

THE DANISH  
INSTITUTE FOR  
HUMAN RIGHTS

PHASE 4 :  
ATTENUATION  
ET GESTION  
DES EFFETS

GUIDE ET BOITE A  
OUTILS POUR  
L'EVALUATION DE  
L'INCIDENCE SUR  
LES DROITS  
HUMAINS



**Phase 4 : atténuation et gestion des effets****Guide et boîte à outils pour l'évaluation de l'incidence sur les droits humains****Auteurs** : la version d'essai 2016 du Guide et boîte à outils pour l'évaluation de l'incidence sur les droits humains a été rédigée par Nora Götzmann, Tulika Bansal, Elin Wrzoncki, Cathrine Bloch Veiberg, Jacqueline Tedaldi et Roya Høvsgaard. Cette version 2020 inclut des contributions significatives de Signe Andreasen Lysgaard, Dirk Hoffmann, Emil Lindblad Kernell, Ashley Nancy Reynolds, Francesca Thornberry et Kayla Winarsky Green.

**Éditeur** : Ashley Nancy Reynolds

**Remerciements** : les versions d'essai et finale du Guide et boîte à outils pour l'évaluation de l'incidence sur les droits humains ont été élaborées grâce à la contribution de nombreuses personnes et organisations qui ont apporté leur expertise, leurs réflexions et leur temps à titre bénévole, ce dont nous leur sommes profondément reconnaissants. Nos plus sincères remerciements s'adressent à : Désirée Abrahams, Day Associates ; Manon Aubry, Sciences Po et Oxfam France ; José Aylwin ; Sibylle Baumgartner, Kuoni Travel Management Ltd. ; Richard Boele ; Caroline Brodeur ; Jonathan Drimmer ; Gabriela Factor, Community Insights Group ; Alejandro González, Project on Organizing, Development, Education, and Research (PODER) ; Jasmin Gut et Heloise Heyer, PeaceNexus ; International Alert ; membres de la Human Rights Task Force d'IPIECA, Association mondiale de l'industrie pétrolière et gazière pour l'amélioration des performances environnementales et sociales ; Madeleine Koalick, twentyfifty Ltd. ; Felicity Ann Kolp ; Serena Lillywhite, Oxfam Australia ; Lloyd Lipsett, LKL International Consulting Inc. ; Susan Mathews, HCDH ; Siobhan McInerney-Lankford ; Geneviève Paul, FIDH ; Grace Sanico Steffan, HCDH ; Haley St. Dennis ; Sam Szoke-Burke, Columbia Center on Sustainable Investment ; Irit Tamir, Oxfam America ; Deniz Utlu, Institut allemand des droits de l'homme ; Prof. Frank Vanclay, Université de Groningen ; Margaret Wachenfeld ; Yann Wyss, Nestlé ; Sarah Zoen, Oxfam America. La contribution des experts qui ont révisé le texte n'implique nullement qu'ils en approuvent le contenu. Nous aimerions également remercier Flavia Fries pour la contribution apportée au guide et à la boîte à outils dans le cadre d'une bourse auprès de l'IDDH.

Nous tenons à remercier tout particulièrement l'Agence danoise de développement international (Danida) et l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida) qui ont apporté leur soutien financier à la réalisation du guide et boîte à outils pour l'évaluation de l'incidence sur les droits humains.

© 2020 L'Institut danois des droits de l'homme  
Wilders Plads 8K  
DK-1403 Copenhague K  
Téléphone +45 3269 8888  
[www.humanrights.dk](http://www.humanrights.dk)

La reproduction entière ou partielle de cette publication à des fins non-commerciales est autorisée pour autant que l'auteur et la source soient cités.

À l'IDDH, nous nous efforçons de rendre nos publications aussi accessibles que possible. Nous utilisons des polices de grande taille, des lignes courtes (sans trait d'union), un texte aligné à gauche et un contraste élevé pour une meilleure lisibilité. Pour plus d'informations concernant l'accessibilité, veuillez consulter [www.humanrights.dk/accessibility](http://www.humanrights.dk/accessibility)

# PHASE 4 : ATTENUATION ET GESTION DES EFFETS

<b>4.1</b>	<b>PLANIFICATION ET ATTRIBUTION DE RESSOURCES POUR LA GESTION DES INCIDENCES SUR LES DROITS HUMAINS</b>	<b>6</b>
<b>4.2</b>	<b>ÉLABORATION DE MESURES POUR S'ATTAQUER AUX EFFETS ET EXERCER UNE INFLUENCE</b>	<b>8</b>
4.2.1	INFLUENCE	11
<b>4.3</b>	<b>SUIVI</b>	<b>14</b>
<b>4.4</b>	<b>ACCES AUX VOIES DE RECOURS ET MECANISMES DE RECLAMATION AU NIVEAU OPERATIONNEL</b>	<b>17</b>

