **Les courtiers** : individus ou organisations qui facilitent la mise en œuvre du projet en jouant le rôle d'intermédiaire pour l'obtention d'un bail foncier ou d'un permis d'exploitation. Par exemple, un courtier peut mener les négociations directement avec les membres de la communauté pour obtenir un bail foncier.
- **Les entrepreneurs et les fournisseurs** : acteurs qui mettent concrètement en œuvre le projet sur le terrain, par exemple, en assurant la conception et la construction du projet ou en fournissant les biens et services nécessaires au bon fonctionnement du projet, tels que les services de restauration, l'approvisionnement en eau et électricité et parfois des services de sécurité.
- **Les acheteurs** : achètent les matériels ou les biens produits ou transformés par le projet.

Chacun d'entre eux a une relation contractuelle officielle avec l'entreprise qui gère le projet. La chaîne d'investissement cartographie les liens entre les acteurs en représentant : leurs relations ; les modalités de circulation des flux financiers entre eux ; ainsi que les types d'influence qu'ils exercent mutuellement (voir le schéma 5 ci-dessous). L'analyse des acteurs de la chaîne d'investissement ainsi que l'identification des « leviers d'influence » qui permettent d'influencer une entreprise, son comportement et ses incidences sur les droits humains peuvent toutes deux optimiser l'efficacité de votre plaidoyer et de celui de la communauté et cela peut accroître votre marge de manœuvre en termes de négociation. Un point de pression efficaces est un acteur le long de la chaîne d'investissement qui est réceptifs à votre plaidoyer et qui a une capacité d'influence. Nous examinerons au chapitre 5 les tactiques à utiliser pour mobiliser les points de pression.

### SCHÉMA 5 : CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE D'INVESTISSEMENT



Source: Blackmore, Bugalski and Pred (2015) Following the Money, p.16<sup>9</sup>.

## DEMANDER DE L'AIDE

L'identification des acteurs de la chaîne d'investissement constitue un excellent moyen de déterminer quels sont les points de pression efficaces pour le plaidoyer. Cependant, il peut être très difficile d'effectuer cette recherche sans soutien extérieur. Au moins deux organisations peuvent vous aider pour cette recherche : le Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) et l'Inclusive Development International (IDI) par le biais de son initiative « Follow the Money to Justice ».



Pour des orientations plus détaillées sur la manière de « suivre les flux financiers » dans les projets menés par des entreprises et d'utiliser l'outil de cartographie de la chaîne d'investissement dans votre stratégie de plaidoyer, voir :

- Inclusive Development International "Follow the Money to Justice", <https://www.followingthemoney.org>.
- Blackmore, Bugalski et Pred *Following the Money. An Advocate's Guide to Securing Accountability in Agricultural Investments* (IIED et IDI). SOMO (2012), *Guide d'utilisation des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme dans la recherche et le plaidoyer sur les entreprises. Un guide pour les organisations de la société civile.*
- Inclusive Development International, (2017), *Safeguarding People and the Environment in Chinese Investments.*

Si le projet bénéficie d'un financement de la Société financière inter-nationale (SFI) et si vous souhaitez mieux comprendre les politiques de cette institution et les obligations qui lui incombent, veuillez consulter : IDI (2017) Community Guide to IFC.



## POURQUOI CARTOGRAPHIER UNE CHAÎNE D'INVESTISSEMENT ?

Une enquête publique, réalisée en 2006 par la Commission nationale des droits de l'homme du Kenya (KNCHR) dans le comté de Kilifi, au Kenya, a permis de documenter les incidences négatives provoquées par des entreprises d'extraction de sel. Ces incidences incluaient notamment des cas d'affectation illégale de terres, de dégradation de l'environnement et de non-respect des droits du travail. Le rapport de cette enquête, publié en 2006, contenait un certain nombre de recommandations à l'intention des titulaires d'obligations, à savoir les autorités étatiques et les entreprises qui menaient des opérations d'extraction de sel<sup>10</sup>. Cependant, ces recommandations ne sont toujours pas encore pleinement appliquées. Le Malindi Rights Forum (MRF), une alliance locale d'organisations communautaires, a réussi à obtenir de la Commission foncière nationale qu'elle vérifie la superficie des terres

qui auraient été concédées aux entreprises d'extraction de sel, et qu'elle évalue l'impact du blocage des routes et des voies d'accès à la plage provoqués par les opérations d'extraction de sel. Le MRF a également réussi à faire prononcer plusieurs injonctions contre les entreprises qui menaient des opérations d'extraction du sel. Dans le cadre de cette action de plaidoyer, MRF a principalement ciblé les autorités étatiques locales et nationales, ainsi que les représentants des entreprises au niveau local mais elle n'est pas parvenue à les contraindre à mettre en œuvre de manière effective les recommandations de la KNCHR. Il serait utile d'identifier les acteurs de la chaîne d'investissement, tels que les consommateurs, les distributeurs, les fabricants de produits de marque ainsi que les investisseurs et les bailleurs de fonds de ces entreprises, car cela pourrait permettre au MRF de trouver de nouveaux points de pression pour intensifier son plaidoyer.

---

## 2.5. Cycle de vie d'un projet d'entreprise : reconnaître les diverses phases

Un projet mené par une entreprise passe habituellement par plusieurs phases, appelées collectivement « cycle de vie du projet ». Bien qu'il existe certaines différences en fonction des secteurs, un projet comporte généralement six phases, chacune caractérisée par des activités spécifiques.

### i

#### LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET MENÉ PAR UNE ENTREPRISE

- **Identification (« cadrage ») :** L'entreprise cherche, tout d'abord, par le biais de visites sur le terrain et d'études initiales, à identifier les principales opportunités (économiques) pour développer un projet dans une zone donnée et à recenser les principaux défis (socio-économiques et environnementaux). Ces informations lui permettent de développer un projet en élaborant un plan opérationnel et en obtenant les ressources financières nécessaires. Au cours de cette phase, les activités menées sur le terrain sont peu visibles, à l'exception de la présence de quelques consultants ou membres du personnel de l'entreprise qui s'entretiennent avec les populations et prennent éventuellement des photos, etc.
- **Préparation et planification (« exploration ») :** Au cours de cette phase, l'entreprise réalise des études plus approfondies pour déterminer l'éventuelle rentabilité du projet du point de vue économique (afin d'estimer s'il peut générer des bénéfices dans le futur) ; l'entreprise cherche également à vérifier si le site prévu pour le projet a une réelle capacité de production, par exemple,

de minerais, de pétrole, de gaz) ; et elle détermine les modalités pour mettre en œuvre ce projet. Au cours de cette phase, il est possible que vous notiez la présence dans votre région d'individus qui prélèvent des échantillons de terre et d'eau ; vous pouvez aussi voir apparaître des camions (ou des navires) spéciaux émettant des sons particuliers (« étude sismique »). Cette phase peut aussi inclure la réalisation d'une étude d'impact environnemental (EIE) ;

- **Évaluation et conception** : Au cours de cette phase, l'entreprise cherche à évaluer la quantité de matériaux (par exemple, minerais, pétrole, gaz) susceptibles d'être produits sur le (ou les) site(s) spécifique(s) et elle détermine la conception et l'aménagement appropriés pour les infrastructures requises, y compris le type, la taille, le nombre et l'emplacement spécifiques des barrages, routes, éoliennes, usines, etc.
- **Construction** : L'entreprise construit alors les infrastructures requises pour accéder au site du projet, lancer la production des produits générés par le site (par exemple, extraction de pétrole et de gaz) et acheminer les intrants et produits (via, par exemple, des routes, des lignes de chemin de fer, des oléoducs, des aéroports, etc.). Cette phase est marquée par l'arrivée en grand nombre de camions, d'équipements et de matériaux de construction. Elle est aussi généralement caractérisée par l'accroissement considérable du nombre de travailleurs, provenant notamment (mais pas exclusivement) de la communauté locale.
- **Opérations (« production »)** : Durant cette phase, le projet spécifique fonctionne à plein rendement ; par exemple, la construction d'une usine est achevée et celle-ci fabrique des vêtements ; un barrage est achevé et stocke de l'eau afin de produire de l'électricité ; un port en eau profonde peut accueillir des navires, etc. Pendant cette phase, le projet devrait fonctionner à pleine capacité et les opérations devraient se dérouler sans problème. Cependant, dans la pratique, certaines activités peuvent ne pas se dérouler comme prévu et entraîner des cas de pollution, d'incendies ou d'autres problèmes ;
- **Achèvement (« clôture »)** : Phase durant laquelle les activités s'achèvent et le projet arrive à son terme. C'est à ce moment-là que l'entreprise doit retirer tous les équipements et bâtiments, nettoyer les déchets non encore éliminés, remettre le terrain dans son état initial et, dans l'idéal, évaluer ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré dans les projets futurs. Cependant, il existe de nombreux exemples d'entreprises qui abandonnent tout simplement les sites de leurs projets sans les avoir nettoyés de manière adéquate et sans les avoir remis dans leur état initial. Il est donc important de maintenir une surveillance de ces sites abandonnés et d'informer les agences étatiques concernées en cas de problèmes.

Les communautés locales ne sont pas toujours en mesure d'identifier clairement dans quelle phase se trouve le projet à un moment donné ; cela peut facilement susciter des confusions ou des malentendus quant à, par exemple, la raison de l'arrivée soudaine et massive de camions ou de travailleurs étrangers dans leur région. La compréhension du cycle de vie d'un projet permet d'éviter ce type de confusions.

Afin de déterminer dans quelle phase se trouve un projet à un moment donné, vous devez, de préférence, vous appuyer sur une observation directe et interroger un éventail de représentants de l'entreprise et des autorités étatiques sur l'état du projet, sa durée et ses prochaines étapes. Les législations nationales prévoient généralement que les entreprises doivent obtenir une autorisation (licence) légale des autorités étatiques pour pouvoir mener plusieurs, voire chacune, de ces phases.

Il est important de connaître la phase dans laquelle se trouve un projet (voir Schéma 6 ci-dessous) non seulement pour comprendre à quel moment l'entreprise va prendre certaines décisions (voir section 2.6 suivante), mais également pour choisir le type d'actions à mener ; ces questions seront abordées au chapitre 5.

### **GARDEZ À L'ESPRIT**

Le projet d'une entreprise est souvent régi par un calendrier et une cadence d'activités qui ne correspondent pas au rythme de vie et de travail des membres de la communauté. Lorsque vous vous engagez dans un dialogue avec des entreprises et des communautés, il est important de faire en sorte que tous les acteurs aient une compréhension commune de ces différentes réalités et qu'ils conviennent ensemble des modalités pour résoudre les conflits pouvant résulter de ces différences de rythme.



## SCHÉMA 6 : CYCLE DE VIE D'UN PROJET



## INTERACTIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET LA COMMUNAUTÉ AU COURS DU CYCLE DE VIE D'UN PROJET MINIER<sup>11</sup>

Phase	Description des activités
<b>Exploration</b> <b>(de 2 à 10 ans)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise établit ses premiers contacts avec la communauté sur le terrain et négocie l'accès aux terres afin de mener des activités de prospection, de recherche géologique et de cartographie. C'est une période qui peut susciter des tensions, car les communautés veulent avoir accès à toutes les informations concernant ce projet et instaurer une relation avec l'entreprise dans la durée. Les équipes chargées de cette phase d'exploration souhaitent, quant à elles, préserver la confidentialité des informations recueillies. En effet, l'entreprise peut décider de ne pas mener son projet dans ce lieu si le site n'offre pas de perspectives prometteuses en matière de production.</li> <li>• Les communautés devraient commencer à mettre en place leurs structures de communication internes ; il faut que les entreprises et les agences étatiques mettent à leur disposition le plus d'information possible sur le projet et les communautés doivent pouvoir demander comment le processus de consultation sera organisé.</li> <li>• Les communautés doivent cartographier et documenter leurs droits à la terre, y compris le régime foncier et l'utilisation des ressources naturelles, et s'informer sur les droits qu'elles peuvent revendiquer au titre du droit international et national, en particulier leur droit de donner ou de refuser leur <u>consentement libre, préalable et éclairé</u>. Les communautés doivent envisager de s'accorder sur un <u>protocole communautaire</u> définissant leur vision du développement, les processus de consultation et les modalités d'interaction avec des acteurs extérieurs à la communauté (voir section 4.4).</li> <li>• Voir la section 1 pour d'autres actions visant à prévenir les incidences négatives.</li> </ul>
<b>Développement</b> <b>(de 1 à 5 ans)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise effectue des études techniques approfondies (y compris des études d'impact environnemental et social) et mène des consultations avec les autorités étatiques et les parties prenantes au niveau local. L'entreprise commence à forer et à construire les infrastructures nécessaires, négocie l'accès aux terres et, le cas échéant, procède à la réinstallation des membres de la communauté.</li> <li>• Les communautés doivent pouvoir participer pleinement aux consultations publiques menées à l'occasion d'une étude d'impact environnemental et social (EIES) ; elles doivent pouvoir demander un examen indépendant de cette EIES et doivent saisir toute opportunité pour modifier la conception du projet afin d'éviter toute incidence négative. En cas de risque de réinstallation, les communautés doivent pouvoir participer pleinement à l'élaboration du <u>plan d'action de réinstallation (PAR)</u> et demander une assistance juridique pour toutes les phases de ce processus.</li> </ul>

Phase	Description des activités
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les communautés doivent négocier avec l'entreprise les termes de ses politiques de développement local (« contenu local ») et obtenir la possibilité de mener un suivi conjoint avec l'entreprise des impacts environnementaux et sociaux. Les communautés doivent négocier un accord de développement communautaire (ADC) avec l'entreprise (voir section 4.4) ou chercher à obtenir les moyens de s'assurer de recevoir une part équitable des avantages à long terme générés par le projet, au-delà des emplois à court terme.</li> </ul>
<b>Construction (de 1 à 10 ans)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase d'activités la plus intense du cycle de vie du projet, qui se caractérise par une forte augmentation du nombre de travailleurs embauchés, à court terme (3 à 6 mois), pour la construction des infrastructures opérationnelles et des lignes de transmission. Cette phase est marquée par un nombre élevé de détonations et par la construction d'installations et de systèmes de pompage.</li> <li>L'afflux de travailleurs du secteur de la construction peut avoir des effets extrêmement traumatisants pour la communauté, car cela peut conduire à une surexploitation des sources d'eau, de l'électricité et des services de base. Durant cette phase, la communauté peut connaître un afflux d'importantes quantités d'argent en liquide, ce qui entraîne souvent des impacts négatifs, notamment une augmentation de la consommation de drogue et d'alcool, de la prostitution et des cas de violence sexiste.</li> <li>Les communautés doivent surveiller activement les opérations des entreprises et chercher une assistance juridique ou autre, le cas échéant, pour exiger des entreprises et des agences étatiques qu'elles respectent la législation et les normes nationales et internationales, ainsi que tous les plans et politiques élaborés par l'entreprise, y compris l'EIES, le PAR, les politiques de développement local (« contenu local »), l'ADC, etc.</li> </ul>
<b>Production (entre 7 et 200 ans)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise poursuit ses activités, ferme et réhabilite des puits et étend ses opérations vers de nouvelles zones dans le périmètre de sa concession afin d'ouvrir de nouveaux puits et poursuivre et accroître sa production. L'entreprise effectue des activités de contrôle de ses émissions, de gestion de l'eau, de gestion de la biodiversité et de la flore.</li> <li>Les communautés doivent surveiller activement les opérations des entreprises et chercher une assistance juridique ou autre, le cas échéant, pour exiger des entreprises et des agences étatiques qu'elles respectent la législation et les normes nationales et internationales, ainsi que tous les plans et politiques élaborés par l'entreprise, y compris l'EIES, le PAR, les politiques de développement local (« contenu local »), l'ADC, etc. Les communautés doivent utiliser l'aide au développement local pour favoriser les activités économiques qui ne soient pas dépendantes des sources de revenus provenant de la mine.</li> </ul>

Phase	Description des activités
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les communautés doivent demander à l'entreprise et aux autorités étatiques de rendre compte, de manière transparente, de leur gestion des ressources et des revenus aux niveaux national et local ; elles doivent inciter les autorités étatiques à assumer la responsabilité qui leur incombe de mettre en œuvre des projets de développement, et elles doivent surveiller et signaler toute incidence négative des projets menés par l'entreprise.</li> <li>• Les entreprises doivent commencer à soutenir les mesures susceptibles de générer des revenus après la clôture de leur projet et inciter les autorités étatiques à assurer le maintien de la fourniture de services sociaux. Les communautés doivent exiger de participer aux plans de clôture de la mine. Les autorités étatiques et les partenaires au développement au niveau local doivent jouer un rôle central dans la planification de la fermeture du site minier.</li> </ul>
<b>Clôture (de 2 à 10 ans)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises procèdent à la réhabilitation de tous les puits à ciel ouvert restants et au nettoyage, à la stabilisation et la revégétalisation du site.</li> <li>• La fermeture du site minier entraîne une baisse significative des revenus de la communauté et des recettes fiscales des autorités étatiques au niveau local.</li> <li>• Les communautés doivent contrôler le respect par l'entreprise et les autorités étatiques des responsabilités qui leur incombent pour la mise en œuvre des plans de fermeture du site minier, en particulier en ce qui concerne les questions de santé et de sécurité et la réhabilitation de l'environnement.</li> </ul>
<b>Phase de post-clôture (actions à mener de manière permanente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après la clôture de la mine, il faut surveiller de manière continue tout impact environnemental et social. Cela nécessite une répartition claire des responsabilités afin de surveiller toute incidence susceptible de survenir après la fermeture du site et d'assurer la réhabilitation des dommages éventuels.</li> <li>• L'État est responsable de la surveillance et de l'inspection du site. Les communautés surveillent la situation prévalant dans le(s) site(s) minier(s) fermé(s) et assurent un suivi auprès des autorités étatiques et des entreprises eu égard à tout impact environnemental ou social non résolu ou nouveau.</li> </ul>



Pour un aperçu plus détaillé de la manière dont les communautés peuvent se préparer aux différentes phases et aspects des projets d'extraction, veuillez consulter :

- Cordaid (2016) *When Oil, Gas or Mining Arrives in Your Area : A Practical Guide for Communities, Civil Society and Local Government on the Social Aspects of Oil, Gas and Mining.*

## 2.6. Déroulement d'un projet d'entreprise : Documents et moments de prises de décision clés

Les projets à grande échelle coûtent très cher. Les individus, les entreprises et les institutions financières qui ont investi dans le projet souhaitent avant tout éviter toute perte financière et leur objectif est de réaliser, de préférence, un profit. Pour y parvenir, chaque activité de projet doit se dérouler sans heurts, conformément au calendrier et au budget prévus. Tout problème ou événement imprévu risque de causer des retards. Dans le cas de projets complexes tels que des projets pétroliers, gaziers et miniers, qui nécessitent beaucoup de matériels coûteux et de personnels spécialisés, chaque jour de retard peut entraîner la perte de dizaines de milliers de dollars. De nombreux retards de ce type peuvent entraîner des pertes financières considérables et, dans des cas extrêmes, provoquer l'arrêt du projet. C'est une situation que toutes les entreprises souhaitent éviter et c'est l'une des principales raisons pour lesquelles elles tiennent à respecter leur planification et leur calendrier.

Par conséquent, les entreprises vont consacrer beaucoup de temps (et de l'argent) afin de réaliser plusieurs études détaillées, l'objectif étant de mieux comprendre et traiter les risques. Même si leur pratique évolue maintenant un peu à cet égard, ces études ne prennent souvent pas en compte les questions liées spécifiquement aux droits humains.

### i

#### DOCUMENTS CLÉS RELATIFS AU PROJET DE L'ENTREPRISE

- **Étude de faisabilité** : permet de déterminer si le projet est techniquement, juridiquement et financièrement réalisable ;
- **Plan opérationnel** : résume la plupart des informations initiales relatives au projet, ainsi que sa stratégie de développement. Un plan opérationnel a pour objectif de convaincre les propriétaires de l'entreprise et d'autres investisseurs de s'impliquer dans le lancement du projet ;
- **Étude d'impact environnemental et social (EIES) et plan de gestion** : étudie les effets (« impacts ») d'un projet sur l'environnement et sur les populations vivant à proximité du site. L'EIES définit également des étapes et élabore des plans afin de réduire les incidences négatives et optimiser les effets positifs du projet. Les EIES sont souvent complétées par d'autres études et de plans concernant les impacts sur la santé ; les interventions d'urgence ; la réinstallation de populations ; le patrimoine culturel ; les populations autochtones. Ces études prennent de plus en plus en compte les incidences sur les droits humains<sup>12</sup>;
- **Études de processus et de conception technique** : analysent les modalités optimales d'organisation du projet, déterminent le type et le coût des équipements et des matériels requis, etc.

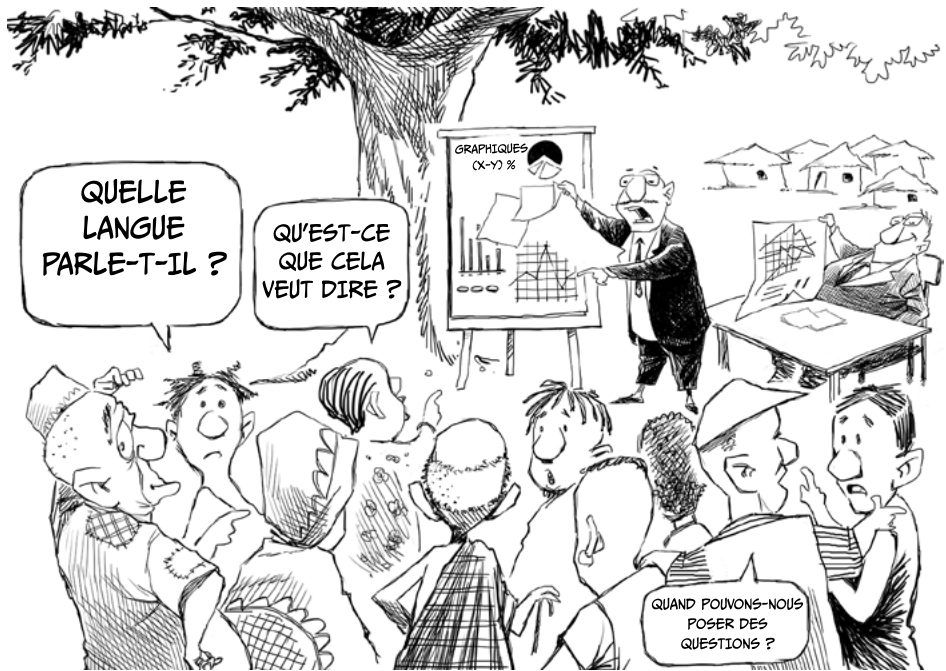
Ces études jouent un rôle essentiel pour orienter les décisions prises par les entreprises concernant le type d'activités, le calendrier de ces actions et les modalités de leur mise en œuvre. Ces études ainsi que la collecte d'autres informations utiles sont généralement effectuées en amont des moments clés de prise de décisions par l'entreprise. Les législations nationales prévoient généralement que tout lancement d'un projet doit être conditionné à la réalisation d'études d'impact, mais dans la pratique, les autorités étatiques peuvent ne pas appliquer cette obligation.

De votre côté, il est important que vous-mêmes, ainsi que les communautés concernées, meniez un travail de plaidoyer afin que : les études d'impact requises soient effectuées ; vous ayez accès aux documents relatifs au projet et ; vous soyez consultés sur ces documents car cela vous aidera à mieux comprendre la nature du projet et ses incidences prévues. Certains documents peuvent être disponibles sur le site internet de l'entreprise, sur les sites internet des ministères ou peuvent être obtenus par l'intermédiaire de contacts locaux. Si les études de faisabilité, les plans opérationnels et les études de conception sont généralement réservés à un usage interne et sont difficiles d'accès pour les personnes ne travaillant pas pour l'entreprise, la loi prévoit souvent que les EIES doivent être divulguées publiquement. Ces documents sont donc disponibles dans de nombreux pays auprès des organismes de réglementation environnementale, des institutions financières ou sur les sites internet des projets.

## i

### ÉTUDE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL

Le rapport relatant les conclusions de l'étude d'impact environnemental et social (EIES) est l'un des documents les plus importants, du moins pour les membres de la communauté. Au cours de l'élaboration de ce rapport, l'entreprise doit, par le biais de consultants spécialisés, organiser plusieurs réunions de consultation avec un large éventail de représentants de la communauté, afin de présenter les incidences positives et négatives attendues du projet et elle doit solliciter l'avis de la communauté. Dans la pratique, l'entreprise ne mène pas toujours ces consultations ; ou bien elle ne consulte que quelques membres de la communauté triés sur le volet. Tout au long de ce processus de consultation, la communauté concernée et les OSC qui lui apportent un soutien doivent demeurer vigilantes pour veiller à ce que leurs réactions soient sollicitées et prises en compte de manière adéquate. À cette occasion, les représentants de la communauté peuvent communiquer leurs points de vue, leurs craintes et leurs attentes et formuler des recommandations sur la manière dont le projet pourrait contribuer à améliorer leurs conditions de vie.



Cependant, il est important d'être conscient du fait que les EIES peuvent être réalisées de manière très contestable. La qualité de ces rapports dépend en grande partie de la probité de l'entreprise ; celle-ci peut être tentée de modifier la teneur des études élaborées par le sous-traitant ou de considérer ces études comme une simple formalité administrative. Du fait de conflits d'intérêts, le sous-traitant peut être amené à être sélectif lorsqu'il identifie les risques du projet. De plus, les sous-traitants chargés de réaliser ces études ont souvent une connaissance limitée du contexte local et effectuent parfois ce travail uniquement par intérêt économique / financier. Enfin, la plupart de ces études ne prévoient que des mécanismes de mise en œuvre faibles, voire inexistantes, tels que des mesures de renforcement des capacités et la mise à disposition de ressources institutionnelles ; cela est particulièrement le cas pour la gestion des impacts sociaux.

Vous n'avez peut-être pas besoin de connaître tous les détails de ces études souvent très précises et très longues (ces rapports sont principalement destinés à un public de spécialistes et peuvent contenir plus de 1,000 pages !). Néanmoins, une compréhension élémentaire du résumé des constats et des conclusions de ces études peut vous aider à mieux comprendre le projet ainsi que la position et les perspectives de l'entreprise. Vous devez toujours demander à l'entreprise d'expliquer les conclusions de ces études dans une langue et un format accessibles pour vous et les communautés locales.

## **Influencer les études d'impact environnemental et social (EIES)**

Les communautés locales peuvent exiger d'avoir accès à des informations et elles peuvent solliciter une assistance technique pour émettre des opinions critiques à l'égard de l'EIES à l'occasion de chaque processus de participation publique.

Vous pouvez influencer les constats et les conclusions d'une EIES à différentes étapes du processus en menant notamment les actions suivantes :

- Veiller, pendant la phase de cadrage, à ce que les problèmes clés aux yeux de la communauté soient inclus dans les termes de référence du consultant ;
- Vous appuyer sur des approches participatives, au cours de la phase de collecte d'informations, pour effectuer une contre-expertise des conclusions du consultant qui peut être communiquée lorsque celui-ci présente son rapport préliminaire pour commentaires ;
- Demander à un spécialiste de procéder à un examen indépendant du projet d'EIES en prenant en compte le point de vue de la communauté ;
- Préparer les membres de la communauté à leur participation à cette réunion publique afin de veiller à ce que leurs messages prioritaires soient pris en compte et traités ;
- Vous appuyer sur les engagements pris dans le cadre du plan de gestion de l'EIES pour demander à l'entreprise et aux autorités étatiques de rendre compte de la mise en œuvre, du suivi et de l'actualisation de ce plan. Si l'EIES et son plan de gestion ont déjà été approuvés, vous pouvez néanmoins demander à un spécialiste de procéder à un examen indépendant de ces documents afin d'identifier les lacunes et de formuler des recommandations que vous pouvez utiliser dans votre plaidoyer.

L'octroi d'une licence d'exploitation est souvent conditionné à l'approbation des conclusions d'une EIES par l'agence étatique compétente. Par conséquent, si une grande partie de la communauté s'oppose au projet ou si certains groupes clés au sein de la communauté ne sont pas satisfaits des mesures proposées pour réduire les impacts environnementaux et sociaux négatifs, ces points de vue doivent être consignés dans le rapport d'EIES.

Vous devez surveiller attentivement que les opinions de la communauté sont effectivement reflétées dans le rapport. Lorsqu'elles sont consignées dans le rapport d'EIES, ces opinions doivent être prises en compte par les autorités étatiques dans leur décision d'approuver ou de rejeter le rapport – ou de demander à l'entreprise de modifier ses plans de conception ou de gestion. Il est extrêmement important que vous vous assuriez que les autorités étatiques prennent dûment en compte les opinions majoritaires exprimées par la communauté et, si ce n'est pas le cas, vous devez mener un plaidoyer vigoureux pour qu'elles le fassent.





## LES COMMUNAUTÉS LOCALES DU GHANA PARTICIPENT À LA PHASE DE CADRAGE DE L'EIES

Au Ghana, en 2010, une équipe de consultants en ingénierie s'est rendue dans la région de l'extrême ouest afin d'y réaliser une EIES pour le compte d'une entreprise minière. Le Centre for Indigenous Knowledge and Organizational Development (CIKOD), une ONG locale, a contacté ces consultants pour connaître l'objectif de leur mission. Le CIKOD avait travaillé avec les autorités traditionnelles des villages de cette région afin d'élaborer un protocole communautaire bioculturel. Ce document précisait les droits de la communauté au titre du droit coutumier, national et international et présentait les modalités de leurs processus décisionnels internes ainsi que leur vision commune en matière de développement. Le CIKOD était préoccupé par le caractère substantiel des incidences de ce projet et par le fait que le cabinet de consultance ne tenait pas compte des incidences les plus importantes aux yeux de la communauté, en particulier pour leur santé et leurs sites sacrés.

Pour faire face à ce risque, le CIKOD a coordonné une évaluation des conditions de vie des quatre communautés qui seraient affectées par les activités de l'entreprise minière. Le CIKOD a organisé des forums communautaires et des consultations avec les parties prenantes et a recueilli des témoignages. Il a programmé des émissions de radio pour permettre aux membres de la communauté de partager leurs points de vue. La communauté a présenté les résultats de l'évaluation de ses conditions de vie lors d'une réunion organisée au cours de la phase de cadrage de l'EIES. Cette évaluation a mis en lumière plusieurs incidences potentielles du projet qui avaient été identifiées par les communautés locales mais n'avaient pas été recensées par le cabinet de consultance. À la suite du plaidoyer du CIKOD et de la communauté, les termes de référence de l'EIES ont été modifiés pour tenir compte des préoccupations des populations locales<sup>13</sup>.



Pour en savoir davantage sur les moyens de soutenir la participation des communautés aux EIES, vous pouvez consulter :

- EarthRights International (2016) "Environmental Impact Assessment in the Mekong Region"
- North-South Institute (2011) *ESIAs Practical Guide for IPs in Guyana*
- Access Initiative (2014) *Handbook for Public Participation in EIA*
- Van Clay et al. (2015) *Social Impact Assessment: Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects*

Pour solliciter un soutien technique auprès d'acteurs extérieurs afin de procéder à un examen indépendant des EIES, vous pouvez consulter :

- Environmental Law Alliance Worldwide (ELAW) : <http://www.elaw.org>
- Center for Science in Public Participation (CSP2) : <http://csp2.org>
- Source International : <https://www.source-international.org/en/>
- E-Tech International : <https://www.etechinternational.org/>

## 2.7. **Respect et réputation : l'entreprise respecte-t-elle les règles du jeu » ?**

«

Il est important de bien comprendre la réputation de l'entreprise en matière de respect des droits humains. Pour cela, vous devez effectuer une recherche sur l'entreprise et sur les activités qu'elle a menées dans le passé. Dans la plupart des cas, certaines informations sont déjà disponibles, notamment en ce qui concerne sa réputation en matière de droits humains. Vous pouvez consulter Internet, les journaux, les médias sociaux (Twitter, Facebook), la radio et la télévision qui constituent tous des moyens efficaces pour procéder à cette vérification. Cependant, pour de nombreuses communautés, en particulier celles situées dans des zones rurales éloignées et mal connectées, ces informations peuvent être difficiles d'accès ou peuvent ne pas être disponibles dans une langue ou un format que les communautés peuvent comprendre facilement.

Vous pouvez aider les communautés à avoir accès à ces informations en incitant les entreprises à communiquer les documents pertinents en la matière, en aidant à traduire ces informations dans une langue locale ou dans des termes plus compréhensibles, ou en demandant à une ONG internationale de rassembler ces informations. Sur la base des informations disponibles, votre organisation peut également effectuer une brève recherche sous la forme d'une « vérification du respect des droits humains » par l'entreprise (ou le groupe d'entreprises) qui envisage de lancer un projet dans votre région (voir ci-dessous).



## OUTIL PRATIQUE 6 : VÉRIFICATION DU RESPECT DES DROITS HUMAINS PAR L'ENTREPRISE<sup>14</sup>

### 1. Examiner les politiques de l'entreprise

- Quelles sont les politiques de l'entreprise concernant les questions relatives à la terre, l'environnement, les populations locales, les droits humains et la corruption ?
- Est-il possible de déterminer qui, au sein de l'entreprise, est responsable du respect de ces politiques ?
- Le personnel de l'entreprise est-il au courant des politiques que vous avez identifiées ?
- L'entreprise est-elle membre d'associations sectorielles ou d'initiatives multipartites dotées de codes de conduite consacrant le respect des droits humains ?
- L'entreprise participe-t-elle à une initiative volontaire consacrant l'obligation de rapportage ?
- L'entreprise est-elle membre d'une initiative de certification du secteur auquel elle appartient ou est-elle certifiée par cette initiative ?
- L'entreprise reçoit-elle des financements d'une institution financière internationale (IFI) ?

### 2. Vérifier le bilan relatif aux droits humains :

- En vous fondant sur votre connaissance du contexte local et votre expérience sur des risques similaires pour les droits humains recensés dans le cadre d'opérations menées dans le même secteur d'activités ou dans des secteurs connexes, vérifiez que l'entreprise a identifié et traité ces risques dans le projet en cours ;
- L'entreprise a-t-elle réalisé une EIES ? Celle-ci a-t-elle, ou non, évalué spécifiquement les questions relatives aux droits humains ? Les préoccupations des personnes potentiellement affectées ont-elles été prises en compte et traitées dans le rapport d'EIES ?

### 3. Vérifier le processus formel d'examen de plaintes

- L'entreprise a-t-elle mis en place un processus formel d'examen de plaintes pour les personnes affectées par le projet, tel qu'un mécanisme de réclamation au niveau du projet ?
- Les personnes concernées ont-elles recours à ce mécanisme de réclamation et celui-ci leur inspire-t-il confiance ? Est-il facilement accessible ? Son mode de fonctionnement est-il prévisible ? Équitable ? Transparent ? Fondé sur le dialogue ?

#### 4. Vérifier le bilan de l'entreprise en matière de respect de la législation et des normes en vigueur

- L'entreprise a-t-elle fait l'objet de plaintes dans votre pays ou au niveau international ? Des plaintes ont-elles, par exemple, été consignées dans des rapports d'inspection ? Ont-elles pris la forme d'avertissements, d'actions en justice ou autres formes de plaintes ?  
L'entreprise est-elle impliquée dans d'autres projets ayant eu des incidences négatives sur les communautés et l'environnement ?

En règle générale, lorsque vous effectuez ce type de recherche, vous devez toujours tâcher de fournir plusieurs sources d'informations sur le bilan d'une entreprise en matière de droits humains, et vous devez vous efforcer d'aborder la question à partir du plus grand nombre de points de vue possibles pour éviter les partis-pris partisans ou biaisés. Il est important de consacrer du temps et des efforts pour mener une telle étude. Les informations obtenues vous aideront à vérifier si l'entreprise « respecte généralement les règles » et a une bonne ou une mauvaise réputation en matière de droits humains. Cela peut vous permettre, à vous et à la communauté que vous aidez, de mieux vous préparer pour la première réunion organisée avec des représentants de l'entreprise (ou avec des autorités étatiques) ; vous pourrez, à cette occasion, en vous fondant sur des précédents (dans votre région ou ailleurs), donner des exemples concrets de problèmes que le projet devrait éviter et / ou dont la réponse devrait être mieux planifiée.

Pour mener à bien ce travail de recherche, vous pouvez faire appel à votre réseau. Renseignez-vous dans votre région, ou dans la capitale de votre pays, pour identifier des OSC qui mènent un travail sérieux en matière de droits humains et qui ont déjà une certaine expérience des relations avec les entreprises. Voir également l'annexe IV pour une liste des organisations de droits humains.



