



# RELEVER LES DÉFIS LIÉS À LA SÉCURITÉ ET AUX DROITS DE L'HOMME DANS DES ENVIRONNEMENTS COMPLEXES

LE GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Troisième édition



Développé par



DCAF  
a centre for security,  
development and  
the rule of law



## Présentation du DCAF et du CICR

### À propos du DCAF

Le Centre pour le contrôle démocratique des forces armées – Genève (DCAF) est une fondation internationale dont la mission est de soutenir la communauté internationale dans la promotion de la bonne gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité. Le DCAF propose aux États des conseils et des programmes d'assistance pratiques ; il élabore et promeut des normes, effectue des recherches stratégiques ad hoc, identifie les bonnes pratiques et formule des recommandations visant à promouvoir la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité.

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

Chemin Eugène-Rigot 2E

CH-1202 Genève

Suisse

### À propos du CICR

Organisation impartiale, neutre et indépendante, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a la mission exclusivement humanitaire de protéger la vie et la dignité des victimes de conflits armés et d'autres situations de violence, et de leur porter assistance. Le CICR s'efforce également de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels.

Créé en 1863, le CICR est à l'origine des Conventions de Genève et du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont il dirige et coordonne les activités internationales dans les conflits armés et les autres situations de violence.

[www.icrc.org](http://www.icrc.org)

Avenue de la Paix 19

CH-1202 Genève

Suisse

### Crédits photographiques

Photos de couverture

1. Flickr\_8080180714 (mine à ciel ouvert) : © MG VaughAn
2. V-p-co-e-00369h (formation des forces armées) : © CICR/KRASSOWSKI, Witold
3. Shutterstock\_22425004 (réfugiés de RDC) : © Sam DCruz

Travailler avec les gouvernements des États d'accueil

1. ONU Genève : © Lucía Hernández Coderch

Travailler avec les forces de sécurité publique

1. V-p-co-e-01169h (session de diffusion du droit international humanitaire) : © CICR/VON TOGGENBURG, Christoph

Travailler avec les prestataires privés de services de sécurité

1. Shutterstock\_267667307 (agent de sécurité) : © Fresnel

Travailler avec les communautés

1. A3MWM1 (réunion communautaire) : © Greenshoots Communications/Alamy Stock Photo

### Remerciements

L'équipe du projet DCAF - CICR tient à exprimer sa gratitude aux différents individus et organisations qui ont contribué à l'élaboration de ce Guide de Bonnes Pratiques. Tous les défis et la plupart des bonnes pratiques contenus dans ce Guide de Bonnes Pratiques ont été identifiés lors de consultations avec les représentants d'entreprises extractives (tant au siège que sur le terrain), d'entreprises de sécurité privée, de gouvernements de pays d'accueil et d'origine et d'organisations de la société civile et d'autres acteurs pertinents. Plus de 200 entretiens ont été réalisés entre 2013 et 2016, pour la plupart lors de missions de terrain en Colombie, au Pérou, en République démocratique du Congo (RDC), en Afrique du Sud, au Ghana et en Papouasie-Nouvelle-Guinée. En outre, le DCAF et le CICR ont mis en place un groupe d'experts en matière de questions relatives aux entreprises et aux droits de l'homme et en matière de réforme du secteur de la sécurité. Ces experts ont formulé des commentaires et apporté leur contribution à l'élaboration de ce Guide de Bonnes Pratiques et du Pôle d'Information ([www.securityhumanrightshub.org](http://www.securityhumanrightshub.org)). Celui-ci constitue le deuxième produit élaboré dans le cadre du présent projet.

Nous adressons nos sincères remerciements à *CDA Collaborative Learning Projects* pour l'excellent travail mené en partenariat avec le DCAF et le CICR sur l'élaboration du chapitre 4 - Travailler avec les communautés.

Enfin, le DCAF et le CICR tiennent à remercier la Division Sécurité Humaine du Département fédéral suisse des Affaires étrangères pour son soutien généreux qui a permis de réaliser le présent projet.

### Clause de non-responsabilité

Le contenu de cette publication peut être librement utilisé et copié à des fins éducatives et à toute autre visée non commerciale, à condition que le Guide de Bonnes Pratiques du DCAF-CICR soit dûment cité comme source.

Les bonnes pratiques et recommandations incluses dans le présent Guide de Bonnes Pratiques n'ont pas de visé prescriptive. Il appartient à chaque utilisateur de déterminer, le cas échéant, leur faisabilité, leur utilité et leur caractère adéquat selon le contexte local dans chaque situation spécifique sur le terrain. Le DCAF et le CICR rejettent toute responsabilité en cas de perte ou dommage de quelque nature que ce soit causé à une personne ayant utilisé ce Guide de Bonnes Pratiques ou à un tiers du fait de l'utilisation des informations contenues dans ce document.

# Table des matières

---

Cliquez sur les titres ci-dessous pour accéder directement à la section correspondante

<b>À Propos de ce Guide de Bonnes Pratiques</b>	<b>1</b>
1. Informations générales et approche	1
2. À qui est destinée ce Guide de Bonnes Pratiques?	4
3. Contenu de ce Guide de Bonnes Pratiques	5
4. Comment contribuer au développement continu de ce Guide de Bonnes Pratiques ?	6
<b>Références</b>	<b>7</b>
<b>Défis</b>	<b>9</b>
<b>I. Travailler avec les gouvernements des États d'accueil</b>	<b>19</b>
1.1. Engagement et coordination	20
1.2. Gouvernance et transparence	28
1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme	37
<b>II. Travailler avec les forces de sécurité publique</b>	<b>44</b>
2.1. Dispositifs de sécurité	45
2.2. Privatisation de la sécurité publique	55
2.3. Protocoles d'accord	57
2.4. Vérification des antécédents	63
2.5. Formation	65
2.6. Équipement	76
2.7. Usage de la force	82
2.8. Violations des droits de l'homme	85
<b>III. Travailler avec les prestataires privés de services de sécurité</b>	<b>96</b>
3.1. Évaluation des risques et des incidences	97
3.2. Offres et contrats	101
3.3. Normes de travail	113
3.4. Passation de marchés au niveau local	116
3.5. Vérification des antécédents	123
3.6. Formation	127
3.7. Relations entre la sécurité publique et privée	133
3.8. Équipement de sécurité et usage de la force	140
3.9. Contrôle et obligation de rendre des comptes	146
3.10. Atteintes aux droits de l'homme	151

<b>IV. Travailler avec les communautés</b>	<b>156</b>
Introduction	157
4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes	159
4.2. Partage de l'information, consultation et consentement	183
4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes	191
4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales	199
4.5. Incidences de l'action des communautés sur la sécurité de l'entreprise	210
<b>Annexe 1</b>	<b>214</b>
Formulaire d'inscription des transferts équipement	214

# À Propos de ce Guide de Bonnes Pratiques

---

## 1. Informations générales et approche

### Le partenariat DCAF-CICR

Le Guide de Bonnes Pratiques « Relever les défis liés à la sécurité et aux droits de l'homme dans des environnements complexes » a été élaboré par le Centre pour le contrôle démocratique des forces armées – Genève (DCAF) et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR). Ce Guide de Bonnes Pratiques fait partie d'un projet conjoint DCAF-CICR qui s'appuie sur l'expérience des deux organisations et qui vise à soutenir les entreprises et autres acteurs confrontés à des défis liés à la sécurité et aux droits de l'homme dans des environnements complexes. Dans le cadre de ce projet, le DCAF et le CICR ont également mis en place un Pôle d'Information ([www.securityhumanrightshub.org](http://www.securityhumanrightshub.org)). Si le Guide de Bonnes Pratiques et le Pôle d'Information cherchent à avoir une portée qui s'étend au-delà du secteur des industries extractives, leur élaboration témoigne de l'engagement de ces deux organisations en leur qualité d'observateurs officiels des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme (PV). Le projet DCAF-CICR est soutenu par la Division Sécurité Humaine du Département fédéral suisse des Affaires étrangères.

### Le défi : surabondance de ressources, duplication des informations, manque de connaissances

Le projet DCAF-CICR a débuté en décembre 2012 avec le lancement d'une étude exploratoire fondée sur des recherches documentaires et des entretiens approfondis avec des entreprises extractives, des gouvernements et des organisations de la société civile (OSC). L'étude exploratoire a identifié des lacunes en matière de ressources disponibles et a formulé des recommandations pour l'élaboration d'orientations et d'outils pratiques afin d'améliorer les pratiques relatives à la sécurité sur le terrain.

Les conclusions de l'étude exploratoire ont montré que les orientations et outils existants traitent très souvent des mêmes questions, alors que certains aspects sensibles relatifs à l'implication des gouvernements des États d'accueil ou des organes chargés de la sécurité publique et privée ne sont pas assez abordés ou sont ignorés. En outre, les ressources sont dispersées dans des lieux différents, ne sont pas toujours accessibles au public ou ne sont pas disponibles dans un format convivial adapté aux besoins des personnels sur le terrain et au siège. De nombreuses personnes interrogées ont indiqué que l'identification des informations nécessaires était un processus chronophage. Parfois, les documents consultés ne fournissent que des conseils pratiques se limitant à des questions spécifiques.

### Approche : besoins des utilisateurs et réalités du terrain

Le projet est fondé sur une recherche documentaire approfondie de la littérature et des outils existants qui traitent de questions liées à la sécurité et aux droits de l'homme, et s'appuie également sur des recherches menées au « siège » et sur le terrain. Des missions de terrain en Colombie, au Pérou, en République démocratique du Congo (RDC), en Afrique du Sud, au Ghana et en Papouasie-Nouvelle-Guinée ont été menées entre 2013 et 2015. Dans le même temps et dans le cadre du travail de recherche au siège et sur le terrain, les membres de l'équipe du projet ont tenu plus de 200 réunions avec des représentants des États d'origine et d'accueil, d'entreprises, d'OSC, de communautés locales et d'autres acteurs concernés. Ces échanges ont permis de recenser les défis liés à la sécurité et aux droits de l'homme auxquelles sont confrontées les activités des entreprises dans la vie réelle et d'identifier les bonnes pratiques, les outils et les études de cas susceptibles de contribuer à relever ces défis.

Notre approche :

- a) De produits en constante évolution : le Guide de Bonnes Pratiques et le Pôle d'Information sont régulièrement actualisés afin d'intégrer de nouvelles bonnes pratiques et ressources ainsi que de nouveaux outils, et sont modifiés en fonction des commentaires des utilisateurs.
- b) Caractère pratique : ces produits ont pour objectif d'être orientés vers la mise en œuvre et de tenir compte des besoins des utilisateurs et des réalités du terrain.
- c) Complémentarité : le projet s'appuie tout d'abord sur les ressources existantes puis élabore de nouvelles orientations lorsque des lacunes ont été identifiées.
- d) Le partage des connaissances : tous les utilisateurs sont incités à partager leurs connaissances et matériels afin que ceux-ci puissent être intégrés dans le Guide de Bonnes Pratiques et/ou le Pôle d'Information et mis à la disposition du grand public. Toute question relative aux contraintes de confidentialité peut être adressée à l'équipe du projet et sera dûment prise en compte.
- e) Approche non prescriptive : il appartient à l'utilisateur d'évaluer l'utilité et la pertinence des bonnes pratiques proposées en fonction du contexte spécifique.
- f) Processus de révision : tous les produits sont examinés par un groupe multipartite d'experts sur les questions de sécurité et de droits de l'homme, afin de veiller à ce que les outils répondent aux réalités sur le terrain et respectent les normes internationales.

### Répondre aux besoins : élaborer des outils orientés vers l'utilisateur

Les principaux produits élaborés par le projet DCAF-CICR sont un **Guide de Bonnes Pratiques** qui vise à soutenir l'engagement des entreprises avec les États d'accueil, les forces de sécurité publique, les prestataires privés de services de sécurité et les communautés locales (voir sections 2-4 de cette introduction) ; et un **Pôle d'Information** destiné à partager les orientations et les outils existants qui traitent des questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme.

Alors que le Guide de Bonnes Pratiques comprend uniquement des références à quelques ressources clés, le Pôle d'Information vise à proposer sur une seule plate-forme en ligne ([www.securityhumanrightshub.org](http://www.securityhumanrightshub.org)) un choix beaucoup plus large de ressources liées aux questions de sécurité et de droits de l'homme. Ces ressources sont organisées en sept sections :

1. Orientations générales
2. Engagement avec les parties prenantes (couvre l'engagement avec les États d'accueil, les communautés et les OSC)
3. Évaluation des risques
4. Forces de sécurité publique
5. Prestataires privés de services de sécurité
6. Études de cas
7. Guide de Bonnes Pratiques

La section Guide de Bonnes Pratiques du Pôle d'Information met à disposition un document qui vise à « Relever les défis liés à la sécurité et aux droits de l'homme dans des environnements complexes » et offre un accès direct à la version la plus récente du document, ainsi qu'à sa traduction en espagnol.

Toutes les sections du Pôle d'Information incluent une fonction « Commentaire » au bas de chaque page qui incite les utilisateurs à proposer de nouvelles ressources à télécharger sur le site et les encourage à partager les bonnes pratiques et à réagir au contenu du Pôle de connaissance et du Guide de Bonnes Pratiques.

Le Pôle d'Information comprend également un « Fil d'actualités » qui met l'accent sur la publication de politiques, d'orientations, d'outils, de projets et de mécanismes nouveaux qui visent à renforcer le respect des droits de l'homme et du droit international humanitaire dans le cadre de la gestion de la sécurité des entreprises dans des environnements complexes.

Les utilisateurs du Pôle d'Information peuvent s'inscrire à un bulletin d'informations régulier qui les tiendra informés des téléchargements récents, des mises à jour du Guide de Bonnes Pratiques et des informations en lien avec ce sujet.

### Liens avec les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme (PV)

En leur qualité d'observateurs officiels de l'initiative des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme (PV), le DCAF et le CICR ont constaté que les entreprises travaillant avec la sécurité publique et privée dans des environnements complexes avaient besoin d'orientations. Le gouvernement suisse a, dès le début, apporté son soutien à ce projet. À cet égard, le Guide de Bonnes Pratiques et le Pôle d'Information sont des produits que le DCAF, le CICR et la Suisse proposent en tant que contribution à la mise en œuvre des PV. Cependant, ces produits ne sont pas des matériels officiels de l'initiative des PV et ne visent, en aucun cas, à avoir un caractère prescriptif. De plus, le Pôle d'Information et le Guide de Bonnes Pratiques sont destinés à des parties prenantes au-delà de l'initiative des PV.

Les PV et leurs outils de mise en œuvre (Implementation Guidance Tools, IGTs) constituent deux des principales ressources utilisées comme documents de référence pour l'élaboration des directives contenues dans le présent Guide de Bonnes Pratiques. En tant qu'ensemble de principes, les PV constituent l'un des ensembles les plus développés de normes applicables à la gestion de la sécurité dans des environnements complexes. Conjointement avec les IGTs, ils fournissent des indications pertinentes pour de nombreuses entreprises confrontées à des défis en matière de sécurité. Les références aux PV figurant dans ce Guide de Bonnes Pratiques se réfèrent aux principes contenus dans les PV et non à l'initiative multipartite mise en place autour de ces principes.

### Entreprises, droits de l'homme et droit international humanitaire

Ce Guide de Bonnes Pratiques se fonde sur le droit international humanitaire (DIH) et le droit international relatif aux droits de l'homme (DIDH). Le DIH et le DIDH sont généralement des corpus de droit complémentaires applicables en période de conflit armé dans leurs domaines d'application respectifs, et qui partagent certains objectifs communs, tels que la protection de la vie, de la santé, de la dignité et de la propriété. Cela dit, certaines règles du DIH et du DIDH peuvent aboutir à des résultats contradictoires lorsqu'elles sont appliquées aux mêmes faits parce qu'elles reflètent des réalités différentes qui sont à l'origine même de la constitution de ces deux corpus de droit. C'est le cas, par exemple, pour les règles régissant l'usage de la force qui comportent des paradigmes différents touchant respectivement à la conduite des hostilités (qui relève du DIH) et à l'application de la loi (qui relève principalement du DIDH). Le DIH s'applique uniquement dans les situations de conflit armé, que celui-ci soit de nature internationale ou non internationale. Par contre, le droit international relatif aux droits de l'homme s'applique, en principe, en tout temps, à savoir en temps de paix et en période de conflit armé. Si les normes du DIH ne sont susceptibles d'aucune dérogation, certains traités relatifs

aux droits de l'homme autorisent les États à déroger temporairement à certaines obligations dans des conditions et circonstances strictement définies qui représentent une menace pour l'existence de la nation, telles que les conflits armés. Néanmoins, certains droits de l'homme sont intangibles, tels que le droit à la vie et l'interdiction de la torture et autres traitements inhumains ou dégradants. De plus, alors que l'application extraterritoriale du DIH ne peut souffrir aucune contestation, la portée exacte de l'applicabilité extraterritoriale du DIDH demeure incertaine, même si elle est largement reconnue. Le DIH lie les acteurs étatiques et non étatiques ainsi que les individus - y compris les cadres et les employés des entreprises, par exemple - lorsque leurs activités ont un lien avec un conflit armé. Ainsi, toutes les entités, les États, les groupes et les individus dont les activités impliquent une participation directe aux hostilités dans un conflit armé sont tenus de respecter le DIH.

Si en ratifiant les traités relatifs aux droits de l'homme, les États sont légalement tenus de protéger, respecter et réaliser les droits de l'homme sur leur territoire et/ou juridiction, une tendance croissante au sein de la communauté internationale considère que les entreprises sont tenues de respecter les droits de l'homme internationalement reconnus partout où elles opèrent, comme en témoigne le cadre des Nations Unies « Protéger, respecter et réparer ». Aux termes des Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, qui définissent les modalités de ce cadre onusien et qui ont été unanimement approuvés par le Conseil des droits de l'homme des Nations unies en 2011, les entreprises sont tenues d'éviter de porter atteinte aux droits d'autrui et doivent remédier aux incidences négatives sur les droits de l'homme qui sont dues à leurs activités. Lorsque le DIDH est intégré dans la législation nationale et s'applique aux entreprises, celles-ci ont également l'obligation de respecter les droits de l'homme. Dans le cadre de leur obligation de protéger, respecter et garantir les droits de l'homme, les États sont tenus de prévenir les atteintes aux droits de l'homme liées à l'activité des entreprises, d'enquêter sur ces faits et de fournir des recours efficaces aux victimes, notamment en adoptant et en appliquant une législation qui fait obligation aux entreprises de respecter les droits de l'homme. Les États doivent, par exemple, inclure des clauses relatives aux droits de l'homme dans les contrats signés avec des entités commerciales et créer un environnement propice au respect des droits de l'homme par les entreprises. Les entreprises sont liées par les dispositions de la législation nationale et les exigences contractuelles qui peuvent être juridiquement contraignantes.

## 2. À qui est destinée ce Guide de Bonnes Pratiques?

**Ce Guide de Bonnes Pratiques s'adresse premièrement à toute entreprise confrontée à des défis liés à la sécurité et aux droits de l'homme dans des environnements complexes.** Elle vise à répondre aux besoins des personnels des entreprises qui assument un large éventail de fonctions, notamment ceux chargés de la sécurité, des relations avec les gouvernements, des questions relatives aux entreprises et aux droits de l'homme et de la responsabilité sociale des entreprises, des relations avec les communautés locales et des questions juridiques.

Bien que destinées principalement aux entreprises, bon nombre des recommandations contenues dans ce Guide de Bonnes Pratiques encouragent la collaboration, en particulier entre les entreprises, les États et les OSC. Ce Guide de Bonnes Pratiques peut aussi aider différents acteurs à développer une compréhension commune des problématiques en question et à identifier des moyens pratiques de travailler avec les entreprises pour relever les défis qui se présentent sur le terrain :

- **Les États d'accueil** : les chapitres « Travailler avec les gouvernements des États d'accueil » et « Travailler avec les forces de sécurité publique » sont directement pertinents pour les gouvernements de l'État d'accueil. Il incombe à l'État d'accueil de protéger les droits de l'homme et d'assurer

la sécurité sur son territoire. Par conséquent, il est essentiel que les acteurs du gouvernement de l'État d'accueil s'engagent et s'impliquent activement pour relever les défis en matière de sécurité et de droits de l'homme. C'est la raison pour laquelle la plupart des bonnes pratiques présentées dans ce Guide de Bonnes Pratiques ont trait à l'engagement des entreprises avec le gouvernement de l'État d'accueil et proposent des modes de collaboration entre les entreprises et les acteurs du gouvernement de l'État d'accueil pour relever ensemble ces défis.

- **Les États d'origine** : à travers leur réseau de contacts et d'influence, les États d'origine peuvent jouer un rôle important dans la promotion de bonnes pratiques en matière de gestion de la sécurité des activités menées par les entreprises. Certaines des recommandations figurant dans ce Guide de Bonnes Pratiques proposent que les entreprises cherchent à obtenir le soutien de leur État d'origine pour améliorer le respect des droits de l'homme et du DIH dans le cadre de la gestion de leur sécurité. D'autres identifient les synergies susceptibles de découler de l'établissement de liens entre les acteurs et les approches touchant respectivement aux questions relatives aux « entreprises et droits de l'homme » et à la réforme du secteur de la sécurité. Ces recommandations proposent aux États d'origine quelques pistes quant à la manière de contribuer à ces initiatives.
- **Les OSC** : grâce à la connaissance des contextes locaux, à leurs réseaux de contacts, à leur expérience de terrain et à leur expertise dans ce domaine, les organisations de la société civile (OSC) sont des partenaires importants et/ou de précieux conseillers pour les entreprises qui souhaitent améliorer leur respect des droits de l'homme et du DIH, tout en garantissant la sécurité et la protection de leurs opérations. Par conséquent, les bonnes pratiques figurant dans ce Guide de Bonnes Pratiques incitent souvent les entreprises à travailler avec les OSC pour relever certains des défis en matière de sécurité et de droits de l'homme auxquels elles sont confrontées. Ce Guide de Bonnes Pratiques peut également aider les OSC à identifier les moyens de s'impliquer dans ce domaine et de promouvoir de bonnes pratiques auprès des entreprises.

### 3. Contenu de ce Guide de Bonnes Pratiques

Ce Guide de Bonnes Pratiques est un document d'orientation générale divisé en quatre chapitres :

- ▶ Le [chapitre 1](#), « Travailler avec les gouvernements des États d'accueil », fournit des conseils aux entreprises sur la manière d'entamer un engagement avec le gouvernement de l'État d'accueil pour traiter des questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme.
- ▶ Le [chapitre 2](#), « Travailler avec les forces de sécurité publique », fournit des orientations aux entreprises confrontées à des défis liés à des dispositifs de sécurité publique autour de leur zone d'opérations.
- ▶ Le [chapitre 3](#), « Travailler avec les prestataires privés de services de sécurité », fournit des orientations aux entreprises qui font appel à des prestataires privés de services de sécurité dans des environnements complexes.
- ▶ Le [chapitre 4](#), « Travailler avec les communautés » fournit des orientations aux entreprises quant à la manière de gérer les relations avec les communautés locales vivant à proximité de leur zone d'opérations.

Ce Guide de Bonnes Pratiques<sup>1</sup> est structuré autour des défis en matière de sécurité et de droits de l'homme qui se posent dans la vie réelle et qui ont été identifiés grâce à des consultations avec un large éventail de parties prenantes. Ceux-ci sont inclus dans la liste des [Défis](#). Ce document comporte des

liens internes : en cliquant sur un défi dans la liste, l'utilisateur est automatiquement dirigé vers la page qui traite de ce défi et les orientations qui sont proposées à cet égard. Par conséquent, **les utilisateurs ne sont pas tenus de lire l'ensemble du document, ils peuvent uniquement lire la liste des Défis, identifier ceux auxquels ils sont confrontés et cliquer pour accéder aux pages pertinentes.**

Chaque défi est présenté sur une page séparée et est assorti d'une série de bonnes pratiques connexes. **Ces bonnes pratiques n'ont aucune visée prescriptive. Il appartient à l'utilisateur de déterminer leurs éventuelles faisabilité, utilité et pertinence en fonction du contexte local d'une situation spécifique.**

Les bonnes pratiques sont, dans de nombreux cas, assorties d'une référence à une source qui propose davantage d'informations ou d'orientations. Les principales sources utilisées pour l'élaboration de ce Guide de Bonnes Pratiques sont mentionnées dans la liste de Références avec les abréviations respectives utilisées dans le Guide de Bonnes Pratiques.

Des outils pratiques tels que des listes de contrôle et des études de cas constituent également des éléments clés du Guide de Bonnes Pratiques. Ils visent à soutenir la mise en œuvre au niveau des projets.

Ce Guide de Bonnes Pratiques est un document en constante évolution. Les quatre chapitres élaborés seront régulièrement actualisés pour y inclure d'autres bonnes pratiques ainsi que des études de cas et des outils nouveaux.

## 4. Comment contribuer au développement continu de ce Guide de Bonnes Pratiques ?

**Vos commentaires continueront de jouer un rôle essentiel dans l'élaboration de nouvelles orientations et de nouveaux outils.** Ces commentaires peuvent prendre un certain nombre de formes, telles que des réactions concernant les orientations élaborées à ce jour ou des suggestions de bonnes pratiques à ajouter au Guide de Bonnes Pratiques ; vous pouvez également proposer de partager des outils et des ressources qui pourraient être intégrés dans le Guide de Bonnes Pratiques et/ou le Pôle de connaissances. Vous pouvez nous adresser vos réactions par courrier électronique en envoyant un message à [PPPs@dcaf.ch](mailto:PPPs@dcaf.ch) ou via la fonction « Commentaire » du Pôle d'Information qui se trouve dans chaque section du site.

La publication de versions actualisées du Guide de Bonnes Pratiques sera annoncée sur la page d'accueil du Pôle de connaissances, ainsi que dans le bulletin d'information du Pôle, qui publiera des mises à jour sur une base trimestrielle. Vous pouvez vous abonner au bulletin d'informations sur le site internet du Pôle de connaissances.

1. Ce Guide de Bonnes Pratiques n'aborde pas les questions relatives à la manière de réagir face à la présence d'acteurs armés non étatiques dans la région où opère une entreprise. Les incidences négatives potentielles des activités des entreprises dans des contextes de conflit sont certes bien établies, qu'il s'agisse d'incidences directes ou découlant de relations avec d'autres entités commerciales ; cependant, on ne sait pour l'instant pas bien comment les entreprises peuvent gérer de façon responsable leurs incidences sur la dynamique des conflits et la sécurité humaine lorsque des acteurs armés non étatiques opèrent dans la région concernée. La présence d'acteurs armés non étatiques présente de nombreux défis pour des entreprises qui doivent assurer leur sécurité, établir des relations avec d'autres entités commerciales, mener des opérations fiduciaires, et interagir avec d'autres parties prenantes. Ces défis justifient l'élaboration d'orientations plus spécifiques. Le *CDA Collaborative Learning Project* s'efforce actuellement de trouver des solutions pour relever les défis liés aux activités des entreprises dans des lieux où opèrent des acteurs armés non étatiques. Les premiers résultats de cette réflexion ont été synthétisés dans l'article *Business and Armed Non-State Actors: Dilemmas, Challenges, and a Way Forward*, publié dans le numéro de novembre 2014 de la revue *Business, Peace and Sustainable Development*. Pour de plus amples informations, voir : <http://cdacollaborative.org/cdaproject/business-and-armed-non-state-actors/>

## Références<sup>1</sup>

---

- BP** « Voluntary Principles on Security and Human Rights Implementation Guideline » (BP, 2008)
- CSBP** « Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries » (International Alert, 2005)
- EISF** « Engaging Private Security Providers – A Guideline for Non-Governmental Organisations » (European Interagency Security Forum, 2011) Disponible en français: « Engager les services d’Entreprises de sécurité privées: Orientations à l’intention des organisations non gouvernementales »
- E0100** « EO100TM Standard: For Responsible Energy Development » (Equitable Origin, 2012)
- GIR** « Getting It Right: Making Corporate Community Relations Work » (Greenleaf Publishing, 2009)
- GPs** « Guiding Principles on Business and Human Rights » (United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, 2011). Disponible en français: « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l’homme »
- HRT** « Human Rights Translated: A Business Reference Guide » (The Global Compact and Office of the UN High Commissioner for Human Rights, 2012)
- IA-ICMM** « Learning from Company-Community Conflicts: Understanding Practical Dilemmas » (International Alert and ICMM, 2014).
- ICMM 2009** « Human Rights in the Mining & Metals Sector – Handling and Resolving Local Level Concerns and Grievances » (ICMM, 2009) Disponible en français: « Les Droits de l’homme dans l’industrie des mines et des métaux - Comment examiner et résoudre les préoccupations et les griefs à l’échelle locale »
- ICMM 2010** « Indigenous Peoples and Mining Good Practice Guide » (ICMM, 2010). Disponible en français: « Guide de bonnes pratiques: les Peuples Autochtones et l’exploitation minière »
- ICoC** « International Code of Conduct for Private Security Service Providers » Disponible en français: « Code de conduite international des entreprises de sécurité privées »
- IFC** « Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets » (International Finance Corporation, 2007). Disponible en français: « Dialogue avec les Parties Prenantes: Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement »
- IGTs** « Voluntary Principles on Security and Human Rights: Implementation Guidance Tools » (ICMM, ICRC, IFC, IPIECA: 2011).
- IHRB** « From Red to Green Flags: The Corporate Responsibility to Respect Human Rights in High-Risk Countries » (IHRB, 2011)
- ITGNs** « UN Security Sector Reform Integrated Technical Guidance Notes » (2012)
- MD** « Montreux Document on Pertinent International Legal Obligations and Good Practices for States Related to Operations of Private Military and Security Companies during Armed Conflict ». Disponible en français: « Document de Montreux sur les obligations juridiques pertinentes et les bonnes pratiques pour les États en ce qui concerne les opérations des entreprises militaires et de sécurité privées pendant les conflits armés »

- MIGA** « The Voluntary Principles on Security and Human Rights: An Implementation Toolkit for Major Project Sites » (World Bank Group Multilateral Investment Guarantee Agency and Anvil Mining, 2008) Disponible en français: « Les Principes Volontaires sur la Sécurité et les Droits de l'Homme : Un ensemble d'outils de mise en œuvre pour les sites majeurs de projet. »
- OECD** « OECD DAC Handbook on Security System Reform » (2007) Disponible en français: « Manuel de l'OCDE-CAD sur la réforme des systèmes de sécurité »
- OECD 2015** « OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector » (2015)
- Oxfam** « Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment » (Oxfam Australia, 2009)
- PDAC-CDA** « Preventing Conflict in Exploration: A Toolkit for Explorers and Developers » (PDAC, CDA, and World Vision Canada, 2012). Disponible en français: « Prévenir les Conflits Dans le Domaine de L'exploration: Une trousse d'outils pour les Prospecteurs et les Entrepreneurs »
- PSC.1** « Management System for Quality of Private Security Company Operations – Requirements with Guidance » (ANSI/ASIS PSC.1 Standard, 2012).
- SCC** « Sarajevo Code of Conduct for Private Security Companies » (SEESAC, 2006)
- SCG** « Sarajevo Client Guidelines for the Procurement of Private Security Companies » (SEESAC, 2006)
- Shift** « Human Rights Due Diligence in High Risk Circumstances: Practical Strategies for Businesses » (SHIFT, 2015)
- Swisspeace** « Manual: Conflict Sensitivity Due Diligence for Timber Companies in the Congo Basin » (Swisspeace, 2013)
- UNGC** « Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected and High Risk Areas: A Resource for Companies and Investors » (UN Global Compact and Principles for Responsible Investment-PRI-initiative, 2010).
- UNGC 2013** « A Business Reference Guide: United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples » (UN Global Compact, 2013). Disponible en français: « Guide de référence des entreprises: Déclaration des Nations Unies sur les Droits des peuples autochtones »
- UNIG** « Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide » (United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, 2012). Disponible en français: « La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme: Guide interprétatif »
- VPs/PV** « Voluntary Principles on Security and Human Rights ». Disponible en français: « Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme »

## Défis

---

Cliquez sur les titres ci-dessous pour accéder directement à la section correspondante

<b>I. TRAVAILLER AVEC LES GOUVERNEMENTS DES ÉTATS D'ACCUEIL</b>	<b>19</b>
<b>1.1. Engagement et coordination</b>	<b>20</b>
A. Il peut être difficile d'identifier les interlocuteurs clés au sein du gouvernement de l'État d'accueil, en particulier en cas de changement de gouvernement ou lorsque la responsabilité en matière de sécurité est confiée aux niveaux régional ou local. En outre, plusieurs organes gouvernementaux peuvent travailler sur les mêmes problématiques.	20
B. Le gouvernement de l'État d'accueil ne voit pas toujours le bénéfice qu'il peut tirer en s'engageant dans un processus national de mise en œuvre des PV.	23
C. Le manque de coordination entre les autorités nationales et locales peut remettre en question les accords conclus par les entreprises au niveau national lorsque ces dispositions sont mises en œuvre au niveau local.	26
<b>1.2. Gouvernance et transparence</b>	<b>28</b>
A. Les gouvernements peuvent appliquer des lois et des politiques de manière sélective, en prenant des décisions sur les opérations menées par des entreprises sans consulter les communautés locales ou sans prendre pleinement en compte les incidences sociales et environnementales de ces activités, ce qui peut entraîner des violations des droits de l'homme. Dans de telles situations, les entreprises risquent d'être perçues comme bénéficiaires ou comme complices de ces pratiques.	28
B. Les gouvernements de l'État d'accueil et les autorités locales ne gèrent pas toujours de manière transparente les paiements légalement versés par les entreprises extractives..	32
C. Lorsqu'elle vise à renforcer les institutions publiques, l'action des entreprises peut être interprétée comme une tentative d'influence indue.	34
D. Dans des contextes de faible gouvernance et de capacité d'application de la loi limitée, les entreprises peuvent estimer ne pas avoir beaucoup d'autres choix que d'assumer une responsabilité dans la prestation de services aux communautés locales, ce qui devrait normalement incomber au gouvernement de l'État d'accueil et aux autorités locales.	35
<b>1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme</b>	<b>37</b>
A. Les entreprises peuvent éprouver des difficultés à traiter les préoccupations relatives à la sécurité et aux droits de l'homme tout en maintenant de bonnes relations avec les parties prenantes du gouvernement de l'État d'accueil.	37
B. Les entreprises peuvent perdre leur crédibilité si elles sont perçues comme influençant davantage le gouvernement de l'État d'accueil sur les questions commerciales, de fiscalité ou de sécurité que sur les préoccupations relatives aux droits de l'homme.	42

<b>II. TRAVAILLER AVEC LES FORCES DE SÉCURITÉ PUBLIQUE</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Dispositifs de sécurité</b>	<b>45</b>
A. Les entreprises peuvent se voir dans « l'obligation » de travailler avec les organes de sécurité publique, y compris au sein de leurs sites d'opération, sans connaître à l'avance le nombre et les capacités opérationnelles des forces de sécurité publique assignées à leur zone d'opérations ni les règles et les restrictions les régissant.	45
B. Dans les situations de violence armée, les forces de sécurité publique assignées aux zones d'opérations d'une entreprise peuvent être considérées comme une cible militaire par l'une des parties.	47
C. Les forces de sécurité publique ne disposent pas toujours de ressources humaines suffisantes, de salaires appropriés, de formations adéquates et des équipements nécessaires. Les agents de ces forces sont donc plus susceptibles de se livrer à des activités criminelles ou de commettre des violations des droits de l'homme.	50
D. L'absence de transparence des paiements versés (en espèces et en nature) aux forces de sécurité publique en échange de leurs services risque de susciter des soupçons de corruption.	53
<b>2.2. Privatisation de la sécurité publique</b>	<b>55</b>
A. Les forces de sécurité publique qui assurent la protection des personnels et des biens d'une entreprise risquent de privilégier la sécurité des opérations de l'entreprise au détriment de la sécurité des communautés locales.	55
<b>2.3. Protocoles d'accord</b>	<b>57</b>
A. Il peut être difficile pour les entreprises de conclure un protocole d'accord avec les parties prenantes de l'État d'accueil.	57
B. Les accords conclus au niveau national avec les organes de sécurité publique ne sont pas toujours pris en compte au niveau local. La signature d'un protocole d'accord n'exclut pas le risque de violations des droits de l'homme.	59
<b>2.4. Vérification des antécédents</b>	<b>63</b>
A. La vérification des antécédents des forces de sécurité publique peut s'avérer délicate et difficile (voire même illégale), en particulier dans les États fragiles et dans des contextes de post-conflit. Du fait de l'absence d'informations pertinentes, telles que les dossiers du personnel, il peut s'avérer impossible de procéder aux vérifications des antécédents, tel que recommandé dans divers documents d'orientation.	63

<b>2.5. Formation</b>	<b>65</b>
A. La formation dispensée aux forces de sécurité publique par les gouvernements des États d'accueil n'est pas toujours adéquate et/ou exhaustive - par exemple, les forces de sécurité ne sont pas forcément formées au respect des normes internationales des droits de l'homme ou à une utilisation minimale des techniques de recours à la force.	65
B. Les entreprises peuvent se sentir obligées de participer à la formation des forces de sécurité publique assignées à leur zone d'opérations lorsque ces forces ne connaissent pas ou ne comprennent pas toujours suffisamment les questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme.	68
C. L'effet bénéfique des séances d'information, d'initiation et de formation dispensées par les entreprises peut être remis en cause par la rotation fréquente des forces de sécurité publique.	72
D. Face à la question des droits de l'homme, les acteurs de la sécurité peuvent avoir des attitudes très différentes de celles des États d'origine des entreprises membres des PV.	73
<b>2.6. Équipement</b>	<b>76</b>
A. Le manque d'équipement approprié pour assurer la gestion des conflits sociaux peut entraîner un usage excessif de la force par les forces de sécurité publique.	76
B. Parfois, les entreprises n'ont pas beaucoup d'autres choix que de fournir un soutien logistique, financier et/ou en nature aux forces de sécurité publique afin d'assurer leurs besoins élémentaires.	78
C. Des malentendus peuvent surgir lorsque des entreprises adoptent différentes politiques en matière de fourniture d'équipements aux forces de sécurité publique. En outre, lorsque les entreprises fournissent différents types d'équipement, la maintenance du matériel peut présenter de réels défis pour les forces de sécurité publique.	81
<b>2.7. Usage de la force</b>	<b>82</b>
A. Les forces de sécurité publique ne sont pas toujours préparées et entraînées à recourir à la force de manière appropriée.	82

<b>2.8. Violations des droits de l'homme</b>	<b>85</b>
A. Lorsqu'elles observent des violations des droits de l'homme commises par les forces de sécurité publique ou lorsqu'elles sont alertées de ces actes, les entreprises peuvent être confrontées à la tâche difficile de critiquer l'institution qui assure la sécurité de leurs opérations.	85
B. Il peut être plus difficile de sensibiliser les forces armées que la police aux politiques des droits de l'homme.	88
C. Les forces de sécurité publique sont parfois victimes d'atteintes aux droits de l'homme, ce qui peut affecter la qualité de la prestation des services de sécurité.	90
D. Les entreprises ne surveillent pas toujours de manière adéquate le comportement des forces de sécurité publique et/ou n'insistent pas nécessairement pour que les violations des droits de l'homme soient résolues de manière appropriée.	92

<b>III. TRAVAILLER AVEC LES PRESTATAIRES PRIVÉS DE SERVICES DE SÉCURITÉ</b>	<b>96</b>
<b>3.1. Évaluation des risques et des incidences</b>	<b>97</b>
A. Les entreprises adoptent parfois des dispositifs de sécurité privée inadéquats et inappropriés en raison d'une identification erronée des risques et des incidences.	97
<b>3.2. Offres et contrats</b>	<b>101</b>
A. Il peut être difficile pour les entreprises d'évaluer correctement les critères de qualité et de coût lors de la sélection des prestataires privés de services de sécurité.	101
B. Les responsabilités et les obligations éventuelles de l'entreprise et du PSP en matière de droits de l'homme ne sont pas toujours clairement définies.	105
C. En l'absence de directives de mise en œuvre, il se peut que certains PSP n'opèrent pas en pleine conformité avec les normes internationales, malgré leur inclusion dans les contrats.	107
<b>3.3. Normes de travail</b>	<b>113</b>
A. Les PSP ne rémunèrent pas toujours de manière adéquate leurs employés ou n'assurent pas forcément des conditions de travail sûres. Dans ce type de situations, les agents de sécurité privée peuvent ne pas assumer leurs fonctions conformément aux attentes de l'entreprise.	113
<b>3.4. Passation de marchés au niveau local</b>	<b>116</b>
A. En fonction du contexte et des capacités au niveau local, les PSP qui opèrent à l'échelle internationale ne respectent pas toujours les mêmes normes dans tous les pays où ils sont amenés à travailler.	116
B. Les entreprises doivent parfois faire appel à des services au niveau local en raison d'exigences légales ou contractuelles nationales ou en signe d'engagement afin de contribuer à l'essor de l'économie locale, même lorsque les PSP locaux ne respectent pas les normes internationales.	119
<b>3.5. Vérification des antécédents</b>	<b>123</b>
A. Les exigences en matière de vérification des antécédents peuvent, dans certains contextes, être irréalistes. Il peut notamment être impossible d'obtenir des informations relatives aux opérations menées dans le passé par les PSP ou d'avoir accès aux casiers judiciaires et aux états de service de leurs employés.	123

<b>3.6. Formation</b>	<b>127</b>
A. Les personnels des prestataires privés de services de sécurité ne bénéficient pas toujours de la formation adéquate et peuvent ne pas être informés des normes internationales relatives aux droits de l'homme et au droit international humanitaire, ainsi que de la manière d'appliquer ces normes dans l'exercice quotidien de leurs tâches de sécurité.	127
B. Les PSP provenant d'une autre région que celle où opère l'entreprise ne maîtrisent pas forcément la culture, les traditions et les valeurs des communautés locales ou n'ont pas nécessairement été formés dans ce domaine. Ces lacunes peuvent donner lieu à des pratiques sécuritaires susceptibles d'être considérées comme culturellement inappropriées ou irrespectueuses, et accroître le risque de conflits.	130
<b>3.7. Relations entre la sécurité publique et privée</b>	<b>133</b>
A. Dans certains pays, les personnels de sécurité publique travaillent pour des PSP en dehors de leurs heures de service. Cette situation peut créer une certaine confusion quant à leurs rôles et responsabilités, et conduire à des pratiques inappropriées, en particulier en ce qui concerne l'usage de la force et les pratiques d'arrestation et de détention.	133
B. Les entreprises travaillant à la fois avec des personnels de sécurité publique et privée peuvent être confrontées à de multiples chaînes de commandement, à une mauvaise communication et à une coordination inadéquate ; ces situations peuvent rendre difficiles les enquêtes sur les atteintes aux droits de l'homme.	135
C. Lorsque les forces de sécurité publique ne réagissent pas assez vite à une situation ou lorsque les opérations de l'entreprise sont situées dans des régions éloignées, les PSP peuvent être les premiers intervenants dans des situations à haut risque, ou peuvent être amenés à traiter des situations qui sont normalement de la responsabilité des forces de sécurité publique.	137
<b>3.8. Équipement de sécurité et usage de la force</b>	<b>140</b>
A. Les personnels de sécurité privée ne disposent pas nécessairement de l'équipement nécessaire à un usage gradué de la force, ou peuvent porter des armes à feu et autres armes inappropriées. Cela peut contribuer à un usage excessif de la force.	140
B. Parfois, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de fournir un soutien logistique, financier et/ou en nature aux forces de sécurité publique afin d'assurer leurs besoins élémentaires.	144

---

### 3.9. Contrôle et obligation de rendre des comptes 146

---

- A. Les PSP ne sont pas toujours l'objet d'un contrôle efficace de la part des autorités nationales et/ou de leurs clients. Dans ces situations, il peut être difficile d'obliger les PSP à rendre compte de leurs actes. 146

### 3.10. Atteintes aux droits de l'homme 151

---

- A. La mise en place par l'entreprise de politiques et de processus clairs visant au respect des droits de l'homme n'empêche pas toujours la perpétration d'atteintes aux droits de l'homme commises par des PSP. 151

<b>IV. TRAVAILLER AVEC LES COMMUNAUTÉS</b>	<b>156</b>
<b>Introduction</b>	<b>157</b>
<b>4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes</b>	<b>159</b>
.....	
A. L'entreprise est parfois confrontée à des problèmes de sécurité relatifs à leurs relations avec les communautés ; ces problèmes peuvent provenir de causes profondes non identifiées, d'incidences non traitées des opérations menées ou d'engagements non tenus. Dans ce cas, les tensions avec les communautés locales peuvent persister en dépit des efforts de l'entreprise pour y remédier.	159
.....	
B. Les communautés se composent souvent de multiples sous-groupes faits de structures de pouvoir, d'intérêts, de besoins et de vulnérabilités spécifiques. Dans ces situations, il peut être particulièrement difficile d'impliquer l'ensemble de ces groupes et les entreprises risquent de favoriser ou d'exclure, par inadvertance, certains sous-groupes, ce qui peut créer des problèmes ou alimenter les tensions existantes.	164
.....	
C. Les entreprises peuvent parfois être en contact avec des membres de la communauté qui tirent profit de leurs positions pour obtenir des avantages sans tenir compte des intérêts et des besoins de la communauté.	171
.....	
D. Il peut être difficile de déterminer une stratégie d'engagement efficace avec les communautés autochtones, en particulier en matière de répartition des responsabilités entre le gouvernement et l'entreprise, et de faire en sorte que les droits spécifiques des peuples autochtones consacrés par le droit international soient respectés.	173
.....	
E. Les communautés peuvent ne pas avoir confiance dans le mécanisme de réclamation mis en place par l'entreprise.	178
.....	
<b>4.2. Partage de l'information, consultation et consentement</b>	<b>183</b>
.....	
A. Lorsque les communautés ne sont pas consultées suffisamment en amont ou conformément aux normes internationales, les entreprises n'obtiennent pas toujours une licence sociale d'exploitation.	183
.....	
B. Les communautés locales donnent parfois leur consentement aux opérations menées par une entreprise sur la base d'attentes irréalistes ou sans en connaître les impacts négatifs.	185
.....	
C. Il peut être difficile pour les entreprises de déterminer quelles informations partager et comment impliquer les communautés dans les dispositifs de sécurité.	188

<b>4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes</b>	<b>191</b>
A. La direction d'une entreprise ne réalise pas toujours à quel point il est important de prendre le temps et de mobiliser les ressources nécessaires à un engagement constructif avec les communautés.	191
B. Un manque de coordination entre les divers services d'une entreprise (en particulier, ceux chargés de la sécurité et des relations avec les communautés) en matière d'engagement avec les parties prenantes peut aboutir à l'adoption de politiques et de processus contradictoires.	193
C. Les entreprises risquent de se retrouver en conflit avec les communautés locales si leurs prestataires ne respectent pas les politiques de l'entreprise en matière d'engagement avec les parties prenantes.	196
<b>4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales</b>	<b>199</b>
A. Les opérations de l'entreprise peuvent entraîner des conséquences non intentionnelles, telles que la présence accrue de groupes armés, une augmentation des activités criminelles ou des risques plus importants en matière de sécurité. De ce fait, les communautés et, en particulier, les groupes vulnérables risquent de se retrouver sans protection des organes chargés de l'application de la loi.	199
B. Les flux migratoires suscités par la création d'opportunités professionnelles et économiques dues à la présence d'une entreprise peuvent créer des tensions avec et au sein des communautés locales, et entraîner des impacts négatifs.	202
C. Les mesures et protocoles de sécurité de l'entreprise peuvent être perçus par les communautés locales comme un obstacle délibéré à un engagement réel et comme un signe que l'entreprise considère la population comme une menace pour la sécurité.	204
D. Les communautés locales ont souvent l'impression que les forces de sécurité publique œuvrent dans l'intérêt de l'entreprise plutôt que dans le leur, en particulier lorsqu'un accroissement du nombre des forces de sécurité publique coïncide avec l'installation d'une entreprise.	206
E. Les opérations de l'entreprise peuvent menacer ou rendre illégaux les moyens de subsistance des communautés locales (par exemple l'exploitation minière artisanale, la chasse, la pêche, l'agriculture), et ce en raison de restrictions d'accès à la terre ou de changements environnementaux. Cette situation crée des tensions et des conflits entre l'entreprise et les communautés.	208

---

<b>4.5. Incidences de l'action des communautés sur la sécurité de l'entreprise</b>	<b>210</b>
<hr/>	
A. Les communautés locales peuvent menacer ou entraver les opérations de l'entreprise afin d'exprimer leur mécontentement à l'égard de leur situation socio-économique, culturelle et politique, même lorsque la cause de leurs revendications n'est pas directement liée à l'entreprise. Certaines parties prenantes peuvent également tirer profit d'un état de conflit et alimenter des tensions entre l'entreprise et les communautés locales plutôt que de tenter de trouver des solutions pacifiques.	210
<hr/>	
B. Des intrus et des voleurs peuvent pénétrer dans l'enceinte de l'entreprise afin d'y mener des activités illégales. Dans certaines situations, cela peut conduire à de violentes attaques contre les agents de sécurité.	212
<hr/>	
<b>ANNEXE 1</b>	<b>214</b>
<b>Formulaire d'inscription des transferts équipement</b>	<b>214</b>

## I. Travailler avec les gouvernements des États d'accueil

---



# I. Travailler avec les gouvernements des États d'accueil

---

## 1.1. Engagement et coordination

---

**A. Il peut être difficile d'identifier les interlocuteurs clés au sein du gouvernement de l'État d'accueil, en particulier en cas de changement de gouvernement ou lorsque la responsabilité en matière de sécurité est confiée aux niveaux régional ou local. En outre, plusieurs organes gouvernementaux peuvent travailler sur les mêmes problématiques.**

.....

### **BONNES PRATIQUES\***

Entreprendre un exercice de cartographie des parties prenantes pour identifier les acteurs clés travaillant sur les questions de sécurité et de droits de l'homme dans l'État d'accueil

- ▶ Recueillir des informations auprès des différents services de l'entreprise (par exemple, ceux chargés de la sécurité, des relations avec les communautés, des relations extérieures ou avec le gouvernement, de l'environnement, etc.) pour obtenir une image globale des points de contact pertinents.
- ▶ Consulter les contacts déjà établis au sein du gouvernement du pays d'accueil (par exemple, le cas échéant, les ministères du Commerce et de l'Investissement, de l'Intérieur, de la Sécurité). (IGTs : 21)
- ▶ Consulter l'ambassade de l'État d'origine et d'autres entreprises pour identifier les parties prenantes clés et leurs rôles et responsabilités respectifs ; identifier, en particulier, les « champions » (à savoir les partisans des PV) ou les « saboteurs » potentiels au sein des gouvernements des pays d'accueil. (IGTs : 21)
- ▶ Consulter les experts locaux (ONG, universitaires, médias, etc.).
- ▶ Procéder à l'analyse des différentes sources imprimées et en ligne pour identifier les problèmes et acteurs clés.
- ▶ Apporter son soutien et participer à des groupes de discussion, des tables rondes et des réunions publiques pour examiner les questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme. Ces forums permettront à l'entreprise de rencontrer les acteurs pertinents.
- ▶ Refaire régulièrement l'exercice de cartographie des parties prenantes afin de veiller à ce que votre réseau ne devienne pas obsolète ou n'adopte une attitude trop partielle envers certains groupes.

## 1.1. Engagement et coordination

**La cartographie des parties prenantes** doit s'efforcer de répondre aux questions suivantes :

- Qui sont, au niveau national, les parties prenantes qui jouent un rôle et/ou ont un intérêt évidents en matière de sécurité et de droits de l'homme ?
- Quels sont les priorités et les intérêts économiques et sociaux des acteurs clés ?
- Qui dispose de l'influence nécessaire pour favoriser le changement ?
- Quelles parties prenantes peuvent être des « championnes du changement » et promouvoir de bonnes pratiques en matière de sécurité et de droits de l'homme ?
- Quelles parties prenantes défendent les intérêts des groupes particulièrement vulnérables ?
- Quel est le cadre juridique/politique régissant les questions de sécurité et de droits de l'homme ? Quels acteurs ont un rôle/une responsabilité officiels dans ce domaine ?

Compléter la cartographie des parties prenantes des interlocuteurs clés au sein du gouvernement du pays d'accueil et identifier les acteurs pertinents avec qui établir le premier contact.

**Collaborer activement avec différents membres du gouvernement.** Tout gouvernement d'un État d'accueil peut receler en son sein des positions différentes mais certains acteurs gouvernementaux seront probablement disposés à collaborer avec les entreprises pour relever les défis qui se posent.

- ▶ Consulter un large éventail d'individus et d'organes. Si l'entreprise n'engage un dialogue qu'avec un petit groupe de personnes, il lui sera difficile d'établir des relations durables. En outre, cela peut créer un sentiment d'exclusion chez d'autres groupes et les inciter à ne pas respecter les accords. Cela peut avoir pour conséquence involontaire de renforcer les déséquilibres de pouvoir existants. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 3)
- ▶ S'impliquer au niveau local. Il peut être plus facile de parvenir, au niveau local, à une coordination autour des questions de sécurité et de trouver la volonté de résoudre des problèmes et d'obtenir des résultats. En outre, les actions engagées au niveau local peuvent contribuer à minimiser les effets d'un changement de gouvernement au niveau national. Il faut renforcer, à l'échelle locale, le sentiment d'appropriation des questions relatives à la sécurité.
- ▶ Élaborer des stratégies différentes en fonction des diverses parties prenantes au sein du gouvernement. Les consultations peuvent avoir un caractère social (par le biais de discussions informelles), une dimension plus officielle et structurée (ateliers, auditions publiques, négociations) ou combiner ces deux options. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 5)

### Renforcer les relations interpersonnelles

- ▶ Faire de l'établissement de relations une priorité. Il faut rencontrer régulièrement un éventail d'acteurs et d'organes gouvernementaux et établir des liens informels entre ces acteurs et les représentants de l'entreprise. Dans de nombreux contextes, il est important d'établir un lien personnel avec les acteurs concernés avant d'entamer des négociations ou des discussions sensibles. Il est essentiel de faire preuve d'écoute afin d'instaurer une confiance et une compréhension mutuelles. (ITGNs : 18) Il faut toutefois être conscient des éventuelles répercussions négatives de cette relation sur la manière dont la personne en question sera perçue au sein de l'institution/la communauté. Une approche moins directe devra, dans ce cas, être adoptée.
- ▶ Si possible, recruter du personnel possédant des compétences linguistiques locales. Ceci contribue grandement à l'instauration d'une confiance mutuelle et à la compréhension du contexte local. (ITGNs : 18)

## 1.1. Engagement et coordination

- ▶ Établir des partenariats reposant sur l'honnêteté, la transparence, le respect mutuel, la confiance et l'empathie. Il est essentiel de faire preuve de patience et de comprendre que l'établissement de relations requiert du temps. (ITGNs : 18) Les réseaux de relations personnelles donnent souvent accès à des représentants clés du gouvernement d'accueil.

**Mettre en place un groupe de travail élargi sur la sécurité au niveau local**

- ▶ Mettre en place un groupe de travail sur la sécurité afin de promouvoir des approches coordonnées et participatives ayant pour objectif de relever les défis en matière de sécurité et de droits de l'homme. Les actions de ce groupe de travail pourront aussi compenser l'impact d'un changement de gouvernement au niveau national sur les progrès réalisés au niveau local.
- ▶ Inviter le chef de la police, le commandant militaire, le chef du gouvernement local, un ou deux dirigeants locaux et d'autres entreprises opérant dans la région à participer à ce groupe de travail.
- ▶ Le cas échéant, inviter les représentants des organisations de la société civile y compris des représentants des groupes vulnérables, tels que les femmes, les enfants et les communautés autochtones.
- ▶ La création de ce groupe de travail a pour premier objectif d'instaurer un climat de confiance et de promouvoir les échanges entre les acteurs concernés. Ces structures ne seront pas nécessairement orientées vers l'action dès leur création, mais il est primordial de consacrer du temps au renforcement de la confiance mutuelle et au développement d'une compréhension commune des enjeux.
- ▶ Veiller à ce que le groupe de travail se réunisse régulièrement et qu'un point focal responsable de la logistique, de l'établissement d'un ordre du jour et de la consignation des questions clés soulevées lors des réunions soit clairement désigné.
- ▶ Envisager la possibilité de mettre en place une co-présidence des réunions (par un représentant de l'entreprise et un membre de la société civile, par exemple) pour mettre en lumière la légitimité du groupe.

## 1.1. Engagement et coordination

## **B. Le gouvernement de l'État d'accueil ne voit pas toujours le bénéfice qu'il peut tirer en s'engageant dans un processus national de mise en œuvre des PV.**

### **BONNES PRATIQUES\***

#### Promouvoir les PV

- ▶ Sensibiliser aux normes des PV lors des réunions et des consultations régulières avec les représentants du gouvernement. (IGTs : 14)
- ▶ Incorporer, si possible, les PV dans les accords d'investissement. (IGTs : 15)
- ▶ Prôner le respect des PV en s'appuyant sur des arguments adaptés au contexte local. Montrer que la promotion des PV entraîne des avantages en termes de sécurité et des retombées en matière de développement économique et social.

#### Favoriser l'engagement envers les PV au sein des différents niveaux de gouvernement

- ▶ Favoriser un engagement gouvernemental de haut niveau envers les PV au sein de l'État d'accueil, car cela a un effet d'entraînement sur le comportement et la réactivité des acteurs. (MIGA : VI-4)
- ▶ Chercher à obtenir le soutien du gouvernement aux niveaux national, régional et local. Même si le gouvernement national ne veut pas participer officiellement à un processus à l'échelle nationale, les autorités régionales ou locales peuvent être disposées à s'impliquer dans des initiatives visant à améliorer la mise en œuvre des PV.
- ▶ Identifier les acteurs qui doivent être tenus informés des différents processus, même s'ils ne sont pas directement impliqués, et s'accorder sur les meilleurs moyens de le faire. Cela doit découler de l'exercice de cartographie des parties prenantes. (Voir Défi 1.1.a.).

#### Se tenir informé de la législation nationale et établir des liens entre ces dispositions et les PV

- ▶ Engager un dialogue avec les parlementaires, les avocats des droits de l'homme, les institutions nationales des droits de l'homme, les organisations de la société civile ou les institutions universitaires locales de premier plan afin d'obtenir des synthèses des codes juridiques pertinents. Élaborer un bref rapport présentant les codes juridiques pertinents qui ont trait aux droits de l'homme, au droit du travail, au droit international humanitaire et à la protection de l'individu (MIGA : II-14). Élaborer un plaidoyer montrant comment les PV peuvent renforcer le respect de la législation nationale.

#### Promouvoir l'appropriation nationale de la mise en œuvre des PV

- ▶ Faire en sorte que la mise en œuvre des PV s'opère dans le cadre d'un processus inclusif et consultatif fondé sur les perspectives, les priorités et les points de vue des différentes parties prenantes nationales (en impliquant les institutions gouvernementales, mais également la société civile, les médias et les acteurs de la justice et de la sécurité informelles et traditionnelles). (ITGNs : 13-16) Même si les acteurs du gouvernement d'accueil ne veulent pas s'impliquer dans ce processus, un dialogue avec d'autres acteurs nationaux peut néanmoins aboutir à des avancées.

## I. Travailler avec les gouvernements des États d'accueil

---

### 1.1. Engagement et coordination

- ▶ Établir des relations de travail étroites avec les dirigeants communautaires. Le soutien des communautés locales peut assurer une base solide pour la promotion d'un processus de mise en œuvre des PV à l'échelle nationale. Dans les zones de conflit, les dirigeants de la société civile et des communautés locales peuvent faire preuve de réticence à évoquer publiquement certains sujets tels que les droits de l'homme ou les PV. Les entreprises doivent être pleinement conscientes de ce phénomène et trouver des modalités de dialogue qui ne mettent pas en danger les communautés ou les individus.

### Travailler avec d'autres parties prenantes

- ▶ Travailler avec d'autres entreprises, associations professionnelles et partenaires locaux pour sensibiliser aux PV ou engager de manière conjointe un dialogue avec le gouvernement d'accueil sur les PV. (IGTs : 21)
- ▶ Travailler avec le gouvernement de l'État d'origine pour obtenir un soutien gouvernemental de haut niveau.
- ▶ Collaborer avec les ambassades des membres du pilier gouvernemental des PV.
- ▶ Renforcer les connaissances et l'implication des organisations de la société civile et des médias sur les questions de sécurité et de droits de l'homme.
- ▶ Parrainer la mise en place d'« observatoires » à même de fournir un référentiel d'informations sur les questions relatives aux droits de l'homme et à la sécurité au niveau national, et s'appuyer sur cet outil pour sensibiliser les parties prenantes concernées, tout en veillant à assurer la participation des représentants des groupes vulnérables, tels que les femmes, les enfants et les communautés autochtones.

### Faire preuve de créativité et aller au-delà du texte et de la terminologie des PV

- ▶ Développer des modalités créatives afin de renforcer le soutien du gouvernement d'accueil aux PV. Même si un processus à l'échelle nationale peut constituer le moyen le plus efficace de promouvoir la mise en œuvre des PV, d'autres activités (comme la collaboration sur des programmes de droits de l'homme ou le renforcement des capacités du secteur de la sécurité) peuvent aussi améliorer l'impact sur le terrain.

### Faire appel à des personnes compétentes

- ▶ Veiller à ce que les personnes responsables des relations avec le gouvernement soient disposées à faire preuve d'écoute, aient une bonne compréhension du contexte local et s'engagent à remplir ce rôle sur le long terme. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 6)

## 1.1. Engagement et coordination

**ÉTUDE DE CAS : LE COMITÉ DES MINES ET DE L'ÉNERGIE DE COLOMBIE (CME)<sup>1</sup>**

En 2003, quatre entreprises et une association professionnelle, qui souhaitent promouvoir, en Colombie, le respect des droits de l'homme dans le secteur des industries extractives, ont lancé un processus multipartite au niveau national. Ces acteurs ont collectivement demandé à trois ambassades de les aider à engager un dialogue avec les membres du service du Vice-président, du ministère des Affaires étrangères et du ministère de la Défense afin de mettre en lumière à quel point il était important que la Colombie adhère à l'Initiative des Principes volontaires. Ce dialogue a conduit à la mise en place, en septembre 2003, d'un « Comité national pour la mise en œuvre des Principes volontaires » ; cet organe a été renommé, en 2008, le Comité des mines et de l'énergie (CME).

Le CME est un forum multipartite basé en Colombie qui étudie et examine les questions de sécurité et de droits de l'homme et formule des recommandations sur les bonnes pratiques à adopter dans ce domaine<sup>2</sup>. Ce Comité joue également un rôle de forum de dialogue entre les entreprises, le gouvernement colombien, les ambassades et les organisations de la société civile (OSC) sur les questions de droits de l'homme et de droit international humanitaire (DIH) liées aux industries extractives et non extractives. En 2015, le CME compte huit organes gouvernementaux colombiens<sup>3</sup>, des entreprises pétrolières nationales et internationales, quatre gouvernements membres des PV ayant une représentation diplomatique en Colombie et une organisation de la société civile. Le CME bénéficie d'un financement assuré par des cotisations annuelles versées par les entreprises membres de ce comité et reçoit des subventions versées par quelques États membres des PV.

Le CME a mis en place plusieurs groupes de travail chargés de formuler des recommandations adaptées aux besoins de ses membres. Par exemple, un groupe de travail sur les entreprises et les forces de sécurité publique a été créé et travaille actuellement avec le secteur de la défense pour institutionnaliser les pratiques d'évaluation des risques. En 2012, ce groupe de travail a élaboré une recommandation sur la manière dont les membres du CME pouvaient contribuer à la politique du ministère de la Défense relative au droit international humanitaire et aux droits de l'homme, qui aborde les éléments suivants : la formation des forces de sécurité publique à la thématique des droits de l'homme et du DIH ; les questions touchant à la discipline opérationnelle et à la défense ; la nécessité d'accorder une attention aux groupes vulnérables et de coopérer avec les acteurs concernés ; et l'engagement à respecter les PV. De même, le groupe de travail sur les prestataires de services a élaboré des outils pratiques de gestion de la sécurité privée à l'intention des entreprises, en traduisant les PV en une série d'actions concrètes de terrain adaptées à la situation en Colombie. Ce groupe travaille également à promouvoir la compréhension des liens entre la mise en œuvre des PV et les initiatives connexes, telles que le Code de conduite international des entreprises de sécurité privée.

**Facteurs clés du succès du CME :**

1. La volonté du gouvernement colombien de reconnaître les préoccupations relatives aux violations graves des droits de l'homme et du DIH dans le pays.
2. Une absence de lourdeurs bureaucratiques ou de budgets élevés, mais l'existence d'une volonté politique et d'un accent mis sur un travail conjoint.
3. L'engagement des entreprises et du gouvernement colombien à travailler ensemble pour protéger et respecter les droits de l'homme par le biais de :
  - a. la sensibilisation aux PV ;
  - b. la mise en œuvre des recommandations du CME ;
  - c. l'identification des bonnes pratiques en matière de questions relatives aux droits de l'homme et à la sécurité;
4. Un niveau raisonnable de confiance entre les membres.
5. Un engagement en faveur d'une amélioration continue (par opposition à un objectif de perfection).
6. La présence d'un « champion » des PV au sein du gouvernement colombien.

## 1.1. Engagement et coordination

**C. Le manque de coordination entre les autorités nationales et locales peut remettre en question les accords conclus par les entreprises au niveau national lorsque ces dispositions sont mises en œuvre au niveau local.**

## BONNES PRATIQUES\*

Effectuer une **analyse approfondie de la situation** afin de comprendre le mode d'organisation du gouvernement d'accueil et la manière dont l'autorité et les responsabilités sont dévolues de l'échelon national aux autorités régionales et/ou locales. Cette analyse approfondie de la situation peut être conduite en interne et/ou élaborée par le biais de consultations avec d'autres parties prenantes compétentes. Elle doit inclure une analyse des institutions, du cadre juridique, de la structure politique et des systèmes formels et informels de l'État d'accueil. Le modèle d'analyse PESTEL est une méthode utile pour classer les informations collectées.

### **Modèle d'analyse PESTEL (analyse politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale)**

Le modèle d'analyse PESTEL est un outil d'évaluation au niveau macro qui permet d'acquérir une large compréhension contextuelle d'un État ou d'une région où il est prévu de mener des activités de réforme du secteur de la sécurité ; cette analyse s'appuie sur une multiplicité d'indicateurs spécifiques mais interdépendants. Pour de plus amples informations, consulter : <http://issat.dcaf.ch/><sup>4</sup>.

**Conduire et actualiser une évaluation des risques** pour veiller à ce que les problèmes de coordination soient reconnus comme un risque et que leurs conséquences soient analysées.

