

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.

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)¹

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 domaine². 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 colombiens³, 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/>⁴.

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.