- SOMO (2012) *Guide d'utilisation des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme dans la recherche et le plaidoyer sur les entreprises. Un guide pour les organisations de la société civile.*

## MESURES PRISES PAR LES ENTREPRISES POUR RESPECTER LES DROITS HUMAINS

Les entreprises qui prennent au sérieux leur responsabilité de respecter les droits humains démontrent cet engagement à la fois en interne et en externe. En interne, ces entreprises définissent une politique en matière de droits humains ; renforcent les capacités de leur personnel en la matière et cherchent à obtenir leur adhésion à la question afin d'intégrer les droits humains dans l'ensemble de l'entreprise et elles mettent en place des dispositifs de collaboration transversale en matière de droits humains au sein de leurs services et dans les différentes régions où elles opèrent. En externe, ces entreprises confient à un personnel, voire à des services entiers, la tâche de mener à bien ce qu'elles appellent, dans la terminologie du monde des affaires, « l'engagement des parties prenantes<sup>15</sup>».

Ces entreprises s'efforcent de rencontrer régulièrement toutes les parties prenantes et d'examiner avec elles le projet et ses incidences. Leur attitude est dictée en partie par les obligations prévues par la loi mais aussi par l'importance qu'elles accordent à ce qu'elles appellent l'obtention d'une « licence sociale d'exploitation », à savoir l'obtention d'un large assentiment de la part de la communauté en faveur du projet qui permet le bon déroulement de celui-ci, protège leur réputation et en fin de compte assure leur succès commercial. Cependant, malheureusement, de nombreuses entreprises continuent de privilégier essentiellement leurs propres intérêts, en se focalisant principalement sur les parties prenantes internes et en cherchant à maximiser leurs bénéfices tout en réduisant leurs coûts.

---

## 3. Documenter les allégations de violation ou d'atteintes aux droits humains

### 3.1. Raison d'être, objectifs et structure du chapitre

Ce chapitre vise à fournir des orientations et des références sur la manière de surveiller, documenter et signaler les incidences sur les droits humains des communautés des activités des entreprises. Le travail de surveillance, de documentation et de rapportage des incidences sur les droits humains peut aider les communautés à mieux comprendre la situation à laquelle elles sont confrontées. Il peut également permettre de nouer des liens avec des organisations partageant des objectifs similaires et qui peuvent également apporter un soutien aux communautés affectées par le projet d'une entreprise. En outre, la diffusion publique d'informations faisant état d'incidences sur les droits humains peut permettre d'exercer des pressions sur l'entreprise pour l'inciter à modifier ses politiques et ses pratiques, afin de contribuer à terme à une amélioration de la situation. Enfin, les informations recueillies peuvent être utilisées comme éléments de preuve dans le cadre d'actions en justice.

Ce chapitre explique :

- La nature du travail de surveillance, de documentation et de rapportage ;
- Comment travailler avec les communautés pour surveiller, documenter et signaler les violations des droits humains ; et
- Comment mener un travail de documentation des violations des droits humains en toute sécurité.

### 3.2. Le travail de surveillance, de documentation et de rapportage

Le travail de surveillance, de documentation et de rapportage en matière de droits humains désigne généralement la collecte systématique et active d'informations relatives aux incidences sur les droits humains, l'analyse de ces informations et leur diffusion aux parties intéressées afin que celles-ci puissent les utiliser.

Les activités de surveillance, de documentation et de rapportage se renforcent et se complètent mutuellement et elles permettent de :

- Établir un bilan des violations et atteintes aux droits humains effectives ou potentielles ;

- Communiquer efficacement sur la situation des droits humains et sensibiliser à ces questions ;
- Renforcer la crédibilité du plaidoyer mené par la communauté, en veillant à ce que ses revendications reposent sur des préoccupations qui ne soient ni sous-estimées ni exagérées ; en examinant attentivement la source de vos informations et leur exactitude ;
- Faire pression sur les autorités étatiques, l'entreprise ou d'autres acteurs afin qu'ils luttent contre les violations et atteintes aux droits humains ;
- Renforcer les capacités au niveau local en matière de protection des droits humains ; et
- Fournir des éléments de preuve écrits et autres susceptibles d'être utilisés dans le cadre d'une action en justice ou d'une plainte d'une autre nature.

### **Surveillance**

Le travail de surveillance vise à recueillir des informations de manière systématique et régulière auprès de diverses sources afin d'évaluer l'évolution dans la durée d'une situation en matière de droits humains. L'objectif principal de ce travail de surveillance est de créer un climat qui promeut le respect des droits humains et de contribuer à renforcer l'obligation incombant à l'État ainsi que la responsabilité de l'entreprise de protéger les droits humains.

Ce travail de surveillance vise notamment à constituer une base d'informations de référence permettant d'évaluer l'évolution d'une situation donnée. Il faut de préférence recueillir ces informations de base avant le lancement du projet de l'entreprise. Avant de procéder à une évaluation de base, il faut que vous déterminiez les types des variables que vous souhaitez évaluer (par exemple, l'accès à l'eau et l'état de l'environnement qui sont des éléments particulièrement importants pour les communautés) ; que vous identifiez les éléments que vous souhaitez pouvoir comparer et que vous définissiez la zone géographique ciblée.

### **Documentation**

Le travail de documentation regroupe plusieurs activités. Il s'agit de : déterminer quelles informations sont nécessaires et comment les recueillir ; enregistrer les informations recueillies (en prenant des notes, en effectuant des cartographies, en enregistrant des entretiens sur des cassettes audio, en prenant des photos, en enregistrant des vidéos) et les stocker dans des documents ; centraliser les documents obtenus qui contiennent des informations importantes ; classer les documents pour les rendre plus facilement accessibles ; et transmettre efficacement les documents aux utilisateurs qui ont besoin de ces informations<sup>16</sup>. Pour documenter les incidences sur les droits humains, il faut collecter, organiser et analyser les

informations de manière précise et en temps opportun puis en rendre compte aux autorités compétentes.

Pour mener un travail de documentation sur des incidents, il faut établir les faits afin de déterminer si l'incident allégué a effectivement eu lieu et quel type de violation ou d'atteinte est susceptible d'avoir été commis. Les informations collectées à ce stade doivent répondre, au minimum, aux six questions suivantes : qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment. D'autres questions peuvent être posées en fonction du type et de la complexité du cas documenté.

Une fois que vous avez établi les faits, vous devez ensuite analyser l'allégation pour déterminer s'il s'agit d'une violation ou d'une atteinte aux droits humains, en évaluant les faits à l'aune des normes applicables en matière de droits humains, y compris la législation nationale ; ce travail peut aussi vous amener à conclure que les faits qui font l'objet de cette réclamation ne sont pas nécessairement constitutifs d'une violation. Ce travail est important car il vous permet de déterminer quel type d'actions doit être mené pour répondre à cette allégation. Cela peut également pour permettre d'identifier les lacunes dans les informations à votre disposition.

Ce travail de documentation peut vous servir de base pour : mener un travail de surveillance à long terme ; préparer une plainte qui pourra être transmise à l'entreprise ou aux autorités étatiques afin d'obtenir réparation pour le préjudice subi ou ; solliciter le soutien d'autres organisations, afin, par exemple, de lancer une campagne. Tous ces processus sont considérés comme des activités de rapportage.

## i

### CONSEIL

**Les communautés et les OSC travaillant avec elles doivent toujours demander une copie de tout document présenté par une entreprise. Elles doivent également insister pour obtenir une copie de tout document signé par des membres de la communauté, même s'il s'agit seulement du procès-verbal d'une réunion de consultation. Cela contribue à instaurer une relation fondée sur des règles équitables et permet de constituer un dossier d'informations de référence partagées par l'entreprise et la communauté.**



## Travail de rapportage

Le travail de rapportage recouvre la rédaction et la diffusion de rapports à des publics cibles ; ceux-ci peuvent inclure les autorités étatiques, l'entreprise, le grand public ou d'autres organes nationaux ou internationaux. Le travail de rapportage a pour objectif d'inciter les acteurs concernés à prendre des actions efficaces afin de prévenir ou d'atténuer les violations et les atteintes aux droits humains ; ces rapports doivent donc être orientés vers l'action, à savoir qu'ils doivent comporter des recommandations concrètes.

Étant donné que les divers acteurs concernés ont des responsabilités différentes en matière de lutte contre les violations des droits humains, il est important de définir clairement l'objectif et les publics cibles du rapport. Si le rapport s'adresse à plusieurs publics cibles, les actions requises de chacun doivent être clairement identifiées. Pour avoir un impact, un rapport doit avoir des objectifs clairs, être publié en temps opportun, être précis, recourir à un langage neutre, être fondé sur des informations étayées, être clair et concis et il doit enjoindre les publics cibles à mener des actions spécifiques.



Pour de plus amples informations sur le travail de surveillance, de documentation et de communication d'informations, voir :

- Amnesty International (2002) *Surveiller et documenter les violations des droits humains en Afrique. Brochure destinée aux militants associatifs, aux auxiliaires juridiques et autres observateurs locaux chargés du respect des droits humains*
- Amnesty International et CODESRIA (2000) *Ukweli : Manuel relatif à la surveillance et à la documentation des violations des droits humains en Afrique*

Pour des orientations sur la manière d'utiliser des vidéos dans le travail de surveillance, de documentation et de communication d'informations, voir WITNESS, <https://fe.witness.org/>

### 3.3. Comment travailler avec les communautés pour surveiller, documenter et signaler les incidences sur les droits humains ?

Dans le cadre de votre travail avec les communautés, vous pouvez utiliser un large éventail d'outils pratiques afin de surveiller, documenter et signaler les incidences sur les droits humains causées par les entreprises. Nous vous proposons, dans cette section, plusieurs outils, avant de vous fournir des orientations générales.

#### Méthodes pour la collecte d'informations

En fonction du type de fait et des circonstances, plusieurs méthodes permettent de recueillir des informations y compris des visites sur le terrain ; des réunions et des entretiens individuels et en groupe ; des observations,

des enquêtes et une analyse de documents ; des outils audiovisuels et cartographiques ; et un large éventail de techniques participatives.

Il est utile de disposer d'une liste de contrôle recensant les informations à recueillir, par exemple en préparant une liste des questions à poser lors des entretiens, ou un modèle de rapport de visite sur le terrain. Cela vous permet de garantir la cohérence de votre travail de documentation et facilite le classement et l'analyse des informations recueillies (voir outil pratique 7). Vous devez également prévoir des dispositifs permettant d'assurer la sécurité de vos informations, des personnes qui vous les ont fournies ainsi que des témoins susceptibles d'être l'objet de menaces.



### OUTIL PRATIQUE 7 : LISTE DE CONTRÔLE POUR LA DOCUMENTATION RELATIVE AUX ATTEINTES AUX DROITS HUMAINS

L'annexe I fournit une liste de contrôle pour la documentation relative aux atteintes aux droits humains, élaborée par le Réseau-DESC et le Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme. Il s'agit d'un cadre utile pour orienter la collecte d'informations à inclure dans un rapport documentant les incidences sur les droits humains générées par les opérations des entreprises.





## **OUTIL PRATIQUE 8 : QUESTIONS À POSER POUR RÉALISER UNE ÉTUDE PRÉLIMINAIRE DE LA SITUATION<sup>17</sup>**

Pour réaliser une étude préliminaire de la situation, vous pouvez utiliser les questions suivantes ainsi que les catégories définies dans l'outil 1 (chapitre 1) :

- Que savez-vous des conditions de vie actuelles de la communauté ?  
Par exemple, combien de personnes - et dans quels groupes (femmes, jeunes, agriculteurs, etc.) – risquent d'être affectés par les activités de l'entreprise ? Quels faits marquants ont caractérisé l'histoire récente de cette communauté ? Quels sont ses moyens de subsistance ?
- Quelle est la situation en matière d'éducation, de santé (maladies récurrentes, etc.) et de conditions de logement ? Comment ces conditions de vie affectent-elles la capacité des membres de la communauté à obtenir un emploi ? Quelles sont les capacités des OSC en matière de gestion des terres, d'éducation, etc. ?
- Quels aspects de sa culture, de ses pratiques sociales et économiques et de son environnement cette communauté souhaite-t-elle le plus protéger ?
- Quels sont les atouts principaux de la communauté et ses plus grandes vulnérabilités ?
- Quelles leçons la communauté a-t-elle tirées d'expériences antérieures similaires (en termes de développement, de négociations, etc.) ?
- Que savez-vous de l'avenir souhaité par la communauté ? Que reste-t-il à accomplir afin de définir des objectifs ou une vision communautaires<sup>18</sup>?

La réalisation d'une étude préliminaire de la situation peut aider les communautés et la société civile à démontrer clairement la gravité, l'ampleur et la portée des incidences négatives d'un projet ; cette étude peut, en effet, mettre en évidence l'évolution entre la situation de départ, avant le début du projet (le point de référence) et les incidences survenues pendant ou après l'activité de l'entreprise (le changement intervenu).



## OUTIL PRATIQUE 9 : ÉTUDE D'IMPACT SUR LES DROITS HUMAINS PILOTÉE PAR LA COMMUNAUTÉ

Vous pouvez aider la communauté à mener une étude d'impact sur les droits humains (EIDH) *pilotée par la communauté*. Ce type d'étude met en évidence les préoccupations des individus et des groupes en matière de droits humains qui sont susceptibles d'être négligées dans les processus d'évaluations menés par les entreprises, tels que les EIES. Contrairement à ces dernières, une EIDH pilotée par la communauté place les questions et les préoccupations de la communauté au cœur de l'analyse ; elle s'appuie sur des méthodes de recherche et de communication participatives et reconnaît la valeur des connaissances et de la capacité des acteurs au niveau local à gérer les ressources qui affectent les moyens de subsistance des populations concernées.

Une EIDH pilotée par la communauté :

- Implique activement les membres de la communauté dans la collecte et l'analyse des informations, pour identifier les risques principaux (et les préoccupations de la communauté), en évaluant la probabilité et la gravité des incidences ;
- Permet à la communauté de concevoir des réponses et de formuler des propositions sur la manière de prévenir ou de combattre ces problèmes potentiels ;
- Incite l'entreprise et les responsables étatiques à prendre des mesures pour respecter les droits humains en s'appuyant sur les conclusions de l'étude ;
- Renforce la connaissance et la compréhension de la communauté sur ses droits humains.

De même que les protocoles communautaires (voir section 4.4), une EIDH pilotée par une communauté peut jouer un rôle essentiel pour résoudre ou gérer les conflits intra-communautaires ; elle permet d'identifier l'éventail de groupes au sein d'une communauté et leurs différentes positions eu égard à un projet et elle crée un forum de discussion au sein duquel ces questions peuvent être discutées et traitées.

Si vous travaillez avec une communauté vivant à proximité d'un projet déjà en cours et si aucune étude préliminaire de la situation n'a été réalisée, vous pouvez néanmoins utiliser plusieurs sources d'information pour rassembler des informations générales sur l'évolution de la situation. Par exemple, dans de nombreux pays, les collectivités locales réalisent des enquêtes ou des évaluations socio-économiques dans le cadre de leur processus de planification du développement local ; d'autres autorités étatiques collectent des statistiques sur la pauvreté et le développement. S'il est disponible, l'EIES du projet constitue une autre source d'information potentielle. Les statistiques étatiques, les conclusions d'enquêtes, les rapports de recherche, ainsi que les articles des revues et journaux portant sur ces questions sont également des sources utiles.

Quel que soit votre point de départ, vous devez collecter et actualiser vos informations régulièrement. À cette fin, vous devriez préparer un formulaire simple pour la collecte des informations et pour leur communication ; ce formulaire devrait également être partagé avec vos contacts.



- *Getting it Right: Human Rights Impact Assessment Guide* by Rights & Democracy at <http://hria.equalit.ie/en/>.
- Oxfam et FIDH (2009) *Étude d'impact sur les droits humains par les communautés affectées : le Guide Droits Devant*. Manuel de formation.

## i

### CONSEILS POUR EFFECTUER UN TRAVAIL EFFICACE DE SURVEILLANCE, DE DOCUMENTATION ET DE COMMUNICATION D'INFORMATIONS

- **Créer un réseau diversifié**  
Les membres d'une OSC travaillant avec les communautés ne peuvent pas toujours être présents sur le terrain ; de plus, la zone dans laquelle se situe le projet peut être trop vaste pour être couverte entièrement par votre organisation. Il est par conséquent important de créer et de maintenir des contacts au sein d'un réseau d'individus et de personnes susceptibles de vous fournir régulièrement des informations pertinentes en temps réel. Il est utile de pouvoir s'appuyer sur un réseau de contacts vaste et diversifié afin de vérifier et de recouper les informations, car cela renforce leur fiabilité. La diversité des contacts permet de recueillir divers points de vue provenant de différents secteurs et groupes de la communauté.

- **Instaurer la confiance**

Vos réseaux sont vos oreilles et vos yeux sur le terrain mais, pour obtenir des informations de leur part, vous devez gagner leur confiance. Il est essentiel, à cet égard, d'établir une communication ouverte et bidirectionnelle, notamment en fournissant des mises à jour régulières sur l'état d'avancement des dossiers en cours.

- **Gérer les attentes**

Avant de commencer votre travail, vous devez en informer la communauté et expliquer votre mandat et vos objectifs ainsi que les avantages que la communauté peut retirer de votre action. Ces informations peuvent être très utiles notamment pour les membres de votre réseau de défenseurs des droits communautaires qui peuvent devoir être amenés à expliquer ces questions à plusieurs reprises à d'autres membres de la communauté. En outre, vous devez communiquer des règles et établir des lignes directrices à l'intention de vos réseaux de défenseurs communautaires détaillant leur rôle et la manière dont ils doivent l'assumer. Cela inclut de préciser clairement les avantages que les communautés peuvent, le cas échéant, retirer de ce travail de défense des droits humains.

- **Renforcer la capacité de votre réseau**

En fournissant aux individus les compétences, les connaissances et les outils appropriés, vous renforcez leur capacité à agir ; et cela permet aussi d'améliorer la qualité des informations qu'ils recueillent. Le renforcement des capacités et d'apprentissage est un processus continu, sur le temps long. Surtout, lorsque ce renforcement des capacités bénéficie directement à des membres de la communauté, il contribue également à bâtir une expertise locale, facilement accessible et inscrite dans la durée, y compris après le départ des OSC.

- **Préparez-vous à passer à l'action**

Le travail de documentation et de rapportage relatif aux incidences sur les droits humains des communautés permet souvent de lancer un dialogue avec les titulaires d'obligations, en particulier les entreprises. Cela fournit une opportunité pour discuter des modalités de renforcer leur responsabilisation en matière de droits humains, y compris par des actions de prévention des préjudices potentiels. Vous devez consacrer du temps à aider les communautés à participer à ces discussions et à formuler des revendications ainsi que des propositions sur les manières d'améliorer la situation. Vous pouvez apporter ce soutien en fournissant des conseils à la communauté, en représentant ses intérêts, ou en offrant des orientations sur la manière de formuler efficacement ces revendications. Quoi qu'il en soit, votre soutien doit toujours avoir pour but de donner les moyens à la communauté de faire entendre sa voix.

## CONSEILS SUR LA MANIÈRE DE MENER DES ENTRETIENS / DISCUSSIONS DE GROUPE

- Préparez-vous à l'entretien en effectuant des recherches sur les questions à aborder. Cela renforcera votre confiance en vous pendant l'entretien, tout en améliorant la qualité de vos questions et en mettant la personne interrogée à l'aise ;
- Cherchez à comprendre l'environnement culturel de la personne interrogée. Cela vous permettra de comprendre quel langage adopter, comment mettre la personne interrogée à l'aise, quel code vestimentaire vous devriez choisir, qui sont autant d'éléments qui vous permettront d'éviter d'offenser votre interlocuteur ;
- Cherchez à obtenir le consentement des personnes que vous voulez interroger ; celles-ci doivent expressément accepter de participer à l'entretien. Expliquez l'objectif de l'entretien, la manière dont les informations obtenues seront utilisées et surtout, comment les données personnelles et les informations seront protégées ;
- Menez l'entretien dans un espace privé, à l'écart des curieux et dans un lieu où la personne interrogée se sent à l'aise et en sécurité ;
- Lorsque vous faites appel aux services d'un traducteur issu de la communauté, vérifiez les antécédents de cet individu afin de connaître ses intérêts et ses allégeances. Cela vous permet de vous assurer qu'il fera preuve de neutralité et qu'il respectera la confidentialité des informations divulguées pendant l'entretien ;
- Avant de commencer à poser vos questions, essayez de mettre votre interlocuteur à l'aise ;
- Préparez soigneusement vos questions à l'avance et soyez conscient du fait que la personne interrogée peut chercher à utiliser l'entretien pour faire valoir ses propres priorités ;
- Restez focalisé sur l'objectif de votre entretien. Cela vous aidera à poursuivre votre entretien comme prévu tout en respectant les contraintes de temps de votre interlocuteur ;
- Pendant l'entretien, écoutez attentivement votre interlocuteur, soyez pleinement présent et montrez de l'intérêt pour les informations qui vous sont communiquées ;
- Demandez toujours des précisions lorsque votre interlocuteur répond par « oui » ou par « non » ;
- Faites preuve de respect à l'égard de la personne interrogée et de ses opinions ;
- Lorsque vous menez une discussion de groupe, jouez le rôle de modérateur pour faciliter l'échange d'idées tout en veillant à ce que personne ne domine la discussion ;
- Lorsque vous interrogez des individus ou des groupes, observez les indices non verbaux au cours de l'échange. Cela peut vous aider à savoir si la personne a compris votre question, à quel moment elle a quelque chose à dire, etc.

### 3.4. Comment assurer votre sécurité dans le cadre de ce travail ?

Les personnes qui mènent un travail de défense des droits humains sont souvent confrontées à des risques et ceux-ci peuvent être différents pour les défenseurs des droits humains communautaires et pour les OSC. Les OSC travaillant avec les communautés doivent assumer une responsabilité supplémentaire car elles doivent veiller non seulement à la sécurité de leur personnel mais également à celle du réseau de personnes qui leur fournissent des informations. De plus, les OSC doivent assurer la protection des informations et des autres éléments recueillis durant le travail de recherche. Il est important de comprendre ces risques afin de prévoir des mesures préventives et réactives.





## OUTIL PRATIQUE 10 : SÉCURITÉ PRÉVENTIVE

- Effectuez régulièrement des évaluations des risques avec vos collègues (et avec les personnes au sein de la communauté qui vous fournissent des informations) et intégrez leurs conclusions dans vos procédures opérationnelles.
- Identifiez les stratégies les plus adaptées à la situation (allant d'une approche ouverte à une attitude plus discrète). Par exemple, si vous estimez que certains membres de la communauté risquent d'être menacés parce qu'ils vous ont fourni des informations, faites-en sorte de vous entretenir avec eux à l'extérieur de la communauté, et de préférence non pas dans votre bureau mais dans un endroit discret.
- Rejoignez des réseaux nationaux et internationaux de la société civile et d'autres organisations partageant les mêmes objectifs. Cela permet de partager des leçons et des conseils tirés d'expériences similaires et de pouvoir bénéficier d'un soutien logistique, moral et / ou financier, en particulier en cas de menaces ; l'union fait la force et d'autres acteurs peuvent vous assurer une protection adéquate ;
- Recrutez des personnes en qui vous pouvez avoir confiance ;
- Faîtes preuve de circonspection à l'égard des personnes qui vous ont rejoint récemment : vérifiez leurs antécédents et demandez-leur des références ; ne leur confiez pas des dossiers sensibles et ne leur donnez pas immédiatement accès à des documents confidentiels ;
- Assurez-vous que certains membres de l'équipe gardent un profil bas : par exemple, toutes les équipes de recherche ne devraient pas être déployés sur le terrain en même temps. Certains devraient rester dans les locaux de votre organisation pour effectuer un travail de documentation et de recherche de sources secondaires et d'analyse des informations recueillies ;
- Créez et utilisez tous les canaux susceptibles de vous alerter sur des menaces pour la sécurité ;
- Nouez des relations avec des membres de la communauté internationale qui partagent vos objectifs ;
- Informez votre famille et vos amis sur les mesures préventives à prendre et sur la manière dont ils doivent réagir en cas de problème, par exemple, en cas d'arrestation (et encouragez les personnes au sein de la communauté qui vous fournissent des informations à en faire de même avec leurs proches) ;
- Renforcez votre sécurité. Voici des exemples de mesures spécifiques à prendre pour ce faire : s'assurer que la batterie de son téléphone portable est entièrement chargée avant de se rendre sur le terrain ; éviter tout déplacement après la tombée de la nuit ; ne pas envoyer de personnes mener seules des entretiens ; mettre en place un dispositif pour vérifier que tous les membres de l'équipe sont en sûreté à la fin de chaque journée ; et

prendre toute autre mesure adéquate pour répondre au type et au degré de menace auquel vous êtes confrontés.

- Mettez en place des dispositifs pour protéger vos informations et identifiez, avec vos informateurs au sein de la communauté, des moyens pour qu'ils puissent en faire de même. Faites des copies des documents importants et stockez les originaux dans un autre emplacement.



De nombreux guides élaborés par des praticiens des droits humains fournissent des orientations détaillées sur les différentes stratégies que vous pouvez utiliser. Veillez à ce que votre personnel, ainsi que les individus au sein de la communauté qui vous fournissent des informations, soient formés aux questions de sécurité. Adoptez un système en matière de sécurité et veillez à ce que tous les individus travaillant pour votre organisation ou avec elle y soient familiarisés.

- Frontline (2007) *Manuel de protection pour les défenseurs des droits humains*
- Protection International (2009), *Nouveau manuel de protection pour les défenseurs des droits humains*
- Service international pour les droits de l'homme (2015) *Catalogue d'outils pour défenseurs des droits de l'homme pour la promotion du respect des droits de l'homme par les entreprises* (SIDH : Genève).
- East and Horn of Africa Human Rights Defenders Project, *STAND UP! Security Manual for African Human Rights Defenders* (2017).

Vous pouvez trouver d'autres sources en matière de protection numérique des défenseurs des droits humains sur :

<https://freedomhouse.org/article/protecting-human-rights-defenders-and-journalists-digital-world>





## 4. Fixer les objectifs et établir des priorités

### 4.1. Raison d'être, objectifs et structure du chapitre

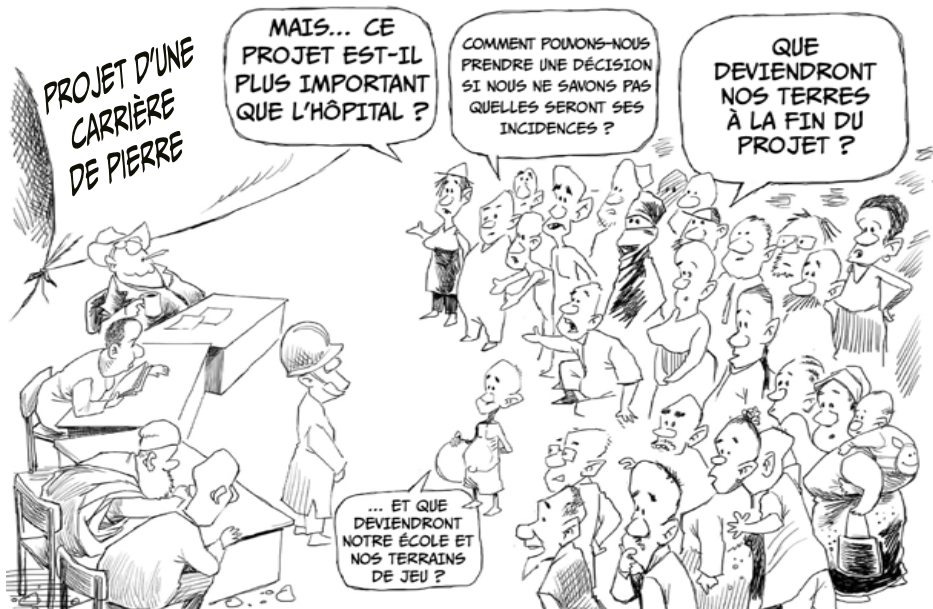
Ce chapitre vise à vous aider à identifier le type de questions relatives aux entreprises et aux droits humains sur lesquelles vous pouvez vous focaliser ainsi que les critères permettant de définir une action « réussie » dans le cadre du travail de défense des droits humains. Le chapitre commence par souligner l'importance de procéder à une « hiérarchisation » des problèmes et des objectifs. Puis nous examinerons certains des résultats qui peuvent être obtenus en menant des actions de défense des droits humains et comment déterminer si une action a atteint ou non ses objectifs. Le chapitre se conclut par des orientations pratiques sur la manière dont une communauté peut s'organiser et prendre des décisions éclairées, c'est-à-dire fondées sur des informations étayées.

### 4.2. Comment définir des priorités ? Questions clés relatives aux droits humains

Lorsque les communautés sont affectées par des activités menées par des entreprises, elles éprouvent souvent de l'anxiété et se posent de nombreuses questions : « En quoi consiste le projet ? », « Qu'advient-il de notre terre et de nos moyens de subsistance ? » et « Qui peut répondre à nos questions ? ». Leurs préoccupations peuvent prendre de l'ampleur ou s'intensifier à mesure que les membres de la communauté en apprennent davantage sur un nouveau projet ou que la gravité des incidences de celui-ci s'accroît. Certains membres de la communauté peuvent certes avoir des attentes positives par rapport aux effets positifs escomptés du projet, en matière d'emploi, ou pour l'amélioration des infrastructures et des services. Cependant, en réalité, les projets de grande envergure conduisent souvent à des incidences négatives sur les droits humains pour un grand nombre des membres de la communauté. Ces incidences négatives l'emportent largement sur les maigres avantages, voire l'absence totale de bénéfices à court terme du projet pour la communauté.

Lorsque vous aidez une communauté à passer à l'action, il peut s'avérer difficile, voire littéralement impossible, de traiter tous les problèmes à la fois avec le même degré d'énergie et d'intensité. Il est donc utile de se faire une idée globale des diverses questions en jeu et d'identifier les problèmes prioritaires clés qui constitueront la pierre angulaire de votre plaidoyer. Cela vous aidera à cibler votre

plaidoyer et à fixer des objectifs plus réalistes. Par conséquent, l'objectif est d'identifier les problèmes prioritaires en matière de droits humains plutôt que d'en établir un classement objectif ce qui est serait contraire au caractère interrelié, interdépendant et indivisible qui définit fondamentalement les droits humains.



## i

### PROBLÈMES PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS

Les problèmes « prioritaires » en matière de droits humains sont des risques auxquels sont confrontés les membres de la communauté (et non l'entreprise) ; et ces risques sont susceptibles de provoquer des incidences très graves en fonction des critères abordés dans l'outil pratique 11 (décrit ci-dessous). Les incidences sur les droits humains sont considérées comme sérieuses lorsqu'elles sont graves, répandues et / ou presque impossibles à infléchir ou corriger.

Les outils pratiques présentés dans le chapitre 3 relatif au travail de surveillance, de documentation et de rapportage permettent d'identifier de manière efficace un grand nombre de ces questions. Vous pouvez compléter ces analyses par une évaluation des risques pour les droits humains liés au projet, en utilisant plusieurs critères, tels que la gravité des incidences sur les droits humains, leur ampleur, la possibilité d'y apporter une réparation et la vulnérabilité des personnes qui y sont exposées ; cela vous permettra d'identifier les problèmes clés, comme le montre l'outil pratique d'évaluation des risques d'incidences négatives présenté ci-dessous.



## OUTIL PRATIQUE 11 : ÉVALUER LES RISQUES D'INCIDENCES NÉGATIVES DES PROJETS MENÉS PAR DES ENTREPRISES

Une fois que vous avez identifié le type d'entreprises qui mènent des projets dans votre région ainsi que leur secteur d'activités, vous pouvez évaluer les risques potentiels pour les droits humains liés à ces activités. Une compréhension de ces risques peut vous permettre de concevoir les actions appropriées à mener.

Le tableau ci-dessous propose un modèle permettant d'évaluer ces risques. Vous devriez évaluer la nature des impacts sur les droits humains (section C du tableau ci-dessous) en vous fondant sur plusieurs critères, notamment :

- **La gravité** : c'est-à-dire le degré de gravité du préjudice causé aux populations suite aux incidences du projet (élevé, moyen, faible) ;
- **L'ampleur** : à savoir le nombre de personnes affectées (important, moyen, petit) ;
- **Le caractère réparable** : c'est-à-dire dans quelle mesure il est possible ou difficile de résoudre ou de corriger les incidences négatives (élevé, moyen, faible) ;
- **La vulnérabilité** : à savoir dans quelle mesure certains groupes sont exposés à ces incidences (élevé, moyen, faible).

### A. Informations de base sur le projet mené par l'entreprise

*Soyez aussi précis que possible*

<b>Nom du projet :</b>				
<b>Description du projet : Quel est le but du projet ? Quelle est sa taille ? Quelle est sa durée ?</b>				
<b>Nom et adresse de l'entreprise menant le projet :</b>				
<b>Nom et adresse de l'entreprise mère :</b>				
<b>Taille de l'entreprise mère (nombre d'employés et chiffre d'affaires annuel)</b>	Petite	Moyenne	Importante	
<b>Structure juridique de l'entreprise mère</b>	Entreprise individuelle	Entreprise à responsabilité limitée	Partenariat/coentreprise	Autre : .....

## B. Secteur et activités clés de l'entreprise

<b>Énergie</b>	Pétrole et gaz	Géothermie	Nucléaire	Éoliennes
	Solaire	Hydroélectrique		Autre : _____
<b>Extraction minière</b>	Charbon	Cuivre	Or	Diamant / pierres précieuses
	Sable	Étain, tungstène, tantale	Cobalt	Autres : _____
<b>Infrastructures &amp; construction</b>	Routes	Ponts	Ports	Autres : _____
<b>Production de biens manufacturés</b>	Produits chimiques	Textile / habillement	Electronique	Autres : _____
<b>Agro-industrie</b>	Huile de palme	Soja	Cacao	Autres : _____
<b>Tourisme</b>	Hôtels	Logements	Terrains de golf et complexes sportifs	Autres : _____
<b>Autres secteurs :</b>	_____	_____	_____	_____

C. Évaluer le risque d'incidences négatives des projets menés par des entreprises sur les individus et l'environnement <sup>19</sup>

Catégorie du risque	Nature de l'incidence (en fonction des critères de gravité, d'ampleur, du caractère réparable et de vulnérabilité)	Probabilité que l'incidence se produise au cours de l'année	Gravité de l'impact (extrême, élevée, moyenne, faible)	Parties prenantes affectées
---------------------	--	---	--	-----------------------------

**TERRES**

Terre et ressources naturelles				
Moyens de subsistance				
Sécurité alimentaire				
Déplacement				

**ENVIRONNEMENT ET SANTÉ PUBLIQUE**

Santé				
Conditions de vie				
Sécurité de la communauté				
Biodiversité				
Changement climatique				



Catégorie du risque	Nature de l'incidence (en fonction des critères de gravité, d'ampleur, du caractère réparable et de vulnérabilité)	Probabilité que l'incidence se produise au cours de l'année	Gravité de l'impact (extrême, élevée, moyenne, faible)	Parties prenantes affectées
---------------------	---	---	--	-----------------------------

## PEUPLES AUTOCHTONES ET CULTURE

Développement autodéterminé et consentement libre, préalable et éclairé (CLPE)				
Terres, territoires et ressources autochtones				
Droits, patrimoine et pratiques culturels				

## SERVICES DE BASE

Eau et assainissement				
Logement				
Éducation				
Sécurité sociale				

## TRAVAIL

Travail décent				
Liberté d'association				
Travail forcé et des enfants				

Catégorie du risque	Nature de l'incidence (en fonction des critères de gravité, d'ampleur, du caractère réparable et de vulnérabilité)	Probabilité que l'incidence se produise au cours de l'année	Gravité de l'impact (extrême, élevée, moyenne, faible)	Parties prenantes affectées
---------------------	--	---	--	-----------------------------

### PARTICIPATION, INCLUSION & RESPONSABILISATION

Accès à l'information et participation				
Liberté d'expression et de réunion				
Non-Discrimination				
Égalité des sexes				
Personnes handicapées				
Orientation sexuelle, identité de genre et expression de genre				
Réclamations et réparations				

### CONFLIT & SÉCURITÉ

Gouvernance				
Conflit				
Violence sexiste				
Respect de la vie privée				
Représailles				
Usage de la force ou détention				

## **GARDEZ À L'ESPRIT**

### **Diligence raisonnable en matière de droits humains**

L'outil d'évaluation des risques présenté ci-dessus est un exemple de mise en œuvre de la diligence raisonnable en matière de droits humains dont les autorités étatiques, les entreprises ou les bailleurs de fonds sont tenus de faire preuve, mais cette diligence raisonnable peut aussi être assurée par des organisations de la société civile. Les UNGP font obligation aux entreprises de faire preuve de diligence raisonnable en matière de droits humains. La Coalition for Human Rights in Development – une coalition mondiale de mouvements sociaux, d'organisations de la société civile et de groupes communautaires travaillant ensemble pour faire en sorte que le développement soit piloté par les communautés et qu'il respecte, protège et réalise les droits humains – a élaboré une boîte à outils en matière de diligence raisonnable, qui inclut un outil en ligne d'analyse des risques pour les droits humains. Cet outil fournit des orientations aux utilisateurs à travers une série d'étapes permettant d'identifier les risques pour les droits humains sur la base de critères fondés sur les droits humains ; ces constats peuvent permettre de proposer des modifications dans la conception du projet afin de traiter ces risques. Cette boîte à outils est disponible à l'adresse suivante :

<https://rightsindevelopment.org/human-rights-due-diligence-project/human-rights-due-diligence-toolkit/>



## OUTIL PRATIQUE 12 : ÉTAPES POUR IDENTIFIER LES QUESTIONS CLÉS POUR LE PLAIDOYER

Les meilleurs outils à utiliser sont ceux qui ont un caractère participatif et qui sont les plus inclusifs. Une méthode simple pour ce faire consiste à suivre les étapes ci-dessous conjointement avec un groupe représentatif des membres de la communauté. Vous devez adapter les activités à chaque étape pour vous assurer que les différents groupes de la communauté tels que les femmes, les jeunes ou les minorités puissent s'exprimer sur un pied d'égalité, par exemple, en créant des groupes de discussion, en élaborant des règles de base inclusives, et en recourant à des jeux de rôle structurés, etc.