### **Compléter la cartographie des parties prenantes au sein du gouvernement d'accueil**

- ▶ Recueillir des informations auprès des différents services de l'entreprise (par exemple, ceux chargés de la sécurité, des relations avec les communautés, des relations extérieures ou avec le gouvernement, de l'environnement, etc.) pour obtenir une image globale des points de contact pertinents.
- ▶ Consulter les contacts déjà établis au sein du gouvernement du pays d'accueil (par exemple, le cas échéant, les ministères du Commerce et de l'Investissement, de l'Intérieur, de la Sécurité). (IGTs : 21)
- ▶ Consulter l'ambassade de l'État d'origine et d'autres entreprises pour identifier les parties prenantes clés et leurs rôles et responsabilités respectifs ; identifier, en particulier, les « champions » (à savoir les partisans des PV) ou les « saboteurs » potentiels au sein des gouvernements des pays d'accueil. (IGTs : 21)
- ▶ Consulter les experts locaux (ONG, universitaires, médias, etc.).
- ▶ Procéder à l'analyse des différentes sources imprimées et en ligne pour identifier les problèmes et les acteurs clés.

## 1.1. Engagement et coordination

**Travailler avec le gouvernement d'accueil à la fois au niveau national et au niveau local, y compris avec les responsables de la sécurité**

- ▶ Rencontrer régulièrement les représentants du gouvernement.
- ▶ Adapter le message à chaque niveau. L'entreprise devrait s'appuyer sur son expertise et consulter d'autres acteurs connaissant la culture, la législation et les pratiques sociales de l'État d'accueil afin d'examiner ensemble les sujets de préoccupation et parvenir à une acceptation des PV au niveau local.
- ▶ Promouvoir des approches coordonnées entre les ministères (Défense, Intérieur, Exploitation minière, etc.) et d'autres organes du gouvernement d'accueil en organisant des réunions conjointes.
- ▶ Veiller à la cohérence des accords conclus à différents niveaux de gouvernement. En coordination avec les représentants du gouvernement, relever les défis relatifs à la mise en œuvre des décisions du niveau central jusqu'au niveau local.
- ▶ Encourager les échanges entre les organes de sécurité aux niveaux national, régional et local, et contribuer à la mise en place de mécanismes de coordination qui favorisent la communication et la coopération entre les différents niveaux de gouvernement.
- ▶ Promouvoir des dialogues ciblés sur les préoccupations relatives aux droits de l'homme et au droit international humanitaire suscitées par la prestation de services de sécurité afin d'accroître la compréhension et la confiance entre les forces de sécurité et les communautés locales. Inviter les représentants des groupes vulnérables (par exemple les femmes, les enfants ou les peuples autochtones) à participer à ces dialogues.

**Travailler avec d'autres parties prenantes pour améliorer la coordination entre les acteurs de la sécurité**

- ▶ Travailler avec les gouvernements d'origine, d'autres entreprises, des ONG et des organisations multilatérales afin de promouvoir la coordination efficace du gouvernement.
- ▶ Collaborer avec les acteurs qui soutiennent la réforme du secteur de la sécurité pour promouvoir la coordination au sein des structures du gouvernement d'accueil.
- ▶ Soutenir les initiatives visant à créer ou à renforcer un organe national de coordination pour les questions ayant trait aux entreprises et aux droits de l'homme. Cet organe devra chercher à renforcer la coopération entre les différentes parties prenantes, en améliorant leur réactivité et leur accessibilité.

**Soutenir la mise en place d'un processus national de mise en œuvre des PV.** Ce processus devrait inclure des acteurs à différents niveaux du gouvernement. Il devrait promouvoir la coordination entre les parties prenantes nationales et locales ; et assurer le suivi des accords et le monitoring des progrès accomplis. (Voir Défi 1.1.b.)

- ▶ Sensibiliser les parties prenantes à l'importance d'une coordination et d'une promotion accrues des bonnes pratiques. La tenue d'ateliers sur les PV au niveau national peut être un bon moyen de communication pour véhiculer ces questions.

## 1.2. Gouvernance et transparence

**A. Les gouvernements peuvent appliquer des lois et des politiques de manière sélective, en prenant des décisions sur les opérations menées par des entreprises sans consulter les communautés locales ou sans prendre pleinement en compte les incidences sociales et environnementales de ces activités, ce qui peut entraîner des violations des droits de l'homme. Dans de telles situations, les entreprises risquent d'être perçues comme bénéficiaires ou comme complices de ces pratiques.**

### BONNES PRATIQUES\*

Communiquer clairement et largement l'engagement de l'entreprise à respecter les droits des communautés locales

- ▶ Veiller à ce que la politique de droits de l'homme adoptée par l'entreprise couvre les droits économiques, sociaux et culturels des communautés et qu'elle soit intégrée dans toutes les procédures de l'entreprise. (Voir Défi 1.3.a.)
- ▶ Indiquer de manière transparente comment les lignes directrices à caractère non contraignant sont mises en œuvre. (IHRB : 42)
- ▶ Condamner publiquement les actes de violence contre des civils dans la région où l'entreprise opère. (Swisspeace : 33)
- ▶ Être conscient du fait que le silence ou l'inaction en cas d'actes répréhensibles perpétrés par le gouvernement peuvent être considérés comme une manifestation d'indifférence de la part de l'entreprise et expose celle-ci à des dangers et à des risques. (UNGC : 18)
- ▶ Faire en sorte que le mécanisme de réclamation soit connu des communautés locales et qu'il leur soit accessible. (Voir Défi 4.1.e.)

Procéder à une évaluation juridique dans le cadre de l'analyse du contexte (Voir Défi 2.1.a.) et, sur cette base, identifier et évaluer les risques de manière régulière (Voir Défi 4.1.a.)

- ▶ Évaluer comment et dans quelle mesure le système juridique est capable de traiter les questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme.
- ▶ Évaluer dans quelle mesure l'entreprise est susceptible d'être directement ou indirectement complice d'atteintes aux droits de l'homme, d'utilisation illégale de la force et/ou de violations flagrantes des droits de l'homme. (UNGC : 18)
  - Prise en compte sous l'angle de la responsabilité juridique (des entreprises), le risque de commettre ou de contribuer à des violations manifestes des droits de l'homme. (GPs : 25)
  - Ne pas supposer que faire preuve de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme peut, en soi, automatiquement et entièrement, absoudre l'entreprise de toute responsabilité en cas de perpétration ou de participation à des atteintes aux droits de l'homme. (GPs : 19)

## 1.2. Gouvernance et transparence

Procéder à une évaluation des incidences sur les droits de l'homme pour veiller à ce qu'aucun projet de développement ne porte atteinte aux droits des communautés locales (Voir Défi 4.1.a.)

Élaborer une stratégie de prévention et d'atténuation des risques d'atteintes aux droits de l'homme en consultation avec les communautés et les autres parties prenantes (Voir Défi 4.4.a.)

- ▶ Élaborer des politiques détaillées sur les questions de corruption et mettre en place des procédures permettant de prévenir la corruption de manière efficace, telles que l'organisation de formations et la création de mécanismes de lanceurs d'alerte. (UNGC : 15) (Voir défi 1.2.b.)
- ▶ Hiérarchiser les risques et les incidences les plus graves. Lorsque les risques ou les incidences potentielles sont élevés ou extrêmes, ne pas démarrer le projet ou l'activité tant que ces risques n'ont pas été réduits ou atténués. (PDAC-CDA : 18) Lorsqu'elle n'est pas en mesure d'opérer d'une manière qui, au minimum, " évite les préjudices ", une entreprise devrait envisager sérieusement de se retirer de ce contexte d'opération<sup>5</sup>.
- ▶ Aller au-delà des exigences de la législation nationale relative aux droits de l'homme lorsque celle-ci ne prévoit pas de bonnes pratiques ou n'est pas conforme au droit international. (IHRB : 42)
- ▶ Adapter la stratégie d'atténuation des risques en fonction de l'implication de l'entreprise dans des activités entraînant des risques ou des incidences spécifiques, en tenant compte également de la gravité de chacun de ces risques et incidences.
- ▶ Veiller à ce que l'entreprise n'aggrave pas la situation. Éviter de contribuer à la criminalisation des défenseurs des droits de l'homme ou au recours à des organes chargés de l'application de la loi pour réprimer les manifestations pacifiques ou d'autres formes d'opposition au projet. (OECD 2015 : 54)
- ▶ Impliquer les communautés locales par le biais de leurs représentants dans tous les processus de prise de décision relatifs à l'exploitation des ressources naturelles ou à des projets fonciers, lorsque des parties prenantes risquent de subir des incidences sans être nécessairement protégées par le gouvernement qui négocie l'accord en question. (HRT : 6) (Voir Défi 4.1.b. et Défi 4.1.c.)
- ▶ Être conscient qu'il n'y a pas de solution miracle pour régler les conflits [préexistants et qu'] une entreprise n'a ni les moyens, ni le devoir de tenter de s'y attaquer seule. (PDAC-CDA : 4)

Mener un plaidoyer auprès des organes gouvernementaux pertinents en faveur d'une gouvernance efficace des ressources et d'un respect ferme des normes des droits de l'homme

- ▶ Définir les attentes de l'entreprise en matière de droits de l'homme dès l'engagement initial avec le gouvernement d'accueil et les prendre en compte lors de la négociation des contrats et des accords. (Voir Défi 1.3.a.)
- ▶ Veiller à ce que le gouvernement assume sa responsabilité eu égard aux consultations à mener. (Voir Défi 4.1.d. et Défi 4.2.a.)

## 1.2. Gouvernance et transparence

- ▶ Veiller à ce que les accords d'investissement n'accroissent pas les lacunes de gouvernance en interférant avec les initiatives menées au niveau national pour appliquer la législation, les réglementations ou les politiques. « S'il y est fait recours, les clauses contractuelles de stabilisation doivent être rédigées soigneusement afin qu'aucune mesure de protection des investisseurs contre les modifications ultérieures de la législation ne puisse porter atteinte aux efforts déployés de bonne foi par l'État pour appliquer des lois, des réglementations ou des politiques de manière non discriminatoire afin d'honorer ses engagements dans le domaine des droits de l'homme. » (UNIG : 39).
- ▶ Veiller à ce que les accords conclus avec le gouvernement d'accueil précisent que l'acquisition de terres et les opérations de réinstallation doivent être menées conformément aux normes internationales. (CSBP, Flashpoint Issue 2: 6)
- ▶ Lorsque les gouvernements ne sont pas disposés à inclure, dans les accords, des dispositions relatives aux droits de l'homme, s'efforcer d'intégrer ces questions par le biais d'autres moyens, en les incluant, par exemple, dans des protocoles d'accord avec les forces de sécurité, des programmes de formation, des activités de renforcement des capacités et des procédures d'exploitation<sup>6</sup>. (Voir la Section 2.3. sur les protocoles d'accord et la section 2.5. sur la formation)
- ▶ Se coordonner avec les autorités compétentes afin de renforcer leur capacité à répondre à des risques accrus, en veillant à ce que les mesures de sécurité soient adaptées aux risques.
- ▶ Mener un plaidoyer en faveur de modifications dans la redistribution des redevances pour faire en sorte qu'une partie des redevances versées par le secteur privé bénéficie aux communautés locales et ait une incidence positive sur leur bien-être et la diversification économique au niveau local.
- ▶ Élaborer des plans d'action avec les autorités locales afin de favoriser un investissement responsable.

### Collaborer avec d'autres acteurs pour développer les capacités du gouvernement d'accueil et promouvoir la bonne gouvernance et le respect des droits de l'homme

- ▶ Engager un dialogue avec les acteurs internationaux qui jouent un rôle dans le soutien de la gouvernance et le renforcement de l'État.
  - Soutenir les initiatives des bailleurs de fonds internationaux visant à aider les gouvernements d'accueil à réformer le secteur de la sécurité, à renforcer les capacités des institutions nationales et à consolider le respect de l'État de droit. (PV : 2)
  - Soutenir le renforcement des capacités du système juridique afin de consolider les mécanismes de réclamation judiciaires relatifs aux droits de l'homme.
  - Identifier et soutenir les programmes de renforcement des capacités des autorités nationales et locales qui traitent des questions relatives aux entreprises et aux droits de l'homme et qui sont adaptés au contexte local.
  - Soutenir les initiatives visant à renforcer les institutions gouvernementales locales, telles que les programmes de lutte contre la corruption.
- ▶ Soutenir les initiatives visant à promouvoir des règles équitables pour l'investissement - par exemple, des règles prévoyant une meilleure répartition du territoire entre les zones affectées à des entreprises privées et les régions réservées à l'usage des communautés locales (par exemple, les mineurs artisanaux, les agriculteurs, etc.).
- ▶ Exploiter le potentiel des initiatives multipartites pour faire pression sur les gouvernements d'accueil en faveur du respect des questions relatives aux droits de l'homme pertinentes. (IHRB : 42)

## 1.2. Gouvernance et transparence

- ▶ Promouvoir la mise en place de forums aux niveaux local, régional et national pour examiner les incidences sociales et environnementales potentielles et réelles des projets en vue de les prévenir, de les atténuer et de les corriger.
- ▶ Envisager de mener une action collective avec d'autres entreprises pour aborder les politiques gouvernementales ayant des incidences négatives sur les communautés locales. (GIR : 175)
- ▶ Soutenir les initiatives des médias et de la société civile, y compris des institutions des droits de l'homme, visant à rendre les autorités gouvernementales locales responsables de leurs actes.

## **B. Les gouvernements de l'État d'accueil et les autorités locales ne gèrent pas toujours de manière transparente les paiements légalement versés par les entreprises extractives.**

### **BONNES PRATIQUES\***

Procéder à une évaluation des risques, y compris des questions relatives à la gouvernance et à la transparence, et l'actualiser régulièrement

S'engager de manière claire et sans équivoque à assurer la transparence de tous les flux de revenus versés aux gouvernements (CSBP, Tema focal 9: 6)

- ▶ Élaborer une politique d'entreprise détaillée en matière de transparence et de non-paiement de pots-de-vin.
- ▶ Mettre en évidence, sur le site internet de l'entreprise, les législations internationales, régionales et nationales (adoptées à la fois dans l'État d'origine et l'État d'accueil) en matière de pots-de-vin et de corruption.
- ▶ Mettre en place des procédures permettant de prévenir la corruption de manière efficace, telles que l'organisation de formations et la création de mécanismes de lanceurs d'alerte. (UNGC : 15)
- ▶ Publier sous une forme claire et accessible les sommes versées par l'entreprise aux gouvernements. (CSBP, Flashpoint Issue 9 : 6) Mentionner clairement tous les paiements versés aux gouvernements dans les rapports financiers de l'entreprise. Des orientations sur les bonnes pratiques en la matière peuvent être trouvées sur : [www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org).
- ▶ Informer les communautés locales des paiements versés par les entreprises au gouvernement d'accueil. Utiliser des brochures et des matériels vidéo et audio qui expliquent les processus opérationnels et les versements des entreprises dans un langage simple. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 6)

Promouvoir les bonnes pratiques internationales de transparence des paiements et de gestion financière dans toutes les initiatives d'engagement avec le gouvernement d'accueil

- ▶ Inclure une clause relative à la transparence dans l'accord/le protocole d'accord conclu avec le gouvernement d'accueil. S'accorder avec le gouvernement d'accueil pour diffuser à la population les informations « classées non confidentielles » relatives aux paiements, transferts ou toute autre forme de soutien (sous réserve de la prise en compte des préoccupations commerciales et de sécurité légitimes).
- ▶ Encourager le gouvernement de l'État d'accueil à reverser aux autorités gouvernementales régionales et/ou locales une partie des impôts payés par l'entreprise, et en informer les communautés afin que les autorités locales répondent de l'utilisation de ces recettes.

## 1.2. Gouvernance et transparence

**Participer aux initiatives visant à améliorer la gestion gouvernementale des revenus provenant des activités des entreprises**

- ▶ Soutenir le développement et l'application de cadres législatifs nationaux pertinents pour assurer la transparence et le contrôle des processus financiers. (ITGNs : 22) Envisager également d'engager un dialogue avec les commissions parlementaires afin de comprendre leurs rôles et leurs responsabilités en matière de contrôle de la gestion des ressources.
- ▶ Identifier les moyens de soutenir le renforcement des capacités nationales en matière de gestion financière, y compris en mettant en place un corps fiable de comptables, d'auditeurs et d'assistants comptables permettant de garantir l'intégrité financière et la probité du processus sur le plan national. (ITGNs : 23)
- ▶ Encourager le contrôle des décisions en matière d'investissements publics par des organes publics compétents, tels que des commissions chargées de la lutte contre la corruption et des organes de contrôle du secteur de la sécurité (par exemple, des commissions parlementaires, des institutions de contrôle indépendantes).
- ▶ S'impliquer de manière constructive dans les processus multipartites qui offrent des forums de dialogue entre le gouvernement et les entreprises en matière de transparence et de responsabilisation, tels que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives à la fois aux niveaux national et international. (UNGC : 17 ; CSBP, Flashpoint Issue 9 : 6)
- ▶ Soutenir le rôle des organisations de la société civile dans l'analyse du mode d'utilisation de ces recettes afin d'assurer une plus grande transparence au processus.
- ▶ Promouvoir une large participation et une grande transparence dans les décisions concernant l'utilisation des recettes, car cela contribue positivement à l'appropriation nationale en améliorant la compréhension des communautés quant à la dynamique et aux défis liés à la gestion nationale des revenus provenant des activités des entreprises. (ITGNs : 23)

---

**C. Lorsqu'elle vise à renforcer les institutions publiques, l'action des entreprises peut être interprétée comme une tentative d'influence indue.**

---

**BONNES PRATIQUES\*****Diffuser les informations relatives aux implications de l'entreprise dans le renforcement des institutions publiques**

- ▶ Veiller à expliquer clairement, au niveau national et à l'échelle des communautés locales, toute implication de l'entreprise dans le renforcement des institutions publiques ainsi que les raisons de cette implication. Bien préciser que l'entreprise n'influence aucunement de manière indue les décisions ou les pratiques des institutions publiques.
- ▶ Lors de l'engagement avec les communautés locales, solliciter des idées quant à la manière d'améliorer le soutien au renforcement des capacités des institutions publiques. Lorsque cela est possible, intégrer ces suggestions dans les initiatives en cours visant à renforcer les institutions publiques.

**Soutenir l'appropriation nationale des processus de réforme du secteur de la sécurité menés par le gouvernement d'accueil**

- ▶ Faire en sorte que l'engagement de l'entreprise avec les gouvernements d'accueil relève d'un processus inclusif et consultatif, et que les politiques de l'entreprise prennent en compte les perspectives, les priorités et la vision des parties prenantes nationales (à savoir en impliquant l'exécutif, mais également la société civile, les communautés locales, le pouvoir législatif, les médias, etc.). (ITGNs : 13-16) L'implication des communautés dans les consultations et dans la phase de planification peut permettre à celles-ci de mieux comprendre ces processus et d'avoir l'assurance que l'entreprise opère de manière transparente et n'influence pas indûment les institutions publiques.
- ▶ Lorsque cela est possible, fournir au gouvernement d'accueil des fonds d'appoint plutôt que des subventions ou des dons. Cela renforce le pouvoir de décision des agents du gouvernement, encourage un processus national d'établissement des priorités et contribue au renforcement des capacités au niveau national. (MIGA : V-3) Veiller à assurer un contrôle adéquat de l'utilisation des fonds fournis par l'entreprise.
- ▶ Soutenir les initiatives du gouvernement visant à réorganiser de manière appropriée les modalités d'application de la loi autour des sites du projet (en accordant, par exemple, un soutien financier), tout en laissant à l'institution compétente le pouvoir de prise de décision.

**Collaborer avec les autres acteurs pour renforcer les capacités du gouvernement d'accueil et promouvoir une bonne gouvernance (Voir Défi 1.2.a.)**

**D. Dans des contextes de faible gouvernance et de capacité d'application de la loi limitée, les entreprises peuvent estimer ne pas avoir beaucoup d'autres choix que d'assumer une responsabilité dans la prestation de services aux communautés locales, ce qui devrait normalement incomber au gouvernement de l'État d'accueil et aux autorités locales.**

## BONNES PRATIQUES\*

Mener une étude socio-économique préliminaire et une évaluation des risques, et les actualiser régulièrement (Voir Défi 4.1.a.)

- ▶ Analyser les capacités et les lacunes du gouvernement en matière de prestation de services publics et de protection des droits de la population, et examiner les risques entraînés par ces déficiences. (IHRB : 49)

Lors de l'engagement avec toutes les parties prenantes, souligner le rôle central de l'État dans la garantie du respect de l'État de droit, la prestation de services sociaux et le développement de l'économie locale

Travailler avec les gouvernements d'accueil pour améliorer la prestation des services publics au niveau local

- ▶ Fournir une assistance technique pour renforcer la capacité du gouvernement à assurer une prestation efficace des services sociaux. (IA-ICMM : 20)
- ▶ Faire jouer le pouvoir de mobilisation de l'entreprise pour réunir les représentants des gouvernements et des communautés locales et examiner ensemble les mesures permettant d'assurer la prestation de services par le gouvernement. (GIR : 145)
- ▶ Former un partenariat tripartite avec le gouvernement et les communautés locales, où chacun des trois partenaires contribue à la réussite du projet. Faire en sorte que tous comprennent bien les rôles et les responsabilités de chaque partie, dans le respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et droits de l'homme. (GIR : 146)

Participer aux initiatives visant à améliorer la capacité de gouvernance et promouvoir les bonnes pratiques internationales en matière de gouvernance des ressources (Voir Défi 1.2.a.)

Veiller à ce que des programmes d'investissement social durables soient élaborés avec les communautés locales

- ▶ S'appuyer sur les conclusions de l'étude socio-économique préliminaire pour identifier les opportunités de développement, en particulier les lacunes et les carences à combler dans des domaines tels que la logistique, la prestation de services, les canaux de distribution, ou la formation<sup>7</sup>. Envisager d'investir dans des projets de développement qui combler ces lacunes, en s'appuyant sur l'expertise de l'entreprise.
- ▶ Hiérarchiser les projets en consultation avec les communautés locales et les partenaires de développement. Élaborer, mettre en œuvre et gérer des programmes d'investissement social en partenariat avec les communautés locales et avec le soutien des autorités gouvernementales<sup>8</sup>.

## 1.2. Gouvernance et transparence

- ▶ Travailler directement avec les autorités gouvernementales nationales, régionales et locales afin que les investissements de l'entreprise dans le domaine social soient en phase avec les plans de développement régionaux et locaux et ne les supplantent pas. (UNGC : 26)
- ▶ Assortir tous les investissements sociaux d'une stratégie de désengagement claire et consciente et veiller à ce que d'autres parties, y compris les communautés locales et le gouvernement, soient en mesure de reprendre ces initiatives. (UNGC : 26) Cela implique l'existence d'un sentiment d'appropriation des programmes par les parties prenantes locales dès le lancement de ces initiatives.
- ▶ Évaluer l'efficacité des investissements sociaux en termes d'incidences plutôt que de rendements. (CSBP, Flashpoint Issue 5 : 5)

### 1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme

**A. Les entreprises peuvent éprouver des difficultés à traiter les préoccupations relatives à la sécurité et aux droits de l'homme tout en maintenant de bonnes relations avec les parties prenantes du gouvernement de l'État d'accueil.**

#### BONNES PRATIQUES\*

Élaborer une politique globale des droits de l'homme approuvée par la direction de l'entreprise

**Les politiques relatives aux droits de l'homme** adoptées par les entreprises extractives devraient inclure au minimum :

Un engagement explicite à respecter tous les droits de l'homme qui font référence aux normes internationales des droits de l'homme, y compris la Déclaration universelle des droits de l'homme. (HCDH et Global Compact, 2011):

- ▶ Notre engagement à respecter les droits de l'homme comprend la reconnaissance de tous les droits de l'homme internationalement reconnus, en particulier ceux qui figurent dans la Charte internationale des droits de l'homme (qui inclut la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels) ; la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ; et le droit international humanitaire, lorsque cela est applicable. (Anglo American, Política de derechos humanos).

Les dispositions relatives aux droits du travail/sur le lieu de travail telles que :

- ▶ Barrick ne tolère pas le travail des enfants, le travail en milieu pénitentiaire, le travail forcé sous contrat, le travail en servitude pour dettes, l'esclavage ou la servitude, et adhère à la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Barrick ne tolère pas la discrimination à l'encontre d'individus fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, la nationalité ou l'origine sociale, ni le harcèlement des personnes librement employées. Barrick reconnaît et respecte la liberté de tout individu d'adhérer ou de ne pas adhérer à des associations ou organisations légalement autorisées. (Barrick, Política de derechos humanos)

Dispositions sur les procédures de sécurité telles que :

- ▶ Nous allons mettre en œuvre, dans chaque pays où nous avons une présence établie et continue, les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme comme fondement de nos dispositifs de sécurité. Nous chercherons à comprendre le contexte sous-jacent des situations potentielles et réelles de conflits et comment nos actions, y compris nos dispositifs de sécurité, peuvent les atténuer ou les exacerber. Nous allons veiller à vérifier de manière adéquate les antécédents des personnels qui s'engagent à fournir des services de sécurité à nos opérations afin de déceler toute implication préalable dans des atteintes aux droits de l'homme. Nous ferons également en sorte que ces personnels soient formés de manière appropriée ; recourent uniquement à un usage proportionné de la force et opèrent dans le respect des règles appropriées en matière d'usage de la force ; respectent les droits de l'homme ; et fassent preuve de respect dans leurs interactions avec les communautés. Nous veillerons à ce que toute information liée à des incidents de sécurité soit consignée et communiquée de manière précise et en temps opportun à la fois au sein de Kosmos et aux autorités compétentes. (Kosmos Energy, Política de derechos humanos)

## 1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme

Dispositions touchant aux relations avec les communautés locales, telles que :

- ▶ Repsol s'engage à respecter tous les droits de l'homme des communautés locales dans les régions où elle opère et à mettre en place les mécanismes nécessaires à cet objectif, en consultant directement ces communautés et en prenant en compte la question de la langue de communication. Si Repsol estime qu'elle a entraîné, ou contribué à entraîner, des conséquences négatives pour les droits des communautés locales, elle s'engage à les réparer ou à contribuer à leur réparation par des moyens légitimes. Repsol s'engage notamment à respecter les droits des personnes appartenant à des groupes ou des communautés qui peuvent être plus vulnérables, tels que les communautés autochtones, les femmes, les minorités nationales, religieuses, ethniques et linguistiques, les enfants, les personnes handicapées et les travailleurs migrants et leurs familles. (Repsol, Política de derechos humanos)
- ▶ Les engagements pris envers les communautés autochtones devraient, en outre, prendre en compte et respecter pleinement les principes relatifs au consentement préalable, libre, et éclairé des peuples autochtones.

La cohérence des politiques pour toutes les opérations :

- ▶ Nous allons appliquer cette politique des droits de l'homme à nos propres activités et à nos partenaires, y compris à toutes les entreprises possédées par Hydro en propriété exclusive et à nos employés dans le monde. En ce qui concerne les entités juridiques dans lesquelles Hydro détient directement ou indirectement moins de 100 pour cent des droits de vote, les représentants d'Hydro au sein des conseils d'administration doivent agir en conformité avec la présente politique et chercher à mettre en œuvre, dans l'entité juridique concernée, les ambitions de la politique des droits de l'homme adoptée par Hydro. Cette politique s'applique également aux relations avec nos prestataires de services, nos sous-traitants et autres partenaires commerciaux ; et à nos interactions avec les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. (Hydro, Política de derechos humanos)

La cohérence des politiques dans la chaîne d'approvisionnement :

- ▶ Nous nous sommes engagés à mettre en place un réseau de prestataires solide et diversifié qui soutient notre objectif d'apporter une contribution positive aux communautés vivant dans les régions où nous opérons. Nous attendons de nos sous-traitants et prestataires qu'ils respectent nos engagements volontaires, notre Code de déontologie ainsi que les politiques en matière d'environnement, de santé et de sécurité, de responsabilité sociale et de domaines connexes. (Hess, Human Rights Policy)

La cohérence des politiques entre les services de l'entreprise :

- ▶ La politique des droits de l'homme de Cerrejón est alignée sur la Cerrejón Way (Voie Cerrejón), à savoir la vision de l'entreprise en matière de développement durable et d'autres politiques, relatives en particulier à la déontologie, la responsabilité sociale de l'entreprise, la santé, la sécurité, l'environnement, et les relations avec les communautés locales. Elle participe de l'élaboration de la stratégie relationnelle avec les communautés, de la mission de Cerrejón et de la pratique d'une exploitation minière responsable. (Cerrejón, Política de derechos humanos)

Une liste exhaustive des déclarations de politique formellement adoptées par des entreprises et qui font explicitement référence aux droits de l'homme peut être consultée ici: <http://business-humanrights.org/en/company-policy-statements-on-human-rights>.

### Établir clairement les attentes de l'entreprise en matière de droits de l'homme dès le début de l'engagement avec le gouvernement d'accueil

- ▶ Faire référence à la législation pertinente adoptée par l'État d'accueil, en mettant en évidence les liens entre la législation nationale et les PV, et se référer aux normes internationales des droits de l'homme, si le gouvernement s'est engagé à respecter ces normes.

## 1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme

- ▶ Faire référence à la politique de l'entreprise en matière de droits de l'homme et à son engagement à respecter les PV et expliquer la nécessité de maintenir la réputation du groupe. Expliquer à quel point l'entreprise estime que la mise en œuvre des PV repose nécessairement sur des institutions de sécurité nationale efficaces et responsables. Mettre en lumière les liens entre les préoccupations de l'entreprise et les domaines d'intérêt du gouvernement d'accueil (par exemple, le fait de disposer de forces de sécurité bien formées).
- ▶ Mener un plaidoyer en faveur de la réforme de toute législation nationale qui est contraire aux normes internationales des droits de l'homme (IHRB : 42) en faisant appel à l'intérêt du gouvernement à créer les conditions adéquates pour attirer les investissements étrangers responsables.
- ▶ Utiliser des éléments de langage qui peuvent être bien compris par les acteurs du gouvernement d'accueil. Dans certaines situations, il peut être préférable de ne pas mentionner explicitement les PV ou les droits de l'homme, mais de trouver d'autres façons de soulever des questions connexes, en se référant, par exemple, aux bonnes pratiques en matière de maintien de l'ordre ou au respect des normes professionnelles.
- ▶ Reconnaître les initiatives positives du gouvernement en matière de droits de l'homme, avant de suggérer des améliorations.

### Incorporer des clauses relatives aux droits de l'homme dans les accords d'investissement et des contrats commerciaux conclus avec le gouvernement d'accueil

- ▶ Inclure des références à des normes largement reconnues telles que les Principes directeurs des Nations Unies, les PV, les Conventions fondamentales de l'OIT et les normes de performance de la SFI.
- ▶ Veiller à ce que les accords conclus avec le gouvernement d'accueil précisent que l'acquisition de terres et les opérations de réinstallation doivent être menées conformément aux normes internationales. (CSBP, Flashpoint Issue 2 : 6)

### Travailler avec d'autres parties prenantes afin de soulever les questions de sécurité et de droits de l'homme avec le gouvernement d'accueil

- ▶ S'appuyer sur la cartographie des parties prenantes pour identifier les interlocuteurs clés avec qui aborder les questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme. (Voir Défi 1.1.a.)
  - Travailler avec d'autres entreprises pour aborder conjointement les questions d'intérêt commun avec les autorités. Parfois, une action concertée menée par plusieurs entreprises peut être plus efficace qu'une démarche individuelle menée auprès du gouvernement afin de soulever les questions de sécurité et de droits de l'homme.
  - Travailler avec les organisations de la société civile. Ces organisations peuvent être de précieux interlocuteurs ou médiateurs pour communiquer avec les forces de sécurité, les gouvernements ou les communautés du pays d'accueil. (IGTS : 18)
  - Travailler avec les gouvernements de l'État d'origine. Ces gouvernements peuvent constituer un précieux canal de transmission des attentes des entreprises et aborder les défis avec les gouvernements d'accueil (IGTs : 18). Des contacts doivent être établis avec les ministères et les organes de l'État d'origine qui ont une connaissance directe et sont responsables de la réforme du secteur de la sécurité et des questions de gouvernance (services chargés de la Défense, du Développement international, des Affaires étrangères, etc.).
  - Collaborer avec les institutions financières internationales (par exemple la Banque mondiale ou la Société financière internationale) qui assurent des financements aux acteurs de l'État d'accueil afin de promouvoir conjointement un investissement durable, y compris en matière de sécurité et de droits de l'homme.

## 1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme

- ▶ Mettre en place un forum sur la sécurité communautaire ou soutenir un espace de dialogue similaire existant pour traiter conjointement des questions liées aux PV. Ce forum devrait inclure des représentants des parties prenantes de la sécurité, ainsi que des chefs traditionnels et des représentants de tous les groupes affectés par des dispositifs de sécurité actuels ou futurs. Cet espace de dialogue peut également permettre de soulever des questions de sécurité communautaire.
- ▶ Envisager la création d'un panel consultatif composé de parties prenantes externes. Ce groupe pourrait aider à mener des actions de monitoring et à engager le dialogue avec le gouvernement sur les questions de sécurité et de droits de l'homme et identifier les bonnes pratiques et les initiatives novatrices dans d'autres contextes. Le panel devrait inclure des parties prenantes dotées de légitimité aux yeux du gouvernement d'accueil (par exemple, un ancien chef du gouvernement, des hommes d'État ayant une stature internationale, etc.). (IGTs : 21) Il devrait également inclure des personnes qui connaissent les difficultés auxquelles sont exposés les groupes vulnérables, tels que les femmes et les communautés autochtones, lorsqu'une entreprise mène des opérations importantes dans leur région.

**Renforcer le rôle des autres parties prenantes**

- ▶ Renforcer le rôle et la capacité de la société civile. Mettre l'accent, en particulier, sur le renforcement des compétences en matière de défense des droits de l'homme, de collecte de données, de suivi et d'évaluation, d'élaboration de propositions politiques et de rapports.
- ▶ Soutenir les campagnes de communication publiques. L'organisation d'événements, de séminaires, la diffusion d'informations via la radio et les médias imprimés ainsi que la création d'une page web informative dans la langue locale peuvent contribuer à rapprocher les points de vue des entreprises et des parties prenantes concernées au niveau local sur les questions de sécurité et de droits de l'homme liées aux opérations de l'entreprise. Il est important de comprendre le contexte local afin de déterminer les meilleurs moyens de sensibiliser les communautés, en particulier dans les zones fragiles et touchées par un conflit. Pour sensibiliser les différents groupes d'une communauté locale - en particulier les personnes les plus vulnérables et les personnes illettrées - il peut être nécessaire d'élaborer des stratégies diverses et variées. (Voir Défi 4.1.b.)
- ▶ Soutenir les initiatives menées par d'autres gouvernements, par la société civile et les organisations internationales pour renforcer les institutions de l'État. (PV : 5)
- ▶ Identifier les initiatives en cours visant à soutenir le renforcement des capacités des mécanismes de contrôle et des organes indépendants, y compris les parlementaires, l'appareil judiciaire, les institutions de médiateurs, les institutions nationales des droits de l'homme, les commissions de lutte contre la corruption et les organes de contrôle du secteur de la sécurité indépendants. Il est important de trouver des moyens de contribuer à ces initiatives. (ITGNs : 6).

## 1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme

**Marsad - Observatoires du secteur de la sécurité**

Les observatoires du secteur de la sécurité (Marsad) sont une série de sites internet qui rassemblent et présentent des informations relatives à la dynamique de la gouvernance du secteur de la sécurité (GSS) et aux initiatives de réforme du secteur de la sécurité (RSS) dans certains pays. Tous les sites sont disponibles dans une langue nationale, ainsi qu'en anglais ou en français, et comprennent des informations nationales et internationales pertinentes, des articles d'opinion et des analyses ainsi que des rapports sur les questions liées à la GSS.

La création de sites internet similaires aux observatoires Marsad peut contribuer à la coordination des acteurs de la sécurité nationale et offrir une plate-forme intéressante de diffusion des concepts et pratiques pertinents en matière de PV. Les visiteurs des sites internet Marsad peuvent commenter tous les rapports et analyses publiés et proposer leurs textes pour publication en les envoyant à l'équipe éditoriale de Marsad.

Les observatoires Marsad sont notamment présents dans les pays suivants :

- Marsad en Égypte : <http://www.marsad.eg/en/>
- Marsad en Libye : <http://www.marsad.ly/en/>
- Marsad en Palestine : <http://www.marsad.info/en/>
- Marsad en Tunisie : <http://www.observatoire-securite.tn/Fr/accueil/85>

## 1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme

**B. Les entreprises peuvent perdre leur crédibilité si elles sont perçues comme influençant davantage le gouvernement de l'État d'accueil sur les questions commerciales, de fiscalité ou de sécurité que sur les préoccupations relatives aux droits de l'homme.**

## BONNES PRATIQUES\*

S'appuyer sur l'influence de l'entreprise pour traiter des questions de droits de l'homme ou chercher des moyens d'accroître cette influence

« L'influence » exercée par une entreprise sur une entité (commerciale, gouvernementale ou non gouvernementale) peut refléter un ou plusieurs facteurs, à savoir :

- a) Le degré de contrôle direct de l'entreprise sur l'entité, le cas échéant ;
- b) Les termes du contrat entre l'entreprise et l'entité ;
- c) L'importance de poids commercial de l'entreprise pour l'entité ;
- d) La capacité de l'entreprise à inciter l'entité à améliorer son bilan en matière de droits de l'homme en mettant en avant des relations commerciales à venir, des avantages en termes de réputation, une aide au renforcement des capacités, etc. ;
- e) Les avantages que l'entité peut tirer d'une collaboration avec l'entreprise en termes de réputation et les préjudices pour cette même réputation en cas de cessation de la relation ;
- f) La capacité de l'entreprise à inciter d'autres entreprises ou organisations à améliorer leurs propres bilans en matière de droits de l'homme, notamment par le biais d'associations commerciales et d'initiatives multipartites ;
- g) La capacité de l'entreprise à faire pression sur le gouvernement local ou central pour que l'entité améliore son bilan en matière de droits de l'homme, à travers la mise en œuvre de règlements, contrôles, sanctions, etc.

(UNIG: 49)

- ▶ Si l'entreprise ne dispose pas de l'influence nécessaire, examiner les moyens d'accroître celle-ci. Il est possible d'augmenter son influence en matière de droits de l'homme en proposant, par exemple, un renforcement des capacités ou d'autres incitations à l'entité gouvernementale compétente (GPs : 22) ; cette influence peut aussi être accrue au moment de la conclusion d'un nouvel accord avec le gouvernement d'accueil.
- ▶ Collaborer avec les autres parties prenantes (gouvernements des pays d'origine, autres entreprises, société civile, institutions nationales des droits de l'homme et initiatives multipartites concernées) pour soulever les questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme avec le gouvernement d'accueil. (Voir Défi 1.3.a.)

Si l'entreprise ne peut pas exercer son influence de manière efficace afin d'atténuer le risque d'atteintes aux droits de l'homme, envisager, si possible, de mettre un terme à la relation avec l'entité concernée en tenant compte du risque de répercussions négatives sur les droits de l'homme (GPs: 22)

## 1.3. Préoccupations en matière de droits de l'homme

**REVENIR À LA LISTE DES DÉFIS**

\* Ces bonnes pratiques ne sont pas de nature prescriptives. Il appartient à l'utilisateur d'évaluer si elles peuvent être réalisables, utiles et appropriées au contexte local spécifique.

1. Résumé du rapport de mise en œuvre des PV en Colombie. Le rapport intégral peut être consulté sur : <http://cmecolombia.co/the-colombia-vps-process-report-2014/>
2. Les recommandations du CME sont publiquement disponibles et sont destinées à être utilisées par les entreprises opérant dans tous les secteurs. Pour de plus amples informations sur les recommandations du CME, consulter le site : <http://cmecolombia.co/>
3. (Services du Vice-Président, ministère des Affaires étrangères, ministère de la Défense de la Colombie, Programme national des droits de l'homme et du DIH, Haut Commandement des Forces armées et de l'armée colombienne, police nationale et Service de la Supervision de la sécurité privée).
4. <http://issat.dcaf.ch/Learn/Resource-Library/Tools/Top-10-Programming-Tools-for-Security-and-Justice-Sector-Reform>
5. Business and Armed Non-State Actors – Dilemmas, Challenges and a Way Forward (Ben Miller, Dost Bardouille et Sarah Cechvala, 2014), p. 21.
6. Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (IHRB et Shift, 2013), p. 46.
7. Creating Shared Value (Michael Porter et Mark Kramer, 2011). Disponible en ligne sur: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
8. Community Development Toolkit (ICMM, 2012), p. 23.

## II. Travailler avec les forces de sécurité publique



## II. Travailler avec les forces de sécurité publique

---

### 2.1. Dispositifs de sécurité

---

**A. Les entreprises peuvent se voir dans « l'obligation » de travailler avec les organes de sécurité publique, y compris au sein de leurs sites d'opération, sans connaître à l'avance le nombre et les capacités opérationnelles des forces de sécurité publique assignées à leur zone d'opérations ni les règles et les restrictions les régissant.**

.....

#### **BONNES PRATIQUES\***

Examiner les dispositifs de sécurité avec la direction des forces de sécurité publique aux niveaux national, régional et/ou local

- ▶ Évoquer les PV et les normes internationales relatives à la conduite des forces de sécurité publique. Souligner que le type et le nombre de forces de sécurité publique déployées devraient être proportionnels à la menace. (PV : 4) Si les autorités nationales décident, conformément à la législation nationale, de déployer des forces militaires dans les zones d'activités extractives, mettre en évidence l'importance d'une formation et d'un équipement adéquats pour ces forces.
- ▶ Identifier et définir de manière officielle les différents rôles assignés aux forces de sécurité publique et privée. Sur cette base, définir avec la chaîne de commandement des forces de sécurité publique les règles régissant leur déploiement autour des installations de l'entreprise et, en particulier, s'efforcer de déterminer les mécanismes et les procédures visant à renforcer ou réduire la présence de ces forces en fonction de l'évolution de l'environnement.
- ▶ Demander le déploiement permanent des forces de sécurité publique uniquement en cas de niveau élevé d'anarchie, ou lorsque le site est si isolé que le temps nécessaire aux forces de sécurité publique pour répondre à un appel et arriver sur les lieux est excessivement long. (MIGA : III-8)
- ▶ Envisager de demander qu'un certain pourcentage de femmes fassent partie des forces de sécurité publique déployées. Les femmes peuvent être en mesure d'accorder une attention particulière à certains groupes vulnérables spécifiques et leur présence peut également contribuer à éviter tout acte de violence fondé sur le genre.<sup>1</sup>
- ▶ Évaluer si, en termes de sécurité, le bénéfice d'une coopération avec les forces de sécurité publique (par exemple pour la protection des convois) l'emporte sur le risque de recours à la force létale.

Maintenir un contact étroit avec les représentants des forces de sécurité publique à différents niveaux

- ▶ Chercher à obtenir le soutien du gouvernement de l'État d'origine pour avoir accès aux hauts responsables de la sécurité publique.
- ▶ Contacter le ministère compétent pour corroborer les informations obtenues sur le terrain par les prestataires de services de sécurité. (IGTs : 14)
- ▶ Maintenir des relations étroites avec les représentants de la police et des forces militaires à chaque niveau de commandement. (MIGA : III-14)

## 2.1. Dispositifs de sécurité

- ▶ Faire part aux autorités compétentes de toute préoccupation relative à un usage excessif de la force par les forces de sécurité publique. (IGTs : 44)
- ▶ Mettre en place des mécanismes de communication et de notification officiels et cohérents avec les forces de sécurité publique et d'autres parties prenantes pour déterminer les niveaux de menace actuels. (IGTs : 14, 44)
- ▶ Documenter systématiquement les décisions prises lors de réunions avec les forces de sécurité publique et les diffuser aux participants.
- ▶ Veiller à ce que l'ensemble des personnels de sécurité travaillant sur le site connaissent l'approche de l'entreprise eu égard aux dispositifs de sécurité (rôles et responsabilités, chaîne de commandement, usage de la force, etc.).
- ▶ Parrainer la visite du site d'exploitation de l'entreprise par de hauts fonctionnaires de la sécurité publique. « Ces mesures renforcent l'accessibilité de la direction de l'entreprise dans les moments difficiles. » (MIGA III-12)

**Conclure un accord ou un protocole d'accord** (Voir la section 2.3. sur les protocoles d'accord)

- ▶ Mettre en place un processus d'évaluation conjoint des risques, en veillant notamment à ce que les représentants des forces de sécurité publique s'accordent sur les risques de sécurité et sur la nature et l'ampleur du soutien à apporter aux forces de sécurité publique.
- ▶ Faire jouer les soutiens en nature fournis par l'entreprise pour encourager l'acceptation et l'application des règles claires relatives au déploiement et à la conduite des forces de sécurité publique qui respectent les PV, le Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois et les Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois. (MIGA : III-7)
- ▶ « Encourager les gouvernements d'accueil à autoriser la conception de dispositifs de sécurité transparents et accessibles au public qui prennent en compte les préoccupations primordiales en matière de sécurité. » (PV : 4)

**Soutenir les initiatives visant à assurer une formation en droits de l'homme et en droit international humanitaire à l'intention des forces de sécurité publique** (Voir section 2.5. sur la formation)

## 2.1. Dispositifs de sécurité

**B. Dans les situations de violence armée, les forces de sécurité publique assignées aux zones d'opérations d'une entreprise peuvent être considérées comme une cible militaire par l'une des parties.**

## BONNES PRATIQUES\*

Analyser le contexte en faisant preuve d'une diligence raisonnable renforcée et évaluer régulièrement les risques et les incidences

- ▶ Effectuer une analyse des conflits pour comprendre les causes profondes, la dynamique, les acteurs et la nature des conflits locaux. L'analyse des conflits doit également évaluer le degré de respect des droits de l'homme et des normes du droit humanitaire international par les différentes parties. (PV : 5)

### L'analyse des conflits doit répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les causes profondes et les déclencheurs éventuels de tensions ?
- Qui sont les principaux acteurs du conflit ? Quelles sont leurs motivations, capacités d'action et possibilités de perpétrer des actes de violence ?
- « Un conflit est-il susceptible de réapparaître et/ou certaines zones géographiques échappent-elles au contrôle de l'État ? » (OECD : 53)
- Quels rôles le secteur de la sécurité joue-t-il dans le conflit ? (ITGNs : 70)
- Le secteur de la sécurité a-t-il contribué au conflit ou fait-il partie des causes profondes du conflit ? (ITGNs : 70)
- Quelles sont les principales dynamiques de conflit parmi les parties prenantes régionales ? (ITGNs : 72)

- ▶ Évaluer la situation des droits de l'homme/du droit humanitaire international pour identifier et cartographier les sources de conflits potentiels. Lorsque cela est possible, confier cette tâche à un acteur local réputé et expérimenté dans ce domaine. (MIGA : II-16)

### Une évaluation de la situation des droits de l'homme/du droit humanitaire international doit répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les principales violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire auxquelles les communautés ont été/sont confrontées ?
- Qui sont les principaux auteurs de ces violations ?
- Quels sont les groupes les plus vulnérables ?
- Quelles sont la portée et la dynamique de la violence sexuelle et sexiste ?
- L'État a-t-il mis en place un mécanisme pour assurer le monitoring et le signalement des violations perpétrées par les membres du secteur de la sécurité et pour y répondre ? (ITGNs : 71)
- Des mesures efficaces sont-elles prises pour que les responsables de ces violations au sein du secteur de la sécurité répondent de leurs actes ? (ITGNs : 71)
- Quelles mesures ont été prises pour empêcher que de telles violations ne se reproduisent ? (ITGNs : 71)
- Quelle est la capacité du secteur de la sécurité à prévenir les violations commises par ses agents ou par d'autres acteurs, ou à réagir face à des informations faisant état de telles violations ? (ITGNs : 71)

## II. Travailler avec les forces de sécurité publique

### 2.1. Dispositifs de sécurité

- ▶ Identifier les risques de sécurité encourus par l'entreprise (par exemple, les risques pour les personnels et leurs proches, pour les installations et les biens), ainsi que les risques encourus par les communautés locales. Cette approche « permet à une entreprise de prendre les mesures nécessaires pour réduire le risque au minimum et pour évaluer si les actions de l'entreprise peuvent intensifier le risque ». (PV : 2)

Une analyse de la sécurité et des menaces exhaustive peut éventuellement inclure une enquête sur les perceptions des communautés locales et doit apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les principales menaces à prendre en compte ?
- Que sait-on de la nature de ces menaces : qui fait quoi, comment, quand, où et à qui ? (ITGNs : 71)
- « Y a-t-il des tensions entre les différents groupes sociaux ? Quels sont les éléments déclencheurs qui pourraient attiser ces tensions ? » (OECD : 53)
- Qui sont les « champions », au niveau de la communauté, susceptibles de contribuer à atténuer les risques de sécurité ?
- Comment le secteur de la sécurité peut-il contribuer à atténuer ces menaces ? (ITGNs : 71)
- La situation sécuritaire du pays s'est-elle améliorée ou dégradée ?

- ▶ Effectuer une analyse d'impact pour comprendre l'influence de l'entreprise sur le contexte local et identifier les moyens d'atténuer les incidences négatives potentielles et réelles.
- ▶ Mener des consultations avec les communautés locales à propos des mesures de sécurité. Des discussions régulières avec les membres de la communauté peuvent constituer de bonnes sources d'information sur les risques de sécurité. (IGTs : 20) Veiller à ce que tous les groupes vulnérables soient convenablement représentés dans ces consultations.

### Réduire au minimum la présence des forces de sécurité publique sur les sites de l'entreprise (MIGA: III-1)

- ▶ Dans les environnements de conflit, éviter que les forces de sécurité publique ne soient impliquées dans les opérations menées sur les sites de l'entreprise, si des prestataires privés de services de sécurité peuvent répondre aux besoins d'un point de vue légal et pratique. Bien que le gouvernement conserve une responsabilité dans la conduite des forces de sécurité publique, une fois que l'entreprise sollicite ou demande le déploiement d'un détachement de forces de sécurité publique dans ses installations, celle-ci accepte implicitement d'être responsable de leur conduite sur le site. (MIGA III-8)
- ▶ Faire appel aux forces de sécurité publique uniquement quand un besoin urgent se fait sentir à un endroit spécifique et définir ensuite clairement le mandat de ces forces, ainsi que les délais prévus pour leur retrait. (MIGA : III-1)

### Promouvoir le respect des normes internationales et des bonnes pratiques par les forces de sécurité publique déployées sur le site de l'entreprise

- ▶ Lors des discussions avec les représentants des forces de sécurité publique, souligner que les forces déployées doivent être qualifiées et que le type et le nombre de ces forces, ainsi que les moyens engagés, doivent être appropriés et proportionnels à la menace encourue (PV : 4). Veiller à ce que cette exigence soit explicitement incluse dans l'accord/le protocole d'accord conclu avec l'État d'accueil. (Voir la section 2.3. sur les protocoles d'accord)

## II. Travailler avec les forces de sécurité publique

---

### 2.1. Dispositifs de sécurité

- ▶ Si les autorités nationales décident, conformément à la législation nationale, de déployer des forces militaires dans les zones d'activités extractives, souligner l'importance d'une formation et d'un équipement adéquats pour ces forces, et veiller à ce que la chaîne de commandement soit clairement définie avec la direction de l'entreprise.
- ▶ Considérer toute force de sécurité publique affectée aux installations de l'entreprise comme une force de réserve prête à intervenir en cas d'urgence mais qui n'est pas chargée d'assumer des tâches de sécurité routinières. (MIGA : III-8)
- ▶ Veiller à ce que les rôles et les responsabilités de la sécurité publique et privée soient clairement définis et communiqués à la chaîne de commandement des forces de sécurité publique et à la direction de l'entreprise.

**Surveiller de près les forces de sécurité publique affectées à la protection des personnels, des biens et des activités de l'entreprise.** Veiller à ce que ces forces ne participent pas aux opérations liées à un conflit/à la violence armée.

### **Publier la politique adoptée en matière de droits de l'homme**

- ▶ Toute entreprise devrait communiquer ouvertement les circonstances dans lesquelles les forces de sécurité publique sont susceptibles d'être associées à ses opérations, ainsi que la manière dont elle traite le risque de violations des droits de l'homme par les forces de sécurité publique dans de telles situations. La population pourra, de ce fait, distinguer l'entreprise des forces de sécurité qui la protègent ; l'entreprise risque moins ainsi d'être trop étroitement associée aux opérations de sécurité publique.

## 2.1. Dispositifs de sécurité

---

**C. Les forces de sécurité publique ne disposent pas toujours de ressources humaines suffisantes, de salaires appropriés, de formations adéquates et des équipements nécessaires. Les agents de ces forces sont donc plus susceptibles de se livrer à des activités criminelles ou de commettre des violations des droits de l’homme.**

---

**BONNES PRATIQUES\*****Conduire/actualiser régulièrement une évaluation des risques**

- ▶ Estimer les besoins en ressources des organes de sécurité publique dans le cadre de l’évaluation des risques.
- ▶ Évaluer les risques de conflits potentiels dus aux déséquilibres créés au sein des forces de sécurité publique par la fourniture de ressources supplémentaires aux unités chargées de la sécurité de l’entreprise.

**Envisager des alternatives à la fourniture d’un soutien financier et matériel (voir Défi 2.6.a.)****Engager un dialogue avec les organes gouvernementaux appropriés et insister sur la nécessité pour le gouvernement d’accueil d’assurer des ressources adéquates à ses forces de sécurité**

- ▶ Inclure une disposition dans l’accord/le protocole d’accord conclu avec le gouvernement d’accueil prévoyant qu’une partie des taxes payées par les entreprises soit consacrée à la fourniture de ressources aux forces de sécurité publique. (MIGA : II-17).

**Soutenir les initiatives des gouvernements, de la société civile et des organisations multilatérales visant à renforcer les institutions étatiques (PV: 5)**

- ▶ Identifier les synergies avec les programmes de réforme du secteur de la sécurité. De nombreux pays ont mis en place des programmes visant à renforcer les rôles de gestion et de contrôle des institutions de sécurité et à consolider la formation des forces de sécurité publique. L’entreprise pourrait prendre part à ces programmes afin d’étendre certaines activités de réforme de la police à la zone d’opérations de l’entreprise. (MIGA : II-18)

## 2.1. Dispositifs de sécurité

**Programmes de RSS**

Un certain nombre de points d'entrée peuvent aider les entreprises à identifier les programmes régionaux et nationaux de réforme du secteur de la sécurité.

1. **L'Équipe internationale de conseil au secteur de la sécurité (ISSAT)** met à disposition des entreprises des informations détaillées sur les programmes, ressources, experts et actualités relatifs à la RSS de certains pays et régions. Les profils de pays sont inclus dans la Communauté de praticiens (CdP) de la réforme du secteur de sécurité et de justice, une plate-forme en ligne qui permet aux praticiens d'accéder et de contribuer à un vaste recueil de documents d'orientation politique, d'études de cas et de cours en ligne. Cette initiative permet d'identifier et de collaborer avec les praticiens et les programmes touchant à la réforme du secteur de la sécurité. Les profils de pays peuvent être consultés ici : <http://issat.dcaf.ch/Learn/Resource-Library/Country-Profiles>
2. Le **Réseau africain du secteur de la sécurité (ASSN)** constitue un vaste réseau d'organisations présentes dans toute l'Afrique qui se focalisent sur le secteur de la sécurité. Le réseau comprend des centres régionaux à Accra, Juba, Mzuzu et Nairobi, et favorise la coopération et l'échange entre les acteurs et les organisations travaillant dans des domaines liés à la sécurité. Le site de l'ASSN peut être consulté ici : <http://africansecuritynetwork.org/assn/network/>
3. Le **Security Sector Reform Resource Centre** fournit des profils de pays (Country Snapshots) en matière de RSS qui offrent des informations actualisées sur les programmes de RSS, les parties prenantes et les bailleurs de fonds dans le monde entier. Le profil de certains pays n'a pas encore été établi, mais de nouveaux profils de pays sont en permanence ajoutés à la liste et les profils existants sont régulièrement mis à jour. Les profils de pays peuvent être consultés ici : <http://www.ssrresourcecentre.org/countries/>
4. Le **site internet des Nations Unies consacré à la réforme du secteur de sécurité** donne un aperçu des organisations internationales, des prestataires de services de formation et des agences des Nations Unies impliqués dans les programmes de RSS dans le monde entier. Le site peut être consulté ici : <http://unssr.unlb.org/>

- ▶ Soutenir les programmes qui favorisent des politiques et des pratiques équitables, objectives, transparentes, non discriminatoires et fondées sur le mérite en matière de recrutement, de salaires, d'évaluation des performances, de promotion et de développement professionnel des forces de sécurité publique. (ITGNs : 105)
- ▶ Apporter les ressources nécessaires au soutien des programmes qui cherchent à renforcer la responsabilisation au niveau local.

**Collaborer avec d'autres entreprises concernées pour inciter les gouvernements des pays d'origine ou les institutions multilatérales à fournir les matériels et le soutien nécessaires.** L'entreprise « peut contribuer à la consolidation d'un programme d'équipement et de formation qui bénéficiera globalement à toutes les entreprises de la région ». (MIGA : II-18)

**Si l'entreprise se sent obligée de fournir un soutien financier et matériel aux forces de sécurité publique, elle doit évaluer tous les risques potentiels et mettre en place des mesures de sauvegarde (Voir Défi 2.6.b.)**

- ▶ Évaluer, en termes de sécurité, les avantages d'une fourniture de ressources aux forces de sécurité publique à l'aune des risques de violations des droits de l'homme. Si les avantages l'emportent sur les coûts et les risques, établir et diffuser les critères qui régiront l'aide matérielle apportée.

## 2.1. Dispositifs de sécurité

- ▶ Analyser tous les cas antérieurs de soutiens matériels ; ces derniers serviront de référence en la matière.

**Élaborer des procédures claires pour la fourniture d'un soutien financier et matériel aux forces de sécurité publique affectées au site du projet**

- ▶ Élaborer un protocole prévoyant la fourniture d'équipements, de biens et de services aux forces de sécurité publique. (MIGA : II-17)
- ▶ Conditionner tout transfert d'équipements à l'engagement du gouvernement à respecter les droits de l'homme ainsi que les normes et les codes appropriés relatifs à la protection des personnes et à l'usage de la force dans le cadre des opérations d'application de la loi (qui relèvent des droits de l'homme) et de la conduite des hostilités (qui relève du droit international humanitaire).
- ▶ Consigner dans un registre des transferts tout ce qui est fourni au gouvernement, y compris aux forces de sécurité publique. « Le registre montre exactement ce que l'entreprise a fourni, quand et pour quelle fin. Le représentant du bénéficiaire doit signer un reçu pour tous les articles fournis. » (MIGA : II-19)
- ▶ Veiller à la transparence des paiements effectués et/ou de l'équipement transféré.

**Veiller à ce que le soutien financier et matériel fourni aux forces de sécurité publique parvienne aux personnels sur le terrain**

- ▶ S'efforcer de répartir les sommes destinées au soutien des forces de sécurité publique entre les autorités compétentes aux niveaux national et local.
- ▶ Lorsque les forces de sécurité publique ont droit à des paiements sous la forme d'une indemnité journalière ou d'une somme complémentaire leur permettant de se rendre sur les sites de l'entreprise, il faut veiller à ce que ces sommes soient versées directement aux individus concernés.
- ▶ Veiller à ce que tout équipement destiné à la protection du site du projet soit stocké en toute sécurité sur le site et transféré uniquement conformément aux procédures agréées. (MIGA : II-19).

## 2.1. Dispositifs de sécurité

**D. L'absence de transparence des paiements versés (en espèces et en nature) aux forces de sécurité publique en échange de leurs services risque de susciter des soupçons de corruption.**

---

**BONNES PRATIQUES\*****Veiller à la transparence des dispositions contractuelles et des paiements versés aux gouvernements du pays d'accueil**

- ▶ Prendre un engagement clair et sans équivoque en faveur de la transparence de tous les flux de revenus destinés aux gouvernements. Cela doit s'appliquer à tous les pays dans lesquels l'entreprise opère. (CSBP, Flashpoint Issue 9 : 6)
- ▶ Faire en sorte que tous les paiements destinés aux gouvernements figurent dans les rapports financiers et/ou sur le site internet de l'entreprise, en veillant à ce que les données chiffrées soient présentées dans un format clair. Des orientations quant aux bonnes pratiques en la matière sont disponibles sur : [www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org).

**Travailler avec les autorités du gouvernement d'accueil pour accroître la transparence de la gestion des paiements versés par les entreprises**

- ▶ Contribuer à l'élaboration d'un cadre national d'information financière. Ce type de cadres doit avoir un caractère exhaustif et cohérent au niveau national et permettre aux organisations de la société civile et à d'autres observateurs d'effectuer une analyse appropriée.
- ▶ Coopérer avec d'autres entreprises pour promouvoir des normes minimales communes en matière de production de rapports financiers.
- ▶ Coopérer avec d'autres entreprises pour promouvoir la transparence des paiements au niveau national/auprès du gouvernement d'accueil.

**Soutenir les programmes mis en place par les gouvernements, la société civile et les institutions multilatérales pour accroître la transparence du financement du secteur de la sécurité**

- ▶ Participer à des processus multipartites tels que l'Initiative pour la transparence des industries extractives à la fois aux niveaux national et international. Cela inclut la collaboration avec les gouvernements des pays d'origine et d'accueil, les institutions financières internationales, les investisseurs, les organisations de la société civile, les associations représentatives du secteur de la sécurité et d'autres entreprises, y compris les entreprises d'État, afin de veiller à ce que ces initiatives débouchent sur des normes de pratique significatives et responsables. (CSBP, Flashpoint Issue 9 : 6)
- ▶ S'efforcer de trouver de nouvelles manières de soutenir les programmes de réforme du secteur de la sécurité qui œuvrent en faveur d'une gestion efficace et responsable des budgets de sécurité.

## 2.1. Dispositifs de sécurité

**Informers les communautés des activités de l'entreprise**

- ▶ Utiliser des brochures ainsi que des matériels vidéo et audio qui expliquent les processus opérationnels des entreprises et les paiements qu'elles effectuent à l'aide d'un vocabulaire facile à comprendre. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 6)
- ▶ Mettre en place un bureau d'information publique dans un endroit proche du site du projet où chacun peut obtenir des informations sur les opérations de l'entreprise. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 6)

## 2.2. Privatisation de la sécurité publique

---

**A. Les forces de sécurité publique qui assurent la protection des personnels et des biens d'une entreprise risquent de privilégier la sécurité des opérations de l'entreprise au détriment de la sécurité des communautés locales.**

---

### **BONNES PRATIQUES\***

Veiller à ce que les contrats établis avec les forces de sécurité publique soient conclus avec les autorités compétentes plutôt qu'avec des particuliers. Cela permet à ces derniers de conserver leur statut de membre du personnel de sécurité publique, même lorsqu'ils assurent un service pour une entreprise.

**Élaborer une politique d'entreprise globale en matière de sécurité, de droits de l'homme et de relations avec les communautés**

- ▶ Définir les principes régissant les relations entre les forces de sécurité qui protègent un site de projet et les communautés qui vivent non loin de ce lieu, en déterminant clairement les rôles et responsabilités des organes de sécurité publics et privés.

**Organiser des réunions et des formations conjointes avec les forces de sécurité publique et privée pour veiller à ce que les rôles et les responsabilités de chacun soient bien compris.**

(Voir la section 3.7. Relations entre la sécurité publique et privée)

- ▶ Parvenir à un accord avec les autorités compétentes quant au contenu et à la fréquence des activités de formation. Inclure au minimum les thèmes suivants : les droits de l'homme, le droit international humanitaire, la violence sexuelle, les règles d'engagement relatives à l'usage de la force, la gestion des conflits, le contrôle des foules et l'ordre public. (Voir Défi 2.5.b.)

**Procéder régulièrement à l'examen des dispositifs de sécurité avec les communautés d'accueil afin d'assurer le contrôle des forces de sécurité publique**

- ▶ Clarifier l'objectif des dispositifs de sécurité, en faisant référence aux PV et au Code de conduite international des entreprises de sécurité privée lors des consultations avec les communautés. (IGTs : 19)
- ▶ Mettre en place des mécanismes qui permettent aux communautés d'exprimer leurs préoccupations relatives aux dispositifs de sécurité.
- ▶ Veiller à ce que tous les groupes vulnérables soient inclus dans ces discussions.

## 2.2. Privatisation de la sécurité publique

Mettre en place un mécanisme de réclamation opérationnel qui permet aux individus et aux communautés de signaler toute atteinte aux droits de l'homme de manière anonyme (GPs: 31-32) (Voir Défi 2.8.d.)

- ▶ Mettre en place au moins un des mécanismes suivants pour permettre de signaler des atteintes aux droits de l'homme de manière anonyme (MIGA : III-16):
  - Une ligne de téléphone directe pour signaler les violations ;
  - « Une adresse électronique dans les bureaux de l'entreprise qui soit uniquement accessible depuis un écran d'affichage, ainsi qu'une adresse postale sécurisée » ;
  - Des « boîtes à suggestions » placées dans des endroits auxquels les individus peuvent accéder sans être vus et y glisser de manière anonyme des notes, des remarques ou d'autres informations. Ces boîtes doivent être accompagnées d'instructions clairement affichées.

## 2.3. Protocoles d'accord<sup>2</sup>

### A. Il peut être difficile pour les entreprises de conclure un protocole d'accord avec les parties prenantes de l'État d'accueil.

#### BONNES PRATIQUES\*

#### Renforcer la confiance entre les parties prenantes impliquées au sein du gouvernement d'accueil et préparer le terrain pour un protocole d'accord constructif

- ▶ Compléter la cartographie des parties prenantes au sein du gouvernement d'accueil et identifier les points d'entrée. (Voir Défi 1.1.a.)
- ▶ Consacrer le temps et les efforts nécessaires pour parvenir à un protocole d'accord, car ce type d'accord peut réellement contribuer à une mise en œuvre réussie des PV. (IGTs : 45)
- ▶ Veiller à ce que le protocole d'accord se fonde sur la législation nationale ; cela favorisera l'appropriation et l'engagement au niveau local.
- ▶ Renforcer le soutien apporté au protocole d'accord par les gouvernements d'origine, les ONG, la société civile et les membres de la communauté. (IGTs : 45)

#### Élaborer le contenu du protocole d'accord et s'accorder sur ses dispositions. Inclure des clauses concernant<sup>3</sup>:

- a) Le respect des dispositions contenues dans les PV, le Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois et les Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois.
- b) Le respect des politiques et procédures de sécurité de l'entreprise par les forces de sécurité publique.
- c) Les procédures de vérification des antécédents afin de veiller à ce qu'aucun individu qui aurait été auparavant impliqué dans des atteintes aux droits de l'homme et des violations du droit international humanitaire n'assure la sécurité de l'entreprise (à savoir, si l'individu concerné a été condamné pour ce type d'actes, si une procédure est en cours ou s'il existe de très solides éléments de preuve à son encontre).
- d) Un programme de formation, le cas échéant, pour les forces de sécurité publique affectées aux opérations de l'entreprise. (Voir la section 2.5. sur la formation).
- e) Un protocole pour gérer les transferts d'équipements qui respectent les normes des PV. (Voir la section 2.6. sur l'équipement)
- f) Les modalités de la contribution de l'entreprise aux salaires, aux biens ou aux services, le cas échéant, sur la base d'une évaluation des risques.
- g) La mise en place conjointe d'un système de partage d'informations relatives aux questions de sécurité, dans le respect des règles de confidentialité qui s'appliquent.