**Vous trouverez dans ce document la Phase 4 du Guide : atténuation et gestion des effets**

**Vous trouverez la version complète du Guide et boîte à outils pour l'évaluation de l'incidence sur les droits humains ici :**

**<https://www.humanrights.dk/tools/guide-et-boite-outils-pour-levaluation-de>**



## Que se passe-t-il lors de la Phase 4 ?

Lors de la phase d'atténuation et de gestion des effets, l'entreprise, l'équipe d'évaluation et les parties prenantes se réunissent afin d'élaborer un plan de prévention et de prise en compte des effets sur les droits humains. Tous les effets sur les droits humains doivent être pris en compte, en accordant la priorité aux effets les plus graves. Les titulaires de droits devraient participer de manière significative à la planification, à l'exécution et au suivi des efforts de gestion des effets.

La planification de la gestion efficace des effets doit faire partie intégrante du processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains. Prévoir du temps et des ressources afin d'élaborer un plan de gestion des effets détaillé au début de l'évaluation peut beaucoup contribuer à la faciliter.

Au moment de déterminer quelles mesures doivent être prises pour s'attaquer aux effets identifiés, les plans d'atténuation doivent se concentrer principalement sur les manières d'éviter et de réduire les effets négatifs sur les droits humains. Les entreprises doivent également exercer des pressions pour faire face aux effets qui impliquent des tierces parties telles que les acteurs gouvernementaux, d'autres acteurs du domaine et les sous-traitants de la chaîne d'approvisionnement. Étant donné que les effets sur les droits humains sont relatifs à un éventail de fonctions des entreprises, il est également utile d'examiner de quelle manière les différents départements d'une entreprise peuvent participer à la gestion des effets sur les droits humains.

Une fois que les effets néfastes sur les droits humains ont été identifiés et qu'un plan de gestion des effets a été élaboré, il est important de faire un suivi pour déterminer si les mesures adoptées pour s'attaquer aux effets identifiés sont mises en œuvre et si elles sont efficaces.

L'accès aux voies de recours est une composante essentielle de l'atténuation et de la gestion des effets. Le rôle des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel dans la gestion des effets, à la fois comme ressource pour identifier les effets et comme moyen pour traiter toute plainte associée au processus d'évaluation, doit être pris en compte.



## Questions clés abordées dans cette section

- Qu'est-ce qui peut contribuer à la planification et à l'attribution de ressources de manière efficace pour la gestion des effets sur les droits humains ?
- Quels types d'actions attend-on des entreprises en réponse aux différentes incidences identifiées ?
- Quel est le rôle de l'influence dans la gestion des effets ?
- Qu'est-ce que le suivi participatif et comment peut-il être appliqué à la gestion des effets ?
- Quel est le rôle des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel dans la gestion des incidences sur les droits humains ?

### 4.1 PLANIFICATION ET ATTRIBUTION DE RESSOURCES POUR LA GESTION DES INCIDENCES SUR LES DROITS HUMAINS

L'atténuation et la gestion des effets implique d'élaborer et mettre en œuvre des mesures pour s'attaquer aux effets au moyen de la prévention, de l'atténuation et de la réparation. Afin de s'assurer que l'évaluation de l'incidence sur les droits humains contribue à traiter de manière effective les incidences sur les droits humains identifiées, il est essentiel que des ressources adéquates soient attribuées par l'entreprise pour l'atténuation des effets, ainsi que pour faire le suivi de l'efficacité, examiner les effets non prévus, et régler les plaintes. Ces aspects doivent être clairement identifiés dans le plan de gestion des effets (voir encadré 4.1 ci-dessous).

#### Encadré 4.1 : plans de gestion des effets

Un plan de gestion des effets, parfois appelé plan d'atténuation ou plan d'action, sert d'outil par lequel l'entreprise spécifie comment elle traitera les effets identifiés. Le plan précise les actions spécifiques qui seront mises en œuvre pour toutes les activités de l'entreprise et attribue des responsabilités pour chaque tâche. Le plan est donc non seulement un moyen d'orienter la gestion interne, mais aussi de clarifier les rôles et les responsabilités des différents acteurs qui participent à l'atténuation, à la gestion et au suivi. Les plans de gestion des effets constituent essentiellement une stratégie pour la gestion continue ; ils résument les constatations de l'évaluation concernant les effets et détaillent les mesures à prendre pour les traiter. De plus, un plan de gestion des effets établit des procédures de suivi et de compte rendu et fournit des estimations des délais, de la fréquence, de la durée et du coût des

procédures de gestion.

Sources : Daniel M. Franks (2011), « Management of the social impacts of mining », in P. Darling (éd.), *SME Mining Engineering Handbook* (3<sup>e</sup> éd.), Littleton : Society for Mining, Metallurgy and Exploration, pp. 1817-1825 ; Daniel M. Franks et Frank Vanclay (2013), « Social impact management plans: Innovation in corporate and public policy », *Environmental Impact Assessment Review*, 43, p. 57.