1. **Énumérer** : Demandez à chaque membre de la communauté de recenser tous ses problèmes et préoccupations concernant les incidences potentielles d'une entreprise ou d'un projet sur leurs conditions de vie et leur environnement ; écrivez les réponses sur des post-its / feuillets autocollants et disposez-les sur une grande feuille de papier ;
2. **Regrouper** : Regroupez les problèmes / préoccupations qui se recoupent ou qui concernent la même question (si nécessaire, reformulez-les) ;
3. **Classer** : Établissez une hiérarchie entre ces problèmes avec les membres de la communauté pour déterminer ceux qui sont les plus importants. Posez des questions pour inciter la communauté à identifier et à « classer » les problèmes en fonction de critères clés, tels que la gravité (degré de gravité du préjudice), l'ampleur (nombre de personnes affectées), le caractère réparable (facile / difficile à résoudre ou à corriger), la vulnérabilité de groupes spécifiques face à ce préjudice. Essayez d'établir une liste des 5 ou des 10 problèmes / préoccupations les plus importants en vous fondant sur les problèmes classés comme les plus importants et / ou mentionnés le plus souvent ;
4. **Triez et identifiez les questions « urgentes / importantes »** : Placez les problèmes / préoccupations dans une matrice comme celle présentée ci-dessous, en identifiant les problèmes / préoccupations nécessitant une attention immédiate (« urgents »), ceux qui peuvent attendre (« non urgents »), ceux qui ont des incidences négatives graves (« importants ») et ceux qui entraînent des conséquences moins sérieuses (« moins importants »). Pour orienter ces choix, appuyez-vous sur les critères de gravité, d'ampleur, de caractère réparable et de vulnérabilité examinés précédemment ;
5. **Identifiez les objectifs** : Aidez la communauté à présenter (sous forme de résumé) l'objectif général des actions à mener pour les problèmes identifiés dans chacune des quatre zones de la matrice ;
6. **Faites preuve de souplesse mais restez focalisés** : Les priorités et points de vue de la communauté peuvent changer au fil du temps en fonction de l'évolution de la situation. Vous devriez rester focalisé sur les questions qui préoccupent le plus la communauté dans son ensemble.

Pour éviter que ces processus de consultation en groupe soient entachés de partis-pris ou détournés par les intérêts propres à certains individus, il est important d'établir au préalable des critères clairs avec les participants sur ce qui constitue une question « importante » ou « urgente ». Le schéma 7 fournit un exemple de matrice de hiérarchisation de problèmes pilotée par la communauté. La matrice met l'accent sur la gravité et l'urgence des incidences, mais il existe de nombreux autres critères, tels que l'ampleur de l'incidence (nombre de personnes affectées), le coût, les ressources disponibles, etc.<sup>20</sup> L'exercice peut vous aider à encourager les communautés à se focaliser essentiellement sur les problèmes à la fois urgents et importants, quelle que soit leur définition de ce qui est « important ».

**SCHÉMA 7 : MATRICE DE HIÉRARCHISATION DES PROBLÈMES PILOTÉE PAR LA COMMUNAUTÉ**



### 4.3. Que cherchez-vous à obtenir ? Définir les critères d'une action « réussie »

Une fois les problèmes clés identifiés, vous devez définir avec la communauté les objectifs précis qu'elle souhaite réaliser en menant des actions pour lutter contre les incidences négatives sur les droits humains. L'objectif global vise habituellement à rechercher une solution (ou une « réparation » dans la terminologie des droits humains) en réponse à une violation ou une atteinte aux droits humains, ou pour prévenir un préjudice. Il est important, en particulier durant la phase de lancement d'un projet par une entreprise, d'identifier les types de préjudices qui, avec des mesures d'atténuation adéquates, peuvent être réduits. La prévention des préjudices est donc une mesure essentielle pour assurer la réussite d'une action.

#### i

#### TYPES DE RÉPARATIONS<sup>21</sup>

**Excuses** : Lorsque l'acteur qui a causé le préjudice reconnaît avoir commis un acte répréhensible. L'auteur de cet acte doit accepter sa responsabilité, garantir qu'il ne commettra plus ce type d'actes et montrer qu'il comprend la gravité du préjudice causé. Les excuses peuvent contribuer à apaiser la communauté.

**Restitution** : Rétablir la situation qui était celle de la victime avant le préjudice (en termes, par exemple, de niveau de vie, de qualité des conditions de vie, etc.) ;

**Réadaptation** : Mesure similaire à la restitution, mais focalisée sur le bien-être des individus concernés en leur assurant des services de soutien médical, juridique ou psychosocial ;

**Indemnisation (financière et non-financière)** : Versement d'une somme d'argent ou d'un équivalent en nature en compensation de la perte subie. L'expérience montre que les indemnisations monétaires peuvent entraîner des tensions au sein des communautés. En effet, elles sont souvent dépensées de manière inconsidérée et conduisent à un appauvrissement des individus concernés, surtout lorsqu'elles sont versées sous forme de somme forfaitaire unique sans aucune orientation en matière d'investissement ou de formation à la gestion financière. Pour éviter ce type de problèmes, il peut être plus adéquat de prévoir, au cas par cas, des indemnisations non monétaires, telle que des terres de remplacement, une formation et un soutien à des moyens de subsistance, ainsi que des versements échelonnés sur une plus longue période et / ou des initiatives bénéficiant à l'ensemble de la communauté (plutôt qu'une indemnisation versée à titre individuel)<sup>22</sup>.

**Sanctions punitives** : Forme de sanction ordonnée par un tribunal ou une autre autorité judiciaire à l'encontre d'une entreprise, une institution ou un individu qui a causé des incidences sur les droits humains. Cela peut consister en une amende, un licenciement ou même une peine d'emprisonnement. La sanction doit être suffisamment sévère (punitif) pour inciter réellement l'auteur de cet acte à respecter les droits humains ;

**Prévention des préjudices / garanties de non-répétition** : Mesures visant à garantir que la violation des droits humains ne se reproduise plus.

---



## RÉPARATIONS EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS DANS LA PRATIQUE

Lors de travaux routiers pour la construction d'un parc éolien, le camion d'une entreprise a provoqué un accident qui a blessé gravement un enfant et détruit une ferme agricole à proximité du site. L'entreprise doit, au minimum, reconnaître sa responsabilité, et le conducteur ainsi que l'entreprise doivent présenter leurs excuses (*excuses*). L'entreprise doit fournir un accès à des services médicaux spécialisés pour assurer le rétablissement complet de l'enfant blessé. Elle doit également offrir un soutien psychologique ou un soutien psychosocial à la victime et à sa famille (*réadaptation*). La ferme détruite doit être réparée et remise dans son état initial (*restitution*). La victime, sa famille et le propriétaire de la ferme doivent recevoir une compensation financière pour les dommages corporels et la destruction de la ferme (*indemnisation*). Si l'accident est dû à une vitesse excessive ou à une autre infraction à la loi, l'entreprise peut être condamnée à une amende et le conducteur peut faire l'objet d'une peine (*sanctions punitives*). Pour éviter que de tels accidents ne se reproduisent, l'entreprise doit équiper ses camions de limiteurs de vitesse et faire appel à du personnel de santé et de sécurité ou ériger des barrières dans les zones où des fermes sont à proximité des travaux routiers (*prévention des préjudices / garanties de non-répétition*).

---

Si vous cherchez à prévenir des préjudices ou à empêcher leur aggravation, vous devez identifier avec la communauté ce qui constituerait pour elle un « succès », par exemple le fait qu'il n'y ait aucun déplacement de population ; la réduction du nombre de personnes déplacées ; l'amélioration des moyens de subsistance, etc. Vous devez également identifier les informations nécessaires pour corroborer ces résultats ainsi que le type de consultations ou de processus requis pour parvenir à cet objectif.

Comme expliqué dans la Partie I, les États ont l'obligation de fournir un accès à une réparation aux victimes d'une violation ou d'une atteinte aux droits humains. Aux termes des normes internationales, les victimes doivent avoir accès à différents types de réparations.

Les droits humains ne peuvent être réalisés que lorsque les victimes ont accès à une procédure ou à une institution, telle qu'une médiation ou un tribunal, susceptibles de mettre fin à la violation et, surtout, d'apporter une réparation pour les préjudices causés. Ce processus ne doit pas être trop coûteux et ne doit pas prendre trop de temps. De plus, la procédure pour obtenir réparation doit être impartiale, elle ne doit pas être entachée de corruption et doit être indépendante de toute interférence politique ou autre visant à en influencer le résultat<sup>23</sup>.

Les différents types de réparations contribuent les uns comme les autres à réparer les préjudices causés. Mais dans la pratique, les victimes ne reçoivent souvent pas réparation pour certains préjudices subis et, de ce fait, leurs effets se font ressentir pendant très longtemps.

Les communautés affectées doivent décider elles-mêmes des critères d'une action « réussie » pour lutter contre une violation ou une atteinte aux droits humains. Cependant, pour avoir une chance de parvenir à leurs fins, il est essentiel que les membres de la communauté demeurent focalisés sur les objectifs qu'ils se sont fixés. Il est, à cet égard, très important que les actions menées s'appuient sur une organisation communautaire solide ; sur une vision claire des objectifs que la communauté veut atteindre (ou des incidences négatives qu'elle veut prévenir) et ; sur des processus de prise de décisions informées, comme nous le verrons dans les deux prochaines sections.

### **MISE EN GARDE**

Les objectifs d'une communauté ou sa définition d'une action « réussie » peuvent parfois différer des objectifs et des critères de « succès » adoptés par votre organisation. Par exemple, c'est peut-être la première fois que la communauté est confrontée à un problème de droits humains et elle souhaite simplement parvenir à une solution rapide pour y mettre fin ; si, par contre, votre organisation a été témoin du même type d'atteintes aux droits humains dans de nombreuses autres communautés, elle peut estimer que le moment est venu de mener une action de « plus grande envergure » (par exemple, mener une action de plaidoyer auprès des autorités étatiques et faire pression pour une réforme législative). Il est par conséquent essentiel que vous définissiez clairement les objectifs que vous allez poursuivre.



- Nations Unies (2005) *Principes fondamentaux et directives concernant le droit à un recours et à réparation des victimes de violations flagrantes du droit international des droits de l'homme et de violations graves du droit international humanitaire*
- Résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies 60/147 du 16 décembre 2005.
- HCDH (2011) *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, Principe 25.



#### 4.4. Modalité d'organisation de la communauté et représentation de ses intérêts<sup>24</sup>

Lorsqu'une entreprise lance un nouveau projet, cela suscite en général de nombreuses rumeurs sur l'identité des acteurs qui pilotent le projet et les bénéfices ou incidences négatives qui en résulteront. Lorsque des projets sont menés depuis de nombreuses années, voire des décennies, les préoccupations et les positions des populations locales vis-à-vis de l'entreprise peuvent être profondément ancrées. Dans certains cas, les responsables du projet peuvent tenter de diviser les communautés de la région, notamment lorsqu'elles souhaitent lancer un processus sensible susceptible de susciter l'opposition de certains groupes de la communauté, comme par exemple l'obtention d'un accès à des terres. Les responsables du projet peuvent alors décider de ne rencontrer que quelques dirigeants de la communauté (par exemple, le responsable ou le chef de village) et tenter de négocier un accord sans impliquer l'ensemble de la communauté. Les menaces et les pots-de-vin peuvent également entraîner des tensions et des divisions. Cela affaiblit la communauté, car généralement, ce type d'arrangements ne profite qu'à quelques individus et peut facilement conduire à un conflit.

##### **MISE EN GARDE**

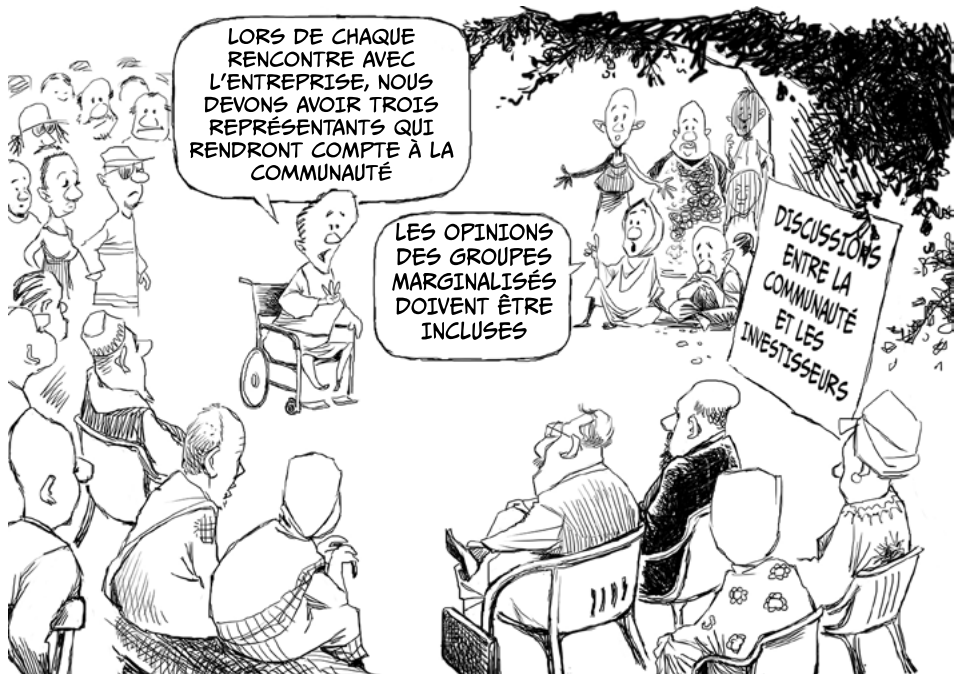
##### **Résister aux tactiques de l'entreprise visant à « diviser pour régner »**

Pour résister aux tactiques de l'entreprise visant à « diviser » les communautés, il est important de faire preuve de solidarité communautaire. Outre les activités décrites dans cette section, les actions suivantes peuvent aider les communautés à résister à de telles tactiques :

- informer et sensibiliser les membres de la communauté ;
- identifier les opportunités de mutualiser les avantages ;
- déposer une plainte auprès des autorités étatiques pour dénoncer les déficiences dans la fourniture de services de base tels que la santé, l'éducation, l'eau et l'assainissement (plutôt que d'adresser ce type de réclamations à l'entreprise) ;
- créer une association qui réponde de ses actions devant la communauté ;
- mettre en place des associations d'épargne et de crédit communautaires pour augmenter les revenus de la communauté et réduire les incitations à accepter des pots-de-vin ou des paiements, etc.

Pour mener un plaidoyer efficace contre des entreprises puissantes, toute revendication collective doit absolument pouvoir s'appuyer sur une solidarité communautaire. Vous devez évaluer **la structure de la gouvernance de la communauté** et aider celle-ci à s'organiser, si nécessaire. Tous les membres de la communauté peuvent ne pas partager le même point de vue ou rechercher le même résultat. Certains souhaitent peut-être obtenir de l'argent, alors que d'autres préfèrent peut-être se voir attribuer une terre de remplacement, un emploi dans l'entreprise ou un meilleur logement. Vous pouvez aider les membres de la communauté – ou tous ceux qui sont disposés et intéressés à revendiquer leurs droits – à s'accorder sur quelques objectifs clés à atteindre. Dans certains cas, lorsqu'une communauté est en proie à des divisions internes depuis des années, vous pouvez essayer de renforcer la solidarité en soutenant le dialogue intracommunautaire et la résolution des conflits existants.

L'une des manières d'aider les communautés à faire front commun est de les inciter à choisir des **représentants réellement légitimes** en lesquels ils ont confiance et qui peuvent transmettre efficacement leurs messages lors des échanges avec les entreprises. Les rôles et les responsabilités de ces représentants doivent être clairement définis. Il faut notamment déterminer dans quelles situations ils sont habilités à prendre une décision au nom de la communauté et fixer les modalités de consultation de la communauté et les questions sur lesquelles les décisions doivent impérativement être prises par l'ensemble de la communauté. Même si la communauté dispose déjà d'un chef traditionnel, la capacité de négociation de celui-ci peut être renforcée s'il est accompagné, lors des réunions avec l'entreprise, par un petit groupe de membres de la communauté élus démocratiquement. Il est important que ce groupe soit inclusif et représentatif des différents groupes de la communauté, y compris les jeunes, les femmes et les autres groupes marginalisés ou vulnérables



De même, il est important d'organiser **régulièrement des réunions avec l'ensemble de la communauté** afin de partager les informations importantes ; de discuter de l'évolution de la situation ; de s'assurer que tous les membres de la communauté comprennent les différentes options à leur disposition pour mener des actions de plaidoyer et ; de donner à chacun la possibilité de poser des questions et d'exprimer son opinion. Ces rencontres peuvent également inciter les représentants choisis par la communauté à rendre compte des réunions auxquelles ils ont participé et à consulter l'ensemble de la communauté à propos des réunions avec le personnel de l'entreprise ou avec les autorités étatiques.

La cohésion sociale et la solidarité communautaire peuvent aussi être renforcées en formant certains membres de la communauté à la **collecte systématique d'informations** sur les événements qui se produisent dans leur région et au recueil des points de vue des autres membres de la communauté sur ces questions. Il faut également inciter ces individus à partager et à débattre de ces informations avec l'ensemble de la communauté dans le cadre de réunions ouvertes à tous les membres de la communauté. En renforçant leurs propres compétences en matière d'enquête, les membres de la communauté peuvent améliorer leur compréhension des incidences du projet, perçues et réelles, ainsi que des différents points de vue à ce sujet. La diffusion de ces informations auprès de

l'ensemble de la communauté permet de lutter contre les fausses rumeurs et la désinformation et d'élaborer une stratégie de négociation communautaire emportant l'assentiment de la majorité de la communauté.

Enfin, la capacité d'action d'une communauté peut être renforcée en nouant des liens avec d'autres communautés également affectées par les activités d'entreprises et avec des groupes d'aide juridique ou des OSC. La rencontre et le partage d'expériences avec des membres d'autres communautés qui ont vécu des situations similaires renforcent mutuellement tous les acteurs concernés. Les OSC et les défenseurs des droits communautaires (les « parajuristes communautaires ») peuvent se baser sur leur savoir-faire et leur vaste réseau pour fournir des conseils utiles en matière de plaidoyer ainsi que des connaissances élémentaires sur le droit pour soutenir les actions des communautés. La signature de pétitions, l'envoi de lettres de soutien, la participation à des manifestations communautaires ou même l'élaboration d'un **protocole communautaire** ou d'un **accord de développement communautaire** (ADC) (voir ci-dessous) constituent des moyens efficaces de communiquer les préoccupations des communautés et de faire en sorte que leurs voix soient moins facilement ignorées par l'entreprise ou les autorités étatiques.

## i

### PROTOCOLE COMMUNAUTAIRE

Un protocole communautaire est une charte énonçant les règles, procédures et priorités définies par une communauté. Élaboré en se fondant sur une approche par la base et hautement participative, ce type de protocoles permet de préciser un certain nombre d'éléments, tels que l'identification des communautés affectées ; ses procédures de prise de décisions ; ses droits consacrés par le droit coutumier, national et international ; une cartographie de son utilisation des terres et des ressources naturelles ; ses représentants légitimes ; ses valeurs et sa vision pour l'avenir ; les procédures de consultation de la communauté ; ses priorités en matière de développement.

Chaque processus d'élaboration d'un protocole communautaire a un caractère spécifique dans la mesure où il doit être endogène et inclusif ; il doit renforcer les moyens d'action des membres de la communauté et reposer pour l'essentiel sur les ressources propres de la communauté et sur la diversité de ses connaissances, compétences et expériences. Le protocole communautaire peut être élaboré en s'appuyant sur différentes méthodes et outils, notamment l'autodétermination, le développement endogène, la documentation et la communication, la mobilisation sociale, l'autonomisation ou le renforcement des capacités juridiques, le plaidoyer

stratégique et la réflexion sur le travail de suivi et d'évaluation. En dépit de ces nombreuses spécificités, l'élaboration d'un protocole communautaire comporte généralement cinq étapes : (1) être disposé à élaborer un protocole et prendre la décision de le faire ; (2) organiser des consultations au sein de la communauté afin de recueillir des informations ; (3) élaborer un projet de protocole ; (4) finaliser le protocole et ; (5) vulgariser et diffuser le protocole<sup>25</sup>.

---



## **MOBILISER DIFFÉRENTES COMMUNAUTÉS AU KENYA**

Lorsque les autorités étatiques du Kenya ont annoncé un projet de construction d'infrastructures de très grande ampleur de plusieurs milliards de dollars USD sur l'île de Lamu, les communautés locales de pêcheurs, des chefs religieux, les populations vivant à proximité ainsi que des OSC se sont unis pour agir de manière solidaire. Tous ces acteurs ont participé à un processus pour définir une vision communautaire, en organisant des réunions, des consultations et des séances de travail. Ce processus a permis d'élaborer une position commune consistant à ne pas s'opposer au projet, mais plutôt à affirmer que les droits de la communauté consacrés par le droit international, régional et national devaient être respectés dans la pratique. Ces acteurs ont mis l'accent sur les questions de procédure, telles que le droit à l'information et à la participation aux décisions qui affectent les populations concernées ainsi que la nécessité d'organiser des études d'impact impartiales. Cette mobilisation a souligné le poids croissant de la société civile au Kenya<sup>26</sup>.

Voir l'étude de cas complète sur le travail de Save Lamu au Kenya au chapitre 7.

---



- Natural Justice, *Community Protocols*, <https://naturaljustice.org/community-protocols/>
- Natural Justice (2016) *Community Protocols Toolbox: Community Protocols in the Context of Extractive Industries*.

## COMMUNITY DEVELOPMENT AGREEMENT

Un accord de développement communautaire (ADC) – parfois appelé « Entente sur les répercussions et les avantages » (ERA) est un contrat conclu entre les communautés locales (et parfois aussi l'État) et l'acteur chargé de mettre en œuvre le projet. Cet accord vise à : prévenir et minimiser les incidences négatives d'un projet ; indemniser les populations locales pour les incidences inévitables, et ; veiller à ce que les communautés locales reçoivent une part des avantages générés par le projet dont elles ne bénéficieraient pas en l'absence de ce type d'accords. La conclusion de ce type d'accords de développement communautaire constitue une pratique de plus en plus répandue dans le cadre des grands projets miniers à travers le monde et elle est devenue légalement obligatoire dans des pays tels que le Canada, l'Australie, la Mongolie, la Guinée, la Sierra Leone, le Nigéria et la Papouasie-Nouvelle-Guinée.



- [Gordon Foundation \(2015\) IBA Community Toolkit: Negotiation and Implementation of Impact and Benefit Agreements.](#)

Les protocoles communautaires et les ADC soulèvent cependant également des défis : leur élaboration ou leur négociation peuvent prendre beaucoup de temps ; il peut être difficile de mettre en œuvre leurs dispositions ; et la répartition des avantages (entre l'entreprise et la communauté, ainsi qu'entre différents groupes communautaires) peut ne pas toujours s'effectuer de manière aussi équitable que prévu initialement. Dans certains cas, ce type d'accords peut même avoir des effets négatifs pour la communauté, car les termes d'un ADC peuvent exclure le recours à des options externes, telles que porter plainte devant la justice pour obtenir réparation. Néanmoins, ces défis peuvent être surmontés en adoptant des mesures adéquates. Surtout, les protocoles communautaires et les ADC donnent davantage de pouvoir aux communautés (en contribuant à renforcer leur position dans une négociation), ils sont plus équitables et prennent mieux en compte les préoccupations des communautés.

#### 4.5. Gérer les tensions, les désaccords et les émotions

Il existe souvent un énorme déséquilibre des pouvoirs entre les entreprises et les communautés. Les entreprises contrôlent à la fois l'expertise sur le projet et l'accès aux informations sur celui-ci ; elles disposent de ressources financières et elles peuvent faire appel à des experts juridiques ; de plus, dans presque tous les cas, les entreprises bénéficient du soutien des autorités étatiques. Par contre, le plus souvent, les communautés disposent d'informations et de connaissances techniques limitées sur le projet ; elles manquent de ressources juridiques et financières ; et elles sont, dans certains cas, qualifiées de « fauteurs de troubles » par l'entreprise et les autorités étatiques.

Ce déséquilibre des forces en présence peut avoir un effet intimidant et susciter la réticence de certains membres de la communauté à la perspective d'agir, ce qui peut entraîner des divisions. Si tel est le cas, il faut traiter ce problème avant de lancer toute action.

#### Soutenir la solidarité communautaire

En cas de divisions au sein d'une communauté, vous pouvez recourir à plusieurs approches telles que :

- Adoptez toujours une approche inclusive dans le cadre des processus de prise de décision en incluant les différents sous-groupes composant une communauté et en garantissant la transparence des représentants ou des porte-parole.
- Il est essentiel d'assurer une communication quasi constante entre vous en tant qu'OSC et vos partenaires au sein de la communauté ; il faut également laisser certains membres de la communauté s'impliquer directement en réalisant certaines tâches indispensables et en rendant compte eux-mêmes de certains débats et consultations ;
- Reconnaissez, le cas échéant, l'existence de tensions et écoutez soigneusement ce que les populations vous disent. Les rumeurs et la désinformation se propagent rapidement. Identifiez la source des problèmes et établissez les faits afin de couper court au plus vite à la propagation des rumeurs ;
- Identifiez la source des dissensions et les raisons de leur émergence. Vous constaterez peut-être qu'il existe encore des zones de doutes au sein de la communauté : cela peut découler d'un manque d'informations et requérir l'établissement d'un dialogue ; cela peut aussi être le signe d'une ingérence de la part de l'entreprise ou des autorités étatiques ;
- Agissez au plus vite avant que le problème ne s'aggrave. Pour cela, fournissez des informations pour vous assurer que tous les membres de la communauté ont une compréhension commune du problème en question. Si le problème

est dû à des ingérences externes, cherchez à en comprendre les raisons et expliquez-les, notamment au cas où ces manœuvres viseraient à réduire au silence les populations et les détourner des vrais problèmes ;

- Si vous êtes confrontés à des réactions empreintes d'émotion, ne soyez pas sur la défensive, mais fondez-vous plutôt sur des principes. Élaborez un message reposant sur vos convictions et communiquez-le clairement et de manière cohérente afin d'instaurer un climat de confiance ; et
- Renforcez le climat de confiance en cartographiant toutes les ressources réelles et potentielles que la communauté peut mobiliser afin de mener des actions, directement ou par le biais de réseaux. Souvenez-vous que l'unité de la communauté constitue son atout principal.

#### 4.6. **Prise de décisions éclairées : informations étayées et stratégie**

Pour mener des actions efficaces, une communauté ne peut pas seulement compter sur une bonne organisation, elle doit aussi s'appuyer sur des processus de prise de décisions éclairées. Ces décisions doivent être fondées sur des informations collectées et vérifiées (recoupées) de manière systématique qui doivent être portées à la connaissance des communautés par le biais de méthodologies participatives. Vous avez probablement déjà utilisé des outils participatifs avec les communautés. Les études d'impact pilotées par la communauté ; la vérification sur le terrain ; ou d'autres méthodologies de recherche-action participatives constituent quelques exemples de ces outils. La « vérification sur le terrain » consiste à évaluer des informations, des déclarations et des cartes figurant dans des documents officiels à l'aune de faits observables dans un lieu donné. Les informations recueillies (telles que des photographies, des vidéos, des coordonnées GPS et des enquêtes sur des échantillons d'eau) peuvent ensuite être utilisées par les communautés comme éléments de preuve dans le cadre d'enquêtes ou d'activités de surveillance continue des incidences du projet. L'obtention d'éléments de preuve clairs et documentés sur une violation ou une atteinte aux droits humains peut jouer un rôle décisif pour permettre aux communautés d'obtenir une réparation.



- [Inclusive Development International \(IDI\) et Equitable Cambodia \(2017\) \*Avoiding Forced Displacement. A Community Guide to Negotiation and Advocacy. Participant's Manual. Southeast Asia Edition.\*](#)
- [Center for Policy Research et Namati \(2016\) \*Ground Truthing. A Note on Methodology.\*](#)





## 5. Passer à l'action...de manière avisée

### 5.1. Raison d'être, objectifs et structure du chapitre

Une stratégie propose un cadre général ou un plan d'action qui vous permet de traiter les questions clés relatives aux droits humains et de chercher à atteindre les objectifs prioritaires que vous – et la communauté avec laquelle vous travaillez – avez identifiés au Chapitre 4.

Chaque cas sur lequel vous travaillez requiert une stratégie spécifiquement adaptée à l'enjeu, au contexte, à la relation entre la communauté et l'entreprise et aux dynamiques internes à la communauté. Il est essentiel que votre action s'appuie sur une stratégie car celle-ci vous permet de relier ce que vous faites (tactiques ou actions de plaidoyer) avec les acteurs que vous essayez d'influencer (les parties prenantes) afin d'atteindre vos objectifs. Votre stratégie est amenée à évoluer au gré de votre interaction avec la communauté et avec l'entreprise.

Nous vous recommandons de concevoir une stratégie progressive ou séquencée. Cela vous permet de commencer par une tactique ou type de tactiques spécifiques ; si ces outils ne vous permettent pas d'obtenir les résultats escomptés, vous pourrez ensuite modifier votre mode d'action. Il vaut mieux, en ce sens, commencer par adopter une approche fondée sur la collaboration afin de recueillir autant d'informations que possible et instaurer un certain climat de confiance avec les entreprises / acteurs étatiques. Si vous vous engagez trop rapidement dans une démarche de confrontation, vous risquez de compromettre votre capacité à obtenir, par la suite, des résultats par le biais d'une approche collaborative. Le fait de concevoir dès le départ une stratégie progressive vous permet de comprendre que les stratégies de plaidoyer combinent souvent plusieurs tactiques en même temps ; cela vous permet aussi, à votre organisation et à la communauté avec laquelle vous travaillez, de réfléchir soigneusement aux avantages et aux inconvénients de chaque tactique et de vous assurer que vous disposez d'un plan d'action clairement établi.

Dans ce chapitre, nous utiliserons les termes clés suivants :

- **But** : l'objectif que vous souhaitez atteindre ;
- **Stratégie** : la « piste » ou l'approche que vous adoptez pour atteindre vos buts ; une stratégie se déploie souvent sur la base d'une série de tactiques planifiées ;
- **Tactique** : l'action concrète que vous entreprenez.

## 5.2 Un éventail de tactiques

Votre organisation – ou les communautés avec lesquelles vous travaillez – avez probablement déjà été amenés, par le passé, à utiliser différentes approches pour tenter d'influencer un autre groupe, qu'il s'agisse d'autorités étatiques, d'une entreprise ou peut-être simplement d'une autre communauté ou d'un membre de la famille.

Le type de relations qu'une communauté entretient avec une entreprise doit orienter la stratégie générale adoptée, par exemple une approche fondée sur la confrontation ou sur la collaboration – ou toute autre option dans cet « éventail de tactiques » (voir le schéma 8 ci-dessous). Si une entreprise a réussi à établir une bonne communication avec la communauté, le fait d'adopter une tactique fondée sur la confrontation peut détériorer cette relation et avoir des effets plus négatifs que positifs. Mais, ce même choix tactique de la confrontation peut se justifier si vous avez affaire à une entreprise qui refuse toute communication car cela peut contribuer à lui montrer que vous êtes déterminés à faire valoir votre position. Ces approches ne sont pas antinomiques ; elles peuvent être utilisées conjointement et se renforcer mutuellement. Par exemple, la menace d'une confrontation peut parfois amener une entreprise à la table des négociations.

Une stratégie de plaidoyer peut inclure de nombreuses actions différentes. Par exemple, une **action directe** (protestation, sit-in, etc.) peut être efficace pour attirer rapidement l'attention d'une entreprise. Bien que ces actions comportent des risques en matière de sécurité, elles peuvent constituer une stratégie de pression efficace, lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière graduelle et pacifique, en particulier lorsqu'elles sont combinées à une campagne médiatique.

Un processus de **négociation** peut aboutir à un résultat agréé entre les parties concernées, généralement la communauté, les acteurs qui lui apportent un soutien et l'entreprise. Dans ce type de processus, vous pouvez faire appel à un **facilitateur** chargé d'améliorer la communication entre les parties. Un facilitateur ou un médiateur indépendant peut contribuer à réduire certains des déséquilibres de pouvoir entre les parties en présence et à garantir que le processus de négociation est fondé sur les droits. Cependant, il peut être difficile de trouver un médiateur expérimenté et, même dans ce cas, les communautés devraient toujours faire appel à une assistance juridique pour s'assurer que le recours à une médiation respecte leurs droits et n'entraîne aucun préjudice supplémentaire. L'outil pratique 13 (ci-dessous) propose des orientations pour élaborer les termes de référence permettant d'encadrer les processus de dialogue ou de négociation.

## SCHÉMA 8 : ÉVENTAIL DE TACTIQUES



Contrairement au principe de la négociation, une **campagne** fait appel « au tribunal de l'opinion publique ». Dans ce type de tactique, votre objectif principal est de rassembler les voix, de mettre en lumière les sujets de préoccupations et de mobiliser le poids d'acteurs influents afin de faire pression sur les décideurs pour : soit a) les inciter à prendre la décision que vous souhaitez ; soit b) les amener à négocier avec vous de bonne foi. De ce fait, une campagne et une négociation peuvent souvent être associées pour renforcer les stratégies adoptées.

Une **action en justice** – ou le dépôt d'une plainte formelle – constituent un autre exemple de tactique de plaidoyer. Une action en justice désigne la tactique consistant à porter une affaire à la connaissance d'un juge, d'un arbitre (ou d'un groupe d'arbitres) ou d'une autre forme de procédure officielle de traitement de plaintes ; dans ce cadre, vous-même – ainsi que l'entreprise – êtes amenés à présenter chacun votre position et vos arguments. La tierce partie (en l'occurrence un juge ou un arbitre) est alors chargée de vous départager en rendant une décision sur l'affaire.



### GARDEZ À L'ESPRIT

Pour élaborer votre stratégie, et notamment une stratégie progressive, vous devez identifier des points de pression et des tactiques de plaidoyer spécifiques. Pour ce faire, il est utile d'effectuer une **recherche des acteurs de la chaîne d'investissement** (outil pratique 5). Ce type de recherche permet de déterminer quel est l'éventail de stratégies possibles : par exemple, déposer une plainte auprès des mécanismes de responsabilisation prévus par des acteurs impliqués dans ce projet et que vous avez pu identifier grâce à cette recherche ; vous adresser directement aux bailleurs de fonds du projet par courrier ou par le biais d'une campagne médiatique publique et ; mener une campagne ciblant les consommateurs des produits fabriqués à partir du projet, etc.