## 2.3. Protocoles d'accord

- h) Un engagement en faveur d'une relation de travail fondée sur la collaboration et l'objectif commun de respecter les droits de l'homme et le droit international humanitaire, le cas échéant.
- i) Les points de contact et les mécanismes de coordination (MIGA : III-5).
- j) L'inclusion des PV en annexe au protocole d'accord (MIGA : III-5).

**Élaborer un modèle de protocole d'accord et l'adapter au contexte local**

S'il n'est pas possible de s'accorder dès le début sur un protocole d'accord exhaustif, élaborer des accords spécifiques portant sur certains sujets de préoccupations clés tels que la formation, les transferts d'équipements ou la relation de travail entre l'entreprise et les forces de sécurité publique

**Informez constamment les autres entreprises de l'avancement de ce processus**

- ▶ Examiner les défis et partager les bonnes pratiques avec d'autres entreprises, tant en termes de processus que de résultats. Un forum existant consacré aux questions de sécurité peut être l'espace idéal pour ce type de discussions. Il est également possible d'envisager d'organiser des réunions ad hoc avec les personnes chargées de la sécurité et des relations avec le gouvernement au sein d'autres entreprises.

## 2.3. Protocoles d'accord

**B. Les accords conclus au niveau national avec les organes de sécurité publique ne sont pas toujours pris en compte au niveau local. La signature d'un protocole d'accord n'exclut pas le risque de violations des droits de l'homme.**

## BONNES PRATIQUES\*

Chercher à établir et à entretenir des relations régulières et constructives avec les responsables locaux des forces de sécurité publique

- ▶ Organiser des rencontres introductives qui réunissent les principales parties prenantes. Ces rencontres devraient réunir le commandant local des forces de sécurité publique, les représentants de l'entreprise chargés des questions de sécurité et des relations avec les communautés et, de préférence, un membre de la direction de l'entreprise. (IGTs : 41)
- ▶ Organiser des réunions régulières et identifier les points de contact. Les rencontres introductives devraient idéalement conduire à la programmation de réunions régulières (par exemple une fois par mois) afin d'échanger des informations relatives à la sécurité et de répondre aux préoccupations en matière de droits de l'homme et de droit international humanitaire. Les points de contact au sein de chaque partie devraient être identifiés dès le début de ce processus. (IGTs : 40-41)
- ▶ Formaliser la relation en procédant, par exemple, à un échange de lettres ou à la signature d'un accord au niveau local.
- ▶ Inviter les homologues à participer à des manifestations culturelles et sociales ponctuelles. Ces initiatives « encouragent la compréhension mutuelle, renforcent la confiance et " humanisent " (la relation) ». (MIGA : III-11)
- ▶ Consacrer du temps à l'établissement et au renforcement de ces relations. Patience et détermination sont ici de mise. Cet investissement personnel aura un effet d'entraînement, même s'il ne se fera probablement pas ressentir dès le début.

Démontrer un engagement politique envers les PV et définir les attentes de l'entreprise

- ▶ Élaborer une déclaration de principe claire. Celle-ci devrait être « approuvée au plus haut niveau de l'entreprise » et préciser les attentes de l'entreprise en matière de respect des droits de l'homme vis-à-vis de ses partenaires ou des parties directement liées à ses opérations. La déclaration devrait également être diffusée publiquement pour en accroître son importance. (GPs : 16)
- ▶ Expliquer le contenu des PV aux forces de sécurité publique. « Aux niveaux provincial et national, la direction peut inclure les PV comme point de discussion dans des pourparlers plus généraux. Au niveau local et à celui du site, la direction de l'entreprise doit consacrer du temps et faire des PV l'objet d'une réunion à part entière. » (MIGA : III-15).
- ▶ Renvoyer les forces de sécurité publique au Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois, aux Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois, ainsi qu'aux règles régissant la conduite des hostilités en vertu du droit international humanitaire (dans le contexte d'un conflit armé). Veiller à ce que les obligations soient expliquées d'une manière facilement compréhensible par les différents publics.

## 2.3. Protocoles d'accord

- ▶ Utiliser des termes que les forces de sécurité publique peuvent facilement comprendre. Appeler, par exemple, au respect de valeurs telles que « l'excellence opérationnelle » ou les « bonnes pratiques ». (IGTs : 41, 47)
- ▶ Traduire les politiques, les règles et les documents explicatifs dans les langues locales.

**Incorporer les PV dans un accord/protocole d'accord conclu au niveau local**

- ▶ Conclure, si nécessaire, des accords ou des protocoles d'accord distincts à la fois aux niveaux national et local. Identifier clairement les responsabilités de mise en œuvre respectives aux niveaux national et local.
- ▶ Négocier et signer un accord régissant la sécurité du site. Cet accord devrait définir « les conditions, les attentes, les obligations et les normes de comportement convenues entre toutes les parties » (MIGA : III-3), à la fois « dans les procédures d'exploitation standards (PES) et dans des circonstances extraordinaires et d'urgence » (MIGA : III-6). « L'idéal serait de conclure un accord ayant force de loi qui spécifie les responsabilités et les obligations de l'entreprise et des forces de sécurité publique. Cet accord devrait être signé par la direction des deux parties concernées et inclure des instructions détaillées de mise en œuvre pour les niveaux hiérarchiques inférieurs » (MIGA : III-3). Les rôles et les responsabilités des services de sécurité publique et privée devraient être clairement définis.
- ▶ Veiller à ce que les accords/protocoles soient réalistes. Il faut pour cela que leurs dispositions soient fondées sur une analyse des défis réels auxquels sont confrontées l'entreprise et les forces de sécurité publique au niveau local. Prévoir une certaine flexibilité dans les accords afin de pouvoir adapter les dispositions en fonction de l'évolution des besoins.
- ▶ Relier l'accord à la législation et aux accords en vigueur dans le pays d'accueil. (MIGA : III-5)
- ▶ S'accorder sur un programme de formation à l'intention des forces de sécurité publique qui couvre au minimum les thèmes suivants : les droits de l'homme, le droit international humanitaire, la violence sexuelle, les règles d'engagement relatives à l'usage de la force, la gestion des conflits, le contrôle des foules et l'ordre public. (Voir Défi 2.5.b.)
- ▶ Élaborer une politique claire pour répondre aux demandes d'équipements au niveau local. (Voir la section 2.6. sur l'équipement)
- ▶ Consacrer du temps aux négociations. « L'entreprise devra consulter de nombreux échelons du gouvernement du pays d'accueil et les convaincre de l'utilité de (l'accord). » (MIGA : III-7)
- ▶ Mettre en place des mécanismes de monitoring afin de déterminer les cas de non-respect des accords. Agir rapidement pour régler ces cas avec les points de contact de l'État d'accueil.

**Veiller à ce que les dispositions prises au niveau local avec les autorités responsables de la sécurité publique fassent l'objet d'un accord aux niveaux national et régional**

- ▶ Identifier les interlocuteurs pertinents aux différents niveaux de la chaîne de commandement des forces de sécurité publique grâce à un exercice de cartographie des parties prenantes.
- ▶ Rencontrer régulièrement le ou les commandants régionaux des forces de sécurité publique. « À moins qu'il n'y ait une réelle urgence, tous les problèmes doivent être discutés avec le commandant régional de la sécurité avant d'en faire part aux échelons supérieurs. » (MIGA : III-11)
- ▶ Si possible, encourager le partage d'informations entre les différentes forces de sécurité publique (en organisant, par exemple, des réunions de coordination).

## 2.3. Protocoles d'accord

**Collaborer avec les autres parties prenantes**

- ▶ Développer un réseau de relations avec les parties prenantes, y compris les services gouvernementaux au niveau national, les organisations de la société civile et d'autres entreprises pour échanger des informations sur la sécurité et les droits de l'homme.

**Mettre en place un groupe de travail élargi sur la sécurité au niveau local**

- ▶ Mettre en place un groupe de travail sur la sécurité afin de promouvoir des approches coordonnées et participatives ayant pour objectif de relever les défis en matière de sécurité et de droits de l'homme. Ce groupe de travail peut aussi compenser l'impact d'un changement de gouvernement au niveau national sur les progrès réalisés au niveau local.
- ▶ Inviter le chef de la police, le commandant militaire, le chef du gouvernement local, un ou deux dirigeants locaux et d'autres entreprises opérant dans la région à participer à ce groupe de travail.
- ▶ Le cas échéant, inviter les représentants des organisations de la société civile y compris des groupes et réseaux de femmes.
- ▶ La création de ce groupe de travail a pour premier objectif d'instaurer un climat de confiance et de promouvoir les échanges entre les acteurs concernés. Ces structures ne seront pas nécessairement orientées vers l'action dès leur création, mais il est primordial de consacrer du temps au renforcement de la confiance mutuelle et au développement d'une compréhension commune des enjeux.
- ▶ Veiller à ce que le groupe de travail se réunisse régulièrement et qu'un point focal responsable de la logistique, de l'établissement d'un ordre du jour et de la consignation des questions clés soulevées lors des réunions soit clairement désigné.
- ▶ Envisager la possibilité de mettre en place une co-présidence des réunions (par un représentant de l'entreprise et un membre de la société civile, par exemple) pour mettre en lumière la légitimité du groupe.

## 2.3. Protocoles d'accord

**ÉTUDE DE CAS : RENCONTRES MENSUELLES SUR LA SÉCURITÉ ET LES DROITS DE L'HOMME À LUBUMBASHI<sup>4</sup>**

Depuis 2012, des réunions mensuelles consacrées aux questions de sécurité sont organisées à Lubumbashi pour examiner les défis qui se présentent et partager les bonnes pratiques en matière d'opérations extractives dans la province du Katanga, en République démocratique du Congo (RDC). Dans un premier temps, les réunions ont été coordonnées par l'ONG Pact Congo et l'entreprise Tenke Fungurume Mining (TFM). La participation à ces réunions est ouverte à toutes les entreprises extractives qui travaillent dans la région, indépendamment de leur statut eu égard aux PV, ainsi qu'aux institutions publiques locales, aux forces de sécurité publique, aux entreprises de sécurité privée, aux ONG des droits de l'homme et à la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO). Cette approche ouverte a favorisé la mise en œuvre des bonnes pratiques recommandées par les PV au-delà des membres officiels de l'initiative.

Chaque réunion se concentre sur un ou plusieurs défis concrets (par exemple, l'impact de l'exploitation minière sur l'environnement, les obligations juridiques des entreprises qui font appel à des services de sécurité privée, les exigences en matière de vérification des antécédents, les procédures adéquates pour l'utilisation des équipements de défense non létaux). Les réunions sont aussi l'occasion pour les participants de partager des informations récentes sur les problèmes de sécurité relatifs aux opérations d'extraction menées dans la région.

Ces réunions donnent lieu à des échanges ouverts et continus entre les participants, ce qui facilite le partage d'informations entre les entreprises, les autorités publiques et les organisations de la société civile. Des initiatives sont actuellement menées afin de systématiser le suivi des recommandations formulées au cours de ces sessions et d'évaluer leur impact. Les réunions mensuelles consacrées aux PV à Lubumbashi fournissent un cadre qui contribue à relever les défis locaux par le biais d'une collaboration multipartite.

**Gérer les ressources humaines de manière appropriée**

- ▶ Identifier la ou les personnes appropriées pour accomplir cette tâche. Veiller à ce que les personnes responsables des relations avec les forces de sécurité publique sur le terrain bénéficient d'une certaine crédibilité. Les principaux critères auxquels ces personnes doivent satisfaire incluent une sensibilité aux autres cultures, une expérience opérationnelle et la maîtrise de la langue locale (pour réunir toutes ces compétences, il peut être nécessaire d'embaucher plusieurs personnes). Il est également essentiel de comprendre les enjeux et réalités politiques. Le ou les représentants de l'entreprise ne doivent pas être considérés comme rattachés à un groupe particulier, par exemple à l'un des acteurs du conflit, à un groupe d'opposition politique, à l'élite politique au pouvoir ou comme adoptant la position de certains groupes de pression.

**Réévaluer et actualiser le protocole d'accord de manière régulière**

## 2.4. Vérification des antécédents

---

**A. La vérification des antécédents des forces de sécurité publique peut s'avérer délicate et difficile (voire même illégale), en particulier dans les États fragiles et dans des contextes de post-conflit. Du fait de l'absence d'informations pertinentes, telles que les dossiers du personnel, il peut s'avérer impossible de procéder aux vérifications des antécédents, tel que recommandé dans divers documents d'orientation.**

.....

### **BONNES PRATIQUES\***

Entretenir des relations étroites avec les différents échelons des forces de sécurité publique et rechercher activement des occasions d'évoquer les procédures de vérification des antécédents des membres composant ces forces

En collaboration avec les autorités gouvernementales compétentes, identifier les institutions qui devraient être consultées afin de procéder à ces vérifications d'antécédents

Mettre en place des procédures à même de vérifier que les individus qui auraient été impliqués dans des atteintes aux droits de l'homme n'assurent aucun service de sécurité pour le compte de l'entreprise

- ▶ Inclure une clause dans le protocole d'accord établissant qu'aucun individu qui aurait été impliqué dans des faits passés de violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire ne peut assurer la sécurité de l'entreprise (à savoir, si l'individu concerné a été condamné pour ce type d'actes, si une procédure est en cours ou s'il existe de très solides éléments de preuve à son encontre. (IGTs : 45)
- ▶ Assurer un monitoring additionnel des activités des forces de sécurité dans la zone d'opérations de l'entreprise en cas d'allégations de mauvaise conduite.
- ▶ En cas d'informations crédibles et avérées faisant état d'atteintes aux droits de l'homme et/ou de violations du droit international humanitaire, exiger que le ou les individus concernés soient exclus du site jusqu'à ce qu'une enquête officielle soit conclue. (MIGA : II-12)

### Exploiter plusieurs sources pour obtenir des informations pertinentes

- ▶ Lorsque cela est autorisé par la loi, procéder à « un examen officiel du casier judiciaire de tout candidat potentiel afin de vérifier s'il fait l'objet d'un mandat d'arrêt. » (MIGA : II-11)
- ▶ Examiner les atteintes aux droits de l'homme ayant été commises dans la région. Si les informations relatives aux membres des forces de sécurité publique qui assurent la sécurité de l'entreprise ne sont pas disponibles/accessibles, mener une enquête sur la conduite passée des forces de sécurité publique dans la région en prêtant une attention particulière aux allégations de mauvaise conduite ou d'atteintes aux droits de l'homme. (IGTs : 38)

## 2.4. Vérification des antécédents

- ▶ Lors de l'évaluation d'un risque donné, obtenir des informations en consultant au minimum trois sources différentes. Les sources d'information potentielles peuvent inclure : l'Internet, les médias officiels, les ONG internationales et locales, les organisations onusiennes, d'autres entreprises, des dirigeants et des membres de la communauté, des consultants indépendants, les ambassades des pays d'origine, les associations professionnelles, etc. (IGTs : 24) « Les organisations communautaires de femmes peuvent constituer de précieuses sources d'information, car ces femmes connaissent généralement très bien les membres de leur communauté.<sup>5</sup> »
- ▶ Protéger la confidentialité des sources. Certaines sources peuvent se mettre en danger en divulguant des informations. (IGTs : 24) Les informations reçues peuvent être utilisées sans avoir à en divulguer la source. Par exemple, une partie de ces informations peut en réalité être du domaine public ou permettre d'identifier d'autres acteurs susceptibles de mieux connaître la question et qui seraient prêts à témoigner.
- ▶ Mettre en place au moins un des mécanismes suivants pour permettre un signalement anonyme des atteintes aux droits de l'homme (MIGA : III-16) :
  - Une ligne de téléphone directe pour signaler les violations ;
  - « Une adresse électronique dans les bureaux de l'entreprise qui soit uniquement accessible depuis un écran d'affichage, ainsi qu'une adresse postale sécurisée » ;
  - Des « boîtes à suggestions » placées dans des endroits auxquels les individus peuvent accéder sans être vus et y glisser de manière anonyme des notes, des remarques ou d'autres informations. Ces boîtes doivent être accompagnées d'instructions clairement affichées.

**Le cas échéant, faire appel aux services d'une société de conseil spécialisée dans la sécurité.**

Dans certains pays, des entreprises de sécurité de réputation internationale qui se spécialisent dans les conseils en matière de risque politique, les enquêtes et les conseils en sécurité sont habilitées et juridiquement autorisées à mener des enquêtes de réputation complètes allant bien au-delà de ce que peuvent accomplir les services de sécurité d'une entreprise. (MIGA : II-11)

**Partager les informations avec d'autres parties prenantes**

- ▶ Mettre en place un système régulier de partage d'informations avec d'autres entreprises, la société civile et les organisations pertinentes.

**Soutenir les initiatives des gouvernements, de la société civile et des institutions multilatérales pour renforcer les institutions de l'État (PV: 5)**

- ▶ Identifier les programmes de réforme du secteur de la sécurité qui pourraient améliorer la vérification des antécédents des membres des forces de sécurité publique, et chercher de nouveaux moyens de soutenir ces activités.
- ▶ Soutenir les programmes qui favorisent des politiques et des pratiques équitables, objectives, transparentes, non discriminatoires et fondées sur le mérite en matière de recrutement, de salaires, d'évaluation des performances, de promotion et de développement professionnel des forces de sécurité publique. (ITGNs : 105)
- ▶ Identifier différents moyens de soutenir les programmes de formation des forces de sécurité publique relatifs à l'utilisation de la force et des armes à feu, aux droits de l'homme et au droit international humanitaire, et aux questions liées au genre. (Voir la section 2.5. sur la formation)

## 2.5. Formation

---

**A. La formation dispensée aux forces de sécurité publique par les gouvernements des États d'accueil n'est pas toujours adéquate et/ou exhaustive - par exemple, les forces de sécurité ne sont pas forcément formées au respect des normes internationales des droits de l'homme ou à une utilisation minimale des techniques de recours à la force.**

---

### **BONNES PRATIQUES\***

Effectuer une analyse des besoins qui inclut une évaluation des capacités des forces de sécurité publique. Bien que cela ne soit pas toujours faisable, cette pratique devrait être encouragée chaque fois que possible car elle est essentielle à un programme de formation adéquat.

- ▶ Évaluer les connaissances, la condition physique et les aptitudes des forces de sécurité publique.
- ▶ Identifier toute lacune à l'aide d'un test d'aptitude (qui peut aussi être utilisé comme test de référence à l'aune duquel il sera possible de mesurer les progrès accomplis après la formation).
- ▶ Mettre en place un mécanisme de monitoring pour veiller au maintien des compétences des membres de ces forces, compte tenu de leurs fréquentes rotations.

### **Veiller à ce que le gouvernement d'accueil identifie et couvre les besoins en formation**

- ▶ Lors des rencontres avec les parties prenantes du gouvernement d'accueil, souligner la nécessité d'améliorer la qualité de la formation des forces de sécurité publique pour renforcer le respect des droits de l'homme et du droit international humanitaire. Les attentes suscitées par les dispositions des PV ainsi que l'obligation qui incombe au gouvernement du pays d'accueil de répondre à ces attentes doivent être clairement expliquées.
- ▶ Chercher à obtenir le soutien de parties prenantes influentes (par exemple, des dirigeants politiques ou sociaux au niveau national, les gouvernements du pays d'origine, des organisations internationales) pour inciter le gouvernement d'accueil à assumer ses responsabilités en ce qui concerne la formation des forces de sécurité publique affectées à la ou les zones des activités extractives.

### **Soutenir les programmes nationaux de formation**

- ▶ Collaborer avec le ministère concerné (par exemple, le ministère de l'Intérieur ou le ministère de la Défense) pour déterminer comment l'entreprise peut contribuer à améliorer la formation des forces de sécurité publique en matière de droits de l'homme et de droit international humanitaire. Par exemple, l'entreprise peut fournir un soutien budgétaire ou logistique aux programmes nationaux de formation existants.

## 2.5. Formation

**RECOMMANDATION DU COMITÉ COLOMBIEN DES MINES ET DE L'ÉNERGIE<sup>6</sup>**

En Colombie, les entreprises ne sont pas encouragées à dispenser des formations sur le droit international humanitaire aux forces de sécurité publique, que ce soit directement ou de manière indirecte par le biais de prestataires de services. Les décisions concernant la doctrine doivent être prises par les autorités nationales chargées de la défense. Toutefois, les entreprises peuvent examiner les programmes de formation et faire des recommandations pour combler les lacunes identifiées. Les entreprises peuvent aussi apporter un soutien logistique ou financier pour faire en sorte que les formations puissent s'appuyer sur des outils et des matériels appropriés.

Eu égard aux droits de l'homme, les entreprises peuvent contribuer au programme national de formation en offrant une formation directe aux forces de sécurité publique. Toutefois, afin d'assurer la cohérence des politiques du secteur de la défense en la matière, il est fortement recommandé que le contenu de la formation soit défini conjointement par l'entreprise et les autorités compétentes, et que le choix des formateurs et de la méthodologie soit approuvé par la direction de la sécurité publique.

- ▶ Soutenir une approche durable en matière de programmes nationaux de formation. Favoriser les approches privilégiant la formation des formateurs et identifier les moyens d'intégrer les bonnes pratiques dans les programmes d'enseignement des établissements de formation des forces de sécurité publique.

**Cartographier les programmes de formation existants et établir des partenariats avec d'autres parties prenantes**

- ▶ Identifier les programmes de formation en matière de droits de l'homme et de droit international humanitaire élaborés par les membres d'une mission des Nations Unies ou par des bailleurs de fonds, la société civile ou d'autres institutions.
- ▶ Soutenir les initiatives visant à améliorer les programmes de formation en droits de l'homme et en droit international humanitaire au niveau national et/ou local.
- ▶ Dans les situations de conflit armé, contacter le CICR ou un autre prestataire officiel de services de formation ayant les connaissances et l'expérience du contexte local pour vérifier s'ils seraient en mesure d'assurer une formation en droit international humanitaire aux forces de sécurité publique dans la région où opère l'entreprise. Si possible, collaborer avec les autorités nationales et locales pour que toutes les forces de sécurité publique se trouvant dans la région où opère l'entreprise reçoivent une formation du CICR ou d'un autre prestataire de services officiel.
- ▶ Chercher des moyens d'établir des liens avec les programmes de soutien à la réforme du secteur de la sécurité qui offrent une formation aux forces de sécurité publique.

## 2.5. Formation

**ÉTUDE DE CAS : MONUSCO – FORMATION DES FORCES DE SÉCURITÉ PUBLIQUE PAR TENKE FUNGURUME MINING (TFM)<sup>7</sup>**

En RDC, la législation nationale exige la présence de forces de sécurité publique autour des sites d'extraction. Dans le même temps, alors que certains membres des forces de sécurité publique n'ont reçu aucune formation pour exercer leurs fonctions conformément aux normes internationales relatives aux droits de l'homme et au droit international humanitaire, les entreprises privées ne sont pas autorisées à dispenser elles-mêmes cette formation.

En 2012, cette question a été soulevée dans le cadre des réunions mensuelles sur la sécurité et les droits de l'homme organisées à Lubumbashi. Il a été considéré que la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) pouvait offrir une solution à ce problème. L'entreprise minière TENKE FUNGURUME MINING (TFM) a approché la MONUSCO, qui participait à ce groupe de discussion, et a exprimé son souhait de travailler avec elle en partenariat afin d'assurer une formation complémentaire en matière de droits de l'homme à l'intention des forces de sécurité publique affectées à la zone de concession de TFM. Tous les participants aux réunions mensuelles sur la sécurité et les droits de l'homme ont été invités à collaborer avec la MONUSCO pour contribuer à former les forces de sécurité publique affectées à leurs zones d'opérations respectives. Étant donné que la formation des forces de sécurité publique relève du mandat de la MONUSCO, cette solution respectait la législation nationale et permettait de relever le défi en question. Elle a donc été approuvée par toutes les parties concernées. La première formation a eu lieu en décembre 2012.

La formation met l'accent sur les normes relatives à l'État de droit, à la démocratie, à l'usage de la force, aux droits de l'homme, aux Principes volontaires, à la violence sexuelle et à l'auto-défense. Elle comprend des exercices de jeux de rôles pratiques qui permettent aux participants d'apprendre comment réagir dans des situations réelles, telles que d'être confrontés à un groupe violent. Les bénéficiaires de cette formation sont les forces de police assignées aux zones d'extraction minière, la police territoriale, les représentants des services de renseignement nationaux, les services du procureur, les représentants d'ONG locales, ainsi que des employés de TFM et ses prestataires de services.

La formation, menée dans le cadre d'un partenariat entre la MONUSCO et TFM, est une solution novatrice et pragmatique qui répond à un véritable besoin. La MONUSCO fournit des formateurs spécialisés, alors que l'entreprise offre la nourriture et le transport pour les agents participant à la formation, ainsi que les installations de formation sur le site. Outre les avantages directs de la formation, cette approche permet d'établir une relation de travail efficace entre TFM et les forces de sécurité publique affectées à leurs zones d'opérations. Cette formation fondée sur le dialogue a permis aux prestataires de services de sécurité de mieux connaître l'entreprise TFM et de se familiariser avec les politiques et les procédures de l'entreprise qu'ils doivent respecter.

Si l'entreprise se sent obligée de dispenser directement une formation aux forces de sécurité publique, il faut prendre en compte les bonnes pratiques présentées dans le [Défi 2.5.b.](#)

## 2.5. Formation

**B. Les entreprises peuvent se sentir obligées de participer à la formation des forces de sécurité publique assignées à leur zone d'opérations lorsque ces forces ne connaissent pas ou ne comprennent pas toujours suffisamment les questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme.**

## BONNES PRATIQUES\*

Effectuer une analyse des besoins qui inclut une évaluation des capacités des forces de sécurité publique. Bien que cela ne soit pas toujours faisable, cette pratique devrait être encouragée chaque fois que possible car elle est essentielle à un programme de formation adéquat.

- ▶ Évaluer les connaissances, la condition physique et les aptitudes des forces de sécurité publique.
- ▶ Identifier toute lacune à l'aide d'un test d'aptitude (qui peut aussi être utilisé comme test de référence à l'aune duquel il sera possible de mesurer les progrès accomplis après la formation).
- ▶ Mettre en place un mécanisme de monitoring pour veiller au maintien des compétences des membres de ces forces, compte tenu de leurs fréquentes rotations.

Envisager des alternatives à une formation directement assurée aux forces de sécurité publique (voir Défi 2.5.a.)

Si l'entreprise se sent obligée de dispenser une formation directement aux forces de sécurité publique, parvenir à un accord avec les autorités compétentes (par exemple, les ministères de la Défense et de l'Intérieur) quant au contenu et à la fréquence de cette formation

- ▶ Tous les personnels de la sécurité publique travaillant sur les sites de l'entreprise et à proximité doivent bénéficier d'une formation préalablement à leur déploiement.
- ▶ Au minimum, la formation doit inclure les thématiques suivantes :
  - a) Les normes relatives aux droits de l'homme, au droit international humanitaire (dans les pays touchés par un conflit armé), à l'auto-défense et à la violence sexuelle.
  - b) Les règles d'engagement relatives à l'usage de la force et des armes à feu applicables à la protection d'un site de projet. Renvoyer les participants au Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois et aux Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois. Il est d'une importance capitale que les forces de sécurité publique comprennent les différentes règles applicables aux opérations de maintien de l'ordre et à la conduite des hostilités (qui relève du droit international humanitaire). En règle générale, les forces de sécurité publique doivent adopter une approche défensive lorsqu'elles assurent la protection d'un site de projet.
  - c) La gestion des conflits, le contrôle des foules et l'ordre public. Ces aspects « sont souvent essentiels au respect des droits de l'homme et à la prévention des interventions susceptibles de déstabiliser la (...) situation ». (OECD : 176)
  - d) La réponse aux incidents de sécurité et les premiers secours à apporter afin de veiller à ce qu'une assistance et des secours médicaux soient fournis aussi rapidement que possible à toute personne blessée ou autrement affectée<sup>8</sup>.

## 2.5. Formation

- ▶ Effectuer des exercices pratiques qui s'appuient sur des scénarios adaptés à la situation locale et qui abordent les cas de force majeure éventuels. Une méthode consiste à utiliser la formule « en parler, décrire, exécuter » : il s'agit de communiquer toutes les tâches et les attentes des participants ; examiner les actions étape par étape et définir les responsabilités des participants ; et effectuer une simulation avec des personnes jouant le rôle prévu dans le scénario. « Ces formations sont davantage efficaces lorsque le scénario de simulation d'incident est plausible ou reprend le cas d'un incident précédent. » (MIGA : III-9)
- ▶ Effectuer des exercices et des répétitions de gestion des incidents menés conjointement avec les forces de sécurité publique, les personnels de l'entreprise chargés des questions de sécurité et les responsables de la gestion du site des activités minières. De manière générale, ces exercices « doivent traiter les phases de réponse à un incident, comme :
  - la préparation et l'examen des règles d'engagement,
  - l'alerte,
  - le déploiement,
  - la désignation d'un chef d'équipe sur le site,
  - les actions lors de la confrontation,
  - la résolution de l'incident,
  - la mise à disposition de secours médicaux, si nécessaire,
  - le passage en revue des leçons retenues après l'incident,
  - l'établissement d'un rapport final et un suivi. » (MIGA : III-9)
- ▶ Faire en sorte que la formation réponde aux spécificités de la prestation de services de sécurité autour des sites d'opération de l'entreprise.
- ▶ Montrer à quel point la formation peut être utile pour ceux qui y participent. Ces derniers pourront, par exemple, recevoir un certificat attestant d'une qualification internationalement reconnue ; de même, des mesures d'incitation pourront leur être proposées comme une offre de perfectionnement dans certains domaines tels que les premiers secours.

**Employer un vocabulaire adapté**

- ▶ Utiliser des termes que les forces de sécurité publique peuvent facilement comprendre. Il peut être beaucoup plus efficace de traiter les questions de sécurité et de droits de l'homme en mettant l'accent sur les règles relatives à l'usage de la force - en présentant différents scénarios et en partageant de bonnes pratiques sur la façon de réagir face à des situations difficiles - que d'évoquer des principes généraux. (Voir IGTs : 77)
- ▶ Faire en sorte que la formation soit adaptée au niveau d'alphabetisation des participants.

**Compléter la formation avec :**

- Une formation initiale visant à familiariser les personnels de sécurité privée avec l'entreprise, en particulier avec sa structure, ses politiques, ses processus (par exemple le traitement des plaintes et la chaîne hiérarchique) et avec le site du projet ;
- Des échanges réguliers de cinq minutes axés sur les principes clés des PV qui seraient animés par leurs supérieurs hiérarchiques ;
- Des documents d'accompagnement (par exemple, un livre au format de poche contenant les principes relatifs à l'usage de la force).

## 2.5. Formation

Si nécessaire, assurer le coût du déplacement et verser des indemnités journalières pour que les participants puissent prendre part à la formation. Ceci est particulièrement important si la formation a lieu loin de leur base d'affectation.

- ▶ Lorsque cela est possible, le coût du déplacement/les indemnités journalières devraient être versés directement aux participants à la formation pour veiller à ce que ces paiements leur parviennent bel et bien. Le risque de détournement sera ainsi réduit.

### Formation des formateurs

- ▶ Soutenir les programmes ayant pour objectif de former les formateurs des forces de sécurité publique.

#### ÉTUDE DE CAS : COLLABORATION AVEC LES FORCES DE SÉCURITÉ PUBLIQUE EN IRAK<sup>9</sup>

Depuis 2009, BP coopère avec le Gouvernement iraquien pour élaborer un programme exhaustif de mise en œuvre des PV pour ses opérations menées dans les champs pétrolifères de Rumaila, au sud de l'Irak. Une des composantes de ce programme est un projet de soutien à la formation mené avec le prestataire de sécurité publique, à savoir la force de police irakienne chargée de la protection du pétrole (OPF, Oil Police Force).

Une fois l'accord signé, Safestainable (une société de conseil indépendante spécialisée dans la gestion durable de la sécurité) a été recrutée pour opérationnaliser le concept de la formation, élaborer le calendrier des cours et préparer les programmes d'enseignement dans le cadre d'un programme triennal de soutien à la formation, sous la direction et avec l'appui étroit du Service de sécurité de Rumaila. Cette collaboration a joué un rôle essentiel puisqu'elle a permis de faire en sorte que toutes les formations répondent aux exigences tactiques et prennent en compte l'environnement opérationnel et ses contraintes.

Le Programme de soutien à la formation s'est fondé sur une approche de formation des formateurs afin de promouvoir l'appropriation de ce projet par l'OPF et d'accroître sa pérennité. Le programme suit un cycle de formation régulier et repose sur un modèle de formation appelé Approche systémique à la formation (*Systems Approach to Training*) destiné à orienter le processus officiel d'élaboration, de validation et d'évaluation des programmes.

Le Programme visait à créer un cadre de formateurs de l'OPF dotés de compétences et de connaissances nécessaires pour former leurs homologues à accomplir efficacement toutes les tâches de leur mission. Ainsi, les formateurs de l'OPF ont assuré durant trois ans des cours élémentaires, intermédiaires et avancés à l'intention de tous les policiers de l'OPF affectés au champ pétrolifère de Rumaila. Le programme a fait appel à des consultants en formation arabophones, qui avaient tous une expérience professionnelle dans des postes de responsabilité au sein des forces de sécurité publique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et avaient acquis, par la suite, une expérience en matière de droits de l'homme auprès de l'ONU ou du CICR.

Les consultants en formation ont initialement donné un cours pilote à l'intention de l'OPF afin de présenter le programme d'enseignement, et ont ensuite participé au processus de sélection des formateurs avant de donner une série de cours de « formation des formateurs ». Par la suite, ils ont agi en qualité de mentors auprès des formateurs de l'OPF, en assurant une formation de remise à niveau continue et en procédant au monitoring de la qualité de la formation pour garantir une prestation de services efficace. L'équipe de formation composée des services de sécurité de Rumaila a supervisé tous les aspects de la gestion du programme et en a assuré la continuité lorsque les consultants externes étaient absents.

Chaque année, le Programme de soutien à la formation fait l'objet d'une évaluation afin de mesurer son impact sur le comportement des policiers de l'OPF ainsi que pour identifier les besoins complémentaires en formation. À la fin du programme, une évaluation finale est prévue pour mesurer son impact en tant que composante du programme global de mise en œuvre des PV, l'objectif étant d'assurer la sécurité sur le site d'opérations de Rumaila dans le respect des droits de l'homme.

## 2.5. Formation

- ▶ Soutenir les programmes de renforcement des capacités des représentants des organisations de la société civile quant à la manière de former les forces de sécurité. Cela « permet de renforcer les capacités éducatives locales, de s'assurer de la pertinence, de l'adaptabilité et de la sensibilité culturelle des programmes et de maximiser leur diffusion au niveau communautaire ». (OECD : 230)
- ▶ Lorsque le pays où opère l'entreprise est affecté par un conflit armé, examiner dans quelle mesure le CICR peut assurer la formation des formateurs en droit international humanitaire.

**Évaluer l'impact de la formation**

- ▶ Effectuer un test à la fin de la formation et le comparer avec les informations recueillies lors du test de référence (ou lors de l'épreuve d'aptitude réalisée dans le cadre de l'analyse des besoins) afin d'évaluer l'impact de la formation.
- ▶ Assurer le suivi de l'impact de la formation sur les droits de l'homme. Cela peut être fait, par exemple, par le biais d'enquêtes ou de consultations avec les communautés locales, notamment tous les groupes vulnérables (par exemple les femmes), afin de déterminer si la prestation de services de sécurité et le respect des droits de l'homme se sont améliorés à la suite de la formation.

**Faciliter la mise en place de formations de remise à niveau continues**

- ▶ Des formations de remises à niveau devraient faire partie intégrante du programme de formation convenu avec le gouvernement d'accueil et être assorties d'un calendrier agréé par les parties.
- ▶ Inclure quelques nouvelles thématiques lors de chacune de ces formations.

## 2.5. Formation

### C. L'effet bénéfique des séances d'information, d'initiation et de formation dispensées par les entreprises peut être remis en cause par la rotation fréquente des forces de sécurité publique.

#### BONNES PRATIQUES\*

Engager un dialogue avec le ministère concerné (par exemple, le ministère de l'Intérieur ou le ministère de la Défense) afin de :

- comprendre les politiques régissant la rotation des personnels (que ces politiques soient explicites ou implicites) ;
- demander à être notifié suffisamment à l'avance du déploiement de nouveaux personnels ;
- mettre l'accent sur la nécessité de dispenser à ces personnels une formation adéquate avant leur déploiement (et non pas une fois qu'ils ont déjà pris leurs fonctions sur le terrain) ;
- veiller à ce que les personnels demeurent en poste pendant des périodes prolongées ; et
- demander à être notifié de tout changement de politiques en cas de déploiement/rotation.

#### Soutenir les programmes nationaux de formation visant à renforcer les capacités des forces de sécurité publique

- ▶ Engager un dialogue avec le ministère compétent pour déterminer comment l'entreprise peut contribuer à améliorer la formation en droits de l'homme et en droit international humanitaire à l'intention des forces de sécurité publique. (Voir Défi 2.5.a.)

#### Soutenir les programmes de formation assurés par d'autres parties prenantes aux niveaux national ou régional pour veiller à ce que toutes les forces de sécurité publique bénéficient d'une formation

- ▶ Soutenir les programmes de formation en droits de l'homme élaborés par les organisations multilatérales, les ONG, les institutions nationales des droits de l'homme ou d'autres parties prenantes.
- ▶ Dans les situations de conflit armé, contacter le CICR ou un autre prestataire officiel de services de formation ayant les connaissances et l'expérience du contexte local pour vérifier s'ils seraient en mesure d'assurer une formation en droit international humanitaire aux forces de sécurité publique dans la région où opère l'entreprise. Si possible, collaborer avec les autorités nationales et locales pour que toutes les forces de sécurité publique se trouvant dans la région où opère l'entreprise reçoivent une formation du CICR ou d'un autre prestataire de services officiel.
- ▶ Soutenir les programmes de réforme du secteur de la sécurité qui offrent une formation aux forces de sécurité publique.

Informar les forces de sécurité publique, assignées au site du projet, des politiques de l'entreprise et des normes relatives aux PV sur une base régulière afin de veiller à ce que les nouveaux personnels connaissent ces politiques et normes

## **D. Face à la question des droits de l'homme, les acteurs de la sécurité peuvent avoir des attitudes très différentes de celles des États d'origine des entreprises membres des PV.**

### **BONNES PRATIQUES\***

Faire savoir que l'entreprise adhère aux PV et inclure cet engagement dans les accords conclus avec le gouvernement d'accueil pour faciliter l'acceptation de ces normes par les acteurs chargés de la sécurité nationale

- ▶ Élaborer une déclaration de principe qui précise clairement les attentes de l'entreprise en matière de respect des droits de l'homme vis-à-vis de ses partenaires ou des parties directement liées à ses opérations. La déclaration devrait également être diffusée publiquement pour en accroître son importance (GPs : 16). Elle « fournit un point de départ à partir duquel l'entreprise peut plus aisément exercer une influence en faveur du respect des droits de l'homme ». (UNIG : 27)
- ▶ Diffuser aux forces de sécurité publique la politique de l'entreprise relative à la déontologie et au respect des droits de l'homme. (PV : 3)
- ▶ Consulter les législations nationales pour identifier les normes en vigueur qui renforcent les PV et y faire référence dans tout contrat ou tout accord conclu avec les acteurs de l'État d'accueil.
- ▶ Inclure les PV dans les contrats/accords/protocoles d'accord conclus avec le gouvernement d'accueil. L'existence de « clauses contractuelles ou autres accords formels peut jouer un rôle important pour faire obligation aux autres parties de respecter les droits de l'homme, ou les inciter à le faire ». De plus, il est essentiel d'assurer une bonne communication « entre le personnel qui établit le contrat, les services qui sont chargés de son exécution et ceux qui contrôlent les questions des droits de l'homme ». (UNIG : 47-48).

### **Rencontrer régulièrement la direction des forces de sécurité publique**

- ▶ Établir un calendrier de rencontres régulières et formelles avec les prestataires de services de sécurité publique afin d'échanger des informations sur la sécurité et traiter des préoccupations concernant les droits de l'homme et le droit (international) humanitaire. (IGTs : 40)

### **Mettre l'accent sur les valeurs communes**

- ▶ Axer le dialogue sur des concepts tels que « l'excellence opérationnelle », les « bonnes pratiques », le « respect de la vie et de la dignité humaine » ou d'autres valeurs partagées. En outre, il peut être très utile d'instaurer un climat de camaraderie entre le prestataire public et le responsable de la sécurité au sein de l'entreprise sur la base d'expériences partagées ou similaires dans le service public car cela peut contribuer à convaincre les interlocuteurs de la pertinence et de l'importance des PV. (IGTs : 41, 47)
- ▶ Travailler avec les commandants des forces de sécurité publique au niveau local pour établir d'un commun accord des règles d'engagement en matière d'usage de la force qui respectent les normes des droits de l'homme et le droit international humanitaire. Ces règles doivent alors faire partie intégrante de toute formation suivie par les forces de sécurité publique avant leur déploiement dans les installations de l'entreprise. (MIGA : III-8)

## 2.5. Formation

**ÉTUDE DE CAS : FORMATION EN DROITS DE L'HOMME AU CAMEROUN<sup>10</sup>**

Au Cameroun, comme dans de nombreux pays, les opérations pétrolières et gazières sont considérées comme un bien national et les forces de sécurité publique sont chargées d'assurer la sécurité des opérations d'extraction. Toutefois, lorsque Kosmos Energy a commencé ses opérations au puits d'exploration Sipo-1 en février 2013, c'était la première fois, au Cameroun, qu'un projet pétrolier était situé sur la terre ferme. La plupart des acteurs impliqués ignoraient les défis relatifs aux droits de l'homme auxquels sont généralement confrontées les opérations d'extraction. Tout d'abord, Kosmos Energy ne pouvait pas s'attendre à ce que les forces de sécurité publique soient familiarisées ou formées aux normes des droits de l'homme qui fondent l'engagement de l'entreprise de respecter les PV. Deuxièmement, la présence militaire ainsi que celle de l'entreprise ont donné lieu à une situation inhabituelle, sans précédent et potentiellement dangereuse pour les communautés locales vivant à proximité.

Pour éviter tout conflit ou toute violation des droits de l'homme au niveau local, Kosmos Energy avait besoin de sensibiliser toutes les parties prenantes et leur permettre ainsi d'agir dans le respect des normes des droits de l'homme applicables. Le défi auquel était confrontée l'entreprise était de formuler un discours commun, conforme aux normes universelles des droits de l'homme tout en prenant en compte les réalités du contexte local.

Afin d'identifier et de concevoir une formation en droits de l'homme adéquate, Kosmos a établi un partenariat avec le Fund for Peace (FFP), une organisation basée aux USA qui promeut la sécurité durable. L'objectif recherché était de soutenir le renforcement des capacités de formation du Bataillon d'intervention rapide (BIR), l'unité spéciale de l'armée du Cameroun chargée de la sécurité des opérations d'extraction.

Au début de ce processus conjoint, le FFP s'est entretenu avec des membres du BIR de grades différents ainsi qu'avec des représentants des communautés locales affectées par les opérations d'extraction. Une réunion a été organisée avec le chef du village, le conseil de direction du village et des membres éminents de la communauté. FFP a informé les membres de la communauté des objectifs du programme et a sollicité leurs réactions face aux problèmes liés au déploiement de forces de sécurité. Ces réactions ont été prises en compte dans la conception du programme. Sur la base de cette étude exploratoire, un programme de formation a été élaboré autour de cinq éléments clés.

Tout d'abord, **la formation a été axée sur des situations concrètes que les soldats du BIR ont couramment rencontrées dans le passé.** Le programme reposait sur des situations fréquemment rencontrées, telles que des manifestations locales et des barrages routiers, plutôt que sur les principes généraux des droits de l'homme (FFP, 2013 : 2). Deuxièmement, le processus conjoint a **identifié des valeurs communes telles que l'honneur, le respect et la garantie de la sécurité humaine,** qui ont été utilisées pendant la formation pour « exprimer » l'objectif des normes des droits de l'homme dans un discours compréhensible au niveau local (ibid.). En troisième lieu, **le matériel de formation a été adapté au contexte local.** Par exemple, le programme a abordé des concepts comme la « sécurité humaine » tels que perçus dans le milieu familial car l'étude exploratoire avait identifié l'importance profonde de la famille pour les Camerounais (ibid. 4). Quatrièmement, le processus conjoint a **mis en place une plate-forme d'échanges permettant aux participants du BIR de présenter et de discuter de leur propre expérience** opérationnelle. Les soldats et les commandants du BIR ont pu ainsi examiner les défis auxquels étaient confrontés leurs pairs et partager leurs bonnes pratiques personnelles. Enfin, ce processus conjoint a trouvé **un moyen de communication approprié qui a permis une réelle sensibilisation de tous les acteurs concernés** et qui a été conçu pour renforcer et soutenir la formation proprement dite et proposer aux participants un outil « à emporter ». Ce moyen de communication a pris la forme d'une série de bandes dessinées, qui se sont révélées faciles à diffuser. La série de BD, intitulée « Capitaine Cameroun », rend compte du contexte et des difficultés au niveau local en mettant en évidence les types de réponses sécuritaires appropriés et inappropriés en axant l'attention sur les valeurs partagées qui avaient été précédemment identifiées : la famille, l'honneur, le respect et la garantie de la sécurité humaine.

## 2.5. Formation

L'approche de la formation choisie a fait ses preuves à de nombreux regards :

- L'approche a créé un sentiment d'appropriation locale et a évité ainsi une mise en œuvre hiérarchique et peut-être condescendante et inefficace des normes des droits de l'homme.
- La plate-forme a permis au BIR d'être pris au sérieux en tant qu'acteur de la sécurité professionnel et engagé, à même de contribuer au programme de formation aux droits de l'homme.
- Les valeurs communes ont pu combler le fossé entre les normes abstraites des droits de l'homme et la réalité complexe de la sécurité locale sur le terrain.
- L'accent mis sur le contexte local et les situations pratiques ont permis de faire en sorte que les messages transmis lors de la formation soient compris et appliqués dans le travail quotidien des militaires.

### Collaborer avec les parties prenantes au niveau national pour lancer un débat autour des PV (Voir Défi 1.1.b.)

- ▶ Travailler avec d'autres entreprises, des agents de l'État d'origine, des ONG et des associations professionnelles pour faire progresser le dialogue sur les PV. (IGTs : 47)
- ▶ Envisager de recommander que le gouvernement établisse un processus officiel de mise en œuvre des PV à l'échelle nationale. (IGTs : 47)

## 2.6. Équipement

---

**A. Le manque d'équipement approprié pour assurer la gestion des conflits sociaux peut entraîner un usage excessif de la force par les forces de sécurité publique.**

.....

### **BONNES PRATIQUES\***

#### Conduire/actualiser une évaluation des besoins/risques

- ▶ Évaluer les besoins de l'entreprise à l'aune des capacités des forces de sécurité publique. L'évaluation des besoins doit examiner des questions telles que : les moyens de transport, les modes de communication, la formation et la disponibilité d'armes non létales.
- ▶ Évaluer si la fourniture d'une des ressources mentionnées ci-dessus aux forces de sécurité publique pourrait constituer un risque pour la sécurité ou la réputation de l'entreprise. Évaluer les avantages à l'aune des éventuelles conséquences négatives.
- ▶ Mener des recherches pour analyser les incidents antérieurs ayant impliqué un soutien logistique ou financier aux forces de sécurité publique.
- ▶ Actualiser régulièrement l'évaluation des risques en s'appuyant sur des sources locales afin de prendre en compte l'évolution de l'environnement sécuritaire.

#### Veiller à ce que le gouvernement d'accueil fournisse un équipement approprié et d'autres ressources adéquates aux forces de sécurité publique

- ▶ Engager un dialogue avec les organes gouvernementaux compétents et insister sur la nécessité de fournir aux forces de sécurité publique un équipement approprié pour qu'elles puissent remplir efficacement leurs fonctions dans le respect des normes des droits de l'homme et du droit international humanitaire. (MIGA : II-17)
- ▶ Inclure une disposition dans l'accord/le protocole d'accord prévoyant qu'une partie des fonds versés par les entreprises extractives au gouvernement d'accueil devra servir à la fourniture d'équipements et autres ressources aux forces de sécurité publique. (MIGA : II-17).
- ▶ Envisager des paiements « séparés » dont une partie serait destinée au gouvernement central et une autre directement versée aux forces de sécurité publique affectées à la zone où opère l'entreprise.
- ▶ Chercher à obtenir le soutien d'autres parties prenantes, telles que les gouvernements des pays d'origine, les organisations multilatérales ou des associations professionnelles locales, pour encourager le gouvernement d'accueil à assumer ses responsabilités quant à la fourniture d'un équipement adéquat et au bon fonctionnement des forces de sécurité publique affectées à la ou aux régions où opère l'entreprise.
- ▶ Surveiller la chaîne de paiement pour veiller à ce que les fonds alloués à ce soutien parviennent bel et bien aux forces de sécurité publique responsables de la sécurité de l'entreprise.

## 2.6. Équipement

**Soutenir les initiatives des gouvernements d'origine, de la société civile et des institutions multilatérales visant à renforcer les institutions de l'État**

- ▶ Explorer la possibilité que les bailleurs de fonds internationaux fournissent le soutien matériel nécessaire (y compris en termes de formation) dans le cadre de programmes d'assistance plus larges.
- ▶ Identifier les programmes de réforme du secteur de la sécurité, tels que les programmes de réforme de la police et les programmes de formation qui traitent de la question de l'équipement. Collaborer avec les parties prenantes concernées pour étendre les activités à la zone d'opérations de l'entreprise. (MIGA : II-18).

Veiller à ce que les forces de sécurité aient été formées aux règles relatives à l'usage de la force et des armes à feu telles que consacrées par les droits de l'homme et le droit international humanitaire (Voir la section 2.5. sur la formation)

Si l'entreprise se sent dans l'obligation de fournir un soutien logistique, financier et/ou en nature directement aux forces de sécurité publique, il faut prendre en compte les bonnes pratiques présentées dans le Défi 2.6.b.

En cas d'usage excessif de la force par les forces de sécurité publique, examiner les bonnes pratiques présentées dans le Défi 2.7.a.

## 2.6. Équipement

**B. Parfois, les entreprises n'ont pas beaucoup d'autres choix que de fournir un soutien logistique, financier et/ou en nature aux forces de sécurité publique afin d'assurer leurs besoins élémentaires.**

## BONNES PRATIQUES\*

### Mener/actualiser une évaluation des besoins et des risques

- ▶ Évaluer les besoins de l'entreprise à l'aune des capacités des forces de sécurité publique. L'évaluation des besoins doit examiner des questions telles que : les salaires minimums, la nourriture, le logement, le transport, les modes de communication, la formation et la disponibilité d'armes non létales.
- ▶ Évaluer si la fourniture d'une des ressources mentionnées ci-dessus aux forces de sécurité publique pourrait constituer un risque pour la sécurité ou la réputation de l'entreprise. Évaluer les avantages à l'aune des éventuelles conséquences négatives.
- ▶ Mener des recherches pour analyser les incidents antérieurs ayant impliqué un soutien logistique, financier ou en nature aux forces de sécurité publique.
- ▶ Actualiser régulièrement l'évaluation des risques en s'appuyant sur des sources locales afin de prendre en compte l'évolution de l'environnement sécuritaire.

Envisager des alternatives à la fourniture d'un soutien logistique, financier et/ou en nature (voir Défi 2.6.a.)

Élaborer une politique d'entreprise/un protocole concernant la fourniture d'un soutien logistique, financier et/ou en nature aux forces de sécurité publique, en collaboration avec tous les services de l'entreprise concernés

Veiller à ce que cela inclue les dispositions suivantes :

- ▶ Répondre aux questions suivantes :
  - a) Qu'est-ce qui a été fourni : équipement, indemnités journalières, biens et/ou services ?
  - b) Pourquoi cela est-il nécessaire ?
  - c) Comment cette fourniture sera-t-elle gérée et utilisée ?
  - d) Qui en est le bénéficiaire et quel est le degré de contrôle nécessaire ? (MIGA : II-17)
- ▶ Veiller à ce que la source de tous les achats soit consignée par le biais de processus d'approvisionnement standards. Envisager de rendre publics les motifs justifiant cette assistance et obtenir l'approbation du bénéficiaire afin de publier les informations concernant tout accord relatif à l'aide fournie. (BP : 13)
- ▶ Inclure les coûts de soutien dans l'accord de fourniture.
- ▶ Adopter des mesures de sauvegarde pour le transfert/la fourniture d'équipements dans le cadre d'un soutien logistique, financier ou en nature apporté aux forces de sécurité publique (voir l'étude de cas dans les IGTs : 72) :
  - a) Confirmer la légalité du transfert.
  - b) Interdire le transfert de matériel légal (par exemple d'armes à feu).

## 2.6. Équipement

- c) Accepter les demandes fondées sur un engagement écrit provenant à la fois des autorités de la capitale et d'un haut responsable ou d'un agent au niveau local attestant que les forces de sécurité publique entendent respecter les droits de l'homme et le droit international humanitaire.
  - d) Préciser l'utilisation qui sera faite de l'équipement ou des biens et chercher à obtenir une confirmation officielle à cet égard auprès des forces de sécurité publique.
  - e) Interdire le transfert, le prêt ou la vente d'équipements à un tiers. Des conditions d'annulation doivent être prévues en cas d'utilisation dévoyée du financement, de l'équipement, des installations ou de l'assistance en nature. (BP : 13)
  - f) Mettre en place « un contrôle adéquat pour empêcher le détournement ou la déviation d'équipement pouvant mener à des atteintes aux droits de l'homme ». (PV : 3) Si possible, prévoir un système de localisation ou de suivi pour certains types d'équipements. (IGTs : 43)
  - g) Promouvoir une formation visant à renforcer les compétences en gestion ou les compétences individuelles au sein de l'organisation bénéficiaire afin d'utiliser les fonds ou l'équipement de façon responsable. (BP : 13)
  - h) Mettre en place une procédure de contrôle pour traiter les cas de détournement ou de déviation de l'équipement.
- ▶ Faire en sorte que la « politique d'entreprise [soit] réaliste, flexible et ouverte à toute investigation ». (MIGA : II-17)
  - ▶ Obtenir une approbation de haut niveau auprès de la direction de l'entreprise. (BP : 13).

### Engager un dialogue avec les organes gouvernementaux appropriés pour définir les conditions du transfert

- ▶ Diffuser la politique de l'entreprise en matière de transferts d'équipements. Expliquer que la mise en œuvre de la politique de l'entreprise fera l'objet d'un contrôle.
- ▶ S'accorder sur les termes et conditions relatifs à la fourniture d'un soutien logistique, financier et/ou en nature. Par exemple, convenir qu'aucun matériel fourni ne peut être utilisé sans l'autorisation préalable de l'entreprise. Bien que cela puisse être une question sensible à traiter, s'efforcer de convenir d'une procédure pour réagir à toute utilisation dévoyée de l'équipement fourni par l'entreprise.
- ▶ Inclure une ou des clause(s) dans l'accord/le protocole d'accord précisant les termes et conditions pour le transfert de matériel. Inclure en annexe la politique de l'entreprise en matière de transferts d'équipements.
- ▶ « Consigner dans un registre des transferts tout ce qui est fourni (...) aux forces de sécurité publique. » Identifier « exactement ce que l'entreprise a fourni, quand et pour quelle fin ». Les articles ne doivent être fournis que contre reçu donné par un haut fonctionnaire. (MIGA : II-19) (Voir Annexe 1 - Formulaire d'inscription des transferts équipement)
- ▶ Veiller à la transparence des paiements effectués et/ou de l'équipement transféré.

### Surveiller l'utilisation de l'équipement

- ▶ « Surveiller l'utilisation de l'équipement fourni par l'entreprise et enquêter sérieusement sur les situations dans lesquelles l'équipement est utilisé d'une façon inadéquate. » (PV : 5) Cela peut se faire par le biais de l'établissement de rapports et de contrôles proactifs menés par l'entreprise. Une autre option consiste à demander à une tierce partie de vérifier que l'équipement qui a été transféré est utilisé de manière appropriée. (IGTs : 43)

## 2.6. Équipement

- ▶ Mener des consultations avec les gouvernements d'origine en cas de risques d'utilisation inappropriée du matériels transférés par l'entreprise aux forces de sécurité publique. (IGTs : 16)
- ▶ Si l'équipement de l'entreprise est utilisé sans autorisation, suivre, le cas échéant, la procédure établie avec les organes gouvernementaux concernés ou se reporter au protocole de l'entreprise.

### Coopérer avec d'autres entreprises concernées

- ▶ S'accorder sur une approche commune pour les transferts d'équipements.
- ▶ Partager les bonnes et les mauvaises pratiques avec d'autres entreprises opérant dans la même région.
- ▶ Si possible, « contribuer à la consolidation d'un programme d'équipement et de formation qui bénéficiera globalement à toutes les entreprises de la région ». (MIGA : II-18)

## 2.6. Équipement

**C. Des malentendus peuvent surgir lorsque des entreprises adoptent différentes politiques en matière de fourniture d'équipements aux forces de sécurité publique. En outre, lorsque les entreprises fournissent différents types d'équipement, la maintenance du matériel peut présenter de réels défis pour les forces de sécurité publique.**

## BONNES PRATIQUES\*

**Veiller à ce que le gouvernement d'accueil fournisse un équipement approprié aux forces de sécurité publique**

- ▶ Engager un dialogue avec les organes gouvernementaux appropriés pour examiner les défis liés à l'équipement. Insister sur la nécessité de fournir aux forces de sécurité publique l'équipement adéquat à l'exercice efficace de leurs fonctions dans le respect des droits de l'homme et des normes du droit international humanitaire. (MIGA : II-17)
- ▶ Inclure une disposition dans l'accord/le protocole d'accord prévoyant qu'une partie des fonds versés par les entreprises extractives au gouvernement d'accueil devra servir à la fourniture de l'équipement et d'autres ressources aux forces de sécurité publique. (MIGA II-17).
- ▶ Chercher à obtenir le soutien d'autres parties prenantes, telles que les gouvernements des pays d'origine, les organisations multilatérales ou des associations professionnelles locales, afin d'encourager le gouvernement d'accueil à assumer ses responsabilités quant à la fourniture d'un équipement adéquat et au bon fonctionnement des forces de sécurité publique affectées à la ou aux zones d'activités extractives.

**Développer un système de partage d'informations avec d'autres entreprises ou d'autres parties prenantes (IGTs: 42)**

**Coopérer avec d'autres entreprises concernées**

- ▶ Examiner la possibilité d'adopter une approche commune pour les transferts d'équipements.
- ▶ Contribuer à la consolidation d'un programme d'équipement et de formation qui bénéficiera globalement à toutes les entreprises de la région. (MIGA II-18)

**Travailler, le cas échéant, dans le cadre d'un processus national de mise en œuvre des PV ou proposer de lancer ce type de processus.** Vous pouvez également aborder la question de l'équipement des forces de sécurité publique dans le cadre de forums, tels qu'un « groupe de travail des responsables de la sécurité », ou lors de rencontres au sein d'une association professionnelle, etc.

## 2.7. Usage de la force

### A. Les forces de sécurité publique ne sont pas toujours préparées et entraînées à recourir à la force de manière appropriée<sup>11</sup>.

#### BONNES PRATIQUES\*

##### Mener/actualiser une évaluation des risques

- ▶ Vérifier les antécédents des forces de sécurité publique en matière d'usage de la force et de respect des droits de l'homme et du droit international humanitaire.
- ▶ Veiller à ce que l'évaluation des risques examine les risques particuliers - qui seront probablement de nature différente - auxquels sont confrontés les hommes, les femmes, les garçons et les jeunes filles ainsi que les risques encourus par les personnes âgées, les communautés autochtones et d'autres groupes vulnérables.

##### Réduire au minimum la présence des forces de sécurité publique sur les sites de l'entreprise (MIGA: III-1)

- ▶ Éviter de demander à un membre des forces de sécurité publique de participer aux opérations sur les sites de l'entreprise, si des prestataires privés de services de sécurité peuvent légalement et efficacement répondre aux besoins. (MIGA : III-1)
- ▶ Faire appel aux forces de sécurité publique uniquement quand il y a un besoin urgent à un endroit spécifique, puis déterminer leur mandat et fixer les délais relatifs à leur retrait. (MIGA : III-1)

##### Veiller à ce que les forces de sécurité publique soient informées des normes des PV et des politiques de l'entreprise

- ▶ « Faire clairement savoir que l'entreprise entend que toutes les opérations soient menées dans le plein respect des droits de l'homme et du droit humanitaire (international) », et conformément aux règles internationales d'engagement. (IGTs : 39) (Voir les règles d'engagement dans les IGTs : 90)
- ▶ Promouvoir les principes suivants auprès des organes de sécurité publique :
  - a) « L'usage de la force devrait être strictement limité aux cas d'extrême nécessité et à un degré proportionnel à la menace. » « Dans les cas où la force physique est employée par la sécurité publique, de tels incidents devraient être signalés aux autorités compétentes et à l'entreprise. Lorsque la force est employée, une aide médicale devrait être fournie aux blessés, y compris aux contrevenants. » (PV : 4)
  - b) « Les droits des individus ne devraient pas être violés lorsqu'ils exercent leur droit à la liberté d'association et de rassemblement pacifique, leur droit de prendre part aux négociations collectives, ou autres droits associés des employés d'entreprise reconnus par la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. » (PV : 4)

## 2.7. Usage de la force

- ▶ Distribuer des exemplaires du Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois et des Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois.
- ▶ Faire en sorte que le commandant local présente un briefing détaillé informant ses personnels des normes de conduite attendues. (MIGA : III-8)

### Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois

**Article 1** - Les responsables de l'application des lois doivent s'acquitter en tout temps du devoir que leur impose la loi en servant la collectivité et en protégeant toutes les personnes contre les actes illégaux, conformément au haut degré de responsabilité qu'exige leur profession.

**Article 2** - Dans l'accomplissement de leur devoir, les responsables de l'application des lois doivent respecter et protéger la dignité humaine et défendre et protéger les droits fondamentaux de toute personne.

**Article 3** - Les responsables de l'application des lois peuvent recourir à la force seulement lorsque cela est strictement nécessaire et dans la mesure exigée par l'accomplissement de leurs fonctions.

**Article 4** - Les renseignements de caractère confidentiel qui sont en la possession des responsables de l'application des lois doivent être tenus secrets, à moins que l'accomplissement de leurs fonctions ou les besoins de la justice n'exigent absolument le contraire.

**Article 5** - Aucun responsable de l'application des lois ne peut infliger, susciter ou tolérer un acte de torture ou quelque autre peine ou traitement cruel, inhumain ou dégradant, ni ne peut invoquer un ordre de ses supérieurs ou des circonstances exceptionnelles telles qu'un état de guerre ou une menace de guerre, une menace contre la sécurité nationale, l'instabilité politique intérieure ou tout autre état d'exception pour justifier la torture ou d'autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants.

**Article 6** - Les responsables de l'application des lois doivent veiller à ce que la santé des personnes dont ils ont la garde soit pleinement protégée et, en particulier, prendre immédiatement des mesures pour que des soins médicaux leur soient dispensés chaque fois que cela s'impose.

**Article 7** - Les responsables de l'application des lois ne doivent commettre aucun acte de corruption. Ils doivent aussi s'opposer vigoureusement à tous actes de ce genre et les combattre.

**Article 8** - Les responsables de l'application des lois doivent respecter la loi et le présent Code. De même, ils doivent empêcher toute violation de la loi ou du présent Code et s'y opposer vigoureusement au mieux de leurs capacités. Les responsables de l'application des lois qui ont des raisons de penser qu'une violation du présent Code s'est produite ou est sur le point de se produire signalent le cas à leurs supérieurs et, au besoin, à d'autres autorités ou instances de contrôle ou de recours compétentes.

### Établir avec les commandants locaux des forces de sécurité publique des règles et des procédures mutuellement agréées (MIGA: III-8)

- ▶ S'accorder sur une procédure à suivre en cas d'escalade de la force permettant une réponse proportionnelle à la menace et prévoyant qu'il ne faut recourir à la force létale qu'en dernier recours.
- ▶ Définir une structure hiérarchique qui identifie clairement les responsables habilités à faire appel aux forces de sécurité publique. (MIGA : III-10)

## 2.7. Usage de la force

- ▶ Si possible, convenir que les forces de sécurité publique affectées aux installations de l'entreprise constituent « une force de réserve prête à intervenir en cas d'urgence mais qui n'est pas chargée d'assumer des tâches de sécurité routinières ». « S'assurer que [ces forces] disposent de moyens de transport adéquats pour répondre rapidement à un incident en tout lieu. » (MIGA : III-8, 9)
- ▶ Veiller à ce que « les procédures d'implication des forces de sécurité publique dans un incident [soient] claires pour la direction de l'entreprise, le service de sécurité de l'entreprise et les forces de sécurité publique elles-mêmes ». (MIGA : III-8)
- ▶ Faire en sorte que des comptes rendus après action soient établis et que leurs recommandations soient mises en œuvre.

Veiller à ce que les forces de sécurité publique affectées à la zone d'opérations aient reçu une formation adéquate (Voir la section 2.5. sur la formation)

**Soutenir les programmes de réforme du secteur de la sécurité**

- ▶ Prendre part aux programmes de réforme du secteur de la sécurité qui appuient une politique de sélection et de recrutement reposant sur des mécanismes appropriés de recrutement, d'évaluation de l'intégrité, et de vérification des antécédents ou d'autres formes d'examen/de contrôle des personnels en service. Œuvrer en faveur de la publication des appels à candidature pour les postes vacants/ouvertures de poste et encourager la transparence tout au long du processus. (ITGNs : 105)
- ▶ Identifier les programmes de réforme du secteur de la sécurité, tels que les programmes de réforme de la police et les programmes de formation dont les activités pourraient être étendues à la zone où opère l'entreprise. (MIGA : II-18).

**Envisager la création d'un groupe consultatif composé de parties prenantes externes pour contribuer au monitoring des questions de sécurité et de droits de l'homme**

- ▶ Inclure des acteurs dotés de légitimité aux yeux des prestataires de services de sécurité publique (par exemple un ancien ministre de la Défense, un homme d'État ayant une stature internationale, etc.) et d'autres parties prenantes, y compris les communautés (par exemple une ONG de premier plan, un homme d'État, etc.). (IGTs : 47)
- ▶ Garantir la participation des personnes qui défendent les intérêts des groupes les plus vulnérables, comme les femmes et les communautés autochtones.

Cartographier la manière dont les forces de sécurité publique peuvent être tenues responsables d'infractions à la loi (Voir Défi 2.8.d.)