Il est important d'impliquer les titulaires de droits et les porteurs de devoirs dans l'élaboration du plan de gestion des effets et sa mise en œuvre, selon ce qui convient. Cela peut exiger un renforcement des capacités. La section 1.1 du [Supplément à l'intention des praticiens Atténuation et gestion des effets](#) fournit plus d'informations sur la participation et le renforcement des capacités des parties prenantes pour une gestion efficace des effets.



Dans le cadre du processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains, des ressources et des approches pour la gestion des effets doivent être envisagés et pris en compte dès le début, y compris au moyen de mesures telles que :

- s'assurer que **l'élaboration d'un plan de gestion des effets fait partie intégrante du processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains** en prévoyant l'élaboration d'un tel plan dans le mandat de l'évaluation ;
- élaborer un plan de gestion des effets détaillé qui **affecte des personnes spécifiques à la mise en œuvre des mesures d'atténuation**, et s'assurer que les personnes affectées disposent des compétences utiles, du temps, de l'aide à la gestion et des autres ressources nécessaires pour mettre en œuvre de manière effective les mesures d'atténuation ;
- **élaborer le plan de gestion des effets de manière collaborative**, avec les travailleurs, les femmes et les hommes des communautés affectées, les acteurs étatiques, et d'autres parties concernées. Par exemple, un atelier communautaire et la participation bilatérale d'acteurs étatiques peuvent contribuer à la prise de responsabilités des parties prenantes concernant les mesures d'atténuation proposées ;
- s'assurer que les mesures d'atténuation des effets **reposent sur des indicateurs des droits humains** qui ont été définis lors des phases de détermination des niveaux de référence et du champ d'évaluation ;
- **intégrer différentes mesures d'atténuation** dans les plans et systèmes de gestion pertinents de l'entreprise ;
- s'assurer que l'entreprise s'engage à consacrer des **ressources adéquates et appropriées pour la mise en œuvre de mesures d'atténuation des effets et la gestion continue des effets**, y compris au moyen de l'attribution de budgets, délais et ressources humaines adéquats à la gestion des effets, ainsi

qu'à élaborer des indicateurs de performance clés spécifiques pour le personnel chargé de la gestion des effets ;

- adopter une **approche multidisciplinaire et transversale à la gestion des effets**. Souvent, c'est aux services de l'entreprise chargés des relations avec la population, de la responsabilité sociale ou de la durabilité que sera attribuée la responsabilité de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des effets ; néanmoins, étant donné que les effets sur les droits humains touchent différents domaines de l'entreprise, il est nécessaire et approprié d'impliquer tous les services de l'entreprise concernés dans la gestion des effets<sup>1</sup> ;
- enquêter et adopter des **processus collaboratifs de suivi des effets**, le cas échéant ;
- **impliquer les acteurs étatiques concernés dans la gestion des effets**, selon ce qui convient. Par exemple, impliquer les conseils fonciers locaux lors de l'examen des effets associés à la propriété foncière et au logement, ou aligner les stratégies d'atténuation des effets sur les plans de développement locaux lorsque cela est possible et approprié ;
- **impliquer les organisations et experts concernés dans la gestion des effets**, le cas échéant. Par exemple, si des effets sur les femmes et les filles ont été identifiés, une ONG ou une OSC locale qui s'occupe des droits des femmes peut être impliquée dans la planification et la mise en œuvre de l'atténuation des effets ;
- **élaborer, mettre en œuvre et/ou réviser des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel** qui peuvent aider à identifier tout effet néfaste sur les droits humains tout au long du processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains et après.



Pour des exemples de résultats d'évaluations de l'incidence sur les droits humains et de mesures d'atténuation, voir section 1.3 du [Supplément à l'intention des praticiens Atténuation et gestion des effets](#).

#### 4.2 ÉLABORATION DE MESURES POUR S'ATTAQUER AUX EFFETS ET EXERCER UNE INFLUENCE

Afin d'élaborer des mesures pour s'attaquer aux incidences sur les droits humains identifiées, plusieurs aspects doivent être pris en compte :

- tous les effets sur les droits humains doivent être traités, et les effets les plus graves doivent être traités en priorité, tel qu'expliqué à la [Phase 3: analyse des effets](#) ;



- l'identification des mesures pour s'attaquer aux effets identifiés doit impliquer les titulaires de droits affectés, ainsi que les porteurs de devoirs et toutes les autres parties prenantes concernés ;
- la hiérarchie des mesures d'atténuation appliquées doit être compatible avec les normes et principes internationaux des droits humains ;
- différents types de mesures d'atténuation s'appliqueront si l'entreprise a causé des incidences négatives, si elle y a contribué, ou si l'incidence est directement liée aux activités, produits ou services de l'entreprise par une relation commerciale ; et
- pour les incidences auxquelles l'entreprise contribue ou auxquelles elle est directement liée, il conviendra d'examiner l'étendue de l'influence que l'entreprise peut exercer pour s'attaquer aux effets.