## OUTIL PRATIQUE 13 : TERMES DE RÉFÉRENCE POUR ENGAGER UN DIALOGUE AVEC UNE ENTREPRISE

Lorsque vous entamez un processus de négociations avec une entreprise, il est recommandé d'élaborer des **termes de référence (TDR)** pour encadrer le processus. Ceux-ci définissent l'objectif et la structure des rencontres entre les représentants de la communauté et l'acteur qui met en œuvre le projet. Les TDR doivent être mutuellement acceptés et consignés par écrit dans un document. Voici quelques aspects clés à prendre en compte dans ces termes de référence :

- **Délais.** Il faut définir des délais raisonnables permettant aux représentants des communautés de consulter les populations qu'ils représentent. Cela peut éviter les tensions et empêcher qu'une entreprise ne fasse pression sur eux en imposant des délais indûment courts à certains moments clés de la négociation.
- **Confidentialité.** Même si le principe de confidentialité peut permettre à certaines parties de parler de manière plus ouverte, il peut également se révéler contre-productif, car il entrave la transparence et la responsabilisation par rapport au grand public. Une façon de résoudre ce problème consiste à faire appel à un tiers chargé d'observer le processus. Il est également possible de décider que le processus de négociation est en lui-même soumis au principe de confidentialité mais que ses résultats doivent être diffusés au grand public.
- **Renonciations.** Il faut toujours refuser d'inscrire des renonciations (comme le fait de renoncer à exercer certains droits, tels que le droit de demander une réparation par une action en justice) dans les termes de référence des négociations ou dans tout autre accord conclu avec une entreprise. Si l'entreprise insiste, voici quatre éléments pour faire en sorte que ces **renonciations aient un caractère équitable et justifié** :
  1. Ces renonciations doivent avoir un caractère mutuel.
  2. Elles ne doivent s'appliquer qu'aux questions directement abordées dans les négociations ou dans l'accord.
  3. Elles ne doivent lier les parties que pendant les négociations et ne peuvent s'appliquer par la suite que si un accord a été conclu. En cas d'échec et de cessation des négociations, les renonciations ne sauraient plus avoir aucune justification raisonnable ;
  4. Elles ne peuvent pas s'appliquer aux actions criminelles. La poursuite en justice d'auteurs d'infractions pénales ne peut pas faire l'objet de négociations entre acteurs privés car elle relève d'une obligation incombant à l'État qui doit agir dans l'intérêt public<sup>27</sup>.

## Utiliser les médias

Toute stratégie doit être assortie d'une stratégie de communication et implique donc généralement de mobiliser les médias. Ces derniers constituent un levier important car ils permettent de sensibiliser des populations réparties dans une vaste zone géographique. Utilisés de manière adéquate, les médias peuvent permettre d'informer les populations sur une situation particulière, de mobiliser des soutiens et même d'atteindre les décideurs au sein des autorités étatiques et des entreprises. La divulgation de cas de violations ou d'atteintes aux droits humains permet également de faire pression sur les titulaires d'obligations en les incitant à répondre de cette situation tout en aidant les détenteurs de droits à faire entendre leurs voix. En outre, une couverture médiatique peut parfois contribuer à protéger des défenseurs des droits humains menacés ; de même, les journalistes d'investigation peuvent contribuer à révéler des informations (dissimulées).



Pour mobiliser de manière efficace les médias, vous devez soigneusement élaborer vos stratégies et planifier vos actions. Il est important de comprendre les différents types de médias à disposition et de déterminer la stratégie médiatique pertinente ; celle-ci peut en effet s'appuyer sur les médias imprimés et de diffusion traditionnels mais aussi sur les plates-formes de médias sociaux sur Internet, telles que Whatsapp, Facebook, Twitter, Instagram et les blogs. Avant de mobiliser les médias, vous devez d'abord élaborer une

stratégie claire en la matière. Votre stratégie médiatique doit traiter certaines questions clés telles que : l'objectif que vous recherchez en mobilisant les médias ; les messages clés et autres contenus que vous souhaitez transmettre via les médias ; les canaux médiatiques que vous souhaitez mobiliser et avec quelle fréquence ; qui sera chargé de la communication avec les médias, etc.



#### Ressources pour mobiliser les médias

- Comment rédiger un communiqué de presse, <https://knowhownonprofit.org/how-to/how-to-write-an-effective-press-release>
- Apprendre à rédiger un article d'opinion, <https://www.theopedproject.org/oped-basics/>
- Comment donner un entretien convaincant à la radio ou à un journaliste : <https://conversations.marketing-partners.com/2013/06/10-tips-for-media-interview-preparation/>
- Comment élaborer une stratégie de communication pour votre organisation : UNAC (2007) *Understanding and Engaging the Media for NGOs*
- USAID, *Social Networking: A guide to strengthening civil society through social media*, <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/SMGuide4CSO.pdf>
- ONU Femmes, Centre de connaissances virtuel pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles, <http://www.endvawnow.org/en/articles/1244-media-strategy.html>



### MOBILISER LES CONSOMMATEURS : LA CAMPAGNE CONTRE DEL MONTE AU KENYA

En novembre 1999, un groupe d'acteurs de la société civile a lancé des campagnes parallèles mais connexes contre l'entreprise Del Monte Kenya Limited au Kenya et en Italie. La campagne visait les violations des droits du travail par l'entreprise. Celles-ci incluaient : le non-respect du principe d'un salaire égal pour un travail égal ; des cas d'exploitation de la main d'œuvre ; des conditions de travail et de logement déplorables pour les employés travaillant dans la plantation de l'entreprise et ; un accès inadéquat aux soins de santé.

Cette campagne constituait l'aboutissement d'un travail de surveillance du respect des droits humains par cette entreprise mené, au Kenya, depuis juillet 1998 par la Commission des droits de l'homme du Kenya (KHRC). Cette Institution nationale des droits de l'homme avait été saisie par les représentants syndicaux des travailleurs de l'entreprise qui souhaitaient qu'elle intervienne en leur nom pour améliorer leurs conditions de travail. Cette campagne s'est donc tout naturellement axée sur la défense des droits des travailleurs. En se fondant sur la conviction que les droits des travailleurs ne relèvent pas de la seule responsabilité des syndicats, la KHRC a mobilisé d'autres organisations au sein d'une coalition, ce qui a renforcé les représentants des syndicats.



La KHRC a collaboré avec une ONG italienne influente, le Centro Nuovo Modello di Sviluppo (CNMS) afin de cartographier les entreprises s'approvisionnant en ananas vendus par Del Monte Kenya Limited en Italie. L'une de ces entreprises était, à l'époque, COOP Italia, qui était l'un des plus grands détaillants de produits alimentaires en Italie. COOP Italia venait d'obtenir la certification de responsabilité sociale SA 8000, qui prévoit des normes de protection des droits des travailleurs ; cela constituait par conséquent un point de pression important pour une campagne axée sur le consommateur. Les partenaires de la coalition ont donc mobilisé les médias au Kenya, envoyé des cartes postales aux actionnaires majoritaires de Del Monte et à COOP Italia qui s'approvisionnait auprès de cette entreprise. En Italie, les partenaires ont également adressé des courriers à travers le pays à des groupes de consommateurs sensibles à cette question. Dans les mois qui ont suivi, la campagne a pris de l'ampleur et cela a permis d'ouvrir des négociations directement avec Del Monte International afin de trouver une issue concertée à ces préoccupations.

La KHRC a publié un rapport présentant le bilan de cette campagne dans lequel elle présente les dimensions centrales de sa stratégie, que nous résumons ici sous forme de conseils clés<sup>28</sup>:

- **Se préparer soigneusement avant de passer à l'action** : des recherches préalables ont été effectuées pour étayer le cas ;
- **Former des réseaux, au niveau national et international si possible** : la campagne du Kenya a été mise en œuvre par une coalition, tandis que les actions en Italie ont été menées par une ONG réputée et expérimentée. Si vous travaillez dans le cadre d'une coalition, il faut désigner un responsable chargé de piloter les actions ;
- **Assurer la sécurité de victimes** : Prendre des dispositions pour assurer la sécurité des personnes qui sont réellement victimes des activités de l'entreprise ; et
- **Renforcer la capacité de mobilisation des victimes et de leurs alliés au sein de la société civile** : la campagne s'est fixée comme stratégie clé de renforcer les dirigeants / militants syndicaux au sein de Del Monte et du bureau local de l'Organisation centrale des syndicats (COTU) du Kenya. Cela a permis aux dirigeants syndicaux et aux travailleurs de s'approprier les objectifs de la campagne tout en dotant cette dernière de légitimité car elle a pu s'appuyer sur les expériences des travailleurs concernés. En outre, cela a souligné que les syndicats jouent un rôle essentiel pour réaliser les droits des travailleurs.

La KHRC et les partenaires de la coalition qui ont participé à cette campagne ont cartographié les parties prenantes de l'entreprise ; cela leur a permis d'identifier les points de pression potentiellement efficaces. Ils ont pu ainsi déceler que le principal acheteur des produits de Del Monte, COOP Italia, venait d'adhérer à la norme de certification de responsabilité sociale SA 8000, qui protège notamment les droits des travailleurs. Leur décision d'opter pour une tactique de mobilisation axée sur le consommateur a, par ailleurs, été renforcée par le fait que l'entreprise avait par le passé licencié des travailleurs grévistes, ce qui signifiait que l'organisation de grèves et les blocages risquaient de s'avérer inefficaces pour susciter un changement durable.

### 5.3 Comment évaluer les différentes options à votre disposition ?

Le choix de la meilleure stratégie à adopter pour le cas sur lequel vous travaillez doit être déterminé en fonction de vos objectifs, de la nature de votre relation avec l'entreprise, de votre accès aux informations, de l'identité des décideurs ayant une influence en la matière ainsi que des mécanismes de recours et des ressources disponibles.

Nous avons vu précédemment comment vous pouvez évaluer vos possibilités d'actions, notamment en effectuant une cartographie des parties prenantes et une cartographie des acteurs de la chaîne d'investissement, qui permettent d'identifier les points de pression les plus efficaces (sections 1.5 et 2.4). Gardez à l'esprit que les différentes parties prenantes impliquées dans le projet sont susceptibles d'avoir des intérêts divergents et elles peuvent donc être influencées par le biais de tactiques différentes. Par exemple, vous pouvez entamer une négociation soit en abordant le problème directement avec l'entreprise concernée, soit en adressant une requête à ses créanciers, investisseurs ou actionnaires présentant le problème. Votre cartographie des acteurs de la chaîne d'investissement vous permet d'identifier le type d'influence que vous pouvez exercer sur différents acteurs le long de la chaîne d'investissement.

Dans le présent manuel, nous privilégions les options d'engagement constructif. Dans le même temps, nous prenons acte du fait que la résistance non violente - qui peut inclure des manifestations, des blocages, des boycotts ou d'autres actions - peut parfois constituer une composante importante du travail de campagne et de mobilisation<sup>29</sup>.

L'élaboration d'une stratégie relève davantage du travail d'artisan que de la science – chaque facteur doit être examiné et évalué à l'aune des autres éléments à prendre en compte ; par conséquent, il n'existe pas de boîte à outils vous offrant une approche clé en main. Il vous appartient de décider avec la communauté affectée ce qui fonctionnerait le mieux, quelle combinaison de tactiques offre les meilleures chances d'atteindre vos objectifs et de vous permettre de concrétiser votre vision. L'outil 14 (ci-dessous), propose quelques suggestions quant aux types de questions que vous devez vous poser ainsi que les éventuelles implications de chacune de ces situations. Ces questions sont destinées à identifier, en fonction du contexte, les points d'entrée pour mener des actions.

Veillez noter que les points d'entrée pour mener des actions dépendent fortement du contexte. Par conséquent, veillez à toujours consulter d'autres organisations ou si possible des experts juridiques pour confirmer et / ou orienter votre réflexion. Le chapitre 5 fournit davantage d'informations sur les actions elles-mêmes.

## i

### **DÉFINIR UNE STRATÉGIE**

**Pour vous aider à définir une stratégie, nous vous suggérons vivement de vous appuyer sur des alliés possédant une expérience en la matière, tels que des ONG travaillant dans les domaines juridiques, de l'environnement et des droits humains. L'annexe IV fournit une liste des ONG susceptibles de vous fournir ce type de soutiens.**

---



## OUTIL PRATIQUE 14 : QUESTIONS PERMETTANT D'IDENTIFIER LES POINTS D'ENTRÉE POUR MENER UN PLAIDOYER

Questions	Implications	Implications
<b>Éléments pertinents pour l'entreprise<sup>30</sup></b>		
<b>1)</b> Quelle est la nature des relations entre l'entreprise et la communauté ? Sont-elles essentiellement positives, neutres ou marquées par la confrontation ?	<b>Essentiellement positives.</b> Il est conseillé d'opter d'abord pour une approche moins marquée par la confrontation (par exemple, la négociation).	<b>Marquées par la confrontation.</b> La communauté et l'entreprise peuvent ne pas être en mesure de résoudre leur différend sans l'implication d'acteurs extérieurs, par exemple, dans le cadre d'une campagne ou par le biais d'une action en justice.
<b>2)</b> Quelle est l'importance de ce projet pour l'entreprise, par rapport à ses autres activités et projets ? Ce projet constitue-t-il un investissement à long terme ?	<b>Oui.</b> Dans ce cas, l'entreprise sera sans doute déterminée à poursuivre les opérations sur ce projet : elle sera donc probablement davantage disposée à négocier pour améliorer les relations avec la communauté. Cependant, cela signifie aussi qu'elle n'hésitera pas à investir du temps et de l'argent dans des procédures judiciaires si cela s'avère nécessaire à la poursuite du projet.	<b>Non.</b> Si le projet n'occupe pas une place importante dans les activités de l'entreprise et / ou si elle envisage de le clôturer au bout de quelques années (dans le cas, par exemple, d'un projet d'exploration de ressources naturelles), l'entreprise aura moins intérêt à instaurer une relation solide avec la communauté. Dans ce cas, il faudra peut-être recourir plus rapidement à des approches davantage marquées par la confrontation.
<b>3)</b> L'entreprise se définit-elle publiquement comme un acteur socialement et écologiquement responsable ?	<b>Oui.</b> Une entreprise qui se présente ainsi peut se montrer davantage disposée à répondre aux réclamations invoquant le non-respect des principes liés à sa responsabilité sociale et environnementale plutôt qu'à des allégations d'infractions, simplement, à la législation nationale. Ce type d'entreprises peut être influencé par des campagnes de plaidoyer ou dans le cadre de négociations.	<b>Non.</b> Une entreprise qui ne fait pas reposer son image publique sur ces principes ne peut être sensible qu'à des allégations d'infractions à la législation nationale étayées et/ou à des campagnes de plaidoyer ciblant directement ses consommateurs en les sensibilisant à ces questions. Ce type d'entreprises est susceptible d'être influencé principalement par le biais d'actions en justice ou de campagnes axées sur le consommateur (à l'étranger).

Questions	Implications	Implications
4) L'entreprise est-elle cotée en bourse ?	<b>Oui.</b> Les entreprises cotées en bourse peuvent être davantage sensibles aux incidences de leurs activités sur les droits humains car celles-ci peuvent nuire à leur réputation. Une mauvaise réputation peut entraîner une baisse de leurs actions et affecter les résultats financiers de l'entreprise.	<b>Non.</b> Ce type d'entreprises peut être moins sensible aux éventuelles atteintes à sa réputation ; en effet, n'étant pas cotées en bourse, elles ne risquent pas de subir une éventuelle baisse du cours de leurs actions du fait d'une atteinte à leur réputation.
5) L'entreprise appartient-elle à l'État ou relève-t-elle d'un partenariat public-privé ?	<b>Oui.</b> Une entreprise qui appartient à l'État est financée par des fonds publics et ce type de financements peut donc être l'objet d'un contrôle public.	<b>Non.</b> Une entreprise qui appartient à l'État est financée par des fonds publics et ce type de financements peut donc être l'objet d'un contrôle public.
6) L'entreprise a-t-elle adopté des normes, des politiques ou des codes de conduite internes ?	<b>Oui.</b> Ces politiques constituent des engagements publics et peuvent être utilisées pour invoquer la responsabilité des entreprises ; le non-respect avéré de ces politiques et de ces normes peut donc porter atteinte à la crédibilité et à la réputation de l'entreprise.	<b>Non.</b> Si le site internet de l'entreprise ou d'autres documents publics ne mentionnent aucun engagement public, il est plus difficile de dénoncer publiquement le non-respect de ces politiques.
7) L'entreprise est-elle une marque de référence ou bénéficie-t-elle d'une forte visibilité auprès des consommateurs ?	<b>Oui.</b> Une entreprise de marque qui bénéficie d'une forte visibilité auprès des consommateurs est généralement très sensible aux atteintes à sa réputation et aux risques d'une mauvaise publicité, car cela peut détourner les consommateurs de ses produits et avoir un effet dissuasif pour ses investisseurs.	<b>Non.</b> Si une entreprise est peu connue ou entretient peu de relations avec des entreprises de produits de consommation, il peut être plus difficile de nuire à sa réputation et d'avoir un impact sur ses ventes.
8) L'entreprise est-elle enregistrée ou basée dans un État de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ?	<b>Oui.</b> Les entreprises basées dans un État de l'OCDE sont soumises à une norme appelée <u>Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales</u> . Les Points de contact nationaux (PCN) dans les États de l'OCDE sont chargés de surveiller le respect de ces principes ; ces organes sont habilités à recevoir des plaintes d'individus qui estiment avoir été l'objet de préjudices causés par des entreprises qui sont tenues de respecter ces principes. Les pays de l'OCDE sont également susceptibles de disposer de lois strictes et de systèmes judiciaires efficaces, ce qui peut fournir des opportunités d'action pour lancer des poursuites en justice. (Voir Chapitre 6).	<b>Non.</b> Si l'entreprise est enregistrée dans un État non membre de l'OCDE, vous pouvez néanmoins vérifier si cet État dispose d'une institution de médiation ou d'un autre service qui surveille les investissements à l'étranger. Si cet État dispose d'une législation et de cadres réglementaires stricts en la matière, vous pouvez solliciter des conseils juridiques pour évaluer l'opportunité d'intenter une action en justice.

Questions	Implications	Implications
9) <b>L'entreprise est-elle membre d'un système de certification sectoriel ou a-t-elle été certifiée par un système de ce type ?</b>	<b>Oui.</b> Les systèmes de certification ou d'audit sectoriels permettent de garantir aux consommateurs que les biens qu'ils achètent ont été produits conformément à un ensemble de normes agréées. Un nombre croissant de ces organes de certification disposent de mécanismes de réclamation permettant aux communautés affectées de porter plainte en cas de non-respect des normes. Il existe de nombreux systèmes de certification sectoriels, par exemple RSPO, FairTrade, Bonsucro, FSC, IRMA, ASI, etc.	<b>Non.</b> Si l'entreprise n'est pas membre d'un système de certification sectoriel, vous pouvez vérifier si une autre entreprise intervenant dans sa chaîne d'investissement a adhéré à ce type de système.
10) <b>L'entreprise est-elle impliquée dans d'autres projets ayant des incidences négatives sur les droits humains ?</b>	<b>Oui.</b> Si les activités de l'entreprise ont des incidences négatives sur d'autres sites de votre pays ou au niveau international, vous pouvez vous joindre à une campagne collective afin d'accroître la pression médiatique et exercer d'autres moyens de pression sur cet acteur.	<b>Non.</b> Si l'entreprise n'est pas impliquée dans d'autres projets liés à des préjudices importants, vous pouvez examiner les incidences des activités menées par d'autres entreprises travaillant dans le même secteur afin d'évaluer l'opportunité de vous joindre à une campagne ciblant l'ensemble des entreprises travaillant dans ce secteur.

### Étendue des problèmes

1) <b>Combien de personnes sont affectées par ce projet ?</b> <b>Des dizaines ?</b> <b>Des milliers ?</b>	<b>Des dizaines.</b> Si les changements souhaités et les ressources nécessaires pour y parvenir sont de peu d'ampleur, il peut être approprié et utile d'adresser un courrier de plainte précisant les incidences négatives du projet et demandant aux cadres de l'entreprise de rencontrer le petit groupe de personnes affectées. Si les préjudices sont graves, il peut être nécessaire d'engager une action en justice.	<b>Des milliers.</b> Il peut être plus facile de lancer une campagne / mener une action de mobilisation, lorsqu'un projet affecte un grand nombre de personnes plutôt que « quelques individus ».
2) <b>Y a-t-il de nombreuses personnes dans votre pays qui sont affectées par un problème similaire (même si cela concerne une autre entreprise ou un projet différent) ?</b>	<b>Oui.</b> Cette situation est susceptible de faire déjà l'objet d'une campagne axée sur ce secteur à laquelle vous pouvez vous joindre.	<b>Non.</b> Il peut être nécessaire de définir des actions ciblant spécifiquement l'entreprise concernée (négociation, actions en justice).

Questions	Implications	Implications
3) L'entreprise a-t-elle enfreint une législation nationale spécifique ?	<b>Oui.</b> Si le pays dispose d'un système judiciaire efficace, une action en justice peut être l'option la plus adaptée, car elle est susceptible d'attirer une grande attention de la part du public. Une action en justice peut aussi contraindre les autorités étatiques et / ou les hommes politiques (de l'opposition) à prendre en compte les messages de la campagne et à traiter (rapidement) ce problème.	<b>Non.</b> Même en l'absence d'une infraction à la loi, les entreprises sont en règle générale responsables des préjudices causés à des tiers. Cependant, il peut être plus difficile dans ce cas d'impliquer les autorités étatiques dans le processus de réparation.
4) L'entreprise ou les autorités étatiques agissent-elles en violation des dispositions d'un traité international auquel votre pays est partie ?	<b>Oui.</b> Vous pouvez décider de commencer par lancer une campagne de sensibilisation, éventuellement assortie d'une (offre de) négociation pour inciter vos interlocuteurs à prendre les mesures qui s'imposent. Dans les cas très graves, vous pouvez décider d'engager une action en justice au niveau international mais ce type d'actions peut prendre beaucoup de temps (il faut compter des années) et coûte généralement très cher.	<b>Non.</b> Si la communauté souhaite que l'entreprise modifie son comportement mais que celui-ci n'enfreint aucun traité ou aucune législation, la négociation peut être votre meilleure option. Elle est préférable à l'escalade des tensions car elle peut vous permettre de formuler des propositions d'actions qui paraîtront raisonnables, même si ces demandes ne sont requises ni par la loi ni par des principes internationaux.

### Éléments pertinents pour la communauté

1) La communauté estime-t-elle que ce projet peut lui apporter au moins quelques avantages ?	<b>Oui.</b> La communauté peut alors être davantage disposée à négocier de manière constructive pour tenter de maximiser les avantages potentiels qu'elle pourrait retirer du projet (en termes d'emplois, d'amélioration des infrastructures et de prestation de services).	<b>Non.</b> La communauté a « moins à perdre » en adoptant une tactique de négociation plus « agressive », en lançant une campagne de dénonciation ou même en engageant une action en justice.
2) La communauté est-elle opposée au projet ?	<b>Oui.</b> La communauté a « moins à perdre » en adoptant une tactique de négociation plus « agressive », en lançant une campagne de dénonciation ou même en engageant une action en justice.	<b>Non.</b> Si la communauté n'est pas totalement opposée au projet mais souhaite modifier les termes de ses relations avec l'entreprise, il est important de mener des négociations constructives pour établir une relation positive avec l'entreprise sur le long terme.

Questions	Implications	Implications
<p>3) La communauté souhaite-t-elle instaurer une relation positive avec l'entreprise ?</p>	<p><b>Oui.</b> La communauté peut alors être davantage disposée à négocier de manière constructive pour tenter de maximiser les avantages potentiels qu'elle pourrait retirer du projet (en termes d'emplois, d'amélioration des infrastructures et de prestation de services).</p>	<p><b>Non.</b> La communauté a « moins à perdre » en adoptant une tactique de négociation plus « agressive », en lançant une campagne de dénonciation ou même en engageant une action en justice. La communauté doit être consciente du fait que cela risque également de dissuader d'autres investisseurs potentiels de lancer de nouveaux projets dans leur région.</p>
<p>4) La communauté cherche-t-elle à obtenir une indemnisation ou une réparation pour le préjudice causé par l'entreprise ?</p>	<p><b>Oui.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si vous entretenez une relation solide avec l'entreprise, vous pouvez vous adresser à elle directement et tenter de négocier un accord. Si vous avez conclu un accord de développement communautaire, celui-ci pourrait également préciser les modalités pour obtenir réparation.</li> <li>• Si vous avez déjà des liens étroits avec d'autres OSC et médias, vous pouvez choisir de sensibiliser le grand public afin d'obtenir son soutien.</li> <li>• Si vous n'avez pas établi ce type de relations ou si les réclamations concernent des faits très graves, une action judiciaire peut être l'option la plus appropriée.</li> </ul>	<p><b>Non.</b></p>

### Éventail des solutions

<p>1) La résolution du problème nécessite-t-elle une modification de la législation ou des politiques menées par les autorités étatiques ?</p>	<p><b>Oui.</b> Ce type d'objectif risque de nécessiter beaucoup de temps et des ressources importantes. Il requiert également une coordination étroite avec d'autres OSC ; une assistance juridique ; ainsi que l'appui de certains responsables étatiques. En l'occurrence, les options les plus efficaces peuvent être une campagne de plaidoyer ou le recours à une action en justice stratégique. Vous pouvez en parallèle tenter de négocier avec l'entreprise afin qu'elle modifie son comportement, en vous appuyant éventuellement sur des exemples de bonnes pratiques au niveau international.</p>	<p><b>Non.</b></p>
--	--	--------------------



Questions	Implications	Implications
2) Le problème peut-il être résolu par une action (ou la modification du comportement) de cette seule entreprise ou à l'échelle uniquement du site du projet de l'entreprise ?	<b>Oui.</b> Dans ce cas, vous pouvez analyser vos relations avec l'entreprise et les autres acteurs et décider – en fonction de la nature du préjudice – quelle est l'action la plus appropriée, à savoir une négociation ou une action en justice.	<b>Non.</b> Si, dans votre pays ou votre région, de nombreuses entreprises se sont rendues responsables de préjudices similaires, il peut être utile de sensibiliser le grand public à ces incidences négatives en menant une campagne de plaidoyer. Une telle campagne peut renforcer votre position de négociation avec l'entreprise dont les activités affectent directement la communauté avec laquelle vous travaillez.

## Ressources Requises

1) Quelles ressources (financières) votre OSC, ainsi que la communauté à laquelle vous apportez votre soutien, pouvez-vous consacrer à ce cas ?	<b>Beaucoup.</b> Vous avez de la chance car, dans ce cas, aucune de vos options stratégiques ne sera limitée par des contraintes matérielles. Gardez à l'esprit cependant que le coût des procédures judiciaires peut être plus élevé que prévu.	<b>Peu.</b> La plupart des organisations disposent de ressources limitées ; cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas agir, mais vous devez soigneusement réfléchir à vos options. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les procédures judiciaires</b> sont généralement l'option la plus coûteuse, car elles nécessitent d'assurer des honoraires d'avocat et éventuellement de verser des « frais de procédure » pour pouvoir déposer une plainte.</li> <li>• La <b>négociation</b> nécessite généralement des ressources humaines / des compétences solides afin de garantir que les négociations ne débouchent pas sur des accords insatisfaisants qui ne respectent pas les droits de la communauté.</li> <li>• <b>Les campagnes</b> nécessitent relativement peu de ressources financières (dans la mesure où il s'agit essentiellement de couvrir le coût des matériels et éventuellement des frais de déplacement) mais elles requièrent énormément de temps et de ressources humaines afin de convaincre d'autres acteurs de se joindre à votre action et de soutenir votre cause.</li> </ul>
--	---	---

Questions	Implications	Implications
<p>2)  <b>Dans quels délais devez-vous parvenir à un résultat ?</b></p> <p>(Par exemple, la communauté est-elle confrontée à un risque d'expulsion dans un délai d'un mois ou, au contraire, l'entreprise vient-elle tout juste de commencer à explorer les possibilités de mener un projet dans votre région ?)</p>	<p><b>Beaucoup.</b></p> <p>Si vous n'êtes pas pressés par le temps, vous pouvez évaluer soigneusement vos différentes options d'action ainsi que la nature de vos relations avec l'entreprise et les autres acteurs concernés et concevoir une stratégie « d'escalade » progressive.</p>	<p><b>Peu.</b></p> <p>Si vous disposez d'un temps limité, vous devez évaluer la gravité du problème et la nature de vos relations avec l'entreprise et d'autres acteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si vous entretenez une relation solide avec l'entreprise, vous pouvez la contacter directement et tenter de négocier une solution.</li> <li>• Si vous avez des liens étroits avec d'autres OSC et avec les médias, vous pouvez opter pour certaines « tactiques de campagne » - non pas une campagne à grande échelle, mais un travail de sensibilisation du grand public afin d'obtenir son soutien.</li> <li>• Si vous n'êtes pas en mesure d'utiliser vos relations avec l'entreprise ou d'autres acteurs comme levier, mais que vous pouvez bénéficier d'une assistance juridique, vous pouvez décider d'engager une action en justice pour demander à un tribunal de prononcer une « injonction » ordonnant à l'entreprise de mettre fin à l'action qui provoque des incidences négatives.</li> </ul>
<p>3)  <b>Pouvez-vous vous appuyer sur un réseau solide d'« alliés » au sein des autorités étatiques ou des ONG ?</b></p>	<p><b>Oui.</b></p> <p>Vous pouvez alors rejoindre ou lancer une campagne – si d'autres facteurs sont également réunis (par exemple, si ce problème affecte de nombreuses populations ou s'il se manifeste sur plusieurs sites du projet).</p>	<p><b>Non.</b></p> <p>Si vous n'avez pas de contrainte de temps, vous pouvez chercher à créer un réseau de ce type. Si vous n'avez pas beaucoup de temps, alors la négociation peut se révéler l'option la plus efficace.</p>

## CONSEILS

De manière générale, vous pouvez conclure qu'un projet spécifique est particulièrement important pour une entreprise si celui-ci :

- a) **Contribue pour une large part aux revenus de l'entreprise ;**  
ces informations peuvent être publiquement accessibles si le pays a adhéré, par exemple, à l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE). Dans le cas d'un projet pétrolier / gazier / minier, vous pouvez consulter le rapport de l'ITIE sur votre pays sur [www.eiti.org](http://www.eiti.org).
- b) **Est le premier projet mené par cette entreprise dans votre pays ;**  
dans ce cas, l'entreprise s'est probablement beaucoup investie afin de : nouer des relations avec des acteurs politiques ; adapter ses politiques financières et de gestion au contexte donné et ; mener d'autres initiatives pour garantir la mise en œuvre de ce projet. Si c'est la première fois que cette entreprise investit dans votre pays, il est probable qu'elle veuille « sonder le terrain » pour évaluer si d'autres investissements pourraient y être menés à l'avenir.
- c) **Est un projet de longue date ou un projet phare ;** cela signifie que l'entreprise est particulièrement fière de ce projet. Celui-ci peut être l'un des projets les plus anciens de l'entreprise ; il peut faire appel à de nouvelles technologies ou peut reposer sur de nombreux investisseurs. Les projets phares sont souvent mis en avant sur le site internet d'une entreprise.

## 5.4. Opportunités d'actions

Tout au long du projet, vous pouvez envisager différentes possibilités d'actions. Dans certains cas, le calendrier de ces actions peut être déterminé par des acteurs ou des processus externes ; dans d'autres cas, la communauté peut tirer elle-même parti de certaines opportunités pour agir. Dans tous les cas, il est utile de préparer vos messages clés et d'identifier les questions fondamentales qui appellent une réponse afin de pouvoir saisir toute opportunité qui pourrait s'offrir à vous.

### **Le moment adéquat pour agir est déterminé par un autre acteur**

En fonction de la phase dans laquelle se situe le projet (voir section 2.5 sur le cycle du projet), vous pouvez parfois tirer profit de certains événements en adoptant des stratégies et tactiques adaptées. Ces opportunités d'action peuvent découler :

- Des consultations menées dans le cadre d'une EIES ;
- Des visites de haut niveau sur le site du projet par des cadres de l'entreprise, des responsables étatiques ou des investisseurs ;
- D'une mission d'enquête indépendante (menée par une ONG, les Nations Unies ou des consultants).

### **Le moment d'agir est déterminé par la communauté**

Celle-ci peut décider du moment opportun pour :

- Saisir le mécanisme de réclamation prévu par l'entreprise ;
- Saisir les mécanismes de réclamation mis en place par des créanciers / investisseurs ;
- Engager une action en justice ;
- Lancer une campagne publique contre les actions de l'entreprise.

### **Des actions peuvent être décidées d'un commun accord**

Les communautés et les entreprises peuvent également convenir (généralement suite à une négociation) de mener conjointement des évaluations ou des enquêtes spécifiques. Celles-ci peuvent parfois impliquer également des représentants des autorités étatiques. Cela peut permettre d'instaurer un climat de confiance et amener ainsi les différentes parties prenantes à coopérer en partant des mêmes « constats » et d'une compréhension commune de la situation.

Par exemple, au Nigéria, à la suite d'une marée noire provoquée par des opérations menées par l'entreprise Shell, des représentants des communautés, des OSC, des agences étatiques de réglementation et l'entreprise pétrolière ont effectué une « visite d'enquête conjointe » afin d'établir ensemble la cause de ce déversement d'hydrocarbures. Bien que la qualité, l'efficacité et les conclusions de ce type d'enquêtes continuent de faire l'objet de vifs débats, cette approche collaborative a permis à la communauté de mieux comprendre la situation et a allégé le climat de méfiance entre ces différentes parties prenantes<sup>31</sup>.

Comme indiqué au chapitre 4, l'élaboration **d'un accord de développement communautaire (ADC)** constitue un autre outil susceptible d'aider les communautés et les entreprises à parvenir à une compréhension commune des risques et des avantages du projet et à établir des voies de communication pour faire face ensemble aux problèmes. L'élaboration d'un ADC peut s'avérer difficile et ne pas toujours constituer la meilleure option pour une communauté. Si celle-ci dispose d'une forte position de négociation, un ADC peut contribuer à créer une relation mutuellement bénéfique<sup>32</sup>. Mais si sa position de négociation est faible, il est peu probable qu'un ADC permette de réellement protéger et défendre les intérêts de la communauté.

## 5.5. Renforcer le soutien pour l'action

Quelle que soit la stratégie pour laquelle vous optez, celle-ci peut être renforcée grâce à une cohésion interne et des soutiens extérieurs. Chacune des méthodes présentées ci-dessous peut contribuer à renforcer la cohésion interne de la communauté et à obtenir le soutien d'acteurs extérieurs.

### **Obtenir un large soutien au sein de la communauté<sup>33</sup>**

Avant de passer à l'action, il est important que les principaux doutes et divergences de vues sur le projet mené par l'entreprise aient été examinés et débattus ouvertement au sein de la communauté. Par conséquent, vous devez veiller à ce que les membres de la communauté :

- Aient une compréhension commune du problème ou des objectifs qu'elles souhaitent atteindre eu égard aux activités de l'entreprise (voir le chapitre 4) ;
- Comprennent la réalité des faits et les conclusions issues des informations recueillies (voir chapitres 2 et 5) ;
- Débattent ensemble et comprennent les avantages et les inconvénients de différentes stratégies visant à atteindre leurs objectifs et aient la possibilité, si cela est nécessaire, de consulter des conseillers juridiques ou d'autres OSC susceptibles de les orienter dans ce domaine (voir chapitre 7, sections 7.2 et 7.3).

### **Demander conseil à un spécialiste**

En fonction du problème auquel une communauté est confrontée, il est possible de faire appel à différents types de spécialistes qui peuvent apporter un soutien décisif pour atteindre les objectifs visés.

- **Expertise juridique** : Un expert juridique peut vous aider, ainsi que la communauté avec laquelle vous travaillez, à comprendre la nature des droits consacrés par le droit national (par exemple, les droits de participation, de consultation, le droit à une indemnisation, etc.) et à identifier les infractions éventuelles à la législation ;
- **Expertise scientifique** : Si votre réclamation concerne des dommages causés à l'environnement ou à la santé (par exemple, en cas de pollution de l'eau), il est essentiel de pouvoir s'appuyer sur une expertise scientifique. Par exemple, l'entreprise peut disposer de données et de tests attestant de la salubrité de l'eau ; la communauté doit pouvoir étayer son argumentaire avec des éléments de preuve clairs et impartiaux.

### **Créer un réseau de soutiens extérieurs**

L'établissement de relations avec des « alliés » ou des organisations ayant des objectifs similaires peut renforcer à votre position à deux égards :

- Ces acteurs peuvent soutenir votre stratégie « interne » : ils peuvent être susceptibles de soutenir votre tactique en vous fournissant des ressources et une expertise supplémentaire et en relayant vos préoccupations.
- Ils peuvent également soutenir votre stratégie « externe » : ils peuvent – adopter une tactique fondée davantage sur la confrontation pour sensibiliser le grand public et influencer l'entreprise et les acteurs étatiques, tandis qu'en parallèle vous continuez de votre côté à adopter une approche plus collaborative avec l'entreprise.