## 2.8. Violations des droits de l'homme

**A. Lorsqu'elles observent des violations des droits de l'homme commises par les forces de sécurité publique ou lorsqu'elles sont alertées de ces actes, les entreprises peuvent être confrontées à la tâche difficile de critiquer l'institution qui assure la sécurité de leurs opérations.**

### BONNES PRATIQUES\*

Faire preuve d'un engagement politique et fixer les attentes de l'entreprise en matière de conduite appropriée des forces de sécurité publique

- ▶ Élaborer une déclaration de principe claire. Celle-ci devrait être approuvée au plus haut niveau de l'entreprise, s'appuyer sur une expertise pertinente et préciser les attentes de l'entreprise en matière de respect des droits de l'homme par les forces de sécurité publique. Cette déclaration de principe devrait être activement communiquée aux forces de sécurité et à la population. (GPs : 16) (Voir Défi 1.3.a.)
- ▶ Expliquer le contenu des PV aux forces de sécurité publique.
- ▶ Souligner que les individus impliqués de manière crédible dans des violations des droits de l'homme ne doivent pas assurer la sécurité des entreprises. (PV : 4)
- ▶ Promouvoir le respect des principes d'application du droit international, en particulier ceux présentés dans le Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois et les Principes de base Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu de l'ONU (PV : 4), ainsi que les règles régissant la conduite des hostilités en vertu du droit international humanitaire dans des situations de conflits armés.
- ▶ Renvoyer aux attentes créées par les contrats ou par un accord d'investissement avec le gouvernement. (IGTs : 41)

Communiquer régulièrement avec la direction des forces de sécurité publique à différents niveaux

- ▶ Tenir des réunions régulières avec la direction des forces de sécurité publique à différents niveaux, y compris le ministère compétent, pour examiner les questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme.
- ▶ Renforcer les liens de confiance avec les acteurs de la sécurité publique. Une manière efficace de parvenir à cet objectif est de mettre en avant les personnes qui se sont illustrées pour leurs bons résultats et leur conduite professionnelle irréprochable, (par exemple en adressant à tous les niveaux de la structure hiérarchique des recommandations spéciales et des lettres de reconnaissance pour ceux qui méritent ces éloges). (MIGA : III-13, 14)
- ▶ Utiliser un vocabulaire adapté. Parler de « professionnalisation » et mettre l'accent sur l'objectif d'aider les institutions de sécurité à assurer un meilleur service. « L'amélioration de l'efficacité est souvent le meilleur argument pour obtenir un soutien local. » (OECD : 33) Appeler au respect de valeurs telles que « l'excellence opérationnelle » ou à la mise en œuvre de « bonnes pratiques ». (IGTs : 41)

## II. Travailler avec les forces de sécurité publique

### 2.8. Violations des droits de l'homme

- ▶ Mettre en place des mécanismes formels et cohérents de transmission d'informations et de communication avec les forces de sécurité publique. (IGTs : 14)
- ▶ « La sécurité de l'entreprise doit préparer un rapport mensuel sur l'état de la sécurité résumant tous les incidents de sécurité significatifs, les développements et les actions entreprises sur la période faisant l'objet du rapport. » Ce rapport devrait être diffusé au commandant de la police sur le site (s'il y en a un) ainsi qu'aux chefs de la police locale et régionale. (MIGA : III-13)
- ▶ Recueillir et analyser les informations publiées par les médias ou les rapports d'ONG sur tout incident de sécurité pour fonder toute éventuelle demande d'ouverture d'une enquête par les autorités locales. (MIGA : III-18)

### Incorporer les exigences en matière de conduite appropriée des forces de sécurité publique dans un accord/protocole d'accord conclu au niveau local (Voir la section 2.3. sur les protocoles d'accord)

- ▶ Négocier et signer un accord/protocole d'accord sur la sécurité du site qui soit convenu entre toutes les parties et qui fixe les « conditions, les attentes, les obligations et les normes de comportement » à la fois « dans les procédures d'exploitation standards (PES) et dans des circonstances extraordinaires et d'urgence ». « L'idéal serait de conclure un accord ayant force de loi qui spécifie les responsabilités et les obligations de l'entreprise et des forces de sécurité publique. Cet accord devrait être signé par la direction des deux parties concernées et inclure des instructions détaillées de mise en œuvre pour les niveaux hiérarchiques inférieurs. » (MIGA : III-3, 6)
- ▶ Utiliser toute aide en nature fournie par l'entreprise pour convenir de règles claires relatives au déploiement et à la conduite des forces de sécurité publique. (MIGA : III-7)
- ▶ Inclure une clause qui définit la procédure à suivre en cas de violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire.
- ▶ Veiller à ce que l'accord respecte la législation et les règlements pertinents du pays d'accueil.
- ▶ Consacrer du temps, lors des négociations, afin de faire en sorte que les PV soient intégrés dans le protocole d'accord.

### Collaborer avec d'autres parties prenantes

- ▶ User de son influence auprès des représentants du gouvernement pour veiller à ce que les forces de sécurité publique respectent les droits de l'homme et le droit international humanitaire.
- ▶ Chercher à obtenir le soutien du gouvernement d'origine pour avoir accès à des responsables de la sécurité publique de haut niveau. (Voir l'exemple 2 dans IGTs : 77)
- ▶ Mener des consultations régulières avec d'autres entreprises qui partagent certaines préoccupations de l'entreprise et envisager de soulever ensemble ces préoccupations avec les gouvernements d'accueil et d'origine. (PV : 4)
- ▶ Collaborer avec les ONG et les considérer comme des interlocuteurs ou des médiateurs précieux afin de communiquer avec les prestataires de sécurité, les gouvernements ou les communautés des pays d'accueil. (IGTs : 18)
- ▶ Chercher à obtenir des informations sur les violations des droits de l'homme par le biais de mécanismes de réclamation au niveau communautaire.

## 2.8. Violations des droits de l'homme

- ▶ Envisager la création d'un forum multipartite sur la sécurité (IGTs : 44) pour examiner les questions de sécurité et de droits de l'homme. Ce groupe devrait se réunir régulièrement (par exemple, une fois par mois) et travailler ensemble pour trouver des solutions appropriées aux incidents de sécurité ou aux défis qu'il s'agit de surmonter dans ce domaine. Il devrait inclure au moins « un représentant de l'entreprise (habituellement le responsable de la sécurité), le chef de la police, le commandant militaire, le chef local du gouvernement et un ou deux leaders locaux » (MIGA : V-8) (Voir l'étude de cas sur Lubumbashi). Veiller à ce que la population locale, en particulier les groupes les plus vulnérables (par exemple les femmes et les peuples autochtones), soit représentée de façon adéquate au sein de ce forum.

**S'efforcer de mettre un terme aux violations des droits de l'homme commises par les forces de sécurité publique affectées à la région où opère l'entreprise**

- ▶ Déployer des efforts constants afin d'atténuer l'incidence des violations. (GPs : 22)
- ▶ En cas de violations graves, mettre fin, si cela est possible, à la relation avec les forces de sécurité publique. S'il est impossible de mettre un terme à la relation, réduire au minimum la présence des forces de sécurité publique sur les sites de l'entreprise.

**Soutenir les programmes de réforme du secteur de la sécurité**

- ▶ S'investir dans les programmes de réforme du secteur de la sécurité qui « appuient une politique de sélection et de recrutement reposant sur des mécanismes appropriés de recrutement, d'évaluation de l'intégrité, et de vérification des antécédents ou d'autres formes d'examen/de contrôle des personnels en service. Œuvrer en faveur de la publication des appels à candidature pour les postes vacants/ouvertures de poste et encourager la transparence tout au long du processus. (ITGNs : 105)
- ▶ Si cela est autorisé par la loi, soutenir les programmes qui promeuvent une vérification des antécédents des personnes concernées fondée sur les normes des droits de l'homme et sur leur attitude en matière de respect des droits de l'homme, afin de garantir que les individus personnellement responsables de violations flagrantes des droits de l'homme soient exclus du secteur de la sécurité ayant fait l'objet d'une réforme ; veiller à ce que la procédure d'exclusion d'un individu, suite au processus de vérification des antécédents, respecte la procédure régulière de la loi et le principe de non-discrimination. (ITGNs : 106)

---

## **B. Il peut être plus difficile de sensibiliser les forces armées que la police aux politiques des droits de l'homme.**

---

### **BONNES PRATIQUES\***

#### **Communiquer régulièrement avec des membres des forces armées de différents niveaux**

- ▶ Établir une relation de travail avec les représentants des forces militaires à différents niveaux et tenir des réunions régulières pour examiner les questions de sécurité et de droits de l'homme. (MIGA : III-14)
- ▶ Nouer des relations institutionnelles avec le ministère de la Défense.
- ▶ Renforcer les liens de confiance avec les forces armées. Une manière efficace de parvenir à cet objectif est de mettre en avant les membres du personnel assignés aux opérations de l'entreprise qui se sont illustrés pour leurs bons résultats et leur conduite professionnelle irréprochable, (par exemple en adressant à tous les niveaux de la structure hiérarchique des recommandations spéciales et des lettres de reconnaissance pour ceux qui méritent ces éloges). (MIGA : III-13, 14)
- ▶ Utiliser un vocabulaire adapté. Parler de « professionnalisation » et mettre l'accent sur l'objectif d'aider les institutions de sécurité à assurer un meilleur service. « L'amélioration de l'efficacité est souvent le meilleur argument pour obtenir un soutien local. » (OECD : 33) Appeler au respect de valeurs telles que « l'excellence opérationnelle » ou la mise en œuvre de « bonnes pratiques ». (IGTs : 41)
- ▶ « Mettre en place des mécanismes formels et cohérents de transmission d'informations et de communication » avec les forces de sécurité publique. (IGTs : 14)
- ▶ « La sécurité de l'entreprise doit préparer un rapport mensuel sur l'état de la sécurité résumant tous les incidents de sécurité significatifs, les développements et les actions entreprises sur la période faisant l'objet du rapport. » Ce rapport devrait être diffusé au commandant de la police sur le site (s'il y en a un) ainsi qu'aux chefs de la police au niveau local et régional. (MIGA : III-13)

#### **Soutenir les initiatives visant à délimiter clairement les rôles des forces de sécurité publique**

- ▶ Veiller à ce que l'entreprise soutienne les initiatives visant à définir les rôles spécifiques de la police, des forces paramilitaires et des militaires, et à assurer un contrôle adéquat afin d'éviter toute confusion dans la chaîne de responsabilité. « En principe, les services de police sont avant tout chargés de la sécurité interne du pays ». Cependant, si la police et les forces paramilitaires ne sont pas compétentes ou suffisamment équipées, il peut être nécessaire de déployer l'armée. (OECD : 124) Si tel est le cas, chercher à faire en sorte que les personnels déployés soient correctement formés et équipés pour mener les tâches qui leur sont confiées.

## 2.8. Violations des droits de l'homme

**Soutenir les programmes de formation en droits de l'homme et en droit international humanitaire destinés aux forces de sécurité publique** (Voir la section 2.5. sur la formation)

- ▶ Inclure une clause dans l'accord conclu avec les organes de sécurité publique exigeant que toutes les forces de sécurité publique affectées au site de l'entreprise bénéficient d'une formation en droits de l'homme et en droit international humanitaire. (IGTs : 45)
- ▶ Soutenir les programmes ayant pour objectif de former des formateurs au sein des forces de sécurité publique. Si possible, insister pour que les formateurs de l'armée soient des militaires et que les formateurs de la police soient des policiers car ils sont mieux placés pour communiquer le contenu de la formation d'une manière facilement assimilable. En outre, les forces de sécurité publique sont d'autant plus susceptibles de prendre la formation au sérieux si elle est délivrée par un collègue ou par quelqu'un relevant de leur chaîne de commandement.

### **C. Les forces de sécurité publique sont parfois victimes d'atteintes aux droits de l'homme, ce qui peut affecter la qualité de la prestation des services de sécurité.**

## **BONNES PRATIQUES\***

### Évaluer le risque d'atteintes aux droits de l'homme perpétrées à l'encontre des forces de sécurité publique

- ▶ Examiner tout fait antérieur de violation des droits des forces de sécurité publique.
- ▶ Mener des consultations avec les représentants des gouvernements des pays d'origine et d'accueil, de la société civile et d'autres sources afin de recueillir des informations sur la gravité de ce risque.
- ▶ Évaluer les différents risques encourus par les hommes et les femmes servant au sein des forces de sécurité publique, en tenant particulièrement compte du risque de violence fondée sur le genre.

### Collaborer avec les autorités nationales et locales

- ▶ Engager un dialogue avec les interlocuteurs concernés à chaque niveau de commandement des forces de sécurité publique, y compris le ministère concerné. Rencontrer le représentant des forces de sécurité publique aux niveaux régional et local de manière régulière (de préférence au moins une fois tous les trois mois). (MIGA : III-11) Soulever la question des violations des droits de l'homme à l'encontre des forces de sécurité publique dans le cadre des échanges sur la sécurité et les droits de l'homme.
- ▶ Chercher à obtenir le soutien du gouvernement du pays d'origine pour avoir accès à des responsables de la sécurité publique de haut niveau afin d'examiner ce problème.
- ▶ Veiller au bon versement des salaires/allocations aux forces de sécurité publique affectées aux régions où opère l'entreprise.

### Travailler avec les ONG pour traiter les allégations d'atteintes aux droits de l'homme (IGTs: 18)

- ▶ Identifier les ONG travaillant sur ces thèmes. Il peut exister dans le pays un certain nombre d'ONG avec lesquels l'entreprise peut travailler. (IGTs : 17) Au vu de la nature sensible de ces allégations, l'entreprise doit évaluer soigneusement la meilleure approche possible.
- ▶ En cas d'informations fiables faisant état de violences fondées sur le genre à l'encontre de membres des forces de sécurité publique, consulter une organisation locale ayant une expertise dans les questions de genre pour identifier les stratégies d'atténuation possibles.

### Soutenir les programmes de réforme du secteur de la sécurité

- ▶ S'investir dans les programmes de réforme du secteur de la sécurité qui appuient une politique de sélection et de recrutement reposant sur des mécanismes appropriés de recrutement, d'évaluation de l'intégrité, et de vérification des antécédents ou d'autres formes d'examen/de contrôle des personnels en service. Œuvrer en faveur de la publication des appels à candidature pour les postes vacants/ouvertures de poste et encourager la transparence tout au long du processus. (ITGNs : 105)

## 2.8. Violations des droits de l'homme

- ▶ Soutenir les programmes de réforme du secteur de la sécurité qui visent à renforcer les capacités des institutions nationales compétentes (telles que le Médiateur ou des mécanismes similaires) pour relever ce défi.

Mettre en place un mécanisme de réclamation opérationnel qui permet aux individus et aux communautés de signaler toute atteinte aux droits de l'homme de manière anonyme (GPs : 31-32)

**D. Les entreprises ne surveillent pas toujours de manière adéquate le comportement des forces de sécurité publique et/ou n'insistent pas nécessairement pour que les violations des droits de l'homme soient résolues de manière appropriée.**

## BONNES PRATIQUES\*

**Faire preuve de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme** afin d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives de l'entreprise sur les droits de l'homme et de rendre compte des actions menées dans ce domaine

- ▶ Évaluer les incidences réelles et potentielles de la présence et des activités de l'entreprise sur les droits de l'homme en tenant compte des faits constatés et en essayant d'y répondre, en assurant le monitoring des réponses apportées et en expliquant publiquement la manière dont ces incidences sont traitées. Faire en sorte que les incidences sur les groupes vulnérables, tels que les enfants, les personnes âgées, les communautés autochtones et les femmes, soient également évaluées.
- ▶ Les activités de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme :
  - a) Devraient traiter les incidences négatives sur les droits de l'homme causées par les entreprises ou auxquelles elles ont contribué, ou qui peuvent être « directement liées à leurs activités, produits ou services par le biais de leurs relations commerciales, même si elles-mêmes n'ont pas contribué à ces incidences ». On « entend par « activités » de l'entreprise ce qu'elle fait comme ce qu'elle omet de faire ». (GPs : 13-14) Lorsque cela est possible, évaluer le contexte des droits de l'homme avant de mener une activité commerciale prévue.
  - b) « Varieront en complexité en fonction de la taille de l'entreprise, du risque d'incidences graves sur les droits de l'homme, et de la nature et du cadre de ses activités. » (GPs : 17)
  - c) « Devraient s'exercer en permanence, étant donné que les risques en matière de droits de l'homme peuvent changer au fur et à mesure de l'évolution des activités et du cadre de fonctionnement de l'entreprise commerciale. » (GPs: 17)
- ▶ Évaluer les capacités locales pour enquêter sur les atteintes aux droits de l'homme et assurer une résolution adéquate de ces cas. Les évaluations des risques devraient « examiner l'aptitude du ministère public local et des autorités judiciaires à poursuivre les personnes responsables d'atteintes aux droits de l'homme et de violations du droit humanitaire international tout en respectant les droits de l'accusé ». (PV: 5)

### Engager un dialogue avec les autorités nationales, régionales et locales

- ▶ Organiser des réunions bilatérales avec des représentants du gouvernement du pays d'accueil. Préserver la confidentialité de ces échanges afin d'accroître l'efficacité des initiatives de l'entreprise. (MIGA : VI-5)
- ▶ User de son influence pour réduire les incidences négatives sur les droits de l'homme provoquées par la relation commerciale.
- ▶ L'entreprise « peut renforcer son influence, par exemple, en offrant un renforcement des capacités ou d'autres incitations à l'entité connexe, ou en collaborant avec d'autres acteurs » (GPs : 22)

## 2.8. Violations des droits de l'homme

**Consulter les groupes susceptibles d'être touchés et d'autres parties prenantes concernées**

- ▶ Mener des échanges constructifs sur la sécurité et les droits de l'homme dans le cadre de consultations avec les communautés « de telle manière que soient pris en compte la langue et les autres obstacles potentiels à un dialogue fructueux ». (GPs : 20) Ces consultations devraient inclure des hommes et femmes issus de différentes ethnies et de divers groupes d'âge.
- ▶ Encourager les gouvernements du pays d'accueil et les forces de sécurité publique à se faire représenter aux consultations avec les communautés. (IGTs : 41)

**Prendre part à un processus de monitoring proactif plutôt que de simplement réagir aux plaintes**

- ▶ Adopter une politique d'entreprise qui précise ce que les employés doivent faire en cas d'allégations de violations des droits de l'homme par les forces de sécurité publique.
- ▶ Inclure la mise en place d'un système de monitoring dans tout protocole d'accord. (IGTs : 45)
- ▶ Consigner toutes les allégations. Utiliser un système de suivi-évaluation et d'établissement de rapports confidentiel et fiable pour surveiller les violations des droits de l'homme. (MIGA : II-9)
- ▶ Vérifier que les informations sont fiables. « Aucun effort ne devrait être ménagé pour s'assurer que l'information utilisée comme base pour les allégations d'atteintes aux droits de l'homme (et au droit international humanitaire) est crédible et basée sur des preuves fiables. » (PV : 5)
- ▶ Envisager la création d'un groupe consultatif composé de parties prenantes externes pour contribuer au monitoring des questions de sécurité et de droits de l'homme.
  - Inclure des parties prenantes jouissant d'une légitimité aux yeux des prestataires de services de sécurité publique. (IGTs : 47)
  - Veiller à ce que la population locale participe aux mécanismes de monitoring. Il est particulièrement important que les besoins des groupes les plus vulnérables, y compris des femmes et des communautés autochtones, soient représentés de manière adéquate dans ce groupe.

**Mettre en place un mécanisme de réclamation opérationnel qui permet aux individus et aux communautés de signaler toute atteinte aux droits de l'homme de manière anonyme (GPs : 31-32)**

- ▶ Mettre en place au moins un des mécanismes suivants (MIGA: III-16):
  - Une ligne de téléphone directe pour signaler les violations ;
  - Un système pour recevoir les sms ;
  - « Une adresse électronique dans les bureaux de l'entreprise qui soit uniquement accessible depuis un écran d'affichage, ainsi qu'une adresse postale sécurisée » ;
  - Des « boîtes à suggestions » placées dans des endroits auxquels les individus peuvent accéder sans être vus et y glisser de manière anonyme des notes, des remarques ou d'autres informations. Ces boîtes doivent être accompagnées d'instructions clairement affichées.
- ▶ Les mécanismes de réclamation ne doivent pas nécessairement être spécifiquement axés sur le respect des PV. Les questions relatives aux PV devraient être intégrées dans tous les mécanismes de réclamation communautaires. (IGTs : 19)
- ▶ Veiller à ce que les mécanismes de réclamation n'aient « pas à attendre qu'une question atteigne le stade d'une atteinte aux droits de l'homme ou d'une violation d'autres normes pour pouvoir la prendre en compte ». (UNIG : 68)

## II. Travailler avec les forces de sécurité publique

### 2.8. Violations des droits de l'homme

- ▶ Lorsque des entreprises apprennent l'existence d'allégations de violations au sein de leur zone d'opérations, elles doivent consigner l'allégation ainsi que toutes les mesures prises, indépendamment du dépôt d'une réclamation. (BP : 15)
- ▶ Les mécanismes de réclamation devraient être adaptés à la culture locale et faire en sorte que les réclamations soient traitées conformément aux souhaits de la communauté.
- ▶ Veiller à ce que « les acteurs pour lesquels [le mécanisme de réclamation] est prévu, le connaissent et lui [fassent] confiance ». (UNIG : 65)

**En cas d'usage de la force, veiller à ce qu'une assistance médicale soit fournie aux blessés**  
(PV: 4)

#### Signaler toute atteinte aux droits de l'homme

- ▶ « Le personnel [de l'entreprise] doit être averti qu'il a l'obligation de signaler toute allégation pour que des enquêtes appropriées puissent avoir lieu. » (MIGA : III-16) « L'entreprise peut plus facilement influencer ses propres employés que les autres parties prenantes de la sécurité. » (MIGA : V-6) (Pour un modèle de signalement d'un incident, voir IGTs : 95)
- ▶ Signaler aux autorités du gouvernement d'accueil appropriées toutes les allégations crédibles et vérifiées d'atteintes aux droits de l'homme et de violations du droit international humanitaire par les forces de sécurité publique dans les régions où opère l'entreprise. (PV : 5) Adresser une demande d'investigation à « l'échelon le plus bas des autorités en charge de la conduite de l'enquête sur un incident, dans la mesure où ce niveau n'a pas été impliqué dans l'incident. » (MIGA : III-18-19)
- ▶ Faire en sorte que les services du ministère public, ou d'une entité équivalente, soient informés.
- ▶ Veiller à ce que les personnes formulant les allégations ainsi que la ou les victimes bénéficient d'une protection juridique et physique. (IGTs : 46)

**Demander à ce que le ou les auteurs présumés des violences soient exclus du site jusqu'à la conclusion de l'enquête**

**Surveiller activement les progrès de l'enquête et encourager une résolution appropriée**  
(PV: 5)

- ▶ Mener une enquête interne à grande échelle « si l'incident allégué est survenu dans l'enceinte même de l'entreprise, s'il a impliqué l'équipement de l'entreprise, ou bien s'il est survenu à cause des activités ou des opérations de l'entreprise ». « Il est approprié de mener une enquête similaire en cas d'allégations d'incident survenus dans les " zones d'exploitation " de l'entreprise ». (MIGA : III-17-18)
- ▶ Le cas échéant, demander instamment l'ouverture d'une enquête et l'adoption de mesures à même de prévenir toute récidive. Les entreprises devraient faire tout ce qui est en leur pouvoir pour veiller à ce que le gouvernement d'accueil enquête sur toute allégation d'atteintes aux droits de l'homme, protège la ou les victimes et résolve la situation conformément aux normes de l'État de droit. (IGTs : 15)

#### Impliquer les autres parties prenantes dans le suivi des enquêtes

- ▶ Partager les informations relatives aux incidents de sécurité.

## II. Travailler avec les forces de sécurité publique

### 2.8. Violations des droits de l'homme

- ▶ Informer le médiateur national ou l'organe des droits de l'homme chargé d'enquêter sur les allégations d'atteintes aux droits de l'homme afin que ces acteurs encouragent « les autorités appropriées à mener une enquête correcte et à entreprendre les actions disciplinaires légales lorsque cela est justifié ». (MIGA : III-19)
- ▶ Renforcer les capacités des organisations de la société civile à surveiller activement les politiques et pratiques sécuritaires qui affectent les communautés qu'elles représentent et à préconiser des solutions appropriées. (ITGNs : 98)
- ▶ Engager un dialogue avec les gouvernements des pays d'origine et les organisations internationales. Ces acteurs peuvent servir d'interlocuteurs clés entre l'entreprise et le gouvernement d'accueil en cas d'allégations d'atteintes aux droits de l'homme (et au droit international humanitaire). (IGTs : 16) Cette approche permet également de conserver de bonnes relations avec les autorités et d'éviter de donner l'impression d'exercer une influence induue.
- ▶ Lorsqu'un incident préoccupe réellement certaines parties prenantes externes, envisager de demander l'ouverture d'une enquête externe. (BP : 15)

**Pouvoir ou participer à la réparation des incidences négatives que l'entreprise a causées ou auxquelles elle a contribué par le biais de processus légitimes** (GPs : 24)

**Assurer le suivi de l'efficacité des interventions** en se fondant sur « des indicateurs qualitatifs et quantitatifs appropriés » et « sur les appréciations de sources tant internes qu'externes, y compris des acteurs concernés » (GPs : 22)

**Revenir sur les enseignements tirés avec les personnels de l'entreprise ainsi qu'avec toutes les parties prenantes appropriées** (IGTs : 46)

- ▶ Pour toute incidence significative sur les droits de l'homme, engager un processus pour déterminer comment et pourquoi cet événement a eu lieu. Il est important de prévenir ou d'atténuer la perpétuation ou la réapparition de ce phénomène. « Si les preuves sont suffisamment solides, le fait de relier ce type d'analyse aux incitations et dissuasions mises en place à l'intention du personnel – qu'il s'agisse de compensations financières, de promotions ou d'autres récompenses – peut jouer un rôle non négligeable en contribuant à ancrer le respect des droits de l'homme dans les pratiques de l'entreprise ». (UNIG : 54)
- ▶ Travailler avec les prestataires de services de sécurité publique, le cas échéant, pour appliquer les leçons apprises. (IGTs : 46)

**REVENIR À LA LISTE DES DÉFIS**

\* Ces bonnes pratiques ne sont pas de nature prescriptives. Il appartient à l'utilisateur d'évaluer si elles peuvent être réalisables, utiles et appropriées au contexte local spécifique.

1. Voluntary Principles on Security and Human Rights: Performance Indicators (International Alert), p.15.
2. « Le titre et le format de cet accord dépendent des exigences des parties. Ce peut être un protocole commun, un protocole d'accord, une entente de principe ou une lettre. Ce qui compte est le contenu. » (MIGA : III-3)
3. Sauf indication contraire, ces points sont extraits des IGTs : 45.
4. Cette étude de cas a été rédigée par le DCAF en collaboration avec TFM.
5. « Mise en œuvre des résolutions sur les femmes, la paix et la sécurité dans la réforme du secteur de la sécurité », Guide de Bonnes Pratiques, Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité, Dossier 13 ((DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW), p.14
6. Recommandations du Comité colombien des mines et de l'énergie pour soutenir le secteur de la défense dans la mise en œuvre de la politique intégrale du ministère de la Défense sur les droits de l'homme et le droit international humanitaire : <http://cmecolombia.co/recomendaciones-para-apoyar-al-sector-defensa-en-la-implementacion-de-la-politica-integral-de-derechos-humanos-y-derecho-internacional-humanitario-del-ministerio-de-defensa/>
7. Cette étude de cas a été rédigée par le DCAF en collaboration avec TFM.
8. Principes de base sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu de l'ONU
9. L'intégralité de cette étude de cas a été élaborée par BP et Safestainable, et est disponible dans son intégralité sur : [http://www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/publications/Case\\_Study\\_Iraq\\_Public\\_Security\\_Training.pdf](http://www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/publications/Case_Study_Iraq_Public_Security_Training.pdf)
10. Cette étude de cas a été élaborée conjointement par FFP, Kosmos et le DCAF. Il est possible de la consulter sur : [http://www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/publications/Case\\_Study\\_Cameroon\\_Public\\_Security\\_Training.pdf](http://www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/publications/Case_Study_Cameroon_Public_Security_Training.pdf)
11. Cela fait référence aux opérations de maintien de l'ordre. Dans les situations de conflit armé, le droit humanitaire international s'applique et établit des règles différentes pour.

### III. Travailler avec les prestataires privés de services de sécurité

---



## III. Travailler avec les prestataires privés de services de sécurité

---

### 3.1. Évaluation des risques et des incidences

---

**A. Les entreprises<sup>1</sup> adoptent parfois des dispositifs de sécurité privée inadéquats et inappropriés en raison d'une identification erronée des risques et des incidences.**

.....

#### **BONNES PRATIQUES\***

**Faire preuve de diligence raisonnable pour identifier, prévenir, atténuer et rendre compte des risques et des incidences sur les droits de l'homme**

- ▶ Faire preuve de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme dès le début d'une nouvelle activité ou relation, par exemple avant de signer un contrat avec un PSP, avant d'opérer des changements majeurs dans le cadre d'exploitation (tel que d'augmenter le nombre d'agents de sécurité protégeant le site), afin de prendre des mesures en réaction à des changements dans le cadre d'exploitation (par exemple, en cas de tensions sociales croissantes) ou en prévision de ces changements. (GPs : 20)
- ▶ Intégrer la procédure de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme dans les systèmes de gestion des risques au sens large (par exemple, en menant des analyses d'impact environnemental et social), en veillant à ce que l'entreprise « ne se borne pas à identifier et à gérer les risques importants auxquels l'entreprise est elle-même exposée et prenne en compte les risques encourus par les titulaires de droits. » (GPs : 18)
- ▶ Veiller à ce que la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme s'exerce en permanence, étant donné que les risques et les incidences en matière de droits de l'homme peuvent changer au fur et à mesure de l'évolution des activités et du cadre de fonctionnement de l'entreprise. (GPs : 18)

**Mener et actualiser régulièrement des évaluations des risques et des incidences conformément aux bonnes pratiques internationales en la matière**

- ▶ Consulter les ressources et les orientations existantes relatives aux évaluations des risques et des incidences, telles que les ressources disponibles sur le Pôle d'Information sur la sécurité et les droits de l'homme<sup>2</sup>.
  - Rechercher des informations sur la situation des droits de l'homme dans le pays où opère l'entreprise, en particulier des indicateurs de risque relatifs aux droits de l'homme, afin d'acquérir une meilleure compréhension du contexte.
  - Consulter les statistiques nationales et locales en matière de criminalité et s'en servir comme outil de référence pour identifier le risque éventuel d'infractions et d'incidents de sécurité.
- ▶ Consulter les groupes et autres parties prenantes susceptibles d'être affectés, afin de recueillir des informations pertinentes pour l'évaluation des risques et des incidences.
  - Consulter les parties prenantes susceptibles d'être affectées (par exemple les groupes vulnérables, tels que les femmes, les communautés autochtones, les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs, les propriétaires fonciers ou les ressortissants étrangers) en utilisant un vocabulaire qu'ils peuvent aisément comprendre. Faire preuve de transparence et partager

## 3.1. Évaluation des risques et des incidences

toutes les informations qui leur sont directement pertinentes (par exemple, le calendrier du projet, la zone d'opérations, les résultats de l'évaluation de l'impact sur l'environnement). Écouter en faisant preuve d'ouverture d'esprit et consigner toutes les préoccupations que ces acteurs peuvent avoir. Garder à l'esprit que toute préoccupation non prise en compte en début de projet peut donner lieu à des réclamations qui peuvent dégénérer en tensions au fil du temps.

- Mener des consultations externes avec d'autres entreprises, des responsables des États d'origine et d'accueil, des experts indépendants et crédibles, y compris ceux provenant de la société civile, des institutions nationales des droits de l'homme et des initiatives multipartites pertinentes afin d'acquérir une bonne compréhension du contexte et des incidences potentielles du projet.

Pour mener une évaluation précise des risques et des incidences, il est nécessaire d'acquérir une bonne compréhension des activités de l'entreprise, des relations que celle-ci a nouées et du contexte dans lequel elle opère. Les aspects clés suivants doivent être pris en compte :

- Les activités, les fonctions, les services et les produits essentiels.
- Le nombre et la composition des personnels sur le site (y compris le ratio expatriés/personnel local).
- Les acteurs locaux, y compris leurs intérêts et priorités, les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec l'entreprise.
- Le cadre d'exploitation, les causes profondes des tensions et les facteurs de conflit susceptibles de contribuer à une escalade de la violence.
- La taille du site, la topographie et le terrain où se situe le projet. (IGTs : 50)
- La capacité et la taille des forces de sécurité publique, le nombre et la composition du personnel opérant dans la zone d'opérations (y compris les groupes ethniques ou religieux).
- Les antécédents et les capacités des prestataires privés de services de sécurité opérant dans la région.
- Les mesures de sécurité physique et technique à mettre en œuvre pour appuyer les forces de sécurité, ainsi que la quantité de matériels et d'autres biens se trouvant sur place. (IGTs : 50)
- Les risques pour la réputation de l'entreprise. Un contexte sécuritaire détérioré, dans lequel les personnels de sécurité de l'entreprise se retrouvent impliqués dans des accrochages violents avec les communautés locales, est susceptible d'attirer l'attention des ONG et des médias locaux ou internationaux. L'entreprise risque alors de faire l'objet d'allégations dont elle pourrait difficilement se démarquer. (CSBP, Flashpoint Issue 7 : 2)

- ▶ Évaluer les risques de sécurité pesant sur les opérations de l'entreprise, ses personnels et les communautés locales, ainsi que les incidences réelles et potentielles sur les droits de l'homme des dispositifs de sécurité de l'entreprise, en prenant comme point de référence l'ensemble des droits de l'homme internationalement reconnus.
  - Inclure les risques et les incidences négatifs en matière de droits de l'homme qui peuvent être directement liés à l'entreprise par le biais de ses prestataires de services de sécurité.
  - Faire en sorte de bien comprendre et de bien évaluer les incidences sur les droits de l'homme d'individus appartenant à des groupes ou des communautés susceptibles d'être exposés à un risque accru de vulnérabilité ou de marginalisation (par exemple les femmes, les enfants, les communautés autochtones ou les ressortissants étrangers). Consulter les organisations spécialisées travaillant avec ces groupes ou recruter un expert qui puisse contribuer à identifier ces groupes et à évaluer les incidences du projet.
  - Dans les situations de conflit armé, évaluer également tous les risques et incidences qui peuvent affecter le respect du droit international humanitaire<sup>3</sup>.

## 3.1. Évaluation des risques et des incidences

- ▶ Actualiser régulièrement l'évaluation des risques et des incidences.
  - Veiller à ce que le PSP soit impliqué dans ces évaluations.
  - Recueillir des données et analyser tous les incidents de sécurité survenant autour de la zone où opère l'entreprise.

### Procéder à une analyse des besoins en matière de sécurité en prenant appui sur l'évaluation des risques et des incidences et élaborer un plan de sécurité

- ▶ Appliquer les conclusions de l'évaluation des risques et des incidences à toute l'étendue des fonctions et processus internes pertinents, (GPs : 20) et faire en sorte que tous les services de l'entreprise concernés travaillent ensemble pour identifier les besoins en sécurité et élaborer le plan de sécurité. La duplication des efforts sera ainsi évitée et toutes les actions menées seront cohérentes.
- ▶ Identifier les mécanismes de prévention qui sont adaptés au contexte afin d'éviter les risques et les incidences recensés. S'il est impossible de mettre en place des dispositifs de prévention exhaustifs, envisager des mécanismes d'atténuation adaptés à chaque risque et incidence.
- ▶ Examiner soigneusement les risques et les incidences qui requièrent la mise en place d'un mécanisme de prévention ou d'atténuation des risques. Bien que cela doive être évalué au cas par cas, garder à l'esprit qu'un dispositif de sécurité trop élevé peut parfois mettre en péril les bonnes relations avec les communautés locales. S'il est décidé d'adopter des mesures de sécurité, examiner les avantages et les inconvénients des différentes options (par exemple, faire appel aux forces de sécurité publique ou à des prestataires privés de services de sécurité, recourir à des services de sécurité en interne ou utiliser des équipements de sécurité).
- ▶ Renforcer la résilience de l'entreprise et élaborer, dans le cadre du plan de sécurité, des stratégies d'intervention d'urgence en cas d'incidents (par exemple, des désordres publics).
- ▶ Examiner l'éventuelle nécessité de revoir la politique de gestion des risques de l'entreprise.
- ▶ Veiller à ce que les risques sexospécifiques soient pris en compte, en adoptant, par exemple, une approche sexospécifique en matière de pratiques de sécurité (qui peut prévoir le recrutement de personnels féminins pour effectuer les fouilles) et en matière de mécanismes de surveillance et d'accès aux « boîtes à suggestions ».
- ▶ Mettre en place un mécanisme de réclamation légitime, accessible, prévisible, équitable et transparent pour assurer la réparation des incidences réelles du projet. (GPs : 33) Garder à l'esprit que ce type de mécanisme doit être mis en place dès le lancement du projet et que son existence doit être connue de toutes les parties prenantes susceptibles d'être affectées. (Voir Défi 3.10.a.)

### Lorsque le plan de sécurité prévoit le recours à des services de sécurité privée, tenir compte des bonnes pratiques suivantes

- ▶ Revoir l'évaluation des risques et des incidences pour veiller à ce que les éléments suivants soient correctement analysés :
  - La réglementation nationale en matière de prestataires privés de services de sécurité et toute lacune potentielle de ce système.
  - Les antécédents et la performance passée du secteur de la sécurité privé dans le pays, en particulier les cas d'atteintes aux droits de l'homme commises par des PSP.

## 3.1. Évaluation des risques et des incidences

- La perception des prestataires privés de services de sécurité par les autorités locales et la population en général, en particulier l'opinion de la communauté et les sensibilités culturelles eu égard à ce secteur, aux armes, au facteur religieux, aux ressortissants étrangers, aux autres clans, etc. (IGTs : 50)
- L'évaluation de la nécessité de recourir à des agents armés à l'aune des risques impliqués par ce choix. Si dans certains contextes, le recours à des forces de sécurité armées peut exacerber les tensions avec les communautés locales, dans d'autres cas, « le recours à la protection armée est tellement courant qu'une agence qui ne se conformerait pas à cette pratique s'exposerait elle-même à devenir une cible facile. » (EISF : 15) Dans certains pays, la législation nationale n'autorise pas les agents de sécurité privée à porter certains types d'armes à feu, autres armes ou munitions. Si la législation nationale l'autorise, déterminer quels postes exigent le recours à des membres de sécurité privée armés. Dans certains contextes, il peut être préférable d'engager un petit groupe bien équipé chargé de répondre aux incidents mineurs plutôt que de confier des armes à tous les agents de sécurité privée. Dans d'autres, il peut être opportun de préciser que les agents de sécurité privée doivent être non armés et de limiter leur rôle aux tâches menées dans l'enceinte du site de l'entreprise (BP : 9), sauf lorsque cela est requis par l'évaluation des risques ou pour répondre à une situation d'urgence ou de menace.
- Tous les autres risques et incidences potentiels qui peuvent être créés ou accrus en raison du recours à des services de sécurité privée.
  - ▶ Identifier les fonctions de sécurité privée qui peuvent être mieux assumées par des individus étrangers à la région et celles qu'il est préférable de confier à des membres des communautés locales affectés à la force de protection. (IGTs : 50)
  - ▶ Identifier les activités qui devraient être sous-traitées à un PSP et élaborer un appel d'offre. (Voir Défi 3.2.a.)
  - ▶ Veiller à ce qu'aucun dispositif de sécurité de l'entreprise n'aggrave les facteurs de risque.

**Indiquer publiquement comment les risques et les incidences seront traités** (par exemple sur le site internet de l'entreprise ou lors de réunions avec les communautés locales)

- ▶ Élaborer des procédures de communication pour partager les informations relatives aux activités, à la localisation, au statut opérationnel et logistique de l'équipe de sécurité, ainsi que les informations relatives aux menaces et le signalement des incidents à la direction de l'entreprise, à ses personnels, aux communautés et aux autorités civiles ou militaires compétentes.

**Évaluer régulièrement l'efficacité réelle des dispositifs adoptés par les services de sécurité privée pour prévenir et atténuer les risques et les incidences, en particulier après un incident de sécurité**

- ▶ Dans les cas où les mesures de sécurité ne parviennent pas à prévenir ou à atténuer les risques et les incidences, reprendre l'ensemble du processus décrit dans cette section pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi, et identifier les mesures alternatives appropriées.
- ▶ Inclure les leçons apprises dans les évaluations des risques et des incidences futures.

## 3.2. Offres et contrats

**A. Il peut être difficile pour les entreprises d'évaluer correctement les critères de qualité et de coût lors de la sélection des prestataires privés de services de sécurité.**

### BONNES PRATIQUES\*

S'appuyer sur les résultats de l'évaluation des risques pour définir les critères de qualité et de coût (Voir Défi 3.1.a.)

- ▶ Respecter la législation et les normes nationales et internationales relatives aux PSP. En cas d'exigences contradictoires (par exemple, lorsque la législation nationale empêche la mise en œuvre de certaines bonnes pratiques internationales), rechercher des moyens novateurs pour respecter les principes des droits de l'homme internationalement reconnus. (GPs : 25)
- ▶ Veiller à ce que les antécédents de tous les membres du personnel de sécurité privée en matière de droits de l'homme et de droit international humanitaire soient vérifiés. (Voir la section 3.5. sur la vérification des antécédents)
- ▶ Veiller à ce que les PSP soient conscients de leurs obligations, soient formés aux droits de l'homme et au droit international humanitaire, et disposent des compétences nécessaires à l'utilisation du matériel de sécurité et des armes à feu, le cas échéant. (Voir la section 3.6. sur la formation)

Préciser, dans l'appel d'offres, que chaque candidat (PSP) doit fournir des informations d'ordre général pour permettre au client d'évaluer sa candidature en termes de diligence raisonnable, de professionnalisme et de probité financière (SCG: 4)

- ▶ L'appel d'offres devrait fournir des informations sur (source : SCG : 3):
  - Les tâches opérationnelles que le PSP devrait accomplir aux termes du contrat.
  - Le type de sécurité requis, y compris en termes de sécurité armée ou non armée.
  - Le nombre de postes à pourvoir.
  - Le pourcentage de personnel local, le cas échéant.
  - Les niveaux de formation et d'expérience minimums requis.
  - Les compétences linguistiques et toute autre compétence/expertise requise, le cas échéant.
  - La description de l'environnement de travail.
  - Les exigences relatives à l'équipement auxquelles le PSP doit satisfaire.
  - L'ampleur des contacts du PSP avec la population dans le cadre des activités prévues par le contrat.
  - Les mécanismes de réclamation existants
- ▶ L'appel d'offres devrait exiger que le candidat fournisse les informations suivantes :
  1. Description de l'entreprise de sécurité privée
    - Attestation de licence d'exploitation
    - Structure de propriété

## 3.2. Offres et contrats

- Politiques, codes et normes adoptés par le prestataire, précisant notamment si celui-ci adhère aux PV et/ou à d'autres normes du secteur de la sécurité privée, tels que le Code de conduite international des entreprises de sécurité privée (ICOC)
- Adhésion à des associations professionnelles, des initiatives multipartites ou des organes nationaux de réglementation du secteur en question (par exemple, l'ICoC ou la *Private Security Industry Regulatory Authority* [PSIRA - Autorité sud-africaine de régulation de la sécurité privée])
- Attestation d'assurance couvrant les risques et les responsabilités connexes qui découlent de ses opérations et activités (PSC.1 : 15), y compris une assurance pour ses employés
- Bilans de l'entreprise et attestation du chiffre d'affaires global (SCG : 4), y compris le paiement de l'impôt
- Relations avec les sous-traitants, filiales et autres entreprises avec lesquelles le prestataire travaille

## 2. Les employés

- Degré de vérification des antécédents des employés et du personnel de direction avant tout recrutement (SCG : 4)
- Qualifications, antécédents et expérience du personnel de direction et d'exécution de l'ESP
- Attestation établissant que le prestataire a dispensé une formation à ses employés en matière de droits de l'homme et de droit humanitaire, d'usage de la force, d'armes à feu et autres armes, et de premiers secours
- Salaires, avantages sociaux et conditions de travail des employés
- Taux de renouvellement des employés (SCG : 4)

## 3. Équipement

- Attestation de détention de licences d'équipements (en particulier pour les armes à feu et autres armes)
- Nombre et type d'armes à feu, autres armes et munitions
- Matériels de transport et de communication

## 4. Antécédents et expérience pertinente

- Informations sur tout incident relatif aux droits de l'homme ou à toute plainte relative au cadre d'exploitation et/ou aux tâches à effectuer, ainsi que sur les mesures de réparation prises
- Liste des principaux services fournis au cours des trois dernières années (SCG : 4)
- Références fournies par des clients similaires, en particulier ceux qui opèrent dans la région (SCG : 4)
- Expérience de travail avec des organes de sécurité publique dans le pays/la région et toute autre expérience pertinente

## 5. Plan de mise en œuvre de l'offre

- Nombre et régime de travail des employés (temps plein/temps partiel) pour le travail visé (SCG : 4)
- Coût des services requis par l'entreprise conformément aux exigences susmentionnées

## 3.2. Offres et contrats

L'ICoC précise explicitement que : « les entreprises signataires ne concluront pas sciemment de contrats dont l'exécution serait matériellement et directement contraire aux principes du présent Code, au droit national ou international applicable, ou au droit local, régional et international relatif aux droits de l'homme, et ne pourront arguer d'aucune obligation contractuelle pour se soustraire au respect du présent Code. Elles interpréteront et exécuteront dans toute la mesure possible leurs contrats d'une façon compatible avec le présent Code » (ICoC : par. 20).

Les entreprises contractantes doivent donc garder à l'esprit que, si elles fixent des critères de rémunération très bas pour les services requis, elles risquent d'exclure des PSP qui respectent les principes de l'ICoC puisqu'une telle rémunération ne permettrait pas aux PSP d'appliquer les exigences requises par ces normes.

**Procéder avec une diligence raisonnable à une évaluation approfondie des offres et des PSP qui les soumettent.** Des consultations doivent donc être menées avec les acteurs du secteur de la sécurité privée, des organisations non gouvernementales, des responsables du gouvernement et d'autres parties prenantes partageant la même approche afin d'examiner ensemble la réputation des PSP et leurs propres expériences avec divers (prestataires privés de services de sécurité) (IGTs : 52).

Les **Lignes directrices de Sarajevo concernant la passation de marchés avec des entreprises de sécurité privée** (SEESAC, *Sarajevo Client Guidelines for the Procurement of Private Security Companies*, 2006) recommandent d'évaluer les offres en deux étapes ; une exclusion automatique en fonction de critères préalablement établis et une évaluation des offres en fonction de critères d'attribution (SCG : 4)

1. Exclusion automatique (SCG : 5):
  - a. Incapacité de satisfaire à l'un des critères de l'appel d'offres
  - b. Incapacité de fournir les documents demandés
  - c. Présentation de renseignements erronés ou trompeurs
  - d. Faillite ou procédure de déclaration de faillite
  - e. Défaut de paiement des impôts ou des charges sociales
  - f. Faute professionnelle grave commise par l'entreprise ou par l'un de ses dirigeants
  - g. Condamnation de l'entreprise ou de sa direction pour une infraction à la déontologie
  - h. Participation avérée à des activités politiques
  - i. Violations avérées du droit international humanitaire et des droits de l'homme.
2. Critères d'attribution (pour voir la fiche de score, se reporter à SCG : 6-7):
  - a. Normes relatives au personnel
    - Expérience moyenne des agents : antécédents des employés, expérience dans ce secteur, expérience dans ce type de contrat spécifique
    - Formation et professionnalisme : formation en droits de l'homme (et en droit international humanitaire dans les situations de conflit armé), formations complémentaires, formation à la mission spécifique qui fait l'objet du contrat, usage de la force et des armes à feu et autres compétences
    - Conditions d'emploi : salaires et rémunérations, avantages sociaux, conditions de travail, types/ horaires des postes de travail
    - Sélection et recrutement : méthodologie de sélection et de recrutement, vérification des casiers judiciaires, vérification d'implication dans des atteintes aux droits de l'homme (et violations du droit international humanitaire), dépistage de cas de toxicomanie, renvoi des services de police/sécurité, évaluation psychologique
    - Usage de la force et des armes à feu : formation de base, formation complémentaire continue
  - b. Gestion du contrat

## 3.2. Offres et contrats

- Organisation et expérience de l'équipe de direction : structure, organisation et compétences de l'équipe de direction, connaissances spécifiques de l'équipe de direction eu égard aux tâches visées par le contrat
- Ressources allouées et mécanismes de mise en œuvre du contrat : disponibilité du responsable de la mise en œuvre du contrat, temps de réponse du responsable de la mise en œuvre du contrat, méthodologie du tableau de service, capacités de soutien, procédures générales et procédures relatives au client, rapportage, normes relatives à l'inspection du personnel, soutien du siège de l'entreprise/équipe de soutien disponible 24 heures sur 24

## c. Infrastructure

- Équipement : outils et systèmes de communication, matériel informatique et logiciels, uniformes, véhicules
- Support technique : surveillance / CCTV, système de contrôle de sécurité, système de contrôle d'accès, installation d'alarmes, système central de surveillance

## d. Normes de l'entreprise

- Politiques et pratiques de l'entreprise : politique financière et contractuelle, politique relative aux droits de l'homme et à la sécurité, politiques en matière de santé et de sécurité, d'égalité des chances, de divulgation de l'information et de confidentialité
- Relations établies par l'entreprise : relation avec les services de police/sécurité, relations avec les partis et organisations politiques
- Gouvernance et contrôle : code de conduite/de déontologie, règlements, responsabilités eu égard aux politiques et à leur application, comité d'éthique, mécanismes de règlement des contentieux de travail, appartenance à une association professionnelle
- Gestion des ressources humaines : philosophie et pratique, nombre d'employés, taux de renouvellement du personnel, absentéisme
- Politique relative à l'usage de la force et aux armes à feu : procédures relatives aux armes utilisées, au stockage et à la maintenance de ces dernières, procédures relatives aux inspections, au contrôle et à la notification d'utilisation
- Références et certification : liées au secteur, liées au contrat, liées à des contrats obtenus dans le passé suite à un appel d'offres, certification non officielle

## e. Critères financiers

- Établissement de coûts appropriés
- Rapport qualité prix

Sélectionner un PSP en prenant appui sur le processus d'évaluation en deux étapes et établir un contrat officiel avec le prestataire sélectionné (Voir Défi 3.2.c.)

## 3.2. Offres et contrats

## **B. Les responsabilités et les obligations éventuelles de l'entreprise et du PSP en matière de droits de l'homme ne sont pas toujours clairement définies.**

### **BONNES PRATIQUES\***

Élaborer des politiques et procédures d'entreprise qui clarifient et expliquent les rôles et les responsabilités des différents acteurs de la sécurité opérant autour du site du projet, et les inclure dans le contrat avec le PSP

- ▶ Faire en sorte que les politiques et les contrats spécifient clairement que l'entreprise et le PSP doivent respecter les droits de l'homme en toute circonstance. « Cela signifie qu'[ils] devraient éviter de porter atteinte aux droits de l'homme et remédier aux incidences négatives sur les droits de l'homme dans lesquelles [ils] ont une part. » (GPs : 13)
- ▶ Examiner avec le PSP les responsabilités et les rôles respectifs et éclaircir tout malentendu ou toute ambiguïté.
- ▶ Veiller à ce que les personnels de l'entreprise et ceux chargés de la sécurité privée connaissent bien les mécanismes mis en place par l'entreprise pour prévenir les risques et les incidences en matière de droits de l'homme, ainsi que les procédures pour mener et soutenir l'ouverture d'enquêtes sur les atteintes présumées aux droits de l'homme.
- ▶ Inclure les politiques et procédures de l'entreprise dans le contrat avec le PSP et veiller à ce que le contrat soit conforme à la législation et aux réglementations nationales pertinentes (Voir Défi 3.2.c.)
  - Trouver confirmation auprès d'experts internationaux et nationaux de la validité de toutes les clauses contractuelles relatives aux obligations et responsabilités juridiques. Il peut être possible de transférer certains risques et responsabilités au PSP par le biais d'une clause d'assurance obligatoire (l'appel d'offres devrait exiger la présentation d'une attestation d'assurance couvrant les risques professionnels). Toutefois, les clauses d'indemnisation ont une application limitée, en fonction du cadre juridique national.

Faire preuve de diligence raisonnable afin d'identifier et de traiter les risques et les incidences en matière de droits de l'homme, tout en tenant compte des responsabilités éventuelles

- ▶ Mener/actualiser une évaluation des risques et des incidences conjointement avec le PSP. (Voir Défi 3.1.a.)
- ▶ Examiner le risque encouru par l'entreprise d'être complice d'atteintes aux droits de l'homme, si le PSP qui protège le site de l'entreprise est impliqué dans de tels actes et « traiter ce risque sous l'angle du respect de la légalité, étant donné le champ toujours plus large de la responsabilité juridique qui peut leur être attribuée comme suite aux poursuites civiles [et pénales] extraterritoriales et à l'incorporation des dispositions du Statut de Rome de la Cour pénale internationale dans des juridictions qui connaissent de la responsabilité pénale des entreprises. En outre, les administrateurs, les cadres et les employés des entreprises peuvent être individuellement tenus pour responsables pour des actes qui constituent des violations caractérisées des droits de l'homme. » (GPs : 25-26)

## 3.2. Offres et contrats

- ▶ Garder à l'esprit que la perpétration d'atteintes aux droits de l'homme n'implique pas uniquement des risques de nature juridique. Même si la responsabilité juridique incombe en réalité au PSP, le préjudice de réputation sera probablement assumé également par l'entreprise contractante.
- ▶ Démontrer que l'entreprise déploie des efforts continus pour atténuer les incidences sur les droits de l'homme et pour fournir réparation ou s'associer aux mesures de réparation des incidences négatives sur les droits de l'homme qu'elle a causé ou auxquelles elle a contribué, et ce à l'aide de processus légitimes. (GPs: 24) (Voir Défi 3.10.a.)
- ▶ Garder à l'esprit que faire preuve de diligence raisonnable n'exonérera pas automatiquement et entièrement les entreprises de toute responsabilité si elles ont commis des atteintes aux droits de l'homme ou y ont contribué. (GPs : 19)

**Veiller à mettre en place des procédures de communication et de coordination claires et efficaces****Dans la mesure du possible, partager des informations sur les dispositifs et les procédures de sécurité de l'entreprise avec les parties prenantes locales**

- ▶ Nommer un représentant de l'entreprise ayant une bonne compréhension du contexte local et qui s'engage sur le long terme dans cette fonction afin de servir d'interlocuteur entre la communauté, l'entreprise et le PSP.
- ▶ Mettre en place un processus de dialogue permanent pour examiner les opérations, les procédures et les incidences potentielles des opérations sur les communautés locales, en particulier sur les groupes vulnérables.
- ▶ Clarifier les rôles et les responsabilités du PSP et diffuser le code de conduite de l'entreprise à l'intention des prestataires privés de services de sécurité.
- ▶ Proposer des mesures à prendre en cas d'allégations d'atteintes aux droits de l'homme, en fournissant des informations sur le mécanisme de réclamation mis en place par l'entreprise.

**Faire en sorte que les réclamations et les plaintes ne soient pas simplement transmises au PSP, mais soient examinées et traitées avec les représentants de l'entreprise**

- ▶ Tenir des registres précis de toutes les réclamations déposées et de toutes les mesures prises pour y remédier.
- ▶ Examiner le traitement des réclamations avec le PSP, identifier les leçons apprises et adapter les procédures en conséquence, le cas échéant.

## 3.2. Offres et contrats

**C. En l'absence de directives de mise en œuvre, il se peut que certains PSP n'opèrent pas en pleine conformité avec les normes internationales, malgré leur inclusion dans les contrats.**

## BONNES PRATIQUES\*

Élaborer des politiques, des procédures et des lignes directrices définissant les rôles et les responsabilités des prestataires privés de services de sécurité

- ▶ Élaborer une politique des droits de l'homme et veiller à ce qu'elle soit intégrée dans tous les services de l'entreprise.
- ▶ Élaborer des politiques de sécurité et d'approvisionnement qui reflètent la politique des droits de l'homme de l'entreprise.
- ▶ Ces politiques devraient (source: GPs: 16) :
  - Être approuvées au plus haut niveau de l'entreprise.
  - Être établies en recourant aux compétences internes et/ou externes requises.
  - Énoncer ce que l'entreprise attend de son personnel, de ses partenaires commerciaux, des PSP et des autres fournisseurs dans le domaine des droits de l'homme.
  - Être accessibles au public et faire l'objet d'une communication interne et externe à l'intention de l'ensemble du personnel, des partenaires commerciaux, des prestataires et des autres parties concernées.
  - Être reprises dans les procédures de sécurité de l'entreprise.
- ▶ Faire en sorte que toutes les politiques et procédures de sécurité en vigueur dans tous les sites d'opérations précisent clairement le rôle des services de sécurité privée. (IGTs : 54)
- ▶ Adopter l'ICoC ou élaborer un code de conduite à l'intention des PSP en se fondant sur les PV et/ou l'ICoC, en assurant la cohérence de ce texte avec la politique et les procédures de sécurité de l'entreprise. Mentionner ce code dans tous les contrats émis par l'entreprise.
  - Définir clairement les normes et les attentes de l'entreprise de telle sorte que le PSP comprenne quels sont ses objectifs en matière de performances et de prestations. (MIGA : IV-1) « L'entreprise doit aborder les ambiguïtés et clarifier leur signification pour éviter au prestataire de sécurité privée d'avoir à deviner l'objectif et la mesure du succès. » (MIGA : IV-2)
  - Fournir à chaque agent de sécurité un exemplaire de ce code de conduite ainsi qu'une version papier des règles relatives à l'usage de la force.
  - Faire en sorte que la direction et les agents du PSP signent le code de conduite adopté par l'entreprise à l'intention des PSP, en attestant qu'ils comprennent bien le document et s'engagent à respecter les principes qui y sont contenus, et veiller à ce que le service de sécurité de l'entreprise conserve une copie de tous les documents signés.
  - Partager et examiner ce code de conduite avec les parties prenantes concernées, telles que d'autres entreprises, les forces de sécurité publique et les communautés locales. Le cas échéant, modifier ce code pour intégrer les commentaires reçus au cours de ces discussions.
- ▶ Faire référence, dans toutes les politiques et lignes directrices, aux normes et instruments nationaux et internationaux applicables, notamment (source: IGTs: 54) :
  - La législation et les normes professionnelles du pays d'accueil.
  - La Déclaration universelle des droits de l'Homme.

## 3.2. Offres et contrats

- Le Pacte international relatif aux droits civils et politiques.
- Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.
- La Déclaration de l'Organisation internationale du travail sur les principes et droits fondamentaux au travail.
- Les Conventions de Genève de 1949 et leurs Protocoles additionnels de 1977.
- Les Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois et le Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois.
- La Convention contre la torture.
- Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.
- Les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme.
- Le Document de Montreux sur les entreprises militaires et de sécurité privée.
- Le Code de conduite international des entreprises de sécurité privée

**Élaborer un contrat avec le PSP** qui inclut « des clauses contractuelles et des exigences de performance qui assurent le respect, par [le PSP mandaté], du droit national pertinent, du droit international humanitaire et des droits de l'homme » (MD Partie 2 : par. 14), et **l'examiner avec le PSP pour veiller à ce que le prestataire de sécurité comprenne bien ses objectifs de performance**. Ces clauses peuvent traiter des questions suivantes :

- Le respect des droits de l'homme et du droit humanitaire (dans les situations de conflit armé) ainsi que des politiques et du code de conduite de l'entreprise à l'intention des PSP (à inclure en annexe au contrat). Ceux-ci devraient être déclinés en dispositions spécifiques à l'aune desquelles la performance peut être évaluée (pour un exemple de clauses contractuelles relatives aux PV dans des contrats de sécurité privée, voir IGTs : 93) ;
- Les rôles et les responsabilités respectifs de l'entreprise et du PSP ;
- Les règles mutuellement convenues relatives à l'usage de la force ;
- L'âge minimum pour effectuer des services de sécurité (par exemple 18 ans) ;
- La procédure de vérification des antécédents, y compris de la conduite passée et des évaluations régulières de performance, lorsque cela est possible. Cela comprend les informations relatives aux postes occupés dans l'armée, dans la police ou auprès de PSP (ICoC : Par 48) (voir Section 3.5 sur la vérification des antécédents) ;
- Une rémunération et des conditions de travail équitables pour les agents de sécurité privée (Voir Défi 3.3.a.) ;
- Une formation en droits de l'homme et en droit international humanitaire (dans les situations de conflit armé) (Voir la section 3.6. sur la formation) ;
- Un contrôle régulier pour évaluer :
  - La compréhension des normes relatives à l'usage de la force, aux droits de l'homme et au droit international humanitaire et, le cas échéant, la compétence en matière de manipulation sans risque des armes et des munitions autorisées (pour chaque type d'arme à feu utilisée).
  - L'aptitude physique et psychologique requise pour exercer les fonctions prévues par le contrat.
  - La toxicomanie (abus de drogues).
- La détention des enregistrements, licences ou autorisations requis, et l'acquisition et l'utilisation légales de l'équipement, en particulier des armes. (MD Partie 2 : par. 14)

## 3.2. Offres et contrats

- Les procédures en matière d'arrestation « pour se défendre ou défendre d'autres personnes contre un risque imminent de violence, ou à la suite d'une attaque ou d'un crime commis par les personnes concernées contre le personnel de l'entreprise, ses clients ou des biens placés sous sa protection, en attendant de remettre les personnes ainsi détenues le plus rapidement possible à l'autorité compétente. » (ICoC : par. 34) Toutes les personnes arrêtées doivent être traitées « avec humanité, conformément à leur statut et dans le respect de la protection que leur confèrent les normes relatives aux droits de l'homme et le droit international humanitaire applicables. » (ICoC : par. 33)
- Travailler avec des sous-traitants, en faisant obligation au PSP de :
  - Communiquer à l'avance toute intention de recours à des sous-traitants dans le cadre de l'accord de services et obtenir l'approbation préalable nécessaire. (PSC.1 : 20)
  - Démontrer que les sous-traitants respectent des exigences équivalentes à celles du PSP initialement engagé par l'entreprise. (MD Partie 2 : par 15.)
  - Pouvoir, le cas échéant et selon le droit applicable être tenu responsable du comportement de ses sous-traitants. (MD Partie 2 : par.15)
- Les mécanismes de monitoring.
- L'obligation de mener des activités d'évaluation et de rapportage.
- Les procédures d'enquête et de rapportage ayant trait aux comportements illégaux ou abusifs et les mesures disciplinaires appropriées, et faire en sorte notamment que des réparations appropriées soient accordées à ceux qui ont été lésés par la mauvaise conduite des PSP et des membres de leur personnel. (MD Part 2 : par. 14)
- Les responsabilités en cas de dommages à la propriété, de préjudices aux employés ou à la réputation de l'entreprise, ou en cas d'atteintes aux droits de l'homme commises à l'encontre de tiers.
- Les inspections de conformité et un audit annuel (réalisés, par exemple, par l'entreprise contractante ou par une tierce partie indépendante) afin de vérifier la bonne exécution des objectifs de performance établis dans le contrat et le code de conduite.
- Les dispositions prévoyant clairement la cessation des relations, à l'initiative de l'entreprise, en cas d'informations crédibles faisant état de comportements illégaux ou contraires à la déontologie par le personnel de sécurité privée (PV : 6-7) ou de tout autre non-respect des dispositions contractuelles.
- Les récompenses financières (par exemple, l'octroi d'autres contrats) et les sanctions (par exemple, la suspension des paiements) en cas de respect ou de non-respect des dispositions contractuelles liées aux exigences en matière de droits de l'homme. (IGTs : 53)

### Renforcer la formation dispensée par le PSP à son personnel en appliquant les mesures suivantes:

- ▶ Rappeler aux personnels des PSP les points clés de l'ICoC/du code de conduite de l'entreprise à l'intention des PSP ainsi que la nécessité de procéder à des contrôles de sécurité sur le site, sur une base régulière (par exemple, au début et pendant les quarts de travail, lors des sessions de remise à niveau).
- ▶ Organiser des réunions régulières au cours desquelles les personnels de sécurité privée peuvent examiner les bonnes pratiques, poser des questions spécifiques et partager leurs expériences. (Voir l'étude de cas sur le Cameroun)

## 3.2. Offres et contrats

- ▶ Imprimer les points clés de l'ICoC/du code de conduite de l'entreprise à l'intention des PSP ainsi que les règles relatives à l'usage de la force sur des « cartes à puce » plastifiées et les remettre à tous les agents de sécurité privée. Les cartes à puce devraient être rédigées dans la langue locale appropriée pour en faciliter la consultation et l'inspection. (MIGA : IV-3)

### Effectuer des vérifications régulières de performance et rencontrer régulièrement la direction du PSP pour examiner les résultats (MIGA: IV-5)

- ▶ Élaborer une liste de contrôle en prenant appui sur le contrat et le code de conduite, et l'utiliser lors des vérifications mensuelles des performances.
- ▶ Envisager de recourir à un contrôleur externe chargé de vérifier le respect des droits de l'homme sur une base régulière (par exemple, contacter une ONG pour qu'elle identifie les lacunes en matière de respect des droits de l'homme).
- ▶ Examiner les rapports d'incidents de sécurité pour identifier toute atteinte aux droits de l'homme réelle ou potentielle, et prendre les mesures appropriées (Voir Défi 3.10.a.). Identifier les leçons apprises et les inclure dans les procédures et pratiques de sécurité.

### Si le PSP continue à ne pas respecter une ou plusieurs clauses du contrat, envisager les options suivantes (IGTs : 57) :

- ▶ Négocier l'échéance du respect de ces clauses.
- ▶ Suspendre les paiements tels que prévus dans le contrat tant que la question n'est pas résolue de manière satisfaisante.
- ▶ Conditionner la poursuite de la relation aux performances réalisées, fournir d'autres directives détaillées, proposer des formations additionnelles assorties d'une vérification de performance régulière.
- ▶ Mettre un terme à la relation avec le PSP.

#### Résiliation du contrat avec le PSP et transition de la prestation des services de sécurité<sup>4</sup>

Une entreprise peut choisir de résilier son contrat avec un prestataire privé de services de sécurité (PSP) pour diverses raisons, y compris à cause des coûts, de changements des exigences ou du non-respect par le PSP de ses obligations contractuelles.

Lorsqu'une entreprise contractante (ci-après, une « entreprise ») résilie un contrat avec un PSP en vue de le remplacer par un autre prestataire privé de services de sécurité, la résiliation du contrat existant ainsi que la phase de transition visant à mettre en place de nouveaux dispositifs de sécurité doivent être gérées de manière proactive, faute de quoi l'entreprise ainsi que les entités associées à ses activités (par exemple : ses personnels, sous-traitants, fournisseurs et/ou autres prestataires de services de sécurité publics ou privés) peuvent être exposées à des risques multiples.