L'encadré 4.2 ci-dessous met en évidence des éléments dont il faut tenir compte pour élaborer une hiérarchie des mesures d'atténuation compatible avec les droits humains.

#### **Encadré 4.2 : hiérarchie des mesures d'atténuation**

La plupart des hiérarchies de mesures d'atténuation dans les EIE, les analyses des effets sociaux et les évaluations des effets environnementaux, sociaux et sur la santé, adoptent l'approche suivante :

- éviter : apporter des modifications au projet ou au plan afin d'éviter l'effet ;
- réduire : mettre en œuvre des mesures pour réduire les effets au minimum ;
- rétablir : adopter des mesures pour rétablir ou restaurer les conditions qui prévalaient avant l'incidence ;
- compenser : compensation en nature ou par d'autres moyens, là où d'autres approches à l'atténuation ne sont ni possibles ni efficaces.

De manière générale, une approche similaire peut être adoptée pour l'évaluation de l'incidence sur les droits humains, à savoir une approche qui cherche toujours en priorité à éviter les incidences, et si cela n'est pas possible, à envisager des moyens de réduire et atténuer les effets. Toutefois, sous l'angle des droits humains, il convient de se concentrer sur trois éléments à l'heure d'adapter l'approche ci-dessus à l'évaluation de l'incidence sur les droits humains :

- toute mesure prise doit être compatible avec les normes internationales des droits humains, ainsi qu'avec une approche fondée sur les droits humains ;
- les réparations doivent être explicitement incluses. Cela inclut de

comprendre et d'expliquer que les compensations et les réparations ne sont pas synonymes, et que les compensations ne doivent pas être le moyen par défaut de remédier aux effets ; et

- les effets sur les droits humains ne peuvent pas être « compensés » comme peuvent l'être par exemple les effets environnementaux. Par exemple, un crédit de carbone est une réduction des émissions de dioxyde de carbone réalisée pour compenser une émission survenue ailleurs. En revanche, avec les effets sur les droits humains, à cause du fait que les droits humains sont indivisibles et étroitement liés, il ne convient pas de compenser une incidence sur les droits humains par une « contribution positive » ailleurs. Par exemple, si des activités d'entreprises ont eu une incidence négative sur le droit à la santé des travailleurs à cause d'équipements de protection individuelle et de procédures en matière de santé et de sécurité inadéquats, ces effets ne peuvent pas être compensés par l'entreprise en proposant davantage d'emplois aux travailleurs locaux. Ou encore, si une entreprise a eu une incidence négative sur le niveau de vie suffisant des communautés suite à la pollution d'eau souterraine, qui réduit à son tour la capacité des personnes à produire leur nourriture, ces effets ne peuvent pas être compensés par la fourniture par l'entreprise d'un projet de développement communautaire qui fournit du matériel pour l'éducation et la scolarisation.

La détermination du type d'action qui doit être menée pour traiter un effet spécifique sera différente en fonction de la situation, à savoir si l'entreprise a **causé** un effet, y a **contribué** ou y est **directement liée**.

En résumé, pour tous les effets que l'entreprise causera, il sera attendu d'elle qu'elle élabore et mette en œuvre des mesures pour mettre un terme à ces effets et s'y attaquer. Pour les effets auxquels l'entreprise contribue ou qui sont directement liés à des relations commerciales, l'entreprise doit adopter les mesures nécessaires pour interrompre sa contribution aux effets, y compris en usant de son influence (voir ci-dessous). Afin de déterminer des mesures appropriées pour s'attaquer aux effets identifiés qui sont liés aux relations commerciales, les Principes directeurs des Nations Unies suggèrent de tenir compte des facteurs suivants :

- l'influence que l'entreprise a sur la ou les entités concernées ;
- l'importance de la relation pour l'entreprise ;
- la gravité de la situation ; et
- si le fait de mettre fin à la relation avec l'entité aurait des conséquences négatives en matière de droits humains.

Le tableau 4.A ci-dessous donne une vue d'ensemble des aspects permettant de déterminer les mesures appropriées d'une entreprise en réaction à chaque type d'effet.