Ces acteurs peuvent inclure des ONG locales et internationales, des ambassades, des organisations des Nations Unies et parfois des médias.



### **Connaître les acteurs clés de l'entreprise**

Comme indiqué au chapitre 2, différentes parties prenantes de l'entreprise sont présentes sur le site à différents moments du projet. Votre OSC, ainsi que la communauté avec laquelle vous travaillez, connaissez peut-être mieux certains acteurs que d'autres, par exemple, les personnels de sécurité ou les employés chargés du paiement des salaires des travailleurs.

En fonction du problème à résoudre, les personnels de l'entreprise que vous connaissez le mieux ne sont pas forcément dans une position d'autorité leur permettant d'engager un dialogue avec la communauté pour résoudre ces questions. Dans ce cas, n'hésitez pas à leur demander de vous indiquer les coordonnées des interlocuteurs qui sont en mesure de traiter de ces questions au sein de l'entreprise.

### **Apprenez à connaître les acteurs clés au sein des autorités étatiques**

Il est important d'engager un dialogue avec des représentants des autorités étatiques, et ce pour plusieurs raisons ; cela peut vous permettre notamment de :

- Obtenir des informations sur les lois ou les politiques relatives aux opérations menées par des entreprises ;
- Vérifier les rumeurs qui seraient parvenues à votre connaissance ;
- Les informer sur les allégations de violations ou d'atteintes aux droits humains ;
- Les persuader de défendre vos droits.

Avant de nouer un quelconque dialogue avec des responsables étatiques à quelque niveau que ce soit, il est important d'adopter une stratégie claire, d'identifier les responsables habilités à traiter de ces questions et de bien comprendre leur mandat.

- Utilisez l'outil d'analyse des parties prenantes, présenté dans la section 1.5, pour identifier les pouvoirs d'influence et les intérêts des divers responsables ;
- Fixez-vous un but et des objectifs à atteindre dans le cadre de votre dialogue avec les responsables étatiques.

Voici les différentes manières d'engager un dialogue avec les responsables étatiques au niveau local :

- Organisez une réunion : prenez rendez-vous et allez rencontrer les responsables étatiques dans leur bureau ;
- Demandez à une personne de confiance qui connaît bien ce responsable de vous présenter et de vous aider à plaider votre cas (cela peut être une ONG ayant davantage de ressources ou un contact personnel) ;
- Rédigez un courrier décrivant le problème et formulez une demande spécifique pouvant donner lieu à une action concrète ;
- Invitez le responsable étatique à participer à un événement organisé par la communauté.

Vous pouvez utiliser ces mêmes approches pour entrer en contact avec des responsables étatiques de haut niveau ou avec des membres du parlement. Cependant, à moins que n'ayez un lien personnel direct avec ces acteurs, il vous faudra présenter un argumentaire plus solide pour les convaincre de la nécessité de mener une action au niveau régional ou national, plutôt qu'au niveau local. Voici quelques arguments convaincants :

- Votre problème relève, au regard de la loi, d'un niveau de responsabilité plus élevé ;
- Vous avez tenté d'engager un dialogue au niveau local et les acteurs concernés ont refusé de prendre des mesures ;
- Il s'agit d'une question très médiatisée.



## 5.6. Assurez-vous d'être prêts

Avant de passer à l'action, vérifiez à nouveau que vous avez clairement défini vos objectifs ainsi que le type d'actions de plaidoyer que vous souhaitez entreprendre pour les atteindre. Assurez-vous que la répartition des tâches entre les différents membres de la communauté et votre organisation est clairement établie et que vous êtes tous conscients de l'existence de « lignes rouges », c'est-à-dire des actions que vous pouvez – ou ne devez absolument pas – mener pour résoudre le différend. La liste de contrôle ci-dessous peut vous aider à comprendre vos forces et vos faiblesses et vous permettre de vérifier que vous êtes aussi préparés que possible avant de passer à l'action.



### OUTIL PRATIQUE 15 : LISTE DE CONTRÔLE POUR ÉVALUER L'ÉTAT DE PRÉPARATION DE LA COMMUNAUTÉ À PASSER À L'ACTION

(Vous devez répondre à chaque question et cocher chaque case avant de passer à la question suivante !)

- Les objectifs clés de la communauté sont : \_\_\_\_\_
- Les objectifs secondaires de la communauté sont : \_\_\_\_\_
- Notre tactique principale est : \_\_\_\_\_
- Si cela ne fonctionne pas, nous tenterons ensuite de : \_\_\_\_\_
- Nos principaux alliés extérieurs sont : \_\_\_\_\_
- Nous disposons des ressources nécessaires pour mener à bien notre stratégie. Par exemple, si nous adoptons une stratégie impliquant une action en justice, nous disposons d'un expert juridique dans l'équipe. \_\_\_\_\_
- (Le cas échéant) Nous avons rassemblé et noté par écrit de manière claire des éléments de preuve solides démontrant comment nos droits humains ont été affectés. \_\_\_\_\_
- (Le cas échéant) La communauté dispose d'un exemplaire de la carte et des politiques d'utilisation des terres et a identifié d'un commun accord le type de documents susceptibles d'être communiqués à l'entreprise ou aux représentants des autorités étatiques au cours de ce dialogue. \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_ (insérer les noms)  
 sont habilités par la communauté à parler en son nom dans le cadre d'une négociation, d'une campagne ou d'une procédure judiciaire.
- Ces représentants ont été choisis sur la base d'un processus participatif et inclusif par les membres de la communauté.
- Quels accords, le cas échéant, les porte-parole peuvent-ils (verbalement) conclure au nom de la communauté sans autre consultation ? (aucun) ou \_\_\_\_\_
- Nous avons la capacité de documenter tous les échanges, négociations et accords verbaux. Nous ferons cela en utilisant \_\_\_\_\_
- Si nous prévoyons de contacter les médias, cette tâche sera confiée à \_\_\_\_\_ (insérer le nom).
- Nous informerons tous les membres de la communauté de l'état d'avancement de la stratégie (selon quelle modalité ?) : \_\_\_\_\_
- Nous limiterons les risques pour notre sécurité et celle de la communauté en (selon quelles approches et quelles modalités ?) \_\_\_\_\_
- Notre coopération avec les communautés repose sur une approche basée sur les droits humains :
- Nous respectons le droit des personnes avec lesquelles nous travaillons de participer, ou non, à ce processus :
- Nous protégeons les droits de ceux avec qui nous travaillons en garantissant la confidentialité et le respect de leur vie privée.
- Nous avons expliqué ouvertement à la communauté à la fois nos compétences et nos limites.
- Nous luttons contre toute discrimination en veillant à ce que les femmes et les autres groupes marginalisés participent sur un pied d'égalité à nos actions.
- Nous avons informé les personnes avec lesquelles nous travaillons que nous sommes ouverts à toute critique et plainte et qu'il leur appartient de « piloter » les actions à mener.



## 6. Quel mécanisme de recours choisir

### 6.1. Raison d'être, objectifs et structure du chapitre

*« L'un des grands principes du système international des droits de l'homme est que les victimes doivent pouvoir accéder à un recours effectif lorsque leurs droits ont été violés<sup>34</sup> ».*

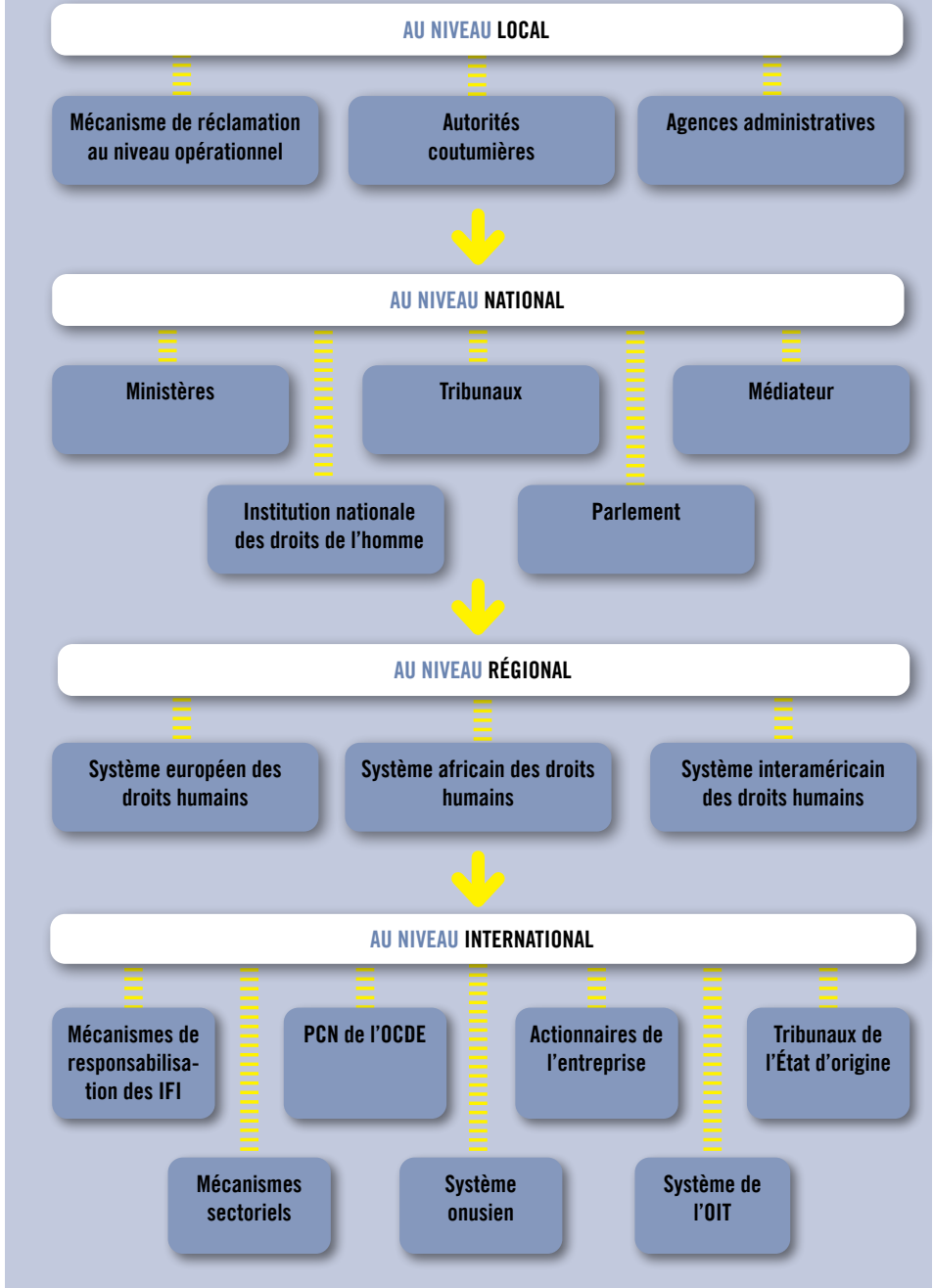
Il peut être parfois difficile de décider de demander à une entreprise de rendre compte de ses actes. Tous les membres de la communauté n'y sont pas forcément favorables ; certains peuvent soutenir le projet de l'entreprise, tandis que d'autres peuvent avoir peur d'affronter celle-ci. De plus, même lorsqu'il y a consensus au sein de la communauté sur la nécessité d'agir, il faut qu'elle choisisse quelles options sont les plus appropriées.

Le chapitre 4 vous a proposé des orientations et des outils sur la manière d'aider une communauté à s'organiser et à gérer ses désaccords et tensions internes et le chapitre 5 vous a expliqué comment identifier des points de pression potentiels pour mener des actions, en suggérant des pistes d'action comme la négociation, des campagnes de plaidoyer ou des actions en justice. Dans le présent chapitre, nous examinerons de plus près les institutions (mécanismes de recours) qui peuvent être saisis d'une plainte afin d'obtenir réparation.

### 6.2. Aperçu des mécanismes de recours disponibles et de leur fonctionnement

Dans cette section, nous examinons les mécanismes de recours existants aux niveaux local, national, régional et international, qui peuvent être saisis en cas de violation ou d'atteinte aux droits humains et qui sont habilités à examiner les réclamations déposées par des communautés contre les entreprises. Les mécanismes décrits ici incluent des mécanismes judiciaires et non judiciaires qui sont classés par compétence territoriale.

**SCHÉMA 9 : APERÇU DES MÉCANISMES DE RECOURS HABILITÉS À TRAITER DES RÉCLAMATIONS SUITE À DES INCIDENCES NÉGATIVES SUR LES DROITS HUMAINS LIÉES AUX ACTIVITÉS DES ENTREPRISES<sup>35</sup>**



## Au niveau local

- **Mécanismes de réclamation opérationnels ou au niveau de l'entreprise :**  
Ces mécanismes sont généralement mis en place et gérés par l'entreprise et, de ce fait, ils laissent peu de marge de manœuvre aux personnes qui les saisissent. Ces mécanismes vont du simple service d'assistance téléphonique (c'est-à-dire des numéros de permanence téléphonique) à des services chargés du traitement des plaintes jusqu'à des mécanismes de réclamation effectifs qui incluent d'autres parties prenantes extérieures. Il est souvent préférable de commencer par tenter de résoudre le problème directement avec l'entreprise. Cela peut avoir un effet préventif et, si le préjudice s'est déjà produit, cela peut empêcher son aggravation et éviter le coût lié à des poursuites judiciaires. Les réclamations portant sur des incidences mineures qui ne constituent pas en tant que telles des atteintes aux droits humains peuvent être résolues par le dialogue, mais ce type de processus est moins approprié pour les cas plus graves. Les affaires susceptibles d'entraîner une responsabilité pénale et / ou de constituer une violation flagrante, systématique ou généralisée des droits humains ne devraient pas être soumises à des mécanismes de réclamation opérationnels ou au niveau de l'entreprise. Ces cas devraient être portés à la connaissance de la justice. En outre, ces mécanismes varient considérablement en termes de qualité et de capacité à répondre aux besoins et attentes de ceux qui les saisissent. Par conséquent, avant d'envisager de faire appel à eux, vous devriez rechercher des informations sur le bilan et l'efficacité de ces organes.
- **Autorités coutumières :** Les institutions communautaires traditionnelles telles que les conseils des anciens, les tribunaux de chefs, etc., prennent généralement leurs décisions en se fondant sur les règles et traditions coutumières. Ces institutions privilégient habituellement la recherche du consensus et visent à restaurer la cohésion sociale au sein de la communauté. Ces mécanismes peuvent se révéler utiles si vous recherchez une médiation sur des questions considérées comme des sources de division intra ou intercommunautaires et/ou de différends entre la communauté et d'autres acteurs. Cependant, les règles régissant ces mécanismes coutumiers ne sont généralement pas conformes aux normes internationales et nationales et en matière d'égalité et de non-discrimination ; de ce fait, leurs décisions sont susceptibles de léser les membres de groupes marginalisés tels que les femmes, les jeunes et les enfants ainsi que des acteurs extérieurs à la communauté, tels que des entreprises étrangères.

- **Organes administratifs (directions, inspections et autres autorités de régulation au niveau local) :** Il peut s'agir de branches locales de ministères, d'institutions ou d'autres organes créés par la loi et chargés de traiter de problèmes spécifiques ; leur mandat peut inclure une responsabilité de surveillance (environnementale), par exemple en matière de pollution des sols, de l'eau et de pollution sonore. Ces organes peuvent aussi être habilités à examiner des plaintes et/ou à mener des enquêtes en cas de non-respect des normes en vigueur. En fonction de leurs compétences techniques, de leur financement et de l'implication de leur personnel, ce type d'autorités peut parfois contribuer à enquêter sur certaines questions techniques, mais ces organes disposent rarement des ressources nécessaires et sont souvent soumis à des pressions politiques (au niveau national). Il faut donc que vous soyez conscients de l'efficacité réelle de ce type d'institutions.

### Au niveau national

- **Tribunaux internes ou nationaux :** Le rôle des tribunaux est d'examiner une situation et de déterminer si des dispositions d'une loi ont été enfreintes. Par conséquent, il est important que vous puissiez identifier les lois qui régissent le secteur d'activités auquel appartient l'entreprise dont les activités affectent la communauté à qui vous apportez un soutien. Par exemple, une entreprise pétrolière et gazière est principalement régie par la législation relative au pétrole, mais en cas d'impacts environnementaux, il est également important de prendre en compte la législation relative à la protection de l'environnement.

Les actions en justice peuvent également permettre de prévenir un préjudice. Par exemple, les communautés peuvent décider de saisir la justice et de présenter des éléments de preuve démontrant que le projet de création d'une centrale à charbon risque de causer des préjudices ; les populations peuvent ainsi espérer obtenir une décision de justice ordonnant à l'entreprise de mettre un terme à ce projet ou de recourir à d'autres technologies pour éviter ces incidences négatives. Même si vous estimez que votre argumentaire est solidement étayé, il est important de toujours faire appel à une assistance, voire à une représentation, juridiques. Votre OSC doit examiner ces options avec la communauté à qui vous apportez un soutien. Il peut être utile, à cet égard, de nouer des contacts et de constituer des réseaux avec des organisations d'assistance juridique dans votre pays et au niveau international<sup>36</sup>.

*Avantages d'une action en justice* : Une action en justice peut permettre d'établir un précédent (offrir un exemple ou proposer une orientation), qui peut influencer à l'avenir sur les décisions prises dans des affaires de nature similaire. Ce type d'actions peut, par conséquent, avoir un effet dissuasif. Lorsque les tribunaux accordent des dommages et intérêts exemplaires (très élevés), cela peut inciter les entreprises à s'abstenir à l'avenir d'adopter des comportements ayant des conséquences négatives. Cela peut également réduire le niveau de violence en renforçant la confiance des citoyens dans leur système judiciaire, qui peut souvent faire l'objet d'accusations de corruption et de faiblesse. Dans certains cas, le simple fait d'indiquer que vous envisagez sérieusement de lancer des poursuites judiciaires peut amener les entreprises à la table des négociations.

*Inconvénients* : une action en justice peut être un processus long et coûteux en raison des frais de procédure et autres frais de justice ; un recours en justice peut avoir un caractère impersonnel en raison de sa nature accusatoire ; et les délais de procédure peuvent être très longs. En outre, une action en justice peut présenter des obstacles linguistiques ; dans certains pays, les organes judiciaires ne sont pas indépendants et, dans d'autres, les juges peuvent ne pas être bien familiarisés avec certains des domaines du droit régissant les questions des entreprises et des droits humains. De plus, l'application des décisions de justice peut prendre beaucoup de temps, ce qui peut souvent donner aux communautés le sentiment d'une « victoire vide de sens ». Dans ce cas, il est important d'élaborer une stratégie afin de garantir l'application des décisions de justice – il faut, pour cela, identifier les acteurs dont vous devez obtenir l'appui.

- **Tribunaux quasi judiciaires au niveau national** : Certains pays disposent de tribunaux spécialisés pour traiter de questions relatives, par exemple, au droit du travail ou au droit de l'environnement. Ces tribunaux sont habilités à prendre des décisions contraignantes au même titre que celles rendues par les tribunaux de droit commun et ces décisions sont susceptibles d'appel devant un organe judiciaire. Ces juridictions quasi judiciaires présentent certains avantages. Elles offrent une procédure simplifiée, un traitement plus rapide, des coûts moins élevés ; de plus, les membres de ces juridictions peuvent se rendre sur le terrain afin d'examiner la teneur de la plainte. Cependant, ces organes peuvent aussi ne pas disposer des capacités nécessaires pour mener à bien leur mission ; l'application de leurs décisions peut être confrontée au manque de volonté politique de réguler les activités des entreprises ; il peut donc être nécessaire de mener une campagne de plaidoyer en parallèle pour renforcer l'autorité de ces organes.



- **Les Institutions nationales des droits de l'homme (INDH)** : Ces institutions ont pour mandat de promouvoir et de protéger les droits humains et peuvent recevoir des plaintes concernant des atteintes aux droits humains commises par des entreprises. Vous devez toujours examiner le mandat de votre INDH afin de vérifier si elle est habilitée, par exemple, à enquêter sur les violations et atteintes aux droits humains ; vous devez aussi identifier le type de recours que ces institutions peuvent offrir car ceux-ci diffèrent d'une INDH à l'autre. Pour plus d'informations, voir Partie I de l'ouvrage *Biashara Na Haki*, section 2.9.



## SUSPENSION DES ACTIVITÉS D'EXTRACTION D'OR PAR DRAGAGE EN GUINÉE

Pratiquées avec des outils très rudimentaires, les activités d'extraction d'or par dragage sur le fleuve Tinkisso, un affluent du Niger, en Guinée, ont obstrué le lit du fleuve et formé des dunes de sable à divers endroits le long du fleuve. Ces activités d'extraction ont entraîné des effets désastreux : pollution de l'eau due au déversement d'hydrocarbures usés ; destruction de la végétation sur les rives ; rétrécissement des zones de vie des hippopotames ; disparition des lamantins ; réduction des revenus des pêcheurs en raison de la raréfaction des variétés de poissons ; réduction drastique de la consommation de poisson par les communautés voisines, pourtant nécessaire à leurs besoins en protéines et ; réduction de la clarté et de la pureté de l'eau, ce qui a affecté la vie aquatique en général.

En 2012, des tensions entre pêcheurs et mineurs ont donné lieu à des plaintes déposées par des membres de la communauté auprès du ministère de l'Environnement. Celui-ci a alors pris la décision de suspendre toutes les activités d'extraction d'or par dragage dans le fleuve Tinkisso. Cette décision a été considérée comme légitime et a été saluée par les autorités locales et les membres de la communauté qui subissaient les impacts de cette forme d'exploitation minière <sup>37</sup>.

---

### Au niveau régional

- **Mécanismes régionaux africains** : Sur le continent africain, la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples a créé deux mécanismes importants, la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples et la Cour africaine des droits de l'homme et des peuples. En règle générale, ces organes se focalisent sur les obligations en matière de droits humains incombant aux États

parties. Vous devez donc établir un lien clair entre l'affaire que vous défendez et le non-respect par les autorités étatiques de leur obligation de protection contre les atteintes aux droits humains commises par des entreprises ; vous devez aussi indiquer clairement les articles de la Charte africaine qui ont été violés. Assurez-vous de vérifier les critères de recevabilité et toutes les autres règles relatives à la soumission de plaintes. En outre, les décisions prises par ces organes se limitent à la manière dont les États peuvent renforcer la réglementation des entreprises opérant sur leur territoire ; elles ne peuvent pas s'appliquer directement aux entreprises.



## LA COMMUNAUTÉ DES ENDOROIS AU KENYA

La communauté des Endorois est une communauté minoritaire autochtone qui vit près du lac Bogoria au Kenya. En 1973, près de 60 000 Endorois ont été expulsés de leurs terres ancestrales qui étaient protégées et abritaient une réserve de chasse et des activités touristiques. En 2000, une entreprise privée a obtenu une concession d'exploitation de rubis située sur ces terres. La communauté a cherché à récupérer ses terres et a porté plainte auprès de la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples (CADHP) contre les autorités étatiques du Kenya.

La décision de la CADHP a conclu que les autorités étatiques kényanes avaient violé les droits des Endorois, tels que consacrés par la Constitution du Kenya et par la Charte africaine. L'État n'avait notamment pas respecté les droits fonciers qui sont reconnus à ce peuple, en tant que population autochtone et ce, indépendamment de toute existence de titres fonciers officiels. La CADHP a observé que « pour tout projet de développement ou d'investissement ayant un impact significatif sur le territoire des Endorois, l'État est tenu non seulement de consulter la communauté, mais également d'obtenir son consentement libre, préalable et éclairé, conformément à ses coutumes et traditions ». Cette action a permis de mettre un terme à l'exploitation des mines de rubis<sup>38</sup>.

## Au niveau international

- **Organes judiciaires de l'État d'origine** : Il est souvent difficile d'engager une procédure judiciaire dans l'État d'origine de l'entreprise, car les autorités judiciaires de celui-ci affirment souvent n'avoir ni la compétence ni l'autorité pour juger de faits survenus dans d'autres pays. Outre ces obstacles juridiques, la distance, la barrière de la langue et le coût souvent très élevé de ces procédures peuvent également constituer des défis immenses. Cependant, ce type d'actions peut attirer beaucoup d'attention, et permet de contourner des institutions situées dans l'État d'accueil qui sont susceptibles d'être politiquement compromises ou corrompues. Par ailleurs, si vous pouvez bénéficier d'une assistance juridique et d'un appui organisationnel adéquats, ce type d'actions peut accroître la pression sur les entreprises et les inciter à régler le problème plus rapidement afin préserver leur réputation internationale.



### LA COMMUNAUTÉ BODO ET LES ACTIVITÉS DE SHELL EN PAYS Ogoni, AU NIGÉRIA

En 2008, la communauté Bodo vivant en pays ogoni, au Nigéria, a été victime de deux déversements d'hydrocarbures de grande ampleur ; le pétrole brut s'est écoulé sans interruption pendant plusieurs semaines dans les zones humides et les ruisseaux de la région. Cette marée noire a provoqué des dégâts catastrophiques dans les fragiles marais de mangroves de la région, détruisant une grande partie de la faune et de la flore et dévastant les moyens de subsistance des communautés locales. La communauté Bodo, comme beaucoup d'autres communautés du delta du Niger, n'a pas pu obtenir une indemnisation adéquate par le biais du système judiciaire nigérian. Plus de deux ans après la première marée noire, une ONG nigériane locale a contacté un cabinet d'avocats britanniques spécialisés dans le droit de l'environnement, les droits humains et la responsabilité des entreprises.

En avril 2011, la communauté Bodo a décidé de lancer une action en justice devant la Haute Cour du Royaume-Uni. Quatre mois plus tard, la Shell Petroleum Development Company (SPDC) a officiellement reconnu devant la justice britannique sa responsabilité dans les deux déversements d'hydrocarbures. Le cabinet d'avocats britannique a ensuite mené des négociations avec des représentants de SPDC et a demandé que les membres de la communauté Bodo reçoivent une indemnisation et que Shell s'engage à nettoyer les dommages causés à l'environnement dans la région. Cependant,

les négociations ont échoué et le cabinet d'avocats s'est alors tourné vers la Haute Cour à Londres, en mars 2012, pour demander réparation. Finalement, en 2015, quatre mois avant la date prévue pour l'ouverture du procès au Royaume-Uni, le cabinet d'avocats a conclu, au nom de la communauté Bodo, un accord avec Shell prévoyant une indemnisation à hauteur de 55 millions de livres sterling (84 millions de dollars USD). Ce montant a été divisé en deux parties : 35 millions de livres sterling versés à 15 600 agriculteurs, pêcheurs et femmes affectées au sein de la communauté bodo et 20 millions de livres sterling pour des projets bénéficiant à l'ensemble de la communauté (Voir le chapitre 7 pour l'étude complète de ce cas).

---

- Les **Points de contact nationaux (PCN)** sont des organes créés aux termes des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales élaborés par l'OCDE. Tous les États membres de l'OCDE et ceux qui adhèrent à ses normes et directives doivent obligatoirement mettre en place des Points de contact nationaux (PCN). La plupart des PCN sont donc situés en Europe et en Amérique du Nord, où se trouvent la majorité des membres de l'OCDE. Une plainte peut être déposée auprès d'un PCN si l'entreprise visée par la plainte provient d'un État de l'OCDE. Les PCN privilégient les procédures consensuelles et non fondées sur la confrontation, telles que la conciliation ou la médiation. Ils sont tenus de publier une déclaration finale à l'issue de chaque processus de traitement des plaintes. La transparence et l'indépendance des PCN diffèrent en fonction des pays. De plus, il faut garder à l'esprit qu'il est très rare qu'un PCN parvienne à régler un différend ; de ce fait, si ces organes constituent une voie de recours possible, leur efficacité est incertaine et ils répondent rarement aux attentes de ceux qui les saisissent<sup>39</sup>.

OECD Watch, un réseau mondial d'ONG qui promeut la responsabilisation des entreprises en s'appuyant sur les Principes directeurs de l'OCDE, a élaboré des orientations détaillées pour aider les OSC à déposer des plaintes auprès des PCN (Voir outil pratique 16)<sup>40</sup>.



## OUTIL PRATIQUE 16 : COMMENT PORTER PLAINTE AUPRÈS D'UN PCN DE L'OCDE

Vous trouverez en annexe des « Instructions pour déposer une plainte auprès d'un Point de contact national (PCN) de l'OCDE » (Annexe III).



- [OECD \(2016\) \*Implementing the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: The National Contact Points from 2000 to 2015\*](#).

### Mécanismes internationaux mis en place par les organes de traités relatifs aux droits humains

Ces organes sont liés à divers traités des Nations Unies relatifs aux droits humains ainsi qu'à l'Organisation internationale du Travail (OIT). À l'instar des mécanismes régionaux de droits humains, ils se focalisent sur les obligations incombant aux États mais ils peuvent traiter également du manquement par les États de leur obligation de protection contre les atteintes aux droits humains commises par des tiers.

Il existe plusieurs mécanismes onusiens de défense des droits humains qui peuvent être saisis de questions relatives aux entreprises et aux droits humains, tels que :

- **Les mécanismes des organes de traités des Nations Unies** : Il existe neuf principaux traités internationaux relatifs aux droits humains. Chacun de ces traités prévoit la création d'un « organe de traité » (Comité) composé d'experts chargés de surveiller la mise en œuvre des dispositions du traité par ses États parties. Ces comités sont habilités à recevoir des plaintes individuelles sous certaines conditions. Une OSC peut, avec le consentement écrit du plaignant, soumettre une plainte à condition de respecter les procédures en vigueur. En outre, par le biais du système de surveillance des traités et des procédures de présentation de rapports étatiques, ces comités peuvent saisir directement l'État et lui adresser des recommandations l'enjoignant à prendre des mesures pour résoudre le problème.
- **Experts thématiques ou rapporteurs spéciaux** : Il s'agit d'experts indépendants nommés pour fournir des orientations et présenter des rapports sur un thème ou un pays spécifique. On peut citer, à titre d'exemple, les Rapporteurs spéciaux sur le droit à l'alimentation ou sur la

situation des droits de l'homme en Érythrée ou le Groupe de travail sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises. Ces organes ne sont peut-être pas toujours en mesure de résoudre un problème ou un cas particulier, mais les rapporteurs spéciaux peuvent mettre en évidence un problème et exercer ainsi une pression de la part de la communauté internationale.



- Le **Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)** présente des informations complètes sur ces organes sur : <https://www.ohchr.org/>

- **La procédure de l'OIT en matière de liberté syndicale** : Cette procédure est établie dans le cadre des conventions No 87 et 98 sur la liberté syndicale et le droit d'organisation et de négociation collective. Des plaintes peuvent être déposées par les travailleurs ou les organisations de travailleurs. Il s'agit d'un mécanisme judiciaire : lorsqu'une violation est constatée, cette procédure adresse des recommandations à l'État, qui doit ensuite rendre compte de leur mise en œuvre.
- **Mécanismes de responsabilisation indépendants mis en place par les institutions financières internationales (IFI)** : Ces mécanismes reçoivent et traitent les plaintes relatives à des projets financés par des institutions financières internationales (IFI). C'est le cas, par exemple, du Compliance Advisor Ombudsman (CAO, Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives) de la Société financière internationale (SFI) et de l'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI), du Mécanisme de recours sur les projets (MRP) mis en place par la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), du mécanisme de responsabilisation de la Banque asiatique de développement (BAD), du mécanisme indépendant d'inspection de la Banque africaine de développement (BAD) et du Mécanisme indépendant d'examen des plaintes, mis en place conjointement par les banques de développement néerlandaise et allemande (FMO et DEG, respectivement). Ces mécanismes peuvent faciliter une médiation avec une entreprise et inciter également ces institutions de financement du développement à prendre des mesures afin d'éviter d'autres atteintes aux droits humains, voire à apporter une réparation pour les préjudices déjà subis.



## OUTIL PRATIQUE 17 : MODÈLE DE LETTRE POUR LE DÉPÔT D'UNE PLAINTE AUPRÈS DU CAO

Voir en Annexe II le Modèle de lettre pour le dépôt d'une plainte auprès du Compliance Advisor Ombudsman (CAO, Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives) de la Société financière internationale (SFI).



- [Accountability Counsel, \*L'Accountability Resource Guide\* \(8e éd.\)](#) propose des informations sur les outils qui permettent d'obtenir une réparation en cas d'atteintes aux droits humains et d'atteintes causées à l'environnement par les institutions financières internationales, les agences de promotion des exportations et les entreprises privées.
- La Coalition pour les droits humains dans le développement tient à jour une liste d'outils et de guides d'utilisation des mécanismes de responsabilisation du financement du développement, <https://rightsindevelopment.org/resource/outils-et-guides/?lang=fr>
- **Initiatives multipartites et sectorielles et /ou systèmes de certification :**  
Ces initiatives se focalisent principalement sur le secteur dans lequel l'entreprise mène ses activités. Ces dispositifs incluent souvent d'autres parties prenantes (y compris des organisations de la société civile) et visent à élaborer des normes et à mettre en place des mécanismes de réclamation efficaces pour traiter du non-respect de ces normes. Pour inciter leurs membres à respecter les normes qu'elles promeuvent, ces initiatives recourent principalement à la menace d'expulser l'entreprise mise en cause de l'association sectorielle ou à celle de « signaler et dénoncer » ses activités à ses entreprises pairs<sup>41</sup>. La Fair Labor Association (FLA) et la Table ronde sur l'huile de palme durable (RSPO) constituent des exemples de ce type d'initiatives.

### **GARDEZ À L'ESPRIT**

Pour décider quel type de recours (ou combinaison de recours) vous voulez adopter, vous devez prendre en compte de nombreux facteurs, en vous posant notamment les questions suivantes : Quelle est la gravité du problème ? Dans quel délai devez-vous obtenir des résultats ? Quelles ressources sont à votre disposition pour vous aider à comprendre les avantages et les inconvénients des différents types de recours possibles ? Quelles sont les ressources dont vous avez besoin pour y accéder ? Quelle est votre expérience en matière de recours à des mécanismes spécifiques ? Quelle est la probabilité de succès de chacune de ces options ? Quel type de réparations les plaignants cherchent-ils à obtenir ? Par exemple, veulent-ils obtenir une indemnisation financière, des excuses ou des mesures correctives ? Quelle est l'efficacité du mécanisme de recours en question ?

## CRITÈRES D'EFFICACITÉ DES DIFFÉRENTS MÉCANISMES DE RECOURS

Les Principes directeurs des Nations Unies (UNGP) définissent les critères suivants pour évaluer l'efficacité des différents mécanismes de recours<sup>42</sup>:

### Principe directeur 31: Critères d'efficacité pour les mécanismes de réclamation non judiciaires:

- **Légitimité:** Suscitent-ils la confiance des groupes d'acteurs auxquels ils s'adressent et doivent répondre du bon déroulement des procédures de réclamation ?
- **Accessibilité :** L'existence de ces mécanismes est-elle connue de tous les groupes d'acteurs auxquels ils sont destinés et fournissent-ils une assistance suffisante à ceux qui se voient opposer des obstacles particuliers pour y accéder ?
- **Prévisibilité :** Ces mécanismes prévoient-ils une procédure clairement établie assortie d'un calendrier indicatif pour chaque étape, et un descriptif précis des types de procédures et d'issues disponibles et des moyens de suivre la mise en œuvre ?
- **Caractère équitable :** Ces mécanismes s'efforcent-ils d'assurer que les parties lésées aient un accès raisonnable aux sources d'information, aux conseils et aux compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une procédure de réclamation dans des conditions équitables, informées et respectueuses ?
- **Transparence :** Ces mécanismes tiennent-ils les requérants informés du cours de la procédure et fournissent-ils des informations suffisantes sur la capacité du mécanisme à susciter la confiance dans son efficacité et à répondre à tous les intérêts publics en jeu ?
- **Compatibilité avec les droits :** Ces mécanismes veillent-ils à ce que l'issue des recours et les mesures de réparation soient compatibles avec les droits humains internationalement reconnus ?
- **Une source d'apprentissage permanent :** Ces mécanismes tirent-ils des enseignements propres à améliorer le mécanisme et à prévenir les réclamations et atteintes futures ?