Les entreprises doivent envisager la résiliation d'un contrat avec un PSP sous deux angles : juridique et opérationnel. Comme pour toute disposition contractuelle, une entreprise doit chercher à obtenir des conseils quant à ses obligations juridiques en cas de résiliation de contrat avec le PSP. L'examen des questions juridiques (qui, par nature, sont spécifiques à la juridiction et au contrat concernés) dépasse le cadre de la présente analyse. Cette dernière met plutôt l'accent sur les questions opérationnelles relatives à la résiliation d'un contrat avec un PSP.

Les points suivants figurent parmi les principales questions opérationnelles que toute entreprise se doit d'examiner.

## 3.2. Offres et contrats

- **Licences** : la détention de licences est requise pour de nombreux biens et services liés à un PSP. Ces licences peuvent avoir trait notamment à l'utilisation, au transport et au stockage d'armes sur le site d'exploitation ; à des armes à feu spécifiques ; et à la prestation des services du PSP sur ce site. Ces licences peuvent être accordées par les autorités locales et nationales. L'entreprise doit identifier quels licences et permis ont été accordés et qui les « détient » (par exemple, la licence concerne-t-elle uniquement l'utilisation des armes sur le site ? L'utilisation de ces armes a-t-elle été autorisée au niveau individuel ? La licence a-t-elle été accordée pour une utilisation générale de ces armes par le PSP ?) ; il s'agit aussi de savoir si et comment ces armes peuvent être transférées. Il se peut que le PSP dont le contrat va être résilié ait obtenu des licences pour détenir des biens à l'insu de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise doit contacter les autorités compétentes, ainsi que le PSP concerné, pour compléter l'inventaire.
- **Équipement** : mis à part les armes, un PSP peut utiliser d'autres équipements et matériels. Il est important que l'entreprise détermine le propriétaire de l'équipement et, le cas échéant, prenne les dispositions nécessaires à son transfert.
- **Employés/Consultants** : dans certains cas, une entreprise peut être responsable des employés ou des sous-traitants du PSP au-delà de la résiliation du contrat qui le lie avec ce prestataire. Ces responsabilités peuvent inclure des obligations de poursuite de la relation de travail et de prise en charge des frais de soins de santé ou d'assurance.
- **Dossiers** : une entreprise peut avoir accès aux dossiers du PSP (dossiers du personnel, registre des incidents, etc.). Il faut, selon les besoins, envisager de conserver ou de transférer des copies de ces informations.
- **Systèmes** : dans de nombreux cas, le PSP dont le contrat va être résilié a accès aux systèmes opérationnels de l'entreprise (y compris les systèmes informatiques). Il faut envisager de fermer cet accès et d'assurer la sauvegarde des données confidentielles ou sensibles.
- **Plaintes** : les entreprises doivent déterminer si des plaintes contre le PSP ou ses agents sont en cours d'examen. Priorité devrait être accordée à la gestion de ces plaintes.
- **Sécurité publique** : les PSP s'occupent généralement de la gestion des relations avec la police et les unités militaires. Les entreprises doivent déterminer si un protocole d'accord a été conclu avec les forces de sécurité publique et, le cas échéant, si le PSP est nommément désigné dans le protocole. Les entreprises doivent également chercher à savoir quels individus au sein du PSP sont chargés des relations avec les responsables de la sécurité publique et, le cas échéant, comment transférer et institutionnaliser ces relations.
- **Les sous-traitants** : les PSP sous-traitent souvent certaines tâches à d'autres PSP et externalisent certaines fonctions de soutien, telles que l'entretien des véhicules. Les entreprises doivent établir l'identité de ces sous-traitants, la manière dont ceux-ci seront affectés, si les sous-traitants relèvent de l'autorité de l'entreprise ou du PSP et comment gérer, le cas échéant, les transferts de prestation de services.
- **Le transfert des connaissances** : le PSP dont le contrat va être résilié est susceptible d'avoir acquis une connaissance approfondie des questions de sécurité relatives aux opérations de l'entreprise. Les entreprises et leurs nouveaux PSP doivent s'efforcer d'obtenir les informations détenues par le PSP dont le contrat va être résilié.

Il est toujours prudent d'envisager et d'intégrer la question de la résiliation de l'accord dans le cadre de la négociation et de la rédaction du contrat. Les points mentionnés ci-dessus ne constituent, bien entendu, qu'un échantillon des questions pratiques que l'entreprise doit prendre en considération avant de résilier un contrat avec un PSP. Chaque situation étant différente, les entreprises doivent identifier tous les aspects de leurs dispositions contractuelles existantes, en décomposant de manière efficace le contrat afin d'identifier les droits et les responsabilités respectifs de l'entreprise et de son PSP.

La question de la coordination revêt une importance particulière en cas de résiliation du contrat avec un PSP. La coordination des processus est, en effet, essentielle afin d'éviter toute lacune dans la prestation des services de sécurité. La résiliation d'un contrat avec un PSP ne se limite pas à une question relevant des services de sécurité et des services juridiques d'une entreprise ; elle a aussi un impact sur les autres services, y compris ceux chargés des opérations, des ressources humaines et de la communication.

## 3.2. Offres et contrats

Les PSP sont souvent une source d'emploi local importante et leurs agents sont « le visage » de l'entreprise qui les engage – car ils assurent des patrouilles le long du périmètre des opérations et interagissent avec les acteurs externes de manière régulière. Par conséquent, un changement de PSP aura inévitablement un impact sur un large éventail de parties prenantes, notamment les communautés locales. Il est important que l'entreprise soit proactive dans la gestion de ses relations avec la communauté. Elle devrait, dans la mesure du possible, engager un dialogue avec les communautés pour expliquer les motifs de la résiliation d'un contrat avec un PSP et comment se déroulera la phase de transition qui suivra.

Lorsque le PSP est à l'origine de la résiliation du contrat, l'entreprise doit procéder à sa propre évaluation des raisons d'une telle décision. L'entreprise doit être particulièrement vigilante et veiller à ce que le PSP n'ait pas choisi de résilier son contrat à la suite de menaces matérielles, d'atteintes aux droits de l'homme ou d'autres problèmes survenus sur le site d'exploitation dont il aurait omis de faire part à l'entreprise.

La résiliation immédiate du contrat avec un PSP peut exposer une entreprise et ses opérateurs à des risques importants si elle n'est pas gérée de manière adéquate. C'est la raison pour laquelle il est conseillé de prévoir une planification d'urgence pour parer à une telle éventualité, en tenant compte des problèmes identifiés ci-dessus.

En résumé, la résiliation effective d'un contrat avec un PSP et la gestion ultérieure du transfert de ce service vers un autre prestataire requièrent la mise en place d'une coordination entre les services de l'entreprise et les parties prenantes. Pour protéger une entreprise contre les risques potentiels, ces processus et les questions opérationnelles mentionnées ci-dessus doivent être gérés de manière proactive.

### 3.3. Normes de travail

**A. Les PSP ne rémunèrent pas toujours de manière adéquate leurs employés ou n'assurent pas forcément des conditions de travail sûres. Dans ce type de situations, les agents de sécurité privée peuvent ne pas assumer leurs fonctions conformément aux attentes de l'entreprise.**

#### BONNES PRATIQUES\*

Veiller à ce que l'évaluation des risques inclue une analyse du secteur de la sécurité privée, des antécédents d'entreprises spécifiques, de l'environnement du travail, de la législation nationale sur le travail et de la réglementation du secteur de la sécurité privée (Voir Défi 3.1.a.)

Au cours du processus d'appel d'offres, accorder une attention particulière aux aspects suivants dans le cadre des critères d'attribution (Voir Défi 3.2.a.):

- Les conditions d'emploi : salaires/rémunérations et liens avec la performance, avantages sociaux, conditions de travail, types/heures des postes de travail, structure de contrôle. (SCG : 6)
- Formations sur les droits de l'homme, le droit international humanitaire (dans les situations de conflit armé), le recours à la force et aux armes à feu, la gestion des foules, les techniques de résolution de conflits et autres compétences, telles que la maîtrise ou l'arrestation d'individus.
- Les politiques et les pratiques du PSP : les politiques en matière de travail et d'emploi, de droits de l'homme et de sécurité, les pratiques de diligence raisonnable et d'évaluation des risques, les procédures disciplinaires, les politiques en matière de santé et de sécurité et les politiques en matière d'égalité des chances.
- La philosophie et la pratique en matière de gestion des ressources humaines (SCG : 7), y compris les systèmes de gestion des performances ;
- L'existence de mécanismes de monitoring et de contrôle, ainsi que de mécanismes redditionnels.
- Une assurance couvrant les risques et les responsabilités découlant des opérations et des activités (du PSP) (PSC.1 : 15), y compris une assurance couvrant les employés et un fonds d'indemnisation pour les réclamations/plaintes ou les incidences négatives connexes sur les membres de la communauté.
- Des références de clients similaires, en particulier de ceux qui opèrent dans la région. (SCG : 4)

Envisager d'inclure des clauses dans le contrat faisant obligation aux PSP de:

- ▶ Respecter les PV, le Code de conduite international des entreprises de sécurité privée (ICOC), la Déclaration de l'Organisation internationale du travail sur les principes et droits fondamentaux au travail et d'autres législations sur le travail pertinentes et applicables (toutes ces normes doivent être reprises dans les politiques de l'entreprise et acceptées par le PSP comme condition d'éligibilité à une procédure de passation de marchés).

## 3.3. Normes de travail

- ▶ Veiller « à ce que leurs politiques relatives à la nature et à l'étendue des services qu'ils offrent et au recrutement de leur personnel, de même que les autres documents de référence concernant leur personnel, comme les contrats de travail, fassent dûment mention [de l'ICOC] » et des conventions internationales et législations nationales sur le travail pertinentes et applicables. (ICoC : par. 52)
- ▶ Communiquer clairement les termes et conditions du contrat à tous les membres du personnel, sous une forme et dans une langue qui leur soient accessibles (ICoC : par.52), et fournir à tous les employés un contrat de travail écrit énonçant les modalités et conditions de leur emploi (SCC : 4), avant le début de leur mission.
- ▶ Informer leurs personnels du ou des cadres juridiques applicables et des lignes directrices relatives à la déontologie<sup>5</sup>.
- ▶ Informer leurs personnels de tous les risques associés à leur emploi.
- ▶ Organiser le travail des agents de sécurité privée, notamment en ce qui concerne les heures supplémentaires, le travail de nuit et de week-end, en assurant un équilibre entre la sécurité de l'emploi et le respect de la qualité de la vie privée de l'employé d'un côté, et la prise en compte des besoins du client de l'autre (SCC : 4). Cela devrait être fait dans le respect des normes internationales qui fixent les heures supplémentaires maximums autorisées. Lorsque la législation nationale diffère des normes internationales ou ne se prononce pas à ce sujet, le PSP devrait s'efforcer de s'aligner sur le seuil d'heures supplémentaires le moins élevé.
- ▶ Verser des salaires et assurer des avantages sociaux équitables à tous les employés en temps opportun (en tenant compte des exigences internationales/normes nouvelles en matière de salaires équitables), et en veillant à ce que les différences de salaires et d'avantages sociaux versés à diverses nationalités soient fondées sur le mérite et le différentiel économique national et non sur des critères raciaux, de genre ou d'appartenance ethnique<sup>6</sup> ; et soient proportionnées à leurs responsabilités et conditions de travail.
- ▶ Fournir aux agents de sécurité des équipements de protection individuelle (par exemple des gilets pare-balles, des gilets de sécurité, des torches, etc.).
- ▶ Prendre les dispositions nécessaires pour contracter une assurance maladie et assurer le personnel contre les risques associés à leur travail (sous forme, par exemple, de plans d'assurance-vie pour les employés). (SCC : 4)
- ▶ Éviter de retenir les documents de voyage de leur personnel ou ne les conserver « que le temps minimum raisonnablement nécessaire à leur traitement administratif ou à d'autres usages légitimes. » (ICoC : par. 54)
- ▶ S'assurer que les PSP « ne solliciteront pas ni n'accepteront directement ou indirectement quoi que ce soit de valeur pour ne pas se conformer au droit et/ou à des standards nationaux ou internationaux ou aux principes énoncés dans le présent Code, et exigeront de leur personnel qu'il s'en abtienne également. » (ICoC : par. 26)
- ▶ Adopter une politique claire concernant le recours à des tierces parties chargées de recruter des travailleurs, afin d'éviter le risque de travail forcé et de recrutements contraires à l'éthique. Veiller à ce que les personnes qui recrutent des travailleurs ne demandent pas de frais de recrutement, ou ne conservent les documents de voyage. Ces personnes doivent fournir des informations claires et cohérentes sur le lieu de l'emploi, les conditions de travail et les frais de déplacement connexes en précisant la manière dont ceux-ci seront remboursés.
- ▶ Respecter le droit des personnels de mettre fin à leur emploi.<sup>7</sup>

## 3.3. Normes de travail

Envisager de proposer aux agents de sécurité privée des mesures incitatives en matière de performance, en gardant à l'esprit que, dans certaines situations, cela risque de déboucher sur des demandes et des tensions internes accrues.

Veiller à ce que les mécanismes de réclamation soient accessibles aux personnels de l'entreprise, aux personnels de sécurité privée et aux communautés locales (Voir Défi 3.10.a.)

- ▶ Envisager de placer des boîtes à suggestions « dans des endroits auxquels les individus peuvent accéder sans être vus et y glisser de manière anonyme des notes, des remarques ou d'autres informations ». Ces boîtes à suggestions devraient être accompagnées d'instructions clairement affichées. (MIGA : III-16)
- ▶ Mettre en place des mécanismes de protection des lanceurs d'alerte qui garantissent la protection des sources.
- ▶ Garantir un accès à un point focal au sein de la direction pour assurer une résolution directe des problèmes.

### 3.4. Passation de marchés au niveau local

**A. En fonction du contexte et des capacités au niveau local, les PSP qui opèrent à l'échelle internationale ne respectent pas toujours les mêmes normes dans tous les pays où ils sont amenés à travailler.**

#### BONNES PRATIQUES\*

Élaborer des politiques, des procédures et des lignes directrices définissant les rôles et les responsabilités des prestataires privés de services de sécurité (Voir Défi 3.2.c.)

Vérifier si la succursale locale du PSP avec laquelle l'entreprise travaille est membre de l'Association du Code de conduite international des entreprises de sécurité privée (ICoCA)<sup>8</sup> ou s'est engagée à respecter une autre norme applicable élaborée par des autorités de réglementation reconnues sur le plan national ou régional, telles que le PSIRA<sup>9</sup> ou l'ANSI (PSC.1)<sup>10</sup>, ou les normes de l'ISO pertinentes

Élaborer un contrat avec le PSP et l'examiner conjointement afin de veiller à ce que le prestataire de sécurité comprenne les objectifs de performance qui lui sont fixés (Voir Défi 3.2.c.). Le contrat devrait:

- ▶ Faire référence aux politiques et procédures de l'entreprise ;
- ▶ Prendre en compte les normes des PV et de l'ICoC ;
- ▶ « Inclure des clauses contractuelles et des exigences de performance qui assurent le respect [par le PSP mandaté] du droit national pertinent, du droit international humanitaire et des droits de l'homme. » (MD Part 2 : par. 14) ; et
- ▶ Refléter les conclusions des contrôles préalables et des évaluations des risques menés par l'entreprise.

Effectuer une analyse des besoins en formation et veiller à ce que les agents de sécurité privée affectés aux opérations de l'entreprise bénéficient de la formation requise (Voir Défi 3.6.a.)

Rencontrer régulièrement le PSP mandaté pour traiter les questions suivantes:

- La mise en œuvre des fonctions requises conformément aux politiques de l'entreprise et aux exigences contractuelles relatives aux PV, au code de conduite à l'intention des PSP et aux exigences nationales relatives au droit humanitaire et aux droits de l'homme.
- La vérification aussi rigoureuse que possible des antécédents du personnel par le PSP, y compris le déploiement d'efforts continus pour prendre réellement en compte les capacités et les risques associés au recrutement de personnels provenant d'un lieu/d'un service/d'une communauté/d'une origine ethnique spécifique. Lorsque cela est possible, les dossiers du personnel devraient être tenus par le sous-traitant et être mis à disposition aux fins d'inspection. (MIGA : IV-5)

## 3.4. Passation de marchés au niveau local

- La formation continue, et selon les besoins, pour tous les employés à l'ensemble des normes précisées dans le contrat, y compris celles relatives à l'utilisation de l'équipement, comme indiqué dans les contrôles préalables et les évaluations des risques.
- La fourniture d'équipements défensifs, d'équipements de protection individuelle, d'équipements de sécurité personnelle, d'armes à feu et autres armes appropriées et de munitions par le PSP à ses agents, comme l'exige le contrat.
- L'ouverture d'une enquête sur toutes les allégations d'atteintes aux droits de l'homme, ainsi que sur les cas de recours à la force ou lorsqu'il « y a eu appréhension d'un suspect, pour s'assurer que tout s'est fait suivant les normes de l'entreprise et du prestataire ». Tous ces incidents doivent être signalés au responsable de la sécurité de l'entreprise et, le cas échéant, aux autorités locales. (MIGA : IV-5)
- L'examen des plaintes déposées par la communauté et par les autres parties prenantes afin d'identifier les mesures de prévention ou d'atténuation à prendre.
- La « confidentialité des informations recueillies au cours de ses tâches. » (MIGA : IV-5)

**Superviser la performance du PSP par le biais d'un monitoring régulier** mené soit par le service de sécurité de l'entreprise, soit par une tierce partie indépendante

- ▶ Utiliser des listes de contrôle et des normes de performance conjointement avec son prestataire. (MIGA : IV-1) Lier ces indicateurs (SCG : 8) à des résultats spécifiques, tels que des récompenses financières ou des pénalités pour le prestataire ou à la résiliation du contrat. Les indicateurs de performance potentiels incluent (source : SCG : 8) :
  - Taux d'absentéisme;
  - Tours de garde non effectués;
  - Visites de contrôle non effectuées;
  - Formation non suivie, formation incomplète ou échec aux tests de formation;
  - Plaintes internes et déposées par des tiers;
  - Recours abusif à la force/aux armes à feu, y compris utilisations accidentelles d'armes;
  - Interactions inappropriées avec la communauté, les forces de sécurité publique, ou d'autres parties prenantes;
  - Violations de procédures convenues;
  - Violations du droit international humanitaire et atteintes aux droits de l'homme;
  - Violations des normes internationales ou nationales régissant le secteur de la sécurité privée;
  - Violations du code de conduite ou de déontologie de l'entreprise ou du secteur de la sécurité privée;
  - Non-coopération à l'enquête menée par le client, refus de donner suite à une demande d'information ou de respecter les exigences de signalement des incidents; et
  - Violations des termes du contrat.
- ▶ Identifier les lacunes de la prestation de services et examiner les options à même de les combler, notamment par le biais de formations supplémentaires ou d'une réponse à d'autres besoins de soutien. (IGTs : 55)
- ▶ Examiner toutes les plaintes déposées à l'encontre du PSP par le biais d'un mécanisme de réclamation ou de tout autre mécanisme, et enregistrer toutes les allégations d'atteintes aux droits de l'homme commises par des agents de sécurité privée.

## 3.4. Passation de marchés au niveau local

- ▶ Veiller à ce que ce monitoring inclue « des enquêtes détaillées des allégations d'actes abusifs ou illégaux ; des mesures disciplinaires suffisantes pour prévenir et dissuader ; et des procédures pour signaler les allégations aux autorités locales des forces de l'ordre concernées lorsque c'est approprié. » (PV : 6)

Travailler avec les gouvernements d'origine et d'accueil, d'autres entreprises, des organisations de la société civile et d'autres parties prenantes afin de convenir de normes minimales à l'intention des PSP et de mécanismes de monitoring de leur conduite et de leur performance

## 3.4. Passation de marchés au niveau local

**B. Les entreprises doivent parfois faire appel à des services au niveau local en raison d'exigences légales ou contractuelles nationales ou en signe d'engagement afin de contribuer à l'essor de l'économie locale, même lorsque les PSP locaux ne respectent pas les normes internationales.**

## BONNES PRATIQUES\*

Veiller à ce que l'évaluation des risques comprenne une analyse du secteur de la sécurité privée et des antécédents d'entreprises spécifiques, ainsi qu'une analyse des législations nationales sur le travail, de la réglementation du secteur de la sécurité privée et des performances passées des PSP locaux (Voir Défi 3.1.a.)

- ▶ Identifier les constantes des atteintes aux droits de l'homme dans lesquelles des PSP locaux ont été impliqués. Les ONG peuvent aider à réunir ce type d'informations.
- ▶ Dresser la liste de tous les PSP qui ont été impliqués de manière avérée dans des atteintes aux droits de l'homme et des violations du droit international humanitaire, et inclure ces informations dans les critères d'exclusion automatique lors du processus d'évaluation et de sélection d'un PSP. (Voir Défi 3.2.a.)
- ▶ Évaluer les risques et les avantages d'engager un PSP local ou, comme solution alternative, de recruter des agents de sécurité locaux dans le cadre du dispositif de sécurité interne plutôt que de faire appel à des prestataires externes.
- ▶ Examiner si un programme de mobilisation des parties prenantes peut contribuer à identifier et à traiter les risques de manière à minimiser la nécessité de faire appel à des PSP locaux.

Élaborer des politiques d'entreprise relatives à la déontologie et aux droits de l'homme à l'intention de tous les personnels, des partenaires commerciaux et des autres parties directement associées à ses opérations, produits ou services, y compris les PSP mandatés (Voir Défi 3.2.c.)

- ▶ Partager les politiques et procédures de sécurité de l'entreprise avec les parties prenantes concernées, telles que d'autres entreprises, les forces de sécurité publique et les communautés locales. Mettre en avant les informations concernant les « directives en matière de recrutement local, l'interdiction d'utiliser la force létale et les procédures de demande de renfort de police. » (MIGA : IV-1)

Examiner les différentes fonctions qu'il s'agit d'assumer et définir le profil souhaité pour chaque poste, en tenant compte des facteurs suivants :

- Le niveau d'éducation, de formation et d'expérience requis pour le poste, y compris la possibilité de combler certaines lacunes en matière de formation pour atteindre le niveau souhaité par le biais de formations supplémentaires assurées par l'entreprise. Les personnels de sécurité privée locaux qui ont un faible niveau d'éducation et de formation peuvent assumer des fonctions élémentaires de garde tandis que les personnels mieux formés peuvent assurer d'autres fonctions ;
- Les compétences en langue(s) locale(s) ;
- Les connaissances de la situation locale ;

## 3.4. Passation de marchés au niveau local

- Les relations avec la communauté locale, en tenant compte des tensions éventuelles entre les communautés locales et les agents issus de différentes communautés, ethnies, religions, etc. ;
- Les risques liés à chaque activité.

Publier un appel d'offres et évaluer les offres en deux étapes : exclusion automatique en fonction de critères préalablement établis et évaluation des offres selon les critères d'attribution. (SCG: 4). (Voir Défi 3.2.a.)

Si aucun PSP ne remplit tous les critères souhaités, examiner les options suivantes :

- ▶ Déterminer si l'un des candidats pourrait remplir les fonctions demandées à condition de bénéficier d'une formation ou d'un soutien supplémentaire lui permettant d'élaborer les politiques et les processus requis.
  - S'accorder avec le prestataire sur un programme de formation assorti d'étapes clés à suivre et de délais à respecter. (IGT : 57) (Voir Défi 3.6.a)
  - Travailler avec d'autres entreprises pour consacrer les ressources nécessaires à la formation des PSP locaux aux droits de l'homme et au droit international humanitaire (dans les situations de conflit armé) (IGT : 57).
  - Imprimer les points clés des PV, du code de conduite à l'intention des PSP ainsi que les règles relatives à l'usage de la force sur des « cartes à puce » plastifiées et les remettre à tous les agents de sécurité privée. Les cartes à puce devraient être rédigées dans la langue locale appropriée pour en faciliter la consultation et l'inspection (MIGA : IV-3).
  - Fournir un soutien pour identifier et gérer les risques liés aux droits de l'homme.
- ▶ Si une formation ou un soutien supplémentaire ne peut pas combler certaines des lacunes identifiées, examiner si l'évaluation des risques et des avantages justifie de faire appel au PSP qui a soumis la candidature la plus solide. Le cas échéant, faire preuve d'une diligence raisonnable accrue pour établir toutes les mesures de prévention et d'atténuation possibles afin de faire face aux éventuels risques et incidences identifiés en matière de droits de l'homme. (Voir Défi 3.1.a.)
- ▶ Si aucun PSP opérant dans la région ne satisfait aux critères, mais s'il est néanmoins souhaitable de faire appel à des agents locaux, envisager de recruter des agents de sécurité locaux en interne qui assumeront leurs fonctions uniquement après avoir reçu la formation requise.
- ▶ En cas de doute quant aux compétences des prestataires locaux, envisager de recruter des PSP internationaux aux côtés des PSP locaux pour assumer les diverses fonctions de sécurité.
- ▶ Envisager d'autres fonctions de nature non sécuritaire qui pourraient être proposées aux membres de la communauté locale.

Élaborer un contrat avec le PSP qui inclut « des clauses contractuelles et des exigences de performance [claires] qui garantissent le respect, par [le PSP] mandaté, du droit national pertinent, du droit international humanitaire et des droits de l'homme » (MD Partie 2 : Par 14).

Examiner ces clauses avec le PSP afin de veiller à ce que le prestataire de sécurité comprenne bien ses objectifs de performance. (Voir Défi 3.2.c.)

- ▶ Si le PSP refuse d'inclure dans le contrat l'obligation de respecter les PV et/le code de conduite de l'entreprise à l'intention des PSP, envisager les options suivantes (IGTs : 57) :
  - Négocier l'échéance du respect de ces normes et développer une stratégie pour assurer ce respect ;

## 3.4. Passation de marchés au niveau local

- Suspendre les paiements tels que prévus dans le contrat tant que la question n'est pas résolue de manière satisfaisante ;
  - Conditionner la poursuite de la relation aux performances réalisées, fournir d'autres directives détaillées, proposer des formations complémentaires assorties d'un examen régulier de la performance ;
  - Mettre un terme à la relation avec le PSP.
- « Considérer la rémunération et la durée d'un contrat donné comme étant un moyen de promouvoir le droit international humanitaire et les droits de l'homme. Les mécanismes pertinents peuvent inclure :
- Des valeurs ou des garanties pour la performance contractuelle ;
  - Des récompenses ou des pénalités financières et des incitations ;
  - Les possibilités d'être en lice pour des contrats supplémentaires » ; (MD Part 2 : par. 17)
  - Des références fournies à d'autres clients.

**Effectuer une analyse des besoins en formation et veiller à ce que les agents de sécurité privée affectés aux opérations de l'entreprise bénéficient de ces formations** (Voir Défi 3.6.a)

**Rencontrer régulièrement le PSP mandaté pour traiter les questions suivantes :**

- La mise en œuvre des fonctions requises conformément aux politiques de l'entreprise et aux exigences contractuelles relatives aux PV, au code de conduite à l'intention des PSP et aux exigences internationales et nationales relatives au droit humanitaire et des droits de l'homme ;
- La vérification aussi rigoureuse que possible des antécédents du personnel par le PSP, y compris le déploiement d'efforts continus pour prendre réellement en compte les capacités et les risques associés au recrutement de personnels provenant d'un lieu/d'un service/d'une communauté/d'une origine ethnique spécifique. Lorsque cela est possible, les dossiers du personnel doivent être tenus par le prestataire et être mis à disposition aux fins d'inspection ; (MIGA : IV-5)
- La formation continue, et selon les besoins, pour tous les employés à l'ensemble des normes précisées dans le contrat, y compris celles relatives à l'utilisation de l'équipement, comme indiqué dans les contrôles préalables et les évaluations des risques ;
- La fourniture d'équipements défensifs, d'équipements de protection individuelle, d'équipements de sécurité personnelle, d'armes à feu et autres armes appropriées et de munitions par le PSP à ses agents, comme l'exige le contrat ;
- L'ouverture d'une enquête sur toutes les allégations d'atteintes aux droits de l'homme, ainsi que sur les cas de recours à la force ou lorsqu'il « y a eu appréhension d'un suspect, pour s'assurer que tout s'est fait suivant les normes de l'entreprise et du sous-traitant ». Tous ces incidents doivent être signalés au responsable de la sécurité de l'entreprise et, le cas échéant, aux autorités locales ; (MIGA : IV-5)
- L'examen des plaintes déposées par la communauté et par les autres parties prenantes afin d'identifier les mesures de prévention ou d'atténuation à prendre ;
- La « confidentialité des informations recueillies au cours de ses tâches. » (MIGA : IV-5)

**Superviser la performance du PSP par le biais d'un monitoring régulier** mené soit par le service de sécurité de l'entreprise, soit par une tierce partie indépendante.

## 3.4. Passation de marchés au niveau local

- ▶ Utiliser des listes de contrôle et des normes de performance conjointement avec son prestataire (MIGA : IV-1). Lier ces indicateurs (SCG : 8) à des résultats spécifiques, tels que des récompenses financières ou des pénalités pour le prestataire ou à la résiliation du contrat. Les indicateurs de performance potentiels incluent (source : SCG : 8) :
  - Taux d'absentéisme ;
  - Tours de garde non effectués ;
  - Visites de contrôle non effectuées ;
  - Formation non suivie, formation incomplète ou échec aux tests de formation ;
  - Plaintes internes et déposées par des tiers ;
  - Recours abusif à la force/aux armes à feu, y compris utilisations accidentelles d'armes ;
  - Interactions inappropriées avec la communauté, les forces de sécurité publique, ou d'autres parties prenantes ;
  - Violations de procédures convenues ;
  - Violations du droit international humanitaire et des droits de l'homme ;
  - Violations des normes internationales ou nationales régissant le secteur de la sécurité privée ;
  - Violations du code de conduite ou de déontologie de l'entreprise ou du secteur de la sécurité privée ;
  - Non-coopération à l'enquête menée par le client, refus de donner suite à une demande d'information ou de respecter les exigences de signalement des incidents ; et
  - Violations des termes du contrat.
- ▶ Identifier les lacunes de la prestation de services et examiner les options à même de les combler, notamment par le biais de formations supplémentaires ou d'une réponse à d'autres besoins de soutien. (IGTs : 55)
- ▶ Examiner toutes les plaintes déposées à l'encontre du PSP par le biais d'un mécanisme de réclamation ou de tout autre mécanisme, et enregistrer toutes les allégations d'atteintes aux droits de l'homme commises par des agents de sécurité privée.
- ▶ Veiller à ce que ce monitoring englobe « des enquêtes détaillées des allégations d'actes abusifs ou illégaux ; des mesures disciplinaires suffisantes pour prévenir et dissuader ; et des procédures pour signaler les allégations aux autorités locales des forces de l'ordre concernées lorsque c'est approprié. » (PV : 6)

Travailler avec les gouvernements d'origine et d'accueil, d'autres entreprises, des organisations de la société civile et d'autres parties prenantes afin de convenir de normes minimales à l'intention des PSP et de mécanismes de monitoring de leur conduite et leur performance

## 3.5. Vérification des antécédents

**A. Les exigences en matière de vérification des antécédents peuvent, dans certains contextes, être irréalistes. Il peut notamment être impossible d'obtenir des informations relatives aux opérations menées dans le passé par les PSP ou d'avoir accès aux casiers judiciaires et aux états de service de leurs employés.**

### BONNES PRATIQUES\*

Dans le cadre de l'exercice d'évaluation des risques, rassembler autant d'informations que possible sur le secteur de la sécurité privée du pays en question, en particulier en termes de réglementation et de performances passées des PSP locaux

- ▶ Consulter les autorités des gouvernements d'origine et d'accueil, d'autres entreprises, des organisations de la société civile et les communautés locales.
- ▶ Mener des recherches en consultant les médias, des ressources internet et les rapports élaborés par les organisations internationales, les initiatives multipartites, les organisations de la société civile et certains experts.
- ▶ Examiner les lois applicables en matière de sécurité privée et d'autres exigences légales nationales, en particulier en ce qui concerne la délivrance de licences d'exploitation, de permis relatifs à l'équipement utilisé et de certificats de formation. Cela permettra à l'entreprise de savoir quels types de documents le PSP devra être en mesure de fournir lors du dépôt de son offre.
- ▶ Identifier les constantes des atteintes aux droits de l'homme dans lesquelles les PSP locaux ont été impliqués.
- ▶ Dresser la liste de tous les PSP qui ont été impliqués de manière avérée dans des violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire, et inclure ces informations dans les critères d'exclusion automatique lors du processus d'évaluation et de sélection d'un PSP. (Voir [Défi 3.2.a.](#))
- ▶ Lorsque l'implication des services de sécurité publique d'un pays dans des violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire est avérée, et que ces forces peuvent constituer une source éventuelle de personnels de sécurité privée, ce facteur devrait être intégré dans l'évaluation des risques.

Élaborer un appel d'offres qui précise que chaque candidat (PSP) doit fournir des informations d'ordre général pour permettre au client d'évaluer sa candidature en termes de diligence raisonnable et de professionnalisme. (SCG: 4) (Voir [Défi 3.2.a.](#)) Les informations clés requises pour procéder à une vérification des antécédents devraient inclure les points suivants (selon SCG : 4) :

- La structure de propriété.
- Les relations avec les sous-traitants, filiales et autres entreprises.
- Une attestation de détention de licences d'exploitation et de licences d'équipement (en particulier celles se rapportant à l'usage des armes à feu, autres armes et munitions).

## 3.5. Vérification des antécédents

- Le degré de vérification des antécédents des employés et du personnel de direction avant tout recrutement, et vérification des qualifications, des compétences et de l'expérience de travail requises.
- La preuve établissant que l'entreprise a dispensé une formation à ses employés en matière de droits de l'homme et de droit humanitaire, d'usage de la force, d'armes à feu et autres armes et de premiers secours.
- La liste des principaux services fournis au cours des trois dernières années.
- Les références fournies par des clients similaires, en particulier ceux qui opèrent dans la région, ainsi que par des fonctionnaires locaux et des membres des communautés.
- Des informations sur tout incident ayant trait aux droits de l'homme ou à toute plainte relative au cadre d'exploitation et/ou aux tâches à effectuer, ainsi que toutes les mesures de réparation prises.

Évaluer les offres en deux étapes ; exclusion automatique en fonction de critères préalablement établis et évaluation des offres selon les critères d'attribution (SCG: 4) (Voir Défi 3.2.a.)

1. Les critères d'exclusion en matière de vérification des antécédents doivent examiner les points suivants (SCG : 5) :
  - Incapacité de satisfaire à l'un des critères de l'appel d'offres ;
  - Incapacité de fournir les documents demandés ;
  - Présentation de renseignements erronés ou trompeurs ;
  - Faute professionnelle grave commise par l'entreprise ou par l'un de ses dirigeants, en particulier en ce qui concerne un usage excessif de la force ;
  - Condamnation de l'entreprise ou de sa direction pour une infraction à la déontologie ;
  - Participation avérée à des activités politiques ; et
  - Violations avérées du droit international humanitaire et des droits de l'homme, y compris dans le cadre des relations commerciales avec ses sous-traitants, ses filiales ou les entreprises avec lesquelles elle collabore, ou complicité dans la perpétration de ces actes.
2. Les critères de sélection relatifs aux normes s'appliquant au personnel devraient prendre en compte les facteurs suivants :
  - La sélection et le recrutement : méthodologie de sélection et de recrutement, vérification des casiers judiciaires, vérification d'implication dans des atteintes aux droits de l'homme (et violations du droit international humanitaire), dépistage de cas de toxicomanie, renvoi des services de sécurité publique ou privée, évaluation psychologique ; (SCG : 6)
  - L'expérience moyenne des agents : antécédents des employés, expérience dans ce secteur, expérience dans ce type de contrat spécifique ; (SCG : 6)
  - La formation aux droits de l'homme, au droit international humanitaire (dans les situations de conflit armé), au recours à la force et aux armes à feu, à la gestion des foules, aux techniques de résolution de conflit et à d'autres compétences, telles que la maîtrise ou l'arrestation d'individus.
  - « L'existence et la mise en œuvre de politiques en matière de droit international humanitaire et de droits de l'homme, spécialement en ce qui concerne l'usage de la force et des armes à feu, ainsi que de politiques relatives à la lutte contre la corruption et contre d'autres crimes » ; (MD Part 2 : par. 12)

## 3.5. Vérification des antécédents

- « L'existence de mécanismes de monitoring et de surveillance, ainsi que de mécanismes de responsabilité interne » ; (MD Part 2 : par. 12)
- Les systèmes de contrôle de la gestion, de l'utilisation et du maniement des armes à feu, d'autres armes et des munitions (registres, licences, remise et transport).

### Faire en sorte que le PSP sélectionné dispose d'un programme de vérification des antécédents efficace

#### ICoC : Sélection et vérification des antécédents des personnels

« 45. Les entreprises signataires feront preuve de diligence raisonnable dans la sélection de leur personnel et se doteront d'un dispositif vérifiable d'enquêtes préalables et de contrôles permanents du travail. Elles ne recruteront que des personnes possédant les qualifications requises par le contrat concerné, le droit national applicable, les normes de la branche et les principes figurant dans le présent Code.

46. Les entreprises signataires n'emploieront pas de personnes âgées de moins de 18 ans pour assurer des services de sécurité.

47. Les entreprises signataires évalueront et garantiront en permanence la capacité des membres de leur personnel à s'acquitter de leur mission conformément aux principes du présent Code et contrôleront régulièrement qu'ils remplissent les conditions de santé physique et psychologique nécessaires à l'exécution des missions qui leur sont confiées.

48. Les entreprises signataires définiront et actualiseront leurs politiques et procédures internes de détermination de la capacité des candidats ou des membres de leur personnel à porter des armes dans l'exercice de leurs fonctions. Elles vérifieront au minimum que ces personnes :

- a) n'ont pas été condamnées pour un crime indiquant que la personne concernée ne possède pas les qualités morales ou les aptitudes lui permettant d'assurer des services de sécurité conformément aux principes du présent Code ;
- b) n'ont pas été renvoyées pour manquement à l'honneur ;
- c) n'ont pas eu d'autres contrats d'emploi régulier ou temporaire résiliés pour violation dûment prouvée de l'un ou de plusieurs des principes du présent Code ; ou
- d) n'ont pas eu par le passé de conduite qui permettrait de douter avec une raisonnable objectivité de leur aptitude à porter une arme.

Pour les besoins du présent paragraphe, seront considérés comme réhabilités, la liste n'étant toutefois pas exhaustive, les voies de fait, le meurtre, l'incendie volontaire, la fraude, le viol, les sévices sexuels, le crime organisé, la corruption, le parjure, la torture, l'enlèvement, le trafic de drogue ou la traite d'êtres humains. La présente disposition ne pourra l'emporter sur aucune norme légale limitant la prise en compte d'un crime dans l'évaluation d'un candidat. Rien dans la présente section n'interdit à une entreprise d'appliquer des critères plus stricts.

49. Les entreprises signataires exigeront de tous les candidats qu'il les autorisent à consulter préalablement à leur engagement ou emploi leurs dossiers d'emplois antérieurs ainsi que les registres, fichiers et casiers gouvernementaux disponibles les concernant, et contenant des renseignements relatifs à des postes détenus dans l'armée, la police ou chez des prestataires privés de services de sécurité. Les entreprises signataires exigeront de tous les membres de leur personnel qu'ils s'engagent à participer aux enquêtes et procédures disciplinaires internes, ainsi qu'à toute enquête publique menée par une autorité compétente, cela conformément au droit national en vigueur et sauf interdiction légale. »

## 3.5. Vérification des antécédents

Élaborer un contrat avec le PSP qui inclut « des clauses contractuelles et des exigences de performance qui assurent le respect, par [le PSP mandaté], du droit national pertinent, du droit international humanitaire et des droits de l’homme. » (MD Partie 2 : par. 14) Examiner ces clauses avec le PSP afin de veiller à ce que le prestataire de sécurité comprenne bien ses objectifs de performance. (Voir Défi 3.2.c.)

Encourager le PSP à signer une déclaration formelle attestant qu’aucun de ses employés n’a été impliqué dans des atteintes aux droits de l’homme et/ou des violations du droit international humanitaire (IGTs: 57)

- ▶ Demander une déclaration des membres du personnel attestant que leur conduite actuelle ou passée n’est aucunement en contradiction avec les politiques et le code de conduite adoptés par l’entreprise à l’intention du secteur de la sécurité privée. (PSC.1 : 19)

## 3.6. Formation

---

**A. Les personnels des prestataires privés de services de sécurité ne bénéficient pas toujours de la formation adéquate et peuvent ne pas être informés des normes internationales relatives aux droits de l’homme et au droit international humanitaire, ainsi que de la manière d’appliquer ces normes dans l’exercice quotidien de leurs tâches de sécurité.**

---

### **BONNES PRATIQUES\***

Procéder à une analyse des besoins en formation au moment de la négociation du contrat avec le PSP

S’accorder sur un programme de formation avec le PSP en fonction des résultats de l’analyse des besoins, et définir notamment qui assurera les diverses composantes de la formation (à savoir l’entreprise, le PSP ou une tierce partie)

- ▶ Veiller à ce que l’ensemble des personnels de sécurité privée opérant dans les locaux de l’entreprise bénéficient d’une formation avant leur déploiement.
- ▶ Inclure, au minimum, les thématiques suivantes :
  - a. Les droits de l’homme, le droit international humanitaire (dans les pays touchés ou menacés par un conflit armé), et le droit pénal national.
  - b. Les questions relatives à la religion, au genre, à la culture et au respect de la population locale.
  - c. Les règles régissant l’usage de la force et des armes à feu, y compris les techniques d’auto-défense et de désescalade de la violence. Renvoyer les participants au Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l’application des lois, aux Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l’utilisation des armes à feu par les responsables de l’application des lois, au Code de conduite international des entreprises de sécurité privée et aux « lois et règlements nationaux en vigueur dans la zone d’intervention. » (ICoC : par. 59) La formation sur les règles relatives à l’usage de la force doit inclure une formation spécifique abordant la question des armes à l’intention de tous les personnels qui seront amenés à porter une arme.
  - d. Les procédures en matière d’arrestation d’un individu qui ne doivent être mises en œuvre que « pour se défendre ou défendre d’autres personnes contre un risque imminent de violence, ou à la suite d’une attaque ou d’un crime commis par les personnes concernées contre le personnel de l’entreprise, ses clients ou des biens placés sous sa protection. » (ICoC : par. 33) Toutes les personnes arrêtées doivent être traitées « avec humanité, conformément à leur statut et dans le respect de la protection que leur confèrent les normes relatives aux droits de l’homme et le droit international humanitaire applicables. » (ICoC : par. 34)
  - e. La formation à la sécurité du site.

## 3.6. Formation

- f. Les réponses aux incidents de sécurité et la formation aux premiers secours, afin de veiller à ce qu'une assistance et des secours médicaux soient fournis aussi rapidement que possible à toute personne blessée ou autrement affectée<sup>11</sup>.
  - g. Les devoirs et responsabilités des PSP eu égard à la gestion des conflits et des troubles à l'ordre public, des manifestations (il)légalles, des grèves, des conflits et des expulsions liés à des contentieux de travail, en veillant à ce que cela ne soit pas contraire au mandat des forces de sécurité publique.
  - h. Les mesures de lutte contre la corruption.
  - i. Les procédures et politiques de règlement des réclamations et la « gestion des plaintes de la population civile, en particulier leur transmission à l'autorité compétente. » (MD Part 2 : par. 10)
- ▶ Exiger que tous les agents de sécurité privée déployés sur le site de l'entreprise passent un examen oral ou écrit et un test d'aptitude physique après la formation afin de démontrer qu'ils sont à même d'exécuter les services de sécurité requis.
  - ▶ Effectuer des cours de remise à niveau (par exemple de manière trimestrielle ou biannuelle) à l'intention de tous les agents de sécurité privée affectés au site, en incluant quelques nouvelles thématiques lors de chaque formation de remise à niveau.
  - ▶ Faire en sorte que la formation soit régulièrement mise à jour pour prendre en compte l'évolution de la situation sur le terrain, et qu'elle soit fondée sur un contrôle préalable et une évaluation continue des risques.
  - ▶ Inclure les informations et les conditions relatives au programme de formation dans le contrat conclu avec le PSP.

**Veiller à ce que les participants puissent bien comprendre le programme de formation**

- ▶ Faire en sorte que la formation soit adaptée au milieu socioculturel et au niveau d'alphabétisation des participants, ainsi qu'à la langue qu'ils parlent.
- ▶ Effectuer des exercices pratiques qui s'appuient sur des scénarios adaptés à la situation locale et qui abordent les cas de force majeure éventuels. Une méthode consiste à utiliser la formule « en parler, décrire, exécuter » : il s'agit de communiquer toutes les tâches et les attentes des participants ; examiner les actions étape par étape et définir les responsabilités des participants ; et effectuer une simulation avec des personnes jouant le rôle prévu dans le scénario. « Ces formations sont d'autant plus efficaces lorsque le scénario de simulation d'incident est plausible ou reprend le cas d'un incident précédent. » (MIGA : III-9)
- ▶ Encourager l'organisation d'exercices et de répétitions conjoints en matière de gestion des incidents (après avoir préalablement évalué tous les risques potentiels) avec les forces de sécurité publique, les prestataires privés de services de sécurité et les personnels de l'entreprise chargés des questions de sécurité. De manière générale, ces exercices « doivent traiter les phases de réponse à un incident, comme :
  - La préparation et l'examen des règles d'engagement ;
  - L'alerte ;
  - Le déploiement ;
  - La désignation d'un chef d'équipe sur le site ;
  - Les actions lors de la confrontation ;
  - La résolution de l'incident ;

### 3.6. Formation

- La mise à disposition de secours médicaux, si nécessaire ;
- Le passage en revue des leçons retenues après l'incident ;
- L'établissement d'un rapport final et du suivi. » (MIGA : III-9)

Les leçons tirées de ces exercices et répétitions devraient sans cesse être intégrées dans les procédures, processus et règlements intérieurs pertinents.

#### Renforcer la formation en y ajoutant des mesures additionnelles telles que :

- Une formation initiale visant à familiariser les personnels de sécurité privée avec l'entreprise, en particulier avec sa structure, ses politiques, ses processus (par exemple le traitement des plaintes et la chaîne hiérarchique) et avec le site du projet ; avec la législation nationale relative à la prestation de services de sécurité privée ; et avec les relations avec le gouvernement et les communautés locales ;
- Une formation spécifique au poste occupé, axée sur les éventuels dangers, menaces, risques et incidences majeurs associés au travail en question ; (PSC.1 : 21)
- Des échanges courts axés sur les aspects clés des PV et sur le code de conduite à l'intention des PSP régulièrement délivrés par les responsables de la formation ;
- Des documents d'accompagnement (par exemple un livre au format de poche/une carte plastifiée rappelant les principes relatifs à l'usage de la force.

#### Surveiller les performances et, le cas échéant, fournir une formation supplémentaire

- ▶ Effectuer un monitoring régulier afin de vérifier si les leçons tirées de la formation sont bel et bien mises en pratique. Dans le cadre de cet exercice, mener des consultations avec les communautés locales pour déterminer si la situation s'est améliorée suite à la formation.
- ▶ Identifier les lacunes qui subsistent et veiller à ce qu'elles soient abordées dans le cadre des formations de remise à niveau.
- ▶ Le cas échéant, dispenser une formation complémentaire pour répondre à d'autres besoins.

Travailler avec d'autres entreprises afin de consacrer des ressources à la formation des PSP locaux aux droits de l'homme et au droit humanitaire (dans les pays touchés par des conflits armés) (IGTs: 57)

## 3.6. Formation

**B. Les PSP provenant d'une autre région que celle où opère l'entreprise ne maîtrisent pas forcément la culture, les traditions et les valeurs des communautés locales ou n'ont pas nécessairement été formés dans ce domaine. Ces lacunes peuvent donner lieu à des pratiques sécuritaires susceptibles d'être considérées comme culturellement inappropriées ou irrespectueuses, et accroître le risque de conflits.**

## BONNES PRATIQUES\*

**Analyser le contexte local**, en accordant une attention particulière aux éléments suivants :

- Les différents modes de vie et cultures de la population nationale (par exemple, les moyens de subsistance, la langue, les coutumes) et des sous-groupes connexes au sein d'une communauté, y compris le risque de conflits entre ces différents groupes.
- Les modes de vie traditionnels, un attachement marqué aux terres ancestrales et les ressources naturelles qui s'y trouvent<sup>12</sup>.
- Les stratégies de gestion de l'environnement et des ressources naturelles. (ICMM 2010 : 47)
- Le patrimoine culturel immatériel : par exemple la langue, les cérémonies, la spiritualité. (ICMM 2010 : 47)
- La structure et le fonctionnement de l'économie locale. (ICMM 2010 : 47)
- Les structures de gouvernance et de prise de décision, et leurs implications pour les groupes vulnérables ou marginalisés (par exemple les femmes et les communautés autochtones).
- Les structures du pouvoir et les dynamiques politiques au sein des communautés et de la société dans son ensemble.
- Les structures sociales, et en particulier le rôle respectif des femmes et des hommes dans le contexte social et culturel, y compris la division du travail et les droits et obligations qui peuvent différer au sein du ménage et de la communauté au sens large. (ICMM 2010 : 51)
- Les systèmes de valeurs de certains groupes qui peuvent inclure des approches à la négociation et à la conclusion d'un accord tout à fait différentes de celles de la société en général<sup>13</sup>.
- Les protocoles culturels, y compris les méthodes traditionnelles de traitement des réclamations et des conflits. (ICMM 2010 : 47)

**Veiller à ce que la politique des droits de l'homme de l'entreprise traite des relations avec les communautés locales**

- ▶ Consulter les communautés, y compris les sous-groupes intercommunautaires et les groupes particulièrement vulnérables (par exemple les femmes et les jeunes).
- ▶ Prendre en compte les différentes perceptions et sensibilités culturelles eu égard au secteur dans lequel travaille l'entreprise, à sa mission, à son projet spécifique ainsi qu'aux questions relatives au genre, à l'orientation, aux armes, à la religion, aux étrangers, aux autres clans, etc. (IGT : 50)
- ▶ Établir, mettre en œuvre et maintenir des procédures pour faire en sorte que toutes les personnes effectuant des tâches pour le compte de l'entreprise soient conscientes des facteurs culturels, tels que les coutumes et la religion, ainsi que de l'environnement dans lequel elles opèrent. (PSC.1 : 21)

### 3.6. Formation

- ▶ Exiger que les employés et les PSP agissent sans préjugé ni parti pris, quels que soient la nationalité, le sexe, la religion ou la culture des individus. Pour se conformer à cette exigence, les employés doivent s'abstenir d'exprimer leur opinion politique ou personnelle, et éviter de se comporter d'une manière ouvertement nationaliste. Les employés doivent faire preuve de retenue dans l'expression de leurs points de vue aussi bien en privé qu'en public, et doivent se montrer aussi discrets que cela est permis par leur travail. (SCC : 2-3)

#### Élaborer des lignes directrices pour une collaboration efficace entre les personnels de sécurité de l'entreprise, le PSP et les communautés locales

- ▶ Veiller à ce que les services chargés de la sécurité et des relations avec les communautés au sein de l'entreprise collaborent à l'élaboration de ces lignes directrices.
- ▶ Préciser les rôles respectifs du service chargé de la sécurité au sein de l'entreprise, des agents de sécurité internes et des PSP en matière de collaboration avec les communautés locales.
- ▶ S'efforcer de maintenir une approche cohérente et de veiller à ce que les représentants de l'entreprise puissent assumer leurs fonctions sur la durée afin d'établir des relations durables et de maintenir la confiance. (ICMM 2010 : 18).
- ▶ Envisager de faire appel à des experts locaux pour élaborer des lignes directrices et des procédures adaptées à la culture locale.
- ▶ Chercher à élaborer des solutions avec les communautés locales.

#### Prendre en compte l'expérience et les références communiquées par d'autres clients opérant dans la région dans le cadre des critères d'attribution lors du processus de sélection d'un PSP (Voir Défi 3.2.a)

- ▶ Veiller à ce que le PSP sélectionné ait adopté des politiques et des procédures adaptées au contexte local.

#### Mettre en place des dispositifs de sécurité qui tiennent compte des conclusions de l'analyse du contexte et des évaluations des risques et des incidences (Voir Défi 3.1.a.)

- ▶ Veiller à ce que le personnel de l'entreprise compte à la fois des hommes et des femmes, car les hommes et femmes rencontrés préféreront s'entretenir avec des représentants de l'entreprise de même sexe qu'eux, et ce particulièrement dans les communautés autochtones traditionnelles. (ICMM 2010 : 30)
- ▶ Veiller à ce que les dispositifs de sécurité (par exemple en matière d'embauche) n'alimentent, par inadvertance, aucune tension en favorisant un groupe religieux/ethnique au détriment d'autres.

#### Convenir d'un programme de formation avec le PSP (Voir Défi 3.6.a.)

- ▶ Veiller à ce que les personnels de sécurité privée soient attentifs et formés aux aspects touchant à la culture, aux traditions et aux valeurs de la communauté locale.
- ▶ Fournir des conseils pratiques qui peuvent améliorer la communication et la compréhension interculturelle (par exemple des conseils sur le langage corporel, la manière d'engager et de terminer des conversations, ou d'éviter des actions culturellement irrespectueuses, etc.). (ICMM 2010 : 32)
- ▶ Impliquer les représentants des communautés locales dans la prestation du programme de formation et solliciter le partage d'expériences.

## 3.6. Formation

**Fixer des réunions régulières avec les communautés locales**

- ▶ Prendre en compte les sensibilités politiques, culturelles et juridiques lors du choix d'une méthode de communication et du lieu des réunions avec les parties prenantes locales.
- ▶ Communiquer clairement les valeurs et les engagements de l'entreprise aux acteurs locaux.
- ▶ Être aussi ouvert que possible en matière de partage d'informations relatives aux dispositifs de sécurité.
- ▶ Amorcer ce dialogue bien en amont, de préférence avant tout déploiement des personnels de sécurité sur le site.
- ▶ Écouter en faisant preuve d'ouverture d'esprit les préoccupations de sécurité des communautés et être prêt à reconsidérer les dispositifs de sécurité en conséquence.
- ▶ Travailler avec les communautés locales pour traiter les préoccupations, les risques et les incidences suscitées par le projet de l'entreprise.
- ▶ Envisager la création d'un forum de sécurité multipartite ou s'appuyer sur des plates-formes existantes traitant de la sécurité de la communauté.
- ▶ Le cas échéant, inviter d'autres acteurs concernés, tels que les autorités locales ou les responsables de la sécurité publique.

**Établir des mécanismes de réclamation qui soient respectueux des approches coutumières de résolution des différends<sup>14</sup>**

- ▶ Si une communauté dispose d'un mécanisme de règlement des différends, examiner si et comment le programme de l'entreprise peut s'aligner sur ce processus ou le compléter.
- ▶ Examiner s'il est nécessaire de procéder à des activités de sensibilisation et/ou de renforcement des capacités pour habiliter les communautés à avoir accès et faire appel à ce mécanisme de réclamations.

## 3.7. Relations entre la sécurité publique et privée

---

**A. Dans certains pays, les personnels de sécurité publique travaillent pour des PSP en dehors de leurs heures de service. Cette situation peut créer une certaine confusion quant à leurs rôles et responsabilités, et conduire à des pratiques inappropriées, en particulier en ce qui concerne l'usage de la force et les pratiques d'arrestation et de détention.**

---

### **BONNES PRATIQUES\***

Dans le cadre de l'évaluation des risques et des incidences, tenir compte des risques et des incidences éventuels de l'utilisation de personnels de sécurité publique en tant que prestataires de sécurité privée

- ▶ Évaluer les capacités et les pratiques des forces de sécurité publique, ainsi que leur bilan en matière de droits de l'homme.
- ▶ Analyser le cadre juridique qui régit le secteur de la sécurité privée et déterminer si les personnels de sécurité publique sont légalement autorisés à travailler pour un PSP en dehors de leurs heures de service. Si la loi le permet, veiller à ce que l'évaluation recense clairement toutes les restrictions et conditions.
- ▶ Envisager de mettre en place une collaboration étroite entre les parties prenantes et les communautés concernées afin d'identifier les préoccupations et/ou risques associés au recours à des personnels de sécurité publique en tant que prestataires de sécurité privée.

**Demander une lettre de consentement de l'institution responsable de la sécurité publique concernée indiquant que les individus en question sont autorisés à travailler pour un PSP**

**Effectuer une analyse des besoins en formation au cours des négociations contractuelles avec le PSP, et convenir d'un programme de formation avec le prestataire au vu des conclusions de l'analyse.** Définir notamment qui assurera les diverses composantes de la formation (à savoir l'entreprise, le PSP ou une tierce partie).

- ▶ Veiller à ce que le programme de formation prenne en compte les recommandations figurant dans le Défi 3.6.a, en mettant l'accent sur les éléments suivants :
  - Les différences de mandat et de responsabilités entre les rôles des services de sécurité publique et privée.
  - Les règles relatives à l'usage de la force et des armes à feu. Renvoyer les participants au Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois, aux Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois et le Code de conduite des Nations Unies, au Code de conduite international des entreprises de sécurité privée et aux « lois et règlements nationaux en vigueur dans la zone d'intervention. » (ICoC : par. 59) Il est essentiel que les agents de sécurité publique travaillant en tant qu'agents de sécurité privée comprennent les différentes règles applicables à la prestation de services de sécurité privée, aux opérations de maintien de l'ordre et à la conduite des hostilités dans les situations de conflit armé (lorsque le droit international humanitaire s'applique).

## 3.7. Relations entre la sécurité publique et privée

- Une formation en matière d'usage de la force qui traite des questions suivantes :
  - Les mesures raisonnables à adopter afin d'éviter le recours à la force,
  - L'usage progressif de la force, y compris des techniques de désescalade de la violence pour répondre à une menace en ayant recours au minimum de force nécessaire,
  - Le respect de toutes les obligations nationales et internationales,
  - La mise en place d'une réponse proportionnelle à la menace et appropriée à la situation,
  - Les cas de cas de légitime défense ou pour défendre des tiers contre une menace imminente de mort ou de blessure grave, ou pour prévenir une infraction particulièrement grave mettant sérieusement en danger des vies humaines (PSC1 : 24),
  - Une formation spécifique sur l'usage des armes pour tous les personnels qui seront amenés à porter une arme.
- Les techniques pour maîtriser et arrêter des individus.
- Des exercices pratiques faits de scénarios adaptés au contexte local et qui abordent les cas de force majeure afin de mettre en pratique tous les éléments susmentionnés. Commencer par assurer une séance d'information à l'intention du PSP sur le contexte local, le cadre d'exploitation, les conclusions de l'évaluation des risques et les observations découlant de l'engagement avec les parties prenantes. Communiquer toutes les tâches et les attentes des participants ; examiner chaque action étape par étape ainsi que les responsabilités des participants ; et effectuer une simulation avec des personnes jouant le rôle prévu dans le scénario. (MIGA : III-9) Lorsque cela est possible et pertinent, les forces de sécurité publique devraient participer à ces exercices ; elles seraient ainsi mieux à même de comprendre leurs divers rôles et responsabilités en cas d'incident de sécurité.
- ▶ Inclure les informations et conditions concernant le programme de formation dans le contrat avec le PSP.

**Compléter la formation avec des mesures supplémentaires**

- ▶ Demander aux responsables de la formation d'évoquer de manière régulière les principes clés des PV et du code de conduite à l'intention des PSP.
- ▶ Fournir de la documentation d'appui (par exemple, un livre au format de poche rappelant les principaux aspects du code de conduite à l'intention des PSP).
- ▶ Identifier et entrer en contact avec les « champions » du secteur de la sécurité publique qui, en raison de leur grade ou de leur statut, peuvent promouvoir de manière efficace les bonnes pratiques avec leurs collègues.

**Veiller à ce que tous les agents de sécurité privée travaillant sur le site de l'entreprise portent l'uniforme du PSP ou de l'entreprise** (celui-ci devrait clairement se distinguer de l'uniforme des agents de sécurité publique), et faire en sorte que ces agents « soient identifiables individuellement lorsqu'ils participent à des activités liées à l'exécution de leur mission contractuelle. » (ICoC : par. 43) Le port d'un uniforme distinct pour chacune de ces tâches peut aider les personnels à bien différencier leurs rôles eu égard aux services de sécurité publique ou privée.

**Veiller à ce que les agents qui ne sont pas en service n'apportent pas leurs armes à feu, autres armes ou munitions dans l'enceinte de l'entreprise**

## 3.7. Relations entre la sécurité publique et privée

**B. Les entreprises travaillant à la fois avec des personnels de sécurité publique et privée peuvent être confrontées à de multiples chaînes de commandement, à une mauvaise communication et à une coordination inadéquate ; ces situations peuvent rendre difficiles les enquêtes sur les atteintes aux droits de l’homme.**

## BONNES PRATIQUES\*

Mener/actualiser une évaluation des risques et des incidences (Voir Défi 3.1.a.)

- ▶ Analyser la structure, le fonctionnement et la performance des forces de sécurité publique.
- ▶ Identifier les défis spécifiques liés à l’interaction entre les prestataires de sécurité publique et privée.

Rencontrer la chaîne de commandement des forces de sécurité publique et d’autres parties prenantes du gouvernement aux niveaux régional et/ou local (Voir la section 2.1. « Dispositifs de sécurité »), avant de finaliser les dispositifs en matière de sécurité privée

- ▶ Communiquer clairement les plans et les dispositifs en matière de sécurité privée aux forces de sécurité publique assignées à la zone d’opération, ainsi qu’aux autres parties prenantes gouvernementales (IGTs : 54), en partageant les conclusions de l’évaluation des risques.
- ▶ Sensibiliser aux PV et aux normes internationales relatives à la conduite respective des prestataires de sécurité publique et privée.
- ▶ Rechercher un accord sur les rôles assignés respectivement aux prestataires de sécurité publique et privée. Sur cette base, convenir avec la chaîne de commandement de la sécurité publique des règles relatives à leur déploiement autour des installations de l’entreprise, et s’efforcer, en particulier, de déterminer les mécanismes et procédures pour accroître ou diminuer le nombre de forces sur le terrain en fonction de l’évolution de l’environnement.
- ▶ Demander le déploiement permanent des forces de sécurité publique uniquement s’il y a un niveau élevé d’anarchie, ou lorsque « le site est si isolé que le temps que mettent les forces de sécurité publique pour répondre à un appel et arriver sur les lieux » est excessivement long. (MIGA : III-8)
- ▶ Demander à la direction des forces de sécurité publique de désigner des points de contact à chaque niveau pertinent de la chaîne de commandement.
- ▶ Mettre en place des mécanismes formels et cohérents de rapportage et de communication entre les forces de sécurité publique, l’entreprise et ses PSP.
- ▶ Convenir d’un processus pour mener des enquêtes sur les atteintes aux droits de l’homme.
- ▶ Mettre en place un accord écrit ou un protocole d’accord avec la direction locale des forces de sécurité publique qui prenne en compte les éléments susmentionnés ou envisager, en l’absence d’un protocole d’accord, des mesures alternatives. (Voir la section 2.3. sur les protocoles d’accord)

Finaliser les négociations avec le PSP sélectionné et établir un contrat incluant des exigences spécifiques concernant l’engagement du PSP avec les forces de sécurité publique (Voir Défi 3.2.c.)

- ▶ Définir clairement les rôles et responsabilités respectifs des services de sécurité publique et privée.

## 3.7. Relations entre la sécurité publique et privée

- ▶ Partager les informations relatives aux dispositifs de sécurité publique mis en place autour du site de l'entreprise, ainsi que tous les accords conclus avec la chaîne de commandement des forces de sécurité publique.
- ▶ Exiger du PSP qu'il désigne un point focal pour assurer la liaison avec le service chargé de la sécurité au sein de l'entreprise, ainsi qu'avec certains points de contact au sein des forces de sécurité publique.
- ▶ Mettre en place des mécanismes de rapportage et de communication fondés sur l'accord conclu avec les forces de sécurité publique.
- ▶ Préciser clairement les équipements disponibles et les personnes autorisées à les utiliser.

Suite à un accord préalable avec la chaîne de commandement des forces de sécurité publique, encourager l'organisation d'exercices conjoints avec les forces de sécurité publique présentes dans la zone d'opération de l'entreprise, le PSP et les personnes chargées de la sécurité au sein de l'entreprise

- ▶ Préciser clairement les rôles, les responsabilités et les rapports hiérarchiques entre les différents acteurs, et promouvoir le partage des informations.
- ▶ Veiller à ce que ces exercices traitent « les phases de réponse à un incident, comme :
  - La préparation et l'examen des règles d'engagement ;
  - L'alerte ;
  - Le déploiement ;
  - La désignation d'un chef d'équipe sur le site ;
  - Les actions lors de la confrontation ;
  - La résolution de l'incident ;
  - La mise à disposition de secours médicaux, si nécessaire ;
  - Le passage en revue des leçons retenues après l'incident ;
  - L'établissement d'un rapport final et du suivi. » (MIGA : III-9)
- ▶ Envisager d'inviter les parties prenantes pertinentes au niveau local à participer à ces exercices car cela facilite la compréhension des rôles et des responsabilités respectifs des prestataires de sécurité publique et privée.

Fixer des rencontres régulières (par exemple une fois par mois) avec les points de contact au sein des forces de sécurité publique et du PSP pour examiner les dispositifs de sécurité, et prévoir la tenue de réunions *ad hoc* juste après un incident de sécurité. Ces rencontres devraient examiner tout développement régional lié à la sécurité.

#### Coordonner son action avec d'autres entreprises opérant dans la région

- ▶ Partager les expériences en matière de collaboration avec des prestataires de sécurité publique et privée ; identifier les principaux défis et les leçons apprises.
- ▶ Chercher à assurer une certaine cohérence en matière de pratiques de sécurité, afin d'éviter toute confusion sur les rôles des différents acteurs de la sécurité.
- ▶ Envisager l'élaboration d'un plan d'urgence au cas où les forces de sécurité publique qui étaient auparavant affectées à la zone d'opérations de l'entreprise ne sont plus disponibles.

## 3.7. Relations entre la sécurité publique et privée

**C. Lorsque les forces de sécurité publique ne réagissent pas assez vite à une situation ou lorsque les opérations de l'entreprise sont situées dans des régions éloignées, les PSP peuvent être les premiers intervenants dans des situations à haut risque, ou peuvent être amenés à traiter des situations qui sont normalement de la responsabilité des forces de sécurité publique.**

.....

## BONNES PRATIQUES\*

### Mener une évaluation des besoins

- ▶ Évaluer les besoins de l'entreprise à l'aune des capacités des forces de sécurité publique. Cette évaluation devrait être axée sur des questions telles que les besoins en formation, équipements, transport et communication.
- ▶ Mesurer le temps de réponse moyen des forces de sécurité publique pour se rendre sur le site du projet en cas d'urgence.
- ▶ Identifier les besoins supplémentaires en formation et en équipements des personnels de sécurité privée.
- ▶ Évaluer les solutions alternatives disponibles, y compris l'intervention de la communauté ou d'une tierce partie (organisation internationale, gouvernement du pays d'origine concerné).