<b>Tableau 4.A : détermination des mesures appropriées pour s'attaquer aux effets identifiés</b>			
Type d'effet	Effets <b>causés</b> par l'entreprise	Effets auxquels l'entreprise <b>contribue</b>	Effets <b>directement liés</b> aux activités, produits ou services d'une entreprise à travers ses relations commerciales (contractuelles et non-contractuelles)
Mesures requises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter les mesures nécessaires pour faire cesser et prévenir l'effet</li> <li>• Apporter des réparations ou collaborer aux réparations pour les effets effectivement causés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter les mesures nécessaires pour faire cesser ou prévenir la contribution à l'effet, y compris en exerçant une influence et en adoptant des mesures pour accroître cette influence si nécessaire</li> <li>• Apporter des réparations ou coopérer aux réparations des effets négatifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire usage de son influence pour prévenir ou atténuer l'effet</li> <li>• Accroître et exercer son influence si l'influence existante est inadéquate</li> <li>• Il n'est pas requis de l'entreprise qu'elle apporte des réparations, même si elle peut jouer un rôle en ce sens.</li> </ul>
Source : Principes directeurs des Nations Unies.			

#### **4.2.1 INFLUENCE**

On considère qu'il y a « influence » lorsqu'une entreprise a la capacité d'apporter des changements aux pratiques d'une entité qui commet un abus. « En d'autres mots, l'influence est la capacité d'une entreprise à influencer le comportement

d'autrui »<sup>2</sup>. Si l'entreprise possède une influence, il est attendu d'elle qu'elle l'exerce. Si l'entreprise n'a pas d'influence, il est attendu d'elle qu'elle cherche des moyens de l'accroître : par exemple en proposant un renforcement des capacités ou d'autres mesures d'incitation au tiers afin de s'attaquer à l'effet, ou en travaillant en collaboration avec d'autres acteurs et parties prenantes pour influencer le comportement de la partie qui cause l'effet ou y contribue. Le tableau 4.B ci-dessous donne une vue d'ensemble de quelques exemples de différents types d'influence et de la façon dont elle peut être exercée.

Il est important de se rappeler que la **gravité** est pertinente pour déterminer l'**ordre de priorité** selon lequel les effets identifiés doivent être traités, alors que l'**influence** devient pertinente pour déterminer **comment s'attaquer aux effets** auxquels l'entreprise contribue ou auxquels elle est directement liée par ses relations commerciales. Qu'une entreprise ait contribué à un effet ou y soit directement liée à travers ses relations commerciales, elle a la responsabilité d'agir pour s'attaquer à cet effet ; l'influence, en revanche, est une considération pertinente pour déterminer quels types de mesures adopter pour s'attaquer aux effets identifiés. En résumé, l'absence d'influence ne décharge pas une entreprise de la responsabilité de s'attaquer aux effets qui ont été identifiés.

<b>Tableau 4.B : exemples d'exercices d'influence et de développement de l'influence pour s'attaquer aux effets sur les droits humains</b>	
<b>Exemples de types d'influence</b>	<b>Exemples d'exercices d'influence</b>
<b>Influence commerciale traditionnelle</b> : influence qui repose sur les activités régulièrement menées par l'entreprise dans ses relations commerciales, par ex. au moyen de la sous-traitance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure les normes des droits humains dans les contrats ;</li> <li>• audit de la conformité des normes des droits humains incluses dans le contrat ;</li> <li>• inclure les droits humains dans les critères de pré-sélection pour les processus d'appels d'offres ; et/ou</li> <li>• fournir des mesures d'incitation commerciale aux fournisseurs fondées sur des aspects relatifs aux droits humains (par ex. objectifs en matière de contenu local).</li> </ul>
<b>Influence plus large de l'entreprise</b> : influence qu'une entreprise peut exercer seule par des activités qui ne sont pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la capacité des fournisseurs à se conformer à la responsabilité de respecter les droits humains ;</li> <li>• s'assurer que le personnel chargé de</li> </ul>

**Tableau 4.B : exemples d'exercices d'influence et de développement de l'influence pour s'attaquer aux effets sur les droits humains**

Exemples de types d'influence	Exemples d'exercices d'influence
régulières ou ordinaires dans ses relations commerciales, comme le renforcement des capacités.	<p>l'approvisionnement et des achats transmette les mêmes messages en matière de droits humains dans ses relations avec les fournisseurs et les décisions concernant les contrats ; et/ou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliser des normes internationales et sectorielles pertinentes pour développer des attentes en exigeant le respect de ces normes par les fournisseurs.</li> </ul>
<b>Influence exercée avec d'autres partenaires commerciaux :</b> influence créée par une action collective avec d'autres entreprises du même secteur ou d'autres secteurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec d'autres entreprises pour définir des exigences communes pour les fournisseurs ; et/ou</li> <li>• s'engager bilatéralement avec d'autres entreprises susceptibles d'être confrontées à des problèmes similaires de chaîne d'approvisionnement pour partager les enseignements tirés et identifier d'éventuelles solutions.</li> </ul>
<b>Influence à travers un engagement bilatéral :</b> influence générée à travers un engagement bilatéral et séparément avec un ou plusieurs acteurs, tels que acteurs gouvernementaux, autres entreprises, organisations internationales et/ou OSC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer des OSC et des organisations internationales compétentes pouvant fournir des informations pertinentes sur les acteurs locaux ou les circonstances dans les pays fournisseurs ; et/ou</li> <li>• collaborer avec différents acteurs au niveau bilatéral afin d'identifier et de mettre en œuvre des solutions à des problèmes spécifiques des droits humains relatifs aux chaînes d'approvisionnement qui ont été identifiés.</li> </ul>
<b>Influence à travers une collaboration avec plusieurs parties prenantes :</b> influence générée par une action collective et collaborative avec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des normes communes pour les fournisseurs à travers des initiatives impliquant plusieurs parties prenantes, améliorant ainsi la crédibilité des</li> </ul>