#### Mécanismes de recours :

- FIDH (2016) : *Entreprises et violations des droits humains : un guide sur les recours existants à l'attention des victimes et ONG.*
- Natural Justice (2014) "*Seeking Justice at the International Level: A Short Guide to Regional and International Grievance and Advocacy Mechanisms for Indigenous Peoples and Local Communities*".
- SOMO, *Human Rights & Grievance Mechanisms*, <https://www.grievancemechanisms.org>



### 6.3. Obtenir réparation : Orientations pratiques

#### **Connaître la loi**

Il est important de bien connaître le cadre législatif et réglementaire sur lequel vous avez l'intention de fonder votre réclamation. En ce qui concerne les mécanismes de réclamation étatiques judiciaires et non judiciaires, vous devez également vous familiariser avec la Constitution et les principaux cadres juridiques régissant le projet, tels que les lois minières, les lois relatives au pétrole et au gaz, etc. Examinez-les bien et vérifiez si l'entreprise a commis des infractions : ces infractions peuvent être d'ordre procédural – l'entreprise peut avoir omis de respecter certaines procédures pour l'obtention de licences – ou substantiel, à savoir le non-respect d'une loi ou d'une disposition constitutionnelle, par exemple en ne consultant pas la communauté affectée ou en prenant possession / utilisant des terres sans indemnisation équitable. Examinez également d'autres législations connexes, par exemple, les lois relatives à l'eau, à la protection de l'environnement, etc., et vérifiez s'il y a eu des infractions à ces dispositions. Examinez les possibilités d'actions qui peuvent s'offrir à vous si vous parvenez à établir l'existence d'une atteinte aux droits ou d'une infraction à la loi et si vous rassemblez tous les éléments de preuve. L'entreprise a-t-elle signé des accords et s'est-elle soustraite à des engagements qui y étaient inscrits ? Faites-en de même pour les mécanismes internationaux : examinez le cadre réglementaire qu'ils instituent pour déterminer si le comportement allégué est constitutif d'une violation ; par exemple, avant de contacter un PCN, vérifiez si l'entreprise a enfreint les Principes directeurs de l'OCDE.

#### **Faire appel aux services d'un avocat**

Si vous ne disposez pas d'une expertise juridique au sein de votre organisation, faites appel à un avocat exerçant dans le privé ou à une autre organisation. Si vous faites appel aux services d'un avocat, il est préférable de se tourner vers un professionnel ayant déjà une expérience dans le traitement de cas similaires et ayant déjà travaillé avec des communautés. Certaines OSC offrent une assistance juridique ; vous pouvez vous adresser à elles ou contacter le Barreau de votre région, si celui-ci a mis en place un système d'assistance juridique gratuite (*voir également l'Annexe IV - Organisations d'assistance juridique et de défense des droits humains*). La préparation d'un dossier juridique nécessite un travail considérable et votre avocat devra faire preuve de motivation et d'engagement. N'oubliez pas de discuter du choix de l'avocat avec les membres de la communauté et de le présenter, lui ou son équipe, en particulier aux responsables de la communauté.

## **Comment travailler avec des avocats**

Il est essentiel de faciliter la communication et le contact entre l'avocat et la communauté. Il est important que la communauté soit systématiquement informée des actions menées par les avocats et qu'elle ait le sentiment qu'elle pilote le processus.

Les avocats doivent servir la communauté – vous devez donc aider la communauté à garder le contrôle de la relation avec leurs conseils juridiques, en demandant à ceux-ci de tenir systématiquement la communauté informée de l'évolution de la situation. Insistez pour que les décisions soient prises par les membres de la communauté et non par l'avocat, et sollicitez une deuxième opinion lorsque les conseils de l'avocat ne recueillent pas le plein assentiment de la communauté.

Il est essentiel que la communauté connaisse les acteurs qui vont défendre sa position. L'établissement d'une relation avec l'avocat peut aussi jouer un rôle important dans les étapes ultérieures lorsqu'il s'agira d'orienter les témoins au cours d'une procédure judiciaire. Il peut être utile de conclure un accord entre une communauté et le (ou les) avocat(s) chargé(s) de la représenter ou de la conseiller ; cet accord devrait préciser notamment la fréquence à laquelle la communauté doit être informée de l'évolution de la situation ; quelles sont, le cas échéant, les décisions que les avocats sont autorisés à prendre en son nom et ; dans quels cas ils doivent consulter la communauté.

Examinez avec votre avocat les informations qui sont à votre disposition. Cela constituera le fondement de l'argumentaire que vous allez défendre tout au long de la procédure judiciaire. En collaboration avec votre avocat, identifiez toutes les questions susceptibles de faire l'objet d'une action en justice et prévoyez des demandes de réparation spécifiques. Cependant, assurez-vous de disposer d'éléments de preuve pour étayer chacune de vos réclamations. Votre avocat peut avoir besoin d'informations supplémentaires avant de porter l'affaire devant la justice et aura besoin d'aide pour identifier les témoins potentiels et préparer avec eux leur déposition.

En fonction de la décision en première instance, la communauté peut souhaiter interjeter appel, en particulier si l'issue ne lui est pas favorable ou qu'elle considère qu'elle est inacceptable. Votre avocat peut vous assister tout au long du processus d'appel et de toute autre procédure de recours nécessaire ultérieurement.

## Satisfaire les critères de recevabilité

Vous devez vérifier les critères de recevabilité prévus par le mécanisme de réclamation que vous souhaitez saisir. Les mécanismes de réclamation officiels, y compris les tribunaux nationaux, disposent de critères qui doivent être satisfaits pour que la réclamation puisse être examinée au fond. Il faut notamment que la plainte soit déposée par un individu ou un groupe de personnes (dans certains cas, elle peut être déposée au nom de celles-ci par un autre organe mandaté spécifiquement pour ce faire par les plaignants) ; certains mécanismes exigent que les plaintes soient déposées dans des délais impartis ; la demande doit être suffisamment étayée et il ne faut pas qu'une réclamation similaire soit en instance d'examen devant un autre mécanisme. Par ailleurs, les mécanismes internationaux et régionaux de défense des droits humains ne peuvent examiner un cas qu'après épuisement des recours internes, etc.



- Pour une présentation claire du système de traités des droits humains des Nations Unies et de ses critères de recevabilité, voir [www.bayefsky.com](http://www.bayefsky.com)
- FIDH (2016) *Plaintes et admissibilité devant la Cour africaine*. Guide pratique (Paris).
- Pour la procédure des communications mise en place par la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples, voir <http://www.achpr.org/communications/procedure>

## Format et contenu de la plainte

Outre les critères de recevabilité décrits plus haut, certains mécanismes ont établi des formats et des procédures spécifiques à suivre pour le dépôt d'une plainte. Ces règles varient considérablement d'un mécanisme à l'autre. Certains mécanismes exigent le respect strict de leurs procédures mais la plupart des mécanismes internationaux sont beaucoup plus flexibles à cet égard, afin de faciliter le dépôt de plaintes par des individus qui n'ont pas les moyens de se faire représenter.

Les annexes II et III figurant à la fin de ce manuel incluent deux exemples de formats pour le dépôt de plaintes auprès du Compliance Advisor Ombudsman (CAO, Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives) de la SFI / AMGI et du Point de contact national (PCN) de l'OCDE. Même lorsqu'il n'existe pas de formats prescrits, votre plainte devrait toujours préciser les éléments suivants :

- Que s'est-il passé ?
- Où cela s'est-il passé ?
- Quand est-ce arrivé ?
- Qui était impliqué ?
- Quel est l'impact ?
- Quelle action souhaitez-vous que l'entreprise prenne ?

- Dans quel délai cette action doit-elle être menée ?
- Veuillez préciser votre nom et vos coordonnées (afin que l'on puisse vous joindre).
- Veuillez inclure tout élément de preuve en votre possession étayant les incidences sur les droits humains, de préférence une photo ou une vidéo (assortis d'un cachet indiquant date / heure), ou sinon un petit dessin expliquant la situation.
- Si possible, incluez également les noms et les coordonnées de tous les témoins susceptibles de confirmer les faits à l'origine de votre plainte, à condition que cela ne mette pas en danger leur sécurité et que ces personnes ne soient pas exposées à des représailles.

### **Indiquez clairement la réparation que vous cherchez à obtenir**

Il est également important d'indiquer les mesures correctives et le type de réparations que vous cherchez à obtenir. Vérifiez aussi que le mécanisme que vous voulez saisir est habilité à vous accorder ce type de réparations. Votre avocat peut vous aider à formuler les réparations que vous recherchez. Par conséquent, si vous souhaitez obtenir une indemnisation financière, vous devez la quantifier. Si vous recherchez une autre forme d'indemnisation telle que des terres de remplacement, précisez-le. Outre les mesures d'indemnisation pour réparer les préjudices subis, pensez également aux autres formes de réparations susceptibles d'inciter l'entreprise à modifier durablement son comportement.

### **Conservez une copie de votre plainte**

Si possible, envoyez toujours votre lettre de plainte et toute autre documentation pertinente par courrier recommandé afin d'avoir la preuve de son envoi. N'oubliez pas de conserver une copie de la lettre / documentation et notez la date et tout autre détail pertinent indiquant quand et à qui vous l'avez envoyée.

### **Stratégie médiatique**

Élaborez une stratégie médiatique, mais soyez conscients que celle-ci doit respecter certaines limites liées à votre recours. Par exemple, les affaires portées devant un tribunal sont soumises au secret de l'instruction et toute infraction à cette règle peut entraîner une action en justice. De même, le fait de communiquer à des médias des informations relatives à une demande adressée aux autorités étatiques avant que celles-ci aient eu la possibilité de résoudre le problème n'est généralement pas apprécié par les agents de l'État et risque de nuire à votre cas.

### **Les témoins**

Obtenez une protection pour tous les témoins susceptibles de faire l'objet de menaces. Certains États ont mis en place des organes étatiques indépendants chargés de la protection des témoins participant à des procédures judiciaires. S'il n'existe pas de services de protection des témoins, vous devez vous-mêmes assurer cette protection. Dans les cas très graves, il peut être nécessaire de faire appel à vos partenaires internationaux.

### **Assister aux procédures judiciaires et en assurer le suivi**

Dans la mesure du possible, veillez à ce que les membres de la communauté puissent assister aux procédures judiciaires ou autres relatives à la plainte. Cela permet de renforcer leur appropriation et leur connaissance des procédures judiciaires ou autres et de savoir quels arguments l'entreprise invoque pour se défendre. La présence de membres de la communauté durant ces procédures judiciaires peut également fournir une opportunité pour mobiliser les médias, en fonction de votre stratégie médiatique.

### **Établir des alliances**

Il est important de créer des alliances ; commencez au niveau local, puis élargissez vos réseaux vers l'international. Il est très difficile d'engager des actions en justice sur des affaires relatives aux entreprises et aux droits humains et il est, à cet égard, important de forger des alliances avec des acteurs qui ont une expérience en la matière car cela permet de mutualiser les connaissances et l'échange d'expertise. En outre, ces partenaires peuvent également vous apporter un soutien direct. Ils peuvent partager avec vous des travaux de recherche ; vous aider à identifier des experts qui pourraient venir témoigner ; participer à la collecte de fonds pour financer votre affaire et ; dans certains cas, organiser la protection des témoins. En outre, ces partenaires internationaux peuvent également constituer une plate-forme pour faire connaître votre situation au niveau international, ce qui peut être un puissant levier lorsque vous cherchez à exercer une pression sur l'entreprise.

## 7. Apprentissage mutuel : études de cas sur les questions liées aux entreprises et aux droits humains

### 7.1. Différents cas, différentes actions

Il existe de nombreux exemples d'actions menées par des communautés locales pour prévenir et combattre les incidences sur les droits humains des activités menées par des entreprises dans leur région. Ce chapitre présente trois exemples de cas réels en Afrique, qui mettent chacun en avant un type de stratégie spécifique choisi par les membres de communautés locales afin de réagir face à une incidence particulière sur les droits humains :

- **Négociation** : Résolution d'un différend lié aux droits du travail opposant des travailleurs locaux et une entreprise pétrolière internationale en Afrique de l'Est ;
- **Campagne** : Campagne de plaidoyer à grande échelle menée par une coalition locale d'OSC pour mettre un terme aux incidences sur les droits humains et l'environnement d'un projet de construction d'infrastructures de grande ampleur au Kenya ;
- **Action en justice** : Action en justice lancée par la communauté Bodo suite à des déversements d'hydrocarbures en pays ogoni, dans le delta du Niger (Nigéria) par la SPDC, filiale locale de Shell.

Après une brève présentation du contexte, chaque cas décrit la stratégie adoptée par les communautés affectées et par les OSC partenaires ; les actions clés menées et ; les principaux résultats obtenus. Chacun des trois cas propose un exemple d'actions qui ont été menées par des communautés et constitue donc une source potentielle d'inspiration et d'enseignements pour d'autres actions. Ces exemples ne constituent pas un modèle-type de stratégie. Cependant, certaines leçons tirées de ces expériences peuvent être pertinentes dans votre cas spécifique, et vous pourriez les adapter à votre situation.

Dans la dernière section de ce chapitre, nous vous proposons un « diagramme étape par étape » résumant chacune des étapes abordées dans ce manuel. Ce diagramme vise à vous préparer, ainsi que la communauté avec laquelle vous travaillez, à élaborer une stratégie plus détaillée et spécifiquement adaptée à votre situation.

## 7.2. **Négociation : Conflit opposant des travailleurs locaux et une entreprise pétrolière internationale en Afrique de l'Est**

### **Le contexte**

Depuis le lancement de ses activités en Afrique de l'Est, une entreprise d'exploration pétrolière entretenait des relations tendues avec la communauté vivant à proximité du site. La communauté cherchait à tirer profit de l'arrivée de l'entreprise dans cette région très pauvre et sous-développée. Les populations voulaient obtenir des emplois et d'autres avantages, tels que des contrats locaux, ce qui a soumis l'entreprise à de fortes pressions. Le personnel de l'entreprise chargé sur le terrain des relations avec les communautés avait tenté d'engager un dialogue avec les populations locales ; ces dernières ont cependant continué à dresser des barrages routiers et à organiser des manifestations en considérant que ces modes d'action constituaient le seul moyen de faire pression sur l'entreprise pour qu'elle réponde à leurs préoccupations [et attentes]. Un an après que l'entreprise eut annoncé que ses activités d'exploration dans la région avaient été fructueuses, la communauté locale a organisé une manifestation de grande ampleur. Au cours de cette manifestation, l'un des sites de l'entreprise a été envahi, des biens appartenant à l'entreprise ont été endommagés, le personnel a dû être évacué et les activités de l'entreprise ont finalement été totalement suspendues.

### **Stratégie et actions menées**

Les quelque deux mois de suspension des activités du projet ont contraint l'entreprise et la communauté à négocier pour résoudre leurs différends, en particulier ceux portant sur la question des emplois pour les populations locales. Les deux parties ont également cherché à définir des modalités pour instaurer un réel dialogue à l'avenir. Ce processus de négociation a impliqué des responsables politiques, administratifs et traditionnels au sein de la communauté ; des dirigeants de l'entreprise de haut niveau ; ainsi que des représentants des autorités étatiques nationales et locales. Les discussions ont abouti à un accord, signé par l'ensemble de ces acteurs, qui précisait non seulement les modalités de règlement de ce conflit mais définissait également la manière de traiter les réclamations qui pourraient survenir à l'avenir.

Tirant les leçons de cette expérience, l'entreprise a réexaminé, repensé et renforcé le fonctionnement interne de son mécanisme de réclamation, et elle l'a doté d'un personnel et de financements plus importants. La nouvelle équipe chargée de ce mécanisme a entrepris de faire connaître cette nouvelle approche aussi bien à l'interne au sein de l'entreprise et de son personnel contractuel qu'à l'externe auprès des communautés et des autres parties prenantes intéressées. Cette nouvelle équipe a utilisé diverses

approches, qui ont pris en compte le contexte local afin de surmonter les obstacles susceptibles d'empêcher l'adhésion des populations locales à ce nouveau processus, tels que le faible niveau d'alphabétisation et certaines spécificités culturelles. L'objectif était de sensibiliser les populations locales à l'existence de ce mécanisme ; informer les membres de la communauté sur son fonctionnement et ; les inciter à l'utiliser. Toutes ces mesures visaient à prévenir les manifestations et les barrages routiers et à minimiser le risque de perturbation des activités de l'entreprise.

### **Le mécanisme de réclamation mis à l'épreuve**

Un an plus tard, la récession mondiale du secteur pétrolier a obligé l'entreprise à réduire considérablement ses activités. Cela a entraîné de nombreux licenciements qui, à l'époque, ne concernaient que le personnel employé par ses sous-traitants. L'entreprise a informé par écrit tous les travailleurs affectés par ces licenciements, en leur communiquant également leurs droits au titre de ce licenciement. Les travailleurs ont notamment été informés de leur droit de soumettre tout sujet de préoccupation lié à leur licenciement au mécanisme de réclamation mis en place par chaque sous-traitant ou à celui de l'entreprise qui menait le projet. La plupart des réclamations soumises par les travailleurs affectés concernaient la question de leurs indemnités de départ, et ces réclamations ont été examinées par le mécanisme de réclamation de l'entreprise.

Un comité spécial a été mis en place pour traiter spécifiquement de ces réclamations et il a entamé des négociations avec les plaignants. Il existait déjà un comité de règlement des différends sur le terrain, mais celui-ci a été élargi de manière à inclure des membres représentant d'autres secteurs de l'entreprise tels que les ressources humaines et le service juridique ; ce comité a également intégré des parties prenantes extérieures telles que les agents de l'inspection du travail. Ce comité incluait donc des représentants de l'entreprise qui menait le projet, y compris des membres de l'équipe chargée du traitement des réclamations ; l'entreprise de sous-traitance concernée ; ainsi que des autorités étatiques aux niveaux national et local, y compris des agents de l'inspection du travail. Le comité ne comptait pas de représentants politiques mais ceux-ci pouvaient s'y joindre à l'invitation des plaignants, ce qui n'est arrivé que rarement. Ce mécanisme reposait sur une approche fondée sur le dialogue et les personnes qui avaient déposé des réclamations pouvaient faire appel à une personne de leur choix dans leur interaction avec l'entreprise. Ce dialogue s'est déroulé de manière publique mais, en raison de la nature confidentielle des questions relatives à l'emploi (liées aux indemnités de licenciement), les négociations elles-mêmes se sont déroulées à huis clos. Ce processus a permis aux plaignants de s'exprimer en premier et d'exposer leurs



réclamations à l'oral, même si leur plainte avait déjà été enregistrée à l'écrit. Selon l'entreprise, ce mécanisme a permis d'examiner et de résoudre plus d'une centaine de plaintes. Un rapport a été établi à l'issue de chaque examen et l'entreprise qui menait le projet a effectué un suivi pour veiller à la mise en œuvre de chaque accord conclu.

Afin de faciliter ce dialogue, certaines informations importantes ont été portées à la connaissance des plaignants, notamment un exemplaire de l'accord conclu après la suspension des opérations un an auparavant. Cet accord était pertinent pour les négociations relatives aux licenciements car il incluait des clauses sur les questions de travail. Il constituait donc une base importante pour les négociations relatives aux licenciements ; de plus, cet accord ayant été rédigé et approuvé par l'entreprise ainsi que par les responsables politiques et communautaires, cela a donné des assurances aux membres de la communauté que leurs points de vue allaient être pris en compte. Toutes les réclamations ont été résolues de manière pacifique, contrairement aux pratiques du passé où la simple annonce de licenciements aurait été accueillie par des manifestations et des actions de protestation. De plus, en choisissant de résoudre leurs différends de manière pacifique, les travailleurs licenciés ont pu quitter l'entreprise en bons termes, ce qui a pu faciliter leur recherche d'un autre emploi.

### **Facteurs clés de succès**

- Le mécanisme de réclamation a été confié à l'unité chargée au sein de l'entreprise de nouer un dialogue avec la communauté et les parties prenantes concernées par le biais d'actions de sensibilisation et d'engagements ciblés ;
- La présence d'un agent chargé du traitement des réclamations - qui était le point focal pour recevoir les plaintes – a joué un rôle décisif pour bâtir la confiance de la communauté à l'égard de ce mécanisme car cela démontrait que l'entreprise s'engageait réellement à prendre des mesures pour traiter les plaintes de manière effective ;
- Tout dépôt d'une réclamation donnait lieu à une attestation de réception, ce qui engageait la responsabilité de l'entreprise à examiner chaque plainte ; cela a constitué un élément essentiel pour renforcer la confiance des membres de la communauté dans le processus ;
- Le mécanisme a bénéficié du soutien de la direction de l'entreprise, et surtout, il a reçu le soutien total des cadres sur le terrain, qui étaient chargés de rédiger la décision finale sur chaque plainte.

## Leçons tirées

- Les communautés et les entreprises devraient disposer d'accords-cadres de portée générale (tels qu'un « mémorandum d'accord » ou des « modalités d'engagement ») portant sur les questions importantes pour la communauté. Ces documents peuvent servir de base pour des négociations et constituer un point de référence important en cas de réclamation ;
- Ce type d'accords peut également être utilisé comme outils de responsabilisation pour surveiller régulièrement les actions et les décisions de l'entreprise sur des questions importantes pour les communautés.



### 7.3. La campagne *Save Lamu* au Kenya<sup>43</sup>

#### Le contexte

Depuis l'indépendance du Kenya, les terres situées dans la région du Lamu, un archipel situé au large de la côte nord du pays, étaient catégorisées en tant que territoires appartenant à l'État. Aux termes de la nouvelle constitution, ces terres devaient être reclassées en tant que terres publiques ou communautaires. Cependant, les droits fonciers des communautés autochtones locales ne bénéficiaient d'aucune garantie, en raison d'un manque de volonté politique et

de la résistance de certaines élites locales. De plus, le prix des terres dans cette région a explosé depuis le lancement du projet de corridor LAPSSSET (Lamu Port-Sud Soudan-Éthiopie), le plus grand projet de construction d'infrastructures au Kenya qui incluait la construction d'un port à 32 postes de mouillage, d'un oléoduc destiné à transporter du pétrole brut et de produits pétroliers, d'un aéroport international, d'une ligne de chemin de fer, d'autoroutes et d'une centrale au charbon.

Pour faire face à cette situation, des groupes locaux et des habitants du comté de Lamu ont lancé une campagne intitulée « Save Lamu » qui visait à préserver l'archipel de Lamu. Enregistrée en tant qu'organisation communautaire depuis 2011, Save Lamu regroupait des représentants d'organisations locales issues de communautés autochtones qui étaient – ou risquaient d'être – affectées par le projet LAPSSSET. La coalition Save Lamu réunissait plus d'une trentaine d'organisations membres qui ont mené des actions en commun sur des questions relatives aux droits humains et au droit à l'environnement suscitées par le projet LAPSSSET et d'autres projets d'extraction. L'un des objectifs de cette campagne était de documenter les préoccupations des populations locales suscitées par ces projets ; d'examiner et d'explorer les opportunités et les incidences potentielles de ces projets sur les droits humains et ; de trouver des moyens d'en atténuer les incidences négatives.

### **Stratégie et actions clés**

La coalition Save Lamu a commencé à mener des actions, en 2010, pour réagir au projet LAPSSSET et elle a eu recours à plusieurs stratégies qui se renforçaient mutuellement, notamment l'adoption d'un protocole communautaire, le lancement de plusieurs campagnes publiques et l'engagement d'une action en justice devant la Haute Cour du Kenya.

En 2010, Save Lamu a lancé une initiative ambitieuse, avec le soutien de Natural Justice – Lawyers for the Community and Environment (une ONG basée en Afrique du Sud). L'objectif était de soutenir l'élaboration d'un Protocole communautaire bioculturel (PCB) mettant en lumière les intérêts et les objectifs de 45 villages de différentes origines culturelles et ethniques de l'archipel de Lamu. Ce PCB visait à constituer un document de plaidoyer unique et exhaustif présentant la vision commune et énonçant les besoins et les droits de l'ensemble des communautés affectées par le projet LAPSSSET. Dans ce document, les communautés demandaient d'avoir accès aux informations pertinentes sur ce projet ; d'être consultées de manière adéquate et que leur consentement préalable soit demandé lorsque c'était requis ; et qu'une étude indépendante soit réalisée sur l'impact environnemental, social et culturel du projet. Le PCB a permis aux diverses communautés de se focaliser, non pas sur leurs différences, mais sur les

similitudes de leurs situations et leurs objectifs communs. Une première version du PCB a été achevée en 2014.

En 2012, pendant le processus d'élaboration de ce PCB, le projet LAPSSSET a été officiellement lancé sur le site du port de Lamu. Des communautés ont été expulsées sans consultation ni indemnisation et la construction des infrastructures a été lancée avant l'approbation d'une étude d'impact environnemental (EIE). Au début de 2013, Save Lamu a découvert que l'entreprise qui menait ce projet avait remis à l'agence chargée de l'environnement une EIE dans des délais trop courts pour qu'une réelle consultation publique ait pu avoir lieu. En réaction, deux jours avant l'expiration de cette période de consultation publique, Save Lamu a lancé une campagne de pétition en ligne aux niveaux local et international, en recueillant des centaines de signatures ; ces pétitions ont été remises aux ministères et aux membres du Parlement. Grâce aux pressions exercées durant cette campagne, la période prévue pour le recueil de commentaires sur l'EIE a été prolongée. Save Lamu a utilisé ce laps de temps supplémentaire pour consulter les membres de la communauté et leurs alliés et pour examiner et commenter l'EIE. Ils ont alors constaté que l'EIE ne portait que sur une petite partie du projet de construction du port ; de plus, cette étude d'impact ne proposait pas de mesures d'atténuation adéquates ni de plan d'action de réinstallation et elle ne prévoyait pas d'évaluation environnementale stratégique (EES) pour l'ensemble du projet LAPSSSET.

Outre le LAPSSSET, un autre projet prévu dans la région de Lamu visait à construire la première centrale à charbon d'Afrique de l'Est. Des OSC du Kenya ont lancé une campagne (appelée « DeCoalonize ») contre ce projet de centrale à charbon en s'appuyant sur des alliés aux niveaux local, national et international ainsi que sur des défenseurs de l'environnement et de la justice sociale, qui incluait la coalition Save Lamu. La campagne DeCoalonize a contacté un large éventail d'investisseurs qui ont été appelés à se retirer de ce projet. La campagne a mobilisé des communautés, produit des vidéos et des matériels d'information, organisé des manifestations et présenté des pétitions au chef de l'État et au Parlement appelant à la suspension de ce projet.

Enfin, les habitants de Lamu ont récemment remporté une victoire dans le cadre d'une procédure judiciaire intentée en leur nom devant la Haute Cour du Kenya par l'Institut Katiba, avec le soutien de l'Environmental Law Alliance (ELAW). Leur plainte dénonçait le fait que les autorités étatiques n'avaient pas effectué une évaluation environnementale stratégique (EES) pour le projet LAPSSSET dans son ensemble. La Haute Cour a condamné les autorités kenyanes à verser plus de 17 millions de dollars USD à 4 600 pêcheurs pour les préjudices causés par

le projet LAPSSSET. La Haute Cour a estimé que le promoteur du projet « n'avait pas mené une évaluation environnementale stratégique (EES), avant de lancer les différentes étapes du projet LAPSSSET, comme il était tenu de le faire ». Le tribunal a également renvoyé ce dossier à l'agence chargée de l'environnement en lui demandant de réexaminer les conditions d'octroi de la licence qui étaient fondées sur l'EIE (mais le tribunal s'est abstenu d'invalider cette licence lors de l'examen de ce cas). Le tribunal a également conclu à des violations du droit à l'information ; rappelé la nécessité d'une participation effective des populations concernées et ; ordonné aux autorités étatiques de « préparer un plan visant à protéger l'île de Lamu en tant que site classé au patrimoine mondial de l'UNESCO ».



### Résultat et conclusions

Cette affaire souligne que l'élaboration d'un PCB peut aider une organisation communautaire à se mobiliser autour d'une vision commune et peut renforcer les capacités d'un grand nombre de communautés. Le processus d'élaboration de ce protocole communautaire a également permis à Save Lamu de communiquer des informations essentielles sur le projet LAPSSSET, qui n'étaient pas connues des membres de la communauté et de consulter les nombreuses communautés

sur les avantages espérés et les sujets de préoccupations suscités par le projet. Surtout, cela leur a également permis de mobiliser les communautés pour toutes les activités de plaidoyer connexes, y compris plusieurs campagnes contre les conditions dans lesquelles l'EIE a été menée ; contre un projet de centrale à charbon ; ainsi que pour l'action en justice devant la Haute Cour qui a abouti à une décision en faveur des populations affectées.

La quantité et la diversité des actions de plaidoyer mises en œuvre par la coalition Save Lamu et le nombre important d'alliés qu'elle a mobilisés aux niveaux national et international montrent que pour faire face à un projet de grande ampleur tel que celui du LAPSSET, il est essentiel d'adopter une stratégie progressive. Il leur a, en effet, été nécessaire de s'adapter constamment à la situation afin de pouvoir effectivement réussir à exiger des décideurs qu'ils répondent de leurs actes et à obtenir que la poursuite de ce projet soit conditionnée au respect des droits communautaires et environnementaux.

#### **7.4. Action en justice : la communauté Bodo et Shell en pays ogoni, au Nigéria<sup>44</sup>**

##### **Le contexte**

Le delta du Niger est l'une des régions au monde les plus affectées par la pollution pétrolière. Selon la National Oil Spill Detection and Response Agency (NOSDRA) du Nigéria, depuis 2006, plus de 7000 déversements d'hydrocarbures ont été signalés dans la région<sup>45</sup>. Ces marées noires sont dues à des causes diverses : les effets de la corrosion ; des défaillances de matériel ; des erreurs d'exploitation / de maintenance ou ; des actes de sabotage / des vols. En raison de l'immense quantité de pétrole brut déversé et du fait que les entreprises pétrolières n'ont pas nettoyé les sites affectés de manière adéquate, ces marées noires ont provoqué d'énormes dégâts environnementaux et socio-économiques dans tout le delta du Niger.

En 2008, la communauté Bodo vivant en pays ogoni, au Nigéria, a été victime de deux déversements d'hydrocarbures de grande ampleur ; le pétrole brut s'est écoulé sans interruption pendant plusieurs semaines dans les zones humides et les ruisseaux de la région. Cette marée noire a provoqué des dégâts catastrophiques dans les fragiles marais de mangroves de la région, détruisant une grande partie de la faune et de la flore. En outre, ces marées noires ont détruit les moyens de subsistance fondés sur l'agriculture et la pêche de quelque 69 000 habitants de la ville de Bodo ; la santé de ces populations a également été gravement menacée en raison du manque d'eau potable. Une mission d'enquête conjointe, menée par la NOSDRA, des représentants de la

communauté Bodo et la Shell Petroleum Development Company (SPDC), filiale nigériane de Shell International, a révélé que ces déversements d'hydrocarbures avaient été causés par une défaillance de matériel (due à la corrosion naturelle des oléoducs usés).

Cependant, malgré cette évaluation officielle qui indiquait que ces déversements de pétrole avaient été causés par une défaillance de matériel, l'entreprise n'a pas nettoyé les effets de cette marée noire et n'a pas réhabilité la zone ; les personnes affectées n'ont pas non plus reçu d'indemnisation adéquate en temps opportun.

### **Stratégie et actions clés**

À la suite de ces marées noires, la communauté Bodo s'est appuyée sur la loi nigériane relative à la liberté d'accès à l'information pour exiger de recevoir des informations concernant cette catastrophe. Mais elle a dû s'y reprendre à plusieurs reprises pour que l'entreprise pétrolière et les agences étatiques concernées lui remettent enfin des copies des rapports de la mission d'enquête conjointe signés ainsi que des cartes de la région montrant l'impact de la pollution par les hydrocarbures. Cette catastrophe a également attiré l'attention du Centre for Environment, Human Rights and Development (CEHRD), une ONG basée dans le delta du Niger, qui a mené des enquêtes peu de temps après ces deux déversements d'hydrocarbures. Des spécialistes de l'environnement travaillant pour cette ONG ont enquêté sur le premier déversement d'hydrocarbures à la fin du mois de septembre 2008 et ont publié un rapport un mois plus tard. Peu de temps après, le CEHRD a informé le ministère de l'Environnement de l'État de Rivers de ce déversement d'hydrocarbures et a publié un communiqué de presse. Début 2009, la communauté Bodo a tenté d'obtenir une indemnisation et a demandé conseil à un avocat nigérian mais cette démarche n'a pas abouti. SPDC (Shell) a alors offert à la communauté 4 000 livres sterling – une offre d'indemnisation totalement dérisoire que la communauté a rejetée.

En juin 2009, Amnesty International a publié un important rapport sur l'impact de la pollution de l'industrie pétrolière et des dommages environnementaux sur les droits humains des habitants du delta du Niger. En septembre 2009, le CEHRD a commandé une évaluation scientifique des impacts de ces marées noires dans la région de Bodo Creek et a fait campagne pour que l'entreprise assure un nettoyage adéquat et verse une indemnisation appropriée pour ces préjudices. Il est important de noter que cette évaluation a permis de comparer la situation avant et après les marées noires grâce à des recherches détaillées menées antérieurement dans la région.

Étant donné que la communauté Bodo – à l’instar de nombreuses autres communautés du delta du Niger – n’avait pas été en mesure d’obtenir une indemnisation adéquate par le biais du système judiciaire nigérian, le CEHRD a décidé, plus de deux ans après le premier déversement, de confier cette affaire à Leigh Day, un cabinet d’avocats britannique spécialisé dans la protection de l’environnement et des droits humains.

En avril 2011, la communauté Bodo a décidé de lancer une action en justice devant la Haute Cour du Royaume-Uni. Quatre mois plus tard, Shell (SPDC) a officiellement reconnu devant la justice britannique sa responsabilité pour les deux déversements d’hydrocarbures. Le cabinet d’avocats britannique a alors mené des négociations avec des représentants de SPDC et a demandé que les membres de la communauté Bodo reçoivent une indemnisation et que Shell s’engage à nettoyer les dommages causés à l’environnement dans la région. Cependant, les négociations ont échoué et le cabinet d’avocats s’est alors tourné vers la Haute Cour à Londres, en mars 2012, pour demander réparation.

### **Résultat et conclusions**

En septembre 2013, au cours de négociations menées au Nigéria, Shell a proposé un règlement de ce différend, mais cette offre a été rejetée à l’unanimité par les membres de la communauté Bodo. Finalement, en 2015, quatre mois avant la date prévue pour l’ouverture du procès au Royaume-Uni, le cabinet d’avocats a conclu, au nom de la communauté Bodo, un accord avec Shell prévoyant une indemnisation à hauteur de 55 millions de livres sterling (84 millions de dollars USD). Ce montant a été divisé en deux parties : 35 millions de livres sterling versés à 15 600 agriculteurs, pêcheurs et femmes affectées au sein de la communauté Bodo et 20 millions de livres sterling pour des projets bénéficiant à l’ensemble de la communauté. Un article de la presse britannique a estimé qu’« il s’agirait de la plus grosse somme d’argent jamais versée à une communauté africaine à la suite de dommages environnementaux et c’est la première fois qu’une indemnisation pour un déversement d’hydrocarbures a été versée directement aux individus affectés plutôt qu’à des chefs locaux<sup>46</sup>».

L’affaire Bodo montre que, même dans des circonstances très difficiles, une communauté locale peut parvenir à lancer une action en justice contre une entreprise puissante et « obtenir » une indemnisation (même si cette affaire a finalement été réglée à l’amiable). Mais cette affaire souligne aussi que les actions en justice peuvent durer très longtemps et coûter cher (à moins de pouvoir bénéficier d’une assistance juridique adéquate fondée sur le principe « pas de résultat, pas d’honoraires »). Ce type de procédures doit également reposer sur des éléments de preuve démontrant clairement un comportement



répréhensible sur la base d'informations recueillies de manière systématique. En outre, si l'action en justice a abouti au versement d'une indemnisation financière, elle n'a pas réglé immédiatement le problème de la pollution de l'environnement et elle n'a pas répondu aux besoins de développement des communautés. Au moment de la rédaction du présent document (avril-août 2018), le nettoyage de la marée noire dans la communauté Bodo était encore en cours.



## 7.5. Et maintenant c'est à vous...

Nous espérons que les cas présentés dans cette section ainsi que les informations contenues dans les chapitres précédents vous ont apporté un éclairage utile sur la manière de mener des actions pour prévenir les incidences sur les droits humains ou y apporter réparation. Il vous appartient maintenant de réfléchir et d'élaborer votre propre stratégie d'action, en fonction de votre contexte.