### Actualiser l'évaluation des risques

- ▶ Analyser les incidents de sécurité survenus par le passé où il a fallu faire appel aux forces de sécurité publique et identifier, le cas échéant, les constantes des réponses apportées.
- ▶ Évaluer si la fourniture d'un soutien logistique, financier ou en nature aux forces de sécurité publique locales (par exemple en termes de formation ou d'équipements de communication) peut améliorer la capacité de réponse des forces de sécurité publique. Examiner si d'autres acteurs (par exemple les gouvernements des pays d'origine, les institutions des droits de l'homme, les organisations internationales, les initiatives multipartites) peuvent combler les lacunes existantes par le biais d'un renforcement des capacités, de formations et d'autres activités d'assistance. Si cela n'est pas possible, évaluer les bénéfices de la fourniture d'un tel soutien à l'aune des éventuelles conséquences négatives. (Voir la section 2.6. sur l'équipement)

### Collaborer avec diverses parties prenantes

- ▶ Collaborer avec des acteurs du gouvernement d'accueil et le commandement des forces de sécurité publique aux niveaux national, régional et local afin d'identifier les moyens appropriés de faire face à ce défi.
- ▶ Consulter d'autres entreprises opérant dans la région, le cas échéant, afin de partager les expériences et les préoccupations et de mutualiser les efforts déployés pour améliorer la situation.
- ▶ Consulter les ONG internationales, les organisations de la société civile et les communautés locales pour examiner les risques et les incidences associés à la situation actuelle, et identifier conjointement les solutions possibles.

## 3.7. Relations entre la sécurité publique et privée

**Mettre en place des mécanismes d’alerte précoce permettant à l’entreprise de demander le soutien des forces de sécurité publique suffisamment en amont pour permettre à celles-ci d’arriver sur les lieux avant que la situation ne dégénère en violences**

- ▶ Élaborer un système de partage d’informations avec d’autres entreprises et parties prenantes au niveau local (IGTs : 42). Cela peut permettre d’identifier les tensions locales avant que celles-ci ne dégénèrent en situations à haut risque.
- ▶ Envisager la création d’un forum multipartite consacré à la sécurité pour examiner les questions relatives à la sécurité et aux droits de l’homme. Ce forum devrait inclure les représentants des communautés locales et veiller à ce que les groupes les plus vulnérables y soient adéquatement représentés.
- ▶ Identifier, dans le cadre de l’évaluation des risques, les signes d’alerte précoce en se fondant sur des recherches menées sur les incidents de sécurité survenus dans le passé.

**Envisager de fournir une assistance pour améliorer le temps de réponse des forces de sécurité publique**, en tenant compte des conclusions des évaluations des besoins et des risques

- ▶ Chercher les moyens d’améliorer la communication et la coordination entre les prestataires de sécurité publique et privée. (Voir Défi 3.7.b.)
  - Mettre en place des mécanismes formels et cohérents de rapportage et de communication avec les forces de sécurité publique, en désignant par exemple des points de contact à chaque niveau pertinent.
- ▶ Envisager la possibilité de fournir un soutien logistique, financier ou en nature afin d’améliorer le temps de réponse des forces de sécurité publique. (Voir Défi 2.6.b.)

**Mettre en place une équipe d’intervention capable d’apporter une première réponse si nécessaire**

- ▶ Élaborer des lignes directrices et des procédures visant à assurer cette réponse (qui incluent les règles régissant l’usage de la force, des armes à feu et autres armes ainsi que les procédures relatives à la maîtrise et à l’arrestation d’individus) et veiller à ce que les membres de l’équipe soient formés en conséquence.
- ▶ Veiller à ce que cette équipe d’intervention coordonne ses actions avec les forces de sécurité publique et se retire dès que ces forces sont déployées sur le site en question.

**Inclure une clause décrivant l’approche adoptée en matière d’arrestation d’individus dans le code de conduite de l’entreprise à l’intention des PSP et dans le contrat conclu avec le PSP**

- ▶ Préciser que les PSP « n’arrêteront ou ne détiendront aucune personne, si ce n’est pour se défendre ou défendre d’autres personnes contre un risque imminent de violence, ou à la suite d’une attaque ou d’un crime commis par les personnes concernées contre le personnel de l’entreprise, ses clients ou des biens placés sous sa protection, et remettront les personnes ainsi détenues le plus rapidement possible à l’autorité compétente. » (ICoC : par. 34)
- ▶ Préciser que toutes les personnes détenues doivent être traitées « avec humanité, conformément à leur statut et dans le respect de la protection que leur confèrent les normes relatives aux droits de l’homme et le droit international humanitaire applicables, ce qui englobe en particulier l’interdiction de la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants. » (ICoC : par. 33)

## 3.7. Relations entre la sécurité publique et privée

- ▶ Préciser qu'aucune arme à feu ne doit être introduite dans la pièce où la ou les personnes sont temporairement détenues et que la force ne doit pas être utilisée pour tenter d'empêcher ces individus de fuir.
- ▶ Exiger la présence d'un agent de sécurité de sexe féminin si des femmes figurent parmi les personnes appréhendées.
- ▶ Inclure cette disposition dans les informations communiquées aux communautés locales et aux autorités chargées de la sécurité publique.

### Adapter régulièrement le programme de formation des agents de sécurité privée afin de prendre en compte les conclusions des évaluations des besoins et des risques (Voir Défi 3.6.a)

- ▶ Faire en sorte que la formation couvre tous les aspects concernant l'usage approprié et proportionné de la force. La formation portant sur l'usage de la force doit traiter les éléments suivants :
  - Les mesures raisonnables à prendre afin d'éviter le recours à la force ;
  - L'usage progressif de la force, y compris des techniques de désescalade de la violence pour répondre à une menace en ayant recours au minimum de force nécessaire ;
  - Le respect de toutes les obligations nationales et internationales ;
  - La mise en place d'une réponse proportionnelle à la menace et appropriée à la situation ;
  - Les cas de cas de légitime défense ou pour défendre des tiers contre une menace imminente de mort ou de blessure grave, ou pour prévenir une infraction particulièrement grave mettant sérieusement en danger des vies humaines (PSC1 : 24) ;
  - Une formation spécifique sur l'usage des armes à feu et autres armes pour tous les personnels qui pourront être amenés à porter une arme.
- ▶ Inclure une session sur la gestion des conflits, le contrôle des foules, l'ordre public et l'arrestation d'individus en prenant appui sur le code de conduite de l'entreprise à l'intention des PSP.
- ▶ Expliquer les différences entre les rôles respectifs des forces de sécurité publique et des PSP. (Voir Défi 3.7.a)
- ▶ Effectuer des exercices pratiques en s'appuyant sur des situations tirées de la vie réelle pour que les personnels de sécurité privée assimilent les bonnes pratiques à adopter afin de répondre aux situations à haut risque d'une manière efficace, tout en respectant les normes consacrées dans les PV, l'ICoC et les Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois.

### Si les recommandations qui précèdent ne sont pas en mesure de garantir la gestion adéquate des risques de sécurité, envisager de demander le déploiement permanent des forces de sécurité publique dans une zone plus proche du site du projet

- ▶ Collaborer avec toutes les parties prenantes (par exemple, les autorités gouvernementales de l'État d'accueil, les représentants de la sécurité publique, d'autres entreprises, les communautés locales) pour veiller à ce que leurs différents besoins et préoccupations soient pris en compte dans le cadre du déploiement des forces de sécurité publique.
- ▶ Si le gouvernement du pays d'accueil ne dispose pas des ressources nécessaires, envisager de fournir un soutien financier ou en nature pour le déploiement permanent des forces de sécurité publique. Si l'entreprise adopte cette position, traiter les risques potentiels de cette option en s'appuyant sur l'évaluation des risques et en informer les parties prenantes locales.

## 3.8. Équipement de sécurité et usage de la force

---

**A. Les personnels de sécurité privée ne disposent pas nécessairement de l'équipement nécessaire à un usage gradué de la force, ou peuvent porter des armes à feu et autres armes inappropriées. Cela peut contribuer à un usage excessif de la force.**

---

### BONNES PRATIQUES\*

Mener/actualiser une évaluation des risques et des incidences (Voir Défi 3.1.a.)

- ▶ Examiner la législation applicable en matière de sécurité privée et les autres exigences légales au niveau national, et identifier les armes à feu, autres armes et munitions que les PSP sont autorisés à porter, ainsi que toutes les licences d'équipement requises.
- ▶ Identifier les constantes en matière d'atteintes aux droits de l'homme dans lesquelles des PSP locaux ont été impliqués et déterminer si le manque d'équipement approprié en a été l'une des causes.
- ▶ Évaluer les risques à l'aune du besoin de faire appel à un prestataire privé armé. Les armes à feu et autres armes ne doivent être autorisées que si leur utilisation réduit le risque de violence. « Dans certains contextes la protection armée est inévitable, dans la mesure où le port d'armes fait partie de la " culture locale de la sécurité " (...). Dans ces types de contextes, le recours à la protection armée est tellement courant qu'une agence qui ne se conformerait pas à cette pratique s'exposerait elle-même à devenir une cible facile. » (EISF : 15)
- ▶ Évaluer l'équipement du PSP, ainsi que les équipements de l'entreprise se trouvant sur le site.
- ▶ Évaluer dans quelle mesure les personnels des PSP sont également affiliés aux forces de sécurité publique et/ou disposent d'autres moyens pour avoir accès à des armes à feu et autres armes qui ne sont pas fournies par le PSP.

Faire en sorte que l'équipement de sécurité autorisé sur le site soit en adéquation avec les risques et les menaces de sécurité identifiés

- ▶ Élaborer des lignes directrices relatives à l'usage de la force à l'intention des PSP et des personnels de l'entreprise chargés de la sécurité (prévoyant, par exemple, une utilisation progressive de la force). Ces lignes directrices doivent prendre en compte l'équipement de sécurité autorisé par l'entreprise.
- ▶ Mettre en place des contrôles au sein même du site pour veiller à ce que l'équipement soit utilisé et entretenu en toute sécurité.
- ▶ Réévaluer l'équipement de sécurité requis sur place en fonction de l'évolution des risques et des menaces.

## 3.8. Équipement de sécurité et usage de la force

Adopter l'ICoC ou élaborer un code de conduite à l'intention des PSP fondé sur les PV et/ou l'ICoC, et inclure systématiquement ce code dans tous les contrats conclus par l'entreprise

Préciser, dans l'appel d'offres, que chaque candidat doit fournir des informations relatives à ses capacités d'équipement et de formation pour permettre au client d'évaluer sa candidature de manière adéquate (Voir Défi 3.2.a.)

Évaluer les offres en deux étapes ; une exclusion automatique en fonction de critères préalablement établis et une évaluation des offres en fonction des critères d'attribution (SCG: 4) (Voir Défi 3.2.a.)

1. Les critères d'exclusion liés à l'équipement et à l'usage de la force devraient prendre en compte les éléments suivants :

- La non-présentation de la documentation requise, telle que l'attestation de licences d'équipement (en particulier celles associées aux armes à feu et autres armes) et les certificats de formation ;
- Toute condamnation de l'entreprise ou de sa direction pour une infraction relative à un usage excessif de la force contraire à l'éthique (SCG : 4) ;
- Toute infraction avérée du droit international humanitaire et des droits de l'homme ou une complicité dans la perpétration de ces actes (y compris dans le cadre de relations commerciales avec ses sous-traitants, ses filiales ou les entreprises avec lesquelles elle collabore) ;
- Tout rapport indépendant et/ou toute procédure initiée devant des instances régionales ou internationales (par exemple, des points de contact nationaux de l'OCDE, la Commission interaméricaine des droits de l'homme) impliquant des atteintes aux droits de l'homme commises par le PSP.

2. Les critères d'attribution liés à l'équipement et à l'usage de la force devraient prendre en compte les éléments suivants :

- La formation aux droits de l'homme, au droit international humanitaire (dans les situations de conflit armé), à l'usage de la force et des armes à feu, à la gestion des foules, aux techniques de résolution de conflit et autres compétences ;
- Les politiques ou procédures d'approvisionnement et de gestion des armes et des munitions adoptées par le PSP, qui respectent les exigences légales et réglementaires locales et internationales. Ces politiques et procédures doivent traiter des points suivants :
  - Le respect des enregistrements, certifications et permis,
  - L'acquisition,
  - Le stockage sécurisé,
  - Les contrôles portant sur l'identification, l'émission, l'utilisation, l'entretien, la remise et la perte,
  - L'enregistrement des personnes qui ont reçu des armes et date de la remise,
  - L'identification et la comptabilité de toutes les munitions et armes,
  - L'élimination vérifiable et régulière ; (PSC.1 : 20)
- L'attestation d'acquisition légale et d'autorisation de détention et d'utilisation des armes et munitions couvertes par le droit en vigueur ; (ICoC : par. 56)
- Les autres équipements : outils et systèmes de communication, matériel informatique et logiciels, uniformes, véhicules, matériel de défense ;
- Le soutien technique : surveillance/CCTV, système de contrôle de sécurité, système de contrôle d'accès, installation d'alarmes, système de surveillance central ;

## 3.8. Équipement de sécurité et usage de la force

- « L'existence de mécanismes de monitoring et de surveillance, ainsi que de mécanismes de responsabilité interne, tels que :
  - a) Enquêtes internes et dispositions disciplinaires en cas d'allégation d'irrégularités commises par les membres du personnel [du PSP].
  - b. Mécanismes permettant aux personnes affectées par la conduite de membres du personnel [du PSP] de porter plainte, notamment mécanismes concernant les plaintes d'une tierce partie et dispositions pour la protection des « whistle-blowers. » » (MD Part 2 : par. 12)
  - c. Rapports réguliers sur les activités et rapports ponctuels sur les incidents adressés à l'entreprise et, dans certaines circonstances, aux autorités compétentes. (MD Part 2 : par. 12)
  - d. Obligation pour les membres du personnel du PSP et du personnel sous-traitant de signaler toute mauvaise conduite à la direction du PSP ou à une autorité compétente. (MD Part 2 : par. 12)

**Convenir avec le PSP de procédures relatives à l'usage de la force, à l'équipement de sécurité autorisé et aux formations requises pendant les négociations contractuelles**

**Élaborer un contrat avec le PSP qui inclut des clauses et des exigences de performance claires sur les normes en matière d'équipement et de formation**, et les examiner avec le PSP pour veiller à ce que le prestataire de sécurité comprenne ses objectifs de performance (Voir Défi 3.2.c.). Ces clauses devraient faire obligation au PSP de :

- ▶ Fournir à tous les personnels une formation appropriée eu égard aux règles relatives à l'usage de la force en s'appuyant sur les normes contenues dans les PV, l'ICoC, les Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois et les « lois et règlements nationaux en vigueur dans la zone d'intervention » ; (ICoC : par. 59)
- ▶ Fournir à leurs personnels tout l'équipement de sécurité nécessaire (par exemple des équipements de protection, des armes non létales et, si nécessaire, des armes létales), y compris l'équipement nécessaire au port et à la dissimulation des armes à feu en toute sécurité, le cas échéant ;
- ▶ Veiller à ce que les personnels de sécurité privée « qui doivent porter des armes ne soient autorisés à le faire qu'après avoir reçu la formation correspondant au type et au modèle d'arme qu'ils doivent porter et après vérification que cette formation a bien été effectuée ; aucun membre de leur personnel ne pourra porter en service une arme s'il n'a pas convenablement suivi au préalable la formation spécifique correspondante » ; et faire en sorte qu'ils soient obligés de suivre « régulièrement, de façon récurrente et vérifiable, des formations spécifiques à la manipulation des armes qu'ils portent et aux règles de recours à la force » ; (ICoC : par. 59)
- ▶ Contrôler l'utilisation et le déploiement au quotidien d'armes à feu, d'autres armes et des munitions ;
- ▶ Garantir qu'en aucun cas ses personnels ne transporteront ni n'utiliseront des armes ou des munitions qui sont illégales en vertu de toute norme juridique applicable, ni ne modifieront des armes et des munitions d'une manière contraire au droit national ou international en vigueur ; (ICoC : Par 57)
- ▶ Veiller à ce que les agents de sécurité publique qui travaillent pour un PSP en dehors de leurs heures de service n'apportent pas leurs armes à feu, autres armes ou munitions dans les installations de l'entreprise ;

## 3.8. Équipement de sécurité et usage de la force

- ▶ Signaler tout incident relatif à l'utilisation d'une arme par ses personnels et mener une enquête interne afin de déterminer les éléments suivants :
  - a. « L'heure et le lieu de l'incident ou de l'accident.
  - b. L'identité et la nationalité de toutes les personnes concernées, avec adresse et autres renseignements permettant de les contacter.
  - c. Les blessures et dommages occasionnés.
  - d. Les événements qui ont précédé l'incident ou l'accident.
  - e. Toutes les mesures prises à sa suite par [le PSP].

Au terme de l'enquête, l'entreprise signataire doit produire un rapport écrit comportant les informations ci-dessus, avec copie au client et, dans la mesure où la législation en vigueur l'exige, à l'autorité compétente. » (ICoC : par. 63)

Si le PSP n'est pas en mesure de fournir l'équipement nécessaire à ses personnels, déterminer si l'entreprise doit fournir cet équipement au PSP (Voir Défi 3.8.b.)

Si le PSP continue à ne pas respecter une ou plusieurs des clauses du contrat, envisager les options suivantes :

- ▶ Négocier l'échéance du respect des clauses du contrat.
- ▶ Suspendre les paiements tels que prévus dans le contrat tant que la question n'est pas résolue de manière satisfaisante.
- ▶ Conditionner la poursuite de la relation aux performances réalisées, fournir d'autres directives détaillées, proposer des formations additionnelles assorties d'un examen régulier de la performance.
- ▶ Mettre un terme à la relation avec le PSP.

En cas de violation du droit national et/ou international par les PSP, signaler l'incident aux autorités et parties prenantes concernées et prendre des mesures pour y remédier et prévenir la survenue d'incidents similaires à l'avenir (Voir Défi 3.10.a.)

## 3.8. Équipement de sécurité et usage de la force

**B. Parfois, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de fournir un soutien logistique, financier et/ou en nature aux forces de sécurité publique afin d'assurer leurs besoins élémentaires.**

## BONNES PRATIQUES\*

Prendre toutes les mesures appropriées pour que le PSP fournisse les équipements nécessaires à ses personnels (Voir Défi 3.8.a.)

Si l'entreprise décide de fournir des équipements au PSP, élaborer les politiques et procédures pertinentes et les inclure dans le contrat

- ▶ Élaborer une politique d'entreprise régissant la fourniture d'équipements aux PSP.
  - Préciser les types d'équipements que l'entreprise pourra être amenée à fournir, ainsi que l'utilisation prévue.
  - Interdire la fourniture d'armes à feu, d'autres armes ou de munitions aux PSP.
  - Interdire le transfert, le prêt ou la vente de l'équipement fourni par l'entreprise à une tierce partie. (BP : 13)
  - Établir des procédures claires pour la remise de tout équipement, en veillant à ce que toute remise soit dûment consignée.
  - Exiger un engagement écrit du PSP de respecter les droits de l'homme et le droit international humanitaire.
  - Exiger que les équipements soient entreposés dans les installations de l'entreprise.
- ▶ Mettre en place des procédures de monitoring pour surveiller l'utilisation de l'équipement fourni.
- ▶ Se référer au mécanisme de notification des incidents inclus dans le contrat (ou en élaborer un si un tel mécanisme n'existe pas).
- ▶ Inclure, dans le contrat avec le PSP, la politique de l'entreprise en matière de fourniture d'équipements au PSP ainsi que les dispositions relatives au monitoring de cet équipement et aux procédures de notification d'incidents. Les conditions de résiliation devraient être incluses dans le contrat en cas d'utilisation dévoyée de l'équipement de sécurité. (BP : 13)

Convenir avec le PSP d'un programme de formation pour les agents affectés aux opérations de l'entreprise (Voir Défi 3.6.a.), en mettant l'accent sur les règles relatives à l'usage de la force

- ▶ Renvoyer les participants au Code de conduite des Nations Unies pour les responsables de l'application des lois, aux Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois, au Code de conduite international des entreprises de sécurité privée et aux « lois et règlements nationaux en vigueur dans la zone d'intervention. » (ICoC : par. 59)
- ▶ La formation doit traiter des questions suivantes :
  - Les mesures raisonnables à prendre afin d'éviter le recours à la force ;
  - L'usage progressif de la force, y compris des techniques de désescalade de la violence pour répondre à une menace en ayant recours au minimum de force nécessaire ;
  - Le respect de toutes les obligations nationales et internationales ;
  - La mise en place d'une réponse proportionnelle à la menace et appropriée à la situation ;

## 3.8. Équipement de sécurité et usage de la force

- Les cas de cas de légitime défense ou pour défendre des tiers contre une menace imminente de mort ou de blessure grave, ou pour prévenir une infraction particulièrement grave mettant sérieusement en danger des vies humaines. (PSC1 : 24)

**Superviser la performance du PSP et l'utilisation du matériel fourni par l'entreprise par le biais d'un monitoring régulier**

- ▶ Surveiller les actions du PSP en recourant à divers moyens : réseaux de radios, caméras de vidéo-surveillance CCTV (y compris l'installation de caméras dans les véhicules d'intervention de sécurité), inspections inopinées du site et inspections régulières de l'équipement des personnels.
- ▶ Soutenir les actions menées par les autorités locales et les groupes de la communauté pour contrôler les PSP. (OECD : 215)
  - Mettre en place un réseau avec les parties prenantes pertinentes, en veillant à ce que les différents groupes au sein des communautés locales soient adéquatement représentés (en particulier les groupes les plus vulnérables), et leur fournir des orientations quant aux actions à mener en cas d'atteintes aux droits de l'homme.
- ▶ Vérifier toutes les plaintes émises à l'encontre du PSP par le biais de mécanismes de réclamation ou autres, et enregistrer toutes les allégations d'atteintes aux droits de l'homme commises par les personnels de sécurité privée. (Voir Défi 3.10.a.)

**Collaborer avec les parties prenantes pour élaborer des mécanismes de monitoring des performances des PSP**

- ▶ Identifier les parties prenantes ayant une excellente connaissance des activités du PSP et de leurs incidences, et collaborer avec ces acteurs (par exemple, les gouvernements des pays d'origine, d'autres entreprises, des organisations de la société civile).
- ▶ Explorer comment les mécanismes existants (par exemple l'ICOCA, des mécanismes locaux) peuvent contribuer à ce processus de monitoring.
- ▶ Échanger des informations sur les activités illégales et les atteintes aux droits de l'homme commises par les PSP. (PV : 7)

**Mener une enquête sur les allégations crédibles et sur tout incident impliquant une utilisation inappropriée de l'équipement ou de la force et, le cas échéant, signaler ces actes aux autorités compétentes (Voir Défi 3.10.a.)**

- ▶ Mettre en place des mécanismes de protection des lanceurs d'alerte qui garantissent la protection des sources.
- ▶ Inclure toutes les leçons apprises dans les formations dispensées aux PSP.

### 3.9. Contrôle et obligation de rendre des comptes

**A. Les PSP ne sont pas toujours l'objet d'un contrôle efficace de la part des autorités nationales et/ou de leurs clients. Dans ces situations, il peut être difficile d'obliger les PSP à rendre compte de leurs actes.**

#### BONNES PRATIQUES\*

Dans le cadre de l'évaluation des risques, analyser le cadre national régissant la prestation de services de sécurité privée en mettant l'accent sur l'application des lois et des règlements

##### Questions utiles pour évaluer le secteur de la sécurité privée (OECD: 213)

###### Obligation de rendre des comptes et contrôle

- Quels sont les lois et règlements qui régissent le secteur des services de sécurité privée et l'utilisation des armes à feu par les personnes morales civiles ?
- Ces règles sont-elles appliquées de manière efficace et quels sont les organes responsables de cette application ?
- Quels sont les organes et ministères gouvernementaux chargés de contrôler et de réglementer les PSP (ministères du Commerce, de l'Économie, de l'Industrie, de l'Intérieur, etc.) ?
- Quels sont les procédures et les critères de l'agrément et de l'inscription des entreprises au registre du commerce ?
- Quels sont les systèmes et les normes en matière de vérification des antécédents et d'agrément des employés des services de sécurité privée ?
- Les prestataires privés de services de sécurité ou leurs employés ont-ils été impliqués dans des agissements criminels, tels que des actes de violence fondée sur le genre ou la traite d'êtres humains ? Dans l'affirmative, ces agissements ont-ils débouché sur des procès ou des condamnations ?
- Existe-t-il des codes de conduite volontaires, des associations ou normes professionnelles ?
- Les prestataires de services de sécurité privée ont-ils établi des critères relatifs à la fourniture de ces services ou doivent-ils rendre des comptes sur les entreprises ou individus qu'ils emploient ?
- Les entreprises militaires privées (EMP) et/ou les ESP ont-elles adopté des restrictions réglementaires en matière de recours à la force et d'utilisation des armes à feu ?

#### Élaborer une politique de passation de marchés qui respecte les politiques de l'entreprise en matière de droits de l'homme et de lutte contre la corruption

- ▶ Préciser les attentes de l'entreprise en matière de respect des droits de l'homme par les prestataires et les fournisseurs, et inclure ces attentes dans le code de conduite à l'intention des PSP ainsi que dans le contrat.
- ▶ Diffuser la politique en interne et en externe à tous les personnels, les partenaires commerciaux, les prestataires et autres parties concernées.

## 3.9. Contrôle et obligation de rendre des comptes

- ▶ Encourager le professionnalisme au niveau national en employant uniquement des PSP reconnus. (OECD 214) Lorsque cela est possible, envisager de faire appel aux services de PSP qui ont le niveau PSC.1 ou qui sont membres de l'Association de l'ICoC (ICOCA), ce qui implique la mise en place de mécanismes de certification, de monitoring, de rapportage et d'évaluation des performances ainsi que d'une procédure de traitement des plaintes (ICOCA : par. 11,12,13)

Lors de la sélection d'un PSP, examiner attentivement les normes et procédures adoptées par les candidats, telles que (Voir Défi 3.2.a.) :

- Les politiques et pratiques du PSP : politique financière et contractuelle, politiques en matière de droits de l'homme et de sécurité, de santé et de sécurité, d'égalité des chances, de divulgation de l'information et de confidentialité.
- Les procédures opérationnelles du PSP, et notamment la structure de commandement et de contrôle ainsi que les procédures de communication.
- Les relations du PSP avec les forces de sécurité publique, les hauts responsables gouvernementaux, les partis politiques et les organisations.
- La gouvernance et le contrôle : code de conduite/de déontologie, règlements, responsabilités eu égard aux politiques et à leur application, comité d'éthique, mécanismes de règlement des contentieux de travail, appartenance à une association professionnelle (SCG : 4) et, en particulier, mécanismes de monitoring et de reddition de comptes internes, tels que :
  - a) « Enquêtes internes et dispositions disciplinaires en cas d'allégation d'irrégularités commises par les membres du personnel [du PSP].
  - b) Mécanismes permettant aux personnes affectées par la conduite de membres du personnel [du PSP] de porter plainte, notamment mécanismes concernant les plaintes d'une tierce partie et dispositions pour la protection des « whistle-blowers. » (MD Part 2 : par. 12)
  - c) Rapports réguliers sur les activités, rapports ponctuels sur les incidents, et rapports rédigés à la demande de l'entreprise et, dans certaines circonstances, à la demande des autorités compétentes. (MD Part 2 : par. 12)
  - d) Exiger des membres du personnel du PSP et des membres du personnel sous-traitant qu'ils signalent toute mauvaise conduite à la direction du PSP ou à une autorité compétente. (MD Part 2 : par. 12)
- La sélection et recrutement : méthodologie de sélection et de recrutement, vérification des casiers judiciaires, vérification d'implication dans des atteintes aux droits de l'homme (et des violations du droit international humanitaire), dépistage de cas de toxicomanie, renvoi des services de police/sécurité, évaluations psychologiques.
- La gestion des ressources humaines : philosophie et pratique, politiques en matière de formation, nombre d'employés, taux de renouvellement du personnel, absentéisme.
- La politique relative à l'usage de la force et aux armes à feu : procédures relatives à l'utilisation, le stockage et la maintenance des armes, procédures relatives aux inspections, au contrôle et à la notification d'utilisation.
- Les références et certification : liées au secteur, liées au contrat, liées à des contrats obtenus dans le passé suite à un appel d'offres, certification non officielle.

Inclure des clauses et des exigences de performance claires dans le contrat conclu avec le PSP afin que celui-ci respecte la législation nationale pertinente, le droit international humanitaire, les normes des droits de l'homme (MD Parte 2: par. 15) et les politiques de

## 3.9. Contrôle et obligation de rendre des comptes

**l'entreprise.** Examiner ces clauses et exigences avec le PSP pour veiller à ce que le prestataire de services de sécurité comprenne bien les objectifs qu'il doit atteindre en termes de performance (Voir Défi 3.2.c.)

- ▶ Exiger du PSP qu'il mette en place son propre mécanisme de réclamation interne, qui soit en conformité avec le mécanisme mis en place par l'entreprise et avec les codes et les politiques de l'entreprise, et qu'il signale à l'entreprise toutes les réclamations reçues. Le PSP devrait coopérer aux enquêtes officielles concernant les allégations de violations contractuelles et de violations du droit international humanitaire et des droits de l'homme. (Voir Défi 3.10.a.)
- ▶ Envisager d'inclure des sanctions contractuelles proportionnées à la conduite, notamment :
  - Des sanctions financières ou des retenues de paiements échelonnés jusqu'à ce que les exigences énoncées dans le contrat soient respectées ;
  - « Pour les auteurs individuels d'irrégularités, [une] exclusion de l'exécution des tâches prévues par le contrat » ; (MD Part 2 : par. 20)
  - La réduction des tâches confiées au titre du contrat ;
  - Une « exclusion de la candidature pour des contrats ultérieurs, éventuellement pour une durée déterminée » ; (MD Part 2 : par. 20)
  - La résiliation du contrat.

**Réduire le nombre de cas de figure où les personnels du PSP sont amenés à opérer seuls**

**Rencontrer régulièrement le PSP mandaté pour traiter des questions suivantes :**

- La mise en œuvre des fonctions requises conformément aux politiques de l'entreprise et aux exigences contractuelles relatives aux PV, au code de conduite à l'intention des PSP et aux exigences internationales et nationales relatives au droit humanitaire et aux droits de l'homme.
- La vérification aussi rigoureuse que possible des antécédents du personnel par le PSP, y compris le déploiement d'efforts continus pour prendre réellement en compte les capacités et les risques associés au recrutement de personnels provenant d'un lieu/d'un service/d'une communauté/origine ethnique spécifique. Lorsque cela est possible, les dossiers du personnel doivent être tenus par le prestataire et être mis à disposition aux fins d'inspection. (MIGA : IV-5)
- La formation continue, et selon les besoins, pour tous les employés à l'ensemble des normes précisées dans le contrat, y compris celles relatives à l'utilisation de l'équipement, comme indiqué dans les contrôles préalables et les évaluations des risques.
- La fourniture d'équipements défensifs, d'équipements de protection individuelle, d'équipements de sécurité personnelle, d'armes à feu et autres armes appropriées et de munitions par le PSP à ses agents, comme l'exige le contrat.
- L'ouverture d'une enquête sur toutes les allégations d'atteintes aux droits de l'homme, ainsi que sur tous les cas où « la force a été utilisée ou quand il y a eu appréhension d'un suspect, pour s'assurer que tout s'est fait suivant les normes de l'entreprise et du prestataire ». Tous ces incidents doivent être signalés au responsable de la sécurité au sein de l'entreprise et, le cas échéant, aux autorités locales. (MIGA : IV-5)
- L'examen des plaintes déposées par la communauté et les autres parties prenantes afin d'identifier les mesures de prévention ou d'atténuation à adopter.
- La « confidentialité des informations recueillies au cours de ses tâches. » (MIGA : IV-5)
- Toutes autres conclusions issues de la collaboration continue avec la communauté et des activités de contrôle préalable et d'évaluation des risques.

## 3.9. Contrôle et obligation de rendre des comptes

**Mettre en place un mécanisme de monitoring pour améliorer le contrôle du PSP par l'entreprise**

- ▶ Désigner un point focal au sein de l'entreprise qui sera responsable du contrôle du PSP.
- ▶ Exiger du PSP qu'il désigne un point focal pour superviser le comportement de ses personnels et qu'il rencontre le point focal de l'entreprise sur une base régulière (par exemple de manière quotidienne ou hebdomadaire).
- ▶ Surveiller les actions du PSP en recourant à divers moyens : réseaux de radios, caméras de vidéo-surveillance CCTV (y compris l'installation de caméras dans les véhicules d'intervention de sécurité), inspections inopinées du site.
- ▶ Utiliser des listes de contrôle et des normes de performance conjointement avec son prestataire et les évaluer de manière régulière. (MIGA : IV-1) Lier ces indicateurs (SCG : 8) à des résultats spécifiques, tels que des récompenses financières ou des pénalités pour le prestataire ou à la résiliation du contrat. Les indicateurs de performance potentiels incluent (source : SCG: 8):
  - Taux d'absentéisme ;
  - Tours de garde non effectués ;
  - Visites de contrôle non effectuées ;
  - Formation non suivie, formation incomplète ou échec aux tests de formation ;
  - Plaintes internes et déposées par des tiers ;
  - Recours abusif à la force/aux armes à feu, y compris utilisations accidentelles d'armes ;
  - Interactions inappropriées avec la communauté, les forces de sécurité publique, ou d'autres parties prenantes ;
  - Violations de procédures convenues ;
  - Violations du droit international humanitaire et atteintes aux droits de l'homme ;
  - Violations des normes internationales ou nationales régissant le secteur de la sécurité privée ;
  - Violations du code de conduite ou de déontologie de l'entreprise ou du secteur de la sécurité privée ;
  - Non-coopération à l'enquête menée par le client, refus de donner suite à une demande d'information ou de respecter les exigences de signalement des incidents ; et
  - Violations des termes du contrat.
- ▶ Confier à une tierce partie indépendante la tâche d'assurer le monitoring des performances du PSP. Un monitoring assuré par des professionnels externes crédibles peut renforcer la confiance des parties prenantes. Ces experts pourront prodiguer des conseils et élaborer des orientations pratiques afin d'améliorer les performances. La transparence eu égard aux dispositifs de sécurité de l'entreprise sera ainsi renforcée. (BP : 18)
- ▶ Identifier les lacunes de la prestation de services et examiner les options à même de les combler, notamment par le biais de formations supplémentaires ou d'une réponse à d'autres besoins de soutien. (IGT : 55)

**Mettre en place un mécanisme de réclamation opérationnel qui permet aux individus de signaler des comportements illégaux et contraires à l'éthique de manière anonyme (GPs: 31)**  
(Voir Défi 3.10.a.)

**Mener une enquête sur les allégations crédibles et, le cas échéant, signaler les atteintes aux droits de l'homme aux autorités compétentes (Voir Défi 3.10.a.)**

## 3.9. Contrôle et obligation de rendre des comptes

**Collaborer avec le gouvernement d'accueil pour améliorer le contrôle du secteur de la sécurité privée au niveau national**

- ▶ Dans les pays où les lois et règlements nationaux sont contraires aux droits de l'homme reconnus internationalement, les entreprises doivent rechercher les moyens de les respecter le plus possible sans violer la législation nationale<sup>15</sup>.
- ▶ Plaider en faveur de la réforme de toute législation nationale contraire aux normes internationales<sup>16</sup>.
- ▶ Traiter, dans les accords avec les gouvernements d'accueil et les acteurs associés, des risques d'atteintes aux droits de l'homme et de violations du droit international humanitaire, ainsi que des questions de complicité<sup>17</sup>. (Voir Défi 1.3.a.)
- ▶ Accorder une attention particulière à la mise en œuvre des lignes directrices à caractère non contraignant et rendre compte de cette mise en œuvre<sup>18</sup>.

**Travailler avec d'autres parties prenantes afin d'améliorer le contrôle des PSP**

- ▶ Soutenir les programmes de réforme du secteur de la sécurité pour améliorer la gouvernance et le contrôle, tout en respectant le principe essentiel d'appropriation locale.
  - Promouvoir la coordination au sein des structures du gouvernement d'accueil car il existe bien souvent plus d'un organe de réglementation ou mécanisme de contrôle du secteur de la sécurité privée.
  - Soutenir les initiatives visant à renforcer la capacité des institutions nationales des droits de l'homme, des institutions de médiation, des commissions de lutte contre la corruption et des organes de contrôle indépendants du secteur de la sécurité afin de superviser de manière efficace le secteur de la sécurité privée.
- ▶ Travailler avec d'autres parties prenantes (par exemple les gouvernements des pays d'origine, d'autres entreprises contractantes, les associations professionnelles ou d'autres organes de ce secteur pertinents, les PSP et les organisations de la société civile) pour élaborer des cadres de monitoring de la performance des PSP et promouvoir l'adoption de mécanismes de recours efficaces.
  - Soutenir les initiatives multipartites telles que les PV ou l'Association ICoC, et exploiter leur potentiel afin de faire pression sur les gouvernements d'accueil en matière de droits de l'homme pertinents<sup>19</sup>.
  - Échanger les expériences et les leçons apprises avec d'autres entreprises opérant dans la région, et envisager d'harmoniser les codes de conduite des entreprises à l'intention des PSP.
  - Encourager les PSP à devenir des défenseurs des droits de l'homme.
- ▶ Encourager les mesures de contrôle des PSP par les parties prenantes locales.
  - Clarifier les rôles et responsabilités du PSP et diffuser le code de conduite de l'entreprise à l'intention des PSP.
  - Mettre en place un réseau avec les parties prenantes pertinentes, en veillant à ce que les différents groupes composant les communautés locales soient adéquatement représentés (en particulier les groupes les plus vulnérables), et leur fournir des orientations quant aux actions à mener en cas de risque d'atteinte aux droits de l'homme.
  - Proposer des mesures à prendre en cas d'atteintes présumées aux droits de l'homme, en fournissant des informations sur le mécanisme de réclamation de l'entreprise et des orientations quant à la manière d'y recourir, et en veillant à assurer la protection des lanceurs d'alerte.

## 3.10. Atteintes aux droits de l'homme

**A. La mise en place par l'entreprise de politiques et de processus clairs visant au respect des droits de l'homme n'empêche pas toujours la perpétration d'atteintes aux droits de l'homme commises par des PSP.**

### BONNES PRATIQUES\*

Revoir l'évaluation des risques et des incidences pour s'assurer que tous les risques et incidences ont été correctement analysés et que toutes les mesures préventives possibles ont été adoptées (Voir Défi 3.1.a.)

- ▶ Dans le cadre de l'exercice, évaluer les capacités des autorités locales à enquêter sur les atteintes aux droits de l'homme et à assurer une bonne résolution de ces cas. Les évaluations des risques devraient « examiner la capacité du ministère public local et des autorités judiciaires à poursuivre les personnes responsables d'atteintes aux droits de l'homme et de violations du droit humanitaire international tout en respectant les droits de l'accusé. » (PV : 3)

Lors de l'élaboration d'un contrat avec un nouveau PSP, préciser, dans l'appel d'offres, que les candidats doivent être officiellement enregistrés, conformément aux règlements nationaux, et fournir une attestation de licence d'exploitation (Voir Défi 3.2.a.)

Veiller à ce que le contrat avec le PSP inclue les exigences et conditions suivantes (Voir Défi 3.2.c.):

- Des formations de remise à niveau sur l'usage de la force, les droits de l'homme et le droit international humanitaire, le cas échéant, y compris des exercices pratiques quant à la manière de gérer les incidents de sécurité. (Voir Défi 3.6.a)
- Un système de monitoring. (Voir Défi 3.9.a.)
- Un mécanisme de signalement des incidents. Le PSP est tenu de signaler à ses clients tout incident où ses personnels ont participé à une « action criminelle nationale ou internationale, entre autres crimes de guerre, crimes contre l'humanité, génocide, tortures, disparitions forcées, travail forcé ou obligatoire, prises d'otages, violences sexuelles ou sexistes, traite d'êtres humains, trafic d'armes ou de drogue, travail des enfants et exécutions extrajudiciaires, sommaires ou arbitraires », ont encouragé ces actes ou ont cherché à en tirer profit. (ICoC : par. 22) Les obligations contractuelles envers le client ne sauraient être invoquées comme justifications de tels actes.
- Un processus d'enquête sur les incidents signalés.
- Le droit de résilier le contrat en cas d'atteintes aux droits de l'homme ou de violations du droit humanitaire avérées ou d'exclure les personnels impliqués dans des allégations crédibles d'atteintes aux droits de l'homme ou de violations du droit humanitaire.

## 3.10. Atteintes aux droits de l'homme

**Mettre en place un système d'alerte précoce et mener un monitoring proactif**

- ▶ Élaborer une politique d'entreprise et des processus internes pour traiter les atteintes aux droits de l'homme réelles ou potentielles, et veiller à ce que tous les personnels de l'entreprise soient informés de ces politiques.
  - Dispenser une formation en droits de l'homme aux employés, qui traite notamment de la manière d'identifier les signes avant-coureurs d'atteintes possibles aux droits de l'homme.
  - Désigner des points focaux au sein de l'entreprise (par exemple un responsable de la sécurité, un agent chargé des relations avec les communautés) qui recevront des informations par oral ou par écrit relatives à des atteintes aux droits de l'homme potentielles et réelles. Faire en sorte que les coordonnées de ces personnes soient communiquées à toutes les parties prenantes pertinentes.
  - Exiger que toutes les atteintes aux droits de l'homme présumées et confirmées soient systématiquement signalées.
- ▶ Surveiller les causes et les déclencheurs de conflit sur une base régulière, en particulier dans des environnements instables, et établir un plan d'action concret pour prévenir et atténuer les risques d'escalade de la violence.
- ▶ Surveiller les actions du PSP en recourant à divers moyens : réseaux de radios, caméras de vidéo-surveillance CCTV (y compris l'installation de caméras dans les véhicules d'intervention de sécurité), et inspections inopinées du site.
- ▶ Soutenir les actions de contrôle du secteur de la sécurité privée menées par les autorités locales et les groupes de la communauté. (OECD 215)
  - Mettre en place un réseau avec les parties prenantes pertinentes, en veillant à ce que les différents groupes composant les communautés locales soient adéquatement représentés (en particulier les groupes les plus vulnérables), et leur fournir des orientations et un renforcement de capacités – de manière directe ou indirecte – quant aux actions à mener en cas de risque d'atteinte aux droits de l'homme.
- ▶ Encourager le dialogue et « la constitution de partenariats locaux entre les prestataires de sécurité et les communautés qui définissent clairement les rôles et les pratiques des différents acteurs en matière de maintien de la sécurité, de la loi et de l'ordre au niveau local. » (OECD : 215)

**Mettre en place un mécanisme de réclamation opérationnel qui permet aux individus de signaler des atteintes aux droits de l'homme de manière anonyme**

- ▶ Mettre en place au moins un des mécanismes suivants (MIGA : III-16) :
  - Une ligne permettant de signaler directement les atteintes aux droits de l'homme par téléphone ou sms ;
  - Une adresse électronique qui soit uniquement accessible depuis un écran d'affichage sécurisé ;
  - Des boîtes à suggestions placées dans des endroits auxquels les individus peuvent accéder sans être vus et y glisser de manière anonyme des notes, des remarques ou d'autres informations. Ces boîtes à suggestions devraient être accompagnées d'instructions clairement affichées..
- ▶ Consulter les communautés locales lors de la conception du mécanisme de réclamation afin qu'il soit culturellement approprié et que les communautés puissent y accéder effectivement.
- ▶ Faire en sorte que les procédures soient « équitables, accessibles et offr[ent] des mesures correctives efficaces, dont des recommandations visant à la prévention d'occurrences futures. » (ICoC : par 67)

## 3.10. Atteintes aux droits de l'homme

- ▶ Faire en sorte que le mécanisme de réclamation n'ait « pas à attendre qu'une question atteigne le stade d'une atteinte aux droits de l'homme ou d'une violation d'autres normes pour pouvoir la prendre en compte. » (UNIG : 68)
- ▶ Veiller à ce que « les acteurs pour lesquels [le mécanisme de réclamation] est prévu, le connaissent et lui [fassent] confiance. » (UNIG : 65) Des réunions avec les communautés locales peuvent être organisées à cette fin ; de même, les informations relatives au mécanisme de réclamation peuvent être affichées dans des endroits visibles ainsi que sur un site internet accessible au public.
- ▶ Faire en sorte que les personnes qui signalent « de bonne foi des manquements reçoivent la protection nécessaire contre toutes représailles motivées par leur témoignage, par exemple en les protégeant contre des mesures disciplinaires injustifiées ou autrement imméritées, et [veiller] à ce que les cas signalés soient examinés et des mesures prises à leur sujet sans retard indu. » (ICoC : par. 67)
- ▶ Consigner toutes les atteintes aux droits de l'homme présumées qui auraient été commises par des agents de sécurité privée, qu'une réclamation ait été déposée ou non.

### Enquêter sur les allégations crédibles et, le cas échéant, signaler les atteintes aux droits de l'homme aux autorités compétentes

- ▶ Enquêter sur « les allégations promptement et de façon impartiale, en respectant dûment leur confidentialité. » (ICoC : par. 67)
- ▶ Veiller à ce que les équipes d'enquête prennent en compte les questions de genre et, si possible, connaissent les dynamiques communautaires et/ou ethniques ou tribales, ainsi que la langue parlée dans la région.
- ▶ Recueillir les informations nécessaires à partir de sources internes et externes afin de déterminer si l'allégation est crédible et justifie l'ouverture d'une enquête officielle. (IGTs : 56)
  - Demander au PSP de rédiger un rapport sur tout incident, tel que prévu dans le contrat. Ces rapports devraient couvrir « tout incident ou accident auquel son personnel a été associé et ayant donné lieu à l'utilisation d'une arme quelconque, c'est-à-dire un tir quelles qu'en soient les circonstances (sauf tir d'entraînement autorisé), toute escalade de violence, des dommages matériels, des blessures, des attaques, des actes criminels, des accidents de la circulation (et), des incidents auxquels d'autres forces de sécurité ont pris part. » (ICoC : par. 63) Ces rapports devraient fournir des informations sur :
    - « L'heure et le lieu de l'incident ou de l'accident ;
    - L'identité et la nationalité de toutes les personnes concernées, avec l'adresse et autres renseignements permettant de les contacter ;
    - Les blessures et dommages occasionnés ;
    - Les événements qui ont précédé ou immédiatement suivi l'incident ; et
    - Toutes les mesures prises à sa suite par [le PSP] », y compris toute interaction avec les victimes ou témoins. (ICoC : par 63)
  - Établir rapidement les faits essentiels (BP : 15):
    - Ce qui est arrivé ;
    - Qui a été impliqué;
    - Si l'incident a été causé par l'entreprise directement ou par le biais de ses sous-traitants et ses prestataires de sécurité ;
    - La gravité réelle ou potentielle de l'événement.
- ▶ Consigner tous les résultats de l'enquête.

## 3.10. Atteintes aux droits de l'homme

- ▶ Si un incident apparaît crédible et sérieux, en notifier la direction et le conseiller régional en matière de sécurité concerné. (BP : 15)
- ▶ Sur la base des informations disponibles, décider si l'enquête devrait être menée en interne ou confiée à une tierce partie. (IGTs : 56) Lorsqu'un événement suscite des préoccupations importantes auprès de parties prenantes externes, envisager de demander une enquête externe. (BP : 15)
- ▶ Le cas échéant, signaler les atteintes aux droits de l'homme « au moins à l'une des entités suivantes : les autorités compétentes du pays où ont été commis les actes, le pays dont la victime est ressortissante ou le pays dont l'auteur de l'acte est ressortissant » (ICoC : par. 37).
- ▶ Si le gouvernement du pays d'accueil mène l'enquête, laisser officiellement entendre que l'entreprise est prête à aider et à coopérer à l'enquête. (BP : 15) Ne pas faire « obstruction et ne [pas] tolérer [...] que le personnel [d'une entreprise] fasse obstruction à des témoins, des témoignages ou des enquêtes. » (ICoC : 15)

**Prendre des mesures disciplinaires ou correctives appropriées** (IGTs: 56)

- ▶ Prévenir toute exacerbation de l'événement perturbateur. (PSC.1 : 25)
- ▶ En cas d'usage de la force, veiller à ce qu'une attention médicale soit fournie aux blessés. (PV : 6)
- ▶ Déterminer les mesures disciplinaires ou correctives qui s'imposent en fonction des conclusions de l'enquête. (IGTs : 56)
- ▶ Fournir réparation, ou s'associer aux mesures de réparation, pour les incidences négatives que l'entreprise a causées, ou auxquelles elle a contribué, par le biais de processus légitimes. (GPs : 24)
- ▶ Prendre des mesures pour mettre fin aux relations commerciales avec les prestataires qui ont violé de manière avérée le droit international humanitaire ou ont commis des atteintes aux droits de l'homme. (IGTs : 56)
- ▶ Si l'enquête est menée par les autorités chargées de l'application de la loi, « surveiller activement les progrès de l'enquête et encourager une résolution appropriée. » (PV : 6)
- ▶ Coopérer autant que possible aux enquêtes menées par d'autres acteurs légitimes (par exemple, les institutions de médiation, les institutions nationales des droits de l'homme, les commissions régionales des droits de l'homme ou des initiatives multipartites)

**Assurer le suivi de l'efficacité** des interventions en se fondant sur « des indicateurs qualitatifs et quantitatifs appropriés » et « sur les appréciations de sources tant internes qu'externes, y compris des acteurs concernés » (GPs : 22)

**Recenser les leçons apprises**

- ▶ En cas d'incidence significative sur les droits de l'homme, engager systématiquement une procédure pour identifier ce qui est survenu et pourquoi. Cette mesure est importante pour prévenir ou atténuer la poursuite ou la répétition de ces faits. « Si les preuves sont suffisamment claires, le fait de relier ce type d'analyse aux incitations et freins du personnel – qu'il s'agisse de compensations financières, de promotions ou d'autres récompenses – peut jouer un rôle non négligeable en contribuant à ancrer le respect des droits de l'homme dans les pratiques de l'entreprise. » (UNIG : 54)

## 3.10. Atteintes aux droits de l'homme

- ▶ Modifier en conséquence les contrats conclus avec les nouveaux prestataires de sécurité privée et opérer les changements nécessaires en ce qui concerne leur déploiement, leur conduite (ou mission), le cas échéant, afin de prévenir la répétition de ces faits. (IGTs : 56)
- ▶ Assurer une formation complémentaire aux prestataires de sécurité privée, le cas échéant. (IGTs : 56)
- ▶ Le cas échéant, examiner la possibilité d'utiliser l'incident comme exemple d'exercices pratiques dans le cadre de formations futures.
- ▶ Examiner si et comment impliquer les parties prenantes externes (par exemple les communautés affectées, les organisations de la société civile) dans l'évaluation rétrospective de l'incident et dans les activités de réparation.

**Faire savoir à toutes les parties prenantes la manière dont l'entreprise traite ses incidences sur les droits de l'homme**, en particulier en cas d'incident qui fait grand bruit et qui suscite d'importantes préoccupations chez des parties prenantes externes

- ▶ Faire en sorte que les communications dans ce domaine soient faciles d'accès pour les publics auxquels elles s'adressent (en utilisant, par exemple, des panneaux d'affichage, des posters, un site internet). (GPs : 23)
- ▶ « Fournir les informations permettant d'évaluer l'efficacité des mesures prises par une entreprise pour remédier à une incidence sur les droits de l'homme spécifique. » (GPs : 23)
- ▶ Envisager de partager les « leçons apprises » avec d'autres entreprises opérant dans la région.

**REVENIR À LA LISTE DES DÉFIS**

\* Ces bonnes pratiques ne sont pas de nature prescriptives. Il appartient à l'utilisateur d'évaluer si elles peuvent être réalisables, utiles et appropriées au contexte local spécifique.

1. Dans ce chapitre, le terme « entreprises » renvoie aux sociétés commerciales qui recourent à des prestataires privés de services de sécurité. Ceux-ci sont toujours désignés, dans le présent document, sous le nom de « PSP » (pour « prestataires de sécurité privée ») ; dans certaines citations, ces entreprises sont appelées « ESP » (« entreprises de sécurité privée ») et nous avons respecté cette dénomination.
2. <http://www.securityhumanrightshub.org/content/risk-impact-assessment>
3. Business and International Humanitarian Law: An Introduction to the Rights and Obligations of Business Enterprises under International Humanitarian Law, CICR, 2006.
4. Oliver Cushing, Directeur du Développement, Tsamota Natural Resources, et Mark Camilleri, Directeur juridique, Tsamota Ltd.
5. Code de conduite de l'International Stability Operations Association (ISOA).
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Une liste exhaustive des entreprises membres de l'ICOCA peut être consultée sur : [www.icoca.ch](http://www.icoca.ch)
9. South Africa's Private Security Industry Regulatory Authority.
10. Le système de gestion d'ASIS International pour la qualité des opérations des entreprises de sécurité privée inclut les normes PSC 1- 4. La norme PSC 1 deviendra bientôt une norme de l'ISO.
11. Principes de base des Nations Unies sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois, par. 5.
12. Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT), version 3 (AngloAmerican, 2012), p. 134.
13. Ibid., p. 133.
14. Ibid., p. 138.
15. Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 2011: p.38.
16. Red to Green Flags: The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries (IHRB, 2011), p.4.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Ibid..

# IV. Travailler avec les communautés



Développé en collaboration avec

**C · D · A**  
practical learning for  
effective international action

## IV. Travailler avec les communautés

---

### Introduction

En dépit des avancées réalisées au cours de la dernière décennie en matière d'entreprises et de droits de l'homme, y compris l'élaboration de nouvelles normes internationales et de directives connexes, de nombreuses entreprises continuent d'éprouver des difficultés à nouer des relations positives avec les communautés locales vivant dans leurs zones d'opérations. Au-delà de la responsabilité qui incombe aux entreprises de respecter les droits de l'homme, celles-ci ont intérêt à avoir de bonnes relations avec les communautés locales afin de prévenir et d'atténuer les risques, de réduire les coûts<sup>1</sup> et même de générer des bénéfices pour l'entreprise. L'établissement de bonnes relations avec les communautés permet à l'entreprise :

- a) D'obtenir et de maintenir une « licence sociale d'exploitation<sup>2</sup> » ;
- b) De réduire le risque d'opposition, de tensions et de conflits au niveau local qui peuvent entraîner des retards, des dommages matériels, une perte de productivité, une perte de biens et même l'arrêt des activités ;
- c) De réduire les risques en matière de sécurité et de droits de l'homme et de diminuer, par conséquent, les coûts en matière d'assurance, d'assistance juridique et d'indemnisation ;
- d) De développer et de maintenir une collaboration avec des experts locaux afin d'acquérir une compréhension du contexte local qui peut faire défaut à l'entreprise ; et
- e) De renforcer la réputation de l'entreprise, d'établir un avantage concurrentiel, de maintenir un profil de risque positif, d'accroître la confiance des investisseurs et de réduire le coût d'investissement du projet.

Un engagement efficace avec les parties prenantes requiert un investissement important en termes de temps et de ressources mais il est cependant essentiel de nouer de bonnes relations avec les communautés locales pour assurer la viabilité à long terme et le succès d'un projet. Or, il est difficile de comprendre *pourquoi* les entreprises sont parfois confrontées à une opposition de la part des communautés locales et à des actes criminels et violents, et de savoir *comment* modifier cet état de fait.

Comme indiqué dans le présent chapitre, les risques de sécurité relatifs aux relations entre l'entreprise et les communautés locales découlent souvent des préoccupations non traitées, d'incidences négatives et de malentendus liés à des questions qui ne touchent pas la sécurité, telles que notamment l'emploi, la terre, l'environnement, les questions relatives à l'indemnisation ou à la réinstallation, et les legs négatifs provenant de projets menés par des entreprises par le passé. Lorsque des préoccupations et des réclamations ne font pas l'objet d'une réponse ou d'une atténuation, elles peuvent dégénérer en tensions et aboutir à des situations de violence.

Ce chapitre adopte donc à la fois une approche de prévention et de gestion des conflits afin de relever certains des défis les plus fréquents en matière de sécurité et de droits de l'homme liés aux relations entre une entreprise et les communautés. Si de nombreuses bonnes pratiques s'appliquent spécifiquement à une situation ou à un contexte, certaines recommandations clés sont récurrentes car elles sont essentielles à un engagement efficace avec les parties prenantes. Il s'agit notamment de :

- a) Comprendre le contexte et procéder à une évaluation approfondie des risques et des incidences réels et potentiels.
- b) Engager un dialogue avec les communautés dès qu'un représentant de l'entreprise, le prestataire ou un agent de sécurité arrive dans la région. Les communautés doivent être considérées comme des hôtes et l'entreprise comme un visiteur temporaire.

## Introduction

- c) Cartographier, analyser et contacter toutes les parties prenantes concernées, en veillant à ce que les groupes vulnérables soient inclus et se sentent suffisamment à l'aise pour participer à ces échanges.
- d) Partager les informations de manière continue et transparente, y compris en répondant en temps opportun aux demandes de renseignements.
- e) Respecter la culture locale et traiter les membres des communautés comme des partenaires plutôt que comme une menace.
- f) Écouter attentivement les préoccupations et les réclamations, et impliquer les communautés dans le développement de solutions pour y remédier.
- g) Consacrer du temps à nouer des relations solides avec les communautés locales et allouer suffisamment de temps pour consulter les communautés et prendre des décisions.

Compte tenu de la nature des questions abordées dans ce chapitre, la mise en œuvre de ces recommandations incombe souvent aux services de l'entreprise chargés des questions de sécurité et des relations avec les communautés. Cependant, comme cela est souligné dans la [Section 4.3](#), les relations avec les parties prenantes doivent relever d'une responsabilité collective et reposer sur un engagement ferme de la direction de l'entreprise. Tous les personnels de l'entreprise doivent intégrer dans leurs activités les politiques de l'entreprise en matière de droits de l'homme ainsi que la stratégie d'engagement avec les parties prenantes. Il faut pour cela que l'ensemble des politiques, processus, objectifs, cibles de production, normes de performance et incitations à l'intention des personnels vise à assurer la viabilité commerciale de l'entreprise mais aussi le respect des normes des droits de l'homme. Les entreprises devraient aussi impliquer autant que possible leur personnel local dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie d'engagement avec les parties prenantes et d'autres politiques, processus et pratiques de l'entreprise afin de veiller à ce que celles-ci soient adaptées au contexte local et à la culture locale.

Les relations entre les entreprises et les communautés ne s'établissent pas toutes seules. Ce chapitre traite donc des questions opérationnelles qui doivent être analysées dans le contexte d'un environnement d'exploitation complexe. Les préoccupations et les réclamations de la communauté eu égard à l'entreprise découlent souvent d'une gouvernance faible, de services publics déficients et d'un manque d'engagement véritable de la part du gouvernement du pays d'accueil. Les entreprises doivent donc évaluer la façon dont tous les aspects de leurs activités influent sur le contexte existant, au-delà des seules mesures de sécurité. Il leur faut procéder à une analyse critique de la situation afin de comprendre si les actions de l'entreprise renforcent les inégalités, accroissent la concurrence en matière de ressources et réduisent le poids des membres de la communauté dans la prise de décision, ou si au contraire, ces actions renforcent la bonne gouvernance, respectent les droits de l'homme et préservent la sécurité humaine. À cet égard, si les entreprises ne peuvent ni ne doivent remplacer les autorités gouvernementales, elles peuvent œuvrer en faveur du renforcement du rôle du gouvernement. Par ailleurs, lorsque la gouvernance au niveau national est déficiente, le respect des obligations légales nationales ne peut pas toujours à lui seul garantir que les entreprises assument leur responsabilité de respecter les droits de l'homme. Dans certaines situations, la législation nationale peut même être contraire au droit et aux normes internationaux relatifs aux droits de l'homme. Les entreprises doivent donc faire preuve d'une diligence raisonnable accrue en matière de droits de l'homme et aller au-delà des obligations légales nationales pour assurer le respect des droits de l'homme dans leurs opérations<sup>3</sup>.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**A. L'entreprise est parfois confrontée à des problèmes de sécurité relatifs à leurs relations avec les communautés ; ces problèmes peuvent provenir de causes profondes non identifiées, d'incidences non traitées des opérations menées ou d'engagements non tenus. Dans ce cas, les tensions avec les communautés locales peuvent persister en dépit des efforts de l'entreprise pour y remédier.**

### BONNES PRATIQUES\*

Cartographier toutes les installations de l'entreprise et identifier les zones où ses opérations sont susceptibles d'avoir une incidence sur la population locale (à savoir, les « zones d'impact »)

- ▶ Prendre en compte non seulement le ou les sites principaux du projet, mais toutes les installations et les itinéraires de transport connexes. (IFC : 14)
- ▶ Réaliser une cartographie des parties prenantes et analyser les zones d'impact. (Voir Défi 4.1.b.)

Avant de lancer tout nouveau projet, procéder à une évaluation préliminaire ou à tout autre type d'évaluation pour comprendre la situation relative aux zones d'impact

- ▶ Identifier les problèmes préexistants, tels que les inégalités de longue date, les problèmes hérités d'opérations précédentes, la situation des droits de l'homme, les tensions sociales (par exemple, des mouvements de protestation dans le passé portant sur l'accès à des terres ou à des ressources), ou les problèmes suscités par les infrastructures existantes et l'ampleur de la prestation de services publics.
- ▶ Lors de la constitution d'une co-entreprise ou lors de la prise en charge d'opérations effectuées auparavant par une autre entreprise, identifier et évaluer les interactions antérieures entre le secteur, et en particulier l'autre entreprise, et les communautés locales.
- ▶ Engager un dialogue avec les parties prenantes dès que les personnels de l'entreprise ou les prestataires arrivent sur les lieux. (PDAC : 8) (Voir Défi 4.1.b.)
- ▶ Consulter les autorités locales, les ambassades, d'autres entreprises, les organisations internationales, les ONG, les personnels et les communautés au niveau local (y compris les chefs traditionnels, les femmes, les jeunes, les minorités ethniques ou d'autres groupes sous-représentés) pour mieux comprendre le contexte politique et les structures de pouvoir au niveau local ainsi que la structure de l'ordre social, les relations sociales et d'autres questions pertinentes. (OECD : 21)
- ▶ Consulter diverses sources pour effectuer cette évaluation en s'appuyant, par exemple, sur les conclusions d'une évaluation des risques dans le pays et d'une analyse des conflits (le cas échéant) effectuées par une tierce partie indépendante, ainsi que sur « des bases de données existantes de parties prenantes, des journaux de consultation et de réclamations, des études d'évaluation des impacts sociaux et environnementaux et les processus de consultation achevés au cours d'une phase précédente du projet, des rapports de surveillance annuelle sur l'environnement et

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

des plans d'investissement communautaire de l'entreprise, du gouvernement local ou d'autres entreprises opérant dans la même localité. » (IFC : 113)

- ▶ Recueillir des données de référence ventilées par sexe, âge, et autres critères tels que l'appartenance ethnique, la religion et le statut socio-économique.
- ▶ Envisager de recruter des consultants expérimentés qui connaissent les normes internationales en matière d'évaluations sociales et/ou des anthropologues qui connaissent les groupes autochtones locaux et de leur confier la tâche de contribuer à cette évaluation<sup>4</sup>.

### Procéder à une évaluation des risques exhaustive et la mettre à jour régulièrement

- ▶ Évaluer non seulement les risques pour l'entreprise, mais également les risques pour les communautés locales résultant de la présence et des activités de l'entreprise. Analyser, au minimum, les sources potentielles de risques accrus suivantes (Shift : 5) :
  - Le contexte opérationnel plus large, y compris des facteurs tels que les conflits, le potentiel de la violence, la corruption et la mauvaise gouvernance (Shift : 5), ainsi que la capacité des organes étatiques chargés de l'application de la loi et « la capacité des autorités judiciaires à poursuivre les personnes responsables d'atteintes aux droits de l'homme et de violations du droit humanitaire international » ; (PV : 3)
  - Les relations commerciales, y compris la capacité des prestataires, des partenaires de la co-entreprise, des clients et d'autres acteurs à gérer les risques relatifs aux droits de l'homme, sur la base de leur expérience, leurs antécédents et leurs capacités de gestion ; (Shift : 5)
  - Les activités commerciales, y compris celles qui ont fréquemment des incidences sur les droits de l'homme telles que l'acquisition et l'utilisation de terres, les opérations de pâturage, les programmes de réinstallation de la population et l'utilisation intensive de l'eau ; (Shift : 5)
  - La présence de groupes vulnérables. (Shift : 6)
- ▶ Dans les situations de conflit armé, procéder à une analyse des conflits dans le cadre de l'évaluation des risques. (Voir Défi 2.1.b.)
  - Analyser les implications des opérations commerciales sur la dynamique du conflit, car ce facteur est essentiel pour identifier les risques importants d'engagement de la responsabilité pénale et civile de l'entreprise pour complicité dans des violations du droit international humanitaire<sup>5</sup>.
  - Mener une analyse de toutes les parties au conflit afin de comprendre leurs positions et intérêts, leur bilan en matière de droits de l'homme et leurs relations avec d'autres acteurs et les communautés locales.
  - Tenir compte du fait que toutes les cultures ne sont pas disposées à échanger avec des étrangers à propos de questions touchant les conflits. Dans des régions où se posent des enjeux controversés sur le plan politique, il peut être très risqué de se prononcer librement sur les conflits. Il peut être très utile de solliciter l'aide d'un expert spécialisé dans le domaine des conflits ou encore d'une personne ayant l'expérience de mener des consultations auprès des communautés. (PDAC-CDA : 11)
- ▶ Examiner et évaluer la probabilité et les répercussions des scénarios de risques qui comportent les plus grands dangers pour le projet d'exploration et pour la communauté locale. (PDAC-CDA : 5)
- ▶ Garder à l'esprit que les risques et les réclamations sont susceptibles de varier en fonction de l'avancée du projet et de l'ampleur des activités<sup>6</sup>.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Procéder à une évaluation de l'impact et l'actualiser régulièrement**

- ▶ Évaluer les différents types d'impacts environnementaux et sociaux, en prenant en compte toutes les normes de droits de l'homme internationalement reconnues ainsi que les recommandations des organes d'experts.
- ▶ Évaluer les incidences cumulatives sur les parties prenantes des opérations précédentes auxquelles l'entreprise a pu contribuer, en gardant à l'esprit que la relation entre l'entreprise et la communauté ne repose pas uniquement sur l'impact de ses seules opérations. Il faut également prendre en compte l'accumulation des incidences provoquées par d'autres entreprises dans cet environnement.
- ▶ Chercher à comprendre les préoccupations des parties prenantes au sein et à l'extérieur du cadre d'exploitation en consultant directement ces acteurs. Lorsqu'il est impossible de les consulter, envisager d'autres solutions telles que prendre contact avec des experts crédibles et indépendants, comme les groupes de la société civile et les défenseurs des droits de l'homme. (GPs : 20)
- ▶ Veiller à ce que tous les services de l'entreprise concernés (ceux chargés des questions de sécurité, des relations avec les communautés, des opérations, des ressources humaines, des contrats, etc.) contribuent à déterminer la portée de leurs activités et à comprendre comment celles-ci influent et affectent la communauté. (Voir Défi 4.3.b.)