Tableau 4.B : exemples d'exercices d'influence et de développement de l'influence pour s'attaquer aux effets sur les droits humains	
Exemples de types d'influence	Exemples d'exercices d'influence
d'autres entreprises, des gouvernements, des organisations internationales et/ou des ONG ou OSC.	normes ; et/ou <ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliser la marque et la réputation de l'entreprise pour réunir les parties prenantes concernées afin de s'attaquer à tout problème systémique identifié.</li> </ul>
Source : adapté de : Shift (2013), <i>Using Leverage in Business Relationships to Reduce Human Rights Risks</i> , New York : Shift, pp. 14-24.	

### 4.3 SUIVI

Une fois que les effets néfastes sur les droits humains ont été identifiés et qu'un plan de gestion des effets a été élaboré, il sera important de faire un suivi pour déterminer si les mesures adoptées pour s'attaquer aux effets identifiés sont mises en œuvre et si elles sont efficaces. Planifier le suivi des mesures d'atténuation des effets doit donc constituer un élément à part entière de l'évaluation de l'incidence sur les droits humains et être inclus dans le plan de gestion des effets. Il est important que la planification du suivi examine avec précision ce qui doit faire l'objet d'un suivi, quand, à quelle fréquence, et par qui. En plus de fournir des informations sur l'efficacité ou non des mesures d'atténuation des effets, et d'apporter toute modification nécessaire si elles ne le sont pas, un suivi continu constitue une occasion d'identifier tout effet imprévu. La section 1.2 du [Supplément à l'intention des praticiens Atténuation et gestion des effets](#) contient des questions primordiales auxquelles les praticiens peuvent réfléchir au moment d'élaborer un plan de suivi.



Impliquer les titulaires de droits, les porteurs de devoirs et les autres parties concernées dans le suivi des effets, selon ce qui convient dans le contexte donné, peut constituer une excellente occasion de renforcer la prise de responsabilités et de bâtir la confiance entre les différentes parties. Cela peut également constituer un moyen d'intégrer l'expertise nécessaire ou contribuer au



renforcement des capacités des parties prenantes impliquées dans la gestion des effets. La section 1.1 du [Supplément à l'intention des praticiens Atténuation et gestion des effets](#) examine plus en détail la participation et le renforcement



des capacités des parties prenantes pour la Phase 4.

Une stratégie visant à faciliter la participation des différentes parties prenantes est le suivi participatif. En impliquant les parties prenantes dans le suivi, les évaluateurs doivent garder à l'esprit les considérations relatives à la participation des titulaires de droits identifiées à la section B.2 de [Implication des parties prenantes](#). L'encadré 4.3 ci-dessous donne une vue d'ensemble du suivi participatif.

#### **Encadré 4.3 : qu'est-ce que le suivi participatif ?**

Le suivi participatif peut être défini comme « un processus collaboratif de collecte et d'analyse des données et de communication des résultats, afin d'identifier et de résoudre des problèmes ensemble. Cela inclut différentes personnes à toutes les étapes du processus de suivi, et inclut des méthodes et des indicateurs importants pour les parties prenantes concernées. Traditionnellement, les entreprises et institutions amorcent et entreprennent le suivi. Le suivi participatif exige de changer la dynamique afin qu'un plus vaste éventail de parties prenantes assume la responsabilité de ces tâches, tire les enseignements des résultats, et en bénéficie. Le suivi participatif n'est pas seulement scientifique, mais également social, politique et culturel. Il exige de l'ouverture, la volonté d'être à l'écoute de points de vue différents, la reconnaissance des connaissances et du rôle des différents participants, et la capacité d'accorder l'attention nécessaire ».

Source : Société financière internationale (2010), *International Lessons of Experience and Best Practice in Participatory Monitoring in Extractive Industry Projects*, Washington : SFI.