Le diagramme ci-dessous résume les étapes clés présentées dans ce manuel, qui peuvent vous aider à élaborer une stratégie d'action cohérente :

## SCHEMA 10 : ETAPES POUR VOTRE STRATEGIE D' ACTIONS

### 1. ANALYSE

- Parties prenantes
- Communauté
- Contexte

### 2. COMPRENDRE L'ENTREPRISE

- Types
- Investissement + chaînes d'approvisionnement
- Cycle du projet
- Diligence raisonnable

### 3. DOCUMENTER LA VIOLATION OU L'ATTEINTE ALLÉGUÉE

- Évaluer les incidences
- Assurer la sécurité

### 4. FIXER DES OBJECTIFS ET ÉTABLIR DES PRIORITÉS

- Définir les critères de « succès »
- Priorités d'action
- Organisation et représentation des intérêts

### 5. ÉLABORER UNE STRATÉGIE

- Explorer et évaluer les options
- Choisir les tactiques
- Analyser les opportunités et mobiliser les soutiens

### 6. AGIR ... DE MANIÈRE AVISÉE

- Gérer les tensions
- Choisir le niveau où mener l'action
- Choisir un mécanisme
- Prendre en compte les conseils pratiques

### 7. ÉVALUER ET S'ADAPTER

- Examiner les résultats obtenus
- Tirer des leçons d'autres cas
- Faire le bilan et s'adapter le cas échéant



## 8. Évaluer et s'adapter

### 8.1. Raison d'être, Objectifs et structure du chapitre

Il est important de réfléchir aux résultats que vous avez atteints et d'évaluer l'impact de vos différentes stratégies et tactiques ; cela vous permettra de décider si d'autres actions sont nécessaires. Cela peut aussi permettre de tirer des enseignements précieux pour votre organisation et pour les autres acteurs confrontés à des défis similaires.

### 8.2. Analyse des résultats obtenus

Évaluez vos résultats à l'aune des objectifs que vous / la communauté avec laquelle vous travaillez vous êtes fixés. L'Outil pratique 18 vous propose quelques « indicateurs de succès » susceptibles de vous aider à identifier les résultats que vous avez atteints par le biais des différentes stratégies et actions que vous avez adoptées.



#### OUTIL PRATIQUE 18 : ÉVALUER VOTRE STRATÉGIE

Étapes préparatoires que vous avez suivies	Indicateurs de réussite possibles
<b>Aider la communauté à s'organiser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La communauté s'exprime d'une seule voix (même si des sous-groupes peuvent avoir des objectifs différents) ;</li><li>• Les groupes marginalisés (femmes, personnes handicapées, etc.) contribuent effectivement aux décisions prises par la communauté par rapport à ce problème ;</li><li>• Les dirigeants / représentants de la communauté rendent compte de l'évolution de la situation lors de réunions réunissant régulièrement l'ensemble de membres de la communauté, ce qui permet un réel partage des informations.</li><li>• Les informations sont partagées de manière transparente ;</li><li>• La communauté est en contact avec d'autres communautés et avec les OSC qui lui apportent un soutien.</li></ul>

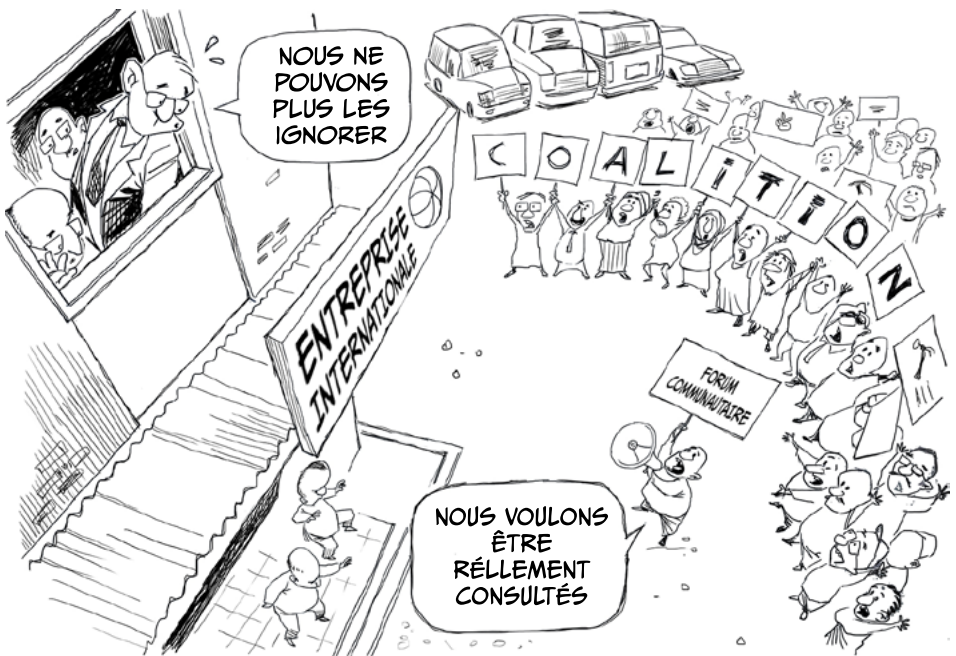


<b>Comprendre l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vous détenez des informations sur la nature, la portée et l'ampleur du projet ;</li><li>• Vous, ainsi que la communauté avec laquelle vous travaillez, connaissez le cycle de vie du projet et la phase dans laquelle il se situe actuellement ;</li><li>• Vous possédez des informations sur l'entreprise, sa structure, son siège ainsi que sur son bilan en matière de droits humains dans différents sites d'opérations.</li><li>• Vous savez comment fonctionne le mécanisme de réclamation mis en place par l'entreprise ;</li><li>• Vous disposez d'une cartographie des acteurs de la chaîne d'investissement du projet et des principaux points de pression.</li></ul>
<b>Comprendre le contexte dans lequel le projet est mené</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vous effectuez une analyse continue des parties prenantes impliquées, de leurs objectifs et de leurs degrés d'influence ;</li><li>• Vous avez une bonne compréhension du cadre juridique et politique aux niveaux local, national et international, y compris des normes et des politiques pertinentes de l'entreprise ;</li><li>• Vous avez effectué une évaluation des risques en matière de droits humains liés au projet de l'entreprise, qui tient compte de tout un éventail d'impacts, et vous pouvez l'évaluer à l'aune de différents critères, notamment la gravité des incidences potentielles, leur ampleur, leur caractère réparable et la vulnérabilité des populations face aux incidences de ce projet.</li></ul>
<b>Actions que vous avez menées</b>	<b>Indicateurs de réussite possibles</b>
<b>Negotiation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vous avez pu contrôler le rythme des négociations ;</li><li>• La communauté n'a signé aucun accord avant d'avoir pu prendre le temps de la réflexion et d'avoir consulté un conseiller juridique, si elle le souhaitait ;</li><li>• Les intérêts de la communauté ont été respectés, même si cela ne s'est pas déroulé comme anticipé ;</li><li>• Un nouveau dispositif a été mis en place pour faciliter les éventuelles négociations futures.</li></ul>
<b>Campagne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vous avez réussi à attirer l'attention du grand public sur cette question / sur la cause que vous défendez ainsi que sur la communauté avec laquelle vous travaillez ;</li><li>• L'entreprise et les autorités étatiques ne vous ignorent plus et acceptent de vous communiquer dorénavant des informations ;</li><li>• L'entreprise et les autorités étatiques vous ont invités à les rencontrer ;</li><li>• Les membres de la communauté ont été directement impliqués dans les activités de la campagne.</li></ul>
<b>Action en justice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vous avez réussi à saisir le tribunal de cette affaire ;</li><li>• Les témoins / victimes de la communauté ont pu s'exprimer devant un tribunal et présenter leurs éléments de preuve ;</li><li>• L'affaire a dépassé les premières étapes de la procédure ;</li><li>• L'entreprise propose un règlement à l'amiable.</li></ul>

### 8.3. Auto-évaluation

Les questions suivantes peuvent vous aider à évaluer votre propre travail :

- Quels éléments ont, à votre avis, incité d'autres groupes (organisations, médias, individus influents, etc.) à soutenir votre cause ? Était-ce par exemple grâce à la puissance narrative de l'histoire portée par votre communauté ? En raison d'échéances électorales ? Grâce à une manifestation de grande ampleur qui a montré qu'un grand nombre de personnes étaient affectées par le projet de l'entreprise ? Ou bien grâce à l'efficacité de votre argumentaire ? Ou encore grâce à l'implication des médias sociaux ?
- Vous est-il arrivé d'adopter une approche fondée sur la confrontation qui s'est avérée inefficace ? Pensez-vous qu'une approche collaborative aurait pu donner de meilleurs résultats ?
- Vous est-il arrivé d'adopter une approche collaborative qui s'est avérée inefficace ? Pensez-vous qu'une approche fondée sur la confrontation aurait pu donner de meilleurs résultats ?
- Quelles compétences avez-vous pu partager avec la communauté qui sont susceptibles de les aider à relever d'autres défis à l'avenir ?
- Les membres de la communauté sont-ils mieux informés de leurs droits et de la manière de les revendiquer ?



## 8.4. Remarques finales

Il n'est pas facile de faire en sorte que les entreprises respectent les droits humains et contribuent au développement durable des communautés mais cet objectif peut être atteint en menant des actions de manière stratégique. L'expérience montre que l'inaction – comme le fait d'attendre que les choses changent d'elles-mêmes – entraîne des effets négatifs ; et que les conflits engendrent presque toujours des coûts sociaux, environnementaux et économiques très élevés.

Ce manuel a proposé des orientations pratiques aux OSC, aux défenseurs des droits humains et aux autres défenseurs des droits communautaires sur les actions qu'ils peuvent prendre pour aider les communautés à mieux s'organiser et à réagir dans différents types de situations. Les OSC peuvent jouer un rôle important en aidant une communauté à demander réparation en cas de violation ou d'atteinte aux droits humains, mais elles peuvent également favoriser l'établissement d'un dialogue constructif avec les autorités étatiques et les entreprises afin de prévenir les préjudices et optimiser les retombées positives des activités des entreprises.

## Annexes



## Annexe I - Liste de contrôle pour documenter les incidences des entreprises sur les droits humains

Cette liste de contrôle a été élaborée par le Réseau-DESC et le Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme. Cette liste de contrôle vise à aider les communautés affectées à renforcer leur position en documentant de manière efficace les incidences sur les droits humains liées aux activités des entreprises. La liste de contrôle est disponible sur : <https://www.business-humanrights.org/fr/favoriser-une-meilleure-documentation-des-atteintes-aux-droits-de-lhomme-commises-par-les-entreprises>.

**Attention** : Ne répondez qu'aux questions auxquelles vous pouvez répondre et qui vous paraissent sans danger, pour vous comme pour des tiers.

Nom : [Si vous souhaitez le renseigner]

Organisation : [Si vous souhaitez le préciser]

Lien avec l'incident ou la situation : [Si vous souhaitez le préciser]

Les réponses figurant dans la liste sont censées être publiées. Si vous préférez que certaines réponses ne soient pas rendues publiques, veuillez le préciser. Les questions 1 à 3 permettent à une communauté locale de procéder à une documentation préliminaire d'un incident ou d'une situation. Les organisations qui apportent un soutien aux communautés affectées peuvent souhaiter également répondre aux questions 4 à 6.

### 1. Description générale de l'incident ou du problème persistant

Note : il peut s'agir d'un incident, d'une série d'incidents, d'une situation qui perdure ou des trois à la fois.

- 1.1. *Nature de l'incident ou du problème* : Décrivez ce qui s'est passé ou ce qui se passe (dans le cas d'un problème persistant).
- 1.2. *Chronologie* : Quand l'incident a-t-il eu lieu ou quand le problème est-il apparu (dans le cas d'un problème persistant) ?

- 1.3 *Lieu* : Où l'incident s'est-il produit ? / À quel endroit y a-t-il un problème (dans le cas d'un problème persistant) ? (village, ville, pays, sites remarquables).
- 1.4 *Personnes affectées* : Combien de personnes sont-elles touchées ? Donnez quelques indications concernant les personnes affectées (caractéristiques du groupe ou, dans le cas d'un individu, éléments pertinents de sa biographie).

## **2. Acteurs impliqués**

- 2.1 *Entreprise* : Nom de l'entreprise ou des entreprises impliquées dans l'incident ou le problème récurrent, ainsi que la nature de leur implication, si celle-ci est connue.
- 2.2. *Pouvoirs publics* : Des agents des pouvoirs publics ou des membres des forces de sécurité ont-ils été/sont-ils également impliqués ? Si oui, quel est ou a été leur rôle précis, si celui-ci est connu ?
- 2.3 *Acteurs divers* : Vous avez peut-être connaissance de l'implication d'autres acteurs dans cet incident ou problème. Précisez (agences d'aide étrangères, banques internationales, etc.)

## **3. Menaces ou dangers actuels et potentiels**

- 3.1 Êtes-vous, vous ou d'autres parties prenantes ou personnes travaillant pour la défense des victimes des atteintes dénoncées, actuellement menacés ou en danger ? Précisez la nature de ces menaces.
- 3.2 Peut-on craindre que de nouveaux préjudices interviennent de façon imminente ?

## **4. Résultats souhaités**

- 4.1 *But* : Quels sont les résultats que vous espérez atteindre en constituant un dossier sur cette affaire et en demandant que des mesures soient prises ?
- 4.2. *Obstacles* : Quels sont à votre avis les principaux obstacles ou les principales entraves qui pourraient empêcher d'atteindre les résultats souhaités ?

## **5. Constitution d'un dossier**

- 5.1 *Des rapports écrits ou des documents audiovisuels* (vidéos, photos, etc.) concernant l'incident ou le problème récurrent ont-ils été publiés ?  
[Veuillez inclure des hyperliens si possible]

## **6. Mesures déjà prises et communication**

- 6.1 *Contacts avec l'entreprise et les pouvoirs publics* : Avec-vous déjà eu des contacts avec l'entreprise ou les pouvoirs publics concernant le problème, et si oui, quelle a été leur réponse ?

- 6.2 *Contacts avec des groupes extérieurs* : Avez-vous eu des contacts à propos de l'incident avec d'autres personnes ou groupes extérieurs ? Si oui, avec qui et quelle a été leur réponse ?
- 6.3. *Actions (y compris sur le plan juridique)* : Une action a-t-elle déjà été menée/est-elle en cours ou prévue pour remédier à la situation ? Si oui, expliquez en quoi elle consiste ou a consisté, les obstacles rencontrés et les résultats obtenus pour l'instant. (Il peut s'agir par exemple d'actions en justice, de mobilisations de la population, de sensibilisation des médias, etc.)

## Annexe II : Modèle de lettre pour déposer une plainte auprès du CAO

Office of the Compliance Advisor Ombudsman  
International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Avenue NW  
Washington, DC 20433 USA  
Tél. : + 1 202-458-1973  
Fax : +1 202-522-7400  
e-mail : cao-compliance@ifc.org

Je / nous, \_\_\_\_\_ ,  
déposons une plainte concernant le projet \_\_\_\_\_ , situé à \_\_\_\_\_ .

Cette plainte est déposée au nom de \_\_\_\_\_ (ne pas remplir si non applicable).

J'habite / nous habitons dans la région connue sous le nom de \_\_\_\_\_

(indiquer son emplacement sur une carte ci-jointe si possible).

Je peux / nous pouvons être contacté(s) à l'adresse suivante, aux numéros de téléphone et de télécopie et par courrier électronique :

Adresse (nom de la rue)  
Adresse postale (si différente de l'adresse physique)

Pays \_\_\_\_\_ Code postal \_\_\_\_\_  
Téléphone \_\_\_\_\_  
Télécopie \_\_\_\_\_  
Adresse électronique \_\_\_\_\_

Je ne souhaite pas / nous ne souhaitons pas que mon / notre identité soit divulguée (ignorer si non applicable).

J'ai été / nous avons été ou je suis / nous sommes susceptible(s) d'être – affecté(s) par les impacts environnementaux ou sociaux du projet de la (ou des) manière(s) suivante(s):

Si possible, veuillez fournir les informations suivantes :

- Une description du nom, de l'emplacement et de la nature du projet (fournir une carte, si possible).
- Une description des actions menées par moi / nous pour tenter de résoudre ces problèmes (inclure les dates ou des repères temporels, si possible).
- Une liste des autres personnes contactées par moi / nous pour tenter de résoudre ces problèmes (joindre des copies de la correspondance, si possible).
- Tout autre fait pertinent à l'appui de cette plainte.

De plus, veuillez répondre à la question suivante :

- Je voudrais / nous souhaiterions que cette plainte soit résolue de la manière suivante : (le CAO ne peut pas garantir que le plaignant obtienne ce résultat, mais ces informations nous aideront à privilégier certaines approches de résolution des différends.)

Joignez des copies de tout document et autres matériels pertinents.

**Remarque :** le CAO respectera la confidentialité de l'identité du plaignant si celui-ci le souhaite, mais n'accepte pas les plaintes anonymes. Il est également possible de présenter à l'appui d'une plainte des documents de manière confidentielle et ceux-ci ne seront pas divulgués sans le consentement de la partie qui les a soumis.

Les plaignants doivent savoir que les autres parties, y compris le client et le personnel de la SFI ou de l'AMGI, sont généralement informées du contenu de la plainte. Dès les premiers contacts ou dès le début de l'échange de correspondance, les plaignants doivent informer le CAO de toute information qu'ils ne souhaitent pas voir divulguée. Un processus de traitement de cette plainte sera agréé avec le plaignant.



- <http://www.cao-ombudsman.org/howwework/filecomplaint/>

## Annexe III : Instructions pour déposer une plainte auprès d'un Point de contact national (PCN) de l'OCDE<sup>47</sup>

Il n'existe aucun format ni style requis pour la rédaction des plaintes pour non-respect des Principes directeurs de l'OCDE. Cependant, certains PCN fournissent des indications sur le type d'informations qui devraient être incluses dans les plaintes. Veuillez donc à consulter le site internet du PCN que vous souhaitez saisir afin de vérifier si tel est le cas.

### Identifier les chapitres et les dispositions des Principes directeurs

Vous devez citer dans votre plainte les chapitres et paragraphes spécifiques des Principes directeurs que l'entreprise aurait violés et expliquer en détail en quoi l'entreprise viole ces dispositions spécifiques. Vous ne pouvez pas affirmer qu'une entreprise viole les Principes directeurs sans expliquer qui, comment, quoi, pourquoi, quand et où.

- Qui (ou quoi) est lésé par les violations de l'entreprise ?
- Quelles activités ou quel comportement de l'entreprise constitue(nt) une violation des Principes directeurs ?
- Pourquoi les activités constituent-elles une violation des Principes directeurs ?
- Quand la/les violation (s) présumée (s) a-t-elle/ont-elles eu lieu ?
- Où la/les violation (s) présumées (s) a-t-elle/ont-elles eu lieu
- Comment les activités de l'entreprise nuisent-elles aux plaignants, aux membres d'une communauté, à l'environnement, etc. ?

Il peut être difficile d'identifier a posteriori les chapitres et les dispositions spécifiques des Principes directeurs qu'une entreprise n'aurait pas respectés. OECD Watch a donc mis au point une procédure de vérification en ligne des cas de violations potentielles pour aider les plaignants à identifier les Principes directeurs de l'OCDE susceptibles d'avoir été enfreints par une entreprise. OECD Watch recommande néanmoins vivement aux personnes qui souhaitent déposer une plainte de prendre connaissance du texte officiel dans son intégralité ainsi que des commentaires des Principes directeurs de l'OCDE.

### Format de la plainte

Pour aider les plaignants à rédiger une plainte de manière claire, concise et convaincante, OECD Watch a, en outre, élaboré un modèle de lettre de plainte. Il n'est pas nécessaire que vous suiviez strictement ce format, mais OECD Watch estime que, pour être rédigée de manière adéquate, une plainte doit inclure toutes les informations décrites ci-dessous.

1. Votre identité (votre nom ou celui de votre organisation, adresse, numéro de téléphone, numéro de fax et adresse électronique) ainsi que les coordonnées d'une personne de contact.
2. Le nom et l'adresse du PCN.
3. Une brève présentation de l'affaire, y compris de l'entreprise, du problème et du lieu de la violation.
4. Des précisions sur votre lien avec l'affaire et de l'objectif poursuivi par votre plainte.
5. Des informations sur l'entreprise, y compris ses coordonnées et sa structure.
6. Des informations sur le contexte général et les circonstances ou le lieu des violations.
7. La liste de chapitre(s) et paragraphe(s) des Principes directeurs que l'entreprise a enfreint(s).
8. Des informations détaillées sur les violations présumées et sur l'évolution de la situation jusqu'au moment du dépôt de la plainte.
9. Les autres normes (internationales) pertinentes que le PCN devrait prendre en compte lors de l'examen de la plainte.
10. Des précisions sur les tentatives précédentes de résolution du différend menées directement avec l'entreprise ou d'autres acteurs et / ou institutions concernés.
11. Un exposé succinct des objectifs de la plainte ainsi que des demandes et requêtes adressées à l'entreprise et / ou au PCN. Avant de déposer une plainte, vous devez vous assurer que vous avez clairement fixé les objectifs que vous souhaitez atteindre et que vous avez identifié des résultats réalistes.
12. Une demande de respect de la confidentialité, concernant, par exemple, les noms de personnes, les sources des éléments de preuve ou tout document que vous ne souhaitez pas communiquer à l'entreprise.
13. Une déclaration attestant de votre volonté de vous engager de « bonne foi » dans la procédure. Si vous lancez plusieurs procédures en même temps, expliquez pourquoi vous estimez que ces actions sont appropriées et pourquoi elles n'entrent pas en conflit avec ce processus de plainte ou n'y portent pas atteinte.
14. Des pièces jointes et / ou des annexes contenant des informations plus détaillées relatives à la plainte.

### **Langues à utiliser**

Les plaintes doivent généralement être rédigées en anglais ou dans la langue nationale du PCN qui est saisi. Si la plainte doit être déposée auprès de plusieurs États, envisagez de la rédiger dans une langue comprise par tous les PCN. Cependant, s'il est trop contraignant de rédiger la plainte dans une autre langue que la vôtre (ou de fournir des éléments de preuve dans une autre langue),

soumettez la plainte et les preuves dans votre propre langue. Gardez toutefois à l'esprit que le fait de ne pas traduire la plainte risque d'entraîner des délais et que le PCN pourrait ne pas être disposé à traduire (tous) les documents.

### **Délais et ressources**

Le processus de règlement des différends, prévu par les Principes directeurs, requiert souvent beaucoup de temps et de ressources. Le Guide de procédure des Principes directeurs recommande aux PCN de s'efforcer de régler les plaintes dans un délai d'un an. Il faut cependant garder à l'esprit que, si l'examen de certaines affaires a abouti en moins de six mois, il existe de nombreux autres exemples de cas dont la conclusion a pris plusieurs années.

Ce processus peut nécessiter des ressources importantes, notamment pour couvrir les coûts de personnel, de traduction, de recherche et d'enquête, de déplacements ainsi que les honoraires de consultants ou de conseils. Si vous déposez une plainte de manière conjointe (avec d'autres parties prenantes concernées ou d'organisations de la société civile), n'oubliez pas que la coordination avec les organisations partenaires aux niveaux local et international requiert du temps et des efforts. Vous serez peut-être amenés à vous déplacer pour participer à des rencontres avec le PCN ou l'entreprise. De nombreux plaignants ont également dû investir du temps pour assurer le suivi de leur dossier et veiller à ce que l'entreprise respecte l'accord et / ou les recommandations résultant de ce processus.

### **Possibilité de mener plusieurs stratégies de manière simultanée**

Vous pouvez déposer une plainte aux termes des Principes directeurs de l'OCDE parallèlement à d'autres actions. Cette plainte peut être utilisée en lieu et place - ou en complément - d'autres stratégies de plaidoyer, telles que l'engagement d'une action en justice, le lancement de campagnes publiques et médiatiques et des actions de sensibilisation ciblant des actionnaires de l'entreprise. Il est également possible de saisir d'autres mécanismes de réclamation non judiciaires ou d'autres procédures de règlement des différends en parallèle.

Gardez à l'esprit que la procédure d'examen des plaintes prévue par les Principes directeurs repose pour l'essentiel sur un processus axé sur la médiation / la conciliation ; celui-ci est conçu pour permettre aux parties de se rencontrer afin de résoudre leurs différends à l'amiable. Les PCN attendent des parties qu'elles s'engagent à trouver une solution mutuellement acceptable. La nature et les attentes de ce processus doivent être évaluées à l'aune d'autres



actions et instruments disponibles pour résoudre un différend. Il faut vous assurer que votre plainte soutienne, et ne compromette pas, d'autres actions que vous seriez amenés à mener en parallèle.



Voir <https://www.oecdwatch.org/filing-complaints/instructions-and-templates>

## Annexe IV : Organisations d'assistance juridique et de défense des droits humains

Certaines des organisations mentionnées ci-dessous peuvent fournir un soutien sur certains cas spécifiques ; d'autres ont élaboré des orientations, des boîtes à outils et favorisent des mises en réseau qui pourraient être utiles.

### Au niveau national

Dans de nombreux pays, il existe des ONG qui fournissent des services d'assistance juridique ; la nature de ces services diffère donc d'un pays à l'autre. La liste ci-dessous propose une liste de certaines des principales ONG de défense des droits humains au niveau national. Pour un aperçu plus complet, voir le lien ci-dessous vers le Réseau international pour les droits économiques, sociaux, culturels et sociaux (Réseau-DESC) ; veuillez également consulter les Annexes de la Partie I de l'ouvrage *Biashara Na Haki*. De nombreuses associations professionnelles d'avocats (« associations du barreau ») incluent des membres qui offrent des services d'assistance juridique gratuite, il est donc important de vérifier si c'est le cas dans votre pays.

- **AFRIQUE DU SUD** – Legal Resources Centre, <http://resources.lrc.org.za/>; BenchMarks Foundation, <http://www.bench-marks.org.za/>
- **CAMEROUN** – Centre pour l'environnement et le développement (CED), <http://www.cedcameroun.org/>
- **CÔTE D'IVOIRE** – Groupe de recherche et de plaidoyer sur les industries extractives (GRPIE), <http://grpie.org/>
- **GHANA** – Wassa Association of Communities Affected by Mining (WACAM)
- **GUINÉE** – Centre de commerce international pour le développement (CECIDE)
- **KENYA** – Katiba Institute, <https://www.katibainstitute.org/>; FIDA Kenya, <https://www.fidakenya.org/>; Kenya Human Rights Commission (KHRC), <https://www.khrc.or.ke/>
- **LIBERIA** – Green Advocates, <http://greenadvocates.org/>; Sustainable Development Institute (SDI), <https://www.sdiliberia.org/>
- **MALAWI** – Citizens for Justice
- **MALI** – Groupe d'étude et de recherche sociologie et droit appliqué (GERSDA), Fondation pour le développement du Sahel (FDS)
- **NIGERIA** – Environmental Rights Action (ERA), <http://erafoen.org/>; Social and Economic Rights Action Centre (SERAC) ; Centre for Environment, Human Rights and Development (CEHRD), <https://cehrd.org.ng/>
- **UGANDA** - Advocates Coalition for Development and Environment (ACODE), <https://www.acode-u.org/>; Initiative for Social and Economic Rights (ISER), <https://www.iser-uganda.org/>

- **RDC** – Action contre l’impunité pour les droits humains (ACIDH) ; AfreWatch, <https://www.afrewatch.org/>; Centre Congolaise pour le Développement Durable
- **SÉNÉGAL** – Lumière Synergie pour le développement (LSD),
- **SIERRA LEONE** – Network Movement for Justice and Development (NMJD), <http://www.nmjdsi.org/>
- **TANZANIE** – Association for Law and Advocacy for Pastoralists (ALAPA), <http://alapa.or.tz/alapa/>; Lawyers’ Environmental Action Team (LEAT), <http://www.leat.or.tz/>
- **TCHAD** – Centre juridique d’intérêt public
- **TOGO** – Alliance nationale de consommateurs et de l’environnement (ANCE), <https://www.ancetogo.org/>
- **ZIMBABWE** – Zimbabwe Environmental Law Association (ZELA), <http://www.zela.org/>; Zimbabwe Lawyers for Human Rights (ZLHR), <https://www.zlhr.org.zw/>

### Au niveau international

- **AMERICAN BAR ASSOCIATION RULE OF LAW INITIATIVE** – propose une assistance juridique spécialisée à titre gratuit, [www.americanbar.org](http://www.americanbar.org);
- **AMNESTY INTERNATIONAL** – effectue des enquêtes sur les violations des droits humains, s’appuie sur ses analyses pour influencer les autorités étatiques, les entreprises et les décideurs ; elle mène, par ailleurs, des campagnes dans le monde entier, par le biais de pétitions, de lettres et d’actions de protestation, afin d’inciter les individus et les institutions dotés d’influence à prendre les mesures nécessaires pour améliorer le respect des droits humains. [contactus@amnesty.org](mailto:contactus@amnesty.org), <https://www.amnesty.org/en/>
- **CENTRE DE RESSOURCES POUR LES ENTREPRISES ET LES DROITS DE L’HOMME (BHRC)** – fournit des outils exhaustifs et des orientations sur les questions relatives aux entreprises et aux droits humains et contribue à amplifier la voix des communautés affectées en contactant directement les entreprises à propos de cas d’atteintes aux droits humains et en assurant le suivi de ces dossiers. [contact@business-humanrights.org](mailto:contact@business-humanrights.org), <https://www.business-humanrights.org/>
- **CENTRE FOR RESEARCH ON MULTINATIONAL CORPORATIONS (SOMO)** – enquête sur les incidences des activités menées par des entreprises multinationales sur les populations et l’environnement et apporte son soutien aux organisations de la société civile (sous forme de recherches, de formations et d’orientations). [info@somo.nl](mailto:info@somo.nl), <https://www.somo.nl/>
- **EARTHRIGHTS INTERNATIONAL** – représente les communautés locales devant les tribunaux et autres forums. [infousa@earthrights.org](mailto:infousa@earthrights.org), <https://earthrights.org/>

- **ENVIRONMENTAL LAW ALLIANCE WORLDWIDE (ELAW)** – fournit une assistance juridique et scientifique gratuite à des juristes locaux qui militent dans leur pays d’origine en faveur de la protection de l’environnement et des droits de humains. [elawus@elaw.org](mailto:elawus@elaw.org), <https://elaw.org>
- **FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES DROITS DE L’HOMME (FIDH)** - Fédération internationale d’ONG regroupant 184 organisations du monde entier. La FIDH est notamment impliquée dans des actions de contentieux stratégiques. <https://www.fidh.org/en/>
- **GREENPEACE INTERNATIONAL** – réagit de manière proactive en engageant des actions en justice contre les auteurs responsables d’activités contribuant à la destruction de l’environnement, fournit des conseils sur les stratégies permettant d’atténuer les incidences négatives et fournit une assistance technique pour les affaires en cours devant la justice. [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)
- **INSTITUT DANOIS DES DROITS DE L’HOMME (IDDH)** – par le biais de recherches, d’outils et de partenariats avec des parties prenantes clés, l’IDDH vise à contribuer à créer un environnement mondial susceptible de minimiser les incidences négatives des activités des entreprises sur les droits humains tout en favorisant la réalisation de leurs contributions positives [info@humanrights.dk](mailto:info@humanrights.dk), <https://www.humanrights.dk/business-human-rights>
- **INTERNATIONAL SENIOR LAWYERS PROJECT (ISLP)** – fournit une assistance juridique gratuite aux OSC et aux autorités étatiques des pays en développement. [info@islp.org](mailto:info@islp.org), [www.islp.org](http://www.islp.org)
- **NAMATI** – forme et déploie des défenseurs des droits humains communautaires travaillant sur des questions relatives à la terre, à la justice environnementale, à la citoyenneté et à la santé ; effectue également des recherches et mène des activités de plaidoyer, et mobilise un réseau d’autonomisation juridique de plus de 1 000 groupes dans le monde. <https://namati.org/>
- **NATURAL JUSTICE** – mène des recherches sur le droit de l’environnement et sur le droit relatif aux droits humains et aide les peuples et les communautés autochtones et leurs organisations à participer aux décisions qui affectent leurs terres, leur culture et leur environnement. [info@naturaljustice.org.za](mailto:info@naturaljustice.org.za), <http://www.naturaljustice.org/>
- **OECD WATCH** – propose un soutien pour le dépôt de plaintes auprès des Points de contact nationaux (PCN). [info@oecdwatch.org](mailto:info@oecdwatch.org), [www.oecdwatch.org](http://www.oecdwatch.org)
- **RÉSEAU INTERNATIONAL POUR LES DROITS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS (RÉSEAU-DESC)** – soutient des actions de contentieux stratégique visant à garantir la responsabilisation pour les violations des droits économiques, sociaux et culturels au sein des systèmes nationaux, régionaux et internationaux. [info@escr-net.org](mailto:info@escr-net.org), [www.escr-net.org](http://www.escr-net.org)

## Acronymes

<b>ADC</b>	Accord de développement communautaire
<b>BHRRC</b>	Centre de ressources pour les entreprises et les droits de l'homme
<b>BM</b>	Banque mondiale
<b>CADHP</b>	Charte africaine des droits de l'homme et des peuples
<b>CAO</b>	Compliance Advisor Ombudsman - Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives
<b>CLPE</b>	Consentement libre, préalable et éclairé
<b>DDPA</b>	Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones
<b>EIDH</b>	Étude d'impact sur les droits humains
<b>EIE</b>	Étude d'impact environnemental
<b>EIES</b>	Étude d'impact environnemental (et social)
<b>FLA</b>	Fair Labour Association
<b>FSC</b>	Forest Stewardship Council
<b>HCDH</b>	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
<b>HURICAP</b>	Programme de renforcement des capacités en droits humains
<b>IFI</b>	Institution financière internationale
<b>INDH</b>	Institution nationale des droits de l'homme
<b>IRMA</b>	Initiative for Responsible Mining Assurance
<b>ITIE</b>	Initiative pour la transparence des industries extractives
<b>MIGA</b>	L'Agence multilatérale de garantie des investissements
<b>NCP</b>	Point de contact national
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PAN</b>	Plan national d'action
<b>PAR</b>	Plan d'action de réinstallation
<b>PCB</b>	Protocole communautaire bioculturel
<b>PCQVP</b>	Publiez ce que vous payez
<b>RÉSEAU-DESC</b>	Réseau international pour les droits économiques, sociaux et culturels
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>RSPO</b>	Roundtable on Sustainable Palm Oil
<b>SFI</b>	Société financière internationale
<b>SWOT</b>	Forces, faiblesses, opportunités, menaces [type d'analyse]
<b>UNGP</b>	Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme

## Glossaire

### A

**Accès à une réparation** – L'expression désigne le droit d'une victime à obtenir réparation pour toute atteinte aux droits humains qu'elle a subie. L'accès à une réparation constitue le troisième pilier des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : protéger, respecter et réparer. Lorsque ce type d'atteintes aux droits humains se produit sur le territoire d'un État et / ou relève de sa compétence, celui-ci doit prendre les mesures appropriées pour garantir, par des moyens judiciaires, administratifs, législatifs ou autres, que les personnes affectées par cet acte aient accès à une réparation efficace.

**Accord de développement communautaire (ADC)** – Accord passé entre un acteur qui met en œuvre un projet et une ou plusieurs communautés affectées par ce projet ; l'objectif d'un ADC est de lutter contre les incidences négatives des activités des entreprises et de définir des mécanismes pour assurer un partage des avantages, notamment en matière de santé et d'éducation, ainsi que pour mettre en place de projets de développement économique et social.

**Action en justice** – Action menée par un individu afin de poursuivre en justice une personne ou une entité.

**Approche fondée sur les droits humains** – Approche qui permet aux populations de mieux connaître et revendiquer leurs droits, et qui renforce la capacité et la responsabilité des individus et des institutions chargés de respecter, protéger et réaliser les droits humains.

**Atteinte aux droits humains** – Préjudice causé aux droits d'un individu, ou déni de ces droits, par un individu ou des personnes qui ne sont pas des agents de l'État ou qui n'agissent pas pour le compte de l'État. Lorsqu'un État commet un acte similaire, il s'agit d'une violation des droits humains.

### B

**Biodiversité** – La variabilité parmi les organismes vivants de toutes les sources, incluant, entre autres choses, les écosystèmes terrestres, marins et autres écosystèmes aquatiques.

## C

**Caractère réparable** : Désigne le caractère plus ou moins facile ou difficile de remédier à et/ou corriger des incidences sur les droits humains.

**Chaîne d'approvisionnement** – Terme qui englobe les autres entreprises qui fournissent des biens et/ou des services à une entreprise, ainsi que l'ensemble des fournisseurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

**Chaîne d'investissement** – Lien (financier) qui unit tous les acteurs qui contribuent à la faisabilité d'un projet au plan pratique et financier.