**Les évaluations d'impact devraient tenir compte des aspects suivants :****Inclusivité**

- Recueillir des informations relatives à l'impact potentiel d'un projet sur les communautés en consultant les femmes, les hommes, les communautés autochtones, les migrants, les membres des différents groupes socio-économiques, ethniques et religieux ainsi que les castes et les organisations communautaires. (Oxfam : 9)
- Consulter les organisations spécialisées qui travaillent avec les groupes vulnérables.
- Adopter une perspective de genre, car les femmes et les hommes peuvent être différemment affectés par les opérations de l'entreprise.
- Obtenir des informations relatives aux incidences sur les droits de l'enfant auprès d'adultes qui sont en contact étroit avec des enfants ou qui connaissent bien les droits de l'enfant<sup>7</sup>.
- Organiser des réunions réservées aux femmes de la communauté et pilotées par des membres féminins de l'équipe d'évaluation.

**Méthodologie**

- Utiliser, lors de l'évaluation, des méthodes de recherche participative qui mobilisent activement les membres de la communauté (par exemple, des groupes de discussion, des études de perception du public, des réunions multipartites).
- Expliquer l'objectif de l'évaluation et comment les informations recueillies seront utilisées.
- Veiller à ce que les participants puissent exprimer leurs opinions dans leur langue locale. Les interprètes doivent être indépendants eu égard à l'entreprise (et, si possible, aux communautés locales) pour éviter les partis-pris.
- Rendre compte publiquement des conclusions de l'évaluation d'impact, si cela a été convenu avec la communauté. (EO100 : 28)

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Contenu**

- Tenir compte de toutes les incidences directes et indirectes des activités de l'entreprise sur les communautés locales, y compris : l'arrivée d'une immigration de main-d'œuvre, des opérations de déplacement de la population, la perte de terres, la perte des moyens de subsistance, la perte de la biodiversité, toutes les formes de pollution, la hausse des prix des biens, des services et des logements, l'augmentation de la violence et de la criminalité, les effets sur la santé de la communauté, les dommages aux biens culturels ou aux sites d'importance spirituelle ou religieuse, et l'exacerbation des tensions socio-politiques, des conflits ou des troubles.
- Consigner toutes les préoccupations exprimées par les membres de la communauté et en assurer le suivi.

**Légitimité**

- Veiller à ce que les membres de l'équipe chargée de l'évaluation connaissent le contexte local et faire en sorte qu'ils instaurent un climat de confiance avec les communautés affectées.
- Travailler en partenariat avec des tierces parties dignes de confiance qui connaissent l'histoire et la dynamique des relations entre les communautés locales. « Les partenaires concernés peuvent être des organisations de la société civile locales et internationales, des agences de développement, des groupes de réflexion ou des universités. » (UNGC : 11)

**Ampleur et portée**

- Examiner les incidences tout au long des diverses étapes du cycle de vie du projet.
- Actualiser l'évaluation d'impact de manière régulière ainsi qu'avant toute nouvelle étape du projet.

Élaborer une stratégie d'atténuation des risques et des incidences qui soit adaptée au contexte local (Voir Défi 4.4.a.)

Élaborer des politiques et des mécanismes efficaces pour identifier et assurer le règlement des différends et des réclamations (Voir Défi 4.1.e.)

Assurer le suivi des engagements pris par l'entreprise et informer régulièrement les parties prenantes sur leur état de mise en œuvre

- ▶ Bien faire comprendre à la communauté quels acteurs, au sein de l'entreprise, sont habilités à prendre des engagements envers la communauté.
- ▶ Conserver un registre des engagements pris par l'entreprise, l'actualiser régulièrement et le diffuser aux parties prenantes concernées d'une manière accessible et compréhensible. Veiller à ce que ce registre inclue :
  - La liste des accords définitifs conclus avec les communautés, en veillant à ce qu'ils soient vérifiés et validés par les personnes présentes lors des négociations. (OECD 2015 : 50)
  - Le calendrier de mise en œuvre des engagements, la personne ou l'équipe responsable et certaines informations concernant les méthodes de mise en œuvre qui ont été agréées.
  - L'état actuel de la mise en œuvre.
  - Des informations sur les négociations et les questions en cours qui n'ont pas encore fait l'objet d'un accord, ainsi que les implications de cet état de fait pour la planification du projet. (OECD 2015 : 61)
- ▶ Fournir aux parties prenantes la possibilité d'exprimer leur satisfaction ou insatisfaction eu égard à la mise en œuvre des engagements. (OECD 2015 : 62)

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

- ▶ Lorsque la mise en œuvre ne s'effectue pas comme convenu, fournir une explication aux parties prenantes et leur donner la possibilité de réagir avant de prendre les décisions finales. (OECD 2015 : 62)

**Mettre en place un programme de monitoring pour évaluer la performance de l'entreprise**

- ▶ Déceler tout changement dans les relations avec les parties prenantes et prêter attention à l'opinion des parties prenantes relative à l'entreprise et au projet. (IA-ICMM :10) S'appuyer sur une enquête de « perception » annuelle ou semi-annuelle, menée de manière indépendante, qui reprend la même série de questions pour mesurer l'évolution de l'opinion au fil du temps. Ce type d'enquêtes permet d'évaluer l'évolution des niveaux de satisfaction et d'identifier les causes sous-jacentes d'une éventuelle insatisfaction. Elles peuvent être utilisées par les personnels et la direction pour prendre, le cas échéant, des mesures permettant d'améliorer la communication et de rétablir de bonnes relations. (IFC : 108)

**Les enquêtes de perceptions publiques** s'appuient sur des outils qualitatifs pour évaluer la manière dont les communautés comprennent et ressentent leur situation ou leur environnement. Elles peuvent être utilisées pour identifier les impressions des communautés quant à la performance ou aux actions d'une entreprise. Les enquêtes de perception sont particulièrement utiles pour surveiller et évaluer la mise en œuvre de bonnes pratiques par une entreprise, ou pour identifier les besoins, les problèmes et les tendances<sup>8</sup>.

- ▶ Élaborer des indicateurs mesurables et sensibles au genre, y compris des indicateurs positifs et négatifs, quantitatifs et qualitatifs. Des données empiriques devraient être recueillies pour surveiller les impacts ou les mesures de contrôle clés ; par ailleurs, une réduction du nombre ou une absence de plaintes ne devraient pas être utilisées comme indicateur de la situation actuelle (l'absence de plaintes peut, par exemple, signifier que le mécanisme de réclamation n'est pas utilisé ou n'inspire pas confiance).
- ▶ « Envisager la création d'un programme de monitoring participatif ou piloté par des tierces parties. » « L'engagement avec les parties prenantes affectées par le projet ou des tierces parties dans la surveillance des performances de l'entreprise peut accorder une grande crédibilité et responsabilité à un programme de surveillance et à l'ensemble du projet. Les personnes affectées peuvent participer à l'échantillonnage scientifique, aux observations, aux discussions de groupe, et aux évaluations » de la performance environnementale et sociale. (IFC : 147)
- ▶ En cas de perceptions de plus en plus négatives, engager un dialogue avec les parties prenantes pour en examiner les causes et déterminer comment ces questions devraient être traitées, en impliquant, le cas échéant, des tierces parties dans la discussion.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**B. Les communautés se composent souvent de multiples sous-groupes faits de structures de pouvoir, d'intérêts, de besoins et de vulnérabilités spécifiques. Dans ces situations, il peut être particulièrement difficile d'impliquer l'ensemble de ces groupes et les entreprises risquent de favoriser ou d'exclure, par inadvertance, certains sous-groupes, ce qui peut créer des problèmes ou alimenter les tensions existantes.**

## BONNES PRATIQUES\*

Avant de lancer tout nouveau projet, procéder à une évaluation préliminaire et à une évaluation d'impact (Voir Défi 4.1.a.)

Effectuer un exercice de cartographie des parties prenantes dans les zones où le projet aura des incidences

- ▶ Identifier les parties prenantes qui seront directement et indirectement affectées par le projet, ainsi que celles ayant le pouvoir d'influer sur le cours des opérations.
  - Veiller à ce que tous les groupes vulnérables (par exemple les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les migrants, les communautés autochtones) ainsi que les caractéristiques de ces groupes soient identifiés, et faire en sorte que leurs points de vue soient bien compris.

### Pour comprendre les rôles sexospécifiques, tenir compte des aspects suivants :

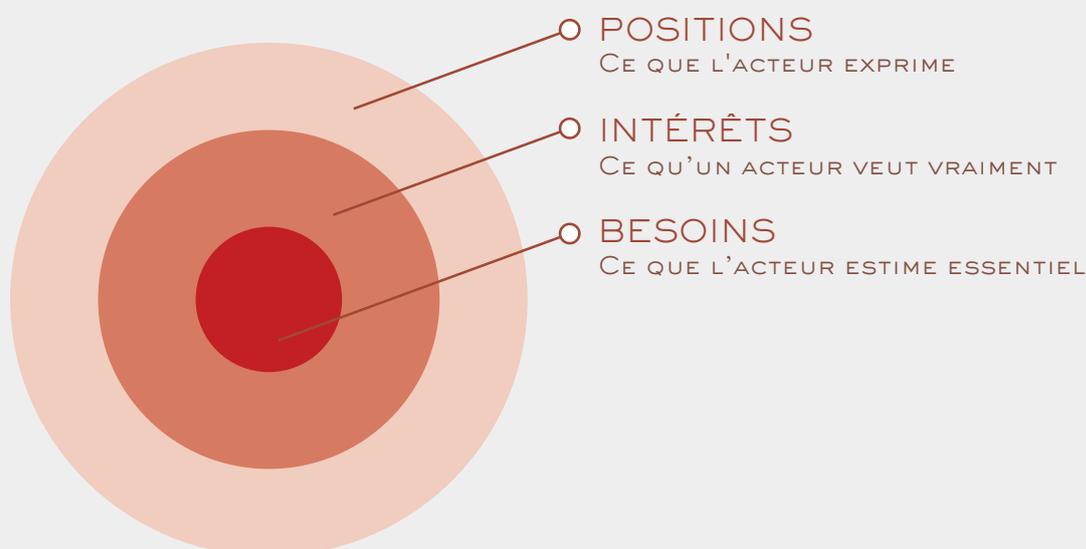
- Les rôles sociaux dévolus aux femmes et aux hommes et la division du travail en fonction des sexes. (Oxfam : 4)
- Les différences entre les femmes et les hommes en termes d'accès et de contrôle des ressources. (Oxfam : 4)
- Les facteurs à même d'influencer les différences évoquées ci-dessus (Oxfam : 4)
- Les rôles respectifs de l'État, du marché et des institutions communautaires et comment ceux-ci peuvent perpétuer l'inégalité entre les sexes. (Oxfam : 4)
- Les caractéristiques spécifiques des hommes et des femmes au sein des groupes en fonction des castes et des clivages socio-économiques, ethniques, d'âge et de religion. (IFC : 60)

- Garder à l'esprit que des critères réglementaires peuvent prédéfinir certains groupes parmi les parties prenantes, tels que les communautés autochtones. (Voir Défi 4.1.d.)
- Prendre en compte le fait que « les communautés vivant juste à l'extérieur de la zone assignée au projet peuvent " ressentir " les impacts de ce dernier ou estimer qu'elles ont été arbitrairement exclues des bénéfices apportés par le projet. Il faut, de ce fait, éviter de définir de manière trop étroite les parties prenantes. » (IFC : 14)
- ▶ Effectuer une analyse des parties prenantes.
  - Examiner les relations préexistantes au sein et entre les groupes de parties prenantes et identifier les sources éventuelles de conflits entre les parties prenantes.
  - S'appuyer sur le modèle d'analyse des « besoins, des positions et des intérêts » pour comprendre « l'ensemble complexe de motivations et d'intérêts qui peuvent mobiliser les acteurs » eu égard au projet. (IA-ICMM : 18)

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Modèle d'analyse des besoins, des positions et des intérêts**

Le « modèle d'analyse des besoins, des positions et des intérêts » permet aux entreprises de comprendre la dynamique d'un engagement avec la communauté (et d'autres parties prenantes) grâce à l'identification de trois niveaux : a) les positions - ce que l'acteur exprime ; b) les intérêts - ce qu'un acteur veut vraiment ; et c) les besoins - ce que l'acteur estime essentiel. Les entreprises doivent être conscientes que le premier niveau (les positions) ne reflète pas nécessairement avec exactitude les intérêts et les besoins de l'acteur concerné. Ainsi, plusieurs personnes peuvent avoir la même position mais les intérêts personnels à l'origine de cette position peuvent être très différents. L'entreprise doit analyser et bien comprendre ces trois niveaux afin de pouvoir réussir son approche d'engagement avec les communautés. Si les intérêts peuvent être l'objet de négociations et de compromis, les besoins sont non négociables et doivent être satisfaits afin de parvenir à des relations stables avec les communautés (IA-ICMM : 18).



- ▶ « Élaborer une base de données des parties prenantes et la mettre à jour régulièrement. » (IFC : 103) Idéalement, cette base de données devrait contenir :
  - « Des informations relatives aux divers groupes de parties prenantes concernées (leurs représentants, leurs intérêts et préoccupations) » (IFC : 103), en identifiant les groupes les plus vulnérables.
  - Des informations relatives aux consultations tenues, y compris le lieu de la consultation, les participants et les thèmes abordés. (IFC : 103)
  - Tous les engagements pris par l'entreprise, y compris ceux qui ont déjà été honorés et ceux qui doivent encore être mis en œuvre. (IFC : 103)
  - « Un registre répertoriant les réclamations qui ont été soulevées et leur statut de résolution. » (IFC : 103)
- ▶ Examiner et actualiser régulièrement la cartographie des parties prenantes, car « les parties prenantes et leurs intérêts peuvent évoluer au fil du temps. » (IFC : 16).

**Élaborer une stratégie d'engagement avec les parties prenantes**

- ▶ « Rédiger une note d'orientation qui aborde les moyens d'entrer en contact et d'entamer un engagement avec la communauté ; cette note devrait également dresser la liste de choses à faire et à ne pas faire » (PDAC-CDA : 7), ainsi que des « points à discuter » afin de veiller à ce que les

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

messages soient cohérents et que les personnels soient en mesure de répondre aux demandes des parties prenantes concernant des questions pertinentes relatives, par exemple, à la terre, aux procédures d'indemnisation et aux différentes phases du projet.

- ▶ Embaucher des personnes ayant de bonnes compétences sociales et de communication. Faire appel à autant de personnel local que possible.
- ▶ Faire en sorte que l'engagement avec les parties prenantes relève de la responsabilité collectif. (Voir Défi 4.3.b.)
  - Examiner les activités et le calendrier du projet avec les services de l'entreprise concernés pour prévoir une consultation constructive avec les communautés très tôt dans le cycle de vie du projet. (Voir Défi 4.2.a.)
  - Veiller à ce que l'ensemble des personnels et des prestataires connaissent bien la culture locale et soient formés de manière adéquate afin de pouvoir engager un dialogue de manière constructive avec les parties prenantes (en évitant, par exemple, les pratiques susceptibles d'être considérées comme choquantes et en veillant à ce que les communautés ne soient pas traitées comme une menace, mais comme des partenaires). Envisager d'élaborer des programmes de formation interculturelle avec l'aide d'acteurs locaux dans les zones d'opérations de l'entreprise pour permettre aux personnels de l'entreprise de comprendre la culture, les valeurs et les pratiques des communautés locales. Cette formation pourrait aussi aider les personnels de l'entreprise à expliquer la culture et les opérations de l'entreprise aux communautés locales et aux communautés autochtones. (CSBP, Flashpoint Issue 4 : 7) (Voir l'étude de cas : formation aux droits de l'homme au Cameroun)
  - Encourager les interactions informelles entre les personnels de l'entreprise et les communautés locales (par exemple, en faisant une halte dans le village pour acheter des produits locaux ou prendre un thé).

### Faire en sorte que l'engagement avec les parties prenantes ait un caractère inclusif

- ▶ Hiérarchiser les parties prenantes et réfléchir au degré approprié d'engagement avec chaque groupe d'acteurs concernés<sup>9</sup>.
  - Hiérarchiser les groupes de parties prenantes affectés et, en particulier, les individus vulnérables et exposés à la marginalisation. Plus les membres d'un groupe sont matériellement affectés par l'une des composantes du projet, plus il est important qu'ils soient correctement informés et encouragés à prendre part aux questions qui ont une incidence directe sur eux, y compris les mesures d'atténuation proposées, le partage des bénéfices et des opportunités de développement et les questions de mise en œuvre ou de suivi.
  - Considérer que les enfants font partie des groupes les plus vulnérables et sont généralement moins bien placés pour défendre leurs intérêts<sup>10</sup>.
  - Le cas échéant, inclure, dans les processus de consultation et de prise de décision, les groupes autochtones qui ont été déplacés de leurs terres, soit par le passé soit en raison du projet, mais qui maintiennent un lien ou des intérêts avec la zone des opérations. (ICMM 2010 : 44) (Voir Défi 4.1.d.)
  - Engager un dialogue avec les opposants au projet. Cette opposition est souvent enracinée dans des préoccupations légitimes qui devraient être prises en considération et auxquelles il faudrait s'efforcer de répondre. (PDAC-CDA : 25) (Voir Défi 4.5.a.)
  - Faire preuve de prudence dans les relations avec les groupes armés car cela « peut exposer l'entreprise à des allégations de corruption et d'activités illégales. » (UNGC : 22) Prendre en compte le fait que les groupes armés peuvent entretenir de bonnes relations avec les communautés locales, ou au contraire se livrer à des comportements prédateurs.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

- ▶ Identifier les obstacles à l'engagement avec les parties prenantes émanant, par exemple, des normes sociales et culturelles, de contraintes socio-économiques ou logistiques, de problèmes hérités du passé, de facteurs liés à la violence et à l'opposition. (OECD 2015 : 24-27)
  - Organiser des réunions à des moments et des endroits qui conviennent aux communautés qui doivent y assister et veiller à ce que tous les membres de la communauté soient informés de la date et du contenu de la réunion. (GIR : 126) Dans la mesure du possible, utiliser de multiples lieux pour l'engagement de ce dialogue et faire en sorte que certains d'entre eux soient des lieux publics.
  - Le cas échéant, prendre des dispositions spéciales pour permettre la participation des groupes et des personnes vulnérables et marginalisés vivant dans des régions éloignées ou isolées (OECD 2015 : 34), en organisant par exemple des rencontres séparées avec les différents groupes vulnérables ou en assurant leur transport vers le lieu de la réunion.
  - Prendre en compte le fait que dans certains cas, les parties prenantes affectées peuvent être réticentes ou incapables de dialoguer directement avec les entreprises en raison de la présence d'un conflit actif, d'intimidations ou d'un manque de confiance. Lorsqu'un dialogue direct avec les parties prenantes est impossible, ou lorsque cette relation peut comporter des risques pour ces dernières, consulter des tierces parties dignes de confiance qui ont accès à ces acteurs pour mieux comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations, et obtenir des conseils sur la façon de procéder. (Shift : 16)
  - Communiquer en utilisant un vocabulaire simple et non technique ; fournir de la documentation explicative sous forme de brochures, de spectacles de théâtre, de vidéos, de photos ou de cartes.
  - Investir dans le renforcement des capacités des communautés et contacter des facilitateurs locaux pour permettre aux communautés de participer de manière efficace aux processus décisionnels.

### Chercher à impliquer les parties prenantes dès l'arrivée du personnel de l'entreprise ou des prestataires (PDAC-CDA: 8)

- ▶ Lors de l'arrivée dans une nouvelle région ou au sein d'une nouvelle communauté, préparer à l'intention des parties prenantes « une lettre officielle de l'entreprise qui précise le nom de cette dernière et de ses employés » ainsi que les coordonnées d'une personne de contact et quelques informations élémentaires sur les actions que l'entreprise mènera au cours des jours suivants. (PDAC-CDA : 11)
- ▶ Avant de débiter toute activité, tenir sur le site des opérations une réunion avec les représentants des communautés locales afin de discuter de l'emplacement où devraient s'effectuer les activités (par exemple, les trous de forage) (ICMM 2010 : 48) et expliquer ce que l'entreprise s'apprête à faire (y compris la possibilité que les activités d'exploration ne déboucheront pas nécessairement sur une phase de production).
- ▶ S'accorder avec la communauté sur la fréquence, le lieu et les objectifs de l'engagement ainsi que sur les formes qu'il prendra.
  - S'accorder sur les acteurs qui représenteront respectivement l'entreprise et les communautés et convenir de la date et du lieu où se tiendront les diverses formes d'engagement.
  - Définir les objectifs et les résultats souhaités en partenariat avec les parties prenantes en amont du processus de consultation. (UNGC : 23)
  - Demander aux parties prenantes de quel niveau de consultation elles souhaitent bénéficier : être informées ; participer aux réunions ; contribuer de manière active à la planification du projet ; et/ou participer aux activités de monitoring.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

- ▶ Faire appel à des conseillers qui jouissent d'une bonne réputation, qui ont une bonne connaissance de la culture des communautés et qui ont le respect de ces dernières. L'aide apportée par ces conseillers permettra de soutenir les activités d'engagement avec les communautés.

Un engagement réussi repose sur le respect de principes simples et pratiques qui conjuguent le bon sens et les facteurs liés à l'éthique:

- **Respect** : établir des communications et des contacts empreints de respect. La qualité des relations avec les membres de la communauté dépend de la tenue vestimentaire, des paroles et des comportements.
- **Honnêteté** : veiller à faire un exposé clair, complet et véridique des buts poursuivis, de façon à ne pas susciter des attentes trop élevées.
- **Inclusion** : veiller à maintenir l'universalité du processus afin que toutes les parties sentent qu'elles ont la possibilité de partager leur point de vue. À défaut d'une telle inclusion, la communauté sera portée à croire que l'entreprise dialogue exclusivement avec les intervenants qui soutiennent le projet ou qui sont faciles d'approche.
- **Transparence** : établir et maintenir une transparence irréprochable à l'égard de toutes les facettes du processus mis en branle par l'entreprise, de façon à gagner la confiance des parties prenantes.
- **Communication** : ne pas tenter de convaincre les membres de la communauté des avantages du projet, mais leur offrir plutôt une écoute active et sincère. (PDAC-CDA : 9)

### Consacrer du temps aux consultations afin de permettre l'établissement d'un consensus au sein de la communauté

- ▶ Écouter attentivement les préoccupations, y compris celles exprimées par les parties prenantes opposées au projet. (Voir Défi 4.5.a.)
  - Rendre régulièrement visite aux membres de la communauté locale et leur poser quelques questions simples afin d'identifier ce qu'ils attendent de l'entreprise et de démontrer l'intérêt porté par l'entreprise à la communauté. (PDAC-CDA : 12) Prendre des dispositions pour que les hauts responsables de l'entreprise rendent visite aux communautés locales afin de montrer que l'entreprise se mobilise pour établir une relation avec elles. L'établissement précoce de relations avec les parties prenantes peut contribuer à la résolution des crises qui pourraient survenir. (Shift : 15)
  - « Il est utile de prendre conscience de ce dont les personnes choisissent de ne PAS parler. » On doit se garder d'éviter d'aborder des questions épineuses ou des sujets délicats, car ces éléments sont sans doute d'une importance capitale (PDAC-CDA : 11), mais il faut veiller à ce que ces débats se déroulent dans le respect de la culture locale.
  - Répondre aux préoccupations avant que celles-ci ne dégénèrent et traiter tout décalage eu égard aux attentes ou toute perception divergente quant au respect des droits de l'homme. Ne pas écarter, le cas échéant, les préoccupations non fondées exprimées par les communautés, mais tenter plutôt de comprendre le point de vue des communautés et engager un dialogue pour expliquer pourquoi ces préoccupations sont réellement sans fondement ou afin de trouver une solution basée sur un accord et une confiance mutuels. (ICMM 2009 : 9)
- ▶ Garder à l'esprit que les communautés et les entreprises peuvent avoir une conception très différente du temps. Chercher à comprendre la conception du temps de la communauté et s'y adapter.
- ▶ En cas de désaccords entre ou au sein des groupes, envisager de faciliter la résolution de ce problème, en identifiant, par exemple, un médiateur qui serait accepté de tous. (ICMM 2010 : 44)

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Adopter une approche inclusive et équitable en matière d'indemnisation et de répartition des bénéfices**

- ▶ Élaborer une politique d'entreprise relative à l'indemnisation et à la répartition des bénéfices avant de débiter toute activité.
- ▶ Évoquer la mise en place de mesures d'indemnisation en cas d'incidences liées au projet, en collaboration avec les communautés et les autorités.
  - Identifier les personnes qui devraient être indemnisées pour des pertes causées par le projet.
  - S'accorder sur des prestations d'indemnisation collective qui bénéficient à la communauté dans son ensemble.
- ▶ Si possible, adopter une approche de répartition des bénéfices qui tienne compte de la communauté dans son ensemble. Il est ainsi possible de créer des fonds d'affectation pour l'éducation et la santé, de soutenir la création de nouvelles entreprises ou la mise en place de programmes de formation technique/professionnelle. (GIR : 95)
  - Veiller à ce que les politiques adoptées génèrent une égalité de chances, d'accès aux processus et aux résultats. Par exemple, un processus ouvert aussi bien aux femmes qu'aux hommes peut sembler respecter le critère d'égalité ; cependant, si la participation des femmes est entravée par des obstacles qui limitent leur accès à ces processus, l'égalité n'est pas réellement respectée<sup>11</sup>.
  - Veiller à ce que les prestataires utilisent la même définition du terme « local » que celle adoptée par l'entreprise, et qu'ils se conforment à leurs obligations en matière d'embauche de personnels locaux et de fournisseurs locaux.
  - Veiller à mettre en place un contrôle financier des fonds de développement et assurer le renforcement des capacités des communautés locales pour que celles-ci puissent préparer des propositions et gérer des projets. (Swisspeace : 45)
- ▶ Veiller à ce que les prestations d'indemnisation et la répartition des bénéfices à l'échelle individuelle et collective soient équitables et considérées comme telles. (GIR : 31) Faire preuve de transparence et expliquer pourquoi certains groupes (par exemple les communautés autochtones) sont plus avantagés que d'autres, et décrire les critères appliqués. (GIR : 33) Si des groupes font l'objet de traitements particuliers, s'efforcer de faire en sorte que les bénéficiaires de ces indemnisations ne soient pas la cible d'atteintes aux droits de l'homme commises par d'autres groupes. Si des disparités en matière d'assistance financière entraînent un risque pour la sécurité, envisager de prendre des mesures de sécurité à cet égard.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Engagement avec les parties prenantes : ressources recommandées**

**Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector** (OECD, 2016)

Ce document propose des orientations pratiques à l'intention du secteur extractif qui reposent sur les dispositions des lignes directrices de l'OCDE sur la diligence raisonnable en matière d'engagement avec les parties prenantes. Ce document n'aborde pas la « manière » d'entamer un engagement avec les parties prenantes ; il propose plutôt un cadre de diligence raisonnable pour identifier et répondre aux risques relatifs aux activités d'engagement avec des parties prenantes. Ce document présente des recommandations et des bonnes pratiques afin de veiller à ce que l'engagement avec les parties prenantes permette d'éviter et de gérer efficacement les incidences négatives indésirables.

**Community Development Toolkit** (ICMM, 2012)

Disponible en français : « Boîte à outils de développement communautaire »

Cette boîte à outils sur le développement communautaire est composée de vingt outils traitant de toutes les étapes du processus de développement communautaire – elle est divisée en outils traitant des relations, de la planification, de l'évaluation, de la gestion, du monitoring et de l'évaluation. Les cinq outils traitant des relations fournissent des indications détaillées étape par étape et incluent des listes de contrôle, des tableaux et des études de cas sur l'engagement avec les parties prenantes et les mécanismes de réclamation.

**Preventing Conflict in Exploration: A Toolkit for Explorers and Developers** (PDAC, CDA et World Vision Canada, 2012).

Disponible en français : « Prévenir les conflits dans le domaine de l'exploration. Une trousse d'outils pour les prospecteurs et les entrepreneurs »

Cette boîte à outils est un guide pratique en cinq étapes qui vise à permettre aux entreprises extractives de prévenir les conflits par le biais d'une participation communautaire constructive. Cet outil d'orientation procède étape par étape et permet aux personnels sur le terrain et à la direction des entreprises de comprendre les sources de risque émanant de l'interaction entre les entreprises et les communautés et d'élaborer des approches participatives pour atténuer et gérer ces risques.

**Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work** (Luc Zandvliet et Mary B. Anderson -Greenleaf Publishing, 2009)

Ce document offre l'une des analyses les plus complètes et détaillées des relations entre les entreprises et les communautés dans des environnements complexes. Se fondant sur des visites approfondies de sites dans plus de 25 opérations menées par des entreprises dans le monde entier, les auteurs ont réuni de nombreuses études de cas et des exemples pratiques qui, non seulement identifient un large éventail de bonnes (et de mauvaises) pratiques en matière d'engagement, mais donnent aussi un aperçu détaillé des différences de perception entre les entreprises et les communautés locales. Ce document n'est actuellement pas disponible gratuitement et doit être acheté.

**Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets** (IFC, 2007)

Disponible en français : « Dialogue avec les Parties Prenantes: Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement »

Ce manuel offre un aperçu complet des techniques d'engagement avec les communautés locales, les autorités gouvernementales et les organisations non gouvernementales. La première partie du manuel présente les concepts et les principes clés de cet engagement et identifie de bonnes pratiques ainsi que des outils pour faciliter un engagement réussi. La deuxième partie montre comment ces pratiques et ces outils peuvent être utilisés à différentes phases du cycle du projet.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**C. Les entreprises peuvent parfois être en contact avec des membres de la communauté qui tirent profit de leurs positions pour obtenir des avantages sans tenir compte des intérêts et des besoins de la communauté.**

## BONNES PRATIQUES\*

### Identifier les représentants légitimes des différents sous-groupes communautaires

- ▶ Permettre aux parties prenantes de choisir leurs représentants mais envisager d'intervenir si la sélection des représentants privilégie de manière évidente une couche spécifique de la communauté (par exemple les hommes, les personnes âgées, un groupe ethnique, une famille, etc.).
- ▶ Veiller à ce que les personnes choisies reflètent la pluralité des parties prenantes (OECD 2015 : 35), ainsi que la diversité des intérêts qui peuvent être en jeu. « Il est important de garder à l'esprit que toutes les parties prenantes dans un groupe particulier ou dans un sous-groupe ne partageront pas les mêmes préoccupations, priorités ou opinions ». (IFC : 13)
- ▶ « Être conscient que le fait d'habiliter certaines personnes à faire office de " liaison " entre la population locale et les responsables du projet leur confère un certain niveau de pouvoir et d'influence. » (IFC : 20)

Les représentants légitimes des parties prenantes peuvent être de manière non exhaustive :

- Des hommes politiques et des agents du gouvernement local
- Des représentants élus des conseils régionaux, locaux et de village
- Des représentants traditionnels, tels que des chefs de village ou des chefs de tribus
- Des présidents/directeurs de coopératives au niveau local
- Des dirigeants d'organisations communautaires ou d'ONG locales
- Des représentants de groupes locaux de femmes, de jeunes et de groupes minoritaires
- Des enseignants
- Des chefs religieux

### Veiller à ce que les processus d'engagement avec les représentants de la communauté fassent preuve de transparence

- ▶ Surveiller le mode de sélection des représentants afin de veiller à ce que ce processus soit équitable et transparent. (GIR : 94)
- ▶ Bien comprendre quel acteur doit, aux termes du droit national et international, donner son consentement avant le lancement des opérations et avant application des prises de décisions relatives aux opérations du projet. Garder à l'esprit que, même si l'entreprise n'est pas tenue par la loi d'obtenir directement le consentement des communautés locales, la recherche de ce consentement tout au long du cycle de vie du projet peut néanmoins renforcer la licence sociale d'exploitation et réduire les risques pour l'investissement. Être également conscient des conditions dans lesquelles un consentement peut être respectivement donné et retiré. (OECD 2015 : 50) Veiller à ce que tout consentement accepté par l'entreprise soit recherché en temps opportun et donné de manière volontaire. (OECD : 50)

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

- ▶ Veiller à ce que les informations parviennent à tous les niveaux de la communauté.
  - Mettre en place des systèmes pour faire en sorte que les représentants demeurent redevables de leurs actions envers la communauté au sens large. (GIR : 124) S'accorder avec les représentants de la communauté sur un système de diffusion des objectifs et des résultats. (GIR : 125)
  - Élargir les canaux de communication et ne pas être trop dépendant d'une seule source d'intermédiation. (IFC : 22)
  - Publier les procès-verbaux des réunions et assurer la transparence des accords. (GIR : 94)
- ▶ Faire attention de ne pas donner l'impression d'avoir conclu une alliance avec une partie prenante spécifique ou de s'être aligné sur sa position politique, qu'il s'agisse d'un leader de la communauté, d'un parti politique ou d'un organe gouvernemental, car cela peut conduire les parties prenantes à remettre en question l'objectivité ou l'équité de l'entreprise. (IA-ICMM : 11)

**Évaluer régulièrement la légitimité des représentants des communautés**

- ▶ S'entretenir avec les membres du personnel local afin d'identifier les préoccupations qu'ils peuvent avoir au sujet de leurs représentants.
- ▶ S'appuyer sur des enquêtes et engager un dialogue informel avec les communautés pour évaluer si elles estiment que leurs points de vue sont représentés de manière adéquate et examiner la marche à suivre lorsque cela ne semble pas être le cas. (OECD 2015 : 36)

**Allier engagement avec les représentants et engagement direct avec les membres de la communauté**

- ▶ Respecter les procédures de prise de décisions adoptées au niveau local, tout en conditionnant la conclusion de tout accord à la participation de la communauté. (IA-ICMM : 12)
- ▶ Établir un dialogue à la fois avec des dirigeants officiels et informels (GIR : 124), et entrer en contact avec les hommes et les femmes, les jeunes et les personnes âgées ainsi qu'avec tous les groupes socio-économiques, ethniques, religieux et les castes.
- ▶ Envisager également d'établir un dialogue avec des personnes représentant des groupes d'individus par procuration, à savoir des représentants qui ne relèvent pas d'un groupe de parties prenantes mais qui sont en phase avec les besoins et les souhaits du groupe, tels que les organisations de la société civile ou des agents désignés en raison de leur neutralité. Cela ne devrait être le cas que lorsque ce type de représentation est requis ou autorisé par les titulaires de droits en question. (OECD 2015 : 36)

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**D. Il peut être difficile de déterminer une stratégie d'engagement efficace avec les communautés autochtones, en particulier en matière de répartition des responsabilités entre le gouvernement et l'entreprise, et de faire en sorte que les droits spécifiques des peuples autochtones consacrés par le droit international soient respectés.**

## BONNES PRATIQUES\*

Les droits essentiels énoncés dans les principaux instruments internationaux relatifs aux droits des peuples autochtones au niveau international incluent le droit des peuples autochtones :

- À l'auto-détermination ;
- À la préservation de leurs terres, territoires et ressources ;
- Au maintien de leur culture, y compris de leur patrimoine culturel, et à la reconnaissance de leurs identités distinctes ;
- De donner leur consentement préalable, libre et éclairé pour toute décision susceptible de les affecter.

(ICMM 2010: 8)

**Veiller à ce que les peuples autochtones soient correctement identifiés et que leurs préoccupations soient traitées en priorité**

- ▶ Faire preuve de diligence raisonnable, en collaboration avec des experts locaux (par exemple des anthropologues), pour déterminer la présence de communautés autochtones ainsi que leur statut de propriété sur leurs terres. (ICMM 2010 : 43)
- ▶ Si un groupe s'identifie comme autochtone, considérer qu'il a été officiellement reconnu comme tel. (UNGC 2013 : 19)
- ▶ Adopter une politique (soit sous forme de politique autonome ou dans le cadre d'une politique des droits de l'homme) qui engage l'entreprise à respecter les droits des peuples autochtones, en particulier le droit de participer aux prises de décision. Veiller à ce que les employés de l'entreprise comprennent bien cette politique<sup>12</sup>. Diffuser publiquement cet engagement et le communiquer à toutes les parties prenantes pertinentes. (EO100 : 48)

**Identifier les obligations juridiques relatives à l'engagement avec les peuples autochtones**

- ▶ Consulter les personnels techniques, les sources locales et les experts juridiques pour clarifier les obligations juridiques incombant aussi bien à l'entreprise qu'au gouvernement, en vertu du droit national et international.
- ▶ Établir si la loi requiert l'obtention d'un consentement de la communauté locale avant de démarrer toute opération. Lorsque ce consentement est requis, ne procéder à aucune activité avant que celui-ci ne soit accordé. (OECD 2015 : 79) Garder à l'esprit que, même si l'entreprise n'est pas juridiquement tenue par la loi d'obtenir le consentement direct des communautés autochtones, la recherche d'un tel consentement tout au long du cycle de vie du projet peut néanmoins renforcer la licence sociale d'exploitation et réduire les risques pour l'investissement.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

- ▶ Être conscient du fait que les législations nationales ne reconnaissent pas toujours les droits fonciers coutumiers des peuples autochtones. En outre, il peut être difficile d'identifier les propriétaires fonciers d'origine en raison de l'existence de conflits et de déplacements passés ; de ce fait, il peut être nécessaire de faire preuve de vigilance renforcée pour comprendre ces situations complexes<sup>13</sup>.

### Veiller à ce que le gouvernement assume ses responsabilités en matière de consultation et d'obtention d'un consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ) (Voir Défi 4.2.a.)

On considère généralement que l'obtention du consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ) des communautés concernées relève de la responsabilité des gouvernements plutôt que des entreprises. Néanmoins, « l'entreprise est tenue de faire tout son possible afin de veiller à ce que les droits des peuples autochtones et des communautés locales soient respectés<sup>14</sup> ».

- ▶ Informer le gouvernement de la politique de l'entreprise eu égard au respect des droits et des terres des peuples autochtones.
- ▶ Clarifier la répartition des rôles et des responsabilités entre l'entreprise et le gouvernement et élaborer un plan de mise en œuvre du droit au consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ).
- ▶ Veiller à ce que tous les contrats d'exploration ou de production conclus avec le gouvernement incluent sans ambiguïté l'obligation de reconnaître, de respecter et de garantir les droits des peuples autochtones. (EO100 : 48)

L'article 30 de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones interdit de mener des activités militaires sur des terres autochtones, sans le consentement des peuples autochtones. En cas de violation de l'article 30 par l'État, les entreprises doivent veiller à ne pas établir de relations commerciales avec celui-ci, si cela implique, d'une manière ou d'une autre, un appui de l'entreprise aux activités militaires menées sur des terres autochtones. Une entité commerciale ne doit pas tirer bénéfice d'activités militaires discriminatoires à l'encontre de peuples autochtones. (UNGC 2013 : 72)

### Veiller à la mise en place d'un processus adéquat d'obtention d'un CPLÉ qui respecte les points suivants

- ▶ Veiller à ce que les communautés autochtones soient informés de leurs droits fonciers en vertu de la législation nationale<sup>15</sup>.
- ▶ S'accorder avec les communautés autochtones affectées sur un processus d'obtention du CPLÉ qui repose sur une négociation de bonne foi excluant toute contrainte, manipulation ou intimidation et s'engager à respecter ce processus dans le cadre d'un accord formel ou juridique<sup>16</sup>.
- ▶ Mener des consultations afin de définir les critères qui fondent un consentement approprié des peuples autochtones affectés conformément à leurs institutions de gouvernance et à leurs lois et pratiques coutumières (ainsi, les décisions en la matière peuvent se prendre suite à un vote à la majorité des membres de la communauté ou requérir l'approbation d'un conseil des anciens). Quel

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

que soit le critère de consentement, celui-ci doit indiquer que le projet bénéficie du consentement général de la communauté.

- ▶ Faire preuve d'une transparence totale quant aux risques et avantages du projet d'exploitation minier ainsi qu'en ce qui concerne les normes que l'entreprise a mises en place pour prévenir d'autres préjudices. (ICMM 2010 : 57) (Voir Défi 4.2.b.)
- ▶ Comprendre que le consentement ne se limite pas à une décision statique et ponctuelle (OECD 2015 : 78), mais constitue un processus continu qui doit répondre aux besoins de la communauté.<sup>17</sup> Les acteurs doivent négocier, à chaque étape du cycle du projet, différentes conditions et exigences relatives à l'obtention du CPLE<sup>18</sup>.
- ▶ Lorsque les peuples autochtones refusent de s'impliquer dans le processus ou de donner leur consentement, s'efforcer de les consulter directement ou par le biais de tierces parties fiables pour comprendre les raisons de ce choix et savoir si leurs préoccupations peuvent être prises en compte ou satisfaites. (OECD 2015 : 79)
- ▶ Prendre en compte le fait qu'un grand nombre de communautés autochtones vivent à l'écart des autres communautés, ce qui peut nécessiter un soutien supplémentaire pour leur permettre de participer pleinement au processus mis en place par l'entreprise (OECD 2015 : 76). Dans certains cas, les communautés vivant de manière isolée peuvent ne pas souhaiter être impliquées dans ces processus. Créer, dans ce cas, des zones tampons pour protéger ces groupes autochtones de toute incidence provoquée par les opérations de l'entreprise (UNGC 2013 : 23) et/ou reconsidérer l'emplacement des opérations.

### Veiller à ce que l'engagement avec les peuples autochtones soit mené de manière efficace et appropriée (Voir Défi 4.1.b.)

- ▶ Respecter les protocoles d'entrée locaux pour accéder aux terres communautaires. (ICMM 2010 : 18)
- ▶ Former les personnels afin qu'ils comprennent et respectent la culture autochtone en se familiarisant avec les coutumes et les langues locales. La capacité de parler la langue locale, même à un niveau de « courtoisie », peut se révéler utile. (OECD 2015 : 76)
- ▶ Si des groupes autochtones ont été déplacés de leurs terres en raison d'une opération de l'entreprise, veiller à ce que ces communautés demeurent impliquées dans les processus de prise de décisions et de consultation mis en place par l'entreprise. (ICMM 2010 : 44)
- ▶ Prendre en compte les structures de gouvernance autochtones dans la gestion de la sécurité des opérations, indépendamment du fait qu'elles soient légalement reconnues ou non.
- ▶ Élaborer des accords avec les communautés autochtones afin de renforcer la bonne volonté et d'améliorer les relations, et mettre en place un mécanisme structuré pour faciliter le dialogue et l'engagement.
  - Faire en sorte que les accords prévoient des mécanismes de partage des bénéfices entre l'entreprise et les communautés autochtones, ainsi que la mise en place de mécanismes de réclamation spécifiques pour la réparation de toute violation commise.
  - Inclure l'obligation de réexaminer régulièrement l'accord.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Élaborer une stratégie d'atténuation des risques et des incidences qui soit adaptée à la culture autochtone (Voir Défi 4.4.a.)**

- ▶ Si certains groupes autochtones sont particulièrement marginalisés et confrontés à des phénomènes tels que discrimination, méconnaissance de leur culture, absence de langue commune ou pauvreté et handicaps sociaux, il faut être conscient que ces communautés peuvent faire preuve d'une moindre résistance aux incidences négatives et qu'elles peuvent être plus exposées aux répercussions économiques et sociales du projet. Contribuer à atténuer ces facteurs de vulnérabilité, en établissant, par exemple, des partenariats avec des organisations de la société civile ou en finançant celles-ci, en menant un plaidoyer contre la discrimination (ICMM 2010 : 93) ou en facilitant l'accès des communautés autochtones à une assistance juridique indépendante.
- ▶ Envisager de soutenir les communautés autochtones dans les efforts qu'elles déploient pour clarifier leurs droits de propriété, délimiter leurs territoires et établir des titres de propriété. (CSBP, Flashpoint Issue 4 : 7) Il faut cependant tenir compte du fait que certains groupes peuvent être réticents à l'idée d'établir des cartes territoriales bien précises ou de révéler certains de leurs sites ainsi que les limites de leur territoire.
- ▶ Prendre en compte le fait que certaines incidences liées à des problèmes fonciers, tels que l'absence d'accès à des terres ou leur dégradation, peuvent affecter les peuples autochtones plus gravement que d'autres groupes de parties prenantes, si ces communautés ont un lien culturel spécial avec leurs terres ainsi que des droits sur elles, ou si leurs moyens de subsistance dépendent de ces terres.
  - Mettre en place une voie sécurisée à travers les sites de l'entreprise pour permettre aux peuples autochtones de se rendre dans leurs communautés, si la voie qu'ils empruntent habituellement a été fermée en raison des opérations. (UNGC 2013 : 41)
  - Veiller à ce que toute indemnisation de communautés autochtones suite à des préjudices ou à la perte de terres prenne en compte la valeur immatérielle associée aux sites sacrés et aux zones d'importance culturelle.
  - Investir dans des programmes visant à atténuer les incidences liées à une perte de réseaux sociaux, à l'érosion culturelle et à la perte de la langue. Si le projet entraîne des perturbations inévitables, envisager de ne pas le réaliser.
- ▶ Être conscient de la dynamique spécifique qui régit les relations entre les groupes autochtones et les groupes communautaires non-autochtones, et mener des actions visant à atténuer toute incidence négative sur ces relations causées par les opérations de l'entreprise.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Ressources utiles relatives aux peuples autochtones****Indigenous Peoples and Mining Good Practice Guide** (ICMM, 2015)

Il s'agit d'un guide complet qui présente les bonnes pratiques en matière d'engagement avec les peuples autochtones, y compris l'élaboration d'accords (tels que les accords de partage des avantages) et la mise en place de mécanismes de réclamation. Ce guide inclut, en outre, des outils qui proposent aux entreprises des actions à mener, étape par étape, afin de faire face aux défis de l'engagement. Des études de cas y sont également présentées.

**Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High Risk Areas** (OCDE, 2015)

Ce guide présente de manière exhaustive et claire les techniques à adopter pour un engagement efficace avec les parties prenantes, et inclut un chapitre qui offre des orientations particulièrement utiles en matière d'engagement avec les peuples autochtones.

**FPIC and the Extractive Industries: A Guide to Applying the Spirit of Free, Prior and Informed Consent in Industrial Projects** (Abbi Buxton et Emma Wilson - IIED, 2013)

Ce document présente des orientations accessibles et pratiques permettant aux entreprises de comprendre à quel point il est rentable de mettre en place une procédure d'obtention d'un CPLE et comment respecter ce droit dans la pratique. Il comprend des outils utiles et des études de cas.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**E. Les communautés peuvent ne pas avoir confiance dans le mécanisme de réclamation mis en place par l'entreprise.****BONNES PRATIQUES\***

Veiller à ce que les communautés comprennent le mécanisme de réclamation, la manière d'y accéder ainsi que les droits et les recours qu'il prévoit

Évaluer régulièrement l'efficacité du mécanisme de réclamation existant et chercher à comprendre pourquoi, le cas échéant, il ne fonctionne pas

**CRITÈRES D'EFFICACITÉ POUR LES MÉCANISMES DE RÉCLAMATION NON JUDICIAIRES**

Le Principe 31 des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme précise que : « Afin que leur efficacité soit assurée, les mécanismes de réclamation non judiciaires, relevant ou non de l'État, devraient être » :

- a) Légitimes
- b. Accessibles
- c. Prévisibles
- d. Équitables
- e. Transparents
- f. Compatibles avec les droits
- g. Une source d'apprentissage permanent
- h. Fondés sur la participation et le dialogue

- ▶ Procéder régulièrement en interne à un examen du type et des constantes de réclamations
  - Examiner si certaines questions donnent lieu à des plaintes récurrentes – cela pourrait indiquer que le mécanisme de réclamation ne fonctionne pas efficacement et que l'entreprise n'a pas modifié ses pratiques pour répondre à ces préoccupations.
  - Garder à l'esprit que l'absence de plaintes peut découler du fait que le mécanisme est inaccessible ou ne jouit pas de la confiance des communautés et non de l'absence de réclamations<sup>19</sup>.
- ▶ Impliquer les personnels locaux et les représentants des communautés dans les procédures d'évaluation de l'efficacité du mécanisme et veiller à ce qu'il soit adapté à la culture locale.
  - Examiner comment le mécanisme de réclamation traite les différents types de réclamations, qu'il s'agisse des incidences facilement réparables ou d'atteintes graves aux droits de l'homme.
  - Évaluer le niveau de satisfaction à l'égard : (a) du processus de règlement des plaintes (et notamment si le plaignant estime avoir été traité avec respect), et (b) de la manière dont les incidences négatives ont été traitées. (OECD 2015 : 51)
  - Tirer les leçons nécessaires à l'amélioration du mécanisme et à la prévention de futures incidences négatives<sup>20</sup>.

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Modifier le fonctionnement du mécanisme de réclamation en fonction des résultats de l'évaluation**

- ▶ Veiller à ce que le mécanisme de réclamation renforce et complète, plutôt que remplace, les mécanismes de réclamation étatiques et non étatiques à caractère judiciaire et non judiciaire, ainsi que les institutions et processus locaux autochtones ou autres existants. (PDAC-CDA : 13)
- ▶ Engager un dialogue avec les communautés locales et/ou des tierces parties respectées pour que le mécanisme de réclamation soit adapté au contexte local et réponde aux besoins de ces communautés.
  - En cas de collaboration avec des tierces parties, choisir ces acteurs avec soin et « sélectionner ceux qui jouissent véritablement de la confiance des communautés locales. » (ICMM 2009 : 19)
- ▶ Faire en sorte que les personnes chargées des relations avec les communautés soient en mesure d'établir de bonnes relations avec les plaignants ; il est important que ces personnes puissent faire preuve d'empathie, de maturité et d'équité. (ICMM 2009 : 9) Faire en sorte que l'équipe inclue un ou une expert(e) sur les questions de genre et de culture.
- ▶ Mettre en place un comité permanent composé de représentants de l'entreprise et des communautés, qui auraient pour mission d'aider à gérer les relations mutuelles tout au long du cycle du projet et à résoudre les conflits avant que ceux-ci ne s'exacerbent. Les membres du comité entreprise-communautés devraient tenir compte de la culture de l'entreprise et de celle des communautés, et favoriser une atmosphère de travail propice à un apprentissage réciproque et à une confiance mutuelle. (CSBP, Flashpoint Issue 4 : 7) Les membres de ce comité devraient établir de manière conjointe la structure de cet organe.
- ▶ Veiller à garantir l'accessibilité du mécanisme de réclamation en demandant aux communautés quels sont les points d'accès les plus pertinents pour elles. Examiner la possibilité de mettre en place certains ou tous les points d'accès suivants :
  - Une ligne de téléphone directe pour signaler les violations, soit par téléphone, soit par sms (MIGA : III-16) ;
  - Une adresse électronique qui soit uniquement accessible depuis un écran d'affichage sécurisé (MIGA : III-16) ;
  - Des boîtes à suggestions « placées dans des endroits auxquels les individus peuvent accéder sans être vus et y glisser de manière anonyme des notes, des remarques ou d'autres informations ». Ces boîtes doivent être accompagnées d'instructions clairement affichées (MIGA : III-16) ;
  - Un bureau local où les plaignants peuvent présenter leurs réclamations en personne. Veiller à ce que tous les plaignants potentiels puissent avoir facilement accès à ce bureau. S'il apparaît que certains membres de la communauté susceptible d'être affectée par les opérations de l'entreprise ne peuvent accéder au bureau, des équipes mobiles devraient être envoyées au contact de la communauté et mettre en œuvre un processus de réclamation là où ces personnes se trouvent.
- ▶ Élaborer une matrice permettant à l'entreprise d'évaluer quels types de plaintes peuvent reposer sur des violations des droits de l'homme<sup>21</sup>.
- ▶ En cas de risque d'atteintes graves aux droits de l'homme, envisager la création d'un mécanisme de réclamation qui agisse comme un processus quasi-judiciaire et qui soit surveillé par un organe entièrement indépendant de l'entreprise. (ICMM 2009 : 18) Ce mécanisme devrait inclure des procédures d'enquête/d'établissement des faits, de réponses aux plaintes, d'appel et de suivi. (Pour de plus amples conseils sur la manière de mettre en place un tel mécanisme, consulter les ressources recommandées relatives aux mécanismes de réclamation).

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

- ▶ « Définir un processus clair de résolution des plaintes, en tenant les plaignants régulièrement au courant de l'avancée de la procédure », dans un délai préalablement défini et raisonnable. (ICMM 2009 : 13)
  - Veiller à ce que le mécanisme permette de donner « une réponse immédiate aux plaintes exigeant une réaction rapide, par exemple lorsque le bétail quitte son enclos de manière intempestive car la clôture a été détruite suite à une opération de l'entreprise ». Cet objectif peut être atteint en faisant en sorte que les personnes chargées de recevoir les réclamations soient habilitées à résoudre elles-mêmes les plaintes élémentaires et en établissant « une ligne de communication directe avec la direction de l'entreprise si la résolution du problème se révèle difficile ou coûteuse. » (IFC : 75)
  - Veiller à ce que les critères de prise de décision et le processus de mécanisme de réparation soient transparents. (OECD 2015 : 60)
- ▶ Faire en sorte que le système de plaintes assure l'anonymat et la confidentialité des plaignants, et les protège contre le risque de représailles. (ICMM 2009 : 13) Éviter de demander des données personnelles lors de la consignation d'une réclamation, à moins que ce ne soit requis par les autorités. (IFC : 76)
- ▶ Veiller à ce que les parties à un processus de réclamation ne puissent pas en perturber le déroulement équitable. (GPs : 34)
- ▶ Offrir aux plaignants la possibilité de faire appel, en les orientant vers un organe ou un tribunal national, ou un autre organe respecté et indépendant, tel qu'une commission multipartite ou un groupe d'experts indépendants. (ICMM 2009 : 19)

### Faire connaître les améliorations apportées au mécanisme de réclamation et promouvoir son utilisation

- ▶ S'assurer « que les acteurs pour lesquels [le mécanisme de réclamation] est prévu, le connaissent et lui font confiance. » (UNIG : 65) Cela peut être fait en organisant des réunions avec les communautés locales, ou en publiant des informations sur ce mécanisme dans des endroits visibles, ainsi que sur un site internet accessible au public.
- ▶ Fournir des informations claires sur la procédure à suivre, le calendrier indicatif de chaque étape ainsi que sur les processus et les types de résultats auxquels les plaignants peuvent s'attendre.
- ▶ S'engager publiquement à respecter des délais de réponse pour toutes les plaintes enregistrées (que ce soit 48 heures, une semaine ou un mois) et veiller à respecter ces délais. S'il n'est pas possible de respecter les délais convenus, en informer les plaignants et expliquer pourquoi.
- ▶ Préciser clairement que « toute préoccupation peut être soulevée auprès du mécanisme, plutôt que de restreindre les plaintes à certaines catégories de problèmes. » (ICMM 2009 : 8) Le mécanisme de réclamation doit être capable de répondre à tout type de plaintes ; il peut tout de même être approprié de mettre en place un mécanisme subsidiaire spécialisé dans le traitement d'une catégorie spécifique de plaintes. (UNIG : 69) Si une telle approche est adoptée, veiller cependant à ce que ces plaintes ne soient pas examinées isolément d'autres questions avec lesquelles elles ont des liens étroits<sup>22</sup>.
- ▶ « Garantir aux communautés que le dépôt d'une réclamation n'entraîne ni frais ni sanctions » (IFC : 70) et que l'utilisation du mécanisme de réclamation ne les empêche pas d'avoir accès à des recours légaux ou juridiques. (ICMM 2009 : 8)

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Faire en sorte que le nouveau mécanisme de réclamation traite et résolve le plus en amont possible les réclamations par le biais d'un engagement et d'un dialogue**

- ▶ Consigner toutes les plaintes et enquêter sur les faits allégués.
- ▶ Évaluer toute plainte à la lumière de son incidence réelle ou potentielle sur les droits de l'homme et faire en sorte que le mécanisme de réclamation traite ces questions avant qu'elles n'atteignent le stade d'une atteinte aux droits de l'homme ou d'une infraction présumée d'autres normes. (UNIG : 68)
  - Mettre à disposition des informations sur le système d'orientation des victimes y compris vers les hôpitaux, les cliniques et les refuges pour femmes.
  - Veiller à ce que toutes les questions liées à la sécurité qui sont signalées par le biais de ce mécanisme soient immédiatement portées à la connaissance de la direction de l'entreprise.
  - Consulter des tierces parties dignes de confiance et disposant de l'expertise et des compétences pertinentes au niveau local, par exemple en termes de médiation, d'arbitrage et de processus de réparation. Les partenaires pertinents peuvent être des organisations de la société civile, des agences de développement, des groupes de réflexion et des universités au niveau international et local. (UNGC : 11)
- ▶ Permettre aux plaignants de choisir le mode de résolution de leurs réclamations (UNGC 2013 : 33). La réparation peut prendre différentes formes, y compris la restitution, la réadaptation, l'indemnisation, des programmes de développement communautaire et des garanties de non-répétition. (GPs : 27)
- ▶ Coopérer aux enquêtes menées par d'autres acteurs légitimes (par exemple, les institutions de médiation, les institutions nationales des droits de l'homme, les commissions régionales des droits de l'homme ou des initiatives multipartites).

**« Rendre compte régulièrement aux communautés et autres groupes d'acteurs de la manière dont l'entreprise a répondu aux réclamations reçues » (IFC: 76)**

- ▶ Ne pas écarter, le cas échéant, les préoccupations non fondées exprimées par les communautés, mais tenter plutôt de comprendre le point de vue des communautés et engager un dialogue pour expliquer pourquoi ces préoccupations sont réellement sans fondement ou afin de trouver une solution basée sur un accord et une confiance mutuels. (ICMM 2009 : 9)
- ▶ Si le mécanisme n'est pas en mesure de résoudre une plainte, faciliter l'accès à des experts externes (par exemple, des défenseurs publics, des conseillers juridiques, des ONG juridiques, ou des universitaires) ou mettre en place un processus de résolution confié à un organe indépendant et respecté, tel qu'une commission multipartite ou un groupe d'experts indépendants. (ICMM 2009 : 18-19)

**Veiller à ce que les cas ne soient classés qu'après leur résolution et conformément aux procédures formelles préétablies<sup>23</sup>**

## 4.1. Stratégie d'engagement avec les parties prenantes

**Ressources utiles relatives aux mécanismes de réclamation****Community Grievance Mechanisms in the Oil and Gas Industry** (IPIECA, 2015)

Le Guide sur le mécanisme de réclamation de la communauté élaboré par IPIECA présente des orientations très détaillées et approfondies sur les différentes étapes nécessaires à la compréhension, à la création et à la mise en œuvre d'un mécanisme de réclamation dans le secteur pétrolière et gazier ; ce guide adopte le point de vue de l'entreprise.

**Site-level Grievance and Community Response Mechanisms: A Practical Design and Implementation Guide for the Resource Development Industry** (MAC, 2015)

Ce guide identifie les défis habituellement rencontrés sur le terrain par les entreprises en matière de conception et de mise en œuvre de mécanismes de réclamation au niveau du site et il donne des orientations quant à la manière de relever ces défis. Ce document met en évidence l'éventail des mécanismes de réponse disponibles et offre des orientations pratiques et détaillées applicables sur le terrain, en particulier pour les entreprises opérant dans des environnements complexes.

**Assessing the Effectiveness of Company Grievance Mechanisms** (CSR Europe, 2013)

Ce document explique la teneur des huit critères relatifs à la mise en place de mécanismes de réclamation efficaces identifiés par le Principe 31 des Principes directeurs des Nations Unies, en fournissant des exemples et des orientations à même d'aider les entreprises à créer des mécanismes de réclamation répondant à ces critères. Il fournit également aux entreprises une méthodologie pour évaluer l'efficacité de ce type de mécanismes.

**Piloting Principles for Effective Company-Stakeholder Grievance Mechanisms: A Report of Lessons Learned** (Rees, 2011)

Ce rapport résume les résultats d'une étude menée pour tester l'applicabilité pratique des principes (tels que la légitimité, l'accessibilité, etc.) qui guident la mise en place des mécanismes de réclamation efficaces. Le rapport permet d'identifier les défis et les pièges qui peuvent surgir au cours du processus de mise en place d'un mécanisme de réclamation efficace, grâce à l'analyse d'études de cas.

**Human Rights in the Mining & Metals Sector – Handling and Resolving Local Level Concerns & Grievances** (ICMM, 2009)

Disponible en français: « Les Droits de l'homme dans l'industrie des mines et des métaux - Comment examiner et résoudre les préoccupations et les griefs à l'échelle locale »

Ce document d'orientation vise à aider les entreprises à répondre aux préoccupations et aux réclamations qui apparaissent au niveau opérationnel en inscrivant la gestion et la résolution des plaintes issues des communautés dans le cadre d'une stratégie d'engagement constructif. Cette publication met l'accent sur la conception de mécanismes de réclamation spécifiques au contexte et est illustrée par des bonnes pratiques, des diagrammes et de nombreuses études de cas.

## 4.2. Partage de l'information, consultation et consentement

**A. Lorsque les communautés ne sont pas consultées suffisamment en amont ou conformément aux normes internationales, les entreprises n'obtiennent pas toujours une licence sociale d'exploitation.**

### BONNES PRATIQUES\*

Vérifier si les processus de consultation et de consentement sont régis par des exigences légales ou réglementaires

- ▶ Identifier les méthodes requises pour l'engagement avec les peuples autochtones. (OECD 2015 : 76) (Voir Défi 4.1.d.)
- ▶ Établir si le consentement de ces communautés est légalement requis. (OECD 2015 : 76) Lorsque cela est le cas, ne procéder à aucune activité avant qu'il n'ait été accordé. (OECD 2015 : 79) Garder à l'esprit que, même si l'entreprise n'est pas tenue par la loi d'obtenir le consentement direct des communautés locales, la recherche de ce consentement tout au long du cycle de vie du projet peut néanmoins renforcer sa licence sociale d'exploitation.

S'efforcer de faire en sorte que le gouvernement assume pleinement ses responsabilités eu égard aux consultations

- ▶ Suivre de près les consultations pilotées par le gouvernement sur les questions liées au projet, car elles peuvent avoir des implications sur les relations futures avec les parties prenantes.
  - Déterminer à quel stade ces consultations ont eu lieu, sur quels engagements et accords elles ont débouché et quelles questions encore en suspens pourraient influencer sur les relations avec les communautés locales. (IFC : 52)
  - Chercher à participer aux consultations avec les parties prenantes pilotées par le gouvernement, ou au moins à les observer, en évitant de donner l'impression de soutenir la position du gouvernement.
- ▶ S'efforcer d'impliquer le gouvernement, en tant qu'organisateur et garant du processus, dans la définition de la portée des consultations et, le cas échéant, du consentement préalable, libre, et éclairé (CPLE). (IA- ICMM : 8) (Voir Défi 4.1.d.)
- ▶ Envisager de fournir un soutien logistique (tel que d'assumer les frais de déplacement) aux entités gouvernementales afin de veiller à ce qu'elles participent et soient en mesure de piloter les consultations. (IA-ICMM : 9) Afin de réduire tout risque d'être perçu comme soutenant un gouvernement qui n'agit pas dans l'intérêt de la communauté, faire preuve de transparence et de clarté en indiquant aux communautés que l'entreprise s'efforce de renforcer la capacité du gouvernement à mener ce processus de bonne foi.

Réexaminer les processus de consultation menés préalablement et chercher à comprendre la nature et la cause des erreurs commises

- ▶ Examiner les activités et le calendrier du projet avec les services de l'entreprise concernés pour veiller à ce qu'un processus continu et constructif de consultation avec les communautés soit bel et bien programmé. (Voir Défi 4.3.b.)

## 4.2. Publication de l'information, processus de consultations et obtention de consentement

- ▶ « Accorder une attention particulière aux parties prenantes qui ont été consultées par des tierces parties avant l'implication de (...) l'entreprise, ou sans elle. Cela peut inclure une consultation menée par les autorités gouvernementales sur des questions d'indemnisation suite à l'acquisition de terres, ou une consultation effectuée préalablement par les propriétaires d'installations liées au projet, telles que celles servant à la production d'électricité, à l'approvisionnement en eau ou à la construction de routes. S'il existe des preuves de réclamations persistantes, il peut être nécessaire de travailler avec la tierce partie concernée pour traiter les préoccupations non résolues. » (IFC : 124)
- ▶ Collaborer avec d'autres entreprises de la région pour comprendre l'approche qu'elles adoptent ou qu'elles ont adoptée dans le passé et éviter tout malentendu ou problème hérité du passé.

**Si la consultation n'a pas été initiée suffisamment en amont, mener une consultation active à même de permettre le lancement d'un processus d'analyse et de prise de décision conjoint**

- ▶ Contribuer au renforcement des capacités de sorte que les parties prenantes peu habituées au processus et structures des entreprises internationales puissent s'impliquer réellement dans les processus de consultation et le suivi des accords conclus. (ICMM 2010 : 71)
- ▶ S'il est difficile de mener ouvertement des consultations, adopter d'autres stratégies pour maintenir la communication avec les communautés. (GIR : 121)
  - Envisager de négocier avec le gouvernement pour permettre la création de comités villageois élus ayant pour tâche d'examiner les questions qui concernent l'entreprise et la communauté.
  - Travailler avec des tierces parties indépendantes (par exemple les autorités de type médiateurs, les ONG, les universités) qui sont acceptées par toutes les parties pour accompagner et soutenir le processus de consultation ou de CPLE. (IA- ICMM : 9)

Idéalement, un bon processus de consultation devrait être :

- Ciblé sur les personnes les plus susceptibles d'être affectées par le projet
- Suffisamment précoce pour être capable d'identifier les questions clés et avoir un impact sur les décisions relatives au projet examiné
- Informé grâce aux données pertinentes diffusées à l'avance
- Utile pour les personnes consultées parce que le contenu est présenté dans un format facilement compréhensible et que les techniques utilisées sont adaptées à la culture locale
- Réciproque afin que les deux parties aient la possibilité d'échanger leurs points de vue et informations, de s'écouter mutuellement et d'aborder les sujets de préoccupation qui leur tiennent à cœur
- Sensible à la dimension genre et au fait que les hommes et les femmes ont souvent des points de vue et des besoins différents
- Localisé afin de tenir compte du calendrier prévu ainsi que du contexte et des langues locales
- Exempt de toute manipulation ou coercition
- Documenté afin de garder une trace des personnes consultées et des questions clés soulevées
- Rapporté en temps opportun aux personnes consultées, en leur précisant les prochaines étapes
- Continu, le cas échéant, tout au long de la vie du projet

(IFC: 38)

## 4.2. Publication de information, procesos de consultas y obtención de consentimiento

## B. Les communautés locales donnent parfois leur consentement aux opérations menées par une entreprise sur la base d'attentes irréalistes ou sans en connaître les impacts négatifs.