Le suivi participatif peut être un moyen de développer la compréhension et la confiance entre les différentes parties prenantes impliquées dans l'évaluation de l'incidence sur les droits humains. En particulier, il peut constituer une voie de dialogue entre les titulaires de droits affectés et l'entreprise qui se poursuit au-delà du processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains. L'évaluation de l'incidence sur les droits humains peut jouer un rôle dans l'identification des différents titulaires de droits et porteurs de devoirs qui pourraient être impliqués dans le suivi communautaire des mesures d'atténuation des effets. L'évaluation de l'incidence sur les droits humains peut également identifier si les personnes, les communautés et les groupes dont la participation au suivi est prévue nécessitent un renforcement supplémentaire de leurs capacités<sup>3</sup>. L'encadré 4.4 ci-dessous fournit des exemples de bonnes pratiques d'initiatives de suivi participatif dans le secteur des industries extractives.

#### **Encadré 4.4 : exemple de bonnes pratiques d'initiatives de suivi participatif des industries extractives**

#### **Encadré 4.4 : exemple de bonnes pratiques d'initiatives de suivi participatif des industries extractives**

Selon la Société financière internationale, une pratique courante dans le secteur des industries extractives est la création d'un Comité participatif de suivi et de supervision des questions environnementales. Ces comités ont pour objectif de prélever des échantillons d'eau à des points de collecte prédéterminés. Ils sont généralement composés de représentants désignés par la communauté qui soit prélèvent eux-mêmes les échantillons d'eau, soit sont témoins de prélèvements effectués par un tiers (équipe technique, professeur d'université, consultant, etc.), envoyés au laboratoire choisi par les parties. Le prélèvement des échantillons peut être effectué chaque mois, tous les deux, trois ou quatre mois, et les comités doivent se réunir régulièrement et présenter leurs résultats. Les financements sont souvent apportés par la société d'extraction. Les organismes publics compétents en matière d'environnement prennent de plus en plus souvent part à ces comités, parfois en octroyant des ressources financières et, plus fréquemment, une assistance technique au processus.

Source : Société financière internationale (2010), *International Lessons of Experience and Best Practice in Participatory Monitoring in Extractive Industry Projects*, Washington : SFI.

Selon l'examen des programmes de suivi participatif de la Société financière internationale, il n'existe pas de solution unique, puisque la réussite de ces programmes dépend fortement de chaque contexte local spécifique<sup>4</sup>. Cela souligne l'importance d'une bonne analyse du contexte et d'une implication appropriée des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains, qui puissent ensuite éclairer l'élaboration de tout suivi participatif à mettre en œuvre.

Le suivi participatif est susceptible d'être plus efficace lorsqu'il est élaboré et mis en œuvre au début d'un projet et, de plus, utilisé pour toutes les étapes du cycle du projet et pas uniquement lorsque les effets peuvent causer un désaccord au sein de la communauté. Si la mise en œuvre d'un programme de suivi participatif se fait de manière réactive, certains groupes communautaires peuvent s'en méfier, en le considérant comme un outil conçu pour faire taire et coopter les voix dissidentes ; par conséquent, l'effort de suivi peut souffrir de problèmes de crédibilité et contribuer à exacerber les conflits et tensions au sein de la communauté. Par ailleurs, dans certaines situations, les communautés peuvent avoir besoin de temps pour développer les capacités et les compétences techniques nécessaires à la participation au suivi. Les programmes de suivi participatif doivent donc mettre l'accent notamment sur l'accès et la capacité



des titulaires de droits à participer au processus. Avoir accès à un programme de suivi participatif sans avoir la capacité de participer de manière significative n'est pas conforme à une approche fondée sur les droits humains. Le contraire est également vrai, à savoir lorsque les capacités existent, mais qu'aucun programme de suivi participatif n'est accessible.

#### **4.4 ACCES AUX VOIES DE RECOURS ET MECANISMES DE RECLAMATION AU NIVEAU OPERATIONNEL**

Des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel peuvent jouer un rôle important dans l'évaluation de l'incidence sur les droits humains. Les travailleurs et les membres d'une communauté peuvent avoir des plaintes à l'égard du processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains et/ou des effets spécifiques qui ont été identifiés. L'accès aux voies de recours, dont les mécanismes de réclamation au niveau opérationnel constituent un élément, est un pilier essentiel des Principes directeurs des Nations Unies, qui identifient également huit critères d'efficacité pour les mécanismes de réclamation non-judiciaires (voir encadré 4.5 ci-dessous).

Nombreux sont les documents rédigés au sujet de la théorie et de la pratique des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel, y compris la façon dont ils pourraient être élaborés en collaboration avec des communautés locales, afin de s'assurer qu'ils soient adaptés au contexte local. Des études de cas ont analysé l'efficacité des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel dans différents contextes.