**Co-entreprise** – Entreprise créée dans un pays et qui appartient à plusieurs acteurs.

**Cohésion sociale** – Volonté des membres d'un groupe ou d'une communauté de coopérer les uns avec les autres pour assurer leur survie et améliorer leurs conditions de vie.

**Communauté** – Groupe de personnes, vivant par exemple dans un village, une ville ou un quartier et qui partagent quelque chose en commun, telles que des normes, des valeurs, une identité et souvent un sentiment d'appartenance.

**Compagnie** – Type particulier d'entreprise qui implique la création d'une entité juridique distincte prévoyant une responsabilité limitée pour son(ses) propriétaire(s).

**Conflit intercommunautaire** – Conflit opposant des communautés.

**Conflit intra-communautaire** – Conflit au sein d'une même communauté.

**Consentement libre, préalable et éclairé (CLPE)** – Principe selon lequel une communauté a le droit de donner – ou de refuser – son consentement à des projets proposés susceptibles d'affecter l'accès aux terres qu'elle possède, occupe ou utilise de manière traditionnelle. Le CLPE est consacré dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (UNDRIP) ; ce principe est, depuis lors, appliqué aux autres communautés de manière plus générale.

**Contenu local** – Politiques visant à assurer le développement des compétences locales, le transfert de technologies et le recours à un personnel local ainsi qu'à des fournitures et des biens produits localement.

**Corruption** – Abus d'une position publique pour poursuivre un intérêt privé. C'est le cas, par exemple, lorsque des agents de l'État habilités à imposer

des taxes à des entreprises, qui doivent servir à financer les services publics, détournent cet argent à leur profit.

## D

**Défenseur des droits humains** – Individu qui promeut et protège les droits humains par des moyens non violents.

**Déplacement** – On parle de déplacement de populations lorsque des communautés et /ou des individus sont contraints de quitter leurs lieux d'habitation. Il y a déplacement physique lorsque les communautés sont déplacées de leurs terres. Il y a déplacement économique lorsque les communautés quittent d'elles-mêmes leurs terres, car celles-ci ne peuvent plus leur assurer des moyens de subsistance.

**Diligence raisonnable** – La notion de « diligence raisonnable » fait référence à deux concepts distincts en fonction des acteurs auxquels cette obligation incombe : l'État ou les entreprises. Dans le premier cas, il s'agit de normes qu'un État doit appliquer pour s'acquitter de son obligation de protéger : à savoir prévenir les atteintes aux droits humains commises par des acteurs non étatiques, enquêter sur ces actes, en punir les auteurs et assurer une réparation. La seconde concerne les mesures que doit prendre une entreprise pour assumer sa responsabilité de respecter les droits humains : à savoir enquêter sur les incidences négatives sur les droits humains, les prévenir, les atténuer, en rendre compte et assurer une réparation. Sauf indication contraire, toutes les références à la diligence raisonnable dans ce manuel renvoient aux responsabilités incombant aux entreprises.

**Droit de participation** – Le droit des communautés à participer aux décisions qui les concernent n'est pas expressément mentionné dans les traités internationaux relatifs aux droits humains. Cependant, la participation de la communauté aux décisions qui les affectent repose sur l'idée selon laquelle pour assurer le respect de la dignité inhérente à chaque individu il faut que l'expertise, l'expérience et la contribution de chacun soient valorisées. Tout individu est un partenaire et interlocuteur valable qui peut apporter une connaissance spécifique et précieuse.

**Droits du travail** – Les droits du travail font référence aux normes de comportement visant à instaurer des conditions de travail justes et équitables. Ils sont au cœur de la lutte pour les droits humains (y compris la liberté d'association, le droit de s'organiser et l'égalité de chances sur le lieu de travail), et beaucoup d'entre eux sont considérés comme des droits humains.



## E

**Entreprise** – Entité appartenant à des acteurs privés qui emploie des travailleurs pour fabriquer et vendre des produits ou des services. Ce terme peut englober les petites, moyennes et grandes entreprises.

**Entreprise internationale** – Entreprise qui opère dans plusieurs États.

**Entreprise mère** – Entreprise qui possède une autre entreprise.

**Étude d'impact environnemental (et social) (EIE(S))** – Processus et étude formels visant à identifier les conséquences environnementales (et sociales) probables (positives ou négatives) d'un plan, d'une politique, d'un programme ou d'un projet avant leur mise en œuvre. Ce type de document inclut une présentation des mesures envisagées pour éliminer, réduire et / ou compenser toute incidence négative sur l'environnement, les populations et les communautés ainsi que les coûts estimés pour la mise en œuvre de ces mesures ; il présente également des solutions alternatives possibles et il vise à démontrer la faisabilité du projet proposé par l'entreprise, du point de vue environnemental et social. Dans la plupart des pays, la réalisation d'une EIE est une obligation réglementaire.

**Étude d'impact sur les droits humains (EIDH)** – Processus visant à identifier, comprendre, évaluer et combattre les incidences négatives des programmes, des projets et des activités sur la jouissance des droits humains des travailleurs, des communautés, des consommateurs ou d'autres détenteurs de droits.

**Évaluation environnementale stratégique (EES)** – Processus et outil d'évaluation des incidences des politiques, plans et programmes relatifs aux ressources naturelles, aux conditions sociales, culturelles et économiques ainsi que du cadre institutionnel dans lequel les décisions sont prises. Une EES adopte une vision très large (politique, géographique ou sectorielle), alors qu'une étude d'impact environnemental et social (EIES) se focalise sur un projet spécifique.

## F

**Filiale** – Entreprise qui appartient à une autre entreprise.

## G

**Groupe de la Banque mondiale** – Institution financière internationale qui octroie des prêts aux États et aux entreprises pour des projets d'infrastructure. Les États-Unis d'Amérique en sont le principal actionnaire. Les institutions du Groupe de la Banque mondiale qui fournissent des prêts aux États sont la Banque internationale pour la reconstruction et le développement et l'Association internationale de développement (désignées ensemble comme

la Banque mondiale). La Société financière internationale est une institution du groupe de la Banque mondiale qui fournit des prêts directement aux entreprises.

**Groupes vulnérables** – Groupes de personnes confrontées à des difficultés spécifiques en raison de la structuration de la société et en raison de la prévalence de pratiques discriminatoires. Sans ces pratiques discriminatoires, ces individus pourraient mener leur vie de manière indépendante et sur un pied d'égalité avec le reste de la société, en choisissant et en contrôlant les modalités de leur existence.

I

**Incidences sur les droits humains** – Action qui affecte la capacité d'un individu à jouir de ses droits fondamentaux. Une incidence positive sur les droits humains renforce la capacité d'un individu à jouir de ses droits fondamentaux. Une incidence négative sur les droits humains réduit ou supprime la capacité d'un individu de jouir de ses droits fondamentaux.

**Initiative multipartite** – Groupe d'entreprises, d'organisations de la société civile et d'autres entités qui prescrit des normes relatives aux droits humains (ou des normes sociales ou environnementales) dans le cadre de codes de conduite, de normes de performance et / ou d'accords avec les communautés affectées par les opérations menées par des entreprises.

**Institution financière internationale** – Organisation internationale qui fournit des services financiers.

**Institution nationale des droits de l'homme (INDH)** – Organe administratif créé pour protéger ou surveiller le respect des droits humains.

**Institutions financières** – Désigne tout acteur assurant des services financiers. Cela inclut les institutions financières privées et publiques, ainsi que les institutions financières internationales.

**Investissement** – Financement fourni pour la réalisation d'un projet donné ou à une entreprise spécifique (par exemple, sous forme de prêt ou d'achat d'actions) dans l'objectif d'en retirer un profit ultérieur (par exemple par un prêt ou l'achat de parts d'une entreprise).

**Investisseur** – Individu ou entreprise (par exemple, une banque) qui finance un projet ou une entreprise ou qui investit dans cette opération ou cet acteur dans l'objectif d'en retirer un profit ultérieur (par exemple une banque).

## L

**Licence sociale** – Lorsque des projets de grande ampleur affectent directement les populations locales, celles-ci doivent pouvoir approuver ces projets. Cette approbation s'appelle une licence sociale [d'opérer].

## M

**Mécanisme de réclamation** – Fait référence à tout type de processus visant à traiter les plaintes déposées par des individus ou des communautés qui estiment avoir été lésés.

**Mécanisme de réclamation judiciaire** – Le terme désigne généralement les tribunaux dont les décisions sont généralement juridiquement contraignantes.

**Mécanisme de réclamation non judiciaire** – Tout type de processus à caractère non judiciaire visant à traiter des plaintes.

**Mécanisme de recours** – Institution ou procédure à laquelle on peut faire appel pour bénéficier d'une assistance juridique et / ou pour obtenir la protection de ses droits.

**Médiateur** – Agent de l'État qui travaille de manière indépendante par rapport aux autorités étatiques et qui est chargé de veiller au bon fonctionnement de l'administration publique.

## N

**Norme internationale** – Fait référence à tout texte codifié approuvé par les États et / ou les organisations internationales. Cette expression recouvre à la fois les traités et les instruments qui ne créent pas d'obligations internationales juridiquement contraignantes mais qui ont néanmoins une force prescriptive du fait de leur acceptation par les États (parfois appelés normes juridiquement non contraignantes).

## O

**Obligation de protéger** – Terme utilisé dans les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, faisant référence aux actions qu'un État doit prendre pour prévenir les atteintes aux droits humains commises par des entreprises, enquêter sur ces actes, en punir les auteurs et assurer une réparation. Il est fondé sur la reconnaissance de l'obligation de protéger imposée à l'État par le droit international relatif aux droits humains.

**Organisation communautaire** – Organisation qui assure des services sociaux ou mène des campagnes au niveau local et qui s'appuie principalement sur les membres de la communauté pour obtenir un soutien technique, matériel et financier.

**Organisation de la société civile** – Organisations non gouvernementales qui sont indépendantes des autorités étatiques et qui reflètent idéalement la volonté des citoyens.

**Organisation internationale** – Toute institution ayant une composition internationale ou présente dans différents États. Dans le présent ouvrage, le terme « organisation internationale » désigne les organisations créées et composées par des États (par opposition aux organisations internationales non-gouvernementales créées par des individus, ONGI).

**Organisation non gouvernementale (ONG)** – Organisation à but non lucratif, indépendante des États et des organisations internationales.

## P

**Plainte** – Expression de mécontentement face à une situation donnée. Les plaintes peuvent souvent être examinées et traitées par différents acteurs, par le biais d'un dialogue ou d'un mécanisme de plainte formalisé.

**Plan d'action de réinstallation (PAR)** – Stratégie précisant les modalités de mise en œuvre d'un processus de réinstallation donné. Le PAR décrit en détail le processus d'enregistrement des conditions de base et de consultation des personnes affectées ; ce type de documents propose également une stratégie détaillée pour : (i) minimiser ou éviter le risque de réinstallation ; (ii) indemniser les populations affectées pour les pertes subies ; (iii) assurer leur réinstallation et mener des travaux de reconstruction, le cas échéant ; (iv) veiller à ce que les personnes affectées aient la possibilité d'améliorer leurs moyens de subsistance, leurs activités génératrices de revenus et leur niveau de vie.

**Point de contact national (PCN)** – Les États membres de l'OCDE sont juridiquement tenus de mettre en place des Points de contact nationaux pour enquêter sur les plaintes déposées contre des entreprises pour non-application des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Des plaintes peuvent être adressées aux Points de contact nationaux sur les opérations d'une entreprise établie dans l'État de l'OCDE, quel que soit le lieu où les atteintes aux droits humains ont lieu.

**Politique** – Buts et objectifs déclarés d'un État, d'une entreprise, d'une organisation internationale ou d'un autre acteur concernant une question donnée telle que l'environnement ou les droits humains. Les politiques devraient inclure des indicateurs et des critères pour assurer le suivi des avancées accomplies dans la réalisation de leurs objectifs.

**Pots de vin** – Acte d'offrir, de donner ou de recevoir tout objet de valeur visant à influencer les actions d'un agent de l'État.

### **Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales**

– Recommandations pour un comportement responsable des entreprises internationales opérant au sein ou enregistrées dans des États de l'OCDE et des pays adhérents. Ces principes incluent notamment des normes éthiques relatives à l'emploi, aux droits humains, à l'environnement, à la transparence, à la corruption et à la fiscalité.

### **Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme**

– Instrument juridiquement non contraignant faisant autorité en tant que norme mondiale visant à prévenir et combattre les atteintes aux droits humains liées aux activités des entreprises.

**Problème hérité du passé** – Problème (événement, situation) survenu avant que l'entreprise n'ait commencé à opérer dans un lieu particulier ou avant qu'elle n'ait acquis (acheté) le terrain où elle mène son projet.

**Protocole communautaire** – Charte de règles, de procédures et de priorités définies par une communauté pouvant spécifier un certain nombre d'éléments, tels que l'identification des communautés affectées ; ses procédures de prise de décision ; ses droits consacrés par le droit coutumier, national et international ; une cartographie de son utilisation des terres et des ressources naturelles ; les personnes qui peuvent légitimement la représenter ; ses valeurs et sa vision pour l'avenir ; les procédures de consultation de la communauté sur les sujets importants ; ses priorités de développement, etc.

## **R**

**Réclamation** – Plainte déposée par un individu ou une communauté qui estiment avoir été lésés.

**Réparation** – Dans l'optique des droits humains, une réparation doit « réparer » tous les préjudices causés aux droits humains. Les réparations incluent les excuses, la restitution, la réhabilitation, les indemnités financières ou non financières, les sanctions punitives et la prévention des préjudices.

**Responsabilité de respecter** – La responsabilité incombant aux entreprises de respecter les droits humains est basée le rôle particulier joué par les entreprises au sein de la société et leur obligation, en tant qu'acteurs spécifiques, de se conformer à toutes les lois applicables et de respecter les droits humains : à savoir enquêter sur toutes les incidences négatives sur les droits humains, les prévenir, les atténuer, en rendre compte et assurer une réparation.

## S

**Services publics** – Services qu'un État doit fournir pour respecter ses obligations en matière de droits humains (dans des domaines tels que l'éducation, la santé ou la sécurité).

Société financière internationale – Institution financière internationale qui fait partie du groupe de la Banque mondiale et fournit des prêts directement aux entreprises.

## T

**Titulaire d'obligations** – Acteur à qui incombe l'obligation (dans le cas des États) ou la responsabilité (dans le cas d'une entreprise ou d'un autre acteur non étatique) de respecter, protéger et réaliser les droits humains et de s'abstenir de toute violation ou atteinte à ces droits.

**Traité** – Accord de droit international juridiquement contraignant conclu par des parties qui sont des sujets du droit international (principalement les États et les organisations internationales). Les traités sont désignés par des noms différents : charte, convention, alliance, pacte et protocole.

## V

**Violation des droits humains** – Action commise par un État, ou par un individu agissant pour le compte de celui-ci, en violation de l'une de ses obligations de respecter, de protéger et de réaliser les droits humains.

## Bibliographie

### Documents et outils clés

American Bar Association Rule of Law Initiative (2015) *Mining & Communities : Supporting Human Rights Based Development in the Context of Industrial Mining in Guinea.*

Amnesty International et Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) (2000) *Ukweli : Manuel relatif à la surveillance et à la documentation des violations des droits humains en Afrique* (AI : Amsterdam).

Amnesty International Pays-Bas (2010) *Haki Zetu. Partie II : Travailler sur les DESC* (AI : Amsterdam).

Amnesty International Pays-Bas (2018) *Biashara Na Haki. Incidences des entreprises sur les droits humains. Partie I : Connaître ses droits* (AI : Amsterdam).

Assemblée générale des Nations Unies (2007) *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* (UNDRIP). [http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS\\_en.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_en.pdf) (Consulté le 26 février, 2018)

Banque mondiale (n.d.) *Community Driven Development Toolkit: Governance and Accountability Dimensions* (Banque mondiale, Washington, D.C.). <http://www.worldbank.org/en/topic/communitydrivendevelopment/publication/community-driven-development-toolkit-governance-and-accountability-dimensions> (Consulté le 20 février 2018).

Center for Policy Research et Namati (2017) *Paralegals for Environmental Justice.*

Center for Policy Research et Namati (2017) *Groundtruthing. A note on methodology.*

Coalition for Human Rights in Development, *Human Rights Risk Analysis (HuRRA) Tool and Standards*, <https://rightsindevelopment.org/human-rights-due-diligence-project/hurra-tool-and-standards-explanation/>

Cordaid (2016) *When Oil, Gas or Mining Arrives in Your Area: A Practical Guide for Communities, Civil Society and Local Government on the Social Aspects of Oil, Gas and Mining* (Cordaid: The Hague).

East and Horn of Africa Human Rights Defenders Project (2017) *STAND UP! Security Manual For African Human Rights Defenders.*

FIDH (2016) *Entreprises et violations des droits humains : un guide sur les recours existants à l'attention des victimes et ONG*, 3e édition (FIDH : Paris). [ANGL et FR]

FIDH (2016) *Plaintes et admissibilité devant la Cour africaine. Guide pratique* (FIDH : Paris).

Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme (2005) *Principes fondamentaux et directives concernant le droit à un recours et à réparation des victimes de violations flagrantes du droit international des droits de l'homme et de violations graves du droit international humanitaire*.

Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme (2011) *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme* (HCDH : Genève).

IFC (2002) *Policy on Environmental and Social Sustainability* (IFC: Washington, D.C.).

International Council on Mining and Metals (ICMM) (2005) *Community Development Toolkit*, original version (ICMM: London).

Inclusive Development International (IDI) (2017a) *Safeguarding People and the Environment in Chinese Investments. A Guide for Community Activists* (IDI: Asheville). <https://www.inclusivedevelopment.net/wp-content/uploads/2017/03/Safeguarding-People-and-the-Environment-in-Chinese-Investments.pdf> (Consulté le 20 février 2018).

Inclusive Development International (IDI) (2017b) *Guide du critère de performance 7 (CP7) de la Société financière internationale sur les peuples autochtones à l'intention des communautés* (IDI : Asheville). [ANGL et FR] <https://www.inclusivedevelopment.net/wp-content/uploads/2017/05/Community-Guide-to-the-IFC-Participants-Manual.pdf> (Consulté le 18 février 2018).

Inclusive Development International (IDI) and Equitable Cambodia (2017) *Avoiding Forced Displacement. A Community Guide to Negotiation and Advocacy. Participant's Manual*. Southeast Asia Edition (IDI : Asheville). <https://www.inclusivedevelopment.net/wp-content/uploads/2017/05/Avoiding-Forced-Displacement-Participants-Manual-web-version.pdf> (Consulté le 20 février 2018).

Institute for Human Rights and Business and Institute for Law and Environmental Governance (2016) *Stakeholder Engagement in Kenya's Extractive Sector: Principles and Pointers* (IHRB and ILEG: Nairobi) <https://www.ihrb.org/focus-areas/commodities/principles-and-pointers-stakeholder-engagement> (Consulté le 22 décembre 2017).

International Finance Corporation (IFC) (2007) *Stakeholder Engagement: a Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets* (IFC : Washington, D.C.).

International Institute for Environment and Development (IIED) (1995) *Participatory Learning and Action. A Trainer's Guide* (IIED: London).

International Institute for Environment and Development (IIED) and Inclusive Development International (IDI) (2015) *Following the money: An advocate's guide to securing accountability in agricultural investments* (IIED : Londres), <http://pubs.iied.org/12583IIED/>



Namati (2016) *Community Land Protection: Facilitators Guide*.

National Coalition on Gas Flaring and Oil Spills in the Niger Delta (2014), *Reflections on JIV and Community Interests*. <http://www.stakeholderdemocracy.org/nacgond-jiv-policy-brief/> (Consulté le 27 février 2018)

Natural Justice (2016) *Community Protocols Toolbox* (Hansa Digital and Litho Printing & Pipeline Press : Cape Town).

The Center for Victims of Torture (2004) *New Tactics in Human Rights. A Resource for Practitioners* (CVT : St. Paul).

O'Faircheallaigh, Ciaran (2013) "Community Development Agreements in the Mining Industry: An Emerging Global Phenomena", *Community Development*, Vol. 44, No. 2, pp. 222–38.

O'Faircheallaigh, Ciaran (2014) "Compensation and Benefit-Sharing in the Mining Industry: The Role of Community Development Agreements". In : Lena Guesnet and Marie Muller (dir.) *Compensation Matters. Securing Community Interests in Large-Scale Investments* (Bread for the World and BICC: Berlin et Bonn).

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2016) *Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif* (OCDE : Paris).

Oxfam & FIDH (2011) *Étude d'impact sur les droits humains par les communautés affectées : le Guide Droits Devant. Manuel de formation*.

Oxfam (2011) *Guide sur le consentement libre, informé et préalable (CLIP)*.

Service international pour les droits de l'homme (2015) *Catalogue d'outils pour défenseurs des droits de l'homme pour la promotion du respect des droits de l'homme par les entreprises* (SIDH : Genève).

Sustainable Development Institute (SDI) et Namati (2013) *Community Guide. Getting a Fair Deal From Companies and Investors* (SDI : Liberia).

Shift (2015) *Human Rights Due Diligence in High Risk Circumstances: Practical Strategies for Businesses* (Shift : New York City).

Centre for Research on Multinational Corporations - SOMO (2012) *How to Use the UN Guiding Principles on Business and Human Rights in Company Research and Advocacy. A Guide for Civil Society Organizations* (SOMO : Amsterdam).

Centre for Research on Multinational Corporations - SOMO (2014) *The Patchwork of Non-Judicial Mechanisms: Addressing the Limitations of the Current Landscape* (SOMO : Amsterdam).

Centre for Research on Multinational Corporations - SOMO (2015) *Remedy Remains Rare: An analysis of 15 years of NCP Cases and their contribution to improve access to remedy for victims of corporate misconduct* (SOMO : Amsterdam)

United Nations Association in Canada (2007) *Understanding and Engaging the Media for NGOs* (UNAC: Ottawa). <http://unac.org/wp-content/uploads/2013/07/UN-Media-Guide.pdf> (Consulté le 27 février, 2018)

## Pour aller plus loin

- Afghanistan Watch in collaboration with Global Rights (2014) *Preparing for Resource Extraction. A Learning Guide for Civil Society in Afghanistan to Support Equitable and Peaceful Resource Extraction* (AW : Kaboul).
- Amnesty International (2002) *Surveiller et documenter les violations des droits humains en Afrique. Brochure destinée aux militants associatifs, aux auxiliaires juridiques et autres observateurs locaux chargés du respect des droits humains* (AI : Amsterdam).
- Amnesty International Pays-Bas (2010) *Haki Zetu. Partie I : Les DESC en pratique* (AI : Amsterdam).
- Banque Mondiale (2017) *Environmental and Social Framework (ESF)* (Banque Mondiale, Washington, D.C.).
- Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables (CREER) (2016) *Sector Wide Impact Assessment on Human Rights: Mining Unseen*.
- Cotula, L., Berger, T. et Sutz, P. (2016) Addressing 'legacy' land issues in agribusiness investments. A LEGEND Analytical paper.
- Davis, Rachel et Daniel M. Franks (2014), "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector." Corporate Social Responsibility Initiative Report No. 66 (Cambridge, MA : Harvard Kennedy School).
- Gibson, Ginger et O'Faircheallaigh, Ciaran (2015) *IBA Community Toolkit: Negotiation and Implementation of Impact and Benefit Agreements*. (The Gordon Foundation : Toronto).
- Götzmann, Nora, Tulika Bansal, Elin Wrzoncki, Catherine Poulsen-Hansen, Jacqueline Tedaldi et Roya Høvsgaard (2016) *Human Rights Impact Assessment Guidance and Toolbox* (Danish Institute for Human Rights : Copenhagen).
- IFC (2015) *Environmental and Social Management Systems Toolkit* (IFC : Washington, D.C.).
- International Accountability Project (2013) *A Community Action Guide to the Asian Development Bank. How to Use ADB Safeguard Policies to Protect Your Human Rights* (IAP: Oakland).
- International Alert (2005) *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries* (IA : Londres).
- International Alert (2016) *"Background Paper: Why Conflict Sensitivity Matters for Business and Human Rights"* (IA : Londres).
- International Council on Mining and Metals (ICMM) (2015) *Understanding Company-Community Relations Toolkit* (ICMM : Londres).

International Service for Human Rights (ISHR) (2015) *A Human Rights Defender Toolkit for Promoting Business Respect for Human Rights* (ISHR).

Morrison, John (2014) *The Social License: How to Keep Your Organization Legitimate* (Palgrave Macmillan UK).

Müller-Hoff, Claudia (2012) *Making Corporations Respond to the Damage They Cause: Strategic Approaches to Compensation and Corporate Accountability* (European Centre for Constitutional and Human Rights, ECCHR: Berlin).

Namati et Natural Justice (2015), *Protecting Community Lands and Resources in Africa : Grassroots Advocates' Strategies & Lessons*.

The Center for Victims of Torture (2004) *New Tactics in Human Rights. A Resource for Practitioners* (CVT : St. Paul)

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2011) *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* (OCDE : Paris).

Oxfam (2014) *Guide sur le consentement libre, informé et préalable (CLIP)* (Oxfam Australie : Carlton, Victoria).

The Sustainable Development Institute (SDI) et Namati (2013) *Community Guide: Getting a Fair Deal From Companies and Investors* (Liberia).

Van Clay, Frank avec Ana Maria Esteves, Ilse Aucamp, Daniel M. Franks (2015) *Social Impact Assessment: Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects* (International Association for Impact Assessment (IAIA) : Fargo).

Van Huijstee, Mariette, Victor Ricco, Laura Ceresna Chaturvedi (2012) *How To Use the UN Guiding Principles on Business and Human Rights in Company Research and Advocacy* (SOMO, CEDHA, Cividep : Amsterdam).

Wilson, E, S. Best, E. Blackmore, and S. Ospanova (2016) *Meaningful Community Engagement in the Extractive Industries: Stakeholder Perspectives and Research Priorities*. (International Institute for Environment and Development (IIED) : London).

## Notes de fin

1. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (2011), *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, HCDH, Genève.
2. Study of the Problem of Discrimination Against Indigenous Populations: Final report submitted by the Special Rapporteur, Mr. José Martínez Cobo. Third Part, E/CN.4 Sub.2 /1983/21/Add.8, 1983, art. 379 (disponible en anglais et en espagnol). Voir : <https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/publications/2014/09/martinez-cobo-study/>
3. Adapté de : Shift (2015) *Human Rights Due Diligence in High Risk Circumstances: Practical Strategies for Businesses* (Shift: New York).
4. Cotula, L., Berger, T. et Sutz, P. (2016) Addressing 'legacy' land issues in agribusiness investments. A LEGEND Analytical paper, pp. 24-25.
5. Commission africaine des droits de l'homme et des peuples, *Lignes directrices et principes des rapports d'État sur les articles 21 et 24 de la Charte africaine relatifs aux industries extractives et l'environnement* (octobre 2018).
6. Amnesty International (2010) *Haki Zetu. Partie II : Travailler sur les DESC* (AI : Amsterdam), p. 70.
7. Les groupes de parties prenantes peuvent toujours être répartis de manière plus précise. Par exemple, la communauté affectée peut être divisée entre « femmes âgées », « hommes jeunes », « propriétaires fonciers », « pêcheurs », etc., chacun de ces sous-groupes ayant des positions différentes ou des relations spécifiques à l'égard du projet, etc. Les décideurs au niveau national peuvent aussi être décomposés, par exemple, en incluant les parlementaires (ou les élus), qui peuvent avoir une influence et des perspectives différentes de celles d'un organisme de réglementation.
8. International Alert, (2015) "The mountain gave birth to a mouse': The socio-economic impact of mining in the Kayes region of Mali".
9. Blackmore, Emma, Nathalie Bugalski et David Pred (2015) *Following the Money. An Advocate's Guide to Securing Accountability in Agricultural Investments* (International Institute for Environment and Development (IIED) et Inclusive Development International (IDI): Londres).
10. Commission nationale des droits de l'homme du Kenya (KNCHR) (2006) *Economic Interests Versus Social Justice: Public Inquiry into Salt Manufacturing in Magarini, Malindi District* (KNCHR: Nairobi).

11. Tiré de ICMM (2005) *Community Development Toolkit*, version originale (ICMM : Londres), p.12, Cordaid (2016) *When Oil, Gas or Mining Arrives in Your Area: A Practical Guide for Communities, Civil Society and Local Government on the Social Aspects of Oil, Gas and Mining* (Cordaid: The Hague), pp.17-18 ; et *American Bar Association Rule of Law Initiative* (2015) *Mining & Communities: Supporting Human Rights Based Development in the Context of Industrial Mining in Guinea*, p. 90.
12. Pour un aperçu des différents systèmes de gestion environnementale et sociale et des politiques connexes que les entreprises responsables sont censées élaborer et mettre en œuvre, voir IFC (2015) *Environmental and Social Management Systems Toolkit* (IFC : Washington, D.C.).
13. Adapté de *American Bar Association Rule of Law Initiative* (2015) *Mining & Communities*, p. 36.
14. Cet outil pratique est basé sur SOMO (2012) *Guide d'utilisation des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme dans la recherche et le plaidoyer sur les entreprises. Un guide pour les organisations de la société civile* (SOMO : Amsterdam), pp.20-36.
15. Les termes de « relations avec la communauté », « responsabilité sociale des entreprises » et « performance sociale » sont couramment utilisés pour décrire les modes d'interaction avec les parties prenantes externes, bien que ces notions reflètent des approches différentes.
16. Adapté de *American Bar Association Rule of Law Initiative* (2015) *Mining & Communities*, p. 211.
17. Adapté de *American Bar Association Rule of Law Initiative* (2015) *Mining & Communities*, pp. 217-218.
18. *American Bar Association Rule of Law Initiative* (2015) *Mining & Communities*, pp. 217-218.
19. Adapté de *Coalition for Human Rights in Development, Human Rights Risk Analysis (HuRRA) Standards*, disponible sur : <https://rightsindevelopment.org/human-rights-due-diligence-project/hurra-tool-and-standards-explanation/>
20. *National Association of County and City Health Officials (NACCHO)* [n.d.] *Guide to Prioritization*. <https://www.naccho.org/uploads/downloadable-resources/Gudie-to-Prioritization-Techniques.pdf>. Lorsque les entreprises cherchent à identifier les incidences à traiter en urgence, il leur est conseillé de hiérarchiser les incidences les plus graves et les plus susceptibles de permettre une réparation. Voir *Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme* (2011), *Principes directeurs des Nations Unies*, en particulier le Principe 24.
21. *Amnesty International Pays-Bas* (2018) *Biashara Na Haki. Incidences des entreprises sur les droits humains, Partie I: Connaître vos droits* (AI: Amsterdam), pp.163-165.

22. Pour de plus amples informations, voir Reddy, Gerry, Eddie Smyth et Michael Steyn (2015) *Land Access and Resettlement. A Guide to Best Practice* (Greenleaf Publishing: Sheffield), pp.156-167.
23. Amnesty International Pays-Bas (2018) *Biashara Na Haki. Incidences des entreprises sur les droits humains, Partie I: Connaître vos droits* (AI: Amsterdam), p. 163 ; HCDH (2011) *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, Principe 25.
24. Cette section s'inspire directement du Chapitre 5 de l'ouvrage publié par Inclusive Development International (IDI) et Equitable Cambodia (2017) *Avoiding Forced Displacement. A Community Guide to Negotiation and Advocacy. Participant's Manual. Southeast Asia Edition* (IDI: Asheville), pp.43-46.
25. Adapté de American Bar Association Rule of Law Initiative (2015) *Mining & Communities*, p. 103.
26. Adapté de American Bar Association Rule of Law Initiative (2015) *Mining & Communities*, p. 103.
27. Adapté de American Bar Association Rule of Law Initiative (2015) *Mining & Communities*, p. 139.
28. Commission des droits de l'homme du Kenya (2002) *Exposing the Soft Belly of the Multinational Beast: The Struggles for Workers' Rights at Del Monte Kenya* (KHRC: Nairobi).
29. Pour d'autres informations sur des actions d'opposition de ce type, voir Yes to Life No to Mining, Toolkits, [www.yestolifenotomining.org/category/toolkits/](http://www.yestolifenotomining.org/category/toolkits/), et Leave it in the Ground Initiative (LINGO), [www.leave-it-in-the-ground.org/join-extraction-resistance/](http://www.leave-it-in-the-ground.org/join-extraction-resistance/), et Democracy Center, *Beating Goliath: A Guide for Corporate Campaigners* (2011), [www.democracyctr.org/featured/beating-goliath/](http://www.democracyctr.org/featured/beating-goliath/)
30. International Institute for Environment and Development (IIED) et Inclusive Development International (IDI) (2015) *Following the money*, pp. 43-50.
31. National Coalition on Gas Flaring and Oil Spills in the Niger Delta (2014), *Reflections on JIV and Community Interests* (Port Harcourt); et Amnesty International and Centre for Environment, Human Rights and Development (2013) *Bad Information. Oil Spill Investigations in the Niger Delta* (Amnesty : Londres).
32. O'Faircheallaigh, Ciaran (2014) "Compensation and Benefit-Sharing in the Mining Industry: The Role of Community Development Agreements". In: Lena Guesnet and Marie Muller (dir.) *Compensation Matters. Securing Community Interests in Large-Scale Investments* (Bread for the World and BICC : Berlin et Bonn).
33. Amnesty International (2010).
34. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, *Questions courantes sur les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, p. 39.

35. Adapté de American Bar Association Rule of Law Initiative (2015) *Mining & Communities*, p. 229.
36. Les organisations susceptibles d'offrir une assistance pour des actions en justice et d'autres types d'aide juridique incluent TrustLaw [www.trust.org/trustlaw/](http://www.trust.org/trustlaw/), International Senior Lawyers Project [www.islp.org/](http://www.islp.org/), Leigh Day (Royaume-Uni) [www.leighday.co.uk/](http://www.leighday.co.uk/), Human Rights Law Centre (Australie) <http://hrlc.org.au>, EarthRights International (U.S.A.) [www.earthrights.org/](http://www.earthrights.org/), Environmental Defender Law Center (U.S.A.) [www.edlc.org/](http://www.edlc.org/)
37. Adapté de American Bar Association Rule of Law Initiative (2015) *Mining & Communities*, p. 231.
38. Adapté de American Bar Association Rule of Law Initiative (2015) *Mining & Communities*, p. 165. Voir également: Commission africaine de droits de l'homme et des peuples, 276/03 *Centre for Minority Rights Development (Kenya) and Minority Rights Group (on behalf of Endorois Welfare Council) Kenya I* (2009)
39. OECD Watch (2015), *Remedy Remains Rare. An Analysis of 15 Years of NCP Cases and their Contribution to Improve Access to Remedy for Victims of Corporate Misconduct*, juin 2015.
40. Voir : <https://www.oecdwatch.org/>
41. Il existe cependant des exceptions, telles que l'Accord du Bangladesh et la Coalition des travailleurs d'Imokalee, qui s'appuient sur des réparations découlant d'obligations contractuelles qui sont plus efficaces.
42. HCDH (2011) *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, Principe 31, pp. 33-34.
43. Les informations mentionnées dans cette section se fondent sur différentes sources, notamment : Namati et Natural Justice (2015), *Protecting Community Lands and Resources in Africa: Grassroots Advocates' Strategies & Lessons*, pp. 126-135 ; Environmental Law Alliance Worldwide (2018) "Victory for Lamu, Kenya" <https://elaw.org/victory-lamu-kenya> et deCoalonize Campaign, <http://www.decolonize.org>
44. Les informations mentionnées dans cette section se fondent sur différentes sources, notamment : Amnesty International (2011) *True Tragedy – Delays and Failure in Tackling Oil Spills in the Niger Delta* (AI: Amsterdam) ; Bodo Mediation Initiative (2016) *Bodo Mediation Initiative. Final Project Report*. Rapport sur une période de 12 mois (Janvier-décembre 2015); Megan Chapman et Lawrence Dube (2015) *After Bodo: Effective Remedy and Recourse Options for Victims of Environmental Degradation Related to Oil Extraction in Nigeria* (Centre for Environment, Human Rights and Development: Port Harcourt) ; et Leigh Day, 'The Bodo Community v Shell Claim' <https://www.leighday.co.uk/International/Further-insights/Detailed-case-studies/The-Bodo-community-shell-claim/History-of-the-Bodo-litigation>.

45. Voir : <https://oilspillmonitor.ng/>
46. Vidal, John 'Shell announces £55M for Nigeria Oils Spills' : <https://www.theguardian.com/environment/2015/jan/07/shell-announces-55m-payout-for-nigeria-oil-spills>
47. Voir OECD Watch, 'Filing Tools and Resources' <https://www.oecdwatch.org/filing-complaints/instructions-and-templates>