### BONNES PRATIQUES\*

#### Faire preuve de transparence et de franchise en ce qui concerne les décisions, les politiques et les plans relatifs au projet

- ▶ Fournir les informations nécessaires aux parties prenantes concernées avant toute prise de décision.
  - Expliquer le processus et les résultats de l'évaluation préliminaire et de l'évaluation d'impact aux parties prenantes concernées par le biais d'une consultation publique pour recueillir leurs réactions. Divulguer les impacts environnementaux, opérationnels et sociaux réels et prévus, directs ou indirects. (Voir Défi 4.1.a.)
  - Diffuser les informations relatives aux aspects techniques et aux conséquences environnementales du projet aux communautés.
  - Communiquer des informations objectives. Éviter d'exagérer les avantages d'un projet et de minimiser les incidences négatives. Préciser clairement ce que l'entreprise peut et ne peut pas fournir. Une telle démarche peut contribuer à résoudre les tensions potentielles (découlant, par exemple, de l'incapacité des entreprises à fournir suffisamment d'emplois pour tout le monde) et permet de gérer les attentes grâce à une meilleure compréhension des exigences et des opportunités du projet ainsi que des contraintes auxquelles les entreprises sont confrontées tout au long du cycle du projet. (IA-ICMM : 10)
  - Expliquer les prochaines étapes et « préciser clairement quels éléments du projet sont déjà établis et lesquels peuvent être modifiés ou améliorés. » (IFC : 28)
- ▶ Partager les informations relatives au projet en temps opportun, en ayant recours à un vocabulaire et à un format que les communautés locales peuvent comprendre.
- ▶ « Garder à l'esprit que le manque d'informations peut conduire à la propagation de fausses informations, ce qui peut à la fois être préjudiciable à la réputation d'une entreprise et saper les efforts visant à engager un dialogue éclairé avec les parties prenantes. » (IFC: 28) (Voir Défi 4.2.c.)
- ▶ Communiquer les informations importantes de manière répétée et dans toutes sortes de médias pour veiller à ce que le message soit reçu et bien compris. (OECD 2015 : 54)
- ▶ Faire connaître les attentes de l'entreprise et encourager les parties prenantes à indiquer les leurs, afin d'identifier toute divergence et de veiller à ce que toutes les parties comprennent les positions de chacun. (OECD 2015 : 57)

#### Clarifier les responsabilités de l'entreprise et du gouvernement

- ▶ S'accorder avec les autorités du gouvernement du pays d'accueil au niveau national et au niveau local sur les responsabilités respectives concernant l'investissement social et les questions d'indemnisation (Voir Défi 1.2.d.), et faire connaître cet accord aux communautés locales, en expliquant ce que l'entreprise peut et ne peut pas fournir.

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

**Renforcer la compréhension des communautés sur les questions en jeu**

- ▶ Permettre aux communautés de bien comprendre la nature du projet, de sorte que celles-ci aient des attentes réalistes eu égard aux avantages qui leur sont offerts. Expliquer, en particulier, les différentes phases du projet, ses conséquences et opportunités à chaque étape des opérations ainsi que le calendrier des activités. Expliquer également les problèmes qui peuvent surgir et comment l'entreprise s'efforcera de les atténuer.
- ▶ Faire en sorte que les communautés comprennent bien leurs droits en vertu de la législation nationale et du droit international eu égard aux opérations de l'entreprise et de ses incidences (y compris en ce qui concerne les questions foncières, d'environnement, de droits de l'homme, etc.), ainsi que les responsabilités qui incombent à l'entreprise, au gouvernement et à d'autres parties prenantes.
- ▶ Utiliser divers canaux pour fournir des informations, y compris sous forme de brochures, de vidéos, d'émissions de radio, de spectacles de théâtre, de tableaux d'affichage ; il est également possible de mettre en place un bureau d'informations à l'intention du public dans un village situé à proximité du site d'opérations et de se rendre dans chaque communauté pour montrer à quoi le projet ressemblera une fois achevé. Il est utile également de créer un modèle à échelle réduite pour montrer l'état du site après la fin du projet. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 6)
- ▶ Envisager d'emmenner les propriétaires fonciers sur d'autres sites d'exploitation afin de leur permettre de mieux comprendre la nature des opérations de l'entreprise et leurs implications.
- ▶ Développer l'expertise technique de la communauté en fournissant le soutien nécessaire au renforcement de l'aptitude des communautés à participer aux prises de décision. L'entreprise pourrait, par exemple, leur donner accès à des d'experts indépendants, à des formations ou à une médiation. (ICMM 2010 : 21)
- ▶ Mettre en place un bureau local où les membres de la communauté peuvent facilement obtenir des informations sur le projet.

**Créer un comité réunissant des représentants de l'entreprise et des communautés qui auraient pour mission d'aider à gérer les relations mutuelles tout au long du cycle du projet et de résoudre les conflits avant que ceux-ci ne s'exacerbent** (CSBP, Flashpoint Issue 4 : 7)

**Négocier de bonne foi**

- ▶ Veiller à ce que les termes des négociations soient mutuellement agréés à l'avance et respecter les obligations légales (OECD 2015 : 49), y compris l'exigence de renégociation en cas de changement de circonstances.
- ▶ Identifier les personnes qui doivent, en vertu du droit national et international, donner leur consentement avant tout lancement des opérations et avant application de diverses décisions tout au long des opérations du projet. Garder à l'esprit que, même si l'entreprise n'est pas tenue par la loi d'obtenir le consentement direct des communautés locales, la recherche de ce consentement tout au long du cycle de vie du projet peut néanmoins renforcer la licence sociale d'exploitation et réduire les risques pour l'investissement. Être également conscient des conditions dans lesquelles un consentement peut être donné et retiré (OECD 2015 : 50). Veiller à ce que tout consentement accepté par l'entreprise ait été recherché en temps opportun et donné de manière volontaire et éclairée. (OECD 2015 : 50)

## 4.2. Publication de l'information, processus de consultations et obtention de consentement

- ▶ Indiquer clairement aux communautés les acteurs qui sont habilités à prendre des engagements au nom de l'entreprise, et ce pour assurer la cohérence des communications et éviter les malentendus. (MIGA : V-11)
- ▶ Vérifier, valider et consigner tous les accords finaux conclus avec les personnes ayant participé aux négociations. (OECD 2015 : 50)
  - Lorsque cela est pertinent et possible, utiliser des photos pour étayer la conclusion d'accords.
  - Veiller à ce que les accords conclus soient traduits dans la langue locale et diffusés aux communautés concernées.
  - Publier les procès-verbaux des réunions.
  - Prêter constamment attention aux problèmes d'alphabétisation, et trouver d'autres modes de diffusion des informations aux membres de la communauté.
- ▶ Clarifier les étapes qui suivront les négociations ou la phase de dialogue, et convenir des personnes chargées de la mise en œuvre et du suivi. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 5)

## 4.2. Publication de l'information, processus de consultations et obtention de consentement

### C. Il peut être difficile pour les entreprises de déterminer quelles informations partager et comment impliquer les communautés dans les dispositifs de sécurité.

## BONNES PRATIQUES\*

### Déterminer le plus en amont possible les informations qui seront communiquées aux communautés

- ▶ Définir à l'avance des critères clairs en impliquant les services de l'entreprise afin de décider quelles informations seront communiquées, quand et à qui.
- ▶ Fournir des informations pertinentes aux parties prenantes bien en amont, de manière régulière et en temps opportun, en assurant la cohérence des messages. (Voir le Défi 4.1.b. et Défi 4.2.b.)

#### Points importants en matière de communication et de consultation avec les communautés

- Les politiques, protocoles et plans de l'entreprise en matière de sécurité et de droits de l'homme.
- Les conclusions pertinentes de l'évaluation des risques et comment elles s'articulent avec les dispositifs de sécurité.
- Les composantes de la prestation de sécurité.
- Les modifications apportées aux dispositifs de sécurité.
- Les règles applicables aux forces de sécurité publique et aux prestataires privés de services de sécurité (par exemple, les codes de conduite et les règles d'engagement).
- Les droits et les responsabilités des personnels de sécurité.
- Les droits et les responsabilités des communautés en vertu du droit international et des normes internationales.
- Les problèmes de sécurité rencontrés dans le passé et la réponse actuelle de l'entreprise à ces problèmes.
- Les mécanismes à disposition des parties prenantes pour résoudre les problèmes liés à la sécurité.

### Renforcer la capacité des communautés à traiter les questions en jeu (Voir Défi 4.2.b.)

- ▶ Utiliser un vocabulaire et des méthodes appropriés pour faciliter la compréhension des communautés (en recourant à des exemples ou à des cas tirés de la vie réelle). (Voir l'étude de cas : formation aux droits de l'homme au Cameroun)
- ▶ Contacter des tierces parties indépendantes, telles que des ONG, des institutions nationales des droits de l'homme ou des universités, qui peuvent former les communautés aux questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme et agir en tant qu'intermédiaires pour faciliter la communication entre les acteurs. Il est important que les communautés locales comprennent leurs droits et leurs responsabilités, ainsi que les droits et les responsabilités des personnels de sécurité, qui incluent le droit à la légitime défense.

## 4.2. Publication de l'information, processus de consultations et obtention de consentement

**Organiser régulièrement des réunions avec les communautés pour examiner les questions liées à la sécurité**

- ▶ Organiser divers types de réunions visant des objectifs différents, y compris :
  - Des réunions ouvertes à tous à des fins de partage d'informations. (Voir Défi 4.1.b.)
  - Des réunions plus restreintes avec les représentants de la communauté pour examiner les dispositifs de sécurité, et trouver conjointement des solutions pour répondre aux préoccupations et aux incidences connexes. (Voir Défi 4.1.c.)
  - Des événements sportifs et de loisirs conjoints, tels que des tournois de football entre des équipes composées des personnels de sécurité de l'entreprise et des membres des communautés locales, ou des journées portes ouvertes ponctuelles où les membres de la communauté sont invités dans l'enceinte de l'entreprise (GIR : 45). Cela permet d'instaurer un climat de confiance et d'offrir un cadre décontracté permettant aux communautés de mieux connaître les opérations de l'entreprise, de rencontrer le personnel ou de présenter des réclamations.
  - Un forum multipartite pour élaborer une approche normalisée visant à examiner les questions relatives à la sécurité et aux droits de l'homme avec la communauté. (Voir l'étude de cas : Rencontres mensuelles sur la sécurité et les droits de l'homme à Lubumbashi)
- ▶ Déterminer le processus à suivre et identifier les acteurs qui doivent être impliqués dans le dialogue, avant d'engager d'importantes consultations. (UNGC 2013 : 23) S'accorder conjointement sur un ensemble de principes qui orienteront les discussions et garantiront un échange constructif et efficace, tels que la nécessité de mettre l'accent sur les questions liées à la sécurité ou de prendre la parole chacun à son tour.
- ▶ Encourager la participation des représentants de la sécurité publique et privée dans les consultations avec les communautés, à condition que leur présence n'empêche pas les communautés d'aborder les questions de sécurité.
- ▶ Lorsqu'une consultation avec les communautés n'est pas possible, envisager des solutions alternatives telles que la consultation d'experts indépendants crédibles, y compris des défenseurs des droits de l'homme et d'autres acteurs de la société civile. (GPs : 20)

**Écouter attentivement et répondre aux demandes de renseignements** (Voir Défi 4.1.b.)

- ▶ Demander aux parties prenantes le type et le format des informations souhaitées et nécessaires. (IFC : 30)
- ▶ Permettre aux communautés d'exprimer leurs préoccupations relatives aux dispositifs de sécurité. Garder tout de même à l'esprit que, dans certaines circonstances, il peut être risqué pour les membres de la communauté locale de participer à ce type de discussions et que, de ce fait, ces individus peuvent ne pas être disposés à parler. Si tel est le cas, consulter des tierces parties crédibles qui peuvent fournir un éclairage sur les préoccupations des communautés.

## 4.2. Publication de l'information, processus de consultations et obtention de consentement

**Divulguer ou non-divulguer des informations**

- Adopter une « présomption en faveur de la divulgation », ce qui « signifie mettre à disposition les informations chaque fois que possible, en particulier s'il n'y a aucune raison impérieuse de ne pas les partager. » (IFC : 28) Toutefois, se garder de fournir un nombre d'informations si important qu'il devient difficile pour les communautés de discerner les informations importantes.
- Veiller à ce que les informations communiquées ne violent pas le droit à la vie privée ou ne mettent pas en danger les parties prenantes. (OECD 2015 : 49) Demander aux communautés si elles souhaitent que certaines informations demeurent confidentielles. (EO100 : 49)
- Évaluer les motifs de non-divulgation « à l'aune du besoin des groupes de parties prenantes d'être informés afin de protéger leurs intérêts. » (IFC : 30) « Garder à l'esprit que l'absence d'informations peut entraîner la propagation d'informations erronées sur le projet, ce qui peut porter préjudice à la réputation d'une entreprise », entraîner des risques pour la sécurité et « saper les efforts visant à engager un dialogue éclairé avec les parties prenantes. » (IFC : 28)
- Lorsqu'il apparaît imprudent de faire preuve d'une totale transparence, fournir une explication ou une justification valable de la raison pour laquelle certaines informations n'ont pas été communiquées. (OECD 2015 : 40)

### 4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes

**A. La direction d'une entreprise ne réalise pas toujours à quel point il est important de prendre le temps et de mobiliser les ressources nécessaires à un engagement constructif avec les communautés.**

#### **BONNES PRATIQUES\***

Faire en sorte que l'importance de l'engagement avec les parties prenantes soit bien comprise au sein de l'entreprise

- ▶ Veiller à ce que la direction de l'entreprise comprenne à quel point il est risqué de ne pas mettre en place une stratégie à long terme d'engagement avec les parties prenantes. Cela peut notamment entraîner des risques commerciaux, des risques liés aux investissements, des risques pour la réputation de l'entreprise et des risques de nature juridique. (Shift : 10-11) (Voir Introduction au chapitre 4)
  - « Traduire » les questions de performance sociale en d'autres « termes » utilisés au sein de l'entreprise : en termes de risques commerciaux, de coûts ou de processus techniques .
  - Présenter les données relatives aux coûts des conflits avec les communautés (par exemple le pourcentage de temps consacré par les personnels à la gestion des conflits, la perte de productivité due à des retards).
  - Présenter des études de cas sur les conséquences d'un engagement inadéquat avec les parties prenantes. (OECD 2015 : 42)

Promouvoir une plus grande implication de la direction de l'entreprise dans les questions sociales

- ▶ Faire en sorte que la politique de l'entreprise consacre sa détermination à œuvrer en faveur d'un engagement significatif avec les parties prenantes et veiller à ce que cette position soit clairement approuvée par la direction de l'entreprise. (OECD 2015 : 16)
- ▶ Créer des plates-formes de prises de décision incluant les cadres des divers services de l'entreprise en cas d'opérations menées dans des environnements à haut risque. (Shift : 12)
- ▶ Mettre en place un système qui favorise l'intégration des points de vue des différentes parties prenantes dans le processus décisionnel de la direction. (OECD 2015 : 18)
- ▶ Créer des occasions d'interactions directes entre la direction et les communautés, en veillant à ce que les dirigeants de l'entreprise sachent engager un dialogue de manière culturellement appropriée. Ceci est la meilleure manière de permettre à ces dirigeants de comprendre les préoccupations des communautés, et de prendre des décisions mutuellement bénéfiques.
- ▶ Veiller à ce que la direction ait connaissance des risques potentiellement graves. (Shift : 12)

## 4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes

**Intégrer le critère de performance sociale dans les évolutions de carrière et l'attribution de primes pour l'ensemble du personnel, en particulier pour les cadres supérieurs (GIR: 203)**

- ▶ Élaborer des indicateurs de performance clés liés à l'engagement avec les communautés et les inclure dans l'examen des performances de tous les cadres.
- ▶ Veiller à ce que les systèmes de rémunération et de primes mis en place par l'entreprise récompensent l'établissement de bonnes relations avec les communautés.
- ▶ Inscrire dans les contrats l'obligation d'assurer une approche normalisée. Joindre en annexe aux contrats des employés un code de comportement en matière d'engagement avec les communautés. (GIR : 204)
- ▶ Intégrer les questions touchant aux communautés dans l'évolution de carrière des personnels de l'entreprise, en veillant à ce que tous les nouveaux cadres de l'entreprise soient affectés au service des relations avec les communautés au cours de leur carrière. (GIR : 203)

## 4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes

**B. Un manque de coordination entre les divers services d'une entreprise (en particulier, ceux chargés de la sécurité et des relations avec les communautés) en matière d'engagement avec les parties prenantes peut aboutir à l'adoption de politiques et de processus contradictoires.**

## BONNES PRATIQUES\*

Faire en sorte que les relations avec les parties prenantes relèvent d'une responsabilité collective (IFC: 103)

- ▶ Faire en sorte que l'ensemble des personnels de l'entreprise comprennent à quel point il est important d'impliquer les parties prenantes. (Voir Défi 4.3.a.)
- ▶ Diffuser en interne la stratégie d'engagement avec les parties prenantes. Chaque service de l'entreprise doit connaître cette stratégie et comprendre pourquoi l'entreprise y consacre du temps et des ressources.
- ▶ Fournir une formation à tous les personnels sur les questions de performance sociale et de relations avec les communautés, ainsi que sur les politiques et les processus connexes adoptés par l'entreprise.
  - Élaborer un module d'initiation aux questions touchant aux communautés à l'intention de chaque nouveau membre du personnel. Ces modules devraient sensibiliser à la manière dont chaque employé a un impact sur les relations avec la communauté. Présenter les choses à faire et à ne pas faire ainsi que l'attitude adoptée par l'entreprise, et expliquer les différents services que les personnels chargés des relations extérieures peuvent assurer pour soutenir les autres services de l'entreprise. (GIR : 202)
  - Former les agents de sécurité afin de veiller à ce que l'entreprise fonde sa conception de la sécurité sur une approche qui considère les différentes communautés comme des partenaires et non des risques. (GIR : 202)
- ▶ Impliquer les équipes techniques et les personnels de sécurité dans le dialogue avec les communautés afin de veiller à ce que les préoccupations de la communauté soient correctement traitées et intégrées dans la structure des programmes et les prises de décision, ainsi que dans les dispositifs de sécurité. (IA- ICMM 21)
- ▶ Faire en sorte que les systèmes de rémunération et de primes de l'entreprise récompensent l'établissement de bonnes relations avec les communautés. (Voir Défi 4.3.a.)

Promouvoir, au sein de tous les services, l'alignement et la coordination de toutes les décisions et activités qui concernent les parties prenantes ou ont une incidence sur elles (Voir Défi 4.3.a. et Défi 4.3.c.)

- ▶ Examiner toutes les politiques et tous les processus de l'entreprise et y inclure les bonnes pratiques émergentes en matière d'engagement avec les parties prenantes, pour garantir un respect effectif des droits de l'homme et du droit international humanitaire.
  - Veiller à ce que les politiques de l'entreprise répondent aux besoins des opérations menées dans le pays en question et respectent la législation nationale.
  - Examiner, le cas échéant, les exigences légales, réglementaires et contractuelles en matière d'engagement avec les parties prenantes en consultation étroite avec les services concernés (par exemple les services chargés des questions juridiques, des affaires publiques et gouvernementales). « Il est important d'évaluer toutes les politiques formelles ou informelles

## 4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes

de l'entreprise en matière de consultation, de transparence et d'échange d'informations à l'aune des exigences des organes de réglementation et des bailleurs de fonds, pour veiller à ce que la stratégie d'engagement adoptée réponde à toutes les obligations qui s'appliquent. » (IFC : 114)

- Examiner les politiques et les processus (tels que les processus d'approvisionnement) en adoptant le point de vue des communautés pour identifier la manière dont les activités opérationnelles peuvent " sans trop de difficultés " améliorer les relations entre l'entreprise et les communautés. (GIR : 203)
- ▶ Intégrer l'engagement avec les parties prenantes dans les fonctions de l'entreprise. Élaborer une stratégie unique et bien définie pour l'engagement avec les parties prenantes assortie d'un « ensemble d'objectifs, de calendriers, de critères budgétaires et de critères relatifs à la répartition des responsabilités. » (IFC : 8) (Voir Défi 4.1.b.)
  - « Identifier les points critiques du projet qui nécessitent un engagement avec les parties prenantes et déterminer qui assumera ces tâches et comment celles-ci peuvent être intégrées dans les fonctions essentielles de l'entreprise. » (IFC : 99)
  - Garantir une communication cohérente avec les parties prenantes externes.
  - Mettre en place un système d'enregistrement et de suivi des informations nécessaires à l'engagement avec les parties prenantes.
  - Élaborer et tenir un registre des engagements pris. Ce registre devrait contenir un calendrier d'actions et attribuer des responsabilités aux personnes appropriées, aux services de l'entreprise ou à une tierce partie (dans certains cas, cet acteur peut être le prestataire, une ONG ou un organe gouvernemental local).
- ▶ Veiller à ce que les prises de décision internes, les allocations budgétaires et les processus de contrôle permettent de répondre de manière efficace aux éventuelles incidences. (GPs : 21) Il faudrait, pour cela, mettre en place une procédure permettant d'en référer directement à la direction de l'entreprise. (Voir Défi 4.3.a.)
- ▶ Créer un groupe de travail sur les droits de l'homme dont la mission serait de superviser la mise en œuvre quotidienne de la politique des droits de l'homme, y compris du mécanisme de réclamation et du système de recours.
- ▶ Élaborer des indicateurs en consultation avec des experts des droits de l'homme afin de permettre un monitoring continu des risques en matière de droits de l'homme et de l'efficacité des processus mis en place par l'entreprise pour identifier et gérer ces risques. (Shift : 9)
- ▶ Organiser régulièrement des réunions pour analyser « les risques et les opportunités » avec les gestionnaires du projet, des géologues, les personnes chargées des relations avec les communautés et les personnels de sécurité. » (PDAC-CDA : 7) Sur la base de ce processus,
  - Élaborer un plan de gestion de crise et un plan d'intervention d'urgence.
  - Élaborer une approche permettant d'intégrer de manière systématique les conclusions de l'étude d'impact et s'appuyer sur ces dernières pour prévenir et atténuer les incidences négatives<sup>24</sup>.
- ▶ Veiller à ce que les services de l'entreprise dont l'action a des incidences sur les droits de l'homme soient tenus responsables de leurs actions.

**Mettre en évidence la fonction chargée des relations avec les communautés**

- ▶ Faire en sorte que la fonction chargée des relations avec les communautés ne soit pas cantonnée à un rôle de « pompier » mais soit considérée comme un prestataire de services internes ». Organiser des réunions afin que les responsables des relations avec les communautés « expliquent les types de services qu'ils peuvent fournir à chaque service. (GIR : 201)

## 4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes

- ▶ Élaborer une politique prévoyant que tous les nouveaux projets doivent être examinés par le service chargé des relations avec les communautés avant d'être mis en œuvre. (GIR : 202)
- ▶ Élaborer des procédures de coordination entre le service responsable de la sécurité et celui chargé des relations avec les communautés et désigner ce dernier comme point focal de toutes les interactions avec les communautés locales.
  - Veiller à ce que l'équipe chargée des relations avec les communautés soit constamment tenue informée des évaluations de la situation de sécurité de l'entreprise et soit impliquée dans la conception de nouvelles mesures de sécurité, en particulier, si celles-ci sont susceptibles d'avoir une incidence sur les communautés.
  - Veiller à ce que l'équipe chargée des relations avec les communautés engage un dialogue avec les communautés pour expliquer les dispositifs de sécurité et les politiques en matière de droits de l'homme adoptés par l'entreprise, ainsi que la manière dont les communautés peuvent transmettre leurs préoccupations ou réclamations liées à la sécurité. (Voir Défi 4.2.c.)
- ▶ Créer des bureaux de liaison locaux et veiller à ce que les communautés connaissent l'existence des agents de liaison et puissent facilement les rencontrer. L'équipe chargée des relations avec les communautés devrait être composée d'agents locaux et non locaux car certains membres de la communauté préfèrent parfois parler à un « étranger ».
  - Impliquer les communautés locales dans la sélection des agents de liaison.
  - Parrainer une formation à l'intention des agents de liaison locaux pour leur permettre de comprendre la culture locale, d'engager un dialogue et de mener des actions de médiation. (IA-ICMM : 21)
  - Veiller à ce que les agents de liaison avec les communautés « soient habilités à négocier au nom de l'entreprise ». Cela requiert la mise en place de structures de rapportage claires et d'une identification des décisions que ces agents peuvent prendre de manière unilatérale et de celles qui doivent être transmises à des niveaux plus élevés de l'entreprise. » (IFC : 102)
  - Faire obligation aux agents de liaison de signaler à l'entreprise toutes les informations pertinentes.
- ▶ Veiller à ce que le budget alloué aux relations avec les communautés soit réaliste. Établir un budget qui couvre, au minimum, la mise en place des systèmes et protocoles essentiels, tels que l'élaboration d'une politique adaptée au contexte local, la création d'un mécanisme de monitoring, la tenue de rencontres régulières (trimestrielles) dans les communautés et la mise en place d'une procédure de réclamation efficace, etc. (GIR : 203)

## 4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes

### C. Les entreprises risquent de se retrouver en conflit avec les communautés locales si leurs prestataires ne respectent pas les politiques de l'entreprise en matière d'engagement avec les parties prenantes.

## BONNES PRATIQUES\*

Examiner le rôle et les activités du prestataire dans le cadre des évaluations des risques et des incidences (Voir Défi 4.1.a.)

Dans l'appel d'offres, faire obligation aux candidats (à savoir les prestataires) de fournir les informations suivantes (source : SCG 3-4) (Voir Défi 3.2.a.) :

- Les politiques adoptées, y compris toute politique en matière de droits de l'homme et tout code de conduite.
- La stratégie d'engagement avec les communautés, notamment les procédures de plaintes et de réclamations.
- Des informations relatives aux sous-traitants susceptibles d'être impliqués dans la prestation du service demandé.
- L'ampleur du contrôle, avant un recrutement, des antécédents des employés et du personnel de direction, y compris l'examen de leurs qualifications, de leur formation et de leur expérience professionnelle.
- Une liste des principaux services fournis dans le cadre de projets similaires au cours des trois dernières années, y compris des références de clients.
- Des informations sur la performance passée, notamment des informations sur les incidents ou les plaintes relatifs à des atteintes aux droits de l'homme survenues dans l'environnement opérationnel et/ou au cours des tâches à accomplir, et les mesures correctives prises.
- Un plan pour la prestation de services qui intègre les mesures visant à relever de manière efficace les défis relatifs à la sécurité et aux droits de l'homme.

Prendre en compte l'ensemble des critères évoqués dans le [Défi 3.2.a.](#) pour évaluer les différentes offres et veiller à ce que l'équipe chargée des relations avec les communautés participe à ce processus

- ▶ Veiller à ce que les propositions financières des prestataires s'appuient sur un budget permettant de mener un engagement avec les communautés, de faire face aux incidences et d'accomplir d'autres activités relevant de la responsabilité des prestataires. Cela peut contribuer à faire en sorte que les prestataires ne procèdent pas à des économies de coûts au détriment des performances sociales, une fois le contrat attribué<sup>25</sup>.

Élaborer avec le prestataire un contrat contraignant, doté de dispositions claires concernant les points suivants (Voir Défi 3.2.c.) :

- Le respect de la législation nationale, du droit international humanitaire et des droits de l'homme.
- Les normes et les politiques de l'entreprise en matière de droits de l'homme, y compris les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme (PV).
- Des exigences de performance quant à l'engagement avec les parties prenantes.

## 4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes

- Une division claire des rôles et des responsabilités respectifs de l'entreprise et du prestataire, qui établit la responsabilité partagée du prestataire en matière de résolution des différends avec les communautés locales, lorsque celui-ci a contribué à l'apparition de tensions.

Dans le cadre de la négociation du contrat, s'accorder sur des principes de partenariat entre le client et le prestataire » et convenir de :

- a) fournir des précisions sur les objectifs de performance sociale du promoteur du projet ;
- b) négocier des systèmes efficaces incitant le prestataire à atteindre les objectifs de performance sociale ;
- c) la structure du contrat de manière à concilier les programmes du promoteur du projet en matière d'investissement communautaire et de développement économique local avec la gestion du prestataire en matière de construction et d'approvisionnement<sup>26</sup>.

### Élaborer une stratégie cohérente d'engagement avec les parties prenantes qui prend en compte le rôle des prestataires (Voir Défi 4.1.b.)

- ▶ Parler d'une seule voix aux communautés locales, en veillant à assurer la cohérence des messages.
- ▶ S'accorder sur une procédure de gestion des réclamations de la communauté qui évite les confusions entre le rôle du promoteur du projet et les principaux prestataires<sup>27</sup>. Le cas échéant, intégrer le mécanisme de réclamation du prestataire dans les mécanismes existants. Cependant, le prestataire doit parfois avoir recours à son propre mécanisme de réclamation, en particulier lorsqu'il est la seule interface sur le site des opérations. (Voir Défi 4.1.e)
- ▶ Informer les communautés locales du contenu des contrats conclus avec les prestataires locaux, en expliquant leurs rôles et responsabilités, et comment ils sont tenus de signaler les réclamations liées à leurs activités. (GIR : 102)

### Aider le prestataire à renforcer ses capacités à fournir des services qui respectent les normes de l'entreprise

- ▶ Former le prestataire afin qu'il possède les connaissances et les compétences adéquates pour mener des actions efficaces en matière de sécurité et d'engagement avec les communautés.
- ▶ Partager les bonnes pratiques et les lignes directrices ainsi que les informations identifiées dans l'évaluation des risques et des incidences.

### Surveiller la mise en œuvre par les prestataires des engagements sociaux prévus par le contrat

- ▶ Désigner un représentant de l'entreprise qui aura pour mission de veiller à ce que le prestataire respecte bien les exigences agréées.
- ▶ Tenir régulièrement des réunions avec le prestataire pour examiner les relations avec les communautés, et envisager d'inviter des représentants des communautés à participer à ces réunions.
- ▶ S'accorder sur des exigences de rapportage régulier et systématique.

## 4.3. Alignement interne et coordination en matière d'engagement avec les parties prenantes

Si le PSP continue à ne pas respecter les clauses du contrat, envisager les options suivantes (IGTs: 57) :

- ▶ Négocier l'échéance du respect des clauses du contrat.
- ▶ Suspendre les paiements tels que prévus dans le contrat tant que la question n'est pas résolue de manière satisfaisante.
- ▶ Conditionner la poursuite de la relation aux performances réalisées, fournir d'autres directives détaillées, proposer des formations additionnelles assorties d'une vérification de performance régulière.
- ▶ Mettre un terme à la relation avec le PSP.

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

**A. Les opérations de l'entreprise peuvent entraîner des conséquences non intentionnelles, telles que la présence accrue de groupes armés, une augmentation des activités criminelles ou des risques plus importants en matière de sécurité. De ce fait, les communautés et, en particulier, les groupes vulnérables risquent de se retrouver sans protection des organes chargés de l'application de la loi.**

### BONNES PRATIQUES\*

Analyser le contexte et évaluer régulièrement les risques et les incidences (voir le Défi 2.1.b. et le Défi 4.1.a.)

Élaborer une stratégie d'atténuation des risques et des incidences en consultation avec les communautés locales et d'autres parties prenantes concernées

- ▶ Identifier les risques et les incidences les plus graves. Lorsque les risques ou les incidences potentiels sont élevés ou extrêmes, attendre que les risques aient été réduits ou atténués avant de démarrer le projet ou l'activité. (PDAC-CDA : 18) Lorsqu'elle n'est pas en mesure d'opérer d'une manière qui, au minimum, « évite les préjudices », une entreprise devrait envisager sérieusement de se retirer de ce contexte d'opération<sup>28</sup>.
- ▶ Réaliser une cartographie des différents besoins de sécurité dans les communautés d'accueil, en adoptant une perspective de genre et en tenant compte des besoins des groupes particulièrement exposés à des risques élevés.

#### Outils sensibles au genre

Les opérations menées par des entreprises peuvent avoir des incidences sexospécifiques liées aux activités de l'entreprise, à ses dispositifs de sécurité ou aux réalités socio-économiques environnantes. Afin d'identifier et de traiter de manière appropriée ces divers besoins de sécurité, les entreprises doivent procéder à une évaluation globale de la sécurité.

Cet encadré présente cinq outils sensibles au genre qui, conjointement, prennent en compte différents aspects de la dimension genre en matière de besoins de sécurité au niveau local et offrent une base pour la mise en place d'un dispositif de sécurité exhaustif.

1. [A Women's Guide to Security Sector Reform](#) (Inclusive Security et DCAF, 2013)

Disponible en français : « Guide pour les femmes sur la réforme du secteur de la sécurité »

Ce guide vise à encourager la participation des femmes de la société civile dans les initiatives visant à transformer le secteur de la sécurité dans leur communauté et leur pays, mais il peut également être utile aux représentants des entreprises car il offre une approche holistique du secteur de la sécurité. Le guide aborde un large éventail de questions de sécurité sexospécifiques souvent négligées dans les documents relatifs aux

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

entreprises et aux droits de l'homme. Ce document identifie des moyens concrets permettant aux différents acteurs d'être réellement parties prenantes et de bénéficier des processus de réforme de ce secteur. Le guide présente, en outre, un large éventail d'outils, de modèles, de plans d'action et d'exemples qui peuvent permettre aux entreprises d'aborder les questions de sécurité en prenant en compte la dimension genre.

2. **Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining - A Rapid Assessment Toolkit** (World Bank et Gender Action Plan, 2012)

Cette boîte à outils met en avant le fait que les communautés locales qui se livrent à des activités minières artisanales et à petite échelle sont souvent confrontées à des problèmes de sécurité. Ce document souligne l'importance de cette question et propose des cadres d'analyse et des modèles pédagogiques sensibles au genre pour y remédier.

3. **Private Military and Security Companies and Gender – Tool 10** (DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008).

Disponible en français : « Place du genre dans les entreprises militaires et de sécurité privée – Outil 10 »

Cet outil traite des questions sexospécifiques que les entreprises devraient prendre en compte dans le cadre des dispositifs de sécurité mis en place pour assurer la protection de leurs opérations. Le document présente des principes, des bonnes pratiques, de brèves études de cas, des exemples de politiques et de codes de conduite pour aborder les questions de genre lorsqu'il est fait appel à des entreprises de sécurité privée (ESP). Le guide comprend une section spécifique sur l'intégration du genre dans les pratiques des ESP opérant dans des environnements complexes.

4. **Why Gender Matters - A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto** (Rio Tinto, 2009)

Ce guide offre le point de vue d'une entreprise quant à la manière d'intégrer les principes relatifs au genre dans toute une série de secteurs opérationnels, tels que ceux touchant aux relations avec la communauté, à la sécurité et à l'environnement. Le guide comprend notamment dix études de cas qui expliquent pourquoi il est essentiel de prendre en compte la dimension genre dans le cadre des opérations d'extraction et comment ces principes peuvent être appliqués sur le terrain à différentes étapes opérationnelles et dans divers contextes.

5. **Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment** (Oxfam Australia, 2009)

Ce rapport d'Oxfam Australie présente des outils et des bonnes pratiques que les entreprises peuvent utiliser pour procéder à une évaluation de l'impact de la dimension genre. Le rapport adopte une approche générale qui identifie les conséquences sociales et économiques négatives pour les femmes vivant dans les communautés situées non loin du site d'opérations et formule des recommandations pour y remédier. Si ces outils et orientations ne sont pas directement liés aux dispositifs de sécurité des entreprises, le rapport met en évidence l'importance des conséquences indirectes des activités menées et comment celles-ci peuvent être à l'origine d'une insécurité sexospécifique.

- ▶ S'assurer que la stratégie adoptée prend en compte les risques et les incidences identifiés, et ce en fonction de la nature de l'implication de l'entreprise. En effet, la réponse requise n'est pas la même si les opérations de l'entreprise ont « causé » un certain résultat ou « y ont contribué » ou si, au contraire, son action n'est qu'« indirectement liée à » au résultat en question.
- ▶ Faire preuve de diligence raisonnable pour traiter les legs négatifs du passé. Reconnaître les mauvaises pratiques du passé, présenter des excuses publiques au nom du secteur industriel impliqué et chercher, dans la mesure du possible, à assurer une réparation pour les préjudices causés (par ex. en revégétalisant les environnements endommagés). (ICMM 2010 : 34)

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

- ▶ Être conscient du fait qu'il « n'y a pas de solution miracle pour régler les conflits (préexistants) de cette nature, et [qu']une entreprise n'a ni les moyens, ni le devoir de tenter de s'y attaquer seule. » (PDAC-CDA : 4)
- ▶ Coopérer avec les autorités compétentes pour renforcer leurs capacités à répondre aux risques accrus, en veillant à ce que les mesures de sécurité adoptées soient appropriées aux risques.
- ▶ Élaborer des approches conjointes avec d'autres entreprises de la région pour traiter de la recrudescence de la criminalité, de la violence ou de la présence de groupes armés.
- ▶ Renforcer les capacités des acteurs non gouvernementaux à mener des programmes de prévention et de lutte contre l'exploitation sexuelle et la violence commise envers les femmes et les enfants.
- ▶ Travailler avec des parties prenantes clés dans le cadre de plateformes multipartites ou, si celles-ci n'existent pas, créer un forum multipartite sur la sécurité. (Voir l'étude de cas : Rencontres mensuelles sur la sécurité et les droits de l'homme à Lubumbashi)
- ▶ Lorsque les mesures de prévention et d'atténuation se révèlent insuffisantes, envisager de procéder à la réinstallation volontaire des communautés pour leur éviter d'être exposées à des impacts négatifs sur leur sécurité. Expliquer la raison d'être et le motif de cette solution et fournir aux parties prenantes concernées des informations sur les options disponibles. (OECD 2015 : 92) Veiller à ce qu'une évaluation approfondie soit effectuée avec toutes les parties prenantes afin que le programme de réinstallation renforce la sécurité des communautés affectées.

### Surveiller attentivement les relations commerciales, les transactions et les flux monétaires de l'entreprise

- ▶ Ne pas établir - ou tolérer l'établissement - de dispositifs de protection avec des acteurs armés illégitimes, en particulier dans les zones de conflit ou dans des régions où les droits de l'homme ne sont pas respectés. (HRT : 12)
- ▶ Évaluer soigneusement si les opérations de l'entreprise, sa chaîne d'approvisionnement, ses investissements sociaux, son engagement avec les communautés locales, etc. risquent d'avantager des groupes armés et de faciliter leurs actions.
- ▶ Revoir régulièrement les attentes de l'entreprise et les normes contractuelles avec les fournisseurs et prestataires. (UNGC 15) Doter les contrats de clauses interdisant les violations des droits de l'homme et les paiements illicites. (Voir Défi 4.3.c.)
- ▶ Mettre en place un système rigoureux de gestion de la chaîne d'approvisionnement afin d'évaluer et de surveiller si et comment les fournisseurs obtiennent des ressources et des matières premières dans les zones de conflit ou à haut risque. (UNGC : 14)

### Mettre en place un mécanisme de réclamation efficace (Voir Défi 4.1.e.)

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

**B. Les flux migratoires suscités par la création d'opportunités professionnelles et économiques dues à la présence d'une entreprise peuvent créer des tensions avec et au sein des communautés locales, et entraîner des impacts négatifs.**

## BONNES PRATIQUES\*

Procéder à une évaluation des risques et des incidences et l'actualiser régulièrement en consultation avec les communautés locales (Voir Défi 4.1.a.)

Élaborer une stratégie d'atténuation des risques et des incidences qui soit adaptée au contexte local (Voir Défi 4.4.a.)

### Élaborer une stratégie en tenant compte du contexte local

- ▶ Définir le terme « local ». S'accorder avec les communautés locales sur les critères à utiliser pour identifier les acteurs considérés comme locaux et comme étrangers, et faire en sorte que ces informations soient diffusées au public. (GIR : 79)
- ▶ Optimiser les opportunités d'emploi à court terme pour la population locale.
  - Établir un quota minimum de recrutement de personnels locaux par l'entreprise, ainsi que par ses sous-traitants et prestataires de sécurité.
  - Préciser clairement le nombre et le type d'emplois disponibles au sein de l'entreprise.
  - Faire preuve de transparence quant aux critères d'embauche et s'engager publiquement à recruter des membres des communautés locales pour tous les emplois pour lesquels ils sont qualifiés. (GIR : 79)
- ▶ Soutenir la formation de la population locale afin d'accroître leurs opportunités d'emploi à long terme.
  - Au cours des premières phases des opérations, effectuer une étude de marché de l'offre professionnelle dans la région afin d'identifier les lacunes en matière de compétences professionnelles et recenser les organisations avec lesquelles il serait possible de collaborer pour renforcer la formation professionnelle de la population.
  - Dispenser des formations professionnelles bien en amont de l'investissement.
  - Aider les communautés locales à obtenir des attestations officielles de leurs compétences et des formations qu'elles ont suivies. (GIR : 80)
  - Proposer des bourses d'études et des stages d'apprentissage aux jeunes dans des domaines d'activités pertinents. (GIR : 80)
- ▶ Élaborer ou soutenir des programmes ayant pour but d'aider les communautés locales à tirer profit des opportunités de travail. Cela pourrait se traduire par la création de centres de développement des entreprises ou la mise en place de programmes de microcrédit. L'entreprise pourrait aussi servir de garant auprès des banques de la région pour aider les entreprises locales à avoir accès à des liquidités. (GIR : 81)
- ▶ Envisager de créer des programmes permettant aux représentants de l'entreprise de former les petites entreprises locales émergentes à des compétences spécifiques (telles que la gestion d'entreprise, la comptabilité, les plans de développement d'entreprises, la gestion des ressources humaines, etc.).

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

**Élaborer un plan de gestion de l'immigration de main-d'œuvre bien en amont dans la phase d'investissement du projet** (GIR : 54)

- ▶ Impliquer les représentants de tous les groupes de parties prenantes, tels que les représentants des autorités nationales, régionales et locales, les communautés locales et les organisations de la société civile dans le développement d'un plan de gestion de l'immigration de main-d'œuvre.
- ▶ Élaborer des programmes et encourager des échanges afin de permettre aux communautés locales d'anticiper l'impact de l'afflux d'une main-d'œuvre extérieure et de capitaux et de s'y préparer mentalement. (GIR : 54)
- ▶ Éviter d'adopter des pratiques susceptibles d'attirer un nombre excessif d'individus à la recherche d'un emploi vers la zone des opérations (par exemple, éviter de procéder à des embauches devant la porte d'entrée de l'entreprise). (GIR : 54)
- ▶ Atténuer l'impact de l'arrivée de demandeurs d'emploi extérieurs à la communauté d'accueil, par exemple, en veillant à ce que le plan de gestion de l'immigration de main-d'œuvre renforce les infrastructures locales. (GIR : 54)
- ▶ Renforcer les capacités des acteurs non gouvernementaux à mener des programmes de prévention et de lutte contre l'exploitation sexuelle et la violence commise envers les femmes et les enfants.
- ▶ Sur la base de l'évaluation des risques et des incidences, chercher des moyens appropriés pour renforcer et soutenir les mécanismes de sécurité communautaires, que ce soit en collaboration avec la police ou avec d'autres entités communautaires.

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

**C. Les mesures et protocoles de sécurité de l'entreprise peuvent être perçus par les communautés locales comme un obstacle délibéré à un engagement réel et comme un signe que l'entreprise considère la population comme une menace pour la sécurité.**

## BONNES PRATIQUES\*

**Veiller à ce que les dispositifs de sécurité envoient un message d'ouverture et d'accessibilité**  
(GIR: 45)

- ▶ Maintenir à un niveau minimum les dispositifs et les symboles de protection (par exemple, éviter d'utiliser des voitures dotées de vitres teintées ou des convois qui traversent à toute allure des zones peuplées, sans jamais s'arrêter). (GIR : 45)
- ▶ Examiner tous les moyens possibles pour atténuer l'impact des mesures de sécurité (par exemple, construire une voie sécurisée à travers le site de l'entreprise si la voie empruntée habituellement par les communautés locales a été fermée en raison des opérations).
- ▶ Avant de recruter des prestataires privés de services de sécurité, déterminer si leur déploiement dans la zone des opérations peut susciter des réticences culturelles ou ethniques. (IGTs : 50) (Voir Défi 3.1.a et Défi 3.2.a.)
- ▶ Si possible, embaucher des personnels féminins comme agents de sécurité pour faciliter l'accès des femmes à l'entreprise et recruter également des membres de la communauté parlant la langue locale.
- ▶ Veiller à ce que tous les personnels de l'entreprise, y compris ceux travaillant pour les sous-traitants et les prestataires privés de services de sécurité, soient formés aux droits de l'homme (et au droit humanitaire international dans les situations de conflits armés), à la culture, aux traditions et aux valeurs de la communauté locale. (Voir la section 3.6.)
- ▶ Envisager d'inviter certains membres de la communauté à assister à une séance de formation à l'intention des services de sécurité publique ou privée.
- ▶ Encourager les personnels de sécurité à assister aux réunions avec les communautés afin de leur permettre de mieux comprendre les enjeux locaux (à condition que leur présence ne dissuade la communauté d'assister à ces rencontres).

**Veiller à assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise en matière d'engagement avec les parties prenantes et les politiques et pratiques de sécurité**

- ▶ Sensibiliser tous les services de l'entreprise à la stratégie d'engagement avec les parties prenantes. (Voir Défi 4.1.b.)
  - Veiller à ce que les communautés ne soient pas traitées comme une menace, mais comme des partenaires.
  - Faire en sorte que tous les personnels comprennent que l'entreprise est l'hôte des communautés et que celles-ci doivent être traitées avec respect en tout temps.
- ▶ Élaborer des procédures de coordination entre le service responsable de la sécurité et celui chargé des relations avec les communautés et désigner ce dernier comme point focal de toutes les interactions avec les communautés locales. (Voir Défi 4.3.b.)

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

Examiner régulièrement les mesures de sécurité avec les communautés locales et travailler ensemble pour résoudre les incidences connexes (Voir Défi 4.2.c. et Défi 4.4.a.)

- ▶ Partager les informations en temps opportun, dans un langage et un format que les communautés locales peuvent comprendre.
- ▶ Garantir aux communautés que les informations qu'elles fournissent seront traitées de manière confidentielle afin de protéger leur vie privée, à moins qu'elles ne souhaitent les diffuser publiquement. (OECD 2015 : 53)

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

**D. Les communautés locales ont souvent l'impression que les forces de sécurité publique œuvrent dans l'intérêt de l'entreprise plutôt que dans le leur, en particulier lorsqu'un accroissement du nombre des forces de sécurité publique coïncide avec l'installation d'une entreprise.**

## BONNES PRATIQUES\*

### Les facteurs clés qui alimentent ce type de perceptions

1. L'emplacement physique des casernes/postes des forces de sécurité publique (à savoir lorsque ces installations se trouvent situées très près d'un site de projet).
2. L'existence d'un accord/protocole d'accord régissant la sécurité ou l'interaction régulière avec les forces de sécurité publique (un accord ou une relation étroite entre l'entreprise et les forces de sécurité publique peuvent créer des malentendus en ce qui concerne le mandat de la sécurité publique).
3. L'allocation des ressources (logistiques, financières et/ou un soutien en nature fourni par l'entreprise aux forces de sécurité publique).

Veiller à ce que les forces de sécurité publique comprennent leur mandat (Voir Défi 2.2.a.)

Dans les zones où les forces de sécurité publique sont insuffisamment présentes, collaborer avec la direction de la sécurité publique pour renforcer l'application de la loi

- ▶ S'accorder avec les forces de sécurité publique sur des mesures de sécurité appropriées pour répondre aux risques qui peuvent se présenter. (IGTs : 38) Prendre en compte le fait que les mesures de sécurité considérées comme « strictes » peuvent susciter, et non réduire, des risques pour la sécurité en fragilisant les initiatives parallèles visant à renforcer la confiance des communautés. (IGTs: 20)
- ▶ Encourager les forces de sécurité publique à nommer leur propre agent de liaison auprès des communautés.

Condamner publiquement les violences commises contre des civils dans la région où opère l'entreprise (Swisspeace: 33)

Examiner les dispositifs de sécurité avec les communautés (Voir Défi 4.2.c. et Défi 4.4.c.)

- ▶ Expliquer l'objectif des dispositifs de sécurité aux communautés et les impliquer dans les discussions relatives au renforcement des pratiques de sécurité.
- ▶ Encourager la participation d'un représentant des forces de sécurité publique aux consultations avec les communautés. (IGTs : 41)
- ▶ Encourager les interactions sociales entre les forces de sécurité publique, les personnels de l'entreprise et les communautés locales, à l'occasion, par exemple, de foires ou de tournois sportifs régulièrement organisés ou lors d'exercices conjoints, etc.

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

- ▶ Travailler avec les parties prenantes clés dans le cadre de plateformes multipartites ou, si celles-ci n'existent pas, créer un forum multipartite sur la sécurité. (Voir l'étude de cas : Rencontres mensuelles sur la sécurité et les droits de l'homme à Lubumbashi)

**Surveiller les perceptions des parties prenantes par rapport au projet**

- ▶ S'appuyer sur « une enquête de " perceptions " annuelle ou semi-annuelle, menée de manière indépendante, qui reprend la même série de questions au fil du temps pour garantir la continuité des critères d'évaluation. » (IFC : 108) (Voir Défi 4.1.a.)
- ▶ Utiliser le mécanisme de réclamation pour répondre aux préoccupations avant que celles-ci ne s'exacerbent. (Voir Défi 4.1.e.)
- ▶ Consulter des tierces parties dignes de confiance et expertes en la matière pour mieux comprendre les préoccupations des communautés.
- ▶ En cas de perceptions de plus en plus négatives, engager un dialogue avec les parties prenantes pour en examiner les causes et déterminer comment ces questions devraient être traitées.

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

**E. Les opérations de l'entreprise peuvent menacer ou rendre illégaux les moyens de subsistance des communautés locales (par exemple l'exploitation minière artisanale, la chasse, la pêche, l'agriculture), et ce en raison de restrictions d'accès à la terre ou de changements environnementaux. Cette situation crée des tensions et des conflits entre l'entreprise et les communautés.**

## BONNES PRATIQUES\*

Avant de se lancer dans de nouveaux projets, procéder à une évaluation préliminaire (Voir Défi 4.1.a.)

- ▶ Veiller à ce que l'étude prenne en compte l'évolution des activités saisonnières au cours de l'année.

Réaliser un exercice de cartographie des parties prenantes dans la zone opérations (Voir Défi 4.1.b.)

Procéder à une évaluation de l'impact et l'actualiser régulièrement (Voir Défi 4.1.a.)

Envisager de prendre les mesures suivantes en collaboration avec les parties prenantes affectées pour régler les incidences sur leurs moyens de subsistance

- ▶ Collaborer avec le gouvernement d'accueil pour veiller à ce que les intérêts et les besoins de la communauté soient pris en compte lors de l'élaboration d'un plan de réinstallation des parties prenantes affectées. Cela devrait inclure la recherche de zones de chasse, de pêche et/ou de zones agricoles de remplacement à proximité des lieux d'habitation de ces communautés pour minimiser les incidences sur les moyens de subsistance.
- ▶ Mettre en place un programme alternatif de moyens de subsistance, en offrant notamment des bourses d'études ou des formations, pour faciliter l'accès à d'autres possibilités d'emploi. Initier le processus d'élaboration de ce programme dès les premières phases d'investissement du projet, en consultation avec les agences de développement, les organes gouvernementaux, les ONG et les organisations de la société civile.
- ▶ Embaucher des membres des parties prenantes affectées qui disposent des qualifications professionnelles pertinentes (par exemple, des mineurs artisanaux).
- ▶ Procéder à des achats de biens et de services au niveau local et aider les entreprises locales à satisfaire les critères de participation aux appels d'offres.
- ▶ Coopérer aux initiatives visant à formaliser le secteur des activités minières artisanales et à petite échelle.
  - Soutenir toutes les initiatives menées par le gouvernement d'accueil pour professionnaliser et formaliser le secteur de l'exploitation minière artisanale par le biais de la création de coopératives, d'associations ou d'autres structures.
  - Engager un dialogue avec les associations regroupant les personnes se livrant à des activités minières artisanales et à petite échelle et explorer la possibilité de réserver une zone de la concession de l'entreprise à l'exploitation minière artisanale. Cette zone pourrait être sous-louée à de petits exploitants miniers opérant comme sous-traitants de l'entreprise.

## 4.4. Incidences sécuritaires des opérations sur les communautés locales

- ▶ Collaborer avec d'autres entreprises opérant dans la région afin d'élaborer un plan d'atténuation des incidences qui apporte une solution à la perte des moyens de subsistance.

Veiller à ce que les services de sécurité publique et privée soient formés à la manière de réagir face à la présence non autorisée de membres de la communauté au sein de la concession de l'entreprise ([Voir la section 2.5.](#) et [la section 3.6.](#))

## 4.5. Incidences de l'action des communautés sur la sécurité de l'entreprise

**A. Les communautés locales peuvent menacer ou entraver les opérations de l'entreprise afin d'exprimer leur mécontentement à l'égard de leur situation socio-économique, culturelle et politique, même lorsque la cause de leurs revendications n'est pas directement liée à l'entreprise. Certaines parties prenantes peuvent également tirer profit d'un état de conflit et alimenter des tensions entre l'entreprise et les communautés locales plutôt que de tenter de trouver des solutions pacifiques.**

### BONNES PRATIQUES\*

Mener une étude sociale préliminaire et une évaluation des risques et des incidences et les actualiser régulièrement (Voir Défi 4.1.a.)

Entreprendre un exercice de cartographie et d'analyse des parties prenantes (Voir Défi 4.1.b.)

- ▶ Identifier clairement les intérêts et les points de vue de chacune des parties prenantes eu égard au projet afin d'identifier les moyens susceptibles de réduire les tensions.
- ▶ Identifier les éventuels conflits d'intérêts entre les parties prenantes, y compris les facteurs d'union et de division. (GIR : 26)

Élaborer une stratégie d'engagement avec les parties prenantes (Voir Défi 4.1.b.) et renforcer le soutien des communautés au projet sans pour autant susciter des attentes irréalistes

- ▶ Optimiser les avantages que peuvent tirer les communautés locales du projet de l'entreprise afin que les communautés considèrent qu'il est dans leur intérêt de soutenir ces opérations et non de les entraver.
- ▶ Mettre en place un plan d'investissement social à long terme avec les communautés locales.
- ▶ Envisager de contribuer à un fonds de développement de la production au niveau local ou régional afin de créer un sentiment d'appropriation du projet.

Engager un dialogue constructif avec les personnes qui s'opposent au projet

- ▶ Mener des actions de sensibilisation auprès des personnes qui s'opposent au projet et renouveler l'invitation de mener un dialogue de bonne foi. Éviter de faire des déclarations publiques qui remettent en cause l'action de ces groupes ou de les accuser de tout retard présumé ou de toute perturbation présumée du projet. (OECD 2015 : 56)
- ▶ Adopter une approche qui valorise la paix plutôt que la violence. (CSBP, Flashpoint Issue 1 : 6) Identifier les leaders qui ont une attitude constructive et qui défendent des approches non-violentes, et les impliquer bien en amont pour identifier les besoins de la communauté et la manière d'aborder les incidences des opérations.

## 4.5. Incidences de l'action des communautés sur la sécurité de l'entreprise

- ▶ Éviter de traiter les communautés comme une menace ; elles risqueraient ainsi de le devenir. Être conscient du fait que l'engagement d'une action judiciaire contre des membres de la communauté risque d'exacerber la situation et aboutir à la criminalisation des défenseurs des droits de l'homme qui ne recourent pas à la violence. (OECD 2015 : 56)
- ▶ Proposer aux communautés locales de mettre en place un comité consultatif local que l'entreprise pourrait régulièrement rencontrer dans chaque communauté.
- ▶ Le cas échéant, identifier des tierces parties fiables qui jouissent de la confiance de la communauté, et leur demander de jouer le rôle de médiateurs.

**Engager un dialogue avec les autorités locales et nationales pour répondre aux besoins des communautés** (Voir Défi 1.2.d.)

- ▶ Examiner les rôles respectifs de l'État et de l'entreprise dans la mise en place, la prestation et le maintien de services fondamentaux et informer les bénéficiaires au sein de la communauté locale de cette répartition des responsabilités. (Swisspeace : 36)
- ▶ Encourager et appuyer des programmes menés par les organes gouvernementaux et/ou agences de développement pour soutenir le développement économique du pays et de la région où opère l'entreprise.
- ▶ Coordonner les actions avec les autorités pour veiller à ce que les programmes d'investissement social menés par l'entreprise soient alignés sur les objectifs de programmes de développement plus larges menés au niveau régional ou national.

**Être attentif à toute modification des relations avec les parties prenantes** (IFC: 107)

- ▶ S'appuyer sur « une enquête de " perceptions " annuelle ou semi-annuelle, menée de manière indépendante, qui reprend la même série de questions au fil du temps pour garantir la continuité des critères d'évaluation. » (IFC : 108) (Voir Défi 4.1.a.)
- ▶ Utiliser le mécanisme de réclamation pour répondre aux préoccupations avant que celles-ci ne s'exacerbent. (Voir Défi 4.1.e.)
- ▶ Consulter des tierces parties fiables et expertes en la matière pour mieux comprendre les préoccupations des communautés.
- ▶ Si les perceptions deviennent de plus en plus négatives, engager un dialogue avec les parties prenantes pour en examiner les causes et déterminer comment ces questions devraient être traitées.

## 4.5. Incidences de l'action des communautés sur la sécurité de l'entreprise

**B. Des intrus et des voleurs peuvent pénétrer dans l'enceinte de l'entreprise afin d'y mener des activités illégales. Dans certaines situations, cela peut conduire à de violentes attaques contre les agents de sécurité.**

## BONNES PRATIQUES\*

Mener une étude socio-économique préliminaire et une évaluation des risques et les actualiser régulièrement (Voir Défi 4.1.a.)

- ▶ Mener des consultations avec les personnels locaux afin de connaître la nature des activités illégales.
- ▶ Comprendre pourquoi certains intrus cherchent à pénétrer dans l'enceinte de l'entreprise ; des solutions d'atténuation de ces risques pourront ensuite être trouvées. Par exemple, dans le cas de personnes se livrant à des activités minières illégales, il est important de comprendre si ces dernières sont des mineurs artisanaux locaux qui n'ont plus accès à une zone d'exploitation suite à l'acquisition de terres par l'entreprise (Voir Défi 4.4.e.), ou s'il s'agit d'individus qui cherchent à mener des activités en toute illégalité.
- ▶ Évaluer les différents risques auxquels sont confrontés les hommes et les femmes en tant qu'agents de sécurité, en particulier, le risque de violence fondée sur le genre.

Adapter les dispositifs de sécurité afin de prévenir et d'atténuer les risques de sécurité

- ▶ Examiner les dispositifs de sécurité avec la direction des forces de sécurité publique (par exemple, s'accorder sur une rotation appropriée des forces de sécurité publique) et soutenir les efforts du gouvernement visant à renforcer l'application de la loi conformément aux dispositions des PV. (Voir la section 2.1. sur les dispositifs de sécurité)
- ▶ Embaucher des prestataires privés de services de sécurité bien formés et équipés, capables de répondre aux menaces de manière efficace en recourant à un usage minimal de la force. (Voir la section 3.6. sur la formation, et la Section 3.8. sur l'équipement de sécurité et l'usage de la force)
- ▶ Réduire le nombre de cas de figure où les personnels de sécurité opèrent seuls et équiper les agents de « systèmes d'appel d'urgence. »
- ▶ Veiller à ce que les dispositifs soient proportionnés aux risques/menaces.
- ▶ Surveiller les personnels de sécurité en recourant à divers moyens pour éviter toute collusion entre ces personnels et des intrus. Envisager d'avoir recours à des réseaux radios, un système de surveillance par CCTV, des contrôles quotidiens et des inspections inopinées du site. (Voir Défi 3.9.a.)
- ▶ Tirer les leçons de chaque incident de sécurité et, le cas échéant, évoquer cet incident à titre d'exemple lors des exercices pratiques des futures formations.

Examiner régulièrement les questions de sécurité avec les communautés (Voir Défi 4.2.c.)

- ▶ Sensibiliser les groupes qui s'opposent au projet et leur renouveler l'invitation d'engager un dialogue de bonne foi. (OECD 2015 : 92) (Voir Défi 4.5.a.)
- ▶ Travailler avec les parties prenantes clés dans le cadre d'un forum multipartite sur la sécurité. (Voir l'étude de cas : Rencontres mensuelles sur la sécurité et les droits de l'homme à Lubumbashi)

## IV. Travailler avec les communautés

### 4.5. Incidences de l'action des communautés sur la sécurité de l'entreprise

- ▶ Examiner si et comment impliquer les communautés locales dans les exercices d'évaluation de chaque incident de sécurité et dans l'élaboration d'un plan d'atténuation des risques. (Voir Défi 4.4.a.)
- ▶ Travailler avec les OSC pour contribuer à sensibiliser les communautés à leurs propres responsabilités, eu égard aux opérations de l'entreprise.

### Réexaminer la stratégie d'investissement social de l'entreprise

- ▶ Optimiser les avantages que peuvent tirer les communautés locales du projet afin que les communautés considèrent qu'il est dans leur intérêt de soutenir ces opérations et non de les entraver.
- ▶ Collaborer avec les autorités nationales, régionales et/ou locales pour traiter les facteurs sociaux et économiques incitant à mener des activités illégales dans l'enceinte de l'entreprise ou dans ses environs.

**REVENIR À LA LISTE DES DÉFIS**

\* Ces bonnes pratiques ne sont pas de nature prescriptives. Il appartient à l'utilisateur d'évaluer si elles peuvent être réalisables, utiles et appropriées au contexte local spécifique.

1. Voir 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.
2. La licence sociale d'exploitation renvoie au niveau d'acceptation ou d'approbation de la présence de l'entreprise et de ses opérations par les communautés et les parties prenantes au niveau local. Elle se fonde sur l'idée que les entreprises ont besoin non seulement de l'autorisation (ou de permis) du gouvernement, mais doivent également bénéficier d'une « permission sociale » pour mener leurs activités.
3. Les défis liés au rôle du gouvernement d'accueil sont abordés dans le [Chapitre 1](#) du présent Guide de Bonnes Pratiques.
4. Community Development Toolkit (ICMM, 2012), p. 129-130.
5. Business and International Humanitarian Law: An Introduction to the Rights and Obligations of Business Enterprises under International Humanitarian Law (CICR, 2006), p.20.
6. Community Grievance Mechanisms in the Oil and Gas Industry (IPIECA, 2015), p. 23.
7. Engaging Stakeholders on Children's Rights - A Tool for Companies (UNICEF, 2014), p. 13.
8. Voir : <http://www.predictivesolutions.com/blog/safetycary/culture/perception-surveys-their-importance-and-role-in-safety-performance/>
9. Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (IHRB and Shift, 2013), p. 36.
10. Engaging Stakeholders on Children's Rights - A Tool for Companies (UNICEF, 2014), p. 6.
11. Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit (World Bank, 2012), p. 14.
12. Avis n° 4 (2012) du Mécanisme d'experts sur les droits des peuples autochtones (HCDH, 2013), p. 39. Disponible sur : [http://www.ohchr.org/Documents/Issues/IPeoples/EMRIP/CompilationEMRIP2009\\_2013\\_en.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/IPeoples/EMRIP/CompilationEMRIP2009_2013_en.pdf)
13. Indigenous Peoples' Rights and Business in Myanmar (IHRB, Myanmar Centre for Responsible Business, and DIHR, 2016), p. 25.
14. FPIC and the Extractive Industries: A Guide to Applying the Spirit of Free, Prior and Informed Consent in Industrial Projects (IIED, 2013), p. 22.
15. Performance Standard 7 – Indigenous Peoples (IFC, 2012), p.4.
16. Making Free, Prior & Informed Consent a Reality: Indigenous Peoples and the Extractive Industry (Cathal Doyle and Jill Cariño, 2013), p. 17.
17. Indigenous Peoples' Rights and Business in Myanmar (IHRB, Myanmar Centre for Responsible Business, et DIHR, 2016), p. 29.
18. Making Free, Prior & Informed Consent a Reality: Indigenous Peoples and the Extractive Industry (Cathal Doyle et Jill Cariño, 2013), p. 20.
19. Community Development Toolkit (ICMM, 2012), p. 77.
20. Piloting Principles for Effective Company-Stakeholder Grievance Mechanisms: A Report of Lessons Learned (Rees, 2011), p. 27.
21. Assessing the Effectiveness of Company Grievance Mechanisms: CSR Europe's Management of Complaints Assessment (MOC-A) Results (CSR Europe, 2013), p. 19.
22. Pillar III on the Ground: An Independent Assessment of the Porgera Remedy Framework (Enodo Rights, 2016), p. 8.
23. Community Grievance Mechanisms in the Oil and Gas Industry (IPIECA, 2015), p. 58. Bringing a Human Rights Lens to Stakeholder Engagement (Shift, 2013), p. 14.
24. Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (IHRB and Shift, 2013), p. 42.
25. Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT), Version 3 (AngloAmerican, 2012), p. 123.
26. Briefing Note 2: Involving Large Contractors in Enhancing Social Performance During Construction (ODI, 2004), p. 2.
27. Briefing Note 2: Involving Large Contractors in Enhancing Social Performance During Construction (ODI, 2004), p. 2.
28. Business and Armed Non-State Actors – Dilemmas, Challenges and a Way Forward (Ben Miller, Dost Bardouille and Sarah Cechvala, 2014), p. 21.

## Annexe 1

### Formulaire d'inscription des transferts équipement

<b>NOM:</b>	<b>DATE:</b>
-------------	--------------

QUESTIONS CLÉS À PRENDRE EN COMPTE		OUI	NON	N/A	NOTES
		✓			
1	Quel type d'équipement a été transféré ?				
2	Quelle quantité de matériel a été transférée ?				
3	Quel était le motif ce transfert ? (ce transfert fait-il suite à une demande spécifique ?)				
4	Qui est le bénéficiaire de l'équipement ?				
5	Un accord écrit relatif à l'utilisation et l'entreposage du matériel a-t-il été conclu ?				
6	Le bénéficiaire a-t-il reçu une formation afin de savoir manipuler l'équipement de manière adéquate ?				
7	Le service chargé de la sécurité a-t-il été consulté avant que le transfert soit effectué ?				
8	Le service chargé des relations avec les communautés a-t-il été consulté avant que le transfert soit effectué ?				
9	Toutes les procédures de l'entreprise relatives aux transferts ont-elles été respectées ?				
10	Des mécanismes de monitoring ont-ils été mis en place pour veiller à l'utilisation adéquate de l'équipement ?				
11	S'agit-il d'un transfert ad hoc en réponse à une demande urgente ?				
12	L'équipement transféré requiert-il une maintenance/une assistance supplémentaires (Essence, balles en caoutchouc, etc.)				
13	L'accord écrit d'une personne habilitée a-t-il été obtenu pour le transfert de l'équipement ?				