Toutefois, les mécanismes de réclamation au niveau opérationnel qui existent à ce jour s'intéressent moins à la façon dont ces mécanismes peuvent interagir avec des processus d'évaluation des effets, y compris l'évaluation de l'incidence sur les droits humains. En résumé, les liens entre les mécanismes de réclamation au niveau opérationnel et les évaluations de l'incidence sur les droits humains sont multiples, il s'agit entre autres :

- pour les opérations en cours pour lesquelles un mécanisme de réclamation existe déjà :
  - les renseignements émanant du mécanisme de réclamation peuvent éclairer l'évaluation de l'incidence sur les droits humains concernant toute tendance identifiée parmi les plaintes déposées. Ils sont susceptibles de fournir des renseignements utiles au sujet des préoccupations des membres de la communauté et des travailleurs ; et
  - l'évaluation de l'incidence sur les droits humains peut apporter un éclairage utile sur la nécessité ou non de réviser le mécanisme de

réclamation existant, et le cas échéant comment le réviser, afin d'assurer son efficacité ;

- pour les opérations nouvelles ou planifiées pour lesquelles un mécanisme de réclamation n'existe pas encore :
  - les renseignements obtenus grâce à l'évaluation de l'incidence sur les droits humains peuvent éclairer la manière de concevoir et mettre en œuvre un mécanisme de réclamation afin de s'assurer qu'il est adapté au contexte local, notamment en identifiant, par exemple, toute méthode, approche ou préférence communautaire existante pour résoudre les plaintes ; et
  - un canal préliminaire de résolution des plaintes à travers le processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains doit être établi dans le cadre de l'évaluation.

De manière générale, des mécanismes de réclamation au niveau opérationnel peuvent être importants pour une identification précoce des effets, ainsi que pour le suivi continu de l'efficacité de l'atténuation des effets. L'élaboration, la révision et/ou la mise en œuvre de mécanismes de réclamation au niveau opérationnel doivent donc faire partie intégrante du processus d'évaluation de l'incidence sur les droits humains.

#### **Encadré 4.5 : critères d'efficacité pour les mécanismes de réclamation non-judiciaires**

Le Principe directeur des Nations Unies n° 31 identifie huit critères d'efficacité pour les mécanismes de réclamation non-judiciaires :

- (a) légitimes : ils suscitent la confiance des groupes d'acteurs auxquels ils s'adressent et doivent répondre du bon déroulement des procédures de réclamation ;
- (b) accessibles : ils sont communiqués à tous les groupes d'acteurs auxquels ils sont destinés et fournissent une assistance suffisante à ceux qui se voient opposer des obstacles particuliers pour y accéder ;
- (c) prévisibles : ils prévoient une procédure clairement établie assortie d'un calendrier indicatif pour chaque étape, et un descriptif précis des types de procédures et d'issues disponibles et des moyens de suivre la mise en œuvre ;
- (d) équitables : ils s'efforcent d'assurer que les parties lésées ont un accès raisonnable aux sources d'information, aux conseils et aux compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une procédure de réclamation dans des conditions équitables, avisées et conformes ;
- (e) transparents : ils tiennent les requérants informés du cours de la procédure

et fournissent des informations suffisantes sur la capacité du mécanisme à susciter la confiance dans son efficacité et à répondre à tous les intérêts publics en jeu ;

(f) compatibles avec les droits : ils veillent à ce que l'issue des recours et les mesures de réparation soient compatibles avec les droits de l'homme internationalement reconnus ;

(g) une source d'apprentissage permanent : ils s'appuient sur les mesures pertinentes pour tirer les enseignements propres à améliorer le mécanisme et à prévenir les réclamations et atteintes futures.

Les mécanismes de niveau opérationnel devraient aussi être :

(h) fondés sur la participation et le dialogue : consulter les groupes d'acteurs auxquels ils s'adressent au sujet de leur conception et de leurs résultats en mettant l'accent sur le dialogue concernant les moyens d'examiner et de résoudre les plaintes.

Source : Principes directeurs des Nations Unies.

<sup>1</sup> Voir par exemple Rebecca DeWinter-Schmitt et Kendyl Salcito (2019), « The need for a multidisciplinary HRIA team: Learning and collaboration across fields of impact assessment » in Nora Götzmann (éd.), *Handbook on Human Rights Impact Assessment*, Cheltenham : Edward Elgar.

<sup>2</sup> Shift (2013), *Using Leverage in Business Relationships to Reduce Human Rights Risks*, New York : Shift, p. 3.

<sup>3</sup> Voir par exemple Alejandro Gonzalez Cavazos (2019), « Mining in Mexico: Lessons from an ex ante community-based HRIA on the right to water, the right to health and the right to a healthy environment » in Nora Götzmann (éd.), *Handbook on Human Rights Impact Assessment*, Cheltenham : Edward Elgar.

<sup>4</sup> Société financière internationale (2010), *International Lessons of Experience and Best Practice in Participatory Monitoring in Extractive Industry Projects*, Washington : SFI.

THE DANISH  
INSTITUTE FOR  
HUMAN RIGHTS

